



**ΕΘΝΙΚΟ ΚΑΙ ΚΑΠΟΔΙΣΤΡΙΑΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ**

**ΣΧΟΛΗ ΘΕΤΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΤΜΗΜΑ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ ΚΑΙ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΩΝ**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΔΙΚΤΥΩΝ**

**ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

**Οργανωσιακή Δομή, Επιχειρησιακή Στόχευση, Δείκτες και  
Προβλέψεις στην Τηλεπικοινωνιακή Αγορά**

**Αντώνιος Δ. Κάργας**

**ΑΘΗΝΑ**

**ΝΟΕΜΒΡΙΟΣ 2014**





**NATIONAL AND KAPODISTRIAN UNIVERSITY OF ATHENS**

**SCHOOL OF SCIENCES  
DEPARTMENT OF INFORMATICS AND TELECOMMUNICATIONS**

**PROGRAM OF POSTGRADUATE STUDIES  
ECONOMICS AND ADMINISTRATION OF TELECOMMUNICATION NETWORKS**

**PhD THESIS**

**Organizational Structure, Operational Strategy, Indexes and  
Forecasting in the Telecommunication Market**

**Antonios D. Kargas**

**ATHENS**

**NOVEMBER 2014**



## **ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ**

Οργανωσιακή Δομή, Επιχειρησιακή Στόχευση, Δείκτες και Προβλέψεις στην  
Τηλεπικοινωνιακή Αγορά

**Αντώνιος Δ. Κάργας**

**ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: Δημήτριος Βαρουτάς, Επίκουρος Καθηγητής ΕΚΠΑ**

### **ΤΡΙΜΕΛΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΠΑΡΑΚΟΛΟΥΘΗΣΗΣ:**

**Δημήτριος Βαρουτάς, Επίκουρος Καθηγητής ΕΚΠΑ**  
**Εμμανουήλ Αθανασίου, Επίκουρος Καθηγητής ΕΚΠΑ**  
**Νικόλαος Ηρειώτης, Αναπληρωτής Καθηγητής ΕΚΠΑ**

### **ΕΠΤΑΜΕΛΗΣ ΕΞΕΤΑΣΤΙΚΗ ΕΠΙΤΡΟΠΗ**

**Θωμάς Σφηκόπουλος,**  
**Καθηγητής ΕΚΠΑ**

**Νικόλαος Φίλιππας,**  
**Καθηγητής ΠΑ.ΠΕΙ.**

**Δημήτριος Γκιώκας,**  
**Καθηγητής ΕΚΠΑ**

**Μιχαήλ Σφακιανάκης,**  
**Καθηγητής ΠΑ.ΠΕΙ.**

**Νικόλαος Ηρειώτης,**  
**Αναπληρωτής Καθηγητής ΕΚΠΑ**

**Εμμανουήλ Αθανασίου,**  
**Επίκουρος Καθηγητής ΕΚΠΑ**

**Δημήτριος Βαρουτάς,**  
**Επίκουρος Καθηγητής ΕΚΠΑ**

**Ημερομηνία εξέτασης 28/11/2014**



## **PhD THESIS**

Organizational Structure, Operational Strategy, Indexes and Forecasting in the  
Telecommunication Market

**Antonios D. Kargas**

**SUPERVISOR: Dimitrios Varoutas**, Assistant Professor UoA

### **THREE-MEMBER ADVISORY COMMITTEE:**

**Dimitrios Varoutas**, Assistant Professor UoA

**Emmanouel Athanasiou**, Assistant Professor UoA

**Nikolaos Eriotis**, Associate Professor UoA

### **SEVEN-MEMBER EXAMINATION COMMITTEE**

**Thomas Sfikopoulos**,  
Professor UoA

**Nikolaos Filippas**,  
Professor UoP

**Dimitrios Giokas**,  
Professor UoA

**Michael Sfakianakis**,  
Professor UoP

**Nikolaos Eriotis**,  
Associate Professor UoA

**Emmanouel Athanasiou**,  
Assistant Professor UoA

**Dimitrios Varoutas**,  
Assistant Professor UoA

**Examination Date 28/11/2014**





## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παγκοσμιοποίηση των οικονομιών, η απελευθέρωση των αγορών και η ιδιωτικοποίηση των κρατικών μονοπωλίων κατά τις δύο τελευταίες δεκαετίες του 20<sup>ου</sup> αιώνα, μετέβαλαν σημαντικά τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων και των αγορών συνολικά. Η δημιουργία ενός περίπλοκου ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, ενέτεινε την ανάγκη για έλεγχο του τρόπου λειτουργίας των επιχειρήσεων, αλλά και την ανάγκη για κατανόηση του ανταγωνισμού.

Τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά εργαλεία (δείκτες κερδοφορίας, απόδοσης επενδύσεων και άλλοι), που ιστορικά αποτέλεσαν την κυριότερη πηγή πληροφόρησης των διοικητικών στελεχών, αποδείχτηκαν περιορισμένης δυνατότητας εν συγκρίσει με τις πραγματικές ανάγκες της αγοράς. Σύντομα, οι ερευνητές διαπίστωσαν πως η πίεση για άμεση χρηματοοικονομική αποδοτικότητα μπορεί να οδηγήσει σε βραχυπρόθεσμη χρηματοοικονομική απόδοση αλλά αυτό μπορεί να υπονομεύσει τη δυνατότητα της εταιρείας να παράγει μελλοντική οικονομική αξία, μέσω της ανάπτυξης στοιχείων της, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα. Τα κέρδη εξακολουθούν να θεωρούνται σημαντικά, αλλά ο τρόπος που αυτά επιτυγχάνονται στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον θεωρείται σημαντικότερος, καθώς οι επιχειρήσεις ανταγωνίζονται όχι για την «πρωτιά», αλλά για μακροπρόθεσμη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι, όπως και κάθε είδους επιχείρηση, καλούνται να λάβουν υπόψη τους τις μεταβολές στο πλαίσιο αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και να ενσωματώσουν στην επιχειρηματική τους διοίκηση «μαλακού τύπου» παράγοντες, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα. Τα ερωτήματα που καλούνται οι διοικούντες να απαντήσουν σχετίζονται με την κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του οργανισμού τους και το κατά πόσο αυτά συμβαδίζουν με την επιθυμητή επιχειρηματική στρατηγική – στόχευση, το βαθμό εναρμόνισης τους με τις επικρατούσες συνθήκες του ανταγωνισμού. Επιπλέον, η κατανόηση της λειτουργίας της ηγεσίας, αποτελεί κεντρικό στοιχείο όσον αφορά τη σύγχρονη διοικητική επιστήμη, καθώς επιχειρείται να καθοριστεί το πλαίσιο στο οποίο ο σύγχρονος μάνατζερ διαμορφώνει τις δομές λειτουργίας μίας επιχείρησης, αλλά και τις σχέσεις της με τους «εξωτερικούς» εταίρους (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές, κράτος). Επιπροσθέτως, διοικούντες τηλεπικοινωνιακών οργανισμών και ρυθμιστές πρέπει να μπορούν να κατανοήσουν πως στοιχεία όπως το οργανωσιακό μέγεθος και ηλικία επιδρούν πάνω στους εργαζομένους και του τρόπου που αντιλαμβάνονται την εργασία τους, ώστε να αναπτύξουν τις δομές εκείνες που επιτυγχάνουν το μέγιστο λειτουργικό αποτέλεσμα και πως αυτό καταγράφεται μέσω των κυριότερων δεικτών χρηματοοικονομικής αποτελεσματικότητας.

Στα πλαίσια αυτά, πραγματοποιήθηκε η καταγραφή και αποτύπωση της οργανωσιακής δομής, των επιχειρησιακών στοχεύσεων και των υφιστάμενων δεικτών στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών, προκειμένου να διαμορφωθεί ένα ολοκληρωμένο προφίλ της εν λόγω αγοράς. Η επιλογή του τηλεπικοινωνιακού κλάδου, ως αντιπροσωπευτικού, πραγματοποιήθηκε καθώς αυτός συγκεντρώνει ουσιώδη οργανωσιακά και επιχειρηματικά χαρακτηριστικά, που εύκολα μπορούν να υποβληθούν σε διεθνείς συγκρίσεις. Η αγορά χαρακτηρίζεται από ελεύθερο και έντονο ανταγωνισμό, ενώ τυχόν εμπόδια εισόδου δεν υφίστανται. Οι παγκόσμιες τεχνολογικές, οικονομικές και ρυθμιστικές εξελίξεις επηρεάζουν άμεσα την αγορά, ενώ φαινόμενα εξαγορών – συγχωνεύσεων – στρατηγικών συμμαχιών, επαναπροσδιορίζουν τις δομές της. Το τηλεπικοινωνιακό προϊόν, αποτελεί βασικό καταναλωτικό και επιχειρηματικό αγαθό,

τουλάχιστον για τις ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες, ενώ ο βαθμός χρήσης τηλεπικοινωνιών οριοθετεί βάσει μελετών τις οικονομικές δυνατότητες (σε όρους Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος) των εν λόγω χωρών. Τέλος, η τηλεπικοινωνιακή αγορά είναι ώριμη, καθώς έχει συντελεστεί το πέρασμα της από τους καθαρά ποσοτικούς – χρηματοοικονομικούς δείκτες, σε ένα πολυπαραγοντικό σύστημα που περιλαμβάνει ποσοτικούς και ποιοτικούς δείκτες, οι οποίοι επιτρέπουν την εξαγωγή συμπερασμάτων όχι μόνο για το «πόσο» επιτυχημένη μπορεί να χαρακτηριστεί μια επιχειρησιακή μονάδα, αλλά και το «πώς» το επιτυγχάνει αυτό.

Για την καταγραφή της οργανωσιακής δομής και των επιχειρησιακών στοχεύσεων της αγοράς τηλεπικοινωνιών, μελετήθηκε η οργανωσιακή κουλτούρα των τηλεπικοινωνιακών παρόχων σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, καθώς και οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Στόχος υπήρξε ο προσδιορισμός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών: α) της κάθε εταιρείας, β) του κάθε κλάδου (κινητής – σταθερής τηλεφωνίας) και γ) της αγοράς συνολικά. Η οργανωσιακή δομή, η επιχειρησιακή στόχευση και οι δείκτες αποδοτικότητας προσδιορίζονται μέσα από την αλληλεξαρτώμενη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με μεγέθη όπως:

- ο βαθμός ανταγωνισμού στην αγορά,
- ο χαρακτήρας της ηγεσίας,
- το μέγεθος της επιχείρησης,
- η ηλικία της επιχείρησης,
- ο προσανατολισμός στην αγορά της επιχείρησης και
- δείκτες επίδοσης της επιχείρησης.

Όλα τα ανωτέρω προσδιορίζονται υπό το πρίσμα του καθορισμού στρατηγικών ή / και επιχειρηματικών πρακτικών που θα επιτρέψουν στους ερευνητές να πραγματοποιήσουν διεθνείς συγκρίσεις, στα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων να ασκήσουν με αποτελεσματικότητα τα καθήκοντά τους και στον ρυθμιστή να προσδιορίσει μέτρα για την επίτευξη μεγαλύτερου βαθμού ανταγωνιστικότητας με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αγοράς.

**ΘΕΜΑΤΙΚΗ ΠΕΡΙΟΧΗ:** Βιομηχανική Οργάνωση (L) και Μικροοικονομική (D), με έμφαση στην εταιρική στοχοθέτηση, οργάνωση, παραγωγή και συμπεριφορά (L2 & D2)

**ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ:** οργανωσιακή δομή, επιχειρησιακή στόχευση, οργανωσιακή κουλτούρα, δείκτες & προβλέψεις, αγορά τηλεπικοινωνιών

## ABSTRACT

During the last two decades of the 20th century, economies' globalization, markets' deregulation and the privatization of governmental monopolies, have significantly changed the way companies and markets, work. The new, complicated competitive environment intensified the need for operational control, but moreover the need for comprehension of the competition.

Historically, the traditional financial tools (profit indexes, return of investment, etc.), which have been the most important source of information for the administrative executives, proved to face limitations compared to the market needs. Scientists realized that the pressure for immediate financial profitability could lead to short-term results, but this could undermine the company's ability to produce future economic value, through the sustainable development of elements, such as organizational culture. In the modern, globalized, business environment, where firms compete for a sustainable competitive advantage, profits are still thought to be important, but the way they are obtained, is considered to be first priority.

Telecommunications providers should take into consideration these operational changes, and to adopt, "soft core" factors, such as organizational culture. Managers should be able to give solutions in problems related to the coordination between organizational characteristics and desirable business strategy, as well as to answer the question how this coordination can prevail intensive market competition. Furthermore, understanding leadership's role is of high importance, in order to understand the way managers formulate operational structures and the relationships with "external" associates (customers, suppliers, competitors and state). Moreover, managers and regulators should have the ability to understand how organizational characteristics, such as size and age, affect perceived work conditions, so as to develop financially effective structures and to obtain the best operational result.

Under these circumstances, telecommunication industry has been selected, in order to understand and present its organizational structure, operational strategy and its main business indexes. The specific industry has been chosen as a representative of the whole market because of its substantive organizational and business characteristics that permit international comparisons. The market is characterized by free and intense competition, while no entry barriers exist. The technological, economic and regulatory developments affect directly the market, and phenomena of acquisitions, mergers and strategic alliances redefine its boundaries. In most developed as long as in the developing countries, telecommunication product is a validated entrepreneurial and consumable product, while its usage can determine the countries' overall economic potentials (in terms of Gross Domestic Product), according to several studies. Finally, the telecommunications market is mature, as it has made its way from quantitative financial indexes to a multifactoral system, which consists of both quantitative and qualitative indexes. This fact allows conducting research; in order to conclude about a firm's competitiveness and business success, but moreover on how these can be achieved.

Organizational structure and operational strategy, have been determined by measuring fixed and mobile operators' organizational culture, along with their in between interactions. The study's aim is to understand the specifications of: a.) each company, b.) each industry (fixed-mobile telephony) and c.) the market as a whole. Organizational

structure, operational strategy and efficiency indexes are determined through the interdependent relationship between organizational culture and:

- market's competition level,
- leadership's character,
- company's size,
- company's age,
- market orientation and
- performance indexes.

All these are examined in order to determine strategies or / and business practices that will enable: researchers to make international comparisons, administrative executives to practice effectively their duties and regulators to define measures for attaining a better level of competition, according to market's characteristics.

**SUBJECT AREA:** Industrial Organization (L) and Microeconomics (D) with emphasis on firm objectives, organization, production and behavior (L2 & D2)

**KEYWORDS:** organizational structure, operational strategy, organizational culture, indexes & forecasting, telecommunication market

*Στον εκλιπόντα Καθηγητή, του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών, του ΕΚΠΑ, Κυριάκο Ε. Κιουλάφα, χωρίς την αρχική συμβουλή και παρότρυνση του οποίου, το ταξίδι αυτό δε θα είχε ξεκινήσει.*



## ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Ως ελάχιστη ένδειξη αναγνώρισης, των θυσιών και της υπομονής που η οικογένεια μου έδειξε κατά το σύνολο της διάρκειας των σπουδών μου, νιώθω την ανάγκη να ευχαριστήσω τους γονείς μου Διονύσιο και Χρυσούλα, καθώς και την αδερφή μου Μυρτώ.

Ευχαριστώ τους φίλους μου, Άγγελο, Ηλία, Θάνο, Κώστα, Μάνο, Ανδρέα και Γιώργο που συμπαραστάθηκαν στα βήματα μου και υπήρξαν πρόθυμοι ακροατές των ερευνητικών μου ανησυχιών.

Ιδιαίτερη μνεία οφείλω στον δόκτορα Μιχάλη Κυριακίδη, καθώς μαζί ξεκινήσαμε να διερευνούμε ζητήματα που άπτονται της ελληνικής οικονομίας και να διερευνούμε μοντέλα πρόβλεψης του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος. Το ετερόκλητο ακαδημαϊκό μας υπόβαθρο δεν στάθηκε εμπόδιο στην προσπάθεια αυτή, αλλά μας οδήγησε στην συμπληρωματικότητα.

Ευχαριστώ επίσης τους καθηγητές μου κ. Νίκο Ηρειώτη και κ. Μανώλη Αθανασίου, για τις προτάσεις, παρατηρήσεις και την εν γένει υποστήριξη που μου πρόσφεραν για την ολοκλήρωση της διδακτορικής μου διατριβής. Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο για εμένα αποτέλεσε το γεγονός πως η παρουσία τους με συνόδευε από τις προπτυχιακές μου σπουδές.

Ιδιαίτερα θερμές ευχαριστίες στον καθηγητή μου Δημήτρη Βαρουτά, η καθοδήγηση και η εμπιστοσύνη του οποίου μου δίνει δύναμη να αντιμετωπίζω με λογική τα προβλήματα και να οραματίζομαι με αισιοδοξία τα επόμενα βήματα μου.





## ΛΙΣΤΑ ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΩΝ

### A.1 Επιστημονικές δημοσιεύσεις σε διεθνή περιοδικά

- [1] Kiriakidis Michail and **Antonios D. Kargas**, "Greek GDP Forecast Estimates", *Applied Economics Letters*, vol 20, no 8, 2013,  
DOI: 10.1080/13504851.2012.744128
- [2] **Antonios D. Kargas**, Athanasios Papadimitriou, "The Relationship between Organizational Culture and Market Orientation in the Greek Telecommunication Industry" *Netnomics*, Springer, vol. 13, no 1, 2012,  
DOI: 10.1007/s11066-012-9066-0
- [3] A. Papadimitriou, I. Maroulas, **A. D. Kargas**, "Marketing Orientation in the Greek Telecommunication Market" in *International Journal of Decision Sciences, Risk and Management (IJDSRM)*, Volume 1, Nos. 3/4, 2009.
- [4] **Antonios D. Kargas**, Dimitrios A. Pardalis, "Organizational Culture and its Relationship with Financial Statement: The Greek Case" *European Journal of Management (EJM)*, Volume 9, Number 1, 2009.

### A.2 Επιστημονικές δημοσιεύσεις σε Κεφάλαια Διεθνών Βιβλίων (Book Chapters)

- [5] **Antonios D. Kargas**, Dimitrios Varoutas, Chapter XIX, Title: "The Role of Organizational Culture to the Management of Telecommunication Companies: Background and Motivation" in "*Handbook of Research on Telecommunications Planning and Management for Business*", In Lee (Eds), ISBN 978-1605661940, IGI-Global, 2009, USA.
- [6] **Antonios D. Kargas**, Dimitrios Varoutas, Chapter XX, Title: "The Role of Organizational Culture to the Management of Telecommunication Companies: Applications and Case", in "*Handbook of Research on Telecommunications Planning and Management for Business*", In Lee (Eds), ISBN 978-1605661940, IGI-Global, 2009, USA.

### A.3 Επιστημονικές δημοσιεύσεις σε διεθνή Συνέδρια με κριτές

- [7] **Antonios D. Kargas**, Konstantinos P. Kostakos, "Organizational Culture and Leadership: the case of Greek Telecommunication Companies", 7th International Conference on Applied Financial Economics (AFE), 01-03 July 2010, Samos, Greece
- [8] **Antonios D. Kargas**, Dimitrios A. Pardalis, "GR GAAP vs IFRS: The cultural impact of IFRS 37 & IFRS 19 on Hellenic private hospital's financial statement", IABE – 2010, International Academy of Business and Economics, 04-06 June 2010, Bangkok, Thailand

[9] **Antonios D. Kargas**, Konstantinos P. Kostakos, "The importance of Organizational Culture to Business Practices at the Telecommunication Industry: Mergers & Acquisitions", 6th International Conference on Applied Financial Economics (AFE), 02-04 July 2009, Samos, Greece

#### **A.4 Επιστημονικές δημοσιεύσεις Υπό Κρίση**

[10] **Antonios D. Kargas**, Dimitrios Varoutas "A Link between Organizational Culture and Leadership: Evidence from Greek Telecommunication Industry ", under revision to *Journal of Leadership and Organizational Studies*, Sage

[11] **Antonios D. Kargas**, Dimitrios Varoutas "Organizational Culture and Performance Indicators: A case study", under revision to *Organization Studies*, Elsevier

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>33</b>
1.1 Εισαγωγή.....	33
1.2 Σκοπός Διατριβής.....	35
1.3 Περιεχόμενο Διατριβής.....	41
<b>2. ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ.....</b>	<b>47</b>
2.1 Εισαγωγή.....	47
2.2 Η Εξέλιξη της Έννοιας της Κουλτούρας .....	48
2.3 Ορισμός της Οργανωσιακής Κουλτούρας .....	52
2.4 Σχολές Σκέψεις Πάνω στην Οργανωσιακή Κουλτούρα .....	57
2.4.1 Η Οργανωσιακή Κουλτούρα ως Μεταφορά .....	58
2.4.2 Η Οργανωσιακή Κουλτούρα ως Μεταβλητή .....	59
2.5 Κλασσική Προσέγγιση της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	61
2.5.1 Geert Hofstede.....	63
2.5.2 Edgar Schein.....	69
2.6 Μοντέρνα Προσέγγιση της Οργανωσιακής Κουλτούρας .....	73
2.6.1 Daniel R. Denison .....	74
2.6.2 Robert E. Quinn και Kim S. Cameron .....	78
2.7 Σύνοψη .....	80
<b>3. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ.....</b>	<b>83</b>
3.1 Εισαγωγή.....	83
3.1.1 Γιατί Μελετάμε Μη-Χρηματοοικονομικά Μεγέθη .....	84
3.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα και «Μαλακού» Τύπου Παράγοντες Διοίκησης και Λειτουργίας.....	86
3.2.1 Διαχείριση της Γνώσης και Οργανωσιακή Μάθηση .....	86
3.2.2 Οργανωσιακό Κλίμα .....	93
3.2.3 Ηγεσία.....	95

3.2.4	Ποιότητα στη Λειτουργία και στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες .....	97
3.2.5	Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα .....	99
3.2.6	Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων .....	101
3.2.7	Συμπεριφορά – Εμπιστοσύνη – Δέσμευση Εργαζομένων.....	103
<b>3.3</b>	<b>Οργανωσιακή Κουλτούρα, Απόδοση και Αποτελεσματικότητα .....</b>	<b>105</b>
<b>3.4</b>	<b>Στρατηγική και Λήψη Αποφάσεων.....</b>	<b>109</b>
<b>3.5</b>	<b>Η Επίδραση της Οργανωσιακής Κουλτούρας στην Αλλαγή και σε Νέες Επιχειρηματικές Πρακτικές .....</b>	<b>113</b>
3.5.1	Οργανωσιακή Αλλαγή .....	114
3.5.2	Στρατηγικές Συμμαχίες, Διεθνείς Συνεργασίες, Συγχωνεύσεις και Εξαγορές .....	117
<b>3.6</b>	<b>Η Επίδραση της Οργανωσιακής Κουλτούρας στην Εισαγωγή και Χρήση της Τεχνολογίας .....</b>	<b>120</b>
<b>3.7</b>	<b>Σύνοψη .....</b>	<b>125</b>
<b>4.</b>	<b>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ .....</b>	<b>127</b>
<b>4.1</b>	<b>Εισαγωγή .....</b>	<b>127</b>
<b>4.2</b>	<b>Θεωρητική Συμβολή.....</b>	<b>128</b>
<b>4.3</b>	<b>Η Κουλτούρα των Τηλεπικοινωνιακών Οργανισμών.....</b>	<b>129</b>
<b>4.4</b>	<b>Οργανισμοί Τηλεπικοινωνιών και Μελέτες Περιπτώσεων .....</b>	<b>131</b>
4.4.1	Αλλάζοντας την Οργανωσιακή Κουλτούρα .....	133
4.4.2	Η Περίπτωση της Sri Lanka Telecom .....	134
4.4.3	Η Περίπτωση της Telefonica.....	137
4.4.4	Αποτυχία σε Επιχειρηματικές Πρακτικές .....	141
4.4.5	Η Περίπτωση της Telia και Telenor.....	142
4.4.6	Συμφωνία μεταξύ Στρατηγικής και Κουλτούρας.....	145
4.4.7	Η Περίπτωση της Colt .....	146
<b>4.5</b>	<b>Σύνοψη .....</b>	<b>150</b>
<b>5.</b>	<b>ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ.....</b>	<b>153</b>
<b>5.1</b>	<b>Εισαγωγή .....</b>	<b>153</b>

<b>5.2</b>	<b>Δομή των Ερωτηματολογίων Ποσοτικής Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....</b>	<b>155</b>
<b>5.3</b>	<b>Παρουσίαση της Ποσοτικής Προσέγγισης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....</b>	<b>155</b>
5.3.1	Οι Τύποι της Οργανωσιακής Κουλτούρας .....	158
5.3.2	Το Ποσοτικό Μοντέλο των Quinn και Cameron .....	161
5.3.3	Επεξεργασία Αποτελεσμάτων του OCAI .....	165
<b>5.4</b>	<b>Ανάλυση Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας.....</b>	<b>167</b>
<b>5.5</b>	<b>Ερευνητικές Προσπάθειες με τη Χρήση του OCAI .....</b>	<b>168</b>
<b>5.6</b>	<b>Σύνοψη .....</b>	<b>172</b>
<b>6.</b>	<b>ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΟΥΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ.....</b>	<b>175</b>
<b>6.1</b>	<b>Έλεγχος Καλής Προσαρμογής .....</b>	<b>175</b>
<b>6.2</b>	<b>Έλεγχος Αξιοπιστίας.....</b>	<b>177</b>
<b>6.3</b>	<b>Αποτύπωση Αποτελεσμάτων Οργανωσιακής Κουλτούρας.....</b>	<b>180</b>
6.3.1	Έλεγχος Διαμέσου και Kruskal – Wallis test.....	181
6.3.2	Αποτύπωση Αποτελεσμάτων Τρέχουσας Οργανωσιακής Κουλτούρας .....	186
6.3.3	Αποτύπωση Αποτελεσμάτων Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας .....	202
<b>6.4</b>	<b>Παράμετροι της Κουλτούρας .....</b>	<b>208</b>
<b>6.5</b>	<b>Επιμέρους Κουλτούρες (Υποκουλτούρες) .....</b>	<b>216</b>
<b>6.6</b>	<b>Σύνοψη .....</b>	<b>230</b>
<b>7.</b>	<b>ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΟΧΕΥΣΗ.....</b>	<b>235</b>
<b>7.1</b>	<b>Εισαγωγή.....</b>	<b>235</b>
<b>7.2</b>	<b>Προσανατολισμός στην Αγορά .....</b>	<b>235</b>
7.2.1	Θεωρητική Προσέγγιση .....	236
7.2.2	Ερευνητική Μεθοδολογία .....	240
7.2.3	Αποτελέσματα Προσανατολισμού στην Αγορά.....	241
7.2.4	Ερευνητικές Υποθέσεις και Επιχειρησιακή Στόχευση .....	244
<b>7.3</b>	<b>Οργανωσιακή Αποδοτικότητα .....</b>	<b>246</b>
7.3.1	Θεωρητική Προσέγγιση .....	248

7.3.2	Μεθοδολογία της Έρευνας.....	251
7.3.3	Αποτελέσματα .....	252
<b>7.4</b>	<b>Ηγεσία.....</b>	<b>256</b>
7.4.1	Θεωρητική Προσέγγιση.....	258
7.4.2	Μεθοδολογία .....	261
7.4.3	Εμπειρικά Αποτελέσματα.....	263
<b>7.5</b>	<b>Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα.....</b>	<b>278</b>
7.5.1	Θεωρητική Προσέγγιση.....	278
7.5.2	Μεθοδολογία .....	280
7.5.3	Αποτελέσματα .....	283
<b>7.6</b>	<b>Πρόβλεψη Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος.....</b>	<b>289</b>
7.6.1	Στοιχεία Ελληνικής Οικονομίας.....	291
7.6.2	Μεθοδολογία και Αποτελέσματα.....	291
<b>8.</b>	<b>ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>303</b>
<b>8.1</b>	<b>Δομή Αγοράς.....</b>	<b>303</b>
<b>8.2</b>	<b>Εταιρική Ταυτότητα.....</b>	<b>304</b>
<b>8.3</b>	<b>Επιχειρησιακός Χαρακτήρας Στελεχών .....</b>	<b>306</b>
<b>8.4</b>	<b>Παράμετροι Κουλτούρας και Επιχειρησιακή Στόχευση.....</b>	<b>306</b>
<b>8.5</b>	<b>Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Στελεχών.....</b>	<b>307</b>
<b>8.6</b>	<b>Συντονισμός Στρατηγικής και Κουλτούρας.....</b>	<b>308</b>
<b>8.7</b>	<b>Συσχέτιση Κουλτούρας με Ενδογενείς Παράγοντες.....</b>	<b>309</b>
<b>8.8</b>	<b>Ηγεσία.....</b>	<b>310</b>
<b>8.9</b>	<b>Προσανατολισμός στο Μάρκετινγκ και Εταιρική Νοημοσύνη.....</b>	<b>311</b>
<b>8.10</b>	<b>Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα .....</b>	<b>313</b>
<b>8.11</b>	<b>Συνεισφορά Διδακτορικής Διατριβής .....</b>	<b>313</b>
<b>8.12</b>	<b>Μελλοντική Έρευνα.....</b>	<b>314</b>

<b>ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΡΟΛΟΓΙΑΣ .....</b>	<b>317</b>
<b>ΣΥΝΤΜΗΣΕΙΣ - ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΑ - ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ .....</b>	<b>319</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....</b>	<b>321</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ .....</b>	<b>325</b>
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ.....</b>	<b>329</b>
<b>ΑΝΑΦΟΡΕΣ.....</b>	<b>335</b>





## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Το μοντέλο του εικονικού κρεμμυδιού [63].....	48
Σχήμα 2: Επίπεδα Οργανωσιακής Κουλτούρας [91] .....	54
Σχήμα 3: Το Οργανωσιακό Παγόβουνο του Mark [106].....	56
Σχήμα 4: Η Οργανωσιακή Κουλτούρα και πως Επιδρά στη Διαχείριση της Γνώσης [44] .....	88
Σχήμα 5: Το Μοντέλο Δημιουργίας Οργανωσιακής Αξίας [411].....	106
Σχήμα 6: Το Διάγραμμα της Αλλαγής στη Διοίκηση [495].....	116
Σχήμα 7: Επίδραση Μεταξύ Πληροφοριακών Τεχνολογιών και Οργανωσιακής Κουλτούρας [524] .....	122
Σχήμα 8: Το μοντέλο CVF [15] .....	158
Σχήμα 9: Υπόδειγμα αποτύπωσης τρέχουσας και επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας.....	164
Σχήμα 10: Γραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων της τρέχουσας κουλτούρας .....	189
Σχήμα 11: Σύγκριση ΟΤΕ με τους εναλλακτικούς παρόχους σταθερής τηλεφωνίας....	191
Σχήμα 12: Σύγκριση παρόχων κινητής τηλεφωνίας.....	193
Σχήμα 13: Σύγκριση TELLAS με τους υπόλοιπους παρόχους σταθερής τηλεφωνίας .	194
Σχήμα 14: Σύγκριση FORTHNET με τους υπόλοιπους παρόχους σταθερής τηλεφωνίας .....	195
Σχήμα 15: Σύγκριση HELLAS ON LINE με τους υπόλοιπους παρόχους σταθερής τηλεφωνίας .....	197
Σχήμα 16: Σύγκριση ON TELECOM με τους υπόλοιπους παρόχους σταθερής τηλεφωνίας .....	198
Σχήμα 17: Σύγκριση ΟΤΕ - COSMOTE .....	199
Σχήμα 18: Σύγκριση WIND - TELLAS.....	200
Σχήμα 19: Σύγκριση VODAFONE - HOL .....	201
Σχήμα 20: Σύγκριση FORTHNET – ON TELECOMS .....	202
Σχήμα 21: Επιθυμητή κουλτούρα σε παρόχους σταθερής τηλεφωνίας .....	205

Σχήμα 22: Επιθυμητή κουλτούρα σε παρόχους κινητής τηλεφωνίας .....	206
Σχήμα 23: Επιθυμητή κουλτούρα στο σύνολο της αγοράς τηλεπικοινωνιών .....	207
Σχήμα 24: Χαρακτήρας κουλτούρας βάσει ηλικίας ερωτώμενων .....	220
Σχήμα 25: Χαρακτήρας κουλτούρας βάσει επιπέδου εκπαίδευσης ερωτώμενων .....	222
Σχήμα 26: Χαρακτήρας κουλτούρας βάσει αντικειμένου εργασίας.....	226
Σχήμα 27: Χαρακτήρας κουλτούρας βάσει ετών προϋπηρεσίας.....	229
Σχήμα 28: Προσανατολισμός στην αγορά των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων .....	243
Σχήμα 29: Εκτίμηση του μέσου προσανατολισμού στην αγορά των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων .....	244
Σχήμα 30: Οργανωσιακά χαρακτηριστικά των τεσσάρων τύπων κουλτούρας .....	265
Σχήμα 31: Μοντέλο συσχέτισης οργανωσιακής κουλτούρας με βαθμό ανταγωνισμού στην αγορά, εταιρική ηλικία και μέγεθος (path analysis model) .....	275
Σχήμα 32: Μοντέλο συσχέτισης οργανωσιακής κουλτούρας με εταιρική κερδοφορία, μεγέθυνση και συνολική απόδοση .....	289
Σχήμα 33: Πραγματικές τιμές Α.Ε.Π., μη γραμμική του τάση και τιμές πρόβλεψης.....	292
Σχήμα 34: Πραγματική πορεία Α.Ε.Π. και εκτίμηση τάσης με χρήση εξίσωσης (4).....	296
Σχήμα 35: Ανάλυση ευαισθησίας ανεξάρτητων μεταβλητών.....	298
Σχήμα 35: Πρόβλεψη για το Α.Ε.Π. με την εφαρμογή του μνημονίου και χωρίς .....	300

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Μέτρα αποτελεσματικότητας.....	45
Πίνακας 2: Αρχές ταξινόμησης των Ερευνητών της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	60
Πίνακας 3: Οι 4 τύποι οργανωσιακής κουλτούρας [133].....	161
Πίνακας 4: Αποτελέσματα για τον έλεγχο των Shapiro - Wilk.....	176
Πίνακας 5: Αποτελέσματα για τον έλεγχο αξιοπιστίας.....	179
Πίνακας 6: Αποτελέσματα για τον έλεγχο του Friedman.....	180
Πίνακας 7: Αποτελέσματα για το Kruskal – Wallis test.....	182
Πίνακας 8: Αποτελέσματα για το Median Test της κουλτούρας φυλής.....	183
Πίνακας 9: Αποτελέσματα για το Median Test της κουλτούρας καινοτομίας.....	184
Πίνακας 10: Αποτελέσματα για το Median Test της κουλτούρας αγοράς.....	185
Πίνακας 11: Αποτελέσματα για το Median Test της κουλτούρας ιεραρχίας.....	186
Πίνακας 12: Αποτύπωση των αποτελεσμάτων τρέχουσας οργανωσιακής κουλτούρας για το σύνολο των εταιρειών του δείγματος.....	187
Πίνακας 13: Τρέχουσα κουλτούρα ΟΤΕ.....	190
Πίνακας 14: Τρέχουσα κουλτούρα παρόχων κινητής τηλεφωνίας.....	191
Πίνακας 15: Τρέχουσα κουλτούρα TELLAS.....	193
Πίνακας 16: Τρέχουσα κουλτούρα FORTHNET.....	195
Πίνακας 17: Τρέχουσα κουλτούρα HELLAS ON LINE.....	196
Πίνακας 18: Τρέχουσα κουλτούρα ON TELECOM.....	197
Πίνακας 19: Αποτελέσματα του ελέγχου Mann - Whitney.....	203
Πίνακας 20: Αποτύπωση των αποτελεσμάτων επιθυμητής κουλτούρας για το σύνολο των εταιρειών του δείγματος.....	208
Πίνακας 21: Περιγραφικά χαρακτηριστικά δομικών παραμέτρων οργανωσιακής κουλτούρας.....	210
Πίνακας 22: Αποτελέσματα ελέγχου Friedman για την κουλτούρα φυλής.....	212
Πίνακας 23: Αποτελέσματα ελέγχου Friedman για την κουλτούρα καινοτομίας.....	213

Πίνακας 24: Αποτελέσματα ελέγχου Friedman για την κουλτούρα αγοράς.....	213
Πίνακας 24: Αποτελέσματα ελέγχου Friedman για την κουλτούρα ιεραρχίας.....	214
Πίνακας 26: Συσχετίσεις μεταξύ τύπων κουλτούρας και παραμέτρων τους.....	215
Πίνακας 27: Συσχετίσεις μεταξύ τύπων κουλτούρας και φύλλου .....	217
Πίνακας 28: Συσχετίσεις μεταξύ τύπων κουλτούρας και ηλικίας .....	218
Πίνακας 29: Συσχετίσεις μεταξύ τύπων κουλτούρας και επιπέδου εκπαίδευσης .....	220
Πίνακας 30: Συσχετίσεις μεταξύ τύπων κουλτούρας και αντικειμένου εκπαίδευσης ...	223
Πίνακας 31: Συσχετίσεις μεταξύ τύπων κουλτούρας και αντικειμένου εργασίας .....	224
Πίνακας 32: Συσχετίσεις μεταξύ τύπων κουλτούρας και ετών προϋπηρεσίας .....	227
Πίνακας 33: Έλεγχος αξιοπιστίας του προσανατολισμού στην αγορά .....	240
Πίνακας 34: Έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου.....	241
Πίνακας 35: Συσχετίσεις με τις βασικές επιχειρησιακές φιλοσοφίες .....	242
Πίνακας 36: Χαρακτηριστικά του δείγματος προσανατολισμού στην αγορά .....	251
Πίνακας 37: Έλεγχος αξιοπιστίας του δείγματος προσανατολισμού στην αγορά.....	252
Πίνακας 37: Συσχέτιση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και τύπου κουλτούρας	253
Πίνακας 39: Συσχέτιση μεταξύ μεγεθών αποδοτικότητας και τύπου κουλτούρας .....	254
Πίνακας 40: Συσχέτιση μεταξύ εταιρικής ηλικίας και μεγέθους, με τύπο κουλτούρας και προσανατολισμό στην αγορά.....	255
Πίνακας 41: Χαρακτηριστικά δείγματος ηγεσίας.....	261
Πίνακας 42: Βασικά στατιστικά μεγέθη τύπων κουλτούρας δείγματος ηγεσίας .....	264
Πίνακας 43: Μέσες τιμές για τύπους κουλτούρας και χαρακτήρες ηγεσίας ανά πάροχο .....	266
Πίνακας 44: Μέσοι, standard deviation και συσχετίσεις τύπου κουλτούρας, χαρακτήρα ηγεσίας και μεταβλητών ελέγχου .....	269
Πίνακας 45: Hierarchical regression analysis .....	272
Πίνακας 46: Μεταβλητές μέτρησης της απόδοσης.....	280
Πίνακας 47: Χαρακτηριστικά δείγματος χρηματοοικονομικής αποδοτικότητας.....	282

Πίνακας 48: Αποτελέσματα ANOVA για τους τύπους κουλτούρας .....	283
Πίνακας 49: Έλεγχος του Tukey για συνολική απόδοση .....	285
Πίνακας 50: Έλεγχος του Tukey για συνολική κερδοφορία.....	286
Πίνακας 51: Έλεγχος του Tukey για συνολική μεγέθυνση .....	287
Πίνακας 52: Έλεγχος του Tukey για συνολική ποιότητα .....	287
Πίνακας 53: Πρόβλεψη του Α.Ε.Π. 2012 .....	290
Πίνακας 54: Ανάλυση του Α.Ε.Π. και των συνιστωσών του .....	293
Πίνακας 55: Πραγματικές τιμές Α.Ε.Π., τιμές πρόβλεψης και εκτίμηση ύφεσης .....	293
Πίνακας 56: Εκτιμήσεις τιμών ανεξάρτητων μεταβλητών και πρόβλεψη Α.Ε.Π. ....	297



## ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η παρούσα διδακτορική διατριβή πραγματοποιήθηκε σε τρία διακριτά στάδια, που αφορούσαν: α) την αποσαφήνιση ορισμών και του θεωρητικού πλαισίου διεξαγωγής της μέλετης, β) τη διενέργεια της έρευνας, τη συγκέντρωση και επεξεργασία των αποτελεσμάτων και γ) την αποσαφήνιση ερευνητικών ερωτημάτων που τέθηκαν και τη δημοσίευσή τους σε επιστημονικά περιοδικά.

Βασική δυσκολία αποτέλεσε η επιτυχής συγκέντρωση ερωτηματολογίων από τους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους, καθώς απαιτήθηκε προσπάθεια προκειμένου να πειστούν εργαζόμενοι και στελέχη σε αυτούς να συμμετάσχουν. Συγκεκριμένα, χρειάστηκε να παρουσιαστεί το πλήρες πλαίσιο της έρευνας και τα ερωτήματα που ο ερευνητής φιλοδοξούσε να απαντήσει μέσω της πραγματοποίησης συνεντεύξεων και της συμπλήρωσης ερωτηματολογίων.

Ο τόπος διεξαγωγής της έρευνας, υπήρξε η ευρύτερη περιοχή των Αθηνών και τα προάστια της, που βρίσκονται οι έδρες των τηλεπικοινωνιακών παρόχων, ενώ η συγγραφή της διδακτορικής διατριβής πραγματοποιήθηκε εν μέρει και από κοινού στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών και στο Τμήμα Πληροφορικής και Τηλεπικοινωνιών, του Εθνικού και Καποδιστριακού Πανεπιστημίου Αθηνών.





## 1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Εισαγωγή

Μία από τις κυριότερες πηγές πληροφόρησης, για τα διοικητικά στελέχη όλων των οργανισμών παγκοσμίως, αποτελούσαν και αποτελούν τα διάφορα χρηματοοικονομικά μεγέθη. Δείκτες κερδοφορίας, απόδοσης επενδύσεων και άλλοι, αποτέλεσαν σημαντικά εργαλεία, στην προσπάθεια κατανόησης της κατάστασης, στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός και στην προσπάθεια πρόβλεψης της μελλοντικής του εξέλιξης. Τα μεγέθη αυτά αν και αποτελούν σημαντική πηγή πληροφόρησης, δεν θεωρούνται πλέον τα μοναδικά καθώς η χρήση τους θεωρείται λογική στα κλειστά συστήματα, αλλά στα ανοιχτά συστήματα, όπως οι σύγχρονες παγκοσμιοποιημένες οικονομίες, είναι απαραίτητη η χρήση μη παραδοσιακών και πολυσυλλεκτικών μεγεθών [1].

Η πίεση για άμεση χρηματοοικονομική αποδοτικότητα μπορεί να οδηγήσει σε βραχυπρόθεσμη χρηματοοικονομική απόδοση αλλά αυτό μπορεί να υπονομεύσει τη δυνατότητα της εταιρείας να παράγει μελλοντική οικονομική αξία [2], μέσω της ανάπτυξης στοιχείων της, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα [3]. Τα κέρδη μπορεί να θεωρούνται σημαντικά αλλά ο τρόπος που αυτά επιτυγχάνονται είναι σημαντικότερος [4], γιατί μόνο ένας υγιής και ισορροπημένος τρόπος επίτευξης των κερδών μπορεί να διατηρήσει μακροπρόθεσμα το οποιοδήποτε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού. Το κέρδος είναι μία απαραίτητη συνθήκη για επιβίωση και ένα μέσο για πιο σημαντικούς στόχους, αλλά δεν είναι ο τελικός στόχος από μόνο του, τουλάχιστον για τις οραματίστριες επιχειρήσεις. Είναι όπως το οξυγόνο, το φαγητό, το νερό, το αίμα. Δεν αποτελούν το νόημα της ζωής, αλλά χωρίς αυτά δεν υπάρχει ζωή [5].

Οι επιχειρήσεις αποτελούν ζωντανούς οργανισμούς που δημιουργούνται, μεγαλώνουν, αναπτύσσονται, ωριμάζουν, επιτυγχάνουν τους στόχους τους και κάποια στιγμή αναπόφευκτα παύουν να υπάρχουν. Μπορεί λοιπόν να υποστηριχθεί ότι κάθε επιχείρηση αποτελεί μία βιολογική οντότητα. Στα πλαίσια της “ζωής” της κάθε τέτοια οντότητα είναι φυσιολογικό και αναμενόμενο να δέχεται αλλά ταυτόχρονα και να γίνεται πομπός ποικίλων ερεθισμάτων. Επηρεάζει και την ίδια στιγμή επηρεάζεται από το περιβάλλον στα πλαίσια του οποίου δραστηριοποιείται.

Το περιβάλλον όμως των σύγχρονων επιχειρήσεων, ενδο-επιχειρησιακό και εξω-επιχειρησιακό, κάθε άλλο παρά ως μονοσήμαντο και μονοδιάστατο μπορεί να χαρακτηριστεί. Είναι πολύπλοκο και πολυδιάστατο, ενώ ασκεί και τρομακτικές επιδράσεις στο σύνολο των λειτουργιών των επιχειρήσεων και είναι δυνατόν να υποστηριχθεί ότι σε αρκετές περιπτώσεις τις διαμορφώνει κατά τρόπο καταλυτικό και απόλυτο.

Μέσα στα πλαίσια αυτών των συνθηκών οι επιχειρήσεις καλούνται να διαμορφώσουν την επιχειρησιακή τους στρατηγική προκειμένου να αποκτήσουν και να διατηρήσουν διαχρονικά ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους. Οι επιχειρήσεις και το περιβάλλον τους με τον διαπολιτιστικό και πολυσυλλεκτικό χαρακτήρα τους, ξεπερνούν τα εθνικά σύνορα. Στους κόλπους τους γίνεται επεξεργασία στοιχείων που προέρχονται από ποικίλους πολιτισμούς, από ανόμοιες μεταξύ τους κοινωνίες και κουλτούρες. Φορέας των στοιχείων αυτών είναι οι εργαζόμενοι μέσω της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς που αναπτύσσουν πριν ενταχθούν στην εκάστοτε επιχείρηση αλλά και μέσω της εργασιακής νοοτροπίας που πρέπει να αποκτήσουν για να αφομοιωθούν και να διαλειτουργήσουν εντός της. Προκύπτει λοιπόν το ευρύτερο

ερώτημα του τι αποκαλούμε οργανωσιακή κουλτούρα και πως αυτή επηρεάζει τον τρόπο λειτουργία της επιχείρησης.

Σύμφωνα με τον Schein [6] “Corporate Culture is the pattern of basic assumptions that a given group has invented, discovered or developed in learning to cope with its problems of external adaption and internal integration and that have worked well enough to be considered valid and therefore to be taught to new members as the correct way to perceive, think and feel in relations to those problems”. Ένας μεγάλος αριθμός βιβλίων γράφτηκε γύρω από το συγκεκριμένο ζήτημα. Στελέχη επιχειρήσεων και ακαδημαϊκοί ξεκίνησαν προσπάθειες προκειμένου να επιτύχουν την εις βάθος προσέγγιση της παραμέτρου της οργανωσιακής κουλτούρας ([7], [8], [6], [9], [10], [11]). Η έξαρση του ενδιαφέροντος βέβαια για την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας της δεκαετίας του 1980 βρήκε συνέχεια στο ερευνητικό έργο πληθώρας άλλων ερευνητών τα επόμενα χρόνια ([12], [11], [13], [14], [15], [16], [17]).

Οι ερευνητές που έχουν ασχοληθεί με το γνωστικό αντικείμενο της οργανωσιακής κουλτούρας προέρχονται από πολλούς και διαφορετικούς χώρους. Αρκετοί ανήκουν στην ακαδημαϊκή κοινότητα. Από αυτούς ορισμένοι παρουσιάζουν ερευνητικό έργο στο πεδίο των οικονομικών επιστημών. Ένα αξιόλογο όμως ποσοστό τους σχετίζεται με άλλες κοινωνικές επιστήμες όπως την ψυχολογία και την κοινωνιολογία. Υπάρχει όμως και ένας σημαντικός αριθμός ερευνητών που προέρχονται από τον επιχειρηματικό στίβο και δραστηριοποιούνται σε αυτόν. Στην συντριπτική τους πλειοψηφία πρόκειται για στελέχη επιχειρήσεων του συμβουλευτικού κυρίως τομέα. Είναι επομένως πρόδηλο ότι το εν λόγω ζήτημα προσεγγίζεται από ερευνητές με διαφορετικό εκπαιδευτικό και εργασιακό υπόβαθρο.

Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι δυνατόν να εκφρασθεί χειροπιαστά με πολλούς τρόπους. Είναι δυνατόν να γίνει εμφανής μέσα από την αρχιτεκτονική των κτιρίων στα οποία στεγάζονται οι επιχειρήσεις ή ακόμα και μέσα από το χρώμα των αυτοκινήτων που αυτές χρησιμοποιούν. Την ίδια όμως στιγμή εκφράζεται κυρίως μέσα από τους εργαζόμενους της κάθε επιχείρησης: από τον τρόπο με τον οποίο συνεργάζονται και λύνουν τα προβλήματα, από τον τρόπο με τον οποίο αντιμετωπίζουν τις αλλαγές, από τον τρόπο με τον οποίο υποστηρίζουν την υλοποίηση νέων προγραμμάτων, κλπ.

Από τον κανόνα αυτό δεν μπορούν να αποτελούν εξαίρεση οι επιχειρησιακοί οργανισμοί που δραστηριοποιούνται στον χώρο της παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών γνώρισε ραγδαίες μεταβολές την τελευταία δεκαετία. Τα πρώην κρατικά μονοπώλια, ιδιωτικοποιήθηκαν και η αγορά έγινε ανταγωνιστική. Παράλληλα οι εξελίξεις στην παγκόσμια πολιτική, κοινωνική και νομική σκηνή διαφοροποιεί τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται το ευρύτερο περιβάλλον τους και τις δράσεις τους σε αυτό, γεγονός που συντέλεσε στην εξάπλωση των εταιρειών σε αγορές του εξωτερικού. Αυτά, σε συνδυασμό με τη δημιουργία διεθνών συνεργασιών, συγχωνεύσεων, καθώς και με τη διαμόρφωση συνθηκών επαναρύθμισης της αγοράς από τις ανεξάρτητες ρυθμιστικές αρχές, επέφεραν πρωτόγνωρες αλλαγές, υποχρεώνοντας τους σημαντικότερους παρόχους να μετεξελιχθούν για να επιβιώσουν. Η επιβίωση αυτή επιβάλλει όχι απλώς το να ακολουθούν τις εξελίξεις αλλά να τις διαμορφώνουν.

Μεταξύ των πλέον αποδοτικών οργανισμών, παρουσιάζονται εκείνοι που ενδιαφέρθηκαν για την αναπροσαρμογή της εσωτερικής τους διάρθρωσης, για

τον επαναπροσδιορισμό της στρατηγικής τους και στην εστίαση στον συντελεστή 'προσωπικού', που με την κατάλληλη εκπαίδευση αποτέλεσε το κυριότερο συντελεστή μάρκετινγκ. Επί της ουσίας, έγινε μια συστηματική προσπάθεια να διαμορφωθεί συγκεκριμένη οργανωσιακή κουλτούρα που να ανταποκρίνεται στις νέες συνθήκες και να εστιάζει σε συγκεκριμένους στόχους. Η προσπάθεια αυτή δε θα μπορούσε να πετύχει αν πρώτα τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν αντιλαμβάνονταν την ανάγκη για αλλαγή στην οργανωσιακή κουλτούρα και δεν άλλαζαν πρώτα τη δική τους.

Εάν θέλουν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις των καιρών και με αυτόν τον τρόπο να εξασφαλίσουν σε πρώτο επίπεδο την ίδια την επιβίωσή τους και στην συνέχεια την ανάπτυξή τους πρέπει να κατανοούν και να αξιοποιούν το ευρύτερο έξω-επιχειρησιακό τους περιβάλλον. Είναι απαραίτητο να επιδιώκουν ακατάπαυστα την αύξηση της αποτελεσματικότητάς τους. Προκειμένου όμως να είναι σε θέση να επιτύχουν κάτι τέτοιο πρέπει να γνωρίζουν τον ίδιο τους τον εαυτό. Πρέπει να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τα ισχυρά και αδύνατά τους σημεία και οφείλουν να έχουν γνώση των παραμέτρων του ενδο-επιχειρησιακού τους περιβάλλοντος. Με άλλα λόγια κρίνεται ως αναγκαίο να είναι σε θέση να αντιλαμβάνονται τις ιδιαιτερότητες του ανθρώπινου δυναμικού τους.

Οι εργαζόμενοι είναι αυτοί που αποτελούν τον οργανισμό, αυτοί είναι που με την ομαδική τους εργασία επιτυγχάνουν μέσω της συνέργιας τόσο τα θετικά όσο και τα αρνητικά αποτελέσματα. Η φιλοσοφία που διαπνέει την εργασία τους, καθορίζει σε σημαντικό βαθμό την αποτελεσματικότητα του οργανισμού που συνθέτουν. Μια σειρά μελετών έχουν ασχοληθεί με το συγκεκριμένο ζήτημα, τόσο από πλευράς του απλού εργαζομένου, όσο και από πλευράς δημιουργίας ικανών διοικητικών στελεχών. Οι σύγχρονες επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν τους κατάλληλους μηχανισμούς προκειμένου να εκπαιδεύουν τα στελέχη υψηλών δυνατοτήτων (group of "high potentials"), προκειμένου να αποκτήσουν προστιθέμενη αξία από το ανθρώπινο κεφάλαιο τους και να καταστήσουν το ανθρώπινο δυναμικό, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα [18]. Η διαδικασία αυτή διασφαλίζεται μόνο μέσα από την ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας και διασφαλίζει την μακροχρόνια ανάπτυξη της εταιρείας [19], [20]).

Η Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων και ο τρόπος που επηρεάζει τη συνολική αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης έχει απασχολήσει και Έλληνες ερευνητές [21]. Η μέτρηση της κουλτούρας γίνεται με τη χρήση του εργαλείου που αρχικά διαμόρφωσαν οι Quinn and Rohrbaugh ([22], [23]) με το γενικό όνομα Competing Values Framework και που παρουσίασαν στην πλέον ολοκληρωμένη μορφή οι Quinn και Cameron [15]. Αυτό που παρουσιάζει ενδιαφέρον είναι το γεγονός ότι το εργαλείο αυτό συνδέεται άμεσα με την μέτρηση της κουλτούρας του οργανισμού, γεγονός που καταδεικνύει την άμεση συσχέτιση του τομέα της διοίκησης που ονομάζεται Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων, με την υπάρχουσα κουλτούρα. Τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη μελέτη με το εργαλείο αυτό δεν περιορίζονται για τον κάθε συγκεκριμένο οργανισμό που μελετάται αλλά μπορούν να επεκταθούν σε κάθε συγγενή οργανισμό (Denison and Spreitzer 1991).

## 1.2 Σκοπός Διατριβής

Το ερώτημα όμως που εύλογα δημιουργείται στο σημείο αυτό σχετίζεται με το πώς η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί και επιδρά στην βελτίωση της λειτουργίας και άρα στην αύξηση της αποτελεσματικότητας της κάθε επιχείρησης. Όταν εξετάζεται η οργανωσιακή κουλτούρα, προσεγγίζεται στην συντριπτική πλειοψηφία των περιπτώσεων αποστασιοποιημένα από χρηματοοικονομικά

στοιχεία και πηγές πληροφόρησης, όπως τις ετήσιες οικονομικές καταστάσεις. Με τη διερεύνηση του συγκεκριμένου ζητήματος δεν έχουν ασχοληθεί πολλοί ερευνητές. Στην πραγματικότητα είναι εξαιρετικά δύσκολο εάν όχι αδύνατο να εντοπίσει κάποιος μία ολοκληρωμένη μελέτη που να δίνει μία πειστική, ολοκληρωμένη και επιστημονικά αποδεκτή απάντηση.

Ερευνητές που προέρχονται και από τον ακαδημαϊκό αλλά και από τον επιχειρηματικό κόσμο έχουν καταβάλλει σημαντικές προσπάθειες προς αυτήν την κατεύθυνση από τις αρχές μάλιστα της δεκαετίας του 1980, κινούμενοι προς την μελέτη διαφόρων ειδών αγορών ([24], [25], [26], [27]). Χαρακτηριστικά παραδείγματα, στα οποία μάλιστα χρησιμοποιήθηκαν πρότυπα παραπλήσια με αυτά που μας ενδιαφέρουν αποτελούν οι δημόσιες υπηρεσίες σε διεθνές επίπεδο, ιδιωτικές εταιρείες κυρίως του τομέα των υπηρεσιών, ανώτερα και ανώτατα εκπαιδευτικά ιδρύματα, δημοτικές υπηρεσίες, στρατιωτικές υπηρεσίες, μονάδες παροχής υπηρεσιών υγείας, βιομηχανικές και παραγωγικές μονάδες, ακόμα και αγροτικοί συνεταιρισμοί. Στις περιπτώσεις αυτές, σκοπός είναι η έρευνα πάνω στην αποτελεσματική λειτουργία τους.

Σε ακαδημαϊκό επίπεδο από τις αρχές της δεκαετίας του 1980 είχε γίνει αποδεκτό ότι υπάρχουν έξι βασικοί παράγοντες, απαραίτητοι προκειμένου να εξασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία και η επιθυμητή κερδοφορία της εκάστοτε επιχείρησης [28]. Ο πρώτος παράγοντας εξ αυτών είναι η ύπαρξη εμποδίων εισόδου στην αγορά, είτε τίθενται από πλευράς του κυρίαρχου παρόχου, είτε τίθενται από πλευράς δομής αγοράς. Στην πρώτη κατηγορία ανήκουν στρατηγικές συμπίεσης τιμών, η ύπαρξη ειδικευμένης τεχνολογίας με τη μορφή ευρεσιτεχνιών, η επίτευξη χαμηλού κόστους παραγωγής και οικονομιών κλίμακας, καθώς και ο έλεγχος των πρώτων υλών. Στην δεύτερη κατηγορία περιορισμών θεωρούνται η ανάγκη μεγάλων επενδύσεων για υποδομή, η ανάγκη εξασφάλισης κάποιας άδειας (π.χ. πρόσβασης, λειτουργίας), περιορισμοί ελάχιστου επιπέδου ποιότητας υπηρεσιών, η ανάγκη για ύπαρξη κρίσιμης μάζας καταναλωτών και η ύπαρξη δικτυακών εξωτερικοτήτων που ισχύουν για την αγορά τηλεπικοινωνιών. Εάν υπάρχουν αυτά τα εμπόδια τότε λίγες εταιρίες θα μπορούσαν να εισέλθουν στον κλάδο με ικανοποιητικές πιθανότητες επιβίωσης, με αποτέλεσμα τη διατήρηση του ανταγωνισμού σε χαμηλά επίπεδα και άρα την εξασφάλιση της κερδοφορίας των υφιστάμενων και καλά εδραιωμένων επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες εταιρείες αντιμετώπισαν εμπόδια εισόδου (κυρίως λόγω δομής της αγοράς), κατάφεραν όχι μόνο να εισέλθουν αλλά και να κυριαρχήσουν στην αγορά. Στην ελληνική αγορά, η Cosmote αν και βρήκε ήδη δομημένη αγορά, κατάφερε να έχει σημαντικά αποτελέσματα.

Ο δεύτερος παράγοντας αφορά την απουσία προϊόντων ή υπηρεσιών, τα οποία θα μπορούσαν να υποκαταστήσουν τα ήδη υπάρχοντα. Στην αγορά τηλεπικοινωνιών βέβαια, τα τελευταία χρόνια παρουσιάστηκαν ενδιαφέροντα παραδείγματα υποκατάστασης, γεγονός που δεν επέτρεψε στις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις να βασιστούν στα υπάρχοντα προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά να αναγκαστούν στην αναζήτηση νέων. Σε αυτό συνέβαλλαν η σύγκλιση των τεχνολογιών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών, η ευρεία χρήση του διαδικτύου ως μέσω μεταγωγής ήχου, εικόνας και δεδομένων, οι τεχνολογίες DSL, καθώς και η συνεχώς αυξανόμενη υποκατάσταση της σταθερής από την κινητή τηλεφωνία. Στην περίπτωση που κάποια επιχείρηση καταφέρει να προσφέρει προϊόντα ή υπηρεσίες που δεν υπόκεινται σε υποκατάσταση είναι εύλογο ότι ελέγχει την αγορά, αυξάνοντας παράλληλα τα κέρδη της.

Ο τρίτος παράγοντας είναι ο έλεγχος μεγάλου μεριδίου αγοράς, γεγονός που εξασφαλίζει στην επιχείρηση τη δυνατότητα να προβαίνει σε ακατάπαυστες επενδύσεις, δημιουργώντας οικονομίες κλίμακας και καθιστώντας αδύναμους τους ανταγωνιστές της. Οι συνεχείς επενδύσεις δεν αποτελούν όμως πανάκεια, με χαρακτηριστικό παράδειγμα τις επενδύσεις του ΟΤΕ στη Ρουμανία, που από πλευράς κερδοφορίας και στρατηγικής δεν μπορούν να χαρακτηριστούν επιτυχείς [29]. Δεν αρκούν λοιπόν οι επενδύσεις, αλλά πρέπει να διασφαλίζεται η αποδοτικότητα τους, καθώς στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο μεγάλο ρόλο παίζει το περιεχόμενο και η ποιότητα των υπηρεσιών.

Ο τέταρτος παράγοντας είναι η απουσία ισχυρής διαπραγματευτικής ικανότητας εκ μέρους των αγοραστών. Στις μέρες μας το αγαθό της επικοινωνίας έχει καταστεί πολύτιμο τόσο από επιχειρηματικής πλευράς, όσο και από πλευράς καθημερινότητας, τουλάχιστον για τις αναπτυσσόμενες και τις αναπτυσσόμενες χώρες. Το γεγονός αυτό επιτρέπει στις εταιρείες να αποκομίζουν ικανοποιητικά κέρδη. Σε αυτό βοηθάει και η δυνατότητα παροχής νέων υπηρεσιών, που γίνονται γρήγορα συνήθεια (εθισμός) και ανάγκη στους καταναλωτές. Από την στιγμή που ο καταναλωτής μπει στη διαδικασία χρήσης κάποιων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (όπως η κινητή και η σταθερή τηλεφωνία, το διαδίκτυο, οι ευρυζωνικές υπηρεσίες, κλπ), είναι ελάχιστες οι περιπτώσεις που θα διακόψει τη χρήση τους, ενώ το σύννηθος είναι να επιθυμεί την ποιοτική αναβάθμιση τους. Το γεγονός αυτό, αποδυναμώνει τους αγοραστές, στερώνοντας τους το επιχείρημα εγκατάλειψης της αγοράς ή των συγκεκριμένων υπηρεσιών.

Συναφής είναι και ο πέμπτος παράγοντας, που είναι η ύπαρξη ισχυρής διαπραγματευτικής δύναμης εκ μέρους των παρόχων. Υπάρχουν οι κατάλληλες δομές στην αγορά προκειμένου η πλέον ισχυρή εταιρεία να μπορέσει να αποκομίσει μονοπωλιακά κέρδη. Οι αγορές τηλεπικοινωνιών στις μέρες μας, δεν μπορούν να παρουσιάσουν το χαρακτηριστικό αυτό, καθώς η ύπαρξη ανεξάρτητων ρυθμιστικών αρχών, διασφαλίζει την ύπαρξη ανταγωνισμού και τη βιωσιμότητα των νεοεισερχόμενων επιχειρήσεων.

Τέλος η έκτη θεωρητική παράμετρος που είναι απαραίτητη προκειμένου μία επιχείρηση να παρουσιάζει υψηλά επίπεδα αποτελεσματικότητας και κερδοφορίας είναι η ύπαρξη διαμάχης μεταξύ των ανταγωνιστών της. Τότε αυτοί αποδυναμώνονται, επιτρέποντάς της τελικά να κυριαρχήσει στην αγορά. Ο παράγοντας αυτός έχει να κάνει κυρίως με τη φύση του ανταγωνισμού που δημιουργείται, καθώς στο παρελθόν έχουν υπάρξει περιπτώσεις συμφωνίας μεταξύ εταιρειών, προκειμένου να αποφύγουν τον πόλεμο τιμών.

Παρόλο που οι παράγοντες αυτοί θα μπορούσαν να ερμηνεύσουν τους λόγους επιτυχίας ή αποτυχίας μιας επιχείρησης, η πραγματικότητα τους διαψεύδει. Οι πλέον επιτυχείς επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες την τελευταία εικοσαετία όχι μόνο δεν παρουσιάζουν τους παράγοντες αυτούς [30], αλλά παρουσιάζουν τα ακριβώς αντίθετα χαρακτηριστικά.

Ποιος είναι λοιπόν ο παράγοντας εκείνος που διαφοροποιεί τις επιτυχημένες από τις λιγότερο επιτυχημένες επιχειρήσεις; Το ερώτημα αυτό οδήγησε μια πληθώρα ερευνητών να διερευνήσει τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και αποτελεσματικότητας, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η σχέση αυτή είναι υπαρκτή και ιδιαίτερα έντονη ([31], [32], [33]).

Συγκεντρωτικά ως πόρισμα όλων αυτών των ερευνών είναι δυνατόν να υποστηριχθεί ότι το στοιχείο της οργανωσιακής κουλτούρας είναι λιγότερο απτό αλλά πολύ περισσότερο ισχυρό από τους έξι παράγοντες της αγοράς του Porter που περιγράφηκαν προηγουμένως. Το πιο μεγάλο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

των επιχειρήσεων που παρουσιάζουν τελικά υψηλό βαθμό αποτελεσματικότητας δεν είναι άλλο από την οργανωσιακή τους κουλτούρα [15]. Καθίσταται επομένως απόλυτα λογικό το γιατί η διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και στον βαθμό αποτελεσματικότητας του εκάστοτε οργανισμού εξακολουθεί να απασχολεί πλήθος ερευνητών ([34], [35], [33]).

Όσον αφορά τον τομέα των τηλεπικοινωνιών, ο Simmons Gary έδειξε πως τα έτη πριν την απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών, τα πρώην κρατικά μονοπώλια είχαν διαμορφώσει μια οργανωσιακή κουλτούρα προστατευτισμού (σαν σιλό πυραυλικών εγκαταστάσεων), με άκαμπτες και ιεραρχικές δομές. Όσες παρέμειναν προσκολλημένες στα χαρακτηριστικά αυτά, σύντομα ξεπεράστηκαν από τις εξελίξεις, έχασαν σημαντικά μερίδια αγοράς και αναγκάστηκαν να ακολουθήσουν επιχειρηματικά νεώτερες και μικρότερες εταιρείες.

Ο κυριότερος λόγος που αυτό συνέβη, έγκειται στο γεγονός πως υπό ανταγωνιστικές συνθήκες υπάρχει συνεχής ανάγκη για καινοτομία και επενδύσεις υψηλής αποτελεσματικότητας. Οι δυνατότητες ενός οργανισμού να διαχειρίζεται τη γνώση εξαρτάται από το πόσο εύκαμπτες είναι οι δομές του, ώστε να μπορεί να ανταποκριθεί άμεσα στις ανάγκες που προκύπτουν και να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να μπορέσει να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά του ο οργανισμός θα πρέπει να βελτιώσει την ετοιμότητα του να μεταβάλλει τις διαδικασίες και τις δομές του. Επιπροσθέτως, οι εργαζόμενοι θα πρέπει να μπορούν να μεταβάλλουν τον τρόπο που αντιμετωπίζουν την εργασία τους, τόσο σε ατομικό όσο και σε συλλογικό επίπεδο ([36], [37]). Απαιτείται δηλαδή, η μεταβολή της οργανωσιακής κουλτούρας, που αποτελεί το κυρίαρχο εκείνο στοιχείο στους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς, που οδηγεί σε επιτυχημένες επενδύσεις, μέσω της διαμόρφωσης κατάλληλων δομών και καναλιών επικοινωνίας [38].

Ενδιαφέροντα αποτελέσματα προκύπτουν και από την προσπάθεια σύνδεσης οργανωσιακής κουλτούρας, στρατηγικής μανάτζμεντ και μεθόδου μέτρησης αποτελεσματικότητας. Συγκεκριμένα, αποδεικνύεται ότι η κουλτούρα της κάθε επιχείρησης επηρεάζει όχι μόνο τη μέθοδο μέτρησης που επιλέγει η κάθε εταιρεία, αλλά και την επιτυχία ή αποτυχία της μεθόδου. Συμπληρωματικά, τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη μέθοδο μέτρησης αποτελεσματικότητας επαναπροσδιορίζουν τις αξίες, τους στόχους και τα πιστεύω της εταιρείας [39]. Μεταβάλλουν δηλαδή την κουλτούρα της εταιρείας. Η διεθνής έρευνα καταδεικνύει την δημιουργία μοντέλων και εργαλείων με σκοπό την μέτρηση της αποτελεσματικότητας, χωρίς όμως να λαμβάνεται υπόψη κατά την κατασκευή τους η αλληλεπίδραση τους με την οργανωσιακή κουλτούρα [40].

Η οργανωσιακή κουλτούρα τείνει να επηρεάζει τους οργανισμούς σε δύο επίπεδα. Αρχικά ασκεί έντονες και σημαντικές επιδράσεις στην ίδια την ύπαρξή τους, στον τρόπο με τον οποίο δρουν και διαχειρίζονται τις λειτουργίες τους. Ταυτόχρονα όμως επηρεάζει και την παρουσία τους, τον τρόπο με τον οποίο τοποθετούνται και δραστηριοποιούνται στα πλαίσια της αγοράς, με την ευρεία έννοια του όρου. Για παράδειγμα έχει αποδειχτεί ότι οι εργαζόμενοι επηρεάζονται από την περιρρέουσα κουλτούρα, γεγονός που γίνεται αντιληπτό στο ηθικό τους, στο αίσθημα της αφοσίωσής τους προς τον οργανισμό στον οποίο είναι ενταγμένοι, στην ψυχική και πνευματική τους υγεία ([41], [42], [43], [44]). Επιπροσθέτως, στοιχεία όπως το μάρκετινγκ, οι πωλήσεις και η διαμόρφωση νέων προϊόντων επηρεάζονται κατά τρόπο άμεσο και καταλυτικό από την κουλτούρα, ενώ και ο ίδιος ο στρατηγικός σχεδιασμός και η εκτέλεσή του τείνει να διαμορφώνεται βάσει αυτής της παραμέτρου.

Εάν ένας οργανισμός αντιληφθεί την κουλτούρα που τον χαρακτηρίζει εις βάθος και την διαμορφώσει κατά τον ενδεδειγμένο τρόπο, τότε αυξάνει κατά πολύ τις πιθανότητές του για ανάπτυξη. Εάν τώρα ένας υποψήφιος εργαζόμενος καταφέρει από την πλευρά του να σκιαγραφήσει την κουλτούρα της επιχείρησης, στην οποία σκέφτεται να ενταχθεί, τότε θα καταλάβει εάν του ταιριάζει ή όχι. Θα είναι σε θέση να εκτιμήσει το κατά πόσο θα μπορεί να λειτουργήσει στα πλαίσια της κατά τρόπο συμβατό με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματα της προσωπικότητάς του. “Και στις δύο αυτές περιπτώσεις όμως μία παρερμηνεία της κουλτούρας του οργανισμού είναι δυνατόν να έχει καταστροφικές συνέπειες” [45].

Επιπρόσθετα σε αρκετές περιπτώσεις αποδεικνύεται η ύπαρξη συνάφειας ανάμεσα στην ανταγωνιστική θέση κάθε οργανισμού και στην κουλτούρα του. Επιχειρήσεις των οποίων η κουλτούρα εμφανίζει συγκεκριμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα τείνουν να είναι περισσότερο ανταγωνιστικές σε σχέση με άλλες σύμφωνα με την διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία. Ακόμα υποστηρίζεται ότι “έχουν την δυνατότητα να παρουσιάζουν υψηλότερα επίπεδα προσαρμογής στις ευμετάβλητες έξω-επιχειρησιακές συνθήκες” [46]. Έχουν την δυνατότητα δηλαδή να αντιλαμβάνονται γρήγορα τις εξελίξεις και να προσαρμόζονται σε αυτές, ενώ αποκτούν και την ευχέρεια να τις αντιμετωπίζουν ως ευκαιρίες και όχι ως κινδύνους.

Τέλος φαίνεται να διαθέτουν την ικανότητα να διαχειρίζονται με αρκετά μεγάλη επιτυχία ζητήματα που προκύπτουν όταν εμπλέκονται με κάποιο τρόπο σε καταστάσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Το στοιχείο αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό εάν αναλογιστεί κανείς ότι στην σημερινή ιδιαίτερα εποχή οι εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι από τα πλέον χαρακτηριστικά γνωρίσματα του σύγχρονου επιχειρηματικού κόσμου σε διεθνές επίπεδο.

Υπάρχουν συγγραφικές και εκδοτικές προσπάθειες που προσεγγίζουν ολοκληρωμένα το ζήτημα της συσχέτισης της οργανωσιακής κουλτούρας, της μεθοδολογίας άσκησης διοίκησης και των επιτυγχανομένων επιπέδων αποτελεσματικότητας των οργανισμών ([24], [25], [27], [31], [34]).

Από τα συμπεράσματα των ερευνών αυτών καθίσταται σαφές ότι η συσχέτιση των πρακτικών και των μεθόδων άσκησης διοίκησης, με τα στοιχεία κουλτούρας κάθε επιχείρησης, είναι σημαντικό αλλά και συγχρόνως παραμελημένο στάδιο στη διαδικασία διερεύνησης της αποτελεσματικότητας. Οι υπάρχουσες αξίες και “πιστεύω” κάθε οργανισμού φαίνεται να επηρεάζουν τις μεθόδους άσκησης διοίκησης που εφαρμόζονται σε αυτόν, ενώ ταυτόχρονα παρατηρείται και μία αντίστροφη διαδικασία. Οι πρακτικές διοίκησης επηρεάζουν με την σειρά τους τις υφιστάμενες αξίες και πιστεύω, με αποτέλεσμα τη δημιουργία ενός κύκλου, τα αποτελέσματα του οποίου αντικατοπτρίζονται στα αποτελέσματα κάθε οργανισμού. Η σχέση αυτή εξάλλου έχει διαπιστωθεί και από μια σειρά ερευνών ([47], [31]).

Πως η όλη αυτή διαδικασία επηρεάζει και επηρεάζεται από τα οικονομικά τμήματα της κάθε επιχείρησης; Η άσκηση διοίκησης οργανισμών τόσο βραχυπρόθεσμα όσο και μακροπρόθεσμα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την διαχείριση χρηματοοικονομικών πόρων, καθώς είναι κοινά αποδεκτό πως η παρακολούθηση της οικονομικής διαχείρισης των συγκεκριμένων μονάδων αποτελεί σήμερα μία από τις πλέον ενδιαφέρουσες και κρίσιμες παραμέτρους στα πλαίσια της διοίκησής τους. Η ανάγκη συνεργασίας των ανώτερων διοικητικών στελεχών, με τα αντίστοιχα στελέχη του τομέα διαχείρισης χρηματοοικονομικών πόρων, είναι

επιβεβλημένη όχι μόνο για την αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και για την δημιουργία προστιθέμενης αξίας [48].

Πολλές επιχειρήσεις στις μέρες μας, αποφεύγουν τη χρήση μόνο χρηματοοικονομικών μεγεθών, αλλά χρησιμοποιούν και μη χρηματοοικονομικά μεγέθη, που περιλαμβάνουν την παρακίνηση των εργαζομένων για την αξιολόγηση της ικανοποιητικής λειτουργίας τους [3]. Υπάρχουν μάλιστα περιπτώσεις όπου οι μάντζερ χρησιμοποιούν στην λήψη αποφάσεων κατά κύριο λόγο μη χρηματοοικονομικά μεγέθη όπως η ικανοποίηση των πελατών, η οργανωσιακή κουλτούρα, η ποιότητα και άλλα, για να βελτιώσουν τη λειτουργία της επιχείρησης τους [3]. Το γεγονός αυτό επιτρέπει στις επιχειρήσεις να μην επικεντρώνονται μόνο σε βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς στόχους (όπως η κερδοφορία), αλλά να διαμορφώνουν και μία μακροπρόθεσμη στρατηγική, που δημιουργεί αξία [3]. Οι μη χρηματοοικονομικοί παράγοντες που μπορούν να χρησιμοποιηθούν όμως, ποικίλουν και διαφέρουν από βιομηχανία σε βιομηχανία [2].

Έχοντας αυτό ως δεδομένο είναι εύλογο να δημιουργούνται απορίες αναφορικά με το πώς η ποιοτική παράμετρος της οργανωσιακής κουλτούρας είναι δυνατόν να συνδέεται με τα ποσοτικά στοιχεία που εμπεριέχουν στοιχεία χρηματοοικονομικής απόδοσης, προκειμένου να επιτυγχάνεται η βέλτιστη κατά το δυνατόν άσκηση διοίκησης. Βάσει όσων έχουν παρουσιασθεί ως το σημείο αυτό γίνεται φανερό πως η κουλτούρα μπορεί και αποτυπώνεται ποσοτικά τόσο σε τρέχον όσο και σε επιθυμητό επίπεδο. Απομένει επομένως να διαπιστωθεί το εάν και το πώς τα ποσοτικά στοιχεία της μπορούν να συσχετιστούν με εκείνα της λογιστικής.

Έχει διαπιστωθεί από στελέχη και συμβούλους επιχειρήσεων ότι οι πάροχοι υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας που δραστηριοποιούνται με επιτυχία σε διεθνές επίπεδο, έχουν την τάση να παρουσιάζουν και επιτυχία σε χρηματοοικονομικό επίπεδο [49]. Η οπτική αυτή έχει αποτελέσει σημαντικό αντικείμενο έρευνας και συζήτησης στην ακαδημαϊκή κοινότητα των επιχειρησιακών ερευνητών, σε διεθνές επίπεδο [50]. Τα συμπεράσματα επικεντρώνονται στο γεγονός των σημαντικών χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων συνδέεται με την οργανωσιακή κουλτούρα και τον τρόπο που αυτή διαλειτουργεί με την αγορά που δραστηριοποιείται ο πάροχος [49].

Μπορούμε να πούμε λοιπόν πως είναι σημαντικό να μελετηθεί η οργανωσιακή κουλτούρα, όχι μόνο σε συνάρτηση με την γενικότερη λειτουργία της επιχείρησης, αλλά και σε σχέση με την χρηματοοικονομική αποτελεσματικότητα. Σε έρευνες έχει διαπιστωθεί η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ κουλτούρας και χρηματοοικονομικής αποτελεσματικότητας [51]. Το γεγονός αυτό είναι εξαιρετικά σημαντικό καθώς καταδεικνύει όχι μόνο ότι η κουλτούρα συμβάλει σημαντικά στην ορθή και επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης γενικότερα, αλλά και πως η σωστή διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας επιδρά στην αύξηση της κερδοφορίας ειδικότερα [51]. Επιπροσθέτως, αξίζει αναφοράς το γεγονός πως κάποια στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης επιδρούν σε μεγαλύτερο βαθμό από κάποια άλλα [52] και όπως είναι φυσικό τα στοιχεία αυτά θα διαφοροποιούνται από κλάδο σε κλάδο και από επιχείρηση σε επιχείρηση.

Όπως καθίσταται σαφές από το ερευνητικό έργο ποικίλων μελετητών της έννοιας της αποτελεσματικότητας των επιχειρησιακών και επιχειρηματικών οργανισμών, η επιτυχημένη ή μη λειτουργία ενός οργανισμού είναι εξαιρετικά δύσκολο να κριθεί αντικειμενικά βάσει παραδοσιακών, συμβατικών χρηματοοικονομικών και άλλων



μεγεθών. Στα πλαίσια μιας σύγχρονης συστηματικής ανάλυσης, η προσέγγιση ενός οργανισμού πραγματοποιείται κατά ένα δυναμικό και όχι στατικό τρόπο, στα πλαίσια του οποίου λαμβάνονται υπόψη και οι 'μαλακού' τύπου παράγοντες. Με τον όρο αυτό εννοούμε παράγοντες που εδρεύουν στο έσω – επιχειρησιακό περιβάλλον της επιχείρησης, επηρεάζοντας την όλη δομή της, χωρίς να γίνεται πάντα σαφές στους διοικούντες και στους εργαζομένους, ο τρόπος με τον οποίο διαμορφώνεται, επιδρά και μεταβάλλεται. Έχοντας αυτό ως δεδομένο, η διερεύνηση της σχέσης ποιοτικών παραμέτρων με τον βαθμό της προσδιοριζόμενης ως ικανοποιητικής, λειτουργίας του εκάστοτε οργανισμού, κρίνεται επιβεβλημένη.

### 1.3 Περιεχόμενο Διατριβής

Η διατριβή εστιάζει στην αγορά τηλεπικοινωνιών, ως αντιπροσωπευτική της εθνικής οικονομίας καθώς ενσωματώνει πολλαπλά χαρακτηριστικά σε θεσμικό, επιχειρηματικό και οργανωσιακό επίπεδο, καθιστώντας δυνατή τη γενίκευση των αποτελεσμάτων. Η εν λόγω αγορά χαρακτηρίζεται από ελεύθερο ανταγωνισμό, χωρίς νομικά ή θεσμικά εμπόδια εισόδου, στην οποία οι ρυθμιστικές παρεμβάσεις ακολουθούν διεθνείς ή / και ευρωπαϊκούς κανόνες που στόχο έχουν τη διαφύλαξη και περαιτέρω ενίσχυση του ανταγωνισμού, προς όφελος του καταναλωτή. Επιπροσθέτως, η αγορά λειτουργεί ως κομμάτι και επηρεάζεται από τις παγκόσμιες εξελίξεις σε κλαδικό και τεχνολογικό επίπεδο, συμμετέχοντας σε αυτό που χαρακτηρίζεται ως παγκοσμιοποιημένη οικονομία. Οι επιχειρησιακές δομές των εταιρειών του κλάδου, χαρακτηρίζονται ως πολυδιάστατες καθώς απαιτούν τον συντονισμό διαφορετικών τμημάτων, με διακριτά αντικείμενα, για την επίτευξη όμως μίας ενιαίας επιχειρηματικής στρατηγικής. Τέλος, η αγορά δίνει έμφαση τόσο σε ποσοτικούς (κυρίως χρηματοοικονομικούς) δείκτες, αλλά και σε μία σειρά ποιοτικών δεικτών (συνήθως συνυφασμένων με την ικανοποίηση των πελατών) που επιτρέπουν την εξαγωγή συμπερασμάτων όχι μόνο για το «πόσο» επιτυχημένη μπορεί να χαρακτηριστεί μια επιχειρησιακή μονάδα, αλλά και το «πώς» το επιτυγχάνει αυτό.

Για την καταγραφή της οργανωσιακής δομής και των επιχειρησιακών στοχεύσεων της αγοράς τηλεπικοινωνιών, μελετήθηκε η οργανωσιακή κουλτούρα των τηλεπικοινωνιακών παρόχων σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, καθώς και οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις. Στόχος είναι ο προσδιορισμός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών: α) της κάθε εταιρείας, β) του κάθε κλάδου (κινητής – σταθερής τηλεφωνίας) και γ) της αγοράς συνολικά. Η οργανωσιακή δομή, η επιχειρησιακή στόχευση και οι δείκτες αποδοτικότητας προσδιορίζονται μέσα από την αλληλεξαρτούμενη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με μεγέθη όπως:

- ο βαθμός ανταγωνισμού στην αγορά,
- ο χαρακτήρας της ηγεσίας,
- το μέγεθος της επιχείρησης,
- η ηλικία της επιχείρησης,
- ο προσανατολισμός στην αγορά της επιχείρησης και
- δείκτες επίδοσης της επιχείρησης.

Όλα τα ανωτέρω προσδιορίζονται υπό το πρίσμα του καθορισμού στρατηγικών ή / και επιχειρηματικών πρακτικών που θα επιτρέψουν στους ερευνητές να πραγματοποιήσουν διεθνείς συγκρίσεις, στα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων να ασκήσουν με αποτελεσματικότητα τα καθήκοντα τους και στον ρυθμιστή να προσδιορίσει μέτρα για την επίτευξη μεγαλύτερου βαθμού ανταγωνιστικότητας με

βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αγοράς. Η ανάγκη μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας προέκυψε από τη μεταβολή των δεδομένων λειτουργίας των αγορών τα τελευταία 20 χρόνια.

Ιστορικά, η κυριότερη πηγή πληροφόρησης, των διοικητικών στελεχών στην προσπάθεια κατανόησης της κατάστασης, στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός τους και στην προσπάθεια πρόβλεψης της μελλοντικής του εξέλιξης ήταν τα χρηματοοικονομικά μεγέθη (δείκτες κερδοφορίας, απόδοσης επενδύσεων και άλλοι). Το γεγονός αυτό επιβαλλόταν και από την παγκοσμιοποίηση των οικονομιών, αφού η χρήση χρηματοοικονομικών μεγεθών θεωρείται λογική στα κλειστά συστήματα, αλλά στα ανοιχτά συστήματα είναι απαραίτητη η χρήση μη παραδοσιακών και πολυσυλλεκτικών μεγεθών [1].

Οι ερευνητές διαπίστωσαν πως η πίεση για άμεση χρηματοοικονομική αποδοτικότητα μπορεί να οδηγήσει σε βραχυπρόθεσμη χρηματοοικονομική απόδοση αλλά αυτό μπορεί να υπονομεύσει τη δυνατότητα της εταιρείας να παράγει μελλοντική οικονομική αξία [2], μέσω της ανάπτυξης στοιχείων της, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα [3]. Τα κέρδη μπορεί να θεωρούνται σημαντικά αλλά ο τρόπος που αυτά επιτυγχάνονται είναι σημαντικότερος [4], γιατί μόνο ένας υγιής και ισορροπημένος τρόπος επίτευξης των κερδών μπορεί να διατηρήσει μακροπρόθεσμα το οποιοδήποτε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.

Οι Collins & Porras [53], υποστήριξαν ότι οι εταιρείες που επικεντρώνονται μόνο στην κερδοφορία, δεν αποδίδουν τόσο καλά, όσο αυτές που ασχολούνται και με άλλα μεγέθη. «Το κέρδος είναι μία απαραίτητη συνθήκη για επιβίωση και ένα μέσο για πιο σημαντικούς στόχους, αλλά δεν είναι ο τελικός στόχος από μόνο του, τουλάχιστον για τις οραματίστριες επιχειρήσεις. Είναι όπως το οξυγόνο, το φαγητό, το νερό, το αίμα. Δεν αποτελούν το νόημα της ζωής, αλλά χωρίς αυτά δεν υπάρχει ζωή», υποστήριξαν. Μία σειρά ερευνητών όπως οι Prieto & Revilla [54] έδειξαν ότι τα διοικητικά στελέχη δεν πρέπει να επικεντρώνονται σε βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς δείκτες, ούτε πρέπει να αναμένουν να δουν θεαματικά και άμεσα αποτελέσματα από την αξιοποίηση «μαλακού τύπου» παραγόντων, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα.

Οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι καλούνται να λάβουν υπόψη τους τις μεταβολές στο πλαίσιο αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και να ενσωματώσουν στην επιχειρηματική τους διοίκηση «μαλακού τύπου» παράγοντες, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα. Τα ερωτήματα που καλούνται οι διοικούντες να απαντήσουν σχετίζονται με την κατανόηση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της κουλτούρας του οργανισμού τους και το κατά πόσο συμβαδίζει με την επιθυμητή επιχειρηματική στρατηγική, το βαθμό εναρμόνισης της με αυτήν της αγοράς και με τις συνθήκες του ανταγωνισμού που επικρατούν. Η κατανόηση της σχέσης οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας, αποτελεί κεντρικό στοιχείο όσον αφορά τη σύγχρονη διοικητική επιστήμη, καθώς επιχειρείται να καθορισθεί το πλαίσιο στο οποίο ο σύγχρονος μάνατζερ μπορεί να αλλάξει την κουλτούρα και τις δομές λειτουργίας μίας επιχείρησης. Επιπροσθέτως, διοικούντες τηλεπικοινωνιακών οργανισμών και ρυθμιστές πρέπει να μπορούν να κατανοήσουν πως στοιχεία όπως το οργανωσιακό μέγεθος και ηλικία επιδρούν πάνω στους εργαζομένους και του τρόπου που αντιλαμβάνονται την εργασία τους. Τέλος, αποτελεί στοιχείο προς διερεύνηση το εάν διαφορετικά συλ κουλτούρας συσχετίζονται με διαφορετικά επίπεδα χρηματοοικονομικής αποτελεσματικότητας.

Η διατριβή δομείται σε 7 ενότητες. Η πρώτη περιλαμβάνει την εισαγωγή, την παρουσίαση της εξέλιξης της έννοιας της κουλτούρας και την μετεξέλιξη της σε

οργανωσιακή κουλτούρα, τους κλασσικούς και τους σύγχρονους ορισμούς της έννοιας, τις δομημένες σχολές σκέψης (μεταφορά και μεταβλητή), τους κυριότερους ερευνητές και το έργο τους. Μέσα από την ανάλυση αυτήν προκύπτει η θεωρητική υποδομή πάνω στην οποία χτίζονται τα πλαίσια ανάλυσης, αλλά και οι δυνάμεις – αδυναμίες της κάθε σχολής σκέψης πάνω στην οργανωσιακή κουλτούρα.

Στην δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται θέματα σχετικά με την ανάγκη μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας στο σύγχρονο επιχειρηματικό, καθώς και πως αυτή συνδέεται με «μαλακού τύπου» παράγοντες, όπως: η διαχείριση της γνώσης και η οργανωσιακή μάθηση, το οργανωσιακό κλίμα, η ηγεσία, η ποιότητα στη λειτουργία και στις παρεχόμενες υπηρεσίες, η καινοτομία, η επιχειρηματικότητα, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και η εμπιστοσύνη – δέσμευση των εργαζομένων. Επιπροσθέτως, στην ενότητα αυτή μελετάται η θεωρητική και εμπειρική σύνδεση της οργανωσιακής κουλτούρας με: την απόδοση και την αποτελεσματικότητα, τη στρατηγική και τη λήψη αποφάσεων, με τις διαδικασίες «αλλαγής» στις δομές και τη λειτουργία, καθώς και με μία σειρά σύγχρονων επιχειρηματικών πρακτικών όπως οι στρατηγικές συμμαχίες, οι διεθνείς συνεργασίες, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές. Τέλος, προσδιορίζεται η θεωρητική διασύνδεση του μεγέθους με την εισαγωγή και τη χρήση της σύγχρονης τεχνολογίας. Μέσα από την ενότητα αυτή καθίσταται σαφής η σημαντικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά και τα πεδία η κατανόηση της μπορεί να βοηθήσει διοικητικά στελέχη και ρυθμιστές της αγοράς.

Στην τρίτη ενότητα αναλύεται η θεωρητική διασύνδεση της έννοιας με την τηλεπικοινωνιακή αγορά, ενώ προσεγγίζεται ιστορικά η κουλτούρα που ανέπτυξαν εν τη γεννήσει τους οι πρώτοι πάροχοι. Αναλύεται μία σειρά μελετών περιπτώσεων κατά την οποία πραγματοποιήθηκαν προσπάθειες αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας (Sri Lanka Telecom και Telefonica), αποτυχίες σε επιχειρηματικές πρακτικές ως αποτέλεσμα αδυναμίας κατανόησης της σημασίας της (Telia – Telenor's case) και περιπτώσεις επιτυχίας ως αποτέλεσμα συντονισμού οργανωσιακής κουλτούρας και επιχειρηματικής στρατηγικής (Colt's case). Η ενότητα συνδέει θεωρητικά την έννοια με την τηλεπικοινωνιακή αγορά και παρουσιάζει τη σημαντικότητα της μέσα από μία σειρά περιπτώσεων. Επιπροσθέτως, καταδεικνύει την έλλειψη συστηματικής μελέτης και προσδιορισμού της κουλτούρας που διέπει της επιχειρήσεις ενός κλάδου με πολύ ιδιαίτερα και δυναμικά χαρακτηριστικά.

Στην τέταρτη ενότητα περιγράφεται η μέθοδος μελέτης και μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών. Συγκεκριμένα, αναλύεται η δομή των ερωτηματολογίων ποσοτικής μέτρησης, το θεωρητικό υπόβαθρο του ερωτηματολογίου, οι τύποι οργανωσιακής κουλτούρας που προσεγγίζει, οι τρόποι επεξεργασίας των αποτελεσμάτων που προκύπτουν, η αξιοπιστία και εγκυρότητα του εργαλείου που χρησιμοποιείται και οι ερευνητικές προσπάθειες παλαιότερων ετών με τη χρήση του εν λόγω εργαλείου.

Στην πέμπτη ενότητα παρουσιάζονται τα στατιστικά αποτελέσματα που προκύπτουν. Πραγματοποιούνται οι έλεγχοι καλής προσαρμογής και αξιοπιστίας του εργαλείου, ενώ γίνεται και στατιστική απεικόνιση των αποτελεσμάτων. Συγκεκριμένα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της τρέχουσας και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας, ακολουθεί η ανάλυση της «δύναμης» της κουλτούρας και της «συμφωνίας των παραμέτρων» της. Στόχος είναι η όσο το δυνατόν πληρέστερη απεικόνιση της κουλτούρας των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών.

Στην έκτη ενότητα παρουσιάζονται τα ειδικά θέματα όπως αυτά αναλύθηκαν σε δημοσιευμένες εργασίες. Αρχικά παρουσιάζεται η θεωρητική συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας με τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με στόχο την καταγραφή της θεωρητικής διασύνδεσης ενός άυλου επιχειρηματικού στοιχείου, με συγκεκριμένα και καλά ορισμένα αντικείμενα που άπτονται της χρηματοοικονομικής διοίκησης. Επιπροσθέτως, παρέχονται θεωρητικές ενδείξεις περί της συσχέτισης οργανωσιακής κουλτούρας και χρηματοοικονομικής απόδοσης στα πλαίσια λειτουργίας ενός οργανισμού.

Στην συνέχεια πραγματοποιείται ανάλυση του προσανατολισμού στην αγορά ως ειδικό στοιχείο της οργανωσιακής κουλτούρας και πώς αυτό επιδρά στη λειτουργία και την απόδοση των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών. Η ανάλυση πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της κλίμακας MARKOR, για τον προσδιορισμό των αναπτυσσόμενων σχέσεων μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και στοιχείων όπως customer intelligence, competitor intelligence, intelligence dissemination, responsiveness to acquired intelligence και innovativeness.

Η επόμενη μελέτη επικεντρώνεται στην οριοθέτηση της σχέσης κουλτούρας και ηγεσίας, υπό το πρίσμα των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της ελληνικής τηλεπικοινωνιακής αγοράς. Λόγω της δυναμικής φύσης της αγοράς, η σχέση αυτή είναι μεγάλης σημασίας καθώς το πλαίσιο εξαγορών και συγχωνεύσεων, η ανάγκη για δομικές αλλαγές και μετασχηματισμούς, αλλά και οι διεθνείς συνεργασίες εγείρουν ερωτήματα για τα περιθώρια που έχουν τα διοικητικά στελέχη να ενσωματώνονται ή / και να αλλάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Η μελέτη επικεντρώνεται στον προσδιορισμό των επιμέρους αλληλοσυσχετίσεων, μέσα από την αξιοποίηση οργανωσιακών στοιχείων όπως η ηλικία και το μέγεθος του οργανισμού, αλλά και ο βαθμός ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά. Για τον προσδιορισμό των αλληλοσυσχετίσεων χρησιμοποιείται το OCAI, ένα διεθνές όργανο μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας και των επιμέρους χαρακτηριστικών της. Μελετάται ακόμα το φαινόμενο του «συντονισμού», μεταξύ κουλτούρας και ηγεσίας και το πώς αυτό επιδρά στην αποτελεσματικότητα των οργανισμών.

Ακολουθεί η παρουσίαση των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών της ελληνικής τηλεπικοινωνιακής βιομηχανίας και συγκεκριμένα στοιχείων όπως: α) ο συντονισμός μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και προσανατολισμού στην αγορά, ως επιχειρηματικής στρατηγικής, β) η σχέση μεταξύ εξωστρεφών τύπων κουλτούρας και απόδοσης και γ) η συσχέτιση οργανωσιακής κουλτούρας και χαρακτηριστικών όπως το μέγεθος και η ηλικία του οργανισμού. Δίνεται έτσι ένα πλήρες προφίλ της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών και διαμορφώνεται το έδαφος για διεθνείς συγκρίσεις.

Έπεται η μελέτη του προσδιορισμού της σχέσης της οργανωσιακής κουλτούρας με σειρά δεικτών μέτρησης της επίδοσης των επιχειρήσεων (performance measurements). Στόχος της εν λόγω μελέτης είναι ο προσδιορισμός τυχόν συσχετίσεων διαφορετικών τύπων κουλτούρας, με διαφορετικά χρηματοοικονομικά στοιχεία. Αξιοποιώντας της μεθοδολογία ANOVA διερευνάται η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των διαφορετικών τύπων οργανωσιακής κουλτούρας και τριών μεγεθών επίδοσης: α) κερδοφορία (profitability), β) μεγέθυνση (growth) και γ) στοιχεία ποιότητας (qualitative factors). Διαμορφώνεται έτσι ένα σύστημα 16 μεταβλητών, όπως παρουσιάζεται στον Πίνακα 1. Προκειμένου να αξιολογηθεί και η «συνολική επίδοση» σχηματίζεται μία νέα μεταβλητή που αποτελείται και από τις 16 αυτές μεταβλητές. Τα

αποτελέσματα της ανάλυσης αποκάλυψαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών για τα τρία εκ των τεσσάρων μεγεθών (συνολική επίδοση, κερδοφορία και μεγέθυνση), ενώ δεν προέκυψαν στατιστικά σημαντικές διαφορές για τα στοιχεία ποιότητας. Επιπροσθέτως, προσδιορίστηκε ποιοι τύποι κουλτούρας σχετίζονται σε μεγαλύτερο βαθμό με τα εν λόγω μεγέθη και διατυπώθηκαν προτάσεις για την βελτίωση της ασκούμενης διοίκησης στους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς.

**Πίνακας 1: Μέτρα αποτελεσματικότητας**

<b>Κερδοφορία</b>	<b>Μεγέθυνση</b>	<b>Ποιοτικοί Παράγοντες</b>
1. Απόδοση Επένδυσης (ROI)	6. Μεγέθυνση Συνδρομητών	11. Νοημοσύνη Καταναλωτών
2. Απόδοση Περιουσιακών Στοιχείων (ROA)	7. Growth Capital Turnover	12. Νοημοσύνη Ανταγωνιστών
3. Απόδοση Πωλήσεων (ROS)	8. Μέγεθος Εταιρείας	13. Διάχυση Αποκτηθείσας Γνώσης
4. Κέρδη	9. Ηλικία Εταιρείας	14. Ανταποκρισιμότητα στη Νοημοσύνη
5. Έσοδα ανά Συνδρομητή	10. Επενδύσεις σε Υποδομές	15. Καινοτομικότητα
		16. Προσανατολισμός στην Αγορά

Τελευταία ακολουθεί η μελέτη εξέτασης του συνόλου της ελληνικής οικονομίας, που πραγματοποιήθηκε προκειμένου να εντοπιστεί ο τρόπος που η περιγραφείσα κουλτούρα επιδρά εν γένει στη συνολική της λειτουργία. Η μελέτη βασίζεται στη θεώρηση πως η κουλτούρα αποτελεί δυναμικό στοιχείο, που επηρεάζει ή / και διαμορφώνει τη συνολική αποτελεσματικότητα και παραγωγικότητα σε εταιρικό και εθνικό επίπεδο. Με βάση τη θεώρηση αυτή, αναπτύχθηκε ένα μοντέλο αποτύπωσης της ελληνικής οικονομίας, βάσει των στατιστικών στοιχείων που διαμορφώνουν το Α.Ε.Π. της και επιχειρήθηκε πρόβλεψη – εκτίμηση της μελλοντικής πορείας του.



## 2. ΤΟ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΚΑΙ Η ΕΝΝΟΙΑ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ

### 2.1 Εισαγωγή

Η οργανωσιακή κουλτούρα ως αντικείμενο έρευνας, κέρδισε το ενδιαφέρον ποικίλων ερευνητών (π.χ. Barney [26], Clark [55], Deal & Kennedy [56], Denison [57], Ouchi [58], Pettigrew [59], Schein [6], [60] και άλλοι). Οι ερευνητές αυτοί, διαχώρισαν την κουλτούρα, με την γενική της έννοια, από την οργανωσιακή κουλτούρα, την κουλτούρα δηλαδή που συναντάμε στους οργανισμούς, στις επιχειρήσεις.

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η ποικιλία στον τρόπο προσέγγισης της. Η ποικιλία αυτή αντικατοπτρίζεται στο γεγονός ότι δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός της έννοιας της. Κάθε ερευνητής επηρεασμένος από την ατομική και εθνική του κουλτούρα, το ακαδημαϊκό του υπόβαθρο και την επαγγελματική του προέλευση, αντιμετωπίζει διαφορετικά το περιεχόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας.

Οι περισσότεροι συγγραφείς ορίζουν την κουλτούρα βάσει των χαρακτηριστικών, των αποτελεσμάτων ή των συμβόλων της. Βασίζονται λοιπόν στα ορατά και αόρατα σημεία της για να βοηθήσουν τον ερευνητή να μπορέσει να αντιληφθεί την παρουσία και τα αποτελέσματα της στον οποιονδήποτε υπό εξέταση οργανισμό. Εξετάζουν δηλαδή την οργανωσιακή κουλτούρα βάσει στοιχείων που μπορούν να γίνουν αντιληπτά, άρα και να μετρηθούν. Αντιμετωπίζεται δηλαδή ως μία στατική μεταβλητή που εμφανίζεται σε συγκεκριμένες πτυχές της εταιρικής λειτουργίας.

Η οργανωσιακή κουλτούρα όμως δεν αποτελεί μία στατική μεταβλητή. Η δυναμικότητα της προέρχεται από το γεγονός πως επηρεάζεται και επηρεάζει σχεδόν κάθε παράγοντα λειτουργίας σε έναν οργανισμό. Πρόκειται δηλαδή για ένα ζωντανό κομμάτι που ναι μεν μπορεί να μελετηθεί ξεχωριστά, αλλά πάντα υπό την αποδοχή του ότι αποτελεί κομμάτι ενός ευρύτερου συνόλου. Αποτελεί μέρος αυτού που οι Straub, Loch, Evaristo, Karahanna & Srite [61] ονομάζουν «εικονικό κρεμμύδι» (virtual onion).

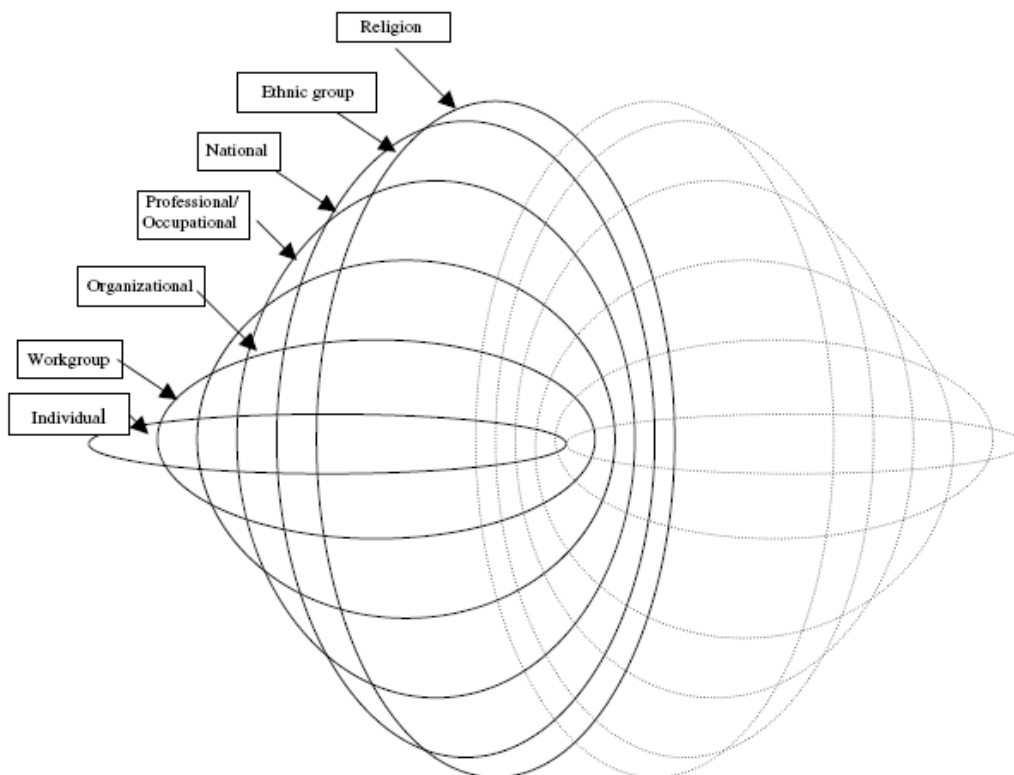
Η παρουσίαση αυτή βασίζεται στα συμπεράσματα της θεωρίας της κοινωνικής ταυτότητας [62]. Θεωρεί πως η κουλτούρα αποτελείται από διαφορετικά στρώματα επιρροής που στο σύνολο τους συν - διαμορφώνουν τη συνολική κουλτούρα. Όπως συμβαίνει και με το κρεμμύδι, κάθε στρώμα μπορεί να μελετηθεί ξεχωριστά καθώς έχει τα δικά του χαρακτηριστικά. Παράλληλα όμως κάθε στρώμα επηρεάζει σημαντικά την διαμόρφωση των υπολοίπων στρωμάτων. Μία εικόνα του εικονικού κρεμμυδιού δίνεται από τους Karahanna, Evaristo & Srite [63] και παρουσιάζεται στο Σχήμα 1.

Βάσει των Straub, Loch, Evaristo, Karahanna & Srite [61], τα διαδοχικά στρώματα δεν έχουν πάντα την ίδια σειρά, το ίδιο βάθος και την ίδια σημαντικότητα. Ενδογενείς και εξωγενείς παράγοντες μπορούν να επηρεάσουν σημαντικά, την τελική εικόνα που αυτό παρουσιάζει. Έτσι μεταβλητές όπως ο κλάδος, το μέγεθος του οργανισμού, ο χρόνος και το αντικείμενο της έρευνας μπορούν να διαφοροποιήσουν τα αποτελέσματα που προκύπτουν και κατά συνέπεια την προσέγγιση που υιοθετείται.

Η πολυπλοκότητα του συστήματος που δημιουργείται καθιστά εξαιρετικά δύσκολο τον επακριβή ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας. Κανείς ορισμός δεν μπορεί να θεωρηθεί πλήρης. Κανείς ορισμός δεν ταιριάζει επακριβώς σε όλα τα είδη

οργανισμών. Κάθε ορισμός όμως εμπεριέχει στοιχεία χρήσιμα, που μας επιτρέπουν να προσθέσουμε ένα ακόμα κομμάτι στο πολύπλοκο ψηφιδωτό που διαμορφώνει την εκάστοτε οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού.

Για τον λόγο αυτό, όποιος επιθυμεί να κατανοήσει εις βάθος την έννοια της κουλτούρας στα πλαίσια των επιχειρήσεων είναι υποχρεωμένος να μπει σε μία διαδικασία σύνθεσης των αντιλήψεων που έχουν προκύψει για αυτή από διαφορετικούς και ετερόκλητους επιστημονικά χώρους. Είναι αναγκαίο να συνθέσει ορισμούς, αντιλήψεις και θεωρίες που πηγάζουν από έρευνες μελετητών που προέρχονται από επιστημονικά πεδία όπως αυτά της οργανωσιακής συμπεριφοράς, της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων, της κοινωνικής ανθρωπολογίας και της ψυχολογίας.



Σχήμα 1: Το μοντέλο του εικονικού κρεμμυδιού [63]

Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να παρουσιάσει με όσο το δυνατόν πιο συνοπτικό αλλά παράλληλα περιεκτικό τρόπο τα θεωρητικά εκείνα κομμάτια της οργανωσιακής κουλτούρας, που θα μας επιτρέψουν να διαμορφώσουμε μία εμπειρισταωμένη άποψη για την έννοια και τις πτυχές της.

Στις επόμενες ενότητες θα παρουσιαστούν τις κυριότερες σχολές σκέψεις πάνω στην οργανωσιακή κουλτούρα και οι κυριότεροι εκπρόσωποι τους, ενώ παράλληλα θα δοθεί η εξέλιξη στους ορισμούς της.

## 2.2 Η Εξέλιξη της Έννοιας της Κουλτούρας

Η έννοια της κουλτούρας απασχόλησε και συνεχίζει να απασχολεί τους ερευνητές ανά τον κόσμο. Αυτό που μπορεί να παρατηρήσει κανείς με μία πρώτη ματιά είναι η διαφορετικότητα στην προσέγγιση της, από χρονική περίοδο σε χρονική περίοδο και από ερευνητή σε ερευνητή.



Με τον γενικό όρο «κουλτούρα», ο απλός αναγνώστης θα φέρει κατά νου την κοινωνική πρόοδο, τον πολιτισμό και τα δημιουργήματα του. Οι καλές τέχνες ταυτίστηκαν με την έννοια της κουλτούρας, ο τρόπος ζωής και κοινωνικής συμπεριφοράς έγιναν στοιχεία της και η φιλοσοφία εν γένει αποτέλεσε συνώνυμο της. Το νόημα που απέκτησε λοιπόν είναι αυτό της ανωτερότητας, του εκλεκτού, του εκλεπτυσμένου.

Η κουλτούρα απέκτησε ένα ιδιαίτερο νόημα στα τέλη του 19ου αιώνα, οπότε άρχισε να κατασταλάζει η έννοια του “έθνους” στις συνειδήσεις πολλών μελετητών. Τότε η κουλτούρα και το έθνος αποτέλεσαν τις δύο όψεις του ίδιου νομίσματος. Η κουλτούρα αποτέλεσε την ταυτότητα του έθνους, ενώ το έθνος αποτέλεσε τον φορέα συγκεκριμένων χαρακτηριστικών κουλτούρας. Από το χρονικό σημείο αυτό και έπειτα ο όρος “εθνική κουλτούρα” χρησιμοποιήθηκε για να περιγράψει τις ιδιότητες, αν και όχι απαραίτητα μοναδικές συμπεριφορές κάθε έθνους.

Σύντομα οι μελετητές κατανόησαν πως ο όρος της εθνικής κουλτούρας δεν μπορούσε να καλύψει τα πλαίσια των ερευνών τους, καθώς διαφορετικές υποκουλτούρες εμφανίζονταν εντός των εθνών. Οι υποκουλτούρες αυτές δεν αφορούσαν μόνο πληθυσμιακές ομάδες με διαφορετική γεωγραφική κατανομή, αλλά και ομάδες πληθυσμού εντός του ίδιου κοινωνικού υποσυνόλου. Δημιουργήθηκε λοιπόν η ανάγκη έρευνας πάνω σε συγκεκριμένα κοινωνικά υποσύνολα με κοινό γεωγραφικό προσδιορισμό, αλλά με διαφορετικά δημογραφικά χαρακτηριστικά (φύλλο, ηλικία, εισόδημα, επίπεδο μόρφωσης, εργασία και άλλα). Το αποτέλεσμα της μελέτης αυτής οδήγησε στη διαμόρφωση της θεωρίας της “κοινωνικής κουλτούρας”.

Από τους πλέον σημαντικούς μελετητές σε αυτήν υπήρξε ο Η.С. Triandis [64]. Κεντρικό σημείο του έργου του αποτέλεσε η σύνθεση των ήδη υφιστάμενων θεωριών περί κουλτούρας προκειμένου να επιτύχει μία αντικειμενική και κοινά αποδεκτή θεώρηση της. Πέτυχε εν τέλει να ορίσει την κουλτούρα σε κοινωνιολογικό επίπεδο χρησιμοποιώντας μεγάλο μέρος ήδη υφιστάμενων γνώσεων γύρω από αυτή. Ουσιαστικά παραθέτει μία περιφραστική περιγραφή της, χωρίς σαφή όρια, ώστε να μην περιορίζεται σε στείρους ορισμούς.

Υποστηρίζει πως η κουλτούρα αποτελείται από τέσσερα διαφορετικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα τα οποία είναι ότι “α. η κουλτούρα αναδύεται μέσα από σχέσεις αλληλεπιδράσεων και προσαρμογής. β. καθώς οι άνθρωποι δημιουργούν σχέσεις αμοιβαίων συσχετίσεων, καταλήγουν στην ανάπτυξη κοινών κωδίκων επικοινωνίας και κοινών ορισμών για ποικίλες έννοιες. γ. αναπτύσσουν σύμβολα. δ. υιοθετούν κοινούς τύπους συμπεριφοράς, πνευματικά, ηθικά και αισθητικά πρότυπα, κοινές γνώσεις, θρησκείες και κοινωνικές συμπεριφορές” [64].

Με την καταγραφή των παραμέτρων που συνθέτουν την κουλτούρα, ο συγγραφέας αυτός, επέτρεψε σε κάθε μεταγενέστερο ερευνητή να χρησιμοποιήσει τις παραμέτρους αυτές ως αφετηρία, προκειμένου να κάνει ένα βήμα παραπάνω στην κατανόησή της. Με άλλα λόγια ο συγκεκριμένος ορισμός της κουλτούρας που δίνεται από τον Η.С. Triandis μπορεί να αποτελέσει την βάση για κάθε άλλη έρευνα, σε όλο το φάσμα που αυτή καλύπτει.

Η ιστορία έρευνας πάνω στην κουλτούρα όμως, δεν είχε ολοκληρωθεί. Την δεκαετία του 1960 άρχισε να εμφανίζεται όλο και πιο συχνά ο όρος οργανωσιακό κλίμα ([65], [66]) σε μια προσπάθεια ερμηνείας του έσω – επιχειρησιακού περιβάλλοντος, ως προέκταση της κοινωνικής κουλτούρας. Στα επόμενα χρόνια

οι ερευνητές διαπίστωσαν πως το οργανωσιακό κλίμα δεν αποτελούσε το όλον αλλά κομμάτι του έσω – επιχειρησιακού περιβάλλοντος.

Το όλον αποτελούσε αυτό που σήμερα ονομάζουμε οργανωσιακή ή εταιρική κουλτούρα και που μέχρι την δεκαετία του 1980, βρισκόταν υπό την εξάρτηση της κοινωνικής κουλτούρας, με αποτέλεσμα να μην ερευνάται αυτοτελώς, ως ξεχωριστή οντότητα. Η εξάρτηση αυτή διαφαίνεται από το γεγονός ότι οι μελετητές της, την προσέγγιζαν σε πολύ γενικό επίπεδο. Χαρακτηριστικές ως προς αυτήν την διαπίστωση είναι οι μελέτες του Weber το 1930 [67], του Mead το 1934 [68], του Radcliffe το 1952 [69] και του Rohlen το 1974 [70].

Μόλις τότε στις αρχές της δεκαετίας του 1980, ξεκίνησε η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας να απασχολεί τους ερευνητές, ως ανεξάρτητη μεταβλητή που επηρεάζει την αποτελεσματικότητα. Η μεταστροφή που συντελέστηκε δεν είναι δύσκολο να ερμηνευτεί. Η μέχρι τότε πορεία της διεθνούς οικονομίας βασιζόταν σε εθνικές – κρατικές αγορές ως επί το πλείστον, με ελάχιστες πολυεθνικές και σχετικά μικρή οικονομική αλληλεπιδραστικότητα, που προερχόταν κατά κύριο λόγο μέσω του διεθνούς εμπορίου.

Η κατάσταση αυτή άλλαξε με τη διαμόρφωση των οικονομικών, τεχνολογικών, θεσμικών και πολιτικών συνθηκών, που επέτρεπαν το σταδιακό άνοιγμα των αγορών. Η παγκοσμιοποιημένη οικονομία ήταν προ των πυλών και σχέδια εξαγορών, συγχωνεύσεων και διεθνών συμμαχιών μελετούνταν από τους ισχυρότερους οργανισμούς [71]. Η παγκοσμιοποίηση αυτή μετέβαλε τις παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [72], μεταθέτοντας το βάρος ανάλυσης από τους “απτούς”, στους “μαλακού” τύπου, παράγοντες [73]. Ένας από αυτούς τους παράγοντες, με ιδιαίτερα κρίσιμο ρόλο στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην επίτευξη ανώτερης απόδοσης, αναδείχτηκε η οργανωσιακή κουλτούρα [74].

Στα πλαίσια αυτά για να επιτύχει ένας οργανισμός εκτός των εθνικών του συνόρων έπρεπε να γνωρίζει την κουλτούρα της αγοράς στην οποία έκανε είσοδο, την κουλτούρα των εταιρειών που είχε να ανταγωνιστεί, αλλά και τη δική του μοναδική κουλτούρα, ώστε να γνωρίζει τρωτά και δυνατά σημεία, τα όρια και τις δυνατότητες του. Εξάλλου, πολύ εύστοχα ο Hofstede [75] αναφερόμενος στη διαδικασία της διεθνούς επιχειρηματικότητας και προκειμένου να περιγράψει την καινούρια παγκόσμια οικονομική πραγματικότητα χρησιμοποίησε τον τίτλο “The business of international business is culture”.

Επιπροσθέτως, στις αρχές της δεκαετίας του 1980 μεγάλη αίσθηση προκαλούσε η επιτυχία των ιαπωνικών εταιρειών, οι οποίες αντιμετώπιζοντας της οργανωσιακή κουλτούρα ως παραγωγικό συντελεστή υψίστης σημασίας, υπερτερούσαν των αντίστοιχων αμερικανικών εταιρειών [76]. Οι εταιρείες αυτές υιοθετούσαν προγραμματισμένα και βάση συγκεκριμένου οργανωσιακού σχεδιασμού μία κουλτούρα που προήγαγε την ομαδική εργασία και τον συντονισμό των εργασιών βάσει κοινών κωδικών επικοινωνίας, συμπεριφοράς και συνεργασίας.

Εν μέρει λόγω του γεγονότος αυτού άρχισε να προκαλεί αίσθηση η προσπάθεια διάφορων μελετητών να οριοθετήσουν τον τρόπο λειτουργίας και τον λόγο επιτυχίας κάποιων από τις θεωρούμενες παγκοσμίως ως “επιτυχείς εταιρείες” ([77], [78], [79]). Το έργο των συγγραφέων αυτών προήγαγε την ιδέα του ότι η επιτυχημένη διοίκηση είναι συνάρτηση και ποιοτικών παραμέτρων σε ιδιαίτερα σημαντικό βαθμό, δίνοντας παραδείγματα όπως η υποκίνηση των εργαζομένων και η εξασφάλιση της εμπιστοσύνης τους [76].

Παράλληλα, άρχισε να ωριμάζει σταδιακά στη συνείδηση πολλών επιχειρησιακών στελεχών και μελετητών, η ιδέα της απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τομείς που ως τότε ήταν ανεκμετάλλευτοι. Η ενδοσκόπηση στο εσωτερικό των οργανισμών έδειξε πως η καλλιέργεια του ανθρώπινου κεφαλαίου μπορεί να αποδώσει σε όρους αποτελεσματικότητας [80]. Η καλλιέργεια αυτή, που αποτελεί κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας και η ιδέα της δυνατότητας διαχείρισης της οργανωσιακής κουλτούρας ώστε να έχει συγκεκριμένα και απτά αποτελέσματα στην απόδοση οδήγησε στην περαιτέρω ενασχόληση με το αντικείμενο [76].

Στα πλαίσια αυτά η οργανωσιακή κουλτούρα απέκτησε ιδιαίτερη σημασία και για την κατανόηση των διαφορών μεταξύ επιτυχημένων και λιγότερο πετυχημένων οργανισμών, οι οποίοι δραστηριοποιούνται εντός του ίδιο εθνικού περιβάλλοντος κουλτούρας [81]. Στην κατεύθυνση αυτή συνέβαλε δραστικά η μελέτη του Schein [82], την οποία θα εξετάσουμε αναλυτικά παρακάτω.

Οι παραπάνω προαναφερθείσες ιστορικές συγκυρίες συντέλεσαν στο να περάσει η έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, από την αφάνεια στο προσκήνιο. Μέχρι τότε “η κουλτούρα των επιχειρήσεων στην πλειοψηφία των περιπτώσεων ήταν δύσκολο να ανιχνευθεί και άρα περνούσε απαρατήρητη” [15]. Πλέον δεν έφτανε στα διοικητικά στελέχη να γνωρίζουν απλά την ύπαρξη της. Έπρεπε να οριστούν οι παράμετροι της και μάλιστα με τέτοιο τρόπο, ώστε να μπορεί να γίνει χειραγωγίσιμη, άρα και κατευθυνόμενη, προκειμένου να εξυπηρετήσει τη στρατηγική του οργανισμού και να οδηγήσει στην επιθυμητή αποτελεσματικότητα του.

Καταλυτική ήταν η συμβολή μίας σειράς συγγραφέων που θεμελίωσαν τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας. Την αρχή έκανε ο Ouchi [58], ο οποίος με το βιβλίο του “Theory Z” προσπάθησε να αφυπνίσει την αμερικανική βιομηχανία έναντι της ιαπωνικής απειλής. Ένα από τα σημαντικά ζητήματα που θέτει το βιβλίο αυτό είναι το πώς μπορεί να αναγνωριστεί η οργανωσιακή κουλτούρα, προκειμένου να αποτελέσει στοιχείο παρατήρησης [83]. Βάσει της θεωρίας που αναπτύσσεται, η κουλτούρα είναι κάτι που υποβόσκει και εκφράζεται μέσω συμβόλων και μύθων [17], ενώ υπάρχει και σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και αύξουσας παραγωγικότητας [81]. Την αναπτυσσόμενη από το ανωτέρω βιβλίο θεωρία, ήρθε να επιβεβαιώσει το βιβλίο “The Art of Japanese Management” των Pascal και Athos [84] που ουσιαστικά ασχολούνταν με τις νέες προκλήσεις, στις οποίες η Αμερικανική βιομηχανία έπρεπε να ανταποκριθεί προκειμένου να ανακτήσει το χαμένο έδαφος έναντι της Ιαπωνίας.

Ακολούθησαν οι Terrence Deal και Allan Kennedy [56], οι οποίοι εξέδωσαν το σύγγραμμα “Corporate Cultures” (1982). Είναι οι πρώτοι που αναφέρονται ανοιχτά στο ζήτημα της διαχείρισης της οργανωσιακής κουλτούρας, ως εργαλείο στα χέρια της διοίκησης του οργανισμού. Υποστήριξαν ότι κάθε επιχείρηση μπορεί και πρέπει να διαχειρίζεται την κουλτούρα της κατά τέτοιο τρόπο ώστε να βελτιώνει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητά της. Βάσει αυτών, μία ισχυρή κουλτούρα οδηγεί σε επιτυχή οργανωσιακή απόδοση [81] και προς αυτή την κατεύθυνση, εστιάζοντας στην αμερικανική βιομηχανία κινήθηκε ο Kanter [85] με το έργο του “The Change Masters: Corporate Entrepreneurs”.

Το βιβλίο όμως εκείνο που έχει ταυτιστεί με την τάση για επισταμένη διερεύνηση του όρου “οργανωσιακή κουλτούρα” είναι το “In Search of Excellence” των Peters και Waterman [86]. Οι συγγραφείς του έργου αυτού, τονίζουν τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας και θέτουν για πρώτη φορά επί τάπητος, το ζήτημα

της σχέσης που υπάρχει ανάμεσα στις αξίες της εκάστοτε επιχείρησης και στην πιθανή επιτυχία ή αποτυχία της. Συγκεκριμένα δείχνουν πως οι επιτυχημένοι οργανισμοί έχουν κάποια ανώτερα στοιχεία κουλτούρας [81]. Υποδεικνύουν μάλιστα στα διοικητικά στελέχη της κάθε επιχείρησης πώς να καθιερώσουν τέτοια κουλτούρα που να βοηθάει στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων [37].

Τα έργα αυτά άνοιξαν ένα νέο κεφάλαιο στον τομέα της διοίκησης επιχειρήσεων, καταδεικνύοντας τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας. Εγκαταλείφθηκε οριστικά η ιδέα ότι οι οργανισμοί αποτελούν μαύρα "κουτιά", που επηρεάζονται μόνο από το έξω-επιχειρησιακό περιβάλλον και κατά συνέπεια μπορούν να διοικηθούν κατά τρόπο αποτελεσματικό, αποκλειστικά και μόνο με την λήψη αποφάσεων βάσει χρηματοοικονομικών κριτηρίων.

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 και πέρα, οι ερευνητές άρχισαν να υποστηρίζουν ότι η διαφορά ανάμεσα σε επιτυχημένες και μη επιτυχημένες επιχειρήσεις πρέπει να αναζητείται στο έσω-επιχειρησιακό τους περιβάλλον, σε "μαλακού" τύπου παράγοντες, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα. Για πρώτη φορά υποστηρίχθηκε ότι είναι πιθανό να υπάρχει συσχέτιση, σε καθαρά θεωρητικό επίπεδο, ανάμεσα στην ποιοτική έννοια της κουλτούρας και σε ποσοτικά δεδομένα. Έγινε έτσι σαφές ότι και ποιοτικές παράμετροι κρίνουν την ίδια τη βιωσιμότητα του εκάστοτε οργανισμού.

Χρησιμοποιώντας ως βάση αυτές τις ερευνητικές προσπάθειες πολλοί συγγραφείς έχουν ασχοληθεί και εξακολουθούν μέχρι και σήμερα να ασχολούνται με το ζήτημα της οργανωσιακής κουλτούρας, παράγοντας έναν τεράστιο όγκο βιβλίων και άρθρων.

### **2.3 Ορισμός της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Η ύπαρξη μελετητών από διαφορετικά επιστημονικά, εργασιακά και ακαδημαϊκά περιβάλλοντα, έχει οδηγήσει σε πολυμορφία στον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτό οφείλεται στο γεγονός πως καθένας από τους μελετητές αυτούς, στην προσπάθεια να ερμηνεύσει όσο το δυνατόν καλύτερα το φαινόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας, χρησιμοποίησε τις εμπειρίες και τα βιώματα του. Επιπροσθέτως, η προσπάθεια ερμηνείας συγκεκριμένων οργανωσιακών συμπεριφορών και αποτελεσμάτων, ενσωμάτωσαν καινούριες πτυχές στους διάφορους ορισμούς που έχουν δοθεί.

Από τους πρώτους ερευνητές που ασχολήθηκαν με την οργανωσιακή κουλτούρα υπήρξε ο Elliot Jacques [87], ο οποίος την μελέτησε στο επίπεδο των βασικών παραγωγικών μονάδων και των εργοστασίων. Σύμφωνα με αυτόν "η κουλτούρα που διέπει την λειτουργία του κάθε εργοστασίου είναι η εθιμική και παραδοσιακή μεθοδολογία με την οποία σχεδιάζονται και εκτελούνται οι όποιες λειτουργίες του. Η μεθοδολογία αυτή γίνεται αποδεκτή από το σύνολο των εργαζομένων σε έναν μικρό ή μεγάλο βαθμό, την υιοθετούν και την μοιράζονται. Οι νέοι εργαζόμενοι οφείλουν να την μάθουν και να την αποδεχθούν έστω και μερικώς προκειμένου να γίνουν αποδεκτοί". Αν και πρώιμο και χωρίς συνείδηση της έννοιας του ενιαίου οργανισμού, ο ανωτέρω ορισμός παρέχει τα πρώτα ψήγματα ύπαρξης κοινού τρόπου λειτουργίας των εργαζομένων, μέσω άτυπων κανόνων που μεταφέρονται από τους παλαιότερους, στους νεότερους εργαζομένους.

Από την δική του πλευρά ο Andrew Pettigrew [59] διατύπωσε την άποψη ότι "η οργανωσιακή κουλτούρα είναι ένα σύστημα από κοινές και συλλογικές αντιλήψεις που γίνονται αποδεκτές για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα από ένα συγκεκριμένο σύνολο ατόμων. Αυτό το σύστημα των ορισμών, των πεποιθήσεων,

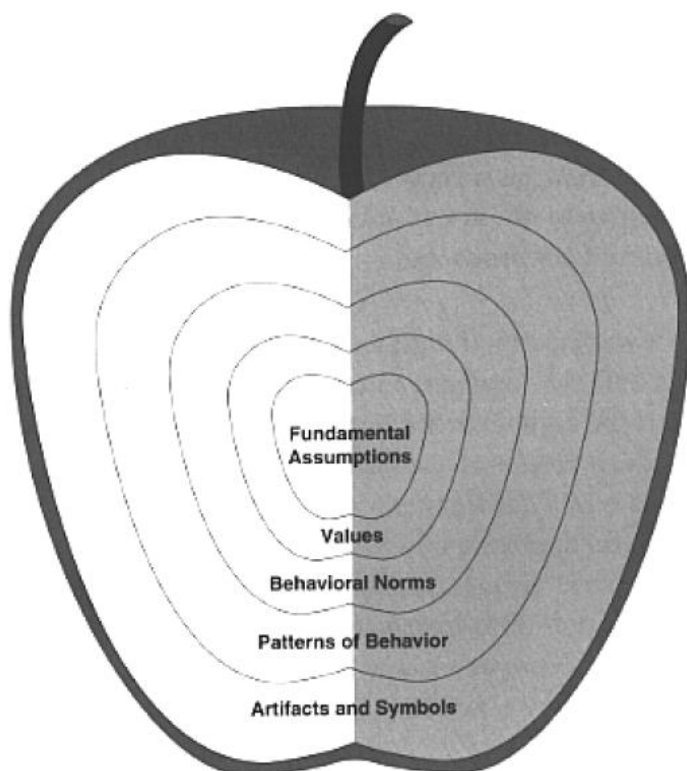
των κανόνων και των ιδεών αποσαφηνίζει σε κάθε άτομο του οργανισμού τη θέση του μέσα σε αυτόν”. Η οπτική αυτή επιτρέπει στο άτομο να προσδιορίσει τη θέση του και τον ρόλο του στον οργανισμό, ώστε να αναλάβει ανάλογη δραστηριότητα στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού.

Οι Deal και Kennedy [56] αντιμετώπισαν την οργανωσιακή κουλτούρα “ως μία σταθερή συλλογή αξιών και συμβόλων”, δίνοντας έτσι έμφαση στη σταθερότητα που παρουσιάζουν οι οργανισμοί σε συγκεκριμένες χρονικές στιγμές. Οι Cooke και Lafferty [88] από την άλλη δεν επικεντρώθηκαν στο τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά στο τι προβάλλει, καθώς την όρισαν ως “τον αντικατοπτρισμό των κοινών αξιών και πεποιθήσεων που οδηγούν τη σκέψη και τη συμπεριφορά των εργαζομένων”.

Ακολουθώντας τη φιλοσοφία των πρώτων ερευνητών, ο Meryl Reis Louis [89], αντιμετώπισε την οργανωσιακή κουλτούρα ως τον συνεκτικό ιστό, ως έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας των εργαζομένων της επιχείρησης, τονίζοντας πως “κάθε οργανισμός είναι ένα περιβάλλον, το οποίο εξαρτάται από την κουλτούρα που το χαρακτηρίζει. Είναι μία αυτόνομη κοινωνική ομάδα που διαπνέεται και στηρίζει την ύπαρξή του σε ένα σύνολο κοινών αντιλήψεων για τις δράσεις που πρέπει να αναλαμβάνονται, κοινών κωδικών επικοινωνίας και άλλων συμβολικών ‘οχημάτων’ που εκφράζουν κοινή θεώρηση των πραγμάτων”).

Οι Johnson και Scholes [90], αρχικά όρισαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως “το βαθύτερο επίπεδο αξιών, πεποιθήσεων και συμπεριφορών, που μοιράζονται από κοινού όλα τα μέλη του οργανισμού”. Το βαθύτερο αυτό επίπεδο εμφανίζεται με μία σειρά εκδηλώσεις όπως οι συνήθειες και οι καθημερινές ρουτίνες, η γλώσσα που χρησιμοποιείται, οι οργανωσιακές ιστορίες και μύθοι που μεταφέρονται από τη μία γενιά εργαζομένων στην άλλη, τα σύμβολα και το εμπορικό σήμα του οργανισμού. Όλα αυτά καθιστούν τους εργαζομένους κοινωνούς μίας συγκεκριμένης κουλτούρας, μίας συγκεκριμένης φιλοσοφίας.

Κατά τον Edgar Schein [6] η εταιρική κουλτούρα είναι δυνατόν να ορισθεί ως “ένα σύνολο από βασικές υποθέσεις που μία ομάδα ατόμων έχει εφεύρει, ανακαλύψει ή αναπτύξει κατά την διαδικασία εκμάθησης της μεθοδολογίας αντιμετώπισης των προβλημάτων που προκύπτουν από την προσπάθεια προσαρμογής της στο εξωτερικό περιβάλλον και ταυτόχρονης σύνθεσης των δικών της εσωτερικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων. Αυτό το σύνολο των υποθέσεων έχει επεξεργασθεί τόσο καλά ώστε να θεωρείται αξιόπιστο και για αυτό να διδάσκεται στα νέα μέλη της ως ο ενδεδειγμένος τρόπος αντίληψης και αντιμετώπισης των ζητημάτων της προσαρμογής στους εξωγενείς παράγοντες και σύνθεσης των εσωτερικών”. Παραστατικά η οργανωσιακή κουλτούρα παρουσιάστηκε σαν ένα μήλο με διαφορετικά στρώματα, που όσο προσεγγίζει κανείς στον πυρήνα τόσο πιο ισχυρά είναι τα επίπεδα και τόσο πιο ζωτικά για τη βιωσιμότητα.



Σχήμα 2: Επίπεδα Οργανωσιακής Κουλτούρας [91]

Το 1991, ο Gordon [92] όρισε την οργανωσιακή κουλτούρα ως “ένα σύστημα ευρέως διαδεδομένων και αποδεκτών πεποιθήσεων και αξιών που οδηγούν στη διαμόρφωση τυπικών κανόνων συμπεριφοράς για τους εργαζομένους”. Στον ορισμό αυτό ο Gordon, αντικατόπτρισε τη θεωρία της οργανωσιακής κουλτούρας ως κοινωνικό φαινόμενο ελέγχου και οριοθέτησης συμπεριφορών.

Οι Harrison και Stokes [12] όρισαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως “το σύνολο εκείνων των προτύπων κοινών πεποιθήσεων, αρχών, ιεροτελεστιών, μύθων και συναισθημάτων που γίνεται συλλογικά αποδεκτό από τα μέλη ενός οργανισμού”). Βάσει αυτών η εταιρική κουλτούρα ταυτίζεται με την ύπαρξη κοινών προτύπων συμπεριφοράς και ηθικών, εταιρικών αξιών, ενώ αποτελεί για κάθε επιχείρηση ότι και η προσωπικότητα για κάθε άνθρωπο. Είναι ο παράγοντας εκείνος που χαρακτηρίζει την ίδια την υπόστασή του και τον τρόπο με τον οποίο λειτουργεί στα πλαίσια του ευρύτερου περιβάλλοντος. Ουσιαστικά η κουλτούρα είναι εκείνος ο παράγοντας που διαφοροποιεί την κάθε εταιρία και την καθιστά μοναδική σε σχέση με όλες τις υπόλοιπες.

Ο ορισμός που έδωσαν οι Harrison Trice και Janice Beyer [93] δεν ξεφεύγει από αυτήν την λογική των προγενέστερων μελετητών. Σύμφωνα με αυτούς η εταιρική κουλτούρα “είναι ένα συλλογικό φαινόμενο, το οποίο επηρεάζει σε βάθος την ανθρώπινη συμπεριφορά. Πρόκειται για το φυσικό αποτέλεσμα των κοινωνικών αλληλεπιδράσεων που συναποτελούν τον οργανισμό”. Η έννοια της συλλογικότητας είναι για άλλη μία φορά διάχυτη. Είναι αυτή που αποτελεί το χαρακτηριστικό γνώρισμα της κουλτούρας, διέπει την ίδια την ύπαρξή της και αποτελεί το στοιχείο που την χρωματίζει. Στον ορισμό αυτό ο ίδιος ο οργανισμός θεωρείται ως ένα σύνολο κοινωνικών αλληλεπιδράσεων, που επηρεάζει τους εργαζομένους.

Βάσει των Williams, Dobson & Walters [94] η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να οριστεί ως “ο τρόπος που λειτουργούν τα πράγματα σε έναν οργανισμό ή ως ο τρόπος που σκέφτονται σε έναν οργανισμό”. Τα δύο αυτά συστατικά αν και δεν ερμηνεύουν πλήρως το τι είναι και πως επιδρά η οργανωσιακή κουλτούρα, παρέχουν σημαντική πληροφόρηση στα νεότερα μέλη του οργανισμού για τον τρόπο με τον οποίο μπορεί να επιτευχθεί η οργανωσιακή επιβίωση και μεγέθυνση, βάσει μεταγενέστερων μελετητών [95].

Παράλληλα, η οργανωσιακή κουλτούρα μελετήθηκε και ως ένα κοινωνικό σύστημα ελέγχου, που σκοπό έχει να διαμορφώσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων [96] και κατά συνέπεια και των διαφόρων ομάδων, που λειτουργούν στα πλαίσια του οργανισμού. Ο ορισμός αυτός αν και επικεντρώνεται στη συμπεριφορά των εργαζομένων, ως απώτερο σκοπό έχει να περιγράψει τον τρόπο που τα πράγματα γίνονται στον εκάστοτε οργανισμό.

Μία σειρά ερευνητών στις αρχές του 21ου αιώνα ακολουθώντας το έργο των προηγούμενων ερευνητών, παγίωσαν την άποψη πως “η οργανωσιακή κουλτούρα ορίζεται ως οι κοινές αξίες και πεποιθήσεις που οδηγούν τις ενέργειες αυτών που εργάζονται στον οργανισμό” [97]. Η οπτική αυτή αν και στατική υιοθετήθηκε και από μεταγενεστέρους ερευνητές [98], καθώς θεωρείται πως αποτελεί τον πυρήνα του ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας και τον αποδίδει με τρόπο λιτό και ουσιώδη.

Βάσει του Huber [99], “η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το σύνολο των αξιών, των πεποιθήσεων, αλλά και των προσδοκιών που είναι ευρέως διαδεδομένες και αποδεκτές στον εκάστοτε οργανισμό”. Ο ορισμός αυτός, προσδίδει μία διαφορετική οπτική στην προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς περιλαμβάνει τις προσδοκίες που γεννά στους εργαζομένους, ο ίδιος ο οργανισμός. Οι προσδοκίες αυτές αποτελούν σημαντικό παράγοντα επιτυχία, καθώς παρέχουν κίνητρα στους εργαζομένους και τους δεσμεύουν προς τους σκοπούς του οργανισμού.

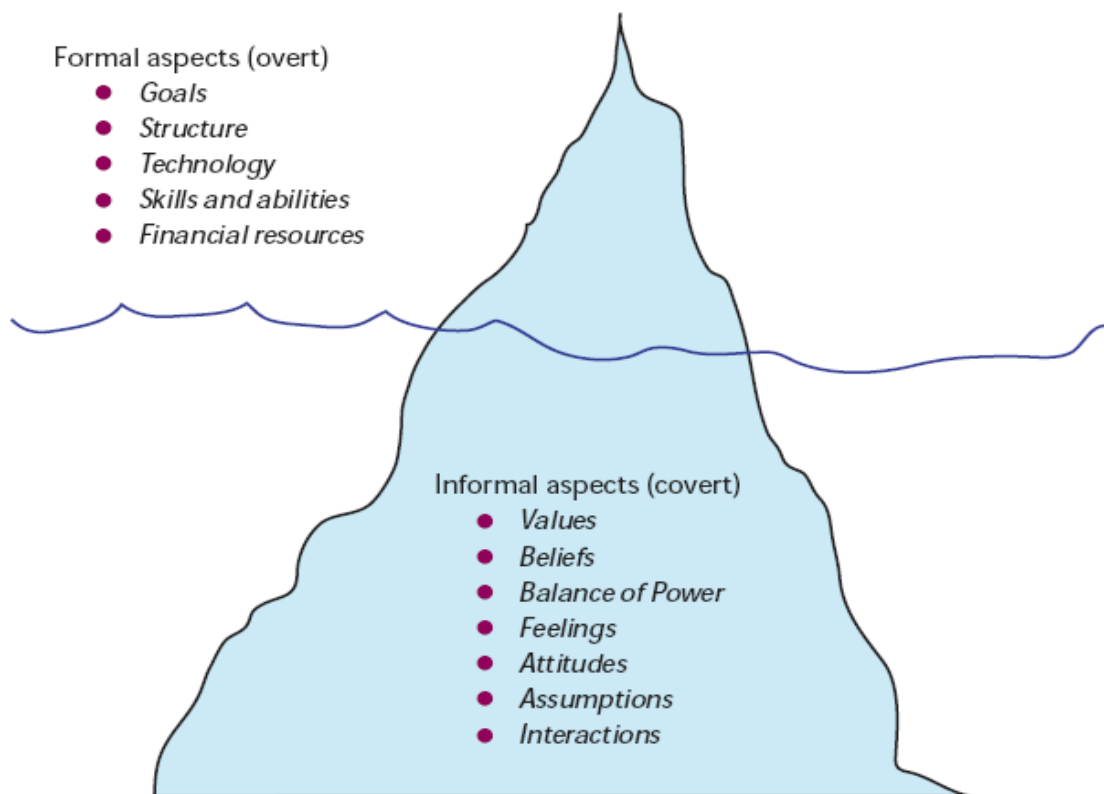
Ο Chu [100], “θεώρησε την οργανωσιακή κουλτούρα όχι μόνο το ασυνείδητο από κοινού αίσθημα των εργαζομένων για το τι είναι καλό και κακό, επιθυμητό και ανεπιθύμητο, αλλά και το σύνολο των αξιών, πεποιθήσεων και κυρίως ενεργειών – πράξεων”. Με τον τρόπο αυτό κατέστησε την οργανωσιακή κουλτούρα ως τον τελικό κριτή των ενεργειών στα πλαίσια της λειτουργίας του οργανισμού και του ρυθμιστή των πρακτικών που υιοθετούνται.

Προκειμένου να συμπεριλάβουν την πολυπλοκότητα και την αδυναμία επακριβούς ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας, κάποιοι μελετητές τείνουν να τη συσχετίσουν, με την ανθρώπινη προσωπικότητα, με τον ανθρώπινο χαρακτήρα [101]. Θεωρούν δηλαδή πως όπως δεν μπορεί να οριστεί ακριβώς και να περιγραφεί πλήρως η ανθρώπινη προσωπικότητα, το ίδιο ισχύει και για την οργανωσιακή κουλτούρα “που αποτελεί τον χαρακτήρα, την προσωπικότητα του οργανισμού”. Με τον ορισμό αυτό ενσωμάτωσαν την αβεβαιότητα στον ορισμό, αλλά παράλληλα κατέδειξαν τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας.

Γίνεται σαφές πως η δυσκολία στον ορισμό την οργανωσιακής κουλτούρας προέρχεται εν μέρει και από το γεγονός πως περιλαμβάνει τόσο δυναμικά, όσο και στατικά στοιχεία [102]. Κάθε ερευνητής βασιζόμενος στον ορισμό που υιοθέτησε, προσπάθησε να εντοπίσει τον παράγοντα εκείνο που θα του επιτρέψει να κατανοήσει ή και να μετρήσει την οργανωσιακή κουλτούρα. Για παράδειγμα ο Schein [6] έδωσε έμφαση στις ασυνείδητες αξίες και πεποιθήσεις των μελών του οργανισμού, οι Martin και Seihl [103] στις οργανωσιακές ιστορίες και μύθους, ενώ ο Smircich [104] στο περιεχόμενο και το νόημα της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η ποικιλία στους ορισμούς λοιπόν, έδωσε τη δυνατότητα σε κάθε μελετητή να τονίσει διαφορετικές πτυχές του φαινομένου της οργανωσιακής κουλτούρας. Ο Rousseau [105] θεώρησε ότι εν γένει δεν ήταν οι ορισμοί που διαφέρουν, αφού όλοι περιγράφουν το ίδιο φαινόμενο από διαφορετική οπτική γωνία, αλλά οι τύποι των δεδομένων που οι ερευνητές συλλέγουν και με βάση τα οποία προσπαθούν να ερμηνεύσουν την οργανωσιακή κουλτούρα γενικά ή ειδικά σε κάποιον οργανισμό.

Η διαφορετική οπτική του κάθε ερευνητή είναι κάτι φυσιολογικό, καθώς βάσει του Large [106] ο οργανισμός, μπορεί να παρουσιαστεί ως ένα παγόβουνο. Στην κορυφή του παγόβουνου, που είναι και ορατή, βρίσκονται στοιχεία όπως οι στόχοι, η δομή, η τεχνολογία, οι ικανότητες και οι χρηματοοικονομικοί πόροι (Σχήμα 3). Κάτω από την επιφάνεια όμως, βρίσκεται ένα πολύ μεγαλύτερο μέρος του οργανισμού, που είναι τα στοιχεία εκείνα που βάσει των ορισμών που είδαμε, αποτελούν αυτό που αποκαλούμε οργανωσιακή κουλτούρα. Ανάλογα τη θέση που έχει κάθε ερευνητής ως προς το οργανωσιακό αυτό παγόβουνο, παρέχει και διαφορετικό ορισμό, ο οποίος χωρίς να είναι λάθος, δεν μπορεί να αποτελέσει το όλον για κάθε οργανισμό που δραστηριοποιείται.



Σχήμα 3: Το Οργανωσιακό Παγόβουνο του Mark [106]

Η θεώρηση αυτή ανταποκρίνεται στη άποψη ότι οι διαφορές στον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας, προέρχονται από την προσήλωση στον τρόπο που οι άνθρωποι σκέφτονται ή στον τρόπο που οι άνθρωποι συμπεριφέρονται. Συγκεκριμένα, η διαφοροποίηση αυτή καταδεικνύεται επί της ουσίας από την διαφορετικότητα στην προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας όπως αυτή φαίνεται από τις θεωρήσεις των διάφορων μελετητών της. Πρόκειται για δύο



τελείως διαφορετικές σχολές σκέψης και προσέγγισης του αντικειμένου, οι οποίες θα μελετηθούν περαιτέρω.

Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση αυτή όμως αξίζει να παρουσιαστεί ένας ακόμα ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτός δόθηκε από τον Wu [107] και το ιδιαίτερο στοιχείο του ήταν ότι περιλάμβανε έναν όρο ιδιαίτερα διαδεδομένο στην αγορά τηλεπικοινωνιών. Ο όρος αυτός ήταν της κρίσιμης μάζας που αναφέρεται στον ελάχιστο αριθμό ατόμων που απαιτούνται για να επιτευχθεί κάτι και να καθιερωθεί. Ο ορισμός αυτός αναφερόταν στις αλληλεπιδράσεις μεταξύ διάφορων κρίσιμων μαζών ανθρώπων, με διαφορετικές προτιμήσεις και επιλογές, οι οποίες δρουν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα και διαμορφώνουν τη συνολική οργανωσιακή κουλτούρα. Το σημαντικό στον ορισμό αυτόν πέραν των άλλων είναι το γεγονός πως αναγνωρίζει τη σημασία των κοινωνικών εταίρων που απαρτίζουν έναν οργανισμό – διοικητικά στελέχη, εργαζόμενοι, καταναλωτές, προμηθευτές, ρυθμιστικές αρχές, κοινωνικό περιβάλλον και άλλοι.

Έως αυτό το σημείο, μπορούμε να πούμε πως έχουν καταγραφεί συνοπτικά ορισμένοι σημαντικοί ορισμοί της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτό όμως δεν είναι αρκετό προκειμένου να κατανοηθεί σε βάθος το περιεχόμενό της, το σύνολο των πτυχών που την χαρακτηρίζουν. Για να επιτευχθεί αυτό θα επιχειρηθεί στην συνέχεια να παρουσιαστούν οι δύο βασικές σχολές σκέψης πάνω στην οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς και να πραγματοποιηθεί μία συγκεντρωτική παρουσίαση της δουλειάς των πιο σημαντικών ερευνητών της. Με αυτόν τον τρόπο θα γίνει ένα επιπλέον βήμα πέρα από την απλή συγκέντρωση ορισμών.

## **2.4 Σχολές Σκέψης Πάνω στην Οργανωσιακή Κουλτούρα**

Η οργανωσιακή κουλτούρα έχει αποτελέσει αντικείμενο μελέτης, ερευνητών από διαφορετικούς επιστημονικούς χώρους. Το γεγονός αυτό τις έχει προσδώσει προσεγγίσεις και οπτικές γωνίες που δεν άπτονται μόνο οικονομικής ανάλυσης. Οι προσεγγίσεις αυτές όμως, από όπου και να προέρχονται έχουν επηρεαστεί από δύο μεγάλες σχολές σκέψης.

Οι σχολές αυτές αντιμετώπισαν την οργανωσιακή κουλτούρα με δύο διαφορετικούς τρόπους προσέγγισης. Πρώτον, ως κάτι που ο οργανισμός "είναι" και δεύτερον, ως κάτι που ο οργανισμός "έχει". Το έργο του Smircich [104], "Concepts of culture and organizational analysis" ήταν αυτό που παγίωσε στη συνείδηση όλων των μελετητών, την ύπαρξη των δύο διαφορετικών αυτών προσεγγίσεων [108].

Φυσικά δεν υπάρχουν στεγανά ανάμεσα στις δύο αυτές σχολές και στους τρόπους προσέγγισης που εφαρμόζουν. Ειδικά στις μέρες μας που γίνονται προσπάθειες σύνθεσης γνώσεων και δυνάμεων, όχι μόνο από διαφορετικές προσεγγίσεις αλλά και από διαφορετικές επιστήμες, μπορούμε να δούμε την οργανωσιακή κουλτούρα ως κάτι που ο οργανισμός "είναι" αλλά και "έχει". Υπάρχουν αρκετές ερευνητικές προσπάθειες στις οποίες γίνεται συγκερασμός των δύο προσεγγίσεων και στις οποίες η οργανωσιακή κουλτούρα αντιμετωπίζεται τόσο ως σύνολο κοινών αξιών και πεποιθήσεων, όσο και ως οργανωσιακό φαινόμενο [17].

Ουσιαστικά στις μέρες μας η οργανωσιακή κουλτούρα αντιμετωπίζεται νοηματικά με τη χρήση "νοηματικών οικογενειών" ([109], [110]), βάσει του ορισμού που έδωσε ο Pettigrew (1979). Στις οικογένειες αυτές περιλαμβάνονται στοιχεία και από τις δύο διαφορετικές σχολές σκέψης, προβάλλοντας την κουλτούρα ως ένα αμάγαλμα νεφελωδών και αδιαφανών νοημάτων [111]. Θεωρείται δηλαδή η

κουλτούρα για τον οργανισμό, ότι και η προσωπικότητα για το άτομο. Προφανώς κάτι που "έχει" ως έμφυτο χαρακτηριστικό, αλλά παράλληλα εκφράζει και των ουσία της ύπαρξης και της διαφορετικότητας του κάθε ατόμου, αυτό δηλαδή που οι επιστήμονες της ψυχολογίας περιγράφουν ως το "είναι" του.

Παρά την πολύπλοκη κατάσταση που δημιουργείται, θεωρείται χρήσιμο να παρουσιαστούν και οι δύο τρόποι προσέγγισης ώστε να γίνουν κατανοητές οι διαφορές στον εκάστοτε ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας που θα δοθεί στις επόμενες ενότητες, αλλά και να γίνει αντιληπτό στον αναγνώστη πόσο αλληλεπιδραστικά δρουν οι δύο αυτές σχολές προσέγγισης στη νέα διαμορφούμενη οικονομία.

#### **2.4.1 Η Οργανωσιακή Κουλτούρα ως Μεταφορά**

Η πρώτη σχολή εξετάζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως μεταφορά. Οι ερευνητές που ανήκουν σε αυτήν την κατηγορία δεν προσεγγίζουν την κουλτούρα ως μία αυτόνομη, φυσική οντότητα αλλά ως μία πνευματική κατάσταση – μεταφορά, η οποία θεωρούν ότι είναι στοιχείο του κάθε εργαζομένου. Έτσι, ενώ δίνεται βαρύτητα σε στοιχεία της κουλτούρας όπως οι ιεροτελεστίες και οι εκδηλώσεις της, αυτή ουσιαστικά αντιμετωπίζεται ως σύστημα, ως κατάσταση [93]. Για τους ερευνητές της προσέγγισης αυτής, τα σύμβολα, οι εταιρικές ιστορίες κ.τ.λ είναι στοιχεία που βοηθούν στην διάδοση της κουλτούρας αλλά σε καμία περίπτωση δεν είναι κουλτούρα από μόνα τους.

Βάσει αυτών, η οργανωσιακή κουλτούρα δημιουργείται σταδιακά μέσω των καθημερινών αλληλεπιδράσεων που αναπτύσσονται ανάμεσα στους εργαζομένους. Συν το χρόνο, η διαμορφούμενη κουλτούρα αποτελεί το τι "είναι" ο οργανισμός [112]. Οπότε κάθε οργανισμός αντιμετωπίζεται ως κουλτούρα. Η ανάλυση που χρησιμοποιείται από τη σχολή αυτή είναι περιγραφική ([113], [114], [115]). Περιγράφοντας έναν οργανισμό και συγκεκριμένα τις εκδηλώσεις της κουλτούρας του, θεωρείται πως στην ουσία περιγράφονται τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας του. Κοινά γνωρίσματα μεταξύ οργανισμών είναι ενδείξεις κοινών χαρακτηριστικών κουλτούρας.

Σημαντικό στοιχείο της μελέτης αποτελεί το γεγονός πως από τη στιγμή που όλα τα μέλη ενός οργανισμού συμμετέχουν στη μορφοποίηση της εταιρικής κουλτούρας, είναι φυσικό και επόμενο να μην υπάρχει μόνο μία κουλτούρα εντός του οργανισμού, αλλά να αναπτύσσονται μία σειρά από υποκουλτούρες. Οι υποκουλτούρες αυτές μπορεί να έχουν να κάνουν με το αντικείμενο εργασίας, με τον βαθμό ιεραρχίας στον οργανισμό, ακόμα και με το φύλλο του εργαζομένου.

Η δυναμική μορφή της κουλτούρας που περιγράφεται με τις διάφορες υποκουλτούρες έχει και διοικητικές επιπτώσεις. Οι επιμέρους κουλτούρες αναπόφευκτα δημιουργούν συγκρούσεις, των οποίων ο τρόπος χειρισμού τους μπορεί να έχει είτε θετικές είτε αρνητικές συνέπειες. Σίγουρα πάντως συμβάλλουν στην κινητικότητα και στην εξέλιξη του οργανισμού, αποτελώντας έναν από τους κύριους παράγοντες ανανέωσης και αλλαγής.

Οι μελετητές της σχολής αυτής επικεντρώθηκαν σε μεγάλο βαθμό στην προσπάθεια κατανόησης και του ορισμού του νοήματος της κουλτούρας ([116], [11], [117], [59], [104]), ενώ η πλειοψηφία τους προέρχεται από τους χώρους της κοινωνικής ψυχολογίας, της οργάνωσης και διοίκησης των επιχειρήσεων και της οργανωσιακής συμπεριφοράς. Για τον λόγο αυτό συχνά η κουλτούρα περιγράφεται σε όρους των προσόντων της, προκειμένου να χρησιμοποιηθεί και ως εργαλείο κοινωνικής έρευνας ([118], [104], [119]).

## 2.4.2 Η Οργανωσιακή Κουλτούρα ως Μεταβλητή

Η δεύτερη σχολή αντιμετωπίζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως μεταβλητή (π.χ. Harris [120], Pacanowsky & O'Donnell-Trujillo [121], Schein [60]), δηλαδή ως κάτι που ο οργανισμός "έχει". Ο οργανισμός έχει μία και μοναδική κουλτούρα, την οποία οι εργαζόμενοι γνωρίζουν και αποδέχονται και η οποία αποτελεί μία ξεχωριστή φυσική οντότητα. Με τον τρόπο αυτό, διαχωρίζεται η κουλτούρα από τη συμπεριφορά [122].

Δηλαδή, η κουλτούρα υπάρχει και είναι δυνατόν να εντοπισθεί μέσα σε κάθε οργανισμό μόνη της, ανεξάρτητα από τους εργαζομένους. Όπως ακριβώς είναι δυνατή η ανίχνευση των στόχων του οργανισμού, της δομής της οργάνωσής του και της τεχνολογίας του, έτσι μπορεί να εντοπισθεί και η οργανωσιακή κουλτούρα του. Για τον λόγο αυτό, προσεγγίζεται και μελετάται ως μεταβλητή του οργανισμού.

Η κουλτούρα στην περίπτωση αυτή, έχει συγκεκριμένες αξίες και "πιστεύω" που εκφράζονται μέσω συμβόλων, εταιρικών ιστοριών και μύθων [58], ενώ μεταφέρονται στους εργαζομένους μέσα από δεδομένες εταιρικές διαδικασίες. Με αυτόν τον τρόπο επιδιώκεται η δημιουργία ενός κοινού τρόπου αντίληψης, ενός μηχανισμού για τη διαχείριση συμπεριφορών, ενός συστήματος κανόνων για ορθή δράση σε συγκεκριμένες περιστάσεις [27]. Για τον λόγο αυτό, η προσέγγιση αυτή θεωρεί πως η οργανωσιακή κουλτούρα λαμβάνει τη μορφή που τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης επιθυμούν, ώστε να καθοδηγήσουν τους εργαζομένους και να υλοποιήσουν τους οροθετημένους στόχους. Η οργανωσιακή κουλτούρα αντιμετωπίζεται ως ένα σταθερό φαινόμενο που διατηρείται ακόμα και αν αλλάξουν οι εργαζόμενοι [122].

Παράλληλα, η κουλτούρα προσεγγίζεται ως λειτουργία στον τρόπο άσκησης διοίκησης και για το λόγο αυτό δίνεται έμφαση στα αποτελέσματα και τις συνέπειες της ([123], [124]). Συγκεκριμένα, διατυπώνεται η άποψη ότι λειτουργεί ως ένας παράγοντας αφομοίωσης των τριβών και των εντάσεων και διατήρησης της ήδη υφιστάμενης κατάστασης στα πλαίσια του κάθε οργανισμού. Με άλλα λόγια η οργανωσιακή κουλτούρα δεν συμβάλλει στην αλλαγή εντός του οργανισμού ή και την εμποδίζει.

Σκοπός μελέτης της από τους ερευνητές είναι να βρεθεί το πώς ο οργανισμός θέτει τη στρατηγική του, τους στόχους, μετρά την πρόοδο και ορίζει τα προϊόντα και τις αγορές. Θεωρούν μάλιστα πως για να ορίσουν την κουλτούρα πρέπει να μελετήσουν το σύστημα οργανωσιακών αξιών του εκάστοτε οργανισμού ([125], [56], [86], [126]). Άρα, η έμφαση δίνεται στον κατάλληλο ορισμό της κουλτούρας του κάθε οργανισμού, ώστε να περιγράφεται με τον πληρέστερο δυνατό τρόπο ([127], [86]).

Μία ακόμα διαφορά μεταξύ των δύο σχολών σκέψης, έχει να κάνει με τον τρόπο προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας. Η πρώτη σχολή την εξετάζει κατά βάση σε θεωρητικό επίπεδο, σε αντίθεση με τη δεύτερη σχολή που την προσεγγίζει ως μεταβλητή, με αποτέλεσμα να έχει περισσότερα εμπειρικά αποτελέσματα. Πράγματι, σχεδόν όλη η εμπειρική έρευνα βασίζεται κυρίως στη θεώρηση της δεύτερης σχολής και αντλεί στοιχεία από την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στα επιμέρους αποτελέσματα του οργανισμού αλλά και στη συνολική του απόδοση (π.χ. Calori & Sarnin [128], Camerer & Vepsalainen [27], Denison & Mishra [14], Gordon & DeTomaso [129], Kotter & Heskett [31]).

Αξίζει να σημειωθεί ακόμα πως την προσέγγιση αυτή χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο επιστήμονες που προέρχονται από τους χώρους της ανθρωπολογίας και της βιολογίας ή είναι επιστήμονες, οι οποίοι χρησιμοποιούν βασικές αρχές των συγκεκριμένων επιστημονικών πεδίων για να την ερμηνεύσουν. Συγκεντρωτικά παρατίθενται στον ακόλουθο Πίνακα 2.1 τα κύρια στοιχεία των δύο αυτών προσεγγίσεων της εταιρικής κουλτούρας, έτσι όπως προκύπτουν από την ταξινόμηση των ερευνητών και των απόψεών τους στις δύο αυτές διαφορετικές κατηγορίες.

**Πίνακας 2: Αρχές ταξινόμησης των Ερευνητών της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΩΣ ΜΕΤΑΦΟΡΑ	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΩΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΗ
Κάτι που "Είναι" ο Οργανισμός	Κάτι που "Έχει" ο Οργανισμός
Πνευματική Οντότητα	Αυτόνομη Φυσική Οντότητα
Σύνολο από Υποκουλτούρες	Μία και Μόνη Κουλτούρα
Μορφοποιείται από το Σύνολο των Εργαζομένων	Μορφοποιείται από την Ανώτατη Διοίκηση
Παράγοντας Ανανέωσης και Αλλαγής της Υπάρχουσας Έσω – Επιχειρησιακής Κατάστασης	Παράγοντας Διατήρησης της Υπάρχουσας Έσω – Επιχειρησιακής Κατάστασης
Επικέντρωση στον Ορισμό και τη Θεωρητική Προσέγγιση	Επικέντρωση στην Συγκέντρωση Εμπειρικών Αποτελεσμάτων
Δεν Χειραγωγείται, ούτε Οδηγείται σε Επιθυμητά Αποτελέσματα	Αποτελεί Χειραγωγίσιμο Στοιχείο και Χρησιμοποιείται για την Επίτευξη Στόχων
Ακολουθούνται οι Αρχές της Κοινωνικής Ψυχολογίας και της Οργανωσιακής Συμπεριφοράς	Ακολουθούνται οι Αρχές της Ανθρωπολογίας και της Βιολογίας

Πρέπει να σημειωθεί πως η ταξινόμηση των ερευνητών στις δύο αυτές κατηγορίες δεν είναι η μοναδική που υπάρχει, αλλά η βασικότερη. Δευτερεύουσας μορφής ταξινόμηση αποτελεί αυτή που βασίζεται στο τρόπο και τη διαδικασία μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας. Η προσέγγιση αυτή προέκυψε επειδή ο ορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας, αποτελεί μία σύνθετη διαδικασία και αποκλείεται η ύπαρξη ενός και μόνου κοινά αποδεκτού ορισμού που να περικλείει το σύνολο των οργανισμών παγκοσμίως.

Έγινε δηλαδή μία προσπάθεια αποφυγής του περίπλοκου τρόπου κατανόησης του πως διαμορφώνεται η οργανωσιακή κουλτούρα και προτιμήθηκε η επικέντρωση στον τρόπο μέτρησης και ταυτοποίησης της. Η προσέγγιση αυτή δεν αποδείχτηκε λιγότερο περίπλοκη από την προηγούμενη, καθώς αποδείχτηκε πως οι τρόποι μέτρησης της κουλτούρας είναι τόσο πολλοί, όσοι και οι ορισμοί της. Συγκεκριμένα, η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να μετρηθεί με μία ποικιλία μεθόδων, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται η ισχύς της κουλτούρας [31], τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας [14], η αρμονία της κουλτούρας [130], οι τύποι της κουλτούρας [131] οι κοινές αξίες της [132] και αρκετοί άλλοι.

Για τον λόγο αυτό, χρησιμοποιείται στη διεθνή βιβλιογραφία η θέση του ερευνητή ως προς τον οργανισμό του οποίου την κουλτούρα επιθυμεί να μετρήσει. Συγκεκριμένα, υποδεικνύονται τρεις βασικές μέθοδοι μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας [15]. Η πρώτη είναι η “ολιστική” σύμφωνα με την οποία ο ερευνητής προσπαθεί να γίνει μέλος του οργανισμού που μελετάει προκειμένου να κατανοήσει το σύνολο των πτυχών της κουλτούρας της. Η δεύτερη είναι η “μεταφορική” βάσει της οποίας ο ερευνητής αναλύει εταιρικές ιστορίες, συζητήσεις, αρχεία προκειμένου να ανακαλύψει την κουλτούρα που κρύβεται από πίσω τους. Τέλος υπάρχει και η “ποσοτική” βάσει της οποίας με την βοήθεια ερωτηματολογίων επιδιώκεται η ποσοτική αποτύπωση των ποιοτικών παραμέτρων της οργανωσιακής κουλτούρας. Ανάλογα με την μεθοδολογία που ακολουθεί ο κάθε ερευνητής της είναι δυνατόν να ενταχθεί σε μία από αυτές τις κατηγορίες.

Παρουσιάστηκαν λοιπόν δύο μεθοδολογίες ταξινόμησης των ερευνητών της οργανωσιακής κουλτούρας και κρίνεται χρήσιμο πλέον να δοθεί έμφαση στο πώς ορίζεται η οργανωσιακή κουλτούρα διαχρονικά προκειμένου να ύπαρξη μία πρώτη προσέγγισή της. Έχοντας αυτό ως δεδομένο, στην συνέχεια αυτού του κεφαλαίου καταγράφονται οι πλέον σημαντικές απόπειρες σκιαγράφησης της έννοιας της εταιρικής κουλτούρας που έχουν υλοποιηθεί στην πάροδο του χρόνου. Γίνονται γνωστές οι απόψεις των πλέον αξιόλογων ερευνητών χωρίς να επιχειρείται ομαδοποίησή τους. Έτσι επιδιώκεται η διαμόρφωση μιας ολοκληρωμένης αντίληψης του τι είναι τελικά η οργανωσιακή κουλτούρα πέρα από στενούς περιορισμούς και τυποποιημένους τρόπους σκέψης.

## **2.5 Κλασσική Προσέγγιση της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Όπως είδαμε στην προηγούμενη ενότητα η οργανωσιακή κουλτούρα ξεκίνησε να απασχολεί συστηματικά τους ερευνητές κατά την διάρκεια της δεκαετίας του 1970. Τα πρώτα προβλήματα παρουσιάστηκαν με τον επακριβή ορισμό της, καθώς δεν φαινόταν να υπήρχε ένας κοινά αποδεκτός ορισμός, που να μπορεί να περιγράψει επακριβώς την κάθε επιχείρηση, κάθε κλάδου, οποιασδήποτε εθνικής οικονομίας, οπουδήποτε στην γη.

Κάθε μελετητής, φρόντιζε να προσθέτει το δικό του κομμάτι στην περίπλοκη αυτή έννοια, στηριζόμενος στην προσωπική του επαγγελματική εμπειρία, το ακαδημαϊκό του υπόβαθρο και τις εθνικές του καταβολές. Με τον τρόπο αυτό επιδιωκόταν να δοθεί κάθε φορά μία ιδιαίτερη και ξεχωριστή πτυχή της εταιρικής κουλτούρας.

Η ύπαρξη πολλών και διαφορετικών ορισμών για την οργανωσιακή κουλτούρα, περιγράφεται γλαφυρά μέσα από την διατυπωμένη άποψη ότι “υπάρχουν τόσοι πολλοί ορισμοί της οργανωσιακής κουλτούρας όσοι και οι άνθρωποι που την χρησιμοποιούν” [133]. Ως αποτέλεσμα αυτού, θεωρείται λογική η δυσκολία στην επιλογή ενός ορισμού που να ταιριάζει στον εκάστοτε κλάδο που μελετάται.

Παρόλα αυτά, το σύνολο σχεδόν των ορισμών, περιλαμβάνουν μία κοινή κεντρική ιδέα, που τους διέπει και που χαρακτηρίζει τον τρόπο που οι διάφοροι μελετητές αντιμετώπισαν την εταιρική κουλτούρα. Το κοινό γνώρισμα που παρουσιάζεται στους διάφορους ορισμούς είναι “η από κοινού κατοχή” ορισμένων στοιχείων ή όπως ο Παρδάλης [134] τόνισε η “συλλογικότητα” που παρουσιάζουν οι εργαζόμενοι στο να γίνονται κοινωνοί κοινών ερεθισμάτων, αντιλήψεων, κωδικών επικοινωνίας, αξιών, κανόνων και πρακτικών, καθώς και στο να μοιράζονται τις ίδιες αγωνίες και τους ίδιους στόχους.

Τα συλλογικά αυτά στοιχεία μεταφέρονται ακατάπαυτα στους εργαζομένους, μέσω της καθημερινής τριβής και συνεργασίας, βοηθώντας τους να εντάσσονται και να συλλειτουργούν ομαλά στα πλαίσια του οργανισμού. Η οργανωσιακή λοιπόν κουλτούρα αποτελεί το δομικό εκείνο συστατικό που κρατά ενωμένη την επιχείρηση, καθορίζοντας τον τρόπο σκέψης και τους κανόνες συμπεριφοράς των εργαζομένων.

Ο εντοπισμός των κοινών αυτών στοιχείων δεν είναι βέβαια εύκολος καθώς υποβόσκουν στην ίδια την προσωπικότητα των εργαζομένων. Το ότι όλοι οι εργαζόμενοι γίνονται κοινωνοί της κοινής εταιρικής κουλτούρας δεν σημαίνει ότι έχουν την ίδια προσωπικότητα και τις ίδιες καταβολές. Απλά όλοι συμβάλουν στην δημιουργία της ευρύτερης κουλτούρας προσφέροντας την διαφορετικότητά τους στο κοινό σύνολο. Αποτελούν μέρος της ευρύτερης κουλτούρας του οργανισμού χωρίς να χάνουν την προσωπική τους μοναδικότητα.

Αυτές ακριβώς οι συνθήκες καθιστούν την ανίχνευση των δομικών στοιχείων της εταιρικής κουλτούρας μία εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία. Η πληθώρα τους και η ποικιλία που τα χαρακτηρίζει είναι ευθέως ανάλογη του πλήθους των παραμέτρων που συνθέτουν την προσωπικότητα του κάθε εργαζόμενου. Αντίθετα καθίσταται πολύ πιο εύκολος ο εντοπισμός των ορατών τους αποτελεσμάτων, συμβόλων δηλαδή, τα οποία αποτελούν απεικόνιση των συλλογικών στοιχείων. Τέτοια σύμβολα είναι για παράδειγμα οι κανόνες ένδυσης που εφαρμόζονται σε κάθε επιχείρηση. Είναι δηλαδή πιο εύκολο να εντοπισθούν τα αποτελέσματα των παραμέτρων της κουλτούρας σε κάθε οργανισμό σε αντίθεση με αυτές καθαυτές τις παραμέτρους.

Με βάση αυτά, η έκφραση συλλογικότητας που αποπνέει η οργανωσιακή κουλτούρα και ο προσδιορισμός της μέσω των συμβόλων της, αποτελούν τα κοινά στοιχεία που εντοπίζονται στην πλειοψηφία των ερευνητών. Φυσικά υπάρχουν και πολλές διαφορές όπως είδαμε στην προηγούμενη ενότητα, ανάλογα με τη σχολή σκέψης που ο καθένας εκφράζει, τον τρόπο προσέγγισης του αντικείμενου και του σκοπού της έρευνας.

Στις επόμενες ενότητες θα μελετήσουμε τους ορισμούς και το έργο μερικών από τους σημαντικότερους ερευνητές, που ασχολήθηκαν με την οργανωσιακή κουλτούρα. Η σειρά με την οποία θα παρουσιαστούν έχει να κάνει με τον τρόπο με τον οποίο προσέγγισαν το ζήτημα και με τα εργαλεία με τα οποία χρησιμοποίησαν. Αρχικά θα παρατεθούν οι απόψεις και το έργο ερευνητών που θεωρούνται κλασσικοί στην προσέγγιση της οργανωσιακής κουλτούρας. Η κλασικότητα τους έγκειται όχι ως προς την χρονολογική τους σειρά, αλλά ως προς τον τρόπο που αντιμετώπισαν την οργανωσιακή κουλτούρα και των μεθόδων που χρησιμοποίησαν.

Οι ερευνητές αυτοί αντιμετώπισαν την κουλτούρα υπό ένα εξαιρετικά κοινωνιολογικό πρίσμα και την προσέγγισαν κυρίως με τη χρήση ποιοτικών μοντέλων. Θεώρησαν πως ο εντοπισμός της ουσίας της οργανωσιακής κουλτούρας, μπορεί να επιτευχθεί μέσω της υποκειμενικής διερεύνησης της, καθώς αυτή αποτελεί κάτι το μοναδικό και έδωσαν έμφαση στην κατανόηση του εσωτερικού νοήματος της λειτουργίας της επιχείρησης [14].

Για τον λόγο αυτό προσπάθησαν να αναλύσουν την ιδιαίτερη φυσιογνωμία της και να καταγράψουν το σύνολο των μοναδικών της γνωρισμάτων, για μία δεδομένη στιγμή, με τη χρήση ποιοτικών και όχι ποσοτικών μεθόδων, αφού οι τελευταίες δίνουν τη δυνατότητα επιλογής στους συμμετέχοντες εργαζομένους μεταξύ προκαθορισμένων αξιών που μπορεί να αποτελούν απλώς γενικές

κατευθύνσεις της κουλτούρας και όχι ακριβείς αποτυπώσεις της [135]. Αυτός είναι και ο λόγος που στα αρχικά στάδια διερεύνησης της οργανωσιακής κουλτούρας ως επιστημονικού αντικειμένου χρησιμοποιήθηκαν κατά βάση ποιοτικές μέθοδοι προσέγγισης [136]

Ακολούθησαν δηλαδή μία φωτογραφική προσέγγιση, τα συμπεράσματα της οποίας δεν μπορούν να έχουν γενική εφαρμογή ούτε σε άλλες επιχειρήσεις, ούτε σε μεγάλο βάθος χρόνου, αλλά αφορούν τον συγκεκριμένο οργανισμό που αναλύθηκε στη δεδομένη χρονική συγκυρία. Τα αποτελέσματα της μελέτης δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως γενικοί κανόνες, ούτε βοηθούν στην ανάπτυξη θεωριών για την αποτελεσματική και οικονομικά αποδοτική διαχείριση του παράγοντα της εταιρικής κουλτούρας.

Σε επόμενες ενότητες θα εξετάσουμε τους εκφραστές της μοντέρνας προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά θεωρείται σκόπιμο να δοθούν κάποια βασικά σημεία της θεώρησης τους ώστε να καταστεί πιο εύκολη η κατανόηση των θέσεων των μελετητών της κλασικής προσέγγισης. Οι ερευνητές αυτοί προσέγγισαν το ζήτημα με τη βοήθεια ποσοτικών μεθόδων. Θεωρώντας δηλαδή την εταιρική κουλτούρα ως εργαλείο άσκησης διοίκησης, που μπορεί να αξιοποιηθεί κατάλληλα προκειμένου να οδηγήσει στην επίτευξη των εταιρικών στόχων, ποσοτικοποίησαν τις ποιοτικές παραμέτρους της κουλτούρας. Αυτό το κατόρθωσαν με τη χρήση ειδικά διαμορφωμένων ερωτηματολογίων και άλλων μεθόδων, που τους επέτρεψαν να προσεγγίσουν αντικειμενικά την εν λόγω έννοια.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι θέσεις, το έργο και οι ορισμοί που έδωσαν οι κυριότεροι εκπρόσωποι της κλασικής σχολής σκέψης(ποιοτικές μέθοδοι). Η σπουδαιότητα των ερευνητών αυτών προκύπτει από το γεγονός ότι αποτελούν βάση για το έργο όλων των υπολοίπων, τόσο από θεωρητικής πλευράς, όσο και από πλευράς προσέγγισης και μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτό φυσικά δεν αποκλείει τη σημαντικότητα του έργου και άλλων ερευνητών, αλλά τονίζει την ιδιαίτερη συμβολή των συγκεκριμένων.

### **2.5.1 Geert Hofstede**

Ένας από τους πλέον σημαντικότερους ερευνητές πάνω στην οργανωσιακή κουλτούρα υπήρξε ο Ολλανδός Geert Hofstede, ο οποίος ξεκινώντας από το 1980 ανέπτυξε μία πλούσια και διαρκής αρθρογραφία πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα ([137], [138], [139], [140], [75], [141]). Σε αντίθεση με την αμερικανική σχολή που προσπαθούσε την ίδια περίοδο να ορίσει την μία – καλύτερη οργανωσιακή κουλτούρα, ο Hofstede συνδιαμόρφωσε την ευρωπαϊκή σχολή σκέψης (με άλλους ερευνητές όπως οι Handy και Trompenaars) που δεν επιδίωκε να κρίνει, αλλά να περιγράψει την υπάρχουσα κατάσταση [142]. Έτσι, η οπτική του ερευνητή θεωρεί πως δεν υπάρχουν καλές και κακές κουλτούρες, μόνο λιγότερο και περισσότερο υποστηρικτικές προς την οργανωσιακή στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού.

Θεώρησε την κουλτούρα ως ένα ενιαίο σύνολο, που κυριαρχεί εντός του οργανισμού και είναι αποτέλεσμα της γεωγραφικής τοποθεσίας του οργανισμού και της κοινωνίας στην οποία εντάσσεται. Την περιέγραψε ως τον από κοινού προγραμματισμό του μυαλού των ανθρώπων, που διαχωρίζει τα μέλη μίας ομάδας ή μίας κατηγορίας ανθρώπων, από τις υπόλοιπες. Το κυριότερο στοιχείο της κουλτούρας για τον Hofstede αποτέλεσαν οι αξίες, που επηρεάζουν βαθύτατα τις ανθρώπινες σχέσεις, και οι οποίες μπορεί να διαφέρουν από κοινωνία σε κοινωνία αλλά παραμένουν εκπληκτικά σταθερές στο χρόνο [141]. Ως

αποτέλεσμα η άσκηση της διοίκησης υπόκειται στις εκάστοτε αξίες της κουλτούρας.

Σε αντίθεση με άλλους ερευνητές που αναζητούσαν τα βασικά δομικά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας εντός του οργανισμού, ο Hofstede θεώρησε ότι αυτή είναι αποτέλεσμα της ευρύτερης κουλτούρας του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί η επιχείρηση. Θεώρησε δηλαδή ότι προκύπτει από τις επιδράσεις του κοινωνικού, πολιτισμικού, οικονομικού, πολιτικού, τεχνολογικού περιβάλλοντος. Ως εκ τούτου διαμόρφωσε την άποψη πως η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας δεν πρέπει να περιορίζεται στα στενά έσω – επιχειρησιακά πλαίσια, αλλά θα πρέπει να διευρύνεται στην επικρατούσα σε κάθε κράτος, εθνική κουλτούρα. Καθώς οι εργαζόμενοι κουβαλούν υποσυνείδητα την εθνική τους ταυτότητα, αυτή αλληλεπιδρά με τα εταιρικά χαρακτηριστικά, διαμορφώνοντας μία ξεχωριστή και μοναδική κουλτούρα, που δεν μπορεί να επαναληφθεί ή να αντιγραφεί σε κάποια εθνικά διαφορετική κουλτούρα. Επιπλέον, αν και υπάρχει αλληλεξάρτηση μεταξύ εθνικής και οργανωσιακής κουλτούρας, δεν πρέπει αυτές να θεωρούνται πανομοιότυπο φαινόμενο, αφού έχουν διαφορετική φύση [140].

Για να δείξει την ορθότητα της θεωρίας του ο Hofstede αποφάσισε να μελετήσει την IBM, μία εταιρεία κολοσό της εποχής, η οποία παρουσίαζε ένα πολύ ιδιαίτερο χαρακτηριστικό. Ενώ η εταιρεία είχε την έδρα της στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, δραστηριοποιούνταν μέσω των θυγατρικών της εταιρειών σε πάνω από 40 χώρες παγκοσμίως. Αν κάθε θυγατρική παρουσίαζε τη δική της οργανωσιακή κουλτούρα επηρεασμένη από την εθνική και κοινωνική κουλτούρα στα πλαίσια της οποίας δραστηριοποιούνταν, θα έπρεπε να εντοπιστούν οι παράγοντες διαφοροποίησης από χώρα σε χώρα, ώστε να καθίσταται στο μέλλον δυνατή η μελέτη οποιασδήποτε οργανωσιακής κουλτούρας ερμηνευμένης υπό το πρίσμα των συγκεκριμένων εθνικών χαρακτηριστικών.

Η έρευνα του υλοποιήθηκε με την συγκέντρωση πρωτογενών στοιχείων με την βοήθεια ειδικά δομημένων ερωτηματολογίων από το σύνολο των εταιριών του ομίλου της IBM ανά τον κόσμο. Συνολικά στην έρευνα συμμετείχαν πάνω από εβδομήντα χιλιάδες (70.000) εργαζόμενοι σε 66 χώρες του κόσμου. Μέσω των ερωτηματολογίων αυτών επιδιώχθηκε ο εντοπισμός και η καταγραφή αξιών που εντοπίζονταν στον εκάστοτε εργασιακό χώρο, καθώς και ο εντοπισμός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων της εταιρικής κουλτούρας των εταιριών του ίδιου του ομίλου. Τα αποτελέσματα έδειξαν σαφή διαφοροποίηση μεταξύ της μητρικής εταιρείας και των θυγατρικών της, αλλά και μεταξύ των θυγατρικών εταιρειών. Οι εταιρείες αυτές παρουσίασαν διαφορετικές (εθνικές) υποκουλτούρες, όχι απαραίτητα αποδεκτές και επιθυμητές από την μητρική εταιρεία [142].

Η αιτία διαφοροποίησης, αναδείχτηκε πράγματι να είναι η εκάστοτε εθνική κουλτούρα και εντοπίστηκαν τέσσερα βασικά και κοινά προβλήματα τα οποία όμως έχουν διαφορετικό τρόπο λύσης από χώρα σε χώρα. Τα προβλήματα αυτά ήταν α) η ύπαρξη κοινωνικής ανισότητας και πως αυτή επηρεάζει τη σχέση με την εξουσία, β) η συχνά προβληματική σχέση του ατόμου με την ομάδα και η αλληλεπίδραση μεταξύ τους, γ) η από κοινού αποδεκτή αντίληψη περί θηλυκότητας και ανδρισμού και οι κοινωνικές συνέπειες του να είναι κάποιος άνδρας ή γυναίκα και τέλος δ) οι τρόποι αντιμετώπισης της αβεβαιότητας από πλευράς εργαζομένων και πως αυτοί σχετίζονται με τον έλεγχο της επιθετικότητας και της έκφρασης των συναισθημάτων τους.



Από τις τέσσερις αυτές βασικές περιοχές προβλημάτων, προέκυψαν τέσσερις διαστάσεις, οι οποίες ερμήνευαν τις υπάρχουσες διαφοροποιήσεις ανάμεσα στις κουλτούρες των εταιριών του ομίλου. Οι διαστάσεις αυτές ονομάστηκαν “διαφοροποιήσεις στην δύναμη” (power distance), “αποφυγή της αβεβαιότητας” (uncertainty avoidance), “ατομικισμός” (individualism) και “αρρενωπότητα” (masculinity) από τον ίδιο τον Hofstede και διαμόρφωσαν το πολύ γνωστό και ευρέως χρησιμοποιησιμο μοντέλο του. Τις διαστάσεις του μοντέλου αυτού ανέπτυξε εκτενώς ο ίδιος ο Hofstede ([137], [143]) καθώς και μία πληθώρα άλλων ερευνητών όπως για παράδειγμα οι Nakata & Sivakumar [144] και οι Donthu & Yoo [145].

Η διάσταση “διαφοροποιήσεις στη δύναμη” αντανακλά τον βαθμό στον οποίο η εξουσία, ο πλούτος και η οργανωσιακή δύναμη θα πρέπει να μοιραστούν ομαλά στο σύνολο και πως οι αποφάσεις της διοίκησης θα εκληφθούν από τους εργαζομένους. Αποτελεί έναν δείκτη που μετρά το βαθμό ανισότητας σε μία κοινωνία και των εξαρτήσεων στις σχέσεις που μπορούν να γίνουν ανεχτές σε μία χώρα.

Υψηλός βαθμός της διάστασης αυτής απεικονίζει υψηλό βαθμό ανοχής της ανισοκατανομής στην εξουσία. Στις περιπτώσεις αυτές οι υφιστάμενοι παρουσιάζουν υψηλό βαθμό σεβασμού στην ιεραρχία και τα σύμβολα, ανοχή στην έλλειψη αυτονομίας, επιθυμούν να τους ορίζεται το τι πρέπει ακριβώς να κάνουν, θεωρούν ότι οι ιεραρχικά ανώτεροι δικαιούνται ειδικών προνομίων και αμφότεροι θεωρούν εαυτούς άνισους. Η εξάρτηση των υφισταμένων από τους προϊστάμενους τους, συμπληρώνεται και από τη συναισθηματική απόσταση που υφίσταται ως αποτέλεσμα της ανοχής του πατερναλιστικού τρόπου διοίκησης και της αυταρχικής ηγεσίας, που μπορεί με τον τρόπο αυτό να ρυθμίζει συμπεριφορές. Υψηλός βαθμός της διάστασης αυτής παρουσιάζεται κυρίως σε χώρες με θερμά κλίματα, μεγάλο πληθυσμό ή μεγάλες ανισότητες στην κατανομή του πλούτου.

Χαμηλός βαθμός της διάστασης αυτής απεικονίζει χαμηλό βαθμό ανοχής της ανισοκατανομής της εξουσίας. Στην περίπτωση αυτή η εξουσία δεν φοβίζει τους εργαζομένους και για τους λόγους αυτούς δεν είναι αποδεκτή η άνιση κατανομή της. Οι υφιστάμενοι επιθυμούν να λαμβάνεται η γνώμη τους υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ενώ και οι διοικήσεις προωθούν ένα πιο δημοκρατικό στυλ διοίκησης, με αυξημένη την συμμετοχή των εργαζομένων. Η ηγεσία αποκτά της δύναμη της από την ποιότητα και την προσωπικότητα των προϊσταμένων, οι οποίοι καλούνται να υιοθετήσουν το πρότυπο δασκάλου – μαθητή. Χαμηλός βαθμός της διάστασης αυτής παρουσιάζεται σε χώρες με ψυχρό κλίμα, με μεγάλο βαθμό συλλογικότητας ή σε χώρες με ιδιαίτερα ανεπτυγμένο το κοινωνικό κράτος.

Η διάσταση της “αποφυγή της αβεβαιότητας” αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο οι ανθρώπινες κοινωνίες διαχειρίζονται και αντιμετωπίζουν τις καταστάσεις αβεβαιότητας που προκύπτουν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η συνεχώς αυξημένη χρήση τεχνολογίας ως εργαλείο ελέγχου και πρόβλεψης της αβεβαιότητας. Σε οργανωσιακό επίπεδο η αποφυγή της αβεβαιότητας μετρήθηκε μέσα από τα ερωτηματολόγια σε σχέση με τον εκνευρισμό και την ένταση στην εργασία, ως αποτέλεσμα της αγωνίας για την μελλοντική πορεία του ανταγωνισμού στην αγορά.

Μεγάλος βαθμός της διάστασης αυτής αποκαλύπτει χαμηλή ανεκτικότητα στην αβεβαιότητα, με αποτέλεσμα την προσπάθεια ελέγχου των καταστάσεων μέσω της διαμόρφωσης τυπικών κανόνων και στέρεων οργανωσιακών δομών. Από

πλευράς εργαζομένων η ανασφάλεια εκδηλώνεται με φόβο απώλειας της θέσης εργασίας και ως εκ τούτου παρουσιάζουν αντίσταση στην καινοτομία και τους νεωτερισμούς, ενώ θεωρείται ικανό κίνητρο για αυτούς η ασφάλεια, που εξασφαλίζεται μέσω της σταθερότητας στην απασχόληση. Κοινωνίες που παρουσιάζουν υψηλά επίπεδα αυτής της διάστασης όπως η Ελλάδα, η Πορτογαλία και η Ιαπωνία παρουσιάζονται περισσότερο συντηρητικές.

Χαμηλός βαθμός της διάστασης αυτής αποκαλύπτει υψηλή ανεκτικότητα στην αβεβαιότητα, με αποτέλεσμα την ανάληψη, συχνότερα και με μεγαλύτερο βαθμό κινδύνου, επιχειρηματικών ρίσκων. Οι εργαζόμενοι δεν αισθάνονται να απειλούνται από την απώλεια της θέσης εργασίας, αντίθετα παίρνουν συχνά ρίσκα και επιδιώκουν ενίοτε της αλλαγές εξ ου και παρουσιάζεται υψηλότερη κινητικότητα στην αγορά εργασίας. Κοινωνίες με αντίστοιχα χαμηλά επίπεδα της διάστασης αυτής είναι η Σουηδία, το Χονγκ Κονγκ και η Σιγκαπούρη, χώρες οι οποίες δέχονται περισσότερο εύκολα τις καινοτομίες και τις αλλαγές.

Η τρίτη διάσταση στο μοντέλο του Hofstede είναι αυτή του “ατομικισμού / συλλογικότητας”, η οποία περιγράφει τον βαθμό στον οποίο επιτρέπεται στο άτομο να αναπτύξει πρωτοβουλίες ή εξωθείται να δράσει σε συλλογικό επίπεδο. Ουσιαστικά η διάσταση αυτή εξετάζει το κατά πόσο επιτρέπεται στο άτομο να θεωρεί τον εαυτό του ανεξάρτητη παραγωγική μονάδα ή αναγκάζεται να είναι μέρος του συνολικού εργατικού δυναμικού του οργανισμού.

Σε κοινωνίες όπου οι δεσμοί των ατόμων είναι χαλαροί και πρωτεύει η ατομική ευημερία, παρατηρείται να είναι ιδιαίτερα ανεπτυγμένη η ατομικότητα των εργαζομένων. Στις περιπτώσεις των χωρών αυτών η εργασία οργανώνεται και δομείται έτσι ώστε τα ενδιαφέροντα και οι στόχοι του εργαζομένου να συμπίπτουν με αυτά του προϊσταμένου του. Για παράδειγμα εταιρίες που δραστηριοποιούνται στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής είναι απόλυτα λογικό να διαμορφώνουν φιλοσοφία που να ευνοούν την ανάπτυξη του ατόμου και που να θέτουν ως βάση της επιτυχημένης ή μη πορείας τους την ατομική πρωτοβουλία και συμμετοχή. Γενικότερα κουλτούρες με ψυχρό κλίμα ή/και μεγάλη οικονομική ανάπτυξη τείνουν να είναι περισσότερο ατομικιστικές.

Αντίθετα η συλλογικότητα παρατηρείται σε κοινωνίες στις οποίες οι άνθρωποι ενσωματώνονται οικιοθελώς ή αναγκαστικά σε δυνατές και συνεκτικές ομάδες προκειμένου να επιτύχουν τους στόχους τους. Στα πλαίσια της λειτουργίας των ομάδων αυτών οι διαφωνίες αποφεύγονται σκόπιμα από τα μέλη τους, ενώ οι εργαζόμενοι προσαρμόζουν τα ενδιαφέροντα τους βάσει των στόχων της ομάδας στην οποία ανήκουν, ακόμα και αν δεν συμφωνούν με αυτά. Κουλτούρες με υψηλό βαθμό της διάστασης “διαφοροποίηση στη δύναμη”, τείνουν να είναι περισσότερο συλλογικές από αυτές που έχουν μικρό βαθμό της διάστασης αυτής. Κλασικό παράδειγμα αποτελεί η Κίνα όπου η επιτυχία των όποιων επιχειρημάτων εξαρτάται σε απόλυτο βαθμό από την συλλογική τους προσέγγιση, ενώ το άτομο αφομοιώνεται από το σύνολο σε πολύ μεγάλο ή σε απόλυτο βαθμό.

Τέταρτη διάσταση του μοντέλου αυτού είναι η “αρρενωπότητα”, η οποία δείχνει την άμεση επίδραση της εθνικής κουλτούρας στην οργανωσιακή. Η διάσταση αυτή αντικατοπτρίζει τον σαφή διαχωρισμό στον ρόλο των δύο φύλων τόσο σε κοινωνικό, όσο και σε επιχειρηματικό επίπεδο. Ουσιαστικά, η διάσταση αυτή αντανάκλα την ύπαρξη ευκαιριών για κέρδη, αυτοπραγμάτωση, προαγωγή, εργασιακή αναγνώριση αλλά και τις δυνατότητες διαμόρφωσης καλών εργασιακών σχέσεων με την ηγεσία και τις συνθήκες ασφάλειας των

εργαζομένων, τόσο ανδρών, όσο και γυναικών. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως σε χώρες όπως η Ιαπωνία, η Βενεζουέλα και η Αυστρία υπάρχει έντονος διαχωρισμός σε αντίθεση με χώρες όπως η Ολλανδία, η Σουηδία και η Νορβηγία.

Στις χώρες της πρώτης κατηγορίας, που παρατηρείται υψηλή αρρενωπότητα υπάρχει πίστη στην φιλοδοξία και το κατόρθωμα (συμπεριφορά που συναντάται κυρίως στους άνδρες), με διακριτές προσδοκίες ανάμεσα σε ανδρικούς - γυναικίους ρόλους, ενώ η ανέλιξη των γυναικών στην ιεραρχία είναι εμφανώς περιορισμένη. Δίδεται μεγαλύτερη έμφαση σε ζητήματα που άπτονται των απολαβών, των προαγωγών και της επίτευξης στόχων. Επιπροσθέτως, η ηγεσία είναι συνήθως δογματική και σχετικά αποκομμένη από την ομάδα και τη μεγάλη μάζα εργαζομένων.

Στις χώρες της δεύτερης ομάδας, παρατηρείται χαμηλή αρρενωπότητα. Στις περιπτώσεις αυτές, η έμφαση δίνεται στην ποιότητα τόσο σε ζητήματα συνθηκών εργασίας, όσο και σε ζητήματα διαπροσωπικών σχέσεων κάθετης και οριζόντιας ολοκλήρωσης. Τα δύο φύλα μοιράζονται το ίδιο επίπεδο απασχόλησης και εξέλιξης, ενώ τυχόν συγκρούσεις λύνονται συνήθως με διαπραγματεύσεις. Η διοίκηση ασκείται με όσο το δυνατόν πιο διακριτικό τρόπο, με συναίνεση και αποδοχή από τους εργαζομένους, ενώ είναι σαφώς πιο κοντά στα προβλήματα των υφισταμένων της.

Σε μεταγενέστερη περίοδο και προκειμένου να εξηγήσει τη ραγδαία οικονομική ανάπτυξη πολλών ασιατικών χωρών – οικονομιών, ο Hofstede δημιούργησε μία επιπλέον διάσταση την οποία ονόμασε “Κομφουκιανή δυναμική” [138] ή αλλιώς “μακροπρόθεσμος προσανατολισμός” [140]. Πράγματι ο Huat [146] βρήκε πως η κομφουκιανή δυναμική – ηθική αποτέλεσε το κυριότερο αίτιο της οικονομικής επιτυχίας πολλών ασιατικών κρατών, όπως η Ιαπωνία και η Κορέα. Σε αυτήν περιλαμβάνονται χαρακτηριστικά όπως η διάθεση για σκληρή εργασία, η κοινωνική ευαισθησία, η αίσθηση θνησιμότητας, ο μη – υλιστικός προσανατολισμός, η οικονομία στους πόρους και η φιλανθρωπία.

Η διάσταση του μακροπρόθεσμου προσανατολισμού περιλαμβάνει επιπλέον χαρακτηριστικά ηθικής πολλών ασιατικών χωρών, όπως η επιμονή, η έννοια της ντροπής, η ακολουθία της ιεραρχίας και η αποταμίευση. Αντιθέτως η διάσταση του βραχυπρόθεσμου προσανατολισμού περιλαμβάνει αξίες όπως η προσωπική σταθερότητα του χαρακτήρα, ο σεβασμός στην παράδοση, οι προσωπικές χάρες και τα δώρα, οι εθιμοτυπικοί χαιρετισμοί στην ιεραρχία και το καλοξυρισμένο πρόσωπο.

Ουσιαστικά, ο μακροπρόθεσμος και ο βραχυπρόθεσμος προσανατολισμός μπορούν να αντιμετωπιστούν ως ανατολή προς δύση, δυναμισμός προς σταθερότητα, ειλικρίνεια προς αλήθεια. Αποτελούν δηλαδή δύο γενικά συστήματα κοινωνικής και οργανωσιακής κουλτούρας και κάθε χώρα έχει έναν σαφή προσανατολισμό προς ένα από τα δύο. Φυσικά δεν υπάρχει θέμα επιλογής, αλλά μέσω των πολιτιστικών και κοινωνικών επιδράσεων κάθε λαός γίνεται φορέας της κουλτούρας από τη στιγμή της γέννησης του.

Τα αποτελέσματα της έρευνας του Hofstede, αν και στηρίχτηκε στην μελέτη μίας και μόνο εταιρείας, γενικεύτηκαν καθώς μπορούσαν να περιγράψουν ικανοποιητικά τις διαφορές μεταξύ των διάφορων εθνικών κουλτούρων [147]. Για τον λόγο αυτό η δουλειά του είναι από τις πλέον χρησιμοποιήσιμες, καθώς βάσει του Sodergaard [148] πάνω από 1.036 παραπομπές του έργου Culture's Consequences [137], βρέθηκαν σε διάφορα επιστημονικά άρθρα και βιβλία, στο χρονικό διάστημα από το 1980 έως το 1993. Από αυτές τις παραπομπές, οι 293

είναι μελέτες που χρησιμοποίησαν τις διαστάσεις που ο Hofstede διαμόρφωσε [149], για την ανάπτυξη νέας θεωρίας.

Βεβαίως στο έργο του Hofstede υπάρχει και μία σειρά περιορισμών. Αρχικά πρέπει να ελεγχθεί η ορθότητα της συλλογής ερωτηματολόγιων από μία και μόνο επιχείρηση, από την οποία προκύπτουν συμπεράσματα για ολόκληρη την εθνική κουλτούρα ([150], [151], [152], [153]). Δεύτερον, πολλοί ερευνητές τονίζουν ότι οι διαστάσεις που ανέπτυξε ο Hofstede είναι εν μέρει αποτέλεσμα της περιόδου, με τα ιδιαίτερα οικονομικά, πολιτικά και θεσμικά χαρακτηριστικά, στην οποία έγινε η έρευνα [154]. Τρίτον, εγείρονται ερωτήματα για την αξιοπιστία των οργανωσιακών αξιών, που προκύπτουν μόνο από ερωτηματολόγια συμπεριφοράς ([155], [156]), χωρίς περαιτέρω έρευνα των συγκεκριμένων αξιών που εκπροσωπούνται σε κάθε κλάδο και σε κάθε χώρα. Τέλος, το υπόδειγμα αντιμετωπίζει την κουλτούρα ως στατική οντότητα (μία και μόνο κυρίαρχη εθνική κουλτούρα) και δεν εξετάζει την ύπαρξη μίας υποκουλτούρας ή περισσοτέρων, ενώ οι κατευθύνσεις που δίνει εφαρμόζονται καλά σε εθνικό επίπεδο αλλά παρουσιάζουν αδυναμίες σε ομάδες ατόμων ή σε ξεχωριστά οργανωσιακά επίπεδα [157]. Η αδυναμία αυτή είναι αναγνωρισμένη και από τον ίδιο τον συγγραφέα [75].

Παρά τις αδυναμίες που παρουσιάζει το μοντέλο, συνεχίζει να επηρεάζει το έργο πολλών μεταγενέστερων ερευνητών, ακόμα και σήμερα. Ο λόγος της διαχρονικότητας που παρουσιάζει η μελέτη αυτή είναι το μεγάλο μέγεθος του δείγματος, που την καθιστά την πλέον αντιπροσωπευτική, αφού δεν έχει υπάρξει έκτοτε άλλη έρευνα τόσο ευρείας κλίμακας αλλά και η επιτυχή κωδικοποίηση των χαρακτηριστικών της κουλτούρας σε αριθμητικά αποτελέσματα από τα ερωτηματολόγια [158], γεγονός που άνοιξε το δρόμο και για άλλους ερευνητές να εφαρμόσουν παραπλήσιες μεθόδους.

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο τρόπος που περιγράφεται η Ελλάδα στην έρευνα του Hofstede. Το κυριότερο χαρακτηριστικό της είναι η αποφυγή της αβεβαιότητας που λαμβάνει τον υψηλότερο βαθμό παγκοσμίως, γεγονός που δείχνει πως οι Έλληνες εργαζόμενοι διακατέχονται από ανασφάλεια και πως αισθάνονται να απειλούνται από αβέβαιες και άγνωστες καταστάσεις, με αποτέλεσμα να προσπαθούν να αποφύγουν τις αλλαγές [141]. Ο προσανατολισμός στους κανόνες και η εργασιακή σταθερότητα, παρέχουν ένα αίσθημα ασφάλειας, που αποτελεί και το υψηλότερο κίνητρο για τους εργαζομένους στην Ελλάδα [159].

Όπως γίνεται φανερό με την παραπάνω περιγραφή, η αποφυγή αβεβαιότητας αντιμετωπίζεται με επιπλέον έλεγχο και σταθερότητα. Ως εκ τούτου, το δεύτερο κυριότερο χαρακτηριστικό των Ελλήνων εργαζομένων είναι σχετικά υψηλός δείκτης διαφοροποίησης στη δύναμη, που δείχνει υψηλό βαθμό ανοχής στην ανισοκατανομή της δύναμης και του πλούτου, καθώς και ανοχή στην υπερσυγκέντρωση εξουσιών από τη διοίκηση. Επιπλέον, η Ελλάδα παρουσιάζει μία ελαφρά τάση συλλογικότητας αλλά και αρρενωπότητας [160], που καταδεικνύουν την επαγγελματική φιλοδοξία που προσπαθεί να ικανοποιήσει ο Έλληνας εργαζόμενος μέσω της επιτυχίας του οργανισμού που απασχολείται.

Το σημαντικότερο στοιχείο, στην μελέτη του Hofstede για την Ελλάδα, είναι πως τα αποτελέσματα της μοιάζουν να επαληθεύονται, από νεότερες μελέτες, με τη χρήση βεβαίως του ίδιου μοντέλου. Συγκεκριμένα οι Thorne και Millard [142] μελέτησαν 11 ευρωπαϊκές χώρες, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδας και περιέγραψαν τον τυπικό Έλληνα μάντζερ ως κάποιον που έχει συντηρητική θεώρηση (αποφυγή κινδύνου), ενδιαφέρεται για τους εργαζομένους του ως

ανθρώπους, δένεται με την επιχείρηση και επιθυμεί να δουλεύει σε περιβάλλον ελεγχόμενων διαδικασιών.

### 2.5.2 Edgar Schein

Ο επόμενος σημαντικός μελετητής της κλασσικής προσέγγισης είναι ο Edgar Schein, καθώς μαζί με τον Hofstede θεωρείται πως ανέπτυξαν τα δύο πλέον πολυχρησιμοποιημένα μοντέλα της οργανωσιακής κουλτούρας [83]. Αν και γεννήθηκε στη Ζυρίχη της Ελβετίας, μετανάστευσε σε μικρή ηλικία στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής, όπου και έλαβε την μόρφωση του πάνω στο αντικείμενο της ψυχολογίας. Τα κύρια πεδία του ενδιαφέροντος του ερευνητή αυτού, υπήρξαν η οργανωσιακή κουλτούρα, η ηγεσία αλλά και η οργανωσιακή ψυχολογία, της οποίας υπήρξε από τους πρωτοπόρους και ιδρυτές της.

Από το 1956 θεωρούνταν ήδη ένας από τους σημαντικότερους ερευνητές στο αντικείμενο της βιομηχανικής και της οργανωσιακής ψυχολογίας. Βασίζόμενος στην εμπειρία του από την εκπαίδευση στην κοινωνική ψυχολογία, με το έργο του έγινε παράγοντας επιρροής για πληθώρα ερευνητών, που βασίστηκαν στο δικό του έργο ([91], [161], [6], [82], [162]). Βασική του θεώρηση αποτέλεσε το πώς μία κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα ή υποκουλτούρα μπορεί να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων [136].

Κατά τον Edgar Schein η εταιρική κουλτούρα είναι δυνατόν να ορισθεί ως “ένα σύνολο από βασικές υποθέσεις που μία ομάδα ατόμων έχει εφεύρει, ανακαλύψει ή αναπτύξει κατά την διαδικασία εκμάθησης της μεθοδολογίας αντιμετώπισης των προβλημάτων που προκύπτουν από την προσπάθεια προσαρμογής της στο εξωτερικό περιβάλλον και ταυτόχρονης σύνθεσης των δικών της εσωτερικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων. Αυτό το σύνολο των υποθέσεων έχει επεξεργασθεί τόσο καλά ώστε να θεωρείται αξιόπιστο ώστε να διδάσκεται στα νέα μέλη της ως ο ενδεδειγμένος τρόπος αντίληψης και αντιμετώπισης των ζητημάτων της προσαρμογής στους εξωγενείς παράγοντες και σύνθεσης των εσωτερικών παραγόντων” [6].

Ο Schein με τον ορισμό του άνοιξε το δρόμο σε μία σειρά ερευνητών να αντιμετωπίσουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα «σύνολο», ως ένα άθροισμα δηλαδή όλων των κοινών και δεδομένων υποθέσεων που μία ομάδα ατόμων – εργαζομένων απέκτησε κατά την ιστορία της. Ο ορισμός αυτός από μόνος του δείχνει τη δυσκολία του επακριβούς ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας, γιατί όπως έχει ειπωθεί σε προηγούμενες ενότητες δεν είναι απευθείας εμφανής [163]. Έτσι εύκολα μπορεί να υπάρξει σύγχυση στον εξωτερικό ερευνητή μεταξύ των εμφανών εκδηλώσεων της κουλτούρας και των υποβοσκούσων αξιών που τις προκαλούν.

Βάσει του έργου του Schein η οργανωσιακή κουλτούρα, αποτελείται από τρία αλληλεπιδραστικά και συνθετικά διαμορφούμενα επίπεδα. Στον πυρήνα (πρώτο επίπεδο) βρίσκονται τα βασικά “πιστεύω” και οι υποθέσεις, που θεωρούνται ως δεδομένα παρά το γεγονός ότι δεν είναι απευθείας ορατά. Στο δεύτερο επίπεδο εντοπίζονται οι διάφορες αξίες, οι κανόνες και τα πρότυπα συμπεριφοράς, που αν και όχι πάντα ορατά, γίνονται πολύ ευκολότερα αντιληπτά. Τέλος, στο τρίτο και πιο επιφανειακό επίπεδο, βρίσκονται οι ορατές προβολές και τα φυσικά αποτελέσματα των δύο βαθύτερων επιπέδων, έστω και αν συχνά αυτά δεν είναι κατανοητά από το σύνολο των εργαζομένων στην εταιρεία.

Σύμφωνα με τον Edgar Schein τα βασικά “πιστεύω”, οι “βασικές υποθέσεις” στις οποίες στηρίζονται τα μέλη ενός οργανισμού, αντιπροσωπεύουν όλα όσα τα μέλη θεωρούν ως αξιωματικά αληθινά και δεδομένα. Στον πυρήνα αυτό μπορούν να

εντοπιστούν βασικά δομικά αξιακά πιστεύω, από την εποχή ίδρυσης της εταιρείας, από τις αξίες και τις πεποιθήσεις των ιδρυτών της. Τα στοιχεία αυτά, με την πάροδο του χρόνου, έπαψαν να θεωρούνται στοιχεία υπό ερμηνεία και αποτέλεσαν ενσωματωμένοι άγραφοι κανόνες, ένα μαύρο κουτί για τις νεότερες γενιές υπαλλήλων, που μαθαίνουν να σέβονται χωρίς απαραίτητα να υπάρχει προφανής λόγος.

Από τη στιγμή που οι βασικές υποθέσεις δεν αποτελούν αντικείμενο συζήτησης και αμφισβήτησης, κινούνται σταδιακά στη σφαίρα του ασυνείδητου. Είναι κάτι το δεδομένο που δεν μπαίνει σε διαδικασία ανάλυσης και κρίσης. Σε οργανωσιακό επίπεδο οι βασικές υποθέσεις μπορούν να κατηγοριοποιηθούν βάσει του Schein [6] σε πέντε κατηγορίες: α) τις αλληλεπιδράσεις με το περιβάλλον – αγορά, β) τη φύση της πραγματικότητας, που καθορίζει τα όρια των διαφόρων υποομάδων του οργανισμού, γ) τη φύση του ανθρώπου, που διακρίνει τους ανθρώπους σε “καλούς” και “κακούς”, δ) τη φύση της ανθρώπινης δραστηριότητας, που καθορίζει τον προσανατολισμό της εργασίας πάνω στο αντικείμενο ή πάνω στους ανθρώπους και ε) τη φύση των ανθρωπίνων σχέσεων, που καθορίζουν τη χρήση της εξουσίας και της επιρροής [136].

Το δεύτερο επίπεδο στο οποίο υπάρχει η εταιρική κουλτούρα, σύμφωνα με την θεωρία του Edgar Schein, είναι αυτό στο οποίο εντοπίζονται οι “αξίες” και τα “πρότυπα”. Σε αυτά μέσα περιλαμβάνονται οι στρατηγικές, οι στόχοι και η φιλοσοφία του οργανισμού, με σκοπό να περιγράψουν το ν ιδεατό τρόπο λειτουργίας και υπηρετώντας ως κανόνες οδηγίο στον τρόπο συναναστροφής των ομάδων εργασίας αλλά και των ατόμων – εργαζομένων.

Οι “αξίες” προκύπτουν όπως έχει ήδη καταστεί σαφές μέσα από τις “βασικές υποθέσεις” και αποτελούν τις κοινωνικές και ηθικές αρχές που υπάρχουν ενσωματωμένες στην κουλτούρα του κάθε οργανισμού. Σχετίζονται με την ελευθερία, την δημοκρατία, την πίστη και την εμπιστοσύνη που υπάρχει μέσα σε κάθε οργανισμό και πως αυτά γίνονται αντιληπτά από τους εργαζομένους [164]. Ουσιαστικά αποτελούν τη βάση, με την οποία καθορίζεται το σωστό και το λάθος, άρα και ποιες συμπεριφορές είναι αποδεκτές και ποιες απορριπτές. Σε αντίθεση όμως προς τις βασικές υποθέσεις, οι αξίες κινούνται στο επίπεδο του συνειδητού, χωρίς όμως να είναι απόλυτα κατανοητές άρα και εύκολα καταγράφημες από τους εργαζομένους. Παράλληλα, οι αξίες στο εν λόγω μοντέλο λαμβάνουν έστω και ασυνείδητα ιεραρχική σειρά στο μυαλό των εργαζομένων [165].

Οι αξίες γίνονται καλύτερα κατανοητές, όταν γίνονται προσπάθειες ριζικής μεταβολής της οργανωσιακής κουλτούρας, οπότε και οι εργαζόμενοι ανατρέχουν στην εμπειρία τους, αναζητώντας σε αυτές ασφάλεια. Η υπάρχουσα εμπειρία δείχνει πως οι αξίες συνήθως δεν αμφισβητούνται από παραδοσιακά μέλη του οργανισμού, αλλά από εξωγενείς παράγοντες, από νέα στελέχη ή από μέλη, των οποίων η νοοτροπία είναι εξαιρετικά ριζοσπαστική. Πρέπει δηλαδή να συντρέχουν συγκεκριμένες προϋποθέσεις προκειμένου να κινηθεί η διαδικασία αναμόρφωσής τους.

Τα “πρότυπα” αποτελούν τους άγραφους κανόνες συμπεριφοράς, οι οποίοι επιτρέπουν στα άτομα που είναι κοινωνίο της ίδιας οργανωσιακής κουλτούρας να γνωρίζουν το ποια είναι η συμπεριφορά εκείνη που αναμένεται να παρουσιάσουν σε μία πληθώρα διαφορετικών καταστάσεων. Τέτοια πρότυπα είναι οι κανόνες ένδυσης, οι τυπικοί χαιρετισμοί προς τους προϊσταμένους, οι τρόποι μεταβίβασης της πληροφορίας και της γνώσης, το πότε θεωρείται κατάλληλη στιγμή για να

ενημερωθεί ο προϊστάμενος για την ύπαρξη ενός πιθανού προβλήματος και πολλά άλλα.

Σε αρκετές περιπτώσεις οι αξίες και τα πρότυπα συγχέονται κατά την προσπάθεια εντοπισμού των δομικών στοιχείων της κουλτούρας των επιχειρήσεων. Οι αξίες αν και συνειδητές δεν υπάρχουν αποτυπωμένες και σκοπό έχουν να καταστήσουν σαφές το τι έχει σημασία, ενώ τα πρότυπα μπορούν να αποτυπωθούν και με τη μορφή κανόνων και σκοπό έχουν να προσδιορίσουν τις αποδεκτές συμπεριφορές στα πλαίσια του εργασιακού περιβάλλοντος. Ταυτόχρονα όμως οι δύο αυτές έννοιες συνδέονται κατά τρόπο άρρηκτο μεταξύ τους. Αφενός μεν γιατί τα πρότυπα αποτελούν ουσιαστικά την πρακτική κατάληξη των αξιών, αφετέρου δε γιατί σε συνδυασμό, τα πρότυπα και οι αξίες αντιπροσωπεύουν την ταυτότητα του οργανισμού, προβάλλοντας το τι αυτός επιθυμεί να είναι, το όραμα και την στρατηγική του, τον τρόπο που επιλέγει να παρουσιάζεται δημόσια, τις βασικές παραδοχές για το τι κάνει και τι προσφέρει στην αγορά, καθώς και το τι τον διαφοροποιεί από τους υπόλοιπους οργανισμούς του κλάδου.

Το τρίτο επίπεδο στο οποίο υπάρχει η εταιρική κουλτούρα, σύμφωνα με την θεωρία του Schein, είναι αυτό των “οπτικών προβολών” (artifacts). Οι οπτικές προβολές δεν είναι τίποτα άλλο από τις ενέργειες που οι αξίες και τα πρότυπα ενθαρρύνουν να πραγματοποιηθούν. Καθώς οι “βασικές υποθέσεις”, οι “αξίες” και τα “πρότυπα” μορφοποιούνται και αποκτούν φυσική υπόσταση, μετατρέπονται σε αντικείμενα, τελετές, ιστορίες που είναι αντιληπτές σε συνειδητό επίπεδο [92]. Μέσω αυτών γίνεται τελικά δυνατή η μελέτη της κουλτούρας των επιχειρήσεων, οπότε και η διερεύνηση των οπτικών προβολών είναι ουσιαστικά το μόνο μέσο που υπάρχει για την ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας. Μερικά παραδείγματα οπτικών προβολών είναι οι δομές διοίκησης, η τεχνολογία, οι κανόνες συμπεριφοράς και διαγωγής, οι κανόνες ένδυσης, ο τρόπος αρχειοθέτησης, οι ιστορίες και οι μύθοι του οργανισμού [166].

Ο Edgar Schein έχει εντοπίσει τρεις διαφορετικές κατηγορίες οπτικών προβολών τις φυσικές εκδηλώσεις, τις εκδηλώσεις συμπεριφοράς και τις λεκτικές εκδηλώσεις. Και τα τρία αυτά είδη οπτικών προβολών είναι εύκολα στην παρατήρηση αλλά δύσκολα στην αποκρυπτογράφηση, στην αποκάλυψη δηλαδή του λόγου για τον οποίον τα πράγματα λειτουργούν με έναν δεδομένο τρόπο και όχι με κάποιον άλλο. Ένας ερευνητής λοιπόν, μπορεί να έρχεται σε επαφή με κάποια ή κάποιες από τις εταιρικές οπτικές προβολές. Δεν πρέπει όμως να πραγματοποιείται ταύτιση της οργανωσιακής κουλτούρας και των οπτικών προβολών της, καθώς αυτές μπορεί να αποτελούν το φυσικό της τμήμα όμως δεν σκιαγραφούν, δεν ταυτίζονται με το βαθύτερο περιεχόμενό της. Συνιστούν εκφράσεις αλλά όχι και την ουσία της.

Συμπερασματικά επομένως ο Edgar Schein υποστηρίζει ότι η εταιρική κουλτούρα έχει ως βάση και σημείο αναφοράς της τις “βασικές υποθέσεις”. Αυτές δημιουργούν και εκφράζονται μέσα από τις “αξίες” και τα “πρότυπα”. Αυτές οι αξίες και τα πρότυπα ωθούν τους εργαζομένους, τα μέλη δηλαδή του οργανισμού που γίνονται από κοινού κοινωνοί τους σε συγκεκριμένες συμπεριφορές. Μέσω αυτών διαμορφώνονται τελικά οι “οπτικές προβολές”, οι οποίες αποτελούν τον καθρέφτη της κουλτούρας προς το εξωτερικό περιβάλλον. Ταυτόχρονα όμως οι οπτικές προβολές με την σειρά τους ασκούν αντίστροφες επιδράσεις επηρεάζοντας τελικά τον πυρήνα της κουλτούρας.

Βάσει του μοντέλου αυτού, η οργανωσιακή κουλτούρα παρουσιάζει κάποια πολύ βασικά χαρακτηριστικά. Πρώτα από όλα, δεν εμφανίζεται ως ιδιαίτερα ανοικτή σε

αλλαγές, καθώς για να τροποποιηθεί θα πρέπει να ενσωματωθούν σε αυτήν καινούριες αξίες και πρότυπα. Κάτι τέτοιο όμως είναι πιθανό μόνο εάν τα μέλη του οργανισμού πεισθούν ότι αυτές οι νέες αξίες μπορούν να συμβάλλουν στην πιο αποτελεσματική λειτουργία του. Τότε μόνο οι νέες αξίες γίνονται αποδεκτές, σταδιακά ενσωματώνονται στις παλαιές, αφομοιώνονται και καταλήγουν στο επίπεδο του μη συνειδητού ως μέρος των “βασικών υποθέσεων”.

Δεύτερον, ο οργανισμός δεν παρουσιάζει μία, ενιαία και καθολική κουλτούρα, αλλά μία σειρά από υποκουλτούρες, που είναι αποτέλεσμα: 1) της λειτουργικής διαφοροποίησης, 2) της γεωγραφικής αποκέντρωσης, 3) της διαφοροποιήσεων του παρεχόμενου προϊόντος, 4) της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται ο οργανισμός, 5) της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας, 6) του ιεραρχικού επιπέδου, 7) των συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών στις οποίες έχει προβεί ο οργανισμός, καθώς και 8) των δομικών χαρακτηριστικά των διαφόρων αντίθετων ομάδων. Ένα από τα βασικά σημεία επιτυχίας στην λειτουργία του οργανισμού είναι η δυνατότητα του να ενσωματώνει τις διάφορες υποκουλτούρες και να τις εναρμονίζει μέσω κοινών στόχων, γλώσσας και διαδικασιών για την επίλυση προβλημάτων.

Τρίτο χαρακτηριστικό του μοντέλου του Schein είναι η ύπαρξη και η περιγραφή της δυνατής και της αδύναμης κουλτούρας. Η δύναμη της κουλτούρας έχει να κάνει με το βαθμό προσήλωσης και ασυνειδητής αποδοχής των αξιών, των προτύπων και των βασικών υποθέσεων του οργανισμού. Ο βαθμός σταθερότητας και συνέπειας σε αυτά καθορίζει το αν κάποια οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται δυνατή ή αδύναμη. Μία δυνατή οργανωσιακή κουλτούρα οδηγεί σε σαφώς μεγαλύτερη οργανωσιακή απόδοση, σε σταθερά περιβάλλοντα [167]. Το πώς ο βαθμός δύναμης της κουλτούρας όμως ενδέχεται να επηρεάσει τη δυνατότητα αλλαγής της είναι ένα διαφορετικό ζήτημα. Επί της ουσίας ο Schein, υποστήριξε πως η οργανωσιακή κουλτούρα δεν μπορεί εύκολα να αλλάξει, αλλά μπορεί ευκολότερα να εξελιχθεί με τρόπο επιθυμητό από τη διοίκηση του οργανισμού, ώστε να οδηγήσει στην αλλαγή ([168], [101]).

Τέταρτο, και ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα στο έργο του Schein είναι ο ρόλος της ηγεσίας στη διαμόρφωση και εμπέδωση της οργανωσιακής κουλτούρας [60]. Δέχεται λοιπόν πως η κουλτούρα μπορεί να διαμορφωθεί και πως εν γένει είναι αποτέλεσμα τόσο της προηγούμενης εμπειρίας και μάθησης του οργανισμού όσο και της ικανότητάς του να συνεχίζει να μαθαίνει. Οι ηγέτες θα πρέπει να μπορούν να διοικήσουν διαφορετικούς τύπους κουλτούρας και να έχουν την ικανότητα για το πώς μια κουλτούρα μπορεί ν' αποδώσει και πότε και πώς πρέπει να αλλάξει. Ειδικότερα, η οργανωσιακή κουλτούρα πρέπει να εξελίσσεται βάσει του κύκλου ζωής της επιχείρησης και να περνάει από τη σταθερότητα στην αλλαγή, καθώς αυτή ωριμάζει, προκειμένου να μην βρεθεί σε αναπόφευκτη ύφεση. Έτσι, ο Schein θεώρησε την οργανωσιακή κουλτούρα εκτός από επεξηγηματική μεταβλητή είναι και ελαφρώς διαχειρίσιμη (μεταλλάσσεται – εξελίσσεται, αλλά δεν αλλάζει δραστικά) από τη διοίκηση του οργανισμού.

Τέλος, ο Schein θεώρησε πως η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό, την αποτελεσματικότητα του οργανισμού και την ικανοποίηση του εργαζομένου. Ειδικά η αποτελεσματικότητα αποτέλεσε σημείο κλειδί αφού είχε γίνει από την εποχή εκείνη σαφές ότι οι μεγάλοι οργανισμοί δεν θα μπορούσαν να διατηρήσουν επ' αόριστο τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα που η τεχνολογική υπεροχή πρόσκαιρα προσφέρει, καθώς ως συντελεστής είναι εύκολα αντιγράψιμη [169]. Εξ ου και το κέντρο βάρους μετατοπίστηκε σε στρατηγικές που διαμορφώνονται από τις δυνατότητες που παρέχει η καλλιέργεια της κουλτούρας



και που αντιγράφονται δύσκολα, τόσο σε μακροχρόνιο όσο και σε βραχυχρόνιο ορίζοντα.

## 2.6 Μοντέρνα Προσέγγιση της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Τα μοντέλα που παρουσιάστηκαν στις προηγούμενες ενότητες προσεγγίζουν την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας από μία πιο κλασσική σκοπιά. Παρόλα αυτά, εντοπίστηκαν διαφορές, τόσο ως προς τον ορισμό της έννοιας, όσο και προς τους τρόπους μέτρησης, χειρισμού και αξιοποίησης της. Είναι εύλογο να διερωτάται λοιπόν κανείς, ποιο είναι το στοιχείο εκείνο που διαφοροποιεί τους ανωτέρω ερευνητές, από αυτούς της λεγόμενης μοντέρνας προσέγγισης.

Το χαρακτηριστικό που προσδιορίζει την σχολή της κλασσικής προσέγγισης όπως έχει ήδη αναφερθεί είναι η στήριξη της σε καθαρά ποιοτικές παραμέτρους, ως αποτέλεσμα της κοινωνιολογικής οπτικής που είχαν οι ερευνητές. Δηλαδή πραγματοποίησαν τις ερευνητικές τους προσπάθειες χρησιμοποιώντας ποιοτικά μοντέλα, προκειμένου να υποστηρίξουν την θέση τους ότι τα μέλη μίας επιχείρησης οφείλουν να έχουν επίγνωση της κουλτούρας της προκειμένου να προσδιορίζουν καλύτερα τους ίδιους τους εαυτούς τους αλλά και την θέση τους μέσα σε αυτήν,

Η θεώρηση αυτή, παρουσίασε όμως κάποιες σημαντικές αδυναμίες. Πρώτα από όλα, τα μη ποσοτικοποιημένα αποτελέσματα, σε συνδυασμό με την υποκειμενική διερεύνηση της οργανωσιακής κουλτούρας, οδήγησαν σε μη συγκρίσιμα και ευρέως χρησιμοποιήσιμα αποτελέσματα. Δηλαδή, τα αποτελέσματα από τη μελέτη ενός οργανισμού, δεν μπορούν στη θεώρηση αυτή να γενικευτούν στις υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου, αφού τα καταγραφόμενα γνωρίσματα που επιτρέπουν τον εντοπισμό της ουσίας της κουλτούρας είναι μοναδικά. Η οργανωσιακή κουλτούρα λοιπόν αντιμετωπίζεται ως κάτι μοναδικό και όπως ο Schein [162] διαβεβαιώνει, μόνο οι οπτικές προβολές και αξίες της μπορούν να εντοπιστούν, ενώ οι βασικές υποθέσεις μένουν απόκρυφες.

Τις αδυναμίες αυτές, ήρθε να καλύψει μία νέα γενιά ερευνητών, η οποία προερχόμενη από επιστημονικά αντικείμενα διαφορετικά της κοινωνιολογίας και της ψυχολογίας, προσέγγισε την εταιρική κουλτούρα με τη βοήθεια ποσοτικών μεθόδων. Με τη βοήθεια ειδικά διαμορφωμένων ερωτηματολογίων και άλλων μεθόδων, οι ερευνητές αυτοί προσπάθησαν να προσεγγίσουν όσο το δυνατόν πιο αντικειμενικά – αποστασιοποιημένα την έννοια και το περιεχόμενο της εταιρικής κουλτούρας.

Στήριξαν τη θεώρηση τους αυτή σε δύο πλέον διαδεδομένες θεωρίες. Η πρώτη ήταν ότι η σωστή επιστημονική μεθοδολογία απαιτεί την απομάκρυνση του ερευνητή από το αντικείμενο της μελέτης του. Η δεύτερη και σημαντικότερη άποψη ήταν ότι τα οργανωσιακά στοιχεία μπορούν να μετρηθούν και δύναται να είναι αξιοποιήσιμα [170]. Με άλλα λόγια θεωρώντας πως η οριοθέτηση στόχων αποτελεί μία από τις σημαντικότερες πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας, θέλησαν να καταγράψουν την οργανωσιακή κουλτούρα, ώστε να μπορέσουν να την διαχειριστούν στα πλαίσια επίτευξης των στόχων αυτών. Για τον λόγο αυτό οι ερευνητές της σχολής αυτής συνδέθηκαν σε μεγάλο βαθμό με την συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας με την αποτελεσματικότητα του οργανισμού.

Στην ανάπτυξη της θεώρησης αυτής, αποτυπώθηκε η άποψη πως η αποτελεσματικότητα δεν πρέπει να συνδέεται αποκλειστικά με χρηματοοικονομικά μεγέθη αλλά και με μαλακού τύπου παράγοντες, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς η βάση της αποτελεσματικότητας θεωρήθηκε πως υπάρχει στην ικανότητα να διαμορφώνονται σχέσεις με νόημα στην

επιχείρηση [4]. Επιπροσθέτως, οι ερευνητές της μοντέρνας προσέγγισης θεώρησαν ότι η γνώση για την κουλτούρα του κάθε οργανισμού είναι εργαλείο άσκησης διοίκησης και υποστήριξαν ότι η ίδια η κουλτούρα είναι ένας παράγοντας που μπορεί να αξιοποιηθεί και να διαδραματίσει καταλυτικό ρόλο στην προσπάθεια υλοποίησης των προς επίτευξη οργανωσιακών στόχων.

Θεωρείται δεδομένο ότι με τη χρήση ποσοτικών μεθόδων δεν εντοπίζονται οι ιδιαίτερες λεπτομέρειες που χαρακτηρίζουν την κουλτούρα του κάθε οργανισμού, προκύπτουν όμως συμπεράσματα που μπορούν να χρησιμοποιηθούν σε επίπεδο διοίκησης και τα οποία είναι δυνατόν να οδηγήσουν στην επίτευξη συγκεκριμένων οικονομικών αποτελεσμάτων. Τη θεώρηση αυτή στήριξε και ο Rousseau [105] που διατύπωσε την άποψη πως ο μόνος σίγουρος τρόπος μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η χρήση ποσοτικών μεθόδων.

Οι ερευνητές της μοντέρνας προσέγγισης αποσκοπούν στο να εξάγουν συμπεράσματα που θα βοηθήσουν τον υπό μελέτη οργανισμό αλλά και που θα έχουν και γενική εφαρμογή. Προσπαθούν δηλαδή, να καταλήξουν σε ορισμένες παραδοχές που να μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όλες τις επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητά τους μέσα από την διαχείριση της κουλτούρας τους, θεωρώντας χωρίς συμβολή την πλήρη καταγραφή των ιδιαίτερων οργανωσιακών χαρακτηριστικών της μοναδικής κουλτούρας κάθε οργανισμού [101].

Συνοπτικά θα μπορούσαμε να πούμε πως η κυριότερη διαφορά της μοντέρνας από την κλασική προσέγγιση έχει να κάνει με το υπό εξέταση αντικείμενο της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι ερευνητές της ποιοτικής προσέγγισης προσπαθούν να συλλάβουν σε όσο το δυνατόν πληρέστερο βαθμό τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της εκάστοτε οργανωσιακής κουλτούρας που μελετούν, ενώ οι ερευνητές της ποσοτικής προσέγγισης όπως θα δούμε εξετάζουν σε μικρότερο βάθος το αντικείμενο προσπαθώντας να το συσχετίσουν με διοικητικές μεταβλητές, όπως η αποτελεσματικότητα, προκειμένου να γίνει δυνατή η αξιοποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας στα πλαίσια επίτευξης στόχων και υλοποίησης στρατηγικών. Φυσικά δεν είναι αδύνατη η συνύπαρξη στη χρήση τόσο ποσοτικών όσο και ποιοτικών μεθόδων στα πλαίσια μελέτης μίας συγκεκριμένης οργανωσιακής κουλτούρας [102].

Στις παρακάτω ενότητες θα παρουσιαστεί με τρόπο περιεκτικό και συνοπτικό, το έργο και οι θέσεις των ερευνητών εκείνων της μοντέρνας προσέγγισης, που επηρέασαν περισσότερο τους μεταγενέστερους ερευνητές. Επιπροσθέτως, θα παρουσιαστούν οι ορισμοί που δίνονται για την οργανωσιακή κουλτούρα και πως η έννοια συσχετίζεται μέσω της ποσοτικής ανάλυσης με την αποτελεσματικότητα στην λειτουργία του εκάστοτε οργανισμού.

### **2.6.1 Daniel R. Denison**

Ένας από τους σημαντικότερους ερευνητές της μοντέρνας προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας υπήρξε ο Daniel R. Denison, που με πλούσιο ερευνητικό έργο ([25], [57], [111], [14]), συνεχίζει να επηρεάζει τη σκέψη και την έρευνα πολλών ερευνητών. Παραδοσιακά, η οργανωσιακή κουλτούρα εξεταζόταν υπό ένα κοινωνιολογικό πνεύμα, γεγονός που καθιστούσε δύσκολη τη σύνδεση των αποτελεσμάτων που προέκυπταν από τη μελέτη της, με συγκεκριμένα οργανωσιακά μεγέθη.

Την αδυναμία αυτή εντόπισε και ο εν λόγω ερευνητής και μετά από δεκαπέντε χρόνια έρευνας, σε πάνω από χίλιους οργανισμούς χαμηλής και υψηλής

αποδοτικότητας και με τη συμμετοχή στην έρευνα άνω των σαράντα χιλιάδων εργαζομένων, ανέπτυξε το μοντέλο που έγινε γνωστό ως “The Denison Organizational Culture Model”. Το μοντέλο δεν διαμορφώθηκε μονοδιάστατα, αλλά ακόμα και σήμερα συνεχίζει να εξελίσσεται προκειμένου να ανταποκρίνεται στις εξελίξεις αλλά και να καλύπτει τις τυχόν αδυναμίες του. Βασισμένο στην αρχική θεώρηση του Denison, έγινε ευρέως δεκτό με το έργο των Denison and Mishra [14], επεκτάθηκε από τους Denison and Neale [171] και έλαβε την πλέον σύγχρονη μορφή του από τους Denison, Cho and Young [172].

Η συμβολή του μοντέλου στη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας είναι σημαντική, καθώς ωθεί τη διοίκηση, τους μετόχους και τους εργαζομένους να κατανοήσουν την επίδραση της κουλτούρας στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και να μάθουν πως πρέπει να την επανακατευθύνουν για να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Σαφώς, υπάρχει προσανατολισμός του μοντέλου προς την μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας με την βοήθεια ποσοτικών μεθόδων καθώς και προς την συσχέτισή της με την αποτελεσματικότητα, ενώ βασίζεται πάνω στον ορισμό που έδωσε για αυτήν ο Denison ως: “το σύνολο εκείνων των θεμελιωδών αξιών, πιστεύω και αρχών που λειτουργούν ως ο πυρήνας του συστήματος διοίκησης κάθε οργανισμού καθώς επίσης και εκείνες οι πρακτικές και συμπεριφορές διοίκησης που έχουν ως συνέπεια την ενδυνάμωση των βασικών αρχών” [57].

Οι βασικές αυτές αρχές και πρακτικές εμφανίζουν διάρκεια στον χρόνο διότι στηρίζονται από τα μέλη του οργανισμού, τα οποία τις υιοθετούν, ενώ αντιπροσωπεύουν στρατηγικές και πολιτικές του παρελθόντος που έχουν φέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Βάσει της ιστορίας τους γεννούν την προσδοκία ότι εάν διατηρηθούν, είναι πιθανό να αποφέρουν και στο μέλλον τα ίδια επιτυχημένα αποτελέσματα. Βάσει της θεώρησης αυτής, η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται με την επιχειρηματική στρατηγική και τις πρακτικές διοίκησης και ως εκ τούτου επηρεάζει άμεσα τους εργαζόμενους. Για τον λόγο αυτό, θεωρείται ότι υφίσταται άρρηκτη σχέση ανάμεσα στην αποτελεσματική λειτουργία του εκάστοτε οργανισμού και στην εταιρική του κουλτούρα. Για να μετρηθεί όμως η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην αποτελεσματική λειτουργία, θα πρέπει να μπορέσουν να εντοπιστούν οι ποιοτικές και ποσοτικές παράμετροι της ή τουλάχιστον οι βασικότερες αυτών. Την ανάγκη αυτή ήρθε να καλύψει το ποσοτικό μοντέλο του Denison, με τη ανάπτυξη και εφαρμογή κατάλληλα δομημένων ερωτηματολογίων.

Επηρεασμένος από τη θεώρηση του Schein [6], τοποθέτησε στον πυρήνα του μοντέλου του τις «βασικές υποθέσεις», τις οποίες θεώρησε μοναδικές για κάθε οργανισμό, οπότε και αδύνατο να γενικευτούν και να χρησιμοποιηθούν σε άλλους οργανισμούς, έστω και του ίδιου κλάδου. Ως εκ τούτου διατύπωσε τη θέση πως ο πυρήνας είναι δύσκολο να μετρηθεί, ενώ η απλή κατανόηση των βασικών δομών του επιτυγχάνεται καλύτερα με ποιοτικές προσεγγίσεις [173].

Το μοντέλο, χρησιμοποιεί εξήντα (60) διαφορετικά χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας, που διαμορφώνουν τέσσερις κατευθύνσεις, με ξεχωριστή αλλά και αλληλεπιδραστική επιρροή στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού. Βάσει της θεώρησης του Denison, η συνολική αποτελεσματικότητα του οργανισμού διαμορφώνεται από χαρακτηριστικά όπως η κερδοφορία, η ποιότητα, η μεγέθυνση των πωλήσεων, η ανάπτυξη καινοτομιών και η ικανοποίηση των εργαζομένων. Ανά δύο οι κατευθύνσεις, συνδιαμορφώνουν συνολικά τέσσερις ουσιώδεις χαρακτήρες της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως φαίνεται και στο κάτωθι σχήμα. Με τη σειρά τους κάθε ένας από τους χαρακτήρες αυτούς αποτελείται από τρεις διοικητικές πρακτικές.

Πρώτα από όλα το άνωθεν σχήμα έχει τέσσερις βασικές κατευθύνσεις. Την ευελιξία (Flexible) ως προς την σταθερότητα (Stable) και την εσωστρέφεια (Internal Focus) ως προς την εξωστρέφεια (External Focus). Οι τέσσερις αυτές κατευθύνσεις ουσιαστικά παρουσιάζουν τον τρόπο που αισθάνονται οι εργαζόμενοι πως λειτουργεί η εταιρεία τους και χωρίζουν το κυκλικό διάγραμμα σε τέσσερα τεταρτημόρια, σε τέσσερις χαρακτήρες οργανωσιακής κουλτούρας. Οι χαρακτήρες αυτοί πρέπει να θεωρούνται ως ιδανικοί τύποι [174], με την έννοια του ότι θεωρείται σχεδόν απίθανο η κουλτούρα ενός οργανισμού να βασίζεται σε έναν μόνο από τους χαρακτήρες αυτούς, αλλά το πιθανότερο είναι πως θα διαμορφώνεται από τον συνδυασμό τους, έστω και αν υπάρχει κυρίαρχος χαρακτήρας [175].

Ο πρώτος χαρακτήρας οργανωσιακής κουλτούρας είναι η προσαρμοστικότητα (Adaptability) του οργανισμού, που ερμηνεύεται ως η δυνατότητα μετατροπής των απαιτήσεων του επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε στρατηγικές ενέργειες. Οι οργανισμοί, με τα συστήματα αξιών και πεποιθήσεων που διαθέτουν, έχουν τους κατάλληλους μηχανισμούς για να λαμβάνουν, να μεταφράζουν και να μετατρέπουν τα σήματα από το περιβάλλον, σε κατάλληλες αλλαγές στην οργανωσιακή τους συμπεριφορά. Όσο μικρότερη η δυνατότητα προσαρμογής ενός οργανισμού τόσο πιο δύσκολα μπορεί να ανταποκριθεί στις αλλαγές [85]. Οι οργανισμοί με υψηλή προσαρμοστικότητα παίρνουν ρίσκα, μαθαίνουν από τα λάθη τους και ακούν τους πελάτες τους για να μαθαίνουν από τις ανάγκες τους ([176], [177]). Προσπαθούν δηλαδή να ενσωματώσουν τη διαδικασία αλλαγής στους καθημερινούς μηχανισμούς λειτουργίας [178]. Η αλλαγή, προφανώς αυξάνει τις πιθανότητες επιβίωσης, ανάπτυξης και μεγένθυσης, οπότε και είναι σημαντικό να μετράται ο βαθμός προσαρμοστικότητας του οργανισμού.

Ο δεύτερος χαρακτήρας οργανωσιακής κουλτούρας είναι η συμμετοχικότητα (Involvement) του οργανισμού, που ερμηνεύεται ως η επιθυμία για καλλιέργεια των ικανοτήτων των εργαζομένων, της υπευθυνότητας τους και του αισθήματος δέσμευσης – ιδιοκτησίας προς τον οργανισμό. Οργανισμοί με υψηλή συμμετοχικότητα, ενθαρρύνουν σε μεγάλο βαθμό τους εργαζομένους τους, να αναπτύσσουν αυτόνομες δραστηριότητες και να συμμετέχουν στις διαμόρφωση των συνθηκών εργασίας, ώστε να αισθάνονται πως ένα κομμάτι του οργανισμού τους ανήκει ([179], [180], [181]). Αυτοί οι οργανισμοί βασίζονται σε άτυπα και μη αυστηρά δομημένα συστήματα ελέγχου, ώστε το σύνολο των εργαζομένων να αισθάνεται πως έχει τη δική του συμβολή στη λήψη αποφάσεων και να δεσμεύεται ως προς τους σκοπούς και τους στόχους του οργανισμού [182].

Ο τρίτος χαρακτήρας οργανωσιακής κουλτούρας είναι η συνέπεια (Consistency) του οργανισμού, που ερμηνεύεται ως ο καθορισμός και η εμπέδωση των αξιών και των συστημάτων εκείνων που αποτελούν τη βάση για τη ύπαρξη μίας ισχυρής κουλτούρας ([183], [184]). Οργανισμοί που είναι αποτελεσματικοί έχουν συνδεθεί με κάποια ισχυρή κουλτούρα, καλά δομημένη, σταθερή και με συνέπεια στις αξίες της. Οι οργανισμοί που παρουσιάζουν τον συγκεκριμένο χαρακτήρα έχουν αφοσιωμένους υπαλλήλους, κεντρικές αξίες κλειδιά για τη λειτουργία του οργανισμού, διακριτή μεθοδολογία επιχειρηματικότητας, τάση να διαμορφώνουν και προάγουν στελέχη εκ των έσω και ξεκάθαρους κανόνες για το πρέπει και τι δεν πρέπει να κάνουν οι εργαζόμενοι. Σκοπός του οργανισμού είναι να διαμορφώσει εσωτερικά συστήματα ελέγχου, βασισμένα σε κεντρικές, πλήρως κατανοητές και αποδεκτές αξίες που επιτρέπουν στους εργαζομένους να δρουν με επιθυμητό τρόπο, σε απρόβλεπτες καταστάσεις [177]. Η συνέπεια λοιπόν στις οργανωσιακές αξίες, διαμορφώνει συν το χρόνο μία ισχυρή κουλτούρα.

Ο τέταρτος και τελευταίος χαρακτήρας οργανωσιακής κουλτούρας είναι η αποστολή (Mission), που ερμηνεύεται ως ο καθορισμός μία μακροχρόνιας στρατηγικής κατεύθυνσης για τον οργανισμό. Η αποστολή, παρέχει νόημα και σκοπό στον οργανισμό, παρέχοντας του σταδιακούς και μετρήσιμους στόχους. Για να επιτευχθούν αυτοί θα πρέπει να καθοριστεί η αλληλουχία ενεργειών που πρέπει να γίνουν από τους εργαζομένους και τη διοίκηση. Με τον τρόπο αυτό παρέχεται έμπνευση για μία επιθυμητή μελλοντική κατάσταση του οργανισμού και δεσμεύονται οι εργαζόμενοι στα βραχυχρόνια και μακροχρόνια σχέδια του ([185], [186], [187]). Βάσει της θεωρίας της οργανωσιακής συμπεριφοράς η επιτυχία είναι πιθανότερο να επιτευχθεί αν τα άτομα και οι οργανισμοί είναι προσανατολισμένοι στην επίτευξη στόχων.

Η σημαντικότητα της προσέγγισης του Denison, δεν έχει να κάνει μόνο με τον ορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας και με τη ανάπτυξη ενός ευρέως χρησιμοποιήσιμου μοντέλου, αλλά και με την προσπάθεια που καταβλήθηκε να διαμορφωθεί μία γενική θεωρία, βασισμένη στα συγκρίσιμα αποτελέσματα του εν λόγω μοντέλου [173]. Έτσι, έγιναν προσπάθειες να εντοπιστούν διαφορές στη σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και απόδοσης, σε διαφορετικά περιβάλλοντα κουλτούρας, σε διαφορετικές χώρες, σε διαφορετικούς κλάδους.

Οι έρευνες που πραγματοποιήθηκαν με το μοντέλο του Denison, σε οργανισμούς διαφορετικών ηπείρων (Βόρεια Αμερική, Ευρώπη, Ασία, Αφρική) είχαν εξαιρετικά ενδιαφέροντα αποτελέσματα. Οι συγκρίσεις των οργανισμών διαφορετικών ηπείρων έδωσαν πολύ μικρές αποκλίσεις, σε αντίθεση με τη διεθνή θεώρηση που προέκβαλε το επιχείρημα πως η εκάστοτε εθνική κουλτούρα, μπορούσε από μόνη της να δημιουργήσει διαφοροποιήσεις και να επηρεάσει την αποτελεσματικότητα. Αντίθετα, τα αποτελέσματα συμφώνησαν με τη διεθνή θεώρηση ως προς την ισχυρή και συνεπή συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας, με την απόδοση του οργανισμού [188].

Οι λόγοι που συμβαίνει αυτό, αποτελούν ουσιαστικά και τις αδυναμίες του μοντέλου του Denison. Πρώτα από όλα, το μοντέλο παρουσιάζει το πώς επιδρά η κουλτούρα στην αποτελεσματικότητα και δεν καταδεικνύει τις διαφορές στις εθνικές κουλτούρες. Ουσιαστικά δηλαδή, μελετά τη συμβολή συγκεκριμένων χαρακτηριστικών της κουλτούρας και όχι το πώς αυτά τα χαρακτηριστικά αυτά εκφράζονται. Για παράδειγμα ο σεβασμός στην ιεραρχία μπορεί να θεωρείται εξίσου σημαντικό χαρακτηριστικό σε δύο διαφορετικούς οργανισμούς, αλλά παράλληλα ο σεβασμός αυτός μπορεί να εκφράζεται με διαφορετικούς τρόπους και σύμβολα [188].

Κατά δεύτερον, η δομή του ερωτηματολογίου και τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας που ζητείται να προσδιοριστούν ωθεί τους εργαζομένους να σχηματίσουν άποψη για το τι αναμένεται από αυτούς να απαντήσουν. Οι [173] ονομάζουν την διαδικασία αυτή "self - norming" θεωρούν πως προκαλείται από την υποσυνείδητη ή ενσυνείδητη σύγκριση της θέσεως του εργαζομένου, με τη θέση εργαζομένων σε οργανισμούς στην ίδια γεωγραφική περιοχή ή στην ίδια χώρα. Έτσι, όταν οι προσδοκίες των ερευνητών δρομολογούνται μέσω συγκεκριμένων ερωτηματολογίων, έστω και σε διαφορετικά εθνικά πλαίσια, οι διαφορές περιορίζονται εν τέλει.

Για τους ανωτέρω λόγους το μοντέλο του Denison χρησιμοποιείται κυρίως ως κομμάτι και όχι ως σύνολο, της διαγνωστικής διαδικασίας χαρτογράφησης και προσδιορισμού των δυνατών και αδύνατων σημείων της οργανωσιακής κουλτούρας [173]. Επιπλέον, τα αποτελέσματα του μοντέλου είναι επαρκή στην

διαμόρφωση προτάσεων για τους τρόπους με τους οποίους η κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα.

### **2.6.2 Robert E. Quinn και Kim S. Cameron**

Μεταξύ των ακαδημαϊκών που έχουν μελετήσει την οργανωσιακή κουλτούρα είναι οι R.E. Quinn και K.S Cameron, οι οποίοι έχουν χαρακτηριστεί από πολλούς ως δύο από τους πλέον σημαντικούς μελετητές της εταιρικής κουλτούρας που χρησιμοποιούν τη βοήθεια των ποσοτικών μεθόδων. Το έργο τους έχει αποτελέσει σε αρκετές περιπτώσεις υπόδειγμα για παραπλήσιες ερευνητικές προσπάθειες.

Βασικό άξονα των ερευνών τους έχει αποτελέσει η συσχέτιση ανάμεσα στην αποτελεσματικότητα της κάθε επιχειρησιακής μονάδας και στην κουλτούρα που την χαρακτηρίζει. Έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα ότι το στοιχείο εκείνο που διαφοροποιεί τελικά τις επιτυχημένες από τις λιγότερο επιτυχημένες εταιρίες είναι η φιλοσοφία που τις διακρίνει. Όλοι οι άλλοι χρηματοοικονομικοί και λοιποί παραδοσιακοί παράγοντες που λαμβάνονται υπόψιν κατά την άσκηση διοίκησης αδυνατούν συνήθως να προσδώσουν στον κάθε οργανισμό το στοιχείο της επιτυχίας. Ο καταλύτης που καθιστά μια εταιρία ικανή να υλοποιήσει τους οροθετημένους στόχους της είναι η κουλτούρα της.

Σύμφωνα με την θεωρία που έχουν δημιουργήσει “η κουλτούρα είναι δυνατόν να έχει μορφοποιηθεί είτε από τον ιδρυτή του εκάστοτε οργανισμού (π.χ.Walt Disney), είτε διαχρονικά μέσα από τις προκλήσεις, τις ευκαιρίες, τα εμπόδια και τις αλλαγές που επιφέρει το ευρύτερο περιβάλλον (π.χ.Coca Cola), είτε μέσα από την ενσυνείδητη προσπάθεια επιχειρησιακών ομάδων να βελτιώσουν την συνολική απόδοση της εταιρίας στην οποία ανήκουν (π.χ. General Electric)” [15].

Βάσει της θεώρησης τους, η διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας είναι μια δυναμική και διαρκής διαδικασία, στην οποία συμμετέχουν όλα τα εμπλεκόμενα μέρη, που επηρεάζουν τη λειτουργία ενός οργανισμού. Ως εκ τούτου η κουλτούρα είναι ένας δυναμικός παράγοντας κατά την σύγχρονη άσκηση διοίκησης, καθώς παρέχει τη δυνατότητα να συντελέσει στην αποτελεσματική προσαρμογή του οργανισμού, στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, στα πλαίσια του οποίου καλείται να δραστηριοποιηθεί. Εξασφαλίζει με άλλα λόγια την επιβίωση σε πρώτο επίπεδο και στην συνέχεια την ανάπτυξη του κάθε οργανισμού.

Επομένως η διερεύνηση του εν λόγω παράγοντα καθίσταται εξαιρετικά κρίσιμη για τον κάθε οργανισμό. Δημιουργείται η ανάγκη αντικειμενικής ανίχνευσης των παραμέτρων του, προκειμένου οι αποφάσεις που τον αφορούν να λαμβάνονται βάσει αντικειμενικών κριτηρίων. Μόνο έτσι είναι δυνατόν να δημιουργούνται οι απαραίτητες εκείνες προϋποθέσεις που απαιτούνται για την αποτελεσματική αξιοποίηση των επιπτώσεών του στην επιχειρηματική καθημερινότητα.

Για να επιτευχθεί όμως κάτι τέτοιο είναι αναγκαία η δημιουργία ενός εργαλείου που να έχει την δυνατότητα να μετράει βάσει ποσοτικών δεδομένων τις ποιοτικές παραμέτρους της κουλτούρας. Μόνο τα ποσοτικά στοιχεία είναι αδιάβλητα και άρα τα πλέον κατάλληλα για την διαδικασία λήψης αποφάσεων. Αναγνωρίζοντας αυτήν την αναγκαιότητα οι R.E. Quinn και K.S Cameron προχώρησαν στην δημιουργία και ανάπτυξη ενός σχετικού εργαλείου με το όνομα Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI).

Το συγκεκριμένο εργαλείο έχει χαρακτηριστεί ως ένα από τα πλέον αξιόπιστα για την μέτρηση και προσδιορισμό της εταιρικής κουλτούρας βάσει ποσοτικών δεδομένων ενώ έχει αναπτυχθεί στην τελική του μορφή μέσω εμπειρικής έρευνας στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα [189]. Η χρησιμοποίησή του έχει βρει ευρεία εφαρμογή σε μία σειρά παραδοσιακών οργανωσιακών ζητημάτων, όπως η κουλτούρα και η ηγεσία (Denison & Spreitzer, 1991), αλλά και σε πιο σύγχρονα ζητήματα, όπως η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων [21] και η ποιότητα [157], ενώ με τη χρήση του συγκεκριμένου εργαλείου έχει επιτευχθεί η συσχέτιση της οργανωσιακής κουλτούρας με μία σειρά διαφορετικών δεικτών οργανωσιακής απόδοσης [131].

Είναι δυνατόν να υποστηριχθεί ότι μέχρι και σήμερα αποτελεί ίσως την καλύτερη προσπάθεια ποσοτικής απεικόνισης της κουλτούρας των επιχειρήσεων, της οποίας κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα είναι ο ποιοτικός χαρακτήρας των παραμέτρων της, καθώς βάσει των Denison & Spreitzer [174], δεν επιχειρεί να φωτίσει τις μοναδικές ποιοτικές πτυχές ενός οργανισμού, αλλά να τις ομαδοποιήσει σε ξεχωριστές κατηγορίες που στηριζόμενες σε γενικά χαρακτηριστικά μπορούν να εφαρμοστούν σε ποικίλα οργανωσιακά συστήματα.

Οι Cameron και Quinn [190] ονόμασαν το θεωρητικό μοντέλο, στο οποίο βασίζεται το εργαλείο που κατασκεύασαν, «πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών». Αυτό το πλαίσιο συνίσταται στον συνδυασμό δύο θεμελιωδών διαστάσεων, της ευελιξίας – ελέγχου και του εσωτερικού – εξωτερικού προσανατολισμού. Το εν λόγω εργαλείο, αποτελεί ένα μοντέλο μέτρησης κλίμακας σταθερού αθροίσματος, που μετράει την απόκλιση μεταξύ της υφιστάμενης και της επιθυμητής κουλτούρας, βασιζόμενο στο πλαίσιο των ανταγωνιστικών αξιών του.

Το εργαλείο έχει τη μορφή ερωτηματολογίου και αποτελείται από δύο μέρη. Στο πρώτο μέρος, απαντώνται έξι επιμέρους ερωτήσεις, προκειμένου να αποτυπωθεί η υφιστάμενη κουλτούρα ενός οργανισμού, ενώ στο δεύτερο μέρος, το οποίο είναι πανομοιότυπο με το πρώτο, οι ερωτήσεις απαντώνται με βάση το πού θέλουμε να είναι ο οργανισμός σε πέντε χρόνια, αποτυπώνεται δηλαδή η επιθυμητή κουλτούρα του οργανισμού.

Μέσα από τον συνδυασμό των δύο διαστάσεων δημιουργούνται τέσσερα τεταρτημόρια που αντιστοιχούν σε τέσσερις διαφορετικούς τύπους οργανωσιακής κουλτούρας με διαφορετικούς προσανατολισμούς, παραδοχές, πρακτικές και αξίες. Συγκεκριμένα, οι τέσσερις τύποι οργανωσιακής κουλτούρας είναι: α) το μοντέλο της φυλής (clan culture), β) το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος (adhocracy culture), γ) το μοντέλο της αγοράς (market culture) και δ) το μοντέλο της ιεραρχίας (bureaucracy culture).

Το εν λόγω εργαλείο χαρακτηρίζεται από τη βασική υπόθεση ότι θεωρείται απίθανο για μία επιχείρηση να αποτυπώνει μόνο ένα από τα παραπάνω μοντέλα. Συνήθως κάθε επιχείρηση έχει έναν μοναδικό συνδυασμό των μοντέλων αυτών, που την καθιστά και ξεχωριστή, έστω και αν κάποιο μοντέλο μπορεί να θεωρηθεί κυρίαρχο μεταξύ των άλλων [174]. Το γεγονός αυτό εξηγεί τη μοναδικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας κάθε οργανισμού, αφού έστω και αν δύο οργανισμοί παρουσιάζουν την ίδια κυρίαρχη κουλτούρα, είναι απίθανο να εμφανίζουν τον ίδιο βαθμό έντασης, αλλά και ανάλογους συνδυασμούς των επιμέρους μοντέλων. Οι διαφορετικοί συνδυασμοί καθορίζουν το τι μετράει σε κάθε οργανισμό και τον τρόπο που το προσωπικό θεωρεί πως πρέπει να γίνεται η εκάστοτε δουλειά [189].

Οι Cameron και Quinn [190] διατύπωσαν την ανάγκη εύρεσης από πλευράς του οργανισμού, της ισορροπίας μεταξύ των τεσσάρων διαστάσεων, προκειμένου να

υλοποιηθεί η οργανωσιακή στρατηγική και να επιτευχθούν οι επιθυμητοί στόχοι. Βάσει κάποιων μελετών έχει διατυπωθεί η θέση πως οι οργανισμοί που δίνουν έμφαση και στις τέσσερις διαστάσεις του μοντέλου, παρουσιάζουν υψηλότερη απόδοση, συγκριτικά με αυτούς που επικεντρώνονται σε μία ([191], [192]).

Ιδιαίτερα σημαντικό στοιχείο, αποτελεί το γεγονός πως το εν λόγω εργαλείο συσχετίστηκε από τους δημιουργούς του, με βάση τον κύκλο ζωής του οργανισμού και την ανάγκη οργανωσιακής αλλαγής. Στα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής ενός οργανισμού, θεωρείται φυσικό να κυριαρχεί το μοντέλο του ανοιχτού συστήματος, που διαθέτει άτυπη δομή και ενθαρρύνει την επιχειρηματικότητα. Το μοντέλο αυτό συνδέεται με την ύπαρξη ενός καθοδηγητή, ενός οραματιστή ηγέτη, που έχει τον έλεγχο του οργανισμού. Στη φάση αυτή υπάρχει επικέντρωση στη δυνατότητα υιοθέτησης, στη δημιουργικότητα και στην ετοιμότητα για αλλαγή.

Η μεγέθυνση του οργανισμού, τον οδηγεί προς το μοντέλο της φυλής, καθώς οι εργαζόμενοι τείνουν να ταυτιστούν με τον οργανισμό και να τον αισθανθούν ως οικογενειακό τους περιβάλλον. Στο μοντέλο αυτό δίνεται σημασία στη συνεργασία, στην ομαδική εργασία και στη δέσμευση στον οργανισμό.

Η περαιτέρω μεγέθυνση πιθανών να φέρει τον οργανισμό αντιμέτωπο με κρίσεις και απρόβλεπτες καταστάσεις, που αδυνατεί να διαχειριστεί αποτελεσματικά. Όλα αυτά τον οδηγούν στην ανάγκη για περισσότερο έλεγχο, μέσω της ανάπτυξης κατάλληλων δομών και διαδικασιών. Η στροφή προς το μοντέλο της ιεραρχίας επιβάλλεται για να υπάρξει μεγαλύτερη τάξη, σταθερότητα και δυνατότητα πρόβλεψης επικίνδυνων καταστάσεων. Παράλληλα βέβαια, η επικράτηση του μοντέλου αυτού καθιστά τον οργανισμό απόμακρο στους εργαζομένους, μειώνοντας την προσωπική τους ικανοποίηση.

Η απρόσωπη αυτή κατάσταση μεταβάλλεται με την ύπαρξη συγκεκριμένων στόχων, με την εστίαση στην ανταγωνιστικότητα, την επίτευξη αποτελεσμάτων και τις σχέσεις με το εξωτερικό περιβάλλον. Ο προσανατολισμός του οργανισμού μεταφέρεται από τον απρόσωπο, τυπικό έλεγχο σε έναν έντονα πελατοκεντρικό και ανταγωνιστικό προσανατολισμό. Δίνεται σημασία στην παραγωγικότητα και γενικότερα στην επίτευξη των επιθυμητών για τον οργανισμό αποτελεσμάτων.

Για να παραμείνει ένας οργανισμός πετυχημένος για μακρύ χρονικό διάστημα ίσως χρειαστεί ν' αλλάξει κουλτούρα σε κάποιο από τα στάδια του κύκλου ζωής του και να προσαρμόσει τις αλλαγές στις ανάγκες του βάσει των δεδομένων συνθηκών που έχει να αντιμετωπίσει. Αυτό καθιστά περισσότερο αναγκαία τη δυναμική κατανόηση της οργανωσιακής κουλτούρας και των βασικών της παραμέτρων όπως δίνονται από το μοντέλο των Quinn και Cameron. Το εν λόγω μοντέλο προσφέρει έντονη πληροφόρηση για το αν πρέπει να αλλάξει και προς ποια κατεύθυνση η οργανωσιακή κουλτούρα.

Συμπερασματικά επομένως είναι δυνατόν να υποστηριχθεί ότι οι R.E. Quinn και K.S Cameron με το έργο τους έχουν συμβάλει κατά τρόπο καταλυτικό τόσο στην ανάδειξη της σημασίας της εταιρικής κουλτούρας όσο και στην προσέγγισή της βάσει αντικειμενικών, ποσοτικών κριτηρίων. Θεωρούνται ως εξαιρετικά σημαντικοί ερευνητές της και για αυτό το έργο τους παρουσιάζεται στην συνέχεια με λεπτομέρειες.

## **2.7 Σύνοψη**

Στο παρόν κεφάλαιο, επιχειρήθηκε να δοθεί μία όσο το δυνατόν πληρέστερη εικόνα της έννοιας της οργανωσιακής κουλτούρας τόσο όσον αφορά τη θέση της



στο γενικότερο περιβάλλον που δραστηριοποιείται η εκάστοτε επιχείρηση, αλλά κυρίως εντός των πλαισίων λειτουργίας του οργανισμού.

Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτέλεσε ξεχωριστό πεδίο μελέτης κατά τη δεκαετία του 1980, όταν επιχειρήθηκε η διερεύνηση των λόγων για τους οποίους οι ιαπωνικές εταιρίες παρουσίαζαν συγκριτικά καλύτερα αποτελέσματα από τις αμερικανικές. Έκτοτε η οργανωσιακή κουλτούρα αποτέλεσε θέμα εκτενούς μελέτης, πληθώρας ερευνητών από διαφορετικά ακαδημαϊκά και επαγγελματικά περιβάλλοντα.

Οι διαφορετικές εμπειρίες και ενδιαφέροντα των μελετητών αυτών, τους οδήγησε σε διαφορετικές προσεγγίσεις ως προς το τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα. Για τον λόγο αυτό υπάρχει μεγάλος αριθμός ορισμών, καθένας από τους οποίους παρουσιάζει μία διαφορετική πτυχή της εν λόγω έννοιας. Η ποικιλία αυτή δεν μειώνει σε τίποτα τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά αντίθετα προσφέρει στην προσπάθεια κατανόησης σε όσο το δυνατόν μεγαλύτερο βαθμό του περιεχομένου και της σημασίας της.

Βασικό χαρακτηριστικό γνώρισμα όλων των ορισμών της οργανωσιακής κουλτούρας είναι ότι αποδέχονται ως πυρήνα της την από κοινού κτήση στοιχείων όπως αξίες και πρότυπα συμπεριφοράς από το σύνολο των μελών της κάθε εταιρίας. Όλοι δηλαδή οι ορισμοί της ανεξάρτητα από τις διαφοροποιήσεις που εμφανίζουν δέχονται ότι η εταιρική κουλτούρα είναι ένα σύνολο κοινά αποδεκτών αξιών, αρχών, πιστεύω κ.τ.λ. Είναι δηλαδή ένα σώμα στοιχείων που όλα τα μέλη του εκάστοτε οργανισμού υιοθετούν από κοινού. Καθίσταται επομένως αντιληπτό ότι η εταιρική κουλτούρα είναι μία καθαρά ποιοτική παράμετρος, με στοιχεία που είναι δύσκολο να τυποποιηθούν και να ταξινομηθούν.

Από την μελέτη των ερευνητών που έχουν προσεγγίσει την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας, προκύπτουν δύο μεγάλες σχολές σκέψης. Αν και τα στεγανά μεταξύ των δύο αυτών σχολών έχουν πέσει, κάποια βασικά δομικά χαρακτηριστικά σκέψης τους, επηρεάζουν ακόμα και σήμερα τους νεότερους ερευνητές, καθώς διαμορφώνουν σε σημαντικό βαθμό τόσο τη θεώρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, όσο και τον τρόπο προσέγγισης της.

Στη Σχολή της Κλασικής Προσέγγισης ανήκουν εκείνοι οι ερευνητές που θεωρούν ότι η κουλτούρα της κάθε εταιρίας είναι απόλυτα μοναδική και άρα πρέπει να αντιμετωπίζεται κατά τρόπο ανάλογο. Βάσει αυτής της παραδοχής στηρίζουν τις έρευνές τους σε καθαρά ποιοτικά στοιχεία. Τα συμπεράσματά τους δεν έχουν ευρεία εφαρμογή αλλά αφορούν μόνο την κάθε εταιρία που έχουν διερευνήσει και συνήθως για την χρονική περίοδο μελέτης.

Στη Σχολή της Μοντέρνας Προσέγγισης ανήκουν εκείνοι οι ερευνητές που στοχεύουν στην εξαγωγή γενικών συμπερασμάτων γύρω από την εταιρική κουλτούρα. Είναι διατεθειμένοι να θυσιάσουν την ενδελεχή εξέταση της κάθε επιχείρησης προκειμένου να εξάγουν συμπεράσματα ικανά να εφαρμοσθούν σε όλες τις επιχειρήσεις. Στην προσπάθειά τους αυτή βασίζονται στην χρησιμοποίηση ποσοτικών μεθόδων και στοιχείων.

Προκειμένου να γίνει κατανοητό το έργο των μελετητών των σχολών σκέψης, παρουσιάστηκε το έργο των κυριότερων εκπροσώπων και από τις δύο σχολές. Η σημαντικότητα των συγκεκριμένων ερευνητών έχει να κάνει με το βαθμό στον οποίο επηρέασαν τη θεώρηση και τη σκέψη μεταγενέστερων ερευνητών. Επίσης, κατέστη σαφές πως τα αποτελέσματα της Σχολής της Μοντέρνας Προσέγγισης λόγω του ότι είναι συγκρίσιμα, οδηγούν την πλειοψηφία των σύγχρονων ερευνητών να χρησιμοποιήσουν ποσοτικά εργαλεία.

Στο επόμενο Κεφάλαιο θα επιχειρηθεί να παρουσιαστούν οι λόγοι για τους οποίους η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται τόσο σημαντική παράμετρος στη διοίκηση των οργανισμών σήμερα. Θα δοθεί λοιπόν μία συνοπτική αλλά περιεκτική εικόνα των οργανωσιακών μεγεθών τα οποία επηρεάζει άμεσα και έμμεσα, ώστε να καταστούν σαφείς οι λόγοι που δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να αγνοείται η συμβολή της στη βελτιστοποίηση της διοίκηση των οργανισμών γενικότερα και των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών ειδικότερα.

### **3. Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΝΟΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥ**

#### **3.1 Εισαγωγή**

Στο προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο II) δόθηκε μία συνοπτική αλλά περιεκτική εικόνα του τι είναι η οργανωσιακή κουλτούρα, ποιες οι διαφορετικές σχολές σκέψης ως προς τον τρόπο προσέγγισης της, γιατί είναι δύσκολο να οριστεί επακριβώς και πως έχει χρησιμοποιηθεί στις έρευνες μίας σειράς μελετητών.

Με βάση αυτά, θεωρείται σημαντικό να μελετηθεί η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας, σε μία σειρά παραγόντων και μεταβλητών του οργανισμού, στη διοικητική πρακτική, στην διαμόρφωση και εφαρμογή της οργανωσιακής στρατηγικής, καθώς και σε μία σειρά επιχειρηματικών πρακτικών στις οποίες προβαίνουν σχεδόν όλοι οι οργανισμοί, στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον. Ακολουθώντας την ανάλυση αυτή, θα παρουσιαστεί με όσο το δυνατόν πληρέστερο τρόπο, οι τρόποι που η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στην βέλτιστη διοίκηση των οργανισμών γενικότερα και των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών ειδικότερα.

Η δυσπιστία για τη σημαντικότητα της κουλτούρας στην αποτελεσματική λειτουργία και διοίκηση κάθε οργανισμού, θεωρείται φυσιολογική [4]. Πριν από είκοσι χρόνια, ανάλογα αισθήματα υπήρχαν για κάποιους άλλους «μαλακού τύπου» παράγοντες, όπως για παράδειγμα η ποιότητα, η ηγεσία, η μάθηση και άλλα [4]. Σταδιακά, οι παράγοντες αυτοί κατέστησαν αναγκαίοι, ενώ στις μέρες μας αν και δεν θεωρούνται επαρκείς παράγοντες αποτελεσματικού ανταγωνισμού, είναι απαραίτητοι [4]. Αποτελούν με άλλα λόγια αναγκαία, αν και όχι ικανή συνθήκη, για την επιβίωση, την αποτελεσματική λειτουργία και την επίτευξη των στρατηγικών εταιρικών στόχων.

Οι παγανιστές της οργανωσιακής κουλτούρας υποσχέθηκαν στα διοικητικά στελέχη ότι είναι δυνατόν να χειριστούν την κουλτούρα, προκειμένου να βελτιώσουν την κοινωνική ακεραιότητα και τη δέσμευση των υπαλλήλων στον οργανισμό. Με τον τρόπο αυτό θα επιτυχανόταν η καινοτομικότητα, η παραγωγικότητα, η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [80] και άλλα θετικά οργανωσιακά αποτελέσματα. Η υπόσχεση αυτή προσέφερε στη θεωρία διοίκησης, μία επιπρόσθετη μορφή διοικητικού ελέγχου [193] και διοικητικής δράσης [194].

Στην πορεία μελέτης, μία σειρά ερευνών κατέδειξαν τη σημαντική συνεισφορά της οργανωσιακής κουλτούρας στη συνολική απόδοση του οργανισμού, στην αναδιοργάνωση, στην δυνατότητα υιοθέτησης του νέου και στην αυτό – κατεύθυνση των υπαλλήλων ([14], [195], [196]). Επιπροσθέτως η οργανωσιακή κουλτούρα βρέθηκε να σχετίζεται με την ικανοποίηση στην εργασία [197], τον πελατοκεντρικό προσανατολισμό και συμπερασματικά με την εν γένει ικανοποίηση των πελατών [198]. Οι Deshpande & Farley [199] μελέτησαν τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και προσανατολισμού στην αγορά των ινδικών και ιαπωνικών εταιρειών [200].

Οι μελετητές αυτοί, καθώς και μία σειρά ακαδημαϊκών ερευνητών έχουν αναπτύξει ποικίλα πλαίσια μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας ([116], [11], [117], [201], [82]), αλλά δεν υπάρχει καταγεγραμμένη μία προσπάθεια διαμόρφωσης κάποιας συνολικής γενικής θεωρίας. Γενικά πάντως, τις τελευταίες δύο δεκαετίες, η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ως ένα σημαντικό στοιχείο της οργανωσιακής επιτυχίας ([202], [203]).

Το γεγονός αυτό καθιστά τη μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας κρίσιμη για την ανάπτυξη του κάθε οργανισμού [173], ώστε να γίνει εμφανές το πως διαφορετικοί οργανισμοί διοικούνται [204], αλλά και πως η κουλτούρα επηρεάζει τα εταιρικά αποτελέσματα [205].

Ως εκ τούτου κρίνεται σκόπιμο να μελετηθεί σε θεωρητικό επίπεδο η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας πάνω σε μία σειρά οργανωσιακών μεγεθών και πρακτικών, όπως έχει διαμορφωθεί ως εικόνα από μία σειρά ερευνητών. Πρώτα όμως θα παρουσιαστεί γιατί δεν πρέπει τα διοικητικά στελέχη να επικεντρώνονται αποκλειστικά στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού, αλλά να εξετάζουν και να λαμβάνουν υπόψη και μαλακού τύπου παράγοντες, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα.

### **3.1.1 Γιατί Μελετάμε Μη-Χρηματοοικονομικά Μεγέθη**

Μία από τις κυριότερες πηγές πληροφόρησης, για τα διοικητικά στελέχη όλων των οργανισμών παγκοσμίως, αποτελούσαν και αποτελούν τα διάφορα χρηματοοικονομικά μεγέθη. Δείκτες κερδοφορίας, απόδοσης επενδύσεων και άλλοι, αποτέλεσαν σημαντικά εργαλεία, στην προσπάθεια κατανόησης της κατάστασης, στην οποία βρίσκεται ο οργανισμός και στην προσπάθεια πρόβλεψης της μελλοντικής του εξέλιξης.

Στη νέα χιλιετία όμως, ο επιχειρηματικός κόσμος συγκλονίστηκε από σκάνδαλα μίας σειράς εταιρειών όπως η Enron, η Worldcom, η Adelphia, η Parmalat και η Mannesmann. Οι επιχειρήσεις αυτές δέχτηκαν κριτική για τον χειρισμό των χρηματοοικονομικών τους μεγεθών, καθώς αυτά χρησιμοποιήθηκαν για να αποφέρουν κέρδη στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, εις βάρος των εργαζομένων και των μετόχων [4]. Σε πολλές περιπτώσεις και ο δημοσιογραφικός τύπος, επικεντρώνεται σε μέτρα όπως η αποδοτικότητα των μετοχών και τα επιχειρησιακά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα, παρόλο που τέτοια μέτρα φαίνονται να περιορίζουν τις δυνατότητες για δημιουργία και καινοτομία [4].

Μία σειρά πρακτικών, όσο και ερευνητών είχαν δώσει αρκετά χρόνια πριν έμφαση στην ανάγκη να ξεφύγουν οι επιχειρήσεις από τα χρηματοοικονομικά μέτρα λειτουργίας και να συμπεριλάβουν στη θεώρησή τους μία πολύ ευρύτερη ποικιλία από μη χρηματοοικονομικά μέτρα [206]. Με τον τρόπο αυτό πίστευαν πως θα απέφευγαν οι εταιρείες μία σειρά δυσεπίλυτων προβλημάτων, τόσο στη χρηματοοικονομική τους απόδοση, όσο και στη συνολική τους λειτουργία. Το γεγονός αυτό επιβαλλόταν και από την παγκοσμιοποίηση των οικονομιών, αφού η χρήση χρηματοοικονομικών μεγεθών θεωρείται λογική στα κλειστά συστήματα, αλλά στα ανοιχτά συστήματα είναι απαραίτητη η χρήση μη παραδοσιακών και πολυσυλλεκτικών μεγεθών [1].

Συγκεκριμένα οι Collins & Porras [5], υποστήριξαν ότι οι εταιρείες που επικεντρώνονται μόνο στην κερδοφορία, δεν αποδίδουν τόσο καλά, όσο αυτές που ασχολούνται και με άλλα μεγέθη. «Το κέρδος είναι μία απαραίτητη συνθήκη για επιβίωση και ένα μέσο για πιο σημαντικούς στόχους, αλλά δεν είναι ο τελικός στόχος από μόνος του, τουλάχιστον για τις οραματίστριες επιχειρήσεις. Είναι όπως το οξυγόνο, το φαγητό, το νερό, το αίμα. Δεν αποτελούν το νόημα της ζωής, αλλά χωρίς αυτά δεν υπάρχει ζωή», υποστήριξαν. Τα κέρδη δεν εμπνέουν τους υπαλλήλους και επιβραβεύουν μόνο τους λίγους και εκλεκτούς. Το όραμα, που πάει πέρα από οικονομικούς στόχους εμπνέει αυτούς που εργάζονται στην επιχείρηση όπως και αυτούς που σχετίζονται με αυτήν [4].

Οι Berthon, Hulbert & Pitt [207] έδειξαν ότι η επικέντρωση στη βραχυχρόνια κερδοφορία, εις βάρος άλλων μακροχρόνιων παραγόντων, όπως η εταιρική πίστη, η εμπιστοσύνη και άλλα, δεν ενδυναμώνουν τον οργανισμό και καταστρέφουν τις στρατηγικές του. Για αυτό τα ανώτερα διοικητικά στελέχη πρέπει να έχουν πιο ολιστική προσέγγιση. Οι Hankinson & Hankinson [208] βρήκαν ότι τα διοικητικά στελέχη των πιο επιτυχημένων εταιρειών τείνουν να έχουν μακροπρόθεσμη οπτική και επικεντρώνονται σε ζητήματα όπως η ενίσχυση της εταιρικής φήμης, ενώ τα διοικητικά στελέχη των λιγότερο επιτυχημένων εταιρειών απασχολούνται με βραχυπρόθεσμους δείκτες αποτελεσματικότητας. Στα πλαίσια αυτά οι Kaplan & Norton [209] δημιούργησαν το “Balanced Scorecard”, ώστε οι μάνατζερ να έχουν μία πιο ισορροπημένη οπτική, δίνοντας έμφαση σε βραχυχρόνιους και μακροχρόνιους παράγοντες. Ο Doyle [210] με βάση αυτό, πρότεινε να μην υπάρχει επικέντρωση σε έναν μοναδικό στόχο, αλλά σε ένα σύνολο στόχων, ενώ οι Schiemann & Lingle [211] τόνισαν πως οι εταιρείες που ισορροπούν επιτυχώς μεταξύ χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών στρατηγικών μεγεθών, έχουν καλύτερα αποτελέσματα στον τομέα της διοίκησης και της απόδοσης [212].

Έχει διαπιστωθεί πως η πίεση για άμεση χρηματοοικονομική αποδοτικότητα μπορεί να οδηγήσει σε βραχυπρόθεσμη χρηματοοικονομική απόδοση αλλά αυτό μπορεί να υπονομεύσει τη δυνατότητα της εταιρείας να παράγει μελλοντική οικονομική αξία [2], μέσω της ανάπτυξης στοιχείων της, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα [3]. Τα κέρδη μπορεί να θεωρούνται σημαντικά αλλά ο τρόπος που αυτά επιτυγχάνονται είναι σημαντικότερος [4], γιατί μόνο ένας υγιής και ισορροπημένος τρόπος επίτευξης των κερδών μπορεί να διατηρήσει μακροπρόθεσμα το οποιοδήποτε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του οργανισμού.

Μία σειρά ερευνητών όπως οι Prieto & Revilla [54] ερεύνησαν το αν η μη χρηματοοικονομική απόδοση επιδρά θετικά στη χρηματοοικονομική απόδοση. Τα αποτελέσματα των μελετών έδειξαν ότι η σχέση αυτή πρέπει να μελετάται μακροπρόθεσμα αφού μόνο τότε η ενασχόληση με μη χρηματοοικονομικά μεγέθη, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, αποδίδει σε όρους χρηματοοικονομικής απόδοσης. Μπορεί λοιπόν να λεχθεί πως τα διοικητικά στελέχη δεν πρέπει να επικεντρώνονται σε βραχυπρόθεσμους χρηματοοικονομικούς δείκτες, ούτε πρέπει να αναμένουν να δουν θεαματικά και άμεσα αποτελέσματα από την αξιοποίηση «μαλακού τύπου» παραγόντων, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα. Χρειάζεται χρόνος και συνετή αξιοποίηση των οργανωσιακών δυνάμεων, προκειμένου να επιτευχθεί το επιθυμητό αποτέλεσμα.

Πολλές εταιρείες, λαμβάνοντας υπόψη τους τον ανωτέρω διάλογο άλλαξαν τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης τους προκειμένου να ανταποκριθούν στις εξελίξεις και στις απαιτήσεις των νέων παγκοσμιοποιημένων οικονομιών, ενώ τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα που χρησιμοποίησαν ποίκιλαν από κλάδο σε κλάδο [2]. Σε κάθε περίπτωση πάντως φαίνεται πως έμφαση δόθηκε ώστε τα μέτρα αυτά να συνδέονται με τη στρατηγική και τις δυνατότητες της κάθε επιχείρησης [2].

Έτσι στις μέρες μας, υπάρχει η αποδοχή πως τα μοντέρνα συστήματα μέτρησης της απόδοσης πρέπει να διαθέτουν τρία βασικά χαρακτηριστικά: α) πρέπει να αντανakλούν μη χρηματοοικονομικά μεγέθη που να προκύπτουν από τους παράγοντες κλειδιά για την επιτυχία της κάθε επιχείρησης [213], β) πρέπει να βασίζονται στους επιχειρησιακούς στόχους, στους παράγοντες επιτυχίας, στις ανάγκες των καταναλωτών και να εστιάζουν σε χρηματοοικονομικά και σε μη χρηματοοικονομικά μεγέθη [214] και γ) τα χρηματοοικονομικά και τα μη

χρηματοοικονομικά μεγέθη πρέπει να είναι σύμφωνα με το οργανωσιακό στρατηγικό πλαίσιο [215].

Όλα τα ανωτέρω καθιστούν ακόμα πιο επιτακτική την ανάγκη μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς αυτή αποτελεί ένα παράγοντα που συμμετέχει ενεργά στη καθημερινή διοικητική πρακτική του κάθε οργανισμού. Στις επόμενες ενότητες θα μελετηθεί: α) η επιρροή της κουλτούρας σε μία σειρά παραγόντων που επιδρούν έμμεσα στην λήψη αποφάσεων και στην απόδοση του οργανισμού, β) η επιρροή της στην ίδια την οργανωσιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα, γ) η επιρροή της στη διαμόρφωση της οργανωσιακής στρατηγικής και στη λήψη αποφάσεων, δ) η σημαντικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας σε μία σειρά επιχειρηματικών πρακτικών, ιδιαίτερα διαδεδομένων στις τηλεπικοινωνιακές αγορές, και ε) η επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στη χρήση και εισαγωγή νέων τεχνολογιών.

### **3.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα και «Μαλακού» Τύπου Παράγοντες Διοίκησης και Λειτουργίας**

Υπάρχει μία σειρά ακαδημαϊκών και επιχειρησιακών ερευνητών που έχουν μελετήσει την οργανωσιακή κουλτούρα σε σχέση με κάποιους από τους λεγόμενους «μαλακού τύπου» παράγοντες. Η μελέτη τους σκοπό έχει να καταδείξει και σε κάποιες περιπτώσεις να δείξει εμπειρικά, την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στους παράγοντες αυτούς.

Με τη σειρά τους οι παράγοντες αυτοί, έχει αποδειχτεί πως πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη λήψη αποφάσεων και στη γενικότερη διοίκηση του οργανισμού, καθώς επιδρούν σημαντικά στην αποδοτικότητα και στην αποτελεσματικότητά του. Με τον τρόπο αυτό παρουσιάζεται η έμμεση επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην αποτελεσματική διοίκηση κάθε οργανισμού, μέσω της επίδρασης της στους παράγοντες αυτούς.

Τέτοιου είδους «μαλακοί παράγοντες» είναι η διαχείριση της γνώσης και η οργανωσιακή μάθηση, το οργανωσιακό κλίμα, η ηγεσία, η ποιότητα στη λειτουργία και στις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα, η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων καθώς και η συμπεριφορά των υπαλλήλων σε τομείς όπως η εμπιστοσύνη στον οργανισμό και η δέσμευση απέναντι του.

Οι παράγοντες αυτοί, μπορεί να μην είναι οι μοναδικοί, αλλά είναι από τους πλέον σημαντικούς και συχνά αναφερόμενους στη διεθνή βιβλιογραφία, ως παράγοντες κλειδιά στην επιτυχία κάθε οργανισμού. Ως εκ τούτου κρίνεται επιβεβλημένη η μελέτη τους, σε σχέση με την οργανωσιακή κουλτούρα. Στις επόμενες ενότητες θα παρουσιαστεί η θεωρητική συσχέτιση κάθε ενός από τους παράγοντες αυτούς με την οργανωσιακή κουλτούρα, καθώς και κάποιες περιπτώσεις εμπειρικών αποτελεσμάτων, που ενισχύουν τις διαμορφούμενες σχέσεις.

#### **3.2.1 Διαχείριση της Γνώσης και Οργανωσιακή Μάθηση**

Η γνώση και η μάθηση ως παράγοντες κλειδιά στην επιτυχία του οργανισμού, έχουν παρουσιαστεί από πληθώρα ερευνητών. Συγκεκριμένα η γενική θεωρία της διοίκησης οργανισμών, αναγνωρίζει τις εν λόγω μεταβλητές, ως μεγάλης σημασίας ([216], [217]) και ως ζωτικής σημασίας στην στρατηγική λήψης αποφάσεων ([218], [219]), ενώ ο Lukas [220], αναγνώρισε τη διαχείριση της γνώσης ως παράγοντα κλειδί για την επιτυχία κάθε οργανισμού γενικά. Πέραν αυτού όμως η γνώση και η μάθηση εμφανίζονται να επηρεάζουν και μία σειρά

οργανωσιακά μεγέθη, που επιδρούν καταλυτικά στη βέλτιστη διοίκηση και στην απόδοση κάθε οργανισμού.

Αποτελούν κρίσιμο παράγοντα στη διατήρηση της ανταγωνιστικότητας του οργανισμού στην αγορά που δραστηριοποιείται [99], στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ([221], [222]), στην ανάπτυξη καινοτομιών γενικά [223] και τεχνολογικών καινοτομιών ειδικά [114] άποψη που έχει ενισχυθεί από μία σειρά πρόσφατων μελετών ([224], [225]). Επιπλέον, η διαχείριση της γνώσης αποτελεί ένα από τα βασικά σημεία της θεωρίας του μάρκετινγκ, καθώς ενσωματώνει διαδικασίες συλλογής και αξιοποίησης πληροφοριών για τους πελάτες και τους ανταγωνιστές ([226], [227]).

Επιπροσθέτως, το περιεχόμενο και το νόημα της διαχείρισης της γνώσης εντός του οργανισμού έχει μόλις πρόσφατα βρει εφαρμογή, σε μία σειρά εφαρμογών, όπως ο προσανατολισμός στην αγορά [228], τα κανάλια προώθησης προϊόντων [220], η στρατηγική μάρκετινγκ [229] και η διαχείριση του μίγματος μάρκετινγκ [228]. Τα εμπειρικά αποτελέσματα της έρευνας των Lopez, Peon and Ordas [230] καταδεικνύουν την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ οργανωσιακής μάθησης και καινοτομίας – ανταγωνιστικότητας, καθώς και με τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα που επιτυγχάνει σε κάθε δεδομένη στιγμή ο οργανισμός, ενώ ο Jones [231] έδωσε έμφαση στη σημασία της διαχείρισης της γνώσης για την αύξηση της απόδοσης του οργανισμού σε σταθερή βάση.

Η βιβλιογραφία της διαχείρισης της γνώσης συνδέει την ανώτερη γνώση, που προκύπτει από την οργανωσιακή μάθηση και με την ανώτερη οργανωσιακή απόδοση ([177], [232]), καθώς οι διαφορές στη διαχείριση της γνώσης, συνεπάγονται διαφορές στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του κάθε οργανισμού [233]. Μία βάση ανώτερης γνώσης μπορεί να συνδεθεί με υψηλότερη στρατηγική ελαστικότητα και γρηγορότερες αντιδράσεις στις μεταβολές του οικονομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος [234]. Οπότε, η γνώση θεωρείται ως ένα από τα πλέον σημαντικά στοιχεία του οργανισμού στην προσπάθεια του να επιτύχει και να διατηρήσει κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα [235].

Η άποψη πως η γνώση και η μάθηση μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι διάχυτη ανάμεσα σε πολλούς μελετητές. Συγκεκριμένα, μία σειρά συγγραφέων αναγνωρίζουν την διαχείριση της γνώσης και την οργανωσιακή μάθηση ως βασικό δομικό συστατικό για την διατήρηση, από πλευράς οργανισμού, οποιουδήποτε ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [236]. Για τους Tzokas & Saren [237] η διαχείριση της γνώσης αποτελεί βασικό στοιχείο για την ανάπτυξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ για τον Dickson [238], αποτελεί το νέο πεδίο στο οποίο ο οργανισμός μπορεί να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην νέα παγκοσμιοποιημένη εποχή.

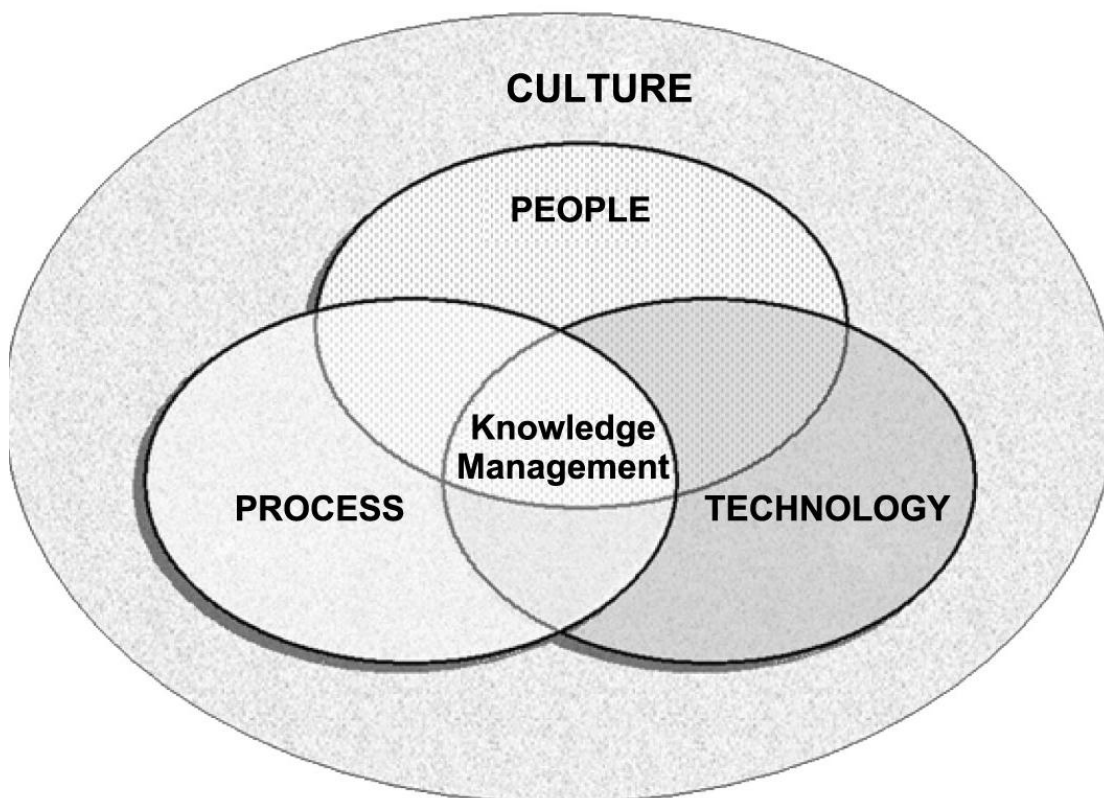
Υπάρχει η άποψη πως σε συνεχώς μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, όπως είναι η παγκόσμια οικονομία, η ικανότητα του οργανισμού να μαθαίνει γρήγορα, μπορεί να αποτελέσει πηγή διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [239]. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνεται και από τον Williams [240] που βρήκε ότι όλοι οι κλάδοι υπόκεινται σε αλλαγές, είτε αυτές προέρχονται από τους πελάτες, τους ανταγωνιστές ή τους προμηθευτές.

Οι αλλαγές αυτές δημιουργούν συνεχείς πιέσεις στους οργανισμούς να βελτιώσουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους για να διατηρήσουν ή να αυξήσουν την αξία που λαμβάνουν οι πελάτες τους, καθώς κανενός πελάτη το κέρδος δεν είναι ασφαλές από τους ανταγωνιστές [240]. Ως εκ τούτου κρίνεται ζωτικής σημασίας η διαχείριση της γνώσης τόσο σε επίπεδο καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού, όσο και σε επίπεδο στρατηγικών συμμαχιών και

διεθνών στρατηγικών όπου αυτή φαίνεται να παίζει κρίσιμο ρόλο ([241], [242] [243]).

Λόγω της σημαντικότητας για τον οργανισμό των διαδικασιών διαχείρισης της γνώσης και προώθησης της οργανωσιακής μάθησης, θεωρείται μεγάλης σημασίας η έρευνα πάνω στο εάν η οργανωσιακή κουλτούρα έχει την οποιαδήποτε επίδραση στις μεταβλητές αυτές. Μία πρώτη απάντηση στο εάν υπάρχει κάποια επίδραση λαμβάνεται από το έργο των Gorelick & Tantawy – Monsou [44], όπου όπως γίνεται εμφανές και από το κάτωθι Σχήμα (4), η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το κατάλληλο πλαίσιο και παρέχει τις δομές και συνθήκες, ώστε να συνεργαστούν και να αλληλεπιδράσουν ανθρώπινο δυναμικό, οργανωσιακές διαδικασίες και η υφιστάμενη τεχνολογία, προκειμένου να υλοποιηθεί και να αποδώσει καρπούς η διαχείριση της γνώσης του οργανισμού.

Συγκεκριμένα, η κουλτούρα φαίνεται να παρέχει το περιβάλλον που συνδέει ανθρώπους, τεχνολογία και διαδικασίες εντός του οργανισμού, κατά τρόπο λειτουργικό ώστε να υπάρξει γνώση και κατάλληλη διαχείριση της. Το σχήμα όμως υπονοεί και κάτι παραπάνω. Υπονοεί την άμεση επίδραση που έχει η οργανωσιακή κουλτούρα στη συμπεριφορά των ανθρώπων, στον τρόπο χρήσης της τεχνολογίας και στην υιοθέτηση διαδικασιών. Τα τρία αυτά στοιχεία υφίστανται σε όλους τους οργανισμούς, χωρίς να μπορούν όμως όλοι οι οργανισμοί να παράγουν γνώση ή να την διαχειριστούν κατάλληλα. Η ειδοποιός διαφορά είναι η οργανωσιακή κουλτούρα.



Σχήμα 4: Η Οργανωσιακή Κουλτούρα και πως Επιδρά στη Διαχείριση της Γνώσης [44]



Μία σειρά σύγχρονων ερευνών πάνω στην οργανωσιακή μάθηση και τη δημιουργία γνώσης, επιβεβαιώνουν ότι οι παράγοντες αυτοί επηρεάζονται έντονα από την υφιστάμενη κουλτούρα των εργαζομένων και του οργανισμού ([143], [244], [245], [246]), είτε αυτοί εξετάζονται ως ανεξάρτητες μεταβλητές, είτε σε συνδυασμό με την τεχνολογική υποδομή του εκάστοτε οργανισμού ([247], [248]).

Η οργανωσιακή κουλτούρα βάσει της διεθνής βιβλιογραφίας έχει φανεί να επιδρά με διπλό τρόπο στις διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης και της οργανωσιακής μάθησης. Από τη μία μπορεί να αποτελέσει στοιχείο που όχι απλά θα διευκολύνει αλλά και θα ενισχύει τις διαδικασίες αυτές. Από την άλλη πλευρά, καθώς διαμορφώνει τις υπάρχουσες σχέσεις, δομές και διαδικασίες εντός του οργανισμού, μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στη διαχείριση της γνώσης και στην προώθηση της οργανωσιακής μάθησης. Η λειτουργία της ως εμπόδιο έχει να κάνει με την συχνά αναφερόμενη ανάγκη αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας, προκειμένου να μπορέσει ο οργανισμός να εισάγει νέες διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης και προώθησης της μάθησης.

Η οργανωσιακή κουλτούρα ως ενίσχυση επιδρά με μια σειρά διαδικασιών στη διαχείριση της γνώσης και στη διαδικασία μάθησης στον οργανισμό. Ενθαρρύνει τις διαδικασίες μάθησης, αποθηκεύει την πληροφορία, μετατρέπει την πληροφορία σε γνώση, συμβάλλει στη διάχυση της γνώσης και δημιουργεί το περιβάλλον για μάθηση και αφομοίωση της νέας γνώσης. Η διαδικασία αυτή είναι διαρκής και παρουσιάζει μία αλυσιδωτή μορφή, με την απώλεια ενός κρίκου της αλυσίδας να επηρεάζει τη συνολική λειτουργία και το τελικό αποτέλεσμα της διαδικασίας γνώσης και μάθησης.

Στα πρώιμα στάδια μελέτης του αντικειμένου, η μάθηση στα πλαίσια του οργανισμού είχε συνδεθεί με την ύπαρξη κατάλληλου κλίματος διάχυσης [183] και ανθρωποκεντρικού προσανατολισμού [249]. Αυτό που ουσιαστικά τονιζόταν ήταν πως εναπόκειται στη δέσμευση των εργαζομένων η διαμόρφωση διαδικασιών μάθησης [250], οπότε και για τον λόγο αυτό απαιτείται μία κουλτούρα που να δίνει έμφαση στη μάθηση [251].

Μία σειρά συγγραφέων ([252], [253]) βασίστηκαν στη θεώρηση αυτή για να τονίσουν την ανάγκη ύπαρξης οργανωσιακής κουλτούρας που ενθαρρύνει τη μάθηση ως κρίσιμος παράγοντας επιτυχίας της διαχείρισης γνώσης ενός οργανισμού. Οι De Long & Fahey [253] αναγνώρισαν τέσσερις τρόπους με τους οποίους η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τις συμπεριφορές που διαμορφώνουν τη δημιουργία, διάχυση και χρήση της γνώσης. α) Η κουλτούρα διαμορφώνει τις πεποιθήσεις για το τι είναι η γνώση και ποια γνώση αξίζει να διαχειριστεί, β) η κουλτούρα ορίζει τη συσχέτιση μεταξύ ατομικής και οργανωσιακής γνώσης καθορίζοντας έτσι ποιος διαχειρίζεται τη γνώση, ποιος την αναμοχλεύει και ποιος τη διαμοιράζει, γ) η κουλτούρα δημιουργεί το πλαίσιο που καθορίζει το πώς η γνώση θα χρησιμοποιηθεί στην εκάστοτε περίπτωση και δ) η κουλτούρα σχηματίζει τις διαδικασίες δημιουργίας και διάχυσης της γνώσης [169].

Όλα τα παραπάνω αν καλλιεργηθούν κατάλληλα ως κομμάτι της κουλτούρας του οργανισμού διαμορφώνουν ένα περιβάλλον διαρκούς μάθησης. Ωθούν δηλαδή τους εργαζομένους να αντιμετωπίζουν την νέα γνώση και τη μάθηση, όχι ως αρνητική δύναμη αλλαγής που έρχεται να μεταβάλλει την υπάρχουσα κατάσταση, αλλά ως μία ευκαιρία βελτίωσης της θέσης τους μέσα στον οργανισμό και ανάπτυξης νέων δεξιοτήτων. Στο κλίμα αυτό συμβάλλει η ύπαρξη διαδικασιών μάθησης, όπως σεμινάρια, εργαστήρια και ημερίδες, αφού έτσι οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται ότι ο οργανισμός αντιμετωπίζει με σοβαρότητα το ζήτημα και

πως οι ίδιοι κρίνονται από τον βαθμό αφομοίωσης νέας γνώσης. Αυτά αποτελούν στοιχεία ύπαρξης μίας κουλτούρας μάθησης.

Ο δεύτερος ενισχυτικός ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αυτός της αποθήκευσης πληροφορίας και γνώσης. Την ιδιαίτερη αυτή λειτουργία της οργανωσιακής κουλτούρας παρουσιάζουν στο άρθρο τους, οι Lemon & Sahota [38] καθώς την εμφανίζουν ως ένα πολυεπίπεδο δοχείο αποθήκευσης γνώσης. Αναγνωρίζουν μάλιστα ένα σύνολο επιπέδων στα οποία αποθηκεύεται η γνώση, σε διαφορετική μορφή και που τελικά συνολικά ενώνονται μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας: α) περιβάλλον, β) αποστολή, όραμα, αξίες, γ) τεχνολογία, δ) δομές γνώσης, ε) στυλ διοίκησης - οργανωσιακή δομή, ζ) άτομο, η) ομάδα, θ) οργανωσιακή μνήμη.

Οι μύθοι κάθε οργανισμού, οι ιστορίες αποτυχίας και επιτυχίας, τα παραδείγματα προς μίμηση και αποφυγή αποτελούν χαρακτηριστικά παραδείγματα αποθήκευσης γνώσης και πληροφορίας εντός της κουλτούρας. Μεταβιβάζονται σταδιακά σε όλο τον οργανισμό, σε κάθε γενιά εργαζομένων και δίνουν στοιχεία για αναμενόμενες συμπεριφορές, λάθη, επιτρεπτά ρίσκα και άλλα. Το κυριότερο όμως είναι πως η ύπαρξη τους δίνει την ευκαιρία σε εργαζόμενους και διοικητικά στελέχη να επεξεργαστούν την πληροφορία, να καταλήξουν σε χρήσιμα συμπεράσματα και να παράγουν έτσι νέα γνώση. Η νέα αυτή γνώση μπορεί με τη σειρά της να αποθηκευτεί σε αξίες και οράματα, σε κανόνες λειτουργίας, σε εσωτερικές διαδικασίες και δομές. Η κουλτούρα λοιπόν αποτελεί ένα ιδιαίτερο μέσο αποθήκευσης πληροφορίας και γνώσης.

Παράλληλα με την αποθήκευση της πληροφορίας και της γνώσης, άλλοι συγγραφείς ([254], [255]) τονίζουν πως βασικό ζήτημα αποτελεί το πως μετουσιώνεται η γνώση σε πράξη, προκειμένου να υπάρχουν θετικά αποτελέσματα από τη διαχείριση της για τον οργανισμό [256]. Στη διαδικασία αυτή, η οργανωσιακή κουλτούρα φαίνεται να παίζει σημαντικό ρόλο. Επειδή η γνώση δεν είναι απλά δεδομένα ή πληροφορίες, αλλά βασίζεται στην ανθρώπινη εμπειρία, η διαχείριση της και απαιτείται να δίνεται προσοχή σε παράγοντες όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, οι οργανωσιακές δομές και η τεχνολογία πληροφορικής [257].

Οι άνθρωποι, εργαζόμενοι και διοικητικά στελέχη, καλούνται να φιλτράρουν την πληροφορία, να επεξεργαστούν τα δεδομένα και να αξιοποιήσουν κατάλληλα τα ερεθίσματα που λαμβάνουν για να καταλήξουν στο ποια κομμάτια πληροφορίας θα μετατραπούν σε διαχειρίσιμη γνώση και πως αυτό θα γίνει. Η κουλτούρα του οργανισμού παρέχει το περιβάλλον, τα ερεθίσματα αλλά και τους βαθμούς ελευθερίας για μια τέτοια διαδικασία. Οι γραφειοκρατικοί οργανισμοί συνήθως αντιμετωπίζουν πρόβλημα καθώς η πληροφορία δεν φτάνει έγκαιρα στα διοικητικά στελέχη και ο βαθμός ελευθερίας κατά την επεξεργασία της είναι μικρός. Αντίθετα, οργανισμοί προσανατολισμένοι στην αγορά ενθαρρύνουν ακόμα και στελέχη μέσου επιπέδου να επεξεργάζονται ελεύθερα την πληροφορία και να παράγουν νέα και άμεσα εφαρμόσιμη γνώση.

Ένα ακόμα σημαντικό ζήτημα έχει να κάνει με τη διάχυση της γνώσης που προκύπτει μέσα σε έναν οργανισμό. Θεωρώντας την οργανωσιακή κουλτούρα ως τις κοινές πεποιθήσεις, ιδεολογίες και νόρμες που επηρεάζουν τις επιχειρησιακές πράξεις και συμπεριφορές ([258], [161]), αυτή μπορεί να θεωρηθεί τόσο οδηγός, όσο και αποτέλεσμα της διαδικασίας διάχυσης της γνώσης [259]. Η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να θεωρηθεί ως πηγή γνώσης, γιατί παρέχει το πλαίσιο μέσα

στο οποίο τα μέλη του οργανισμού δημιουργούν, μοιράζονται και διαχειρίζονται τη γνώση ([260], [261]).

Η διάχυση της γνώσης επηρεάζεται από πολλούς οργανωσιακούς παράγοντες και το δυσκολότερο κομμάτι είναι η διαχείριση των παραγόντων αυτών [260]. Όλοι οι παράγοντες αυτοί όμως είναι μέρος ή επηρεάζονται άμεσα και σημαντικά από την οργανωσιακή κουλτούρα ([262], [263]). Οι Detert, Schroeder & Mauriel [264] διαμόρφωσαν το πλαίσιο για την μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας συνθέτοντας μία σειρά παράγοντες – κατευθύνσεις, που επανειλημμένα εμφανίζονται ως στοιχεία της κουλτούρας στις έρευνες άλλων μελετητών για το θέμα [265].

Ο Walczak [43] προχωράει ακόμα παραπέρα, τονίζοντας ότι η διαχείριση της γνώσης δεν έχει να κάνει με αυτό που ο τίτλος δηλώνει, αλλά με τη δημιουργία και διαχείριση μίας οργανωσιακής κουλτούρας, που διευκολύνει και ενθαρρύνει τη δημιουργία, διάχυση και κατάλληλη χρήση της γνώσης που ενεργοποιεί το οργανωσιακό στρατηγικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι οργανισμοί που δοκίμασαν στο νέο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον να ενσωματώσουν διαδικασίες διαχείρισης της γνώσης χωρίς την ύπαρξη κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και δομών, δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα ([266], [267], [252], [268], [269]).

Για το λόγο αυτό η εταιρεία πρέπει να αναπτύσσει τρόπους διασφάλισης ώστε η κουλτούρα να είναι συμβατή με τη διάχυση της γνώσης. Μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα ενεργοποιεί την ομαλή ροή πληροφόρησης και εξασφαλίζει την αρμονία μεταξύ των μελών [270], σε ζητήματα ισότητας απέναντι στη γνώση [271]. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί το σκανδιναβικό μοντέλο εργασίας στο οποίο κάθε εργαζόμενος, ανεξαρτήτως θέσης, αναλαμβάνει να εκπαιδεύει κάποιον συνάδελφο του πάνω στο αντικείμενο εργασίας του, ώστε σε περίπτωση που χρειαστεί να μπορεί να αντικατασταθεί άμεσα. Αυτού του είδους κουλτούρα διάχυσης της γνώσης θεωρείται αδιανόητη για χώρες όπως η Ελλάδα, όπου η διάχυση της γνώσης αντιμετωπίζεται με προβληματισμό από εργαζομένους και διοικητικά στελέχη.

Το τελευταίο κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας ως παράγοντα ενίσχυσης της διάχυσης της γνώσης και της διαρκούς μάθησης, είναι αυτό της δημιουργίας κατάλληλου περιβάλλοντος μάθησης. Το κατά πόσο δηλαδή παρέχει επαρκή κίνητρα στους εργαζομένους να μάθουν από την καινούρια γνώση. Πάνω στο συγκεκριμένο θέμα μία σειρά από έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί. Ο Garavan [272] από τους πρώτους, κατέδειξε την οργανωσιακή κουλτούρα ως έναν από τους σημαντικότερους παράγοντες που υποστηρίζουν την ατομική και οργανωσιακή μάθηση. Τόνισε μάλιστα πως για να ενσωματωθεί η μάθηση στη καθημερινή λειτουργία του οργανισμού, χρειάζεται η συνέργεια των αξιών και των κινήτρων που η οργανωσιακή κουλτούρα παρέχει. Σε διαφορετική περίπτωση θεώρησε πως είναι δύσκολο να ειπωθεί πως ο οργανισμός πραγματικά μαθαίνει [167].

Οι Lopez, Peon & Ordas [169] μελέτησαν πάνω από 2.500 επιχειρήσεις στην Ισπανία, τόσο του βιομηχανικού κλάδου, όσο και του κλάδου παροχής υπηρεσιών, με αριθμό υπαλλήλων άνω των 200 η καθεμία. Η έρευνα που διεξήγαγαν, έδειξε πως η οργανωσιακή κουλτούρα συνεργασίας επηρεάζει θετικά την οργανωσιακή μάθηση, ενώ η οργανωσιακή μάθηση με τη σειρά της επηρεάζει θετικά τη συνολική απόδοση του οργανισμού. Οι Chiaburu & Tekleab [273] θεώρησαν σκόπιμο να ελέγξουν τη σχέση της κουλτούρας διαρκούς μάθησης και των αποτελεσμάτων της εκπαίδευσης σε μεγάλους οργανισμούς που

δραστηριοποιούνται στα μητροπολιτικά κέντρα των Ηνωμένων Πολιτειών. Τα αποτελέσματα της μελέτης τους έδειξαν ότι όσο περισσότεροι υπάλληλοι θεωρούν πως ο οργανισμός στηρίζει τη διαρκή μάθηση, μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας που ευνοεί, τόσο περισσότερο εδραιώνεται στις συνειδήσεις τους η αξία της οργανωσιακής μάθησης, με αποτέλεσμα να αποκτούν περισσότερα κίνητρα να συμμετέχουν σε διαδικασίες εκπαίδευσης [274].

Από την άλλη πλευρά δεν αποτελεί ασυνήθιστο φαινόμενο να συναντάμε την οργανωσιακή κουλτούρα ως παράγοντα εμπόδιο στην εισαγωγή των επιθυμητών διαδικασιών διαχείρισης της γνώσης και προώθησης της μάθησης εντός του οργανισμού. Μία σειρά εμπειρικών ερευνών καταδεικνύει την αρνητική επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας στη δημιουργία και διάχυση της γνώσης. Ο Chase [275] σε μία μελέτη 500 εταιρειών βρήκε ότι η υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα εμποδίζει την επιτυχή εκτέλεση των στρατηγικών μετάδοσης της γνώσης, γιατί ενισχύει την αίσθηση ότι η γνώση ανήκει σε συγκεκριμένους υπαλλήλους και δεν πρέπει να αντιμετωπίζεται ως κτήση του οργανισμού. Ομοίως οι Skyrme & Amidon [276] σε μία μελέτη 430 εταιρειών βρήκαν ότι οι εσωτερικές κουλτούρες αποτελούν κύριο εμπόδιο στη μετάδοση της γνώσης και ότι οι αλλαγές στην κουλτούρα είναι απαραίτητες για την επιτυχή εκτέλεση οποιασδήποτε στρατηγικής μετάδοσης της γνώσης. Τα ευρήματα αυτών επιβεβαιώνει η μελέτη των Lucas & Ogilvie [277].

Ο Ruggles [278] σε μία μελέτη 431 αμερικανικών και ευρωπαϊκών οργανισμών το 1997, από την “Ernst & Young center of Business Innovation”, αναγνώρισε την οργανωσιακή κουλτούρα ως το μεγαλύτερο εμπόδιο στη μετάδοση της γνώσης [278]. Θεώρησε πως για να παραχθεί και να χρησιμοποιηθεί νέα γνώση εντός του οργανισμού είναι σημαντικό να δημιουργηθεί μία ατμόσφαιρα εμπιστοσύνης και ασφάλειας, η οποία να ενθαρρύνει τη καινοτομία, τους πειραματισμούς και την ανάληψη κινδύνου. Τα ευρήματα αυτά επαληθεύονται και από πολλούς συγγραφείς ([279], [253], [280]) που θεωρούν πως εν τέλει η οργανωσιακή κουλτούρα, δημιουργεί το κατάλληλο πλαίσιο εμπιστοσύνης και συνεργασίας, το οποίο βελτιώνει τη διάχυση της γνώσης και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα [169].

Βάσει των Dess & Picken [281], το κοινό όραμα είναι μία απαραίτητη αλλά όχι ικανή συνθήκη για την ανάπτυξη ενός οργανισμού, που να μπορεί να μαθαίνει, να υιοθετεί και να αντιδρά αποτελεσματικά σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η απουσία του, η απουσία δηλαδή κατάλληλα δομημένης οργανωσιακής κουλτούρας, έχει αναγνωριστεί ως μία από τις σημαντικότερες αιτίες αποτυχίας των διαδικασιών οργανωσιακής μάθησης [282]. Η έλλειψη της κατάλληλης κουλτούρας επιδρά αρνητικά καθώς δεν δίνει τα κίνητρα στους εργαζομένους για διαρκή μάθηση και δεν επιτρέπει την ομαλή διάχυση πληροφορίας αλλά αντίθετα την παγιώνει σε γραφειοκρατικές διαδικασίες ή σε συντεχνιακές υποομάδες.

Οι McDermott & O'Dell [283], επικεντρώθηκαν στην ανάγκη αλλαγής της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας για την εισαγωγή προγραμμάτων διαχείρισης της γνώσης και αναγνώρισαν πως η αλλαγή αυτή αποτελεί το δυσκολότερο κομμάτι όλου του προγράμματος. Ανάλογες έρευνες για τους λόγους αποτυχίας των προγραμμάτων διαχείρισης της γνώσης ([284], [285]), κατέληξαν πως η οργανωσιακή κουλτούρα είναι το κυριότερο εμπόδιο στην επιτυχία [286], ενισχύοντας τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας [101].

Συμπερασματικά, μπορεί να λεχθεί πως η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει παράγοντα που ενισχύει τις διαδικασίες ενεργοποίησης της γνώσης και δημιουργίας κλίματος μάθησης, ενώ παράλληλα μπορεί να αποτελέσει φραγμό στην ουσιαστική μάθηση και στη διάχυση της γνώσης. Για τον λόγο αυτό πρέπει να υπάρχει κατάλληλη κουλτούρα που να ενθαρρύνει τους εργαζομένους και τη διοίκηση να υιοθετούν και να ακολουθούν διαδικασίες ενίσχυσης της μάθησης και διάχυσης της γνώσης.

### 3.2.2 Οργανωσιακό Κλίμα

Οι συνθήκες λειτουργίας ενός οργανισμού περιγράφονται από αυτό που ονομάζεται οργανωσιακό κλίμα. Είναι το περιβάλλον, η απορρέουσα ατμόσφαιρα, το κλίμα ενθάρρυνσης ή αποτροπής που αντιμετωπίζει ο κάθε εργαζόμενος ανεξαρτήτως θέσης στο καθημερινό εργασιακό περιβάλλον. Το οργανωσιακό κλίμα μελετήθηκε χρονολογικά πρωτύτερα της οργανωσιακής κουλτούρας, δηλαδή αρκετά πριν αυτή ξεκινήσει να μελετάται συστηματικά στις αρχές της δεκαετίας του '80. Οι ορισμοί που δίνονταν και ο τρόπος που περιγραφόταν η λειτουργία και τα αποτελέσματα του οργανωσιακού κλίματος επί της ουσίας παρέπεμπαν στην έννοια της οργανωσιακής κουλτούρα.

Η σύγχυση για το τι είναι οργανωσιακό κλίμα και τι οργανωσιακή κουλτούρα και για το ποιο από τα δύο είναι ευρύτερο ξεκαθαρίστηκε οριστικά στις αρχές της δεκαετίας του '90, οπότε και το οργανωσιακό κλίμα ορίστηκε ως η αίσθηση των μελών του οργανισμού για το επίπεδο εμπιστοσύνης και την δυνατότητα επίτευξης των στόχων, σε συνάρτηση με την επικοινωνία και τη σχέση με τους ιεραρχικά ανώτερους [287].

Οι Deshpande και Webster [288] κατανόησαν και διατύπωσαν τη διαφορά μεταξύ των δύο. Βάσει αυτών η κουλτούρα ως σύστημα από κοινού αξιών και πεποιθήσεων, βοηθά τα μέλη του οργανισμού να κατανοήσουν τη λειτουργία του και να διδαχτούν τους κανόνες συμπεριφοράς του. Από την άλλη, το κλίμα περιγράφει τον τρόπο που είναι οργανωμένος ο οργανισμός, καθώς και τις ρουτίνες και τις συμπεριφορές που είναι αποδεκτές και αναμενόμενες [288]. Με άλλα λόγια το κλίμα αναφέρεται στο «τι συμβαίνει», ενώ η κουλτούρα στο «γιατί συμβαίνει» [289].

Βάσει του Hopkins [290] κάποιοι ισχυρίζονται ότι το κλίμα είναι μία έκφανση – δήλωση της κουλτούρας [291] και ότι είναι άμεσα μετρήσιμο ενώ η κουλτούρα είναι πολύ ευρεία για να μετρηθεί άμεσα [291]. Επιπροσθέτως, το κλίμα αναφέρεται στην κατάσταση σε μία συγκεκριμένη στιγμή στο χρόνο, ενώ η κουλτούρα αποτελεί ένα πιο διαρκές φαινόμενο [292]. Κάποιοι άλλοι συγγραφείς βλέπουν το κλίμα ως σχετιζόμενο με στάσεις – απόψεις, ενώ η κουλτούρα ως σχετιζόμενη με συμπεριφορές [293]. Εν κατακλείδι, μέχρι και τη δεκαετία του '70 κυριαρχούσε στην ορολογία το κλίμα, ενώ μετά το '80 η οργανωσιακή κουλτούρα [189]. Πλέον στις μέρες θεωρούνται ως συνώνυμα για μελέτες πριν το 1980, ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα θεωρείται ως το ευρύτερο πλαίσιο εντός του οποίου αναπτύσσεται το οργανωσιακό κλίμα [290], το οποίο θεωρείται πιο επιφανειακό [294].

Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στη διαμόρφωση ενός κατάλληλου και ευχάριστου για τους εργαζομένους, οργανωσιακού κλίματος έχει τονιστεί από μία πλειάδα ερευνητών. Από τους πρώτους που διατύπωσαν άποψη για το ζήτημα ήταν ο Schein [161], που θεώρησε το οργανωσιακό κλίμα ως βασικό δομικό συστατικό της κουλτούρας του οργανισμού [295]. Με τον τρόπο αυτό τόνισε την αλληλεπιδραστική σχέση των δύο εννοιών, αλλά παράλληλα τοποθετώντας το

οργανωσιακό κλίμα εντός των πλαισίων της κουλτούρας, το οριοθέτησε ως εξαρτημένο παράγοντα. Συγκεκριμένα, η οργανωσιακή κουλτούρα μεταφέρει στοιχεία από πολλά και διαφορετικά τμήματα και από διαφορετικές νοοτροπίες εντός του οργανισμού, επηρεάζοντας και διαμορφώνοντας το οργανωσιακό κλίμα.

Επιπροσθέτως, αναφέρεται ενδεικτικά το έργο των Goffee & Jones [296], οι οποίοι διατύπωσαν την άποψη πως όταν υπάρχει μία υπάρχουσα κυρίαρχη κουλτούρα, αποδεκτή από το σύνολο της επιχείρησης, το εργασιακό περιβάλλον γίνεται πιο ευχάριστο και το ηθικό των εργαζομένων εξυψώνεται. Αυτό οδηγεί σε υψηλά επίπεδα ομαδικής εργασίας, διάχυσης της πληροφορίας και δεκτικότητας σε νέες ιδέες. Η διαδικασία αυτή ενεργοποιεί τους οργανωσιακούς μηχανισμούς μάθησης και συνεχούς βελτίωσης, καθώς η πληροφορία κινείται ελεύθερα, γεγονός που αυξάνει την απόδοση του οργανισμού [297].

Η οργανωσιακή κουλτούρα και το κλίμα που διαμορφώνει, επηρεάζουν θετικά όχι μόνο τους υπαλλήλους του οργανισμού, αλλά και τρίτους [297]. Έχει διαπιστωθεί πως η ύπαρξη οργανωσιακής κουλτούρας που ενισχύει ένα καλό οργανωσιακό κλίμα, αποτελεί ισχυρό μηχανισμό προσέλκυσης κορυφαίων στελεχών από την αγορά ([298], [299]), τα οποία μπορούν να αυξήσουν την απόδοση του οργανισμού μεταφέροντας και μεταλαμπαδεύοντας τις εμπειρίες τους.

Επιπλέον, το οργανωσιακό κλίμα, όπως και η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζουν σε σημαντικό βαθμό τη συμπεριφορά των εργαζομένων, ειδικά κάποιων ευαίσθητων κατηγοριών που λαμβάνουν παραπάνω ερεθίσματα, συγκριτικά με τους υπόλοιπους. Στο έργο των Purvis, Sambamurthy & Zmud [300] οι χρήστες των βάσεων δεδομένων – πληροφόρησης μίας επιχείρησης φαίνονται να υιοθετούν πιο γρήγορα τη συμπεριφορά που ισχύει στο οργανωσιακό τους κλίμα [301] σε σχέση με άλλους υπαλλήλους.

Το οργανωσιακό κλίμα είναι μία μεταβλητή η οποία αλληλεπιδρά με τη διαδικασία λήψης αποφάσεων του οργανισμού ως κομμάτι όμως της οργανωσιακής κουλτούρας. Πολλοί ερευνητές έχουν αναγνωρίσει τη σημασία της μεταβλητής για τη εφαρμογή των στρατηγικών του μάρκετινγκ ([288], [302], [303]). Γενικότερα, το οργανωσιακό κλίμα έχει συνδεθεί με πολλές πτυχές της διαδικασίας διαμόρφωσης της γενικότερης στρατηγικής του οργανισμού [287].

Επιπλέον, το οργανωσιακό κλίμα αντιμετωπίζεται ως η απεικόνιση των αντιλήψεων των μελών του οργανισμού για το περιβάλλον εργασίας και ζητήματα όπως τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά και τη φύση των σχέσεων μεταξύ των οργανωσιακών μελών ([304], [305]). Οι αντιλήψεις αυτές επηρεάζουν την εσωτερική και εξωτερική επικοινωνία, οπότε το οργανωσιακό κλίμα επηρεάζει τη ροή πληροφοριών και τη φύση και το περιεχόμενο των αλληλεπιδράσεων των μελών του οργανισμού [306].

Ιδιαίτερο ενδιαφέρον παρουσιάζει η μελέτη των Fawcett, Rhoads & Burnah [307]. Στο ερώτημα που θέτουν τι κάνει ένα περιβάλλον εργασίας ιδανικό, μία από τις πλέον σημαντικές απαντήσεις είναι η κουλτούρα ενθάρρυνσης. Η κουλτούρα ενθάρρυνσης διαμορφώνει τους εργαζομένους της γνώσης και τον οργανισμό μάθησης [308]. Ο εργαζόμενος της γνώσης μπορεί να αναγνωρίζει ευκαιρίες, να αναλύει προβλήματα, να βρίσκει λύσεις, να συνεργάζεται αποτελεσματικά με άλλα μέλη του οργανισμού και κατά συνέπεια να αναπτύσσει καινοτομίες και νέες διαδικασίες ([309], [310]).

Με βάση τα ανωτέρω, γίνεται κατανοητή η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας, στη διοίκηση κάθε οργανισμού και στη χάραξη στρατηγικής, ειδικά

σε θέματα προσωπικού, αφού αυτή έχει σημαντική επίδραση στη διαμόρφωση του οργανωσιακού κλίματος, το οποίο με τη σειρά του αποτελεί τη συνειδητή έκφραση του περιβάλλοντος το οποίο η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνει. Το οργανωσιακό κλίμα είναι το ορατό κομμάτι της κουλτούρας που αφορά το εσωτερικό περιβάλλον λειτουργίας του οργανισμού.

### 3.2.3 Ηγεσία

Η σχέση της ηγεσίας με την οργανωσιακή κουλτούρα, αποτελεί για σειρά ετών αντικείμενο μελέτης, ειδικά μετά την παγκοσμιοποίηση των οικονομιών, η οποία έχει οδηγήσει σε μετακινήσεις διοικητικών στελεχών και εργατικού δυναμικού, αλλά κυρίως έχει εισάγει τον παγκόσμιο ανταγωνισμό και έχει μεταβάλλει τις εταιρικές στρατηγικές. Ως αποτέλεσμα η ηγεσία, θεωρείται η πλέον μελετημένη έννοια, από κάθε άλλη του φάσματος της ανθρώπινης δραστηριότητας και συμπεριφοράς [311]. Μόνο για το 1999, εκτιμάται ότι εκδόθηκαν άνω των δύο χιλιάδων βιβλίων πάνω στο θέμα της ηγεσίας [312].

Η ηγεσία έχει συνδεθεί άμεσα με τη δημιουργία μη αντιγράψιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διαμορφώνοντας ένα μοναδικό πλαίσιο λήψης αποφάσεων και χάραξης στρατηγικής, το οποίο όμως λειτουργεί ομαλά με το υπόλοιπο οργανωσιακό σώμα μέσω της κουλτούρας [313]. Επιπλέον, καθορίζει τη θέση του οργανισμού στην αγορά [314], όπως φάνηκε και από την επιτυχή ανάκαμψη της IBM, η οποία προκλήθηκε από τον διευθύνων σύμβουλο της Louis Gerstner και την διοικητική του ομάδα [315].

Η ηγεσία θεωρείται κρίσιμη πηγή για την επιτυχία του οργανισμού, καθώς επιδρά άμεσα στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων και στην εφαρμογή τους ([313], [314], [316]). Παρόλα αυτά, όπως τονίζουν οι Pfeffer & Veiga [254] οι οργανισμοί δεν πρέπει να αντιμετωπίζουν το ζήτημα της ηγεσίας ως το «μαγικό ελιξίριο», που οδηγεί πάντα στην επιτυχία, γιατί παραβλέπουν έτσι εσωτερικούς παράγοντες και ενδογενείς πρακτικές, όπως είναι η οργανωσιακή κουλτούρα. Η κουλτούρα επιτρέπει τη μεταφορά οράματος, στόχων και στρατηγικών από τη διοίκηση προς τους εργαζομένους. Χωρίς την ύπαρξη κατάλληλης κουλτούρας οι στόχοι δεν αφομοιώνονται, το όραμα παραμένει όραμα μίας μικρής διοικητικής ομάδας και οι στρατηγικές δεν εφαρμόζονται στην πράξη.

Ο Gestner [317], υποστηρίζει ότι πετυχημένα ιδρύματα-οργανώσεις σχεδόν πάντα αναπτύσσουν δυνατές κουλτούρες οι οποίες και πάλι ενδυναμώνουν εκείνα τα στοιχεία που καθιστούν την οργάνωση μεγάλη. Ο ρόλος των ηγετών είναι να δημιουργούν συνθήκες αλλαγής της κουλτούρας, προκειμένου να ανταποκριθεί ο οργανισμός στις αλλαγές του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Δεν αλλάζουν υποστηρίζει, οι ίδιοι την κουλτούρα, αλλά προτρέπουν τους ανθρώπους να αλλάξουν την κουλτούρα μέσα από την καθημερινή τους συμπεριφορά. Οι ηγέτες εξασφαλίζουν ότι τα συστήματα και οι διαδικασίες υποστηρίζουν τις νέες συμπεριφορές και ότι αυτές πρέπει να ξεκινήσουν από την κορυφή

Από τη συνολική έρευνα πάνω στο αντικείμενο, σημαντικά ερωτήματα έχουν προκύψει για τον τρόπο που πρέπει η ηγεσία του οργανισμού να αντιμετωπίζει τους υπαλλήλους που προέρχονται από διαφορετικές κουλτούρες, καθώς και πως πρέπει τα διοικητικά στελέχη να προσαρμόζουν τη συμπεριφορά και τις απαιτήσεις τους, όταν αλλάζουν περιβάλλον εργασίας, άρα και οργανωσιακή κουλτούρα. Παράλληλα, αποτελεί μεγάλη πρόκληση για τις διοικήσεις των επιχειρήσεων, η συνύπαρξη διαφορετικών υποκουλτούρων στον ίδιο οργανισμό. Η παγκοσμιοποίηση οδήγησε στη συνύπαρξη στον ίδιο χώρο εργασίας,

εργαζομένων με διαφορετικές πεποιθήσεις, αξίες και ιδανικά [318]. Η αδυναμία κατανόησης και αποτελεσματικής διαχείρισης της διαφορετικότητας μπορεί να οδηγήσει σε οργανωσιακές αποτυχίες στον τομέα της ηγεσίας [319].

Οι Garg & Ma [149] θεωρούν πως πηγαίνοντας ως διοικητικό στέλεχος σε χώρα του εξωτερικού κουβαλάς το στυλ ηγεσίας και κουλτούρας, καθώς και τις αξίες της χώρας προέλευσης. Τα στοιχεία αυτά όμως, πρέπει να χρησιμοποιηθούν με ελαστικότητα και διάθεση υιοθέτησης στοιχείων της εγχώριας κουλτούρας, διαφορετικά θα αποδειχτούν αναποτελεσματικά [320]. Συγκεκριμένα, ο Lee [33] θεωρεί πως η ηγεσία μετασχηματισμού δρα πιο αποτελεσματικά σε μία οργανωσιακή κουλτούρα ανατολικού τύπου, από ότι σε μία δυτικού τύπου. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει πως η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στα πρότυπα ηγεσίας που πρέπει να υιοθετούνται σε κάθε δεδομένη περίπτωση οργανισμού.

Κάποιοι βέβαια θεωρούν πως κάποια στοιχεία ηγεσίας μπορούν να υπερβούν τα εμπόδια της οργανωσιακής κουλτούρας και να γίνουν παγκοσμίως αποδεκτά [321]. Για να στηρίξουν αυτή τη θέση αναφέρουν παγκόσμια κοινά τεχνολογικά στοιχεία (Woodward 1958), κοινές βιομηχανικές - κλαδικές λογικές [322] και παγκόσμιες οργανωσιακές πρακτικές που εναρμονίζουν τις δομές και τις πρακτικές της διοίκησης ([323], [324]).

Πέραν των αλλαγών που η παγκοσμιοποίηση των οικονομιών έχει φέρει, η σχέση ηγεσίας και κουλτούρας παραμένει σημαντική και σε επίπεδο καθημερινής λειτουργίας του οργανισμού. Τη συσχέτιση οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας έχουν δείξει μία σειρά συγγραφέων, όπως οι Joseph & Winston [325] που τις θεωρούν αναπόσπαστα μέρη του οργανισμού και οι Thompson & Findlay [326] που σημειώνοντας την ποικιλία των παραγόντων που η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να εντοπιστεί, έδωσαν ιδιάζουσα θέση στην ηγεσία [327].

Πολλοί ερευνητές επισημαίνουν την ύπαρξη άμεσης επίδρασης της κουλτούρας στο στυλ ηγεσίας τονίζοντας ότι οι συνθήκες κουλτούρας, οι αξίες, οι ιδεολογίες και οι κανόνες είναι προορισμένα να διαφοροποιούν τόσο πολύ το στυλ ηγεσίας, όσο και οι δομικοί παράγοντες διαφοροποιούν τις κοινωνίες ([328], [329]). Με την πάροδο του χρόνου οι ηγέτες του οργανισμού αντιδρούν στην οργανωσιακή κουλτούρα και προσαρμόζουν το στυλ ηγεσίας και συμπεριφοράς τους ([60], [93]). Η προσαρμογή αυτή έχει να κάνει με την ικανότητα του ηγέτη να αφουγκράζεται τον παλμό του οργανισμού που διοικεί, να λαμβάνει δηλαδή μηνύματα από τα χαμηλότερα στρώματα και να ανταποκρίνεται σε αυτά. Η μεταφορά των μηνυμάτων αυτών καθίσταται δυνατή μέσω της κοινής κουλτούρας.

Ο Schein [82] βλέπει συσχετισμό μεταξύ κουλτούρας και ηγεσίας. Από την μια υποστηρίζει πως οι ηγέτες πρέπει να σέβονται τις συνθήκες κουλτούρας, ενώ από την άλλη είναι αποστολή τους να αναπτύσσουν μια συμφέρουσα για τον οργανισμό κουλτούρα. Επιπροσθέτως, η κουλτούρα σχετίζεται με την ηγεσία αφού η έμπνευση ηγέτη δημιουργεί έμπνευση κουλτούρας γεγονός το οποίο οδηγεί σε ανώτερη οικονομική απόδοση. Ο ίδιος ερευνητής σύνδεσε την κουλτούρα με την ηγεσία και τον κύκλο ζωής της επιχείρησης, καταδεικνύοντας πόσο οι δύο αυτές μεταβλητές συνδέονται σε όλη τη διάρκεια της ζωής της επιχείρησης.

Τόνισε επίσης ότι στα πρώτα στάδια ζωής του οργανισμού, οι ηγέτες δημιουργούν κουλτούρα καθώς είναι αυτοί που ουσιαστικά χτίζουν την επιχείρηση. Το όραμα είναι διάχυτο μεταξύ των εργαζομένων, οι στόχοι είναι ξεκάθαροι, οι οργανωσιακοί μύθοι και οι ιστορίες χτίζονται πάνω στους ηγέτες και



η βιωσιμότητα της επιχείρησης βασίζεται πάνω σε αυτούς. Καθώς η επιχείρηση ωριμάζει και η αρχική γενιά ηγετών απομακρύνεται, η δεύτερη γενιά «χτίζεται» πάνω στην κουλτούρα. Στο στάδιο αυτό, η κουλτούρα διαμορφώνει τον χαρακτήρα της ηγεσίας.

Καθώς η επιχείρηση συνεχίζει και απομακρύνεται από το αρχικό όραμα των δημιουργών της ο χαρακτήρας της κουλτούρας της επηρεάζει καταλυτικά το μέλλον της. Μία ισχυρή κουλτούρα θεωρείται ζωτική στη διαμόρφωση της επόμενης γενιάς διοικητικών στελεχών, που προκύπτουν μέσα από τον οργανισμό ([330], [331]). Παράλληλα όμως μία ισχυρή κουλτούρα γίνεται παράγων προσέλκυσης και ανάπτυξης των καλύτερων ταλέντων. Τα στελέχη αυτά προσαρμόζονται στην κουλτούρα του οργανισμού αλλά παράλληλα φέρνουν και νέα στοιχεία από την προηγούμενη εργασία τους, εμπλουτίζοντας αλλά και σταδιακά μεταβάλλοντας τον αρχικό χαρακτήρα της κουλτούρας.

Από τα παραπάνω γίνεται κατανοητό πως η ηγεσία είναι η πηγή δύναμης ενός οργανισμού, αλλά από μόνης δεν μπορεί να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα στην επίτευξη στόχων και στην υλοποίηση στρατηγικών. Η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί το πλαίσιο μέσα στο οποίο μία καλή ηγεσία μπορεί να καρποφορήσει. Από τη μία μεταφέρει ερεθίσματα στα διοικητικά στελέχη αλλά από την άλλη μεταφέρει και σχέδια, στρατηγικές και όραμα στους εργαζομένους. Αποτελεί δηλαδή τον συνδετικό ιστό του οργανισμού μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων.

### **3.2.4 Ποιότητα στη Λειτουργία και στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες**

Η ποιότητα αποτελεί ένα από τα κρίσιμα ζητήματα στη λειτουργία ενός οργανισμού, είτε αναφερόμαστε σε ποιότητα στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών, είτε στην ποιότητα στη λειτουργία ενός οργανισμού. Η σημασία της για κάθε οργανισμό μπορεί να είναι διαφορετική, αλλά δεν μπορεί να παραβλεφτεί. Ως εκ τούτου, γίνεται κατανοητός ο λόγος για τον οποίο η ποιότητα, ως έννοια και ως περιεχόμενο, θεωρείται από τα πλέον μελετημένα αντικείμενα στον τομέα της θεωρίας του οργανισμού [332], αν και οι εμπειρικές έρευνες πραγματοποιήθηκαν μόλις τα τελευταία χρόνια ([333], [334]).

Τα τελευταία 15 χρόνια παρατηρείται μία μετατόπιση του ενδιαφέροντος στη μελέτη της διαχείρισης ποιότητας, από «σκληρά» στοιχεία που είναι πιο εμφανή, όπως εργαλεία, τεχνικές και συστήματα, σε «μαλακά» στοιχεία όπως αυτά της συμπεριφοράς και της κουλτούρας, που είναι πιο δύσκολο να μετρηθούν και να αλλάξουν [175]. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι πολλές προσπάθειες εισαγωγής συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας έχουν αποτύχει, αποτρέποντας τις εταιρείες να συνειδητοποιήσουν τα πιθανά οφέλη, επειδή απλά αγνοούν παράγοντες υψηλής σημασίας, όπως είναι η οργανωσιακή κουλτούρα ([179], [335], [336], [337], [338], [339]).

Πολλοί ερευνητές συμφωνούν ότι η ποιότητα συνδέεται, με την οργανωσιακή κουλτούρα, αν και δεν είναι πάντα σαφής ο τρόπος της διασύνδεσης [271]. Είναι γενικά αποδεκτό πως η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τις ενέργειες και τη συμπεριφορά των εργαζομένων σε ζητήματα που περιλαμβάνουν την ποιότητα [340]. Οι Calori & Sarnin [128], Sinclair & Arthur [341] και οι Corbett & Rastrick [203] είναι κάποιοι από τους ερευνητές που παρουσίασαν την ύπαρξη σχέσης μεταξύ ποιότητας και οργανωσιακής κουλτούρας σε θεωρητικό επίπεδο. Οι ερευνητές αυτοί συσχέτισαν έμμεσα τις δύο μεταβλητές, μέσω του τρόπου λειτουργίας των εργαζομένων χωρίς να παρουσιάσουν κάποιον απευθείας σύνδεσμο.

Τον σύνδεσμο αυτό έδωσε μια άλλη ομάδα ερευνητών που συσχέτισαν την οργανωσιακή κουλτούρα με τη διαχείριση της ποιότητας, αλλά κυρίως με τη διαχείριση των συστημάτων ποιότητας. Βασίστηκαν στη θεωρία των Irani, Sharp & Kagioglou [342] και του Johnson [343], που αναγνώρισαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως απαραίτητο συστατικό της ποιότητας και στα συμπεράσματα των Maxwell, McDougall & Blair [344] που υποστήριξαν ότι χωρίς την ύπαρξη κατάλληλης κουλτούρας υπάρχουν αυξημένες πιθανότητες αποτυχίας στη διαχείριση της ποιότητας. Ειδικά στις δυτικές χώρες η αποτυχία ή επιτυχία εισαγωγής ενός τέτοιου συστήματος ερμηνεύεται κυρίως ως αποτέλεσμα παραγόντων κουλτούρας [345].

Επιπλέον, η οργανωσιακή κουλτούρα φαίνεται να καθορίζει το αποτέλεσμα της εισαγωγής ενός συστήματος διαχείρισης της ποιότητας [175] περισσότερο από ότι επηρεάζεται η ίδια από την εισαγωγή ενός τέτοιου συστήματος ([95], [346], [347]). Η σχέση λοιπόν δεν είναι ακριβώς αμφίδρομη αφού η κουλτούρα επιτρέπει ή ναρκοθετεί την εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας, αλλά η εισαγωγή τέτοιων συστημάτων δεν φαίνονται να δρουν καταλυτικά στην αλλαγή της κουλτούρας. Τονίζεται λοιπόν πως η ύπαρξη κουλτούρας ποιότητας οδηγεί τον οργανισμό στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων, αλλά η εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας από μόνη της ούτε στην ποιότητα οδηγεί απαραίτητα, ούτε διαμορφώνει κουλτούρα ποιότητας.

Η σχέση αυτή κουλτούρας και ποιότητας δεν βασίζεται μόνο σε θεωρητικό επίπεδο, αλλά έχει αποδειχτεί και εμπειρικά. Μία σειρά ερευνητών κατόρθωσαν να συσχετίσουν την οργανωσιακή κουλτούρα, με διάφορες πτυχές της ποιότητας στην παροχή υπηρεσιών, με την εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης της ποιότητας και στη ικανοποίηση που προσφέρει στους καταναλωτές ([145], [158], [348]).

Μελετητές, όπως οι Hill και Collins [349], χρησιμοποίησαν στη μελέτη τους μία σειρά μοντέλων στρατηγικής και κουλτούρας που πρέπει να ενσωματώσει μία επιχείρηση για να επιτύχει την ποιότητα. Η μελέτη τους εντάσσεται σε μία σειρά μελετών που προσπαθούν να εντοπίσουν το εάν για να επιτευχθεί η ποιότητα, απαιτείται η αλλαγή της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας. Βάσει των Lakhe & Mahanty [350] η εισαγωγή συστημάτων διαχείρισης ποιότητας δεν είναι εύκολη υπόθεση καθώς αυτά απαιτούν την ολική αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας.

Βάσει του Davis [351] η διαχείριση της ποιότητας απαιτεί τη διαμόρφωση κατάλληλης κουλτούρας και θεωρεί απαραίτητο το να λαμβάνεις ανάδραση από τους πελάτες, να αντιδράς στις ανάγκες τους, παρέχοντας ένα προϊόν ή υπηρεσία που να τις καλύπτει το δυνατόν πληρέστερα. Πράγματι, οι μελέτες έχουν δείξει πως οι οργανισμοί που φαίνονται να έχουν υιοθετήσει τη διαχείριση της ποιότητας σε μεγαλύτερο και πιο αποτελεσματικό βαθμό, διαπιστώθηκε να έχουν κουλτούρα που δίνει έμφαση στις ομάδες εργασίες, κουλτούρες ανοικτές και που προωθούν τη συμμετοχή των εργαζομένων [352].

Γίνεται σαφές λοιπόν στον ερευνητή, πως οργανωσιακή κουλτούρα και ποιότητα είναι συνυφασμένες έννοιες, με την πρώτη να αποτελεί το ευρύτερο σύνολο εντός του οποίου, αναπτύσσεται η δεύτερη. Αυτό βέβαια δεν σημαίνει ότι η μεταξύ τους σχέση δεν είναι αλληλεπιδραστική, αλλά πως υπάρχει μία μεγαλύτερη δυνατότητα επιρροής της ποιότητας υπηρεσιών, προϊόντων ή λειτουργίας του οργανισμού από την οργανωσιακή κουλτούρα, παρά το αντίθετο. Ως εκ τούτου, θα πρέπει η εκάστοτε διοίκηση του οργανισμού να γνωρίζει και να λαμβάνει

υπόψη της, την οργανωσιακή κουλτούρα, προκειμένου να εισάγει ή να εφαρμόσει οποιοδήποτε σύστημα διαχείρισης της ποιότητας. Η επιτυχία ή η αποτυχία ενός τέτοιου συστήματος, θα καθοριστεί σε μεγάλο βαθμό από την εναρμόνιση του, με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Συμπερασματικά, μπορούμε να πούμε πως η επιθυμία ενός οργανισμού να εισαγάγει συστήματα διαχείρισης ποιότητας ή να προσφέρει περισσότερο ποιοτικές υπηρεσίες και προϊόντα, δεν είναι αρκετή για να επιτύχει στον τομέα αυτό. Καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχία ή την αποτυχία αποτελεί η οργανωσιακή κουλτούρα που διαθέτει. Οι ποιοτικοί στόχοι και τα συστήματα διαχείρισης της ποιότητας δεν αποδίδουν, αν οι εργαζόμενοι δεν διαθέτουν κουλτούρα ποιότητας, αν δεν έχουν κάνει κτήμα τους τις αξίες και τα πρότυπα ποιότητας που ο οργανισμός θέτει. Μια σειρά ερευνητών μάλιστα προτείνουν πως πριν εισαχθεί κάποιο σύστημα διαχείρισης της ποιότητας πρέπει να ελεγχθεί το κατά πόσο αυτό μπορεί να αφομοιωθεί από την υπάρχουσα κουλτούρα και πως η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αναπόφευκτη προκειμένου να μην αποτύχει μία προσπάθεια εισαγωγής στοιχείων ποιότητας.

### **3.2.5 Καινοτομία – Επιχειρηματικότητα**

Σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό περιβάλλον, με παγκοσμιοποιημένες τάσεις και επιρροές, η διατήρηση του οποιοδήποτε ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πιο δύσκολη από ποτέ. Οι εταιρείες διαφόρων κλάδων, ειδικά εκείνων που θεωρούνται εντάσεως στη τεχνολογία, επιδίδονται σε αγώνα δρόμου προκειμένου να μπορέσουν να ξεπεράσουν ή και να προλάβουν τους ανταγωνιστές τους στις εξελίξεις. Στον αγώνα αυτό, δύο από τα βασικά τους όπλα είναι η καινοτόμος διάθεση και η επιχειρηματικότητα. Τα δύο αυτά στοιχεία, πρέπει να μελετούνται από κοινού, καθώς δρουν αλληλεπιδραστικά και σχετίζονται θετικά μεταξύ τους. Συγκεκριμένα, η ανάπτυξη καινοτομιών, τροφοδοτεί την ανάπτυξη νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, οι οποίες με τη σειρά τους δημιουργούν την ανάγκη ή τη διάθεση για την ανάπτυξη νέων καινοτομιών [353]. Η αλληλεπιδραστική αυτή διαδικασία συνεχίζεται μέχρι τον βαθμό που τα στελέχη του οργανισμού το επιθυμούν ή μέχρις ότου επέλθει επιχειρηματικός κορεσμός.

Οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερο βαθμό διάθεσης για καινοτομία και ροπή στην επιχειρηματικότητα, θα είναι πιο επιτυχείς στο να αντιδρούν στα ερεθίσματα του οικονομικού τους περιβάλλοντος και στο να αναπτύσσουν νέες δυνατότητες, ώστε να αποκτούν συνεχώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να επιτυγχάνουν υψηλότερη αποτελεσματικότητα [354]. Αυτό συμβαίνει όταν η οργανωσιακή κουλτούρα αναπτύσσει ένα τέτοιο στρατηγικό όραμα, που ωθεί τον οργανισμό να αναζητήσει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες, πέραν των συμβατών του προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών, αναπτύσσοντας έτσι μία έμφυτη τάση για καινοτομία και επιχειρηματικότητα ([355], [356], [357]).

Οι μελέτες που έχουν αναπτύχθει για τη σχέση κουλτούρας και καινοτομίας – επιχειρηματικότητας, συνήθως στρέφονται σε μία ή σε περισσότερες εκ των επόμενων κατευθύνσεων: α) προς τα διοικητικά στελέχη, β) προς τους εργαζομένους και γ) προς κλάδους ή προς οργανισμούς γενικά. Υπάρχει δηλαδή κάποια εξειδίκευση στην μελέτη ως προς την κατεύθυνση στην οποία η κουλτούρα επηρεάζει την καινοτόμο διάθεση και την επιχειρηματική πρακτική των επιχειρήσεων. Φυσικά υπάρχουν και οι μελέτες εκείνες που συνδυάζουν κάποιες ή και όλες αυτές τις πτυχές.

Την επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας, μέσω της στρατηγικής έμπνευσης που παρέχει στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, στην επιχειρηματικότητα και στην τάση για καινοτομία έχουν αναδείξει μία σειρά από επιχειρησιακούς ερευνητές ([314], [316], [358]). Αυτό συμβαίνει καθώς, θα υπάρχουν τόσο λιγότερες ευκαιρίες για ανάπτυξη καινοτομιών και προώθηση της επιχειρηματικότητας, όσο λιγότερο έτοιμα είναι τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού να αντιληφθούν, να εκμεταλλευτούν και να επωφεληθούν από τις μεταβολές στις οικονομίες και στις αγορές [359].

Αυτό σημαίνει βάσει του Weymes [4] ότι υπάρχει έντονη και διαρκής ανάγκη ενασχόλησης από πλευράς διοίκησης, με την οργανωσιακή κουλτούρα ως μεταβλητή κλειδί στην επιτυχή ή ανεπιτυχή προσπάθεια καινοτομίας της επιχείρησης [264]. Η αδυναμία κατανόησης της σημασίας και διαχείρισης της ενοποιητικής δράσης της οργανωσιακής κουλτούρας μπορεί να οδηγήσει σε οργανωσιακές αποτυχίες στον τομέα της καινοτομίας [360].

Έτσι, ενώ στόχος μίας εταιρείας μπορεί να είναι η προώθηση της παραγωγικότητας, βάσει των Hyland & Beckett [308], είναι δουλειά των διοικητικών στελεχών να διασφαλίσουν ότι η υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα δεν θα εμποδίσει την ανάπτυξη καινοτομιών και την προώθηση της επιχειρηματικότητας, λόγω του φόβου ή της απροθυμίας να γίνουν λάθη και να αναληφθούν ρίσκα. Με άλλα λόγια ο οργανισμός προκειμένου να καινοτομήσει και να αναπτύξει την επιχειρηματικότητα του, πρέπει να διαθέτει μία κουλτούρα τέτοια που να καθιστά τους εργαζομένους ανοικτούς σε νέες ιδέες και προκλήσεις [354].

Παράλληλα, η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα, καλλιεργούνται και ανθίζουν, όταν οι εργαζόμενοι είναι αφοσιωμένοι στους σκοπούς του οργανισμού, ο οποίος λειτουργεί υπό κοινές αξίες και πεποιθήσεις, καθώς και όταν τα άτομα δε νιώθουν να καταπιέζονται από κανόνες, συστήματα και διαδικασίες [4]. Για να επιτευχθεί αυτό το εργασιακό περιβάλλον, απαιτείται κεντρική βούληση και κατάλληλος σχεδιασμός, που να μην προωθείται με τη δύναμη της ιεραρχικής επιβολής, αλλά να γεννάται υποσυνείδητα στους εργαζομένους. Η δύναμη που μπορεί να λειτουργήσει με τον τρόπο αυτό, είναι η οργανωσιακή κουλτούρα. Μία ομάδα ερευνητών θεωρούν πως η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στην τάση καινοτομίας του οργανισμού, μόνο μέσω της ανάπτυξης καλά σχεδιασμένων συστημάτων «ανταμοιβών» των εργαζομένων [361]. Επιπλέον, βάσει των Lau & Ngo (2004) ένας οργανισμός με αναπτυξιακή κουλτούρα πρέπει να έχει θετικά αποτελέσματα στη διαμόρφωση νέων προϊόντων καθώς και στην ανταπόκριση στις αλλαγές, ενώ και οι υπάλληλοι της φαίνεται να είναι πιο ικανοποιημένοι από το εργασιακό τους περιβάλλον [362].

Όσον αφορά τις κλαδικές μελέτες, βάσει της θεώρησης των Claver, Llopis, Garcia & Molina [363] μία κουλτούρα καινοτομίας είναι απαραίτητη, ειδικά στις βιομηχανίες με ευαισθησία στην ανάπτυξη νέων προϊόντων, όπως είναι η βιομηχανία ανάπτυξης τηλεπικοινωνιακών προϊόντων. Μία τέτοιου είδους οργανωσιακή κουλτούρα, μπορεί να θεωρηθεί βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας, ως αναπτυξιακή και χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα, προσαρμογή στην αλλαγή, ενδιαφέρον για την οικονομική μεγέθυνση, τη δημιουργικότητα και την υιοθέτηση στοιχείων από το εξωτερικό περιβάλλον ([364], [365]).

Βάσει του Glynn [366] η οργανωσιακή κουλτούρα που δίνει έμφαση στην καινοτομία, αποτελεί έναν σημαντικό σύνδεσμο μεταξύ της συσσωρευμένης οργανωσιακής ευφυΐας και των αποτελεσμάτων της προσπάθειας για καινοτομία

και ως τέτοιος σύνδεσμος πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στις επιχειρηματικές αποφάσεις [367]. Επιπλέον, σύμφωνα με τον Pervaiz [368], η καινοτομία είναι η μηχανή της αλλαγής, ενώ η ύπαρξη κατάλληλων χαρακτηριστικών στην κουλτούρα, βοηθά τον οργανισμό να καινοτομήσει, επηρεάζοντας την οριακή του ροπή προς καινοτομία. Οπότε καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι συγκεκριμένοι τύποι κουλτούρας ενθαρρύνουν την καινοτομία, ενώ κάποιοι άλλοι όχι, με αποτέλεσμα να αποτελεί κρίσιμης σημασίας ζήτημα, ο καθορισμός του τύπου της κουλτούρας που ενθαρρύνει τις διαδικασίες αυτές [369].

Όλα αυτά καταδεικνύουν τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στην διαμόρφωση της τάσης για καινοτομία και της ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας, έστω και αν υπάρχει ακαδημαϊκή διαφωνία για τον βαθμό της επιρροής αυτής. Ως εκ τούτου η οργανωσιακή κουλτούρα πρέπει να λαμβάνεται υπόψη στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, ειδικά σε ζητήματα που αφορούν την ανάπτυξη καινοτομιών και την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας.

### 3.2.6 Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων

Οι μεταβολές του παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος έχουν επηρεάσει σημαντικά τον τρόπο αντίληψης και διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού. Καθώς διαμορφώνεται μία προοδευτική κίνηση από έναν κόσμο που οι εθνικές οικονομίες ήταν αποκομμένες μεταξύ τους, σε ένα παγκοσμιοποιημένο οικονομικό σύστημα, οι εταίροι που συμμετέχουν στην οικονομική δραστηριότητα, γίνονται μάρτυρες της ταχέως αυξανόμενης ανάγκης για ανάπτυξη όλων εκείνων των στοιχείων που επηρεάζουν τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων [370].

Αυτή η νέα αναδυόμενη διεθνής οικονομία μπορεί να δημιουργεί καινούριες ευκαιρίες, αλλά παράλληλα αναδύονται προκλήσεις και απειλές, τις οποίες τα διοικητικά στελέχη δεν είχαν να αντιμετωπίσουν στο παρελθόν. Ως εκ τούτου η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων έχει γίνει κρίσιμο στοιχείο στην επιτυχία όλων των οργανισμών, μεγάλων και μικρών, ανεξαρτήτως βιομηχανιών και κλάδων ([371], [372]). Θεωρείται πως όσο πιο αποτελεσματικά ένας οργανισμός διαχειρίζεται τους ανθρώπινους πόρους του, τόσο πιο επιτυχής αναμένεται να είναι [373] ενώ αναμένεται να διατηρήσει για μεγαλύτερο διάστημα το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα στον κλάδο που δραστηριοποιείται ([374], [375], [376]).

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού προέρχεται από τη δημιουργία αποθεμάτων γνώσης και από τη δημιουργία ανθρώπινου κεφαλαίου [377]. Τα δύο αυτά μεγέθη αν και δεν αποτυπώνονται στα βραχυχρόνια χρηματοοικονομικά αποτελέσματα του οργανισμού, επιδρούν σε μακροχρόνιο επίπεδο στην αποδοτικότητα των εργαζομένων και στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού συνολικά [378]. Τα στοιχεία αυτά έχουν επιβεβαιωθεί εμπειρικά και από μία σειρά ερευνητών ([374], [375]).

Παρόλα αυτά, αν και η σημαντικότητα των αξιών της οργανωσιακής κουλτούρας στην οργανωσιακή ζωή έχει μελετηθεί εκτεταμένα, η σύνδεση μεταξύ των αξιών της κουλτούρας και της αποτελεσματικής διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων από διαφορετικές κουλτούρες είναι ακόμα υπό έρευνα [379]. Υπάρχει μία ποικιλία απόψεων για τον τρόπο, αλλά και την έκταση στην οποία η οργανωσιακή κουλτούρα διαμορφώνει και επιδρά σε καθημερινό επίπεδο στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων του οργανισμού.

Οι πλέον ένθερμοι υποστηρικτές της σημαντικότητας της οργανωσιακής κουλτούρας, την θεωρούν μία πολύτιμη πηγή για τις εταιρείες και για το λόγο αυτό

έχει έναν ρόλο κλειδί στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων, οπότε και στην απόδοση της επιχείρησης [380]. Η επιρροή που ασκεί η οργανωσιακή κουλτούρα σχετίζεται με τον τρόπο που διαμορφώνει τους προσωπικούς και επαγγελματικούς στόχους των διοικητικών στελεχών και των απλών υπαλλήλων, με τον τρόπο που οδηγεί στην οριοθέτηση εργασιών και στη δέσμευση πόρων για την επίτευξη τους. Βάσει των Lok & Crawford [381] η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει ακόμα τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι σκέφτονται, συνειδητά ή ασυνείδητα, το πώς λαμβάνουν αποφάσεις, το πώς αισθάνονται και το πώς δρουν και αντιδρούν στα εργασιακά ερεθίσματα [382]).

Στην μελέτη των Lau & Ngo [367] αποδεικνύεται: α) ότι η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί έναν ενδιάμεσο κρίκο του συστήματος διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και της εταιρικής απόδοσης στην καινοτομία. Από αυτά συμπεραίνουν οι συγγραφείς ότι η οργανωσιακή κουλτούρα και όχι οι πρακτικές διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, έχει άμεσα αποτελέσματα στην εταιρική απόδοση στην καινοτομία, ενώ παράλληλα τονίζεται πως η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων είναι αποτέλεσμα σε μεγάλο βαθμό της οργανωσιακής κουλτούρας [367].

Μία άλλη οπτική του αντικειμένου παρουσιάζει την οργανωσιακή κουλτούρα ως όπλο στα χέρια των διοικητικών στελεχών. Αποτελεί δηλαδή, ένα μέσο σύνδεσης του οργανισμού με τους εργαζομένους και τους πελάτες του, διαμορφώνοντας έτσι μία κουλτούρα που να συνδέει τους εργαζομένους, μέσω της κατάλληλης διοίκησης, μεταξύ τους και με τους πελάτες [351]. Η οργανωσιακή κουλτούρα ως διαχειρίσιμη μεταβλητή, αναφέρεται στην κοινή ικανότητα των μελών του οργανισμού να κατανοήσουν συγκεκριμένες πτυχές του [270], οπότε και να αισθανθούν ενεργά μέλη του.

Μία ισχυρή κουλτούρα περιγράφει πως συμπεριφέρονται οι εργαζόμενοι, καθώς μπορεί να επιβάλλεται στις εξατομικευμένες συμπεριφορές, ενώ μία αδύναμη οργανωσιακή κουλτούρα περιγράφει πως θα έπρεπε να συμπεριφέρονται [383]. Επιπροσθέτως, μία ισχυρή οργανωσιακή κουλτούρα θα βοηθήσει τα μέλη ενός πολυσύνθετου εργατικού δυναμικού να καθιερώσουν μία κυρίαρχη οργανωσιακή ταυτότητα και να αναγνωρίσουν κοινούς στόχους [271].

Στην περίπτωση αυτή, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων καθίσταται πιο αποτελεσματική και η συμπεριφορά των εργαζομένων είναι σύμφωνη με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού. Οι Deal & Kennedy [56] πιστεύουν ότι οι υπάλληλοι σε μία εταιρεία με ισχυρή κουλτούρα έχουν ξεκάθαρη εικόνα του τι πρέπει να κάνουν και αυτή ακριβώς η αίσθηση καθήκοντος οδηγεί σε μεγάλη αύξηση της παραγωγικότητας. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι σε τέτοιες εταιρείες γνωρίζουν τι αναμένεται από αυτούς να πράξουν και πώς να αντιδράσουν όταν βρεθούν αντιμέτωποι σε καταστάσεις που τους είναι άγνωστες. Αντίθετα οι εργαζόμενοι σε εταιρείες με αδύναμη κουλτούρα καταναλώνουν πολύ χρόνο προσπαθώντας να αποφασίσουν «τι» πρέπει να κάνουν σε κάθε περίπτωση και «πως» [342].

Στην θεώρηση αυτή συμφωνούν οι Hackman & Lawler [384] που τονίζουν πως η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τον χαρακτήρα, τα χαρακτηριστικά και τους στόχους της δουλειάς τους και κατά συνέπεια επηρεάζει την προσπάθεια που καταβάλλουν και την ικανοποίηση που λαμβάνουν [189]. Τέτοιες οργανωσιακές κουλτούρες βέβαια είναι δύσκολο να καλλιεργηθούν σε απόλυτο βαθμό [385].

Παρόλα αυτά, ακόμα και στις περιπτώσεις που δεν επιτυγχάνεται η επιθυμητή κουλτούρα στον απόλυτο βαθμό, υπάρχουν ευεργετικές συνέπειες για τον οργανισμό πάνω στην διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων του, από την κατάλληλη χρησιμοποίηση της. Οι εταιρείες που διαμορφώνουν μία «ηγετική» κουλτούρα και έχουν υψηλά μερίδια αγοράς, θεωρούνται συνήθως «καλά σχολεία» και προσελκύουν πολλούς υποψήφιους εργαζομένους που επιθυμούν είτε να κάνουν καριέρα, είτε να εκταμιεύσουν την εμπειρία που θα αποκτήσουν στην αγορά αυτή, στο μέλλον [21].

Η όλη αυτή διαδικασία, δημιουργεί ομάδες «πολλά υποσχόμενων» εργαζομένων, και ενισχύει το υπάρχον ανθρώπινο κεφάλαιο του οργανισμού [18]. Η προετοιμασία στελεχών, μέσα από τον οργανισμό για να ανέλθουν στα ανώτερα ιεραρχικά στρώματα της διοίκησης, καθίσταται καθοριστικής σημασίας για την επιβίωση του οργανισμού [19], αλλά και για την αποτελεσματική διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων ([386], [20]).

Όπως γίνεται αντιληπτό, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων είναι σημαντικός παράγοντας για τη λειτουργία του οργανισμού, αλλά εξίσου σημαντική είναι η οργανωσιακή κουλτούρα για την αποτελεσματική και ποιοτική διαχείριση των εργαζομένων. Η δημιουργία ανθρώπινου κεφαλαίου, καθιστά δυνατή τη συνεχή ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, το οποίο με το σειρά του συμβάλλει στην επιβίωση και τη μεγέθυνση του οργανισμού.

### **3.2.7 Συμπεριφορά – Εμπιστοσύνη – Δέσμευση Εργαζομένων**

Εκτός από τα ανωτέρω οργανωσιακά μεγέθη, η κουλτούρα έχει βρεθεί να συνδέεται και με μερικούς «μαλακού τύπου» παράγοντες, οι οποίοι αφορούν τη γενικότερη συμπεριφορά των εργαζομένων στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού [326] και ειδικότερα θέματα εμπιστοσύνης και δέσμευσης απέναντι του [387], που μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα ενθαρρύνουν τους εργαζομένους και τους οδηγούν σε υψηλότερα επίπεδα συμμετοχής [388].

Στο προηγούμενο κεφαλαίο (Κεφάλαιο 2) είδαμε πως μερικοί από τους πλέον σημαντικούς ερευνητές πάνω στη οργανωσιακή κουλτούρα, τη συσχετίζουν όχι μόνο με την απόδοση του οργανισμού, αλλά και με τη συμπεριφορά των εργαζομένων σε αυτόν. Ο συσχετισμός αυτός γίνεται με βάση τη θεώρηση πως η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει τους αποδεκτούς και μη αποδεκτούς τρόπους συμπεριφοράς ([59], [88]), οδηγώντας τους εργαζομένους να υιοθετήσουν συγκεκριμένα πρότυπα, προκειμένου να γίνουν αποδεκτοί και να ενσωματωθούν στον οργανισμό, αλλά και για να επιτευχθεί οργανωσιακή επιβίωση και μεγέθυνση [95].

Οι Kates & Robertson [168] προχώρησαν ένα βήμα περαιτέρω τη συγκεκριμένη θεώρηση τονίζοντας πως κάθε ενέργεια στα πλαίσια του οργανισμού είναι αποτέλεσμα της οργανωσιακής κουλτούρας. Ως εκ τούτου, θεώρησαν πως οποιαδήποτε διαφοροποίηση κουλτούρας και συμπεριφορών οδηγεί τον οργανισμό σε προβληματικές καταστάσεις. Ο Fiol [389], τόνισε πως η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί τον οδηγό για το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τις ικανότητες που πρέπει να έχουν, πως μετουσιώνουν την αντίληψη αυτή σε πράξεις και πως όλη αυτή η διαδικασία έχει επίδραση στις προσδοκίες των εργαζομένων και συνεπώς στην παραγωγικότητα τους [390]. Με άλλα λόγια η οργανωσιακή κουλτούρα παρέχει τα δεδομένα για την αναμενόμενη και επιθυμητή απόδοση των υπαλλήλων στα πλαίσια λειτουργίας του εκάστοτε οργανισμού [373].

Η οργανωσιακή κουλτούρα αντικατοπτρίζεται και στον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται και αντιμετωπίζουν τον οργανισμό ως οντότητα. Δύο μεταβλητές που φανερώνουν την επιρροή του οργανισμού, μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η εμπιστοσύνη και η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό. Οι μεταβλητές αυτές είναι άρρηκτα δεμένες με τη συμπεριφορά των εργαζομένων, καθώς δρουν αλληλεπιδραστικά.

Βάσει των Joseph & Winston [325], η εμπιστοσύνη που αισθάνεται ο εργαζόμενος απέναντι στον οργανισμό, αποτελεί κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας. Αποτελεί δηλαδή, κάτι τι οποίο καλλιεργείται και αναπτύσσεται μέσα στον οργανισμό, με τη κατάλληλη διαχείριση της οργανωσιακής κουλτούρας. Αντίθετα, το αίσθημα ανασφάλειας, ως αποτέλεσμα πάλι της οργανωσιακής κουλτούρας επιδρά αρνητικά στην απόδοση των υπαλλήλων [354].

Για τον λόγο αυτό, η κουλτούρα εμπιστοσύνης θεωρείται πως παρέχει το πλαίσιο καθοδήγησης των εργαζομένων, καθώς τους ενθαρρύνει, αυξάνει τη συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων και διαμορφώνει ένα παραγωγικό εργασιακό περιβάλλον. Χωρίς εργασιακή εμπιστοσύνη, υπάρχουν ελάχιστες ή και καθόλου πιθανότητες να πετύχει ένας οργανισμός τους στρατηγικούς του στόχους. Ως εκ τούτου η οργανωσιακή εμπιστοσύνη πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μία βασική ανθρώπινη αξία και να αναπτύσσεται σε κάθε οργανισμό [391].

Αντιστοίχως, βάσει των Trice & Beyer [93] η οργανωσιακή κουλτούρα φαίνεται να έχει σημαντική επίδραση στην εργασιακή δέσμευση [392], αλλά και στην ικανοποίηση των εργαζομένων ([381], [393], [394]). Για την ακρίβεια η ύπαρξη κατάλληλης και ξεκάθαρης οργανωσιακής κουλτούρας, κοινά αποδεκτής από τους εργαζομένους, κάνει το εργασιακό περιβάλλον πιο ευχάριστο, εξυψώνει το ηθικό των εργαζομένων και οδηγεί σε υψηλά επίπεδα ομαδικής εργασίας [296].

Βάσει των Runge, Hames & Shearer [395] το κλίμα αυτό επιδρά θετικά στον οργανισμό καθώς δημιουργεί αίσθημα δέσμευσης στους εργαζομένους γεγονός που επιτρέπει την απομάκρυνση αισθημάτων παραίτησης [396], τον προσδιορισμό της ατομικής δέσμευσης, της ικανοποίησης και της παραγωγικότητας των εργαζομένων ως άτομα, αλλά και ως ομάδες ([397], [9]), τη διατήρηση των κορυφαίων στελεχών ([298], [299]), αλλά και την προσέλκυση νέων εργαζομένων [398].

Η έρευνα των Appelbaum et al. [399] κατόρθωσε να συσχετίσει την ικανοποίηση των υπαλλήλων με το αυταρχικό στυλ ηγεσίας, το περιβάλλον χαμηλής εμπιστοσύνης και με την αδύναμη οργανωσιακή κουλτούρα. Συγκεκριμένα, μελέτησαν την εταιρεία GAMMA, η οποία το 2001 αντιμετώπιζε σημαντικά χρηματοοικονομικά προβλήματα, με αποτέλεσμα η διοίκηση της να πάρει την απόφαση να αυξήσει τον έλεγχο. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν την ύπαρξη εμπειρικής σχέσης μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό.

Γενικά μπορεί να ειπωθεί, πως ο λόγος που τόσο η εμπιστοσύνη, όσο και η δέσμευση προς τον οργανισμό επηρεάζονται από την οργανωσιακή κουλτούρα, έχει να κάνει με το γεγονός πως οι δύο αυτές μεταβλητές εξαρτώνται από την αποδοχή και υιοθέτηση των επιχειρησιακών αξιών και στόχων [400], εκ μέρους των εργαζομένων. Ως εκ τούτου, η κουλτούρα ως μέσω κοινωνικοποίησης και ενσωμάτωσης στον οργανισμό συμβάλλει θετικά ή αρνητικά στην πλήρωση των δύο αυτών μεταβλητών και στη δημιουργία αισθήματος ικανοποίησης.



Με βάσει τους Lok & Crawford [393], τα αισθήματα εμπιστοσύνης και δέσμευσης, έχουν αναγνωρισθεί ως μεταβλητές που καθορίζουν τη συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα [401] και αποδοτικότητα ([402], [233]), ενώ κάποιες μελέτες τα συνδέουν και με τη κερδοφορία [403].

Όπως είδαμε η συμπεριφορά των εργαζομένων και ειδικά πτυχές που αφορούν ζητήματα εμπιστοσύνης και δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό, επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από την οργανωσιακή κουλτούρα. Επειδή τα στοιχεία αυτά θεωρούνται σημαντικά για την οργανωσιακή επιβίωση και μεγέθυνση, η σημασία της κουλτούρας γίνεται ακόμα σημαντικότερη για τα διοικητικά στελέχη.

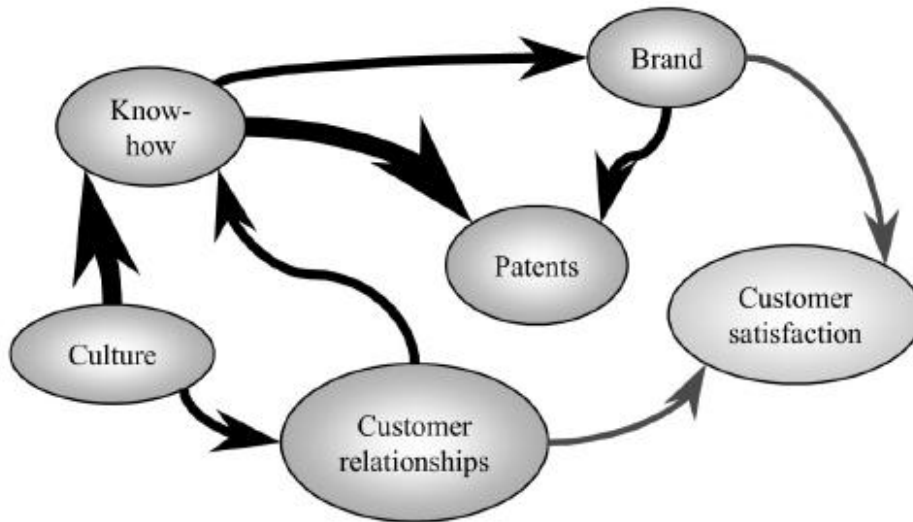
### **3.3 Οργανωσιακή Κουλτούρα, Απόδοση και Αποτελεσματικότητα**

Στα τέλη του περασμένου αιώνα, ο Alfred Marshall [404] στο βιβλίο του “Principles of Economics”, πρόβαλε τη γνώση ως βασικό συστατικό της παραγωγικότητας για κάθε οργανισμό. Το 1959, ο Edith Penrose [405], τόνισε τη σημασία της διαχείρισης των πόρων ως βασική πηγή της αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας, ταξινομώντας τους μάλιστα σε δύο κατηγορίες, σε φυσικούς πόρους και ανθρώπινο κεφάλαιο.

Ο Hiroyuki Itami [406] εισήγαγε την έννοια του αόρατου κεφαλαίου (invisible assets), στα πλαίσια του οποίου συμπεριέλαβε στοιχεία όπως η τεχνολογία, η καταναλωτική πίστη, η εταιρική φήμη, οι διοικητικές ικανότητες και η οργανωσιακή κουλτούρα. Βάσει αυτού, τα στοιχεία αυτά είναι τα πλέον σημαντικά για την επίτευξη μακροχρόνιας και σταθερής αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας. Οι Johnson and Kaplan [407] τόνισαν συμπληρωματικά πως τα χρηματοοικονομικά μεγέθη από μόνα τους, δεν παρέχουν επαρκές νόημα για τον οργανισμό και ο Aaker [408] πως το αόρατο κεφάλαιο αποτελεί την πηγή ανταγωνισμού και μέσο επίτευξης ανώτερης οργανωσιακής αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας.

Ο Hall [409] ταξινόμησε το αόρατο κεφάλαιο σε δύο κατηγορίες: α) στα στοιχεία εκείνα που αν και λειτουργούν αόρατα, έχουν ορατές εκφάνσεις (εταιρική φήμη, σχέδια, τεχνολογία, δίκτυα επικοινωνίας, συμβόλαια, φήμη, εμπορικά μυστικά και άλλα) και β) στα στοιχεία εκείνα που διαμορφώνουν τον τρόπο με τον οποίο γίνονται οι εργασίες και που ουσιαστικά περιγράφουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Ο Brooking [410] κατέδειξε την οργανωσιακή κουλτούρα ως εταιρικό κεφάλαιο, απαραίτητο για την επίτευξη κάθε είδους στόχου, ενώ και ο Itami [406] την θεωρεί μέσο επίτευξης αποδοτικότητας – αποτελεσματικότητας, μέσω του καθορισμού στους εργαζομένους ενός κοινού τρόπου χειρισμού των καταστάσεων, κοινών κανόνων συμπεριφοράς και αξιακών συστημάτων.

Όλα τα ανωτέρω καταδεικνύουν τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας, σε όρους αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας για τον οργανισμό. Οι Marr, Schiuma & Neely [411] στα πλαίσια αυτά την ενέταξαν στο μοντέλο τους, για τον τρόπο δημιουργίας αξίας στον οργανισμό, όπως φαίνεται στο κάτωθι σχήμα (Σχήμα 5). Με ένα απλής μορφής σχήμα, οι ανωτέρω ερευνητές προσπάθησαν να καταδείξουν την άμεση και έμμεση επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας, σε μία σειρά μεγεθών, τα οποία διαμορφώνουν εν τέλει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα του οργανισμού, σε σημαντικό βαθμό.



**Σχήμα 5: Το Μοντέλο Δημιουργίας Οργανωσιακής Αξίας [411]**

Οι Quinn and Cameron [412] συσχέτισαν την οργανωσιακή κουλτούρα, με την αποδοτικότητα – αποτελεσματικότητα του οργανισμού, μέσω του κύκλου ζωής του οργανισμού. Συγκεκριμένα, θεώρησαν πως σε κάθε στάδιο του κύκλου ζωής του οργανισμού, η οργανωσιακή κουλτούρα πρέπει να είναι διαφορετική, για να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα, καθώς σε κάθε στάδιο είναι διαφορετικές οι ανάγκες, οι προοπτικές και οι συνθήκες που επικρατούν στον οργανισμό.

Τα δύο αυτά βασικά στοιχεία του οργανισμού, η γενικότερη απόδοση του και η αποτελεσματικότητά του, καθιερώθηκαν από πολύ νωρίς στη συνείδηση των ερευνητών, ως βασικής σημασίας για τον οργανισμό. Θεωρούνται κρίσιμα, όχι μόνο για την επιβίωση από τον σκληρό ανταγωνισμό, αλλά και για τη μακροχρόνια μεγέθυνση. Ως εκ τούτου, δεν μπορούν να παραβλεφθούν, ούτε στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού, ούτε στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, βραχυχρόνια και μακροπρόθεσμα.

Η βραχυπρόθεσμη απόδοση είναι σημαντική για να μην οδηγηθεί μία εταιρεία στη χρεοκοπία, αλλά δεν πρέπει να παραβλέπεται η σημασία της μακροχρόνιας απόδοσης για τον οργανισμό. Για τον λόγο αυτό είναι σημαντικό να γίνουν κατανοητοί οι οδηγοί της βελτιωμένης απόδοσης, μακροχρόνια και βραχυχρόνια. Η βιβλιογραφία παρουσιάζει ότι ακόμα και σήμερα οι ερευνητές δεν έχουν συνειδητοποιήσει το πλήρες μέγεθος των παραγόντων που μπορεί να επηρεάζουν την απόδοση [413] αλλά όπως θα δείξουμε στην ενότητα αυτή, η οργανωσιακή κουλτούρα περιλαμβάνεται σαφώς ανάμεσα στους παράγοντες αυτούς και μάλιστα έχει καταλυτικό ρόλο [414].

Το πρόβλημα που παρουσιάζουν οι έννοιες της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, είναι πως όπως και στην περίπτωση της οργανωσιακής κουλτούρας, δεν υπάρχει ένας κοινά αποδεκτός ορισμός, άρα κατά συνέπεια δεν υπάρχει ένα και μοναδικό σύστημα μέτρησης τους. Κάθε οργανισμός προσαρμόζει διαφορετικά και μοναδικά στοιχεία, για να μετρήσει την απόδοση και την αποτελεσματικότητά του, βάσει των χαρακτηριστικών του κλάδου και της εθνικής οικονομίας που δραστηριοποιείται, του προσωπικού που διαθέτει, της

κουλτούρας που επιθυμεί να αναπτύξει, καθώς και βάσει των τεχνολογικών και νομοθετικών περιορισμών που έχει να αντιμετωπίσει [1].

Ο Laitinen [415] ορίζει την απόδοση, ως την ικανότητα ενός αντικειμένου να παράγει αποτελέσματα σε μία μακροπρόθεσμη κατεύθυνση, σε συνάρτηση με κάποιον στόχο [414], ενώ οι Weymes [4] θεωρούν πως η βάση της αποτελεσματικότητας υπάρχει στην ικανότητα να διαμορφώνονται σχέσεις με νόημα στην επιχείρηση. Όποτε η επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί στην κατανόηση των σχέσεων αυτών και όχι στον σχεδιασμό πολύπλοκων συστημάτων, που εν τέλει απλώς υποστηρίζουν την επιχειρησιακή λειτουργία.

Ένα αποτελεσματικό σύστημα μέτρησης πρέπει να καλύπτει όλους τους δείκτες απόδοσης - αποτελεσματικότητας που σχετίζονται με την ύπαρξη ενός οργανισμού και με τους τρόπους με τους οποίους επιτυγχάνεται η απόδοση και η αποτελεσματικότητα ([415], [416], [2]). Αυτό σημαίνει πως οποιοδήποτε σύστημα μέτρησης της απόδοσης, πρέπει να περιλαμβάνει κάτι παραπάνω από χρηματοοικονομικά μέτρα, όπως η χρηματοοικονομική απόδοση και η μεγέθυνση της εταιρείας βραχυχρόνια και μακροχρόνια [417]. Από τη στιγμή μάλιστα που η αποδοτικότητα επηρεάζει τα κίνητρα των εργαζομένων [418], τα συστήματα μέτρησης αποδοτικότητας πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τον ανθρώπινο παράγοντα [1]. Ο ασφαλέστερος τρόπος να συμπεριληφθεί ο ανθρώπινος παράγοντας στο σύνολο των δραστηριοτήτων και των εκφάνσεων του, είναι μέσω της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η ύπαρξη προγραμμάτων ποιότητας, πληροφοριακών συστημάτων, προγραμμάτων συνεχούς βελτίωσης και προγραμμάτων επιβράβευσης καθιστούν σήμερα δυνατή τη διαμόρφωση συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας, τα οποία περιλαμβάνουν μεγέθη από όλες τις παραπάνω κατηγορίες [1]. Βεβαίως, υπάρχει ακόμα ασάφεια, όπως προειπώθηκε για το ποια μη χρηματοοικονομικά μεγέθη πρέπει να χρησιμοποιήσει κάθε επιχείρηση [419]. Υλοποιήθηκε έτσι η πρόβλεψη του Eccles [420], ότι στα επόμενα χρόνια κάθε εταιρεία θα πρέπει να επανασχεδιάσει το πώς μετρά την αποδοτικότητα της [1].

Οι διαφορές στην μεθοδολογία μέτρησης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας και στην ανασκόπηση διαφορετικών κλάδων κάθε αγοράς, οδήγησαν σε ασυνέχειες στη συστηματική συσχέτιση των στοιχείων αυτών με την οργανωσιακή κουλτούρα [421]. Αυτό εξηγείται από το γεγονός πως κάθε κλάδος δίνει έμφαση σε διαφορετικές ανάγκες και περιορισμούς [28], με αποτέλεσμα οι εταιρείες του ίδιου κλάδου να αναπτύσσουν πανομοιότυπες αντιδράσεις στις διοικητικές ανησυχίες που καλούνται να αντιμετωπίσουν [422]. Οι πανομοιότυπες αντιδράσεις οδηγούν στη δημιουργία κοινών πεποιθήσεων, οι οποίες βάσει του Schein [6], αποτελούν το βασικό δομικό συστατικό της οργανωσιακής κουλτούρας [423].

Όπως παρουσιάστηκε στο προηγούμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 2), η οργανωσιακή κουλτούρα συσχετίστηκε με την απόδοση και την αποτελεσματικότητα, ήδη από τις αρχές της δεκαετίας του 1980. Η συσχέτιση αυτή προήλθε από την προσπάθεια να διερευνηθούν οι λόγοι επιτυχίας των ιαπωνικών έναντι των αμερικανικών εταιρειών ([58], [84], [56]) αλλά και σε μία προσπάθεια να διερευνηθούν τα αίτια που καθιστούν κάποιες εταιρείες περισσότερο επιτυχείς από άλλες, στα πλαίσια της ίδιας εθνικής οικονομίας [424]. Μάλιστα οι Deal & Kennedy [56] και οι Peters & Wateman [86] έδειξαν πρώτοι, την θεωρητική επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα και τη απόδοση [393].

Στην αρχή μελέτης της σχέσης οργανωσιακής κουλτούρας και απόδοσης – αποτελεσματικότητας, οι συγγραφείς βασίζονταν στη διαίσθηση, παρά σε εμπειρικά, συστηματικά και μετρήσιμα στοιχεία ([423], [57], [14], [31], [86], [58]). Εμπειρικά στοιχεία που ξεκίνησαν να υποστηρίζουν την ύπαρξη σχέσης μεταξύ εταιρικής κουλτούρας και απόδοσης – αποτελεσματικότητας, ήρθαν να αποδείξουν τις σχέσεις αυτές μετά από κάποια χρόνια συστηματικής και επίπονης έρευνας ([128], [25], [129], [31]).

Ο «μαλακού τύπου» χαρακτήρας της οργανωσιακής κουλτούρας, δεν απέτρεψε τους ανωτέρω ερευνητές να εντοπίσουν την «σκληρότητα» των συνεπειών που προκύπτουν όταν αυτή αγνοηθεί στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη χάραξη στρατηγικής. Οι Kotter & Heskett [31] κατέληξαν πως η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να βλάψει ή να ωφελήσει την απόδοση και την αποτελεσματικότητα κάθε εταιρείας. Για παράδειγμα στη λίστα των κορυφαίων επιχειρήσεων του περιοδικού Fortune, η General Electric κέρδισε των υψηλότερη διάκριση για το έτος 1998 [271] αφού πρώτα ξόδεψε αρκετά χρόνια αναπτύσσοντας μία οργανωσιακή κουλτούρα στην οποία τα ανώτερα διοικητικά στελέχη είχαν την αυτονομία να δρουν ευέλικτα, ώστε να αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από οποιαδήποτε αλλαγή στην αγορά [425].

Ο Denison [25] έδειξε ότι η συμμετοχή και η ενεργή ανάμειξη των υπαλλήλων καθορίζουν την παρούσα και τη μελλοντική χρηματοοικονομική απόδοση, ενώ ο Walter [426] έδειξε ότι οι οργανισμοί υψηλής και χαμηλής απόδοσης σε διαφορετικές βιομηχανίες έχουν διαφορετικά προφίλ κουλτούρας. Η ισχυρή κουλτούρα φαίνεται να συνδέεται με τη μακροχρόνια απόδοση [129], ενώ οι Markoulides & Heck [166] βρήκαν ευρεία σύνδεση των οργανωσιακών αξιών με τη συμπεριφορά των υπαλλήλων και συνακολούθως έδειξαν τη θετική και άμεση συσχέτιση της συμπεριφοράς των υπαλλήλων με την οργανωσιακή απόδοση. Τέλος, ο Denison [57] βρήκε μία ισχυρή σχέση μεταξύ συμμετοχής των εργαζομένων και οργανωσιακής αποτελεσματικότητας καθώς και μία βραχυχρόνια σχέση μεταξύ της υψηλής συνοχής των οργανισμών και της απόδοσης [136].

Οι Cameron & Freeman [131] βρήκαν θετική συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και διαφόρων δεικτών οργανωσιακής απόδοσης, ενώ ο Schein [6] έδειξε ότι μία ισχυρή κουλτούρα οδηγεί σε μεγαλύτερη οργανωσιακή απόδοση από ότι μία αδύναμη [167]. Οι Newman & Nollen [427] θεώρησαν πως η αδυναμία διαχείρισης της οργανωσιακής κουλτούρας οδηγεί σε αποτυχίες στον τομέα της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας [318].

Οι O'Regan & Ghobadian [414] επιβεβαίωσαν τα αποτελέσματα άλλων ερευνητών [428] για την ισχυρή επιρροή της κουλτούρας στην απόδοση, θεωρώντας την ως μέσο επίτευξης συγκριτικού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για να καταλήξουν στα αποτελέσματα αυτά, στηρίχτηκαν στη βάση του ότι «πολλά από αυτά που μετρούν στην οργανωσιακή ζωή λαμβάνουν χώρα στο επίπεδο της κουλτούρας» και ότι «το φαινόμενο της κουλτούρας είναι διάχυτο σε όλη τη διάρκεια της ζωής του οργανισμού» [89]. Μία σειρά ερευνητών πιστεύουν πως η ύπαρξη της σχέσης μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και απόδοσης – αποτελεσματικότητας αποτελεί τον κυριότερο λόγο μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας ως κομμάτι του κάθε οργανισμού ([96], [31]).

Ερευνητές όπως οι Litwin & Stringer [429], τονίζουν ότι οι υποκουλτούρες εντός του οργανισμού αντιμετωπίζονται διαφορετικά από τους υπαλλήλους βάσει του οργανωσιακού επιπέδου που βρίσκονται [430], της διαφορετικής τοποθεσίας

[431] ή του πλαισίου της σχέσης εργασίας [432], [433], [434]), επιδρώντας θετικά ή αρνητικά στην απόδοση – αποτελεσματικότητα του οργανισμού [435].

Μία σειρά άλλων ερευνητών συσχέτισαν συγκεκριμένους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας, με την αποτελεσματικότητα – αποδοτικότητα του οργανισμού. Οι Denison & Mishra [14], βρήκαν ότι η οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από ελαστικότητα και ελευθερία υιοθέτησης νέων στοιχείων, σχετίζεται θετικά με τη μεγέθυνση των πωλήσεων, την ποιότητα και την ικανοποίηση των πελατών. Αντιθέτως, βρήκαν πως η οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και εσωτερική επικέντρωση, σχετίζεται θετικά με την κερδοφορία και την οργανωσιακή απόδοση, ενώ η οργανωσιακή κουλτούρα που χαρακτηρίζεται από σταθερότητα και εξωτερική επικέντρωση, σχετίζεται θετικά με τα ίδια μεγέθη συν τη μεγέθυνση των πωλήσεων [21].

Οι Panayotopoulou & Papalexandris [21] βρήκαν πως η απόδοση στην αγορά σχετίζεται αρνητικά με τον συνδυασμό εσωτερικής επικέντρωσης και ελέγχου, καθώς αυτό σημαίνει έλλειψη ελαστικότητας ([14], [191]). Η εσωτερική επικέντρωση σε συνδυασμό με την ελαστικότητα σχετίζεται θετικά με την οργανωσιακή απόδοση ([14], [191]), ενώ βρήκαν πως αυτό δεν ισχύει για τις ελληνικές επιχειρήσεις, ίσως γιατί με την επικέντρωση αυτή, παραβλέπονται άλλοι σημαντικοί παράγοντες όπως η σύγκριση με τους ανταγωνιστές και το εξωτερικό περιβάλλον [21].

Η θεωρία του μάρκετινγκ τονίζει ότι η οργανωσιακή επιτυχία εξαρτάται από την ικανοποίηση των καταναλωτών πολύ περισσότερο από ότι η επικέντρωση στους ανταγωνιστές [436]. Υπάρχει η ευρεία πεποίθηση ότι ο προσανατολισμός στην αγορά οδηγεί σε υψηλά επίπεδα οργανωσιακής απόδοσης. Οι Narver & Slater [437] χαρακτηρίζουν τον προσανατολισμό στην αγορά ως την κουλτούρα που παράγει συμπεριφορές που δημιουργούν ανώτερη αξία για τους καταναλωτές ενώ διαπίστωσαν την ύπαρξη σχέσης μεταξύ προσανατολισμένης στην αγορά κουλτούρας με την οργανωσιακή απόδοση [438].

Όλα τα ανωτέρω μας επιτρέπουν να θεωρήσουμε την οργανωσιακή κουλτούρα, ως ένα από τα πλέον ισχυρά όπλα του κάθε οργανισμού στην προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στην επίτευξη ανώτερης απόδοσης [26]. Είναι σαφές πως οργανισμοί με ακατάλληλη κουλτούρα δεν μπορούν να εμπλακούν επιτυχώς σε δραστηριότητες που θα τους παρέχουν υψηλότερη απόδοση, ούτε κατορθώνουν να λειτουργήσουν με τον πλέον αποτελεσματικό τρόπο ([439], [169]).

### **3.4 Στρατηγική και Λήψη Αποφάσεων**

Παρά τις διαφωνίες για το τι είναι και πως διαμορφώνεται, μία σειρά ακαδημαϊκών όπως οι Young [440], Schein [60], Hofstede [141], Rosenfeld & Wilson [441] και ο Lewis [442], θεωρούν την οργανωσιακή κουλτούρα ως έναν πολύ σημαντικό παράγοντα, που πρέπει να λαμβάνεται υπόψη από τα διοικητικά στελέχη, στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη διαμόρφωση της οργανωσιακής στρατηγικής [33]. Στην παρούσα ενότητα θα μελετηθεί σε θεωρητικό επίπεδο, η επιρροή της οργανωσιακής κουλτούρας, άμεσης και έμμεσης, στον τρόπο λήψης αποφάσεων του οργανισμού και στη διαδικασία διαμόρφωσης της στρατηγικής.

Βάσει των Denison, Haaland & Goelzer [173] μία από τις δυσκολότερες διεθνείς προκλήσεις στο πεδίο της διοίκησης είναι η εφαρμογή θεωριών και μοντέλων που αναπτύχθηκαν μελετώντας συγκεκριμένες εταιρείες, που δραστηριοποιούνται σε κάποια συγκεκριμένη εθνική αγορά, σε οργανισμούς που λειτουργούν σε κάποιο άλλο μέρος. Το φαινόμενο αυτό αποδίδεται στην οργανωσιακή κουλτούρα και

τονίζεται ιδιαίτερα σε θέματα όπως οι ιαπωνικές θεωρίες ελέγχου ποιότητας [443], η δημιουργία γνώσης [444] και οι ευρωπαϊκές θεωρίες οργανωσιακού σχεδιασμού [445], ζητήματα που άπτονται του στρατηγικού σχεδιασμού και της διαδικασίας λήψης αποφάσεων [173].

Ο Pool [446] και ο Daft [447] θεώρησαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως βασικό δομικό συστατικό του συστήματος διοίκησης κάθε οργανισμού [167], ενώ ο Valentine [448] τόνισε πως η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει ένα σύνολο ενεργειών, στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού, μεταξύ των οποίων είναι η οργανωσιακή δομή και η διοικητική φιλοσοφία [449]. Όλοι οι ανωτέρω ερευνητές εξετάζουν την οργανωσιακή κουλτούρα, ως μεταβλητή υπό διοικητικό έλεγχο, που αν διαχειριστεί κατάλληλα, μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να παρέχει υψηλότερα χρηματοοικονομικά κέρδη στον οργανισμό [450].

Έμμεσα, δέχονται λοιπόν πως σκοπός της διοίκησης δεν είναι η επιλογή των βασικών εκείνων υποθέσεων που διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά η αναγνώριση αυτών που θα προωθήσουν την πιο επιτυχή διοικητική αποτελεσματικότητα στον οργανισμό. Επιπλέον, θεωρούν πως οι διοικήσεις των οργανισμών, πρέπει να ενισχύσουν τις υφιστάμενες οργανωσιακές κουλτούρες που φέρνουν τα επιθυμητά αποτελέσματα ή αν δεν υφίστανται να κινήσουν τα νερά στον οργανισμό, ώστε αυτές να διαμορφωθούν και να υιοθετηθούν, πρώτα από τη διοίκηση και εν συνεχεία από τους εργαζομένους [451].

Ο λόγος που αυτό πρέπει να συμβαίνει είναι ότι μία ισχυρή και κοινά αποδεκτή οργανωσιακή κουλτούρα, εξοπλίζει τους εργαζομένους με έναν αποδεκτό τρόπο συμπεριφοράς που συμβαδίζει με τις επιθυμίες του οργανισμού. Επιπροσθέτως, παρέχει στα διοικητικά στελέχη τη δυνατότητα διαμόρφωσης αποτελεσματικών καναλιών επικοινωνίας, τα οποία επιτρέπουν στον οργανισμό να είναι ελαστικός, ανοικτός στην υιοθέτηση του νέου και μη γραφειοκρατικός. Όλα αυτά υποστηρίζουν τη χρηματοοικονομική επιτυχία και παρέχουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξαφανίζοντας τις μη χρήσιμες διαδικασίες, ενώ βοηθούν και στον συντονισμό [452].

Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας για τη διοίκηση γενικότερα, έχει αναδειχτεί μέσω της γενικότερης τάσης για ένα πιο ανθρωποκεντρικό και ελαστικό οργανισμό ([85], [453], [60]). Η κινητικότητα στην οργανωσιακή κουλτούρα είναι μέρος μίας γενικότερης αναδιαμόρφωσης με σκοπό τη δημιουργία συγκεκριμένων συμπεριφορισιακών χαρακτηριστικών και ενός υψηλής συμμετοχικότητας εργατικού δυναμικού. Σκοπός της τάσης αυτής ήταν η αντικατάσταση του διοικητικού ελέγχου και των συμπεριφορισιακών συμφωνιών, με την ενεργή δέσμευση και την από κοινού κατανόηση. Ακόμη και όσοι εναντιώνονται στην τάση αυτή [454] κατέληξαν στο ότι η διαχείριση της κουλτούρας είναι απίθανο να εξαφανιστεί καθώς αποτελεί μέρος μίας σύγχρονης τάσης για ένα νέου είδους στρατηγικό σχεδιασμό [326].

Η τάση αυτή δεν αποτελεί κάτι καινούριο για τους μελετητές της φύσης και του τρόπου λειτουργίας των οργανισμών, ούτε για τους ερευνητές της οργανωσιακής κουλτούρας. Ο Schein [60] τόνισε πως η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και την ατομική ικανοποίηση των εργαζομένων, μέσω της διαμόρφωσης της κατάλληλης στρατηγικής. Συγκεκριμένα, θεώρησε πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορεί να διατηρηθεί αν ο οργανισμός βασίζεται σε εύκολα αντιγράψιμους τομείς, όπως η τεχνολογία των προϊόντων και των διαδικασιών. Αντίθετα, κάθε οργανισμός πρέπει να βασίζεται σε στρατηγικές που διαμορφώνονται από τις

δυνατότητες που παρέχει η καλλιέργεια της οργανωσιακής κουλτούρας και που δύσκολα αντιγράφονται βραχυχρόνια ή μακροχρόνια [169].

Ακολουθώντας την ανωτέρω λογική και ο Hofstede [140], αναγνώρισε την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στην στρατηγική [271], ενώ οι Deshpande & Webster [288] θεώρησαν πως η κουλτούρα μπορεί να αντιμετωπιστεί ως ένα εργαλείο για τα διοικητικά στελέχη ώστε να ενισχύσει τη στρατηγική της επιχείρησης και μέσω της ενίσχυσης αυτής να οδηγήσει τον οργανισμό σε υψηλότερη αποτελεσματικότητα [438]. Με τα συμπεράσματα αυτά, συμφωνούν, μία σειρά ερευνητών που επικεντρώθηκαν στη σχέση της κουλτούρας με τη στρατηγική [455] αλλά και με τα βιομηχανικά χαρακτηριστικά ([92], [139], [422]).

Σήμερα, η διαθέσιμη διεθνής βιβλιογραφία επικεντρώνεται στις μεγαλύτερες εταιρείες και διατείνεται ότι η οργανωσιακή στρατηγική επηρεάζεται από την οργανωσιακή κουλτούρα [26]. Μάλιστα φτάνει τόσο μακριά ώστε να μπορεί να λεχθεί ότι στρατηγική και κουλτούρα είναι κάτι μη – διαχωρίσιμο [456] και ότι οι εταιρείες μπορούν να διατηρήσουν και να επαυξήσουν την ανταγωνιστικότητα τους καλλιεργώντας μία κατάλληλη κουλτούρα ως κομμάτι της συνολικής στρατηγικής της εταιρείας [115]. Από την άλλη βέβαια, τονίζεται και ο αντίστροφος ρόλος που μπορεί να λάβει η κουλτούρα, καθώς μπορεί να δράσει και ως εμπόδιο στην στρατηγική αλλαγή, εάν δεν διαχειριστεί αποτελεσματικά [457].

Γίνεται αντιληπτό, ότι η οργανωσιακή κουλτούρα μέσα στο σύνολο των οργανωσιακών ενεργειών που επηρεάζει, επιδρά και στον στρατηγικό σχεδιασμό [449], δημιουργώντας ένα μη αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα [458], ικανό να συνδράμει βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα στην επιβίωση, στην επιτυχία και στη μεγέθυνση του οργανισμού. Αυτό που μένει να γίνει αντιληπτό είναι ο τρόπος που αυτό συμβαίνει και η ακριβής αλληλεπίδραση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και στρατηγικής. Φυσικά, στην όλη προσπάθεια διαμόρφωσης του οργανωσιακού στρατηγικού σχεδιασμού, εμπλέκονται άμεσα ή έμμεσα και οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων.

Σύμφωνα με τον Youngblood [459] οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν ως πρωτεύον στοιχείο της επιτυχίας τους την κουλτούρα τους [170]. Το φαινόμενο αυτό έχει καταδειχτεί και εμπειρικά καθώς συχνά, ισχυρές εταιρείες σχετίζονται με ισχυρές κουλτούρες. Μάλιστα, οι Hankinson & Hankinson [208] ερευνώντας τις οργανωσιακές κουλτούρες των 100 κορυφαίων εταιρειών, βρήκαν ότι τα διοικητικά τους στελέχη, θεωρούσαν τις κουλτούρες των εταιρειών τους ισχυρές [212]. Αυτό επιτυγχάνεται μέσω μίας διπλής διαδικασίας, όπως τουλάχιστον έχει φανεί από τη διεθνή βιβλιογραφία πάνω στο αντικείμενο, που αναλύεται παρακάτω.

Πρώτα από όλα, η οργανωσιακή κουλτούρα επιτρέπει τη διαφοροποίηση της υπηρεσίας, επιτρέποντας τον μη ανταγωνισμό στην τιμή [460]. Οι εταιρείες που επιτυγχάνουν τέτοια διαφοροποίηση τείνουν να είναι πιο επιτυχείς [408], [460], αρκεί η διαφοροποίηση αυτή να είναι μοναδική, ευφυής και καλοδεχούμενη από τους πελάτες. Η ύπαρξη δηλαδή μίας οργανωσιακής κουλτούρας, που καθιστά τον οργανισμό μοναδικό στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών, του επιτρέπει να αποφύγει έναν «πόλεμο τιμών». Η γνώση από πλευράς διοικητικών στελεχών της ιδιαιτερότητας αυτής, επιτρέπουν τη διαμόρφωση μοναδικών και μη αντιγράψιμων στρατηγικών, σε μία σειρά ζητημάτων όπως η τιμολογιακή πολιτική, το μίγμα μάρκετινγκ, η ποιότητα στην παροχή υπηρεσιών, η αντιμετώπιση των ανταγωνιστών και άλλα [212].

Παρόλα τα παραπάνω πλεονεκτήματα, φαίνεται να υπάρχουν οργανισμοί που αγνοούν ή δεν ενδιαφέρονται να αξιοποιήσουν τα πλεονεκτήματα από τη συστηματική καλλιέργεια της οργανωσιακής τους κουλτούρας. Σύμφωνα με τον Nandan [461], η αιτία που αυτό συμβαίνει, είναι ο υπερανταγωνισμός που οδηγεί πολλούς οργανισμούς στην υιοθέτηση κοινών πρακτικών, συνήθως ως αποτέλεσμα μίμησης. Ακόμα και αν ενδιαφέρονται για την οργανωσιακή τους κουλτούρα, αυτό δεν είναι αρκετό, καθώς θα πρέπει αυτή να είναι κατάλληλη και καλοδεχούμενη από τους εργαζομένους, προκειμένου να αποτελεί στοιχείο διαφοροποίησης [212]. Η σχέση μεταξύ κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας και επιτυχίας της εταιρείας έχει τονιστεί από διάφορους μελετητές ([462], [463], [51]).

Το δεύτερο σημείο της ιδιαιτερότητας της οργανωσιακής κουλτούρας λοιπόν, αποτελεί το ταίριασμα της με τη στρατηγική του οργανισμού, όχι μόνο όταν αυτή διαμορφώνεται, αλλά και όταν εφαρμόζεται [464]. Μία κουλτούρα είναι «καλή» - «ταιριαστή», μόνο αν ταιριάζει με τις αντικειμενικές συνθήκες της βιομηχανίας – κλάδου ή την επιχειρηματική στρατηγική. Όσο περισσότερο ταιριάζει τόσο καλύτερη θα είναι η απόδοση [203]. Όσο καλή και να είναι μία στρατηγική δεν θα είναι επιτυχώς αποδεκτή αν δεν ταιριάζει με μία ισχυρή κουλτούρα [271]. Θεωρείται πως ο συνδυασμός δυνατής κουλτούρας και δυνατής στρατηγικής θα είναι επιτυχής, καθώς η στρατηγική που θα διαμορφωθεί πρέπει να είναι σύμφωνη με την κουλτούρα. Μία στρατηγική, όσο δυνατή και αν είναι, δεν θα είναι επιτυχής αν ξεφεύγει από τα πλαίσια που η οργανωσιακή κουλτούρα θέτει [342].

Από την άλλη, εάν η οργανωσιακή κουλτούρα είναι αδύναμη μπορεί εύκολα να υιοθετήσει κάθε τύπο στρατηγικής, αλλά στην περίπτωση αυτή η επιτυχία εξαρτάται μόνο από τη δυναμική της στρατηγικής [342]. Μπορεί να λεχθεί ότι όταν στρατηγική και κουλτούρα συμπράττουν, η συνεπακόλουθη επιτυχία θα ισχυροποιήσει την κουλτούρα, η οποία με τη σειρά της ενισχύει το δέσιμο με τη στρατηγική [271]. Από αυτά κατανοούμε ότι οργανωσιακή κουλτούρα και στρατηγική αλληλοεπηρεάζονται. Μόνο αν τις συνυπολογίζουμε μπορεί ο οργανισμός να ελπίζει πως θα πάρει το μέγιστο όφελος από τις στρατηγικές του επιλογές [342].

Χαρακτηριστική μελέτη, αποτελεί ο έργο των Irani, Sharp & Kagioglou [342] και των Irani, Beskese & Love [271], που μελετούν την περίπτωση της Velden Engineering Ltd, μίας βρετανικής εταιρείας, με πολλά βραβεία σε ζητήματα ποιότητας, και τη σχέση κουλτούρας – στρατηγικής σε αυτήν [271]. Διαπιστώνεται ότι η κυρίαρχη οργανωσιακή φιλοσοφία ως μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας οδηγεί τον οργανισμό. Οι βασικές αξίες και πεποιθήσεις αντικατοπτρίζουν τις βασικές αρχές του οργανισμού για το τι είναι σημαντικό στη λειτουργία, στην κοινωνική ευθύνη, στις αντιδράσεις και στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Οι αρχές αυτές αφορούν τους υπαλλήλους, τους προμηθευτές, τους πελάτες, τους μετόχους και το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο [342], ενώ επιδρούν καταλυτικά στην διαμόρφωση και στην εφαρμογή της εκάστοτε οργανωσιακής στρατηγικής.

Υπάρχει τέλος, μία σειρά ερευνητών που μελέτησαν τη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας, με ειδικά ζητήματα του στρατηγικού σχεδιασμού, όπως η στρατηγική μάρκετινγκ που οδηγεί στην μέγιστη αποτελεσματικότητα ([465], [455], [466]). Στα πλαίσια αυτά, οι Baker & Hawes [450] προσπάθησαν να εντοπίσουν το κατάλληλο ταίριασμα οργανωσιακής κουλτούρας και στρατηγικής μάρκετινγκ, ώστε να επιτευχθεί η επιθυμητή αποτελεσματικότητα, καθώς και να βρεθούν



ποιοι τύποι στρατηγικής μάρκετινγκ, ταιριάζουν με ποιους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας [450].

Όλα τα ανωτέρω σχηματίζουν μία σαφή εικόνα για τη σημασία που έχει η οργανωσιακή κουλτούρα στη διαμόρφωση της στρατηγικής του οργανισμού, αλλά και στην καθημερινή διαδικασία λήψης αποφάσεων. Η σημασία της έγκειται όχι μόνο στη διαμόρφωση αλλά και στην εφαρμογή των ανωτέρω, ενώ ιδιαίτερη σημασία δίνεται στον κατά πόσο συμβαδίζουν και ταιριάζουν. Τέλος, δεν πρέπει να αγνοείται η δυνατότητα εφαρμογής εναλλακτικών στρατηγικών, που προκύπτουν από την μοναδικότητα με την οποία η κουλτούρα εξοπλίζει τις δομές και τη λειτουργία του οργανισμού.

### **3.5 Η Επίδραση της Οργανωσιακής Κουλτούρας στην Αλλαγή και σε Νέες Επιχειρηματικές Πρακτικές**

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες, το κοινωνικό, πολιτικό και οικονομικό περιβάλλον, σε παγκόσμιο επίπεδο έχει αλλάξει άρδην. Ραγδαίες αλλαγές έχουν σημειωθεί σε μία σειρά παραγόντων, μεταβάλλοντας τον τρόπο που οι οργανισμοί κινούνταν στις αγορές, αλλά και στον τρόπο που οι οργανισμοί διαχειρίζονταν τα ενδοεπιχειρησιακά τους ζητήματα [467]. Όλα αυτά καθιστούν από τη μία πλευρά τους οργανισμούς ευάλωτους, αλλά από την άλλη τους οδηγούν σε κινητικότητα στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ευάλωτοι, μπορούν να βρεθούν οι οργανισμοί που δεν βρίσκονται σε μία διαρκή διαδικασία εντοπισμού των μεταβολών στο ευρύτερο περιβάλλον που δραστηριοποιούνται. Οι οργανισμοί αυτοί δεν αντιλαμβάνονται ή αντιλαμβάνονται αργά ότι οι συνθήκες στις οποίες δραστηριοποιούνταν έχουν μεταβληθεί, ότι οι ανταγωνιστές τους έχουν αποκτήσει πλεονέκτημα και ότι οι υπηρεσίες και τα προϊόντα τους δεν έχουν την ίδια απήχηση στην αγορά. Η αδυναμία ή η καθυστέρηση εντοπισμού των μεταβολών αυτών, δεν επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη του οργανισμού να προβούν στις απαραίτητες διαρθρωτικές κινήσεις και να προχωρήσουν σε οργανωσιακές αλλαγές. Η Johnson [343] τονίζει ότι η διαχείριση της αλλαγής περιλαμβάνει την μετακίνηση της επιχείρησης από μία παρούσα κατάσταση σε μία επιθυμητή, μέσω μίας μεταβατικής περιόδου. Για να γίνει αυτό πρέπει να μην υπάρχει ικανοποίηση από το υπάρχον “status quo” και να υπάρχει επιθυμία κίνησης σε μία μελλοντική κατάσταση, όπως αυτή αποτυπώνεται στο εκάστοτε οργανωσιακό όραμα ([468], [469]).

Από την άλλη πλευρά, οι μεταβολές που έχουν συντελεστεί επιτρέπουν στους οργανισμούς να αναπτύξουν μία άνευ προηγουμένου κινητικότητα και να προχωρήσουν σε μία σειρά νέων επιχειρηματικών πρακτικών, οι οποίες δεν ήταν γνωστές ή τουλάχιστον τόσο διαδεδομένες πριν τη δεκαετία του 1980. Οι πρακτικές αυτές έγιναν ευρέως γνωστές και παγιώθηκαν στα τέλη του περασμένου αιώνα, όταν η παγίωση της παγκόσμιας οικονομίας, άλλαξε ριζικά τους κανόνες ανταγωνισμού.

Οι πρακτικές αυτές σχετίζονται άμεσα με το ζήτημα της οργανωσιακής αλλαγής. Βάσει του Schraeder [470], η διαδικασία αλλαγής για έναν οργανισμό περιλαμβάνει διάφορες μορφές, όπως η αλλαγή της κουλτούρας του [471], ο οργανωσιακός θάνατος [472] και διάφορες επιχειρηματικές πρακτικές, όπως οι συγχωνεύσεις και οι διεθνείς συνεργασίες [473]. Εξάλλου βάσει των Howard & Geist [474] «η απόφαση για μία στρατηγική προσέγγιση τύπου συγχώνευσης, δίνει το έναυσμα για οργανωσιακή αλλαγή».

Τα δύο αυτά ζητήματα, της οργανωσιακής αλλαγής και των νέων επιχειρηματικών πρακτικών, έχουν βρεθεί να σχετίζονται θετικά με την οργανωσιακή κουλτούρα,

μέσω της διαδικασίας διαμόρφωσης νέας οργανωσιακής ταυτότητας ([475], [476]). Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να παρουσιάσει τη θεωρητική συσχέτιση των σχέσεων αυτών, όπως έχουν παρουσιαστεί από μία πλειάδα μελετητών. Όπου είναι δυνατόν θα παρουσιαστούν και συγκεκριμένες μελέτες πάνω στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, για να φανεί το πόσο άμεσα κάποιοι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί έχουν ωφεληθεί ή έχουν υποστεί ζημίες, από την ενασχόληση τους με την οργανωσιακή κουλτούρα και τις αλληλεπιδράσεις της.

### 3.5.1 Οργανωσιακή Αλλαγή

Η αλλαγή στη διοίκηση – αλλαγή στη κουλτούρα και τις δομές, αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες προκλήσεις που έχουν να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις στον εικοστό πρώτο αιώνα. Αυτό παραμένει σε ισχύ ανεξαρτήτως διασποράς, εθνικότητας και κλάδου δραστηριοποίησης. Η οργανωσιακή αλλαγή θεωρείται μία αναπόφευκτη διαδικασία που τα διοικητικά στελέχη κάθε οργανισμού θα πρέπει να αντιμετωπίσουν, όχι μόνο μία φορά, αλλά ενδεχομένως συνεχώς και σε καθημερινή βάση, στον κύκλο ζωής του οργανισμού [351].

Αποτελεί μεγάλης σημασίας ζήτημα λοιπόν, το πώς θα καταστεί δυνατόν να διαχειριστεί κάποιος οργανισμός την αλλαγή, προκειμένου να μπορεί να είναι ανταγωνιστικός και σύγχρονος των εξελίξεων στον κλάδο και στην οικονομία που δραστηριοποιείται [343]. Αναζητώντας τα συστατικά μίας επιτυχημένης επιχείρησης, μπορεί να εντοπίσει κανείς στη διεθνή βιβλιογραφία, πως οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται ως επιτυχημένες διακρίνονται από ευαισθησία στις αλλαγές στο περιβάλλον τους [477]. Θεωρείται απαραίτητο συστατικό λοιπόν, κάθε οργανισμού που δραστηριοποιείται στις μέρες μας, το να μπορεί να αντιδρά με ταχύτητα, προκειμένου να ανταποκρίνονται άμεσα στις ανάγκες των καταναλωτών.

Έχει αποδειχτεί όμως πρακτικά, πως δεν μπορούν όλες οι επιχειρήσεις να ανταποκριθούν με επιτυχία στην ανάγκη για μετατροπή των δομών, του τρόπου λειτουργίας και διοίκησης τους [478]. Οι λόγοι που αυτό συμβαίνει σχετίζονται με αδυναμίες στη διαχείριση παραγόντων όπως το εξωτερικό περιβάλλον, η αποστολή, η οργανωσιακή στρατηγική, η ηγεσία, η ατομική και επιχειρηματική αποτελεσματικότητα, αλλά κυρίως σχετίζονται με την αδυναμία διαχείρισης της κουλτούρας που έχει ή που θα έπρεπε να έχει ο εκάστοτε οργανισμός .

Ο Economist μελέτησε προγράμματα αλλαγής, ανά τον κόσμο και βρήκε ότι το 85% αυτών απέτυχαν. Τόνισε πως εν τέλει, η επιτυχία της οργανωσιακής αλλαγής εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την οργανωσιακή κουλτούρα και την ώθηση – παρότρυνση (empowerment) που αυτή εφοδιάζει τους υπαλλήλους. Αυτός ο «μαλακού τύπου» παράγοντας, ο τόσο σημαντικός για την επιτυχή αλλαγή στον οργανισμό, πρέπει φυσικά να συνοδεύεται και από «σκληρούς παράγοντες», όπως είναι τα δομημένα προγράμματα, οι διαδικασίες και οι ειδικεύσεις αλλαγής. Ωστόσο, βάσει του Chu [100], χωρίς την ύπαρξη της οργανωσιακής κουλτούρας οι παράγοντες αυτοί δεν είναι ικανοί να διασφαλίσουν μία επιτυχή και ήρεμη διαδικασία αλλαγής.

Οι πρώτες έρευνες πάνω στη σχέση οργανωσιακής αλλαγής και κουλτούρας, επικεντρώθηκαν κυρίως στη θεωρητική τους σύνδεση, αλλά και στον εμπειρικό εντοπισμό της σχέσης αυτής ([479], [109], [7]). Ακολούθησε μία σειρά ερευνητών, οι οποίοι ανέδειξαν τη σημαντικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας στη διαδικασία αλλαγής ([480], [481], [348], [482]), θεωρώντας όμως ότι η σχέση τους είναι μονόδρομη. Παράλληλα, με τα παραπάνω αναπτυσσόταν μία δυναμική

μελέτη με σκοπό τον εντοπισμό της αμφίδρομης σχέσης οργανωσιακής κουλτούρας και προσπάθειας για αλλαγή ([368], [348], [482], [481], [480]). Αυτοί οι τελευταίοι επικεντρώθηκαν και στον τρόπο που πρέπει να αλλάξει πρώτα η οργανωσιακή κουλτούρα, προκειμένου να μπορέσει να αλλάξει και ο οργανισμός συνολικά [369]. Τα στελέχη στρατηγικής υποστηρίζουν ότι η δυνατότητα οργανωσιακής αλλαγής βασίζεται στην κατάλληλη αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας ([483], [484]).

Η οργανωσιακή κουλτούρα φαίνεται σχετίζεται με δύο τρόπους στην οργανωσιακή αλλαγή. Αφενός μεν, υπάρχει ενδιαφέρον από πλευράς διοικητικών στελεχών για το ποια πρέπει να είναι η οργανωσιακή κουλτούρα προκειμένου να μπορέσει ο οργανισμός να δεχτεί την αλλαγή και αφετέρου αν τελικά αυτό που πρέπει να αλλάξει σε έναν οργανισμό προκειμένου να μπορέσει να ανταπεξέλθει στις νέες συνθήκες, είναι οι δομές και οι στρατηγικές ή τελικά η ίδια η οργανωσιακή κουλτούρα.

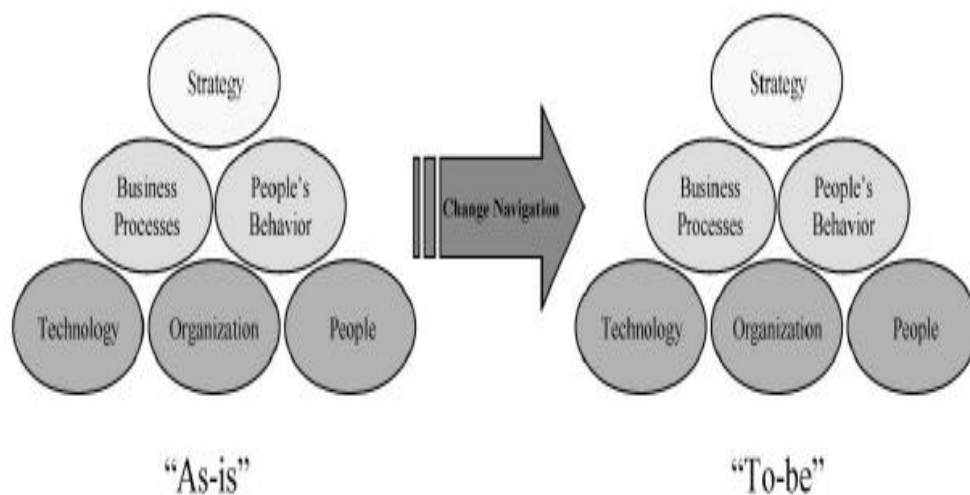
Όσον αφορά το ζήτημα της κουλτούρας που πρέπει να έχει ένας οργανισμός μία σειρά ερευνητών έχει κάνει προτάσεις. Γενικά τονίζεται πως η ικανότητα ενός οργανισμού να δέχεται και να ενθαρρύνει την αλλαγή, είναι σχεδόν πάντα καθορισμένη από την οργανωσιακή κουλτούρα με την οποία λειτουργεί [342]. Η επιτυχής αντίδραση στις αλλαγές του παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος απαιτεί μία ελαστική και εύκολη να υιοθετήσει οργανωσιακή κουλτούρα [485]. Μάλιστα, βάσει του Karathanos [270] οι μάνατζερ πρέπει περιοδικά να αναλύουν την σχετικότητα των οργανωσιακών αξιών με τον οργανισμό και τους στόχους του, για να γνωρίζουν πόσο έτοιμος είναι αυτός να προσαρμοστεί στις αλλαγές στο περιβάλλον που δραστηριοποιείται [271]. Με τον τρόπο αυτό, ο οργανισμός θα διατηρεί την οργανωσιακή του κουλτούρα σε μία κατάσταση ετοιμότητας, προκειμένου να αντιλαμβάνεται τις ενδείξεις για μεταβολές στο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον και να αντιδρά ανάλογα.

Αναγνωρίζοντας τη σημασία της κουλτούρας στην οργανωσιακή αλλαγή, όπως παρουσιάζεται από ποικίλους ερευνητές ([486], [455], [487]), οι διοικήσεις διαφόρων οργανισμών χρησιμοποίησαν μία σειρά μέτρων για να πετύχουν την αλλαγή. Δηλώσεις νέας αποστολής, εταιρικά σεμινάρια εκπαίδευσης, εργαστήρια, αμοιβές, ποινές και άλλα. Τα αποτελέσματα πολλών από αυτές τις προσπάθειες αποδείχτηκαν μάλλον απογοητευτικά ([488], [489]), καθώς αν και όλα τα ανωτέρω αποτελούν στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας, δεν μπορούν να καθοδηγήσουν το σύνολο της σε προκαθορισμένα αποτελέσματα [490].

Πρόβλημα παρουσιάζεται όταν η οργανωσιακή κουλτούρα δεν διαθέτει τα στοιχεία που απαιτούνται για να ανταποκριθεί ο οργανισμός στις νέες συνθήκες ή τα στοιχεία εκείνα που θα του επιτρέψουν να οδηγηθεί σε μία επιτυχημένη οργανωσιακή αλλαγή [83]. Στις περιπτώσεις αυτές τα διοικητικά στελέχη αντιλαμβάνονται καλύτερα την ιδιαίτερη σημαντικότητα της, στη διαχείριση της οργανωσιακής αλλαγής ([177], [213]). Η οργανωσιακή κουλτούρα όμως είναι μία σύνθετη κοινωνική διαδικασία, οπότε δεν είναι ούτε εύκολη, ούτε γρήγορη η αλλαγή της [491], αλλά ούτε και αδύνατη. Η οργανωσιακή κουλτούρα εξελίσσεται αργά [6], δεν είναι στατική αλλά δυναμική και αλλάζει συνεχώς με την πάροδο του χρόνου [492]. Εάν είναι επιθυμητή μία συνειδητή αλλαγή, αυτή θα είναι τόσο πιο εύκολη, όσο πιο κοντά βρίσκεται η υπάρχουσα οργανωσιακή κουλτούρα στην επιθυμητή. Η ρύθμιση της οργανωσιακής κουλτούρας απαιτεί χρόνο και υπομονή, καθώς αποτελεί μία από τις δυσκολότερες να αλλάξουν πραγματικότητες [140]. Τόσο πιο δύσκολη η αλλαγή, όσο πιο ισχυρή και δρομολογημένη είναι μία οργανωσιακή κουλτούρα.

Η διαδικασία αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας, μόνο εύκολη δεν μπορεί να θεωρηθεί. Η οργανωσιακή κουλτούρα δομείται, καταρρέει και αναδομείται καθημερινά από μόνη της, μέσω της καθημερινής συμπεριφοράς των ατόμων και μεταβάλλεται με τρόπους που οι διοικούντες δεν μπορούν πάντα να προβλέψουν ή να ελέγξουν [493]. Η οργανωσιακή αναδιαμόρφωση απαιτεί αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας σε όρους δομής, διαδικασιών και κυρίως σε όρους ανθρωπίνων συμπεριφορών, πράξεων και πεποιθήσεων [494], κάτι το οποίο απαιτεί καθημερινή ενασχόληση.

Μπορούμε συμπερασματικά να πούμε πως παρά τα καλά οργανωμένα σχέδια οργανωσιακής αλλαγής, πρέπει να περιλαμβάνουν αλλαγές όχι μόνο στις δομές και τις διαδικασίες αλλά κυρίως στην οργανωσιακή κουλτούρα [83]. Αυτό δεν πρέπει να γίνεται σπασμωδικά και μόνο όταν παρατηρείται η ανάγκη για αλλαγή, αλλά πρέπει να καλλιεργείται συστηματικά σε καθημερινό επίπεδο, εντός του οργανισμού. Για τον λόγο αυτό καθίσταται κρίσιμης σημασίας για τα διοικητικά στελέχη να γνωρίζουν, όχι μόνο ποια είναι η κουλτούρα του οργανισμού τους, αλλά και ποια είναι η επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα, όπως φαίνεται και από το κάτωθι σχήμα (Σχήμα 6) των Cabrera, Cabrera & Barajas [495].



**Σχήμα 6: Το Διάγραμμα της Αλλαγής στη Διοίκηση [495]**

Σκοπός δεν είναι λοιπόν να υπάρχει απλώς μία εικόνα του ποια είναι η επιθυμητή κατάσταση για τον οργανισμό, αλλά να σχηματιστεί η εικόνα αυτή σε συνάρτηση με την παρούσα κατάσταση και θέση του οργανισμού. Η γνώση αυτή έχει πολλαπλές ευνοϊκές συνέπειες για τον οργανισμό. Πρώτον, επιτρέπει τον εντοπισμό προβληματικών σημείων μεταξύ της υπάρχουσας και επιθυμητής κατάστασης. Δεύτερον, η οργανωσιακή κουλτούρα αναδεικνύει τα δυνατά σημεία στα οποία μπορούν να βασιστούν τα διοικητικά στελέχη κατά την διαδικασία αλλαγής. Τέλος, γίνεται δυνατός ο εντοπισμός και η πρόβλεψη πιθανής αντίστασης και άρνησης των εργαζομένων στην προσπάθεια αλλαγής. Η γνώση όλων αυτών μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο στοιχείο στην επιτυχία ή στην αποτυχία κάθε προσπάθειας οργανωσιακής αλλαγής [495].

Βάσει των Rashid, Sambasivan & Rahman [369], κάθε μορφή οργανωσιακής αλλαγής πρέπει να βρίσκεται σε συσχέτιση με τον τύπο της οργανωσιακής

κουλτούρας. Με άλλα λόγια τα διοικητικά στελέχη πρέπει πρώτα να κατανοούν τον τύπο της οργανωσιακής κουλτούρας και μετά να αποφασίζουν για το πώς θα εφαρμόσουν την οργανωσιακή αλλαγή. Σε διαφορετική περίπτωση αυξάνονται σημαντικά οι πιθανότητες να οδηγηθεί ο οργανισμός σε αποτυχίες, στη διαχείριση των μεταβολών και στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστών του.

Συμπερασματικά, θεωρούμε πως η οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να αποτελέσει εμπόδιο στην οργανωσιακή αλλαγή αν δεν γίνει αντικείμενο κατάλληλων χειρισμών. Οι χειρισμοί αυτοί δεν μπορεί να είναι αποτέλεσμα αποσπασματικών κινήσεων που υποβάλλονται από κάποια ανάγκη αλλαγής, αλλά πρέπει να είναι αποτέλεσμα μίας διαρκούς προσπάθειας για εμπλουτισμό και βελτίωση της οργανωσιακής κουλτούρας. Συχνά η αλλαγή σε δομές, στρατηγικές ή στόχους δεν πετυχαίνει, γιατί αυτό που πρέπει να αλλάξει δεν είναι τέτοιου είδους στοιχεία αλλά, η οργανωσιακή κουλτούρα.

### **3.5.2 Στρατηγικές Συμμαχίες, Διεθνείς Συνεργασίες, Συγχωνεύσεις και Εξαγορές**

Μία σειρά πολιτικών, κοινωνικών και οικονομικών αλλαγών συντελέστηκαν τις τελευταίες δύο δεκαετίες του εικοστού αιώνα. Η Ευρωπαϊκή Ένωση απέκτησε σάρκα και οστά, ο κομμουνισμός κατέρρευσε στη Ρωσία και την Ανατολική Ευρώπη, η Κίνα άνοιξε τις αγορές της, οι τεχνολογίες στους κλάδους των τηλεπικοινωνιών και των μεταφορών έφεραν τον κόσμο πιο κοντά, ο Οργανισμός Παγκοσμίου Εμπορίου οριοθέτησε το πέρασμα στην παγκόσμια οικονομία. Αυτά είναι μερικά από τα πολλά γεγονότα μείζονος σημασίας που σημάδεψαν τον τρόπο που οι οργανισμοί λειτουργούν και ανταγωνίζονται παγκοσμίως.

Ως αποτέλεσμα των ανωτέρω οι διεθνείς αγορές διεύρυναν τα περιθώρια τους [74] και αναπτύχθηκε μία τάση οικονομικής διεθνοποίησης τόσο στην Ευρώπη [496] όσο και στον υπόλοιπο κόσμο [74], με σημαντικές επιπτώσεις στον τρόπο λειτουργίας των οργανισμών και στις στρατηγικές διοίκησης τους. Η παγκοσμιοποίηση λοιπόν, μετέβαλλε τις παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων [72] που ως τότε αξιοποιούνταν, απαιτώντας την υιοθέτηση συμπληρωματικών στρατηγικών προσεγγίσεων, προκειμένου να μπορέσουν οι οργανισμοί να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν [73].

Ως τέτοιου είδους στρατηγικές προσεγγίσεις, αναδείχτηκαν οι στρατηγικές συμμαχίες και οι διεθνείς συνεργασίες, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές. Οι στρατηγικές συμμαχίες και οι διεθνείς συνεργασίες υφίστανται όταν δύο ή παραπάνω εταιρείες ενώνουν τις φυσικές, χρηματοοικονομικές, ανθρώπινες και τεχνολογικές πηγές ή ικανότητες τους, για να αποκτήσουν ανταγωνιστικό στρατηγικό πλεονέκτημα [497]. Ένας λόγος για τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών είναι οι περικοπές στα κόστη που δεν επιτυγχάνονται αν οι εταιρείες δράσουν ανεξάρτητα [449]. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι η GlobeOne που δημιουργήθηκε από τις Deutsche Telekom, France Telekom και Sprint προκειμένου να παρέχει παγκόσμιες τηλεπικοινωνιακές λύσεις [498].

Οι εξαγορές συνίστανται στη δυναμική απόκτηση της πλειοψηφίας του μετοχικού κεφαλαίου ενός οργανισμού και της σταδιακής ενσωμάτωσης του στον τρόπο λειτουργίας και στις διοικητικές δομές κάποιου άλλου. Οι συγχωνεύσεις, αφορούν την από κοινού απόφαση για ένωση των δυνάμεων, μέσω της προσπάθειας για σταδιακό περιορισμό των διαφορών στις οργανωσιακές και διοικητικές δομές. Έτσι, στις εξαγορές, ο οργανισμός που πραγματοποιεί την εξαγορά έχει το «πάνω χέρι» στη λήψη αποφάσεων, στις συγχωνεύσεις παρατηρείται μία πιο

διαλογική διαδικασία, αν και πάλι υπάρχει ένα και μόνο κέντρο που έχει την τελευταία λέξη για τα οργανωσιακά ζητήματα.

Από τους πρώτους που ασχολήθηκαν με τις νέες στρατηγικές προσεγγίσεις, αλλά και με τον τρόπο που αλληλεπιδρούν με την κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού, ήταν οι Cartwright & Cooper [499]. Συνεισφέρανε στην κατανόηση του φαινομένου των συγχωνεύσεων και των εξαγορών τόσο σε όρους αποτελέσματος στην οργανωσιακή απόδοση όσο και στους εμπλεκόμενους υπαλλήλους και διοικητικά στελέχη. Ιδιαίτερη σημασία δώσανε στο ζήτημα της συμβατότητας της κουλτούρας ή αλλιώς της καταλληλότητας της, προκειμένου να προχωρήσει ο οργανισμός στα στρατηγικά του σχέδια με επιτυχία [500].

Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις θεωρούνται στις μέρες μας αρκετά παλιά στρατηγικά εργαλεία για να εμπλακεί κανείς στην παγκόσμια αγορά, ενώ οι στρατηγικές συμμαχίες και οι διεθνείς συνεργασίες είναι σύμφωνα με τους Goldsmith, Walt & Doucet [501] το εργαλείο του σήμερα [449]. Η αύξηση της παρουσίας τους ως επιχειρηματικά φαινόμενα στις αγορές ανά τον κόσμο παρατηρήθηκε ειδικά μετά το 1985, τόσο στην οικονομικά προηγμένη Ευρωπαϊκή Ένωση, όσο και στον υπόλοιπο κόσμο [502].

Συνήθως, στις περιπτώσεις διεθνών συνεργασιών και στρατηγικών συμμαχιών, ο ένας εταίρος φέρνει τη γνώση της εγχώριας αγοράς στη συμμαχία – συνεργασία και ο άλλος τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες. Όταν η κουλτούρα της εταιρείας της χώρας εισόδου είναι πολύ διαφορετική από την κουλτούρα της εταιρείας που θέλει να εισέλθει, η εξαγορά ή η συγχώνευση μπορεί πιο εύκολα να οδηγηθεί σε αποτυχία, οπότε και οι στρατηγικές συμμαχίες ή οι διεθνείς συνεργασίες είναι καλύτερη λύση [503]. Η αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση στη βιομηχανία, σε συνδυασμό με τις ετερογενείς κουλτούρες, τα πολιτικά συστήματα και τα εμπόδια στο ελεύθερο εμπόριο κάνουν τις διεθνείς στρατηγικές συμμαχίες και τις διεθνείς συμμαχίες πολύ πιο κοινό φαινόμενο [504].

Τα ανωτέρω αντικατοπτρίζονται στον ρυθμό μεγένθυσης των στρατηγικών συμμαχιών και των διεθνών συνεργασιών, που υπολογίστηκε περί το 25% το χρόνο μετά το έτος 1985 [505]. Παράλληλα όμως, παρουσίασαν υψηλό βαθμό αποτυχίας, με μελέτες να δείχνουν πως αυτός προσεγγίζει το 50% ([506], [507]). Μάλιστα ο ρυθμός αυτός υπολογίζεται να είναι αρκετά υψηλότερος αυτού των συγχωνεύσεων και των εξαγορών [508], του «παλαιού τύπου» στρατηγικών προσεγγίσεων.

Ο λόγος του υψηλού ρυθμού αποτυχίας, βάσει των Abdou & Kliche [449], πρέπει να αναζητηθεί στις διαφορετικές οργανωσιακές κουλτούρες του οργανισμού που εισέρχεται στην αγορά και του οργανισμού που ήδη υφίσταται και δραστηριοποιείται σε αυτήν. Τα συμπεράσματα από τη μελέτη τους δείχνουν πως οι διαφορές στην οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζουν την εμπλοκή σε στρατηγικές συμμαχίες και διεθνείς συνεργασίες, γεγονός που επιβεβαιώνεται από τα ευρήματα των Steensma, Marino, Weaver & Dickson [509] και των Schuler & Jackson [510]. Εξ' ου και δεν είναι περίεργο ότι διοικητικά στελέχη και ερευνητές έχουν αυξανόμενο ενδιαφέρον στον τρόπο που οι διαφορές μεταξύ οργανωσιακών κουλτούρων επηρεάζουν τα αποτελέσματα (επιτυχή ή ανεπιτυχή) τόσο των διεθνών συνεργασιών και των στρατηγικών συμμαχιών, όσο και των συγχωνεύσεων και των εξαγορών ([449], [74], [395].

Η μείωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης, η χαμηλότερη δέσμευση των εργαζομένων και η αύξηση των παραιτήσεων των ανώτερων υπαλλήλων, είναι μερικά δείγματα της ύπαρξης διαφορών στην κουλτούρα ([511], [512]). Μπορεί να

λεχθεί λοιπόν, ότι η συμβατότητα μεταξύ διαφορετικών οργανωσιακών κουλτούρων παίζει σημαντικό ρόλο στις αποφάσεις που σχετίζονται με την επιτυχία των διαφορετικών στρατηγικών προσεγγίσεων των οργανισμών ([512], [513]). Στα πλαίσια αυτά αναπτύχθηκαν διάφορων ειδών εργαλεία, όπως το *Perceived Cultural Compatibility* από τους *Veiga et al.* [514] και τους *Very et al.* [515], το οποίο επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη και τους ερευνητές να μελετήσουν την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στις σύγχρονες αυτές προσεγγίσεις [395].

Ο τρόπος που η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στα παραπάνω είναι τρισυπόστατος και έχει να κάνει με τη φύση και τον τρόπο που επηρεάζει τη λειτουργία του οργανισμού σε όλα τα επίπεδα. Πρώτα από όλα, η σημαντικότητα της έγκειται στη δημιουργία σχέσεων και στη διαμόρφωση δικτύων, όπως είχε παρουσιάσει ο *Hofstede* [75], τη θεώρηση του οποίου ενίσχυσαν μελέτες νεότερων ερευνητών [516]. Επιπλέον, θεωρείται ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει κάθε διαφορετική πτυχή των δικτύων που αναπτύσσονται σε διεθνές επίπεδο: τους εμπλεκόμενους, τις ενέργειες, την κατανομή των πόρων, την επιχειρησιακή ατμόσφαιρα και τις μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις, αλλά και πως κάθε δίκτυο έχει τη δική του κουλτούρα, που είναι αποτέλεσμα του τρόπου εργασίας που έχει επιτευχθεί προκειμένου να υπάρξουν ικανοποιητικά αποτελέσματα ([75], [516]). Επομένως, η χρήση οποιασδήποτε στρατηγικής επιλογής πρέπει να λαμβάνει υπόψη της, την οργανωσιακή κουλτούρα, αφού αυτή εν τέλει καθορίζει τη διαμόρφωση των σχέσεων και των δικτύων στον οργανισμό.

Κατά δεύτερον, είναι γενικά αποδεκτό ότι η παγκοσμιοποίηση των οικονομιών και η δημιουργία πολυεθνικών οδήγησε σε μεγαλύτερο βαθμό δημογραφικής διασποράς των οργανισμών [517], και σε μεγαλύτερη ετερογένεια του προσωπικού. Η οργανωσιακή κουλτούρα είναι από τις πλέον σημαντικές μεταβλητές, ως ένας δυναμικός παράγοντας επιρροής των διαδικασιών, που αναπτύσσονται στις διάφορες ομάδες του οργανισμού ([518], [517]). Από τη στιγμή που η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί κοινωνικό σύστημα ελέγχου, που σχηματοποιεί τη συμπεριφορά του ατόμου [96], πρέπει η επίδραση της να είναι πανομοιότυπη τόσο στο άτομο, όσο και στις ομάδες [519]. Επειδή οι εργαζόμενοι καλούνται πρώτοι να προσαρμοστούν στα νέα δεδομένα, που δημιουργούν οι εξαγορές, οι συγχωνεύσεις, οι στρατηγικές συμμαχίες και οι διεθνείς συνεργασίες, πρέπει όχι μόνο να λαμβάνεται υπόψη, η οργανωσιακή κουλτούρα πρέπει να αξιοποιείται προκειμένου οι στρατηγικές αυτές προσεγγίσεις να έχουν επιτυχία.

Κατά τρίτον, ο παγκόσμιος ανταγωνισμός απαιτεί όραμα, τόσο στις εξωτερικές επαφές, όσο και εσωτερικά του οργανισμού. Τα διοικητικά στελέχη και οι υπάλληλοι πρέπει να έχουν πελατοκεντρικό προσανατολισμό και να είναι ικανοί να χτίσουν σχέσεις εμπιστοσύνης τόσο μεταξύ τους, όσο και με τους εξωτερικούς συνεργάτες. Ανακύπτει λοιπόν το σημαντικό ερώτημα, σε ποιο βαθμό η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τις εξωγενείς και ενδογενείς ικανότητες του οργανισμού. Τα αποτελέσματα της μελέτης των *Huff & Kelley* [520] έχουν δείξει ότι πράγματι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τη δυνατότητα του οργανισμού να αναπτύσσει ικανότητες απαραίτητες για να ανταγωνιστεί. Η είσοδος σε μία νέα αγορά, με οποιαδήποτε μορφή στρατηγικής επιλογής, απαιτεί την γνώση όχι μόνο της υφιστάμενης οργανωσιακής κουλτούρας του ανταγωνισμού, αλλά και της επιθυμητής που θα οδηγήσει στα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα [520].

Στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχουν μία σειρά μελετών που επικεντρώθηκαν στη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας πάνω στις «νέο τύπου» στρατηγικές προσεγγίσεις. Οι περισσότερες από τις μελέτες αυτές, αφορούσαν κατά κύριο

λόγο οργανισμούς και επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες της Αμερικής ([57], [31], [78]) και στο Ηνωμένο Βασίλειο [521]. Χαρακτηριστικά θα αναφερθούν δύο παραδείγματα, που κρίνονται ενδιαφέροντα, από πλευράς πρωτοτυπίας ως αντικείμενο μελέτης, αλλά και τρόπου προσέγγισης του αντικειμένου.

Η πρώτη μελέτη είναι αυτή των Glunk, Wilderom & Ogilvie [522], οι οποίοι μελέτησαν τη δημιουργία στρατηγικών συμμαχιών, μεταξύ αμερικανικών και γερμανικών εταιρειών. Αποτελεί μία από τις πρώτες συστηματικές προσπάθειες να μελετηθούν από κοινού και σε σύγκριση οι δυνατότητες και οι περιορισμοί που θέτει η οργανωσιακή κουλτούρα μίας προηγμένης οικονομικά και επιχειρηματικά ευρωπαϊκής χώρας, στη δημιουργία επιχειρηματικών δεσμών με τις Η.Π.Α. Η μελέτη τους επικεντρώθηκε στον ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας, ενώ τα αποτελέσματα έδειξαν ότι η μεταφορά της τυπικής γερμανικής οργανωσιακής κουλτούρας σε άλλες χώρες, όπως οι Η.Π.Α., όχι μόνο δεν είναι εύκολη, αλλά και πως αν δεν υπάρξει ο κατάλληλος στρατηγικός σχεδιασμός, μπορεί να οδηγήσει και σε αποτυχίες.

Η δεύτερη εξαιρετικά ενδιαφέρουσα μελέτη είναι αυτή των Fang, Fridh, & Schultzberg [523], οι οποίοι εξέτασαν τους λόγους αποτυχίας στη συγχώνευση, δύο μεγάλων σκανδιναβικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, της σουηδικής "Telia" και της νορβηγικής "Telenor". Αν και η περίπτωση αυτή θα εξεταστεί αναλυτικά στο επόμενο Κεφάλαιο (Κεφάλαιο 4), αξίζει να σημειωθεί πως οι εν λόγω ερευνητές εντοπίζουν τα αίτια της αποτυχίας στην υποτίμηση των διαφορών στα χαρακτηριστικά της οργανωσιακής κουλτούρας. Η υποτίμηση αυτή, που κατά βάση προήλθε από τη σιγουριά που ενέπνεε η μεγάλη ομοιότητα σε επίπεδο εθνικής κουλτούρας, οδήγησε σε μία από τις μεγαλύτερες αποτυχίες συγχώνευσης, σε ευρωπαϊκό τουλάχιστον επίπεδο, στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο. Η μελέτη αυτή καταδεικνύει, με σαφή και κατηγορηματικό τρόπο, τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας, στο επίπεδο της επιτυχούς υλοποίησης των οργανωσιακών στρατηγικών αποφάσεων.

Συμπερασματικά, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί ιδιαίτερα κρίσιμο παράγοντα στην επιτυχή έκβαση οποιαδήποτε μορφής στρατηγικής συμμαχίας, διεθνής συνεργασίας, εξαγοράς ή συγχώνευσης. Επιτρέπει την ομαλή συνεργασία μεταξύ των δύο εμπλεκόμενων πλευρών, αλλά παράλληλα και την κατανόηση της αγοράς και του ανταγωνισμού που το νέο επιχειρηματικό σχήμα θα έχει να αντιμετωπίσει. Το σημαντικό δεν είναι να πραγματοποιηθεί μία τέτοιου είδους επιχειρηματική συμφωνία βάσει των διεθνών μελετητών, αλλά να μπορέσει να διατηρηθεί βιώσιμη σε μακροχρόνιο επίπεδο. Στον τομέα αυτόν ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας είναι καθοριστικός.

### **3.6 Η Επίδραση της Οργανωσιακής Κουλτούρας στην Εισαγωγή και Χρήση της Τεχνολογίας**

Ένα από τα κρίσιμα στοιχεία για την επιτυχία κάθε είδους οργανισμού, που δραστηριοποιείται σε παγκόσμιο, αλλά και σε εθνικό επίπεδο, αποτελεί η εισαγωγή και χρήση τεχνολογιών. Οι τεχνολογίες αυτές, μπορεί να αποτελούν μέρος της αλυσίδας παραγωγής κάποιου προϊόντος, κομμάτι της προσφοράς κάποιας υπηρεσίας ή ακόμα και αναπόσπαστο μέρος της καθημερινής λειτουργίας ενός οργανισμού, μέσω της διευκόλυνσης στην επικοινωνία και στη διαχείριση εργασιών.

Από την δεκαετία του 1970 και μετά, η τεχνολογία αντιμετωπιζόταν από πολλά διοικητικά στελέχη ως η υπέρτατη πηγή ανταγωνιστικότητας [307]. Στην προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σε ένα συνεχώς



μεταβαλλόμενο και πιο σκληρό οικονομικά περιβάλλον, πολλοί οργανισμοί κατέληξαν σε μία τεχνολογική κούρσα, θεωρώντας πως η τεχνολογία από μόνη της θα μπορούσε να οδηγήσει στην επιβίωση και στην συνεχή μεγέθυνση.

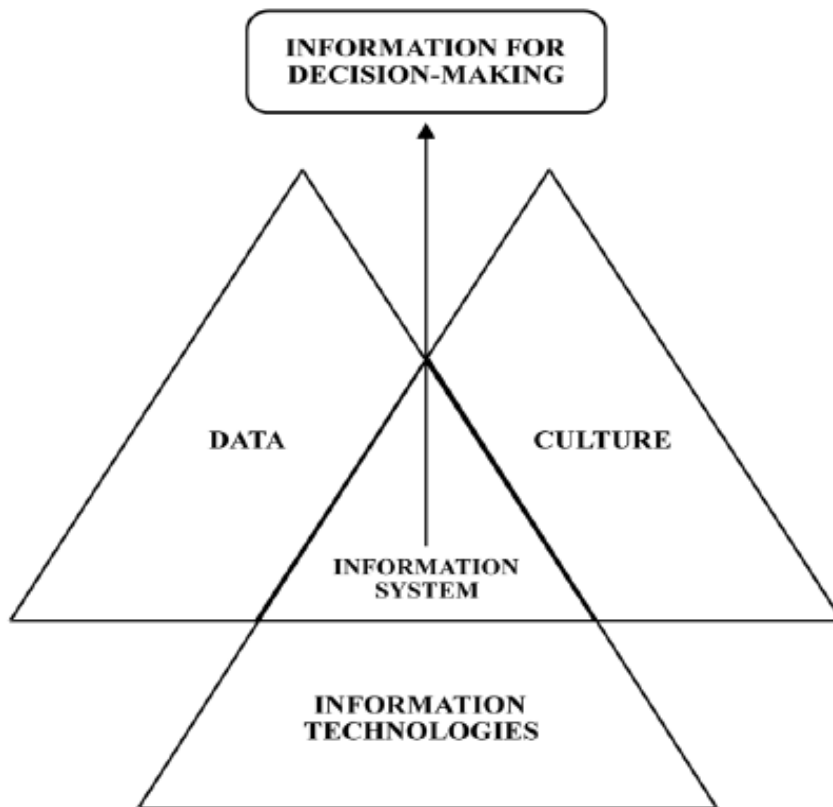
Με το χρόνο οι περισσότεροι ανακάλυψαν ότι οποιοσδήποτε μπορεί να προμηθευτεί ότι πιο καινούριο σε λογισμικό ή υλικό και ότι οι ανταγωνιστές μπορούν να αποκτήσουν σχεδόν κάθε τεχνολογικό βοήθημα μέσα σε κάποιο χρόνο [307]. Η τεχνολογία από το σημείο αυτό και μετά άρχισε να θεωρείται ως κάτι απαραίτητο για να παραμείνει κάποιος οργανισμός στο παιχνίδι του ανταγωνισμού, αλλά δεν μπορεί να αποτελεί αυτοσκοπό, ούτε στόχο ανταγωνιστικής επιτυχίας. Πολλά διοικητικά στελέχη ξεκίνησαν να τονίζουν πως το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης, με την κατάλληλη διαχείριση, αποτελούν το πιο σημαντικό στοιχείο στην προσπάθεια απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [307].

Ιδιαίτερα, μεγάλη σημασία άρχισε να δίνεται στις τεχνολογίες εκείνες, οι οποίες χωρίς να αποτελούν απαραίτητα κομμάτι της παραγωγικής διαδικασίας, θεωρούνται αναπόσπαστο εργαλείο για την επιτυχή λειτουργία κάθε οργανισμού. Τέτοιου είδους τεχνολογίες, είναι οι πληροφοριακές τεχνολογίες, οι οποίες επιτρέπουν τόσο τη διαχείριση και επεξεργασία δεδομένων στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού, όσο και την ταχύτερη επικοινωνία εντός και εκτός του οργανισμού, με τη χρήση του διαδικτύου. Οι τεχνολογίες αυτές αποτελούν την αιχμή του δόρατος στη νέα παγκοσμιοποιημένη οικονομία, καθώς μειώνουν τα κόστη και τον χρόνο επικοινωνίας και μεταφοράς δεδομένων.

Οι πρώτοι ερευνητές ξεκίνησαν να μελετούν τα αποτελέσματα της υιοθέτησης και χρήσης πληροφοριακών τεχνολογιών και επικεντρώθηκαν παράλληλα στη σημασία των πεπαιθώσεων, των αξιών και των κανόνων συμπεριφοράς των ατόμων, για τα αποτελέσματα αυτά. Παρατήρησαν λοιπόν, μία σύνδεση των τεχνολογιών αυτών με τα στοιχεία εκείνα που αποτελούν αναπόσπαστα μέρη της οργανωσιακής κουλτούρας κάθε οργανισμού [163]. Ως εκ τούτου θεώρησαν πως η οργανωσιακή κουλτούρα ως τρόπος προώθησης στρατηγικών, κανόνων συμπεριφοράς και λειτουργίας, επηρεάζει την υιοθέτηση και χρήση των τεχνολογιών.

Οι Claver, Llopis, Gonzalez & Gasco [524] παρουσίασαν τη σύνδεση οργανωσιακής κουλτούρας, πληροφοριακής τεχνολογίας και πληροφορίας για τη λήψη αποφάσεων, δημιούργησαν το κάτωθι σχήμα (Σχήμα 7). Αυτό παρουσιάζει έναν αρχικό τρόπο για να γίνει κατανοητό το πώς παράγεται η πληροφορία, που επιτρέπει στον οργανισμό να λάβει τις κατάλληλες στρατηγικές και λειτουργικές αποφάσεις. Όπως γίνεται εμφανές, οι πληροφοριακές τεχνολογίες, χρησιμοποιώντας τα κατάλληλα δεδομένα που διαθέτει ο οργανισμός, απαιτούν τη χρήση στοιχείων και χαρακτηριστικών της οργανωσιακής κουλτούρας, προκειμένου να σχηματίσουν ένα ζωντανό πληροφοριακό σύστημα, που θα παράξει την κατάλληλη πληροφορία για τη λήψη αποφάσεων.

Χωρίς την ύπαρξη και τη συμμετοχή της οργανωσιακής κουλτούρας, τα δεδομένα και η πληροφορία που παράγεται είναι στατικά. Η κουλτούρα δηλαδή, αποτελεί το στοιχείο εκείνο που επιτρέπει τη δυναμική αξιοποίηση κάθε δεδομένου και την κατάλληλη ερμηνεία και αξιοποίηση του, ώστε να παραχθεί πληροφορία με αξία για τον οργανισμό [525]. Μπορούμε να πούμε λοιπόν, πως η οργανωσιακή κουλτούρα, αποτελεί για την τεχνολογία, ότι και η προσωπικότητα για τον άνθρωπο. Είναι το στοιχείο που δίνει τη μοναδικότητα στην επεξεργασία και στη χρησιμοποίηση κάθε εισροής.



**Σχήμα 7: Επίδραση Μεταξύ Πληροφοριακών Τεχνολογιών και Οργανωσιακής Κουλτούρας [524]**

Ανέκυψε λοιπόν, ένα συστηματικό και έντονο ενδιαφέρον, από ερευνητές διαφορετικού επιστημονικού υπόβαθρου, για τον τρόπο και την έκταση που μπορεί να επηρεάζει η οργανωσιακή κουλτούρα, την εισαγωγή, υιοθέτηση και χρήση, όχι μόνο των πληροφοριακών τεχνολογιών (Informational Technologies) αλλά και των πληροφοριακών συστημάτων (Informational Systems) που διαμορφώνονται στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού. Βάσει μίας σειράς ερευνητών τα δύο αυτά στοιχεία, πρέπει να εξετάζονται παράλληλα καθώς η εννοιολογική τους χρήση είναι συχνά συνώνυμη [524] ή έστω συναφής. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι πληροφοριακές τεχνολογίες αποτελούν το «σκληρό» κομμάτι κάθε πληροφοριακού συστήματος, οπότε όταν αναφερόμαστε στον όρο τεχνολογία θα περιλαμβάνεται σε αυτήν και τα πληροφοριακά συστήματα, με τις αντίστοιχες πληροφοριακές τεχνολογίες που τα συνοδεύουν.

Η οργανωσιακή κουλτούρα περιγράφει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι λειτουργούν και συμπεριφέρονται, με βάση κάθε δεδομένο πληροφοριακό σύστημα που βρίσκεται σε λειτουργία στον οργανισμό. Οι Claver, Lloris, Gonzalez & Gasco [524] μάλιστα θεωρούν ότι υπάρχει αλληλεπιδραστική σχέση μεταξύ χρηστών και τεχνικών, με το πληροφοριακό σύστημα του οργανισμού και γίνονται με τον τρόπο αυτό «κοινωνοί» της κουλτούρας, που το σύστημα αυτό διαχέει ως αποτέλεσμα συγκεκριμένων διοικητικών στόχων [526]. Το γεγονός αυτό εξηγεί γιατί, τα ίδια πληροφοριακά συστήματα ή οι ίδιες τεχνολογίες, λαμβάνουν διαφορετικά νοήματα και αντιμετωπίζονται διαφορετικά, σε διαφορετικούς οργανισμούς, ακόμα και του ίδιου κλάδου ή ακόμα και του ίδιου εθνικού περιβάλλοντος [527].

Από τους πρώτους που διαμόρφωσαν πλούσια και περίπλοκα μοντέλα για να εξετάσουν την ακριβή σχέση πληροφοριακών τεχνολογιών και αξιών, κανόνων και πεποιθήσεων των ομάδων εργασίας, ήταν οι Lucas [528], Mumford [529] και Markus [530]. Το έργο των ανωτέρω αποτελεί τη θεωρητική σύνδεση, έστω και με έμμεσο τρόπο, της οργανωσιακής κουλτούρας, με την τεχνολογία και αποτέλεσε οδηγό για αρκετούς μελετητές προκειμένου να μελετήσουν πιο συστηματικά και εμπειρικά τη σχέση αυτή.

Το φαινόμενο εξέτασαν αρχικά, οι ανθρωπολόγοι της οργανωσιακής κουλτούρας, που θέλησαν να εντοπίσουν τον ρόλο του ανθρώπινου παράγοντα και της οργανωσιακής κουλτούρας που τον διαποτίζει, στην εισαγωγή και την υιοθέτηση των τεχνολογιών. Θεώρησαν ότι η υιοθέτηση τεχνολογίας αποτελεί μία ενέργεια που εμπεριέχει υποβόσκοντα χαρακτηριστικά κουλτούρας καθώς και αξίες, πρότυπα και κανόνες που αυτή παρέχει στους εργαζομένους [531]. Υποστήριξαν, με άλλα λόγια ότι η υιοθέτηση τεχνολογίας έχει ισχυρές προεκτάσεις και βασίζεται στην οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία εν τέλει επηρεάζει τον τρόπο που η εκάστοτε τεχνολογία θα υιοθετηθεί, θα χρησιμοποιηθεί και θα διαχειριστεί από τους διοικούντες τον οργανισμό [532].

Την θεώρηση των ανθρωπολόγων της οργανωσιακής κουλτούρας, υιοθέτησαν και νεότεροι ερευνητές, όπως οι Romm, Pliskin, Weber & Lee [533], που συμφώνησαν ότι οι περισσότερες πληροφοριακές τεχνολογίες έχουν ενσωματωμένες αρχές κουλτούρας εκ κατασκευής. Οι κατασκευαστές των τεχνολογιών αυτών, τις εμποτίζουν ασυνείδητα ή και ενσυνείδητα, με στερεότυπα, κανόνες και δομές. Τα στοιχεία αυτά μπορεί να οδηγήσουν σε σύγκρουση με τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τους κανόνες που ήδη υφίστανται στον οργανισμό. Για τον λόγο αυτό, πρότειναν να διεξάγεται «ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας» του κάθε οργανισμού πριν την υιοθέτηση οποιασδήποτε πληροφοριακής τεχνολογίας, για να εξετάζεται κατά πόσο μπορεί αυτή να ενσωματωθεί στον οργανισμό [163].

Θεώρησαν μάλιστα πως σε περίπτωση που δεν διενεργηθεί «ανάλυση της οργανωσιακής κουλτούρας», αλλά υιοθετηθεί χωρίς μελέτη κάποια πληροφοριακή τεχνολογία, οι τυχόν αποτυχίες δεν ανατρέπονται εύκολα, καθώς οι κουλτούρες τόσο της τεχνολογίας, όσο και του οργανισμού πρέπει να θεωρούνται δεδομένες βραχυπρόθεσμα. Μακροπρόθεσμα η μεταβολή μπορεί να υπάρξει [534], αλλά μέχρι τότε τα αποτελέσματα μπορεί να είναι καταστροφικά για τον οργανισμό [163].

Οι Pliskin, Romm, Lee & Weber [527] διατύπωσαν τη θέση πως: «Βραχυπρόθεσμα η κουλτούρα είναι αμετάβλητη. Για αυτό τα πληροφοριακά συστήματα πρέπει να σχεδιάζονται και να εφαρμόζονται ώστε να ταιριάζουν στην οργανωσιακή κουλτούρα. Είναι αδύνατο να υπάρξει ταίριασμα, προσαρμόζοντας την κουλτούρα. Η κουλτούρα δεν χτίζεται σε ένα βράδυ για αυτό και δεν αλλάζει σε ένα βράδυ».

Τη θεωρητική προσέγγιση των ανωτέρω μελετητών, ακολούθησε η προσπάθεια εμπειρικών ελέγχων πάνω στη σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και υιοθέτησης ή εισαγωγής κάποιας τεχνολογίας. Ο Kitchell [535] έδειξε εμπειρικά πως η οργανωσιακή κουλτούρα καθορίζει τις στρατηγικές υιοθέτησης τεχνολογίας και ο McRary [536] υποστήριξε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τις στρατηγικές επιλογής της τεχνολογίας, που ακολουθούν τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού. Οι Grover, Teng & Fiedler [537] παρουσίασαν τον τρόπο που η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζει τις επενδύσεις ανάπτυξης τεχνολογίας στα

πλαίσια λειτουργίας ενός οργανισμού, επεκτείνοντας έτσι το έργο των Hinton & Kaye [538], πάνω στο ίδιο αντικείμενο [102].

Αντίστοιχες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί πάνω στη σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και της χρήσης των πληροφοριακών τεχνολογιών. Οι Markus [530] και Markus & Robey [539] μελέτησαν το πώς η σχέση αυτή παράγει, είτε αποτελεσματική, είτε προβληματική χρήση πληροφοριακών τεχνολογιών [163]. Εντόπισαν δηλαδή, την αδυναμία αποτελεσματικής χρήσης της τεχνολογίας, στη μη συμβατότητα της με την οργανωσιακή κουλτούρα. Τα ευρήματα αυτά επιβεβαίωσαν και μεταγενέστεροι ερευνητές, οι οποίοι οδήγησαν στη διάχυτη αναγνώριση ότι η οργανωσιακή κουλτούρα δεν πρέπει να αγνοείται όταν εφαρμόζονται ή μελετώνται οι πληροφοριακές τεχνολογίες [540].

Οι Grote & Baitsch [541] συσχέτισαν διαφορές στη χρήση τεχνολογίας με διαφορές στην κουλτούρα [102]. Ουσιαστικά, θεώρησαν πως η ίδια τεχνολογία μπορεί να χρησιμοποιηθεί με διαφορετικό τρόπο από διαφορετικούς οργανισμούς, ως αποτέλεσμα διαφορών στην οργανωσιακή τους κουλτούρα. Ως εκ τούτου, έρευνες πάνω στην πληροφοριακή τεχνολογία που έχουν διεξαχθεί σε κάποιο συγκεκριμένο εθνικό ή οργανωσιακό περιβάλλον ([542], [543]), δεν μπορούν να εφαρμοσθούν σε κάποιο άλλο, γιατί μπορεί οι πληροφοριακές τεχνολογίες να έχουν ουδέτερη κουλτούρα, αλλά η χρήση τους δεν είναι ουδέτερη [544].

Ο Pacey [544] διαχωρίζει την τεχνολογία από τη χρήση της και συσχετίζει κουλτούρα, τεχνολογία και επιχείρηση για να δείξει την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στη χρήση της τεχνολογίας. Βάσει των Kanungo, Sadavarti & Srinivas [102] η ανάγκη για οργανωσιακή επιτυχία ή οργανωσιακή απόδοση οδηγούν στην ανάγκη περαιτέρω διερεύνησης της σχέσης οργανωσιακής κουλτούρας με τις στρατηγικές χρήσης των πληροφοριακών συστημάτων.

Όλα τα ανωτέρω μας κάνουν να αντιληφθούμε τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας για την υιοθέτηση και τη χρήση κάθε είδους τεχνολογίας και ειδικά των πληροφοριακών τεχνολογιών. Μία μελέτη του 1996, παραθέτει τις εμπειρίες σαράντα πέντε Βρετανών ερευνητών και συμβούλων σε ζητήματα πληροφοριακών τεχνολογιών, βάσει των οποίων το 80% - 90% το προγραμμάτων πληροφοριακών τεχνολογιών αποτυγχάνουν καθώς τα διοικητικά στελέχη παραβλέπουν τη σημασία των μη – τεχνικών παραγόντων, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα [495]. Για να αποφεύγονται τέτοιου είδους αποτυχίες, οι Claver, Lloris, Garcia & Molina [363] πρότειναν τη δημιουργία μίας βασισμένης στην τεχνολογία κουλτούρας προκειμένου να αποκτηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις ευαίσθητες στην τεχνολογία βιομηχανίες. Μία τέτοια βιομηχανία είναι και αυτή των τηλεπικοινωνιών, στην οποία οι τεχνολογικές εξελίξεις είναι ραγδαίες και μεταβολές συχνές.

Θα πρέπει λοιπόν να υπάρχει ειδική μέριμνα στους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς, προκειμένου να εκμεταλλευτούν την οργανωσιακή τους κουλτούρα σε δύο επίπεδα. Σε πρώτο επίπεδο, οφείλουν να γνωρίζουν επακριβώς την κουλτούρα τους προκειμένου να έχουν εικόνα ανά πάσα στιγμή ποια τεχνολογικά στοιχεία μπορούν να ενσωματώσουν και ποια όχι. Σε δεύτερο επίπεδο, θα πρέπει να καλλιεργούν συστηματικά μία κουλτούρα προσανατολισμένη στις τεχνολογικές αλλαγές και στην υιοθέτηση νέων τεχνολογιών, ώστε να μπορέσουν να είναι σύγχρονοι και τεχνολογικά ενταταγμένοι στις ανάγκες της εποχής και των τόπων που δραστηριοποιούνται.

### 3.7 Σύνοψη

Σκοπός του παρόντος κεφαλαίου ήταν να δείξει τη σημασία και τη συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας, σε μία σειρά μεγεθών που επηρεάζουν τον τρόπο λειτουργίας και διοίκησης κάθε οργανισμού. Τα μεγέθη αυτά, ξεφεύγουν από τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα που χρησιμοποιούνται ευρέως για την μέτρηση της επιτυχίας ή της αποτυχίας ενός οργανισμού.

Τα χρηματοοικονομικά μέτρα έχουν συνδεθεί στη σύγχρονη βιβλιογραφία με τη βραχυχρόνια αποδοτικότητα του οργανισμού και θεωρούνται να παρέχουν μία συγκεκριμένη εικόνα για την χρηματοοικονομική του κατάσταση και τις μελλοντικές του δυνατότητες. Η εικόνα αυτή δεν είναι αρκετή όμως για να εξασφαλίσει την μακροχρόνια αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του οργανισμού, καθώς δεν του εξασφαλίζει κάποιο μη αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Βάσει της θεωρίας του Barney [545], αυτό μπορεί να έρθει μόνο από κάποια σπάνια, ικανή να παράγει αξία για τον οργανισμό, μη αντιγράψιμη και χωρίς υποκατάστατα πηγή.

Ως πηγή στην προσπάθεια διαμόρφωσης αυτού του πλεονεκτήματος αποτελεί για μία σειρά ακαδημαϊκούς και ερευνητές η διαμόρφωση και αξιοποίηση της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας [26]. Αυτό συμβαίνει γιατί η οργανωσιακή κουλτούρα κατορθώνει να επιδρά άμεσα ή έμμεσα σε μία σειρά οργανωσιακών παράγοντες, τόσο «μαλακού», όσο και «σκληρού» τύπου. Τέτοιου τύπου παράγοντες είναι η διαχείριση της γνώσης και η οργανωσιακή μάθηση, το οργανωσιακό κλίμα, η ηγεσία, η ποιότητα στη λειτουργία και στις παρεχόμενες υπηρεσίες και προϊόντα, η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα, η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων καθώς και η συμπεριφορά των υπαλλήλων σε τομείς όπως η εμπιστοσύνη στον οργανισμό και η δέσμευση απέναντι του, καθώς και η επιλογή και χρήση της κατάλληλης για τον οργανισμό τεχνολογίας.

Η σύνθεση των παραγόντων αυτών διαμορφώνουν το δυναμικό εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού και επιδρούν καταλυτικά στη διαδικασία λήψης αποφάσεων από τα διοικητικά στελέχη. Επιπροσθέτως, η οργανωσιακή κουλτούρα φάνηκε να συνδέεται και να επιδρά σε μία σειρά επιχειρηματικών πρακτικών, ιδιαίτερα διαδεδομένων στις τηλεπικοινωνιακές αγορές, όπως οι συγχωνεύσεις, οι εξαγορές, οι διεθνείς συνεργασίες, οι στρατηγικές συμμαχίες, καθώς και η διαδικασία επίτευξης της οργανωσιακής αλλαγής με τρόπο καθοδηγούμενο και αποτελεσματικό.

Η παρουσίαση αυτών στις προηγούμενες ενότητες καταδεικνύουν τη μεγάλη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας σε όλα αυτά τα μεγέθη και τις επιχειρηματικές πρακτικές, γεγονός που την καθιστούν ιδιαίτερα σημαντική στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και στη διοίκηση κάθε οργανισμού γενικά. Στο επόμενο κεφάλαιο (Κεφάλαιο 4), θα γίνει προσπάθεια να παρουσιαστεί η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας για τους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς ειδικότερα, όπως αυτή έχει παρουσιαστεί από μελέτες δημοσιευμένες σε διεθνή επιστημονικά περιοδικά.

Με τον τρόπο αυτό θα παρουσιαστεί ο τρόπος που έχουν χειριστεί διάφοροι ερευνητές το ζήτημα της οργανωσιακής κουλτούρας σε σχέση με τη λειτουργία και τη στρατηγική των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, αλλά παράλληλα θα διαφανούν και οι αδυναμίες των μελετών αυτών, ως προς τη διαμόρφωση ενός ενιαίου τρόπου μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας, που θα επιτρέψει τη σύγκριση μεταξύ διαφορετικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών.



## **4. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΤΩΝ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΗΣ ΣΕ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ**

### **4.1 Εισαγωγή**

Ως τώρα εξετάσαμε το ρόλο της οργανωσιακής κουλτούρας, σε μία σειρά οργανωσιακών μεγεθών και πρακτικών. Με τον τρόπο αυτό έγινε κατανοητή η σημασία του εν λόγω μεγέθους για τη διοίκηση κάθε οργανισμού. Εξίσου μεγάλη σημασία δίνεται όμως στο να εντοπιστεί και η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας για τη διοίκηση και τις επιχειρηματικές πρακτικές συγκεκριμένα στους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς.

Η ανάγκη αυτή προκύπτει από τη φύση της αγοράς τηλεπικοινωνιών, αλλά και από τις επιχειρηματικές πρακτικές που υιοθέτησαν οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί ως αποτέλεσμα των δομών, των απαιτήσεων και των διεθνών συγκυριών που επικράτησαν στην εν λόγω αγορά. Δηλαδή, οι θεσμικές, οικονομικές και πολιτικές εξελίξεις σε διεθνές επίπεδο, καθώς και συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των αγορών τηλεπικοινωνιών, δημιουργούν ένα περιβάλλον, όπου η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας ως ανεξάρτητη διοικητική μεταβλητή, καθίσταται αναγκαία.

Προκειμένου να γίνει δυνατή η μελέτη του ρόλου της οργανωσιακής κουλτούρας στην καθημερινή λειτουργία και την αποτελεσματική διοίκηση των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, κρίνεται σκόπιμο να αναλυθεί σε θεωρητικό επίπεδο η σύνδεση των ανωτέρω μεγεθών. Θα παρουσιαστεί δηλαδή πως η βιβλιογραφία συνδέει τους οργανισμούς παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και προϊόντων, με την οργανωσιακή κουλτούρα.

Επιπλέον, θα παρουσιαστούν κάποιες μελέτες περιπτώσεων, όπως έχουν παρουσιαστεί από άλλους ερευνητές, στις οποίες συγκεκριμένοι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί έχουν προσπαθήσει να διαχειριστούν την οργανωσιακή κουλτούρα ή έχουν υποστεί τις συνέπειες από την αδυναμία αποτελεσματικής διαχείρισης της. Οι μελέτες αυτές περιπτώσεων αφορούν μία σειρά επιχειρηματικών πρακτικών, αλλά και την καθημερινή λειτουργία του οργανισμού.

Με τον τρόπο αυτό, γίνεται αντιληπτή η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας για τη λειτουργία των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών και προκύπτει εύλογα η ανάγκη μελέτης της σχέσης αποτελεσματικής λειτουργίας και διοίκησης των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, με την οργανωσιακή κουλτούρα. Την ανάγκη αυτή, καλείται να καλύψει η παρούσα διδακτορική διατριβή.

Στις επόμενες ενότητες θα παρουσιαστεί η θεωρητική συμβολή της οργανωσιακής κουλτούρας στη διοίκηση και στη λειτουργία των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών όπως αυτή έχει προκύψει μέσα από εμπειρικές και θεωρητικές μελέτες. Επιπροσθέτως, θα παρουσιαστούν συγκεκριμένες στοχευμένες εργασίες στον τηλεπικοινωνιακό κλάδο, όπου γίνεται εμφανής η σημασία της εν λόγω έννοιας είτε ως παράγοντας επιτυχίας για κάποιον τηλεπικοινωνιακό οργανισμό είτε ως παράγοντας αποτυχίας για κάποια επιχειρηματική πολιτική ή στρατηγική που επιχείρησαν ένας ή περισσότεροι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί να εφαρμόσουν.

## 4.2 Θεωρητική Συμβολή

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, οι περισσότερες επιχειρήσεις σε διεθνές επίπεδο, και στις ανεπτυγμένες αγορές του δυτικού κόσμου, χρησιμοποιούσαν χρηματοοικονομικά εργαλεία προκειμένου να παρουσιάσουν τη δυναμική τους στην αγορά και να αυξήσουν τις προσδοκίες των πελατών και των μετόχων τους, για την μελλοντική τους πορεία. Από τον κανόνα, διέφυγαν οι περισσότερες εταιρείες τηλεπικοινωνιών, καθώς λειτουργούσαν ως κρατικά μονοπώλια, οπότε ο σκοπός τους δεν ήταν η αύξηση κερδοφορίας, αλλά εξυπηρέτηση κοινωνικών σκοπών.

Με την απελευθέρωση των αγορών τηλεπικοινωνιών και την ανάπτυξη ανταγωνισμού, η ανωτέρω κατάσταση διαφοροποιήθηκε. Σταδιακά, αλλά προοδευτικά η μη χρηματοοικονομική πληροφόρηση, άρχισε να παίζει σημαντικό ρόλο σε κλάδους όπως οι τηλεπικοινωνίες και η ανάπτυξη λογισμικού [546]. Στα πλαίσια αυτά, οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών στις Η.Π.Α., ήταν από τις πρώτες τηλεπικοινωνιακές εταιρείες που υιοθέτησαν μία ποικιλία ανταγωνιστικών στρατηγικών [3]. Οι στρατηγικές αυτές περιλάμβαναν και την αξιοποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας, ως συντελεστή ανάπτυξης της αποτελεσματικότητας τους. Είναι δηλαδή τα ίδια τα χαρακτηριστικά της τηλεπικοινωνιακής βιομηχανίας που οδηγούν στην ανάγκη μελέτης της οργανωσιακής κουλτούρας.

Βάσει του D' Averi [547] καμία εταιρεία δεν μπορεί να διατηρήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μία υπερανταγωνιστική βιομηχανία και η τηλεπικοινωνιακή βιομηχανία είναι μία από αυτές. Αυτό ισχύει, καθώς σε αυτή την κατηγορία βιομηχανιών, η δράση ενός ανταγωνιστή, δεν μένει για πολύ καιρό αναπάντητη από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές. Έτσι, οποιοδήποτε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που βασίζεται σε κάποιο νέο επιχειρηματικό μοντέλο ή σε κάποιο τεχνολογικό πλεονέκτημα, σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα αντιγράφεται ή ξεπερνιέται ή υποκαθίσταται από κάποιον νεωτερισμό. Ένα από τα λίγα συστατικά που είναι μοναδικό και μη αντιγράψιμο για έναν οργανισμό, είναι η κουλτούρα του, όπως φαίνεται και από τα συμπεράσματα της έρευνας των [458], οι οποίοι εξέτασαν τη σχέση της με την αποτελεσματικότητα υπερανταγωνιστικών βιομηχανιών, όπως αυτές των τηλεπικοινωνιακών και των εκδόσεων.

Με βάση παλαιότερες έρευνες [548], η ανάπτυξη ικανοτήτων στη βιομηχανία τηλεπικοινωνιών είναι μία χρονοβόρα και κοστοβόρα διαδικασία στην οποία οι ενδογενείς παράγοντες μετράνε. Ο Marcelle [549] επικεντρώθηκε στον τομέα παροχής τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, χρησιμοποιώντας εμπειρικά δεδομένα από 26 τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς από την Ουγκάντα, Γκάνα, Τανζανία και Νότια Αφρική προκειμένου να μετρήσει την αποτελεσματικότητα των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών. Το κύριο συμπέρασμα του είναι πως οι δομικές απαιτήσεις που απαιτούνται για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας είναι οι εξής: χρηματοοικονομική διοίκηση και συντονισμός, κουλτούρα και ηγεσία, διαχείριση γνώσεων και σύστημα ανάπτυξης καινοτομιών. Κατέδειξε έτσι τη σημασία της κουλτούρας, όχι μόνο θεωρητικά, αλλά και εμπειρικά, και την κατέστησε σημαντικό παράγοντα απόδοσης, περισσότερο σε επίπεδο εταιρείας παρά σε επίπεδο χώρας.

Άλλοι ερευνητές έδωσαν έμφαση στις δομές που θα πρέπει να αναπτύξουν οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον διαρκή ανταγωνισμό της αγοράς και στις ανάγκες των καταναλωτών. Οι περισσότεροι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί, καθώς λειτουργούσαν ως κρατικά μονοπώλια είχαν αναπτύξει ιεραρχικές δομές και top – down διαδικασίες, οι οποίες



βελτιώνουν την απόδοση σε σταθερά περιβάλλοντα ([550], [551]). Ως αποτέλεσμα η οργανωσιακή τους κουλτούρα χαρακτηριζόταν από ιεραρχικότητα [301].

Οι ραγδαίες αλλαγές, σε θεσμικό, οικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο, άλλαξαν την κατάσταση αυτή. Η αγορά τηλεπικοινωνιών πλέον χαρακτηρίζεται από έντονη δυναμικότητα και μεταβαλλόμενη φύση, στοιχεία τα οποία απαιτούν ελαστικές και αποκεντρωμένες αρχιτεκτονικές λήψης αποφάσεων ([552], [553]). Στο νέο αυτό περιβάλλον, οι οργανισμοί πρέπει να παράγουν νέα πληροφόρηση για τις τελευταίες τάσεις της τεχνολογίας, για τις ενέργειες των ανταγωνιστών, για τις αλλαγές στις προτιμήσεις και στον τρόπο ζωής των καταναλωτών, προκειμένου να αναπτύξουν υπηρεσίες που να ταιριάζουν στην αγορά. Ειδικά στο περιβάλλον της κινητής τηλεφωνίας, οι εταιρείες πρέπει να διαμορφώσουν ένα γρήγορο, ελαστικό και χωρίς πλαίσιο περιβάλλον για να παραμείνουν ανταγωνιστικές [554]. Το περιβάλλον αυτό διαμορφώνεται με την διαμόρφωση της κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας, που παρέχει στα μέλη του οργανισμού τα απαραίτητα ερεθίσματα για το ποια είναι η αναμενόμενη από αυτούς συμπεριφορά και αντίδραση στις καθημερινές συνθήκες λειτουργίας του οργανισμού [301].

Επιπροσθέτως, η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας αντικατοπτρίζεται όταν λαμβάνουν χώρα σημαντικές διοικητικές αλλαγές σε κάποιον οργανισμό. Η αλλαγή κάποιου διοικητικού στελέχους συνεπάγεται την είσοδο στον οργανισμό ενός νέου στελέχους με διαφορετική κουλτούρα από αυτήν που έχει διαμορφώσει ο οργανισμός. Το γεγονός πως το νέο αυτό στέλεχος έχει διαφορετική κουλτούρα, μπορεί να δράσει μακροπρόθεσμα θετικά για τον οργανισμό, αφού νέα ερεθίσματα θα προστεθούν στην υπάρχουσα κουλτούρα του, αλλά βραχυπρόθεσμα τα αποτελέσματα μπορεί να μην είναι ικανοποιητικά, αφού χάνεται ένα κομμάτι συλλογικής μνήμης της ομάδας. Προκειμένου να ανταπεξέλθει γρήγορα, το νέο στέλεχος θα πρέπει σύντομα να αφομοιώσει στοιχεία από τις κοινές ιδέες, τις διαμορφούμενες διαδικασίες και τους κοινούς κώδικες κουλτούρας του νέου του οργανισμού [217].

Τέλος δεν πρέπει να αγνοείται το γεγονός πως οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί παρέχουν προϊόντα και υπηρεσίες, όποτε και διαμορφώνουν έντονες και ισχυρές σχέσεις με τους καταναλωτές των προϊόντων τους. Η διεθνής βιβλιογραφία έχει δείξει πως είναι πιο επικερδές για τους οργανισμούς, να διατηρήσουν μακροχρόνιους πελάτες από το να κερδίζουν προσωρινούς πελάτες [555], [197]. Ένα από τα ζωτικότερα στοιχεία για τη διατήρηση των πελατών, είναι και η οργανωσιακή κουλτούρα, αφού επιτρέπει τη διαμόρφωση πελατοκεντρικής νοοτροπίας. Το ζήτημα της εξυπηρέτησης πελατών και της παροχής ποιοτικών υπηρεσιών και προϊόντων, έχει καταστεί σημείο κλειδί για τον ανταγωνισμό μεταξύ εταιρειών. Η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά καταλυτικά και στις δύο αυτές περιπτώσεις παρέχοντας κίνητρα και οδηγίες στους εργαζομένους προκειμένου να τα ενσωματώσουν στην καθημερινή τους συμπεριφορά απέναντι στους πελάτες του οργανισμού.

#### **4.3 Η Κουλτούρα των Τηλεπικοινωνιακών Οργανισμών**

Οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών σε παγκόσμιο επίπεδο ανδρώθηκαν σε ένα περιβάλλον προστατευτισμού, καθώς λειτουργούσαν ως κρατικά μονοπώλια, τα οποία καλούνταν να καλύψουν τις ανάγκες σε εθνικό επίπεδο. Η έλλειψη ανταγωνισμού, ο κρατικός παρεμβατισμός και προστατευτισμός, η γραφειοκρατία του δημόσιου τομέα και η αντιμετώπιση των καταναλωτών ως συνδρομητές και όχι ως πελάτες, επηρέασαν σημαντικά την κουλτούρα των τηλεπικοινωνιών σε

τέτοιο βαθμό ώστε να παρουσιάζουν ορισμένα κοινά χαρακτηριστικά ανεξαρτήτως του γεωγραφικού μήκους και πλάτους λειτουργίας τους.

Ο G. Simmons της PricewaterhouseCoopers [556] ανέλυσε την κατάσταση αυτή τονίζοντας ότι τα ανωτέρω στοιχεία οδήγησαν στη διαμόρφωση ιεραρχικά δεδομένων οργανισμών βασιζόμενων σε λειτουργικές δεξιότητες, όπως οι πωλήσεις, το μάρκετινγκ και η χρηματοοικονομική ανάλυση. Η δομή αυτή δημιούργησε κανόνες, πρότυπα που αντιστοιχούσαν σε μία γραφειοκρατική κουλτούρα που αναπτυσσόταν με τη μορφή ενός καταφυγίου (silo – based culture). Οι εργαζόμενοι είχαν μάθει να λειτουργούν ως δημόσιοι υπάλληλοι, ακολουθούσαν γραφειοκρατικές διαδικασίες και αρνούσαν να δεχτούν ή να υλοποιήσουν μεγάλες αλλαγές, ασκώντας πιέσεις μέσω μεγάλων και ισχυρών εργατικών συνδικάτων.

Οι οργανισμοί από την πλευρά τους αδυνατούσαν να αντιδράσουν καθώς ήταν και οι ίδιοι έρμαιο στα χέρια της πολιτικής εξουσίας. Δεν μπορούσαν να επιβάλλουν τις αναγκαίες μεταρρυθμίσεις στο πολυάριθμο εργατικό δυναμικό του οργανισμού το οποίο απολάμβανε κρατική προστασία. Οι υπάλληλοι είχαν συνηθίσει να πληρώνονται για την εργασία τους, η οποία όμως απείχε πολύ από αυτήν που χρειαζόταν ο οργανισμός προκειμένου να επιτύχει και να κυριαρχήσει στην αγορά.

Οι ανάγκες των καταναλωτών δεν ήταν πάντα στην πρώτη γραμμή ενδιαφέροντος καθώς οι οργανισμοί γίνονταν πεδίο μάχης μεταξύ πολιτικών κομμάτων, τόποι άσκησης προσωπικών φιλοδοξιών και απόκτησης εξουσίας από υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη. Σε λειτουργικό επίπεδο, τα κόστη ήταν πολύ υψηλότερα του φυσιολογικού και αυτό αναγνωριζόταν από όλους τους εμπλεκόμενους κοινωνικούς εταίρους, αλλά λόγω της κρατικής ασυλίας είτε δεν γίνονταν προσπάθειες να μειωθούν, είτε όταν γίνονταν αυτές αφορούσαν περικοπή κόστους από δραστηριότητες (γεγονός που συχνά συναντούσε την αντίδραση των εργαζομένων), αντί να γίνονται προσπάθειες για αλλαγή της κουλτούρας και των δομών.

Μία από τις πρώτες χώρες, αν όχι η πρώτη, στην οποία σημειώθηκε σημαντική μεταβολή στον τομέα των τηλεπικοινωνιών ήταν οι Η.Π.Α. Ο αντιμονοπωλιακός νόμος που υπήρχε στη χώρα αυτή οδήγησε στη διάλυση της AT&T και στην διαμόρφωση επτά νέων περιφερειακών εταιρειών. Επρόκειτο «για ένα μοναδικό εταιρικό γεγονός, τόσο εξαιτίας των ανθρώπων που επηρεάστηκαν από αυτό και των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν για να πραγματοποιηθεί, όσο και λόγω του μεγέθους του δικτύου τη εταιρείας και της ιστορικής σχέσης της Bell με το αμερικανικό έθνος» [557].

Ο S. K. Majumdar [558] μελέτησε την αμερικανική αγορά τηλεπικοινωνιών για μία περίοδο δεκαέξι ετών (1975 – 1990) προκειμένου να διαπιστώσει αν η διάσπαση της AT&T μετέβαλε την απόδοση των επιμέρους εταιρειών και κατά πόσο οι μεγάλες εταιρείες τηλεπικοινωνιών μπορούν να ανταποκριθούν στις αλλαγές το ίδιο καλά με αυτές μικρότερου μεγέθους. Χρησιμοποιώντας τη μέθοδο συγκριτική αξιολόγησης Data Envelopment Analysis, ο εν λόγω ερευνητής έδειξε πως οι μεγάλες εταιρείες, αντίθετα από ότι ήταν θεωρητικά αποδεκτό, μπορούν να αντιμετωπίσουν την ανάγκη για αλλαγή το ίδιο αποτελεσματικά με τις μικρότερες, αρκεί να αντιμετωπίσουν τις δύσκαμπτες κουλτούρες τους.

Για πρώτη φορά σε ανάλυση τηλεπικοινωνιακών οργανισμών εμφανίζεται η οργανωσιακή κουλτούρα να διαδραματίζει ρόλο στο τελικό αποτέλεσμα και μάλιστα αυτό να εμφανίζεται εμπειρικά μέσω μίας μεθοδολογίας συγκριτικής

αξιολόγησης. Συγκεκριμένα χρησιμοποίησε τέσσερις μεταβλητές για να εντοπίσει τη σημασία τους στη συνολική απόδοση τριάντα εννέα εταιρειών τηλεπικοινωνιών. Οι τέσσερις αυτές μεταβλητές ήταν: α) το μέγεθος των εταιρειών, β) το ιδιοκτησιακό τους καθεστώς, γ) οι οικονομίες σκοπού που μπορούσαν να επιτύχουν και δ) η γεωγραφική τους διασπορά, το αν δηλαδή δραστηριοποιούνταν σε πάνω από μία πολιτείες.

Οι δυο πρώτες μεταβλητές θεωρούνται βασικές, ενώ οι δύο τελευταίες κυρίως ερμηνευτικές. Από τις μεταβλητές αυτές, το ιδιοκτησιακό καθεστώς εκφράζει την κουλτούρα που διέθετε η κάθε εταιρεία, αφού πριν τη διάλυση της AT&T οι εταιρείες που την απάρτιζαν διέθεταν μία, ισχυρή και κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα, ενώ μετά τη διάλυση της η καθεμία από της εταιρείες που δημιουργήθηκαν ακολούθησε τη δική της ανεξάρτητη πορεία.

Με βάση τα αποτελέσματα τη έρευνας, πριν το 1984 που έγινε η διάλυση, η πλέον στατιστικά σημαντική μεταβλητή είναι αυτή του μεγέθους, η οποία και έχει αρνητικά αποτελέσματα στην απόδοση των οργανισμών. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει πως όσο μεγαλύτερη ήταν η εταιρεία πριν το 1984 τόσο λιγότερο καλά μπορούσε να αξιοποιήσει τους πόρους της. Αντιθέτως, το ιδιοκτησιακό καθεστώς και κατά συνέπεια η οργανωσιακή κουλτούρα δεν φαίνονται να παίζουν κάποιο στατιστικά σημαντικό ρόλο, ως αποτέλεσμα της κεντρικής κουλτούρας που επέβαλε η κεντρική διοίκηση της AT&T σε εθνικό επίπεδο.

Τα δεδομένα αλλάζουν όμως αν εξετάσουμε τις εταιρείες για το έτος 1990, που είναι τα τελευταία έτος μελέτης του ερευνητή. Το μέγεθος της εταιρείας πλέον δεν παίζει στατιστικά σημαντικό ρόλο, ενώ αντίθετα το ιδιοκτησιακό καθεστώς, άρα και η οργανωσιακή κουλτούρα, εμφανίζουν ένα στατιστικά σημαντικό θετικό ρόλο στην απόδοση των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, μαζί με τις οικονομίες σκοπού.

Η εν λόγω μελέτη, αποτελεί μία από τις πρώτες προσεγγίσεις για το ρόλο που διαδραματίζει η οργανωσιακή κουλτούρα στους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς. Παρά το γεγονός ότι εξετάζεται έμμεσα, μέσω του ιδιοκτησιακού καθεστώτος, δεν παύει να αποτελεί μία πρώτη προσέγγιση που άνοιξε το δρόμο και για άλλους ερευνητές στον χώρο των τηλεπικοινωνιών να την συμπεριλάβουν στις μελέτες τους ή και να την μελετήσουν συστηματικά. Στην επόμενη ενότητα παρουσιάζονται κάποιες τέτοιες μελέτες, οι οποίες καταδεικνύουν την εν γένει σημαντικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας για τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών.

#### **4.4 Οργανισμοί Τηλεπικοινωνιών και Μελέτες Περιπτώσεων**

Κατά την διάρκεια των τελευταίων 20 ετών, έχει σημειωθεί αξιοσημείωτη πρόοδος στην αγορά τηλεπικοινωνιών σε παγκόσμιο επίπεδο. Η πρόοδος αυτή δεν αποτυπώνεται μόνο σε όρους νέων τεχνολογιών και υπηρεσιών, αλλά και σε όρους αλλαγών στην δομή της αγοράς και στον χαρακτήρα των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στην αγορά αυτή. Έννοιες όπως αυτές της απελευθέρωσης των αγορών και της κατάργησης των φυσικών μονοπωλίων, άρχισαν να συζητούνται διεθνώς και να εφαρμόζονται σε πολλές ανεπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες, περιλαμβανομένων και των Ηνωμένων Πολιτειών, των χωρών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της Ιαπωνίας και άλλων.

Οι διαδικασίες αυτές άλλαξαν τις αγορές τηλεπικοινωνιών σε παγκόσμιο επίπεδο. Νέοι πάροχοι τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών εμφανίστηκαν, πολλοί εκ των οποίων προέρχονταν από διαφορετικούς επιχειρηματικούς κλάδους, όπως από τον κλάδο της παραγωγής ενέργειας και από τον κλάδο των σιδηροδρόμων.

Επιπλέον, οι ανάγκες για κεφάλαια και υποδομές, οδήγησε στη δημιουργία εταιρειών ως εταιρικά σχήματα χρηματοοικονομικών, χρηματοπιστωτικών και άλλων οργανισμών. Οι εταιρείες αυτές, με γνωστότερο παράδειγμα αυτό της Colt, αν και παρείχαν τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες, αντλούσαν πόρους, τεχνογνωσία και πελατειακή βάση από το σύνολο των εταιρειών που μετείχαν στην σύμπραξη.

Όλα τα ανωτέρω, σε συνδυασμό με την ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη των τελευταίων είκοσι ετών και την παγκοσμιοποίηση των οικονομιών, οδήγησαν στην ανάδειξη νέων επιχειρηματιών ευκαιριών, αλλά και στην αύξηση της αβεβαιότητας και κατά επέκταση και στην ανάληψη μεγαλύτερων κινδύνων από τους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς. Το περιβάλλον αυτό ανάγκασε τους οργανισμούς να αναπτύξουν νέα προϊόντα και υπηρεσίες, να επαναπροσδιορίσουν τις στρατηγικές τους προτεραιότητες, να αναδιοργανώσουν τις δομές τους και τις επιχειρηματικές τους διαδικασίες, να καλλιεργήσουν έναν καινοτόμο χαρακτήρα, να σχεδιάσουν νέα επιχειρηματικά μοντέλα και να εισάγουν διαδικασίες ανάπτυξης της γνώσης.

Οι αναγκαίες αυτές μεταβολές αποτελούν αξιόπιστο στοιχείο, του δυναμικού χαρακτήρα που παρουσιάζει η αγορά τηλεπικοινωνιών. Είναι ο χαρακτήρας αυτός που αναγκάζει τους οργανισμούς να παράγουν συνεχώς νέα γνώση, να καινοτομούν σε προϊόντα και υπηρεσίες, να ανταγωνίζονται, να διερευνούν τις προτιμήσεις των καταναλωτών και να προσπαθούν να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά κάθε διαθέσιμο πόρο, προκειμένου να αποκτήσουν κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα [301]. Βάσει του D' Aveni [547] το ανταγωνιστικό αυτό πλεονέκτημα δεν μπορεί να διατηρηθεί μακροχρόνια χωρίς την διαμόρφωση κατάλληλης οργανωσιακής κουλτούρας, ειδικά σε υπερανταγωνιστικές βιομηχανίες, όπως αυτή των τηλεπικοινωνιών.

Οι συνθήκες που περιγράφηκαν ανωτέρω, σε συνδυασμό με την ανάγκη για ελαστικότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τις αποτυχίες στην καθημερινή λειτουργία των οργανισμών, οδήγησαν στην αύξηση του ενδιαφέροντος για τον ρόλο που διαδραματίζει και που μπορεί να διαδραματίσει η οργανωσιακή κουλτούρα στους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς. Η προσέγγιση αυτή ήρθε σε αντιδιαστολή με την ιστορική προσέγγιση που χρησιμοποιείτο μέχρι πρόσφατα και που ήθελε τους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς να βασίζονται σχεδόν αποκλειστικά σε λειτουργικά μεγέθη, όπως τα κέρδη, οι πωλήσεις και οι χονδρικές τιμές.

Η ιστορική αυτή προσέγγιση ήταν αποτέλεσμα της μονοπωλιακής κατάστασης στην οποία δραστηριοποιούνταν οι μεγαλύτεροι πάροχοι παγκοσμίως, η οποία τους απομάκρυνε από στόχους όπως αυτοί της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας, του πελατοκεντρικού προσανατολισμού, της ανταγωνιστικότητας και της αξιοποίησης των ανθρώπινων πόρων τους. Υπό τις συνθήκες αυτές, οι μεγάλοι κρατικοί πάροχοι καλλιέργησαν συμπαγείς και δυσκίνητες γραφειοκρατικές κουλτούρες, οι οποίες σκοπό είχαν να προστατεύουν τους εργαζομένους και τις δομές τους, από εξωτερικές μεταβολές – κινδύνους (silos – based cultures).

Η απελευθέρωση των αγορών και η κατάργηση των φυσικών μονοπωλίων, άλλαξαν δραματικά τον τρόπο λειτουργίας των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, οι οποίοι προκειμένου να ανταποκριθούν και να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό αναπροσάρμοσαν τις στρατηγικές τους, τις διαδικασίες τους και τον τρόπο διοίκησης τους. Το πιο σημαντικό όμως είναι η διαπίστωση της ανάγκης για αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας που διακατέχει απλούς εργαζομένους

και ανώτερα στελέχη, προκειμένου να μπορέσει ο οργανισμός να εφαρμόσει οποιοδήποτε νέο, ανταγωνιστικό πλάνο.

Οι προσπάθειες αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας εκδηλώθηκαν μέσα προγράμματα επιμόρφωσης και ανανέωσης του προσωπικού στα οποία προχώρησαν πολλά πρώην κρατικά μονοπώλια, αλλά και από το μέχρι σήμερα ενδιαφέρον όλων των μεγάλων οργανισμών για τη διαχείριση του ανθρώπινου κεφαλαίου τους. Η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας όμως, φάνηκε ακόμα περισσότερο στις περιπτώσεις εκείνες κατά τις οποίες οργανισμοί οδηγήθηκαν σε αποτυχίες ή επιτυχίες εξαιτίας του τρόπου που την αντιμετώπισαν. Στις περιπτώσεις αυτές, φαίνεται ακόμα καθαρότερα ο σημαντικός ρόλος που μπορεί να διαδραματίσει στις αγορές τηλεπικοινωνιών.

Στην ενότητα αυτή, θα παρουσιαστούν μελέτες περιπτώσεων από την βιομηχανία τηλεπικοινωνιών, στις οποίες η οργανωσιακή κουλτούρα διαδραμάτισε σημαντικό ρόλο. Σκοπός είναι να καταδειχτεί αφενός μεν η σημαντικότητα της οργανωσιακής κουλτούρας και οι αποτυχίες που μπορεί να προκύψουν αγνοώντας της και αφετέρου να δοθεί μία εικόνα για την υφιστάμενη έρευνα πάνω στον τρόπο που επιδρά στην αποτελεσματική διοίκηση των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών. Με τον τρόπο αυτό θα κατανοήσουμε την σημαντικότητα της, αλλά θα γίνει αντιληπτό και το περιορισμένο εύρος έρευνας που έχει πραγματοποιηθεί αναφορικά με τους παρόχους τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών και προϊόντων.

#### **4.4.1 Αλλάζοντας την Οργανωσιακή Κουλτούρα**

Η ανάγκη για συνεχή αναπροσαρμογή των οργανωσιακών δεδομένων, έχει γίνει αντιληπτή από προηγούμενες ενότητες (Κεφάλαιο 3). Ιδιαίτερο ενδιαφέρον όμως παρουσιάζει η περίπτωση εκείνη στην οποία οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί αντιλαμβάνονται πως προκειμένου να καταφέρουν να ανταποκριθούν στις εξελίξεις, θα πρέπει να μεταβάλλουν όχι κάποιο στοιχείο της δομής τους ή του τρόπου διοίκησης τους, αλλά την ίδια τους την οργανωσιακή κουλτούρα.

Στις περιπτώσεις αυτές οι διοικούντες λαμβάνουν την οργανωσιακή κουλτούρα ως ένα βασικό δομικό χαρακτηριστικό, το οποίο μπορεί να είναι μεν δύσκολα διαχειρίσιμο, αλλά όχι αδύνατο να πραγματοποιηθεί. Οι διοικούντες οφείλουν να γνωρίζουν την κουλτούρα του οργανισμού τους και να προβαίνουν στην απαραίτητες αναδιαρθρώσεις, προκειμένου να ανταποκριθεί αυτός στο σύνθετο επιχειρηματικό περιβάλλον και στις συνεχώς μεταβαλλόμενες ανάγκες τις αγοράς τηλεπικοινωνιών ([56], [559]).

Οι μεγάλες επιτυχίες σε προγράμματα αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας εταιρειών όπως η British Airways, η ICL, η British Telecom [560] και η Nissan [31], χρησιμεύουν ως βασικά πειστήρια της δυνατότητας αλλαγής της κουλτούρας προς μία επιθυμητή από την διοίκηση κατεύθυνση. Μέχρι στιγμής έχουν αναλυθεί δύο προσεγγίσεις στη διαδικασία αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας: α) η Top – down και β) η Bottom – up [559].

Η top – down προσέγγιση θεωρεί πως η ανώτερη διοίκηση έχει πλήρη επίγνωση των δομικών χαρακτηριστικών της κουλτούρας του οργανισμού (αρχές, αξίες και πρότυπα συμπεριφοράς) καθώς και των επιθυμητών χαρακτηριστικών προκειμένου να οδηγηθεί ο οργανισμός στην επιτυχία. Γνωρίζοντας τα στοιχεία αυτά η διοίκηση μπορεί εύκολα να προχωρήσει στην αλλαγή της κουλτούρας μέσω παρεμβάσεων στο ανθρώπινο δυναμικό, επικοινωνιακών στρατηγικών, καθιέρωσης συστημάτων ανταμοιβών και επίτευξης στόχων, συνεχούς εκπαίδευσης, επαναπροσδιορισμού των στόχων του οργανισμού και άλλων στρατηγικών.

Οι μέθοδοι αυτοί έχουν φέρει αποτελέσματα σε περιπτώσεις όπως αυτή της British Airways, άλλα έχουν δεχτεί και έντονη κριτική για την επικέντρωση της αλλαγής στα ανώτερα διοικητικά κλιμάκια και για την υποεκτίμηση των αντιστάσεων που μπορεί να προβάλλουν οι εργαζόμενοι στα εφαρμοζόμενα προγράμματα αλλαγής [561]. Σε διάφορες μελέτες ([562], [563]) έχει εντοπιστεί ότι η top – down προσέγγιση δεν κατορθώνει να κερδίζει τη δέσμευση των εργαζομένων και να επιτύχει πλήρη προσαρμογή σε επίπεδο καθημερινής συμπεριφοράς.

Η bottom – up προσέγγιση χρησιμοποιεί μία ή περισσότερες οργανωσιακές μονάδες ως οδηγούς για την επιτυχή αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας. Τα συμπεράσματα που αποκομίζονται από τις μονάδες οδηγούς χρησιμεύουν προκειμένου να εφαρμοστεί το πρόγραμμα αλλαγής στο σύνολο του οργανισμού. Η μέθοδος αυτή θεωρείται συμμετοχική και αλληλεπιδραστική όσον αφορά τη σχέση εργαζομένων και διοίκησης.

Η αλλαγή περιλαμβάνει πολλαπλά επίπεδα, στο καθένα από τα οποία ο ρόλος της διοίκησης είναι να υποστηρίξει και να συμμετέχει στις διαδικασίες αλλαγής παρέχοντας τα κατάλληλα κίνητρα, αλλά και το παράδειγμα στους εργαζομένους. Στα αρχικά στάδια αλλαγής, οι διοικούντες αφιερώνουν αρκετό χρόνο στην εκπαίδευση προσωπικού, προκειμένου αυτό να αποκτήσει τα απαραίτητα προσόντα και δεξιότητες που η νέα κουλτούρα απαιτεί., αλλά και στην τοποθέτηση των κατάλληλων μελών του προσωπικού στις κατάλληλες θέσεις, ώστε να παγιωθεί η αλλαγή της κουλτούρας. Αυτό μπορεί να απαιτήσει είτε αναδιάρθρωση του υφιστάμενου προσωπικού είτε πρόσληψη νέων εργαζομένων που να συγκεντρώνουν τα απαραίτητα χαρακτηριστικά αλλά και που να μπορούν να τα μεταδώσουν στους υπόλοιπους εργαζομένους. Η όλη αυτή αναδιάρθρωση οδηγεί σταδιακά στην καθιέρωση νέων κανόνων, δομών, πολιτικών συμπεριφοράς και συστημάτων απόδοσης, ειδικά στα τελευταία στάδια αλλαγής της κουλτούρας [559].

#### **4.4.2 Η Περίπτωση της Sri Lanka Telecom**

Οι Sivananthiran & Venkata [564] μελέτησαν την περίπτωση της Sri Lanka Telecom ως μία χαρακτηριστική περίπτωση αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας. Η εταιρεία ξεκίνησε ως κρατικό μονοπώλιο, το οποίο πήρε τη μορφή εταιρικού σχήματος υπό κρατική διαχείριση το 1991 και ιδιωτικοποιήθηκε το 1996. Το 1997 η Ιαπωνική NTT έγινε στρατηγικός εταίρος της Sri Lanka Telecom και αγοράζοντας σταδιακά μετοχές, έφτασε το 35% και απέκτησε τη διοίκηση της εταιρείας, σε χρονικό διάστημα πέντε ετών.

Ως αποτέλεσμα της αλλαγής στη διοίκηση, οι οργανωτικές δομές του οργανισμού άλλαξαν και διαμορφώθηκαν σύμφωνα με τα ιαπωνικά εταιρικά πρότυπα [564]. Οι αλλαγές αυτές έτυχαν της σιωπηρής αποδοχής του εργατικού δυναμικού της εταιρείας, καθώς οι προγενέστερες διαπραγματεύσεις για την τύχη των υπαλλήλων που είχαν προσληφθεί υπό κρατικό καθεστώς είχαν τελεσφορήσει. Παρά την αλλαγή αυτή στις δομές, η κουλτούρα δεν είχε μεταβληθεί, καθώς οι εργαζόμενοι συνέχιζαν να λειτουργούν σύμφωνα με την παλιά, γραφειοκρατική νοοτροπία της κρατικής διακυβέρνησης.

Η νέα διοίκηση εξέδωσε και διένειμε το νέο όραμα του οργανισμού, την αποστολή του και είκοσι ένα εταιρικούς στόχους, με ένα έγγραφο που έγινε γνωστό ως “Vision 21”. Τα αποτελέσματα αυτής της top – down προσέγγισης δεν ήταν τα αναμενόμενα, καθώς ελάχιστοι υπάλληλοι φάνηκαν να συμμορφώνονται και να

ενσωματώνουν τα νέα πρότυπα. Αντίθετα, κυρίαρχα χαρακτηριστικά παρέμεναν η χαμηλή ομαδικότητα, οι διαμάχες μεταξύ διαφορετικών κέντρων εξουσίας, οι διαμάχες των διαφορετικών σωματείων εργαζομένων μεταξύ τους και με τη διοίκηση, η έλλειψη δέσμευσης των εργαζομένων απέναντι στον οργανισμό και η παθητικότητα στη συμπεριφορά τους, έλλειψη εμπιστοσύνης και κενό στην επικοινωνία μεταξύ των διαφόρων στρωμάτων εργαζομένων και διοίκησης.

Σταδιακά, οι διοικούντες αλλά και αρκετά μέλη από τα εργατικά σωματεία άρχισαν να διαπιστώνουν το χάσμα μεταξύ της στρατηγικής που η διοίκηση προσπαθούσε να ενσωματώσει και της εν γένει συμπεριφοράς και νοοτροπίας των εργαζομένων. Το χάσμα αυτό απαιτούσε την λήψη μέτρων προκειμένου να συνδεθεί η ανώτερη διοίκηση με τους εργαζομένους και να ενσωματωθεί ομαλά η επιθυμητή στρατηγική στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού. Για να επιτευχθεί αυτό απαιτούνταν η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού και αναζητούνταν η κατάλληλη μεθοδολογία, καθώς η top – down προσέγγιση που ακολουθήθηκε μέσω του εγγράφου “Vision 21” δεν απέφερε τα επιθυμητά αποτελέσματα.

Τον Μάρτιο του 2000, ξεκίνησε η διαβούλευση μεταξύ διοίκησης και των εκπροσώπων των εργαζομένων σχετικά με τις μελλοντικές προκλήσεις που θα αντιμετωπίσει ο οργανισμός και για τον τρόπο που θα ανταποκριθεί σε αυτές. Όλες οι πλευρές συμφώνησαν πως η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας αποτελούσε θέμα πρώτης προτεραιότητας, πριν εφαρμοστεί οποιοδήποτε σχέδιο δράσης. Σκοπός ήταν το πέρασμα από την παλιά γραφειοκρατική και δυσκίνητη, σε μία πιο ευέλικτη και προσανατολισμένη στους πελάτες οργανωσιακή κουλτούρα.

Σε πρώτο στάδιο, παράλληλα με τις διαπραγματεύσεις διάφορες κατηγορίες εργαζομένων κλήθηκαν να παρακολουθήσουν μαθήματα και σεμινάρια για την απόκτηση διαπροσωπικών και επικοινωνιακών ικανοτήτων. Παρά τις ειλικρινείς προσπάθειες τόσο από πλευράς εργαζομένων, όσο και από πλευράς διοίκησης, η διαδικασία αλλαγής της κουλτούρας προχωρούσε με αργό ρυθμό. Αυτό ήταν αποτέλεσμα του μεγάλου μεγέθους του οργανισμού, που δεν επέτρεπε την εύκολη διάχυση της πληροφορίας, του μεγάλου αριθμού διαφορετικών εργασιακών αντικειμένων, που δημιουργούσε πολλά διαφορετικά σωματεία με συχνά αντικρουόμενα συμφέροντα και της ύπαρξης διαφορετικών υπό – κουλτούρων ανάλογα με το τμήμα ή το αντικείμενο εργασίας. Επιπλέον, υπήρχε το ζήτημα της αναγνώρισης από πλευράς της διοίκησης της προσπάθειας των εργαζομένων καθώς αυτοί που συμμετείχαν στο πρόγραμμα αλλαγής της κουλτούρας προέρχονταν κυρίως μέσω εθελοντικής προσφοράς από τα σωματεία εργαζομένων.

Η διοίκηση δια μέσου του διευθύνοντος συμβούλου, ο οποίος ήταν Ιάπωνας, ενθάρρυνε τους εργαζομένους να συνεχίσουν τις προσπάθειες, αλλά και τους ανώτερους διοικητικούς υπαλλήλους να συνεχίσουν τις προσπάθειες αλλαγής της κουλτούρας, μέσω του διαλόγου. Στο πρώτο αυτό στάδιο τέθηκαν οι βάσεις διαλόγου μεταξύ διοίκησης και εργαζομένων, αναγνωρίστηκε η ανάγκη αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας και έγιναν τα πρώτα βήματα αλλαγής μέσω εκπαίδευσης σε περιορισμένο αριθμό υπαλλήλων.

Το επόμενο στάδιο σκοπό είχε την επέκταση και την ευρύτερη διάδοση της προσπάθειας για αλλαγή σε σχεδόν όλα τα μήκη και πλάτη της δραστηριότητας του οργανισμού, καθώς και σε όσο το δυνατόν περισσότερους εργαζομένους. Προκειμένου να επιτευχθεί αυτό χρησιμοποιήθηκαν σειρές σεμιναρίων αλλά και εργαστηρίων προπαιδείωσης, αρχικά για τα διοικητικά στελέχη όλων των

επιπέδων και τη διοίκηση των εργατικών σωματείων, ενώ λίγο αργότερα αυτά επεκτάθηκαν και για τους υπαλλήλους του οργανισμού.

Ακολουθώντας τα πρότυπα της “bottom – up” προσέγγισης οι διοικούντες αποφάσισαν να χρησιμοποιήσουν ως πρότυπα, τα περιφερειακά τμήματα της Una και της Sabaragamuwa και συγκεκριμένα εφάρμοσαν το πρόγραμμα αλλαγής της κουλτούρας στα τμήματα Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων και Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης. Τα σεμινάρια και τα εργαστήρια σκοπό είχαν να αναπτύξουν: ανεκτικότητα στη διαφορετικότητα, αίσθημα συμμετοχής στον οργανισμό, αυτοπειθαρχία, ενθάρρυνση για πρωτοβουλία, θέληση για πρωτιά, διαρκή μάθηση, επιθυμία για αλλαγή, εμπάνυση στις διαπροσωπικές σχέσεις, σεβασμό και αμοιβαία εμπιστοσύνη, διαπροσωπικές σχέσεις με τους πελάτες και διαδικασίες ανοικτού διαλόγου.

Τα αποτελέσματα από την διαδικασία αυτή δεν είναι ακόμα γνωστά. Μέχρι και στα τελευταία στάδια αλλαγής της κουλτούρας υπήρχαν περιπτώσεις αντίστασης στην αλλαγή, είτε από φυσικά πρόσωπα, είτε από ολόκληρα σωματεία εργαζομένων, είτε ακόμα και από διοικητικά στελέχη. Παρόλα αυτά υπάρχουν μερικά αδιάψευστα στοιχεία για την επίδραση της προσπάθειας αλλαγής πάνω στον οργανισμό.

Παρά την αντίσταση στην αλλαγή από μερίδα εργαζομένων, η μεγάλη πλειοψηφία υποδέχτηκε με θέρμη την προσπάθεια. Οι αιτήσεις για συμμετοχή στα σεμινάρια και στα εργαστήρια ήταν τέτοια, που χρειάστηκε να υπερδιπλασιαστούν οι υποδομές και οι ώρες εκπαίδευσης εντός ενός χρόνου. Επιτεύχθηκε έτσι ένας από τους στόχους της διοίκησης για την επιθυμητή κουλτούρα, αυτός της αυξανόμενης επιθυμίας για γνώση και εκπαίδευση.

Επιπλέον, μέσω των διαδικασιών αυτών, οι διοικούντες και οι εργαζόμενοι (ειδικά οι εκπρόσωποι τους) ήρθαν πιο κοντά, απέκτησαν βάση διαλόγου και έμαθαν να ακούνε και να κατανοούν τα προβλήματα και τους στόχους ο ένας του άλλου. Ακόμα και σε περιπτώσεις που δεν υπήρξε σύγκλιση συμφερόντων, υπήρξε η βάση για ειλικρινείς διαλόγους και για προσπάθεια εύρεσης μίας συμβιβαστικής λύσης. Έτσι, επιτεύχθηκαν επιπλέον οι στόχοι της διοίκησης για την επιθυμητή κουλτούρα, όπως αυτός της ανοχής της διαφορετικότητας, του σεβασμού και της αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Σημαντικές διαφορές υπήρξαν και στη συμπεριφορά των εργαζομένων ως αποτέλεσμα της προσπάθειας για αλλαγή. Τα σεμινάρια και τα εργαστήρια έφεραν πιο κοντά εργαζομένους από τα διάφορα τμήματα του οργανισμού. Οι χρόνοι ανταπόκρισης σε αιτήματα άλλων τμημάτων, μειώθηκαν σημαντικά, ενώ τα επίπεδα συναδελφικότητας και ομαδικότητας στην εργασία ανέβηκαν. Οι εργαζόμενοι άρχισαν όλο και περισσότερο να αισθάνονται μέλη του ίδιου οργανισμού, ενώ άρχισαν να αυξάνονται και οι μετακινήσεις εργαζομένων μεταξύ των τμημάτων, που ως τότε συναντούσαν την αντίσταση των εργατικών σωματείων. Οι μετακινήσεις αυτές συνέβαλλαν ακόμα περισσότερο στην ανάπτυξη εκ μέρους των εργαζομένων μίας ευρύτερης εικόνας του οργανισμού και να αντιληφθούν τη θέση τους σε αυτόν.

Αν και όπως ειπώθηκε, δεν έχουν αναπτυχθεί ακόμα δείκτες μέτρησης της αποτελεσματικότητας του οργανισμού μετά τη διαδικασία αλλαγής, υπάρχουν όμως σαφείς ενδείξεις των αναμενόμενων αποτελεσμάτων της. Στα τμήματα που εφαρμόστηκαν πιλοτικά οι διαδικασίες αλλαγής παρατηρήθηκε μείωση του ρυθμού σφαλμάτων από 16% σε 4%, ενώ ο χρόνος που απαιτούνταν για επανασύνδεση στο δίκτυο της εταιρείας, μειώθηκε κατά τριάντα λεπτά.



Επιπροσθέτως, οι υπάλληλοι κατέβαλλαν σημαντικές προσπάθειες να έχουν σφαιρική γνώση των ζητημάτων της εταιρείας και να προσπαθούν να εξυπηρετούν τους πελάτες, ακόμα και όταν ο αρμόδιος υπάλληλος απουσιάζει, γεγονός που οδήγησε στην βελτίωση των σχέσεων με την πελατειακή βάση [564].

Η Sri Lanka Telecom, όπως και πολλές άλλες τηλεπικοινωνιακές εταιρείες αν και λειτουργούσαν σε ανταγωνιστικό περιβάλλον, διαπίστωσε πως η κουλτούρα της αποτελούσε εμπόδιο για να αντιμετωπίσει επιτυχώς τον ανταγωνισμό και να βελτιώσει την αποτελεσματικότητά της. Αντιλαμβανόμενη την ανάγκη για αλλαγή της κουλτούρας της, προχώρησε σε μακροχρόνιες διαδικασίες, των οποίων τα αποτελέσματα αν και δεν είναι ακόμα ξεκάθαρα, έχουν αναγνωριστεί ως σημαντικά από τους διοικούντες, οι οποίοι συνεχίζουν να διαθέτουν ανθρώπινους, υλικούς και χρηματικούς πόρους για την ολοκλήρωση της προσπάθειάς τους.

Η όλη αυτή διαδικασία καταδεικνύει την ύπαρξη ενδιαφέροντος από πλευράς διοίκησης τηλεπικοινωνιακών οργανισμών για την οργανωσιακή κουλτούρα. Το ενδιαφέρον αυτό μάλιστα προέρχεται από στελέχη που προέρχονται από τον Ιαπωνικό κολοσσό της NTT, μίας εταιρείας που προέρχεται από μία χώρα, που δίνει ιδιαίτερη έμφαση σε ζητήματα κουλτούρας.

#### 4.4.3 Η Περίπτωση της Telefonica

Το πέρασμα από το μονοπώλιο σε μία ανταγωνιστική αγορά είναι συνήθως τραυματικό για οποιονδήποτε οργανισμό δεν έχει συνηθίσει να ανταγωνίζεται. Παραίτησεις προσωπικού, επιθετικοί ανταγωνιστές, μείωση των τιμών και της κερδοφορίας, πίεση για καλύτερα αποτελέσματα, είναι μερικά από τα στοιχεία που βιώνουν οι εργαζόμενοι και οι διοικήσεις των πρώην κρατικών μονοπωλίων. Οι ειδικοί σε θέματα διοίκησης τονίζουν πως η καλύτερη αντίδραση στις περιπτώσεις αυτές είναι να αντιμετωπίζονται οι αλλαγές με δυναμικές επιλογές.

Στην μελέτη περίπτωσης των Claver, Gasco, Lloris & Lopez [565], εξετάζεται η περίπτωση ενός από τους μεγαλύτερους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς παγκοσμίως, της Telefonica, η οποία προχώρησε σε αλλαγές στην κουλτούρα και στο στυλ διοίκησης της, ενώ παράλληλα προσπαθούσε να κρατήσει τη θέση εκείνη στην αγορά που θα της επέτρεπε να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό.

Η εταιρεία λειτουργούσε ως κρατικό μονοπώλιο μέχρι το 1998, όπου πραγματοποιήθηκε η απελευθέρωση της αγοράς και η εταιρεία ξεκίνησε να παρέχει τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της υπό καθεστώς ανταγωνισμού. Το 1998, όταν πραγματοποιήθηκε η απελευθέρωση της αγοράς, η εταιρεία αριθμούσε 103.000 εργαζομένους και τα κέρδη της ανέρχονταν στα 217 εκατομμύρια πεσέτες. Η μετοχή της εταιρείας αποτελούσε την ακριβότερη μετοχή στο ισπανικό χρηματιστήριο αξιών και διαπραγματευόταν και σε μία σειρά άλλων χρηματιστηρίων, όπως αυτά της Νέας Υόρκης, του Τόκιο, του Παρισιού και του Λονδίνου. Η εταιρεία διέθετε πάνω από σαράντα εκατομμύρια πελάτες, οι μισοί εκ των οποίων βρίσκονταν στην Λατινική Αμερική. Η Telefonica συνεχίζει μέχρι σήμερα να διατηρεί την ηγεσία στην ισπανική αγορά τηλεπικοινωνιών και έχει καθιερωθεί ανάμεσα στις μεγαλύτερες εταιρείες τηλεπικοινωνιών παγκοσμίως.

Η ειδυλλιακή αυτή εικόνα, δεν σημαίνει πως η εταιρεία πέρασε από την μονοπωλιακή στην ανταγωνιστική κατάσταση με ευκολία. Η εταιρεία κλήθηκε να ξεπεράσει ποικίλα εμπόδια και να προβεί σε πολλαπλές αναδιαρθρώσεις στην διοικητική της δομή. Οι αλλαγές αυτές σκοπό είχαν να καλύψουν τις αυξημένες ανάγκες που παρουσίαζαν οι καταναλωτές για ποιοτικότερες και φθηνότερες υπηρεσίες και προϊόντα, καθώς και την πίεση από την ύπαρξη ανταγωνιστών

που σκοπό είχαν να καλύψουν πρώτοι τις ανάγκες αυτές. Συγχρόνως, η εταιρεία είχε να αντιμετωπίσει τη συρρίκνωση του μεριδίου αγοράς της, λόγω της μετάβασης στον ανταγωνισμό και την συνεπακόλουθη μείωση των κερδών της.

Η μεγαλύτερη πρόκληση όμως για τον οργανισμό σχετιζόταν με την μεταβολή του εσωτερικού της περιβάλλοντος, της οργανωσιακής της κουλτούρας, ώστε να καταστήσει σαφές πως πλέον δεν είχε συνδρομητές, αλλά πελάτες, των οποίων οι απαιτήσεις για ανώτερη ποιότητα και φθηνότερες τιμές, θα έπρεπε να εισακούονται. Η ανάγκη για αλλαγή στις αξίες και στα πρότυπα συμπεριφοράς του οργανισμού, συμπυκνωνόταν στη δήλωση σκοπού της εταιρείας σχετικά με τις μελλοντικές της δραστηριότητες. «Η Εταιρεία θα αναγνωρίζεται από τους νυν και τους δυνητικούς της πελάτες ως τον προτιμότερο πάροχο τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών, φωνής, δεδομένων, ήχου και υπηρεσιών εικόνας» [565].

Η δήλωση αυτή πραγματοποιήθηκε στα τέλη της δεκαετίας του 1980, σχεδόν δέκα χρόνια πριν την απελευθέρωση της αγοράς. Το στοιχείο αυτό είναι αποκαλυπτικό του πόσο μπροστά έβλεπαν οι διοικούντες του οργανισμού και της νοοτροπίας του επικρατούσε στην εταιρεία. Αντί να περιμένει η διοίκηση τις μεταβολές σε παγκόσμιο, ευρωπαϊκό ή εθνικό επίπεδο, προχωρούσε σε σημαντικές αλλαγές σε επίπεδο νοοτροπίας τουλάχιστον, προκειμένου να είναι έτοιμη όταν οι μεταβολές αυτές πραγματοποιηθούν.

Φυσικά η υλοποίηση αυτή της δήλωσης δεν υπήρξε εύκολη υπόθεση, ειδικά για μία εταιρεία η οποία είχε μάθει να λειτουργεί για πολλά έτη σε ένα σταθερό και ρυθμιζόμενο περιβάλλον και είχε αναπτύξει μία ισχυρή γραφειοκρατική κουλτούρα στην οποία όλοι οι εργαζόμενοι είχαν εξασφαλισμένη δουλειά για όλη τους τη ζωή. Προκειμένου να μπορέσει η εταιρεία να υλοποιήσει τη δήλωση της αυτή και να διατηρήσει τη θέση της στην αγορά, ακολουθήθηκε η bottom – up προσέγγιση στην προσπάθεια αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας. Αποφασίστηκε να χρησιμοποιηθεί το Περιφερειακό Κεντρικό Γραφείο του Alicante ως πρότυπο – οδηγό για οποιαδήποτε αλλαγή πριν αυτή εφαρμοστεί σε όλο τον οργανισμό.

Οι πρώτες δοκιμές ξεκίνησαν το 1989. Την εποχή εκείνη το παράρτημα της εταιρείας στο Alicante, αριθμούσε 1.200 υπαλλήλους και επιλέχτηκε αφενός μεν για τη πολυσύνθετη δομή του, αφετέρου γιατί επρόκειτο για ένα επικερδές παράρτημα με υψηλές προσδοκίες περαιτέρω ανάπτυξης. Τα χαρακτηριστικά αυτά έπεισαν την διοίκηση του οργανισμού να επενδύσει 15 εκατομμύρια πεσέτες, προκειμένου να γίνουν αλλαγές σε εξοπλισμό και υποδομές, αλλά κυρίως για να γίνουν βαθιές αλλαγές σε δομές, συμπεριφορές και αξίες, με σκοπό να επιτύχει η εταιρεία, αυτό που οι διοικούντες ονόμαζαν ανώτερη ποιότητα υπηρεσιών και προϊόντων.

Η προσπάθεια για αλλαγή ξεκίνησε από τα μέλη του περιφερειακού διοικητικού συμβουλίου, τα οποία κλήθηκαν να παρακολουθήσουν ειδικά μαθήματα σε σχέση με τη διοίκηση και την επίτευξη των στόχων ποιότητας. Σύντομα τα μαθήματα αυτά επεκτάθηκαν και στα επόμενα ιεραρχικά επίπεδα καλύπτοντας μία ευρεία γκάμα υπαλλήλων από όλους τους λειτουργικούς τομείς.

Τα μαθήματα αυτά κράτησαν τρία χρόνια και υπήρξαν διαλογικά και αλληλεπιδραστικά, ενώ συνέβαλλαν σημαντικά στο να περάσει η εταιρεία από την αρχική της δήλωση σκοπού, στην επόμενη δήλωση της που ήταν πιο σαφής και περιεκτική για τις μελλοντικές της δραστηριότητες. «Η Εταιρεία πρέπει να μπορεί, από την οπτική γωνιά των πελατών της, να κάνει τις εργασίες της σωστά από την πρώτη στιγμή που της ζητούνται, στο χαμηλότερο δυνατό κόστος». Η δήλωση

αυτή έπρεπε να εφαρμοστεί σε κάθε λειτουργική πλευρά του οργανισμού, σε κάθε εργασία που πρέπει να διεκπεραιωθεί και από κάθε εμπλεκόμενο υπάλληλο.

Επιπροσθέτως, μέσα από τη διαδικασία των μαθημάτων, η διοίκηση κατέληξε στις αρχές και αξίες της νέας – επιθυμητής κουλτούρας του οργανισμού. Οι αξίες αυτές περιλάμβαναν:

- Σύγκλιση των ενδιαφερόντων για προϊόντα και υπηρεσίες μεταξύ υπαλλήλων του οργανισμού και πελατών του.
- Η ποιότητα θα επιτευχθεί μέσω της διαρκούς μάθησης από πλευράς εργαζομένων και της υποδειγματικής τους συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας.
- Οι πελάτες πρέπει να αναγνωρίζουν την εταιρεία από την ικανότητα των ανθρώπινων πόρων της, να ξεπερνούν ακόμα και τις τεχνολογικές της δυνατότητες.

Το σημαντικό στην περίπτωση της Telefonica ήταν πως οι εργαζόμενοι και τα διοικητικά στελέχη μεσαίου επιπέδου δεν αντιμετώπισαν τις προσπάθειες αυτές ως μία περαστική μόδα. Αυτό ήταν αποτέλεσμα των μεγάλων προσπαθειών του Διοικητικού Συμβουλίου σε όρους εσωτερικής επικοινωνίας να ενσωματώσουν στην προσπάθεια αυτή όλα τα εργαζόμενα μέλη στον οργανισμό. Κατάφεραν εν τέλει, να συμπεριλάβουν στο πρόγραμμα αλλαγής το 85% των εργαζομένων στα μέσα του 1993. Την περίοδο αυτή το διοικητικό συμβούλιο κατέληξε και στην διαπίστωση πως οι έως εκείνη τη στιγμή κινήσεις μπορούσαν να οδηγήσουν: στην αναγνώριση του οργανισμού από τους υπάρχοντες πελάτες του, στην κυριαρχία στην αγορά υπό υψηλά ανταγωνιστικές συνθήκες, στη δημιουργία αισθημάτων υπερηφάνειας και ικανοποίησης στους εργαζομένους και στην δυνατότητα πιστοποίησης για την ποιότητα των προϊόντων, των υπηρεσιών και του τρόπου λειτουργίας της.

Πράγματι, τον Ιούνιο του 1995 το περιφερειακό τμήμα του Alicante πιστοποιήθηκε με το ISO 9000. Παρόλα αυτά η πιστοποίηση αυτή δεν υπήρξε επαρκής για τη διοίκηση του οργανισμού, αφού στόχος ήταν η δημιουργία μία κουλτούρας ποιότητας και η αναδιαμόρφωση των δομών του οργανισμού. Το Περιφερειακό Διοικητικό Συμβούλιο σε συνεργασία με την κεντρική διοίκηση του οργανισμού διαμόρφωσε ένα πρόγραμμα για τη βελτίωση της καθημερινής διοίκησης και λειτουργίας του οργανισμού.

Το πρόγραμμα αυτό σκοπό είχε να εμπνεύσει τα στελέχη διοίκησης του οργανισμού σε τρεις πτυχές: α) να δεσμευτούν απέναντι στους εαυτούς τους (ως διοικητικά στελέχη να προσπαθούν συνεχώς να βελτιώνουν τις διοικητικές τους ικανότητες), β) να δεσμευτούν απέναντι στην ομάδα (ως διοικητικά στελέχη έχουν ευθύνη να αναπτύσσουν και να βελτιώνουν την ομάδα της οποίας έχουν την ευθύνη), γ) να δεσμευτούν απέναντι στον οργανισμό (ο στόχοι τους, όπως και αυτοί των ομάδων τους θα πρέπει όχι μόνο να συμβαδίζουν με αυτούς του οργανισμού, αλλά να αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι τους).

Το καλοκαίρι του 1994 τα διοικητικά στελέχη κλήθηκαν να απαντήσουν ένα ερωτηματολόγιο, προκειμένου να διαπιστωθούν οι παράγοντες εκείνοι που θα μπορούσαν να οδηγήσουν τον οργανισμό στην επιτυχία, καθώς και εκείνοι που θα μπορούσαν να αποτελέσουν ανασταλτικό παράγοντα προς αυτήν. Οι παράγοντες που αναγνωρίστηκαν ότι οδηγούν στην επιτυχία ήταν: η προηγμένη τεχνολογία, η διαφοροποίηση της αγοράς, η προσαρμογή στις ανάγκες των καταναλωτών, η επιχειρηματική και διοικητική αποκέντρωση, η ύπαρξη ελαστικών κανόνων λειτουργίας, οι κοινοί και καλά ορισμένοι επιχειρησιακοί

στόχοι, η συμμετοχή όλων των εργαζομένων στην επιτυχία, η προσαρμογή των εργαζομένων στις πραγματικές ανάγκες και η αύξηση της παραγωγικότητας. Οι παράγοντες αυτοί ήταν ανάμεσα στα βασικά χαρακτηριστικά της πελατοκεντρικής κουλτούρας, την οποία και προσπαθούσαν να διαμορφώσουν οι διοικούντες.

Ως παράγοντες αποτυχίας αναγνωρίστηκαν: ο ακατάλληλος επιχειρηματικός σχεδιασμός, η έλλειψη ανάμιξης και συμμετοχής των εργαζομένων στα πεπραγμένα του οργανισμού, τα πολλά ιεραρχικά επίπεδα, η υπό – επένδυση σε τεχνολογία, η αδυναμία υιοθέτησης των προτύπων της αγοράς και πλήρους ενσωμάτωσης σε αυτήν και η έλλειψη ικανοποιητικών επιχειρηματικών συμμαχιών. Οι παράγοντες αυτοί αναγνωρίστηκαν ως χαρακτηριστικά της γραφειοκρατικής κουλτούρας, την οποία προσπαθούσε να αποβάλλει ο οργανισμός. Από τα στοιχεία αυτά φαίνεται πως οι προσπάθειες για αλλαγή της κουλτούρας από πλευράς διοίκησης είχε ως αποτέλεσμα να πιστέψουν και να εμπνευστούν οι εργαζόμενοι από τις αρχές και τις αξίες της νέας κουλτούρας που προσπαθούσε να διαμορφώσει η διοίκηση. Με τον τρόπο αυτό αναγνώρισαν ως παράγοντες επιτυχίας τα χαρακτηριστικά της νέας κουλτούρας και ως πιθανοί ανασταλτικοί παράγοντες τα χαρακτηριστικά της παλιάς κουλτούρας.

Ενθαρρυσμένη από τα αποτελέσματα του περιφερειακού τμήματος του Alicante, η κεντρική διοίκηση αποφάσισε να διαμορφώσει ένα γενικότερο σχέδιο δράσης για το έτος 1995, προκειμένου να λάβει χώρα στην εταιρεία το πρόγραμμα αλλαγής της κουλτούρας. Το κεντρικό σύνθημα το σχεδίου δράσης ήταν το «Ένα νέο στυλ διοίκησης» και βασιζόταν στη μαζική συμμετοχή διοικητικών στελεχών και εργαζομένων προκειμένου να υπάρξει κινητικότητα και αλλαγή στον οργανισμό. Η προετοιμασία του σχεδίου δράσης περιλάμβανε ακόμα τον καθορισμό ευδιάκριτων στόχων που έπρεπε να επιτευχθούν, αλλά και τρόπους και αρχές για την επίτευξη τους. Όλα αυτά προέκυψαν διαλογικά μέσω διαφόρων συναντήσεων μελών του οργανισμού, αλλά και ερωτηματολογίων που μοιράστηκαν.

Τα διοικητικά στελέχη του οργανισμού, μεσαίου επιπέδου και πάνω, κλήθηκαν να ψηφίσουν για το ποιοι στόχοι τους φαίνονταν πιο απαραίτητοι, αλλά παράλληλα και πιο υλοποιήσιμοι. Με τον τρόπο αυτό η κεντρική διοίκηση απέκτησε μία εικόνα για κάθε διοικητικό της στέλεχος ξεχωριστά του πως αντιλαμβάνονταν το νέο στυλ διοίκησης, αλλά και του τι είχε να περιμένει από αυτό. Επιπλέον, μέσω της καταγραφής αυτής τα διοικητικά στελέχη ουσιαστικά δεσμεύονταν για τους στόχους που θα υιοθετούσαν και θα υλοποιούσαν ως άτομα, αλλά και στις ομάδες εργασίας τους γενικότερα.

Εν τέλει το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας κατέληξε σε μία σειρά ενεργειών οι οποίες θα έπρεπε να υλοποιηθούν σε όλο το φάσμα λειτουργίας του οργανισμού. Οι ενέργειες αυτές ήταν: α) η εφαρμογή αναλυτικών διαδικασιών στην καθημερινή λειτουργία του οργανισμού, β) η διαμόρφωση και χρήση συγκεκριμένων συστημάτων εσωτερικής επικοινωνίας μεταξύ των διαφορετικών τμημάτων, γ) ο σχεδιασμός και εφαρμογή μεθόδων ενθάρρυνσης της συμμετοχής των εργαζομένων στα πλάνα του οργανισμού, δ) η συνεχής εκπαίδευση στελεχών και εργαζομένων, ε) η διάχυση της γνώσης μεταξύ των διαφορετικών περιοχών λειτουργίας του οργανισμού, ζ) ο συνεχής επανακαθορισμός στόχων και η διάδοση τους και η) η διάδοση και συνεχής καλλιέργεια της νέας κουλτούρας, που χαρακτηριζόταν ως κουλτούρα ποιότητας.

Οι ενέργειες αυτές μοιράστηκαν σε όλα τα διοικητικά στελέχη, τα οποία ανέλαβαν να την μεταφέρουν στους εργαζομένους των ομάδων τους και να διαμορφώσουν με αυτούς τις μεθοδολογίες εκείνες που θα τους επέτρεπαν να

πραγματοποιήσουν τις επιθυμητές αυτές ενέργειες. Αρχές του 1996 συλλέχτηκαν πληροφορίες από το σύνολο του οργανισμού για την πορεία του σχεδίου δράσης κατά το προηγούμενο έτος. Στην έρευνα απάντησε περίπου το 90% των εργαζομένων. Από τα ερωτηματολόγια προέκυψε ότι το 75% των ερωτηθέντων ήταν ικανοποιημένοι σχετικά με τα επιτευχθέντα αποτελέσματα του σχεδίου δράσης για το 1995, ενώ το 92% ένιωθε ασφάλεια και δύναμη να συνεχίσει ως αποτέλεσμα της επιθυμίας της ανώτατης διοίκησης να επιτευχθεί το σχέδιο.

Οι ενέργειες τις οποίες έθεσε ως στόχους η κεντρική διοίκηση επιτεύχθηκαν σε ικανοποιητικό βαθμό, με εξαίρεση αυτές της δημιουργίας ενός εσωτερικού διαύλου επικοινωνίας και της ενθάρρυνσης της διάχυσης της ενδοεπιχειρησιακής γνώσης. Στις ενέργειες αυτές δεν επιτεύχθηκαν τα αναμενόμενα εξαιτίας της έλλειψης καλά δομημένων καναλιών επικοινωνίας, της έλλειψης επικοινωνίας μεταξύ τμημάτων που θεωρούσαν τα αντικείμενα εργασίας τους μη σχετιζόμενα, της έλλειψης ενδιαφέροντος για τη δουλειά που κάνουν οι άλλοι και της μεγάλης διασποράς των επιχειρησιακών μονάδων του οργανισμού.

Τα στοιχεία αυτά έφεραν στο προσκήνιο και μία σειρά άλλων προβλημάτων όπως την έλλειψη κινήτρων μεταξύ των υπαλλήλων, τεχνικές και τεχνολογικές αδυναμίες, γραφειοκρατία στην καθημερινή λειτουργία, έλλειψη βοήθειας από ανώτερα διοικητικά στελέχη και ύπαρξη ασαφών ή μη καλά δομημένων οργανωσιακών στόχων. Τα προβλήματα αυτά όμως ήταν όμοια με αυτά που παρουσιάστηκαν στο Alicante, με αποτέλεσμα η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού να αποφασίσει τη συνέχιση του προγράμματος, στα πρότυπα που αυτό εφαρμόστηκε στο εν λόγω πρότυπο περιφερειακό τμήμα.

Σήμερα, η εταιρεία μπορεί να ισχυριστεί πως οι στόχοι που έθεσε για το μέλλον, έχουν πραγματοποιηθεί μέσω της επιτυχούς διαχείρισης της κουλτούρας της, που επέτρεψε στους εργαζομένους και στον οργανισμό να προετοιμαστούν κατάλληλα για τις αλλαγές που ακολούθησαν στην αγορά τηλεπικοινωνιών [565]. Το γεγονός αυτό επιβεβαιώνεται και από την ηγετική θέση που απολαμβάνει η εταιρεία στην Ισπανία και στον ισπανόφωνο κόσμο γενικότερα.

#### **4.4.4 Αποτυχία σε Επιχειρηματικές Πρακτικές**

Την τελευταία δεκαετία του 20ου αιώνα, οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές (M&A) κυριάρχησαν στην παγκόσμια οικονομική σκηνή [566]. Ειδικά οι συγχωνεύσεις και εξαγορές μεταξύ εταιρειών από διαφορετικά εθνικά περιβάλλοντα, προσέλκυσαν έντονο ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό ενδιαφέρον ([567], [568], [569], [570]). Οι επιχειρηματικές αυτές πρακτικές χρησιμοποιήθηκαν ευρέως προκειμένου να βελτιωθεί η απόδοση των εταιρειών που τις εφαρμόσαν, αλλά τα αποτελέσματα τους δεν ήταν πάντα τα αναμενόμενα, αφού εμφάνισαν υψηλούς ρυθμούς αποτυχίας [449]. Όπως ήταν αναμενόμενο και οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών, ειδικά μετά την απελευθέρωση των αγορών, χρησιμοποίησαν τις επιχειρηματικές αυτές πρακτικές προκειμένου να επιβιώσουν και να μεγεθυνθούν, υπό τις ανταγωνιστικές συνθήκες που κλήθηκαν να λειτουργήσουν.

Μία σειρά ερευνητών, βασιζόμενοι στην θεώρηση του Hofstede [75], “the business of international business is culture”, κατάφεραν να προσδιορίσουν την αδυναμία αναγνώρισης διαφορών στην κουλτούρα ως έναν βασικό παράγοντα αποτυχίας, επενδύσεων εκτός εθνικών συνόρων ([571], [572]). Προκειμένου να αποφευχθούν οι αποτυχίες αυτές προτάθηκε η συστηματική μελέτη και έρευνα του ρόλου της οργανωσιακής κουλτούρας [516].

Οι διαφορές στην κουλτούρα τείνουν να οδηγούν σε προβληματικές επικοινωνίες, σε παρανοήσεις και παρεξηγήσεις, που συχνά οδηγούν στην αποτυχία

([568],[573]). Η πρόσφατη έρευνα πάνω στις εξαγορές και συγχωνεύσεις αποκάλυψε πως η αποτυχία έχει τις ρίζες της στις αταίριαστες κουλτούρες των δύο εταιρειών [569], αλλά και στην έλλειψη προσπάθειας στην κατανόηση της κουλτούρας του εταίρου [567].

Η ύπαρξη διαφορών στις κουλτούρες είναι λογικό να δημιουργεί παρανοήσεις και σύγχυση στην καθημερινότητα, στις διαπραγματεύσεις και στη λειτουργία ενός οργανισμού, καθώς και στις διαδικασίες συγχώνευσης ή εξαγοράς. Στην περίπτωση αυτή η ελλιπής μελέτη ή αδυναμία κατανόησης των ιδιαιτεροτήτων, του κώδικα επικοινωνίας και συμπεριφοράς, καθώς και των εργασιακών αξιών του συνομιλητή, οδηγεί σε ακούσιες αντιπαραθέσεις που δημιουργούν άρνηση και καχυποψία.

Υπάρχουν όμως και περιπτώσεις στις οποίες οι διαφορές στην κουλτούρα δεν είναι τόσο μεγάλες, αλλά αντιθέτως είναι τόσα τα κοινά χαρακτηριστικά που να μπορούμε να μιλάμε για ομοιότητα στις κουλτούρες (cultural similarity). Ακόμα και στις περιπτώσεις αυτές, η επανάπαυση στα κοινά στοιχεία και στις ομοιότητες, καθώς και η έλλειψη προσπάθειας για κατανόηση των ιδιαιτεροτήτων του άλλου εταίρου, μπορεί να οδηγήσει σε αποτυχίες. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών Telia και Telenor, των οποίων την περίπτωση θα εξετάσουμε στην παρούσα ενότητα.

#### **4.4.5 Η Περίπτωση της Telia και Telenor**

Το 1997 δύο από τις μεγαλύτερες σκανδιναβικές εταιρείες τηλεπικοινωνιών ξεκίνησαν τις συνομιλίες για μία πιθανή συγχώνευση τους. Επρόκειτο για τη σουηδική Telia και τη νορβηγική Telenor. Οι εταιρείες παρουσίαζαν πολλά κοινά χαρακτηριστικά εσωτερικής διάρθρωσης. Αποτελούσαν και οι δύο τους μεγαλύτερους παρόχους τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στις εγχώριες αγορές τους, στο παρελθόν ήταν κρατικές εταιρείες που δέχονταν ισχυρές πολιτικές επιδράσεις στον τρόπο λειτουργίας τους και τέλος και οι δύο λειτουργούσαν υπό μονοπωλιακές συνθήκες στις αγορές τους, πριν επιτευχθεί απελευθέρωση.

Πέραν αυτών, οι δύο εταιρείες λειτουργούσαν σε οικονομίες συνεργαζόμενες και με πολλά κοινά χαρακτηριστικά, ενώ υπήρχαν και πολλές ομοιότητες όσον αφορά τις επιχειρηματικές στρατηγικές που εφαρμόζονταν στις χώρες αυτές, καθώς και στις κρατικές τους πολιτικές. Ένα ακόμα ελπιδοφόρο στοιχείο ήταν γλωσσολογική εγγύτητα των δύο εθνών και τα πολλά κοινά στοιχεία κουλτούρας, σε επίπεδο συμπεριφορών, νοοτροπιών, αλλά και πολιτισμού. Τα δυο έθνη χαρακτηρίζονταν από υψηλό αίσθημα καινοτομίας, διεθνισμό, φιλειρηνικά αισθήματα και σεβασμό για τη διαφορετικότητα του ατόμου.

Οι διαπραγματεύσεις για την συγχώνευση ξεκίνησαν με τους καλύτερους οιωνούς, αφού υπήρχε ισχυρή επιθυμία να πραγματοποιηθεί και από τις δύο εθνικές κυβερνήσεις. Η σουηδική κυβέρνηση επιθυμούσε την συγχώνευση προκειμένου να στηρίξει την προσπάθεια ιδιωτικοποίησης της εταιρείας και να την εντάξει στο εγχώριο χρηματιστήριο αξιών. Η νορβηγική κυβέρνηση προσδοκούσε να ενισχύσει ακόμα περισσότερο την ισχύ της εταιρείας στην εθνική της αγορά τηλεπικοινωνιών. Παρά την διαφορά στα κίνητρα των δύο κυβερνήσεων, η επιθυμία να πραγματοποιηθεί η συγχώνευση ήταν δεδομένη και επιπλέον η έγκριση από την αρμόδια αρχή της Ευρωπαϊκής Ένωσης, της συγχώνευσης προοιωνίζε μία επιτυχημένη διαδικασία, δεδομένων των συνθηκών που περιγράφηκαν.

Οι διαπραγματεύσεις που ξεκίνησαν για την συγχώνευση βασίζονταν στο ακαδημαϊκό και επιχειρηματικό πνεύμα της εποχής, σύμφωνα με το οποίο οι διαδικασίες αυτές είναι απελευθερωμένες από στοιχεία κουλτούρες και προσανατολισμένες μόνο σε τεχνοκρατικά επιχειρηματικά στοιχεία, οπότε «μαλακού τύπου παράγοντες», όπως η κουλτούρα και οι άνθρωποι, δεν λογίζονταν ως διαπραγματευτικοί παράγοντες [574]. Στις διαπραγματεύσεις συμμετείχαν τέσσερις εταίροι. Οι διοικήσεις των δύο τηλεπικοινωνιακών οργανισμών και οι εκπρόσωποι των δύο κυβερνήσεων.

Σκοπός όλων ήταν η δημιουργία ενός αναπτυσσόμενου τηλεπικοινωνιακού οργανισμού που θα διεκδικούσε την ηγεμονία στην αγορά τηλεπικοινωνιών της Βορείου Ευρώπης και των Βαλτικών χωρών. Η συγχώνευση θα άνοιγε νέους ορίζοντες και ευκαιρίες, και θα βοηθούσε στην αντιμετώπιση του αυξανόμενου ανταγωνισμού και της παγκοσμιοποίησης των αγορών και των κινδύνων. Η εταιρεία που θα δημιουργούνταν θα είχε ως προίκα τη διεθνή επιχειρηματική δραστηριότητα, ειδικά στις βαλτικές χώρες που θα βασίζονταν στις υπηρεσίες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, στις υπηρεσίες διαδικτύου, στις δορυφορικές επικοινωνίες, στις υπηρεσίες καταλόγου και στην καλωδιακή τηλεόραση. Οι στόχοι που θέτονταν για κυριαρχία στις Σκανδιναβία, την Βόρεια Ευρώπη και της Βαλτικές χώρες θεωρούνταν ρεαλιστικοί από τις διοικήσεις των οργανισμών, ως αποτέλεσμα των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων των οργανισμών και της θέσης τους στην αγορά.

Το έτος που ξεκίνησαν οι διαπραγματεύσεις (1997) η νορβηγική Telenor ήταν η κυρίαρχη εταιρεία στην εγχώρια αγορά, η τρίτη μεγαλύτερη εταιρεία στην Ευρώπη στις δορυφορικές επικοινωνίες και μέσα στις δέκα μεγαλύτερες εταιρείες στην παροχή υπηρεσιών κινητής τηλεφωνίας στην Ευρώπη. Η εταιρεία ήταν υπό πλήρη κρατικό έλεγχο και είχε 20.848 εργαζομένους. Το δίκτυο επικοινωνιών της θεωρούνταν την εποχή εκείνη από τα πλέον εκσυγχρονισμένα και ικανό να ανταποκριθεί στις προσδοκίες της νέας χιλιετίας. Η εταιρεία δραστηριοποιούνταν επιχειρηματικά σε πάνω από σαράντα χώρες, με πολλές προσδοκίες για διεθνή επιτυχία, ειδικά σε τομείς όπως οι δορυφορικές επικοινωνίες, η κινητή τηλεφωνία και οι πληροφορίες καταλόγου.

Την ίδια περίοδο η σουηδική Telia ήταν η κυρίαρχη τηλεπικοινωνιακή εταιρεία στην Σκανδιναβική χερσόνησο και στις βαλτικές χώρες, ενώ ήταν η αδιαμφισβήτητη ηγέτιδα στην εγχώρια αγορά τηλεπικοινωνιών. Η στρατηγική της εταιρείας βασιζόταν από τη μία στη γεωγραφική διασπορά των χωρών, στις οποίες προσέφερε τις υπηρεσίες της και στο μεγάλο εύρος υπηρεσιών και προϊόντων που μπορούσε να προσφέρει. Ανάμεσα στα δυνατά σημεία της εταιρείας ήταν η δυναμική της στο χώρο της τηλεφωνίας, σταθερής και κινητής, καθώς και στη μετάδοση δεδομένων μέσω διαδικτύου.

Τα μεγέθη των εταιρειών παρουσίαζαν ποσοστό της τάξεως 60 / 40 (Telia / Telenor), ενώ τα μερίδια τους στις αγορές που δραστηριοποιούνταν ήταν: 56% / 75% στην κινητή τηλεφωνία, 95% / 99.55% στη σταθερή τηλεφωνία και 25% / 72% στις υπηρεσίες διαδικτύου. Τα ποσοστά αυτά καταδεικνύουν πως ενώ η σουηδική Telia ήταν μεγαλύτερη εταιρεία, η Telenor ουσιαστικά ήταν μονοπώλιο στην αγορά της και παρουσίαζε καλύτερες προοπτικές μεγένθυσης. Το ιδιοκτησιακό καθεστώς και των δύο εταιρειών ήταν διαφανές, ενώ η αξία τους όπως αποτυπώθηκε από ανεξάρτητους ελεγκτές ανερχόταν στα 2.4 - 2.7 εκατομμύρια USD για την Telia και 1.8 - 2.3 εκατομμύρια USD για την Telenor [575].

Οι διαπραγματεύσεις ξεκίνησαν στα τέλη του 1997 και αρχικά αντιμετώπισαν εμπόδια ως αποτέλεσμα της ανάμιξης της πολιτικής ηγεσίας σε αυτές, ενώ ομαλοποιήθηκαν μόλις το καλοκαίρι του 1998, όταν οι διευθύνοντες σύμβουλοι των εταιρειών ξεκίνησαν έναν γύρο μυστικών επαφών μεταξύ τους. Η συμμετοχή των κυβερνητικών εκπροσώπων επανήλθε το Νοέμβριο του 1998, μετά ένα χρόνο από την έναρξη των επαφών και αφού πρώτα χρειάστηκε να λυθούν οι πολιτικές επιπτώσεις από την έναρξη των διαδικασιών συγχώνευσης.

Τον Ιανουάριο του 1999 οι δύο κυβερνήσεις ανακοίνωσαν τη συγχώνευση των δύο εταιρειών και κατέληξαν σε μία γενική συμφωνία βάσει της οποίας: α) το ιδιοκτησιακό καθεστώς ρυθμιζόταν στο 60 / 40 υπέρ της σουηδικής Telia, β) το 33,2% των μετοχών της νέας εταιρείας θα δίνονταν προς διαβούλευση στο χρηματιστήριο, γ) στο διοικητικό συμβούλιο θα μετείχαν έξι μέλη, τρεις από κάθε χώρα διορισμένα από τις κυβερνήσεις τους, δ) το κεντρικό γραφείο θα είχε έδρα στη Σουηδία, αλλά ένα διεθνές κέντρο θα λειτουργούσε και στη Νορβηγία, ε) οι μετοχές της νέας εταιρείας θα διαπραγματεύονταν στο χρηματιστήριο αξιών της Σουηδίας και τέλος ζ) ο πρώτος διευθύνων σύμβουλος θα ήταν Νορβηγός, με αναπληρωτή / τές του σουηδικής καταγωγής.

Τον Μάρτιο του 1999 υπήρξε μία αναδιάρθρωση βάσει της οποίας τα μέλη του διοικητικού συμβουλίου γίνονταν οχτώ (τέσσερα από κάθε χώρα), με πρόεδρο του συμβουλίου και της εταιρείας όμως, τον τότε διευθύνων σύμβουλο της Telia, ενώ διευθύνων σύμβουλος της νέας εταιρείας ορίστηκε ο τότε διευθύνων σύμβουλος της Telenor, όπως όριζε η αρχική συμφωνία. Η διαφοροποίηση αυτή έδωσε την αφορμή για την πρώτη ρήξη καθώς η νορβηγική πλευρά ανακοίνωσε πως αν ο Πρόεδρος δεν ήταν Νορβηγός, η Telenor θα αποχωρούσε από τη συμφωνία.

Τον Οκτώβριο του 1999 η Ευρωπαϊκή Ένωση έδωσε την έγκριση της για τη συγχώνευση και παρείχε οδηγίες για την εναρμόνιση των αγορών τηλεπικοινωνιών με τις ευρωπαϊκές συνθήκες για την απελευθέρωση της αγοράς. Στις 18 Οκτωβρίου 1999, τελικά υπογράφηκε η συμφωνία μετά από καθυστέρηση 24 ωρών, αφού η νορβηγική πλευρά δεν προσήλθε για υπογραφή της συμφωνίας μία μέρα πριν, που είχε καθοριστεί ως η επίσημη μέρα υπογραφής. Το γεγονός αυτό δυναμίτισε το κλίμα μεταξύ των δύο πλευρών, παρά την τελική υπογραφή.

Τον Δεκέμβριο του 1999 ξέσπασε κρίση όταν το διοικητικό συμβούλιο κλήθηκε να αποφασίσει για την πρόταση της σουηδικής κυβέρνησης περί της έδρας του κεντρικού γραφείου της νέας εταιρείας κινητής τηλεφωνίας και της διοικητικής διάρθρωσης του. Η νορβηγική πλευρά αν και δέχτηκε να αντικαταστήσει μέρος των ανώτερων διοικητικών της στελεχών, δεν δέχονταν να μεταφερθεί η έδρα στη Στοκχόλμη, καθώς θεωρούσαν πως είχε δοθεί υπόσχεση από σουηδικής πλευράς να οριστεί η έδρα της κινητής τηλεφωνίας βάσει εμπορικών κριτηρίων, κάτι που σήμαινε έδρα σε νορβηγικό έδαφος.

Την επόμενη ημέρα της κρίσης ο Νορβηγός Διευθύνων Σύμβουλος δήλωσε πως αρνούνταν να δεχτεί την απόφαση του Διοικητικού Συμβουλίου, γεγονός που οδήγησε πολλά στελέχη από τη σουηδική πλευρά να ζητήσουν την παραίτηση του. Σταδιακά οι φωνές και από τις δύο πλευρές που ζητούσαν τη διάλυση της συμφωνίας πλήθυναν. Τελικά στις 19 Δεκεμβρίου 1999 η συμφωνία κατέρρευσε με τη σύμφωνη γνώμη και των δύο πλευρών.

Το ερώτημα που εγείρεται είναι πως είναι δυνατόν δύο καλά οργανωμένες και με διεθνείς συνεργασίες εταιρείες να απέτυχαν να συμφωνήσουν για την τοποθεσία των κεντρικών γραφείων της εταιρείας κινητής τηλεφωνίας και πως ένα τέτοιο



αίτιο οδήγησε στην ακύρωση μίας ελπιδοφόρας συγχώνευσης. Η αθέτηση της συμφωνίας από πλευράς Σουηδών για την τοποθεσία του γραφείου, οδήγησε στην αφύπνιση του νορβηγικού εθνικού αισθήματος, στην δυσαρέσκεια τους και σε αυτό που οι μελετητές ονόμασαν «σύνδρομο του μικρού απέναντι στον μεγάλο αδερφό».

Οι Σουηδοί αντιμετώπισαν τους Νορβηγούς ως τους μικρούς αδερφούς από την επαρχία, πιο συναισθηματικούς, παρορμητικούς και επιθετικούς. Αντιμετώπισαν την αρχική τους δέσμευση για τοποθέτηση του κεντρικού γραφείου στη Νορβηγία ως μία αρχική ιδέα, την οποία είχαν κάθε δικαίωμα να τροποποιήσουν για επιχειρηματικούς λόγους. Θεωρούσαν ότι ως πατρίδα της Erickson και χαρακτηριζόμενοι ως το κέντρο των πληροφοριακών τεχνολογιών της Ευρώπης, έδωσαν μικρή βαρύτητα στις διαπραγματεύσεις για αλλαγή της τοποθεσίας, καθώς το θεώρησαν αναγκαία επιχειρηματική κίνηση.

Οι Νορβηγοί από την πλευρά τους θεωρούσαν την εταιρεία τους και ειδικά τον τομέα κινητής τηλεφωνίας ως ένα από τα εθνικά τους κοσμήματα. Ήταν περήφανοι για τα επιτεύγματα και τις υπηρεσίες της εταιρείας τους για αυτό και επιθυμούσαν το κέντρο διοίκησης εκεί όπου η νέα εταιρεία είχε την μεγαλύτερη πελατειακή της βάση, δηλαδή στη Νορβηγία. Η αλλαγή κατεύθυνση από πλευράς Σουηδών ερμηνεύτηκε ως μία επιθετική και προκλητική κίνηση του Μεγάλου Αδερφού, ο οποίος θεωρούσε πως μπορεί να επιτύχει οποιοδήποτε αποτέλεσμα επιθυμεί.

Το χάσμα που δημιουργήθηκε μεταξύ των δύο εταιρειών δεν μπορούσε να γεφυρωθεί παρά τις πολλές ομοιότητες στην κουλτούρα και έτσι η συμφωνία απέτυχε. Οι κρυφές διαφορές αποδείχτηκαν ποιο ισχυρές από τις φανερές ομοιότητες στην οργανωσιακή κουλτούρα. Η υποτίμηση της ύπαρξης πιθανών διαφορών στην κουλτούρα, η έλλειψη γνώσης των διαφορών στις κουλτούρες, η έλλειψη προετοιμασίας για την αντιμετώπιση πιθανών προβλημάτων λόγω των διαφορών αυτών και η μη ύπαρξη αμοιβαίας εμπιστοσύνης μεταξύ των επιχειρηματικών και πολιτικών στελεχών που μετείχαν στις διαπραγματεύσεις, οδήγησαν στην αποτυχία [523]. Το γεγονός πως οι εταιρείες δεν προχώρησαν σε μελέτη της κουλτούρας του εταίρου τους, θεωρείται καθοριστικό για την τελική έκβαση του εγχειρήματος τους.

Η συγχώνευση των δύο εταιρειών κράτησε μόνο δύο μήνες, αλλά το κόστος του εγχειρήματος, ανήλθε σε 200 – 250 εκατομμύρια ευρώ, και εν συνεχεία η κάθε εταιρεία ακολουθήσει τον δικό της επιχειρηματικό δρόμο. Η Telenor παραμένει η μεγαλύτερη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Νορβηγία, ενώ η Telia προχώρησε σε μία επιτυχημένη συγχώνευση με τη φιλανδική Sonera το 2002 και μαζί δημιούργησαν την TeliaSonera, τη μεγαλύτερη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Σκανδιναβία και τις Βαλτικές χώρες [523].

#### **4.4.6 Συμφωνία μεταξύ Στρατηγικής και Κουλτούρας**

Κατά τη διάρκεια των τελευταίων είκοσι χρόνων του εικοστού αιώνα, σημειώθηκε σημαντική πρόοδος και μεγάλες εξελίξεις στην αγορά τηλεπικοινωνιών, σε παγκόσμιο επίπεδο. Οι εξελίξεις που πραγματοποιήθηκαν αφορούσαν πολλαπλά επίπεδα δραστηριότητας και περιλάμβαναν αλλαγές στην οικονομική, θεσμική και τεχνολογική ζωή των εταιρειών τηλεπικοινωνιών.

Σε οικονομικό επίπεδο, η απελευθέρωση των αγορών, η ιδιωτικοποίηση πρώην κρατικών μονοπωλίων και η εισαγωγή του ανταγωνισμού σε αγορές που μέχρι πρότινος αποτελούσαν φυσικά μονοπώλια, κυριάρχησαν στην παγκόσμια οικονομική ζωή. Σε επίπεδο τεχνολογικών εξελίξεων παρουσιάστηκε εξίσου

θεαματική εξέλιξη. Η ραγδαία αύξηση της χρήσης των τεχνολογιών πληροφορικής και ειδικά του διαδικτύου, ως μέσο τηλεπικοινωνίας, η εξάπλωση της κινητής τηλεφωνίας, η εισαγωγή της οπτικής ίνας στη σταθερή τηλεφωνία, είναι μερικές από τις πιο σημαντικές τεχνολογικές εξελίξεις που σημάδεψαν τον τρόπο που λειτουργούν και δραστηριοποιούνται σήμερα οι περισσότερες εταιρείες τηλεπικοινωνιών.

Οι παραπάνω, παγκόσμιες εξελίξεις δεν θα μπορούσαν να αφήσουν ανεπηρέαστο το θεσμικό επίπεδο λειτουργίας των εταιρειών τηλεπικοινωνιών. Σταδιακά άρχισαν να πληθαίνουν οι φωνές που μιλούσαν για απελευθέρωση της αγοράς τηλεπικοινωνιών και ιδιωτικοποίηση των υφιστάμενων κρατικών μονοπωλίων. Οι πρώτες εξελίξεις έγιναν στις Η.Π.Α. και ακολούθησε το Ηνωμένο Βασίλειο. Στην ζώνη της Ευρωπαϊκής Ένωσης τα πρώτα βήματα έγιναν το 1985 και οι εξελίξεις δρομολογήθηκαν το 1987 με την έκδοση της «Πράσινης Βίβλου».

Η απελευθέρωση των αγορών τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη, έδωσε το έναυσμα της έναρξης ενός έντονου ανταγωνισμού, με την είσοδο νέων εγχώριων ή μη παικτών, ακόμα και από κλάδους που μέχρι τότε δεν είχαν σχέση με τις τηλεπικοινωνίες, όπως οι κλάδοι της ενέργειας και των σιδηροδρόμων. Η αύξηση της έντασης στον ανταγωνισμό ήρθε σε μία περίοδο που η ευρωπαϊκή αγορά τηλεπικοινωνιών περνούσε από μία φάση ικανοποιητικής μεγένθυσης, σε αυτή της επιβράδυνσης των ρυθμών, ως αποτέλεσμα αυτού που οι ειδικοί του χώρου, ονόμαζαν έκρηξη του διαδικτύου - Internet boom [576].

Αναπόφευκτα η στρατηγική συμπεριφορά των παρόχων, νεοεισερχόμενων και ηγετικών εταιρειών, μεταβλήθηκε έτσι ώστε οι εσωτερικοί τους πόροι να μπορέσουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της αγοράς και του ανταγωνισμού. Η παρούσα ενότητα σκοπό έχει να παρουσιάσει την εταιρεία Colt και του τρόπου που αυτή μετέβαλλε τη στρατηγική της συμπεριφορά, προκειμένου να αποκτήσει θέση στην αγορά, να επιβιώσει και να μεγεθυνθεί.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει το πώς η εταιρεία προκειμένου να πετύχει τους σκοπούς της διαχειρίζεται την οργανωσιακή της κουλτούρα. Για να μπορέσει να πετύχει με ακρίβεια τους στρατηγικούς της στόχους, στο χρονικό πλαίσιο που επιθυμεί, η εταιρεία διαπίστωσε πως σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή η οργανωσιακή κουλτούρα θα πρέπει να ταιριάζει με την επιθυμητή στρατηγική. Ο συντονισμός αυτών των δύο δημιουργεί τις ιδανικές συνθήκες για επιβίωση της εταιρείας, καθώς δείχνει πως το δυναμικό της εταιρείας έχει ενσωματώσει τις οδηγίες της διοίκησης για τη λειτουργία του οργανισμού.

#### **4.4.7 Η Περίπτωση της Colt**

Από τα μέσα της δεκαετίας του 1990 και έως τα τέλη της, ο κλάδος των τηλεπικοινωνιών γνώρισε σημαντικές αλλαγές ως αποτέλεσμα δύο συσχετιζόμενων στρατηγικών σχεδίων. Πρώτον, ήταν η εμφάνιση των εναλλακτικών παρόχων οι οποίοι υιοθέτησαν ιδιαίτερα επιθετικές στρατηγικές προκειμένου να ανταγωνιστούν τα πρώην κρατικά μονοπώλια και να δημιουργήσουν τα δικά τους δίκτυα υποδομών και συνδρομητών στην Ευρώπη. Κατά δεύτερον, οι υπάρχοντες πάροχοι, πρώην κρατικά μονοπώλια και μη, άρχισαν να επενδύουν σε δικτυακές υποδομές προκειμένου να υπερασπιστούν τη θέση τους στην αγορά ([577], [578], [579]).

Οι επενδύσεις σε δικτυακές υποδομές που πραγματοποιήθηκαν την περίοδο αυτή βασίστηκαν στις προσδοκίες των εταιρειών πως ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου, καθώς και πως ο ρυθμός αύξησης της ζήτησης για υπηρεσίες σταθερής

τηλεφωνίας, θα συνέχιζε να παρουσιάζει αυξητική τάση στο μέλλον [580]. Οι προσδοκίες αυτές όμως διαψεύστηκαν εξαιτίας της θεαματικής αύξησης της χρήσης της κινητής τηλεφωνίας και του διαδικτύου [576]. Το γεγονός αυτό δημιούργησε προβλήματα στις στρατηγικές των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, ειδικά στους εναλλακτικούς πάροχους που δεν είχαν ιδιόκτητα τηλεπικοινωνιακά δίκτυα και επιχείρησαν να δημιουργήσουν, καθώς προέβησαν σε μεγάλες επενδύσεις δημιουργώντας μεγάλα χρέη [581].

Τα υψηλά σταθερά κόστη, σε συνδυασμό με το πλεόνασμα σε δυνατότητες τηλεπικοινωνιακής κάλυψης, οδήγησαν στη διαμόρφωση μίας ανελαστικής ζήτησης για τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες σταθερής τηλεφωνίας, που εν τέλει υπονόμωσε τα επιχειρησιακά μοντέλα πολλών εναλλακτικών παρόχων. Η αδυναμία εξασφάλισης ζήτησης, υπονόμωσε τη ροή χρηματικών κεφαλαίων με την οποία θα μπορούσαν να αποπληρώσουν χρέη ή να επανεπενδύσουν και εν τέλει δεν συνέβαλε στην διαμόρφωση των απαραίτητων για τη μεγέθυνση, οικονομιών κλίμακας. Όλη αυτή η κατάσταση έφερε μία κάμψη στις μελλοντικές προσδοκίες για τον κλάδο, καθώς επενδυτές και πελάτες άρχισαν να αμφιβάλλουν για τη μελλοντική βιωσιμότητα πολλών εναλλακτικών παρόχων.

Οι επενδυτές βιώνοντας χρηματοοικονομική ανασφάλεια για τις επενδύσεις τους, σταμάτησαν την περαιτέρω χρηματοδότηση σε τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς και κινήθηκαν σε επενδύσεις με μικρότερο ρίσκο. Το γεγονός αυτό στέρησε από πολλούς παρόχους τα απαραίτητα κεφάλαια για να ολοκληρώσουν τα επενδυτικά τους σχέδια, που θα τους εξασφάλιζαν βιωσιμότητα στην αγορά. Οι καταναλωτές βλέποντας τους εναλλακτικούς παρόχους να αναδιπλώνονται και να μην ολοκληρώνουν τα επενδυτικά τους σχέδια, άρχισαν να αμφιβάλλουν για την ποιότητα των υπηρεσιών που θα λάμβαναν ή ακόμα και για τη συνέχιση της λειτουργίας των οργανισμών αυτών, οπότε κινήθηκαν σε πιο αξιόπιστους παρόχους [581].

Προκειμένου οι εναλλακτικοί πάροχοι να επιβιώσουν, βάσει των συνθηκών που μόλις περιγράφηκαν, αναγκάστηκαν να υιοθετήσουν πιο αμυντικές στρατηγικές, ώστε να διασφαλίσουν τη θέση τους στην αγορά και να εξασφαλίσουν τους απαραίτητους χρηματοοικονομικούς πόρους [582]. Οι αμυντικές αυτές στρατηγικές περιλάμβαναν την περικοπή των λειτουργικών και επενδυτικών τους δαπανών, όπως και την αναστολή, περικοπή ή πλήρη διακοπή των μελλοντικών τους επενδύσεων [583].

Την ίδια χρονική περίοδο, κάποιοι κυρίαρχοι πάροχοι, τα πρώην κρατικά μονοπώλια δηλαδή, αντιμετώπιζαν και αυτά χρέη ως αποτέλεσμα της αγοράς των αδειών για κινητή τηλεφωνία τρίτης γενιάς. Είχαν όμως το πλεονέκτημα πως είχαν ήδη ανεπτυγμένα δίκτυα σταθερής τηλεφωνίας, είχαν επενδύσει στην κινητή τηλεφωνία η οποία έφερνε πίσω υψηλές χρηματικές ροές και τέλος είχαν και πολιτική υποστήριξη σε κάποιες περιπτώσεις, όπως αυτή της France Telecom [576]. Οι συνθήκες αυτές τους επέτρεψαν να επανακτήσουν μέρος της πελατειακής τους βάσης από τους εναλλακτικούς παρόχους, να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των επενδυτών και να ενισχύσουν την κυριαρχία τους στην αγορά.

Αυτό ήταν το περιβάλλον στο οποίο ξεκίνησε να δραστηριοποιείται η Colt το 1992 στην μητροπολιτική περιοχή του Λονδίνου. Η εταιρεία ήταν δημιούργημα της Fidelity, ενός από τους μεγαλύτερους ιδιωτικούς χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς αμοιβαίων κεφαλαίων, ο οποίος ήθελε να εξαπλώσει τις δραστηριότητες του από τις Η.Π.Α. στην ευρωπαϊκή ζώνη.

Πολύ γρήγορα η εταιρεία εξελίχτηκε ως ο πιο επιτυχημένος εναλλακτικός πάροχος στην Ευρώπη, όσον αφορά την παροχή υπηρεσιών φωνής και

δεδομένων σε επιχειρήσεις και κυβερνητικούς πελάτες. Μέχρι το τέλος του 2002 η εταιρεία λειτουργούσε μητροπολιτικά δίκτυα σε 32 μεγάλες πόλεις σε 13 χώρες της Ευρώπης [584]. Από το 2001 τα μητροπολιτικά αυτά δίκτυα διασυνδέθηκαν σχηματίζοντας έναν πανευρωπαϊκό τηλεπικοινωνιακό κορμό που όμως βασιζόταν σε τοπικά, αποκεντρωμένα δίκτυα, στελεχωμένα από εγχώρια στελέχη με καλή γνώση της τοπικής τους αγοράς.

Μεταξύ 1996 και 2000 η Colt δεκαπλασίασε τα κέρδη της, από 11 εκατομμύρια αγγλικές λίρες στα 116 εκατομμύρια, αύξησε το δίκτυο της από 198 χιλιόμετρα στα 3.065 και αύξησε τα κτίρια στα οποία παρείχε υπηρεσίες από 673 στα 5.805 [584]. Η κυρίως στρατηγική της εταιρείας βασιζόταν στους πελάτες υψηλής κατανάλωσης, όπως οι μεγάλες επιχειρήσεις και οι κυβερνητικές υπηρεσίες, οι οποίοι δεν εξυπηρετούνταν ικανοποιητικά στις μεγάλες ευρωπαϊκές μητροπόλεις [581]. Στοχεύοντας σε αυτούς τους πελάτες οι οποίοι βρίσκονταν συγκεντρωμένοι σε μικρή σχετικά γεωγραφική περιοχή, η Colt δεν χρειαζόταν να φτιάξει τεράστια δίκτυα πανεθνικής κάλυψης. Έτσι, οι επενδύσεις της δεν αφορούσαν την δημιουργία μεγάλων τηλεπικοινωνιακών δικτύων, αλλά τη χρήση των πλέον προηγμένων τεχνολογιών, που της επέτρεπαν να λειτουργεί με το μικρότερο δυνατό κόστος, παρέχοντας την καλύτερη δυνατή ποιότητα. Επιπλέον, βασική στρατηγική της εταιρείας αποτέλεσε η διαμόρφωση μίας ανώτερης κουλτούρας όσον αφορά την εξυπηρέτηση πελατών, που την καθιστούσε θελκτική και προτιμητέα των ανταγωνιστών της, νεοεισερχόμενων και κυρίαρχων στην αγορά.

Υπήρχε η πεποίθηση πως σε ένα έντονο ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο όλοι οι πάροχοι θα παρείχαν συγκριτικά παρόμοιες υπηρεσίες, μία κουλτούρα εξυπηρέτησης πελατών και παροχής ανώτερης ποιότητας υπηρεσιών θα μπορούσε να αποτελέσει ένα ικανό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προκειμένου η εταιρεία να ξεχωρίσει των ανταγωνιστών της, να επιβιώσει και να μεγεθυνθεί. Η κουλτούρα θα μπορούσε δηλαδή να αποτελέσει έναν λόγο για τον οποίο κάποιος πελάτης να επιλέξει την Colt έναντι κάποιας άλλης εταιρείας. Επιπλέον, η ύπαρξη ευδιάκριτης κουλτούρας θα παρείχε ξεκάθαρους στόχους στους διάσπαρτους σε πολλές χώρες υπαλλήλους της εταιρείας και θα τους ένωνε κάτω από την ομπρέλα μίας κεντρικής διοίκησης. Η κουλτούρα αυτή διαμορφώθηκε μέσω των γραπτών στόχων, των σημάτων συμπεριφοράς και των κανόνων λειτουργίας της εταιρείας, καθώς και μέσω των προγραμμάτων εκπαίδευσης υπαλλήλων.

Για να μπορέσει η Colt να εφαρμόσει την στρατηγική της, χρειαζόταν μία επιθετική νοοτροπία βάσει της οποίας εισερχόταν στις αγορές σε ένα πρωταρχικό στάδιο μετά την απελευθέρωση, προκειμένου να προλάβει να καθιερωθεί ως ένας αξιόπιστος εναλλακτικός πάροχος, πριν την προλάβει κάποια άλλη εταιρεία. Η τακτική αυτή απαιτούσε μεγάλα επενδυτικά κεφάλαια και οικονομική στήριξη στις ζημίες που παρουσίασε η εταιρεία τα πρώτα χρόνια της πανευρωπαϊκής της επέκτασης. Φυσικά την τακτική αυτή δοκίμαζαν να εφαρμόσουν και μια σειρά άλλων εταιρειών που συνεχώς εμφανίζονταν καθώς ο ανταγωνισμός αυξανόταν. Οι εταιρείες αυτές ήταν: α) υπάρχοντες πάροχοι και συχνά κυρίαρχοι πάροχοι, που προσπαθούσαν να υπερασπιστούν τη θέση τους στην αγορά, β) ευρωπαϊκοί πάροχοι που προσπαθούσαν να διεθνοποιήσουν τις δραστηριότητες τους (όπως η BT και η France Telecom), γ) εναλλακτικοί πάροχοι προερχόμενοι από το εγχώριο περιβάλλον (όπως η Jazzel στην Ισπανία και η Kingston Communications στο Ηνωμένο Βασίλειο), δ) τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί παγκόσμιας εμβέλειας που προσπαθούσαν να επεκταθούν και στην Ευρώπη (όπως οι WorldCom, KPNQWest, Viatel και GTS) και ε) νέοι πανευρωπαϊκοί εναλλακτικοί πάροχοι (όπως οι Energis και Atlantic Telecom).

Μέχρι το 2000 είχαν σχεδιαστεί ή χτίζονταν πάνω από είκοσι πανευρωπαϊκά τηλεπικοινωνιακά δίκτυα, πέραν των ήδη υπαρχόντων που είχαν δημιουργηθεί την εποχή των πρώην κρατικών μονοπωλίων. Το γεγονός αυτό καταδεικνύει τη δυναμική του κλάδου που είχε διαμορφωθεί μετά την απελευθέρωση των αγορών, αλλά και των επιθετικών στρατηγικών των νεοεισερχομένων εταιρειών, οι οποίες προσπαθούσαν να δημιουργήσουν τα δίκτυα τους, ώστε να καταστούν αξιόπιστοι παίκτες και να απειλήσουν την κυριαρχία των ηγετικών εταιρειών.

Σε αυτό το χρονικό διάστημα η Colt είχε γίνει μία από τις μεγαλύτερες εταιρείες τηλεπικοινωνιών σε πανευρωπαϊκό επίπεδο. Έχοντας φτιάξει ένα μικρό αλλά συνδεδεμένο δίκτυο μεταξύ μεγάλων ευρωπαϊκών μητροπόλεων, στοχεύοντας σε πελάτες με υψηλή χρήση δικτύου και παρέχοντας υπηρεσίες υψηλής ποιότητας, η εταιρεία κατόρθωσε να επιβληθεί των ανταγωνιστών της, οι οποίοι μπορούσαν να αντιγράψουν την τεχνολογία και τη στρατηγική της, αλλά όχι και την κουλτούρα της η οποία της εξασφάλιζε νέους πελάτες. Σε αυτό το στάδιο η εταιρεία κατόρθωσε να χρησιμοποιήσει συντονισμένα την κουλτούρα και τη στρατηγική προκειμένου οι επιχειρησιακοί στόχοι να επιτευχθούν. Αν και δεν γνωρίζουμε ποια θα ήταν τα αποτελέσματα αν δεν υπήρχε η σωστή σύμπραξη των δύο αυτών οργανωσιακών παραγόντων, μπορούμε να υποθέσουμε ότι η εταιρεία θα είχε κινηθεί σε χαμηλά επίπεδα, όπως συνέβη με άλλους εναλλακτικούς παρόχους, οι οποίοι δεν κατόρθωσαν να επιβληθούν στην αγορά, να αποκτήσουν κρίσιμη μάζα καταναλωτών και να κερδίσουν αξιοπιστία στην αγορά.

Στο μεταξύ, οι συνθήκες ανταγωνισμού και λειτουργίας στην αγορά, σταδιακά άλλαξαν. Πρώτα από όλα ήταν οι κυρίαρχοι πάροχοι που ένιωθαν να πιέζονται από τον έντονο ανταγωνισμό των εναλλακτικών παρόχων. Ως αποτέλεσμα, οι ηγέτιδες εταιρείες υποχρεώθηκαν να αντιδράσουν στη συνεχόμενη επίθεση που δέχονταν. Διαμόρφωσαν έτσι μία σειρά αμυντικών στρατηγικών που θα τους επέτρεπαν να διατηρήσουν τη θέση τους στην αγορά. Έτσι μετέβαλλαν τις γραφειοκρατικές τους δομές προς πιο ευέλικτα σχήματα, προσανατολίστηκαν στις ανάγκες της αγοράς, διαμόρφωσαν πελατοκεντρική νοοτροπία, ανέπτυξαν τεχνικές προώθησης προϊόντων, ενίσχυσαν την αξιοπιστία του εμπορικού τους σχήματος και εκμεταλλεύτηκαν το ρυθμιστικό πλαίσιο περί τοπικού βρόγχου.

Η αντίδραση αυτή από πλευράς των κυρίαρχων παρόχων δεν είχε προβλεφθεί στα επιχειρησιακά σχέδια των εναλλακτικών παρόχων. Το αποτέλεσμα ήταν να μην μπορέσουν οι δεύτεροι να αποκτήσουν κάποιο διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ούτε να αποκτήσουν την κρίσιμη εκείνη μάζα καταναλωτών που θα τους επέτρεπε να αμφισβητήσουν την κυριαρχία των ηγετικών εταιρειών και να εξασφαλίσουν τους απαραίτητους χρηματοοικονομικούς πόρους. Ως αποτέλεσμα αυτών οι εταιρείες βρέθηκαν στο σημείο εκείνο που δεν μπορούσαν να συνεχίσουν άλλο την επέκτασή τους, δεν μπορούσαν να εξασφαλίσουν επιπλέον εξωτερική χρηματοδότηση, ούτε να επεκτείνουν το δίκτυο τους.

Παρά το όποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είχε η Colt ως η εταιρεία που πρώτη εισήλθε ως εναλλακτικός πάροχος σε πολλές αγορές, δεν έμεινε ανεπηρέαστη από τις μεταβολές αυτές. Η στήριξη της σε δάνεια, η αδυναμία να εξασφαλίσει πόρους για την αποπληρωμή των χρεών, οι υπεραισιόδοξοι χρηματοοικονομικοί στόχοι, καθώς και η αδυναμία να αποκτήσει κάποιο ξεκάθαρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, άφησαν την εταιρεία εκτεθειμένη στις μεταβολές του περιβάλλοντος της. Το κυριότερο πρόβλημα όμως της εταιρείας υπήρξε το χρέος της, το οποίο υπονόμει τη δυναμική της και τη δυνατότητα της για επιπλέον χρηματοδότηση.

Τα γεγονότα αυτά δημιούργησαν την ανάγκη για μία πιο αμυντική στρατηγική προκειμένου να εξασφαλιστούν οι απαραίτητοι πόροι και να ανακτηθεί η πλήρης εμπιστοσύνη των καταναλωτών και των επενδυτών. Έτσι, η εταιρεία περιόρισε τα λειτουργικά και επενδυτικά της κόστη, προσπάθησε να περιορίσει δραστικά τα χρέη της και αποσύρθηκε από δευτερεύουσες υπηρεσίες, προκειμένου να επικεντρωθεί στον πυρήνα προϊόντων και υπηρεσιών της. Οι μεταβολές αυτές συνδυάστηκαν με μία ριζική αλλαγή στην κουλτούρα της εταιρείας προκειμένου οι υπάλληλοι και τα στελέχη της να περάσουν από μία επιθετική λογική σε πιο αμυντικογενή σχήματα που θα επέτρεπαν τη διατήρηση των υπαρχόντων πελατών και την ανάκτηση της εμπιστοσύνης τους. Το κύριο μοτίβο της εταιρείας βασίστηκε στη σύσφιξη των σχέσεων με τους πελάτες της, αφού όπως έρευνες έδειξαν οι μακροχρόνιοι πελάτες είναι πιο επικερδείς από τους προσωρινούς [555], οπότε κρίνεται σκόπιμη η επικέντρωση στους υπάρχοντες από το να σπαταληθούν πόροι για να κερδηθούν νέοι.

Στην προσπάθεια της η εταιρεία να μεταβάλλει τη στρατηγική και την κουλτούρα της σε μία πιο αμυντική μορφή είχε και την βοήθεια της μητρικής εταιρείας, της Fidelity, η οποία αντιμετώπιζε όμως την Colt περισσότερο ως μία χρηματοοικονομική επένδυση παρά ως μία στρατηγική επένδυση. Έτσι, προκειμένου να μην απολέσει πλήρως την επένδυση της, η Fidelity, παρείχε οικονομική στήριξη της τάξεως των 400 εκατομμυρίων αγγλικών λιρών, προκειμένου να αποπληρώσει η Colt τα χρέη της και να υλοποιήσει τη νέα της στρατηγική. Η χρηματοδότηση αυτή έδωσε ένα μικρό πλεονέκτημα στην εταιρεία έναντι των ανταγωνιστών της, οι οποίοι έπρεπε να λύσουν το πρόβλημα της εύρεσης πόρων και της αντιμετώπισης της επιθετικότητας από τα πρώην κρατικά μονοπώλια, τα οποία επιδίωκαν να επανακτήσουν τη θέση τους στην αγορά.

Πέραν του αποτελέσματος για την εταιρεία, η συγκεκριμένη μελέτη κατέστησε σαφές πόσο σημαντικό είναι για τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών να υπάρχει συντονισμός μεταξύ στρατηγικής και κουλτούρας προκειμένου να επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι και να έλθουν τα προσδοκώμενα αποτελέσματα. Η Colt προσπάθησε να συντονίσει τα δύο αυτά οργανωσιακά μεγέθη προκειμένου αρχικά να υλοποιήσει τη γρήγορη επέκταση της στη ευρωπαϊκή αγορά τηλεπικοινωνιών και εν συνεχεία να αναδιπλωθεί σε πιο αμυντικά σχήματα που θα της επέτρεπαν να επιβιώσει και να μεγεθυνθεί.

Αδιαμφισβήτητο γεγονός παραμένει πως η εταιρεία προσπαθούσε σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή να μεταβάλει την οργανωσιακή της κουλτούρα, γεγονός που καταδεικνύει ότι οι διοικούντες γνώριζαν την κουλτούρα της εταιρείας τους ή έστω γνώριζαν σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή αν η κουλτούρα της εταιρείας ταίριαζε με την υιοθετούμενη στρατηγική.

#### **4.5 Σύνοψη**

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύθηκε η σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας στους οργανισμούς τηλεπικοινωνιών. Το ζήτημα της κουλτούρας στον συγκεκριμένο κλάδο είναι σχετικά νέο, καθώς μέχρι πριν λίγα χρόνια η αγορά σε παγκόσμιο επίπεδο λειτουργούσε υπό μονοπωλιακό καθεστώς. Στις συνθήκες αυτές ο οργανισμοί τηλεπικοινωνιών ανέπτυξαν γραφειοκρατικές κουλτούρες με έμφαση στον έλεγχο και στις ανελαστικές δομές. Έννοιες όπως, η αποτελεσματικότητα, η μεγέθυνση, ο πελατοκεντρικός προσανατολισμός και ποιότητα δεν περιλαμβάνονταν στην κουλτούρα τους.

Οι αλλαγές σε θεσμικό επίπεδο, με την απελευθέρωση των τηλεπικοινωνιών, η ιδιωτικοποίηση των πρώην κρατικών εταιριών, η ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη

και ο ανταγωνισμός, άλλαξαν άρδην το τοπίο. Η προσπάθεια προσαρμογής στα νέα δεδομένα όμως συχνά συναντούσε αντιδράσεις, αντιμετωπίζονταν αδιάφορα από τους εργαζομένους ή αποτύγχανε. Σύντομα, στελέχη και ερευνητές αντιλήφθηκαν πως πριν αλλάξει οτιδήποτε άλλο οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί έπρεπε να μελετήσουν την οργανωσιακή τους κουλτούρα, να αντιληφθούν την υφή της, να κατανοήσουν πως αυτή θα έπρεπε να αλλάξει και να προσπαθήσουν να την αλλάξουν προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση.

Η γνώση της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας κρίνεται απαραίτητη για τους οργανισμούς τηλεπικοινωνιών, αφού τους επιτρέπει να την αξιοποιήσουν κατάλληλα για να βελτιώσουν μια σειρά οργανωσιακές μεταβλητές και να ανταποκριθούν στις σύγχρονες απαιτήσεις για αποτελεσματικότητα, αλλαγή και επιτυχία σε μια σειρά επιχειρηματικών πρακτικών όπως οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις. Γνωρίζοντας τη σημασία της οργανωσιακής κουλτούρας για την αποτελεσματική διοίκηση κάθε οργανισμού, αλλά και των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών ειδικότερα, μπορεί να αναλυθεί μία μέθοδος για την μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας στους ελληνικούς οργανισμούς τηλεπικοινωνιών.





## **5. ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΤΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ ΜΕΛΕΤΗΣ ΚΑΙ ΜΕΤΡΗΣΗΣ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΩΝ ΟΡΓΑΝΙΣΜΩΝ**

### **5.1 Εισαγωγή**

Σε προηγούμενες ενότητες τονίστηκε η σημασία και ο ρόλος της οργανωσιακής κουλτούρας για κάθε οργανισμό, αλλά παράλληλα και η σημασία της για τους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς. Επιπροσθέτως, έγινε σαφές ότι η σκιαγράφηση της οργανωσιακής κουλτούρας του εκάστοτε οργανισμού αποτελεί βασική προϋπόθεση κατανόησης του τρόπου με τον οποίο αυτός λειτουργεί, ενώ βοηθά στην αποτελεσματικότερη αξιοποίηση των δυνάμεων και των πόρων του, οδηγώντας ουσιαστικά στην αποτελεσματικότερη λειτουργία του.

Στην κατάσταση αυτή, οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί δεν αποτελούν εξαίρεση παρόλο που δεν έχουν πραγματοποιηθεί συστηματικά μελέτες για την μέτρηση της κουλτούρας τους και για τον τρόπο που αυτή επιδρά στην λειτουργία τους. Στα επόμενα κεφάλαια γίνεται προσπάθεια μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών. Για να μετρηθεί η οργανωσιακή κουλτούρα κάθε ερευνητής μπορεί να ακολουθήσει είτε την ποιοτική είτε την ποσοτική προσέγγιση μέτρησης.

Η ποιοτική προσέγγιση χρησιμοποιήθηκε κατά βάση από τους πρώτους ερευνητές του αντικείμενου, οι οποίοι προσπαθούσαν να προσδιορίσουν και να καταγράψουν τις παραμέτρους της οργανωσιακής κουλτούρας προκειμένου να εντοπίσουν τα χαρακτηριστικά εκείνα που διαφοροποιούν τους πετυχημένους από τους λιγότερο πετυχημένους οργανισμούς. Για να επιτευχτεί αυτό πραγματοποιείται εκ βάθους μελέτη του κάθε οργανισμού, με παράλληλη αναζήτηση σε ιστορικά γεγονότα προκειμένου να προσδιοριστούν οι ιδιαίτερες πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας αλλά και να εντοπιστούν οι ρίζες και τα αίτια που ο οργανισμός απέκτησε τα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά.

Η ποιοτική προσέγγιση όμως σταδιακά παραμερίστηκε από την ποσοτική σε ερευνητικό επίπεδο. Η αιτία του φαινομένου αυτού έγκειται στην ανάγκη να πραγματοποιηθούν μελέτες που δεν θα ασχολούνταν αποκλειστικά με έναν οργανισμό, με μία εταιρεία αλλά μελέτες που θα μπορούσαν να συγκρίνουν οργανισμούς ή που θα μπορούσαν να αποδώσουν εικόνα για ολόκληρο τον κλάδο. Η ποιοτική προσέγγιση με την εις βάθος μελέτη παρείχε λεπτομερή στοιχεία για τον υπό εξέταση οργανισμό αλλά τα στοιχεία αυτά ήταν περιγραφικά, άρα μη συγκρίσιμα, ενώ δεν μπορούσε να παρουσιάσει κλαδικά χαρακτηριστικά. Έτσι, δεν παρέχεται η δυνατότητα να πραγματοποιηθούν συγκρίσεις, είτε μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων ή εθνικών περιβαλλόντων, είτε μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου και του ίδιου εθνικού περιβάλλοντος.

Η ποιοτική προσέγγιση πλέον χρησιμοποιείται σε επιχειρησιακό επίπεδο όταν απαιτείται ο επακριβής προσδιορισμός του χαρακτήρα ενός οργανισμού προκειμένου η διοίκηση του να προχωρήσει σε ριζικές αλλαγές, ενώ σε ερευνητικό επίπεδο χρησιμοποιούνται τα μοντέλα ποσοτικής προσέγγισης τα οποία δημιουργήθηκαν για να διορθώσουν τις αδυναμίες που οι προκάτοχοι τους αντιμετώπιζαν. Με τα ποσοτικά μοντέλα έγιναν εφικτές οι συγκρίσεις ανάμεσα σε πληθώρα οργανισμών και μελετήθηκαν σε βάθος οι σχέσεις αλληλεξάρτησης που εμφανίζονται μεταξύ κουλτούρας και άλλων εταιρικών παραμέτρων και μεγεθών.

Η μη δυνατότητα ύπαρξης ενός κοινά αποδεκτού ορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας που να μπορεί να εφαρμοστεί σε κάθε οργανισμό, για κάθε κλάδο και

εθνικό περιβάλλον οδήγησε στην ανάπτυξη μίας πληθώρας ποσοτικών εργαλείων. Κάθε ερευνητής με βάση το ακαδημαϊκό και επαγγελματικό του υπόβαθρο επιλέγει να εξετάσει την οργανωσιακή κουλτούρα υπό το πρίσμα διαφορετικών στοιχείων, ανάλογα το φαινόμενο που θέλει να εξετάσει ή την οπτική γωνία που θέλει να τονίσει.

Κάποια μοντέλα εξετάζουν καταστάσεις που εμφανίζονται σε όλους τους οργανισμούς, όπως είναι τα υψηλά επίπεδα παραίτησης, η αποφυγή ανάληψης ευθύνης ή η αποφυγή υψηλών επιπέδων έντασης εργασίας από τους εργαζομένους [585]. Άλλα μοντέλα θεωρούν πως κάθε οργανισμός διαθέτει κάποιο τμήμα ή κάποια ομάδα εργαζομένων που μπορούν να θεωρηθούν αντιπροσωπευτικά και άρα η μελέτη της κουλτούρας τους μπορεί να δώσει γενικεύσεις για όλο τον οργανισμό. Ο Webster [586] με το μοντέλο που ανέπτυξε χρησιμοποίησε ως αντιπροσωπευτικό το τμήμα μάρκετινγκ της εκάστοτε επιχείρησης, ενώ οι Goll & Zeitz [587] μετέφεραν την έρευνα στην κουλτούρα των ανώτατων διοικητικών στελεχών.

Τα μοντέλα αυτά λόγω του ότι εξετάζουν μία υποομάδα του συνόλου τείνουν να είναι υπερευαίσθητα στα χαρακτηριστικά που αυτές οι υποομάδες παρουσιάζουν και δεν λαμβάνουν υπόψη τους τις ιδιαίτερες συνιστώσες των υπολοίπων υποομάδων που συναποτελούν τον οργανισμό. Τα συγκεκριμένα ποσοτικά εργαλεία λοιπόν, τείνουν να παρουσιάζουν τα μειονεκτήματα των αντίστοιχων ποιοτικών, καθώς τείνουν να εστιάζουν και αδυνατούν να εφαρμοστούν σε μεγάλο πλήθος διαφορετικών επιχειρήσεων, ενώ τα συγκριτικά τους αποτελέσματα δέχονται αμφισβήτηση.

Για τον λόγο αυτό υπήρξε η τάση δημιουργίας γενικών μοντέλων που να εξετάζουν το σύνολο του οργανισμού ώστε να παρέχουν γενικά και συγκρίσιμα αποτελέσματα. Τα μοντέλα αυτά διαφοροποιούνται σε δύο μεγάλες κατηγορίες ανάλογα με τη διαδικασία ανάπτυξης τους. Στην πρώτη κατηγορία περιλαμβάνονται εκείνα, τα οποία δημιουργήθηκαν πάνω σε μία ισχυρή θεωρητική βάση και σε καθορισμένες παραμέτρους που η διεθνής βιβλιογραφία και αρθρογραφία έχει αναδείξει. Το στοιχείο αυτό δίνει τη δυνατότητα στον ερευνητή να προχωρήσει σε συγκριτική επεξεργασία και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους, καθώς τα μοντέλα είναι συμβατά μεταξύ τους. Παραδείγματα της κατηγορίας αυτής είναι τα: “Organizational Culture Inventory” [88], “Organizational Culture Profile” [132] και “Organizational Culture Assessment Instrument” [15].

Στην δεύτερη κατηγορία μοντέλων καταγράφονται όσα έχουν αναπτυχθεί βάσει εμπειρικής διαδικασίας, μέσω συνεντεύξεων με εργαζομένους σε πολλές και διαφορετικές επιχειρήσεις. Η διαδικασία αυτή αποκάλυψε στην πράξη ποιες είναι οι παράμετροι της εταιρικής κουλτούρας που θεωρούνται ως οι πλέον σημαντικές, κατά τους εργαζομένους και τα στελέχη των οργανισμών. Στη κατηγορία αυτή ποσοτικών μοντέλων, αν και είναι γενικευμένα και παρέχουν συγκρίσιμα αποτελέσματα, εμπεριέχουν μεγάλο βαθμό υποκειμενικότητας καθώς οι συνιστάμενες της οργανωσιακής κουλτούρας δεν προέρχονται από θεωρητική ανάλυση, αλλά βασίζονται σε θέσεις των εργαζομένων με αποτέλεσμα συχνά να εμφανίζουν ασύνδετα μεταξύ τους χαρακτηριστικά. Ένα από τα πλέον γνωστά και αξιολογικά παραδείγματα είναι το “Practices Questionnaire” [139].

## **5.2 Δομή των Ερωτηματολογίων Ποσοτικής Μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Κοινό συστατικό όλων των κατηγοριών ποσοτικών μοντέλων μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας είναι η χρήση ερωτηματολογίων, μέσω των οποίων οι ερευνητές συλλέγουν τα δεδομένα που απαιτούνται για την έρευνα τους. Ο λόγος που δεν αναπτύσσονται συνεχώς νέα ερωτηματολόγια, αλλά προτιμάται να χρησιμοποιούνται ήδη δομημένες μεθοδολογίες, έχει να κάνει με την ανάγκη ύπαρξης αξιοπιστίας και συνέπειας, που μόνο ήδη δοκιμασμένες μεθοδολογίες αποδεδειγμένα διαθέτουν.

Τόσο τα παλιά, όσο και τα καινούρια ερωτηματολόγια που αναπτύσσονται βασίζονται πάνω σε μία κοινή συνισταμένη, σε μία κοινή δομή που έχει να κάνει με το υπάρχον θεωρητικό υπόβαθρο χρόνων πάνω στη οργανωσιακή κουλτούρα. Η κοινή αυτή δομή σχετίζεται με την προσπάθεια ανίχνευσης τεσσάρων σημαντικών παραμέτρων που όπως η θεωρία της οργανωσιακής κουλτούρας έχει καταδείξει αποτελούν σημαντικές παραμέτρους για την λειτουργία και την ανάπτυξη όλων των ειδών των οργανισμών. Οι τέσσερις αυτές παράμετροι είναι: ο ανθρώπινος προσανατολισμός, η καινοτομία, ο έλεγχος και η επίτευξη των αποτελεσμάτων.

Ο ανθρώπινος προσανατολισμός αναφέρεται στις διαπροσωπικές σχέσεις που αναπτύσσονται στο εργασιακό περιβάλλον και που αποτελούν στοιχείο κουλτούρας. Επηρεάζουν και επηρεάζονται από το έσω-επιχειρησιακό περιβάλλον, ασκώντας επίδραση στην ευρύτερη επιχειρησιακή λειτουργία. Ο προσδιορισμός των διαπροσωπικών σχέσεων που αναπτύσσονται αποτελεί σημαντικό στοιχείο επιτυχούς ή μη λειτουργίας ενός οργανισμού. Η καινοτομία αποτελεί την παράμετρο εκείνη που δείχνει το κατά πόσο η εκάστοτε επιχείρηση είναι ευέλικτη, ικανή να ανταποκριθεί στις νέες συνθήκες που δημιουργούνται στα πλαίσια του ευρύτερου περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Δείχνει ουσιαστικά την δεκτικότητα του οργανισμού στις αλλαγές και ως εκ τούτου αποτελεί στοιχείο ταξινόμησης των επιχειρήσεων σε διαφορετικές κατηγορίες κουλτούρας και για αυτό το λόγο αποτελεί βασικό στοιχείο των ερωτηματολογίων που κατασκευάζονται για αυτόν τον σκοπό.

Ο έλεγχος εξετάζει τις ιεραρχικές σχέσεις στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού, το βαθμό σημαντικότητας των γραπτών κανόνων και την ύπαρξη τυπικών διαδικασιών. Επί της ουσίας ο έλεγχος εκφράζει τον βαθμό στον οποίο η ανώτατη διοίκηση του οργανισμού μπορεί να επιβληθεί στους εργαζομένους, να επηρεάσει τη συμπεριφορά και λειτουργία τους, καθώς και να επηρεάσει τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Η τελευταία παράμετρος που χρησιμοποιείται είναι αυτή των αποτελεσμάτων, που εκφράζει το κατά πόσο επιτυγχάνεται η αναμενόμενη παραγωγικότητα – αποτελεσματικότητα στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού, όπως έχουν καταδείξει μία πλειάδα ερευνητών ([57], [12], [15], [33]).

Γνωρίζοντας τη βασική δομή των ερωτηματολογίων ποσοτικής μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας γίνεται εφικτή η παρουσίαση του μοντέλου που χρησιμοποιήθηκε για τον προσδιορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών.

## **5.3 Παρουσίαση της Ποσοτικής Προσέγγισης της Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Το σύγχρονο παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον, με τις πολυπολιτισμικές επιρροές, την ραγδαία τεχνολογική ανάπτυξη και τους παγκόσμιους χρηματοοικονομικούς κινδύνους, αναγκάζει τους επιχειρηματικούς οργανισμούς

να βρίσκονται σε μία συνεχή διαδικασία αναπροσαρμογής των επιχειρηματικών τους μοντέλων, των δομών και της λειτουργίας τους. Με βάση τα δεδομένα αυτά, οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί προσπαθούν να επιβιώσουν μέσα σε ένα περιβάλλον αυξανόμενου ανταγωνισμού και συνεχών αλλαγών, στοχεύοντας στα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα και αναζητώντας συνεχώς κάποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Προκειμένου να μελετηθεί ο τρόπος απόκτησης του όποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να βοηθηθούν οι οργανισμοί να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα, έχουν αναπτυχθεί και εφαρμοσθεί ποικίλες μεθοδολογίες. Συστήματα Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM), Ολικής Επιχειρησιακής Αναδιάρθρωσης (BPR), Στρατηγικού Σχεδιασμού, Μείωσης του Απασχολούμενου Προσωπικού έχουν τεθεί σε ισχύ. Σε σειρά περιπτώσεων όμως όλες αυτές οι μεθοδολογίες δεν κατάφεραν από μόνες τους να ερμηνεύσουν επιτυχίες ή αποτυχίες οργανισμών, αλλά και να οδηγήσουν στην επίτευξη και διατήρηση σε μακροχρόνιο επίπεδο κάποιο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι ερευνητικές προσπάθειες που έγιναν προκειμένου να διερευνηθούν την αδυναμία αυτή ([31], [588], [589]) κατέδειξαν πως η αδυναμία ενσωμάτωσης στοιχείων της οργανωσιακής κουλτούρας στις μεθοδολογίες αυτές, οδήγησαν σε μη – επιθυμητά αποτελέσματα. Οι δομικές και οργανωσιακές μεταβολές, όπως επίσης και η διαχείριση της «αλλαγής» ως οργανωσιακή διαδικασία απαιτούν την κατανόηση της σημασίας της κουλτούρας και της ενσωμάτωσης της. Το στοιχείο αυτό καθιστά σημαντική τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας με όσο το δυνατόν περισσότερο αντικειμενικά, ποσοτικά κριτήρια.

Για να πραγματοποιηθεί αυτό επιλέχτηκε η μεθοδολογία των Quinn R.E και Cameron K.S, οι οποίοι υπήρξαν οι μελετητές εκείνοι που κινήθηκαν περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο προς την επιθυμητή κατεύθυνση. Οι ερευνητές έθεσαν σαν βασικό ερευνητικό τους στόχο την όσο το δυνατόν περισσότερο επιστημονικά τεκμηριωμένη συγκέντρωση και επιλογή εκείνων των παραμέτρων που είναι οι πλέον σημαντικές και οι πλέον κατάλληλες για να καθορίσουν και να περιγράψουν με σαφήνεια την έννοια της οργανωσιακής κουλτούρας. Στόχευσαν στη δημιουργία ενός επαρκούς επιστημονικά θεωρητικού υπόβαθρου σαν βάση για τη δημιουργία ενός ποσοτικού εργαλείου μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας. Επέλεξαν να δημιουργήσουν ένα ποσοτικό μοντέλο, με βάση την καθιερωμένη δομή που ακολουθούσαν και οι υπόλοιποι ερευνητές του κλάδου, το οποίο ήταν γενικό και θα μπορούσε να παρέχει συγκρίσιμα αποτελέσματα μεταξύ διαφορετικών οργανισμών, σε διαφορετικούς κλάδους, υπό διαφορετικά εθνικά περιβάλλοντα.

Το θεωρητικό υπόβαθρο των Quinn και Cameron, είναι γνωστό στη διεθνή βιβλιογραφία ως Competing Values Framework (CFV). Οι εν λόγω ερευνητές επιδίωξαν εξ αρχής να συσχετίσουν την κουλτούρα με την αποτελεσματικότητα και για να το κάνουν αυτό θεώρησαν ως καλύτερη μέθοδο την ενσωμάτωση στοιχείων της αποτελεσματικότητας ως παραμέτρους μέτρησης της κουλτούρας. Για να πραγματοποιήσουν τον στόχο τους αυτό βασίστηκαν σε προηγούμενες έρευνες και συγκεκριμένα στην έρευνα του D.T Campbell και των συνεργατών του, η οποία αφορούσε την αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και συγκεκριμένα τον προσδιορισμό των παραγόντων εκείνων που καθορίζουν έναν οργανισμό ως αποτελεσματικό [590].

Το μοντέλο του Campbell και των συνεργατών του όμως αντιμετώπιζε ένα σημαντικό μειονέκτημα. Έχοντας καταλήξει σε ένα μεγάλο αριθμό δεικτών

αποτελεσματικότητας (τριάντα δείκτες αποτελεσματικότητας) ήταν δύσχρηστο τόσο σε εμπειρικό όσο και σε ερευνητικό επίπεδο [22]. Για τον λόγο αυτό οι δείκτες αυτοί αναλύθηκαν στατιστικά προκειμένου να ομαδοποιηθούν σε ομάδες δεικτών, αλλά κυρίως προκειμένου να γίνουν εμφανείς οι διαστάσεις εντός των οποίων κινείται η εκάστοτε οργανωσιακή κουλτούρα ενός οργανισμού. Ουσιαστικά οι Quinn και Cameron δημιούργησαν ένα δυσδιάστατο πεδίο, του οποίου οι κατευθύνσεις συγκροτούσαν τέσσερα τεταρτημόρια. Σε κάθε ένα από αυτά περιλαμβάνονταν ορισμένες από τις 30 παραμέτρους, ανάλογα με την ευαισθησία που επέδειξαν στην στατιστική ανάλυση στις κατευθύνσεις του τεταρτημρίου τους.

Η πρώτη διάσταση που προσδιόρισαν οι εν λόγω ερευνητές είναι αυτή της ευελιξίας. Εντοπίζουν δηλαδή τον βαθμό ευελιξίας που παρουσιάζει ο κάθε οργανισμός. Έτσι ένας οργανισμός μπορεί να κυμαίνεται από πολύ δυναμικός, με έντονη προσαρμοστικότητα και ροπή στην αλλαγή, έως ελάχιστα δυναμικός με τάση στον έλεγχο, στην τάξη και στην σταθερότητα. Φυσικά το μοντέλο δεν κρίνει το εάν μία οργανωσιακή κουλτούρα είναι καλή ή όχι. Απλά την μετράει και προσδιορίζεται έτσι ο βαθμός ευελιξίας του οργανισμού, που πρέπει να κρίνεται βάσει του σταδίου του κύκλου ζωής του οργανισμού, του περιβάλλοντος και της αγοράς στην οποία δραστηριοποιείται, καθώς και του ανταγωνισμού τον οποίο έχει να αντιμετωπίσει.

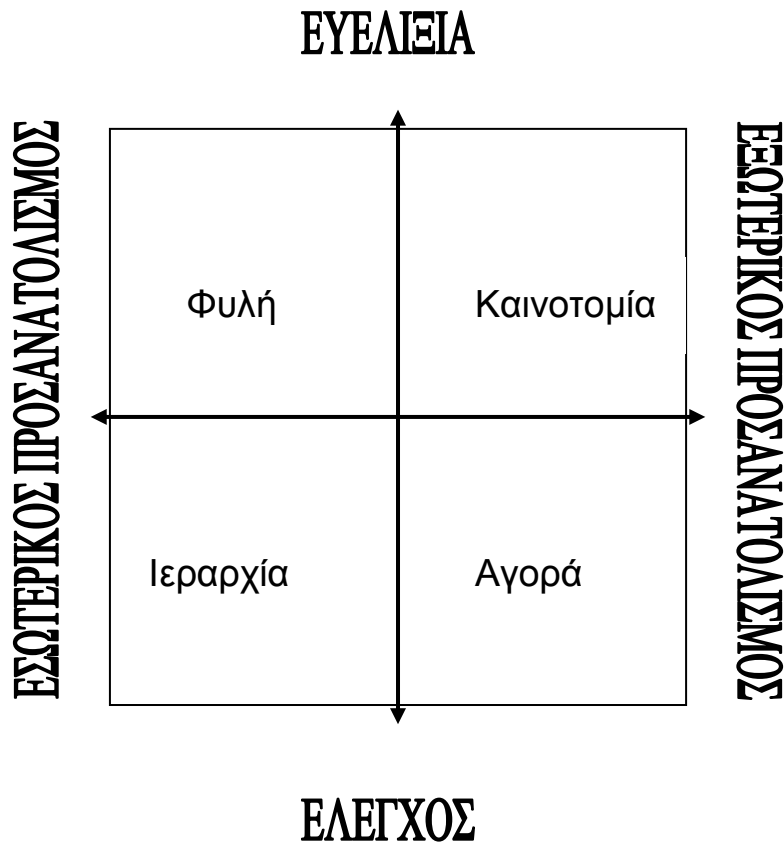
Έτσι, κάποιος οργανισμός μπορεί να θεωρεί στοιχείο επιτυχίας του, τη μεγάλη ευελιξία που του επιτρέπει να προσαρμόζεται σχετικά εύκολα στις αλλαγές και ενίοτε να είναι ο οργανισμός που επιβάλλει την αλλαγή στην αγορά μέσω κάποιας καινοτομίας ή κάποιας νέας επιχειρηματικής πρόκλησης. Χαρακτηριστικό τέτοιο παράδειγμα αποτελεί η Microsoft. Από την άλλη πλευρά υπάρχουν και οι περιπτώσεις οργανισμών που κύριο στοιχείο επιτυχίας τους αποτελεί η προσήλωση τους στον έλεγχο και στις αυστηρές δομές. Τέτοιου είδους οργανισμοί χρησιμοποιούν την παράδοση ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την παροχή ανώτερης ποιότητας προϊόντων ή υπηρεσιών. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελούν τα μεγάλα πανεπιστήμια, καθώς και εταιρείες όπως η Rolls Royce.

Η δεύτερη διάσταση είναι αυτή του επιχειρησιακού προσανατολισμού. Ο επιχειρησιακός προσανατολισμός έχει να κάνει με την τάση του οργανισμού να επικεντρώνεται στο τι συμβαίνει στο εσωτερικό ή στο εξωτερικό του περιβάλλον. Έτσι υπάρχουν οργανισμοί με έντονο έσω – επιχειρησιακό προσανατολισμό και άλλες με έξω – επιχειρησιακό προσανατολισμό.

Η στροφή στο εσωτερικό περιβάλλον μπορεί να εξασφαλίσει εσωτερική συνοχή και τη διαμόρφωση μίας μοναδικής εταιρικής προσωπικότητας. Χαρακτηριστικά παραδείγματα τέτοιων εταιριών είναι η IBM και η Hewlett Packard. Οι εταιρείες αυτές έχουν διαμορφώσει έναν μοναδικό και ιδιαίτερο τρόπο λειτουργίας, βασισμένο στα δικά τους χαρακτηριστικά και δυνατότητες, χωρίς να τα μεταβάλλουν βάσει του ευρύτερου περιβάλλοντος τους. Ουσιαστικά καθοδηγούν την αγορά και θέτουν τα δικά τους μοναδικά χαρακτηριστικά ως κριτήρια επιτυχίας/αποτυχίας των ανταγωνιστών τους.

Αντίθετα στοιχεία έχουν οι επιχειρήσεις με έξω-επιχειρησιακό προσανατολισμό, των οποίων η αποτελεσματικότητα βασίζεται στην ικανότητα τους να προσαρμόζονται στις ανάγκες και τα κελύσματα του εξωτερικού τους περιβάλλοντος. Ουσιαστικά εστιάζουν στην αξιοποίηση των δυνατοτήτων που το εξωτερικό τους περιβάλλον τους αποκαλύπτει και τείνουν να διαμορφώνουν σχέσεις αλληλεπιδράσεις με «εταίρους» του ευρύτερου περιβάλλοντος τους.

Ο συνδυασμός των δύο διαστάσεων λοιπόν διαμορφώνουν τέσσερις κατευθύνσεις και τέσσερα διακριτά είδη οργανωσιακής κουλτούρας, το καθένα εκ των οποίων διαθέτει τα δικά του μοναδικά χαρακτηριστικά και τα οποία θα αναλυθούν στην επόμενη ενότητα.



Σχήμα 8: Το μοντέλο CVF [15]

Μέχρι το σημείο αυτό μπορούμε να πούμε ότι η οργανωσιακή κουλτούρα προσεγγίζεται μέσω του CVF υπό το πρίσμα της αποτελεσματικότητας, καθώς θεωρεί ότι οι σημαντικοί προσδιοριστικοί παράγοντες της κουλτούρας είναι αυτοί που καθορίζουν και τον βαθμό της αποτελεσματικότητας του κάθε οργανισμού. Διαμορφώνεται έτσι ένα σύστημα αξόνων που επιτρέπει να προσδιορίσουμε την οργανωσιακή κουλτούρα του κάθε οργανισμού αλλά και να εντοπίσουμε τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αποτελεσματικότητας του. Τονίζεται για ακόμα μία φορά ότι δεν υπάρχουν καλές ή λιγότερο καλές οργανωσιακές κουλτούρες. Κάθε μία έχει τα δικά της χαρακτηριστικά αποτελεσματικότητας και είναι στη διακριτική ευχέρεια της εκάστοτε διοίκησης να αποφανθεί αν αυτά τα χαρακτηριστικά είναι επιθυμητά ή θα προτιμούσαν ο οργανισμός να παρουσιάζει κάποια διαφορετικά χαρακτηριστικά.

### 5.3.1 Οι Τύποι της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Οι τέσσερις διαστάσεις όπως παρουσιάζονται στο Σχήμα 8, διαμορφώνουν τέσσερα ευδιάκριτα τεταρτημόρια, το καθένα από τα οποία αντιπροσωπεύει και έναν διαφορετικό τύπο οργανωσιακής κουλτούρας. Οι τέσσερις αυτοί τύποι κουλτούρας διαθέτουν ο καθένας τα δικά του γνωρίσματα, τις δικές του δυνάμεις

και αδυναμίες. Φυσικά κάθε οργανισμός μπορεί να περιλαμβάνει στοιχεία και από τους τέσσερις τύπους κουλτούρας, αλλά μπορεί και να διαθέτει μία κυρίαρχη κουλτούρα που επιτρέπει να διαφανούν τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της.

Το πάνω αριστερά τεταρτημόριο αντιπροσωπεύει την Κουλτούρα της Οικειότητας (Clan Culture). Η κουλτούρα αυτή χαρακτηρίζεται από έντονο προσανατολισμό στο εσωτερικό του οργανισμού και έντονη ευελιξία. Οι οργανισμοί με τέτοια κουλτούρα εστιάζουν στα δικά τους ισχυρά και αδύναμα χαρακτηριστικά, ενώ παράλληλα επιδιώκουν να αξιοποιούν τα ιδιαίτερα γνωρίσματα τους, προκειμένου να προσαρμόζονται στις νέες συνθήκες, όπως αυτές διαμορφώνονται.

Ο εργαζόμενος βρίσκεται στο επίκεντρο της οργανωσιακής φιλοσοφίας, υπάρχουν ευαισθησίες ως προς τις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες του και το περιβάλλον εργασίας είναι συνήθως ιδιαίτερα φιλικό, με πλούσιες διαπροσωπικές σχέσεις. Ο ανθρωποκεντρικός αυτός προσανατολισμός συμβάλλει ώστε οι εργαζόμενοι να αισθάνονται μέλη και όχι υπάλληλοι του οργανισμού και να τον θεωρούν ως κάτι δικό τους, ως μία δεύτερη οικογένεια – φυλή (clan).

Έτσι αναπτύσσονται έντονα συναισθήματα αφοσίωσης ως προς τον οργανισμό και τους στόχους τους, παρατηρούνται μικρά ποσοστά παραιτήσεων ή τάσεων φυγής προς τους ανταγωνιστές, ενώ δημιουργούνται ισχυρές οργανωσιακές αξίες και παραδόσεις που τηρούνται πιστά από τους εργαζομένους. Σε γενικές γραμμές, η λειτουργία τέτοιων οργανισμών θυμίζει οικογένεια με έμφαση στα στοιχεία της συνεργασίας, της συμμετοχής, της ομαδικής εργασίας και της δέσμευσης στον οργανισμό.

Στο επίκεντρο βρίσκεται ο σεβασμός απέναντι τόσο στον εργαζόμενο, όσο και στον πελάτη, ενώ τα διάφορα τεχνοκρατικά και χρηματοοικονομικά μεγέθη θεωρείται πως θα προέλθουν από την ανάπτυξη σχέσεων σεβασμού και εμπιστοσύνης με πελάτες και προμηθευτές. Ως εκ τούτου η κάθε προσπάθεια έγκειται στην καλλιέργεια και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού. Οι διοικούντες – ηγέτες του οργανισμού έχουν την συμπεριφορά της πατρικής φιγούρας, του μέντορα και λιγότερο του διαχειριστή – διοικητή.

Το κάτω αριστερά τεταρτημόριο αντιπροσωπεύει την Κουλτούρα της Ιεραρχίας (Hierarchy Culture). Οι οργανισμοί με αυτή την κουλτούρα έχουν έντονο έσω – επιχειρησιακό προσανατολισμό, αλλά παράλληλα παρατηρείται και έντονη προσήλωση στις προσπάθειες εξασφάλισης σταθερότητας και ελέγχου. Σκοπός είναι η επιβίωση και σε δεύτερο επίπεδο η ανάπτυξη μέσα από την σιγουριά που προσφέρει η αποφυγή έκθεσης σε κινδύνους, ενώ οποιαδήποτε αλλαγή τυγχάνει έντονου προβληματισμού και αν είναι δυνατόν αποφεύγεται.

Σε οργανισμούς με αυτό το είδος κουλτούρας παρατηρούνται καλά δομημένες διαδικασίες και τυπικοί κανόνες, στους οποίους οι εργαζόμενοι καλούνται να πειθαρχήσουν. Οι κανόνες αυτές αποτελούν τον συνδετικό ιστό του οργανισμού και εξασφαλίζουν τυποποιημένες, αλλά αποτελεσματικές οργανωσιακές σχέσεις. Ο κάθε εργαζόμενος καλείται να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της θέσης εργασίας του και να διαμορφώσει την εργασιακή του συμπεριφορά βάσει των ισχυόντων κανόνων που διέπουν τον οργανισμό.

Η λειτουργία αυτή υποβαθμίζει την ανθρώπινη πρωτοβουλία αλλά από την άλλη πλευρά θωρακίζει τους εργαζομένους με πρότυπα συμπεριφοράς και αντίδρασης σε κάθε πιθανή κατάσταση. Αυτός είναι και ο λόγος που η εν λόγω κουλτούρα παρατηρείται συχνά σε επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν ανειδίκευτους εργαζομένους, καθώς και σε εταιρείες με απόλυτα τυποποιημένες εργασίες, όπως είναι οι εταιρείες γρήγορου φαγητού, όπου απαιτείται ταχύτητα και ακρίβεια.

Οι ηγέτες του οργανισμού είναι συνήθως ικανοί διαχειριστές καταστάσεων, με σκοπό τους την ομαλή και απρόσκοπτη λειτουργία του οργανισμού, μέσω του απόλυτου ελέγχου και της αποφυγής ακραίων καταστάσεων. Μακροχρόνιοι στόχοι τους είναι η εξασφάλιση υψηλού επιπέδου αποτελεσματικότητας, η διατήρηση του κόστους σε χαμηλά επίπεδα, η χωρίς προβλήματα παραγωγική διαδικασία και η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού βάσει των κανόνων λειτουργίας ώστε να εξασφαλίζεται η επιθυμητή σταθερότητα.

Το πάνω δεξιά τεταρτημόριο αντιπροσωπεύει την Κουλτούρα της Καινοτομίας (Adhocracy Culture). Χαρακτηρίζεται από μεγάλη ευελιξία και προσανατολισμό στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού. Οι εταιρείες με αυτήν την κουλτούρα προσπαθούν να αντιλαμβάνονται πρώτες τις μεταβολές στο περιβάλλον τους, ώστε να ανταποκρίνονται έγκαιρα. Επιπλέον τέτοιου είδους κουλτούρα έχουν οι οργανισμοί των οποίων η λειτουργία ή οι καινοτομίες οδηγούν σε σημαντικές αλλαγές στον κλάδο τους.

Το εργασιακό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έλλειψη συγκεκριμένης κατανομής καθηκόντων, ώστε να εξασφαλίζεται ευελιξία και προσαρμοστικότητα στις εργασιακές ανάγκες. Συχνά στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού δραστηριοποιούνται μικρές και αυτόνομες ομάδες, εκτός προκαθορισμένης ιεραρχίας, προκειμένου να υλοποιήσουν κάποιο έργο ή να επιλύσουν κάποιο πρόβλημα. Λόγω των μεγάλων αλλαγών στο σύγχρονο περιβάλλον και των αυξημένων αναγκών οι ομάδες αυτές δημιουργούνται, διαλύονται, επανασυνδέονται ή αναδιαμορφώνονται συνεχώς ανάλογα με τις απαιτήσεις.

Στο δυναμικό αυτό περιβάλλον, πρωτεύων στόχος είναι η ανάπτυξη επιχειρηματικότητας, η παραγωγή νέων ιδεών, η υλοποίησή τους και η ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να αναλάβουν πρωτοβουλίες, να είναι δημιουργικοί, αλλά παράλληλα μαθαίνουν να αναλαμβάνουν και τις συνέπειες των ενεργειών τους. Γίνεται αντιληπτό ότι οι ηγέτες οργανισμών με τέτοιου τύπου κουλτούρα έχουν ιδιαίτερα δυναμικό χαρακτήρα, καινοτόμο σκέψη και είναι έτοιμοι να αναλάβουν τις ευθύνες τους, προκειμένου να υλοποιήσουν τις ιδέες τους. Σκοπός όλων είναι να βρσκεται ο οργανισμός στην αιχμή των εξελίξεων, μέσω της δημιουργίας νέων προϊόντων και υπηρεσιών.

Το κάτω δεξιά τεταρτημόριο αντιπροσωπεύει την Κουλτούρα της Αγοράς (Market Culture). Ο τύπος αυτός οργανωσιακής κουλτούρας χαρακτηρίζεται από προσήλωση στο έξω – επιχειρησιακό περιβάλλον, με παράλληλη ανάγκη για εξασφάλιση ελέγχου και σταθερότητας. Σε τέτοιο περιβάλλον, έμφαση δίνεται στην επίτευξη των οργανωσιακών στόχων και στην υλοποίηση, με τη μεγαλύτερη δυνατή αποτελεσματικότητα, κάθε είδους εργασίας στα πλαίσια λειτουργίας του οργανισμού.

Οι εργαζόμενοι ενθαρρύνονται να θέτουν προσωπικούς στόχους και να προσπαθούν σκληρά για την υλοποίησή τους. Η ύπαρξη φιλοδοξιών και η ανάπτυξη εσωτερικού ανταγωνισμού χρησιμοποιείται προκειμένου να επιτευχθεί το μέγιστο για τον οργανισμό. Οι ηγέτες του οργανισμού εργάζονται σκληρά, αποτελούν παράδειγμα για όλους και είναι ιδιαίτερα απαιτητικοί με τους υφισταμένους τους.

Σκοπός όλων είναι η επίτευξη των επιθυμητών μεριδίων στην αγορά και η διείσδυση σε νέες αγορές για την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιδιώκεται η εξασφάλιση ανταγωνιστικής τιμολογιακής πολιτικής και η εξασφάλιση του ηγετικού ρόλου στον κλάδο όπου δραστηριοποιούνται.



Υποσυνείδητα η έννοια που καθορίζει όλες τις ενέργειες των οργανισμών με τέτοιου είδους κουλτούρα είναι η ανταγωνιστικότητα.

Στον πίνακα που ακολουθεί παρατίθενται συνοπτικά τα κύρια στοιχεία των διαφορετικών τύπων κουλτούρας που εντοπίζουν οι Quinn και Cameron, ταξινομημένα βάσει κάποιων βασικών εννοιών που εντοπίζονται στον χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων.

**Πίνακας 3: Οι 4 τύποι οργανωσιακής κουλτούρας [133]**

ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΦΥΛΗΣ		ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ	
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	➤ Μέντορας	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	➤ Καινοτόμος
ΗΓΕΤΗ	➤ Πατρική Φιγούρα	ΗΓΕΤΗ	➤ Οραματιστής
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	➤ Υψηλό Ηθικό	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	➤ Επιχειρηματίας
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	➤ Ενδυνάμωση	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	➤ Δημιουργικότητα
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ	➤ Ανθρώπινου Δυναμικού	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ	➤ Νεοτερισμοί
	➤ Η Συμμετοχή		➤ Η Καινοτομία
	➤ Ενισχύει την Αφοσίωση		➤ Εξασφαλίζει το Μέλλον
ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΙΕΡΑΡΧΙΑΣ		ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΑΓΟΡΑΣ	
ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	➤ Συντονιστής	ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ	➤ Ανταγωνιστικός
ΗΓΕΤΗ	➤ Οργανωτής	ΗΓΕΤΗ	➤ Απαιτητικός
	➤ Ελεγκτής		
ΚΡΙΤΗΡΙΑ	➤ Χαμηλό Κόστος	ΚΡΙΤΗΡΙΑ	➤ Εξασφάλιση
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	➤ Σταθερότητα	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑΣ	➤ Μεριδίων Αγοράς
			➤ Επίτευξη Στόχων
			➤ Αντιμετώπιση
			➤ Ανταγωνισμού
ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ	➤ Ο Έλεγχος βάσει	ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗ ΘΕΩΡΙΑ	➤ Ανταγωνιστικότητα
	➤ Αποτελεσματικότητας		➤ Ενισχύει την
			➤ Παραγωγικότητα

### 5.3.2 Το Ποσοτικό Μοντέλο των Quinn και Cameron

Προκειμένου να καταλήξουμε στον εντοπισμό της οργανωσιακής κουλτούρας του οποιουδήποτε οργανισμού οι Quinn & Cameron διαμόρφωσαν την ποσοτική προέκταση του CVF. Το εργαλείο αυτό είναι γνωστό στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία με το όνομα Organizational Culture Assessment Instrument (OCAI). Το OCAI δημιουργήθηκε στοχεύοντας σε δύο βασικούς στόχους: την απλότητα και την ακρίβεια.

Το OCAI δημιουργήθηκε πάνω σε αυτή την κατεύθυνση. Πρόκειται για ένα απλό και ακριβές εργαλείο βασιζόμενο πάνω σε ένα και μοναδικό ερωτηματολόγιο σχετικά μικρής έκτασης και με μικρές απαιτήσεις σε χρόνο. Ένα από τα συγκριτικά του πλεονεκτήματα είναι το γεγονός πως μελετά την οργανωσιακή κουλτούρα υπό το πρίσμα της αποτελεσματικότητας. Βασιζόμενο στις τριάντα παραμέτρους αποτελεσματικότητας του CVF δίνει ενδείξεις για την αποτελεσματικότητα ή μη του οργανισμού που μελετάται υπό το πρίσμα της οργανωσιακής κουλτούρας.

Επιπλέον, το εν λόγω ποσοτικό εργαλείο παρέχει μία ακόμα ιδιαίτερα σημαντική δυνατότητα. Επιτρέπει την ανίχνευση της επιθυμητής μελλοντικής κουλτούρας του εκάστοτε οργανισμού, προκειμένου αυτός να οδηγηθεί σε μεγαλύτερα επίπεδα αποτελεσματικότητας. Στο ίδιο ερωτηματολόγιο λοιπόν μπορεί να αποτυπωθεί τόσο η τρέχουσα όσο και η μελλοντική – επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα, αποτυπώνοντας το πώς επιθυμεί ένας οργανισμός να την διαμορφώσει προκειμένου να αυξήσει τον βαθμό αποτελεσματικότητάς του.

Στη γενική του μορφή το εργαλείο αποσκοπεί στο να προσδιορίσει έξι δομικές παραμέτρους: τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά του οργανισμού, τον χαρακτήρα της ηγεσίας του, την διαχείριση των ανθρωπίνων όρων του, τον συνδετικό του ιστό, τον στρατηγικό του προσανατολισμό και τα κριτήρια επιτυχίας του [15]. Οι παράμετροι αυτοί συνθέτουν τη συνολική εικόνα του οργανισμού και διαμορφώνουν την οργανωσιακή του κουλτούρα. Ακολουθώντας τα πρότυπα της ευρωπαϊκής σχολής σκέψης, οι Quinn & Cameron τόνισαν πως δεν υπάρχουν περισσότερο ή λιγότερο σωστοί τύποι οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς κάθε οργανισμός διαθέτει το δικό του μοναδικό μωσαϊκό χαρακτηριστικών που συνθέτουν την προσωπικότητα του.

Η πρώτη από τις δομικές παραμέτρους είναι τα “Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά” του κάθε οργανισμού. Με τον όρο αυτό αποδίδεται το κλίμα του επικρατεί στον κάθε οργανισμό ή αλλιώς η αίσθηση που δίνει στους εργαζομένους για το περιβάλλον και τις συνθήκες εργασίας τους. Είναι δηλαδή οι συνθήκες υπό τις οποίες οι εργαζόμενοι καλούνται να δραστηριοποιηθούν με στόχο την υλοποίηση των ευρύτερων επιχειρηματικών και επιχειρησιακών στόχων. Η παράμετρος αυτή ουσιαστικά δίνει μία εικόνα του πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τα πλέον ορατά στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η δεύτερη παράμετρος είναι ο “Χαρακτήρας της Ηγεσίας”, που απεικονίζει τον τρόπο που οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τους ηγέτες στον οργανισμό που εργάζονται. Ουσιαστικά αποτελεί μία καταγραφή του τρόπου λειτουργίας των ηγετών και των κριτηρίων βάσει των οποίων οι εργαζόμενοι αξιολογούν τα διοικητικά στελέχη, ως ηγετικές ή λιγότερο ηγετικές προσωπικότητες. Αποτελεί μία έμμεση μορφή αξιολόγησης του τρόπου που ο κάθε οργανισμός οριοθετεί τα στοιχεία επιτυχούς ηγεσίας, καθώς και των υποχρεώσεων, των δικαιωμάτων και των ενεργειών που αναμένονται να επιδείξουν. Η παράμετρος αυτή απεικονίζει το πώς αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι τους ηγέτες εντός του οργανισμού, τις σχέσεις εξουσίας και τους δεσμούς που αναπτύσσονται μέσω των σχέσεων αυτών.

Η τρίτη παράμετρος είναι η “Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού”. Η παράμετρος αυτή αξιολογεί τον ανθρωποκεντρικό χαρακτήρα του οργανισμού ως προς τους εργαζομένους του και την αντιμετώπιση που αυτοί αισθάνονται πως τυγχάνουν. Αποτελεί μία αξιολόγηση του «πώς» και του «γιατί» αναπτύσσονται τα συστήματα διαχείρισης των ανθρωπίνων πόρων στους οργανισμούς τηλεπικοινωνιών. Σε αντίθεση με την προηγούμενη παράμετρο, αυτή δίνει μία εικόνα του πώς η διοίκηση αντιλαμβάνεται τους εργαζομένους και αν τους αντιμετωπίζει ως συμμετόχους σε μία προσπάθεια ή ως διεκπεραιωτές οδηγιών.

Η τέταρτη παράμετρος που προσδιορίζει την οργανωσιακή κουλτούρα είναι ο “Συνδετικός Ιστός” του κάθε οργανισμού, που αποτελεί τα ορατά ή αόρατα εκείνα στοιχεία που εξασφαλίζουν την ενότητα εντός του οργανισμού, υπό την έννοια της ομογενοποίησης των εργαζομένων μεταξύ τους και με την διοίκηση. Η έννοια της συνοχής, ουσιαστικά συνδέεται με το αίσθημα δέσμευσης απέναντι στην

επιχείρηση και αποτελεί σημαντικό στοιχείο το πώς αυτή επιτυγχάνεται μέσω της συμπεριφοράς, των κανόνων και των διαδικασιών. Δεδομένου ότι κάθε οργανισμός αποτελείται από πολλαπλά ετερόκλητα στοιχεία, η μέτρηση μίας παραμέτρου συνεκτικότητας αποτελεί στοιχείο του βαθμού επιτυχίας ομογενοποίησης με βάση την πολιτική που εφαρμόζεται.

Ως πέμπτη παράμετρος αναγνωρίζεται ο “Στρατηγικός Προσανατολισμός” που αντανακλά τη φιλοσοφία που επικρατεί σε στρατηγικό επίπεδο. Δείχνει εάν υπάρχει ξεκάθαρο σχέδιο και προσανατολισμός, εάν το σχέδιο αυτό προσανατολίζεται προς την επίτευξη συγκεκριμένων αποτελεσμάτων ή εάν οι στόχοι είναι συμβατοί με την υπάρχουσα κουλτούρα. Αποτελεί απεικόνιση των συνιστωσών που απαρτίζουν στον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης.

Η έκτη και τελευταία παράμετρος είναι αυτή των “Κριτηρίων Επιτυχίας”, που προσδιορίζουν τη φιλοσοφία του κάθε οργανισμού. Το τι θεωρείται επιτυχία, ως πρακτική, νοοτροπία και συμπεριφορά καθορίζει το σύστημα αποφάσεων, αλλά και τον τρόπο λειτουργίας του οργανισμού. Ανάλογα δηλαδή με το πώς προσδιορίζεται η επιτυχία, λαμβάνονται οι οποιεσδήποτε αποφάσεις που αφορούν το σύνολο των λειτουργιών και ενεργειών του κάθε οργανισμού. Αντιστοίχως και οι εργαζόμενοι τείνουν να υιοθετούν ότι αντιλαμβάνονται ως καλές πρακτικές, προκειμένου να θεωρούν ότι λειτουργούν «επιτυχώς» από συναδέλφους και προϊσταμένους.

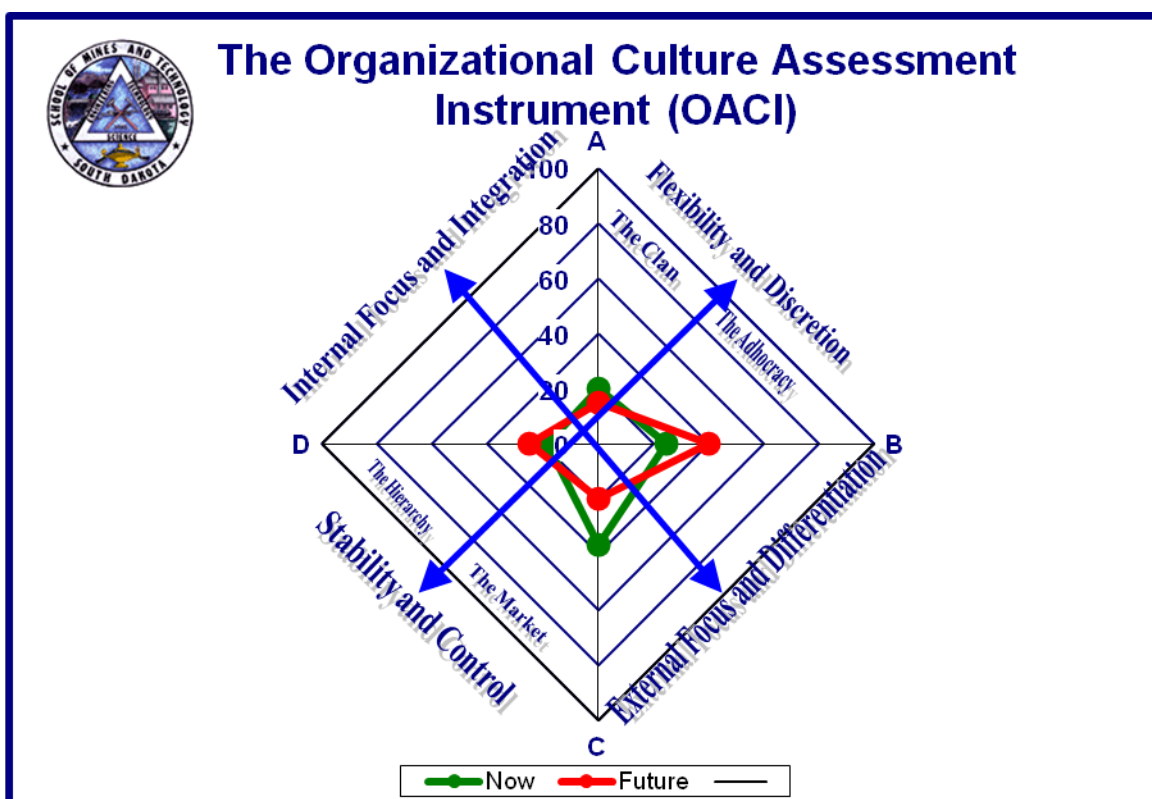
Προκειμένου να ενσωματώσουν τις παραμέτρους αυτές οι Quinn & Cameron δημιούργησαν το ερωτηματολόγιο τους, θέτοντας μία ερώτηση για κάθε παράμετρο. Ο ερωτώμενος δεν καλείται να επιλέξει μία από τις τέσσερις απαντήσεις κάθε ερώτησης, αλλά να τις αξιολογήσει, βαθμολογώντας σε τι ποσοστό κάθε μία απάντηση ανταποκρίνεται στην εικόνα του οργανισμού στον οποίο εργάζεται. Για την αποφυγή λαθών σε κάθε ερώτηση αντιστοιχούν εκατό μονάδες (100% το σύνολο) τις οποίες ο ερωτώμενος μοιράζει ουσιαστικά στις τέσσερις εναλλακτικές απαντήσεις. Έτσι, η απάντηση που περιγράφει λιγότερο καλά την κατάσταση στον οργανισμό παίρνει τους λιγότερους βαθμούς, ενώ προοδευτικά και οι υπόλοιποι βαθμοί δίνονται με βάση την εικόνα που αυτός έχει. Η διαδικασία αυτή ακολουθείται για την κάθε μία από τις έξι ερωτήσεις και τις αντίστοιχες τέσσερις εναλλακτικές επιλογές τους.

Μέσου του ερωτηματολογίου καθίσταται δυνατό να αποτυπωθεί το πώς αντιμετωπίζουν τα μέλη του εκάστοτε οργανισμού τις διάφορες παραμέτρους της κουλτούρας. Προσδιορίζουν το πόσο πολύ τους εκφράζει η κάθε εναλλακτική και δεν καλούνται απλά να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με μία γραπτά αποτυπωμένη θέση. Αποτυπώνονται έτσι οι διάφορες αποχρώσεις κουλτούρας που υφίστανται μέσα στον οργανισμό και που τον καθιστούν μοναδικό. Ακόμα και σε περιπτώσεις οργανισμών που έχουν παρόμοιο τύπο κουλτούρας, η πιθανότητα αυτή να είναι ταυτόσημη είναι εξαιρετικά μικρή.

Το επόμενο βήμα μετά την βαθμολόγηση του ερωτηματολογίου από τους ερωτώμενους είναι η συγκέντρωση και η επεξεργασία αυτών των βαθμολογιών. Συγκεντρώνονται όλοι οι βαθμοί που έχουν δοθεί στις εναλλακτικές που περιγράφουν κάθε παράμετρο και εν συνεχεία προσδιορίζεται η μέση τάση αυτών. Η όλη αυτή διαδικασία μπορεί να πραγματοποιηθεί με πανομοιότυπο τρόπο για την μέτρηση, τόσο της τρέχουσας, όσο και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας. Με τον τρόπο αυτό είναι δυνατή η συλλογή δεδομένων τόσο για την παρούσα κατάσταση του οργανισμού, όσο και για την μελλοντική του, προκειμένου αυτός να καταστεί πιο αποτελεσματικός.

Ένα ακόμα σημαντικό ζήτημα με το OCAI είναι η δυνατότητα που παρέχει για αξιόπιστη και συστηματική γραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων του. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στις περιπτώσεις που επιχειρείται η ανάλυση ποιοτικών εννοιών υπό ένα ποσοτικό πρίσμα. Αρχικά συγκεντρώνονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν από την χρήση του ερωτηματολογίου και προκύπτει ο μέσος ανά κατηγορία απαντήσεων. Η διαδικασία γραφικής απεικόνισης ολοκληρώνεται με την ένωση των τεσσάρων σημείων από τα αποτελέσματα της παρούσας και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας. Σχηματίζονται έτσι δύο τετράπλευρα που αποτελούν την εικόνα του οργανισμού και που μας δίνουν μία γεωγραφική απεικόνιση της τρέχουσας θέσης που αυτός βρίσκεται και που θα ήθελε να είναι από πλευράς κουλτούρας ώστε να είναι πιο αποτελεσματικός.

Σχήμα 9: Υπόδειγμα αποτύπωσης τρέχουσας και επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας



Ο τρόπος γραφικής απεικόνισης των αποτελεσμάτων που προκύπτουν παρέχουν στον ερευνητή μία σειρά δυνατοτήτων, ανάλογα με το είδος ή τα είδη της ανάλυσης που επιθυμεί να πραγματοποιήσει. Πρώτον, είναι δυνατόν να παρουσιαστούν γραφικά τα αποτελέσματα για κάθε έναν από τους έξι παράγοντες που δομούν το ερωτηματολόγιο, συγκριτικά μεταξύ τους, αλλά και σε σύγκριση με τη συνολική οργανωσιακή κουλτούρα. Με τον τρόπο αυτό προσδιορίζονται οι διάφορες παράμετροι της οργανωσιακής κουλτούρας και μπορεί να μελετηθεί το εάν υπάρχει λιγότερη ή περισσότερη σύμπτωση με τη συνολική οργανωσιακή κουλτούρα.

Δεύτερον, μπορούν να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα για κάθε μία από τις διαφορετικές υποομάδες του οργανισμού. Στα πλαίσια της λειτουργίας ενός οργανισμού αναπτύσσονται και δραστηριοποιούνται διάφορες υποομάδες εργαζομένων είτε βάσει κάποιων δημογραφικών χαρακτηριστικών τους, είτε βάσει

του αντικειμένου εργασίας τους, είτε βάσει τις ιεραρχικής τους θέσης. Με την απεικόνιση της κουλτούρας των επιμέρους υποομάδων καθίσταται δυνατή η ανίχνευση των επιμέρους φιλοσοφιών που υπάρχουν στις παρυφές της κυρίαρχης κουλτούρας. Με τον τρόπο αυτό η διοίκηση μπορεί να διαχειριστεί καλύτερα τις διάφορες ομάδες, να κατανοήσει τις δυσαρμονίες των υποομάδων μεταξύ τους ή σε σχέση με τον οργανισμό και να ερμηνεύσει εν τέλει το πώς και το γιατί η κουλτούρα του εκάστοτε οργανισμού λαμβάνει την συγκεκριμένη μορφή.

### 5.3.3 Επεξεργασία Αποτελεσμάτων του OCAI

Έχοντας συγκεντρώσει τα αποτελέσματα από το OCAI και έχοντας γνώση των δυνατοτήτων που αυτό παρέχει μπορούν να πραγματοποιηθούν ποικίλες αναλύσεις προκειμένου να κατανοηθεί η οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά και να γίνει δυνατή η κατάλληλη διαχείριση της με απώτερο στόχο την αύξηση του βαθμού αποτελεσματικότητας του κάθε οργανισμού. Στη διεθνή ανάλυση που έχει πραγματοποιηθεί, υπάρχουν τουλάχιστον έξι διαφορετικοί τύποι αναλύσεων και συσχετίσεων, οι οποίοι μπορούν να πραγματοποιηθούν βάσει των αποτελεσμάτων [15].

Η πρώτη ανάλυση στην οποία μπορούμε να προβούμε με την χρήση του OCAI είναι αυτή της του Τύπου Κουλτούρας, είτε αναφερόμαστε στην υπάρχουσα είτε στην επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα. Η γνώση του τύπου της κουλτούρας είναι σημαντική, καθώς βάσει των διεθνών ερευνών παρέχει στοιχεία για τις αδυναμίες που έχει ή που αναμένεται να εμφανίσει ο οργανισμός σε σχέση με τις ευκαιρίες και τους κινδύνους της αγοράς, αλλά δίνει και μία τάση προς ποια κατεύθυνση πρέπει να αλλάξει την κουλτούρα του ένας οργανισμός. Ακόμα και αν κριθεί πως ο οργανισμός πρέπει να αλλάξει, για να πραγματοποιηθεί η αλλαγή θα πρέπει να υπάρχει γνώση της υπάρχουσας κατάστασης πρώτα.

Η δεύτερη μορφή ανάλυσης είναι αυτή των Διαφοροποιήσεων Τρέχουσας και Επιθυμητής Κουλτούρας, που πραγματοποιείται μέσω της αποτύπωσης στο ίδιο γράφημα της παρούσας και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας. Οι Quinn και Cameron θεωρούν σημαντικές τις διαφορές που υπερβαίνουν τις δέκα μονάδες. Στις περιπτώσεις αυτές η διοίκηση του οργανισμού πρέπει να μελετά την υπάρχουσα και την επιθυμητή κουλτούρα και να αποφασίζει αν πρέπει να επαναπροσδιορίσει τη θέση της και να προβεί σε αλλαγές. Με το OCAI οι διοικούντες γνωρίζουν την αποδοχή ή μη, από την ευρεία μάζα εργαζομένων, της υφιστάμενης φιλοσοφίας, αλλά και της κατεύθυνσης προς την οποία πρέπει να κινηθούν σε περίπτωση που αποφασιστεί αλλαγή της υπάρχουσας κουλτούρας.

Η τρίτη μορφή ανάλυσης είναι αυτή που οι Quinn και Cameron ονομάζουν Δύναμη της Κουλτούρας και που μετρά το πόσο δυνατή εμφανίζεται να είναι η κουλτούρα ανάλογα με τους βαθμούς που συγκεντρώνει κάθε τύπος και από την σχετική διαφορά που εμφανίζει σε σύγκριση με τους υπόλοιπους τρεις τύπους. Κάθε οργανισμός πρέπει να είναι σε θέση να ανιχνεύσει το κατά πόσο διαθέτει δυνατή κουλτούρα ή ισορροπεί ανάμεσα σε δύο τρεις ή ακόμα και τέσσερις διαφορετικούς τύπους.

Η διεθνής έρευνα έχει δείξει πως επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έντονα ανταγωνιστικό περιβάλλον συνήθως, εμφανίζουν μία σαφώς κυρίαρχη και δυνατή κουλτούρα, ενώ χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη έντονου αισθήματος αφοσίωσης στην επίτευξη καθορισμένων στόχων [15]. Υπάρχουν όμως και εκείνοι οι οργανισμοί, οι οποίοι δεν παρουσιάζουν δυνατή και κυρίαρχη κουλτούρα, αλλά εμφανίζουν την τάση ανάμεσα στους δύο τύπους κουλτούρας. Οι επιχειρήσεις αυτές λειτουργούν συνήθως στα πλαίσια συνθηκών όπου

απαιτείται η ανάληψη καινοτόμων πρωτοβουλιών, η ανάδειξη δημιουργικής σκέψης και η παρουσίαση υψηλού επιπέδου επιχειρηματικότητας.

Η τέταρτη μορφή ανάλυσης των αποτελεσμάτων που προκύπτουν από τη χρήση του OCAI είναι αυτή της Συμφωνίας των Παραμέτρων της Κουλτούρας. Στην ανάλυση αυτή εξετάζεται το κατά πόσο κάθε μία από τις δομικές παραμέτρους του εργαλείου, όπως αυτές εκφράζονται μέσα από τις έξι ερωτήσεις, συμφωνούν με τη συνολική οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού.

Η ύπαρξη αρμονίας ή δυσαρμονίας έχει συνδεθεί από τους Quinn & Cameron με διάφορα εμπειρικά αποτελέσματα. Τα δεδομένα τους καταδεικνύουν ότι η ύπαρξη αρμονίας εντοπίζεται συνήθως στους οργανισμούς εκείνους που θεωρούνταν επιτυχείς. Φυσικά η αρμονία από μόνη της δεν εξασφαλίζει επιτυχία αλλά καταδεικνύει μία εστίαση εντός του οργανισμού προς μία συγκεκριμένη κατεύθυνση και αυξάνει τις πιθανότητες επίτευξης των οργανωσιακών στόχων.

Σε αντίθετη περίπτωση η έλλειψη κοινού προσανατολισμού συνδέεται με φαινόμενα έλλειψης συντονισμού, με απουσία ομαδικού πνεύματος, με συγκρούσεις και περιορισμένα επίπεδα αποτελεσματικότητας. Τα στοιχεία αυτά, συνήθως προβληματίζουν τη διοίκηση και αποτελούν ενδείξεις για την ανάγκη αλλαγών. Το να γνωρίζουν οι διοικούντες την κουλτούρα του οργανισμού τους και τις δυσαρμονίες που παρουσιάζονται, καθίσταται μεγάλης σημασίας για την πραγματοποίηση οποιασδήποτε αλλαγής.

Η πέμπτη ανάλυση των αποτελεσμάτων του μοντέλου τους σχετίζεται με την Σύγκριση με Οροθετημένα Πρότυπα και αναφέρεται με την ανάγκη που υπάρχει συχνά να συγκρίνουν οι οργανισμοί τα αποτελέσματά τους με αυτά του κλάδου στον οποίο ανήκουν. Το OCAI έχει βρει εφαρμογή σε πλήθος οργανισμών. Οι κουλτούρες οργανισμών που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο έχουν συγκεντρωθεί, έχουν σταθμισθεί και έχει προκύψει ένας μέσος όρος τους, δηλαδή μία κουλτούρα που τείνει να περιγράψει σε πολύ αδρό επίπεδο την φιλοσοφία που διαπνέει τις επιχειρήσεις του εκάστοτε κλάδου [15].

Η σύγκριση αυτή δεν πρέπει να παρερμηνεύεται, καθώς δεν σημαίνει ότι οργανισμοί των οποίων η κουλτούρα αποκλίνει από τον μέσο όρο είναι λιγότερο αποτελεσματικοί ή ότι αυτοί των οποίων η κουλτούρα συμφωνεί με τον μέσο όρο δεν αντιμετωπίζουν προβλήματα. Η διαδικασία αυτή σκοπό έχει να δημιουργήσει προβληματισμούς αναφορικά με τη φιλοσοφία που τους διακρίνει και για την αντίστοιχη φιλοσοφία των ανταγωνιστών τους.

Η έκτη μορφή ανάλυσης σχετίζεται με την Ύπαρξη Τυποποιημένων Τάσεων που είναι αποτέλεσμα μελέτης σε πάνω από 10.000 οργανισμούς Βάσει των ερευνητών, τα στελέχη που βρίσκονται σε ανώτερο ιεραρχικό επίπεδο παρουσιάζουν την τάση να είναι προσανατολισμένα προς τον τύπο της κουλτούρας της οικειότητας (Clan Culture) λόγω του ότι συναναστρέφονται κυρίως μεταξύ τους, ενώ αντίθετα τα πιο χαμηλόβαθμα στελέχη εμφανίζουν έναν περισσότερο ιεραρχικό προσανατολισμό (Hierarchy Culture), σε μία προσπάθεια να ενσωματώσουν στη συμπεριφορά τους, οριοθετημένους κανόνες και διαδικασίες. Ο τύπος της κουλτούρας που εμφανίζεται να είναι ο λιγότερο ισχυρός είναι αυτός που προσανατολίζεται προς την καινοτομία, καθώς είναι ο πιο εξωστρεφής και ελαστικός, γεγονός που αντιστρατεύεται τις λογικές της διοίκησης περί κανόνων συμπεριφοράς και διαδικασιών λειτουργίας.

Επιπλέον, οι οργανισμοί καθώς ωριμάζουν τείνουν να προσανατολίζονται προς την κουλτούρα της αγοράς (Market Culture) και την ιεραρχική κουλτούρα

(Hierarchy Culture). Από την στιγμή που ένας οργανισμός υιοθετεί μία από αυτές τις φιλοσοφίες καθίσταται λιγότερο κινητικός. Ουσιαστικά περιορίζονται οι πιθανότητες να μετακινηθεί σε ένα από τα δύο ανώτερα τεταρτημόρια, υιοθετώντας είτε την κουλτούρα της οικειότητας (Clan Culture) είτε την καινοτομική κουλτούρα (Adhocracy Culture) [133].

#### 5.4 Ανάλυση Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας

Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του OCAI κρίνεται από το βαθμό που οι έξι παράγοντες, που μετράει ως βασικούς για την οργανωσιακή κουλτούρα είναι πράγματι στατιστικά σημαντικοί (εγκυρότητα), αλλά και από την συνέπεια που παρουσιάζουν οι μετρήσεις του (αξιοπιστία) και από το εάν τις συνδέει με την επιχειρησιακή απόδοση. Οι υπάρχουσες έρευνες με τη χρήση του εργαλείου αποτελούν στοιχείο αξιοπιστίας και εγκυρότητας του.

Ο συντελεστής που χρησιμοποιήθηκε για τον έλεγχο της αξιοπιστίας του OCAI ήταν κυρίως ο Cronbach's alpha coefficients. Ο συντελεστής αυτός λαμβάνει τιμές από 0 έως 1 και χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν την στατιστική αξιοπιστία παραγόντων που εξάγονται από ερωτήσεις με δύο πιθανές απαντήσεις ή από ερωτηματολόγια πολλαπλών πόντων. Όσο περισσότεροι οι τιμές προσεγγίζουν το 1 τόσο περισσότερο αυξάνεται ο βαθμός αξιοπιστίας. Ως κατώτατο όριο στην διεθνή βιβλιογραφία λογίζεται το 0.7 ([591], [592]), χωρίς να απορρίπτονται όμως και τιμές κάτω από 0.6 [592].

Μία από τις πλέον χαρακτηριστικές έρευνες αυτού του είδους είναι εκείνη των Quinn και Spreitzer [365], η οποία αποτελεί βασικό σημείο αναφοράς σε προσπάθειες που έχουν υλοποιηθεί προκειμένου να ελεγχθεί η στατιστική αξιοπιστία του OCAI. Οι ερευνητές μελέτησαν 86 δημόσιες υπηρεσίες των Η.Π.Α. και συγκέντρωσαν ερωτηματολόγια από συνολικά 796 εργαζομένους, τεσσάρων διαφορετικών κατηγοριών (ανώτατα και ανώτερα διοικητικά στελέχη, εργαζόμενοι σε μεσαία ιεραρχικά στρώματα και εργατές). Οι συντελεστές για τους τύπους της κουλτούρας έλαβαν τις τιμές 0.79 για την κουλτούρα της καινοτομίας, 0.74 για αυτή της οικειότητας, 0.73 για την ιεραρχική και 0.71 για την κουλτούρα της αγοράς, υπερκαλύπτοντας το όριο και καταδεικνύοντας τον υψηλό βαθμό ακρίβειας και στατιστικής αξιοπιστίας του εργαλείου.

Για τον έλεγχο της εγκυρότητας του, ακολουθήθηκαν multi-trait και multi-dimensional scaling μεθοδολογίες με τη βοήθεια και ενός δεύτερου ποσοτικού εργαλείου, με τις ίδιες βασικές παραμέτρους με το OCAI, αλλά με κλίμακα βαθμολόγησης τύπου Likert (βαθμοί από το 1 έως το 5). Τα αποτελέσματα κατέδειξαν την ύπαρξη πιο ισχυρών συσχετίσεων ανάμεσα στα αποτελέσματα που προκύπτουν και από τα δύο αυτά διαφορετικά ποσοτικά μοντέλα για κάθε ένα από τα τεταρτημόρια του CVF σε σχέση με τα αποτελέσματα που προκύπτουν στα υπόλοιπα τρία τεταρτημόρια ([15], [16]).

Τέλος, ο συντελεστής που είναι γνωστός ως "Guttman & Lingoes coefficient of alienation" έλαβε την τιμή  $r=0.076$  ενώ ο συντελεστής "Shepherd & Kruskal's stress coefficient" έλαβε την τιμή  $stress = 0.056$ . Οι τιμές αυτές διασφαλίζουν την στατιστική εγκυρότητα του OCAI σύμφωνα με την σχετική θεωρία των Kruskal και Wish [593].

Το 1991 πραγματοποιήθηκε άλλη μία έρευνα αναφορικά με το συγκεκριμένο εργαλείο, αυτή τη φορά από τους Yeung, Brockbank και Ulrich [192]. Οι εν λόγω ερευνητές χρησιμοποίησαν το OCAI για να μετρήσουν την κουλτούρα 1064 οργανισμών, λαμβάνοντας απαντήσεις από 10.300 ερωτώμενους. Η αξιοπιστία της κουλτούρας καινοτομίας φθάνει το 0.80, της κουλτούρας της οικειότητας το

0.79, της ιεραρχικής κουλτούρας το 0.76 και της κουλτούρας της αγοράς το 0.77 υπερκαλύπτοντας το κατώτερο όριο.

Στα ίδια πλαίσια κινείται και η έρευνα των Zammuto και Krakower, οι οποίοι εφάρμοσαν το OCAI σε μία προσπάθεια προσδιορισμού της οργανωσιακής κουλτούρας ανώτερων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων [594]. Με δείγμα περίπου 1.300 εργαζόμενους εκπαιδευτικών ιδρυμάτων, οι συντελεστές αξιοπιστίας (Cronbach's alpha coefficients) ήταν για την κουλτούρα καινοτομίας τιμή της τάξεως του 0.83, την κουλτούρα της οικειότητας 0.82, την ιεραρχική 0.67 και την κουλτούρα της αγοράς 0.78. Όσον αφορά τη στατιστική εγκυρότητα του μοντέλου, διαπίστωσαν ότι οι διάφοροι τύποι της οργανωσιακής κουλτούρας του CVF διέπονται πραγματικά από τις παραμέτρους αυτές που έχουν συμπεριληφθεί στο συγκεκριμένο θεωρητικό μοντέλο.

Τέλος, αξίζει να αναφερθεί συνοπτικά μία ακόμα έρευνα πάνω στην αξιοπιστία και στην εγκυρότητα του μοντέλου που πραγματοποιήθηκε πιο πρόσφατα, το 2003 από τον Angel Berrio [35], ο οποίος προσπάθησε να εντοπίσει την υπάρχουσα και την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα, ενός εκπαιδευτικού οργανισμού, του Ohio State University Extension (OSUE). Το δείγμα που χρησιμοποίησε ο ερευνητής αποτελούνταν από 965 εργαζόμενους σε διάφορα ιεραρχικά στρώματα του εν λόγω οργανισμού. Χρησιμοποιώντας ελέγχους στατιστικής αξιοπιστίας (Cronbach's alpha coefficients) προέκυψε ότι η κουλτούρα καινοτομίας παρουσίασε τιμή της τάξεως του 0.75, η κουλτούρα της οικειότητας 0.80, η ιεραρχική 0.62 και η κουλτούρα της αγοράς 0.90.

Οι έρευνες αυτές αποτελούν τις σημαντικότερες μία σειρά ερευνών που κατέδειξαν την αξιοπιστία και εγκυρότητα του χρησιμοποιούμενου εργαλείου. Αποδεικνύεται έτσι πως οι έξι δομικές παράμετροι της οργανωσιακής κουλτούρας όπως ορίστηκαν από τους Quinn και Cameron [15] αποτελούν αξιόπιστη και έγκυρη πηγή μέτρησης της. Έχοντας ως αφετηρία αυτά μπορούμε να εξετάσουμε τις περιπτώσεις εκείνες στις οποίες χρησιμοποιήθηκε το εν λόγω μοντέλο, έστω και αν δεν συνοδεύτηκαν τα αποτελέσματα τους από αναλύσεις αξιοπιστίας και εγκυρότητας, αφού ούτως ή άλλως το CVF και το ποσοτικό του εργαλείο, το OCAI, είχαν πλέον αποκτήσει την αποδοχή της επιστημονικής κοινότητας.

## **5.5 Ερευνητικές Προσπάθειες με τη Χρήση του OCAI**

Μία από τις σημαντικότερες μελέτες που πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση του OCAI [595] αφορούσε αυτή που πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια ενδυνάμωσης των εργαζομένων του δήμου της Νέας Υόρκης. Η σημαντικότητα της έρευνας αυτής δεν οφείλεται μόνο στα αποτελέσματα, αλλά και στο γεγονός πως τα αποτελέσματα της αποτέλεσαν εφελκυστικό ποικίλων ερευνών. Οι Giek και Lees απέδειξαν ότι με την βοήθεια του OCAI δημιουργήθηκαν εξαιρετικά ευνοϊκές προϋποθέσεις για την βελτίωση των διαδικασιών εκπαίδευσης των εργαζομένων του δήμου και προσδιορισμού του βαθμού της αποτελεσματικότητάς τους [596]. Επιπρόσθετα οι DiPadova και Faerman [597] διαπίστωσαν ότι με την εφαρμογή αυτού του μοντέλου αποσαφηνίστηκαν πολλές από τις σχέσεις που υπήρχαν τόσο στο οριζόντιο όσο και στο κάθετο επίπεδο της ιεραρχίας.

Οι Cooper και Quinn [598] ασχολήθηκαν με το ζήτημα των Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης ή διαφορετικά με τα Management Information Systems (MIS) στις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς και πως αυτό συνδέεται με την οργανωσιακή κουλτούρα. Η θεώρηση τους έδειξε πως το CVF είναι ικανό να ερμηνεύει τις σχέσεις που δημιουργούνται ανάμεσα στα MIS, στην οργανωσιακή κουλτούρα και στην αποτελεσματικότητα [598], ενώ πέραν της



αποτελεσματικότητας του εργαλείου αποτέλεσε μεγάλης σημασίας ζήτημα η σύνδεση της υιοθέτησης νέων τεχνολογιών με «μαλακού τύπου» μεγέθη, όπως η κουλτούρα.

Στις αρχές της δεκαετίας του 1990, η Ford Motor Company προχώρησε σε εσωτερική μελέτη προκειμένου να καταγράψει την οργανωσιακή της κουλτούρα και να μπορέσει η εταιρεία να προχωρήσει σε αλλαγές προκειμένου να αυξήσει την ανταγωνιστικότητα της. Με βάση την μελέτη αυτή, μία σειρά ερευνητών ανέπτυξαν το δικό τους έργο. Ο Sendelbach κατέγραψε τις θετικές επιδράσεις από την εφαρμογή και αξιοποίηση του μοντέλου CVF στις διαδικασίες εκπαίδευσης του οργανισμού [599], ο McGraw διαπίστωσε ότι με την εφαρμογή του CVF προσδιορίστηκαν με επιτυχία οι διαφορές στην κουλτούρα που παρουσίαζαν πέντε διαφορετικές παραγωγικές μονάδες, οι οποίες προξενούσαν προβλήματα στην εύρυθμη λειτουργία [600] και οι Sprietzer και Quinn απέδειξαν τον τεράστιο αντίκτυπο της εφαρμογής του μοντέλου στην διαδικασία κρίσης και στην συνέχεια ενδυνάμωσής των μεσαίων στελεχών της Ford, προκειμένου να καταστούν στο μέλλον ικανά να αναλάβουν ηγετικές πρωτοβουλίες [601].

Στον τομέα της ηγεσίας, της ομαδικής εργασίας και της διοίκησης της ανθρώπινης συμπεριφοράς, επικεντρώθηκαν και οι D.Wagner και J.Spencer [602]. Οι συγκεκριμένοι ερευνητές διεξήγαγαν έρευνα μεταξύ των διαθέσιμων εργαλείων πριν καταλήξουν στο OCAI, ως το πλέον αξιόπιστο και έγκυρο. Το 1997 οι Dunk και Lysons [603] χρησιμοποίησαν το μοντέλο για να προσδιορίσουν την σχέση που υφίσταται ανάμεσα σε έξω-επιχειρησιακούς παράγοντες, στην συμμετοχή και στην αποτελεσματικότητα των εργαζομένων οργανισμών του δημοσίου τομέα. Ένα χρόνο αργότερα, οι Art Lysons, David Hatherly και David Mitchell [32] διερεύνησαν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα τριτοβάθμιων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων σε τρεις διαφορετικές χώρες. Η έρευνα τους έδωσε το έναυσμα για την πραγματοποίηση διεθνών συγκρίσεων της κουλτούρας οργανισμών και της αποτελεσματικότητας διαφορετικών εθνικών περιβαλλόντων, με τη χρήση του OCAI.

Ένα ακόμα σημαντικό ζήτημα που διερευνήθηκε με τη χρήση του OCAI ήταν ο προσδιορισμός των ρόλων που καλούνται να παίξουν οι ηγέτες των οργανισμών, προκειμένου αυτοί να λειτουργούν εύρυθμα και αποτελεσματικά. Ο προσδιορισμός των ρόλων αυτών, αλλά και πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας και το πώς θα έπρεπε να λειτουργούν οι ηγέτες συγκεντρώθηκαν από τον Alan Belasen. Το ποσοτικό σκέλος όλης αυτής της προσπάθειας βασίσθηκε στο OCAI.

Την ίδια χρονική περίοδο οι William Brown & Nancy Dodd [604] πραγματοποίησαν έρευνα για τον προσδιορισμό της υπάρχουσας και της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας της Farmer's Cooperative, η οποία δραστηριοποιείται στις κεντρικές και δυτικές κυρίως πολιτείες των ΗΠΑ. Οι ερευνητές αυτοί στόχευαν να διαπιστώσουν την μορφή που θα έπρεπε να πάρει η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας βάσει των πληροφοριών που δίνει η κουλτούρα, προκειμένου να αυξηθούν τα επίπεδα αποτελεσματικότητας της. Χρησιμοποιώντας το OCAI κατέληξαν σε σημαντικά αποτελέσματα τα οποία εκτός από το ακαδημαϊκό τους ενδιαφέρον, βρήκαν και πρακτική εφαρμογή, καθώς αξιοποιήθηκαν από την Farmer's Cooperative και βάσει αυτών υλοποιήθηκαν σημαντικές αλλαγές στην εφαρμοζόμενη μεθοδολογία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της. Το στοιχείο αυτό κατέδειξε ακόμα μια φορά την σημασία του OCAI από καθαρά επιχειρησιακό πρίσμα δεδομένου ότι τα αποτελέσματά του αξιοποιούνται στα πλαίσια της διοίκησης.

Το 1999 ο Pounder συσχέτισε την οργανωσιακή κουλτούρα και την αποτελεσματικότητα στα ανώτερα εκπαιδευτικά ιδρύματα του Hong Kong [605], Το δείγμα της έρευνας αποτελούσαν 700 περίπου μέλη διδακτικού και διοικητικού προσωπικού 7 εκ των 9 ανώτερων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων της χώρας. Το 2000 οι Parker & Bradley [606] χρησιμοποίησαν το OCAI προκειμένου να διαπιστώσουν ποια ήταν η οργανωσιακή κουλτούρα του δημόσιου τομέα της Αυστραλίας. Χρησιμοποίησαν σαν δείγμα έξι δημόσιες επιχειρήσεις που τις θεώρησαν ως τις πλέον αντιπροσωπευτικές του κλάδου. Οι έλεγχοι που έγιναν στο μοντέλο κατέδειξαν για ακόμα μία φορά την εγκυρότητα και την αξιοπιστία του, καταδεικνύοντας το ως την καλύτερη δυνατή επιλογή για τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας.

Η έρευνα που υλοποίησε ο Glenn Stewart το 2001 [607] ήρθε να προσθέσει άλλη μία στις ήδη υφιστάμενες εφαρμογές του OCAI, καθώς ασχολήθηκε με την υλοποίηση ERP (Enterprise Resource Planning) προγραμμάτων. Ο Stewart με τη χρήση του CVF και του OCAI [607] επεδίωξε να βρει τις σχέσεις ανάμεσα στην οργανωσιακή κουλτούρα, την ηγεσία, την ενδυνάμωση του ανθρώπινου δυναμικού, την οργανωσιακή αλλαγή και τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης. Το 2002 οι Leisen, Lilly & Winsor [608] χρησιμοποίησαν το μοντέλο για να δείξουν την θετική συσχέτιση που υπάρχει μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και προσανατολισμού – αποδοτικότητας στην αγορά. Συγκεκριμένα με χρήση ερωτηματολογίων από 128 επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων διαπίστωσαν πως ο τύπος οργανωσιακής κουλτούρας του κάθε οργανισμού συσχετίζεται με τον βαθμό προσανατολισμού που δείχνει στην αγορά, αλλά και την τελική του αποδοτικότητα.

Το 2003 ο Lund [609] διεξήγαγε μία εμπειρική έρευνα με τη χρήση του εργαλείου, προκειμένου να εξετάσει τη σχέση μεταξύ εργασιακής κουλτούρας και ικανοποίησης από την εργασία, σε μία σειρά επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων στις Η.Π.Α. Από την έρευνα αυτή διαπιστώθηκε πως διαφορετικοί τύποι κουλτούρας συνδέονται με διαφορετικά επίπεδα ικανοποίησης από την εργασία. Συγκεκριμένα προσδιόρισαν πως μεγαλύτερα επίπεδα ικανοποίησης συνδέονται με τύπους κουλτούρας που παρουσιάζουν ροπή προς την ευελιξία. Το ίδιος έτος ο John Smart [610] μελέτησε με τη χρήση του OCAI τα τριτοβάθμια εκπαιδευτικά ιδρύματα των Η.Π.Α. με σκοπό να διαπιστωθεί το κατά πόσο τα κριτήρια αποτελεσματικότητας και επιτυχίας που έχει το διδακτικό και διοικητικό προσωπικό τους

Το εν λόγω εργαλείο βρήκε εφαρμογή και στον αμερικανικό στρατό και συγκεκριμένα σε ένα στρατιωτικό εκπαιδευτικό ίδρυμα για ανώτερα και ανώτατα στελέχη του αμερικανικού στρατού. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε από τον Συνταγματάρχη του Στρατού των ΗΠΑ Christopher Paparone [16]. Μέσω της συγκεκριμένης έρευνας επιδιώχθηκε να προσδιορισθεί το κατά πόσο οι επιμέρους κουλτούρες που υπάρχουν στις διάφορες υπό ομάδες του εκάστοτε οργανισμού είναι δυνατόν να αποτελέσουν τροχοπέδη στην υλοποίηση των προγραμμάτων που ανακοινώνονται από τα ανώτατα ιεραρχικά επίπεδα.

Παράλληλα ο Lamond [611] ασχολήθηκε εκ νέου με την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του OCAI. Λαμβάνοντας ερωτηματολόγια από 462 διοικητικά στελέχη οργανισμών και εταιρειών στην Αυστραλία διαπίστωσε την χρησιμότητα του για τον προσδιορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας. Βασιζόμενος πάνω σε οργανισμούς μόνο της Αυστραλίας έδειξε την καλή εφαρμογή του μοντέλου όταν χρησιμοποιηθεί σε ένα συγκεκριμένο εθνικό περιβάλλον, χωρίς αυτό να αποκλείει

την χρήση του μεταξύ οργανισμών που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά εθνικά περιβάλλοντα.

Το 2004, οι Reiman & Oedewald [189] βασίστηκαν στη θεωρία των Quinn & Cameron και με τη βοήθεια κατάλληλα δομημένου ερωτηματολογίου εφάρμοσαν τη μέθοδο σε μία μονάδα παραγωγής πυρηνικής ενέργειας. Σκοπός τους ήταν η μέτρηση των αξιών, των ψυχολογικών χαρακτηριστικών της δουλειάς, τον τρόπο οπτικής των εργαζομένων και την οπτική της διοίκησης για την εργασία. Κατόρθωσαν να προσδιορίσουν τις διάφορες υποκουλτούρες εντός του οργανισμού και διαπίστωσαν πως αυτές προέρχονταν από τις διαφορές στην ηλικία των εργαζομένων και από την διαφορετικότητα της θέσεως εργασίας.

Την ίδια χρονιά οι Panayotopoulou & Papalexandris [21] βασίστηκαν στο CVF προκειμένου να μελετήσουν τη σχέση αποτελεσματικότητας και διαχείρισης ανθρώπινων πόρων σε μία σειρά ελληνικών επιχειρήσεων. Επί της ουσίας πρόκειται για μία προσπάθεια συσχέτισης των μεγεθών που προαναφέρθηκαν και όχι μία συστηματική προσπάθεια μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας ενός συγκεκριμένου κλάδου στην ελληνική αγορά. Η συμβολή των ερευνητών είναι η διαμόρφωση ενός καινούριου θεωρητικού μοντέλου για τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, βασισμένο στο CVF. Η επιλογή αυτή καταδεικνύει την αξιοπιστία και την εγκυρότητα του εν λόγω εργαλείου.

Το 2006, οι Twati & Gammack [612] χρησιμοποίησαν το CVF προκειμένου να προσδιορίσουν την οργανωσιακή κουλτούρα οργανισμών παραγωγής ενέργειας και τραπεζικών ιδρυμάτων στη Λιβύη. Συγκέντρωσαν 262 ερωτηματολόγια από εννέα οργανισμούς των κλάδων αυτών. Απώτερος σκοπός τους ήταν να προσδιορίσουν αν οι οργανισμοί των κλάδων αυτών ήταν σε θέση να υιοθετήσουν και να χρησιμοποιήσουν προηγμένα πληροφοριακά συστήματα στις δομές τους. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν με τη χρήση του OCAI κρίθηκαν αξιόπιστα και στατιστικά σημαντικά. Κατάφεραν έτσι να προσδιορίσουν την κουλτούρα των κλάδων αυτών, αλλά και να συσχετίσουν την οργανωσιακή κουλτούρα με τη υιοθέτηση πληροφορικών συστημάτων.

Το 2007, οι Skerlavaj, Stemberger, Skrinjar & Dimovski [613] χρησιμοποίησαν το μοντέλο προκειμένου να διερευνήσουν τη σχέση μεταξύ της κουλτούρας που δίνει έμφαση στη μάθηση και στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Χρησιμοποίησαν το εν λόγω μοντέλο κρίνοντας το ως το πλέον κατάλληλο για μία τέτοια μελέτη σε 203 οργανισμούς και επιχειρήσεις στη Σλοβενία, με πάνω από πενήντα εργαζομένους ο καθένας. Κατάφεραν με τη χρήση του να δείξουν την ύπαρξη ισχυρής σχέσης μεταξύ των δύο μεγεθών αν και όπως διαπίστωσαν ήταν έμμεση.

Την ίδια χρονιά, οι Oney – Yazici et al. [614] πήραν μέρος σε μία παγκόσμια έρευνα του Διεθνούς Οργανισμού για την Έρευνα και τη Καινοτομία στην Οικοδόμηση και στις Κατασκευές. Στα πλαίσια αυτά χρησιμοποιήθηκε το εργαλείο σε διεθνές επίπεδο προκειμένου να υπάρξουν συγκρίσιμα αποτελέσματα από διαφορετικές χώρες για την κουλτούρα του κατασκευαστικού κλάδου. Οι εν λόγω ερευνητές δημοσίευσαν τα αποτελέσματα τους για την χώρα προέλευσής τους, την Τουρκία. Η συνολική προσπάθεια αποτέλεσε μία από τις πιο πλήρεις έρευνες στην προσπάθεια αποτύπωσης στοιχείων κουλτούρας για έναν συγκεκριμένο κλάδο διεθνώς.

Στην συγκεκριμένη επομένως υπό ενότητα παρουσιάστηκαν μερικές ερευνητικές προσπάθειες, οι οποίες τα τελευταία είκοσι περίπου χρόνια υλοποιήθηκαν σε διεθνές επίπεδο και είχαν ως βασικό τους γνώρισμα τη χρήση του CVF και του ποσοτικού εργαλείου, ως ένα απόλυτα αξιόπιστου και έγκυρου μοντέλου. Οι

έρευνες όμως που έχουν υλοποιηθεί βάσει του συγκεκριμένου ποσοτικού μοντέλου και στις οποίες έχει υπολογισθεί η αξιοπιστία και η εγκυρότητά του δεν περιορίζονται σε αυτές που αναλύθηκαν παραπάνω. Στην πράξη άλλωστε το OCAI έχει τεθεί σε εφαρμογή σε πάνω από 10.000 οργανισμούς [615]. Το στοιχείο αυτό αναμφίβολα αποτελεί την σοβαρότερη απόδειξη του εύρους της αποδοχής και της χρήσης του σε διεθνή κλίμακα.

## 5.6 Σύνοψη

Στην ενότητα αυτή παρουσιάσαμε το θεωρητικό υπόβαθρο και την ποσοτική προσέγγιση του εργαλείου που θα χρησιμοποιηθεί για τον προσδιορισμό της οργανωσιακής κουλτούρας των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών. Η εν λόγω μέθοδος προσεγγίζει την οργανωσιακή κουλτούρα υπό το πρίσμα της αποτελεσματικότητας, χρησιμοποιώντας τις τριάντα παραμέτρους του John Campbell.

Επιπλέον, το εργαλείο παρουσιάζει μερικά ακόμα αξιοπρόσεκτα χαρακτηριστικά. Πρώτα από όλα είναι απλό, γεγονός που διευκολύνει τη συμπλήρωση του, χωρίς όμως τον κίνδυνο υπεραπλουστεύσεων ή εκπτώσεων από το τελικό αποτέλεσμα που είναι ο προσδιορισμός της οργανωσιακής κουλτούρας. Δεύτερον, παρέχει τη δυνατότητα εξαγωγής ποικίλων αποτελεσμάτων και αλληλοσυσχετίσεων βάσει των δημογραφικών χαρακτηριστικών του δείγματος. Τρίτον, το μοντέλο παρέχει τη δυνατότητα γραφικής απεικόνισης των αποτελεσμάτων του, γεγονός που διευκολύνει τη μελέτη τους και τις συγκρίσεις μεταξύ οργανισμών. Τέταρτον, το μοντέλο δεν περιορίζεται στο παρόν, αλλά μπορεί παράλληλα να προσδιορίσει και την επιθυμητή για τον οργανισμό οργανωσιακή κουλτούρα.

Το πιο σημαντικό όμως στοιχείο του μοντέλου είναι η στατιστική αξιοπιστία και εγκυρότητα του. Η παρουσίαση αυτή κατέδειξε την εγκυρότητα και την αξιοπιστία της εν λόγω μεθόδου, αλλά και την ως τώρα αποδοχή της από την επιστημονική κοινότητα. Το γεγονός ότι είναι στατιστικά αποδεκτό είναι στοιχείο βαρύνουσας σημασίας για την περίπτωση χρησιμοποίησής τους στους ελληνικούς τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς. Σε έναν χώρο, όπου η συγκέντρωση στοιχείων είναι μία εξαιρετικά δύσκολη διαδικασία, η ύπαρξη ενός μοντέλου που εξασφαλίζει την αξιόπιστη επεξεργασία τους είναι κάτι απαραίτητο. Ιδιαίτερα μάλιστα εάν τίθενται υπό ανάλυση παράγοντες χωρίς υλική, αριθμητική υπόσταση όπως αυτοί της κουλτούρας

Πρέπει επίσης να επισημανθεί ότι οι έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί μέχρι στιγμής δεν περιορίζονται σε κάποια γεωγραφική περιοχή, αλλά εκτείνονται σε παγκόσμιο επίπεδο. Επιπλέον, οι μελέτες σχετίζονται με πληθώρα κλάδων, διαφορετικών μεγεθών. Έτσι το μοντέλο έχει χρησιμοποιηθεί για μικρούς και μεγάλους οργανισμούς, για δημόσιες επιχειρήσεις, εκπαιδευτικά ιδρύματα και ιδιωτικές επιχειρήσεις. Δεν υπάρχει στη διεθνή βιβλιογραφία κάποια παραπομπή που να καθιστούν απαγορευτική τη χρήση του σε οποιοδήποτε εθνικό περιβάλλον, για οποιονδήποτε οργανισμό ή για οποιονδήποτε κλάδο, οποιουδήποτε μεγέθους.

Ένα ακόμα στοιχείο που κάνει ιδιαίτερο το εν λόγω μοντέλο είναι το γεγονός πως οι ερωτώμενοι δεν περιορίζονται απλά στο να συμφωνήσουν ή να διαφωνήσουν με μία κατάσταση, αλλά καλούνται να αποτυπώσουν την ένταση με την οποία δρα εντός του οργανισμού ο κάθε τύπος οργανωσιακής κουλτούρας. Αυτό επιτρέπει την αποτύπωση διαφορών ακόμα και σε οργανισμούς με παραπλήσια κουλτούρα ή τον εντοπισμό αποκλίσεων σε οργανισμούς του ίδιου κλάδου. Αποτυπώνεται λοιπόν με ακρίβεια η μοναδικότητα του κάθε οργανισμού.

Τα αποτελέσματα που προκύπτουν με το εν λόγω εργαλείο δεν περιορίζονται με μια ακαδημαϊκή παρουσίαση, αλλά μπορούν να αξιοποιηθούν στη πράξη προκειμένου να καταστούν οι οργανισμοί πιο αποτελεσματικοί και να βελτιώσουν την καθημερινή τους λειτουργία. Χαρακτηριστικά παραδείγματα είναι αυτά του δήμου της Νέας Υόρκης καθώς επίσης και της Farmer's Cooperative, όπου ολόκληρα προγράμματα με στόχο την βελτίωση της αποτελεσματικότητάς τους δομήθηκαν πάνω στο CVF.

Συνοπτικά, επομένως είναι δυνατόν να υποστηριχθεί ότι το CVF πρόκειται για ένα στατιστικά σημαντικό μοντέλο ποσοτικής προσέγγισης της οργανωσιακής κουλτούρας, το οποίο τυγχάνει διεθνούς αναγνώρισης και παρέχει την δυνατότητα εξαγωγής ποικίλων αποτελεσμάτων, ικανών να τύχουν και πρακτικής εφαρμογής. Το γεγονός ότι δεν έχει χρησιμοποιηθεί σε επίπεδο τηλεπικοινωνιακών οργανισμών αποτελεί μία πρόκληση. Πιο συγκεκριμένα, μέσω των στοιχείων που μόλις τώρα παρατέθηκαν κρίνεται ότι η χρησιμοποίηση του CVF είναι η ενδεδειγμένη λύση για την διάγνωση της κουλτούρας των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών. Στο Παράρτημα I υπάρχει ερωτηματολόγιο κατασκευασμένο για τις ανάγκες μίας τέτοιας προσπάθειας και προσαρμοσμένο στις ιδιαιτερότητες τους.



## 6. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑΣ ΣΤΟΥΣ ΕΛΛΗΝΙΚΟΥΣ ΤΗΛΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΚΟΥΣ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΥΣ

### 6.1 Έλεγχος Καλής Προσαρμογής

Ένα από τα σημαντικότερα στατιστικά προβλήματα αποτελεί ο καθορισμός του εάν το τυχαίο δείγμα που έχει στη διάθεση του ο ερευνητής προέρχεται από κάποια συγκεκριμένη κατανομή. Η σημαντικότητα του να γνωρίζει ο ερευνητής το αν το δείγμα του ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη κατανομή έγκειται στο γεγονός πως ανάλογα την κατανομή υπάρχουν διαφορετικοί έλεγχοι και διαφορετικά εργαλεία που θα πρέπει να χρησιμοποιήσει. Οι περισσότεροι έλεγχοι που χρησιμοποιούνται, γίνονται με την προϋπόθεση ότι το δείγμα προέρχεται από κανονικό πληθυσμό. Η χρήση ελέγχου για δείγμα με διαφορετική κατανομή από αυτή για την οποία ο έλεγχος δημιουργήθηκε οδηγεί σε  $p$  – value που δεν είναι ακριβές.

Τα συνηθισμένα στατιστικά μεγέθη (μέσος, διάμεσος, διακύμανση, διασπορά κλπ), μπορεί να παρέχουν αξιόπιστες πληροφορίες για το δείγμα, αλλά δεν παρέχουν επαρκείς ενδείξεις αν αυτό ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη κατανομή. Περιγράφουν χαρακτηριστικά ενός πληθυσμού και δεν μπορούν να αποτυπώσουν το αν οι διαφορές του εν λόγω πληθυσμού με έναν άλλο που ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη κατανομή, έχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Υποθέσεις αυτής της μορφής μπορούν αν ελεγχθούν με ελέγχους σχεδιασμένους να συγκρίνουν το δείγμα με το τύπο του δείγματος που θα υπήρχε αν κάποια συνάρτηση κατανομής προσαρμοζόταν στα δεδομένα του δείγματος.

Οι έλεγχοι για τον προσδιορισμό του εάν το δείγμα ακολουθεί κάποια συγκεκριμένη κατανομή, ονομάζονται «έλεγχοι καλής προσαρμογής» και χωρίζονται σε δύο κατηγορίες: α) τους εμπειρικούς που βασίζονται σε γραφήματα (P-P και Q-Q plots) τα οποία παρέχουν εμποτική εικόνα για τα δεδομένα και σε β) ελέγχους όπως τα τεστ  $\chi^2$ , Kolmogorov – Smirnov και Shapiro – Wilk. Οι εμπειρικοί έλεγχοι αν και χρησιμοποιούνται ακόμα, αποτελούν κυρίως βοηθητικό εργαλείο αφού η γραφική απεικόνιση παρέχει σαφή στοιχεία σε περιπτώσεις που το αποτέλεσμα είναι ξεκάθαρο, αλλά σε οριακές περιπτώσεις δεν μπορεί να βασιστεί ο ερευνητής αποκλειστικά σε αυτές. Ως εκ τούτου το βάρος έχει πέσει στα στατιστικά εργαλεία – ελέγχους που παρέχουν συγκρίσιμα και ακριβή αποτελέσματα.

Από τους ελέγχους που αναφέρθηκαν ανωτέρω, καθένας από αυτούς εμφανίζει τις δικές του δυνάμεις και αδυναμίες, οπότε και έγκειται στην κρίση του ερευνητή να επιλέξει αυτόν που θεωρεί κατάλληλο για το δείγμα που έχει στη διάθεση του. Ο έλεγχος Kolmogorov – Smirnov καλύπτει μόνο τις περιπτώσεις στις οποίες η συνάρτηση κατανομής που υποθέτουμε είναι εξ ολοκλήρου ορισμένη, δηλαδή όταν δεν υπάρχουν άγνωστες παράμετροι που πρέπει να εκτιμηθούν με βάση το δείγμα. Αντίθετα ο έλεγχος  $\chi^2$  είναι περισσότερο ευέλικτος και επιτρέπει την εκτίμηση ορισμένων παραμέτρων με βάση τα δεδομένα, αλλά απαιτεί την ομαδοποίηση των δεδομένων, η οποία επειδή δεν υπόκειται σε συγκεκριμένους κανόνες είναι αυθαίρετη και κατά συνέπεια θέτει υπό αίρεση τα αποτελέσματα.

Οι λόγοι αυτοί καθιστούν το τεστ των Shapiro – Wilk το πλέον ελκυστικό για την πραγματοποίηση ελέγχου καλής προσαρμογής των δεδομένων μικρού και μεσαίου μεγέθους δείγματος ([616], [617], [618], [619]). Ο μοναδικός περιορισμός του ελέγχου, που είναι το μέγεθος του δείγματος να μην υπερβαίνει τις πέντε χιλιάδες (5.000) παρατηρήσεις, ικανοποιείται στην περίπτωση μας, οπότε και δεν

τίθεται πρόβλημα στη χρησιμοποίησή του. Μία επιπρόσθετη ιδιαιτερότητα του συγκεκριμένου τεστ είναι το γεγονός πως δεν παρέχει στοιχεία για το εάν το δείγμα ακολουθεί την κανονική κατανομή, αλλά αντιθέτως παρέχει στοιχεία ότι το δείγμα δεν ακολουθεί την κανονική κατανομή. Το τεστ αποδεικνύει την ύπαρξη «μη κανονικότητας» σε ένα δείγμα, ενώ σε αντίθετη περίπτωση επιπλέον έλεγχοι πρέπει να πραγματοποιηθούν για να αποδειχτεί το αν ακολουθείται η κανονική κατανομή. Η μηδενική υπόθεση λοιπόν διαμορφώνεται ως εξής:

H1: Το δείγμα προέρχεται από την κανονική κατανομή. (1)

Αν η υπόθεση αποδειχτεί στατιστικά Μία στατιστικά σημαντική τιμή απορρίπτει την μηδενική υπόθεση και υποδεικνύει απόκλιση από την κανονική κατανομή ( $p < 0,05$ ). Στην συγκεκριμένη περίπτωση βλέπουμε ότι το τεστ δίνει υψηλές τιμές (W) οι οποίες μάλιστα εμφανίζουν στατιστικά σημαντικές τιμές, αφού το  $p$  – value είναι μικρότερο του διαστήματος εμπιστοσύνης 5% σε όλους τους τύπους τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 4.

**Πίνακας 4: Αποτελέσματα για τον έλεγχο των Shapiro - Wilk**

Μεταβλητή	W	p - value < a*
Τρέχουσα Κουλτούρα Τύπου Α	0,98085	0,00046
Τρέχουσα Κουλτούρα Τύπου Β	0,98976	0,03256
Τρέχουσα Κουλτούρα Τύπου Γ	0,96348	0,00000
Τρέχουσα Κουλτούρα Τύπου Δ	0,96293	0,00000
Επιθυμητή Κουλτούρα Τύπου Α	0,90856	0,00000
Επιθυμητή Κουλτούρα Τύπου Β	0,95797	0,00000
Επιθυμητή Κουλτούρα Τύπου Γ	0,93061	0,00000
Επιθυμητή Κουλτούρα Τύπου Δ	0,97477	0,00004
<b>Παρατηρήσεις</b>	302	

\* Για διάστημα εμπιστοσύνης 5%

Πέραν των τύπων της κουλτούρας και οι βασικές συνιστώσες τους δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται αναλυτικά στο Παράρτημα ΙΙ. Οι τιμές και για τις έξι παραμέτρους (W) εμφανίζουν υψηλές τιμές οι οποίες είναι στατιστικά σημαντικές. Στο σύνολο τους λοιπόν τα αποτελέσματα από την μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών δεν προέρχονται από την κανονική κατανομή.



Το στοιχείο αυτό καθορίζει το είδος των ελέγχων και της ανάλυσης που θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν στο εξής προκειμένου να παρουσιαστούν τα αποτελέσματα και να αναλυθούν τα δεδομένα. Συγκεκριμένα από τη στιγμή που τα δεδομένα δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή (απορρίπτεται η ερευνητική υπόθεση 1), απαιτείται η χρήση μη παραμετρικών ελέγχων. Οι έλεγχοι ονομάζονται «μη παραμετρικοί» λόγω του γεγονότος πως η μη γνώση της κατανομής που ακολουθεί το δείγμα, συνεπάγεται μη γνώση των παραμέτρων του. Οι μη παραμετρικές μέθοδοι είναι απλές και εύχρηστες και συνεπάγονται ελάχιστες και ασθενείς παραδοχές ως προς το δείγμα, γεγονός που επιτρέπει την εύκολη χρήση τους και την αξιοπιστία στο αποτέλεσμα τους.

## 6.2 Έλεγχος Αξιοπιστίας

Η έννοια της αξιοπιστίας απασχόλησε πληθώρα ερευνητών ([620], [621]) μέχρι και σήμερα, οι οποίοι και έδωσαν τη δική του ο καθένας ερμηνεία για το φαινόμενο, συμβάλλοντας ουσιαστικά στην τελική διαμόρφωση του περιεχομένου της και στην αποδοχή των εργαλείων μέτρησης της. Η αρχική έρευνα για δημιουργία ενός κοινά αποδεκτού εργαλείου το οποίο θα μετρά την αξιοπιστία ενός ερωτηματολογίου, διαδέχτηκε σταδιακά η έρευνα για τη διαμόρφωση εργαλείων που θα μπορούν να αποτυπώσουν την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων που συλλέχτηκαν με ένα συγκεκριμένο εργαλείο αντί της αξιοπιστίας του εργαλείου.

Η στροφή αυτή, υπήρξε αποτέλεσμα της θεωρητικής και εμπειρικής συνεισφοράς διαφόρων μελετητών. Ο Rowley [622] τόνισε ότι μία δοκιμασία μπορεί να δίνει κάποιες τιμές που είναι αξιόπιστες και άλλες που είναι αναξιόπιστες., ενώ οι Gronlund & Linn [623] επισήμαναν πως η αξιοπιστία αναφέρεται στα αποτελέσματα που επιτυγχάνει ένα εργαλείο αξιολόγησης και όχι στο ίδιο το εργαλείο, οπότε και είναι περισσότερο δόκιμο να εξετάζουμε την αξιοπιστία των τιμών της μέτρησης παρά του εργαλείου. Οι επιστημόνες αυτές οδήγησαν στην ανάπτυξη της «γενίκευσης της αξιοπιστίας» (reliability generalization) από τη Vacha – Haase [624], της οποίας η κυριότερη θέση ήταν ότι μία κλίμακα μπορεί να δίνει αξιόπιστα αποτελέσματα σε ένα χώρο μελέτης και ανεπαρκή σε έναν άλλο.

Στη διεθνή βιβλιογραφία έχουν επικρατήσει τρεις μεθοδολογίες μέτρησης της αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων μίας μέτρησης: α) η φόρμουλα των Kuder & Richardson [625], β) ο συντελεστής αξιοπιστίας των δύο ημίσεων ή δύο ημίκλαστων (Split – half reliability) και ο ευρύτερα χρησιμοποιούμενος γ) συντελεστής άλφα του Cronbach. Η επικράτηση του συντελεστή του Cronbach έναντι της φόρμουλας των Kuder – Richardson [625] οφείλεται στο γεγονός πως μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε δεδομένα που προέρχονται τόσο από δυαδικού τύπου ερωτηματολόγια (ερωτηματολόγια με ναι ή όχι εναλλακτικές), όσο και από ερωτηματολόγια πολλαπλών επιλογών. Ο συντελεστής αξιοπιστίας δύο ημίκλαστων προκύπτει αν χορηγηθεί η δοκιμασία μία φορά σε ένα δείγμα του πληθυσμού και υπολογιστεί η συνολική βαθμολογία για κάθε ήμισυ τυχαία, οπότε ο δείκτης αξιοπιστίας των δύο ημίσεων είναι απλά ο συντελεστής συσχέτισης ανάμεσα στις δύο βαθμολογίες. Αντίθετα, ο συντελεστής του Cronbach είναι ισοδύναμος από μαθηματικής πλευράς με το μέσο όρο όλων των δυνατών εκτιμήσεων των ημίσεων, γεγονός που τον καθιστά πληρέστερο.

Οι λόγοι αυτοί έχουν καταστήσει τον συντελεστή του Cronbach ως τον ευρύτερα χρησιμοποιήσιμο συντελεστή αξιοπιστίας ([626], [620]) και ιδιαίτερα σε ότι αφορά τη μελέτη της προσωπικότητας και της συμπεριφοράς του ατόμου. Οι τιμές του συντελεστή κινούνται μεταξύ του μηδενός και της μονάδας, με την αξιοπιστία να

μεγαλώνει όσο οι τιμές βρίσκονται πλησιέστερα στη μονάδα. Παρόλα αυτά το κατώτερο αποδεκτό επίπεδο του συντελεστή δεν έχει καθοριστεί ή τουλάχιστον δεν είναι κοινά αποδεκτό από όλους. Έχει επικρατήσει να θεωρούνται αποδεκτά αποτελέσματα τα οποία κυμαίνονται άνω του 0,7 [627], ενώ υπάρχουν μελετητές που υποστηρίζουν ότι όταν ο συντελεστής εσωτερικής συνάφειας υπερβαίνει το 0,6 είναι ικανοποιητικός στα αρχικά στάδια της μελέτης [627].

Οι George & Mallery [628] διατύπωσαν τη θέση πως για βαθμολογίες μεγαλύτερες του 0,9 τα αποτελέσματα είναι άριστα, μεταξύ 0,8 και 0,9 είναι λίαν καλά, μεταξύ 0,7 και 0,8 είναι αποδεκτά, μεταξύ 0,6 και 0,7 εγείρουν ερωτήματα, μεταξύ 0,5 και 0,6 είναι φτωχά και κάτω του 0,5 είναι μη αποδεκτά. Λόγω της σύνθετης φύσης των σύγχρονων ερωτηματολογίων που χρησιμοποιούνται ειδικά στις κοινωνικές επιστήμες έχει επικρατήσει να θεωρούνται ικανοποιητικά αποτελέσματα τα οποία υπερβαίνουν το 0,6 ως τελική τιμή.

Ο συντελεστής του Cronbach παρέχει τρία κρίσιμα μεγέθη για την ανάλυση της αξιοπιστίας του δείγματος. Το πρώτο μέγεθος είναι ο καθαυτός συντελεστής "a" ο οποίος παρουσιάζει τη εσωτερική συσχέτιση των αποτελεσμάτων της έρευνας και του οποίου τα αποδεκτά μεγέθη αναλύθηκαν παραπάνω. Πέραν του συντελεστή αυτού όμως παρέχονται επιπλέον μεγέθη τα οποία παρέχουν επιπρόσθετη πληροφόρηση. Δεύτερο τη τάξη μέγεθος είναι ο συντελεστής "standardized a". Λόγω του ότι πολλά ερωτηματολόγια χρησιμοποιούν διαφορετικού μεγέθους κλίμακες (Likert 5 ή Likert 7) το τεστ διαθέτει την απαραίτητη μεθοδολογία για να ομογενοποιήσει τις διαφορετικής τάξης μεγέθους απαντήσεις.

Η ομογενοποίηση αυτή δεν καθιστά το "standardized a" ανώτερου του κλασσικού συντελεστή. Ουσιαστικά η μεθοδολογία που ακολουθείται είναι μία γραμμική μετατροπή των δεδομένων η οποία δεν συνεπάγεται σε καμία περίπτωση ότι κατόπιν αυτής τα δεδομένα θα ακολουθούν την κανονική κατανομή. Ενώ ο απλός συντελεστής χρησιμοποιεί τη συσχέτιση μεταξύ των συντελεστών του δείγματος για να υπολογίζει την αξιοπιστία του, ο "standardized a" χρησιμοποιεί τη συνδιακύμανση τους για τον υπολογισμό της αξιοπιστίας. Η χρήση του δείκτη αυτού ενδείκνυται όταν τα δεδομένα ακολουθούν την κανονική κατανομή καθώς ενσωματώνει και λαμβάνει καλύτερα υπόψη του τη διακύμανση των δεδομένων.

Ο τρίτος δείκτης είναι το "a if Item Deleted", ο οποίος παρέχει εναλλακτικές τιμές για τον συντελεστή "a" όταν επιλεγεί να αφαιρεθεί από την ανάλυση αξιοπιστίας του δείγματος κάποια μεταβλητή. Συγκεκριμένα ο συντελεστής αυτός παρουσιάζει την τιμή που παίρνει το "a" αν κάθε φορά αφαιρεθεί μία από τις μεταβλητές. Με τον τρόπο αυτό μπορεί να αναλυθεί ποιες μεταβλητές συμβάλλουν θετική ή αρνητικά στην αξιοπιστία του δείγματος. Σε περιπτώσεις που το δείγμα δεν λαμβάνει αποδεκτό συντελεστή αξιοπιστίας, οι μεταβλητές που επιδρούν αρνητικά στην αξιοπιστία του δείγματος μπορούν να αφαιρεθούν και να πραγματοποιηθεί εκ νέου δειγματοληπτική έρευνα. Η ερευνητική υπόθεση που διαμορφώνεται για τη μελέτη αξιοπιστίας του δείγματος είναι:

H2: Όλοι οι τύποι τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας εμφανίζουν αποδεκτό βαθμό αξιοπιστίας. (2)

Για τους σκοπούς της παρούσας μελέτης χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης του Cronbach, καθώς και ο συντελεστής "a if Item Deleted". Τα αποτελέσματα της ανάλυσης αξιοπιστίας του δείγματος δίνονται στον ακόλουθο

πίνακα, Βάσει του συντελεστή αξιοπιστίας του Cronbach (Πίνακας 5) όλοι οι τύποι τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας αποτελούνται από μεταβλητές που παρουσιάζουν εσωτερική συσχέτιση. Συγκεκριμένα οι τιμές του δείκτη υπερβαίνουν το 0,7 στην πλειοψηφία των περιπτώσεων, είναι οριακά κάτω του 0,7 (0,691) σε μία περίπτωση και ελάχιστα κάτω από το όριο (0.679) σε άλλες δύο περιπτώσεις. Τα στοιχεία αυτά καθιστούν το δείγμα αξιόπιστο και αποδεικνύουν εμπειρικά ότι η εσωτερική δομή του ερωτηματολογίου ήταν επαρκής στο να μπορέσει να αποτυπώσει με αξιοπιστία την υπάρχουσα κουλτούρα των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, αλλά και την επιθυμητή από πλευράς εργαζομένων στους οργανισμούς αυτούς.

**Πίνακας 5: Αποτελέσματα για τον έλεγχο αξιοπιστίας**

	Συντελεστής Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha	Συντελεστής Αξιοπιστίας Cronbach's Alpha if Item Deleted	Deleted Item
Τρέχουσα Κουλτούρα Α	0,707	0,713	Χαρακτήρας Ηγεσίας
Τρέχουσα Κουλτούρα Β	0,679	0,694	Κριτήρια Επιτυχίας
Τρέχουσα Κουλτούρα Γ	0,778	-	-
Τρέχουσα Κουλτούρα Δ	0,703	0,715	Κριτήρια Επιτυχίας
Επιθυμητή Κουλτούρα Α	0,738	-	-
Επιθυμητή Κουλτούρα Β	0,679	0,690	Κριτήρια Επιτυχίας
Επιθυμητή Κουλτούρα Γ	0,794	-	-
Επιθυμητή Κουλτούρα Δ	0,691	0,711	Χαρακτήρας Ηγεσίας

Ο συντελεστής αξιοπιστίας “a if Item Deleted” εκφράζει το μέγιστο βαθμό αξιοπιστίας στον οποίο μπορεί να φτάσει το δείγμα αν αφαιρεθεί κάποιος από τους προσδιοριστικούς παράγοντες. Έτσι στην περίπτωση της τρέχουσας κουλτούρας τύπου Α, ο συντελεστής μπορεί να ανέλθει στο 0,713 αν αφαιρεθεί ο Χαρακτήρας της Ηγεσίας, ενώ το αντίστοιχο μέγεθος για την τρέχουσα κουλτούρα τύπου Β ανέρχεται στο 0,694 αν αφαιρεθούν τα Κριτήρια Επιτυχίας από την ανάλυση. Στις περιπτώσεις που δεν εμφανίζεται κάποιο μέγεθος αυτό οφείλεται στο γεγονός πως δεν μπορεί να επιτευχθεί συντελεστής μεγαλύτερος του υπάρχοντος όποια μεταβλητή και αν αφαιρεθεί. Σε καμία των περιπτώσεων πάντως η μεταβολή του συντελεστή δεν επηρεάζει τα τελικά αποτελέσματα αξιοπιστίας του δείγματος.

Προς επιβεβαίωση των ανωτέρω αποτελεσμάτων υπολογίστηκε το  $\chi^2$  του Friedman (Πίνακας 6). Η μέθοδος Friedman ANOVA [629] είναι μία τεχνική για τον υπολογισμό διαφορών μεταξύ υποθετικών – θεωρητικών καταστάσεων όπου υπάρχουν πάνω από δύο εναλλακτικές καταστάσεις. Λόγω του ότι το

ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε παρέχει τέσσερις διαφορετικές εναλλακτικές επιλογές τύπου κουλτούρας, αποτελούμενες από έξι παραμέτρους η καθεμία, η χρήση της συγκεκριμένης μεθοδολογίας κρίνεται η καταλληλότερη για να υπολογιστεί η ανάλυση της διακύμανσης. Επιπροσθέτως, το συγκεκριμένο τεστ ανήκει στην κατηγορία των μη – παραμετρικών τεστ που πραγματοποιούνται για δείγματα που δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή, όπως ισχύει στην περίπτωση που εξετάζεται. Τα αποτελέσματα του υπολογισμού παρατίθενται στον επόμενο πίνακα.

Γίνεται σαφές ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των παραμέτρων που αποτελούν τον κάθε τύπο κουλτούρας (Friedman's Chi-Square) και μάλιστα σε στατιστικά σημαντικό επίπεδο (significance), ενώ οι βαθμοί ελευθερίας είναι 5. Το αποτέλεσμα δείχνει ότι ο κάθε τύπος κουλτούρας επηρεάζεται στατιστικά σημαντικά από τις συνιστώσες του. Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι μεγαλύτερη επιρροή δέχεται η τρέχουσα κουλτούρα τύπου Γ και η επιθυμητή κουλτούρα τύπου Α, ενώ μικρότερη η τρέχουσα κουλτούρα τύπου Δ και η επιθυμητή κουλτούρα τύπου Β.

**Πίνακας 6: Αποτελέσματα για τον έλεγχο του Friedman**

	Friedman's Chi-Square	Significance	df	Grand Mean
Τρέχουσα Κουλτούρα Α	20,893	0,000	5	19,390
Τρέχουσα Κουλτούρα Β	12,242	0,000	5	19,550
Τρέχουσα Κουλτούρα Γ	30,316	0,000	5	31,070
Τρέχουσα Κουλτούρα Δ	10,437	0,000	5	30,030
Επιθυμητή Κουλτούρα Α	49,247	0,000	5	24,590
Επιθυμητή Κουλτούρα Β	8,667	0,000	5	28,800
Επιθυμητή Κουλτούρα Γ	11,497	0,000	5	24,450
Επιθυμητή Κουλτούρα Δ	28,974	0,000	5	22,110

Το σύνολο των αποτελεσμάτων που προέκυψαν επιβεβαιώνουν την ερευνητική υπόθεση (2) ότι όλοι οι τύποι τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας εμφανίζουν αποδεκτό βαθμό αξιοπιστίας.

### **6.3 Αποτύπωση Αποτελεσμάτων Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Στην παράγραφο αναλύονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας στους οργανισμούς τηλεπικοινωνιών που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Η παρουσίαση των αποτελεσμάτων θα πραγματοποιηθεί βάσει των αναγκών της μελέτης σε υποκατηγορίες περιπτώσεων. Συγκεκριμένα θα πραγματοποιηθούν οι ακόλουθοι τύποι ανάλυσης βάσει των προτάσεων που οι δημιουργοί του μοντέλου [15] έχουν

θέσει: α) αποτύπωση αποτελεσμάτων τρέχουσας οργανωσιακής κουλτούρας, β) αποτύπωση αποτελεσμάτων επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας, γ) μελέτη των παραμέτρων της κουλτούρας και δ) επιμέρους κουλτούρες.

Πριν γίνει η αποτύπωση των αποτελεσμάτων αυτών, πρέπει να διερευνηθεί μία ουσιώδης υπόθεση. Έχει αξία να διερευνηθεί αν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη συγκέντρωση ερωτηματολογίων ενδέχεται να είναι δίνουν κάποιο τυχαίο αποτέλεσμα, όπου στην έννοια του τυχαίου περιλαμβάνεται το δεδομένο ότι δεν μπορούν να επαληθευτούν ξανά, άρα και δεν ισχύουν, ούτε περιγράφουν αξιόπιστα τον κλάδο. Για να εξακριβωθεί αυτό απαιτείται η διενέργεια ελέγχων όπως αυτοί της διαμέσου και των Kruskal – Wallis [593] προκειμένου να διερευνηθεί εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των εταιρειών για κάθε τύπο κουλτούρας ξεχωριστά. Η πιθανή ανεξαρτησία των αποτελεσμάτων επιτρέπει τη διεύρυνση τους για το σύνολο του κλάδου, ενώ μία πιθανή εξάρτηση κάθε εταιρείας από τον κλάδο σηματοδοτεί περιορισμένες δυνατότητες ανάλυσης και χαμηλό βαθμό αξιοπιστίας των αποτελεσμάτων.

H3: Τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια μπορούν να γενικευτούν για το σύνολο του πληθυσμού. (3)

### 6.3.1 Έλεγχος Διαμέσου και Kruskal – Wallis test

Πριν την πραγματοποίηση της παρουσίασης των αποτελεσμάτων συνίσταται βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας [630] η χρήση τεχνικών ανάλυσης δεδομένων οι οποίες βασίζονται στην τάξη μεγέθους (ranks) των παρατηρήσεων του δείγματος και όχι στις παρατηρήσεις καθαυτές. Οι λόγοι που πραγματοποιούνται αναλύσεις της τάξεως μεγέθους των παρατηρήσεως ποικίλουν. Πρώτα από όλα, οι τιμές των παρατηρήσεων δεν έχουν νόημα από μόνες τους παρά μόνο όταν θεωρείται η διάταξη τους σε σχέση με τις υπόλοιπες παρατηρήσεις, οπότε και οι τιμές δεν εμπεριέχουν περισσότερες πληροφορίες από τις τάξεις μεγέθους τους. Αυτή είναι η φύση των δεδομένων που βρίσκονται σε κλίμακα διάταξης (ordinal scale). Ο δεύτερος λόγος είναι ότι στις περιπτώσεις εκείνες που οι τιμές δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή, η γενική Θεωρία Πιθανοτήτων δεν προσφέρεται για την πραγματοποίηση ελέγχου δεδομένων, ενώ αντίθετα η Θεωρία Πιθανοτήτων που βασίζεται στις τάξεις μεγέθους είναι σχετικά απλή και δεν εξαρτάται από την κατανομή από την οποία προέρχονται οι παρατηρήσεις.

Οι ανωτέρω λόγοι συντελούν στην πραγματοποίηση ελέγχων ισότητας διαμέσων. Πρόκειται για μη παραμετρική τεχνική η οποία εφαρμόζεται στις περιπτώσεις που ο πληθυσμός εμφανίζει ασυμμετρία, καθώς στις περιπτώσεις αυτές η διάμεσος βρίσκεται πλησιέστερα στο κέντρο της κατανομής και ως εκ τούτου έχει περισσότερη έννοια ως μέτρο θέσης, συγκριτικά με την μέση τιμή. Ο έλεγχος διαμέσου πραγματοποιείται προκειμένου να διαπιστωθεί το εάν τα δείγματα πάρθηκαν από πληθυσμούς με ίδια διάμεσο. Για την ακρίβεια του τεστ υπολογίζεται το  $\chi^2$  (chi – squared) το οποίο και αποτελεί μέτρο δοκιμασίας της μηδενικής υπόθεσης.

Ο έλεγχος των Kruskal – Wallis [593] αποτελεί έναν μη παραμετρικό έλεγχο, αντίστοιχο του ευρύτατα γνωστού παραμετρικού ελέγχου ανάλυσης διασποράς (έλεγχος F). Το τεστ των Kruskal – Wallis [593] στηρίζεται πάνω στην ισότητα των πληθυσμών του δείγματος και συγκεκριμένα υπολογίζει το  $\chi^2$  (chi – squared) των πληθυσμών προκειμένου να διαπιστώσει αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές από πληθυσμό σε πληθυσμό. Η κρίσιμη περιοχή του ελέγχου

αποτελείται από τιμές της στατιστικής συνάρτησης  $T_a$  που υπερβαίνουν το (1- $\alpha$ ) ποσοστιαίο σημείο της χρησιμοποιούμενης κατανομής. Στην περίπτωση που η μηδενική υπόθεση απορριφθεί απαιτείται η διαδικασία των πολλαπλών συγκρίσεων που ο έλεγχος διαμέσου προσφέρει, προκειμένου να προσδιοριστούν τα ζεύγη των πληθυσμών που εμφανίζουν διαφορές.

Αρχικά λοιπόν πραγματοποιείται έλεγχος με το τεστ των Kruskal – Wallis [593] και στις περιπτώσεις εκείνες που απαιτηθεί πραγματοποιείται και έλεγχος της διαμέσου προκειμένου να εντοπιστούν τα ζεύγη πληθυσμών που εμφανίζουν διαφορές. Στην συγκεκριμένη περίπτωση ο έλεγχος πραγματοποιήθηκε για κάθε τύπο κουλτούρας ξεχωριστά και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται ανά εταιρεία, ενώ τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα. Τα αποτελέσματα εμφανίζουν μεγέθη ανά εταιρεία τα οποία επί της ουσίας αντικατοπτρίζουν συνολικά τον όγκο του πληθυσμού του δείγματος σε κάθε εταιρεία, σε κάθε τύπο κουλτούρας.

**Πίνακας 7: Αποτελέσματα για το Kruskal – Wallis test**

Εταιρεία	Κουλτούρα Φυλής	Κουλτούρα Καινοτομίας	Κουλτούρα Αγοράς	Κουλτούρα Ιεραρχίας
OTE	15246	12180	11912	18990
COSMOTE	6164	6226	6578	5160
VODAFONE	9493	11825	9325	8301
WIND	3354	4394	7152	4726
TELLAS	2433	1697	1167	719
FORTHNET	4448	4554	4350	4368
HOL	2353	2547	3631	2115
ONTELECOM	2262	2330	1638	1374
Kruskal - Wallis $\chi^2$ με 7 βαθμούς ελευθερίας	31,218 και pr.=0,0001	28,319 και pr.=0,0002	28,806 και pr.=0,0002	43,377 και pr.=0,0001

Το πλέον σημαντικό στοιχείο όμως είναι ο έλεγχος για τη στατιστική σημαντικότητα του τεστ. Βάσει των αποτελεσμάτων το τεστ των Kruskal – Wallis [593] εμφανίζει θετικό  $\chi^2$  (chi – squared) αλλά κυρίως εμφανίζεται να είναι στατιστικά σημαντικό με πιθανότητα μικρότερη του 0,05 που είχε οριστεί ως διάστημα εμπιστοσύνης (Πίνακας 7). Ως εκ τούτου εμφανίζεται να υπάρχει στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ των στοιχείων του κάθε τύπου κουλτούρας από οργανισμό σε οργανισμό. Το γεγονός πως σε όλους τους τύπους κουλτούρας η σχέση αυτή εμφανίζεται στατιστικά σημαντική, σηματοδοτεί

ότι υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές μεταξύ της τρέχουσας οργανωσιακής κουλτούρας ανεξαρτήτως τύπου από οργανισμό σε οργανισμό.

Η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών οδηγούν στην ανάγκη παρακολούθησης των διαφορών αυτών με τη χρήση του ελέγχου διαμέσων ώστε να διαπιστωθεί σε ποιες περιπτώσεις υπάρχει διαφορά μεταξύ των ζευγών του πληθυσμού ανά εταιρεία. Όσον αφορά την Κουλτούρα Φυλής ο έλεγχος της διαμέσου είναι στατιστικά σημαντικός ( $p = 0,044 < 0,05$ ) γεγονός που σηματοδοτεί την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ της Κουλτούρας φυλής από εταιρεία σε εταιρεία (Πίνακας 8). Οι μεγαλύτερες ανομοιογένειες εμφανίζονται στις εταιρείες Wind, Tellas και OnTelecoms, ενώ μικρότερες στις εταιρείες Vodafone και HellasOnline.

**Πίνακας 8: Αποτελέσματα για το Median Test της κουλτούρας φυλής**

Εταιρεία	Όχι	Ναι	Σύνολο
OTE	48	48	96
COSMOTE	20	20	40
VODAFONE	28	31	59
WIND	26	10	36
TELLAS	4	9	13
FORTHNET	14	14	28
HOL	10	7	17
ONTELECOM	4	9	13
ΣΥΝΟΛΟ	154	148	302
Pearson $\chi^2 = 12,218$ με 7 βαθμούς ελευθερίας και $p = 0,044$			

Η Κουλτούρα Καινοτομίας στα αποτελέσματα από τον έλεγχο της διαμέσου (Πίνακας 9) παρουσιάζει στατιστικά σημαντικές διαφορές από εταιρεία σε εταιρεία όπως υποδεικνύει η πιθανότητα 0,001 η οποία και υπολείπεται αρκετά του ορίου (0,05). Οι μεγαλύτερες ανομοιογένειες εμφανίζονται στις εταιρείες OTE, Vodafone, Wind, Forthnet και HellasOnline, ενώ μικρότερες στις εταιρείες Tellas και OnTelecoms. Αξίζει να επισημανθεί πως οι εταιρείες OTE και Wind εμφανίζουν πολύ μεγάλη απόκλιση από τη διάμεσο με την πλειοψηφία των τιμών τους να υπολείπονται αυτής, σε αντίθεση με την εταιρεία Vodafone που εμφανίζει ροπή στην καινοτομία υπεράνω της διαμέσου του πληθυσμού.

**Πίνακας 9: Αποτελέσματα για το Median Test της κουλτούρας καινοτομίας**

Εταιρεία	Όχι	Ναι	Σύνολο
OTE	66	30	96
COSMOTE	20	20	40
VODAFONE	21	38	59
WIND	28	8	36
TELLAS	6	7	13
FORTHNET	12	16	28
HOL	11	6	17
ONTELECOM	6	7	13
ΣΥΝΟΛΟ	170	132	302
Pearson $\chi^2 = 24,301$ με 7 βαθμούς ελευθερίας και $pr. = 0,001$			

Η Κουλτούρα Αγοράς στα αποτελέσματα από τον έλεγχο της διαμέσου (Πίνακας 10) παρουσιάζει στατιστικά σημαντικές διαφορές από εταιρεία σε εταιρεία όπως υποδεικνύει η πιθανότητα 0,007 ( $p < 0,05$ ). Οι μεγαλύτερες ανομοιογένειες εμφανίζονται στις εταιρείες OTE, Cosmote, Wind, και HellasOnLine, ενώ μικρότερες στις εταιρείες Vodafone, Tellas και OnTelecoms. Αξίζει να επισημανθεί πως ο OTE εμφανίζει πολύ μεγάλη απόκλιση από τη διάμεσο με την πλειοψηφία των τιμών τους να υπολείπονται αυτής, σε αντίθεση με τις εταιρείες Cosmote και HellasOnLine που εμφανίζουν ροπή στην κουλτούρα αγοράς υπεράνω της διαμέσου του πληθυσμού.



**Πίνακας 10: Αποτελέσματα για το Median Test της κουλτούρας αγοράς**

Εταιρεία	Όχι	Ναι	Σύνολο
ΟΤΕ	58	38	96
COSMOTE	14	26	40
VODAFONE	32	27	59
WIND	14	22	36
TELLAS	8	5	13
FORTHNET	14	14	28
HOL	4	13	17
ONTELECOM	6	7	13
ΣΥΝΟΛΟ	150	152	302
Pearson $\chi^2 = 19,268$ με 7 βαθμούς ελευθερίας και $pr. = 0,007$			

Τελευταίος τύπος κουλτούρας είναι η Κουλτούρα Ιεραρχίας με τα αποτελέσματα της να μην διαφοροποιούνται των προηγούμενων (Πίνακας 11). Συγκεκριμένα, η κουλτούρα ιεραρχίας εμφανίζει στατιστικά σημαντικές διαφορές από εταιρεία σε εταιρεία με πιθανότητα που υπολείπεται του ορίου του 5% ( $p = 0,000$ ). Οι μεγαλύτερες ανομοιογένειες εμφανίζονται στις εταιρείες ΟΤΕ, Vodafone, Wind, Tellas και HellasOnLine, ενώ μικρότερες στις εταιρείες Cosmote, Forthnet και OnTelecoms. Αξίζει να επισημανθεί πως οι εταιρείες Vodafone και Wind ΟΤΕ εμφανίζουν πολύ μεγάλη απόκλιση από τη διάμεσο με την πλειοψηφία των τιμών τους να υπολείπονται αυτής, σε αντίθεση με τον ΟΤΕ που εμφανίζει ροπή στην κουλτούρα ιεραρχίας υπεράνω της διαμέσου του πληθυσμού.

**Πίνακας 11: Αποτελέσματα για το Median Test της κουλτούρας ιεραρχίας**

Εταιρεία	Όχι	Ναι	Σύνολο
OTE	26	70	96
COSMOTE	22	18	40
VODAFONE	37	22	59
WIND	24	12	36
TELLAS	10	3	13
FORTHNET	12	16	28
HOL	11	6	17
ONTELECOM	8	5	13
ΣΥΝΟΛΟ	150	152	302
Pearson $\chi^2 = 43,595$ με 7 βαθμούς ελευθερίας και $pr. = 0,000$			

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν τόσο από τον έλεγχο Kruskal – Wallis όσο και από τον έλεγχο της διαμέσου υποδηλώνουν δύο σημαντικά γεγονότα που αφορούν την αποτύπωση των αποτελεσμάτων κουλτούρας. Αφενός, υποδηλώνουν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών από εταιρεία σε εταιρεία για τους τέσσερις διακριτούς τύπους κουλτούρας. Αφετέρου, αυτή η στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση και για τους τέσσερις τύπους κουλτούρας υποδηλώνει ότι τα αποτελέσματα που προκύπτουν δεν είναι αποτέλεσμα τύχης, αλλά περιγράφουν με ουσιώδη τρόπο την πραγματικότητα και αναμένεται να ισχύουν για το σύνολο του πληθυσμού. Ο τύπος κουλτούρας που διαθέτει η κάθε εταιρεία δεν επηρεάζεται στατιστικά σημαντικά από την κουλτούρα του κλάδου και η υπόθεση αυτή αναμένεται να ισχύει για ολόκληρο τον κλάδο. Επιβεβαιώνεται έτσι η υπόθεση H3.

### **6.3.2 Αποτύπωση Αποτελεσμάτων Τρέχουσας Οργανωσιακής Κουλτούρας**

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν για την τρέχουσα κουλτούρα των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών τόσο σε κλαδικό, όσο και σε εταιρικό επίπεδο. Επιπροσθέτως επιχειρείται για πρώτη φορά η πραγματοποίηση συγκρίσεων τρέχουσας κουλτούρας, τηλεπικοινωνιακών οργανισμών οι οποίοι είτε έχουν συγχωνευθεί, είτε βρίσκονται σε στενή συνεργασία.

Τα αποτελέσματα του Πίνακα 12 δείχνουν την τρέχουσα κουλτούρα του κλάδου των ελληνικών τηλεπικοινωνιών. Ο κυρίαρχος τύπος είναι η Κουλτούρα Αγοράς,

με δεύτερο επικρατέστερο αυτόν της Κουλτούρας Ιεραρχίας. Αντίθετα, οι άλλοι δύο τύποι κουλτούρας εμφανίζουν σημαντικά χαμηλότερες τιμές και μάλιστα τιμές σχεδόν παραπλήσιες. Ως εκ τούτου, το πρώτο βασικό συμπέρασμα έχει να κάνει πως ανεξαρτήτως του προσανατολισμού των εταιρειών (εσωτερικού ή εξωτερικού), υπάρχει έντονη ροπή προς τον «έλεγχο» και όχι ως προς την «ευελιξία». Το στοιχείο αυτό καταδεικνύει την ανάγκη των οργανισμών για δομημένες διαδικασίες και καθορισμένες αρμοδιότητες προκειμένου να μπορούν μέσω αυτών να μετρούν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και να διαχειρίζονται την καθημερινή τους λειτουργία. Όσον αφορά την ροπή τους ως προς το εσωτερικό ή το εξωτερικό τους περιβάλλον, οι διαφορές είναι πολύ μικρές, με μία ελάχιστη ροπή προς το εσωτερικό περιβάλλον.

**Πίνακας 12: Αποτύπωση των αποτελεσμάτων τρέχουσας οργανωσιακής κουλτούρας για το σύνολο των εταιρειών του δείγματος**

	Mean	Standard Deviation	Min	Max
<b>Κουλτούρα Φυλής</b>	116,979	53,118	0	315
<b>Κουλτούρα Καινοτομίας</b>	116,391	38,953	20	250
<b>Κουλτούρα Αγοράς</b>	185,994	73,522	10	480
<b>Κουλτούρα Ιεραρχίας</b>	180,636	67,494	10	446
Σύνολο Δείγματος	302			

Το κάτωθι Σχήμα (10) παρουσιάζει τα αποτελέσματα της τρέχουσας κουλτούρας για το σύνολο των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών καθώς και για τις εταιρείες σταθερής και κινητής τηλεφωνίας. Από το διάγραμμα επιβεβαιώνεται η έντονη ροή των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών εταιρειών ως προς τον έλεγχο έναντι της ευελιξίας, καθώς οι κυρίαρχες μορφές κουλτούρας παρουσιάζονται να τείνουν προς τα κάτω άκρα του διαγράμματος. Η κυρίαρχη κουλτούρα σε επίπεδο παρόχων σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, εμφανίζεται να είναι αυτή της αγοράς, με δεύτερη να ακλουθεί η κουλτούρα ιεραρχίας.

Το στοιχείο αυτό φαίνεται να συνδέεται περισσότερο με την εν γένει εθνική κουλτούρα των εργαζομένων στην Ελλάδα [137]. Τα ευρήματα του καταδεικνύουν ότι η ελληνική αγορά χαρακτηρίζεται από υψηλό βαθμό αποφυγής αβεβαιότητας και μάλιστα σε τέτοιο βαθμό που την καθιστούν πρωτοπόρο χώρα στον τομέα αυτόν παγκοσμίως. Το στοιχείο αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη τύπων κουλτούρας που σχετίζονται με τον έλεγχο και τη σταθερότητα, ως μέσο αποφυγής της αβεβαιότητας. Οι διοικήσεις και τα ηγετικά στελέχη στο συγκεκριμένο εθνικό πλαίσιο λειτουργούν υπό το πρίσμα ότι η επίτευξη υψηλής απόδοσης σχετίζεται με την εγκαθίδρυση και διαχείριση διαδικασιών και διαπροσωπικών σχέσεων που βασίζονται στον έλεγχο. Υφίσταται όμως και ένας βαθμός ελευθερίας που σχετίζεται με τον εσωτερικό ή εξωτερικό προσανατολισμό των επιχειρήσεων. Είναι απόφαση της διοίκησης ή του στρατηγικού σχεδιασμού της να αποφασίσει αν θα εντρυφήσει κυρίως στους εντός ή στους εκτός εταίρους της δραστηριότητας της. Το στοιχείο αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη, όχι μόνο στην καθημερινή

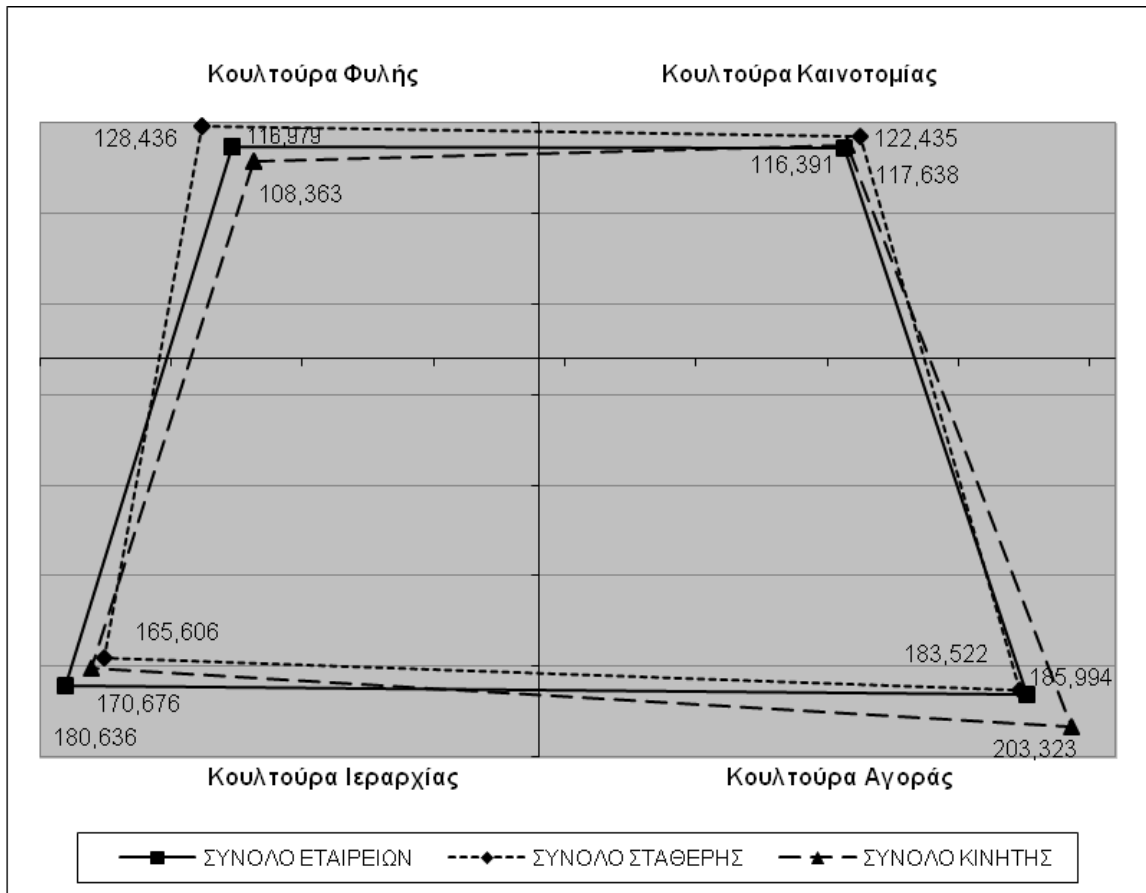
λειτουργία των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, αλλά και στις περιπτώσεις προσπαθειών για αλλαγή, σε περιπτώσεις συγχωνεύσεων, εξαγορών και στρατηγικών συμμαχιών.

Η κουλτούρα αγοράς διαμορφώνει οργανισμούς προσανατολισμένους στην επίτευξη στόχων και αποτελεσμάτων, μέσω της επίτευξης καλά ορισμένων και προκαθορισμένων λειτουργιών. Τα στελέχη των επιχειρήσεων στους οργανισμούς αυτούς είναι ανταγωνιστικά ως προς την επίτευξη των στόχων, ενώ τα διοικητικά στελέχη (ηγεσία) χαρακτηρίζονται από παραγωγικότητα, ανταγωνιστικότητα και σκληρή εργασία. Διαμορφώνεται έτσι ένα απαιτητικό και συγκριτικά «σκληρό» ως προς την επίτευξη των στόχων περιβάλλον. Το στοιχείο που κρατά ενωμένη την επιχείρηση είναι το αίσθημα της ανάγκης για «νίκη» έναντι των ανταγωνιστών. Η δημιουργία εταιρικής φήμης αποτελεί πρωτεύων στόχο, ενώ η επιτυχία μετράται σε όρους μεριδίου αγοράς και διείσδυσης στην αγορά. Οι ατομικοί στόχοι του κάθε εργαζομένου είναι καλά ορισμένοι και μετρήσιμοι. Στις επιχειρήσεις ή στους κλάδους που κυριαρχεί η κουλτούρα αγοράς, ο ανταγωνισμός στις τιμές είναι συχνό φαινόμενο, ενώ η ηγεμονία στην αγορά αποτελεί σημείο κλειδί για την επιτυχία του οργανισμού. Αυτά είναι τα χαρακτηριστικά που περιγράφουν την κυρίαρχη κουλτούρα της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών.

Ο δεύτερος τύπος κουλτούρας που φαίνεται να διαμορφώνει την ελληνική αγορά είναι αυτός της ιεραρχίας. Ο συγκεκριμένος τύπος διαμορφώνει ένα καλά δομημένο και τυπικό περιβάλλον εργασίας, στο οποίο οι διαδικασίες διαμορφώνουν το πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν οι εργαζόμενοι. Οι διοικούντες (ηγεσία) κρίνονται από το πόσο καλά μπορούν να συντονίσουν τους εργαζομένους και να οργανώσουν με αποτελεσματικότητα τις καθημερινές, εταιρικές λειτουργίες. Οι επίσημοι κανόνες και οι εταιρικές πολιτικές αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού και τον κρατούν ενωμένο. Η μακροχρόνια μέριμνα του οργανισμού είναι προσανατολισμένη στη σταθερότητα και στην αποτελεσματικότητα κατά την εφαρμογή των οριοθετημένων διαδικασιών. Η επιτυχία κρίνεται από την ικανότητα του ομαλού σχεδιασμού των λειτουργιών, του περιορισμού του κόστους και της επίτευξης των παραδοτέων.

Τα στοιχεία αυτά διαμορφώνουν ένα περιβάλλον στο οποίο κυρίαρχο στοιχείο είναι η σταθερότητα και ο έλεγχος των διαδικασιών και της καθημερινότητας, ενώ δεν υπάρχει σαφής και ξεκάθαρος προσανατολισμός ως προς το εξωτερικό ή το εσωτερικό περιβάλλον (αν και ένα μικρό προβάδισμα υφίσταται ως προς τον προσανατολισμό στο εξωτερικό περιβάλλον). Τα δεδομένα αυτά ισχύουν για το σύνολο της αγοράς. Έχει αξία να εξεταστούν φαινόμενα κατά τα οποία υπάρχουν διαφοροποιήσεις των κλάδων σταθερής και κινητής τηλεφωνίας από τον μέσο όρο, τουλάχιστον 20 ποσοστιαίες μονάδες και άνω, καθώς τις περιπτώσεις αυτές οι δημιουργοί του εργαλείου τις έχουν καταδείξει ως στατιστικά σημαντικές. Στην περίπτωση μας τέτοιες διαφορές δεν παρουσιάζονται όσον αφορά τις κουλτούρες φυλής και καινοτομίας, αλλά υπάρχουν στις κουλτούρες αγοράς και ιεραρχίας. Στην κουλτούρα αγοράς, οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας εμφανίζουν διαφορά περίπου 30 μονάδων σε σχέση με τα χαρακτηριστικά του κλάδου, γεγονός που καταδεικνύει μία έντονη ροπή, ενώ στην κουλτούρα ιεραρχίας απόκλιση από τον μέσο όρο υπάρχει στις εταιρείες σταθερής τηλεφωνίας.

**Σχήμα 10: Γραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων της τρέχουσας κουλτούρας**



Εν συνεχεία θα αναλυθούν συνοπτικά τα αποτελέσματα για κάθε εταιρεία ξεχωριστά. Στον Πίνακα 13 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα που προκύπτουν για τον μεγαλύτερο τηλεπικοινωνιακό πάροχο της χώρας, τον ΟΤΕ. Η εταιρεία εμφανίζει σαφή ροπή προς τον εσωτερικό προσανατολισμό και τον έλεγχο, ενώ κυρίαρχη κουλτούρα είναι αυτή της Ιεραρχίας. Τα αποτελέσματα αυτά συνδέονται άμεσα με τον παρελθόν της εταιρείας η οποία λειτούργησε ως κρατικό μονοπώλιο και σαφώς δεν έχει κατορθώσει ακόμα να αποβάλλει πλήρως από τις δομές λειτουργίας της το γραφειοκρατικό στοιχείο που εμφανίζεται στις περισσότερες δημόσιες επιχειρήσεις κοινής ωφέλειας.

Επιπροσθέτως, δεν πρέπει να παραβλεφθούν δύο ακόμα παράγοντες. Το μέγεθος και η ηλικία της εταιρείας. Αν και η ανάλυση της επίδρασης τους θα γίνει σε επόμενη ενότητα (Κεφάλαιο 7) αξίζει να σημειωθεί πως οργανισμοί με λειτουργία πολλών ετών τείνουν να διαμορφώνουν με την πάροδο των ετών μηχανισμούς ελέγχου και δομές που βασίζονται σε μοντέλα διοίκησης ιεραρχικού τύπου. Αντίστοιχες ανάγκες υπάρχουν και στους οργανισμούς εκείνους οι οποίοι διαθέτουν μεγάλο αριθμό προσωπικού (μέγεθος οργανισμού), οπότε και καταλήγουν σε ιεραρχική τύπου κουλτούρα προκειμένου να μπορέσουν να διατηρήσουν τον έλεγχο επί των εργαζομένων τους και να διατηρήσουν την αποτελεσματικότητά τους. Στην περίπτωση αυτή, ο ΟΤΕ είναι η μεγαλύτερη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα από πλευράς προσωπικού, αλλά παράλληλα θεωρείται και «παλαιά» εταιρεία, αφού δραστηριοποιείται στην αγορά για περισσότερα από 30 χρόνια. Τα χαρακτηριστικά αυτά, δεν διαφοροποιούν την εταιρεία μόνο ως προς τις εταιρείες κινητής τηλεφωνίας, αλλά και ως προς τις

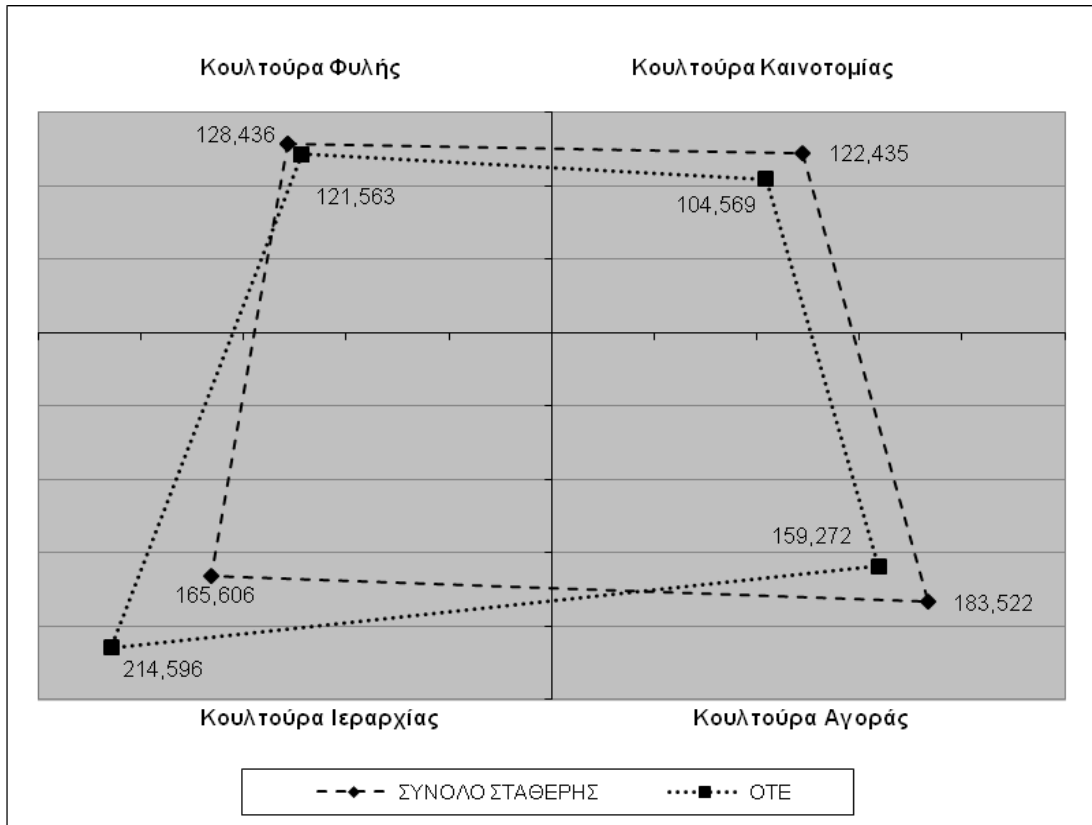
υπόλοιπες εταιρείες σταθερής τηλεφωνίας, οι οποίες δραστηριοποιούνται στην ελληνική αγορά λιγότερο από 10 χρόνια και διαθέτουν μικρό αριθμό προσωπικού αναλογικά με τον ΟΤΕ.

**Πίνακας 13: Τρέχουσα κουλτούρα ΟΤΕ**

N=96	Mean	Standard Deviation	Min	Max
<b>Κουλτούρα Φυλής</b>	121,563	53,254	30	250
<b>Κουλτούρα Καινοτομίας</b>	104,569	32,448	20	160
<b>Κουλτούρα Αγοράς</b>	159,272	65,172	10	340
<b>Κουλτούρα Ιεραρχίας</b>	214,596	57,253	110	420

Το στοιχείο αυτό, η απόκλιση δηλαδή της εταιρείας ως προς τα βάρη του κάθε τύπου κουλτούρας της από τους υπόλοιπους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς σταθερής τηλεφωνίας παρουσιάζεται στο Σχήμα 11. Ο ΟΤΕ υστερεί πάνω από 15 μονάδες του μέσου όρου των εταιρειών σταθερής τηλεφωνίας στις κουλτούρες καινοτομίας και αγοράς, έχει παραπλήσιο μέγεθος ως προς την κουλτούρα φυλής και υπερβαίνει σημαντικά τον μέσο όρο (περίπου κατά 40 μονάδες) ως προς την κουλτούρα ιεραρχίας. Γίνεται σαφές ότι οι ανταγωνιστές της εταιρείας έχουν αναπτύξει ένα μοντέλο κουλτούρας τελείως διαφορετικό από αυτό του κυρίαρχου παρόχου, με προφανή στόχο το να μπορέσουν να τον ανταγωνιστούν σε τομείς που εκείνος υστερεί. Τέτοιοι τομείς βάσει των αποτελεσμάτων είναι η καινοτομική νοοτροπία και η πελατοκεντρική λειτουργία.

**Σχήμα 11: Σύγκριση ΟΤΕ με τους εναλλακτικούς παρόχους σταθερής τηλεφωνίας**



Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας αποτελούν μία ιδιαίτερη περίπτωση. Η κυρίαρχη τάση είναι ο προσανατολισμός τους προς την κουλτούρα αγοράς. Ο έντονος ανταγωνισμός και ο κορεσμός της αγοράς (υψηλός βαθμός διεξόδου) αποτελούν στοιχεία του κλάδου με τα οποία οι εταιρείες έχουν βρεθεί αντιμέτωπες εδώ και τουλάχιστον μία πενταετία, σε αντίθεση με την αγορά σταθερής τηλεφωνίας που ο ανταγωνισμός σε επίπεδο δικτύων και επιχειρηματικών σχημάτων έχει αρχίσει και εντείνεται σχετικά πρόσφατα. Οι τάσεις αυτές έχουν οδηγήσει τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών να κινηθούν μεθοδικότερα σε επίπεδα προβολής και μάρκετινγκ προκειμένου να διατηρήσουν την υπάρχουσα πελατειακή τους βάση, αλλά και αν το κατορθώσουν να την αυξήσουν.

**Πίνακας 14: Τρέχουσα κουλτούρα παρόχων κινητής τηλεφωνίας**

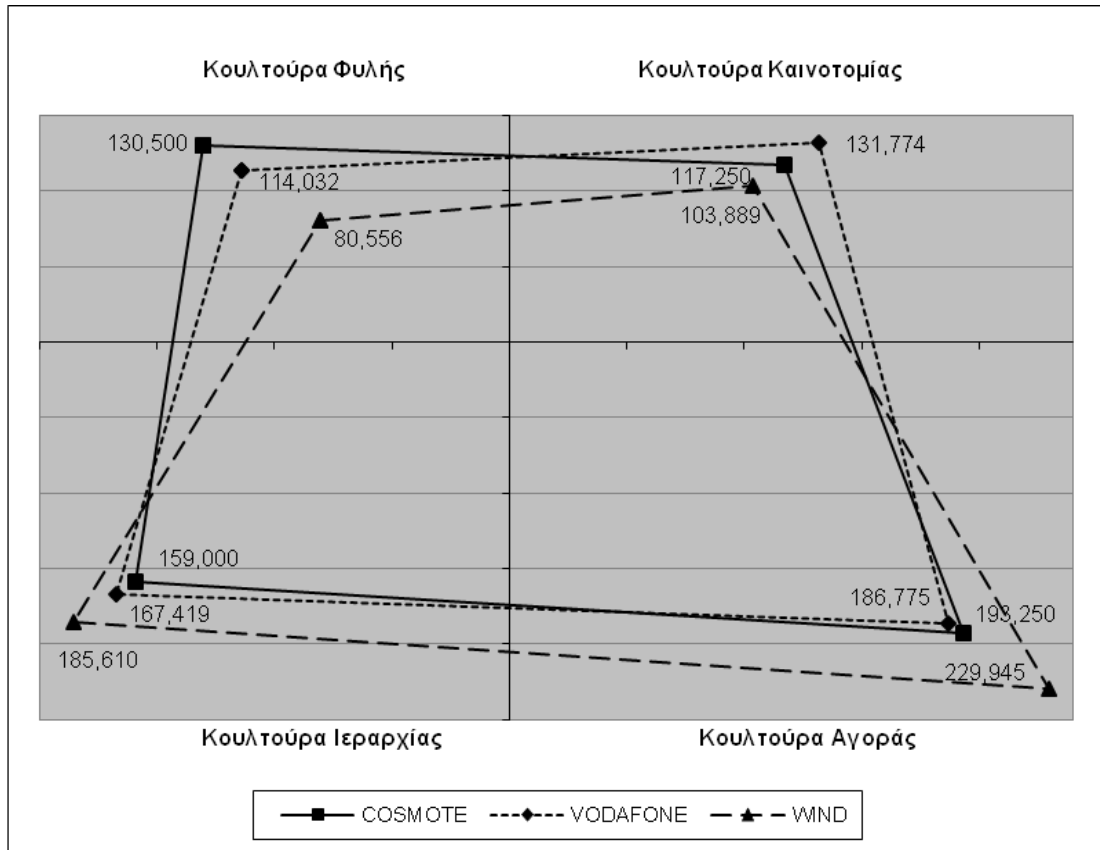
Τρέχουσα Κουλτούρα COSMOTE (n=40)				
	Mean	Standard Deviation	Min	Max
Κουλτούρα Φυλής	130,500	71,753	60	315
Κουλτούρα Καινοτομίας	117,250	29,460	70	170
Κουλτούρα Αγοράς	193,250	65,188	70	320
Κουλτούρα Ιεραρχίας	159,000	53,460	45	250

Τρέχουσα Κουλτούρα VODAFONE (n=59)				
	Mean	Standard Deviation	Min	Max
Κουλτούρα Φυλής	114,032	34,793	40	185
Κουλτούρα Καινοτομίας	131,774	39,120	40	195
Κουλτούρα Αγοράς	186,775	65,381	100	340
Κουλτούρα Ιεραρχίας	167,419	58,616	45	290
Τρέχουσα Κουλτούρα WIND (n=36)				
	Mean	Standard Deviation	Min	Max
Κουλτούρα Φυλής	80,556	44,782	0	170
Κουλτούρα Καινοτομίας	103,889	37,931	40	180
Κουλτούρα Αγοράς	229,945	86,942	89	415
Κουλτούρα Ιεραρχίας	185,610	95,428	100	446

Τα αποτελέσματα έχουν ενδιαφέρον και από πλευράς μελέτης του χαρακτήρα του κάθε τηλεπικοινωνιακού οργανισμού. Συγκεκριμένα είναι εμφανές στο Σχήμα 12 η συγκριτική ομοιομορφία μεταξύ Cosmote και Vodafone, σε αντίθεση με τη διαφοροποίηση της Wind, η οποία εμφανίζει συστηματική ροπή προς τον έλεγχο (κουλτούρες ιεραρχίας και αγοράς). Το στοιχείο αυτό μπορεί να σχετίζεται με την παγίωση των δύο πρώτων εταιρειών ως κυρίαρχες στην αγορά και με την προσπάθεια της Wind να διαφοροποιηθεί προκειμένου να κερδίσει συγκριτικό πλεονέκτημα και μερίδιο αγοράς. Ένα ακόμα πιθανό σενάριο σχετίζεται με μία πιθανή αδυναμία της εταιρείας να μπορέσει να κινηθεί σε αντίστοιχα επίπεδα με τον ανταγωνισμό σε όρους κουλτούρας. Σε κάθε περίπτωση πάντως είναι εμφανής η αποφυγή της «ευελιξίας» ως στοιχείο της εταιρικής κουλτούρας. Όσον αφορά τις άλλες δύο εταιρείες οι διαφοροποιήσεις τους δεν είναι στατιστικά σημαντικές (διαφορές μικρότερες των 20 μονάδων) με μόνο αξιοσημείωτο το γεγονός πως η Vodafone έχει οριακά μεγαλύτερη ροπή προς την κουλτούρα καινοτομίας, ενώ η Cosmote στην κουλτούρα φυλής ως αποτέλεσμα της ενσωμάτωσης της σε ένα ευρύτερο όμιλο επιχειρήσεων.



**Σχήμα 12: Σύγκριση παρόχων κινητής τηλεφωνίας**



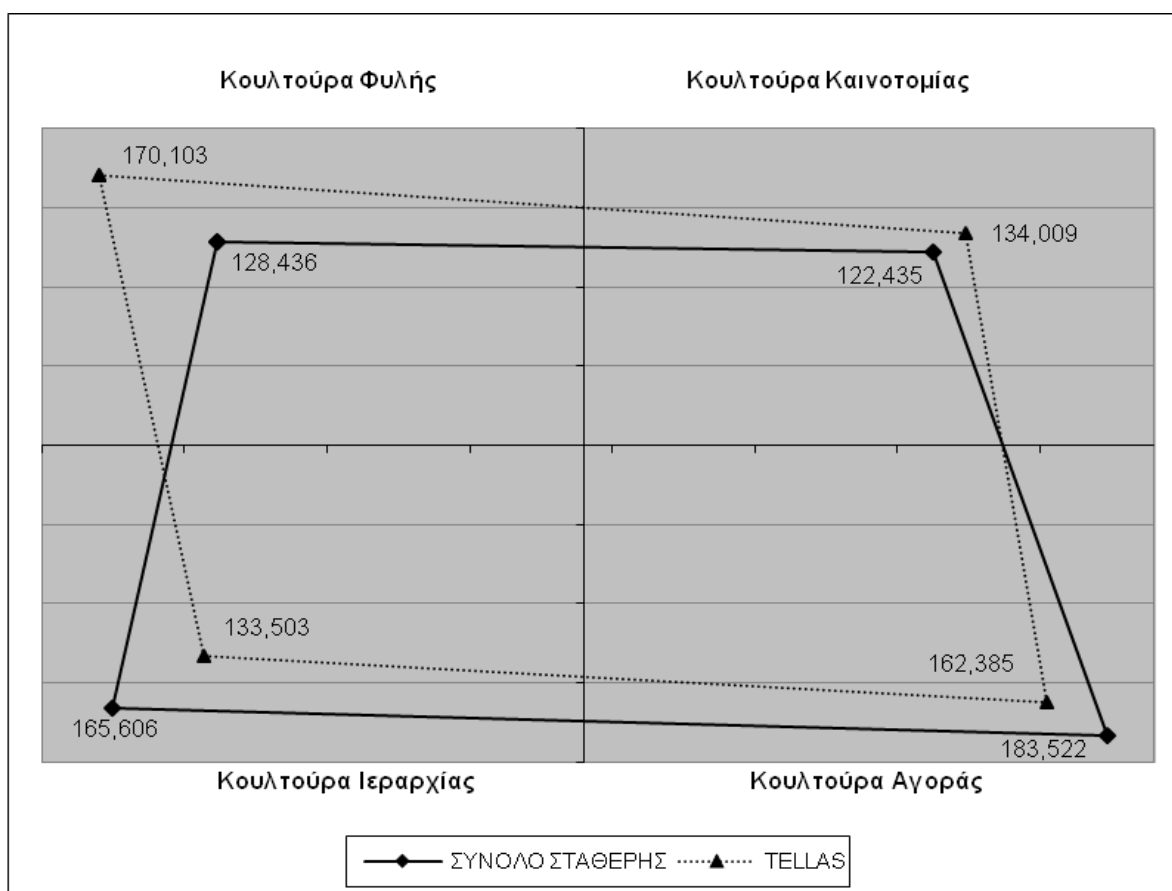
Η Tellas κατά τη διεξαγωγή της μελέτης αποτελούσε τη νεώτερη εταιρεία τηλεπικοινωνιών του δείγματος. Ξεκίνησε τη δραστηριοποίηση της στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας όταν αυτή είχε πλήρως απελευθερωθεί και οι νέοι πάροχοι ανταγωνίζονταν τον κυρίαρχο (πρώην κρατικό μονοπώλιο). Με βάση τη θεώρηση των δημιουργών του εργαλείου μέτρησης της κουλτούρας οι νέες εταιρείες εμφανίζουν έντονη ροπή προς την κουλτούρα φυλής, κάτι που επιβεβαιώνεται από τα ευρήματα (Πίνακας 15). Επιπροσθέτως, λόγω της εισόδου σε μία αγορά που ήδη δραστηριοποιούνται άλλοι πάροχοι, υπάρχει ανάγκη προσανατολισμού στην αγορά προκειμένου να μπορέσει η εταιρεία να αντιμετωπίσει τον υπάρχοντα ανταγωνισμό. Αυτοί οι δύο τύποι κουλτούρας είναι οι κυρίαρχοι στην εν λόγω εταιρεία.

**Πίνακας 15: Τρέχουσα κουλτούρα TELLAS**

	Mean	Standard Deviation	Min	Max
<b>Κουλτούρα Φυλής</b>	170,103	38,152	100	205
<b>Κουλτούρα Καινοτομίας</b>	134,009	62,129	70	235
<b>Κουλτούρα Αγοράς</b>	162,385	80,181	90	305
<b>Κουλτούρα Ιεραρχίας</b>	133,503	25,690	95	170
Σύνολο Δείγματος	13			

Συγκριτικά με τον μέσο όρο των εταιρειών σταθερής τηλεφωνίας, η TELLAS παρουσιάζει σημαντικά μεγαλύτερη ροπή προς την κουλτούρα φυλής, μη στατιστικά σημαντική διαφορά (θετική εν τούτοις) ως προς την κουλτούρα καινοτομίας, ενώ υπολείπεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό ως προς την κουλτούρα αγοράς και ιεραρχίας. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν μία εταιρεία στα πρώτα της βήματα που ακόμα δεν έχει διαμορφώσει δοκιμασμένες μεθοδολογίες λειτουργίας και ελέγχου. Υπάρχει έντονο το στοιχείο του «ακολουθώ την αγορά» σε ζητήματα αγοράς και καινοτομιών, αλλά η ουσία του επιχειρηματικού ενδιαφέροντος είναι στο εσωτερικό του οργανισμού, στη διαμόρφωση σχέσεων και δομών (κουλτούρα φυλής).

**Σχήμα 13: Σύγκριση TELLAS με τους υπόλοιπους παρόχους σταθερής τηλεφωνίας**



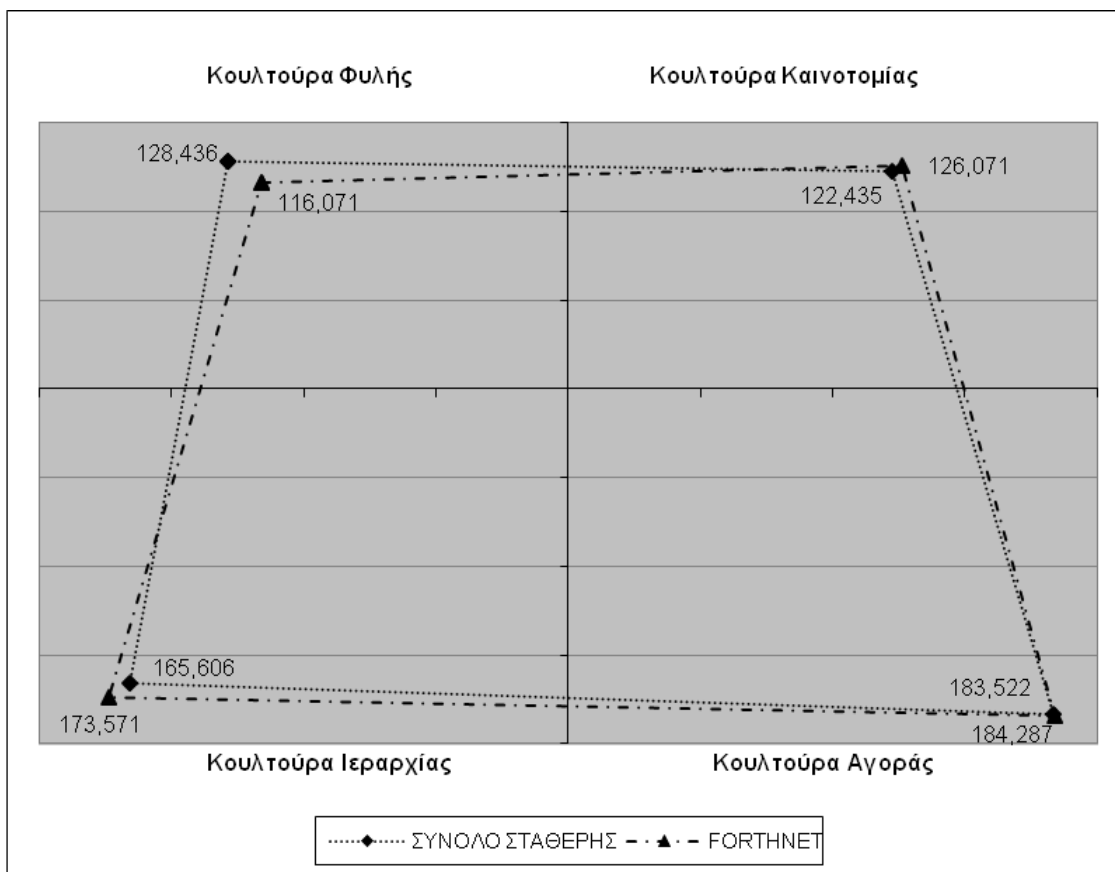
Η Forthnet αποτελεί έναν από τους νέους παρόχους στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας. Όπως και οι λοιποί εναλλακτικοί πάροχοι, ανταγωνίζεται τον κυρίαρχο προκειμένου να κερδίσει μερίδιο στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας και να διασφαλίσει την μελλοντική της βιωσιμότητα και επέκταση. Η εταιρεία παρουσιάζει έντονη ροπή προς τον έλεγχο έναντι της ευελιξίας, ενώ εμφανίζεται και μία ελαφριά ροπή προς τον εξωτερικό προσανατολισμό έναντι του εσωτερικού προσανατολισμού. Η κουλτούρα αγοράς εμφανίζεται κυρίαρχη με μη στατιστικά σημαντική διαφορά πάντως από τον επόμενο τύπο κουλτούρας, που είναι αυτός της ιεραρχίας.

**Πίνακας 16: Τρέχουσα κουλτούρα FORTHNET**

	Mean	Standard Deviation	Min	Max
<b>Κουλτούρα Φυλής</b>	116,071	55,783	0	210
<b>Κουλτούρα Καινοτομίας</b>	126,071	48,579	60	250
<b>Κουλτούρα Αγοράς</b>	184,287	52,134	100	280
<b>Κουλτούρα Ιεραρχίας</b>	173,571	70,617	30	260
Σύνολο Δείγματος	28			

Η εταιρεία εμφανίζει προφίλ κουλτούρας σχεδόν πανομοιότυπο με αυτό του γενικού προφίλ του κλάδου σταθερής τηλεφωνίας (Σχήμα 14). Σε κανέναν από τους τέσσερις τύπους κουλτούρας δεν εμφανίζεται στατιστικά σημαντική διαφορά, με τη μεγαλύτερη απόκλιση να υφίσταται όσον αφορά την κουλτούρα φυλής, όπου η εταιρεία έχει μέσο όρο μικρότερο του γενικού. Όσον αφορά τους υπόλοιπους τύπους κουλτούρας ο μέσος όρος της εταιρείας υπερβαίνει (έστω και οριακά) τον γενικό μέσο όρο. Σε επίπεδο κουλτούρας μπορεί να λεχθεί πως η Forthnet δεν διαφοροποιείται στατιστικά σημαντικά του ανταγωνισμού, αλλά ακολουθεί τη μέση τάση περισσότερο από οποιαδήποτε άλλη εταιρεία του δείγματος.

**Σχήμα 14: Σύγκριση FORTHNET με τους υπόλοιπους παρόχους σταθερής τηλεφωνίας**



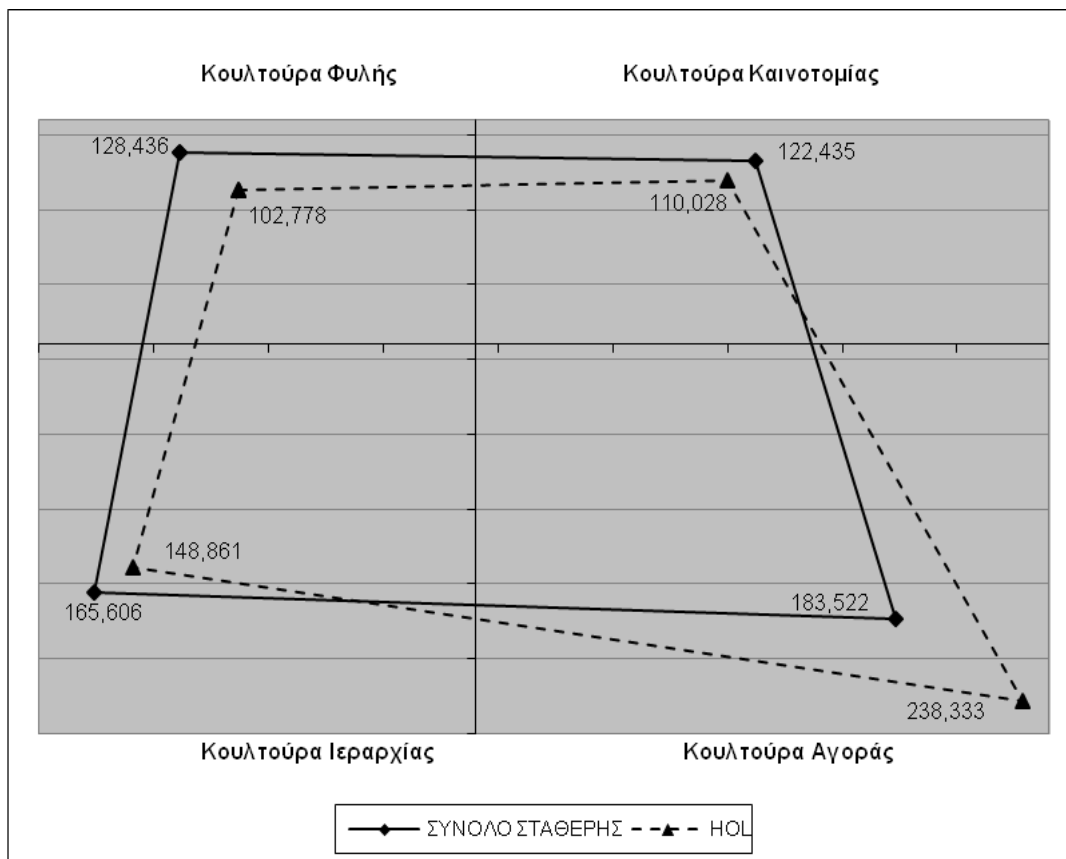
Η εταιρεία HOL αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα εταιρείας που έχοντας να αντιμετωπίσει έντονο ανταγωνισμό και έναν παγιωμένο κυρίαρχο πάροχο έχει διαμορφώσει μία έντονα εξωστρεφή και προσανατολισμένη στην αγορά και τις ανάγκες της κουλτούρα. Τα στοιχεία (Πίνακας 17) καταδεικνύουν την ύπαρξη μίας και μόνης κυρίαρχης κουλτούρας, αυτής της αγοράς, η οποία και παρουσιάζει στατιστικά σημαντικές διαφορές από κάθε άλλο τύπο.

**Πίνακας 17: Τρέχουσα κουλτούρα HELLAS ON LINE**

<b>N=17</b>	<b>Mean</b>	<b>Standard Deviation</b>	<b>Min</b>	<b>Max</b>
<b>Κουλτούρα Φυλής</b>	102,778	48,453	40	170
<b>Κουλτούρα Καινοτομίας</b>	110,028	33,694	40	150
<b>Κουλτούρα Αγοράς</b>	238,333	104,149	100	480
<b>Κουλτούρα Ιεραρχίας</b>	148,861	65,519	10	240

Στο ακόλουθο γράφημα (Σχήμα 15) γίνεται εμφανής ο βαθμός διαφοροποίησης της εταιρείας συγκριτικά με τις υπόλοιπες του κλάδου σταθερής τηλεφωνίας ειδικά στην κουλτούρα αγοράς. Ο προσανατολισμός της εταιρείας στον συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας είναι τόσο ισχυρός που υπερβαίνει τον αντίστοιχο προσανατολισμό ακόμα και των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας. Η καθυστερημένη είσοδος στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας και η προσπάθεια μεταβολής των παγιωμένων συνθηκών ανταγωνισμού ενδέχεται να αποτελούν τον βασικό παράγοντα της διαφοροποίησης αυτής.

**Σχήμα 15: Σύγκριση HELLAS ON LINE με τους υπόλοιπους παρόχους σταθερής τηλεφωνίας**



Η On Telecom είναι η τελευταία εταιρεία σταθερής τηλεφωνίας που μελετήθηκε. Η εταιρεία παρουσιάζει κυρίαρχη κουλτούρα, αυτήν την αγοράς, με δεύτερη σημαντικότερη αυτήν της ιεραρχίας. Οι δύο αυτοί τύποι διαφέρουν στατιστικά σημαντικά των άλλων δύο, διαμορφώνοντας ένα εταιρικό προφίλ προσανατολισμένο στον έλεγχο έναντι της ευελιξίας, όπως ισχύει και στην πλειοψηφία των περιπτώσεων των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων.

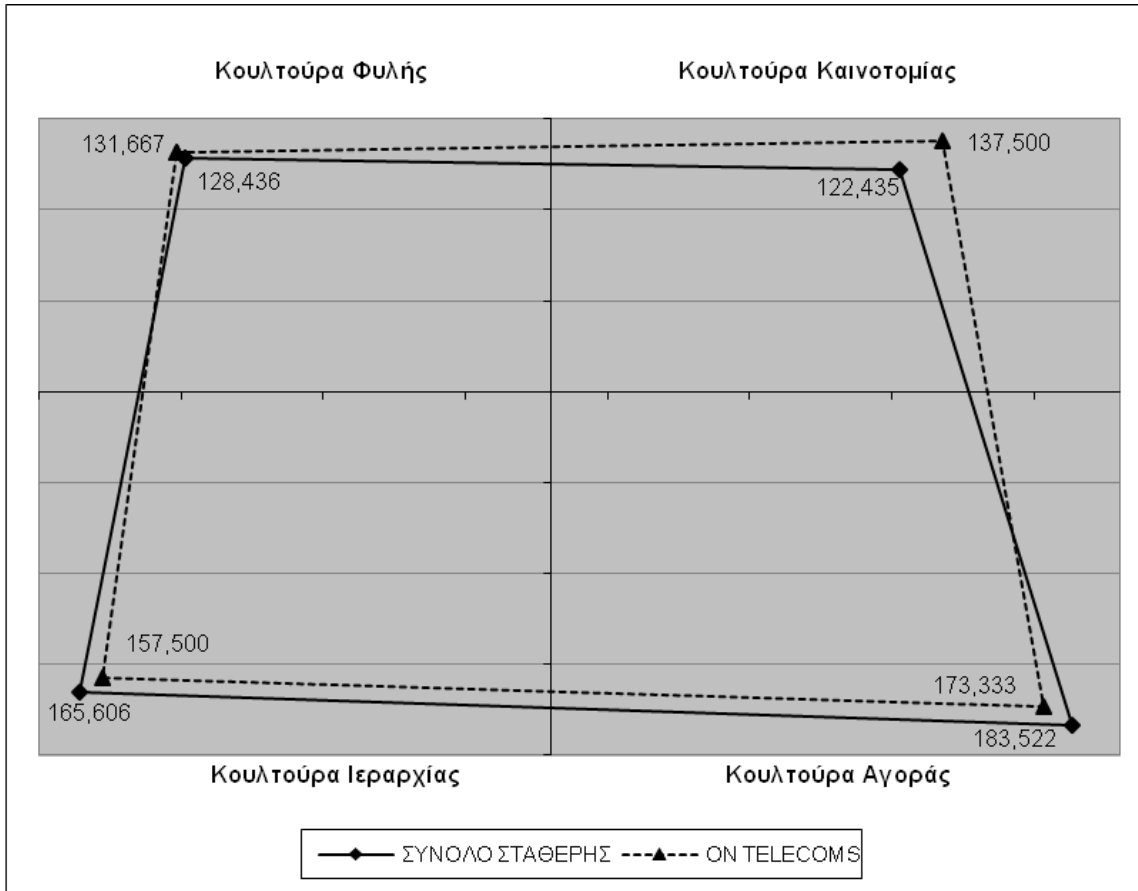
**Πίνακας 18: Τρέχουσα κουλτούρα ON TELECOM**

N=13	Mean	Standard Deviation	Min	Max
Κουλτούρα Φυλής	131,667	23,484	110	175
Κουλτούρα Καινοτομίας	137,500	36,773	90	195
Κουλτούρα Αγοράς	173,333	42,711	120	220
Κουλτούρα Ιεραρχίας	157,500	50,968	100	250

Η εταιρεία ακολουθεί την τάση του μέσου όρου των εταιρειών σταθερής τηλεφωνίας, καθώς δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντικές διαφορές με τον μέσο όρο και για τους τέσσερις τύπους κουλτούρας. Η εταιρεία πάντως φαίνεται να

υπολείπεται του μέσου όρου έστω και οριακά στους δύο κυρίαρχους τύπους κουλτούρας που εμφανίζει, αυτούς της αγοράς και της ιεραρχίας (Σχήμα 16).

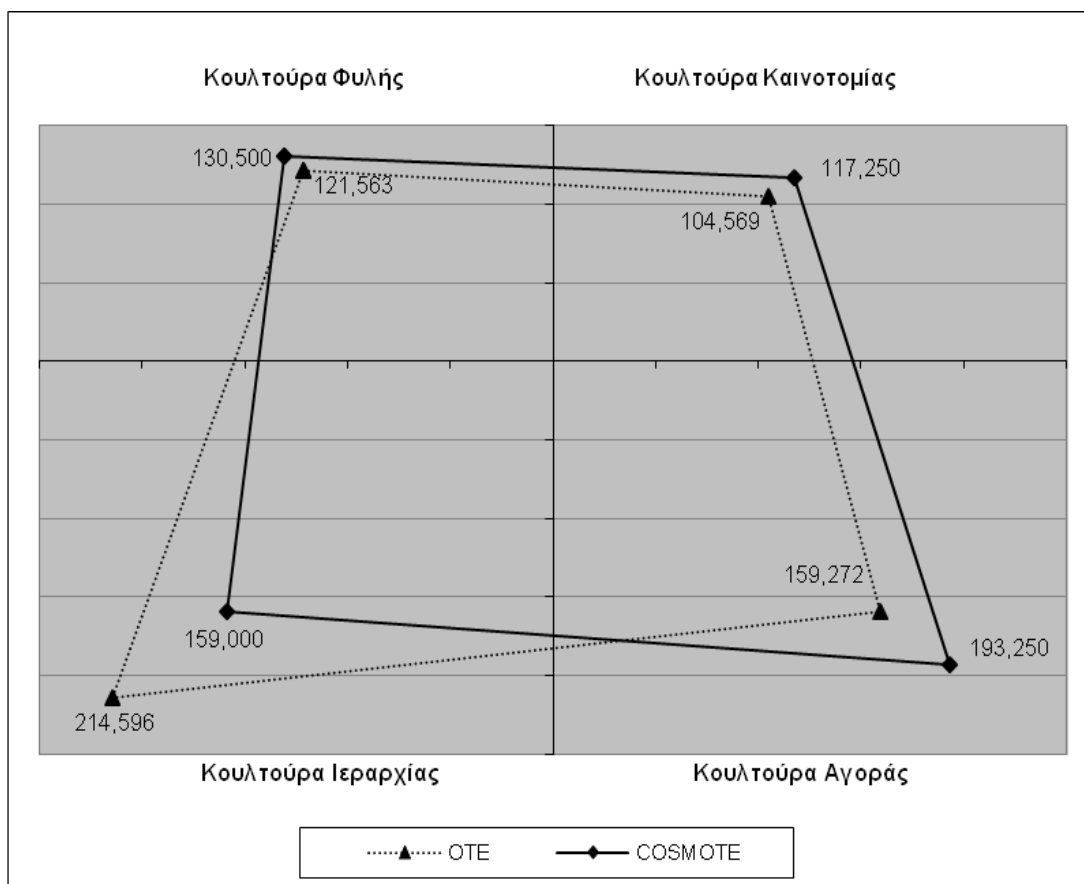
**Σχήμα 16: Σύγκριση ON TELECOM με τους υπόλοιπους παρόχους σταθερής τηλεφωνίας**



Ξεχωριστό ενδιαφέρον παρουσιάζει η αποτύπωση των διαφορών εταιρειών που προέρχονται από διαφορετικούς κλάδους (σταθερής και κινητής τηλεφωνίας) και που είτε λειτουργούν στα πλαίσια ενός ομίλου, είτε συνεργάζονται συστηματικά αλληλοσυμπληρώνοντας η μία την άλλη, είτε έχει απορροφήσει η μία την άλλη στα πλαίσια κάποιας συγχώνευσης. Οι διαφορές στην κουλτούρα μεταξύ εταιρειών διαφορετικών κλάδων μπορεί να αποκαλύψει μελλοντικά ή παρόντα σημεία τριβών και αδυναμίας συντονισμού

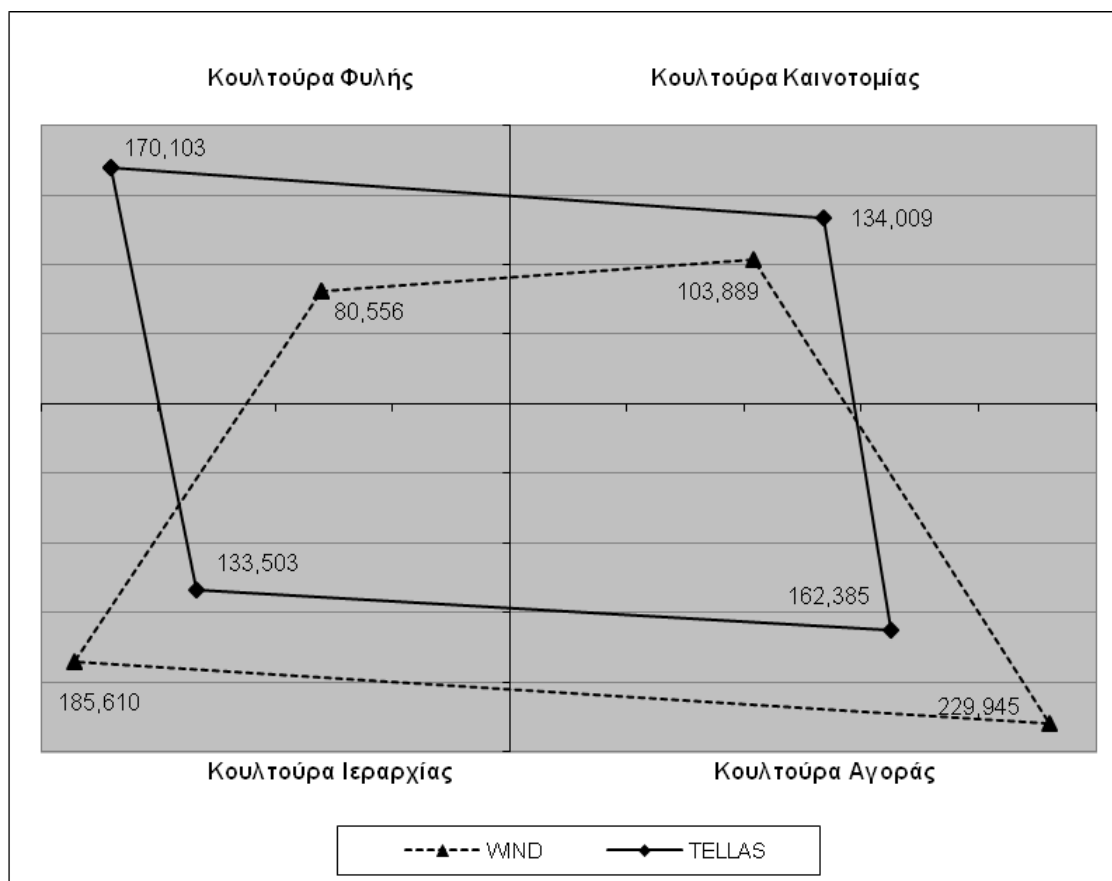
Πρώτη περίπτωση μελέτης αποτελεί η σχέση ΟΤΕ – COSMOTE. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν την ύπαρξη μη – στατιστικά σημαντικών διαφορών όσον αφορά τους τύπους της κουλτούρας φυλής και καινοτομίας, ενώ αντίθετα παρουσιάστηκαν στατιστικά σημαντικές διαφορές ως προς τους κυρίαρχους τύπους κουλτούρας (κουλτούρα ιεραρχίας και αγοράς). Αυτό σηματοδοτεί την από κοινού αποφυγή της ευελιξίας έναντι του ελέγχου εκ μέρους και των δύο εταιρειών, αλλά τη διαφοροποίηση τους όσον αφορά τον εσωτερικό ή εξωτερικό προσανατολισμό. Η εταιρεία σταθερής τηλεφωνίας εμφανίζει έντονη ροπή προς τον εσωτερικό προσανατολισμό γεγονός που συνδέεται με την κυρίαρχη θέση της στην αγορά, ενώ η κινητή τηλεφωνία εμφανίζει σημαντική ροπή προς τον εξωτερικό προσανατολισμό ως αποτέλεσμα του έντονου ανταγωνισμού στην αγορά που δραστηριοποιείται.

Σχήμα 17: Σύγκριση ΟΤΕ - COSMOTE



Η εταιρεία κινητής τηλεφωνίας Wind εξαγόρασε την εταιρεία σταθερής τηλεφωνίας Tellas που δημιουργήθηκε από τη Δημόσια Επιχείρηση Ηλεκτρισμού. Το Σχήμα 18 παρουσιάζει με emphaticό τρόπο τις διαφορές κουλτούρας των δύο εταιρειών. Η εταιρεία κινητής τηλεφωνίας είναι εμφανώς προσανατολισμένη στην αγορά, έχοντας διαμορφώσει ένα προφίλ όπου ο έλεγχος στη λειτουργία συνοδεύεται από προσανατολισμό στο εξωτερικό περιβάλλον. Αντιθέτως, η εταιρεία σταθερής τηλεφωνίας λόγω του ότι είχε μόλις πρόσφατα ιδρυθεί δεν είχε καταφέρει να διαμορφώσει τα στοιχεία κουλτούρας εκείνα που παρουσιάζουν οι υπόλοιπες εταιρείες του κλάδου. Η Tellas διαθέτει μία κυρίαρχη κουλτούρα φυλής, μαζί με ψήγματα κουλτούρας αγοράς. Η διαφορετικότητα των δύο εταιρειών είναι στατιστικά σημαντική σε όλους τους τύπους κουλτούρας διαμορφώνοντας μία κατάσταση στην οποία είτε θα υπάρξει ενδο - εταιρική σύγκρουση είτε οι επιχειρησιακοί στόχοι επέκτασης της πελατειακής βάσης και μεγένθυσης του ομίλου τεθούν σε κίνδυνο. Αποτελεί γεγονός πάντως πως εν έτη 2012 η παροχή υπηρεσιών σταθερής τηλεφωνίας από την εταιρεία δεν έχει βρει ανταπόκριση από τους καταναλωτές και η εταιρεία δεν λογίζεται ανάμεσα στους βασικούς «παίκτες» της αγοράς.

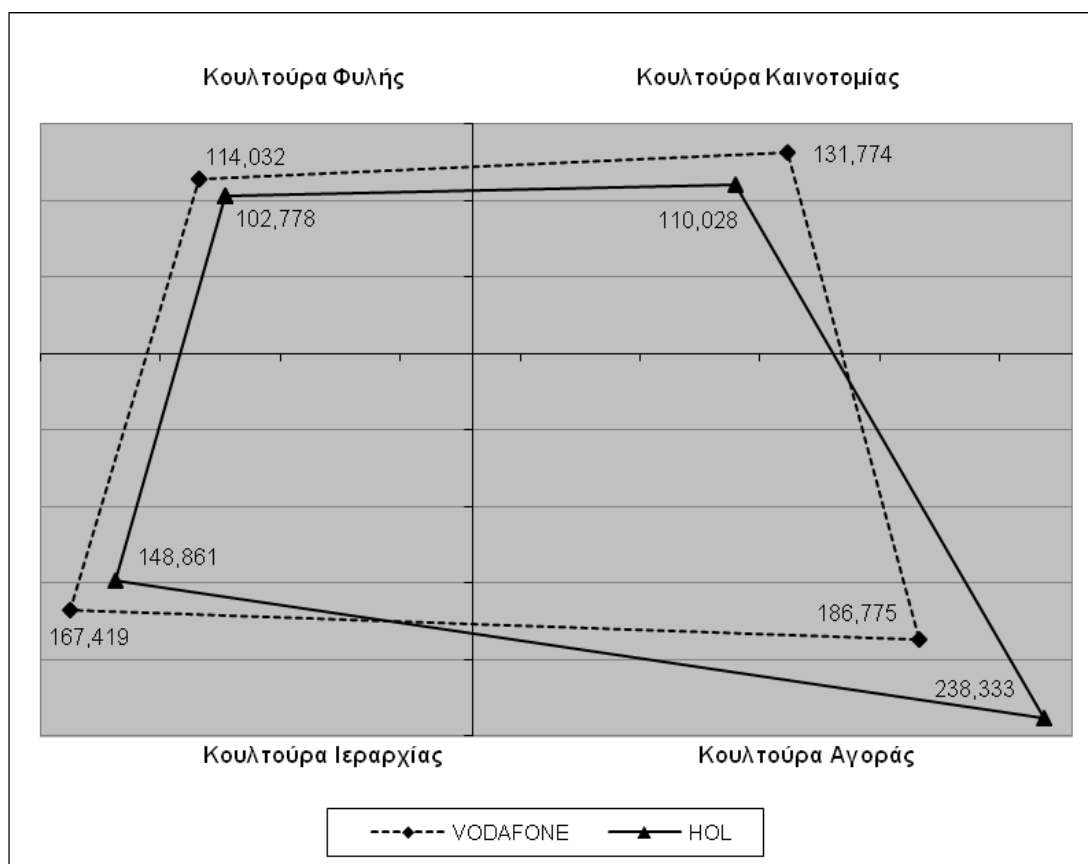
Σχήμα 18: Σύγκριση WIND - TELLAS



Οι εταιρείες Vodafone και HOL αποτελούν το επόμενο δίδυμο που εξετάστηκε. Οι εταιρείες παρουσιάζουν μη στατιστικά σημαντικές διαφορές όσον αφορά τις κουλτούρες εσωτερικού προσανατολισμού (κουλτούρα φυλής και ιεραρχίας), αλλά σημαντικές διαφορές εμφανίζονται στις κουλτούρες εξωτερικού προσανατολισμού (κουλτούρα αγοράς και καινοτομίας). Όσον αφορά την κουλτούρα καινοτομίας η εταιρεία κινητής τηλεφωνίας υπερέχει της εταιρείας σταθερής τηλεφωνίας, ενώ το ακριβώς αντίστροφο συμβαίνει με την κουλτούρα αγοράς. Η Hellas On Line φαίνεται να έχει αναπτύξει μία ιδιαίτερα εξωστρεφή και προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα προκειμένου να ανταποκριθεί στον ανταγωνισμό, αλλά και στην κυριαρχία του ΟΤΕ στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας. Το στοιχείο αυτό βάσει της θεωρίας δεν αναμένεται να επηρεάσει σημαντικά τη συνεργασία των δύο εταιρειών καθώς πρόκειται για στατιστικά σημαντική διαφορά επί της ίδιας κυρίαρχης κουλτούρας. Πρόκειται ουσιαστικά για διαφοροποίηση αλλά προς την ίδια κατεύθυνση και όχι για μία τελείως διαφορετική κατεύθυνση των δύο εταιρειών.

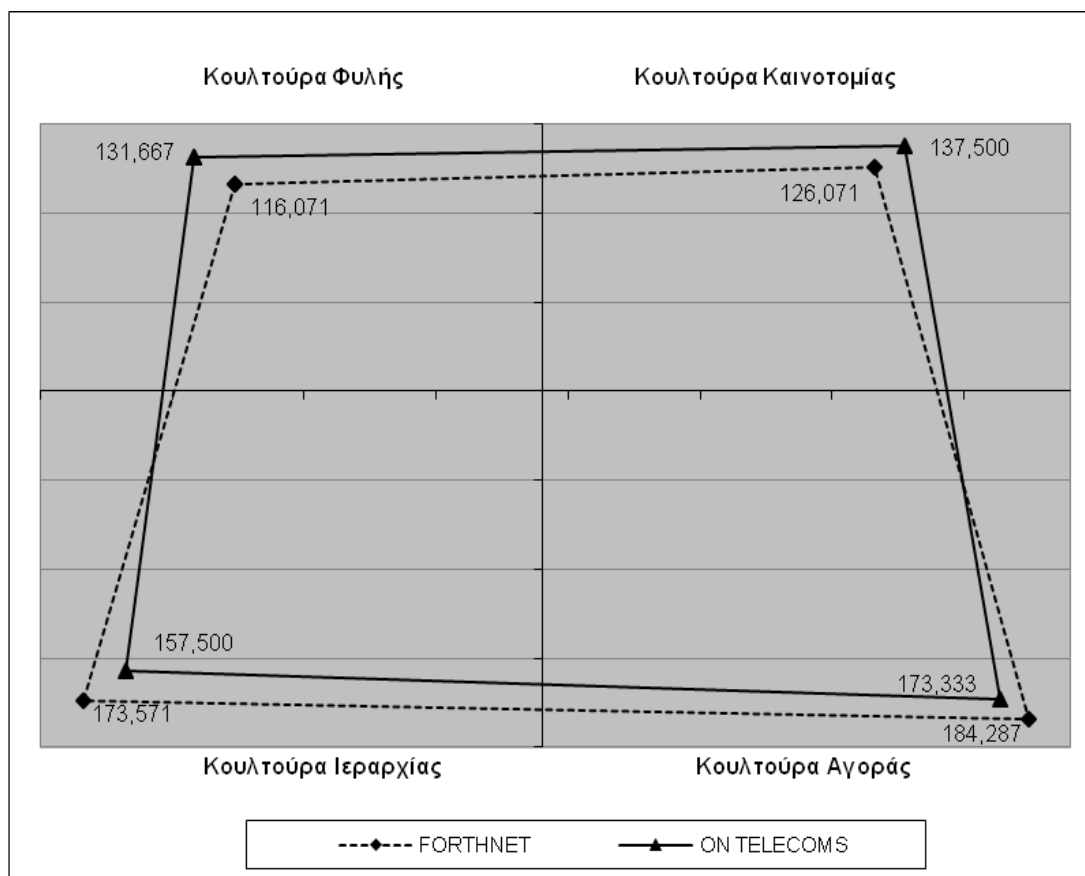


**Σχήμα 19: Σύγκριση VODAFONE - HOL**



Τελευταία υπό περίπτωση μελέτη είναι αυτή των εταιρειών Forthnet και OnTelecoms, οι οποίες αμφότερες δραστηριοποιούνται στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας. Αν και οι εταιρείες δεν συνεργάζονται κατά τον χρόνο της συγγραφής της παρούσας διδακτορικής διατριβής, συγκρίνονται αφενός μεν γιατί στο παρελθόν υπήρξαν σενάρια περί συγχώνευσης – συνεργασίας τους, αλλά και γιατί είναι ενδιαφέρον να εξεταστούν οι μόνες εκ των εταιρειών οι οποίες δεν έχουν διαμορφώσει πλήρες πακέτο τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών (σταθερή και κινητή τηλεφωνία). Όπως είναι εμφανές (Σχήμα 20) οι δύο εταιρείες παρουσιάζουν πανομοιότυπους τύπους κουλτούρας, που σε κάθε περίπτωση δεν εμφανίζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Η Forthnet εμφανίζει μία μεγαλύτερη οριακή ροπή προς τον έλεγχο, ενώ αντίθετα η OnTelecoms εμφανίζει μία μεγαλύτερη οριακή ροπή προς την ευελιξία. Και οι δύο εταιρείες παρουσιάζουν τάση επικέντρωσης στο εξωτερικό περιβάλλον έναντι του εσωτερικού περιβάλλοντος.

Σχήμα 20: Σύγκριση FORTHNET – ON TELECOMS



### 6.3.3 Αποτύπωση Αποτελεσμάτων Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας

Πέραν της υπάρχουσας οργανωσιακής κουλτούρας ενδιαφέρον παρουσιάζει και η αποτύπωση των αποτελεσμάτων της επιθυμητής κουλτούρας εκ μέρους των εργαζομένων σε αυτήν. Η σύγκριση αυτή μπορεί να αποκαλύψει διαφοροποιήσεις ή και τάσεις τις οποίες οι διοικούντες είναι χρήσιμο να γνωρίζουν προκειμένου να ασκούν αποτελεσματικά τα καθήκοντα τους ή κατά το μελλοντικό σχεδιασμό της πορείας των οργανισμών τους οποίους διοικούν.

Επειδή η οργανωσιακή κουλτούρα είναι «αφανής» και θεωρείται «αυτονόητη» από τους διοικούντες η γνώση της υπάρχουσας κατάστασης αλλά και της επιθυμητής είναι εξίσου σημαντική. Το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε για την μέτρηση του μεγέθους είναι ιδιαίτερα χρηστικό καθώς επιτρέπει την από κοινού μέτρηση των δύο μεγεθών. Πριν αναλυθούν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την μέτρηση της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας πραγματοποιήθηκαν έλεγχοι προκειμένου να ελεγχθεί η ισότητα των πληθυσμιακών διακυμάνσεων. Συγκεκριμένα χρησιμοποιήθηκε ο έλεγχος των Mann – Whitney [631] προκειμένου να ελεγχθεί η μηδενική υπόθεση ότι οι δύο δειγματικές κατανομές που αφορούν μία ποσοτική μεταβλητή, προέρχονται από τον ίδιο πληθυσμό. Στη συγκεκριμένη περίπτωση ο διαχωρισμός πραγματοποιήθηκε με βάση τον κλάδο δραστηριοποίησης της εταιρείας στην οποία ανήκει ο ερωτώμενος (σταθερή ή κινητή τηλεφωνία). Οι έλεγχοι αυτοί δεν αφορούν την κάθε εταιρεία ξεχωριστά αλλά πραγματοποιούνται σε επίπεδο

κλάδων προκειμένου να συμβάλλουν στην ανάλυση της γενικής τάσης των αποτελεσμάτων κουλτούρας. Τα αποτελέσματα του ελέγχου δίνονται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακας 19), ενώ οι τύποι κουλτούρας παρουσιάζονται με συντομογραφίες όπου το πρώτο γράμμα παρουσιάζει την τρέχουσα (Τ) ή επιθυμητή κατάσταση, το δεύτερο γράμμα αντιπροσωπεύει την κουλτούρα (Κ) και το τρίτο τον τύπο κουλτούρας (φυλής = Φ, καινοτομίας = Κ, αγοράς = Α και ιεραρχίας = Ι).

**Πίνακας 19: Αποτελέσματα του ελέγχου Mann - Whitney**

Τύπος Κουλτούρας	Πάροχοι	Rank Sum	Z	sig.
TKΦ	Σταθερής Τηλεφωνίας	26.742	2,511	0,012
	Κινητής Τηλεφωνίας	19.011		
EKΦ	Σταθερής Τηλεφωνίας	24.942	0,127	0,199
	Κινητής Τηλεφωνίας	20.811		
TKK	Σταθερής Τηλεφωνίας	23.308	-2,039	0,041
	Κινητής Τηλεφωνίας	22.445		
EKK	Σταθερής Τηλεφωνίας	25.300	0,602	0,047
	Κινητής Τηλεφωνίας	20.453		
TKA	Σταθερής Τηλεφωνίας	22.698	-2,843	0,005
	Κινητής Τηλεφωνίας	23.055		
EKA	Σταθερής Τηλεφωνίας	21.862	-3,953	0,000
	Κινητής Τηλεφωνίας	23.891		
TKI	Σταθερής Τηλεφωνίας	27.566	3,601	0,000
	Κινητής Τηλεφωνίας	18.187		
EKI	Σταθερής Τηλεφωνίας	26.696	2,451	0,014
	Κινητής Τηλεφωνίας	19.057		

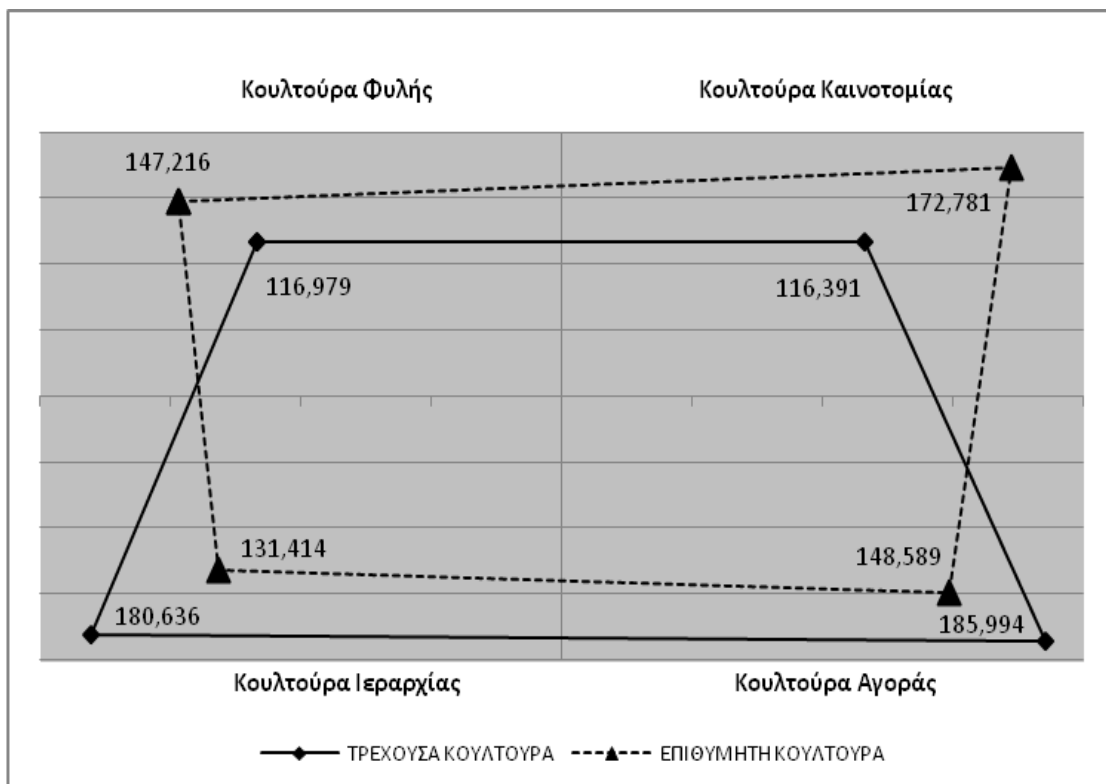
Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν πως στην πλειοψηφία των περιπτώσεων έχουμε στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα που απορρίπτουν τη μηδενική υπόθεση της ισότητας των διαμέσων των τιμών κουλτούρας μεταξύ των εταιρειών

σταθερής και κινητής τηλεφωνίας. Μόνο στην περίπτωση της επιθυμητής κουλτούρας φυλής τα αποτελέσματα που προέκυψαν ήταν μη στατιστικά σημαντικά. Το στοιχείο αυτό καταδεικνύει την αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και μας επιτρέπει να προχωρήσουμε στην ανάλυση της διαφοροποίησης μεταξύ τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας, τόσο σε επίπεδο αγοράς, όσο και σε επίπεδο των κλάδων σταθερής και κινητής τηλεφωνίας.

Όσον αφορά την τρέχουσα κουλτούρα φυλής αυτή εμφανίζεται να υπερτερεί ως τάση στις εταιρείες σταθερής τηλεφωνίας (26.742), έναντι των αντιστοίχων της κινητής (19.011), ενώ δεν μπορεί να εξαχθεί στατιστικά σημαντικό συμπέρασμα σε επίπεδο επιθυμητής κουλτούρας φυλής. Αντίστοιχα αποτελέσματα προκύπτουν και για την κουλτούρα καινοτομίας και ιεραρχίας, με στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα τόσο σε επίπεδο τρέχουσας κουλτούρας, όσο και σε επίπεδο επιθυμητής. Και στις δύο περιπτώσεις ο κλάδος σταθερής τηλεφωνίας παρουσιάζει μεγαλύτερη τάση προς τον συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας, συγκριτικά με τον κλάδο κινητής τηλεφωνίας. Αντιθέτως, όσον αφορά την κουλτούρα αγοράς αυτή υπερτερεί στον κλάδο κινητής τηλεφωνίας (έναντι της σταθερής) τόσο σε επίπεδο τρέχουσας, όσο και σε επίπεδο επιθυμητής κατάστασης.

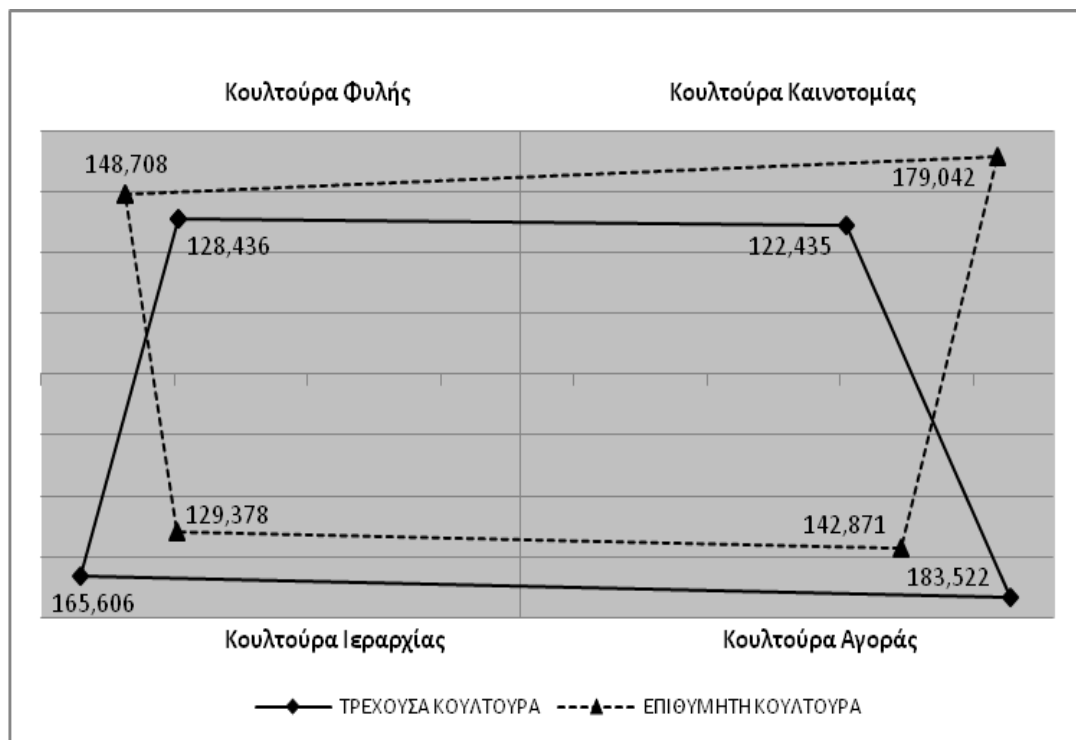
Συμπερασματικά, οι πάροχοι σταθερής τηλεφωνίας εμφανίζουν ως επιθυμητή εκ μέρους των εργαζομένων, την τάση περιορισμού του ελέγχου (κουλτούρα ιεραρχίας και αγοράς) ως βασικού χαρακτηριστικού της οργανωσιακής τους κουλτούρας, μέσω της ανάπτυξης πιο ευέλικτων σχημάτων (κουλτούρα καινοτομίας και φυλής). Όπως μπορεί να γίνει εμφανές από το κάτωθι γράφημα (Σχήμα 21), οι εργαζόμενοι επιθυμούν την αλλαγή του προσανατολισμού κουλτούρας σε πιο ευέλικτα σχήματα και μάλιστα πριμοδοτούν ως επιθυμητό κυρίαρχο τύπο κουλτούρας αυτόν της καινοτομίας, που στηρίζεται σε ανοικτές δομές, ευέλικτες, με προσανατολισμό στο εξωτερικό περιβάλλον. Βασικό στοιχείο ανάλυσης αποτελεί το γεγονός πως οι διαφορές μεταξύ τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας είναι στατιστικά σημαντικές και για τους τέσσερις οργανωσιακούς τύπους. Το στοιχείο αυτό δείχνει μία δυσαρμονία μεταξύ του υπάρχοντος και του επιθυμητού κλίματος στους παρόχους σταθερής τηλεφωνίας. Οι συγκρίσεις διαμέσων για τους παρόχους σταθερής τηλεφωνίας σε κάθε τύπο κουλτούρας έδωσαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα συγκρίνοντας τρέχουσα και επιθυμητή κουλτούρα. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα για ΤΚΦ – ΕΚΦ έδωσαν  $z = -3,903$  (sig.=0,000), για ΤΚΚ – ΕΚΚ το  $z = -10,029$  (sig.=0,000), για ΤΚΑ – ΕΚΑ το  $z = 5,021$  (sig.=0,000) και για ΤΚΙ – ΕΚΙ το  $z = 7,842$  (sig.=0,000). Οι έλεγχοι έδωσαν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στους διαμέσους μεταξύ επιθυμητής και τρέχουσας κουλτούρας.

**Σχήμα 21: Επιθυμητή κουλτούρα σε παρόχους σταθερής τηλεφωνίας**



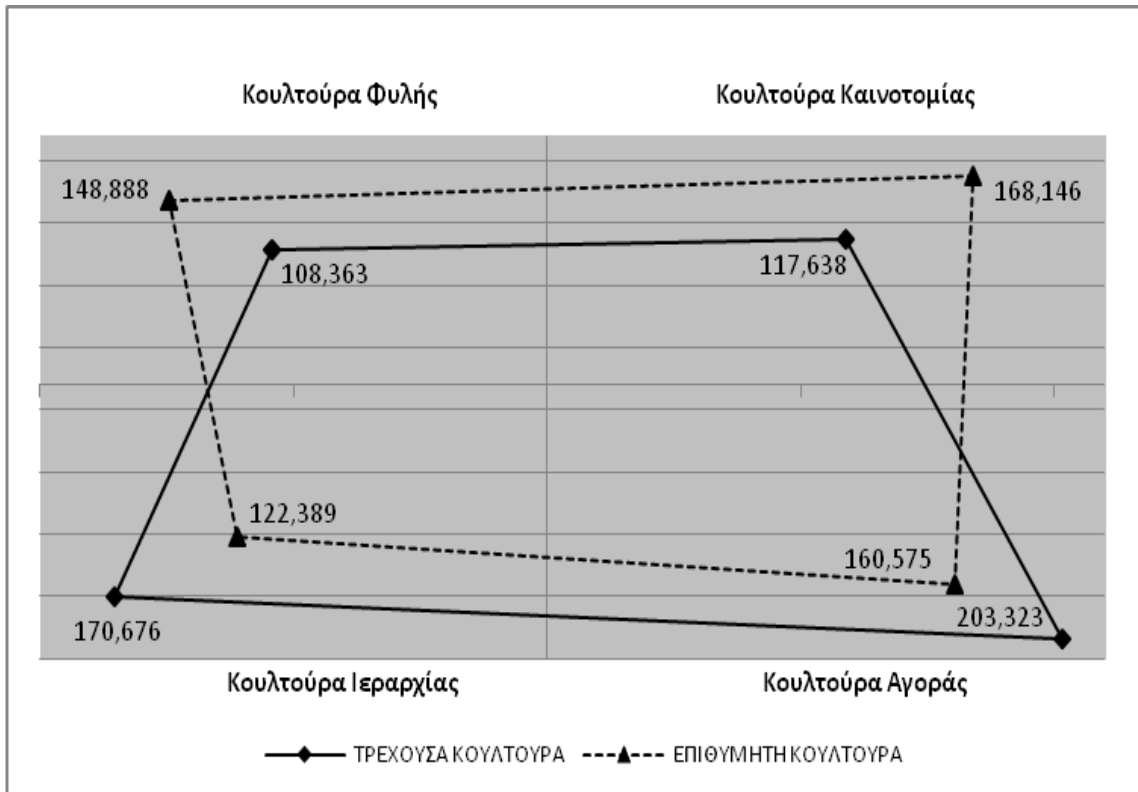
Αντίστοιχα έντονες είναι και οι τάσεις στους παρόχους κινητής τηλεφωνίας, με μεγάλες και στατιστικά σημαντικές διαφορές για όλους τους τύπους οργανωσιακής κουλτούρας. Οι συγκρίσεις διαμέσων για τους παρόχους κινητής τηλεφωνίας σε κάθε τύπο κουλτούρας έδωσαν στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα συγκρίνοντας τρέχουσα και επιθυμητή κουλτούρα. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα που προέκυψαν για ΤΚΦ – ΕΚΦ έδωσαν  $z = -5,915$  ( $\text{sig.} = 0,000$ ), για ΤΚΚ – ΕΚΚ το  $z = -8,732$  ( $\text{sig.} = 0,000$ ), για ΤΚΑ – ΕΚΑ το  $z = 5,075$  ( $\text{sig.} = 0,000$ ) και για ΤΚΙ – ΕΚΙ το  $z = 7,529$  ( $\text{sig.} = 0,000$ ). Η τάση και στον κλάδο αυτό είναι το πέρασμα από τον έλεγχο και τη σταθερότητα, στην ευελιξία. Χαρακτηριστικό πάντως παραμένει πως συγκριτικά με τον κλάδο σταθερής τηλεφωνίας οι μεταβολές οδηγούν σε ένα πιο ισορροπημένο μοντέλο κουλτούρας, με τον κυρίαρχο τύπο επιθυμητής κουλτούρας (κουλτούρα καινοτομίας) να διαφέρει ελάχιστα και στατιστικά μη – σημαντικά από τον δεύτερο επιθυμητό τύπο κουλτούρας (κουλτούρα αγοράς), ενώ και ο τρίτος τύπος επιθυμητής κουλτούρας (κουλτούρα φυλής) δε διαφέρει στατιστικά σημαντικά από την κυρίαρχη κουλτούρα.

Σχήμα 22: Επιθυμητή κουλτούρα σε παρόχους κινητής τηλεφωνίας



Δεδομένου ότι και για τους δύο κλάδους τηλεφωνίας οι μεταβολές είναι πανομοιότυπες, αν και διαφορετικές έντασης, τα συνολικά αποτελέσματα της αγοράς τηλεπικοινωνιών αναμένεται να είναι επίσης προς την ίδια κατεύθυνση. Το ακόλουθο γράφημα (Σχήμα 23) παρουσιάζει πράγματι διαφοροποίηση της τρέχουσας ως προς την επιθυμητή κουλτούρα. Υπάρχει μετατόπιση του ενδιαφέροντος από τις κουλτούρες σταθερότητας και ελέγχου, προς πιο ευέλικτα και δυναμικά σχήματα. Ως κυρίαρχη προκρίνεται η κουλτούρα καινοτομίας που αποτελεί τον πιο ευέλικτο και εξωστρεφή τύπο κουλτούρας. Η επιθυμητή κουλτούρα είναι μικρότερης έντασης (172,781) συγκριτικά με την τρέχουσα (185,589), ενώ οι επιθυμητές μεταβολές και για τους τέσσερις τύπους κουλτούρας είναι στατιστικά σημαντικές και υπερβαίνουν τις είκοσι μονάδες.

**Σχήμα 23: Επιθυμητή κουλτούρα στο σύνολο της αγοράς τηλεπικοινωνιών**



Όσον αφορά τον προσανατολισμό του περιβάλλοντος (εσωτερικός ή εξωτερικός) δεν υφίσταται κάποια διαφοροποίηση, αλλά συνεχίζει να εμφανίζει μεικτές τάσεις, με κυρίαρχη παρόλα αυτά την επικέντρωση στο εξωτερικό περιβάλλον. Ενδεικτικό είναι ότι πέραν της κυρίαρχης επιθυμητής κουλτούρας (κουλτούρα καινοτομίας), οι υπόλοιποι τρεις τύποι επιθυμητής κουλτούρας δεν εμφανίζουν μεγάλες αποκλίσεις μεταξύ τους, γεγονός που σηματοδοτεί την ανάγκη μίας περισσότερο ισορροπημένης συγκριτικά με την υπάρχουσα κουλτούρα που δίνει μεγάλη έμφαση στον έλεγχο και τη σταθερότητα εις βάρος της ευελιξίας.

Η επιθυμητή κουλτούρα καινοτομίας διαμορφώνει ένα δυναμικό, επιχειρηματικό και δημιουργικό περιβάλλον εργασίας, στο οποίο οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και αντιμετωπίζουν τους κινδύνους με την εταιρική στήριξη (διοικητική μέριμνα). Συγκεκριμένα, η εταιρεία ενθαρρύνει την ατομικότητα και την ελευθερία στις κινήσεις μεταξύ των εργαζομένων. Οι διοικούντες (ηγεσία) είναι πρωτοπόροι στον τομέα τους, αναλαμβάνουν κινδύνους, δεν διστάζουν να καινοτομήσουν και είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές στην αγορά και τον ανταγωνισμό. Το στοιχείο που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η δέσμευση στον πειραματισμό και την καινοτομία, ενώ η έμφαση δίνεται στο πως η εταιρεία θα βρίσκεται στην πρώτη γραμμή της επιτυχίας μέσω της συνεχούς δημιουργίας. Η επιτυχία κρίνεται υπό το πρίσμα της διαμόρφωσης νέων υπηρεσιών ή την ανάπτυξη νέων προϊόντων. Η επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα όπως διαμορφώθηκε παρουσιάζεται στον ακόλουθο πίνακα (Πίνακα 20).

**Πίνακας 20: Αποτύπωση των αποτελεσμάτων επιθυμητής κουλτούρας για το σύνολο των εταιρειών του δείγματος**

	Mean	Standard Deviation	Min	Max
Κουλτούρα Φυλής	147,216	58,519	40	380
Κουλτούρα Καινοτομίας	172,781	48,477	50	345
Κουλτούρα Αγοράς	148,589	60,288	10	425
Κουλτούρα Ιεραρχίας	131,414	49,791	0	325
Σύνολο Δείγματος	302			

Η ύπαρξη διαφοροποίησης μεταξύ τρέχουσας και επιθυμητής κουλτούρας δεν αποτελεί αναγκαία και ικανή συνθήκη προκειμένου να εφαρμοστεί σχέδιο οργανωσιακής αλλαγής. Αποτελεί όμως ένα στοιχείο που πρέπει να λάβουν υπόψη τους οι διοικούντες των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών κατά την άσκηση των καθηκόντων τους στην καθημερινή λειτουργία, αλλά και κατά τον στρατηγικό σχεδιασμό των μελλοντικών κινήσεων των επιχειρήσεων τους. Τα στοιχεία καταδεικνύουν την ύπαρξη προσωπικού που επιθυμεί την αλλαγή προς πιο ευέλικτα σχήματα, που ενσωματώνουν τη διαφορετικότητα, που δίνουν περιθώρια ανάληψης πρωτοβουλιών, εξωστρεφή και πελατοκεντρικά, ευαίσθητα στις ανταγωνιστικές μεταβολές. Δεδομένης της ομοιομορφίας που υφίσταται στις εταιρείες τηλεπικοινωνιών και ειδικά στον κλάδο της κινητής τηλεφωνίας, οι διοικήσεις μπορούν να μελετήσουν την ύπαρξη τυχόν ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων από την αναδιαμόρφωση των δομών και της κουλτούρας τους.

Η μετάβαση στην κουλτούρα καινοτομίας περιλαμβάνει στοιχεία όπως: α) την αύξηση της συμμετοχής των εργαζομένων σε θέματα λειτουργίας και διοίκησης μέσω προτάσεων βελτίωσης των διαδικασιών, β) την εισαγωγή καινοτομιών στις διαδικασίες επικοινωνίας και στις ιεραρχικές δομές, γ) την ανοχή στα μη – επαναλαμβανόμενα λάθη, που αποτελούν προϊόν της ανάληψης επιτρεπτών κινδύνων, δ) την ενθάρρυνση στην ανάληψη πρωτοβουλιών και κινδύνων, ε) την ενασχόληση με τις ανάγκες, τα προβλήματα και τις ιδέες των εταιρικών πελατών και άλλα. Επιπροσθέτως, θα πρέπει να ληφθεί μέριμνα προκειμένου να διατηρηθούν επιθυμητά στοιχεία από την τρέχουσα κουλτούρα αγοράς, όπως: α) δέσμευση στο αποτέλεσμα και στην αριστεία, β) την ύπαρξη στόχων προς επίτευξη, αλλά με ελαστικότητα και αναθεώρηση τους όταν αυτό κρίνεται αναγκαίο, γ) ενεργοποίηση των υπαλλήλων μέσω κινήτρων αποδοτικότητας και άλλα. Επιπλέον, η μείωση της κουλτούρας ιεραρχίας θα οδηγήσει σε: α) αποκέντρωση των αποφάσεων, β) αύξηση των ενδοεταιρικών καινοτόμων ιδεών, γ) μείωση της γραφειοκρατίας και των διαδικασιών, δ) μείωση της απόστασης μεταξύ κέντρων λήψης αποφάσεων και των εργαζομένων, ε) αύξηση της δέσμευσης απέναντι στον οργανισμό και τους στόχους του και άλλα.

#### **6.4 Παράμετροι της Κουλτούρας**

Στην παρούσα ενότητα εξετάζεται η διαφοροποίηση της οργανωσιακής κουλτούρας με βάση της έξι δομικές παραμέτρους που διαμορφώνουν το



εργαλείο μέτρησης του μεγέθους. Οι έξι αυτές δομικές παράμετροι είναι: α) τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά, β) ο χαρακτήρας της ηγεσίας, γ) η διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, δ) ο συνδεδετικός ιστός, ε) ο στρατηγικός προσανατολισμός και στ) τα κριτήρια επιτυχίας. Οι μέσες τιμές και τα υπόλοιπα περιγραφικά στατιστικά των δομικών παραμέτρων δίνονται στον ακόλουθο πίνακα. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν μία επιμέρους ροπή προς τον έλεγχο, με σημαντικές όμως διαφοροποιήσεις στα επιμέρους χαρακτηριστικά. Στο σύνολο των περιπτώσεων κυρίαρχη κουλτούρα είναι είτε αυτή της αγοράς, είτε της ιεραρχίας.

Τα αποτελέσματα δείχνουν πως σε όσον αφορά τα γενικά τους χαρακτηριστικά οι ελληνικοί τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι έχουν αναπτύξει ιεραρχική κουλτούρα. Η ηγεσία τους χαρακτηρίζεται από ισοροπία μεταξύ ιεραρχικής κουλτούρας και κουλτούρας της αγοράς, ενώ ως προς τον τρόπο που η ηγεσία αυτή αντιμετωπίζει και διοικεί το προσωπικό του οργανισμού (διαχείριση ανθρωπίνων πόρων), υπάρχει σαφής υπεροχή του δεύτερου τύπου κουλτούρας. Αντιθέτως, ο στρατηγικός προσανατολισμός χαρακτηρίζεται από κυρίαρχη κουλτούρα αγοράς. Το στοιχείο αυτό καταδεικνύει πως οι διοικούντες τους ελληνικούς τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς χαρακτηρίζονται από ιεραρχικά πρότυπα ως προς τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τους υφισταμένους τους, αλλά σχεδιάζουν τη στρατηγική λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό που διαμορφώνει μία κουλτούρα αγοράς. Το στοιχείο αυτό υποκρύπτει μία υποβάθμιση του ανθρώπινου παράγοντα – εργαζόμενου κατά τη χάραξη της εταιρικής στρατηγικής, γεγονός που μπορεί να υπονομεύσει την επιτυχή εφαρμογή της.

Επιπροσθέτως, τα αποτελέσματα δείχνουν πως το σύνολο των εργαζομένων αισθάνεται πως κατά βάση τα στοιχεία της κουλτούρας αγοράς αποτελούν το συνδεδετικό ιστό εντός του οργανισμού. Η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, η επίτευξη των στόχων και η επιτυχής υλοποίηση των εργασιών αποτελούν στοιχεία συσπείρωσης και σύνδεσης των εργαζομένων, παρά ο σεβασμός στην ηγεσία, η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό ή η αλληλεγγύη απέναντι στους συναδέλφους. Τα στοιχεία αυτά συνδέονται με χαμηλή δέσμευση απέναντι στην εταιρική φίρμα και ενδέχεται να συνδέεται με δυσκολίες προώθησης από πάνω προς τα κάτω του εταιρικού οράματος.

Τέλος, τα κριτήρια επιτυχίας όπως τα αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, από το τι θα κριθούν δηλαδή επιτυχημένοι στην εργασία τους ή μη, μοιράζονται μεταξύ των δύο κυρίαρχων τύπων κουλτούρας (κουλτούρα αγοράς και ιεραρχίας). Τα στοιχεία δείχνουν ένα χάσμα μεταξύ του πως αντιμετωπίζουν οι διοικούντες τους εργαζομένους και πως περιμένουν από αυτούς να λειτουργήσουν όσον αφορά τον ανταγωνισμό. Ενώ δηλαδή οι διοικούντες προβάλλουν μία ιεραρχική κουλτούρα ως προς την αντιμετώπιση και διοίκηση των εργαζομένων, παράλληλα τους ωθούν να λειτουργήσουν με βάση τα πρότυπα της κουλτούρας αγοράς προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό. Αυτό οδηγεί σε σύγχυση ως προς τα κριτήρια επιτυχίας του οργανισμού και ενδέχεται να σχετίζεται με χαμηλή αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού εκ μέρους της διοίκησης.

**Πίνακας 21: Περιγραφικά χαρακτηριστικά δομικών παραμέτρων οργανωσιακής κουλτούρας**

<b>A/A</b>	<b>Χαρακτηριστικό Κουλτούρας</b>	<b>Minimum</b>	<b>Maximum</b>	<b>Mean</b>	<b>Std. Deviation</b>	<b>Variance</b>
1	Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά Κουλτούρας Φυλής	0	70	21,82	16,460	270,925
2	Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά Κουλτούρας Καινοτομίας	0	60	19,15	11,984	143,625
3	Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά Κουλτούρας Αγοράς	0	90	28,50	17,237	297,128
4	Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά Κουλτούρας Ιεραρχίας	0	100	30,53	18,337	336,263
5	Ηγεσία Κουλτούρας Φυλής	0	100	16,79	15,056	226,692
6	Ηγεσία Κουλτούρας Καινοτομίας	0	60	19,68	10,357	107,276
7	Ηγεσία Κουλτούρας Αγοράς	0	100	32,58	17,213	296,297
8	Ηγεσία Κουλτούρας Ιεραρχίας	0	89	30,82	17,148	294,048
9	Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων Κουλτούρας Φυλής	0	70	24,21	14,434	208,336
10	Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων Κουλτούρας Καινοτομίας	0	60	17,52	11,425	130,523
11	Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων Κουλτούρας Αγοράς	0	80	23,81	16,392	268,696
12	Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων Κουλτούρας Ιεραρχίας	0	99	34,60	18,006	324,228
13	Συνδετικός Ιστός Κουλτούρας Φυλής	0	90	19,60	13,792	190,207
14	Συνδετικός Ιστός Κουλτούρας Καινοτομίας	0	60	18,08	11,811	139,489
15	Συνδετικός Ιστός Κουλτούρας Αγοράς	0	80	33,77	17,234	296,999
16	Συνδετικός Ιστός Κουλτούρας Ιεραρχίας	0	90	28,68	18,096	327,476

17	Στρατηγικός Προσανατολισμός Κουλτούρας Φυλής	0	60	18,11	12,962	168,021
18	Στρατηγικός Προσανατολισμός Κουλτούρας Καινοτομίας	0	60	19,25	11,859	140,627
19	Στρατηγικός Προσανατολισμός Κουλτούρας Αγοράς	0	100	36,69	19,494	380,029
20	Στρατηγικός Προσανατολισμός Κουλτούρας Ιεραρχίας	0	88	26,01	17,362	301,422
21	Κριτήρια Επιτυχίας Κουλτούρας Φυλής	0	60	15,83	11,505	132,369
22	Κριτήρια Επιτυχίας Κουλτούρας Καινοτομίας	0	70	23,64	13,029	169,745
23	Κριτήρια Επιτυχίας Κουλτούρας Αγοράς	0	100	31,06	19,026	361,996
26	Κριτήρια Επιτυχίας Κουλτούρας Ιεραρχίας	0	100	29,54	18,056	326,030

Προκειμένου να διερευνήσουμε περαιτέρω τα δεδομένα σχετικά με τις παραμέτρους της κουλτούρας, διενεργήθηκε ο έλεγχος του Friedman. Πρόκειται για έναν μη παραμετρικό έλεγχο, εναλλακτικό της μονόδρομης ANOVA επαναλαμβανομένων μετρήσεων. Ο έλεγχος συγκρίνει τη μέση κατάταξη μεταξύ των διαφόρων ομάδων και υποδεικνύει πως διαφοροποιούνται. Το κύριο πλεονέκτημα του είναι πως καταδεικνύει μέσω των αποτελεσμάτων πως οι διάφορες δομικές παράμετροι διαφοροποιούνται ανά τύπο κουλτούρας, υποδεικνύοντας κουλτούρες που υστερούν ή υπερτερούν σε συγκεκριμένους τομείς, στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών.

Όσον αφορά την κουλτούρα φυλής τα αποτελέσματα καταδεικνύουν πως διαθέτει προβάδισμα όσον αφορά τη διαχείριση των ανθρώπινων πόρων (4,26). Η ύπαρξη ενός «φιλικού» και «χαλαρού» ως προς τους τύπους, εργασιακού περιβάλλοντος, στο οποίο δημιουργείται κλίμα οικογένειας – φυλής είναι αναμενόμενο να έχει αντίκτυπο στην επικέντρωση στον εργαζόμενο. Παράλληλα, η διαμόρφωση διοικητικών στελεχών που είναι πιο κοντά στο ρόλο του μέντορα – πατέρα, είναι αναμενόμενο να μειώνει τον ρόλο της ηγεσίας (2,98) έναντι των υπολοίπων παραμέτρων. Οι υπόλοιπες παράμετροι συγκεντρώνουν γειτονικές τιμές (κυρίαρχα χαρακτηριστικά = 3.66, συνδετικός ιστός = 3.57, στρατηγικός προσανατολισμός = 3.46 και κριτήρια επιτυχίας 3.11). Από τις παραμέτρους αυτές τα κριτήρια επιτυχίας έχουν τη δεύτερη μικρότερη τιμή, υποδεικνύοντας μία σύγχυση ως προς το τι πιστεύουν οι εργαζόμενοι ότι πρέπει να πράξουν προκειμένου να θεωρηθεί ότι κάνουν σωστά τη δουλειά τους. Η τιμή αυτή είναι αναμενόμενη καθώς ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας δεν βρίσκεται ούτε μέσα στους δύο επικρατέστερους τρέχοντες τύπους, ούτε στους κυρίαρχους επιθυμητούς. Τα αποτελέσματα έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών

διαφορών μεταξύ των διαφόρων παραμέτρων της κουλτούρας φυλής με  $\chi^2 = 835$ ,  $P = 0.000$ .

**Πίνακας 22: Αποτελέσματα ελέγχου Friedman για την κουλτούρα φυλής**

Mean Rank		Test Statistics	
Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά	3,66	N	302
Ηγεσία	2,98	Chi-Square	834,923
Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	4,26	df	6
Συνδεδετικός Ιστός	3,57	Asymp. Sig.	0,000
Στρατηγικός Προσανατολισμός	3,46		
Κριτήρια Επιτυχίας	3,11		

Τα αποτελέσματα για την κουλτούρα δείχνουν την ύπαρξη τριών ομάδων παραμέτρων. Στην πρώτη ομάδα ανήκουν τα κριτήρια επιτυχίας (4.16) όπου αποτελούν το κυρίαρχο χαρακτηριστικό του συγκεκριμένου τύπου κουλτούρας. Δεδομένου ότι ο τύπος αυτός είναι ο κυρίαρχος επιθυμητός μεταξύ των εργαζομένων, αποτελεί ενδιαφέρον στοιχείο πως δίνεται κυρίαρχη βαρύτητα στη συγκεκριμένη παράμετρο. Υποδηλώνεται πως αν και ο τύπος αυτός δεν είναι κυρίαρχος στην τρέχουσα κατάσταση, η υιοθέτηση του ή η εφαρμογή στοιχείων του στην καθημερινή λειτουργία αποτιμάται ως κριτήριο επιτυχίας μεταξύ των εργαζομένων. Στη δεύτερη ομάδα ανήκουν τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά (3.46), η ηγεσία (3.57) και ο στρατηγικός προσανατολισμός (3.53), που αποτελούν την ενδιάμεση ομάδα παραμέτρων. Στα χαμηλότερα επίπεδα βρίσκονται η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων (3.15) λόγω του κυρίαρχου εξωστρεφούς χαρακτήρα της συγκεκριμένης κουλτούρας και ο συνδεδετικός ιστός (3.13) καθώς έμφαση δίνεται στην ατομικότητα ή στην δράση τμημάτων εντός του οργανισμού. Τα αποτελέσματα έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των διαφόρων παραμέτρων της κουλτούρας καινοτομίας με  $\chi^2 = 829$ ,  $P = 0.000$ .

**Πίνακας 23: Αποτελέσματα ελέγχου Friedman για την κουλτούρα καινοτομίας**

Mean Rank		Test Statistics	
Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά	3,46	N	302
Ηγεσία	3,57	Chi-Square	829,295
Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	3,15	df	6
Συνδεδετικός Ιστός	3,13	Asymp. Sig.	0,000
Στρατηγικός Προσανατολισμός	3,53		
Κριτήρια Επιτυχίας	4,16		

Η κουλτούρα αγοράς διαμορφώνεται από τέσσερις ομάδες παραμέτρων. Στην πρώτη ομάδα βρίσκεται ο στρατηγικός προσανατολισμός (4.14) ως αποτέλεσμα του εξωστρεφούς χαρακτήρα της και της συνεχούς εναρμόνισης – αντιμετώπισης του ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά. Στη δεύτερη ομάδα εντάσσονται ο συνδεδετικός ιστός (3.84) που σχετίζεται με την συλλογικότητα που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τον οργανισμό και να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς στόχους, καθώς και η ηγεσία (3.72) που λαμβάνει ενεργό ρόλο στη λειτουργία του οργανισμού, στην καθοδήγηση των εργαζομένων και στη χάραξη στρατηγικής. Στην τρίτη ομάδα εντάσσονται τα κριτήρια επιτυχίας (3.45) και τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά (3.22). Στην τέταρτη και χαμηλότερη ομάδα βρίσκεται η διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων (2.64) γεγονός που υποδηλώνει τον παραγκωνισμό των υπαλλήλων ως εταιρικό κεφάλαιο από τους διοικούντες των εταιριών. Τα αποτελέσματα έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των διάφορων παραμέτρων της κουλτούρας αγοράς με  $\chi^2 = 839, P = 0.000$ .

**Πίνακας 24: Αποτελέσματα ελέγχου Friedman για την κουλτούρα αγοράς**

Mean Rank		Test Statistics	
Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά	3,22	N	302
Ηγεσία	3,72	Chi-Square	839,388
Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	2,64	df	6
Συνδεδετικός Ιστός	3,84	Asymp. Sig.	0,000
Στρατηγικός Προσανατολισμός	4,14		
Κριτήρια Επιτυχίας	3,45		

Τα αποτελέσματα για την κουλτούρα ιεραρχίας καταδεικνύουν τρεις ομάδες παραμέτρων. Η πρώτη αποτελείται από τη διαχείριση ανθρώπινων πόρων (4.08) που όπως και στην περίπτωση της κουλτούρας φυλής λαμβάνει τη μεγαλύτερη τιμή εξαιτίας του έντονου προσανατολισμού των οργανισμών στο εσωτερικό περιβάλλον. Στη δεύτερη ομάδα εντάσσονται η ηγεσία (3.68), τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά (3,60), ο συνδετικός ιστός (3.35) και τα κριτήρια επιτυχίας (3.35). Στην τρίτη ομάδα εντάσσεται ο στρατηγικός προσανατολισμός (2.95) που λαμβάνει τη χαμηλότερη τιμή από όλες τις παραμέτρους. Το στοιχείο αυτό πρέπει να αξιολογηθεί σε συνδυασμό με το γεγονός πως κυρίαρχη ιεραρχική κουλτούρα εμφανίζει το πρώην κρατικό μονοπώλιο σταθερής τηλεφωνίας, που αποτελεί σήμερα τον κυρίαρχο πάροχο στη συγκεκριμένη αγορά. Οι εναλλακτικοί πάροχοι έχουν ως στρατηγικό προσανατολισμό την αποδυνάμωση του κυρίαρχου παρόχου και τη δική τους ενδυνάμωση στην αγορά, προκειμένου να εξασφαλίζουν την οργανωσιακή τους επιβίωση και μεγέθυνση. Αντίθετα, ο κυρίαρχος πάροχος χαράσσει στρατηγικές για το μέλλον ή περιορίζεται απλά στην αποτελεσματική αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Η απουσία δυναμικών στρατηγικών για το μέλλον αποδυναμώνει τον στρατηγικό προσανατολισμό και περιορίζει τους εργαζομένους στα συμβατικά τους καθήκοντα. Παρατηρείται δηλαδή έλλειψη οράματος και στρατηγικής υλοποίησης των στόχων του. Τα αποτελέσματα έδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των διαφόρων παραμέτρων της κουλτούρας ιεραρχίας με  $\chi^2 = 796$ ,  $P = 0.000$ .

**Πίνακας 25: Αποτελέσματα ελέγχου Friedman για την κουλτούρα ιεραρχίας**

Mean Rank		Test Statistics	
Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά	3,60	N	302
Ηγεσία	3,68	Chi-Square	795,480
Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων	4,08	df	6
Συνδετικός Ιστός	3,35	Asymp. Sig.	0,000
Στρατηγικός Προσανατολισμός	2,95		
Κριτήρια Επιτυχίας	3,35		

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η απευθείας συσχέτιση του κάθε τύπου κουλτούρας με τις παραμέτρους της. Τα αποτελέσματα δείχνουν την ύπαρξη ισχυρών και στατιστικά σημαντικών σχέσεων μεταξύ όλων των τύπων κουλτούρας και των ιδιαίτερων παραμέτρων τους (Πίνακας 26). Ο πίνακας συσχετίσεων δεν δείχνει την ισχύ της κάθε παραμέτρου, των οποία έδειξαν οι ανωτέρω πίνακες, αλλά την ισχύ της επιρροής της κάθε παραμέτρου ως προς το σύνολο των παραμέτρων που επηρεάζουν την κουλτούρα. Διαφαίνεται έτσι ποια στοιχεία πρέπει να αξιοποιήσουν τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να έχουν το μέγιστο αποτέλεσμα σε μία προσπάθεια επίδρασης ή μεταβολής της οργανωσιακής κουλτούρας.

**Πίνακας 26: Συσχετίσεις μεταξύ τύπων κουλτούρας και παραμέτρων τους**

	Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά	Ηγεσία	Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	Συνδεδειγμένος Ιστός	Στρατηγικός Προσανατολισμός	Κριτήρια Επιτυχίας
Κουλτούρα Φυλής	0,744**	0,538**	0,663**	0,672**	0,622**	0,588**
Κουλτούρα Καινοτομίας	0,666**	0,577**	0,662**	0,647**	0,551**	0,364**
Κουλτούρα Αγοράς	0,771**	0,591**	0,607**	0,683**	0,649**	0,672**
Κουλτούρα Ιεραρχίας	0,645**	0,473**	0,634**	0,554**	0,733**	0,498**
**	Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

Η κουλτούρα φυλής, όπως είναι αναμενόμενο, επηρεάζεται περισσότερο από τις παραμέτρους εκείνες που αντανάκλουν τον εσωτερικό της προσανατολισμό και λιγότερο από στοιχεία όπως η ηγεσία και τα κριτήρια επιτυχίας. Ο συγκεκριμένος τύπος κουλτούρας είναι κυρίαρχος σε επιχειρήσεις που έχουν σχετικά πρόσφατα ιδρυθεί, με αποτέλεσμα οι ιδρυτές να επιβάλλουν την προσωπικότητα τους στα εταιρικά κυρίαρχα χαρακτηριστικά, ενώ η ηγεσία ως συστηματοποιημένη μορφή διοίκησης είναι ασταθής και τα κριτήρια επιτυχίας αντανάκλουν περισσότερο «ελπίδες» για εταιρική επιβίωση παρά μία οργανωμένη, μετρήσιμη και καλά ορισμένη διαδικασία με καθορισμένους στόχους. Η κουλτούρα καινοτομίας επηρεάζεται λιγότερο από τα κριτήρια επιτυχίας και τον στρατηγικό της προσανατολισμό ως αποτέλεσμα του καινοτόμου, εξωστρεφή και ανοικτού στις προκλήσεις – κινδύνους χαρακτήρα της. Επιπροσθέτως, η ηγεσία του συγκεκριμένου τύπου κουλτούρας επηρεάζει αισθητά χαμηλά, συγκριτικά με στοιχεία όπως τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά και η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων. Συμπερασματικά, είναι εμφανές πως οι κουλτούρες που σχετίζονται με την ευελιξία επηρεάζονται ελάχιστα από την ηγεσία και τις παραμέτρους που αυτή επηρεάζει (στρατηγικό προσανατολισμό και κριτήρια επιτυχίας). Αντίθετα, μέσω της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (παράδειγμα, μύθοι, ιστορίες κλπ) και των κυρίαρχων χαρακτηριστικών (σύμβολα, λογότυπα, νόρμες συμπεριφοράς) μπορούν να επηρεάσουν περισσότερο. Γίνεται σαφές, ότι στο ελληνικό τηλεπικοινωνιακό, επιχειρηματικό περιβάλλον τέτοιοι τύποι κουλτούρας προϋποθέτουν τον παραδειγματισμό και το υποσυνείδητο πέρασμα μηνυμάτων κατά τη διάρκεια της καθημερινής λειτουργίας, προκειμένου να επιτευχθεί η αλλαγή, ενώ οι απευθείας παρεμβάσεις της διοίκησης, μικρό αποτέλεσμα μπορούν να έχουν.

Η κουλτούρα αγοράς είναι ο πιο ισορροπημένος τύπος κουλτούρας μεταξύ των τεσσάρων. Έχει δηλαδή τη μικρότερη διασπορά ως προς τις παραμέτρους από τις οποίες επηρεάζεται στο σύνολο της. Η έμφαση δίνεται στα κυρίαρχα χαρακτηριστικά, στον συνδεδειγμένο ιστό, στον στρατηγικό προσανατολισμό και στα

κριτήρια επιτυχίας. Η επίτευξη στόχων και η υλοποίηση του κεντρικού σχεδιασμού της διοίκησης αποτελούν τα στοιχεία μέσα από τα οποία μπορεί να επιτευχθεί η οποιαδήποτε αλλαγή. Η ηγεσία, ως απευθείας μορφή επιβολής αλλαγών έχει την μικρότερη επιρροή μεταξύ των παραμέτρων, αν και έχει τη μεγαλύτερη επιρροή μεταξύ όλων των τύπων κουλτούρας. Αποτελεί ενδιαφέρον στοιχείο το γεγονός πως ενώ η κουλτούρα αποτελεί σημαντικό στοιχείο οργανωσιακής κουλτούρας, ο βαθμός επιρροής της εμφανίζεται μικρότερος έναντι όλων των άλλων παραμέτρων. Δεν υπάρχουν ενδείξεις στη διεθνή βιβλιογραφία για το φαινόμενο αυτό και αποτελεί αντικείμενο μελλοντικής μελέτης του αν πρόκειται για κάποιο κλαδικό χαρακτηριστικό του τηλεπικοινωνιακού κλάδου ή αν είναι εθνικό χαρακτηριστικό. Τέλος, η κουλτούρα ιεραρχίας φαίνεται να επηρεάζεται λιγότερο από την ηγεσία, τα κριτήρια επιτυχίας και τον συνδετικό της ιστό. Υπάρχει όμως μία ισχυρή συσχέτιση με τον στρατηγικό προσανατολισμό, που καταδεικνύει ότι το εταιρικό όραμα είναι ευκολότερα κατανοητό και υιοθετείται ταχύτερα από τους εργαζομένους, συμβάλλοντας έτσι στην επίτευξη αλλαγής.

### **6.5 Επιμέρους Κουλτούρες (Υποκουλτούρες)**

Προσδιοριστικό στοιχείο της υπάρχουσας κατάστασης είναι και το γεγονός της ύπαρξης επιμέρους ειδών κουλτούρας εντός των οργανισμών (στο εξής υποκουλτούρες), με βάση συγκεκριμένα δημογραφικά (φύλλο και ηλικία), εκπαιδευτικά (επίπεδο και είδος εκπαίδευσης) ή άλλα χαρακτηριστικά (αντικείμενο εργασίας και προϋπηρεσία). Στην παρούσα ενότητα θα καταγραφούν οι διαφοροποιήσεις αυτές, προκειμένου να μπορούν να αξιοποιηθούν στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών.

Η πρώτη ανάλυση αφορά το φύλλο των ερωτώμενων, που όπως φαίνεται από τον Πίνακα 27 κυριαρχούν οι κουλτούρες που βασίζονται στον έλεγχο και τη σταθερότητα, αλλά με διαφοροποίηση ως προς τον προσανατολισμό. Έτσι οι γυναίκες ερωτώμενες παρουσιάζουν μεγαλύτερο προσανατολισμό στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (κουλτούρες φυλής και ιεραρχίας), ενώ αντιθέτως οι άντρες είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (κουλτούρες καινοτομίας και αγοράς). Στατιστικά σημαντική διαφορά όμως υπάρχει μόνο στην περίπτωση της κουλτούρας αγοράς, που είναι και η κυρίαρχη κουλτούρα του κλάδου.



**Πίνακας 27: Συσχετίσεις μεταξύ τύπων κουλτούρας και φύλλου**

	Statistics	Κουλτούρα Φυλής	Κουλτούρα Καινοτομίας	Κουλτούρα Αγοράς	Κουλτούρα Ιεραρχίας
<b>Αντρας</b>	Mean	17,79	19,85	34,27	28,07
	Std. Error	4,20	3,53	5,86	5,27
	Median	105,00	120,00	212,50	160,00
	Variance	2474,13	1746,74	4814,33	3884,56
	Std. Deviation	49,74	41,79	69,39	62,33
<b>Γυναίκα</b>	Mean	20,87	19,00	28,03	31,86
	Std. Error	4,29	2,85	5,72	5,51
	Median	120,00	120,00	160,00	180,00
	Variance	2980,06	1316,41	5295,31	4921,39
	Std. Deviation	54,59	36,28	72,77	70,15

Σημαντικά αποτελέσματα προκύπτουν και από τη μελέτη του έτερου δημογραφικού χαρακτηριστικού, της ηλικίας των ερωτώμενων. Όπως και σε προηγούμενες περιπτώσεις, οι δύο κυρίαρχοι τύποι κουλτούρας είναι αυτοί της αγοράς και της ιεραρχίας. Τα στοιχεία του Πίνακα 28 δείχνουν ότι στα πρώτα στάδια του εργασιακού βίου, οι εργαζόμενοι βιώνουν μεταβολές της οργανωσιακής κουλτούρας, με τον κυρίαρχο τύπο να εναλλάσσεται μεταξύ κουλτούρας αγοράς και κουλτούρας ιεραρχίας. Μετά την ηλικία των 40 ετών η κουλτούρα αγοράς καθίσταται κυρίαρχη σε όλα τα επίπεδα. Το στοιχείο αυτό δίνει έναν χρονικό ορίζοντα πλήρους ομογενοποίησης των εργαζομένων που υπερβαίνει τα 40 ηλικιακά έτη, γεγονός που δείχνει την δυσκολία στον ενστερνισμό των αρχών της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας, από την πλειοψηφία των εργαζομένων. Πρέπει βέβαια να σημειωθεί, πως επιβραδυντικά λειτουργεί και το γεγονός πως οι διαφορετικές, ως προς την κυρίαρχη, υποκουλτούρες δεν επιτρέπουν την ταχύτερη υιοθέτηση των επιθυμητών χαρακτηριστικών.

**Πίνακας 28: Συσχετίσεις μεταξύ τύπων κουλτούρας και ηλικίας**

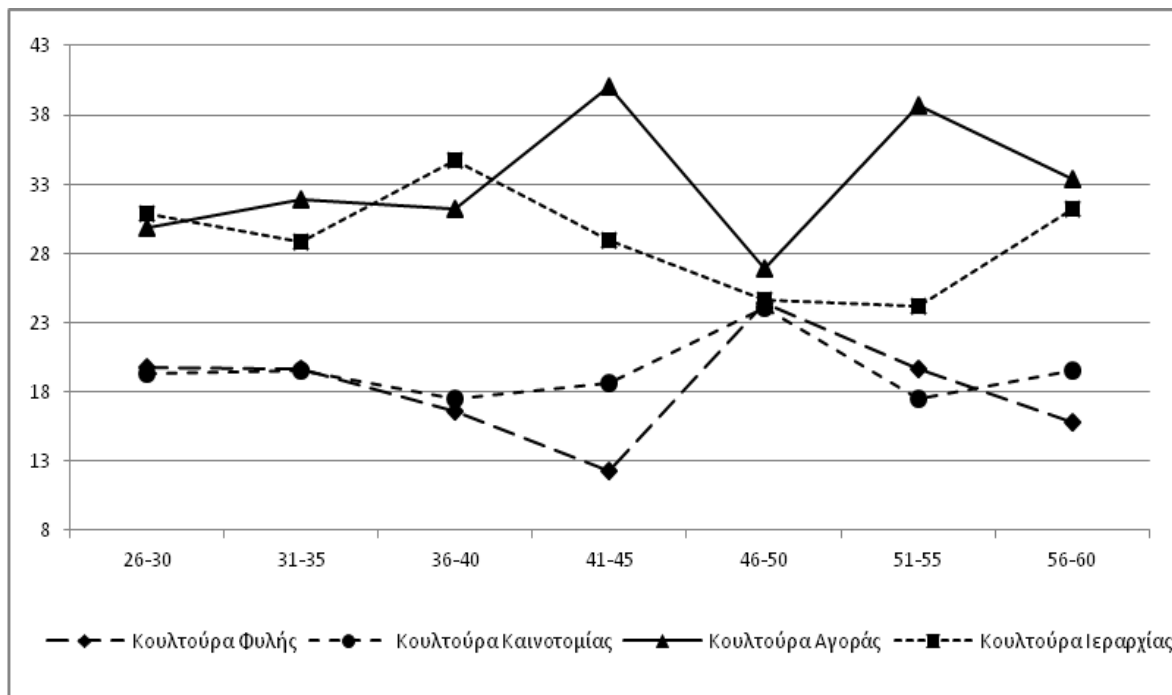
	<b>Statistics</b>	<b>Κουλτούρα Φυλής</b>	<b>Κουλτούρα Καινοτομίας</b>	<b>Κουλτούρα Αγοράς</b>	<b>Κουλτούρα Ιεραρχίας</b>
<b>26-30</b>	Mean	19,72	19,30	29,87	30,91
	Std. Error	4,36	2,84	5,24	5,42
	Median	110,00	120,00	165,00	180,00
	Variance	3390,36	1430,45	4880,50	5218,67
	Std. Deviation	58,23	37,82	69,86	72,24
<b>31-35</b>	Mean	19,71	19,58	31,84	28,87
	Std. Error	5,06	4,50	7,56	5,89
	Median	110,00	120,00	180,00	175,00
	Variance	1741,62	1379,48	3887,73	2358,03
	Std. Deviation	41,73	37,14	62,35	48,56
<b>36-40</b>	Mean	16,57	17,50	31,20	34,72
	Std. Error	10,39	13,44	19,94	20,90
	Median	85,00	90,00	220,00	190,00
	Variance	1943,79	3252,94	7159,48	7858,82
	Std. Deviation	44,09	57,03	84,61	88,65
<b>41-45</b>	Mean	12,33	18,67	40,00	29,00
	Std. Error	16,68	12,54	31,71	12,08
	Median	60,00	120,00	230,00	165,00
	Variance	2782,22	1573,33	10055,56	1460,00
	Std. Deviation	52,75	39,67	100,28	38,21
<b>46-50</b>	Mean	24,40	24,05	26,90	24,64

	Std. Error	10,89	6,18	13,52	10,29
	Median	135,00	145,00	160,00	140,00
	Variance	1659,34	534,07	2559,34	1483,52
	Std. Deviation	40,74	23,11	50,59	38,52
<b>51-55</b>	Mean	19,67	17,50	38,67	24,17
	Std. Error	10,25	14,61	45,24	28,32
	Median	115,00	115,00	230,00	150,00
	Variance	1051,11	2133,33	20462,22	8022,22
	Std. Deviation	32,42	46,19	143,05	89,57
<b>56-60</b>	Mean	15,83	19,58	33,33	31,25
	Std. Error	20,21	7,22	17,32	10,10
	Median	95,00	117,50	200,00	187,50
	Variance	1633,33	208,33	1200,00	408,33
	Std. Deviation	40,41	14,43	34,64	20,21

Μελετώντας τις μεταβολές στο Σχήμα 24 γίνονται εμφανείς οι διαφοροποιήσεις στην κυρίαρχη κουλτούρα στις ηλικίες μέχρι τα 40 έτη, αλλά και η κυριαρχία της κουλτούρας αγοράς εν συνεχεία. Ένα επιπρόσθετο ενδιαφέρον στοιχείο είναι το γεγονός πως στην ηλικία μεταξύ 46 – 50 ετών υφίσταται μία σύγκλιση των διαφορετικών τύπων κουλτούρας για να επανέλθει απόκλιση αμέσως μετά. Η σύγκλιση αυτή είναι αποτέλεσμα της αυξητικής τάσης των τύπων κουλτούρας ευελιξίας (κουλτούρες φυλής και καινοτομίας) μετά την ηλικία των 41 ετών και την κορύφωση τους στη συγκεκριμένη ηλικιακή κατηγορία, παράλληλα με μειωτική τάση των τύπων κουλτούρας ελέγχου (κουλτούρες αγοράς και ιεραρχίας) μετά την ηλικία των 41 ετών. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι κουλτούρες ευελιξίας παρουσιάζουν μέγιστο μεταξύ 46-50 ετών, που είναι το ελάχιστο για την κουλτούρα αγοράς και το δεύτερο χαμηλότερο επίπεδο για την κουλτούρα ιεραρχίας. Ο έλεγχος με το τεστ των Kruskal – Wallis [593] έδειξε πως για την περίπτωση της κουλτούρας φυλής υφίστανται στατιστικά σημαντικές μεταβολές για την περίοδο 41-50 ετών ( $\chi^2=0.942$  με  $p=0.024$  και 6 βαθμούς ελευθερίας), για την περίπτωση της κουλτούρας καινοτομίας δεν υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές ( $\chi^2=0.674$  με  $p=0.714$  και 6 βαθμούς ελευθερίας), για την κουλτούρα αγοράς υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές μετά την ηλικία των 36 ετών ( $\chi^2=0.852$  με  $p=0.019$  και 6 βαθμούς ελευθερίας) και για την κουλτούρα ιεραρχίας

υφίστανται στατιστικά σημαντικές μεταβολές μετά την ηλικία των 31 ετών ( $\chi^2=0.778$  με  $p=0.011$  και 6 βαθμούς ελευθερίας)

Σχήμα 24: Χαρακτήρας κουλτούρας βάσει ηλικίας ερωτώμενων



Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι απόφοιτοι των ΤΕΙ φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη τάση προς την κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα αγοράς, επιλέγοντας να υιοθετήσουν τα πρότυπα, αξίες και συμπεριφορές που είναι καθολικά αποδεκτές εντός του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Αντίθετα, οι απόφοιτοι ΑΕΙ και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών προσανατολίζονται περισσότερο στην κουλτούρα ιεραρχίας. Το στοιχείο αυτό ίσως βρίσκει την εξήγηση του στο γεγονός πως οι απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στο να ανέλθουν σε βαθμίδες επαγγελματικής ιεραρχίας, υιοθετώντας ανάλογες συμπεριφορές, ενώ αντίθετα οι απόφοιτοι κατώτερων βαθμίδων εκπαίδευσης δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη διατήρηση της επαγγελματικής τους θέσης υιοθετώντας τα γενικά αποδεκτά πρότυπα. Σε κάθε περίπτωση οι υφιστάμενες διαφορές δεν είναι στατιστικά σημαντικές σε τέτοιο βαθμό που να προξενούν έκπληξη τα ευρήματα και περισσότερο υποδεικνύουν την ύπαρξη μίας τάσης, παρά την ουσιώδη διαφοροποίηση. Στο επόμενο κεφάλαιο διερευνάται ακόμα περισσότερο η σχέση μεταξύ κουλτούρας - ηγεσίας και αποτυπώνονται οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις.

Πίνακας 29: Συσχετίσεις μεταξύ τύπων κουλτούρας και επιπέδου εκπαίδευσης

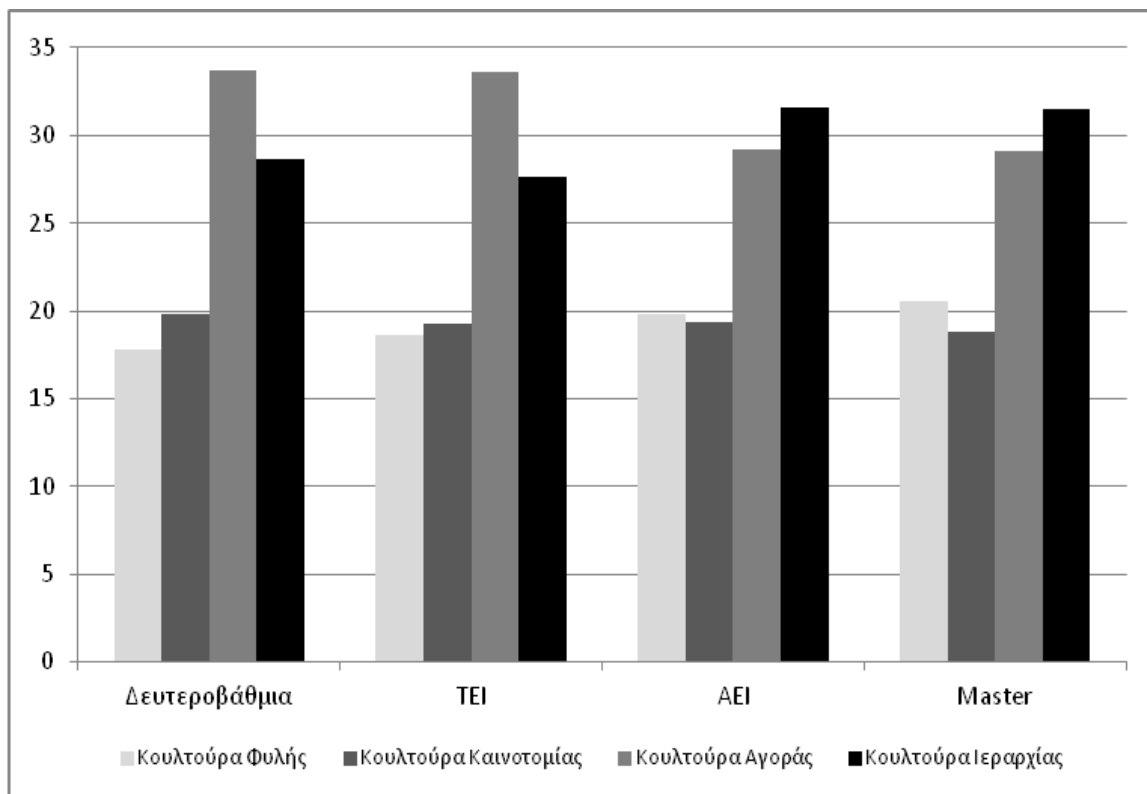
	Statistics	Κουλτούρα Φυλής	Κουλτούρα Καινοτομίας	Κουλτούρα Αγοράς	Κουλτούρα Ιεραρχίας
<b>Δευτεροβάθμια</b>	Mean	17,79	19,86	33,71	28,65

	Std. Error	5,878	4,741	9,166	6,093
	Median	110,00	120,00	200,00	170,00
	Variance	2003,99	1303,63	4872,96	2153,36
	Std. Deviation	44,766	36,11	69,807	46,404
<b>TEI</b>					
	Mean	18,58	19,29	33,63	27,67
	Std. Error	8,317	5,566	10,958	11,912
	Median	107,50	115,00	187,50	150,00
	Variance	2766,92	1239,17	4803,27	5675,90
	Std. Deviation	52,602	35,202	69,306	75,339
<b>AEI</b>					
	Mean	19,82	19,39	29,17	31,62
	Std. Error	7,071	3,801	9,019	7,223
	Median	110,00	120,00	175,00	180,00
	Variance	3800,21	1098,25	6182,67	3965,26
	Std. Deviation	61,646	33,140	78,630	62,970
<b>Master</b>					
	Mean	20,57	18,77	29,12	31,51
	Std. Error	5,204	4,054	6,149	7,289
	Median	120,00	120,00	160,00	185,00
	Variance	2870,26	1742,48	4008,40	5631,73
	Std. Deviation	53,575	41,743	63,312	75,045

Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνει και το Σχήμα 25 όπου παρουσιάζεται ο χαρακτήρας της οργανωσιακής κουλτούρας βάσει του επιπέδου εκπαίδευσης των ερωτώμενων. Όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης τόσο φαίνεται να προσανατολίζονται οι ερωτώμενοι στο εσωτερικό του οργανισμού και να αυξάνονται τα επίπεδα της κουλτούρας ιεραρχίας και της κουλτούρας φυλής. Αντιθέτως, η κουλτούρα αγοράς μειώνεται και παύει να είναι κυρίαρχος τύπος στα ανώτερα επίπεδα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ η κουλτούρα καινοτομίας παρουσιάζει μόνο οριακή μείωση των επιπέδων της. Οι μεταβολές πάντως από επίπεδο σε επίπεδο δε μοιάζουν να είναι σημαντικές στα πλαίσια του ίδιου τύπου

οργανωσιακής κουλτούρας. Ο έλεγχος με το τεστ των Kruskal – Wallis [593] έδειξε πως για την περίπτωση της κουλτούρας φυλής δεν υφίστανται στατιστικά σημαντικές μεταβολές ( $\chi^2=0.197$  με  $p=0.333$  και 3 βαθμούς ελευθερίας), για την περίπτωση της κουλτούρας καινοτομίας δεν υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές ( $\chi^2=0.027$  με  $p=0.363$  και 3 βαθμούς ελευθερίας), για την κουλτούρα αγοράς δεν υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές ( $\chi^2=0.908$  με  $p=0.234$  και 3 βαθμούς ελευθερίας) και για την κουλτούρα ιεραρχίας δεν υφίστανται στατιστικά σημαντικές μεταβολές ( $\chi^2=0.875$  με  $p=0.391$  και 3 βαθμούς ελευθερίας)

Σχήμα 25: Χαρακτήρας κουλτούρας βάσει επιπέδου εκπαίδευσης ερωτώμενων



Όσον αφορά το αντικείμενο εκπαίδευσης, η ανάλυση περιορίστηκε σε τρεις βασικές κατηγορίες (οικονομικά, επιστήμες διοίκησης και πληροφορική – τηλεπικοινωνίες), κατηγοριοποιώντας όλα τα υπόλοιπα αντικείμενα σπουδών υπό τον τίτλο «Άλλο». Όπως γίνεται εμφανές στον Πίνακα 30 οι πτυχιούχοι σχολών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών παρουσιάζουν μία σχετικά ισορροπημένη οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία ακολουθεί την κυρίαρχη κουλτούρα του κλάδου. Η σχετική ισορροπία συνίσταται στο γεγονός πως η κυρίαρχη κουλτούρα αγοράς δεν διαφέρει στατιστικά σημαντικά από τον δεύτερο τύπο (κουλτούρα ιεραρχίας), ενώ οι κουλτούρες φυλής και καινοτομίας παρουσιάζουν παρεμφερές μέγεθος. Περίπου όμοια είναι τα αποτελέσματα και για τους απόφοιτους οποιοδήποτε άλλου αντικειμένου σπουδών.

Διαφοροποίηση υφίσταται στους αποφοίτους σχολών διοίκησης και σχολών οικονομικού αντικείμενου, με τους πρώτους να εμφανίζουν ως κυρίαρχη την κουλτούρα ιεραρχίας χωρίς στατιστικά σημαντική διαφορά από την κουλτούρα αγοράς και τους δεύτερους να εμφανίζουν ως κυρίαρχη την κουλτούρα ιεραρχίας με στατιστικά σημαντική διαφορά από τον δεύτερο τύπο. Οι απόφοιτοι οικονομικών σχολών εμφανίζουν μία έντονη ροπή διαφοροποίησης ως προς τον κυρίαρχο τύπο οργανωσιακής κουλτούρας. Τα αποτελέσματα με τον έλεγχο των

Kruskal – Wallis [593] επιβεβαιώνουν τα αποτελέσματα αυτά. Μόνο το αντικείμενο σπουδών που σχετίζεται με τα οικονομικά παρουσίασε στατιστικά σημαντικές διαφορές, έναντι των υπολοίπων αντικειμένων και αυτές μόνο όσον αφορά την κουλτούρα αγοράς, όπου είχε  $\chi^2=0.974$  με  $p=0.003$  και 3 βαθμούς ελευθερίας.

**Πίνακας 30: Συσχετίσεις μεταξύ τύπων κουλτούρας και αντικειμένου εκπαίδευσης**

	Statistics	Κουλτούρα Φυλής	Κουλτούρα Καινοτομίας	Κουλτούρα Αγοράς	Κουλτούρα Ιεραρχίας
<b>Άλλο</b>	Mean	18,22	19,72	32,55	29,51
	Std. Error	3,89	3,66	6,86	5,33
	Median	110,00	120,00	185,00	177,50
	Variance	1999,15	1765,14	6220,52	3746,55
	Std. Deviation	44,71	42,01	78,87	61,21
<b>Οικονομικά</b>	Mean	23,33	20,19	24,74	30,32
	Std. Error	10,60	6,54	11,26	8,60
	Median	140,00	120,00	160,00	180,00
	Variance	2924,00	1112,62	3297,54	1922,15
	Std. Deviation	54,07	33,36	57,42	43,84
<b>Πληροφορική &amp; Τηλεπικοινωνίες</b>	Mean	18,75	18,75	32,44	30,06
	Std. Error	6,57	5,22	8,80	8,64
	Median	110,00	117,50	192,50	187,50
	Variance	2586,02	1633,47	4647,34	4481,24
	Std. Deviation	50,85	40,42	68,17	66,94
<b>Διοίκηση</b>	Mean	20,67	19,11	29,20	31,02
	Std. Error	6,93	3,77	7,51	8,99
	Median	110,00	120,00	160,00	170,00
	Variance	4034,02	1193,24	4737,81	6791,46

	Std. Deviation	63,51	34,54	68,83	82,41
--	----------------	-------	-------	-------	-------

Τα αποτελέσματα της σχέσης οργανωσιακής κουλτούρας και αντικειμένου εργασίας παρουσιάζονται στον κάτωθι, πίνακα (Πίνακας 31). Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν τη κυριαρχία της κουλτούρας ιεραρχίας σε εργαζομένους σε διοικητικά και οικονομικά αντικείμενα, αλλά και σε μία σειρά εξειδικευμένων αντικειμένων όπως η διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και τα νομικά ζητήματα. Αντίθετα, η κουλτούρα αγοράς είναι κυρίαρχη στο κομμάτι των πωλήσεων, αλλά και στους εργαζόμενους πάνω σε τεχνικά ζητήματα. Όσον αφορά τις μεταβολές μεταξύ των αντικειμένων εργασίας, ο έλεγχος με το τεστ των Kruskal – Wallis [593](1952) έδειξε πως για την περίπτωση της κουλτούρας φυλής υφίστανται στατιστικά σημαντικές μεταβολές για το αντικείμενο της διοίκησης ( $\chi^2=0.702$  με  $p=0.008$  και 5 βαθμούς ελευθερίας), για την περίπτωση της κουλτούρας καινοτομίας δεν υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές ( $\chi^2=0.516$  με  $p=0.772$  και 5 βαθμούς ελευθερίας), για την κουλτούρα αγοράς υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές για τα αντικείμενα των πωλήσεων και των τεχνικών υπηρεσιών ( $\chi^2=0.981$  με  $p=0.038$  και 5 βαθμούς ελευθερίας και  $\chi^2=0.854$  με  $p=0.004$  και 5 βαθμούς ελευθερίας αντίστοιχα) και για την κουλτούρα ιεραρχίας υφίστανται στατιστικά σημαντικές μεταβολές για το αντικείμενο των πωλήσεων ( $\chi^2=0.075$  με  $p=0.006$  και 5 βαθμούς ελευθερίας)

**Πίνακας 31: Συσχετίσεις μεταξύ τύπων κουλτούρας και αντικειμένου εργασίας**

	Statistics	Κουλτούρα Φυλής	Κουλτούρα Καινοτομίας	Κουλτούρα Αγοράς	Κουλτούρα Ιεραρχίας
<b>Διοίκηση</b>	Mean	25,06	18,11	26,44	30,39
	Std. Error	13,27	9,59	14,34	15,65
	Median	130,00	105,00	165,00	170,00
	Variance	5284,37	2756,78	6170,57	7351,26
	Std. Deviation	72,69	52,51	78,55	85,74
<b>Διαχείριση Ανθρώπινων Πόρων</b>	Mean	23,33	22,08	20,42	34,17
	Std. Error	11,95	15,21	8,61	17,83
	Median	140,00	125,00	120,00	220,00
	Variance	1142,86	1850,00	592,86	2542,86



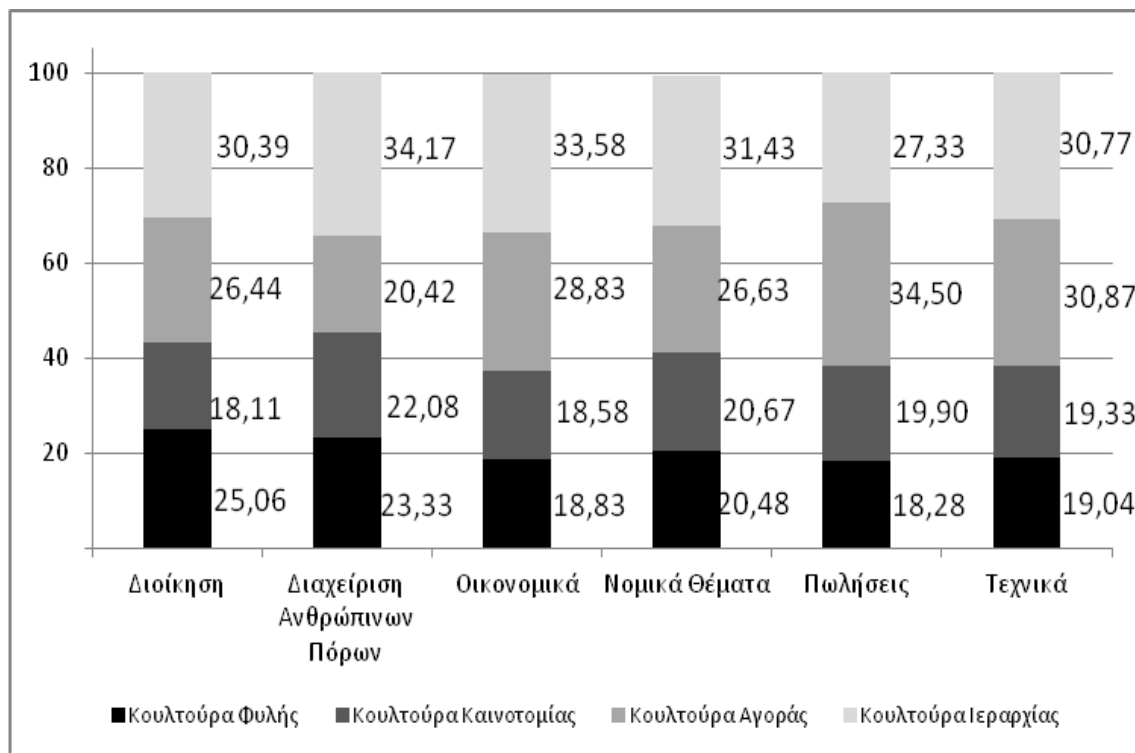
	Std. Deviation	33,81	43,01	24,35	50,43
<b>Οικονομικά</b>	Mean	18,83	18,58	28,83	33,58
	Std. Error	11,52	6,73	9,45	8,66
	Median	115,00	125,00	180,00	202,50
	Variance	2653,68	905,53	1785,26	1500,26
	Std. Deviation	51,51	30,09	42,25	38,73
<b>Νομικά Θέματα</b>	Mean	20,48	20,67	26,63	31,43
	Std. Error	5,64	5,65	9,93	9,89
	Median	115,00	130,00	150,00	180,00
	Variance	1337,98	1342,97	4137,75	4110,10
	Std. Deviation	36,58	36,65	64,33	64,11
<b>Πωλήσεις</b>	Mean	18,28	19,90	34,50	27,33
	Std. Error	5,37	3,69	7,24	5,77
	Median	115,00	120,00	210,00	170,00
	Variance	2478,11	1172,01	4507,22	2867,72
	Std. Deviation	49,78	34,23	67,14	53,55
<b>Τεχνικά</b>	Mean	19,04	19,33	30,87	30,77
	Std. Error	5,68	4,18	8,44	8,22
	Median	110,00	115,00	165,00	170,00
	Variance	3027,93	1643,70	6695,47	6355,13
	Std. Deviation	55,03	40,54	81,83	79,72

Το Σχήμα 26 απεικονίζει τα αποτελέσματα βάσει του αντικείμενου εργασίας για τους τέσσερις τύπους οργανωσιακής κουλτούρας. Η κουλτούρα φυλής παρουσιάζει τα μεγαλύτερα επίπεδα της στα αντικείμενα της διοίκησης και της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, καταδεικνύοντας πως η ηγεσία των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών εμπεριέχει στοιχεία όπως προσωπικές – οικογενειακές σχέσεις και προσανατολισμός στο εσωτερικό περιβάλλον. Αντίθετα,

τα μικρότερα επίπεδα του τύπου αυτού κουλτούρας παρουσιάζουν τα αντικείμενα πωλήσεων και οικονομικών.

Η κουλτούρα καινοτομίας παρουσιάζει τα μεγαλύτερα επίπεδα της στα αντικείμενα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και νομικών θεμάτων, δύο αντικειμένων που λειτουργούν υποστηρικτικά ως προς τη λειτουργία των επιχειρήσεων και δε σχετίζονται άμεσα με το καθαυτό κομμάτι της επιχειρηματικής λειτουργίας και της παροχής υπηρεσιών. Αντίθετα, τα μικρότερα επίπεδα εμφανίζουν τα αντικείμενα της διοίκηση και των οικονομικών.

**Σχήμα 26: Χαρακτήρας κουλτούρας βάσει αντικειμένου εργασίας**



Όσον αφορά την κουλτούρα αγοράς αυτή είναι κυρίαρχη στις πωλήσεις, με σημαντική διαφορά από τα επόμενα αντικείμενα που είναι αυτά των τεχνικών θεμάτων και των οικονομικών. Από τα τρία αυτά τμήματα, τα δύο πρώτα είναι περισσότερο προσανατολισμένα στο εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων δίνοντας έμφαση σε ζητήματα εξυπηρέτησης και ικανοποίησης πελατών, ενώ το τρίτο είναι κυρίως προσανατολισμένο στο εσωτερικό της επιχείρησης από το οποίο και αντλεί στοιχεία.

Όσον αφορά την κουλτούρα ιεραρχίας αυτή εμφανίζει μέγιστο στα αντικείμενα της διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων και οικονομικών, τονίζοντας πως οι δομές και οι διαδικασίες των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών διατηρούν ιεραρχικά χαρακτηριστικά και καλά δομημένες διαδικασίες. Αντίθετα, τα μικρότερα ποσοστά ιεραρχικής κουλτούρας εμφανίζει το αντικείμενο των πωλήσεων που λόγω φύσης δίνει έμφαση στην εξωστρέφεια και στην ικανοποίηση πελατών μέσω της ανάπτυξης διαπροσωπικών σχέσεων.

Τα αποτελέσματα της συσχέτισης των τύπων κουλτούρας και των ετών προϋπηρεσίας παρουσιάζονται στον Πίνακα 32. Σε όλα τα επίπεδα προϋπηρεσίας κυρίαρχη κουλτούρα είναι είτε αυτή της αγοράς, είτε αυτή της ιεραρχίας. Ιδιαίτερα χαρακτηριστικό είναι το γεγονός πως οι δύο τύποι

κουλτούρας εναλλάσσονται σε όλη τη διάρκεια των υπό εξέταση ετών., εμφανίζοντας σημαντικές διαφορές σε μόνο δύο περιπτώσεις: α) μεταξύ 11 – 15 ετών προϋπηρεσίας, όπου η κουλτούρα αγοράς υπερέχει αισθητά και β) μεταξύ 21 – 25 ετών προϋπηρεσίας, όπου η κουλτούρα ιεραρχίας είναι κυρίαρχη με στατιστικά σημαντική διαφορά από τον ακόλουθο τύπο.

Ο έλεγχος με το τεστ των Kruskal – Wallis [593] έδειξε πως για την περίπτωση της κουλτούρας φυλής υφίστανται στατιστικά σημαντικές μεταβολές μετά τα 21 έτη προϋπηρεσίας ( $\chi^2=0.202$  με  $p=0.004$  και 5 βαθμούς ελευθερίας), για την περίπτωση της κουλτούρας καινοτομίας υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές για την περίοδο 16-20 ετών προϋπηρεσίας ( $\chi^2=0.513$  με  $p=0.063$  και 5 βαθμούς ελευθερίας), για την κουλτούρα αγοράς υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφορές για τις περιόδους από 11-15 έτη προϋπηρεσίας και 21-25 έτη προϋπηρεσίας ( $\chi^2=0.484$  με  $p=0.006$  και 5 βαθμούς ελευθερίας και  $\chi^2=0.501$  με  $p=0.042$  και 5 βαθμούς ελευθερίας αντίστοιχα) και για την κουλτούρα ιεραρχίας υφίστανται στατιστικά σημαντικές μεταβολές για τις περιόδους από 6-10 έτη προϋπηρεσίας και 21-25 έτη προϋπηρεσίας ( $\chi^2=0.359$  με  $p=0.035$  και 3 βαθμούς ελευθερίας και  $\chi^2=0.646$  με  $p=0.021$  και 5 βαθμούς ελευθερίας αντίστοιχα).

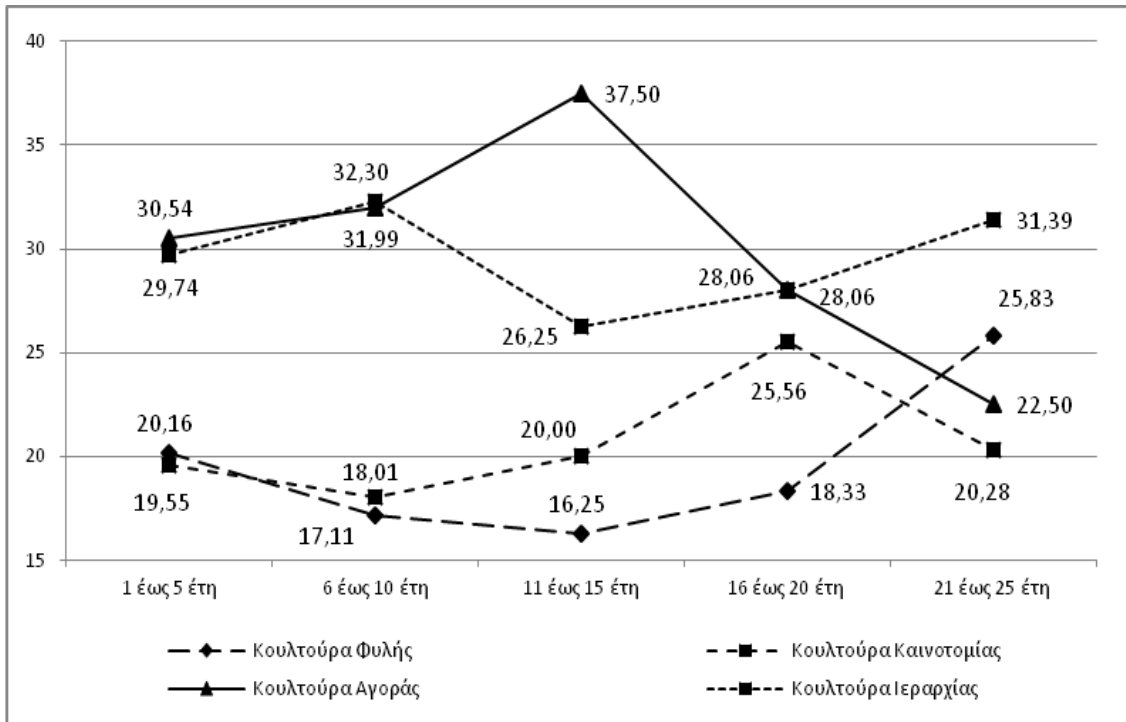
**Πίνακας 32: Συσχετίσεις μεταξύ τύπων κουλτούρας και ετών προϋπηρεσίας**

	Statistics	Κουλτούρα Φυλής	Κουλτούρα Καινοτομίας	Κουλτούρα Αγοράς	Κουλτούρα Ιεραρχίας
<b>1 έως 5 έτη</b>	Mean	20,16	19,55	30,54	29,74
	Std. Error	3,68	2,77	5,22	4,80
	Median	115,00	120,00	167,50	175,00
	Variance	2984,70	1685,68	5988,85	5070,66
	Std. Deviation	54,63	41,06	77,39	71,21
<b>6 έως 10 έτη</b>	Mean	17,11	18,01	31,99	32,30
	Std. Error	5,48	3,49	6,86	8,52
	Median	97,50	110,00	185,00	180,00
	Variance	1684,51	680,62	2638,98	4064,90
	Std. Deviation	41,04	26,09	51,37	63,76
<b>11 έως 15 έτη</b>	Mean	16,25	20,00	37,50	26,25
	Std. Error	16,60	16,17	26,91	8,11
	Median	115,00	140,00	197,50	160,00

	Variance	3306,82	3136,36	8690,91	788,64
	Std. Deviation	57,50	56,00	93,23	28,08
<b>16 έως 20 έτη</b>					
	Mean	18,33	25,56	28,06	28,06
	Std. Error	18,26	9,19	28,30	11,01
	Median	110,00	150,00	170,00	165,00
	Variance	2000,00	506,67	4806,67	726,67
	Std. Deviation	44,72	22,51	69,33	26,96
<b>21 έως 25 έτη</b>					
	Mean	25,83	20,28	22,50	31,39
	Std. Error	26,89	2,79	15,81	13,21
	Median	140,00	120,00	160,00	170,00
	Variance	4340,00	46,67	1500,00	1046,67
	Std. Deviation	65,88	6,83	38,73	32,35

Το Σχήμα 27 παρουσιάζει τον χαρακτήρα της κουλτούρας των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών βάσει των ετών προϋπηρεσίας των εργαζομένων τους. Στην έναρξη του εργασιακού τους βίου (έτη 1 έως 5) παρατηρείται μία ομαδοποίηση των τύπων κουλτούρας με βάση τον άξονα «ελέγχου – ευελιξίας». Οι κουλτούρες ελέγχου (κουλτούρες αγοράς και ιεραρχίας) είναι κυρίαρχες με σημαντική διαφορά από τις κουλτούρες ευελιξίας (κουλτούρες φυλής και καινοτομίας). Τα επόμενα 5 έτη προϋπηρεσίας (έτη 6 έως 10) οι ομαδοποιήσεις συνεχίζουν και υφίστανται, ενώ υπάρχει και απόκλιση μεταξύ τους, με τις κουλτούρες ελέγχου να αυξάνουν τις τιμές τους και τις κουλτούρες ευελιξίας να υφίστανται μείωση.

**Σχήμα 27: Χαρακτήρας κουλτούρας βάσει ετών προϋπηρεσίας**



Εν συνεχεία (έτη προϋπηρεσίας 11 έως 15) παρουσιάζεται διαφοροποίηση, καθώς οι προσανατολισμένες στο εσωτερικό της επιχείρησης κουλτούρες (κουλτούρες φυλής και ιεραρχίας) μειώνονται, ενώ οι προσανατολισμένες στο εξωτερικό περιβάλλον κουλτούρες (κουλτούρες καινοτομίας και αγοράς) εμφανίζουν αυξάνονται. Στο χρονικό αυτό σημείο η κουλτούρα αγοράς φτάνει στο μέγιστο της, ενώ αντιθέτως η κουλτούρα φυλής στο ελάχιστο της. Μεταξύ των ετών προϋπηρεσίας 16 έως 20, όλοι οι τύποι κουλτούρες εκτός της κουλτούρας αγοράς παρουσιάζουν αύξηση. Η κουλτούρα αγοράς υποχωρεί σημαντικά και φτάνει στο σημείο να ισορροπεί με την κουλτούρα ιεραρχίας, ενώ σημαντική αύξηση παρουσιάζει και η κουλτούρα καινοτομίας. Στο τελευταίο υπό μελέτη διάστημα (έτη προϋπηρεσίας 21 έως 25) μόνο οι προσανατολισμένες στο εσωτερικό περιβάλλον κουλτούρες φυλής αυξάνονται, αποτελώντας τον κυρίαρχο συνδυασμό (κυρίαρχη η κουλτούρα ιεραρχίας και συμπληρωματική η κουλτούρα φυλής), ενώ οι προσανατολισμένες στο εξωτερικό περιβάλλον κουλτούρες μειώνονται.

Συμπερασματικά, διαπιστώνεται πως τα πρώτα έτη εργασιακής εμπειρίας η κυρίαρχη τρέχουσα κουλτούρα επιβάλλεται στους εργαζομένους, ενώ εν συνεχεία παρατηρούνται διαφοροποιήσεις με βάσει πολλαπλούς παράγοντες που αναλύθηκαν ανωτέρω. Η κουλτούρα αγοράς είναι κυρίαρχη τα πρώτα 20 έτη εργασιακού βίου, υποδεικνύοντας τον ανταγωνισμό, τον προσανατολισμό στους στόχους και την πελατοκεντρική νοοτροπία με την οποία εμφυσούνται οι εργαζόμενοι. Στο χρονικό αυτό διάστημα, η κουλτούρα ιεραρχίας είναι σταθερά συμπληρωματική ως προς την κυρίαρχη. Οι προσανατολισμένες στο εσωτερικό της επιχείρησης κουλτούρες τείνουν στο μέγιστο τους πλησιάζοντας στα 25 έτη προϋπηρεσίας. Στο χρονικό εκείνο σημείο ξεπερνούν τις εξωστρεφώς προσανατολισμένες κουλτούρες και καθίστανται κυρίαρχοι τύποι. Η κουλτούρα καινοτομίας παρουσιάζει το μέγιστο της στα 20 έτη προϋπηρεσίας, χωρίς να

κατορθώσει σε κάποιο επίπεδο βέβαια να καταστεί κυρίαρχος ή συμπληρωματικός τύπος κουλτούρας.

## 6.6 Σύνοψη

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης έδειξαν ότι στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών υφίστανται έντονη ροπή προς τον «έλεγχο», έναντι της «ευελιξίας», ενώ ο προσανατολισμός των επιχειρήσεων (εσωτερικός ή εξωστρεφής) εξαρτάται από μία σειρά παραγόντων, όπως η στρατηγική, η ηλικία της και άλλα. Το στοιχείο αυτό καταδεικνύει την ανάγκη των οργανισμών για δομημένες διαδικασίες και καθορισμένες αρμοδιότητες προκειμένου να μπορούν μέσω αυτών να μετρούν την αποτελεσματικότητα των εργαζομένων και να διαχειρίζονται την καθημερινή τους λειτουργία.

Η κουλτούρα αγοράς είναι ο κυρίαρχος τύπος, αλλά με μικρή διαφορά από την κουλτούρα ιεραρχίας. Ο συνδυασμός των δύο αυτών τύπων κουλτούρας διαμορφώνει οργανισμούς προσανατολισμένους στην επίτευξη στόχων και αποτελεσμάτων, μέσω της επίτευξης καλά ορισμένων και προκαθορισμένων λειτουργιών, ενώ παράλληλα διαμορφώνεται ένα καλά δομημένο και τυπικό περιβάλλον εργασίας, στο οποίο οι διαδικασίες διαμορφώνουν το πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν οι εργαζόμενοι. Ουσιαστικά το επιχειρησιακό περιβάλλον προσπαθεί να επιβάλλει διαδικασίες και δομές προκειμένου να πετύχει την αποτελεσματικότητα μέσα από προκαθορισμένες συμπεριφορές που η ηγεσία έχει κρίνει ως κατάλληλες για την ελληνική αγορά. Ουσιαστικά όμως το στοιχείο αυτό συνδέεται με τη θεώρηση του Hofstede [137] περί υψηλού βαθμού αποφυγής αβεβαιότητας μεταξύ των εργαζομένων στην ελληνική αγορά. Η ελευθερία λήψης διοικητικών αποφάσεων περιορίζεται μόνο στο στοιχείο του προσανατολισμού (εσωτερικός ή εξωτερικός προσανατολισμός), διατηρώντας ως σταθερά τον έλεγχο και τη σταθερότητα, μέσω των διαδικασιών.

Στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας, ο κυρίαρχος πάροχος έχει διαμορφώσει έναν έντονα ιεραρχικό τύπο κουλτούρας που διαφοροποιείται σημαντικά και από τους αντίστοιχους τύπους των υπολοίπων εταιρειών σταθερής τηλεφωνίας. Συγκεκριμένα, υστερεί σημαντικά στις κουλτούρες καινοτομίας και αγοράς, έχει παραπλήσιο μέγεθος ως προς την κουλτούρα φυλής και υπερβαίνει σημαντικά τον μέσο όρο ως προς την κουλτούρα ιεραρχίας. Γίνεται σαφές ότι οι εναλλακτικοί πάροχοι έχουν αναπτύξει ένα μοντέλο κουλτούρας τελείως διαφορετικό με προφανή στόχο το να μπορέσουν να τον ανταγωνιστούν σε τομείς που εκείνος υστερεί. Τέτοιοι τομείς βάσει των αποτελεσμάτων είναι η καινοτομική νοοτροπία και η πελατοκεντρική λειτουργία.

Οι εταιρείες κινητής τηλεφωνίας αποτελούν μία ιδιαίτερη περίπτωση. Η κυρίαρχη τάση είναι ο προσανατολισμός τους προς την κουλτούρα αγοράς. Ο έντονος ανταγωνισμός και ο κορεσμός της αγοράς (υψηλός βαθμός διείσδυσης) αποτελούν στοιχεία του κλάδου με τα οποία οι εταιρείες έχουν βρεθεί αντιμέτωπες εδώ και τουλάχιστον μία πενταετία, σε αντίθεση με την αγορά σταθερής τηλεφωνίας που ο ανταγωνισμός σε επίπεδο δικτύων και επιχειρηματικών σχημάτων έχει αρχίσει και εντείνεται σχετικά πρόσφατα. Οι τάσεις αυτές έχουν οδηγήσει τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών να κινηθούν μεθοδικότερα σε επίπεδα προβολής και μάρκετινγκ προκειμένου να διατηρήσουν την υπάρχουσα πελατειακή τους βάση, αλλά και αν το κατορθώσουν να την αυξήσουν.

Όσον αφορά την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα, εμφανίζεται μία κοινά αποδεκτή τάση, τόσο στους εργαζομένους στους παρόχους σταθερής, όσο και σε αυτούς της κινητής τηλεφωνίας, μεταβολής της υπάρχουσας κουλτούρας.

Συγκεκριμένα, εμφανίζεται η τάση περιορισμού του ελέγχου (κουλτούρα ιεραρχίας και αγοράς) ως βασικού εταιρικού χαρακτηριστικού, μέσω της ανάπτυξης πιο ευέλικτων σχημάτων (κουλτούρα καινοτομίας και φυλής). Οι εργαζόμενοι επιθυμούν την αλλαγή του προσανατολισμού κουλτούρας σε πιο ευέλικτα σχήματα και μάλιστα προτιμούν ως επιθυμητό κυρίαρχο τύπο κουλτούρας αυτόν της καινοτομίας, που στηρίζεται σε ανοικτές δομές, ευέλικτες, με προσανατολισμό στο εξωτερικό περιβάλλον. Η τάση για αλλαγή είναι τόσο έντονη που καταδεικνύει την ύπαρξη δυσαρμονίας μεταξύ του υπάρχοντος και του επιθυμητού κλίματος. Συγκρίνοντας τα αποτελέσματα στους δύο κλάδους γίνεται εμφανές ότι οι επιθυμητές μεταβολές στον κλάδο κινητής τηλεφωνίας οδηγούν σε ένα πιο ισορροπημένο μοντέλο κουλτούρας, με τον κυρίαρχο τύπο επιθυμητής κουλτούρας (κουλτούρα καινοτομίας) να διαφέρει ελάχιστα και στατιστικά μη – σημαντικά από τον δεύτερο επιθυμητό τύπο κουλτούρας (κουλτούρα αγοράς), ενώ και ο τρίτος τύπος επιθυμητής κουλτούρας (κουλτούρα φυλής) δε διαφέρει στατιστικά σημαντικά από την κυρίαρχη κουλτούρα.

Η επιθυμητή κουλτούρα καινοτομίας διαμορφώνει ένα δυναμικό, επιχειρηματικό και δημιουργικό περιβάλλον εργασίας, στο οποίο οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και αντιμετωπίζουν τους κινδύνους με την εταιρική στήριξη (διοικητική μέριμνα). Συγκεκριμένα, η εταιρεία ενθαρρύνει την ατομικότητα και την ελευθερία στις κινήσεις μεταξύ των εργαζομένων. Οι διοικούντες (ηγεσία) είναι πρωτοπόροι στον τομέα τους, αναλαμβάνουν κινδύνους, δεν διστάζουν να καινοτομήσουν και είναι ευαίσθητοι στις αλλαγές στην αγορά και τον ανταγωνισμό. Το στοιχείο που κρατά ενωμένο τον οργανισμό είναι η δέσμευση στον πειραματισμό και την καινοτομία, ενώ η έμφαση δίνεται στο πως η εταιρεία θα βρísκεται στην πρώτη γραμμή της επιτυχίας μέσω της συνεχούς δημιουργίας. Η επιτυχία κρίνεται υπό το πρίσμα της διαμόρφωσης νέων υπηρεσιών ή την ανάπτυξη νέων προϊόντων.

Όσον αφορά τα επιμέρους στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας, τα αποτελέσματα δείχνουν πως όσον αφορά τα γενικά τους χαρακτηριστικά οι ελληνικοί τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι έχουν αναπτύξει ιεραρχική κουλτούρα. Η ηγεσία τους χαρακτηρίζεται από ισορροπία μεταξύ ιεραρχικής κουλτούρας και κουλτούρας της αγοράς, ενώ ως προς τον τρόπο που η ηγεσία αυτή αντιμετωπίζει και διοικεί το προσωπικό του οργανισμού (διαχείριση ανθρωπίνων πόρων), υπάρχει σαφής υπεροχή του δεύτερου τύπου κουλτούρας. Αντιθέτως, ο στρατηγικός προσανατολισμός χαρακτηρίζεται από κυρίαρχη κουλτούρα αγοράς. Το στοιχείο αυτό καταδεικνύει πως οι διοικούντες τους ελληνικούς τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς χαρακτηρίζονται από ιεραρχικά πρότυπα ως προς τον τρόπο που αντιμετωπίζουν τους υφισταμένους τους, αλλά σχεδιάζουν τη στρατηγική λαμβάνοντας υπόψη τον ανταγωνισμό που διαμορφώνει μία κουλτούρα αγοράς. Το στοιχείο αυτό υποκρύπτει μία υποβάθμιση του ανθρώπινου παράγοντα – εργαζόμενου κατά τη χάραξη της εταιρικής στρατηγικής, γεγονός που μπορεί να υπονομεύσει την επιτυχή εφαρμογή της.

Επιπροσθέτως, τα αποτελέσματα δείχνουν πως το σύνολο των εργαζομένων αισθάνεται πως κατά βάση τα στοιχεία της κουλτούρας αγοράς αποτελούν το συνδετικό ιστό εντός του οργανισμού. Η αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, η επίτευξη των στόχων και η επιτυχής υλοποίηση των εργασιών αποτελούν στοιχεία συσπείρωσης και σύνδεσης των εργαζομένων, παρά ο σεβασμός στην ηγεσία, η δέσμευση απέναντι στον οργανισμό ή η αλληλεγγύη απέναντι στους συναδέλφους. Τα στοιχεία αυτά συνδέονται με χαμηλή δέσμευση απέναντι στην εταιρική φήμη και ενδέχεται να συνδέεται με δυσκολίες προώθησης από πάνω προς τα κάτω του εταιρικού οράματος.

Τέλος, τα κριτήρια επιτυχίας όπως τα αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι, από το τι θα κριθούν δηλαδή επιτυχημένοι στην εργασία τους ή μη, μοιράζονται μεταξύ των δύο κυρίαρχων τύπων κουλτούρας (κουλτούρα αγοράς και ιεραρχίας). Τα στοιχεία δείχνουν ένα χάσμα μεταξύ του πως αντιμετωπίζουν οι διοικούντες τους εργαζομένους και πως περιμένουν από αυτούς να λειτουργήσουν όσον αφορά τον ανταγωνισμό. Ενώ δηλαδή οι διοικούντες προβάλλουν μία ιεραρχική κουλτούρα ως προς την αντιμετώπιση και διοίκηση των εργαζομένων, παράλληλα τους ωθούν να λειτουργήσουν με βάση τα πρότυπα της κουλτούρας αγοράς προκειμένου να ανταπεξέλθουν στον ανταγωνισμό. Αυτό οδηγεί σε σύγχυση ως προς τα κριτήρια επιτυχίας του οργανισμού και ενδέχεται να σχετίζεται με χαμηλή αξιοποίηση των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού εκ μέρους της διοίκησης.

Μελετώντας, τα διάφορα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων στην έρευνα προκύπτουν ποικίλα χρήσιμα συμπεράσματα. Αρχικά είναι εμφανές ότι στα πρώτα στάδια του εργασιακού βίου, οι εργαζόμενοι βιώνουν μεταβολές της οργανωσιακής κουλτούρας, με τον κυρίαρχο τύπο να εναλλάσσεται μεταξύ κουλτούρας αγοράς και κουλτούρας ιεραρχίας. Μετά την ηλικία των 40 ετών η κουλτούρα αγοράς καθίσταται κυρίαρχη σε όλα τα επίπεδα. Το στοιχείο αυτό δίνει έναν χρονικό ορίζοντα πλήρους ομογενοποίησης των εργαζομένων που υπερβαίνει τα 40 ηλικιακά έτη, γεγονός που δείχνει την δυσκολία στον ενστερνισμό των αρχών της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας, από την πλειοψηφία των εργαζομένων.

Ένα επιπρόσθετο ενδιαφέρον στοιχείο είναι το γεγονός πως στην ηλικία μεταξύ 46 – 50 ετών υφίσταται μία σύγκλιση των διαφορετικών τύπων κουλτούρας για να επανέλθει απόκλιση αμέσως μετά. Η σύγκλιση αυτή είναι αποτέλεσμα της αυξητικής τάσης των τύπων κουλτούρας ευελιξίας (κουλτούρες φυλής και καινοτομίας) μετά την ηλικία των 41 ετών και την κορύφωση τους στη συγκεκριμένη ηλικιακή κατηγορία, παράλληλα με μειωτική τάση των τύπων κουλτούρας ελέγχου (κουλτούρες αγοράς και ιεραρχίας) μετά την ηλικία των 41 ετών. Είναι χαρακτηριστικό ότι οι κουλτούρες ευελιξίας παρουσιάζουν μέγιστο μεταξύ 46-50 ετών, που είναι το ελάχιστο για την κουλτούρα αγοράς και το δεύτερο χαμηλότερο επίπεδο για την κουλτούρα ιεραρχίας.

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι απόφοιτοι των ΤΕΙ φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη τάση προς την κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα αγοράς, επιλέγοντας να υιοθετήσουν τα πρότυπα, αξίες και συμπεριφορές που είναι καθολικά αποδεκτές εντός του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Αντίθετα, οι απόφοιτοι ΑΕΙ και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών προσανατολίζονται περισσότερο στην κουλτούρα ιεραρχίας. Όσο αυξάνεται το επίπεδο εκπαίδευσης τόσο φαίνεται να προσανατολίζονται οι ερωτώμενοι στο εσωτερικό του οργανισμού και να αυξάνονται τα επίπεδα της κουλτούρας ιεραρχίας και της κουλτούρας φυλής. Αντιθέτως, η κουλτούρα αγοράς μειώνεται και παύει να είναι κυρίαρχος τύπος στα ανώτερα επίπεδα της τριτοβάθμιας εκπαίδευσης, ενώ η κουλτούρα καινοτομίας παρουσιάζει μόνο οριακή μείωση των επιπέδων της. Το στοιχείο αυτό ίσως βρίσκει την εξήγηση του στο γεγονός πως οι απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στο να ανέλθουν σε βαθμίδες επαγγελματικής ιεραρχίας, υιοθετώντας ανάλογες συμπεριφορές, ενώ αντίθετα οι απόφοιτοι κατώτερων βαθμίδων εκπαίδευσης δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη διατήρηση της επαγγελματικής τους θέσης υιοθετώντας τα γενικά αποδεκτά πρότυπα.



Όσον αφορά το αντικείμενο εκπαίδευσης, οι πτυχιούχοι σχολών πληροφορικής και τηλεπικοινωνιών παρουσιάζουν μία σχετικά ισορροπημένη οργανωσιακή κουλτούρα, η οποία ακολουθεί την κυρίαρχη κουλτούρα του κλάδου. Η σχετική ισορροπία συνίσταται στο γεγονός πως η κυρίαρχη κουλτούρα αγοράς δεν διαφέρει στατιστικά σημαντικά από τον δεύτερο τύπο (κουλτούρα ιεραρχίας), ενώ οι κουλτούρες φυλής και καινοτομίας παρουσιάζουν παρεμφερές μέγεθος. Περίπου όμοια είναι τα αποτελέσματα και για τους απόφοιτους οποιουδήποτε άλλου αντικειμένου σπουδών, πλην των επιστημών οικονομίας και διοίκησης. Στις κατηγορίες αυτές υφίσταται διαφοροποίηση, με τους αποφοίτους των επιστημών διοίκησης να εμφανίζουν ως κυρίαρχη την κουλτούρα ιεραρχίας χωρίς στατιστικά σημαντική διαφορά από την κουλτούρα αγοράς και τους αποφοίτους των οικονομικών επιστημών να εμφανίζουν ως κυρίαρχη την κουλτούρα ιεραρχίας με στατιστικά σημαντική διαφορά από τον δεύτερο τύπο.

Όσον αφορά, τον ρόλο της προϋπηρεσίας στη διαμόρφωση της οργανωσιακής κουλτούρας, διαπιστώνεται πως τα πρώτα έτη εργασιακής εμπειρίας η κυρίαρχη τρέχουσα κουλτούρα επιβάλλεται στους εργαζομένους, ενώ εν συνεχεία παρατηρούνται διαφοροποιήσεις με βάση πολλαπλούς παράγοντες που αναλύθηκαν ανωτέρω. Η κουλτούρα αγοράς είναι κυρίαρχη τα πρώτα 20 έτη εργασιακού βίου, υποδεικνύοντας τον ανταγωνισμό, τον προσανατολισμό στους στόχους και την πελατοκεντρική νοοτροπία με την οποία εμφυσούνται οι εργαζόμενοι. Στο χρονικό αυτό διάστημα, η κουλτούρα ιεραρχίας είναι σταθερά συμπληρωματική ως προς την κυρίαρχη. Οι προσανατολισμένες στο εσωτερικό της επιχείρησης κουλτούρες τείνουν στο μέγιστο τους πλησιάζοντας στα 25 έτη προϋπηρεσίας. Στο χρονικό εκείνο σημείο ξεπερνούν τις εξωστρεφώς προσανατολισμένες κουλτούρες και καθίστανται κυρίαρχοι τύποι.



## **7. ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΕΣ ΠΑΡΕΜΒΑΣΕΙΣ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΣΤΟΧΕΥΣΗ**

### **7.1 Εισαγωγή**

μείγματος οργανωσιακής κουλτούρας των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών με μία σειρά λειτουργικά και επιχειρησιακά μεγέθη. Στόχος είναι η επαλήθευση ευρημάτων προηγούμενων ερευνητών, η καταγραφή του αν η υφιστάμενη θεωρία ισχύει στην ελληνική τηλεπικοινωνιακή αγορά και η επέκταση της υπάρχουσας βιβλιογραφίας για τον τρόπο που η οργανωσιακή κουλτούρα επιδρά στη λειτουργία, διοίκηση και επιχειρησιακή στόχευση των τηλεπικοινωνιακών παρόχων. Τα μεγέθη που εξετάζει η παρούσα ενότητα είναι:

- Προσανατολισμός στην Αγορά
- Οργανωσιακή Αποδοτικότητα
- Ηγεσία
- Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα

Επιπροσθέτως, επιχειρείται η εμπειρική αποτύπωση των σχέσεων που δημιουργούνται και η καταγραφή της στατιστικής σημαντικότητας των αποτελεσμάτων. Στόχος, η διαμόρφωση μίας συνοπτικής, αλλά περιεκτικής εικόνας των παραμέτρων που πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών όταν προβαίνουν σε κινήσεις ή σχεδιάζουν στρατηγικές, στα οποία εμπεριέχονται παράμετροι οργανωσιακής κουλτούρας.

Τέλος, επιχειρείται η διερεύνηση του πως ο χαρακτήρας κουλτούρας που αποτυπώνεται στο εθνικό περιβάλλον, επηρεάζει συνιστώσες ή και μεγέθη της συνολικής ελληνικής οικονομίας. Στην τελευταία ενότητα του παρόντος κεφαλαίου αποτυπώνεται πρόβλεψη για τη διακύμανση του ελληνικού Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος, με τη χρήση χρονοσειρών. Αν και το συνολικό αποτέλεσμα δεν εξαρτάται από την αποτυπωμένη μέχρι στιγμής κουλτούρα, αποτελεί στοιχείο πρόβλεψης εθνικών μακροοικονομικών μεγεθών, με τη χρήση στατιστικών εργαλείων και μεθόδων, ενώ παράλληλα αποτυπώνεται ένα ισχυρό μοντέλο που περιγράφει τις βασικότερες και στατιστικά σημαντικές παραμέτρους της ελληνικής οικονομίας.

### **7.2 Προσανατολισμός στην Αγορά**

Με βάση τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο, οι πάροχοι τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών στην Ελλάδα είναι προσανατολισμένοι στην αγορά και στις ανάγκες των πελατών τους, είτε ως αποτέλεσμα του έντονου ανταγωνισμού, είτε ως στοιχείο διαφοροποίησης από τον κυρίαρχο πάροχο στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας, που προσανατολίζεται σε πιο εσωστρεφή και ιεραρχικά σχήματα. Το στοιχείο αυτό έχει οδηγήσει σε φαινόμενα διαφοροποίησης προϊόντων, καθώς και στην ενδυνάμωση των μακροχρόνιων πελατειακών σχέσεων των παρόχων. Ειδικά στην αγορά κινητής τηλεφωνίας, όπου η αγορά έχει φτάσει σε υψηλό επίπεδο κορεσμού, είναι σύνηθες φαινόμενο ο πόλεμος τιμών και η ύπαρξη προσφορών προκειμένου οι εταιρείες να διατηρήσουν τις μακροχρόνιες σχέσεις με τους πελάτες τους.

Το αυξημένο ενδιαφέρον για προσανατολισμό στην αγορά ήρθε ως αποτέλεσμα των διεθνών εξελίξεων στην αγορά τηλεπικοινωνιών, που περιλάμβαναν αλλαγές στην ένταση του ανταγωνισμού, επέκταση των τεχνολογικών δυνατοτήτων στον κλάδο των τηλεπικοινωνιών, μικρότερο κύκλο ζωής προϊόντων και άρση των περιορισμών μετακίνησης των πελατών από τη μία εταιρεία στην άλλη. Εν

συνεχία όμως, το ενδιαφέρον αυτό πυροδοτήθηκε από την ανάγκη των παρόχων να διατηρήσουν την υπάρχουσα πελατειακή τους βάση, σε μία προσπάθεια αντιμετώπισης του συνεχώς αυξανόμενου ανταγωνισμού.

Αποκτά ενδιαφέρον λοιπόν, η μελέτη του πώς συνδέεται ο προσανατολισμός με το μάρκετινγκ, ως η πλέον συνδεδεμένη με την αγορά διοικητική φιλοσοφία, με στοιχεία αποδοτικότητας των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων. Σε πρώτο επίπεδο έχει σημασία να μελετηθεί το εάν ο προσανατολισμός στο μάρκετινγκ συνδέεται θετικά ή αρνητικά με τη συνολική απόδοση των εταιρειών, ώστε να διερευνηθεί αν οι πάροχοι βελτιώνονται μέσα από τη μορφή αυτή ανταγωνισμού σε όρους αποδοτικότητας ή αν ο ανταγωνισμός τους αυτός πρέπει να χαρακτηριστεί «στείρος». Σε δεύτερο επίπεδο έχει σημασία να βρεθεί ποια κριτήρια του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ παίζουν μεγαλύτερο ρόλο στη διαμόρφωση του συγκεκριμένου χαρακτήρα – κουλτούρας των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων. Ποια στοιχεία δηλαδή αποτελούν ιδιαίτερα γνωρίσματα των εγχώριων τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, η καλλιέργεια των οποίων μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω βελτίωση της αποδοτικότητας τους.

Η γνώση των στοιχείων αυτών επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών να γνωρίζουν αφενός αν έχουν πάρει το «σωστό δρόμο» σε όρους αποδοτικότητας (αν δηλαδή ο προσανατολισμός στην αγορά αποτελεί επιβεβλημένη λύση ή λανθασμένη προσέγγιση) και αφετέρου το ποια στοιχεία πρέπει να καλλιεργήσουν περαιτέρω προκειμένου να οδηγούν σε αύξηση της αποδοτικότητας.

### 7.2.1 Θεωρητική Προσέγγιση

Ο Προσανατολισμός στην αγορά αποτέλεσε ζήτημα θεωρητικής ανάλυσης από τα μέσα της δεκαετίας του '80 και μετά. Αν και υφίσταται ισχυρή θεωρητική διασύνδεση μεταξύ του και της συνολικής εταιρικής αποτελεσματικότητας, δεν υφίσταται σαφής αναγνώριση του προσανατολισμού σε εταιρικό επίπεδο. Κάποια στελέχη εξακολουθούν να θεωρούν τον προσανατολισμό στην αγορά ως μία φιλοσοφική «κατασκευή», ενώ άλλα ως «ιδέα» της θεωρίας συμπεριφοράς. Το στοιχείο αυτό οδήγησε σε περιορισμένο όγκο έρευνας πάνω στο αντικείμενο και την άμεση διασύνδεση του με την εταιρική αποτελεσματικότητα ([632], [633],[634], [635], [636], [637]).

Σε γενικές γραμμές, ο προσανατολισμός στην αγορά συνδέθηκε με τρεις ουσιώδεις αρχές:

- Προσανατολισμός στον πελάτη, στις ανάγκες και στις επιθυμίες του. Ο σωστός προσανατολισμός στην αγορά λαμβάνει υπόψη του τα στοιχεία αυτά, αλλά επιπροσθέτως, κατανοεί τον τρόπο που επηρεάζουν τις καταναλωτικές προτιμήσεις υπό μεταβαλλόμενες συνθήκες.
- Συντονισμός των διαφορετικών τμημάτων, μονάδων και εταίρων του οργανισμού. Ο συντονισμός αυτός είναι απαραίτητος προκειμένου ο προσανατολισμός στην αγορά να είναι μέρος μίας καθολικής εταιρικής κουλτούρας και να μην περιορίζεται σε συγκεκριμένα τμήματα ή στελέχη. Η ολιστική αντίληψη βελτιστοποιεί τα αποτελέσματα του προσανατολισμού στην αγορά.
- Προσανατολισμός στους στόχους. Ο οργανισμός πρέπει να έχει μετρήσιμους και υλοποιήσιμους στόχους, ευρύτερα γνωστούς στους εργαζομένους του, οι οποίοι να συνδέονται στην πράξη με βελτίωση της

ποιότητας υπηρεσιών και προϊόντων που παρέχονται στους πελάτες του. Ως επιτυχία νοείται η ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών και το στοιχείο αυτό πρέπει να μπορεί να μετρηθεί.

Οι πρώτοι ερευνητές του φαινομένου, το αντιμετώπισαν περισσότερο ως «τρόπο σκέψης», που βασιζόταν στο συνδυασμό εταιρικής δέσμευσης στις δυνάμεις του μάρκετινγκ, με την έμφαση στην επίτευξη μακροχρόνιας κερδοφορίας [120]. Έπρεπε να φτάσουμε στα τέλη της δεκαετίας του '90 προκειμένου να αναγνωριστεί ο προσανατολισμός στην αγορά ως στοιχείο κουλτούρας. Οι Deshpande and Webster [288] υιοθέτησαν τον όρο προσανατολισμό στον καταναλωτή προκειμένου να περιγράψουν συγκεκριμένες οργανωσιακές αξίες, που έθεταν τις ανάγκες των καταναλωτών υπεράνω των προτεραιοτήτων των ιδιοκτητών, διοικητικών στελεχών και εργαζομένων των οργανισμών. Η διαμόρφωση μίας ξεχωριστής εταιρικής κουλτούρας με τα χαρακτηριστικά αυτά, αποτέλεσε από μόνη της μία καινοτομία στον χώρο της οργανωσιακής μελέτης [638]. Η θεώρηση αυτή οδήγησε σε τρεις βασικές οργανωσιακές αρχές, οι οποίες ξεκίνησαν να εφαρμόζονται στην καθημερινή λειτουργία και διοίκηση των οργανισμών:

- Έμφαση στην άποψη των καταναλωτών σχετικά με τα προσφερόμενα προϊόντα.
- Έμφαση στην διατήρηση – επέκταση των τεχνικών μάρκετινγκ ως κομμάτι της εταιρικής φιλοσοφίας.
- Έμφαση στην προσαρμογή των υπάρχοντων εταιρικών προϊόντων – υπηρεσιών, πάνω στις ανάγκες των καταναλωτών.

Παράλληλα όμως, ξεκίνησε να αναπτύσσεται μία δυναμική συζήτηση για το εάν και πως μπορεί να μεθοδευτεί η καλλιέργεια των αρχών αυτών μεταξύ στελεχών και προσωπικού, καθώς και πως μπορούν οι αρχές αυτές να εμφυτευθούν στην καθημερινότητα της οργανωσιακής λειτουργίας, έτσι ώστε να καταστούν στοιχεία της κουλτούρας. Ο διάλογος αυτός ουσιαστικά αποτέλεσε έναυσμα για τη διερεύνηση του πως μπορεί ένας συγκεκριμένος τρόπος λειτουργίας να περάσει από το επίπεδο της θεωρίας συμπεριφοράς, στο επίπεδο των θεωριών οργανωσιακής κουλτούρας. Το ζήτημα δεν ήταν θεωρητικό αλλά βαθύτατα πρακτικό. Αφορούσε το πώς οι αρχές και λειτουργίας των τμημάτων μάρκετινγκ των διαφόρων εταιρειών (στα οποία οι εργαζόμενοι μάθαιναν τις αρχές αυτές ως κομμάτι της εργασίας τους – θεωρία συμπεριφοράς), θα διαχέονταν και θα υιοθετούνταν από κατηγορίες εργαζομένων που ελάχιστη σχέση είχαν με προώθηση ή / και εξυπηρέτηση πελατών (εταιρική κουλτούρα).

Έμφαση δόθηκε στο σχεδιασμό και υιοθέτηση εταιρικών στρατηγικών που καθιστούν μία τέτοια μετάβαση εφικτή. Η μετάβαση αυτή απαιτεί δομικές αλλαγές του τρόπου οργάνωσης και λειτουργίας [639] έτσι ώστε να αναπτυχθούν μεταξύ των εργαζομένων τα ακόλουθα χαρακτηριστικά [227]:

- Νοημοσύνη της αγοράς (market intelligence).
- Διάχυση της παραγόμενης γνώσης εντός του οργανισμού (knowledge dissemination).
- Αύξηση της ανταποκρισιμότητας – ευαισθησίας υιοθέτησης της νοημοσύνης της αγοράς και της παραγόμενης γνώσης.

Όλα τα ανωτέρω για να υιοθετηθούν επιτυχώς, απαιτείται ο καθορισμός συγκεκριμένων πρακτικών και εργασιακών προσεγγίσεων, που θα λειτουργούν από κοινού και αδιαίρετα ως μοχλός για την ανάπτυξη του επιθυμητού

προσανατολισμού στο μάρκετινγκ [640]. Η επίτευξη του όμως, μπορεί να αποτελέσει καθοριστικό παράγοντα για μακροχρόνια κερδοφορία και επιχειρηματική αποτελεσματικότητα. Η αλλαγή των καταναλωτικών συνηθειών, δημιούργησε νέες προκλήσεις για τις τηλεπικοινωνιακές εταιρείες, ειδικά για αυτές που δεν είχαν νωρίτερα προχωρήσει σε βήματα αποκρατικοποίησης ή που η αγορά δεν είχε απελευθερωθεί.

Όπως και η οργανωσιακή κουλτούρα, έτσι και ο προσανατολισμός στο μάρκετινγκ, κέρδισε ερευνητικό ενδιαφέρον από την υπεροχή των ιαπωνικών επιχειρήσεων, έναντι των αμερικανικών στις αρχές της δεκαετίας του '80. Οι Desphande et al. [641] απέδειξαν πως η υπεροχή αυτή σε όρους απόδοσης, συνδέεται και με τον προσανατολισμό στην αγορά που οι ιαπωνικές εταιρείες έδειχναν. Οι Pitt et al. [642] ήρθαν να επαληθεύσουν την ύπαρξη θετικής συσχέτισης μεταξύ αποδοτικότητας και προσανατολισμού στο μάρκετινγκ για εταιρείες που δραστηριοποιούνταν στο Ηνωμένο Βασίλειο και στη Μάλτα.

Οι Avlonitis και Gounaris [643] προχώρησαν ένα βήμα περαιτέρω κατηγοριοποιώντας τις επιχειρήσεις με βάση τον βαθμό προσανατολισμού τους στο μάρκετινγκ προκειμένου να εντοπίσουν τον ακριβή τρόπο και μέγεθος που ο προσανατολισμός αυτός επηρεάζει την αποδοτικότητα. Τα αποτελέσματα τους έδειξαν θετική συσχέτιση των δύο μεγεθών, ενώ παράλληλα αποκάλυψαν πως οι βιομηχανικές επιχειρήσεις ήταν περισσότερο προσανατολισμένες στις πωλήσεις και στις μεθόδους παραγωγής (με μικρότερο βαθμό προσανατολισμού στην αγορά), ενώ οι επιχειρήσεις πώλησης αγαθών ήταν περισσότερο προσανατολισμένες στους πελάτες και πιο πρόθυμες να αυξήσουν περαιτέρω τον προσανατολισμό τους στην αγορά. Μία επιπλέον ενδιαφέρουσα μελέτη [644] συσχέτισε τον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ με την ανάπτυξη καινοτομικότητας και έμμεσα με την αποδοτικότητα των επιχειρήσεων.

Οι Aggarwal and Singh [645] μελέτησαν μεγάλες εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ινδία και είχαν υιοθετήσει τα προηγούμενα χρόνια τεχνικές προσανατολισμού στο μάρκετινγκ. Οι ερευνητές αν και βρήκαν υψηλές βαθμολογίες στη δημιουργία νοημοσύνης και διάδοσης της γνώσης, εντούτοις εντόπισαν χαμηλό βαθμό ανταποκρισιμότητας στις αλλαγές, ως αποτέλεσμα των κινήσεων των ανταγωνιστών. Επιπροσθέτως, εντοπίστηκαν αδυναμίες σε ζητήματα εσωτερικής επικοινωνίας.

Το 2005, ο Kasper [646] μελέτησε τη σχέση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και οργανωσιακής κουλτούρας, εντοπίζοντας τα χαρακτηριστικά της κουλτούρας αγοράς. Από πλευράς κουλτούρας ανέδειξε στοιχεία όπως οι ανοικτές δομές, η προσήλωση στην επίτευξη συγκεκριμένων και καλά ορισμένων επιχειρησιακών στόχων και η ισορροπία μεταξύ κανόνων ελέγχου των εργαζομένων και προσήλωσης στις ανάγκες των πελατών. Από πλευράς μάρκετινγκ ανέδειξε στοιχεία όπως η διάχυση της πληροφόρησης εντός του οργανισμού ώστε να καθίστανται όλοι κοινωνοί της, η ενθάρρυνση των εργαζομένων στη μάθηση και στην απόκτηση ανάδρασης από την αγορά, η σαφήνεια του αντικειμένου εργασίας του κάθε εργαζομένου και ο τρόπος που αυτό συνδέεται με τις ανάγκες των πελατών και η προσήλωση στην παροχή προϊόντων και υπηρεσιών ποιοτικά ανώτερων από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών.

Ο Ellis [647] παρουσίασε ποσοτικά στοιχεία που στοιχειοθετούσαν σε παγκόσμιο επίπεδο την ύπαρξη σχέσης μεταξύ προσανατολισμού στο μάρκετινγκ και αποδοτικότητας. Η έρευνα του εντόπισε πως μεγαλύτερα επίπεδα

αποδοτικότητας εμφανίζονται στις επιχειρήσεις με οργανωσιακές κουλτούρες περισσότερο προσανατολισμένες στην αγορά και στις ανάγκες των καταναλωτών. Οι Santandreu et al. [648] μελέτησαν την εισαγωγή λογικών προσανατολισμού στην αγορά σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις και πως αυτές επηρέασαν σε επίπεδο στρατηγικής την αντιμετώπιση του ανταγωνισμού. Η μελέτη αποκάλυψε πως σε αυτό το είδος επιχειρήσεων, η ικανοποίηση πελατών παίζει σημαντικό ρόλο καθώς μπορεί έως κάποιο βαθμό να εγγυηθεί την μακροχρόνια επιβίωση.

Οι παγκόσμιες εξελίξεις και οι θεωρητικοί προσανατολισμοί, δεν άφησαν ανεπηρέαστους ούτε τους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς σε διεθνές επίπεδο. Η απελευθέρωση της αγοράς τηλεπικοινωνιών στην Ευρώπη, οδήγησε μεγάλες εταιρείες όπως η British Telecom και η France Telecom να επενδύσουν σε συστήματα που τους επέτρεπαν να συλλέγουν πληροφορίες για τους πελάτες τους και το βαθμό ικανοποίησή τους. Για παράδειγμα, το 1999 η BT συγκέντρωσε μηνιαία στοιχεία από 25 χιλιάδες πελάτες της, σχετικά με την ικανοποίησή τους [649]. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν, συνέδεσαν την αποδοτικότητα των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών με στοιχεία όπως η συνολική ικανοποίηση των πελατών, η πραγματική αγοραστική αξία του χρήματος όσον αφορά τα τηλεπικοινωνιακά προϊόντα και υπηρεσίες, η αξία της έμμεσης προβολής από τους πελάτες της εταιρείας (word of mouth) και η αποτελεσματικότητα του προσανατολισμού της αγοράς.

Επίσης καταγράφηκε για πρώτη φορά η τάση μεταξύ των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών να υιοθετήσουν τακτικές εναρμόνισης με τη νέα πραγματικότητα στο χώρο του μάρκετινγκ, όπως τακτικές ενίσχυσης των προσωπικών σχέσεων με τους πελάτες τους και έμφαση σε ζητήματα ικανοποίησης πελατών ([643], [634]).

Το 2003, ο Johnson [650] μελέτησε οργανισμούς τηλεπικοινωνιών στην Ασία, προκειμένου να αποτυπώσει το εάν ήταν προσανατολισμένοι στην αγορά και σε ποιο βαθμό. Τα αποτελέσματα της έρευνας τους έδειξαν πως ενώ η πλειοψηφία των οργανισμών είχε υιοθετήσει τον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ, εντούτοις θεωρώντας πως η αγορά δεν είχε φτάσει σε ικανοποιητικό επίπεδο ωριμότητας, παρείχαν τα προϊόντα και υπηρεσίες τους στο μέγιστο δυνατό περιθώριο κέρδους. Παρόλα αυτά, δεν βρήκε στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ προσανατολισμού στο μάρκετινγκ και επιχειρησιακής αποδοτικότητας.

Το 2005, ο Kurtinaitiene [651] μελέτησε τα επίπεδα του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ 15 παρόχων κινητής τηλεφωνίας σε κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Σκοπός του υπήρξε να συσχετίσει τον προσανατολισμό αυτό με την τάση προς καινοτομία και οργανωσιακή μάθηση των παρόχων αυτών. Τα αποτελέσματα της έρευνας του έδειξαν μία σαφή τάση των παρόχων κινητής τηλεφωνίας σε ζητήματα νόησης των καταναλωτών και δευτερευόντως νόησης για τους ανταγωνιστές. Η μελέτη του, παρείχε ενδείξεις για την ύπαρξη θετικής σχέσης, αν και έμμεσης μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και συνολικής αποδοτικότητας.

Η όλη αυτή ανάλυση αφήνει ανοικτά ερωτήματα σχετικά με τους ελληνικούς τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς.

- H1. Πως συσχετίζεται ο προσανατολισμός στο μάρκετινγκ των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών με την αποδοτικότητά τους;
- H2. Με ποια δομικά στοιχεία του προσανατολισμού στην αγορά υφίσταται θετική συσχέτιση;

## 7.2.2 Ερευνητική Μεθοδολογία

Για την αποτύπωση του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ, χρησιμοποιήθηκε η κλίμακα MARKOR, η οποία έχει καταγραφεί στη διεθνή βιβλιογραφία ως μία από τις πλέον αξιόπιστες ([227], [652], [653], [654]). Η κλίμακα περιλαμβάνει 5 βασικά κριτήρια για τη μέτρηση του προσανατολισμού στην αγορά:

- Νοημοσύνη για τους καταναλωτές.
- Νοημοσύνη για τους ανταγωνιστές.
- Διάδοση – διάχυση της νοημοσύνης εντός του οργανισμού.
- Ανταποκρισιμότητα στην αποκτηθείσα νοημοσύνη.
- Καινοτομικότητα.

Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε μέσω e-mail και περιλάμβανε είκοσι (20) ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και κλειστού τρόπου απαντήσεων (multiple choice close). Στο ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ III παραθέτεται το ερωτηματολόγιο που στάλθηκε στους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους. Οι παραλήπτες των ερωτηματολογίων ήταν οι διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων και οι υπεύθυνοι των τμημάτων μάρκετινγκ. Το ερωτηματολόγιο είχε ρυθμό ανταπόκρισης της τάξεως του 60%. Ο στόχος να ληφθούν τουλάχιστον 20 ερωτηματολόγια από κάθε επιχείρηση, ώστε να ικανοποιητική αίσθηση του πως βλέπει μία επιχείρηση τον προσανατολισμό στην αγορά τηλεπικοινωνιών, υπήρξε επιτυχής.

Από τα πέντε προαναφερθέντα κριτήρια προσανατολισμού στο μάρκετινγκ, το πιο δύσκολο να καταστεί σαφές στους ερωτώμενους, αποδείχτηκε αυτό της καινοτομικότητας. Αν και το κριτήριο αυτό είναι γενικά αποδεκτό στη διεθνή βιβλιογραφία [644], λόγω της καινοτόμου και ερευνητικής φύσης των εταιρειών τηλεπικοινωνιών, ωστόσο στο ελληνικό περιβάλλον ο προσδιορισμός του υπήρξε δύσκολος από τη στιγμή που οι ελληνικοί πάροχοι ανταγωνίζονται κυρίως σε επίπεδο τιμών και λιγότερο σε επίπεδο νέων τεχνολογιών. Παρά τη δυσκολία αυτή η εγκυρότητα και αξιοπιστία του εργαλείου δεν επηρεάστηκε. Με τον όρο εγκυρότητα αναφερόμαστε στην ικανότητα των παραμέτρων της κλίμακας να μετράνε το μέγεθος για το οποίο φτιάχτηκαν.

Η εγκυρότητα του εργαλείου μετρήθηκε με τη χρήση του Cronbach's alpha [655] και αναζητήθηκε εάν η βαθμολογία του ξεπερνούσε το 0.7 που έχει τεθεί ως ικανοποιητικό όριο αποδοχής [651]. Ο έλεγχος αξιοπιστίας για κάθε ένα από τα πέντε κριτήρια που διαμορφώνουν το εργαλείο δίνονται στον ακόλουθο πίνακα. Στη πλειοψηφία των περιπτώσεων, ο συντελεστής υπερβαίνει το όριο του 0.7 που είναι όριο αποδοχής [627].

Πίνακας 33: Έλεγχος αξιοπιστίας του προσανατολισμού στην αγορά

Κριτήριο	Αριθμός Ερωτήσεων	Cronbach's alpha
Νοημοσύνη Καταναλωτών	6	0,858
Νοημοσύνη Ανταγωνιστών	3	0,728
Διάχυση της Νοημοσύνης	5	0,830
Ανταποκρισιμότητα στη Νοημοσύνη	3	0,661
Καινοτομικότητα	3	0,758



Προκειμένου να διερευνηθεί περαιτέρω η εγκυρότητα του εργαλείου, ένας επιπλέον έλεγχος διενεργήθηκε: Alpha if item deleted test' ([642], [656]). Ο συγκεκριμένος έλεγχος σχετίζεται με την εγκυρότητα του εργαλείου αν αφαιρεθεί κάποιο από τα κριτήρια που το απαρτίζουν. Βαθμός μεγαλύτερος του αρχικού σηματοδοτεί πως το αφαιρεθέν κριτήριο μειώνει την εγκυρότητα του εργαλείου και δεν έπρεπε να είχε ενταχθεί στη μελέτη. Στην περίπτωση της παρούσας μελέτης, όπως φαίνεται και από τον Πίνακα 34 ο συντελεστής για τον έλεγχο Alpha if item deleted δεν υπερβαίνει τον αρχικό συντελεστή για την πλειοψηφία των ερωτήσεων που διαμορφώνουν τα κριτήρια μέτρησης του προσανατολισμού στην αγορά, ενισχύοντας την αξιοπιστία του εργαλείου.

**Πίνακας 34: Έλεγχος αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου**

<b>Ερώτηση</b>	<b>Corrected Item to Total Correlation</b>	<b>Cronbach's Alpha if Item Deleted</b>
Q1	0,657	0,832
Q2	0,746	0,816
Q3	0,656	0,832
Q4	0,698	0,824
Q5	0,627	0,837
Q6	0,507	0,859
Q7	0,544	0,648
Q8	0,534	0,661
Q9	0,574	0,615
Q10	0,725	0,772
Q11	0,571	0,812
Q12	0,576	0,814
Q13	0,620	0,799
Q14	0,669	0,785
Q15	0,359	0,698
Q16	0,579	0,414
Q17	0,507	0,526
Q18	0,561	0,713
Q19	0,588	0,675
Q20	0,637	0,625

### 7.2.3 Αποτελέσματα Προσανατολισμού στην Αγορά

Η έννοια της αξιοπιστίας της μεθόδου μετρήθηκε και με τις τέσσερις διαστάσεις του Peterson [657], τα αποτελέσματα του οποίου παρουσιάζονται στον Πίνακα 35. Είναι ενδεικτικό ότι οι ελληνικοί τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί συνολικά,

παρουσιάζουν εμφανή ροπή ως προς τον προσανατολισμό στην αγορά, ενώ ακολουθεί ο προσανατολισμός στο προϊόν. Αρκετά πιο πίσω βρίσκεται ο προσανατολισμός στις πωλήσεις, ενώ τελευταία είναι η εταιρική υπευθυνότητα. Η ανάλυση αυτή πραγματοποιήθηκε προκειμένου να καταστεί σαφές ποιας μορφής εξωτερικού προσανατολισμού είναι περισσότερο διαδεδομένη μεταξύ των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων. Αν και θα μπορούσε να θεωρηθεί αναμενόμενο πως μεγαλύτερη έμφαση δίνεται στον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ, στις μεθοδολογίες προώθησης και προβολής δηλαδή, το γεγονός πως δεύτερη επικρατέστερη μορφή είναι ο προσανατολισμός στο προϊόν και όχι στις πωλήσεις, αποτελεί μία μικρή έκπληξη.

Η «μάχη» για επαρκή σημεία πωλήσεων, οι στρατηγικές συμμαχίες με επιχειρήσεις άλλων κλάδων (πολυκαταστήματα, πολυχώροι, κλπ), οι εξαγορές (καταστήματα εταιρείας ΓΕΡΜΑΝΟΣ από Cosmote) και η εκπαίδευση προσωπικού σε ζητήματα εξυπηρέτησης πελατών θα μπορούσε να συνδεθεί με υψηλής σημασίας προσανατολισμό στις πωλήσεις. Τα αποτελέσματα όμως δείχνουν πως τα στελέχη των εταιρειών δίνουν μεγαλύτερη σημασία στο περιεχόμενο και στις τεχνολογικές λύσεις, αποτιμώντας χαμηλότερα τη σημασία των πωλήσεων.

**Πίνακας 35: Συσχετίσεις με τις βασικές επιχειρησιακές φιλοσοφίες**

<b>Επιχειρηματική Φιλοσοφία</b>	<b>Correlation coefficient</b>
Product orientation	0.6136
Sales orientation	0.3409
Marketing orientation	0.8102
Social - ethical marketing orientation	0.3113

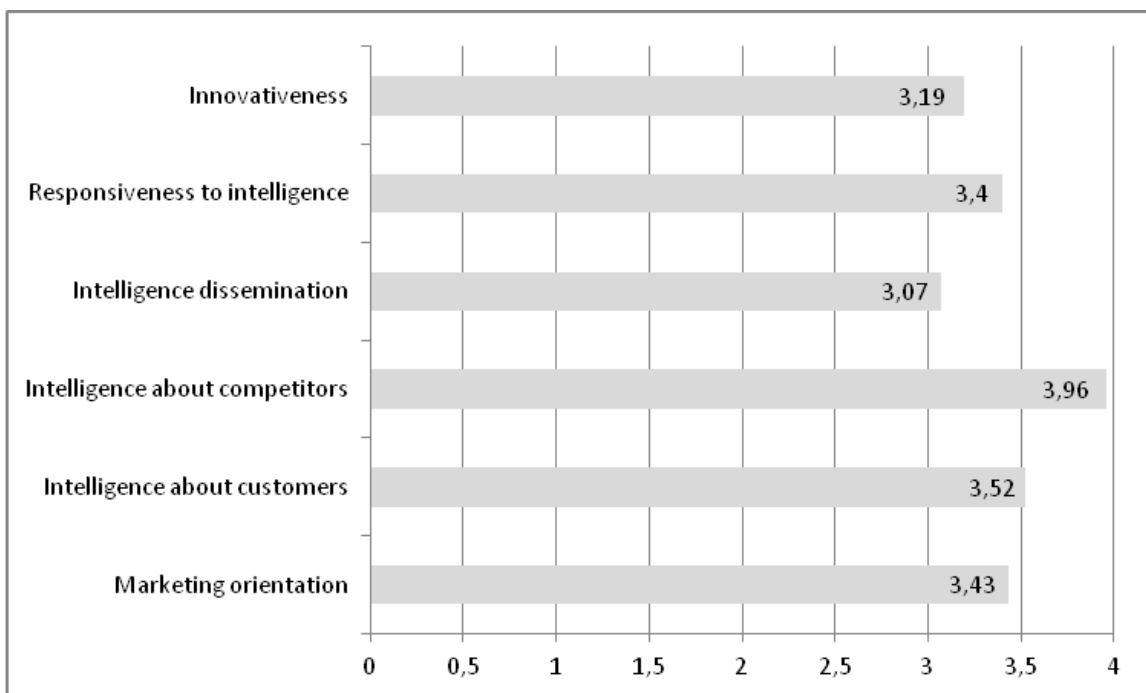
Εν συνεχεία αξιολογήθηκαν τα πέντε κριτήρια που συνδιαμορφώνουν τον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ (Σχήμα 28). Τα αποτελέσματα δείχνουν πως τα στελέχη των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών δίνουν μεγαλύτερη βαρύτητα στα κριτήρια εκείνα που αποτελούν εξωτερικά ερεθίσματα (intelligence to customers και intelligence to competitors) και λιγότερο σε κριτήρια που απαιτούν εσωτερική καλλιέργεια και ενσωμάτωση. Η χαμηλότερη βαθμολογία συνδέεται με στοιχεία καινοτομικότητας αλλά και διάχυσης της αποκτούμενης νοημοσύνης στο εσωτερικό του οργανισμού.

Τα στελέχη των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων δίνουν βαρύτητα στο να κατανοήσουν τον τρόπο που σκέφτονται και λειτουργούν οι πελάτες και οι ανταγωνιστές τους. Ενδιαφέρονται να καλύψουν πρώτοι της ανάγκες των πελατών τους και να αντιδράσουν άμεσα στις κινήσεις των ανταγωνιστών τους. Αποκτούν έτσι υψηλά επίπεδα νοημοσύνης για το τι πραγματικά συμβαίνει στο εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού τους. Η νοημοσύνη όμως αυτή δεν διαχέεται στο εσωτερικό, δεν γίνεται κτήμα και βίωμα του συνόλου των εργαζομένων, δεν περνά στα βαθύτερα υποστρώματα της οργανωσιακής κουλτούρας δηλαδή. Η αδυναμία αυτή οδηγεί σε περιορισμένο βαθμό καινοτομικότητας. Δεν μετατρέπεται δηλαδή σε δημιουργική ανταπόκριση στις ανάγκες των πελατών ή στις κινήσεις των ανταγωνιστών, μέσω ανάπτυξης καινοτομιών. Το στοιχείο αυτό αντικατοπτρίζεται και από τη βαθμολογία

ανταπόκρισης στη νοημοσύνη, η οποία υστερεί του βαθμού προσανατολισμού στο μάρκετινγκ.

Αν με μία πρόταση θα θέλαμε να περιγράψουμε τους εγχώριους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους, θα λέγαμε πως αυτοί δίνουν έμφαση στο να κατανοήσουν τους πελάτες τους και να καταλάβουν τους ανταγωνιστές τους, χωρίς να μετουσιώνουν όμως όλη αυτή τη νοημοσύνη σε δράση. Αντίθετα, η νοημοσύνη μένει κτήμα λίγων διοικητικών στελεχών, δεν διαχέεται προς τα κάτω, δεν γίνεται κομμάτι της οργανωσιακής κουλτούρας, με αποτέλεσμα να μην αναπτύσσονται καινοτόμες λύσεις. Εξάλλου, είναι χαρακτηριστικό πως η προσήλωση είναι κυρίως πάνω στους ανταγωνιστές και δευτερευόντως πάνω στους πελάτες.

**Σχήμα 28: Προσανατολισμός στην αγορά των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων**

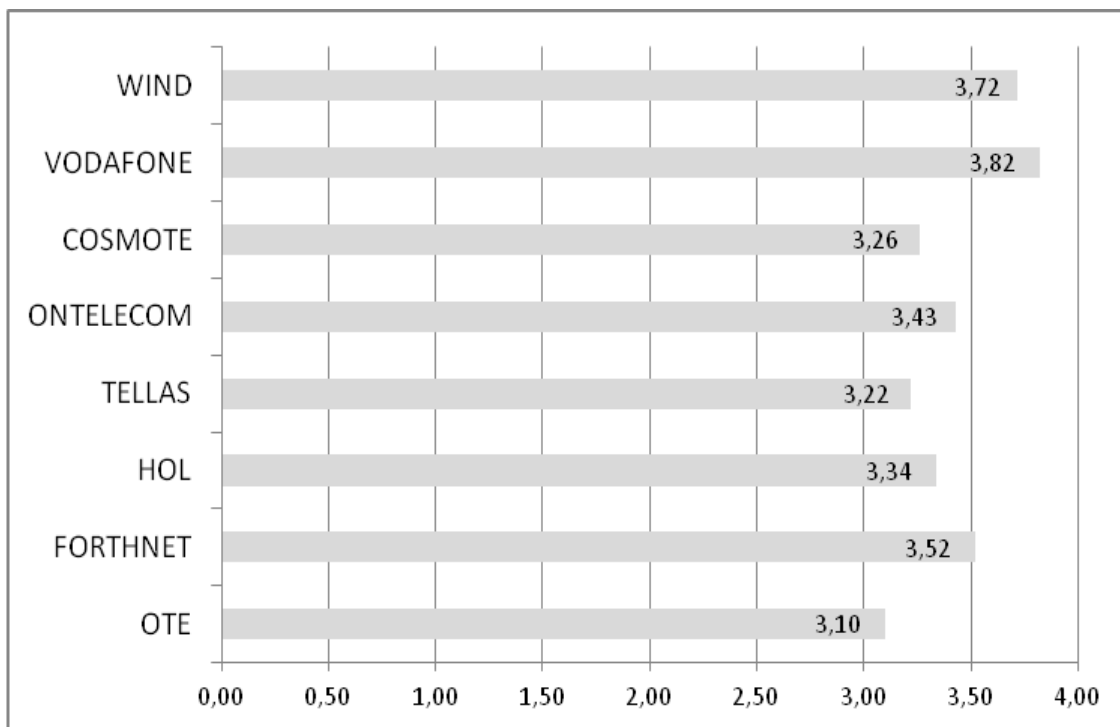


Το στοιχείο αυτό εξηγεί εν μέρει και τον λόγο για τον οποίο ο ανταγωνισμός επικεντρώνεται περισσότερο σε επίπεδο τιμών και όχι σε επίπεδο ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών. Τα στελέχη των παρόχων αντιλαμβάνονται τις κινήσεις στην αγορά, αλλά δεν διαθέτουν την απαραίτητη εσωτερική προεργασία για να ανταγωνιστούν σε κάποιο επίπεδο πέραν αυτού των τιμών. Τα συνολικά αποτελέσματα του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ με βαθμολογία 3.43 θεωρούνται ισχνά συγκρινόμενα με το 4.03 που εκτίμησε ο Kurtinaitiene [651] για τους παρόχους κινητής τηλεφωνίας σε χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

Σε επίπεδο παρόχων τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στο Σχήμα 29. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως ο ΟΤΕ από τους παρόχους σταθερής τηλεφωνίας και η Cosmote από τους παρόχους κινητής, παρουσιάζουν τον μικρότερο βαθμό όσον αφορά τον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ. Επιπροσθέτως, ο μέσος όρος των εταιρειών κινητής τηλεφωνίας υπερέχει του αντίστοιχου των παρόχων σταθερής τηλεφωνίας, καταδεικνύοντας μία ουσιαστική διαφοροποίηση μεταξύ των δύο κλάδων. Οι εταιρείες με τις μεγαλύτερες βαθμολογίες είναι η Vodafone και η Wind, οι οποίες έχουν εγκαταστήσει και σύστημα Customer Relationship Management (CRM), εδώ και πολλά έτη, ενώ ο ανταγωνιστής τους (Cosmote) βασίζεται περισσότερο στην υπάρχουσα «φήμη» που διαθέτει και στις υποδομές

της μητρικής. Από πλευράς εναλλακτικών παρόχων σταθερής τηλεφωνίας τη μεγαλύτερη βαθμολογία συγκεντρώνει η Forthnet που μέχρι σήμερα θεωρείται ο κυριότερος ανταγωνιστής του ΟΤΕ ενώ ακολουθεί η OnTelecom και λίγο πιο πίσω η HellasOnLine η οποία επικεντρώθηκε κυρίως στη δημιουργία ιδιόκτητου δικτύου (Product Orientation).

**Σχήμα 29: Εκτίμηση του μέσου προσανατολισμού στην αγορά των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων**



#### 7.2.4 Ερευνητικές Υποθέσεις και Επιχειρησιακή Στόχευση

Η ερευνητική υπόθεση H1 περιγράφει τον τρόπο με τον οποίο διασυνδέονται, ο προσανατολισμός στο μάρκετινγκ με την συνολική εταιρική αποδοτικότητα. Για την μέτρηση της αποδοτικότητας συγκεντρώθηκαν στοιχεία που αφορούσαν την κερδοφορία, τη μεγέθυνση της πελατειακής βάσης και τα κέρδη ανά συνδρομητή. Τα στοιχεία ανά εταιρεία κατηγοριοποιήθηκαν αναλογικά με την περισσότερο επιτυχημένη εταιρεία του κλάδου για κάθε μέγεθος. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως και για τα τρία μεγέθη δεν συγκεντρώνεται βαθμολογία υψηλότερη του 0.7 και άρα η υπόθεση απορρίπτεται.

Τα αναλυτικά αποτελέσματα έδειξαν πάντως θετική συσχέτιση μεταξύ προσανατολισμού στο μάρκετινγκ και κερδοφορίας (0.48), επιβεβαιώνοντας τα ευρήματα προηγούμενων ερευνών που παρουσιάστηκαν παραπάνω. Η μεγέθυνση του αριθμού των συνδρομητών δεν βρέθηκε να συσχετίζεται στατιστικά σημαντικά, ενδεχομένως λόγω και του γεγονότος πως η αγορά βρίσκεται σε κορεσμό, ο οποίος συνδυαστικά με την οικονομική κρίση οδηγεί σε μείωση του πραγματικού αριθμού πελατών. Τέλος, τα κέρδη ανά συνδρομητή συσχετίζονται ασθενώς (0.24) με τον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ, λόγω του ότι τα τελευταία έτη ελάχιστες εταιρείες παρουσίασαν κέρδη στους ισολογισμούς τους, τόσο λόγω κρίσης όσο και λόγω των προηγούμενων επενδύσεων τους σε υποδομές και δίκτυα.

Η ερευνητική υπόθεση H2 σκοπεύει στον εντοπισμό των στοιχείων εκείνων του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ που εμφανίζουν ισχυρότερη τάση στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών. Όπως αναλύθηκε στην προηγούμενη ενότητα τα δύο ισχυρότερα σημεία είναι η νοημοσύνη για τους ανταγωνιστές και η νοημοσύνη για τους πελάτες, κατά σειρά προτεραιότητας. Τα δύο αυτά στοιχεία βρίσκονται άνω του μέσου όρου του προσανατολισμού του μάρκετινγκ, δείχνοντας πως οι ελληνικοί τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι στηρίζονται περισσότερο σε αυτά. Αντιθέτως, δεν φαίνεται να εσωτερικεύουν, να διαχέουν και να καθιστούν τα διδάγματα από αυτά σε οργανωσιακή κουλτούρα.

Το στοιχείο αυτό κάνει δύσκολη την ανάπτυξη της καινοτομικότητας και καθυστερεί την πραγματική ανταπόκριση των παρόχων στα προβλήματα και τις ανάγκες της αγοράς. Οι αδυναμίες των παρόχων αποτελούν τομείς πάνω στους οποίους μπορούν να εργαστούν τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών προκειμένου να βελτιώσουν την επιχειρησιακή τους αποδοτικότητα. Τέλος, η νοημοσύνη για τους ανταγωνιστές είναι σημαντική, αλλά όταν υπερβαίνει της νοημοσύνης για τους καταναλωτές καταδεικνύει την αποφυγή λήψης ισχυρών στρατηγικών αποφάσεων που αφορούν τον ίδιο τον οργανισμό και εξάρτηση από τις τυχόν κινήσεις των ανταγωνιστών.

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν διαμορφώνουν ένα μίγμα επιχειρησιακής στόχευσης εκ μέρους των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων και των διοικητικών τους στελεχών, που θα πρέπει να περιλαμβάνει την κατανόηση και ενεργοποίηση των ακόλουθων:

- Ο βαθμός προσανατολισμού στο μάρκετινγκ των διοικητικών στελεχών δε σχετίζεται με τη συνολική αποδοτικότητα των οργανισμών. Αυτό οφείλεται στην αδυναμία διάχυσης της νοημοσύνης.
- Ο βαθμός προσανατολισμού στο μάρκετινγκ των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών βασίζεται στη νοημοσύνη για τους ανταγωνιστές και τους πελάτες.
- Ο βαθμός προσανατολισμού στο μάρκετινγκ παρουσιάζει σημαντικές αδυναμίες στους τομείς της διάχυσης των αποτελεσμάτων της νοημοσύνης και της ανάπτυξης καινοτομικότητας.
- Ο βαθμός προσανατολισμού στο μάρκετινγκ παρουσιάζει οριακή υστέρηση στον τομέα της ανταποκρισιμότητας στη νοημοσύνη.
- Απαιτείται εξισορρόπηση της επικέντρωσης στα εξωτερικά, με την επικέντρωση στα εσωτερικά ερεθίσματα, προκειμένου να αυξηθεί το επίπεδο αποδοτικότητας των οργανισμών.
- Διατήρηση του βαθμού νοημοσύνης για τους ανταγωνιστές.
- Αύξηση του βαθμού νοημοσύνης για τους πελάτες, προκειμένου αυτό το κριτήριο να αποτελέσει πρωτεύων στοιχείο του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ.
- Στόχευση στη διάδοση – διάχυση της νοημοσύνης για πελάτες και ανταγωνιστές στο σύνολο του οργανισμού, έτσι ώστε να αποτελέσουν στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας.
- Επικέντρωση στη ανάπτυξη καινοτομικότητας ως στοιχείο εταιρικού ανταγωνισμού, προκειμένου να περιοριστεί ο «πόλεμος τιμών».

- Όλα τα ανωτέρω αναμένεται να οδηγήσουν από μόνα τους σε αύξηση του βαθμού ανταποκρισιμότητας στην αποκτηθείσα νοημοσύνη.

### 7.3 Οργανωσιακή Αποδοτικότητα

Το σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, ο οποίος οδήγησε τους παρόχους τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών σε μία διαρκή κούρσα προκειμένου να αποκτήσουν και να διατηρήσουν το όποιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για να το επιτύχουν αυτό, οι πάροχοι ξεκίνησαν να καλλιεργούν και να αναπτύσσουν κουλτούρες προσανατολισμένες στην αγορά προκειμένου να εξασφαλίσουν μακροχρόνια επιβίωση και μεγέθυνση. Παράλληλα, ξεκίνησαν να αναπτύσσουν τακτικές μάρκετινγκ προκειμένου να διατηρήσουν και να διευρύνουν την πελατειακή τους βάση. Προκειμένου να αντιληφθεί κανείς του παράγοντες αποδοτικότητας που εμφανίζουν οι ελληνικοί τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι σήμερα, είναι ορθό να γνωρίζει το ιστορικό παρελθόν που επηρέασε την μορφή και την ανάπτυξη της αγοράς μέχρι σήμερα.

Η ελληνική τηλεπικοινωνιακή αγορά πέρασε από πολλά στάδια τα τελευταία είκοσι χρόνια. Μέχρι το 1992, ο δημόσιος τηλεπικοινωνιακός πάροχος, λειτουργούσε ως κρατικό μονοπώλιο, χωρίς να έχει θεσπίσει κάποιο επιχειρησιακό σχέδιο για την αναδιάρθρωση και επέκταση του τηλεπικοινωνιακού κλάδου [658]. Η μελέτη των Coopers, Lybrand & Deloitte's που διενεργήθηκε το 1991, αποκάλυψε την ύπαρξη φτωχής ποιότητας τηλεπικοινωνιακών υποδομών, έλλειψη ξεκάθαρων επιχειρησιακών στόχων και συνεχιζόμενη υπό – επένδυση [658]. Μόλις το 1993, η κυβέρνηση αποφάσισε να προχωρήσει σε ιδιωτικοποίηση σε στρατηγικούς επενδυτές του 35% της επιχείρησης, ενώ ένα επιπρόσθετο 14% πωλήθηκε στο κοινό και τους εργαζομένους [659]. Αν και το σχέδιο τράβηξε την προσοχή, διεθνών παικτών στην αγορά τηλεπικοινωνιών, όπως η AT&T, η Cable & Wireless, η France telecom, η NTT και άλλους, οι απεργίες και οι αντιδράσεις οδήγησαν σε ματαίωση του [659].

Η αγορά κινητής τηλεφωνίας από την άλλη, ξεκίνησε ως δυοπώλιο ιδιωτικών επιχειρήσεων [660], ενώ αξίζει να αναφερθεί πως η Ελλάδα υπήρξε η πρώτη ευρωπαϊκή χώρα που εκχώρησε άδειες μέσω διαδικασίας δημοπράτησης τους [661]. Οι πρώτες δύο GSM 900 άδειες δόθηκαν έναντι \$160 εκατομμυρίων η καθεμία, τον Αύγουστο του 1992, ενώ οι πάροχοι ξεκίνησαν στο αμέσως προσεχές χρονικό διάστημα τη λειτουργία τους, με μία περίοδο αποκλειστικής χρήσης όλων των τηλεπικοινωνιακών συχνοτήτων, συμπεριλαμβανομένων των υπηρεσιών GSM 1800, μέχρι το 2000 [662].

Αντίθετα, η απελευθέρωση της αγοράς σταθερής τηλεφωνίας ξεκίνησε με σημαντική καθυστέρηση τριών ετών [663], συγκριτικά με άλλες χώρες μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, στις αρχές του 2001 [664]. Στην αρχική αυτή περίοδο, οι ιδιωτικές εταιρείες εμφανίστηκαν διστακτικοί στο να επενδύσουν σε νέες τεχνολογίες και περιορίστηκαν στο να δημιουργήσουν πελατολόγιο προσφέροντας φωνητικές κυρίως υπηρεσίες ανταγωνιστικές του κυρίαρχου παρόχου [664]. Χρειάστηκαν κάποια χρόνια μέχρι να υπάρξει επαρκής ανταγωνισμός, ενώ το πρώην κρατικό μονοπώλιο αρχικά έχασε σημαντικά μερίδια αγοράς, από το 2004 και μετά ξεκίνησε πάλι να επανακάμπτει. Η είσοδος νέων εταιρειών, οι στρατηγικές συμμαχίες και οι εξαγορές δημιούργησαν ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον, στο οποίο όλοι οι πάροχοι έπρεπε να ανταποκριθούν προκειμένου να διατηρήσουν τα μερίδια αγοράς τους, να ανταγωνιστούν επιτυχώς και να εν τέλει να επιτύχουν οργανωσιακή επιβίωση.

Η μετάβαση από την μονοπωλιακή και ολιγοπωλιακή αγορά, σε συνθήκες πλήρους ανταγωνισμού, δεν υπήρξε ούτε εύκολη, ούτε γρήγορα για τα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, συμπεριλαμβανομένης και της Ελλάδος [665]. Η ελληνική αγορά πέρασε απότομα από την μονοπωλιακή κατάσταση με φτωχή τηλεπικοινωνιακή υποδομή [659], σε συνθήκες ανταγωνισμού. Η Εθνική Επιτροπή Ταχυδρομείων και Τηλεπικοινωνιών, αν και ιδρύθηκε το 1994, δεν κατέστη λειτουργική μέχρι το 1998 [662], ενώ βάσει των διεθνών αναλυτών αν και οι κανόνες ανταγωνισμού εφαρμόστηκαν στην αγορά, δεν υπήρξε μέριμνα για τις νέες υπηρεσίες, έτσι ώστε να διαμορφωθεί ένα κλίμα επενδύσεων [664].

Πέραν των ρυθμιστικών και διαρθρωτικών αλλαγών, εξαιρετικά ανθεκτική στην αλλαγή αποδείχτηκε και η νοοτροπία των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών των παρόχων τηλεπικοινωνιακών υπηρεσιών. Οι υφιστάμενοι πάροχοι έπρεπε να κάνουν την μετάβαση από το να αντιμετωπίζουν το κοινό ως συνδρομητές, στο να το αντιμετωπίζουν ως πελάτες. Η διαφοροποίηση μεταξύ συνδρομητών και πελατών, έγκειται στον τρόπο αντιμετώπισης, στο πόσο δεδομένη θεωρείται δηλαδή η διοίκηση της εταιρείας την πελατειακή της βάση. Το πέρασμα από την νοοτροπία του κοινού – συνδρομητή, στο κοινό – πελάτη απαιτούσε την εγκατάλειψη των γραφειοκρατικών δομών προς χάριν ποιο ευέλικτων δομών, που επικεντρώνονταν στις ανάγκες των πελατών, παρέχοντας ποιοτικές υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές [660].

Η ανάπτυξη πολλαπλών υπηρεσιών, αλλά και ποικίλων τεχνολογικών λύσεων, σε συνδυασμό με τις αυξανόμενες ανάγκες των καταναλωτών, ανάγκασε τις εταιρείες να δείξουν αυξημένο ενδιαφέρον για την αγορά, για το εξωτερικό τους περιβάλλον. Ως στόχος τέθηκε η δημιουργία συστημάτων επιχειρηματικής ευφυΐας με προσανατολισμό στην αγορά [666]. Η μετάβαση στον προσανατολισμό στην αγορά υπήρξε αναπόφευκτη για τους ελληνικούς τηλεπικοινωνιακούς παρόχους και σηματοδοτήθηκε τόσο από δομικές και αξιακές αλλαγές, όσο και από μεταβολές στη νοοτροπία και την κουλτούρα.

Η τηλεπικοινωνιακή αγορά είναι αρκετά περίπλοκη ως αποτέλεσμα των πολλαπλών «παικτών» που εμπλέκονται σε αυτή, όπως πελάτες με διαφορετικές ανάγκες και προτιμήσεις, επιχειρήσεις με διαφορετικό προφίλ και στόχους, καθώς και τεχνολογίες που παρέχουν διαφορετικές δυνατότητες [667]. Σκοπός της παρούσας ενότητας είναι να επικεντρωθεί σε ζητήματα κουλτούρας και αποδοτικότητας των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών επιχειρώντας: α) να διερευνήσει την ύπαρξη συντονισμού μεταξύ στρατηγικών μάρκετινγκ και κουλτούρας της αγοράς στους ελληνικούς τηλεπικοινωνιακούς παρόχους ως μέσο αύξησης της αποδοτικότητας τους, β) να διερευνήσει τη άμεση σχέση μεταξύ των τύπων κουλτούρας ως προς τον προσανατολισμό τους στην αγορά (εσωτερικός ή εξωτερικός προσανατολισμός) και της αποδοτικότητας και γ) τον τρόπο με τον οποίο οργανωσιακή μεγέθη, όπως η ηλικία και το μέγεθος του οργανισμού, επηρεάζουν τα ως άνω μεγέθη.

Η μελέτη των ανωτέρω θα διευρύνει την κατανόηση των διοικητικών στελεχών για τον τρόπο αλληλεπίδρασης κουλτούρας αγοράς και στρατηγικών μάρκετινγκ, υπό το πρίσμα του πως ο συντονισμός αυτός επιδρά στην συνολική εταιρική αποδοτικότητα. Επιπροσθέτως, επιχειρείται να συνδεθεί ο προσανατολισμός στην αγορά με την αποδοτικότητα, όπως και μεγέθη εταιρικού υποβάθρου, όπως η ηλικία και το μέγεθος του οργανισμού, με την κουλτούρα και άρα με την αποδοτικότητα. Σε κάθε περίπτωση διερευνάται το αν τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους τέτοια δεδομένα όταν χαράζουν την επιχειρησιακή στρατηγική ή όταν επεξεργάζονται οργανωσιακούς στόχους. Τα αποτελέσματα έχουν θεωρητική αλλά και πρακτική αξία: α) για τις υπάρχουσες

επιχειρήσεις και την προσπάθεια τους να πετύχουν υψηλότερη αποδοτικότητα, β) για τους νεοεισερχόμενους παίκτες στην αγορά που πρέπει να γνωρίζουν την στρατηγική των υπαρχόντων, γ) για κάθε πάροχο – διοικητικό στέλεχος που αναζητά ένα μη – αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δ) για τον ρυθμιστή της αγοράς που πρέπει να γνωρίζει τον χαρακτήρα και την κουλτούρα των εταιρειών που καλείται να ρυθμίσει, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ο υγιής και εποικοδομητικός ανταγωνισμός.

### 7.3.1 Θεωρητική Προσέγγιση

Στις αρχές της δεκαετίας του 1980 η πλειοψηφία των εταιρειών του λεγόμενου ανεπτυγμένου δυτικού κόσμου χρησιμοποιούσαν χρηματοοικονομικά εργαλεία προκειμένου να ελέγξουν την πορεία τους, να διατηρήσουν την ισχύ τους στις αγορές, να ενισχύσουν την πελατειακή τους βάση και να ικανοποιήσουν τις προσδοκίες των μετόχων τους. Η πλειοψηφία των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών δεν ενεπλάκη έντονα στη λογική αυτή, καθώς την εποχή εκείνη η πλειοψηφία των επιχειρήσεων δραστηριοποιούνταν ως κρατικά μονοπώλια, όπου στόχος τους ήταν να αυξήσουν τα κοινωνικά οφέλη και όχι τα εταιρικά τους κέρδη. Η απελευθέρωση της αγοράς και η συνεπακολουθούμενη αύξηση του ανταγωνισμού οδήγησε σε μεταβολή της υπάρχουσας κατάστασης. Χρηματοοικονομικοί δείκτες και λοιποί δείκτες αποδοτικότητας ξεκίνησαν να χρησιμοποιούνται ευρέως. Παράλληλα ξεκίνησε έντονος διάλογος περί του αν οι δείκτες αυτοί που εστίαζαν κυρίως σε βραχυπρόθεσμα χρηματοοικονομικά επιτεύγματα, μπορούσαν να πετύχουν μακροχρόνια μεγέθυνση αγνοώντας στοιχεία όπως η κουλτούρα και η ποιότητα [3].

Προοδευτικά, η μη – χρηματοοικονομική πληροφόρηση ξεκίνησε να παίζει όλο και σημαντικότερο ρόλο για μία πλειάδα επιχειρηματικών κλάδων, συμπεριλαμβανομένου και του τηλεπικοινωνιακού κλάδου [546]. Στο πλαίσιο αυτό, οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών στις Ηνωμένες Πολιτείες υπήρξαν πρωτοπόρες στην υιοθέτηση μικτών στρατηγικών, που περιλάμβαναν τόσο χρηματοοικονομικούς, όσο και ποιοτικούς δείκτες [668] προκειμένου να πετύχουν μακροχρόνια αποδοτικότητα και να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα όμως με τον D' Aveni [547] στις υπέρ – ανταγωνιστικές αγορές, όπως είναι η τηλεπικοινωνιακή αγορά, οι εταιρείες δεν μπορούν να κρατήσουν μακροχρόνια το οποιοδήποτε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι τεχνολογίες υποκαθίστανται, τα επιχειρηματικά μοντέλα αντιγράφονται και οι υπηρεσίες μεταβάλλονται με τις ανάγκες των καταναλωτών. Επιπροσθέτως, οι ανταγωνιστές δεν αφήνουν αναπάντητες αλλά σπεύδουν να αντιδράσουν άμεσα προκειμένου να μην απολέσουν μερίδιο αγοράς. Η οργανωσιακή κουλτούρα από την άλλη αποτελεί ένα από τα στοιχεία εκείνα που είναι μοναδικό και μη – αντιγράψιμο, σύμφωνα με τον Ohken [458] που μελέτησε υπέρ - ανταγωνιστικές αγορές, όπως αυτή των τηλεπικοινωνιών και των εκδόσεων. Ο λόγος της μη – αντιγραψιμότητας έγκειται τόσο στο γεγονός πως είναι τόσο μοναδική, όσο και ο ανθρώπινος χαρακτήρας, αλλά και στο γεγονός πως οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν γνωρίζουν στην πράξη ποια ακριβώς είναι η κουλτούρα τους. Στις περισσότερες μελέτες, η οργανωσιακή κουλτούρα αποτελεί απλά παράγοντα αποδοτικότητας, εμπόδιο σε επιχειρησιακές αλλαγές και παράμετρος αποτυχίες σε περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων. Στην πραγματικότητα όμως, απαιτείται η αυτόνομη μελέτη της κουλτούρας και η καταγραφή των χαρακτηριστικών της προκειμένου



να μπορέσει αυτή να καταστεί αξιοποιήσιμο εργαλείο στο χέρι των διοικούντων κατά την χάραξη στρατηγικής και κατά την επιχειρησιακή λειτουργία.

Ο προσανατολισμός στην αγορά, αποτελεί μία στρατηγική η οποία περιλαμβάνει στοιχεία κουλτούρας, αλλά και συμπεριφοράς, γεγονός που την καθιστά μη – αντιγράψιμη. Πρόκειται για μία εσωτερική διαδικασία, αποτέλεσμα νοοτροπίας και συμπεριφοράς, η οποία δεν μπορεί ούτε να μεταφερθεί, ούτε να εξηγηθεί [669], αλλά διδάσκεται μόνο στην πράξη. Ο Day ([670], [671]) κατέγραψε τα χαρακτηριστικά των προσανατολισμένων στην αγορά οργανισμών: καλή αίσθηση της αγοράς, νοημοσύνη και λειτουργίες εστιασμένες στις ανάγκες της αγοράς. Οι οργανωσιακές αυτές ικανότητες συνδέονται άμεσα με τις υποβόσκουσες αρχές και αξίες των οργανισμών και αποτελούν το κλειδί για την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ([672], [673]).

Τη διαδικασία αυτή και πως παράγει υψηλή αποδοτικότητα μελέτησαν οι Deshpande & Webster [288] και Deshpande et al. [641]. Ξεκινώντας την έρευνα τους από το ιαπωνικό επιχειρησιακό περιβάλλον, σύντομα την επέκτειναν σε πολλές χώρες του λεγόμενου ανεπτυγμένου δυτικού κόσμου. Οι μελέτες αυτές έδωσαν στοιχεία ότι η κουλτούρα προσανατολισμού στην αγορά μπορεί να προσφέρει μεγαλύτερη αποδοτικότητα σε τομείς όπως: α) έρευνα και ανάπτυξη, β) λειτουργικές δομές και γ) διοικητικές δομές. Δεν συνέδεσαν όμως την κουλτούρα της αγοράς με τον προσανατολισμό στην αγορά ως στρατηγική επιλογή με στόχο την αύξηση την επιχειρησιακής αποδοτικότητας.

Οι μελέτες που έχουν μέχρι στιγμής πραγματοποιηθεί και που αξιοποιούν και τα δύο μεγέθη, ως κριτήρια αύξησης της αποτελεσματικότητας, αφορούν πολλαπλά εθνικά περιβάλλοντα ([674], [643], [675], [676], [677], [678], [679]). Στις μελέτες αυτές, άλλοι ερευνητές εντόπισαν θετική συσχέτιση των δύο μεγεθών [674], ενώ άλλοι διαπίστωσαν την ύπαρξη έμμεσων συσχετίσεων [675]. Οι O’Cass & Ngo [676] δημιούργησαν ένα τριγωνικό μοντέλο που συνέδεε τον προσανατολισμό στην αγορά, με την κουλτούρα καινοτομίας και την επιχειρησιακή αποδοτικότητα ενώ οι Kirca & Hult [679] επικεντρώθηκαν στη σχέση της εθνικής κουλτούρας με την ανάπτυξη του προσανατολισμού στην αγορά.

Οι έρευνες όμως αυτές δεν απαντούν με σαφήνεια στο ερώτημα του αν ο προσανατολισμός στην αγορά από μόνος του μπορεί να διασφαλίσει μακροχρόνια ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ([228], [680], [681], [682]). Παρόλο που μερικοί ερευνητές αντιμετωπίζουν την προσανατολισμένη στην αγορά συμπεριφορά των εργαζομένων ως μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας [683], οι περισσότεροι αντιμετωπίζουν τις δύο μεταβλητές ως ανεξάρτητες αλλά αλληλεπιδρόμενες ([57], [190]). Το κενό αυτό επιχειρήθηκε να καλυφθεί στην παρούσα ενότητα και στην αντίστοιχη ερευνητική προσπάθεια που δημοσιεύτηκε [684].

Με βάση τα μοντέλα αυτά, γίνεται προσπάθεια να επεκταθεί η ανάλυση προκειμένου να διερευνηθεί την ακριβή σχέση των δύο μεταβλητών, αλλά και τον τρόπο που επηρεάζονται από ανεξάρτητες μεταβλητές όπως το μέγεθος και η ηλικία του οργανισμού. Με τον τρόπο θα ενσωματωθεί στην ανάλυση το ιστορικό των εταιρειών και η σημερινή δομή και λειτουργία τους. Παρόλο που η διεθνής βιβλιογραφία δεν ορίζει με σαφήνεια αντικειμενικό μέτρο του μεγέθους του οργανισμού, η κυρίαρχη άποψη βασίζεται πάνω στην μέτρηση των εργαζομένων ως κριτήριο μεγέθους. Εξάλλου, οι οργανωσιακοί στόχοι σχετίζονται άμεσα με το μέγεθος του οργανισμού και το κόστος των υποδομών [685], γεγονός που οδηγεί στη χρήση του αριθμού των εργαζομένων ως βασικό δείκτη. Η κατηγοριοποίηση

που χρησιμοποιήθηκε με βάση τα ιδιαίτερα στοιχεία του τηλεπικοινωνιακού κλάδου:

- εταιρείες μέχρι 500 εργαζομένους
- εταιρείες μέχρι 1.500 εργαζομένους
- εταιρείες μέχρι 3.000 εργαζομένους
- εταιρείες με πάνω από 3.000 εργαζομένους

Όσον αφορά το κριτήριο της ηλικίας του οργανισμού, αυτό προσεγγίστηκε με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία και τα μοντέλα άλλων ερευνητών ([686], [687], [543], [688]). Τα μέχρι στιγμής ευρήματα έχουν δείξει πως οι πρακτικές μάρκετινγκ που εφαρμόζονται επηρεάζονται σε σημαντικό βαθμό από το μέγεθος της επιχείρησης. Για παράδειγμα στους μεγαλύτερους οργανισμούς, ο σχεδιασμός μάρκετινγκ είναι πιο στερεότυπη ως διαδικασία, ενώ σημαντικές διαφορές παρατηρούνται στις μικρότερες εταιρείες ([689]).

Όσον αφορά τη συσχέτιση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και προσανατολισμού στην αγορά, με βάση τη διεθνή βιβλιογραφία, αναμένεται τα δύο μεγέθη να είναι εμφανώς συνδεδεμένα και συντονισμένα. Η κουλτούρα φυλής που επικεντρώνεται στη δημιουργία στενών δεσμών και παραδόσεων, στοχεύοντας σε εσωτερική σταθερότητα, αναμένεται να δίνει μικρή έμφαση στις ανάγκες των καταναλωτών. Η ιεραρχική κουλτούρα που επικεντρώνεται στις διαδικασίες και στην τήρηση γραφειοκρατικών δομών, αναμένεται να έχει υψηλότερο προσανατολισμό στην αγορά δεδομένου ότι οι προαναφερθείσες δομές και διαδικασίες ενσωματώνουν στοιχεία αποτελεσματικότητας της αγοράς. Η κουλτούρα καινοτομίας αναμένεται να συνδέεται ακόμα περισσότερο με τον προσανατολισμό στην αγορά, δεδομένου ότι επικεντρώνεται σε ζητήματα επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και ανάληψης ρίσκου, με βάση τα ερεθίσματα που λαμβάνει από το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Τέλος, η κουλτούρα αγοράς που βασίζεται πάνω στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αναμένεται να συγκεντρώνει τον υψηλότερο βαθμό προσανατολισμού στην αγορά και στην επίτευξη καλά ορισμένων στόχων που σχετίζονται με το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τόσο από πλευράς πελατών, όσο και από πλευράς προμηθευτών και ανταγωνιστών. Σε γενικές γραμμές, αναμένεται οι προσανατολισμένοι προς το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, τύποι κουλτούρας (κουλτούρα καινοτομίας και αγοράς), να είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στην αγορά, συγκριτικά με τους προσανατολισμένους στο εσωτερικό της επιχείρησης τύπους κουλτούρας (κουλτούρα φυλής και ιεραρχίας). Βασιζόμενοι σε αυτό το θεωρητικό πλαίσιο, προκύπτουν τρία βασικά ερωτήματα προς διερεύνηση:

H3. Ο βαθμός προσανατολισμού στην αγορά, των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων, διαμορφώνεται με βάση των τύπο κουλτούρας του οργανισμού, διαμορφώνοντας μία κατάσταση συντονισμού κατά την οποία, όσο ισχυρότερη εμφανίζεται η κουλτούρα αγοράς, τόσο μεγαλύτερος είναι και ο προσανατολισμός στην αγορά.

H4. Δεδομένου ότι ισχύει η ερευνητική υπόθεση H3, τότε οι εξωστρεφείς τύποι κουλτούρας συνολικά, αναμένεται να εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα αποτελεσματικότητας, συγκριτικά με τους εσωστρεφείς.

H5. Τα ειδικά χαρακτηριστικά του κάθε τηλεπικοινωνιακού παρόχου (μέγεθος οργανισμού και ηλικία) επηρεάζουν τόσο τον βαθμό του προσανατολισμού στην αγορά, όσο και τον κυρίαρχο τύπο κουλτούρας.

### 7.3.2 Μεθοδολογία της Έρευνας

Η μεθοδολογία της έρευνας περιλάμβανε τη χρήση δύο διαφορετικών ερωτηματολογίων, προκειμένου να μην επηρεαστούν οι ερωτώμενοι στις απαντήσεις τους σχετικά με την κουλτούρα του οργανισμού και τον προσανατολισμό στην αγορά. Κρίθηκε σκόπιμο η μελέτη να μην πραγματοποιηθεί σε εργαζομένους, αλλά σε διοικητικά στελέχη και στελέχη των τμημάτων μάρκετινγκ (αλλά όχι των τμημάτων πωλήσεων). Στόχος υπήρξε ο εντοπισμός των δύο μεταβλητών σε στελέχη που συμμετέχουν ενεργά στη διαμόρφωση της επιχειρησιακής στρατηγικής ή λόγω αντικειμένου είναι γνώστες του τι αυτή θέλει να πετύχει και πως αντιμετωπίζει τα εξωτερικά ερεθίσματα. Η μεθοδολογία βάσει της οποίας ερωτούνται κυρίως διοικητικά στελέχη, θεωρείται έγκυρη και αξιόπιστη [690].

Συνολικά συγκεντρώθηκαν 80 αξιοποιήσιμα ερωτηματολόγια, από τα 125 συνολικά που στάλθηκαν, που διαμορφώνουν ένα ικανοποιητικό ποσοστό ανταποκρισιμότητας (64%). Όπως γίνεται εμφανές και από τον κάτωθι πίνακα (Πίνακας 36), η πλειοψηφία των διοικητικών στελεχών και στελεχών μάρκετινγκ που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν άντρες (63,75% του δείγματος), μεταξύ 40 και 49 ετών (51,25% του δείγματος) και κάτοχοι μεταπτυχιακού διπλώματος (61,25% του δείγματος). Όσον αφορά της επιχειρήσεις του δείγματος, από πλευράς ηλικίας οι περισσότερες δραστηριοποιούνται λιγότερο από 25 χρόνια στον κλάδο (85,72% του δείγματος), ενώ χαρακτηρίζονται ως μεσαίου μεγέθους από πλευράς εργαζομένων (42,86% του δείγματος).

**Πίνακας 36: Χαρακτηριστικά του δείγματος προσανατολισμού στην αγορά**

<b>Χαρακτηριστικά των Επιχειρήσεων</b>		
Πάροχοι Σταθερής Τηλεφωνίας	4	57,14%
Πάροχοι Κινητής Τηλεφωνίας	3	42,86%
Ηλικία Οργανισμού > 25 έτη	1	14,28%
Ηλικία Οργανισμού = 13 – 25 έτη	3	42,86%
Ηλικία Οργανισμού < 13 έτη	3	42,86%
Μέγεθος Οργανισμού = μεγάλοι (άνω των 3.000 εργαζομένων)	1	14,28%
Μέγεθος Οργανισμού = μεσαίο (μέχρι 3.000 εργαζόμενους)	3	42,86%
Μέγεθος Οργανισμού = μικρό (μέχρι 1.500 εργαζόμενους)	1	14,28%
Μέγεθος Οργανισμού = πολύ μικρό (μέχρι 500 εργαζόμενους)	2	28,58%

### Χαρακτηριστικά των Ερωτώμενων

Άνδρας	51	63,75%
Γυναίκα	29	36,25%
30-39	26	32,50%
40-49	41	51,25%
50 και άνω	13	16,25%
Πτυχίο	26	32,50%
Μεταπτυχιακό	49	61,25%
PhD	5	6,25%

### 7.3.3 Αποτελέσματα

Η αξιοπιστία του εργαλείου μετρήθηκε με τον συντελεστή του “Cronbach α” και μέσω της χρήσης του στατιστικού πακέτου SPSS. Βάσει των μελετών των Kurtinaitiene [651] και Nunnally [627], ένα εργαλείο θεωρείται αξιόπιστο όταν ο συντελεστής είναι κοντά ή υπερβαίνει το 0.7 (οι τιμές κυμαίνονται μεταξύ 0 και 1). Ο Πίνακας 37 παρουσιάζει τα αποτελέσματα που προέκυψαν με τη χρήση του ερωτηματολογίου, από όπου φαίνεται πως το σύνολο των τιμών γίνεται αποδεκτό, έστω και αν η τιμή της κουλτούρας καινοτομίας κινείται στο όριο.

Πίνακας 37: Έλεγχος αξιοπιστίας του δείγματος προσανατολισμού στην αγορά

Τύπος Κουλτούρας	Αριθμός Ερωτήσεων	Cronbach α
Κουλτούρα Φυλής	6	0.700
Κουλτούρα Καινοτομίας	6	0.691
Κουλτούρα Αγοράς	6	0.778
Κουλτούρα Ιεραρχίας	6	0.703

Μετά το πέραν του ελέγχου αυτού, εξετάστηκαν τα αποτελέσματα που αφορούν την ερευνητική υπόθεση H3, σχετικά με τον συντονισμό μεταξύ κυρίαρχου τύπου οργανωσιακής κουλτούρας και προσανατολισμού στην αγορά. Ο Πίνακας 37 παρουσιάζει τα αποτελέσματα που προέκυψαν και καταδεικνύουν ότι όλοι οι τύποι κουλτούρας συσχετίζονται στατιστικά σημαντικά με τον προσανατολισμό στην αγορά, γεγονός που υποδεικνύει μία ισχυρή και παγιωμένη διασύνδεση των δύο μεταβλητών. Από όλους του τύπους κουλτούρας, μόνο η κουλτούρα φυλής εμφανίζεται να έχει αρνητική συσχέτιση, γεγονός που υποδηλώνει πως

τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι με αυτόν τον τύπο κουλτούρας τείνουν να εμφανίζουν μεγαλύτερα επίπεδα εσωστρέφειας.

Αντίθετα, οι εξωστρεφείς τύποι κουλτούρας (κουλτούρας καινοτομίας και αγοράς) εμφανίζουν στατιστικά σημαντικές και θετικές συσχετίσεις, με τον προσανατολισμό στην αγορά (0.429 και 0.238 αντίστοιχα) επαληθεύοντας της ερευνητική υπόθεση. Η κουλτούρα της αγοράς μάλιστα εμφανίζει τον μεγαλύτερο βαθμό προσανατολισμού στην αγορά μεταξύ όλως των τύπων κουλτούρας. Επιπροσθέτως, συγκρίνοντας τα ζεύγη τύπων κουλτούρας ως προς το κριτήριο της ευελιξίας – ελέγχου, γίνεται εμφανές ότι μεγαλύτερο προσανατολισμό στην αγορά εμφανίζουν οι τύποι κουλτούρας που έχουν ροπή προς τον έλεγχο.

**Πίνακας 38: Συσχέτιση μεταξύ προσανατολισμού στην αγορά και τύπου κουλτούρας**

	Κουλτούρα Φυλής	Κουλτούρα Καινοτομίας	Κουλτούρα Αγοράς	Κουλτούρα Ιεραρχίας
Προσανατολισμός στην Αγορά	<b>-0.524</b>	<b>0.238*</b>	<b>0.429</b>	<b>0.143</b>

Σημείωση: Όλες οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές ( $\alpha = 0.01$ ) με εξαίρεση αυτές που σημειώνονται με

\* και οι οποίες είναι στατιστικά σημαντικές στο επίπεδο του  $\alpha = 0.05$

Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν ότι στους ελληνικούς τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς, υφίστανται δύο δυνάμεις που τους ωθούν στον προσανατολισμό στην αγορά. Η μία δύναμη αφορά τον εξωτερικό τους προσανατολισμό και τον βαθμό που αναπτύσσουν νοημοσύνη περί αυτόν (καταναλωτές, ανταγωνιστές και προμηθευτές), ενώ η άλλη δύναμη αφορά το κατά πόσο διαθέτουν τα συστήματα δομής και ελέγχου προκειμένου να αξιοποιήσουν τη νοημοσύνη τους αυτή.

Η επόμενη ερευνητική υπόθεση σκοπό έχει να φωτίσει τη διασύνδεση αποδοτικότητας με τον κυρίαρχο τύπο κουλτούρας. Η συσχέτιση πραγματοποιήθηκε με τη χρήση της κερδοφορίας και της χρηματοοικονομικής μεγένθυσης (κύκλος εργασιών), όπως αυτά κατεγράφησαν στους ισολογισμούς των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών εταιρειών. Τα αποτελέσματα όπως καταγράφονται στον Πίνακα 39 δείχνουν θετική συσχέτιση των μεγεθών αποδοτικότητας με τους εξωστρεφείς τύπους κουλτούρας (κουλτούρα αγοράς και ιεραρχίας) και αρνητική συσχέτιση με τους εσωστρεφείς (κουλτούρα φυλής και ιεραρχίας). Επιβεβαιώνουν έτσι την ερευνητική υπόθεση H4 και επιβεβαιώνουν τις πρώιμες ενδείξεις των Paradimitriou et al. (2009) πάνω στο αντικείμενο.

Επιπροσθέτως, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι τύποι κουλτούρας με έφεση στην ευελιξία παρουσιάζουν καλύτερα αποτελέσματα συσχέτισης αποδοτικότητας από ότι οι τύποι κουλτούρας με τάση στον έλεγχο. Το στοιχείο αυτό δικαιολογεί και την τάση των εργαζομένων να επιλέγουν πιο ευέλικτα σχήματα ως επιθυμητό τύπο κουλτούρας.

**Πίνακας 39: Συσχέτιση μεταξύ μεγεθών αποδοτικότητας και τύπου κουλτούρας**

	Κουλτούρα Φυλής	Κουλτούρα Καινοτομίας	Κουλτούρα Αγοράς	Κουλτούρα Ιεραρχίας
Κερδοφορία	<b>-0,048</b>	<b>0.810</b>	<b>0.143*</b>	<b>-0.238*</b>
Χρηματοοικονομική Μεγέθυνση	<b>-0.143</b>	<b>0.714</b>	<b>0.048</b>	<b>-0.524</b>

Σημείωση: Όλες οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές ( $\alpha = 0.01$ ) με εξαίρεση αυτές που σημειώνονται με

\* και οι οποίες είναι στατιστικά σημαντικές στο επίπεδο του  $\alpha = 0.05$

Η τελευταία ερευνητική υπόθεση της ενότητας αυτής (H5), αφορούσε το εάν ο κυρίαρχος τύπος κουλτούρας και ο προσανατολισμός στην αγορά επηρεάζονται από ενδογενείς οργανωσιακούς παράγοντες, όπως η ηλικία και το μέγεθος του οργανισμού. Τα αποτελέσματα του Πίνακα 40 έδειξαν ότι όσο μεγαλύτερη η επιχείρηση από πλευράς εργαζομένων, τόσο περισσότερο ιεραρχικά πρότυπα θα ισχύουν και τόσο περισσότερο θα τείνει στην ιεραρχική κουλτούρα ο οργανισμός (0.619). Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνεται και από παλαιότερες μελέτες ([689], [691]) που παρατήρησαν πως η διοίκηση των μεγαλύτερων οργανισμών απαιτούσε περισσότερο γραφειοκρατικές και ιεραρχικές δομές, συγκριτικά με τους μικρότερους και περισσότερο ευέλικτους οργανισμούς. Παράλληλα μία σειρά ερευνητών επιβεβαίωσε πως οι πρακτικές μάρκετινγκ μεταβάλλονται βάσει του μεγέθους του οργανισμού ([688], [692], [693]), καθώς το μέγεθος επηρεάζει θετικά τα εξωτερικά ερεθίσματα αλλά και την ποιότητα των πηγών προέλευσης τους (πελάτες, προμηθευτές, ανταγωνιστές).

Παραπλήσια αποτελέσματα προέκυψαν και για την μελέτη της ηλικίας των οργανισμών. Όσο αυξάνεται η ηλικία του οργανισμού τόσο περισσότερο ιεραρχικός γίνεται. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός πως η απώλειες σε επίπεδο κουλτούρας αγοράς είναι μηδαμινές συγκριτικά με τις αντίστοιχες απώλειες των τύπων κουλτούρας που συνδέονται με την ευελιξία (κουλτούρα φυλής και καινοτομίας). Το στοιχείο αυτό καταδεικνύει πως οι κουλτούρες ελέγχου (κουλτούρα ιεραρχίας και αγοράς), παρουσιάζουν είτε μεγάλη αύξηση όσο μεγαλώνει η ηλικία τους (κουλτούρα ιεραρχίας), είτε οριακή μείωση (κουλτούρα αγοράς).

Τέλος, η συσχέτιση μεταξύ ηλικίας και προσανατολισμού στην αγορά είναι θετική και στατιστικά σημαντική (όπως και στην περίπτωση της ηλικίας), επιβεβαιώνοντας ουσιαστικά στην ερευνητική υπόθεση H5. Το στοιχείο αυτό δείχνει πως η ηλικία μέσω της συσσώρευσης εμπειρίας και νοημοσύνης για την αγορά και τους καταναλωτές, συμβάλλει θετικά στον προσανατολισμό στην αγορά. Το εύρημα αυτό επιβεβαιώνεται και από παλαιότερους ερευνητές ([694], [691], [688], [692]).

**Πίνακας 40: Συσχέτιση μεταξύ εταιρικής ηλικίας και μεγέθους, με τύπο κουλτούρας και προσανατολισμό στην αγορά**

	Κουλτούρα Φυλής	Κουλτούρα Καινοτομίας	Κουλτούρα Αγοράς	Κουλτούρα Ιεραρχίας	Προσανατολισμός στην Αγορά
Μέγεθος	<b>-0.048*</b>	<b>-0.238</b>	<b>-0.238</b>	<b>0.619</b>	<b>0.143*</b>
Ηλικία	<b>-0.390</b>	<b>-0.390</b>	<b>-0.098*</b>	<b>0.781</b>	<b>0.390</b>

Σημείωση: Όλες οι συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές ( $\alpha = 0.01$ ) με εξαίρεση αυτές που σημειώνονται με \* και οι οποίες είναι στατιστικά σημαντικές στο επίπεδο του  $\alpha = 0.05$

Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν τη σημασία του μεγέθους και της ηλικίας στη διαμόρφωση του χαρακτήρα και της στρατηγικής των οργανισμών. Όσον αφορά το μέγεθος, τα αποτελέσματα επιβεβαιώνουν τα ευρήματα των Cameron και Quinn [190], οι οποίοι συσχέτισαν τον τρόπο διαμόρφωσης των εσωτερικών δομών λειτουργίας με το μέγεθος του οργανισμού, όπως επίσης και τα αντίστοιχα ευρήματα μία σειράς άλλων ερευνητών που έδειξαν πως μεγάλοι οργανισμοί χαρακτηρίζονται από τυποποιημένες διαδικασίες, περιορισμένη ελαστικότητα και γραφειοκρατικό έλεγχο ([695], [696], [697]). Όσον αφορά την εταιρική ηλικία, τα αποτελέσματα είναι συμβατά με τις θεωρίες του κύκλου ζωής των επιχειρήσεων που τονίζουν ότι οι πιο ιεραρχικές δομές εμφανίζονται όσο οι επιχειρήσεις μεγαλώνουν ηλικιακά ([698], [699]), λόγω την ανάπτυξης όλο και πιο σύνθετων συστημάτων διοίκησης και διαχείρισης [700].

Ο αυξανόμενος ανταγωνισμός, τα μειωμένα μερίδια αγοράς και ο περιορισμός των κερδών δημιουργούν ένα ασφυκτικό και σκληρό επιχειρηματικό περιβάλλον. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, οι προσανατολισμένες στην αγορά κουλτούρες, μπορούν να αποτελέσουν ένα μη – αντιγράψιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα [701], ικανό να διασφαλίζει την επιχειρηματική βιωσιμότητα, λόγω της άμεσης συσχέτισης με την κερδοφορία και τη μεγέθυνση [702]. Τα προκύπτοντα αποτελέσματα μπορούν να παρέχουν στα διοικητικά στελέχη θεώρηση νέων πρακτικών και προοπτικών κατά τη χάραξη της στρατηγικής των επιχειρήσεων τους.

Αρχικά, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να λαμβάνουν υπόψη τους, παράγοντες όπως η ηλικία και το μέγεθος, κατά την χάραξη της στρατηγικής τους, καθώς επηρεάζουν τόσο την οργανωσιακή κουλτούρα, όσο και τον προσανατολισμό στην αγορά. Ένας μεγάλος οργανισμός που αποτελείται όμως από μικρά και ευέλικτα τμήματα, που το καθένα από αυτά ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένες ανάγκες της αγοράς μπορεί να ανταποκριθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια και ταχύτητα σε μία νέα επιχειρηματική στρατηγική. Αν πάλι ο οργανισμός λειτουργεί για πληθώρα ετών, ενδεχομένως οι δομές του να έχουν ενσωματώσει ιεραρχικές δομές, έξω από τις επιθυμίες της διοίκησης. Το στοιχείο αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη και από τον ρυθμιστή της αγοράς. Όσο περισσότερο συγκεντρωτική είναι μία αγορά (εταιρείες με μεγάλο μέγεθος) και όσο μεγαλύτερη ηλικιακά (δεν εισέρχονται νέες εταιρείες στην αγορά) τόσο πιο παγιωμένη και ιεραρχική – γραφειοκρατική θα τείνει η αγορά να είναι.

Δευτερευόντως, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν πως ο συντονισμός προσανατολισμού στην αγορά, με έναν εκ των εξωστρεφών τύπων κουλτούρας, μπορεί να οδηγήσει σε επιπρόσθετη αποδοτικότητα. Δεν αρκεί

λοιπόν η υιοθέτηση στρατηγικών που βελτιώνουν τον προσανατολισμό της αγοράς, αλλά θα πρέπει οι στρατηγικές αυτές να είναι σε συντονισμό με την αντίστοιχη κουλτούρα, κατά προτίμηση με την κουλτούρα της αγοράς. Ουσιαστικά πρόκειται για το πρόβλημα που υπήρξε και στην προηγούμενη ενότητα και αφορούσε τον τρόπο με τον οποίο θα πρέπει η νοημοσύνη που αποκτάται σχετικά με τους πελάτες και τους ανταγωνιστές, να ενσωματώνεται ως στοιχείο κουλτούρας στο εσωτερικό της επιχείρησης. Οι πάροχοι θα πρέπει να υιοθετήσουν τεχνικές που να επικεντρώνονται στην ποιότητα και στην ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών, ενώ οι στρατηγικές προώθησης που εφαρμόζουν θα πρέπει να έχουν ως στόχο την προβολή και παγίωση στις συνειδήσεις εργαζομένων, πελατών και ανταγωνιστών του επιθυμητού επιχειρηματικού προφίλ.

Τα σημαντικότερα συμπεράσματα της ενότητας αυτής που μπορούν να αξιοποιηθούν στα πλαίσια της διοίκησης των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών είναι:

- Η αποδοτικότητα των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών σε όρους κερδοφορίας και μεγένθυσης του κύκλου εργασιών, συνδέεται άμεσα με τον προσανατολισμό στην αγορά. Όσο μεγαλύτερη εμφανίζεται η τάση αυτή, τόσο υψηλότερη κερδοφορία αναμένεται για τους παρόχους.
- Ο βαθμός προσανατολισμού στην αγορά επηρεάζεται και επηρεάζει θετικά την κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα. Μόνη εξαίρεση αποτελεί η κουλτούρα φυλής. Όσο περισσότερο εξωστρεφής είναι ο χαρακτήρας της κουλτούρας, τόσο περισσότερο προσανατολισμένη στην αγορά θα είναι η επιχείρηση.
- Η ηλικία και το μέγεθος του οργανισμού επηρεάζουν τόσο την οργανωσιακή του κουλτούρα, όσο και τον προσανατολισμό του στην αγορά. Όσο μεγαλύτεροι οι οργανισμοί (ή τα τμήματα), τόσο περισσότερο ιεραρχικές θα γίνονται οι δομές, ενώ το ίδιο αναμένεται να συμβεί με την πάροδο των ετών. Η γνώση των στοιχείων αυτών επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη να αντιλαμβάνονται από τις αλλαγές στον προσανατολισμό της κουλτούρας πότε πρέπει να προβούν σε αλλαγές των δομών για να μειώσουν το μέγεθος ή την ηλικία συγκεκριμένων τομέων - τμημάτων.

#### **7.4 Ηγεσία**

Η εφαρμογή των όποιων επιχειρησιακών σχεδίων, η δημιουργία πλάνων προσανατολισμού στην αγορά και συστημάτων μέτρησης της αποδοτικότητας απαιτούν μία σημαντική παράμετρο προκειμένου να υλοποιηθούν: της κατάλληλης ηγεσίας. Δημιουργείται έτσι το ερώτημα, του ακριβή ρόλου της ηγεσίας στους σύγχρονους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς, της επίδρασης των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του κλάδου στη διαμόρφωση της και της αλληλεπίδρασης της με την οργανωσιακή κουλτούρα. Η έρευνα στον τομέα αυτό, αναμένεται να δείξει το βάθος της επίδρασης που η ηγεσία μπορεί να έχει πάνω στη δεδομένη οργανωσιακή κουλτούρα, αλλά και να διερευνήσει τα όρια της επίδρασης αυτής.

Τα τελευταία 30 χρόνια, οι παραδοσιακές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαφοροποιήθηκαν [72], ως αποτελέσματα των τεχνολογικών, επιχειρηματικών και ρυθμιστικών αλλαγών που πραγματοποιήθηκαν σε διεθνές επίπεδο. Γεγονότα, όπως η κυριαρχία των ιαπωνικών επιχειρήσεων την δεκαετία του 1980 έναντι των αντίστοιχων αμερικανικών [84], η πτώση των κουμουνιστικών



καθεστώτων στην ανατολική Ευρώπη και η αναμόρφωση της κινεζικής οικονομίας [73], διαμόρφωση ένα νέο, ανοικτό και παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον. Το περίπλοκο αυτό περιβάλλον δεν μπορούσε πλέον να βρει ερμηνεία και να εξηγήσει τον ανταγωνισμό και τον τρόπο απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά εργαλεία [1].

Ερευνητές από διαφορετικά πεδία ξεκίνησαν τις προσπάθειες τους, προκειμένου να ανακαλύψουν νέες πηγές απόκτησης και κυρίως διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως η ποιότητα, η οργανωσιακή μάθηση, η ηγεσία, η κουλτούρα και άλλα [4]. Εξ αυτών, η ηγεσία και η οργανωσιακή κουλτούρα αποδείχτηκαν δύο βασικοί πυλώνες στις προσπάθειες τους να βρουν απαντήσεις στον τρόπο λειτουργίας των αγορών στον 21ο αιώνα.

Η ηγεσία έχει αποτελέσει ένα από τα πλέον μελετημένα φαινόμενα των οργανισμών [311], με πάνω από δύο χιλιάδες τίτλους βιβλίων και άρθρων να έχουν δημοσιευτεί μόλις μέχρι το 1999 [703]. Παράλληλα, η οποιαδήποτε έρευνα πάνω στο ζήτημα της οργανωσιακής κουλτούρας, θα αποκαλύψει πως πρόκειται για ένα κυρίαρχο ακαδημαϊκό θέμα της επιχειρησιακής έρευνας [704]. Η σημασία των δύο αντικειμένων αναγνωρίστηκε από τον Schein [6], ο οποίος τόνισε πως «ηγεσία και κουλτούρα είναι τόσο κεντρικά θέματα στην προσπάθεια κατανόησης της λειτουργίας των οργανισμών και των αιτιών που τους καθιστούν αποτελεσματικούς, που δεν μπορούμε ποτέ να είμαστε ευχαριστημένοι με τον βαθμό ανάλυσής τους». Η διαπίστωση αυτή, σκοπό είχε να δείξει πως το διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον δραστηριοποίησης των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, δεν επιτρέπει τον εφησυχασμό των ερευνητών, αλλά πρέπει συνεχώς να αναζητούν νέα πεδία στα οποία οι δύο μεταβλητές μπορούν να προσφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η ηγεσία ως μέγεθος έχει μελετηθεί υπό διάφορα πρίσματα. Από γνωρίσματα [705] και συμπεριφορές [706], από θεωρίες διαχείρισης κρίσεων [707] μέχρι “situational theory” [708] και από χαρισματική ηγεσία μέχρι ηγεσία της αλλαγής των δομών [709], οι ερευνητές προσπαθούν επί μακρόν να κατανοήσουν τους παράγοντες που διαμορφώνουν την αποτελεσματική ηγεσία. Άλλες μελέτες προσπαθούν να διερευνήσουν και να συσχετίσουν την ηγεσία με τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των οργανισμών ([710], [711]), αλλά τα αποτελέσματα τους είναι ασυνεπή, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει παγιωμένη αντίληψη για τη σχέση [712].

Παράλληλα, η οργανωσιακή κουλτούρα έχει μελετηθεί από πληθώρα ερευνητών ([56], [6], [92], [61], [100]), που ισχυρίζονται πως μία κατάλληλη για τις περιστάσεις και επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει θετικά την παραγωγικότητα και την καινοτόμο διάθεση [80], καθώς και τη συνολική εταιρική αποδοτικότητα [713]. Μία σειρά περίπλοκων μεθόδων έχουν αναπτυχθεί και χρησιμοποιηθεί προκειμένου να οριστούν και να μετρηθούν διάφορες πτυχές της οργανωσιακής κουλτούρας, όπως οι μαθηματικές αναλογίες της κουλτούρας [130], οι τύποι της κουλτούρας [131], η ισχύς της κουλτούρας [31] και άλλα. Όλη αυτή η έρευνα, είχε ως αποτέλεσμα την αποδοχή της οργανωσιακής κουλτούρας ως εργαλείου άσκησης διοίκησης [194] και πολύ περισσότερο ως εργαλείου άσκησης ελέγχου εκ μέρους της διοίκησης [193].

Παρά την ύπαρξη παράλληλης μελέτης για τα δύο οργανωσιακά μεγέθη, η σχέση μεταξύ τους και πολύ περισσότερο η έκταση και το βάθος της σχέσης αυτής, δεν έτυχε ευρείας έρευνας [109]. Η διασύνδεση τους παρουσιάζει έλλειψη επαρκών εμπειρικών στοιχείων [714], προκειμένου να καλυφθούν οι περισσότερες πτυχές

της πολυλειτουργικής αυτής σχέσης. Η βιβλιογραφία πάνω στην ηγεσία συνολικά, δεν ασχολείται με την οργανωσιακή κουλτούρα παρά μόνο «οριακά» [715], με τις δημοσιευμένες εργασίες να παρουσιάζουν το πρότυπο της ισχυρής ηγεσίας που επηρεάζει (χωρίς έλεγχο της ισχύς) όλα τα υπόλοιπα επιχειρησιακά μεγέθη [704]. Εξετάζουν δηλαδή με «μάκρο – επίπεδο» τη σχέση των μεγεθών, αγνοώντας τη σημασία της σχέσης στο επίπεδο της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης [716].

#### 7.4.1 Θεωρητική Προσέγγιση

Ο διάλογος για τη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας, δεν είναι νέος. Διαρκεί τουλάχιστον 30 χρόνια και συνδέεται άρρηκτα με τη συζήτηση για την διαμόρφωση και τον εντοπισμό των επόμενων ηγετών, από τους υφιστάμενους. Οι Porras και Hoffer [329], σημείωσαν τη σημασία της κουλτούρας πάνω στην ηγεσία, αποκαλύπτοντας τις αξίες, τους κανόνες και τις συμπεριφορές που διαμορφώνουν τον χαρακτήρα της ηγεσίας. Ο Schein [82] υποστήριξε την ιδέα πως οι ηγέτες πρέπει να αξιολογούν και να σέβονται τα υφιστάμενα στοιχεία κουλτούρας, στην προσπάθεια τους όμως να διαμορφώσουν έναν επιθυμητό τύπο κουλτούρας που να συμπλέει με τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Υποστήριξε όμως, πως οι ηγέτες διαμορφώνουν την κουλτούρα στα πρώτα βήματα δημιουργίας των επιχειρήσεων, ενώ σε μετέπειτα βήματα, αφού έχουν αποχωρήσει τα ιδρυτικά στελέχη, είναι η κουλτούρα αυτή που διαμορφώνει τους ηγέτες. Στη θεώρηση αυτή συμφώνησαν και πληθώρα ερευνητών ([330], [331]), ενώ άλλοι υποστήριξαν την ιδέα πως η κουλτούρα διευκολύνει απλά την ανάπτυξη ηγετών με στοιχεία τέτοια που τους καθιστούν αποτελεσματικούς στη διοίκηση του οργανισμού [717]. Συμπληρωματικά, οι Ogbonna & Harris [109] διαπίστωσαν πως η αποτελεσματικότητα της διοίκησης εξαρτάται από το «φιλτράρισμα» της οργανωσιακής κουλτούρας, καθορίζοντας έτσι τα όρια δράσης των διοικητικών στελεχών. Μόλις πρόσφατα, οι Alvesson και Blom [718] προχώρησαν την θεώρηση, από το επίπεδο του ηγέτη που διαμορφώνει την κουλτούρα (work on culture), στο επίπεδο του διοικητικού στελέχους που δουλεύει εντός της υφιστάμενης κουλτούρας (work within culture).

Η ως άνω σχολή σκέψης, ξεκίνησε παράλληλα με την πρώτη, χωρίς όμως να έχει συλλογική συνείδηση της θεωρίας που αναπτύσσει και χωρίς να διατυπώνει συγκροτημένο αντίλογο. Ο Chodkowski [719] διαπίστωσε ότι η συμπεριφορά της ηγεσίας επηρεάζει τον τρόπο που οι υφιστάμενοι τους αντιλαμβάνονται τον χαρακτήρα της οργανωσιακής κουλτούρας. Ο Block [714] ενίσχυσε τα αποτελέσματα αυτά, βρίσκοντας πως ο χαρακτήρας της ηγεσίας των προϊσταμένων, επηρεάζει τον τύπο κουλτούρας των υφισταμένων, χωρίς όμως να κατορθώσει να συνδέσει την ηγεσίας της αλλαγής, με συγκεκριμένα στοιχεία της κουλτούρας. Συμπληρωματικά, ο Torpman [720] αναγνώρισε πως η ηγεσία καταλήγει να γίνει στοιχείο – παράγοντας της οργανωσιακής κουλτούρας και να ενσωματωθεί στην καθημερινή λειτουργία – ρουτίνα της επιχείρησης, ενώ άλλοι ερευνητές διερεύνησαν το κατά πόσο ο χαρακτήρας της ηγεσίας μπορεί να αποτελέσει στοιχείο πρόβλεψης της οργανωσιακής κουλτούρας [721].

Οι μελέτες αυτές εγείρουν σημαντικά ερωτήματα σχετικά με το εάν πράγματι μπορεί ο χαρακτήρας της ηγεσίας να αποτελεί σημάδι για την οργανωσιακή κουλτούρα. Ειδικά, στα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, όπως είναι αυτό των τηλεπικοινωνιών, αποτελεί σημείο ανάλυσης το εάν κουλτούρα και ηγεσία συντονίζονται. Το αν συμφωνεί δηλαδή ο χαρακτήρας τους ή εάν υπάρχει διάσταση μεταξύ του χαρακτήρα της ηγεσίας και του χαρακτήρα της κουλτούρας.

Ενδείξεις περί της ύπαρξης συντονισμού υφίστανται ήδη στη διεθνή βιβλιογραφία [718] και μένει να αποδειχτεί και εμπειρικά. Η ερευνητική υπόθεση που πρέπει λοιπόν να διερευνηθεί είναι:

- H6. Υφίστανται συντονισμός μεταξύ χαρακτήρα ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας σε μία αγορά που λειτουργεί υπό συνθήκες ανταγωνισμού, όπως είναι η τηλεπικοινωνιακή αγορά;

Η διερεύνηση αυτή υπόκειται σε μία σειρά περιορισμούς. Οι περιορισμοί αυτοί, αφορούν ένδο – επιχειρησιακά στοιχεία που επηρεάζουν τον οργανισμό, όπως η ηλικία και το μέγεθος, που εξετάστηκαν στην προηγούμενη ενότητα. Διάφοροι ερευνητές επιχείρησαν μετά το 2000 να εξετάσουν τους περιοριστικούς κανόνες της σχέσης κουλτούρας- ηγεσίας. Ο Li [722] μελέτησε τη σχέση αυτή σε γραφειοκρατικά και καινοτόμα περιβάλλοντα, ενώ οι Kwantes & Boglarsky [723] διαπίστωσαν την ύπαρξη ισχυρών δεσμών των δύο μεταβλητών και τις ατομικής αποδοτικότητας των εργαζομένων σε 8 διαφορετικά εθνικά περιβάλλοντα. Πληθώρα άλλων ερευνητών ([724], [725],[726]) διερεύνησαν τα αθροιστικά αποτελέσματα κουλτούρας και ηγεσίας, πάνω στην αποδοτικότητα, τη διαχείριση της γνώσης, τη διά βίου μάθηση και την ικανοποίηση από την εργασία.

Η αυξανόμενη παγκοσμιοποίηση των οικονομιών και η συνεπακολουθούμενη πολυπλοκότητα κατά την συνύπαρξη διαφορετικών τύπων κουλτούρας, επηρέασε και το ερευνητικό ενδιαφέρον πάνω στην ηγεσία. Το ενδιαφέρον αυτό είναι σήμερα συνεχώς διογκούμενο [727] και ειδικά για θέματα έρευνας σε “cross-cultural” ([728], [729]) και πως αυτή συνδέεται πρακτικά και μετρήσιμα με τον χαρακτήρα της ηγεσίας ([143], [730], [731]). Χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιας μελέτης, είναι αυτή των Tsui et al, [518], οι οποίοι επικεντρώθηκαν στη σχέση μεταξύ της συμπεριφοράς της ηγεσίας και της οργανωσιακής κουλτούρας, στο επιχειρηματικό περιβάλλον της Κίνας, με τα αποτελέσματα τους να καταδεικνύουν πως ο ρόλος των ηγετών δεν είναι πάντα κυρίαρχος, αλλά πολλές φορές συμπληρωματικός ως προς την κουλτούρα.

Οι μελέτες αυτές διαμόρφωσαν μία τάση μελέτης και αναζήτησης του πως αναπτύσσεται η αυθεντική (ως προς την μοναδικότητα της) ηγεσία (authentic leadership) [727], λαμβάνοντας την προσοχή πληθώρας επιχειρησιακών ερευνητών ([732], [733], [734]). Το στοιχείο που καθιστά την θεώρηση αυτή ενδιαφέρουσα είναι πως συγκριτικά με παλαιότερες θεωρήσεις, πρώτη αυτή ασχολείται με τον τρόπο «ανάπτυξης – καλλιέργειας» ενός συγκεκριμένου τύπου ηγεσίας [727]. Οι αυθεντικοί ηγέτες αναμένεται να έχουν υψηλό βαθμό συνειδησης για τις αξίες, τις πεποιθήσεις, τα στοιχεία ατομικότητας και τις ικανότητες, τόσο των ίδιων, όσο και των οργανισμών στους οποίους εργάζονται. Σύμφωνα με τον Yukl [735], οι ενέργειες τους διακατέχονται και οδηγούνται από τον πυρήνα της οργανωσιακής κουλτούρας, ως αυτονόητη κατάσταση και όχι ως επιθυμία να διατηρήσουν την εργασιακή τους θέση ή να αποκτήσουν την αποδοχή – θαυμασμό των υφισταμένων και προϊσταμένων τους.

Η αλλαγή της κυρίαρχης θεώρησης πάνω στην ηγεσία, σε συνδυασμό με την πολυπλοκότητα του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, έφεραν στην επιφάνεια το γεγονός πως τα περισσότερα υφιστάμενα μοντέλα, είχαν σχεδιαστεί για επιχειρήσεις του προηγούμενου αιώνα, στις οποίες κυρίως επικρατούσαν ιεραρχικές δομές [736]. Τα μοντέλα αυτά δεν μπορούσαν να συλλάβουν και να καταγράψουν τη δυναμική της ηγεσίας στο σύγχρονο και περίπλοκο

επιχειρηματικό περιβάλλον [737]. Εισάγοντας στοιχεία της «θεωρίας πολυπλοκότητας» στη μελέτη της ηγεσίας, ένα τελείως νέο πεδίο μελέτης ανέκυψε, η λεγόμενη «ηγεσία πολυπλοκότητας» [738]. Στον πυρήνα της νέας αυτής θεωρίας υφίσταται η σχέση ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας [739], αφού όπως οι Uhl-Bien et al, [736] τονίζουν η ηγεσία πολυπλοκότητας δεν είναι αποτέλεσμα της επίδρασης ενός ατόμου ή μίας ομάδας ατόμων, αλλά διαμορφώνεται από την αλληλεπίδραση πολλαπλών δυνάμεων.

Ένα τέτοιο πολύπλοκο και σύνθετο περιβάλλον αναμένεται να επηρεάζεται και από τις συνθήκες ανταγωνισμού της αγοράς και τα ιδιαίτερα βιομηχανικά χαρακτηριστικά, όπως ο βαθμός ανταγωνισμού, η ηλικία και το μέγεθος της επιχείρησης. Αποκτά ιδιαίτερη σημασία λοιπόν να διερευνηθεί το πώς η σχέση κουλτούρας ηγεσίας επηρεάζεται από αυτούς τους παράγοντες, προκειμένου να προαχθεί η ανάλυση της «ηγεσίας πολυπλοκότητας». Η έρευνα αυτή είναι μεγάλης σημασίας καθώς στην παρούσα χρονική συγκυρία, μόνο ένα μικρό ποσοστό βιβλιογραφίας έχει προχωρήσει σε επαλήθευση προβλέψεων ειδικά σε εφαρμοσμένο επιχειρησιακό περιβάλλον [735]. Προκύπτει λοιπόν η εξής ερευνητική υπόθεση:

- H7. Μπορούν οι συνθήκες ανταγωνισμού και τα ιδιαίτερα βιομηχανικά χαρακτηριστικά της τηλεπικοινωνιακής αγοράς να επηρεάσουν τη σχέση κουλτούρας – ηγεσίας, όπως και κάθε μέγεθος ξεχωριστά;

Η όλη αυτή ανάλυση γεννάει συνακολούθως το ερώτημα, για την ροή έντασης αυτής της σχέσης. Η ηγεσία επηρεάζει την κουλτούρα ή το ανάποδο και υπό ποιες προϋποθέσεις; Ο Alvesson [704] αναγνώρισε πως η σχέση μεταξύ των δύο μεγεθών δεν είναι μονοδιάστατη όπως η περισσότερη βιβλιογραφία υπαινίσσεται. Αντίθετα, υποστήριξε πως η σχέση είναι πολυδιάστατη: α) με την ηγεσία να επηρεάζει την κουλτούρα, β) την κουλτούρα να επηρεάζει την ηγεσία και γ) η ηγεσία να μπορεί να ερμηνευτεί ως στοιχείο της οργανωσιακής κουλτούρας. Οι δύο πρώτες περιπτώσεις έχουν αναλυθεί θεωρητικά από τους ερευνητές που έχουν προαναφερθεί. Η τρίτη περίπτωση υποδηλώνει πως η ηγεσία είναι εξ' ορισμού «στοιχείο κουλτούρας» και περιλαμβάνει πολλαπλά στοιχεία διαχείρισης [740]. Παρά την ύπαρξη ισχυρής θεωρητικής διασύνδεσης μεταξύ των δύο μεταβλητών, τα εμπειρικά δεδομένα είναι σχετικά περιορισμένα [727] και κυρίως επικεντρωμένα στον ρόλο της ηγεσίας. Απαιτείται η διερεύνηση προϋποθέσεων, υπό τις οποίες η κουλτούρα επηρεάζει περισσότερο την ηγεσία και το αντίστροφο. Η γνώση των προϋποθέσεων αυτών, είναι σημαντική για τα διοικητικά στελέχη, καθώς τους παρέχει το πλαίσιο υπό το οποίο μπορούν να διαμορφώσουν τις εξελίξεις και την αλλαγή εντός του οργανισμού τους. Επιπροσθέτως, με την κατανόηση αυτή γίνονται αντιληπτά τα όρια της στρατηγικής και της διαχείρισης της καθημερινής λειτουργίας της επιχείρησης από τα διοικητικά της στελέχη. Προκύπτει λοιπόν η ερευνητική υπόθεση:

- H8. Υφίσταται εμπειρικά καταγεγραμμένη σχέση μεταξύ οργανωσιακής κουλτούρας – ηγεσίας και υπό ποιες προϋποθέσεις η κάθε μεταβλητή υπερισχύει ως προς την επιρροή της άλλης;

Τα αποτελέσματα της έρευνας είναι τόσο θεωρητικής, όσο και πρακτικής αξίας: α) για τις υπάρχουσες εταιρείες, στην προσπάθεια τους να διοικηθούν αποτελεσματικά και να πετύχουν μεγαλύτερη αποδοτικότητα, β) για τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να οδηγήσουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και γ) νέους παίκτες στην αγορά των τηλεπικοινωνιών, που πρέπει να γνωρίζουν τι στοιχεία ηγεσίας πρέπει να διαθέτουν για να πετύχουν βιωσιμότητα και μεγέθυνση.

#### 7.4.2 Μεθοδολογία

Η μεθοδολογία μέτρησης της οργανωσιακής κουλτούρας και του χαρακτήρα της ηγεσίας έχει περιγραφεί σε ανωτέρω ενότητες. Το ερωτηματολόγιο στάλθηκε στο σύνολο των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων. Λόγω της ειδικής φύσης του ερωτηματολογίου, μία δοκιμαστική έκδοση στάλθηκε αρχικά το τελευταίο τρίμηνο του 2008 για να εντοπιστούν λάθη και αδυναμίες λήψης απαντήσεων. Η πλήρης έκδοση του ερωτηματολογίου, με ενσωματωμένες τις παρατηρήσεις από τη δοκιμαστική έκδοση, στάλθηκε εντός του 2009, οπότε και συγκεντρώθηκαν τα αποτελέσματα. Από το σύνολο των απεσταλμένων ερωτηματολογίων τελικά επιλέχθηκαν 80, τα πλέον αντιπροσωπευτικά που προέρχονταν από μεσαία και υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη, καθώς και 222 από εργαζομένους. Ως ελάχιστο όριο ανά εταιρεία, ορίστηκαν τα 25 πλήρως συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Τα χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του δείγματος και των ερωτώμενων παρουσιάζονται στον Πίνακα 41.

Τα στοιχεία των επιχειρήσεων του δείγματος αποκαλύπτουν πως οι περισσότερες επιχειρήσεις λειτουργούν λιγότερο από 10 έτη (όπου πραγματοποιήθηκε το άνοιγμα της αγοράς σταθερής τηλεφωνίας), ενώ η συντριπτική πλειοψηφία τους χαρακτηρίζεται ως μικρού και μεσαίου μεγέθους. Όσον αφορά τους συμμετέχοντες, η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι γυναίκες (51%), ενώ η πλειοψηφία των διοικητικών στελεχών είναι άνδρες (63%), γεγονός που υποδεικνύει μία τάση ως προς την εμπιστοσύνη σε διοικητικές θέσεις. Η πλειοψηφία των εργαζομένων είναι κάτοχοι πτυχίου (51%), ενώ από πλευράς διοικητικών στελεχών το 61% διαθέτει και μεταπτυχιακό τίτλο.

**Πίνακας 41: Χαρακτηριστικά δείγματος ηγεσίας**

<b>Χαρακτηριστικά Εταιρειών</b>				
	<b>Νούμερο</b>	<b>Ποσοστό</b>		
Πάροχοι Σταθερής Τηλεφωνίας	5	62,50%	-	-
Πάροχοι Κινητής Τηλεφωνίας	3	37,50%	-	-
Ηλικία Οργανισμού > 25 έτη	1	12,50%	-	-
Ηλικία Οργανισμού = 10 – 25 έτη	3	37,50%	-	-
Ηλικία Οργανισμού < 10 έτη	4	50,00%	-	-
Μέγεθος Οργανισμού = μεγάλο (άνω των 3.000 εργαζομένων)	1	12,50%	-	-
Μέγεθος Οργανισμού = μεσαίο (μέχρι 3.000 εργαζόμενους)	3	37,50%	-	-

Μέγεθος Οργανισμού = μικρό (μέχρι 1.500 εργαζόμενους)	2	25,00%	-	-
Μέγεθος Οργανισμού = πολύ μικρό (μέχρι 500 εργαζόμενους)	2	25,00%	-	-

#### Χαρακτηριστικά Εργαζομένων

Φύλο	Νούμερο	Ποσοστό	Chi - square	Sig.
Άνδρας	108	48,64%	0.54	.00
Γυναίκα	114	51,36%		
Ηλικία	Νούμερο	Ποσοστό	Chi - square	Sig.
20-29	47	21,18%	2.93	.00
30-39	64	28,82%		
40-49	59	26,58%		
50 και άνω	52	23,42%		
Εκπαίδευση	Νούμερο	Ποσοστό	Chi - square	Sig.
Δευτεροβάθμια	26	11,71%	2.38	.00
Πτυχίο	127	57,21%		
Μεταπτυχιακό	69	31,08%		

#### Χαρακτηριστικά Διοικητικών Στελεχών

Φύλο	Νούμερο	Ποσοστό	Chi - square	Sig.
Άνδρας	51	63,75%	1.90	.00
Γυναίκα	29	36,25%		
Ηλικία	Νούμερο	Ποσοστό	Chi - square	Sig.
30-39	26	32,50%	2.30	.00
40-49	41	51,25%		
50 και άνω	13	16,25%		
Εκπαίδευση	Νούμερο	Ποσοστό	Chi - square	Sig.
Πτυχίο	26	32,50%	2.14	.00
Μεταπτυχιακό	49	61,25%		
PhD	5	6,25%		

Το δείγμα επιλέχθηκε τυχαία, τόσο σε επίπεδο εργαζομένων, όσο και σε επίπεδο διοικητικών στελεχών. Αν και αρχική πρόθεση υπήρξε να συμπεριληφθούν εργαζόμενοι από όλα τα τμήματα των οργανισμών, αυτό δεν κατέστη δυνατό για το σύνολο των παρόχων του δείγματος. Ο περιορισμός αυτός υπερκεράστηκε, με την ενσωμάτωση τμημάτων που καλύπτουν τόσο τον εσωτερικό, όσο και τον εξωτερικό προσανατολισμό των επιχειρήσεων, καθώς και τμημάτων που να συμπεριλαμβάνουν τη διαχείριση διαδικασιών, την ανάπτυξη στρατηγικής και καινοτομιών. Τα τμήματα που κατ' ελάχιστον συμπεριλήφθηκαν για όλους τους παρόχους ήταν: α) χρηματοοικονομικής διοίκησης (υπεύθυνο για τον έλεγχο της εταιρικής χρηματοοικονομικής λειτουργίας και το οποίο αποτυπώνει και την

αποτελεσματικότητα, β) τεχνικά τμήματα και τμήματα πωλήσεων (που αφορούν τον τομέα της εξυπηρέτησης πελατών και ανάπτυξης καινοτομιών) και γ) τμήματα μάρκετινγκ (που διαχειρίζονται τα εξωτερικά ερεθίσματα του οργανισμού, από πελάτες και ανταγωνιστές, και σχεδιάζουν στρατηγικές.

Κατά τη διάρκεια της συλλογής των δεδομένων και κάποιων προσωπικών συνεντεύξεων για την συγκέντρωση τους, ανέκυψε ένα σημαντικό εθνικό χαρακτηριστικό. Το χαρακτηριστικό αυτό που τιτλοφορείται ως «αποφυγή της αβεβαιότητας» (“Uncertainty Avoidance”) καθορίζει τον βαθμό που οι εργαζόμενοι σε μία χώρα αισθάνονται ότι απειλούνται από την αβεβαιότητα και την έλλειψη δομών ελέγχου που να την περιορίζουν. Επιπροσθέτως, εμφανίστηκε το ζήτημα της «απόστασης από την εξουσία» (“Power Distance Index”) που σηματοδοτεί το πώς αισθάνονται οι χαμηλότερες εργασιακές βαθμίδες για το γεγονός της άνισης κατανομής εξουσίας εντός του οργανισμού. Ουσιαστικά αποτελούν δείκτες του πόσο πολύ δεκτικοί στις αλλαγές είναι οι εργαζόμενοι μίας επιχείρησης και πόσο πολύ ανοχή παρουσιάζουν στις ιεραρχικές δομές των επιχειρήσεων τους.

Τα μεγέθη αυτά κατέγραψε ο Hofstede’s [137] στην έρευνα του, το 1980, η οποία και παραμένει η πιο πολυχρησιμοποιημένη και αξιόπιστη έρευνα οργανωσιακής κουλτούρας που διενεργήθηκε σε διεθνές επίπεδο [741]. Σύμφωνα με τον Hofstede’s [137], που πρώτος μελέτησε το θέμα η Ελλάδα παρουσιάζει τον υψηλότερο βαθμό παγκοσμίως σε αποφυγή αβεβαιότητας μεταξύ 50 χωρών που μελέτησε και επιπροσθέτως παρουσιάζει ένα αρκετά υψηλό βαθμό «απόστασης από την εξουσία». Τα αποτελέσματα αυτά, εξηγούν γιατί μεγάλη μερίδα εργαζομένων, αλλά και διοικητικών στελεχών στην Ελλάδα εμφανίζονται διστακτικοί στο να λάβουν αποφάσεις, ενώ παράλληλα αξιολογούν ως σημαντικό στοιχείο της εργασιακής τους καθημερινότητας την ύπαρξη δομημένων ρουτινών [143]. Αυτός ο περιορισμός επηρέασε τόσο την προθυμία κάποιων να συμμετέχουν στην έρευνα, όσο και τα συνολικά αποτελέσματα περί οργανωσιακής κουλτούρας.

### 7.4.3 Εμπειρικά Αποτελέσματα

Τα αποτελέσματα περί οργανωσιακής κουλτούρας, όπως παρουσιάστηκαν και στο προηγούμενο κεφάλαιο, σηματοδοτούν ότι ο τηλεπικοινωνιακός κλάδος εμφανίζει σαφή τάση ως προς τον έλεγχο, έναντι της ευελιξίας σε επίπεδο συνολικής κουλτούρας. Η κουλτούρα αγοράς κυριαρχεί, συνοδευόμενη από κουλτούρα ιεραρχίας, επαληθεύοντας τα αποτελέσματα του Hofstede’s [137] περί αποφυγής αβεβαιότητας εκ μέρους των Ελλήνων διοικητικών στελεχών και απόστασης εξουσίας εκ μέρους των εργαζομένων. Επιπροσθέτως, τα ευρήματα υποστηρίζονται από αυτά των Gray et al, [742], που διαπίστωσαν ότι εταιρείες με πάνω από 100 εργαζομένους εμφανίζουν μικρότερη τάση προς καινοτομία (κουλτούρα καινοτομίας), συγκριτικά με τις μικρότερες εταιρείες. Οι Al-Khalifa & Aspinwall [743] μελετώντας το φαινόμενο της οργανωσιακής κουλτούρας σε δυναμικά περιβάλλοντα, όπως αυτό των τηλεπικοινωνιών, διαπίστωσαν ότι η τάση των εταιρειών είναι να διαμορφώνουν προσανατολισμένες στην αγορά κουλτούρες. Ο Πίνακας 42 παρουσιάζει τα αποτελέσματα για το σύνολο της οργανωσιακής κουλτούρας, αλλά και για κάθε στοιχείο – συνιστώσα της.

**Πίνακας 42: Βασικά στατιστικά μεγέθη τύπων κουλτούρας δείγματος ηγεσίας**

	Mean	Std. Deviation	Cronbach's Alpha
<b>Κουλτούρα Φυλής</b>	116,689	53,118	0,721
Κύρια Χαρακτηριστικά	21,821	16,460	
Χαρακτήρας Ηγεσίας	16,788	15,056	
Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	24,205	14,434	-
Οργανωσιακός Ιστός	19,603	13,792	
Στρατηγική Έμφαση	18,113	12,962	
Κριτήρια Επιτυχίας	15,828	11,505	
<b>Κουλτούρα Καινοτομίας</b>	116,391	38,953	0,691
Κύρια Χαρακτηριστικά	19,152	11,984	
Χαρακτήρας Ηγεσίας	19,675	10,357	
Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	17,517	11,425	-
Οργανωσιακός Ιστός	18,079	11,811	
Στρατηγική Έμφαση	19,252	11,859	
Κριτήρια Επιτυχίας	23,642	13,029	
<b>Κουλτούρα Αγοράς</b>	185,556	73,522	0,778
Κύρια Χαρακτηριστικά	28,497	17,237	
Χαρακτήρας Ηγεσίας	32,583	17,213	
Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	23,815	16,392	-
Οργανωσιακός Ιστός	33,775	17,234	
Στρατηγική Έμφαση	36,689	19,494	
Κριτήρια Επιτυχίας	31,060	19,026	
<b>Κουλτούρα Ιεραρχίας</b>	180,636	67,494	0,723
Κύρια Χαρακτηριστικά	30,530	18,337	
Χαρακτήρας Ηγεσίας	30,821	17,148	
Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	34,596	18,006	-
Οργανωσιακός Ιστός	28,675	18,096	
Στρατηγική Έμφαση	26,013	17,362	
Κριτήρια Επιτυχίας	29,536	18,056	

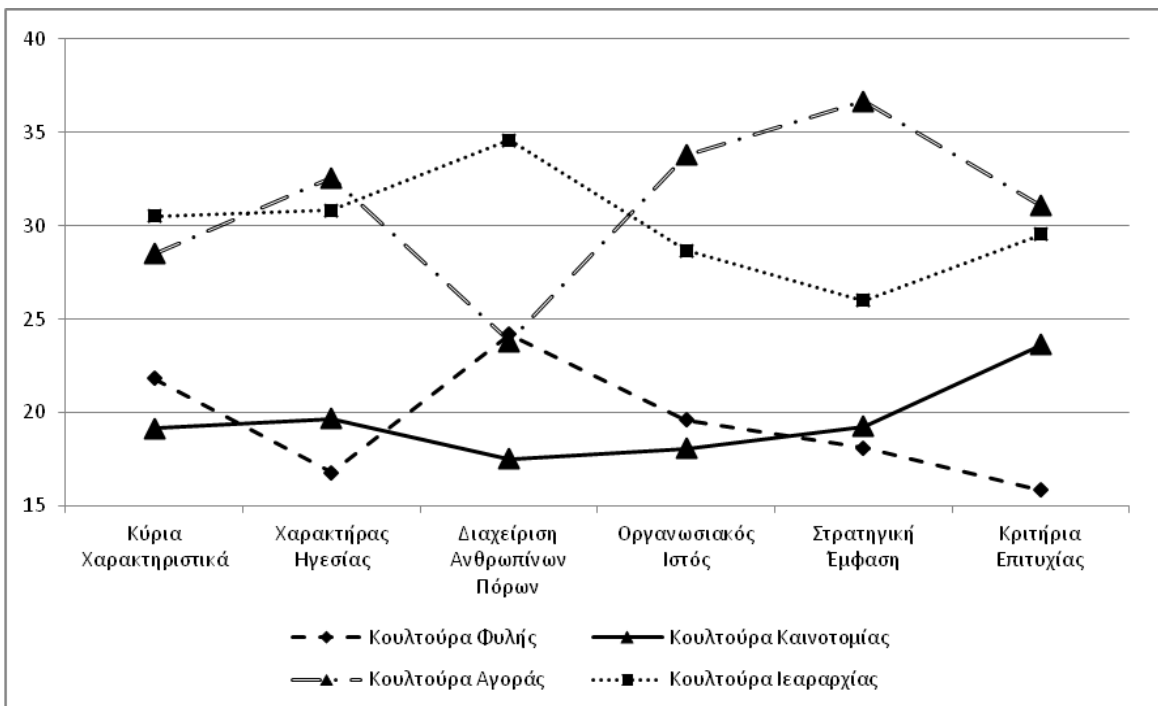
Με βάση τα αποτελέσματα, είναι εμφανές ότι κάθε τύπος κουλτούρας δίνει έμφαση σε διαφορετικά οργανωσιακά χαρακτηριστικά, μεταξύ των οποίων είναι και η ηγεσία. Η κουλτούρα φυλής, που συνήθως είναι έντονη σε πρόσφατα ιδρυθείσες επιχειρήσεις εμβαθύνει περισσότερο στη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων και στα κυρίαρχα χαρακτηριστικά. Η τάση αυτή είναι προφανής, καθώς η εταιρείες με αυτόν τον τύπο κουλτούρας δημιουργούν συνθήκες οικογένειες – φυλής για τους εργαζομένους τους, ενώ παράλληλα είναι σε μία διαρκή αναζήτηση του χαρακτήρα της εταιρείας, βάσει των στόχων που έχουν τεθεί. Η κουλτούρα καινοτομίας, που εμφανίζεται κυρίως σε τεχνολογικά προσανατολισμένες επιχειρήσεις, δίνει έμφαση στα κριτήρια επιτυχίας, προσπαθώντας με τον τρόπο αυτό να παρακινήσει τους εργαζομένους στο να λειτουργούν αυτόνομο, με ευελιξία, να αναλαμβάνουν ρίσκα και να καινοτομούν.



Σημασία έχει όμως να εξεταστεί που στοιχεία χαρακτηρίζουν τις δύο κυρίαρχες κουλτούρες στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών, την κουλτούρα αγοράς και ιεραρχίας. Η κουλτούρα αγοράς, που εμφανίζεται σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα, δίνει έμφαση στην ανάπτυξη στρατηγικής, στα κριτήρια επιτυχίας και στην ηγεσία. Τα τρία αυτά στοιχεία όμως είτε εμφανίζονται, είτε τίθενται από τα διοικητικά στελέχη της επιχείρησης και αφορούν το σύνολο των εργαζομένων στην επιχείρηση. Εμφανίζεται μία τάση συγκέντρωσης προς κριτήρια που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με την ηγεσία και τη διοίκηση της επιχείρησης. Τέλος η κουλτούρα ιεραρχίας, που χαρακτηρίζει τη δημόσια διοίκηση και τους μεγάλους οργανισμούς, δίνει έμφαση στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και της ηγεσίας. Η διαμόρφωση δομών και κανόνων συμπεριφοράς είναι πρωταρχικός στόχος και αυτό δένει ηγεσία και εργαζομένους σε μία κοινή πορεία αλληλεξάρτησης.

Οι κουλτούρες με έμφαση στον «έλεγχο» λοιπόν, είναι εμφανές ότι αξιολογούν ως ιδιαίτερα σημαντική την παράμετρο της ηγεσίας, στην καθημερινή τους λειτουργία και διοίκηση. Το στοιχείο αυτό εμφανίζεται και στο Σχήμα 30, που απεικονίζει γραφικά την τάση μεταξύ των διαφορετικών τύπων κουλτούρας. Είναι και το μόνο κοινό στοιχείο μεταξύ των δύο κυρίαρχων τύπων κουλτούρας, καθώς κάθε άλλο κριτήριο αξιολογείται ως σημαντικό είτε στην κουλτούρα αγοράς, είτε στην κουλτούρα ιεραρχίας μόνο.

Σχήμα 30: Οργανωσιακά χαρακτηριστικά των τεσσάρων τύπων κουλτούρας



Τα αποτελέσματα αυτά καταδεικνύουν πως η ηγεσία, αποτελεί στοιχείο της κουλτούρας των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών και υφίσταται μία πρώτη ένδειξη περί πιθανού συντονισμού των δύο μεταβλητών, στα πλαίσια της επίτευξης αποδοτικής λειτουργίας και υιοθέτησης συγκεκριμένης ανταγωνιστικής στρατηγικής. Έχει διαπιστωθεί εξάλλου, πως στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, είναι απαραίτητος ο συντονισμός κουλτούρας και στρατηγικής, προκειμένου να αποφευχθεί η στρατηγική αποτυχία [744]. Τα αποτελέσματα για την ύπαρξη συντονισμού μεταξύ κουλτούρας και ηγεσίας παρουσιάζονται στον

Πίνακα 43. Για όλες τις εταιρείες του δείγματος, ο κυρίαρχος τύπος κουλτούρας είναι ίδιας κατεύθυνσης με τον κυρίαρχο χαρακτήρα ηγεσίας.

Στις περιπτώσεις που κυρίαρχη είναι η κουλτούρα αγοράς, ο χαρακτήρας ηγεσίας είναι προσανατολισμένος στην αγορά, ενώ στην περίπτωση που επικρατεί ιεραρχική κουλτούρα και ο τύπος ηγεσίας είναι της ίδιας κατεύθυνσης. Δεδομένου ότι δεν έχουν συμβεί σημαντικές αλλαγές στην αγορά τα έτη πριν την υλοποίηση της έρευνας (σε όρους απελευθέρωσης ή ιδιωτικοποίησης) η διαδικασία συντονισμού των δύο μεγεθών ενδέχεται να συνέβη σταδιακά, μέσω μίας υποσυνείδητης διαδικασίας από την απελευθέρωση της αγοράς και μετά. Τα αποτελέσματα αυτά, συμφωνούν με τη θεώρηση του Alvesson's [704] περί αλληλεπιδραστικής σχέσης κουλτούρας – ηγεσίας. Οι ηγέτες επηρεάζονται από την οργανωσιακή κουλτούρα έτσι ώστε να «υπηρετούν» τη συνολική εταιρική στρατηγική, αλλά παράλληλα τη μεταβάλλουν, υιοθετώντας και προβάλλοντας νέες αξίες, πρότυπα και κανόνες συμπεριφοράς. Καταγράφεται πάντως για πρώτη φορά η ύπαρξη συντονισμού των δύο μεγεθών στην ελληνική τηλεπικοινωνιακή αγορά.

**Πίνακας 43: Μέσες τιμές για τύπους κουλτούρας και χαρακτήρες ηγεσίας ανά πάροχο**

N = 80	Χαρακτήρας Ηγεσίας				Τύπος Κουλτούρας			
	Φυλής	Καινοτομίας	Αγοράς	Ιεραρχίας	Φυλής	Καινοτομίας	Αγοράς	Ιεραρχίας
<b>Εταιρεία 1</b>	20,33	15,75	29,57	34,35	20,49	17,64	26,18	35,69
<b>Εταιρεία 2</b>	17,35	20,00	32,94	29,71	21,98	19,44	33,18	25,40
<b>Εταιρεία 3</b>	19,32	23,40	30,23	27,05	18,53	22,50	31,14	27,83
<b>Εταιρεία 4</b>	14,17	19,22	35,00	31,61	13,35	17,27	38,37	31,01
<b>Εταιρεία 5</b>	16,00	20,00	37,00	27,00	25,33	23,67	28,17	22,83
<b>Εταιρεία 6</b>	18,33	22,22	36,67	22,78	20,74	21,02	32,87	25,37
<b>Εταιρεία 7</b>	9,44	21,11	47,23	22,22	17,13	18,15	39,72	25,00
<b>Εταιρεία 8</b>	21,67	21,67	30,00	26,66	22,22	22,92	28,83	26,03

Τα αποτελέσματα αυτά, ελέγχθηκαν για να διαπιστωθεί η τυχαιότητα ή μη, της προέλευσης τους. Ο έλεγχος των Kruskal – Wallis [593] διενεργήθηκε προκειμένου να ελεγχθούν τυχόν διαφορές μεταξύ των διαφορετικών εταιρικών δειγμάτων. Για την κουλτούρα φυλής, ο έλεγχος των Kruskal – Wallis έδωσε  $\chi^2$  ίσο με “31.218” (pr.=0.0001), “28.319” (pr.=0.0002) για την κουλτούρα καινοτομίας, “28.806” (pr.=0.0002) για την κουλτούρα αγοράς και “43.377” (pr.=0.0001) για την κουλτούρα ιεραρχίας. Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών μεταξύ των διάφορων εταιρικών δειγμάτων (πιθανότητες μικρότερες του 0,5), γεγονός που υποδηλώνει πως τα αποτελέσματα δεν προέκυψαν τυχαία και άρα είναι ικανά να περιγράψουν το τι πραγματικά ισχύει στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών. Επιβεβαιώνεται έτσι η ερευνητική υπόθεση H6 και αποδεικνύεται πως στην ελληνική τηλεπικοινωνιακή αγορά υφίσταται συντονισμός μεταξύ κυρίαρχης οργανωσιακής κουλτούρας και χαρακτήρα ηγεσίας.

Ο συντονισμός αυτός αποκαλύπτει μία εμφανή τάση προς τον έλεγχο, τόσο σε επίπεδο ηγεσίας, όσο και σε επίπεδο κουλτούρας, επιβεβαιώνοντας τα προαναφερθέντα ευρήματα του Hofstede's [137]. Η έλλειψη του συντονισμού, στις ανταγωνιστικές βιομηχανίες έχει συνδεθεί με χαμηλή συμμετοχή, έλλειψη

δέσμευσης από πλευράς εργαζομένων, χαμηλός βαθμός εμπιστοσύνης απέναντι στην ηγεσία, έλλειψη ομαδικότητας, διενέξεις διοίκησης – εργαζομένων, γραφειοκρατικές δομές μεταξύ διαφορετικών τμημάτων, καθυστερήσεις στην εφαρμογή της επιχειρησιακής στρατηγικής, μείωση αποδοτικότητας και άλλα [564]. Η ύπαρξη συντονισμού στους ελληνικούς τηλεπικοινωνιακούς παρόχους, περιορίζει τέτοια φαινόμενα και υποδεικνύει την ανάγκη περαιτέρω μελέτης για την έκταση και το βάθος της σχέσης κουλτούρας – ηγεσίας.

Ο βαθμός αλληλεπίδρασης ποικίλει με βάση την επιχειρησιακή στρατηγική και τον τύπο της επιχείρησης. Οι πάροχοι κινητής τηλεφωνίας εμφανίζουν τύπους κουλτούρας, ισχυρότερους από τον χαρακτήρα της ηγεσίας τους. Στις εταιρείες αυτές, η οργανωσιακή κουλτούρα, είναι ισχυρή και δεν μεταβάλλεται εύκολα με βάση τις επιλογές των διοικητικών στελεχών, αντιθέτως τα στελέχη καλούνται να προσαρμοστούν στην κουλτούρα και στις ανάγκες του οργανισμού. Η ισχύς της κουλτούρας των παρόχων κινητής τηλεφωνίας, διαμορφώθηκε εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού που υφίσταται στην αγορά και που τους αναγκάζει να είναι ισχυρώς προσανατολισμένοι στην αγορά, προκειμένου να ανταποκριθούν στον ανταγωνισμό και να διατηρήσουν τα μερίδια αγοράς τους.

Αντίθετα, τα αποτελέσματα στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας παρουσιάζονται μικτά. Ο κυρίαρχος προσανατολισμός, προς το εξωτερικό ή το εσωτερικό περιβάλλον, φαίνεται να διαμορφώνει τη σχέση. Το στοιχείο αυτό συνδέεται με τον τρόπο που εκλαμβάνει ο κάθε πάροχος των ανταγωνισμό και την πίεση που δέχεται από αυτόν. Το γεγονός πως ο κυρίαρχος πάροχος στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας έχει σταθεροποιηθεί σε υψηλά μερίδια αγοράς, τον καθιστούν εσωστρεφή και λιγότερο ανοικτό στο να λάβει ερεθίσματα από τους ανταγωνιστές του. Με εξαίρεση τον κυρίαρχο πάροχο, οι λοιποί πάροχοι σταθερής τηλεφωνίας εμφανίζουν χαρακτήρα ηγεσίας ισχυρότερο της οργανωσιακής τους κουλτούρας. Αυτό σηματοδοτεί πως η οργανωσιακή τους κουλτούρα είναι σε ρευστή ακόμα κατάσταση, δίνοντας περιθώρια στα διοικητικά στελέχη να διαμορφώσουν σειρά αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων. Το στοιχείο αυτό ενδεχομένως σχετίζεται και με το γεγονός ότι όλοι αυτοί οι πάροχοι ξεκίνησαν να δραστηριοποιούνται μετά το 2001, οπότε και απελευθερώθηκε η αγορά, οπότε δεν έχουν παγιώσει ακόμα συγκεκριμένα χαρακτηριστικά κουλτούρας. Ο μόνος πάροχος, με κουλτούρα ισχυρότερη του χαρακτήρα ηγεσίας του, είναι ο κυρίαρχος πάροχος. Τα χαρακτηριστικά του στον τομέα αυτόν προσομοιάζουν με τα αντίστοιχα των παρόχων κινητής τηλεφωνίας, αν και είναι ιεραρχικά δομημένος ως προς την λειτουργία του. Τα στοιχεία αυτά, για τους παρόχους κινητής και σταθερής τηλεφωνίας, αποτελούν ένδειξη ότι ο βαθμός ανταγωνισμού στην αγορά ενδέχεται να επηρεάζει τη σχέση κουλτούρας – ηγεσίας.

Επιπροσθέτως, σε προηγούμενες ενότητες διερευνήθηκε ο ρόλος του μεγέθους και τη ηλικίας της επιχείρησης, τόσο στην οργανωσιακή κουλτούρα, όσο και στη σχέση της με μεταβλητές όπως ο προσανατολισμός στην αγορά και η αποδοτικότητα. Η συνέχιση της διερεύνησης της επίδρασης των συντελεστών αυτών συνεχίζεται και στην παρούσα ενότητα, όπου τίθεται σε εξέταση η σχέση οργανωσιακής κουλτούρας και ηγεσίας. Λόγω της ήδη υφιστάμενης σχέσης με την οργανωσιακή κουλτούρα, θεωρείται σχεδόν δεδομένο ότι οι συντελεστές αναμένεται να επηρεάζουν και την ηγεσία. Απομένει να εξεταστεί προς ποια κατεύθυνση (ίδια κατεύθυνση με την κουλτούρα ή διαφορετική) και σε ποια έκταση (σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι επηρεάζουν την κουλτούρα ή σε μικρότερο).

Προκειμένου να διερευνηθεί η έκταση και το βάθος των σχέσεων αυτών μία σειρά συσχετίσεων πραγματοποιήθηκαν με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS.

Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων αυτών παρουσιάζονται στον Πίνακα 44. Τα αποτελέσματα όσον αφορά τον ανταγωνισμό στην αγορά είναι στατιστικά σημαντικά, χωρίς να υποδεικνύουν όμως τη διαδικασία μέσα από την οποία η αλληλεπίδραση αυτή δομείται. Ο ανταγωνισμός στην αγορά είναι αρνητικά συσχετιζόμενος με την κουλτούρα φυλής ( $r = -0.114$ ,  $p < 0.01$ ) και ιεραρχίας ( $r = -0.149$ ,  $p < 0.01$ ), ενώ θετικά και ισχυρώς συσχετιζόμενος με την κουλτούρα αγοράς ( $r = 0.179$ ,  $p < 0.01$ ). Όσον αφορά την ηγεσία όμως, είναι στατιστικά σημαντικά συσχετιζόμενος μόνο με την ηγεσία καινοτομίας. Τα αποτελέσματα αυτά δείχνουν πως ο βαθμός ανταγωνισμού είναι αρνητικά συσχετιζόμενος με τις εσωστρεφώς προσανατολισμένες κουλτούρες, ενώ ισχυρώς και θετικά συσχετιζόμενος με την κουλτούρα αγοράς. Η επίδραση του στην ηγεσία είναι μάλλον περισσότερο έμμεση, παρά άμεση, καθώς συσχετίζεται μόνο με ένα τύπο ηγεσίας.

Τα αποτελέσματα δίνουν ενδείξεις ότι η αλληλεπιδραστική σχέση κουλτούρας – ηγεσίας, επηρεάζεται από την ένταση του ανταγωνισμού που υφίσταται στην αγορά. Στις πιο ανταγωνιστικές αγορές (όπως η αγορά κινητής τηλεφωνίας), η ηγεσία εμφανίζεται να είναι ισχυρότερη της κουλτούρας, ενώ στις λιγότερο ανταγωνιστικές αγορές (όπως στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας), το αποτέλεσμα δεν είναι δεδομένο.

**Πίνακας 44: Μέσοι, standard deviation και συσχετίσεις τύπου κουλτούρας, χαρακτήρα ηγεσίας και μεταβλητών ελέγχου**

Μεταβλητές	Mean	Std. Deviation	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
<b>Τύπος Κουλτούρας</b>													
1 Κουλτούρα Φυλής	116,689	53,118	1										
2 Κουλτούρα Καινοτομίας	116,391	38,953	0,313**	1									
3 Κουλτούρα Αγοράς	185,556	73,522	-0,599**	-0,303**	1								
4 Κουλτούρα Ιεραρχίας	180,636	67,494	-0,308**	-0,485**	-0,439**	1							
<b>Χαρακτήρας Ηγεσίας</b>													
5 Ηγεσία Φυλής	16,788	15,056	0,527**	-0,161**	-0,353**	0,103	1						
6 Ηγεσία Καινοτομίας	19,675	10,357	0,302**	0,561**	-0,141*	-0,408**	-0,022	1					
7 Ηγεσία Αγοράς	32,583	17,213	-0,399**	-0,214**	0,618**	-0,211**	-0,483**	-0,215**	1				
8 Ηγεσία Ιεραρχίας	30,821	17,148	-0,160**	-0,064	-0,254**	0,494**	-0,377**	-0,369**	-0,445**	1			
<b>Μεταβλητές Ελέγχου</b>													
9 Μέγεθος Εταιρίας	3,020	0,874	-0,049	-0,215**	-0,139*	0,302**	0,124*	-0,157*	-0,116*	0,121*	1		
10 Ηλικία Εταιρίας	2,093	0,732	0,002	-0,204**	-0,189**	0,309**	0,139*	-0,167*	-0,135*	0,126*	0,963**	1	
11 Βαθμός Ανταγωνισμού	1,457	0,499	-0,114*	0,092	0,179*	-0,149*	-0,052	0,178*	-0,022	-0,033	-0,021	-0,016*	1

\* Στατιστική σημαντικότητα σε 0.05 επίπεδο (2-tailed).

\*\* Στατιστική σημαντικότητα σε 0.01 επίπεδο (2-tailed).

Με βάση τα πρώτα αποτελέσματα, αλλά και με βάση τη λογική είναι αναμενόμενο οι επιχειρήσεις που λειτουργούν για σημαντικό χρονικό διάστημα να βασίζονται περισσότερο στις δομές τους, από ότι στους ηγέτες τους. Τα διοικητικά στελέχη που ίδρυσαν τον οργανισμό αποχωρούν, έχοντας διαμορφώσει δομές λειτουργίες, στις οποίες οι επόμενοι έρχονται να προσαρμοστούν. Ο ανωτέρω πίνακας επιβεβαιώνει τα αποτελέσματα, δείχνοντας ότι η ηλικία του οργανισμού επηρεάζει τόσο την κουλτούρα, όσο και την ηγεσία. Η ηλικία είναι στατιστικά σημαντική και αρνητικά συσχετιζόμενη με τους εξωστρεφείς τύπους κουλτούρας και τους εξωστρεφείς χαρακτήρες ηγεσίας. Οι συσχετίσεις της ηλικίας (κουλτούρα καινοτομίας  $r = -0.204$  και  $p < 0.01$ , κουλτούρα αγοράς  $r = -0.189$  και  $p < 0.01$ , ηγεσία καινοτομίας  $r = -0.167$  και  $p < 0.05$ , ηγεσία αγοράς  $r = -0.135$  και  $p < 0.05$ ) καταδεικνύουν ότι όσο «παλαιότερος» ο τηλεπικοινωνιακός πάροχος, τόσο λιγότερο προσανατολισμένος είναι στο εξωτερικό περιβάλλον, με το αποτέλεσμα επιρροής να είναι εντονότερο πάνω στην κουλτούρα από ότι στην ηγεσία.

Αντιθέτως, υφίσταται στατιστικά σημαντική και θετικά συσχετιζόμενη σχέση της ηλικίας με την κουλτούρα ιεραρχίας ( $r = 0.309$  και  $p < 0.01$ ) και με την ηγεσία ιεραρχίας ( $r = 0.126$  and  $p < 0.05$ ). Όπως και ανωτέρω η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζεται περισσότερο από την ηλικία από ότι η ηγεσία. Όσον αφορά την κουλτούρα φυλής και την ηγεσία φυλής, δεν εντοπίστηκαν στατιστικά σημαντικές σχέσεις και εξαιρέθηκε από την παρούσα ανάλυση. Ως συνολική εικόνα, μπορούμε να πούμε ότι με την πάροδο των ετών, οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί τείνουν να γίνονται όλο και περισσότερο ιεραρχικοί, πρωτίστως σε επίπεδο κουλτούρας και δευτερευόντως σε επίπεδο ηγεσίας. Η συνεχής ανανέωση των διοικητικών στελεχών, επιτρέπει την αναζωογόνηση του οργανισμού και δεν επιτρέπει την πλήρη επικράτηση των ιεραρχικών προτύπων.

Ιδιαίτερα ενδιαφέρον στοιχείο αποτελεί το γεγονός πως τα ίδια αποτελέσματα παρουσιάζονται και για τη σχέση μεγέθους οργανισμού με τον τύπο κουλτούρας και τον χαρακτήρα ηγεσίας. Οι συσχετίσεις του μεγέθους του οργανισμού (κουλτούρα καινοτομίας  $r = -0.215$  και  $p < 0.01$ , κουλτούρα αγοράς  $r = -0.139$  και  $p < 0.01$ , ηγεσία καινοτομίας  $r = -0.157$  και  $p < 0.05$ , ηγεσία αγοράς  $r = -0.116$  και  $p < 0.05$ ) αποκαλύπτουν πως όσο μεγαλύτερος και πολυπλοκότερος στην καθημερινή του λειτουργία γίνεται ένας οργανισμός, τόσο λιγότερο εξωστρεφής θα γίνεται, ενώ το αποτέλεσμα αυτό είναι ισχυρότερο πάνω στην κουλτούρα, από ότι πάνω στην ηγεσία. Συμπληρωματικά, υφίσταται στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ μεγέθους οργανισμού και κουλτούρας ιεραρχίας ( $r = 0.302$  και  $p < 0.01$ ) και ηγεσίας ιεραρχίας ( $r = 0.121$  και  $p < 0.05$ ), με τη πρώτη μεταβλητή να δέχεται μεγαλύτερη επίδραση από ότι η δεύτερη.

Από τη στιγμή που οι πάροχοι έχουν την τάση με την πάροδο των ετών να μεγεθύνονται σε όρους προσωπικού, πελατών και υποδομών, διαμορφώνεται ένα πλαίσιο που υποδεικνύει ότι κατά τη διάρκεια ζωής της επιχείρησης, αυτή έχει την τάση να περνά από εξωστρεφείς τύπους κουλτούρας και ηγεσίας, σε ποιο εσωστρεφή και ιεραρχικά μοντέλα. Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε συμφωνία με τα ευρήματα των Cameron and Quinn [190], που συσχέτισαν το μοντέλο εσωτερικής λειτουργίας των οργανισμών με την ηλικία τους και με τις διαπιστώσεις σειράς ερευνητών που έχουν επισημάνει πως μεγαλύτεροι σε μέγεθος οργανισμοί χαρακτηρίζονται από πιο «στέρεα» δομημένες διαδικασίες, περιορισμένη ελαστικότητα και γραφειοκρατικό έλεγχο ([695], [696], [697]). Επιπροσθέτως, αντίστοιχα αποτελέσματα έχουν αναφερθεί σχετικά με τη σχέση ηλικίας του οργανισμού και ιεραρχικών δομών ([698], [699]), καθώς όπως οι Birley και Westhead, [745] τονίζουν, είναι αναπόφευκτη τάση των επιχειρήσεων

να αναπτύσσουν όλο και πιο σύνθετα συστήματα ελέγχου με την πάροδο των ετών.

Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν λοιπόν υπόψη τους, τους παράγοντες αυτούς, κατά τη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής. Γνωρίζοντας πως με την πάροδο των ετών ή με τη μεγέθυνση των επιχειρήσεων τους, εμφανίζεται η τάση της διαμόρφωσης ιεραρχικών δομών σε επίπεδο κουλτούρας και ηγεσίας, μπορούν να αποφύγουν ανεπιθύμητες παρενέργειες στην αποδοτικότητα της επιχείρησης προχωρώντας σε αναδιοργανώσεις τμημάτων (αναζωογόνηση της κουλτούρας) ή σε επανακαλλιέργεια των επιθυμητών χαρακτηριστικών της κουλτούρας. Επιπροσθέτως, ο βαθμός ανταγωνισμού στην αγορά φαίνεται να καθορίζει το περιθώριο της ηγεσίας να επηρεάσει την κουλτούρα. Η γνώση του εάν, του πότε και προς ποια κατεύθυνση μπορούν να διοικητικά στελέχη να επεμβαίνουν σε στοιχεία κουλτούρας των επιχειρήσεων τους μπορεί να αποδειχτεί υψηλής αξίας πληροφόρηση. Λάθος χειρισμοί μπορούν να οδηγήσουν σε χάσματα επικοινωνίας στο εσωτερικό της επιχείρησης και να επιβραδύνουν ή και να ακυρώσουν στην πράξη στρατηγικές αποφάσεις της διοίκησης.

Όσον αφορά την ερευνητική υπόθεση H7 λοιπόν, τα αποτελέσματα υποδεικνύουν μία άμεση και στις περισσότερες των περιπτώσεων, στατιστικά σημαντικής, συσχέτισης κουλτούρας και ηγεσίας με παράγοντες όπως ο βαθμός ανταγωνισμού, η οργανωσιακή ηλικία και μέγεθος. Τα αποτελέσματα που παρουσιάστηκαν όμως, αποκαλύπτουν και την ύπαρξη συχνά στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων μεταξύ διάφορων τύπων οργανωσιακής κουλτούρας και χαρακτήρων ηγεσίας. Μόνες μη – στατιστικά σημαντικές σχέσεις είναι αυτές των Κουλτούρας Καινοτομίας – Ηγεσίας – Ιεραρχίας και Κουλτούρας Ιεραρχίας – Ηγεσίας Φυλής. Οι περιπτώσεις που δεν παρουσιάζουν συντονισμό των δύο μεγεθών (ίδιος τύπος κουλτούρας και χαρακτήρα ηγεσίας) επιδρά αρνητικά στη σχέση κουλτούρας- ηγεσίας στις περισσότερες των περιπτώσεων. Μόνο όταν εμφανίζεται ομοιογένεια – συντονισμός μεταξύ των δύο μεγεθών υπάρχει δεδομένα θετική συσχέτιση. Η θετική αυτή συσχέτιση υπό προϋποθέσεις ενισχύει την υφιστάμενη ηγεσία και υποδηλώνει την ύπαρξη κυρίαρχης και αποδεκτής κουλτούρας. Η πιο ισχυρή σχέση εμφανίζεται όταν παρουσιάζεται συντονισμός μεταξύ κουλτούρας αγοράς και χαρακτήρα ηγεσίας προσανατολισμένος στην αγορά (0.618 και  $p < 0.01$ ), ενώ η πλέον αδύναμη συσχέτιση αποκαλύπτεται στον συντονισμό κουλτούρας ιεραρχίας και χαρακτήρα ηγεσίας προσανατολισμένου στην ιεραρχεί (0.494 and  $p < 0.01$ ).

Το στοιχείο αυτό έχει μία ιδιαίτερη βαρύτητα, ειδικά στην περίπτωση της διοίκησης αλλαγής. Νέα χαρακτηριστικά ηγεσίας, μπορεί να διαταράξουν την ηρεμία, ενώ παραδοσιακά στοιχεία κουλτούρας μπορούν να αποτελέσουν εμπόδια στην αλλαγή αν δεν υπάρξει κατάλληλη διαχείριση. Πριν λάβει χώρα η όποια αλλαγή, είναι συνετό να γνωρίζουν οι διοικούντες τον τύπο της κουλτούρας και την ισχύ του, προκειμένου να γνωρίζουν τα περιθώρια κινήσεων τους, αλλά και αν κινούνται προς μία κατεύθυνση που αναμένεται να συναντήσουν μη – υπολογισμένα εμπόδια. Τα προαναφερθέντα αποτελέσματα αποδεικνύουν την ύπαρξη ισχυρών δεσμών μεταξύ των ομοιογενών τύπων κουλτούρας και χαρακτήρων ηγεσίας, επαληθεύοντας στην πράξη την ερευνητική υπόθεση H8.

**Πίνακας 45: Hierarchical regression analysis**

Κριτήριο	Συντελεστής	R - Square	β	p
1. Κουλτούρα Φυλής	Ηγεσία Φυλής	0,527	1,743	0,000
	Βαθμός Ανταγωνισμού		-4,746	ns
	Μέγεθος Οργανισμού		-35,155	ns
	Ηλικία Οργανισμού		35,188	0,014
2. Κουλτούρα Καινοτομίας	Ηγεσία Καινοτομίας	0,595	2,115	0,000
	Βαθμός Ανταγωνισμού		0,409	ns
	Μέγεθος Οργανισμού		-12,731	0,021
	Ηλικία Οργανισμού		8,814	ns
3. Κουλτούρα Αγοράς	Ηγεσία Αγοράς	0,713	2,850	0,000
	Βαθμός Ανταγωνισμού		23,743	0,000
	Μέγεθος Οργανισμού		-21,703	0,009
	Ηλικία Οργανισμού		-32,999	0,043
4. Κουλτούρα Ιεραρχίας	Ηγεσίας Ιεραρχίας	0,569	1,827	0,000
	Βαθμός Ανταγωνισμού		-17,162	0,014
	Μέγεθος Οργανισμού		17,881	0,018
	Ηλικία Οργανισμού		1,147	0,047
5. Συνολική Κουλτούρα	Κουλτούρα Φυλής	0,611	0,628	ns
	Κουλτούρα Καινοτομίας		0,144	ns
	Κουλτούρα Αγοράς		0,733	0,005
	Κουλτούρα Ιεραρχίας		0,805	0,015
6. Ηγεσία Φυλής	Κουλτούρα Φυλής	0,514	0,143	0,000
	Βαθμός Ανταγωνισμού		0,075	0,963
	Μέγεθος Οργανισμού		3,693	0,080
	Ηλικία Οργανισμού		-1,407	0,731
7. Ηγεσία Καινοτομίας	Κουλτούρα Καινοτομίας	0,595	0,150	0,000
	Βαθμός Ανταγωνισμού		2,444	0,020
	Μέγεθος Οργανισμού		0,513	0,085
	Ηλικία Οργανισμού		-1,134	0,664
8. Ηγεσία Αγοράς	Κουλτούρα Αγοράς	0,694	0,164	0,000
	Βαθμός Ανταγωνισμού		-5,058	0,001
	Μέγεθος Οργανισμού		-0,756	0,086
	Ηλικία Οργανισμού		0,418	0,095
9. Ηγεσία Ιεραρχίας	Κουλτούρα Ιεραρχίας	0,501	0,131	0,000
	Βαθμός Ανταγωνισμού		1,714	0,359
	Μέγεθος Οργανισμού		-2,095	0,090



Ηλικία Οργανισμού			1,782	0,072
	Ηγεσία Φυλής		0,735	0,114
10. Συνολική Ηγεσία	Ηγεσία Καινοτομίας	0,527	0,239	0,610
	Ηγεσία Αγοράς		0,955	0,045
	Ηγεσία Ιεραρχίας		0,742	0,011

Για να μετρηθούν ποσοτικά οι δεσμοί αυτοί, ξεχωριστές “path analyses” διενεργήθηκαν. Η μεθοδολογία αυτή [746] περιλαμβάνει την υλοποίηση μίας σειράς πολλαπλών παλινδρομήσεων, προκειμένου να κατασκευαστεί ένα πλήρες μοντέλο, που να συνδέει τις παραμέτρους με τα κριτήρια τους. Τα αποτελέσματα απουσιάζονται στον Πίνακα 45 και αποκαλύπτουν ποιες σχέσεις είναι πραγματικά στατιστικά σημαντικές στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών (“ns” σηματοδοτεί – no significant σχέση) και τον βαθμό προβλεψιμότητας του μοντέλου (R- square). Όπως γίνεται εμφανές από τα αποτελέσματα, σε όλες τις περιπτώσεις ο συντελεστής υπερβαίνει το 0.5 που είναι αποδεκτός βαθμός, ενώ στις περιπτώσεις που εξετάζεται η κυρίαρχη κουλτούρα (κουλτούρα αγοράς) ο συντελεστής υπερβαίνει το 0.7.

Τα αποτελέσματα των συσχετίσεων επαληθεύονται και οι ερευνητικές υποθέσεις επιβεβαιώνονται για άλλη μία φορά. Κάθε τύπος κουλτούρας συσχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με τον αντίστοιχο τύπο ηγεσίας και αντιστρόφως. Ο βαθμός ανταγωνισμού στην αγορά παίζει σημαντικό ρόλο στην περίπτωση των δύο κυρίαρχων τύπων κουλτούρας (κουλτούρα αγοράς  $r= 23.74$  και  $p<0.001$ , κουλτούρα ιεραρχίας  $r= -17.16$  και  $p<0.01$ ), με τους εσωστρεφώς προσανατολισμένους τύπους κουλτούρας να επηρεάζονται αρνητικά και τους εξωστρεφώς προσανατολισμένους τύπους κουλτούρας να επηρεάζονται θετικά.

Το μέγεθος του οργανισμού συσχετίζεται αρνητικά με τους εξωστρεφώς προσανατολισμένους τύπους κουλτούρας (κουλτούρα καινοτομίας  $r= -12.73$  και  $p<0.05$ , κουλτούρα αγοράς  $r= -21.70$  και  $p<0.01$ ), ενώ υφίσταται θετική συσχέτιση με την ιεραρχική κουλτούρα ( $r= 17.88$  και  $p<0.01$ ). Παρόμοια αποτελέσματα παρουσιάζει και η ηλικία του οργανισμού, που συσχετίζεται θετικά με τους εσωστρεφώς προσανατολισμένους τύπους κουλτούρας (κουλτούρα φυλής  $r= 35.19$  και  $p<0.05$ , ιεραρχική κουλτούρα  $r= -1.15$  και  $p<0.05$ ), ενώ υφίσταται αρνητική συσχέτιση με την κουλτούρα αγοράς ( $r= -32.99$  and  $p<0.05$ ). Τέλος, όσον αφορά τη συνολική κουλτούρα των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, αυτή διαμορφώνεται ως συγκερασμός της επιρροής της κουλτούρας αγοράς ( $r= 0.73$  και  $p<0.01$ ) και της κουλτούρας ιεραρχίας ( $r= 0.81$  και  $p<0.05$ ), ενώ το αποτέλεσμα των «ευέλκτων» τύπων κουλτούρας εμφανίζεται μη – στατιστικά σημαντικό.

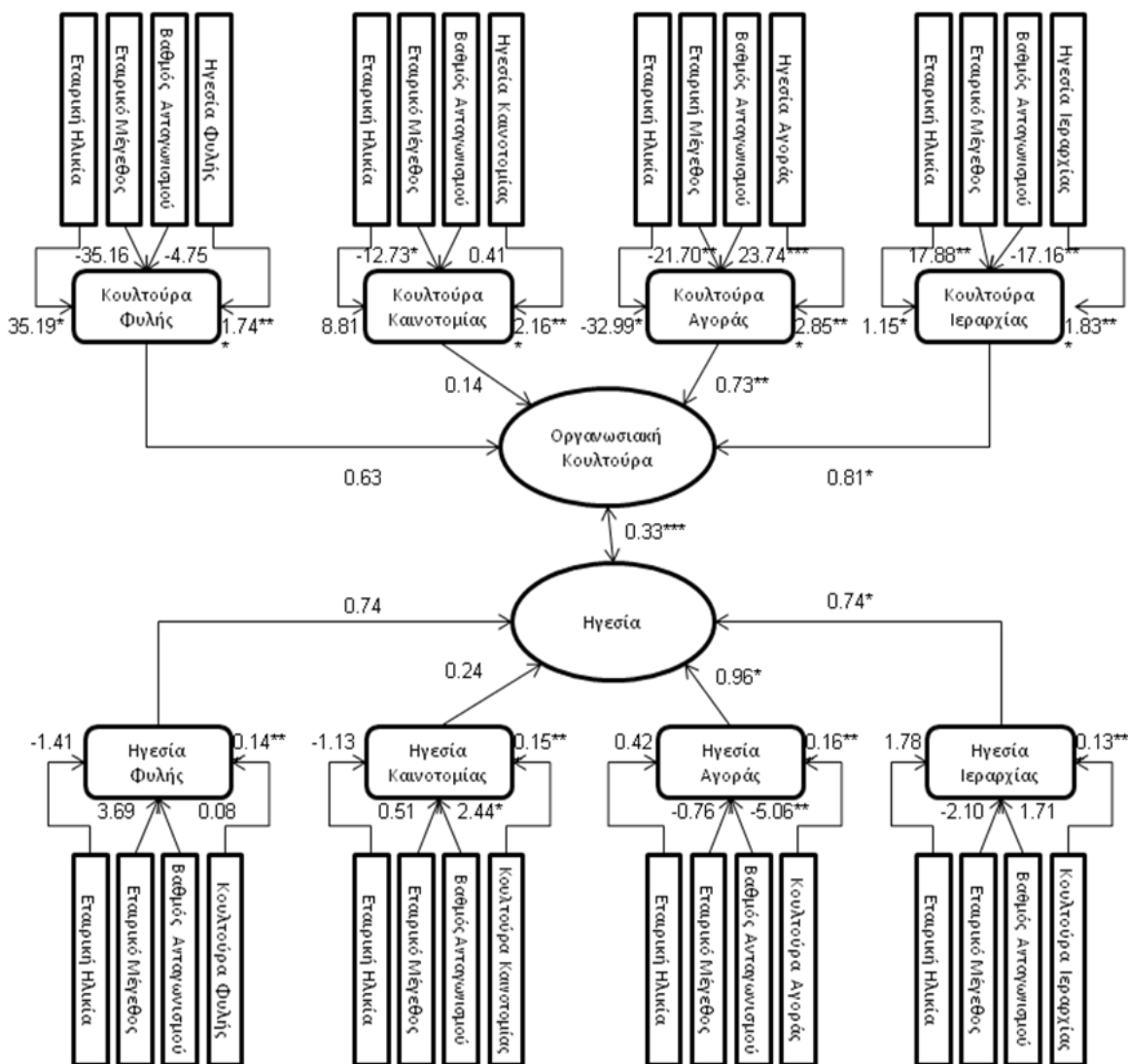
Όσον αφορά την ηγεσία, ο βαθμός ανταγωνισμό φαίνεται να συνδέεται με τους εξωστρεφείς χαρακτήρες της, εμφανίζοντας θετική συσχέτιση στην περίπτωση της ηγεσίας καινοτομίας ( $r = 2.44$  και  $p<0.05$ ) και αρνητικής στην περίπτωση της ηγεσίας αγοράς ( $r = -5.06$  και  $p<0.01$ ). Η ηλικία και το μέγεθος του οργανισμού παρουσιάζουν αντίστροφους αλλά στατιστικά σημαντικούς ρόλους. Η ηλικία συσχετίζεται θετικά με τους προσανατολισμένους στην ευελιξία χαρακτήρες ηγεσίας και αρνητικά με τους προσανατολισμένους στον έλεγχο, ενώ ακριβώς τις ανάποδες σχέσεις παρουσιάζει το μέγεθος του οργανισμού. Συνολικά, ο χαρακτήρας ηγεσίας των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών

διαμορφώνεται ως συγκερασμός της ηγεσίας αγοράς ( $r= 0.96$  και  $p<0.05$ ) και της ηγεσίας ιεραρχίας ( $r= 0.74$  και  $p<0.05$ ).

Μία πιο προσεκτική ανάλυση των αποτελεσμάτων, αποκαλύπτει πως η ηγεσία επηρεάζει την κουλτούρα περισσότερο από ότι η ίδια επηρεάζεται (το αποτέλεσμα της ηγεσίας πάνω στην κουλτούρα:  $r= 2.85$  και  $p<0.001$  ενώ το αποτέλεσμα της κουλτούρας πάνω στην ηγεσία:  $r= 0.16$  και  $p<0.001$ ). παραπλήσια αποτελέσματα εμφανίζονται και στον δεύτερο τύπο κυρίαρχης κουλτούρας, την ιεραρχική κουλτούρα (το αποτέλεσμα της ηγεσίας πάνω στην κουλτούρα:  $r= 1.83$  και  $p<0.001$  ενώ το αποτέλεσμα της κουλτούρας πάνω στην ηγεσία:  $r= 0.13$  και  $p<0.001$ ). Επιπροσθέτως στην περίπτωση της καινοτομίας, η ηγεσία επηρεάζει την κουλτούρα 2.16 ( $p<0.001$ ), ενώ επηρεάζεται μόνο 0.15 ( $p<0.001$ ) και τέλος, η ηγεσία φυλής επηρεάζει την κουλτούρα 1.74 ( $p<0.001$ ), ενώ επηρεάζεται 0.14 ( $p<0.001$ ). τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν πως σε όλες τις περιπτώσεις που υφίσταται συντονισμός μεταξύ τύπου κουλτούρας και χαρακτήρα ηγεσίας, η ηγεσία παίζει έναν στατιστικά σημαντικό και θετικό ρόλο στην ανάπτυξη της οργανωσιακής κουλτούρας.

Το Σχήμα 31 παρουσιάζει το μοντέλο που περιγράφηκε ανωτέρω. Αποκαλύπτει τη σχέση των διαφόρων οργανωσιακών μεγεθών που εξετάστηκαν, με την ανάπτυξη της ηγεσίας και της κουλτούρας. Τα συνολικά αποτελέσματα αποκαλύπτουν μία αλληλεπίδραση των δύο μεγεθών, της τάξεως του 33% ( $p<0.001$ ), γεγονός που αποδεικνύει την ύπαρξη σημαντικών περιθωρίων δράσης των διοικητικών στελεχών των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, σε επίπεδο αναπροσανατολισμού και καλλιέργειας της επιθυμητής οργανωσιακής κουλτούρας. Τα αποτελέσματα αυτά, επαληθεύουν την ερευνητική υπόθεση H8.

**Σχήμα 31: Μοντέλο συσχέτισης οργανωσιακής κουλτούρας με βαθμό ανταγωνισμού στην αγορά, εταιρική ηλικία και μέγεθος (path analysis model)**



Σημείωση: <sup>a</sup>p ≤ 0.10; \*p ≤ 0.05; \*\*p ≤ 0.01; \*\*\*p ≤ 0.001

Τα αποτελέσματα απέδειξαν την ύπαρξη θετικής επίδρασης της ομοιογένειας – συντονισμού του τύπου κουλτούρας με τον χαρακτήρα της ηγεσίας, ενώ η έλλειψη του συντονισμού συνδέθηκε με αρνητικά αποτελέσματα. Τα αποτελέσματα αυτά είναι σε συνέχεια των αποτελεσμάτων των Kwantes & Boglarsky, [723] οι οποίοι συσχέτισαν κουλτούρα με την αποτελεσματικότητα των ηγετών, καθώς και με τη θεώρηση του Block [714] περί σχέσης ανενεργού ηγεσίας και αρνητικής αξιολόγησης της υπάρχουσας κουλτούρας από τους εργαζομένους.

Τα ευρήματα αυτά έχουν την προσθετική τους αξία σε μία βιομηχανία, όπως η τηλεπικοινωνιακή, καθώς διαμορφώνοντας συγκεκριμένο χαρακτήρα ηγεσίας και καλλιεργώντας κατάλληλα χαρακτηριστικά κουλτούρας, οι εργαζόμενοι παρακινούνται να υιοθετήσουν νοημοσύνη αποτελεσματικότητας και ανταγωνιστική κουλτούρα. Ο συντονισμός μεταξύ κουλτούρας και ηγεσίας μπορεί να αποτελέσει εργαλείο στα χέρια της διοίκησης προκειμένου να πετύχει τους στρατηγικούς της στόχους. Η αδυναμία επίτευξης συντονισμού μπορεί να οδηγήσει σε απομάκρυνση διοίκησης – εργαζομένων, φαινόμενα συγκρούσεων,

έλλειψη δέσμευσης από πλευράς εργαζομένων, καθυστερήσεις εφαρμογής των επιχειρησιακών πλάνων, περιορισμό της αποδοτικότητας και άλλα.

Συνοψίζοντας τα ευρήματα της παρούσας ενότητας και τα σημεία επιχειρησιακής στόχευσης που πρέπει να ληφθούν υπόψη από τις διοικήσεις των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, τονίζεται:

- Η κουλτούρα αγοράς που είναι κυρίαρχη στον ελληνικό τηλεπικοινωνιακό κλάδο δίνει έμφαση στην ανάπτυξη στρατηγικής, στα κριτήρια επιτυχίας και στην ηγεσία.
- Η κουλτούρα ιεραρχίας που είναι η δεύτερη επικρατέστερη στον ελληνικό τηλεπικοινωνιακό κλάδο δίνει έμφαση στη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων και της ηγεσίας.
- Κοινό χαρακτηριστικό των δύο κυρίαρχων τύπων κουλτούρας στον ελληνικό τηλεπικοινωνιακό κλάδο είναι η έμφαση στην ηγεσία, ενώ επιθυμία των εργαζομένων είναι η έμφαση να δοθεί στα κριτήρια επιτυχίας. Σηματοδοτείται η επιθυμία περάσματος από την υποκειμενικότητα της ηγεσίας, στην αντικειμενικότητα των προκαθορισμένων κριτηρίων λειτουργίας και επιτυχίας εντός του οργανισμού. Η σημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων βασίζεται άμεσα ή έμμεσα με κριτήρια που εξαρτώνται από την ηγεσία και τη διοίκηση της επιχείρησης.
- Στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών υφίσταται συντονισμός κουλτούρας – ηγεσίας. Οι ηγέτες επηρεάζονται από την οργανωσιακή κουλτούρα έτσι ώστε να «υπηρετούν» τη συνολική εταιρική στρατηγική, αλλά παράλληλα τη μεταβάλλουν, υιοθετώντας και προβάλλοντας νέες αξίες, πρότυπα και κανόνες συμπεριφοράς. Μόνο όταν εμφανίζεται ομοιογένεια – συντονισμός μεταξύ των δύο μεγεθών υπάρχει δεδομένα θετική συσχέτιση. Η θετική αυτή συσχέτιση υπό προϋποθέσεις ενισχύει την υφιστάμενη ηγεσία και υποδηλώνει την ύπαρξη κυρίαρχης και αποδεκτής κουλτούρας. Η πιο ισχυρή σχέση εμφανίζεται όταν παρουσιάζεται συντονισμός μεταξύ κουλτούρας αγοράς και χαρακτήρα ηγεσίας προσανατολισμένος στην αγορά, ενώ η πλέον αδύναμη συσχέτιση αποκαλύπτεται στον συντονισμός κουλτούρας ιεραρχίας και χαρακτήρα ηγεσίας προσανατολισμένου στην ιεραρχία.
- Οι πάροχοι κινητής τηλεφωνίας εμφανίζουν τύπους κουλτούρας, ισχυρότερους από τον χαρακτήρα της ηγεσίας τους. Στις εταιρείες αυτές, η οργανωσιακή κουλτούρα, είναι ισχυρή και δεν μεταβάλλεται εύκολα με βάση τις επιλογές των διοικητικών στελεχών, αντιθέτως τα στελέχη καλούνται να προσαρμοστούν στην κουλτούρα και στις ανάγκες του οργανισμού.
- Τα αποτελέσματα στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας παρουσιάζονται μικτά. Ο κυρίαρχος προσανατολισμός, προς το εξωτερικό ή το εσωτερικό περιβάλλον, φαίνεται να διαμορφώνει τη σχέση. Με εξαίρεση τον κυρίαρχο πάροχο, οι λοιποί πάροχοι σταθερής τηλεφωνίας εμφανίζουν χαρακτήρα ηγεσίας ισχυρότερο της οργανωσιακής τους κουλτούρας.
- Ο βαθμός ανταγωνισμού στην αγορά είναι αρνητικά συσχετιζόμενος με την κουλτούρα φυλής και ιεραρχίας, ενώ θετικά και ισχυρώς συσχετιζόμενος με την κουλτούρα αγοράς.

- Η ηλικία του οργανισμού είναι στατιστικά σημαντική και αρνητικά συσχετιζόμενη με τους εξωστρεφείς τύπους κουλτούρας και τους εξωστρεφείς χαρακτήρες ηγεσίας, καταδεικνύουν ότι όσο «παιλαιότερος» ο τηλεπικοινωνιακός πάροχος, τόσο λιγότερο προσανατολισμένος είναι στο εξωτερικό περιβάλλον, με το αποτέλεσμα επιρροής να είναι εντονότερο πάνω στην κουλτούρα από ότι στην ηγεσία. Αντιθέτως, υφίσταται στατιστικά σημαντική και θετικά συσχετιζόμενη σχέση της ηλικίας με την κουλτούρα ιεραρχίας και με την ηγεσία ιεραρχίας. Όπως και ανωτέρω η οργανωσιακή κουλτούρα επηρεάζεται περισσότερο από την ηλικία από ότι η ηγεσία.
- Οι συσχετίσεις του μεγέθους του οργανισμού αποκαλύπτουν πως όσο μεγαλύτερος και πολυπλοκότερος στην καθημερινή του λειτουργία γίνεται ένας οργανισμός, τόσο λιγότερο εξωστρεφής θα γίνεται, ενώ το αποτέλεσμα αυτό είναι ισχυρότερο πάνω στην κουλτούρα, από ότι πάνω στην ηγεσία. Συμπληρωματικά, υφίσταται στατιστικά σημαντική και θετική συσχέτιση μεταξύ μεγέθους οργανισμού και κουλτούρας ιεραρχίας και ηγεσίας ιεραρχίας, με τη πρώτη μεταβλητή να δέχεται μεγαλύτερη επίδραση από ότι η δεύτερη.

Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν λοιπόν υπόψη τους, τους παράγοντες αυτούς, κατά τη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής. Γνωρίζοντας πως με την πάροδο των ετών ή με τη μεγέθυνση των επιχειρήσεων τους, εμφανίζεται η τάση της διαμόρφωσης ιεραρχικών δομών σε επίπεδο κουλτούρας και ηγεσίας, μπορούν να αποφύγουν ανεπιθύμητες παρενέργειες στην αποδοτικότητα της επιχείρησης προχωρώντας σε αναδιοργανώσεις τμημάτων (αναζωογόνηση της κουλτούρας) ή σε επανακαλλιέργεια των επιθυμητών χαρακτηριστικών της κουλτούρας. Επιπροσθέτως, ο βαθμός ανταγωνισμού στην αγορά φαίνεται να καθορίζει το περιθώρια της ηγεσίας να επηρεάσει την κουλτούρα. Η γνώση του εάν, του πότε και προς ποια κατεύθυνση μπορούν να διοικητικά στελέχη να επεμβαίνουν σε στοιχεία κουλτούρας των επιχειρήσεων τους μπορεί να αποδειχτεί υψηλής αξίας πληροφόρηση. Λάθος χειρισμοί μπορούν να οδηγήσουν σε χάσματα επικοινωνίας στο εσωτερικό της επιχείρησης και να επιβραδύνουν ή και να ακυρώσουν στην πράξη στρατηγικές αποφάσεις της διοίκησης.

Ειδικά στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον, τα διοικητικά στελέχη πρέπει να εργάζονται για τη διαμόρφωση ανοικτών και συνεργατικών τύπων κουλτούρας, που ενθαρρύνουν τους εργαζομένους να αλληλεπιδρούν, να μαθαίνει ένας από τον άλλο και να ενώνουν δυνάμεις σε ένα κόσμο ταχείας αλλαγής [747]. Βάσει της έρευνας της εταιρείας, η ανάγκη για έλεγχο δεν εξαλείφεται, αλλά εξελίσσεται λαμβάνοντας νέα μορφή, που να ανταποκρίνεται καλύτερα στην περιπλοκότητα του περιβάλλοντος και στις συνεχώς διογκούμενες ανάγκες των καταναλωτών.

Οι ελληνικοί τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι βάσει των ευρημάτων διαθέτουν τον εξωτερικό προσανατολισμό και τη νοημοσύνη προς καταναλωτές και ανταγωνιστές, ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες της αγοράς. Πάσχουν όμως σε επίπεδο ανταποκρισιμότητας, λόγω της αδυναμίας των διοικητικών στελεχών να ενσωματώσουν την αποκτηθείσα γνώση στην κουλτούρα λειτουργίας του οργανισμού και να πετύχουν διάχυση της. Στο κρίσιμο τρίπτυχο επιτυχίας «Δεδομένα Αγοράς – Διορατικότητα – Δράση» [747] οι έλληνες διοικούντες φαίνεται να υστερούν στην δράση.

Το στοιχείο αυτό έχει μία ιδιαίτερη βαρύτητα, ειδικά στην περίπτωση της διοίκησης αλλαγής. Νέα χαρακτηριστικά ηγεσίας, μπορεί να διαταράξουν την

ηρεμία, ενώ παραδοσιακά στοιχεία κουλτούρας μπορούν να αποτελέσουν εμπόδια στην αλλαγή αν δεν υπάρξει κατάλληλη διαχείριση. Πριν λάβει χώρα η όποια αλλαγή, είναι συνετό να γνωρίζουν οι διοικούντες τον τύπο της κουλτούρας και την ισχύ του, προκειμένου να γνωρίζουν τα περιθώρια κινήσεων τους, αλλά και αν κινούνται προς μία κατεύθυνση που αναμένεται να συναντήσουν μη – υπολογισμένα εμπόδια.

## **7.5 Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα**

### **7.5.1 Θεωρητική Προσέγγιση**

Οι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμοί, μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, αναπτύχθηκαν ως κρατικά μονοπώλια, που λειτουργούσαν σε προστατευμένο περιβάλλον, με κύριο στόχο την κάλυψη των κοινωνικών αναγκών σε τηλεπικοινωνιακά προϊόντα και υπηρεσίες. Η έλλειψη ανταγωνισμού, οι πολιτικές παρεμβάσεις, η γραφειοκρατία και η κυριαρχία του εσωτερικού προσανατολισμού αποτέλεσαν κοινά στοιχεία κουλτούρας των περισσότερων παρόχων, ανεξαρτήτως χώρας δραστηριοποίησης και περιβάλλοντος λειτουργίας. Ως αποτέλεσμα η κουλτούρα των περισσότερων κρατικών μονοπωλίων χαρακτηριζόταν από ιεραρχικά πρότυπα [301] και top – down διαδικασίες. Τα στοιχεία αυτά έχει βρεθεί πως επιδρούν θετικά σε όρους χρηματοοικονομικής επίδοσης σε σταθερά περιβάλλοντα ([550], [551]). Οι εργαζόμενοι λειτουργούσαν ως δημόσιοι υπάλληλοι, ακολουθώντας γραφειοκρατικές διαδικασίες, ενώ οι ανάγκες των καταναλωτών δεν βρίσκονταν στο επίκεντρο της λειτουργίας. Το λειτουργικό κόστος ήταν ιδιαίτερα αυξημένο, συγκριτικά με τις παρεχόμενες υπηρεσίες, ενώ κάθε προσπάθεια περιορισμού του, συναντούσε σημαντικές αντιδράσεις.

Οι ραγδαίες εξελίξεις σε ρυθμιστικό, χρηματοοικονομικό και τεχνολογικό επίπεδο, άλλαξαν την υφιστάμενη κατάσταση. Έκτοτε, η τηλεπικοινωνιακή αγορά χαρακτηρίζεται από το δυναμικό και συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον, το οποίο απαιτεί αποκεντρωμένες και ευέλικτες δομές λήψης αποφάσεων ([552], [553]). Η ιδιωτικοποίηση των πρώην κρατικών μονοπωλίων και η απελευθέρωση των αγορών, ξεκίνησε την δεκαετία του 1980 στο Ηνωμένο Βασίλειο και μέχρι το 2001, είχε πραγματοποιηθεί σε όλα τα κράτη – μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Από το σημείο αυτό και έπειτα, ο ανταγωνισμός στην αγορά μεγάλωσε και οι πάροχοι ξεκίνησαν να ενδιαφέρονται τόσο για την χρηματοοικονομική, όσο και για τη μη – χρηματοοικονομική πληροφόρηση [546], που περιλάμβανε την ποιότητα, την οργανωσιακή κουλτούρα και τις προσανατολισμένες στην αγορά στρατηγικές. Πρωτοπόρος χώρα στην προσπάθεια αυτή υπήρξαν οι Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής με τον αντιμονοπωλιακό νόμο του 1983, που ώθησε τους παρόχους να αναπτύξουν μία σειρά, μικτών, ανταγωνιστικών στρατηγικών [3], με σύνθεση στοιχείων αποδοτικότητας από πολλαπλά πεδία επιστημών.

Ο αντιμονοπωλιακός νόμος του 1983, αποτέλεσε ένα μοναδικό εταιρικό φαινόμενο σύμφωνα με τον Tunstall [557], εξαιτίας του αριθμού των ατόμων που επηρέασε, των πόρων που χρησιμοποιήθηκαν για να υλοποιηθεί και του μεγέθους του δικτύου της AT&T που έπρεπε να διαμοιραστεί σε επτά περιφερειακές εταιρείες. Ο S. K. Majumdar [558] μελέτησε την αμερικανική τηλεπικοινωνιακή αγορά για μία περίοδο δεκαέξι ετών (1975 – 1990), προκειμένου να εξακριβώσει αν ο διαχωρισμός της εταιρείας, οδήγησε σε αύξηση της συνολικής αποτελεσματικότητας και της χρηματοοικονομικής αποδοτικότητας του τηλεπικοινωνιακού κλάδου στις Η.Π.Α. συνολικά. Τα αποτελέσματα του έδειξαν τη βελτίωση των μεγεθών αυτών, αλλά παράλληλα κατέδειξαν την οργανωσιακή κουλτούρα ως βασικού παράγοντα μεγένθυσης στον κλάδο. Η

διάσπαση των εταιρειών, οδήγησε σε μεταβολή της μονοπωλιακής κουλτούρας, που συνακολούθως διαμόρφωσε το περιβάλλον ανάπτυξης του ανταγωνισμού και βελτίωσης της αποδοτικότητας του συνόλου των εταιρειών.

Μία επιπλέον ανάλυση κουλτούρας στην τηλεπικοινωνιακή αγορά διενεργήθηκε από τους Claver *et al.*, [565], που εξέτασαν την περίπτωση της Telefonica Group. Η εταιρεία δημιουργήθηκε ως κρατικό μονοπώλιο και παρέμεινε στην κατάσταση αυτή, μέχρι το 1998 που απελευθερώθηκε η αγορά. Η διοίκηση της εταιρείας είχε αντιληφθεί την ανάγκη αναδιαμόρφωσης των δομών και αλλαγής της οργανωσιακής κουλτούρας για να αντιμετωπιστεί ο ανταγωνισμός που θα προέκυπτε από την απελευθέρωση, πολύ καιρό πριν αυτή πραγματοποιηθεί. Οι προσπάθειες τους να αλλάξουν την κουλτούρα ξεκίνησαν το 1989 και μέχρι το 1993, περίπου το 85% των εργαζομένων στην εταιρεία είχαν συμμετάσχει στο πρόγραμμα αλλαγής, προκειμένου να επιμορφωθούν και να κατανοήσουν πως πρέπει να υλοποιούν το αντικείμενο εργασίας τους, από την πλευρά του καταναλωτή, στο ελάχιστο δυνατό για την εταιρεία κόστος [565]. Η εταιρεία αποδείχτηκε έτοιμη να αντιμετωπίσει τον ανταγωνισμό, όταν αυτός εμφανίστηκε, ενώ σήμερα ο όμιλος θεωρείται μία από τις ηγέτιδες εταιρείες παγκοσμίως, με περισσότερους από σαράντα εκατομμύρια πελάτες και διατηρώντας την κυριαρχία της στην αγορά τηλεπικοινωνιών της Ισπανίας.

Μία παραπλήσια μελέτη, πραγματοποιήθηκε από τους Sivananthiran & Venkata [564], που μελέτησαν τη Sri Lanka Telecom. Η εταιρεία ιδιωτικοποιήθηκε το 1996, αλλά παρά τις διοικητικές και δομικές αλλαγές, η κουλτούρα της παρέμενε αμετακίνητη από τις γραφειοκρατικές αξίες του κυβερνητικού παρελθόντος. Η διοίκηση της επιχείρησης μετά από διαπραγματεύσεις με τους εργαζομένους, προχώρησε σε ευρείας κλίμακας πρόγραμμα κατάρτισης, προκειμένου να αναπτύξει έναν προσανατολισμένο στους πελάτες τύπο κουλτούρας. Το αποτέλεσμα του προγράμματος κατάρτισης ήταν η μείωση το ποσοστού λαθών στο 4%, από 16% που ήταν αρχικά, ενώ ο χρόνος επανασύνδεσης στο δίκτυο της εταιρείας μειώθηκε στα 30 λεπτά. Επιπροσθέτως, ο αντίκτυπος στους εργαζομένους ήταν να αυξηθεί η δέσμευση τους απέναντι στον οργανισμό, να βελτιωθεί ο χρόνος ενσωμάτωσης των στρατηγικών και να αναπτυχθούν οι σχέσεις μεταξύ εργαζομένων και διοίκησης.

Σήμερα, η οργανωσιακή κουλτούρα αναγνωρίζεται στη διεθνή βιβλιογραφία ως βασικός παράγοντας αποτυχίας σε περιπτώσεις επενδύσεων σε διαφορετικά περιβάλλοντα ([571], [572]), ενώ ο Hofstede [75] διατύπωσε την άποψη πως το να αναπτύσσεται διεθνή επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει στοιχεία οργανωσιακής κουλτούρας, καθώς περιλαμβάνει την αντιμετώπιση περιπλοκότητας κουλτούρας, που δεν μπορούν να γίνουν αντιληπτές μόνο από την επιχειρηματική λογική.

Επιπροσθέτως, η τηλεπικοινωνιακή αγορά εμφανίζει στοιχεία υπέρ – ανταγωνιστικότητας, γεγονός που καθιστά απαγορευτική στις εταιρείες την διατήρηση του όποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος [547]. Οι ανταγωνιστές δεν μένουν ανενεργοί για μεγάλο χρονικό διάστημα σε οποιαδήποτε κίνηση, αλλά αντιγράφουν, μιμούνται ή υποκαθιστούν το οποιοδήποτε επιχειρησιακό, τεχνολογικό ή χρηματοοικονομικό πλεονέκτημα. Ένα από οργανωσιακά χαρακτηριστικά που δεν μπορούν να αντιγραφούν ή να υποκατασταθούν είναι η κουλτούρα [458] και αυτό εξηγεί τους λόγους που οι ως άνω περιγραφείσες εταιρείες ξόδεψαν πόρους για να αναπτύξουν τον επιθυμητό τύπο κουλτούρας.

Για τους λόγους αυτούς, η παρούσα ενότητα έρχεται να εξετάσει την οργανωσιακή κουλτούρα, υπό το πρίσμα της χρηματοοικονομικής αποδοτικότητας των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών του δείγματος, λαμβάνοντας

υπόψη και τις συνθήκες που επικρατούν στην αγορά, όπως και την στρατηγική που η κάθε εταιρεία υιοθετεί.

### 7.5.2 Μεθοδολογία

Αξιοποιώντας τα αποτελέσματα από την μέτρηση της οργανωσιακής κουλτούρας, αξιοποιούνται παράγοντες μέτρησης της χρηματοοικονομικής και της μη – χρηματοοικονομικής αποδοτικότητας των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων προκειμένου να εξεταστεί η συσχέτιση των μεγεθών. Παρά την ευρεία μελέτη περί μέτρων χρηματοοικονομικής αποδοτικότητας, δεν υπάρχει ένας κοινώς αποδεκτός ορισμός για αυτά [748], ενώ συνεχώς νέες έννοιες αναπτύσσονται [749] προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες των οργανισμών για εξελιγμένα και μεταβαλλόμενα συστήματα μέτρησης της απόδοσης [750].

Ο Πίνακας 46 παρουσιάζει τα μέτρα που αξιοποιήθηκαν για την μέτρηση της χρηματοοικονομικής αποδοτικότητας των οργανισμών. Στη μελέτη χρησιμοποιήθηκαν δύο μέτρα χρηματοοικονομικής αποδοτικότητας (δείκτης κερδοφορίας και δείκτης μεγένθυσης), καθώς και ένας δείκτης ποιότητας. Η κερδοφορία διαμορφώνεται από ευρέως αποδεκτούς δείκτες (ROI, ROA & ROS), καθώς και μεταβλητές που αντικατοπτρίζουν την παρούσα χρηματοοικονομική κατάσταση των τηλεπικοινωνιακών παρόχων (κέρδη και κέρδη ανά συνδρομητή). Η απόδοση επί της επένδυσης (ROI) υποδηλώνει τη μέση χρηματοοικονομική κερδοφορία, η απόδοση επί των περιουσιακών στοιχείων (ROA) μετρά τη μέση συνολική κερδοφορία και η απόδοση επί των πωλήσεων (ROS) τη μέση λειτουργική κερδοφορία. Τα συνολικά κέρδη δείχνουν το συνολικό αποτέλεσμα της εταιρείας, ενώ τα έσοδα ανά συνδρομητή αποκαλύπτουν το πώς η ζήτηση επηρεάζει την τιμολογιακή πολιτική της επιχείρησης.

**Πίνακας 46: Μεταβλητές μέτρησης της απόδοσης**

Κερδοφορία	Μεγέθυνση	Ποιοτικοί Παράγοντες
1. Απόδοση Επένδυσης (ROI)	6. Μεγέθυνση Συνδρομητών	11. Νοημοσύνη Καταναλωτών
2. Απόδοση Περιουσιακών Στοιχείων (ROA)	7. Growth Capital Turnover	12. Νοημοσύνη Ανταγωνιστών
3. Απόδοση Πωλήσεων (ROS)	8. Μέγεθος Εταιρείας	13. Διάχυση Αποκτηθείσας Γνώσης
4. Κέρδη	9. Ηλικία Εταιρείας	14. Ανταποκρισιμότητα στη Νοημοσύνη
5. Έσοδα ανά Συνδρομητή	10. Επενδύσεις σε Υποδομές	15. Καινοτομικότητα
		16. Προσανατολισμός στην Αγορά



Ο δείκτης μεγένθυσης αποτελείται από πέντε διακριτές μεταβλητές. Η μεγέθυνση των συνδρομητών αποκαλύπτει το κατά πόσο μία εταιρεία επεκτείνει την πελατειακή της βάση ή είναι σε φάση συρρίκνωσης, αλλά αθροιστικά αποκαλύπτεται και το αν η αγορά βρίσκεται σε μεγέθυνση ή σε κορεσμό. Από τη στιγμή που τα κέρδη και τα έσοδα εξαρτώνται από τον αριθμό συνδρομητών, η αύξηση του αριθμού συνδρομητών είναι τάση για το μέλλον. Το “growth capital turnover” αποτελεί μέτρο του κατά πόσο το επενδυμένο κεφάλαιο αποδίδει σε όρους κερδοφορίας. Ουσιαστικά δείχνει το τι πραγματικά αποδίδει σε έσοδα κάθε επενδυμένο ευρώ και ουσιαστικά καταδεικνύει το αν συμφέρει τους επενδυτές να δώσουν κεφάλαια για περαιτέρω ανάπτυξη στην εν λόγω εταιρεία. Οι επενδύσεις σε υποδομές καταδεικνύουν την πολιτική επενδύσεων της εταιρείας σε πάγιο εξοπλισμό. Τέλος, η ηλικία και το μέγεθος του οργανισμού σχετίζονται με τον κύκλο ζωής της επιχείρησης, τις φάσεις ανόδου και ύφεσης στις οποίες μπορεί να βρίσκεται και ουσιαστικά συμπληρώνουν την εικόνα μεγένθυσης του οργανισμού.

Οι ποιοτικοί παράγοντες αποκαλύπτουν, όπως έχουμε δει σε προηγούμενη ενότητα, τη νοημοσύνη των επιχειρήσεων και τον συνολικό τους προσανατολισμό. Ουσιαστικά αποκαλύπτουν το πόσο ικανή είναι κάθε επιχείρηση να διαβάσει τα εξωτερικά της ερεθίσματα (ανάγκες καταναλωτών και κινήσεις ανταγωνιστών), πως διαχέει τη γνώση αυτή που συλλέγει εντός του οργανισμού (από τα διοικητικά στελέχη στους εργαζομένους), πως ανταποκρίνεται στη γνώση αυτή (μετατροπή της γνώσης σε πράξη), πως αναπτύσσει καινοτομικότητα για να ανταποκριθεί στις εξελίξεις της αγοράς (πως η πράξη μετουσιώνεται σε καινοτομίες) και τέλος πόσο πολύ προσανατολισμένη στην αγορά είναι η κάθε επιχείρηση. Τα δεδομένα, αξιολογήθηκαν από τους ερωτώμενους, με τη χρήση κλίμακας Likert, προκειμένου να εντοπιστεί το αν η πραγματική εικόνα της επιχείρησης, συμβαδίζει με την αίσθηση που οι εργαζόμενοι έχουν για αυτή. Η ορθότητα της εκτίμησης, ουσιαστικά καταδεικνύει την αίσθηση των εργαζόμενων στην αγορά τηλεπικοινωνιών, για τις εταιρείες που εργάζονται και για τους ανταγωνιστές τους.

Τα δεδομένα συλλέχτηκαν από έξι παρόχους, μέσω της συμπλήρωσης διακοσίων εβδομήντα δύο ερωτηματολογίων. Σε σειρά περιπτώσεων (διοικητικών στελεχών), η συμπλήρωση πραγματοποιήθηκε μέσα από προσωπικές συνεντεύξεις. Ο Πίνακας 47 παρουσιάζει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος, αλλά και την τάση τους ως προς τον τύπο κουλτούρας. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν μία σειρά διαφοροποιήσεων. Οι άντρες του δείγματος εμφανίζουν κυρίαρχη κουλτούρα αγοράς, σε αντίθεση με τις γυναίκες που έχουν ιεραρχικό προσανατολισμό. Το αντικείμενο σπουδών φαίνεται να επηρεάζει επίσης τον τύπο κουλτούρας, αφού οι απόφοιτοι σχολών οικονομίας και διοίκησης έχουν ιεραρχική κουλτούρα, ενώ οι απόφοιτοι τεχνολογικών – πληροφορικών σχολών είναι προσανατολισμένοι στην αγορά.

Επιπροσθέτως, τα χρόνια προϋπηρεσίας αποτελούν καθοριστικό παράγοντα. Κατά τα πρώτα έτη προϋπηρεσίας, όταν οι εργαζόμενοι έχουν μικρότερη εμπειρία και ικανότητες, αναζητούν μέντορες καθοδηγητές στον εργασιακό τους χώρο, γεγονός που τους στρέφει σε περισσότερο ιεραρχικές δομές. Οι περισσότερο έμπειροι και με μεγαλύτερες δεξιότητες εργαζόμενοι, γίνονται με τη σειρά τους μέντορες – καθοδηγητές στους νεώτερους αποκτώντας με τη σειρά τους ιεραρχική κουλτούρα. Κατά τα «φιλόδοξα έτη», όταν οι εργαζόμενοι προσπαθούν να διακριθούν, είναι περισσότερο ανταγωνιστικοί και αναπτύσσουν κουλτούρα προσανατολισμένη στην αγορά.

Τελευταία παράμετρος υπήρξε αυτή της φύσης εργασίας. Τα τεχνικά τμήματα, λόγω της φύσης εργασίας (εξυπηρέτηση πελατών) και των σπουδών των εργαζομένων, εμφανίζουν έντονο προσανατολισμό προς την αγορά. Όπως είναι αναμενόμενο και το τμήμα πωλήσεων, που είναι καθαρά εξωστρεφές αντικείμενο, εμφανίζει έντονο προσανατολισμό προς την αγορά. Αντίθετα, τμήματα που ασχολούνται περισσότερο με τον εσωτερικό έλεγχο της επιχείρησης (τμήματα χρηματοοικονομικού ελέγχου και διοίκησης) παρουσιάζουν ιεραρχική κουλτούρα ως αποτέλεσμα της επικέντρωσης τους στο εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον.

**Πίνακας 47: Χαρακτηριστικά δείγματος χρηματοοικονομικής αποδοτικότητας**

Κατηγορία	n	Mean	St. Deviation	Κυρίαρχη Κουλτούρα
<b>Πάροχος</b>				
Σταθερής Τηλεφωνίας	134	33,035	63,333	Ιεραρχίας
Κινητής Τηλεφωνίας	138	33,319	73,295	Αγοράς
<b>Φύλο</b>				
Άνδρας	124	33,858	72,039	Αγοράς
Γυναίκα	148	32,468	69,004	Ιεραρχίας
<b>Εκπαίδευση / Σπουδές</b>				
Οικονομικά	26	30,321	43,842	Ιεραρχίας
Διοίκηση	78	31,479	84,889	Ιεραρχίας
Τεχνικά / Υπολογιστές	56	32,173	70,238	Αγοράς
Άλλο	112	34,653	72,021	Αγοράς
<b>Διάρκεια Απασχόλησης</b>				
1 - 5 χρόνια	192	30,547	72,129	Ιεραρχίας
6 - 10 χρόνια	54	32,432	50,360	Αγοράς
11 - 15 χρόνια	12	37,500	93,225	Αγοράς
16 - 20 χρόνια	6	28,056	69,330	Αγοράς
21 - 25 χρόνια	6	31,389	32,352	Ιεραρχίας
26+ χρόνια	2	38,358	31,047	Ιεραρχίας

<b>Αντικείμενο Εργασίας</b>				
Οικονομικά	20	33,583	38,733	Ιεραρχίας
Χάραξη Στρατηγικής	30	30,389	85,740	Ιεραρχίας
Διαχείριση Ανθρωπίνων Πόρων	8	34,167	50,427	Ιεραρχίας
Εταιρικά Θέματα	40	31,750	65,121	Ιεραρχίας
Τεχνικά Θέματα	74	33,090	80,288	Αγοράς
Πωλήσεις	80	34,313	69,436	Αγοράς

### 7.5.3 Αποτελέσματα

Οι εμπειρικοί έλεγχοι που χρησιμοποιήθηκαν για να εξεταστεί η εγκυρότητα των αποτελεσμάτων, περιλάμβανε διερευνητική παραγοντική ανάλυση (Exploratory Factor Analysis – EFA) αρχικά και επιβεβαιωτική παραγοντική ανάλυση (Confirmatory Factor Analysis – CFA) εν συνεχεία. Επιπροσθέτως, χρησιμοποιήθηκε η τεχνική ANOVA προκειμένου να εξεταστεί η σχέση μεταξύ κουλτούρας και συνολικής αποδοτικότητας. Το είδος αυτό της ανάλυσης, αποσκοπεί στη δημιουργία ενός μοντέλου, αποτελούμενο από μικρότερα ανεξάρτητα υπομοντέλα που περιγράφουν το σύνολο της σχέσης και που περιγράφουν υποπεριπτώσεις. Η μεθοδολογία ANOVA μελετά τη σημαντικότητα των διαφορών των μέσων, προκειμένου να εξετάσει τη σχέση μεταξύ ονομαστικών μεταβλητών και των μεταβλητών του διαστήματος εμπιστοσύνης [751]. Στην περίπτωση μας, η μεθοδολογία ουσιαστικά εξετάζει αν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές με βάση τον τύπο κουλτούρα που εμφανίζουν οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι.

Η διερεύνηση της σχέσης των μεταβλητών ξεκίνησε με τη χρήση της μεθοδολογίας CFA και εν συνεχεία ακολουθήθηκε ο έλεγχος αξιοπιστίας και εγκυρότητας κατά τον Bollen [752]. Με βάση το κριτήριο ιδιοτιμών, το παραγόμενο μοντέλο περιλαμβάνει στη λύση του τρεις παράγοντες, αυτούς που ενσωματώθηκαν εξαρχής, την κερδοφορία (μεταβλητές 1 έως 5), μεγέθυνση (μεταβλητές 6 έως 10) και ποιοτικοί παράγοντες (μεταβλητές 11 έως 16). Προκειμένου να οριστεί ακόμα καλύτερα – αυστηρότερα το πρόβλημα, μία νέα, λανθάνουσα μεταβλητή δημιουργήθηκε, αποτελούμενη από το άθροισμα των άλλων τριών παραγόντων. Πρόκειται για μία ευρέως αποδεκτή μεθοδολογία, που χρησιμοποιείται για να μειωθεί η πολυπλοκότητα και να βελτιωθούν οι εκτιμήσεις των μοντέλων [753]. Η νέα αυτή μεταβλητή, ονομάστηκε συνολική απόδοση (Πίνακας 48).

**Πίνακας 48: Αποτελέσματα ANOVA για τους τύπους κουλτούρας**

	<b>Sum of Squares</b>	<b>Mean Square</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>

Συνολική Κερδοφορία	Between Groups	316,073	158,036	<b>14,097</b>	<b>0,009</b>
	Within Groups	56,052	11,21		
	Total	372,125			
Συνολική Μεγέθυνση	Between Groups	84,759	42,379	<b>7,255</b>	<b>0,033</b>
	Within Groups	29,206	5,841		
	Total	113,965			
Συνολική Ποιότητα	Between Groups	6,176	3,088	<b>1,566</b>	<b>0,296</b>
	Within Groups	9,859	1,972		
	Total	16,035			
Συνολική Απόδοση	Between Groups	639,758	319,879	<b>18,120</b>	<b>0,005</b>
	Within Groups	88,269	17,654		
	Total	728,028			

Οι παρατηρήσεις όλων των δεικτών επιβεβαιώνουν την εγγύτητα της μεθοδολογίας ( $\text{Chi-square}=2.180$ ,  $\text{sig}=0.703$ ), με τη χρήση της παραγοντικής ανάλυσης μέγιστης πιθανοφάνειας. Όλες οι παράμετροι είναι στατιστικά σημαντικές, σε επίπεδο 95%, και όλα τα παραγοντικά βάρη είναι μεγαλύτερα του 0.4, ενώ παράλληλα ο συντελεστής του Cronbach λαμβάνει τιμή μεγαλύτερη του 0.7 που απαιτείται για να γίνει αποδεκτή η αξιοπιστία του εργαλείου. Μετά την υλοποίηση του ελέγχου αυτού, διενεργήθηκε η ανάλυση ANOVA για να συσχετιστεί η κάθε είδους αποδοτικότητα, με τους διαφορετικούς τύπους κουλτούρας.

Τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα, εμφανίζουν το βασικό πρόβλημα του ελέγχου ANOVA, παρέχουν ενδείξεις για διαφορές μεταξύ των μέσων των διαφόρων υποομάδων, αλλά δεν παρέχουν κανενός είδους πληροφόρησης για το ποιες περιπτώσεις παρουσιάζουν διαφορετικότητα. Για τον λόγο αυτό, οι ερευνητές συνδυάζουν τη μεθοδολογία με "post hoc" ελέγχους για να εντοπίσουν σε ποιες περιπτώσεις ακριβώς υφίστανται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Το τεστ του Tukey που χρησιμοποιήθηκε, βασίζεται στις μέγιστες διαφορές μεταξύ των μέσων, προκειμένου να εντοπίσει στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Υπολογίζει μία νέα κρίσιμη τιμή και χρησιμοποιώντας αυτήν εντοπίζει αν τα όποια δύο ζεύγη μέσων του δείγματος εμφανίζουν στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις. Η σημασία της νέας κρίσιμης τιμής, έγκειται στο γεγονός πως ενσωματώνει τη μέση διαφορά που πρέπει να επιτευχθεί προκειμένου να υπάρξει σημαντικότητα. Ουσιαστικά το τεστ υπολογίζει την κρίσιμη τιμή και εν συνεχεία τις διαφορές από αυτήν όλων των πιθανών

ζευγών μέσων. Αν οι διαφορές που προκύπτουν ξεπερνούν την υπολογισθείσα από το τεστ κρίσιμη τιμή, αυτό αποτελεί ένδειξη στατιστικά σημαντικής διαφοράς.

Η μελέτη της σχέσης των τύπων της οργανωσιακής κουλτούρας και της συνολικής απόδοσης των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών (Πίνακας 49) παρουσίασε στατιστικά σημαντικές διαφορές ( $F=18.120$   $p=0.005$ ), καταδεικνύοντας ότι διαφορετικοί τύποι κουλτούρας, συνδέονται με διαφορετικά επίπεδα χρηματοοικονομικής και μη χρηματοοικονομικής, αποδοτικότητας. Το τεστ του Tukey υπέδειξε ότι η συνολική αποδοτικότητα της κουλτούρας αγοράς υπερβαίνει στατιστικά σημαντικά την αντίστοιχη της κουλτούρας καινοτομίας (MD ίση με  $-1,616$  και  $p=0,038$ ) και φυλής (MD ίση με  $-2,375$  και  $p=0,013$ ), ενώ αντίστοιχα αποτελέσματα υπεροχής εμφανίζει και η κουλτούρα ιεραρχίας έναντι των δύο συγκεκριμένων τύπων κουλτούρας (MD ίση με  $-11,488$  και  $p=0,001$  με την κουλτούρα καινοτομίας και MD ίση με  $-7,496$  και  $p=0,007$  με την κουλτούρα φυλής). Η συνολική αποδοτικότητα, μεταξύ των τύπων κουλτούρας καινοτομίας και φυλής δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική διαφοροποίηση ( $p>0,05$ ), ενώ αντίθετα υφίσταται ισχυρή και στατιστική σημαντική διαφορά μεταξύ κουλτούρας αγοράς και ιεραρχίας, με την δεύτερη να υπερέχει της πρώτης (MD ίση με  $-9,872$  και  $p=0,000$ ).

Τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν πως οι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι εμφανίζουν υψηλότερη απόδοση, όταν τείνουν προς τύπους κουλτούρας προσανατολισμένους στην σταθερότητα και τον έλεγχο. Ουσιαστικά, επιβεβαιώνεται για άλλη μία φορά ο Hofstede's [137], που κατέδειξε τους Έλληνες εργαζομένους ως αυτούς με τον μεγαλύτερο βαθμό «αποφυγής αβεβαιότητας». Το στοιχείο αυτό, τους οδηγεί να αποδίδουν καλύτερα σε περιβάλλοντα ελεγχόμενα και μάλιστα με όσο το δυνατόν πιο προκαθορισμένες ιεραρχικές δομές. Παρά το γεγονός πως κυρίαρχη στην αγορά είναι η κουλτούρα αγοράς, η κουλτούρα ιεραρχίας εμφανίζει μεγαλύτερη συνολική απόδοση.

**Πίνακας 49: Έλεγχος του Tukey για συνολική απόδοση**

Εξαρτημένη Μεταβλητή	Εξεταζόμενοι Τύποι Κουλτούρας	Mean Differences	Std. Error	Sig.
<b>Συνολική Απόδοση</b>	Φυλή - Καινοτομία	3,991	3,318	0,695
	Φυλή - Αγορά	-2,375	2,169	0,013
	Φυλή - Ιεραρχία	-7,496	2,140	0,007
	Καινοτομία - Αγορά	-1,616	2,894	0,038
	Καινοτομία - Ιεραρχία	-11,488	2,872	0,001
	Αγορά - Ιεραρχία	-9,872	1,395	0,000

Όσον αφορά τη συνολική κερδοφορία που εστιάζεται και το ενδιαφέρον, ο έλεγχος ANOVA έδειξε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών ( $F=14.097$   $p=0.009$ ) μεταξύ των διαφορετικών τύπων κουλτούρας. Το τεστ του Tukey ωστόσο απέδειξε πως μόνο η κερδοφορία του ιεραρχικού τύπου κουλτούρας

υπερέχει στατιστικά σημαντικά των υπολοίπων (MD ίση με -9,612 και  $p=0,000$  με την κουλτούρα καινοτομίας και MD ίση με -4,159 και  $p=0,044$  με την κουλτούρα φυλής και MD ίση με -6,365 και  $p=0,000$  με την κουλτούρα αγοράς). Οι υπόλοιπες των σχέσεων (Πίνακας 50) δεν εμφανίζουν στατιστικά σημαντικές διαφορές. Βάσει των Quinn and Cameron, [15] ο προσανατολισμένος στην ιεραρχία τύπος κουλτούρας συνδέεται άμεσα με την κερδοφορία, ως μέτρο αποδοτικότητας, σε αντίθεση με τους άλλους τύπους κουλτούρας που επικεντρώνονται σε διαφορετικά χαρακτηριστικά.

Η κουλτούρα φυλής και καινοτομίας δεν εστιάζουν τόσο στην κερδοφορία, όσο στην οργανωσιακή επιβίωση και στην ανάπτυξη καινοτομιών αντίστοιχα. Η κουλτούρα αγοράς από την άλλη πλευρά εστιάζει περισσότερο στην επίτευξη στόχων και στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού ως προς την εξασφάλιση της πελατειακής βάσης. Εύλογα γεννάται όμως το ερώτημα, του αν η κουλτούρα καθιστά τους οργανισμούς κερδοφόρους ή εάν η κερδοφορία τους καθιστά προσανατολισμένους προς την ιεραρχία. Το ερώτημα αυτό δεν μπορεί να απαντηθεί με τα υπάρχοντα εργαλεία μέτρησης. Μπορεί όμως να λεχθεί, πως γνωρίζοντας την υπάρχουσα και την επιθυμητή κουλτούρα των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, είναι δυνατό ένα πέρασμα σε πιο ευέλικτα σχήματα (για παράδειγμα από κουλτούρα αγοράς, σε κουλτούρα καινοτομίας), χωρίς απώλειες στη συνολική κερδοφορία, αποσυμπιέζοντας έτσι τον υφιστάμενο ανταγωνισμό προς όφελος της εταιρείας.

**Πίνακας 50: Έλεγχος του Tukey για συνολική κερδοφορία**

Εξαρτημένη Μεταβλητή	Εξεταζόμενοι Τύποι Κουλτούρας	Mean Differences	Std. Error	Sig.
Συνολική Κερδοφορία	Φυλή - Καινοτομία	5,453	2,436	0,174
	Φυλή - Αγορά	2,206	1,593	0,590
	Φυλή - Ιεραρχία	-4,159	1,571	0,044
	Καινοτομία - Αγορά	-3,247	2,125	0,507
	Καινοτομία - Ιεραρχία	-9,612	2,108	0,000
	Αγορά - Ιεραρχία	-6,365	1,024	0,000

Όσον αφορά τη σχέση μεταξύ τύπων οργανωσιακής κουλτούρας και μεγένθυσης (Πίνακας 51), τα αποτελέσματα του ελέγχου ANOVA έδειξε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών ( $F=7.255$   $p=0.033$ ). Το τεστ του Tukey έδειξε ότι η μεγένθυση σχετίζεται σε μεγαλύτερο βαθμό με τους τύπους κουλτούρας αγοράς και φυλής, που υπερέχουν της κουλτούρας ιεραρχίας (MD ίση με 2,777 και  $p=0,020$  και MD ίση με 4,610 και  $p=0,000$  αντίστοιχα), ενώ δεν υφίστανται άλλες στατιστικά σημαντικές σχέσεις. Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν τα αποτελέσματα των Kargas & Paradimitriou [754] περί σύνδεσης των ιεραρχικών δομών με την ηλικία και το μέγεθος του οργανισμού. Τα αποτελέσματα της παρούσης ενότητας

αποκαλύπτουν ότι οι ιεραρχικά προσανατολισμένοι τηλεπικοινωνιακοί οργανισμού, δίνουν μικρότερη έμφαση στη μεγέθυνση τους, συγκριτικά με τους «νεώτερους» και «μικρότερους» σε μέγεθος παρόχους, οι οποίοι τείνουν να αναπτύσσουν περισσότερο προσανατολισμένη στην αγορά κουλτούρα. Η κουλτούρα αγοράς, εμφανίζεται ως ο περισσότερο συνδεδεμένος με τη μεγέθυνση τύπος κουλτούρας, υπερτερώντας ακόμα και της κουλτούρας φυλής.

**Πίνακας 51: Έλεγχος του Tukey για συνολική μεγέθυνση**

Εξαρτημένη Μεταβλητή	Εξεταζόμενοι Τύποι Κουλτούρας	Mean Differences	Std. Error	Sig.
Συνολική Μεγέθυνση	Φυλή - Καινοτομία	0,744	1,360	0,960
	Φυλή - Αγορά	-1,833	0,889	0,039
	Φυλή - Ιεραρχία	2,777	0,877	0,020
	Καινοτομία - Αγορά	1,088	1,186	0,839
	Καινοτομία - Ιεραρχία	-3,521	1,177	0,062
	Αγορά - Ιεραρχία	4,610	0,572	0,000

Η ανάλυση με ANOVA δεν αποκάλυψε την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών, ως προς τους παράγοντες ποιότητας ( $F=1.566$   $p=0.296$ ), ενώ το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώθηκε και από το τεστ του Tukey (Πίνακας 52). Το στοιχείο αυτό ήταν αναμενόμενο ως αποτέλεσμα, καθώς βάσει της διεθνούς βιβλιογραφίας δεν υφίστανται «καλοί» και «κακοί» τύποι κουλτούρας, σε όρους ποιότητας [15]. Όλοι οι τύποι, διαθέτουν τα δικά τους ποιοτικά χαρακτηριστικά και κανείς δεν μπορεί να απορριφθεί ολοκληρωτικά. Για τον λόγο αυτό και το χρησιμοποιούμενο μοντέλο προϋποθέτει την ενσωμάτωση χαρακτηριστικών και από τους τέσσερις τύπους κουλτούρας. Ο ερευνητής μπορεί να κάνει διαπιστώσεις για το αν το μίγμα κουλτούρας που ενστερνίζεται ο κάθε πάροχος, ταιριάζει ή όχι, με τη στρατηγική που θέλει να εφαρμόσει, χωρίς αυτό να περιορίζει τα ποιοτικά χαρακτηριστικά κανενός τύπου.

**Πίνακας 52: Έλεγχος του Tukey για συνολική ποιότητα**

Εξαρτημένη Μεταβλητή	Εξεταζόμενοι Τύποι Κουλτούρας	Mean Differences	Std. Error	Sig.
----------------------	-------------------------------	------------------	------------	------

Συνολική Ποιότητα	Φυλή - Καινοτομία	-2,206	0,533	0,401
	Φυλή - Αγορά	-1,665	0,348	0,160
	Φυλή - Ιεραρχία	-0,560	0,344	0,449
	Καινοτομία - Αγορά	0,540	0,465	0,717
	Καινοτομία - Ιεραρχία	1,645	0,461	0,076
	Αγορά - Ιεραρχία	-0,540	0,465	0,717
	Φυλή - Καινοτομία	1,104	0,224	0,271

Τα αποτελέσματα συνολικά καταδεικνύουν πως οι κυρίαρχοι τύποι κουλτούρας στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών συνδέονται άμεσα με την συνολική απόδοση των παρόχων, εγείροντας ερωτήματα σχετικά με το πιθανό αποτέλεσμα μίας μεταβολής του υφιστάμενου μείγματος οργανωσιακής κουλτούρας. Οι περισσότερο προσανατολισμένοι στην ευελιξία τύποι κουλτούρας, φαίνεται να συνδέονται με χαμηλότερα επίπεδα απόδοσης. Το αποτέλεσμα αυτό, επαληθεύει τα ευρήματα του Hofstede's [137] περί αποφυγής αβεβαιότητας στο ελληνικό περιβάλλον και αποκαλύπτει πως εργαζόμενοι και διοικητικά στελέχη έχουν ενσωματώσει στην κουλτούρα τους δομές και διαδικασίες, όχι μόνο ως μέσο ελέγχου, αλλά και ως μέσο επίτευξης απόδοσης. Παρόλα αυτά υφίσταται, μία σχετική ελευθερία στα διοικητικά στελέχη να κατευθύνουν τον εσωτερικό ή εξωτερικό προσανατολισμό του παρόχου, λαμβάνοντας πρώτα υπόψη, τις συνέπειες στην συνολική απόδοση.

Η ιεραρχική κουλτούρα (εσωτερικός προσανατολισμός και έλεγχος) συνδέεται με την κερδοφορία, περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο τύπο κουλτούρας. Λόγω των δύσκαμπτων, ιεραρχικών δομών, που στρέφουν τους εργαζομένους στην υλοποίηση εργασιών με συγκεκριμένα πρότυπα, η κερδοφορία και ευρύτερα οι μετρήσιμοι δείκτες εσόδων – εξόδων εμφανίζονται να λαμβάνουν την προσοχή στους παρόχους με τον τύπο αυτόν κουλτούρας ανεπτυγμένο. Οι εργασίες, οι διαδικασίες και οι λειτουργίες δεν μετρώνται με όρους αποτελεσματικότητας ή εξυπηρέτησης πελατών, αλλά σε όρους χρηματοοικονομικής αποδοτικότητας.

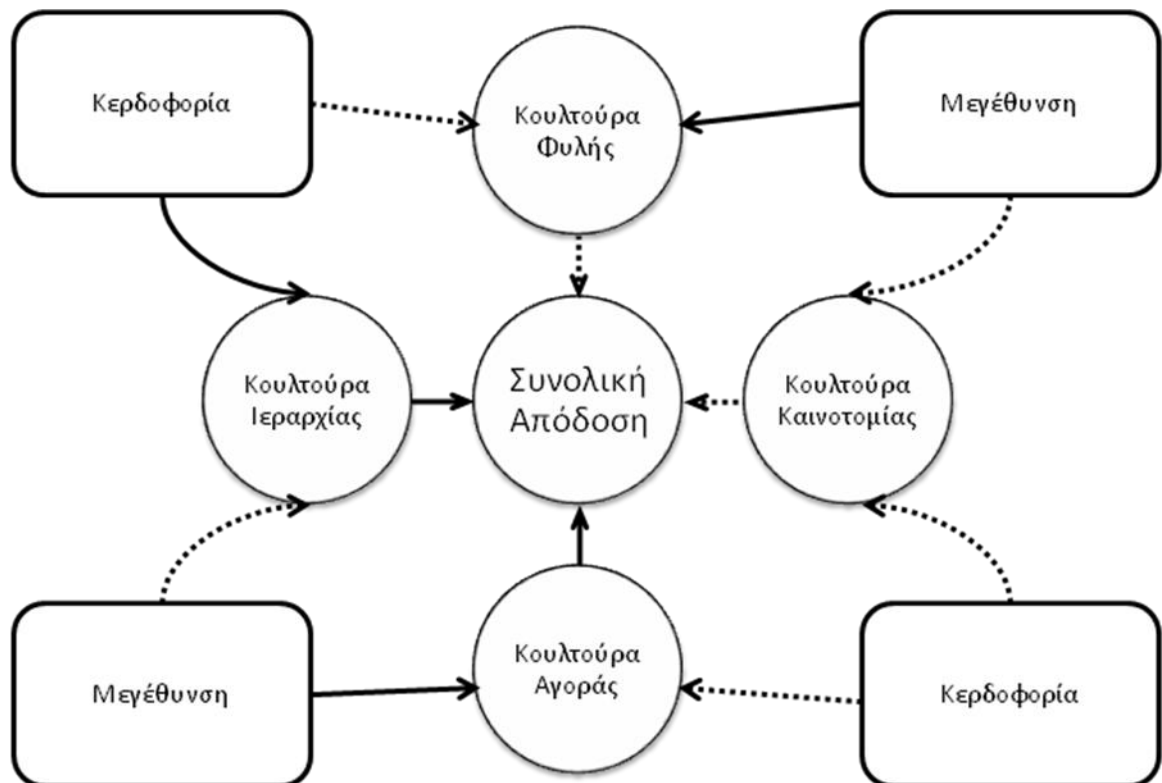
Η κουλτούρα αγοράς (εξωτερικός προσανατολισμός και έλεγχος) από την πλευρά της, συνδέεται περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο τύπο κουλτούρας με τη μεγέθυνση, ακολουθούμενη από την κουλτούρα φυλής και εν συνεχεία από την κουλτούρα ιεραρχίας. Το στοιχείο αυτό καταδεικνύει και τη διαφορετικότητα στη στρατηγική των οργανισμών με διαφορετικού τύπου κουλτούρα ελέγχου. Η κουλτούρα ιεραρχίας σηματοδοτεί την προσήλωση στη χρηματοοικονομική αποδοτικότητα και την κερδοφορία προκειμένου να ελεγχθεί η δομή λειτουργίας του οργανισμού και επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι. Η κουλτούρα αγοράς από την άλλη δίνει το βάρος της στη μεγέθυνση, στην αύξηση της πελατειακής βάσης, στη συνολική επέκταση της αγοράς. Η έμφαση στη μεγέθυνση αποτελεί ένα μη αντιγράψιμο στοιχείο και η ενσωμάτωση του στην οργανωσιακή κουλτούρα, μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις υπέρ – ανταγωνιστικές αγορές [701], ικανό να διασφαλίσει βιωσιμότητα [702].



Τα αποτελέσματα δείχνουν πως υφίστανται περιθώρια διαφοροποίησης μεταξύ των τηλεπικοινωνιακών παρόχων ανάλογα με το μείγμα κουλτούρας που θα προσπαθήσουν να καλλιεργήσουν και τα στοιχεία χρηματοοικονομικής και μη, απόδοσης. Επικέντρωση σε ιεραρχικά πρότυπα δίνει έμφαση σε στοιχεία κερδοφορίας, ενώ η επικέντρωση σε στοιχεία της αγοράς οδηγεί σε μεγέθυνση. Ο τύπος παρόχου (κινητής ή σταθερής τηλεφωνίας), ο βαθμός ανταγωνισμού, η ηλικία και το μέγεθος του παρόχου, αλλά και οι ανάγκες και η προς υλοποίηση στρατηγική του αναμένεται να καθορίσουν την επιθυμητή οργανωσιακή κουλτούρα.

Σημαντικό στοιχείο, αποτελεί το γεγονός πως η κουλτούρα καινοτομίας απουσιάζει τελείως από την ανάλυση, παίζοντας στατιστικά, μη σημαντικό ρόλο σε όλους τους παράγοντες αποδοτικότητας και στη συνολική απόδοση. Το στοιχείο αυτό αναφέρεται δεδομένου ότι ο τύπος αυτός κουλτούρας είναι ο επιθυμητός από πλευράς εργαζομένων και ενδέχεται να συνδέεται με τα αποτελέσματα των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών σε επίπεδο έρευνας και ανάπτυξης νέων προϊόντων ή υπηρεσιών. Τέλος, όπως προαναφέρθηκε δεν υφίσταται διαφοροποίηση μεταξύ των τύπων οργανωσιακής κουλτούρας όσον αφορά τα στοιχεία ποιότητας. Σχηματικά τα ανωτέρω δίνονται στο Σχήμα 32, όπου με διακεκομμένες γραμμές δίνονται οι μη στατιστικά σημαντικές σχέσεις και με συνεχή οι στατιστικά σημαντικές.

**Σχήμα 32: Μοντέλο συσχέτισης οργανωσιακής κουλτούρας με εταιρική κερδοφορία, μεγέθυνση και συνολική απόδοση**



## 7.6 Πρόβλεψη Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος

Η κουλτούρα διακατέχει τη λειτουργία του συνόλου των εργαζομένων σε επιχειρήσεις του ιδιωτικού και του δημοσίου της χώρας. Είναι χαρακτηριστικό πως ο Hofstede [137] είχε καταδείξει τους Έλληνες εργαζομένους ως αυτούς με

τον μεγαλύτερο βαθμό «αποφυγής αβεβαιότητας». Το στοιχείο αυτό επηρεάζει την καθημερινή λειτουργία των επιχειρήσεων και εν γένει της ελληνικής οικονομίας. Η ροπή προς τον έλεγχο και τη σταθερότητα αποτυπώνεται σε όλα τα επίπεδα λειτουργίας των επιχειρήσεων και συνακολούθως θα διαμορφώνει και μία εσωστρεφή και δύσκαμπτη οικονομία, βασιζόμενη κυρίως σε μεγέθη εσωτερικής μεγένθυσης, παρά ευέλικτη, με πολλούς και δυναμικούς κλάδους, εξωστρεφή και καινοτόμα.

Η οικονομική κρίση που αποτυπώθηκε με την ύφεση του 2008, οδήγησε σε αύξηση της ανεργίας κατά 7% μόνο μέσα στο 2011, με τα συνολικά επίπεδα να ξεπερνούν πλέον το 20%. Το εθνικό Α.Ε.Π. συρρικνώθηκε 6,9% το 2011, ενώ και οι πλέον επίσημες εκτιμήσεις για την πορεία του διαψεύστηκαν προς το χειρότερο [755], ως αποτέλεσμα της δημοσιονομικής λιτότητας, της αποδιοργάνωσης της οικονομίας και των περιορισμένων εξαγωγών κατά τη διάρκεια της χρονιάς.

Για το 2012 οι προβλέψεις όλων από νωρίςμίλαγαν για συνέχιση της ύφεσης ([756],[757]), την ώρα που στην ευρωζώνη το πραγματικό Α.Ε.Π. αναμενόταν να εμφανίσει μικρή ύφεση το πρώτο εξάμηνο του έτους (0,5%) και με σημάδια ανάκαμψης στη συνέχεια. Αντίθετα, στην Ελλάδα οι εκτιμήσεις τόνιζαν πως η ύφεση θα ήταν υψηλότερη της υπόλοιπης ευρωζώνης και ανάκαμψη αναμενόταν μόνο μετά το 2013 [757]. Ο Πίνακας 53 παρουσιάζει τις επίσημες εκτιμήσεις διαφόρων φορέων στα τέλη του 2011 για την ύφεση της ελληνικής οικονομίας στο έτος 2012.

**Πίνακας 53: Πρόβλεψη του Α.Ε.Π. 2012**

	2009	2010	2011	2012
<b>Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας</b>				
<b>και Ανάπτυξης</b>	-3,2	-3,5	-6,9	-5,3
<b>Διεθνές Νομισματικό Ταμείο</b>		-3,5	-6,9	-4,7
<b>Ευρωπαϊκή Επιτροπή</b>		-3,5	-6,9	-4,7
<b>Ελληνικός Προϋπολογισμός</b>		-3,5	-5,5	-2,8

Η συνέχιση της ύφεσης και η ένταση της φαίνεται να προκαλείται από: α) τη σημαντική μείωση της εσωτερικής ζήτησης και β) στον μικρότερο του αναμενόμενου δυναμισμού των εξαγωγών [755]. Οι μειωμένες αποδοχές σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, τα μέτρα λιτότητας μέσω της αυξημένης φορολόγησης και η αύξηση της ανεργίας, οδήγησαν σε μείωση της εγχώριας ζήτησης, τόσο σε επίπεδο ιδιωτικής ζήτησης, όσο και σε επίπεδο κυβερνητικών δαπανών. Επιπροσθέτως, οι δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε επίπεδο εξασφάλισης χρηματοδότησης μέσω τραπεζικού δανεισμού περιόρισαν σημαντικά την επιχειρηματική δραστηριότητα, ενώ η πολιτική αβεβαιότητα συνέβαλε στην αναβολή επενδυτικών και καταναλωτικών αποφάσεων.

Σκοπός της ενότητας είναι η χρήση ιστορικών δεδομένων προκειμένου να γίνει εκτίμηση της πορείας του Α.Ε.Π. με τη χρήση μίας σειράς μοντέλων πρόβλεψης. Παράλληλα, γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν τα βασικά οικονομικά χαρακτηριστικά, που διαμορφώνουν την πραγματική ανάπτυξη της χώρας και να διερευνηθεί το κατά πόσο το ισχύον μοντέλο οικονομικής ανάπτυξης είναι εσωστρεφές και στηρίζεται σε μεταβλητές σταθερότητας και ελέγχου («αποφυγή αβεβαιότητας»).

### 7.6.1 Στοιχεία Ελληνικής Οικονομίας

Με βάση τα στοιχεία του Προσχεδίου του Προϋπολογισμού του 2012, η ελληνική οικονομία βρίσκεται για πέμπτο συνεχόμενο έτος σε ύφεση, από το 2008, με τη συνολική συρρίκνωση του ΑΕΠ να ξεπερνά το 20% την τελευταία πενταετία. Το 2011, υπήρξε το δεύτερο έτος εφαρμογής του Προγράμματος Οικονομικής Πολιτικής και επιτεύχθηκε μείωση του ελλείμματος της Γενικής Κυβέρνησης κατά 1,3 εκατοστιαίες μονάδες του ΑΕΠ, ενώ συνολικά την περίοδο 2009-2011 η μείωση ήταν 6,2 εκατοστιαίες μονάδες του ΑΕΠ (από 15,6% το 2009 σε 9,4% το 2011).

Σχεδόν όλοι οι δείκτες που αποτυπώνουν σε μηνιαία βάση τη δραστηριότητα της Ελληνικής οικονομίας, είτε από την πλευρά της δαπάνης είτε από την πλευρά της παραγωγής, δείχνουν σημαντική συρρίκνωση της οικονομικής δραστηριότητας για το 2012 (με εξαίρεση τη διατήρηση της σχετικά καλύτερης εικόνας των εξαγωγών). Με βάση τα διαθέσιμα, μη εποχικά διορθωμένα, τριμηνιαία στοιχεία των Εθνικών Λογαριασμών της ΕΛΣΤΑΤ, το ΑΕΠ σε σταθερές τιμές, κατά το 2ο τρίμηνο του 2012 παρουσίασε μείωση κατά 6,3% σε ετήσια βάση σε σχέση με το 2ο τρίμηνο του 2011 (το 1ο τρίμηνο η μείωση ήταν 6,5%). Για το εξάμηνο του έτους η μείωση του πραγματικού ΑΕΠ είναι της τάξης του 6,4%, σε σύγκριση με 7,6% την αντίστοιχη περίοδο του 2011. Αναφορικά με τις συνιστώσες του ΑΕΠ, κατά στο 1ο εξάμηνο του 2012, η ιδιωτική κατανάλωση σημείωσε μείωση κατά 8,4%, η δημόσια κατανάλωση κατά 1,7%, οι συνολικές επενδύσεις κατά 20,4%, οι εξαγωγές κατά 1,3%, και οι εισαγωγές κατά 14,6%.

Με βάση τα τελευταία διαθέσιμα στοιχεία, ο ρυθμός μεταβολής του πραγματικού ΑΕΠ το 2012 εκτιμάται ότι θα διαμορφωθεί κοντά στο -6,5%. Το ποσοστό ανεργίας, χωρίς την εφαρμογή πολιτικών για την επανεκκίνηση της οικονομίας, εκτιμάται να αυξηθεί περαιτέρω το 2013, και να διαμορφωθεί στο 22,8% του εργατικού δυναμικού, κυρίως λόγω της κάμψης της οικονομικής δραστηριότητας που θα οδηγήσει σε περαιτέρω μείωση της απασχόλησης κατά 2,1%. Τέλος, ο πληθωρισμός αναμένεται διαμορφωθεί σε αρνητικά επίπεδα το 2013 (-0,8%), επηρεαζόμενος κυρίως από τη χαμηλή εγχώρια ζήτηση, το μειωμένο κόστος εργασίας ανά μονάδα προϊόντος και τις διαρθρωτικές αλλαγές που βελτιώνουν τη λειτουργία των αγορών.

### 7.6.2 Μεθοδολογία και Αποτελέσματα

Για την πρόβλεψη της πορείας των οικονομικών μεταβλητών έχουν αναπτυχθεί μία σειρά μεθόδων: Time Series Decomposition, [758], ARIMA [759], Vector Autoregressive methods – VAR ([760], [761]), Dynamic Factor Model – DFM [760] και παλινδρομήσεις [762]. Η εκτίμηση της πορείας του Α.Ε.Π. πραγματοποιήθηκε με τρεις διαφορετικές μεθοδολογίες: α) Time series decomposition, β) ARIMA και γ) παλινδρόμηση με το Α.Ε.Π. ως εξαρτημένη μεταβλητή και διάφορους οικονομικούς δείκτες ως ανεξάρτητες μεταβλητές. Τα δεδομένα που χρησιμοποιήθηκαν προήλθαν από τη Eurostat και την Ελληνική Στατιστική Αρχή, διαμορφώθηκαν σε τριμηνιαίες σταθερές τιμές του 2005.

Όσον αφορά τη μεθοδολογία “**Time series decomposition**” το καταγεγραμμένο Α.Ε.Π. χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να αναλυθεί η χρονολογική σειρά σε επίπεδο τάσης, εποχικότητας, κυκλικής διακύμανσης και αστάθμητης μεταβλητότητας, με τη χρήση του πολλαπλασιαστικού μοντέλου των Hanke & Wichern [763]. Τα πραγματικά δεδομένα κατά τη χρονική περίοδο  $t$  δίνονται από τη εξής σχέση:

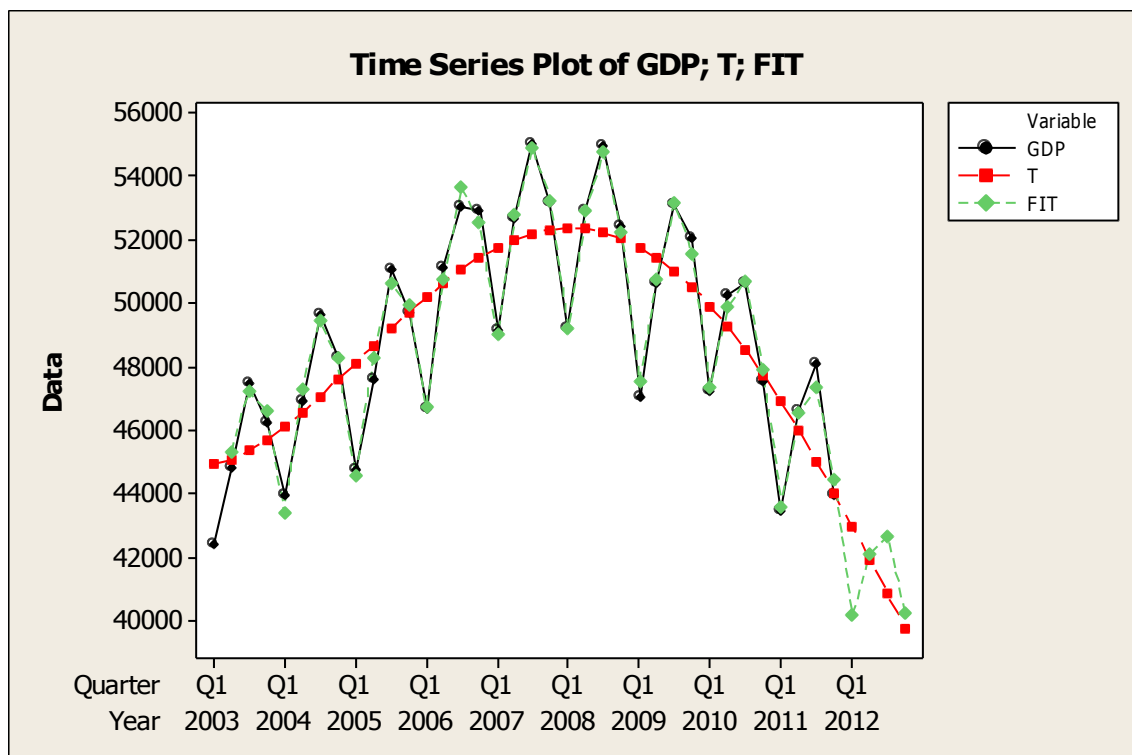
$$Y_t = S_t * T_t * C_t * I_t, \quad (1)$$

Όπου S είναι ο δείκτης εποχικότητας, T είναι η τάση, C είναι η κυκλική διακύμανση και I είναι η αστάθμητη μεταβλητότητα κατά τη χρονική στιγμή t. Το μοντέλο στατιστικής παλινδρόμησης για την τάση T ως συνάρτηση του χρόνου t για τα δεδομένα του δείγματος, δίνεται από τη σχέση

$$T = 44.837,479 + 63,156t^2 - 2,791t^3 + 0,0283t^4 \quad (2)$$

Οι p-values για τους συντελεστές, με τρία μηδενικά ψηφία είναι μηδενικές, καταδεικνύοντας την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών σχέσεων, ενώ το R<sup>2</sup>(adjusted) για τη σχέση είναι 94,5% που υποδηλώνει ικανοποιητικό βαθμό προβλεψιμότητας. Το Σχήμα 33 παρουσιάζει τις πραγματικές τιμές του Α.Ε.Π., την τάση T και τις τιμές πρόβλεψης ως προϊόν της τάσης, της εποχικότητας και της κυκλικότητας (όπως αυτές υπολογίστηκαν με την χρήση του μοντέλου ARIMA(0,1,1)(0,0,1), με περίοδο εποχικότητας 3). Για την διεξαγωγή των υπολογισμών αυτών χρησιμοποιήθηκαν τιμές από το πρώτο τρίμηνο του 2003, μέχρι και το τέταρτο τρίμηνο του 2011. Οι τιμές πρόβλεψης είναι πολύ κοντά με τις πραγματικές τιμές, ενώ οι τελευταίες τέσσερις τιμές του σχήματος αφορούν την πρόβλεψη του 2012.

Σχήμα 33: Πραγματικές τιμές Α.Ε.Π., μη γραμμική του τάση και τιμές πρόβλεψης



Το ετήσιο Α.Ε.Π. για τη χρονιά 2011 ήταν 182.077 εκατομμύρια ευρώ, ενώ η πρόβλεψη για το 2012 ανέρχεται στα 164.899,315 εκατομμύρια ευρώ, που συνεπάγεται ύφεση της τάξεως του 9,43%. Τα δεδομένα που προκύπτουν από την ανάλυση δίνονται στον Πίνακα 54. Τονίζεται πως η πρόβλεψη πραγματοποιήθηκε με δεδομένα που έφταναν μέχρι και το τελευταίο τρίμηνο του 2010.

**Πίνακας 54: Ανάλυση του Α.Ε.Π. και των συνιστωσών του**

Έτος	Α.Ε.Π.	S	T	C	FIT
2011	43.448	0,935	46.879,178	0,994	43.584,534
	46.575	1,005	45.970,523	1,007	46.522,163
	48.090	1,046	45.011,494	1,005	47.321,626
	43.964	1,013	44.008,778	1,000	44.441,024
2012		0,935	42.969,743	0,994	39.946,100
		1,005	41.902,439	0,998	42.032,193
		1,046	40.815,590	1,000	42.686,110
		1,013	39.718,604	1,000	40.234,912

Όσον αφορά τη μεθοδολογία “**ARIMA**” ή μεθοδολογία “Box – Jenkins” δεν προϋποθέτει την ύπαρξη κάποιου συγκεκριμένου προτύπου, στη χρήση ιστορικών δεδομένων, προκειμένου να πραγματοποιηθεί η πρόβλεψη. Το μοντέλο θεωρείται πως λειτουργεί καλά εάν τα κατάλοιπα (residuals) είναι μικρά και ακολουθούν την κανονική κατανομή. Στην περίπτωση του επιλεχθέντος μοντέλου για την πρόβλεψη του ελληνικού Α.Ε.Π. η υπόθεση αυτή ισχύει.

Στον Πίνακα 55 παρουσιάζονται οι προβλέψεις για τα έτη 2011 και 2012, λαμβάνοντας υπόψη τις τιμές μέχρι τα τέλη του 2010 και 2011 αντιστοίχως (πρόβλεψη με απόσταση ενός χρόνου). Το μοντέλο που χρησιμοποιήθηκε και για τις δύο προβλέψεις (του 2011 και του 2012) ήταν το ARIMA(0,1,0)(0,1,1) με περιοδικότητα επιπέδου 4. Δεδομένου ότι η εποχικότητα και οι εποχικά διαρθρωμένες μεταβλητές είναι και τα δύο μηδενικά, οδηγεί στο συμπέρασμα πως η τάση είναι μη γραμμική.

**Πίνακας 55: Πραγματικές τιμές Α.Ε.Π., τιμές πρόβλεψης και εκτίμηση ύφεσης**

Τρίμηνο	2011 Πραγματικό Α.Ε.Π.	2012 Προβλέψεις για Α.Ε.Π.
Τρίμηνο 1	43.448,000	39.168,236
Τρίμηνο 2	46.575,000	41.729,556
Τρίμηνο 3	48.090,000	42.869,130
Τρίμηνο 4	43.964,000	39.891,950
Άθροισμα	182.077,000	163.658,871
Παλινδρόμηση	-6,91%	-10,12%

Η προβλεπόμενη ύφεση για το 2011 είναι υψηλότερη κατά 1,25% από αυτήν που τελικά καταγράφηκε, ενώ η προβλεπόμενη ύφεση για το 2012 ανέρχεται άνω του 10%. Το στοιχείο της αδυναμίας επαρκούς πρόβλεψης από πλευράς του μοντέλου αυτού για την ύφεση του 2011, αφήνει σε εκκρεμότητα και θέτει εν αμφιβόλω τη δυνατότητα ικανοποιητικής πρόβλεψης για το έτος 2012.

Όσον αφορά την **παλινδρόμηση** αναπτύχθηκε ένα καλά ορισμένο μοντέλο, με εξαρτημένη μεταβλητή το Α.Ε.Π. και ανεξάρτητες ή μεταβλητές πρόβλεψης διάφορους οικονομικούς δείκτες. Δύο εξισώσεις παρήχθησαν με αρχική τιμή το πρώτο τρίμηνο του 2004. Στην πρώτη εξίσωση λαμβάνονται δεδομένα μέχρι το

τέταρτο τρίμηνο του 2010, ενώ στη δεύτερη οι τιμές φτάνουν μέχρι το τέταρτο τρίμηνο του 2011. οι δύο εξισώσεις είναι:

$$\begin{aligned} GDP = & 27.992,63 + 62,97 INPR + 0,404 INV \\ & + 111,31 RET - 12,65 CON \\ & - 229,61 UNR + 51,46 TI + 0,10886 DIFF \end{aligned} \quad (3)$$

$$\begin{aligned} GDP = & 29.140,36 + 58,01 INPR + 0,438 INV \\ & + 109,73 RET - 13,33 CON \\ & - 252,89 UNR + 49,59 TI + 0,09811 DIFF \end{aligned} \quad (4)$$

Όπου:

- GDP: το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Α.Ε.Π.), σε εκατομμύρια ευρώ,
- INPR: ο Βιομηχανικός Δείκτης Παραγωγής,
- INV: οι Δημόσιες Επενδύσεις, σε εκατομμύρια ευρώ,
- RET: ο Δείκτης Λιανικού Εμπορίου
- CON: ο Δείκτης Κατασκευαστικής Δραστηριότητας,
- UNR: το ποσοστό Ανεργίας,
- TI: τα Έσοδα από Τουριστική Δραστηριότητα και
- DIFF: η Διαφορά μεταξύ Δαπανών Γενικής Κυβέρνησης αφαιρουμένων των Συνολικών Κυβερνητικών Εσόδων.

Οι εξισώσεις που δίνονται παρουσιάζουν το εξής παράδοξο: εμφανίζεται αρνητικός συντελεστής για τον Δείκτη Κατασκευαστικής Δραστηριότητας, παρόλο που αυτός εμφανίζεται να έχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση με το Α.Ε.Π. Το παράδοξο έγκειται στο ότι μία μεταβλητή που επηρεάζει στατιστικά σημαντικά το Α.Ε.Π. εμφανίζεται να οδηγεί σε μείωση του. Το στοιχείο αυτό μπορεί να ερμηνευτεί αν ληφθεί υπόψη ότι λόγω των Ολυμπιακών Αγώνων του 2004, η κατασκευαστική δραστηριότητα γενικότερα βρισκόταν σε ιδιαίτερα υψηλά επίπεδα, αλλά μη φυσιολογικά για το μέγεθος της οικονομίας.

Η εξομάλυνση του δείκτη πραγματοποιήθηκε σε βάθος δύο ετών μετά το 2004, αλλά η πολύ μεγάλη μείωση στα έτη αυτά, εν τέλει επηρεάζει συνολικά την επιρροή της μεταβλητής στο Α.Ε.Π. διαμορφώνοντας αρνητικό συντελεστή μέχρι και το 2011. Το στοιχείο αυτό αποτελεί ένδειξη του πως η μεταφορά πόρων για δραστηριότητες υψηλής έντασης (για παράδειγμα η διεξαγωγή των Ολυμπιακών Αγώνων) μπορεί να επηρεάσει μετά την υλοποίηση του γεγονότος αρνητικά το σύνολο της οικονομίας, αν δεν υπάρχει πρόβλεψη για μεταφορά της χρήσης των πόρων αυτών σε άλλες δραστηριότητες.

Ένα ακόμα στοιχείο που πρέπει να αναφερθεί, είναι πως κατά τη μελέτη έγιναν πειραματισμοί ως προς το σύνολο των μεταβλητών που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν στο μοντέλο. Κάποιες από αυτές αποκλείστηκαν λόγω του γεγονότος πως παρουσίαζαν μη στατιστική σημαντικότητα ή λόγω του ότι η τελική συνεισφορά τους στην οικονομική μεγέθυνση ήταν μηδενική. Χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι ο Δείκτης Γεωργίας, Κτηνοτροφίας, Ψαρέματος και Δασοκομίας. Το στοιχείο αυτό έρχεται να αναφερθεί λόγω του αυξανόμενου διαλόγου σχετικά με τη στροφή που πρέπει να πραγματοποιηθεί στην ελληνική οικονομία προς τον

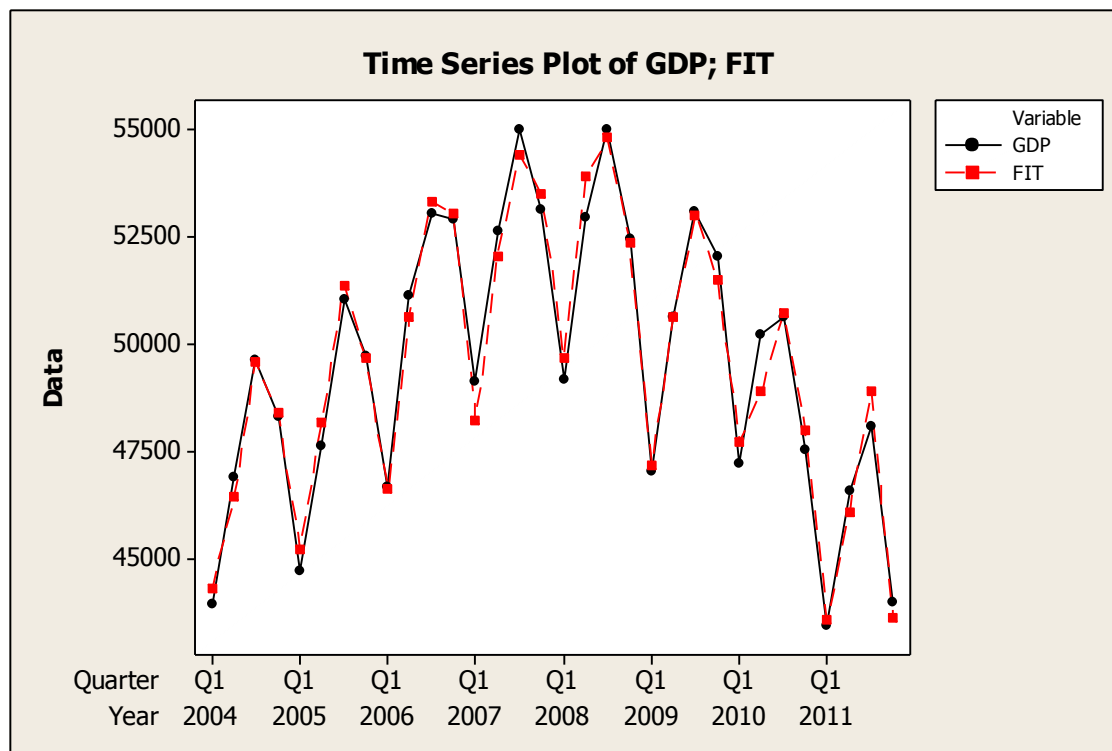
πρωτογενή τομέα παραγωγής. Τα στοιχεία μέχρι το τελευταίο τρίμηνο του 2011 δείχνει είτε πως η στροφή αυτή δεν έχει ακόμα πραγματοποιηθεί, είτε πως η τελική της συνεισφορά στο Ακαθάριστο Εθνικό Προϊόν είναι αμελητέα.

Για την εξίσωση (3) ο έλεγχος των Durbin-Watson δίνει τιμή  $1,85022 < 2,071$  για στατιστική σημαντικότητα στο 0,05 επίπεδο, με τον έλεγχο να είναι ασαφής και με τιμή μεγαλύτερη του 1,847 για επίπεδο σημαντικότητας 0,01 ( $n=28$ ,  $K=7$  ανεξάρτητες μεταβλητές). Όσον αφορά την προβλεψιμότητα του μοντέλου το  $R^2=97,1\%$ , το  $R^2(\text{adjusted})=96,1\%$  και το  $R^2(\text{prediction})=94,27\%$ , τιμές που αποδεικνύουν πως διαθέτει υψηλή δυνατότητα προβλέψεων. Οι p-values είναι κατά πολύ μικρότερες του 0,05 με μόνη εξαίρεση αυτήν του ποσοστού ανεργίας που εμφανίζει τιμή 0,075 ενώ και το σύνολο των παραγόντων VIF (Variance Inflation Factors) είναι μικρότερα του 4.

Αντίστοιχα, για την εξίσωση (4) ο έλεγχος των Durbin-Watson δίνει τιμή  $2,05909 > 2,004$  για στατιστική σημαντικότητα στο 0,05 επίπεδο, με τιμή μεγαλύτερη του 1,788 για επίπεδο σημαντικότητας 0,01 ( $n=28$ ,  $K=7$  ανεξάρτητες μεταβλητές). Τόσο στην περίπτωση της εξίσωσης αυτής, όσο και στην προηγούμενη περίπτωση δεν υφίσταται σειριακή συσχέτιση ενώ η προβλεψιμότητα και αυτού του μοντέλου είναι υψηλή, με το  $R^2=97,6\%$ , το  $R^2(\text{adjusted})=96,9\%$  και το  $R^2(\text{prediction})=95,53\%$ , ενώ και το σύνολο των παραγόντων VIF (Variance Inflation Factors) είναι μικρότερα του 6 και οι p-values μικρότερες του 5%.

Αξιοποιώντας τα πραγματικά και διαθέσιμα δεδομένα και αντικαθιστώντας τα στην εξίσωση (3), πραγματοποιείται πρόβλεψη της τάξεως του -6,82% για το Α.Ε.Π. το 2011, ενώ το αντίστοιχο αποτέλεσμα για την εξίσωση (4) είναι -6,85%. Οι τιμές αυτές ύφεσης για το 2011 βρίσκονται πολύ κοντά στην πραγματική ύφεση για το έτος που υπολογίστηκε στα μέσα του 2012 ότι τελικά ανερχόταν στο -6,91%. Την εγγύτητα του αποτελέσματος παρουσιάζει και το Σχήμα 34, όπου γίνεται εμφανές ότι το περιγραφέν μοντέλο κατορθώνει να περιγράψει την πραγματική πορεία του Α.Ε.Π. της χώρας. Η αξιοπιστία του μοντέλου στην τελική πρόβλεψη του 2011, οδήγησε στην προσπάθεια πρόβλεψης του μεγέθους και για το επόμενο έτος.

Σχήμα 34: Πραγματική πορεία Α.Ε.Π. και εκτίμηση τάσης με χρήση εξίσωσης (4)



Προκειμένου να πραγματοποιηθεί η πρόβλεψη αυτή, απαιτούνταν οι τιμές των μεταβλητών που χρησιμοποιούνται στο μοντέλο, για το έτος 2012. υφίστανται διάφορα μοντέλα για την πρόβλεψη της πορείας οικονομικών μεταβλητών και δεικτών. Ένα από αυτά, χρησιμοποιεί τα μοντέλα VAR σε διάφορες ομάδες ενδογενών μεταβλητών, όπως περιγράφεται από τον Li Zeng [764]. Η απουσία όμως κατάλληλων στοιχείων, που να μπορούν να χρησιμοποιηθούν στη μέθοδο αυτή, κατέστησαν την αξιοποίηση της αδύνατη.

Αντί αυτής, χρησιμοποιήθηκαν μεθοδολογίες “time series decomposition” και μοντέλα ARIMA προκειμένου να υπολογιστεί η εξέλιξη των συγκεκριμένων μεταβλητών. Η μεθοδολογία ARIMA θεωρείται η καλύτερη μονοπαραγοντική μεθοδολογία πρόβλεψης για μία ευρεία οικογένεια συναρτήσεων, όπως αποδείχτηκε από τους Stock και Watson [765], σε μία άσκηση πρόβλεψης μακροοικονομικών μεταβλητών, με την αξιοποίηση μηνιαίων δεδομένων από διακόσες δεκαπέντε επιχειρήσεις στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Ο Louvieris [766] έδειξε επίσης την αξία της μεθοδολογίας στην μεσοπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη πρόβλεψη της ζήτησης για το τουριστικό προϊόν.

Για κάθε μεταβλητή πρόβλεψης του Α.Ε.Π. ακολουθήθηκε η τεχνική που περιγράφεται ακολούθως, ενώ τα αποτελέσματα που προέκυψαν δίνονται στον Πίνακα 56:

- INPR: ο Βιομηχανικός Δείκτης Παραγωγής υπολογίστηκε με τη χρήση του μοντέλου ARIMA (0,1,1)(1,1,0) με περίοδο εποχικότητας 4.
- INV και DIFF: οι Δημόσιες Επενδύσεις και η Διαφορά μεταξύ Δαπανών Γενικής Κυβέρνησης αφαιρουμένων των Συνολικών Κυβερνητικών Εσόδων λόγω του ότι εξαρτώνται από την πολιτική βούληση της Ελληνικής Κυβέρνησης και το Μεσοπρόθεσμο Πλαίσιο Συνεργασίας με την Τρόικα και όχι από τη δυναμική της ελληνικής οικονομίας, δεν επιδέχονται πρόβλεψη. Χρησιμοποιήθηκαν λοιπόν τα υφιστάμενα δεδομένα, όπου



υπήρχαν για το έτος 2012, καθώς και οι προγραμματισμένες στο προσχέδιο του προϋπολογισμού δαπάνες. Μόνο για τις Δημόσιες Επενδύσεις χρησιμοποιήθηκε το μοντέλο ARIMA (0,0,0)(1,0,0) με περίοδο εποχικότητας 4, προκειμένου να εκτιμηθούν οι τιμές του τρίτου και τέταρτου τριμήνου του 2012.

- RET: για το Δείκτης Λιανικού Εμπορίου δεν κατέστη δυνατό να βρεθεί ένα ικανοποιητικό μοντέλο ARIMA. Ακόμα και όταν το μοντέλο εμφάνιζε αποδεκτή στατιστική σημαντικότητα, τα κατάλοιπα του (residuals) εμφάνιζαν ισχυρή αυτόσυσχέτιση ή μερική αυτόσυσχέτιση. Λόγω του ότι οι χρονοσειρές εμφανίζουν συμπεριφορά εποχικότητας, εφαρμόστηκε εναλλακτικά η μεθοδολογία “time series decomposition”. Η τάση αποδείχτηκε να είναι τετραγωνική (quadratic) και υπολογίστηκε με τη χρήση του μοντέλου ARIMA (0,0,2).
- CON: ο Δείκτης Κατασκευαστικής Δραστηριότητας υπολογίστηκε με τη χρήση του μοντέλου ARIMA (1,1,0)(0,1,0), αλλά για τη λογαριθμοποιημένη μεταβλητή (Ln(CON)) με περίοδο εποχικότητας 4.
- UNR: το ποσοστό Ανεργίας υπολογίστηκε με τη χρήση του μοντέλου ARIMA (0,2,1)(0,1,1) με περίοδο εποχικότητας 4.
- TI: τα Έσοδα από Τουριστική Δραστηριότητα υπολογίστηκαν με τη χρήση του μοντέλου ARIMA (2,1,0)(0,1,0) με περίοδο εποχικότητας 4.

Η προβλεπόμενη ύφεση με βάση τα αποτελέσματα αγγίζει -9,77% χρησιμοποιώντας την εξίσωση (4) και -9,46% χρησιμοποιώντας την εξίσωση (3), δείχνοντας σχετικά καλή εναρμόνιση των δύο μοντέλων. Σε κάθε περίπτωση τα δύο αυτά αποτελέσματα υπερβαίνουν σημαντικά τις υπάρχουσες εκτιμήσεις για την ύφεση του 2012.

**Πίνακας 56: Εκτιμήσεις τιμών ανεξάρτητων μεταβλητών και πρόβλεψη Α.Ε.Π.**

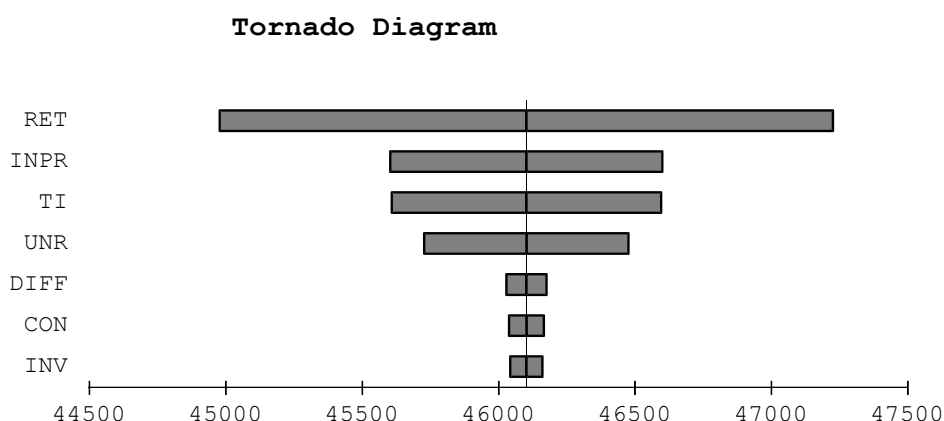
VAR	Q1	Q2	Q3	Q4	SUM 2011
GDP	39.610,38	41.738,39	43.757,14	39.183,15	164.289,06
INPR	72,81	75,30	74,68	66,12	
INV	677	1454	1910,33	2597,21	
RET	87,89	82,98	81,98	98,36	
CON	32,57	36,10	47,34	41,87	
UNR	23,31	24,65	26,89	30,33	
TI	43,22	91,54	148,34	45,44	
DIFF	5.007,00	6.757,00	5.373,00	2.557,00	

Ένα επιπλέον στοιχείο που πρέπει να ληφθεί υπόψη, πως κατά την ανάλυση καταγράφηκαν δύο μεταβλητές που υπόκεινται στην άμεση δικαιοδοσία της εκάστοτε κυβέρνησης ή / και που επηρεάζονται σημαντικά από την συμφωνία με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο και την Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι Δημόσιες Επενδύσεις και η Διαφορά μεταξύ Δαπανών Γενικής Κυβέρνησης αφαιρουμένων των Συνολικών Κυβερνητικών Εσόδων, είναι τα δύο μεγέθη που μπορούν να μεταβληθούν έξω από τη παρούσα δυναμική της ελληνικής οικονομίας. Για λόγους ανάλυσης, περικόπηκαν στο μισό τα μεγέθη αυτά για το έτος 2012 και πραγματοποιήθηκε εκ νέου πρόβλεψη για το Α.Ε.Π. το 2012. Το αποτέλεσμα

έδειξε περαιτέρω ύφεση της τάξεως του 1,33% οδηγώντας το Α.Ε.Π. να διολισθήσει του -11,10% για το 2012.

Διαφαίνεται έτσι ότι υφίστανται δυνατότητες πολιτικής αναπροσαρμογής και συγκράτησης της ύφεσης, έστω και με τις δύο αυτές μεταβλητές, ενώ δημιουργείται η ανάγκη καταγραφής των μεταβλητών που τελικά επηρεάζουν τη μεγέθυνση ή ύφεση του ελληνικού Α.Ε.Π. Προκειμένου να εξεταστούν οι μεταβλητές που αξιοποιήθηκαν, κατασκευάστηκε ένα διάγραμμα τύπου “Tornado”, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο Σχήμα 35.

**Σχήμα 35: Ανάλυση ευαισθησίας ανεξάρτητων μεταβλητών**



Τα διαγράμματα αυτής της μορφής είναι χρήσιμα για την ανάλυση αξιοπιστίας, συγκρίνοντας τη σχετική σημαντικότητα των μεταβλητών. Κάνοντας υπόθεση για μεταβολή της τάξεως του συν - πλην 10% των μεταβλητών, αξιοποιήθηκαν τα αποτελέσματα του δευτέρου τριμήνου του 2011 ως βάση ανάλυσης. Ο Δείκτης Λιανικού Εμπορίου εμφανίζεται ως αυτός με τη μεγαλύτερη επιρροή, ακολουθούμενος από τον Βιομηχανικό Δείκτη Παραγωγής, τα Έσοδα από την Τουριστική Δραστηριότητα και την Ανεργία.

Οι υπόλοιπες μεταβλητές μπορούν να παίξουν κάποιον στατιστικά σημαντικό ρόλο, μόνο αν πραγματοποιηθούν σημαντικές μεταβολές. Το διάγραμμα αποτυπώνει και τις αιτίες παθογένειας και συνέχισης της ύφεσης στην ελληνική οικονομία. Τα ληφθέντα μέτρα πλήττουν περισσότερο τους τομείς – κλάδους που έχουν και τη μεγαλύτερη επιρροή στο ελληνικό Α.Ε.Π. Η έκτακτη φορολόγηση των μεσαίων και χαμηλών εισοδημάτων, η αύξηση της φορολόγησης τους γενικότερα, η μείωση του μισθολογίου σε δημόσιο και ιδιωτικό τομέα, καθώς και η αύξηση της ανεργίας, έπληξαν σημαντικά το λιανικό εμπόριο, γεγονός που επέδρασε και στην εγχώρια βιομηχανία, αλλά και στον εσωτερικό τουρισμό. Παράλληλα, οι εικόνες πολιτικής αστάθειας και ταραχών μείωσε την εισροή τουριστών, ενώ ενδογενή προβλήματα του τραπεζικού συστήματος και του φορολογικού συστήματος που περιορίζουν τις εξαγωγές δεν επιλύθηκαν. Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η επιστροφή του Φόρου Προστιθέμενης Αξίας στις εξαγωγικές επιχειρήσεις και η αδυναμία δανεισμού των επιχειρήσεων ή έκδοσης εγγυητικών προκειμένου να προχωρήσουν σε εισαγωγές πρώτων υλών και εξαγωγές προϊόντων (λόγω του γεγονότος πως οι δυσπιστούντες για την αξιοπιστία της ελληνικής οικονομίας εμπορικοί εταίροι, ζητούν πλέον την πλήρη

εξόφληση εκ προοιμίου για την όποια συναλλαγή). Με βάση όλα τα ανωτέρω, η παρούσα ενότητα προσφέρει πέντε βασικά συμπεράσματα:

Πρώτον, οι υπάρχουσες προβλέψεις για την εξέλιξη του ελληνικού Α.Ε.Π. φαίνεται να υποεκτιμούν τη δυναμική της υπάρχουσας ύφεσης. Ενώ οι πλέον απαισιόδοξες προβλέψεις εκτιμούσαν για ύφεση της τάξεως του 5,3% (Ο.Ο.Σ.Α.) και τα τρία μοντέλα που χρησιμοποιήθηκαν έδειξαν ύφεση άνω του 9%. Η απόκλιση αυτή, ακόμα και αν δεν επιβεβαιωθεί πλήρως, μπορεί να οδηγήσει σε ανάγκη αναδιάρθρωσης του στρατηγικού σχεδιασμού. Το Κέντρο Προγραμματισμού και Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ) ανακοίνωσε τον Ιούνιο του 2012 ύφεση της τάξεως του 6,54% το πρώτο τρίμηνο του 2012 και 6,87% το δεύτερο τρίμηνο, εκτιμώντας ότι η συνολική ύφεση θα ξεπεράσει το 6,7% στο τέλος του έτους [767]. Το μοντέλο πρόβλεψης που χρησιμοποιεί το Κέντρο είναι το “Dynamic Factor Model” ΚΕΠΕ ([767], [768]), με έξι παράγοντες που προκύπτουν από την μέτρηση 144 μεταβλητών και μέγιστη ερμηνευμένη διακύμανση στο 64%, το οποίο δεν αποτελεί πολύ μεγάλο ποσοστό

Δεύτερον, η μελέτη των μεγεθών αποκάλυψε ότι στατιστικά σημαντική και μεγαλύτερη του μηδενός επιρροή πάνω στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν, έχουν εν τέλει επτά μεταβλητές. Το λιανικό εμπόριο, η βιομηχανική παραγωγή, η κατασκευαστική δραστηριότητα, οι δημόσιες επενδύσεις, η ανεργία (ως δείκτης που καθορίζει τη ζήτηση προϊόντων), η τουριστική δραστηριότητα και οι κυβερνητικές δαπάνες μείον τα κυβερνητικά έσοδα. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν την απουσία μεταβλητών όπως οι ιδιωτικές επενδύσεις, οι εξαγωγές και οι προσδοκίες των καταναλωτών που είναι απαραίτητα στοιχεία για την επίτευξη οικονομικής ανάκαμψης.

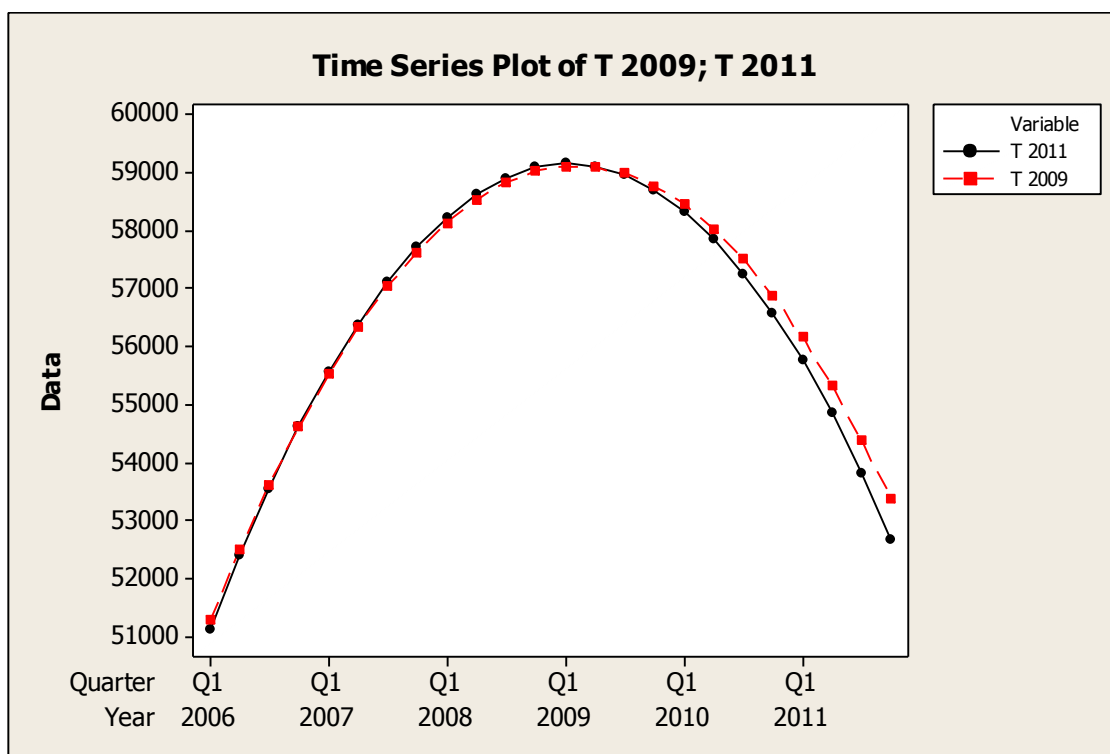
Τρίτον, η χρήση δύο διαφορετικών εξισώσεων, μία για δεδομένα μέχρι και το 2010 και μία για δεδομένα μέχρι και το 2011, επιτρέπουν σύγκριση μεταξύ τους προκειμένου να ελεγχθεί η πορεία της ελληνικής οικονομίας στο διάστημα αυτό. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως έξι από τις επτά μεταβλητές είχαν είτε ισχυρά αρνητικό είτε ασθενώς θετικό αποτέλεσμα στο Α.Ε.Π. από το ένα έτος στο άλλο. Ακόμα και στις περιπτώσεις του ασθενώς θετικού αποτελέσματος, αυτό δεν προήλθε από ανάκαμψη των μεταβλητών αυτών, αλλά από μείωση μίας σχετικά μεγαλύτερης θετικής συμβολής τα προηγούμενα έτη. Μόνο οι δημόσιες επενδύσεις εμφανίζουν σταθερά θετικό αντίκτυπο στο Α.Ε.Π. παρά τον περιορισμό του μεγέθους τους, τα τελευταία έτη.

Δύο από τις επτά μεταβλητές σχετίζονται με την ιδιωτική ζήτηση (λιανικό εμπόριο και ανεργία). Τόσο το λιανικό εμπόριο (που εμφανίζεται να έχει μεγάλη επιρροή στο Α.Ε.Π.), όσο και η ανεργία (που εμφανίζει μικρότερη επιρροή), συμβάλλουν σημαντικά στην ύφεση. Δύο από τις επτά μεταβλητές σχετίζονται με τις κυβερνητικές δαπάνες (δημόσιες επενδύσεις και δημόσιες δαπάνες μείον δημόσια έσοδα). Αν και οι συγκεκριμένες μεταβλητές επηρεάζουν λιγότερο το Α.Ε.Π. συγκριτικά με τις μεταβλητές ζήτησης, η συνεισφορά τους είναι σημαντική, καθώς σε μεγάλο βαθμό είναι και οι μόνες μεταβλητές που μπορεί άμεσα να επηρεάσει η εκάστοτε κυβέρνηση. Τρεις από τις επτά μεταβλητές σχετίζονται με την πραγματική οικονομική δραστηριότητα (βιομηχανική παραγωγή, κατασκευές και τουρισμός). Η βιομηχανική παραγωγή και ο τουρισμός εμφανίζονται να έχουν μεγάλο θετικό αποτέλεσμα στο σχηματισμό του Α.Ε.Π. αλλά διολισθαίνουν ελαφρώς από το 2010 στο 2011, ενώ η επιρροή του κατασκευαστικού κλάδου είναι αρνητική.

Τέταρτο εύρημα αποτελεί το αν η σημερινή κατάσταση της ελληνικής οικονομίας είναι αποτέλεσμα του μνημόνιο που υπογράφηκε με την Τρόικα. Η αξιοπιστία των

μοντέλων που αναπτύχθηκαν ανωτέρω επιτρέπει τη δημιουργία δύο νέων, αξιοποιώντας τη μέθοδο “time series decomposition”, με τιμές από το πρώτο τρίμηνο του 2006. Το πρώτο μοντέλο φτάνει μέχρι το τέταρτο τρίμηνο του 2009, χρονική περίοδο που δεν είχε ακόμα υπάρξει το μνημόνιο, ενώ το δεύτερο μέχρι το τέταρτο τρίμηνο του 2011 οπότε και ενσωματώνει την υπογραφή του μνημονίου και τον ένα χρόνο «συνεπειών» του. Το Σχήμα 35 παρουσιάζει τα αποτελέσματα που προέκυψαν. Οι καμπύλες που προκύπτουν είναι τετραγωνικές στο χρόνο, με p-values μικρότερες του 5% σε όρους συνέχειας, γραμμικότητας και μη γραμμικότητας. Βάσει αυτών, η κατάσταση της ελληνικής οικονομίας ήταν τέτοια που σε κάθε περίπτωση η ύφεση ήταν αναπόφευκτη, αλλά και προβλέψιμη από τα τέλη του 2009, πριν καν εφαρμοστεί το μνημόνιο.

Σχήμα 36: Πρόβλεψη για το Α.Ε.Π. με την εφαρμογή του μνημονίου και χωρίς



Πέμπτον, όπως αναφέρθηκε και ανωτέρω η ανάλυση έδειξε πως το Α.Ε.Π. διαμορφώνεται από δύο μεταβλητές ιδιωτικής ζήτησης (λιανικό εμπόριο και ανεργία), δύο μεταβλητές κυβερνητικών δαπανών (δημόσιες επενδύσεις και δημόσιες δαπάνες μείον δημόσια έσοδα) και τρεις μεταβλητές της παραγωγικής οικονομίας (βιομηχανική παραγωγή, κατασκευές και τουρισμός), εκ των οποίων οι δύο (τουρισμός και κατασκευές) εξαρτώνται εξωγενώς ή αποτελούν μέρος της ιδιωτικής ζήτησης. Δεν εμφάνισαν στατιστικά σημαντική επιρροή ή εμφάνισαν οριακά μηδενικό αποτέλεσμα μεταβλητές όπως ο δείκτης δραστηριότητας του πρωτογενούς τομέα, οι ιδιωτικές επενδύσεις, οι εξαγωγές και οι προσδοκίες των καταναλωτών. Το στοιχείο αυτό καταδεικνύει τις περιορισμένες πηγές στις οποίες στηρίζεται το εθνικό Α.Ε.Π. και μάλιστα όταν η πλειοψηφία των μεταβλητών του βασίζονται είτε στην εσωτερική ζήτηση, είτε στις κυβερνητικές δαπάνες, πηγές που σε περιόδους κρίσεων πλήττονται με αποτέλεσμα περαιτέρω ύφεση. Η εσωστρέφεια αυτή της ελληνικής οικονομίας, έρχεται να συνδεθεί με την τάση προς έλεγχο και σταθερότητα που παρατηρήθηκε σε επιχειρησιακό επίπεδο,

καθώς και με την τάση των εργαζομένων και διοικητικών στελεχών περί «αποφυγής αβεβαιότητας».



## 8. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται συνοπτικά τα σημαντικότερα συμπεράσματα που προέκυψαν από την πραγματοποιηθείσα έρευνα, όπως αυτά αποτυπώθηκαν στα προηγούμενα κεφάλαια. Για την καταγραφή της οργανωσιακής δομής και των επιχειρησιακών στοχεύσεων της αγοράς τηλεπικοινωνιών, μελετήθηκε και αναλύθηκε η οργανωσιακή κουλτούρα των τηλεπικοινωνιακών παρόχων σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, καθώς και οι μεταξύ τους αλληλεπιδράσεις.

Η παρούσα διατριβή εστίασε στην αγορά τηλεπικοινωνιών, καθώς ενσωματώνει στη δομή και λειτουργία της, χαρακτηριστικά που σχετίζονται με το σύνολο της λειτουργίας των αγορών, στο σύγχρονο παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον. Στοιχεία όπως: ο ελεύθερος ανταγωνισμός, η απουσία νομικών ή θεσμικών εμποδίων εισόδου στην αγορά, η υιοθέτηση ρυθμιστικών πολιτικών που στόχο έχουν την ενίσχυση του ανταγωνισμού, η άμεση επιρροή από τις διεθνείς εξελίξεις σε κλαδικό και τεχνολογικό επίπεδο, είναι μερικά μόνο από τα χαρακτηριστικά που καθιστούν την αγορά αντιπροσωπευτική των παγκόσμιων θεσμικών, τεχνολογικών και οικονομικών εξελίξεων. Επιπροσθέτως, οι επιχειρησιακές δομές των εταιρειών του κλάδου, χαρακτηρίζονται ως πολυδιάστατες καθώς απαιτούν τον συντονισμό διαφορετικών τμημάτων, με διακριτά αντικείμενα, για την επίτευξη όμως μίας ενιαίας επιχειρηματικής στρατηγικής. Τέλος, η αγορά δίνει έμφαση τόσο σε ποσοτικούς (κυρίως χρηματοοικονομικούς) δείκτες, αλλά και σε μία σειρά ποιοτικών δεικτών (συνήθως συνυφασμένων με την ικανοποίηση των πελατών) που επιτρέπουν την εξαγωγή συμπερασμάτων όχι μόνο για το «πόσο» επιτυχημένη μπορεί να χαρακτηριστεί μια επιχειρησιακή μονάδα, αλλά και το «πώς» το επιτυγχάνει αυτό.

Στόχος της ανάλυσης υπήρξε ο προσδιορισμός των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών: α) της κάθε εταιρείας, β) του κάθε κλάδου (κινητής – σταθερής τηλεφωνίας) και γ) της αγοράς συνολικά. Η οργανωσιακή δομή, η επιχειρησιακή στόχευση και οι δείκτες αποδοτικότητας προσδιορίζονται μέσα από την αλληλεξαρτόμενη σχέση της οργανωσιακής κουλτούρας με μεγέθη όπως:

- ο βαθμός ανταγωνισμού στην αγορά,
- ο χαρακτήρας της ηγεσίας,
- το μέγεθος της επιχείρησης,
- η ηλικία της επιχείρησης,
- ο προσανατολισμός στην αγορά της επιχείρησης και
- δείκτες επίδοσης της επιχείρησης.

Όλα τα ανωτέρω αναπτύχθηκαν υπό το πρίσμα του καθορισμού στρατηγικών ή / και επιχειρηματικών πρακτικών που θα επιτρέψουν μελλοντικά στους ερευνητές να πραγματοποιήσουν διεθνείς συγκρίσεις, στα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων να ασκήσουν με αποτελεσματικότητα τα καθήκοντα τους και στον ρυθμιστή της αγοράς να προσδιορίσει μέτρα για την επίτευξη μεγαλύτερου βαθμού ανταγωνιστικότητας με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της αγοράς.

### 8.1 Δομή Αγοράς

Η ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών χαρακτηρίζεται από διαμοιρασμό μεταξύ της κουλτούρας αγοράς και της κουλτούρας ιεραρχίας, με οριακά επικρατέστερη την πρώτη. Το στοιχείο αυτό έρχεται σε διαφοροποίηση με την

έρευνα των [769], αλλά και την περισσότερο πρόσφατη διδακτορική διατριβή του [770], στις οποίες ο μεν πρώτος κατέγραψε ως επικρατέστερη την κουλτούρα φυλής, ακολουθούμενη από την κουλτούρα ιεραρχίας, ενώ ο δεύτερος κατέγραψε ως επικρατέστερη πάλι την κουλτούρα φυλής, ακολουθούμενη όμως από την κουλτούρα αγοράς. Η διαφοροποίηση αυτή όμως είναι εύκολα εξηγήσιμη, καθώς οι ανωτέρω ερευνητές μελέτησαν μικρομεσαίες επιχειρήσεις δραστηριοποιούμενες στην ελληνική αγορά.

Βάσει των δημιουργών του μοντέλου, η κουλτούρα φυλής χαρακτηρίζει τις μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις, καθώς και τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται μικρό χρονικό διάστημα ή / και διαθέτουν μικρό αριθμό εργαζομένων. Σε αυτές τις επιχειρήσεις, διαμορφώνονται στενές σχέσεις μεταξύ του προσωπικού και αναπτύσσεται κλίμα υποστήριξης, που αποτελούν τα βασικά στοιχεία της κουλτούρας φυλής. Αντίθετα, η αγορά τηλεπικοινωνιών χαρακτηρίζεται από επιχειρήσεις μεσαίου και μεγάλου μεγέθους, που δραστηριοποιούνται για σημαντικό χρονικό διάστημα στην αγορά. Επιπροσθέτως, η αγορά χαρακτηρίζεται από έντονο ανταγωνισμό, που συχνά οδηγεί σε «πόλεμο τιμών» και έντονη διαφημιστική προβολή για την αύξηση της πελατειακής βάσης και του μεριδίου της αγοράς.

Τα στοιχεία αυτά, διαμόρφωσαν ένα **δίπολο οργανωσιακής κουλτούρας** που βασίζεται: α) αφενός σε ιεραρχικές δομές, κανόνες λειτουργίας και δομημένο εργασιακό περιβάλλον (κουλτούρα ιεραρχίας) ως ιδεατός τρόπος διαχείρισης της καθημερινότητας και των ενδοεταιρικών σχέσεων και β) αφετέρου στην επίτευξη συγκεκριμένων και μετρήσιμων στόχων και αποτελεσμάτων (κουλτούρα αγοράς) ως ιδεατός τρόπος ελέγχου της παραγωγικότητας των εργαζομένων.

Κοινό στοιχείο και των δύο αυτών τύπων κουλτούρας, είναι πως αξιοποιούν διαφορετικά μέσα προκειμένου να «ελέγξουν» εργαζομένους, στελέχη και τρόπο λειτουργίας. Τα αποτελέσματα δηλαδή, καταδεικνύουν πως **η αγορά χαρακτηρίζεται από εμφανή ροπή προς τον έλεγχο**, ως μοντέλο λειτουργίας. Αντίθετα, τα ευέλικτα σχήματα που δίνουν έμφαση στην καινοτομία, την προσαρμοστικότητα και την διαρκή αλλαγή είναι λιγότερο αποδεκτά και συνηθισμένα, χωρίς αυτό να αποκλείει την ύπαρξη στοιχείων τους σε επιμέρους τμήματα ή πληθυσμιακές ομάδες των εταιρειών. Όσον αφορά την ροπή τους ως προς το εσωτερικό ή το εξωτερικό τους περιβάλλον, οι διαφορές είναι πολύ μικρές, με μία ελάχιστη ροπή προς το εσωτερικό περιβάλλον.

## 8.2 Εταιρική Ταυτότητα

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν οι διακριτές διαφορές μεταξύ των επιχειρήσεων του κλάδου, όπως αυτές διαμορφώνονται με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους και τις συνθήκες ανταγωνισμού στην αγορά. Επίσης, η σύγκριση μεταξύ των εταιρειών επιτρέπει να αποτυπωθούν οι διαφοροποιήσεις που υφίστανται μεταξύ των αγορών σταθερής και κινητής τηλεφωνίας.

Όσον αφορά την **αγορά κινητής τηλεφωνίας**, τα αποτελέσματα έδειξαν την ύπαρξη **συγκριτικής ομοιομορφίας** μεταξύ και των τριών εταιρειών του κλάδου, με την **κουλτούρα της αγοράς να είναι κυρίαρχη** και δεύτερη επικρατέστερη κουλτούρα αυτή της ιεραρχίας. Η ομοιομορφία αυτή, που αντίστοιχη δεν υφίσταται στην αγορά σταθερής τηλεφωνίας, θεωρείται αποτέλεσμα των ειδικών συνθηκών που διαμορφώνουν την αγορά. Πρώτα από όλα, υφίσταται **έντονος και διαρκής ανταγωνισμός** μεταξύ των εταιρειών ως προς την προσέλκυση πελατών, ώστε να αυξήσουν το μερίδιο αγοράς και τη ρευστότητα τους. Η ένταση του ανταγωνισμού οξύνεται από το γεγονός πως **η αγορά είναι κορεσμένη** και ο



βαθμός διείσδυσης των εταιρειών είναι ιδιαίτερα υψηλός. Οι τάσεις αυτές έχουν οδηγήσει τις εταιρείες τηλεπικοινωνιών να κινηθούν μεθοδικότερα σε επίπεδα προβολής και μάρκετινγκ προκειμένου να διατηρήσουν την υπάρχουσα πελατειακή τους βάση, αλλά και να συγκεκριμενοποιήσουν τους επιχειρησιακούς στόχους που θέτουν σε στελέχη και εργαζομένους τους. Τα δεδομένα αυτά καθιστούν την κουλτούρα αγοράς κυρίαρχη κουλτούρα στην αγορά κινητής τηλεφωνίας, με δεύτερη σε ισχύ κουλτούρα αυτήν της ιεραρχίας.

Διαφοροποιήσεις υφίστανται όμως ως προς την ισχύ της κουλτούρας. **Πρώτο στοιχείο** είναι πως Cosmote και Vodafone εμφανίζουν σημαντική ομοιομορφία μεταξύ τους, με μόνη διαφοροποίηση πως η Cosmote έχει οριακά μεγαλύτερη ροπή ως προς την κουλτούρα φυλής (ως αποτέλεσμα της ενσωμάτωσης της σε ένα ευρύτερο όμιλο επιχειρήσεων), ενώ η Vodafone τείνει προς την κουλτούρα καινοτομίας. **Δεύτερο στοιχείο** είναι πως η Wind εμφανίζει υψηλότερη ισχύ κουλτούρας για τους δύο κυρίαρχους τύπους (κουλτούρα ιεραρχίας και αγοράς). Το στοιχείο αυτό σχετίζεται με την παγίωση των δύο πρώτων εταιρειών ως κυρίαρχες στην αγορά και με την προσπάθεια της Wind να διαφοροποιηθεί προκειμένου να κερδίσει συγκριτικό πλεονέκτημα και μερίδιο αγοράς.

Όσον αφορά την **αγορά σταθερής τηλεφωνίας**, τα αποτελέσματα έδειξαν πως υπάρχει **διάσταση μεταξύ του κυρίαρχου παρόχου και των εναλλακτικών**. Ο Ο.Τ.Ε. εμφανίζει σαφή ροπή προς τον εσωτερικό προσανατολισμό και τον έλεγχο, ενώ **κυρίαρχη κουλτούρα είναι αυτή της Ιεραρχίας**. Η διαφοροποίηση αυτή έναντι του τι επικρατεί στην αγορά σχετίζονται με το ιστορικό παρελθόν της εταιρείας που λειτουργούσε ως κρατικό μονοπώλιο, αλλά και με παράγοντες όπως το μέγεθος και η ηλικία του οργανισμού. Αξίζει να σημειωθεί πως οργανισμοί με λειτουργία πολλών ετών τείνουν να διαμορφώνουν με την πάροδο των ετών μηχανισμούς ελέγχου και δομές που βασίζονται σε μοντέλα διοίκησης ιεραρχικού τύπου. Αντίστοιχες ανάγκες υπάρχουν και στους οργανισμούς εκείνους οι οποίοι διαθέτουν μεγάλο αριθμό προσωπικού (μέγεθος οργανισμού), οπότε και καταλήγουν σε ιεραρχική τύπου κουλτούρα προκειμένου να μπορέσουν να διατηρήσουν τον έλεγχο επί των εργαζομένων τους και να διατηρήσουν την αποτελεσματικότητά τους. Στην περίπτωση αυτή, ο ΟΤΕ είναι η μεγαλύτερη εταιρεία τηλεπικοινωνιών στην Ελλάδα από πλευράς προσωπικού, αλλά παράλληλα θεωρείται και «παλαιά» εταιρεία, αφού δραστηριοποιείται στην αγορά για περισσότερα από 30 χρόνια.

Οι διαφοροποιήσεις του κυρίαρχου παρόχου, έναντι των εναλλακτικών αφορούν την ισχύ της κουλτούρας. **Πρώτο στοιχείο** είναι πως οι εναλλακτικοί πάροχοι υπερτερούν του κυρίαρχου πάνω από δεκαπέντε ποσοστιαίες μονάδες σε όρους κουλτούρας καινοτομίας και αγοράς. **Δεύτερο στοιχείο** είναι πως οι εναλλακτικοί πάροχοι υπολείπονται του κυρίαρχου άνω των σαράντα ποσοστιαίων μονάδων σε όρους κουλτούρας ιεραρχίας. **Τρίτο στοιχείο** που προκύπτει εκ των δύο ανωτέρω είναι πως ενώ ο κυρίαρχος πάροχος δίνει έμφαση στον «έλεγχο» ως παράγοντα επιχειρησιακής επιτυχίας, οι εναλλακτικοί πάροχοι καθιστούν κυρίαρχο παράγοντα τη στροφή στο εξωτερικό περιβάλλον (εξωστρέφεια). Γίνεται σαφές ότι **οι εναλλακτικοί πάροχοι έχουν αναπτύξει ένα μοντέλο κουλτούρας τελείως διαφορετικό από αυτό του κυρίαρχου παρόχου, με προφανή στόχο το να μπορέσουν να τον ανταγωνιστούν σε τομείς που εκείνος υστερεί**. Τέτοιοι τομείς βάσει των αποτελεσμάτων είναι η καινοτομική νοοτροπία και η πελατοκεντρική λειτουργία

### 8.3 Επιχειρησιακός Χαρακτήρας Στελεχών

Η δομή που περιγράφηκε στις προηγούμενες ενότητες επιδρά ή / και διαμορφώνει τον επιχειρησιακό χαρακτήρα των εργαζομένων και των στελεχών στις εταιρείες. Τα στοιχεία που προέκυψαν από τη συγκέντρωση στοιχείων διαμορφώνουν τον «χάρτη» τα χαρακτηριστικών στον οποίο δίνει έμφαση ο κάθε τύπος κουλτούρας στον περιβάλλον της ελληνικής αγοράς τηλεπικοινωνιών.

Η κουλτούρα ιεραρχίας διαμορφώνει ένα καλά δομημένο και τυπικό περιβάλλον εργασίας, στο οποίο οι διαδικασίες διαμορφώνουν το πλαίσιο εντός του οποίου λειτουργούν οι εργαζόμενοι. Οι διοικούντες (ηγεσία) κρίνονται από το πόσο καλά μπορούν **να συντονίσουν τους εργαζομένους** και να οργανώσουν με αποτελεσματικότητα τις καθημερινές, εταιρικές λειτουργίες. Οι επίσημοι **κανόνες και οι εταιρικές πολιτικές** αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι του οργανισμού και τον κρατούν ενωμένο. Η μακροχρόνια μέριμνα του οργανισμού είναι προσανατολισμένη στη **σταθερότητα** και στην **αποτελεσματικότητα** κατά την εφαρμογή των οριοθετημένων διαδικασιών. Η επιτυχία κρίνεται από την ικανότητα του ομαλού **σχεδιασμού των λειτουργιών, του περιορισμού του κόστους και της επίτευξης των παραδοτέων.**

Αντιστοίχως, η κουλτούρα αγοράς διαμορφώνει συνθήκες υπό τις οποίες τα στελέχη των επιχειρήσεων είναι ανταγωνιστικά ως προς την επίτευξη των στόχων, ενώ η διοίκηση (ηγεσία) χαρακτηρίζεται από **παραγωγικότητα, ανταγωνιστικότητα και σκληρή εργασία.** Διαμορφώνεται έτσι ένα απαιτητικό και συγκριτικά «σκληρό» ως προς την επίτευξη των στόχων περιβάλλον. Το στοιχείο που κρατά ενωμένη την επιχείρηση είναι το **αίσθημα της ανάγκης για «νίκη»** έναντι των ανταγωνιστών. Η δημιουργία εταιρικής φήμης αποτελεί πρωτεύων στόχο, ενώ η επιτυχία μετράται σε όρους **μεριδίου αγοράς και διεξόδου στην αγορά.** Οι ατομικοί στόχοι του κάθε εργαζομένου είναι καλά **ορισμένοι και μετρήσιμοι.** Στις επιχειρήσεις ή στους κλάδους που κυριαρχεί η κουλτούρα αγοράς, ο ανταγωνισμός στις τιμές είναι συχνό φαινόμενο, ενώ η ηγεμονία στην αγορά αποτελεί σημείο κλειδί για την επιτυχία του οργανισμού.

### 8.4 Παράμετροι Κουλτούρας και Επιχειρησιακή Στόχευση

Ο κυρίαρχος τύπος κουλτούρας καθορίζει την επιχειρησιακή στόχευση των οργανισμών, καθώς επιδρά στις δομικές της παραμέτρους. Έτσι διαφορετικοί τύποι κουλτούρας συνδέονται στατιστικά σημαντικά με διαφορετικές παραμέτρους σχηματίζοντας ένα πλέγμα κανόνων και αξιών που αποτελούν τα εταιρικά δομικά χαρακτηριστικά.

Η **κουλτούρα αγοράς**, σχηματίζει τέσσερις διακριτές ομάδες παραμέτρων. Η **πρώτη ομάδα** αποτελείται αποκλειστικά από τον **στρατηγικό προσανατολισμό**, που είναι η παράμετρος με την υψηλότερη ισχύ στους οργανισμούς που διέπονται από τον συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας, ως αποτέλεσμα του εξωστρεφούς χαρακτήρα της και της συνεχούς εναρμόνισης – αντιμετώπισης του ανταγωνισμού που επικρατεί στην αγορά. Στη **δεύτερη ομάδα** εντάσσονται ο **συνδεδειγμένος ιστός** που σχετίζεται με την συλλογικότητα που αναπτύσσουν οι εργαζόμενοι στην προσπάθειά τους να αντιμετωπίσουν τον οργανισμό και να επιτύχουν τους επιχειρησιακούς στόχους, καθώς και η **ηγεσία** που λαμβάνει ενεργό ρόλο στη λειτουργία του οργανισμού, στην καθοδήγηση των εργαζομένων και στη χάραξη στρατηγικής. Η **τρίτη ομάδα** αποτελείται από τα **κριτήρια επιτυχίας** και τα **κυρίαρχα χαρακτηριστικά**, που υπολείπονται ελάχιστα των παραμέτρων την προηγούμενης ομάδας. Τέλος, στην **τέταρτη** και χαμηλότερη σε ισχύ ομάδα παραμέτρων, βρίσκεται η **διαχείριση των**

**ανθρωπίνων πόρων**, γεγονός που υποδηλώνει τον παραγκωνισμό των υπαλλήλων ως εταιρικό κεφάλαιο από τους διοικούντες των εταιριών.

Τα αντίστοιχα ευρήματα για την **κουλτούρα ιεραρχίας** ανέδειξαν τρεις ομάδες παραμέτρων. Η **πρώτη** αποτελείται από τη **διαχείριση ανθρώπινων πόρων** που έχει τη μεγαλύτερη ισχύ εξαιτίας του έντονου προσανατολισμού των οργανισμών στο εσωτερικό τους περιβάλλον. Στη **δεύτερη ομάδα** εντάσσονται η **ηγεσία**, τα **κυρίαρχα χαρακτηριστικά**, ο **συνδεδεικτός ιστός** και τα **κριτήρια επιτυχίας**, που διαμορφώνουν το λειτουργικό υπόστρωμα στο οποίο κινείται καθημερινά η επιχείρηση. Στην **τρίτη ομάδα** εντάσσεται ο **στρατηγικός προσανατολισμός** που έχει τη χαμηλότερη ισχύ από όλες τις παραμέτρους. Το στοιχείο αυτό πρέπει να αξιολογηθεί σε συνδυασμό με το γεγονός πως κυρίαρχη ιεραρχική κουλτούρα εμφανίζει το πρώην κρατικό μονοπώλιο σταθερής τηλεφωνίας, που αποτελεί σήμερα τον κυρίαρχο πάροχο στη συγκεκριμένη αγορά. Οι εναλλακτικοί πάροχοι έχουν ως στρατηγικό προσανατολισμό την αποδυνάμωση του κυρίαρχου παρόχου και τη δική τους ενδυνάμωση στην αγορά, προκειμένου να εξασφαλίζουν την οργανωσιακή τους επιβίωση και μεγέθυνση. Αντίθετα, ο κυρίαρχος πάροχος περιορίζεται στην αντιμετώπιση του ανταγωνισμού, που μπορεί να οδηγήσει σε έλλειψη οράματος και στρατηγικής υλοποίησης των στόχων του.

Από τα αποτελέσματα που προέκυψαν γίνεται εμφανές ότι οι δύο κυρίαρχοι τύποι κουλτούρας (αγοράς και ιεραρχίας) στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών έχουν ένα κοινό υπόστρωμα επιχειρησιακών παραμέτρων πάνω στο οποίο βασίζουν την καθημερινή λειτουργία τους, οι οποίες είναι η ηγεσία, τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά, ο συνδεδεικτός ιστός και τα κριτήρια επιτυχίας. Επιπροσθέτως, αξιολογούν αντίστροφα τον στρατηγικό προσανατολισμό και τη διαχείριση ανθρωπίνων πόρων, με την κουλτούρα αγοράς να δίνει μέγιστη έμφαση στη πρώτη παράμετρο και ελάχιστη στη δεύτερη, ενώ ακριβώς την αντίστροφη έμφαση δίνεται από την κουλτούρα ιεραρχίας. Η διαφοροποίηση αυτή, επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη να εντοπίσουν τον προσανατολισμό – στόχευση των ανταγωνιστών τους και να διαμορφώσουν εναλλακτικά «σχήματα» λειτουργίας, τα οποία βασίζονται σε διακριτές παραμέτρους της κουλτούρας. Σε μία αγορά κορεσμένη, που ο ανταγωνισμός στις τιμές είναι έντονος και η διαφημιστική δαπάνη υψηλή, η **διαφοροποίηση στην κουλτούρα**, με ότι αυτό συνεπάγεται για την εσωτερική λειτουργία αλλά και την εξυπηρέτηση πελατών, **μπορεί να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα**.

### **8.5 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά Στελεχών**

Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν την ύπαρξη υποομάδων εντός των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών, που εμφανίζουν διαφορετικά χαρακτηριστικά από τα κυρίαρχα. Η γνώση των χαρακτηριστικών των υποομάδων αυτών, επιτρέπει στα διοικητικά στελέχη να εφαρμόσουν πολύ - επίπεδες στρατηγικές ή / και τεχνικές διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, προσαρμοσμένα στις απαιτήσεις τους.

Εξετάζοντας το δείγμα με βάση τα ηλικιακά του χαρακτηριστικά προκύπτει ότι:

- Οι κουλτούρες ελέγχου είναι κυρίαρχες των αντίστοιχων της ευελιξίας σε όλα τα εξεταζόμενα ηλικιακά πλαίσια.
- Η κουλτούρα αγοράς και ιεραρχίας εναλλάσσονται, ως κυρίαρχος τύπος κουλτούρας, στο χρονικό πλαίσιο 25 ετών – 40 ετών.
- Η κουλτούρα καινοτομίας είναι σταθερά ο λιγότερο εμφανιζόμενος τύπος κουλτούρας σε όλα τα εξεταζόμενα ηλικιακά πλαίσια.

- Οι εργαζόμενοι κάτω των 40 ετών επηρεάζονται περισσότερο από τις δομές, τους κανόνες και τα ιεραρχικά πλαίσια που η κουλτούρα ηλικίας θέτει, έναντι των συναδέλφων τους που είναι άνω των 40 ετών.
- Οι εργαζόμενοι άνω των 40 ετών έχουν ξεκάθαρα ως κυρίαρχο τύπο, την κουλτούρα αγοράς.
- Η κουλτούρα καινοτομίας είναι σταθερά ο λιγότερο εμφανιζόμενος τύπος κουλτούρας σε όλα τα ηλικιακά πλαίσια.

Αντίστοιχα αποτελέσματα ισχύουν όσον αφορά και τα έτη προϋπηρεσίας σε τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς. Κυρίαρχοι τύποι είναι αυτοί της κουλτούρας αγοράς και ιεραρχίας. Τα πρώτα έτη προϋπηρεσίας δίνεται έμφαση στο εσωτερικό περιβάλλον, ενώ στα επόμενα έτη ο προσανατολισμός στρέφεται στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης. Συμπερασματικά, διαπιστώνεται πως τα **πρώτα έτη εργασιακής εμπειρίας η κυρίαρχη τρέχουσα κουλτούρα επιβάλλεται στους εργαζομένους**, ενώ εν συνεχεία παρατηρούνται διαφοροποιήσεις. Η κουλτούρα αγοράς είναι κυρίαρχη, υποδεικνύοντας τον ανταγωνισμό, τον προσανατολισμό στους στόχους και την πελατοκεντρική νοοτροπία με την οποία εμφυσούνται οι εργαζόμενοι στους ελληνικούς τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς. Η κουλτούρα ιεραρχίας είναι σταθερά συμπληρωματική ως προς την κυρίαρχη.

Όσον αφορά το επίπεδο εκπαίδευσης, οι απόφοιτοι δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης και οι απόφοιτοι των ΤΕΙ φαίνεται να έχουν μεγαλύτερη τάση προς την κυρίαρχη οργανωσιακή κουλτούρα αγοράς, επιλέγοντας να υιοθετήσουν τα πρότυπα, αξίες και συμπεριφορές που είναι καθολικά αποδεκτές εντός του οργανισμού στον οποίο εργάζονται. Αντίθετα, οι απόφοιτοι ΑΕΙ και οι κάτοχοι μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών προσανατολίζονται περισσότερο στην κουλτούρα ιεραρχίας. Το στοιχείο αυτό ίσως βρίσκει την εξήγηση του στο γεγονός πως **οι απόφοιτοι ανώτατης εκπαίδευσης είναι περισσότερο προσανατολισμένοι στο να ανέλθουν σε βαθμίδες επαγγελματικής ιεραρχίας**, υιοθετώντας ανάλογες συμπεριφορές, ενώ αντίθετα **οι απόφοιτοι κατώτερων βαθμίδων εκπαίδευσης δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στη διατήρηση της επαγγελματικής τους θέσης** υιοθετώντας τα γενικά αποδεκτά πρότυπα.

## 8.6 Συντονισμός Στρατηγικής και Κουλτούρας

Ένα από τα βασικά ζητήματα της διεθνούς βιβλιογραφίας, αφορά την ύπαρξη συντονισμού μεταξύ του κυρίαρχου τύπου της οργανωσιακής κουλτούρα και της επιχειρησιακής στρατηγικής, όπως αυτή εκφράζεται μέσα από τον προσανατολισμό στην αγορά.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στους ελληνικούς τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς, υφίστανται δύο δυνάμεις που τους ωθούν στον προσανατολισμό στην αγορά. Η μία δύναμη αφορά την ανάγκη να αναπτύξουν προσανατολισμό στο εξωτερικό περιβάλλον, ως μέσο αντιμετώπισης του ανταγωνισμού, και σχετίζεται με τον βαθμό που **αναπτύσσουν νοημοσύνη** και εργαλεία για την επίτευξη αυτού (νοημοσύνη για: καταναλωτές, ανταγωνιστές και προμηθευτές). Η άλλη δύναμη αφορά την ανάγκη ύπαρξης κατάλληλων συστημάτων δομής και ελέγχου προκειμένου να **αξιοποιήσουν τη νοημοσύνη** τους αυτή και να διαμοιράσουν τα αποτελέσματα της εντός του οργανισμού.

Από τη μία λοιπόν, απαιτείται η ύπαρξη καλής γνώσης του εξωτερικού περιβάλλοντος, αλλά από την άλλη απαιτείται η ύπαρξη δομών ελέγχου που θα επιτρέπουν την πρακτική αξιοποίηση της γνώσης αυτής. **Η ροπή προς το**

**εξωτερικό περιβάλλον και η ανάγκη ελέγχου, οδηγούν τους τηλεπικοινωνιακούς οργανισμούς προς την κουλτούρα αγοράς.** Η ύπαρξη στατιστικά σημαντικής και θετικής συσχέτισης μεταξύ τύπου κυρίαρχης κουλτούρας και προσανατολισμού στην αγορά, αποδείχτηκε και εμπειρικά, καταδεικνύοντας την ύπαρξη μίας ισχυρής και παγιωμένης διασύνδεσης των δύο μεταβλητών.

Οι ελληνικοί τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι βάσει των ευρημάτων διαθέτουν τον εξωτερικό προσανατολισμό και τη νοημοσύνη προς καταναλωτές και ανταγωνιστές, ώστε να κατανοήσουν τις ανάγκες της αγοράς. Πάσχουν όμως σε επίπεδο ανταποκρισιμότητας, λόγω της αδυναμίας των διοικητικών στελεχών να ενσωματώσουν την αποκτηθείσα γνώση στην κουλτούρα λειτουργίας του οργανισμού και να πετύχουν διάχυση της. Στο κρίσιμο τρίπτυχο επιτυχίας «Δεδομένα Αγοράς – Διορατικότητα – Δράση» οι έλληνες διοικούντες φαίνεται να υστερούν στην δράση.

Η σημασία του ευρήματος αυτού, μεγεθύνεται καθώς ερευνήθηκε πως ο συντονισμός αυτός επιδρά στην αποδοτικότητα των τηλεπικοινωνιών οργανισμών, όπως αυτή εκφράζεται από τα μεγέθη της κερδοφορίας και της χρηματοοικονομικής μεγένθυσης (κύκλος εργασιών). Τα αποτελέσματα έδειξαν **θετική συσχέτιση των μεγεθών αποδοτικότητας με τους εξωστρεφείς τύπους κουλτούρας** (κουλτούρα αγοράς και ιεραρχίας) **και αρνητική συσχέτιση με τους εσωστρεφείς** (κουλτούρα φυλής και ιεραρχίας). Επιπροσθέτως, τα αποτελέσματα δείχνουν ότι οι τύποι κουλτούρας με έφεση στην ευελιξία παρουσιάζουν καλύτερα αποτελέσματα συσχέτισης αποδοτικότητας από ότι οι τύποι κουλτούρας με τάση στον έλεγχο.

Συμπερασματικά, τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να γνωρίζουν πως ο συντονισμός προσανατολισμού στην αγορά, με έναν εκ των εξωστρεφών τύπων κουλτούρας, μπορεί να οδηγήσει σε επιπρόσθετη αποδοτικότητα. Δεν αρκεί λοιπόν η υιοθέτηση στρατηγικών που βελτιώνουν τον προσανατολισμό της αγοράς, αλλά θα πρέπει οι στρατηγικές αυτές να είναι σε συντονισμό με την αντίστοιχη κουλτούρα, κατά προτίμηση με την κουλτούρα της αγοράς. Οι πάροχοι θα πρέπει να υιοθετήσουν τεχνικές που να επικεντρώνονται στην ποιότητα και στην ικανοποίηση των πελατειακών αναγκών, ενώ οι στρατηγικές προώθησης που εφαρμόζουν θα πρέπει να έχουν ως στόχο την προβολή και παγίωση στις συνειδήσεις εργαζομένων, πελατών και ανταγωνιστών του επιθυμητού επιχειρηματικού προφίλ.

## **8.7 Συσχέτιση Κουλτούρας με Ενδογενείς Παράγοντες**

Ένα από τα ερευνητικά ερωτήματα που διερευνήθηκαν, αφορούσε το εάν ο κυρίαρχος τύπος κουλτούρας και ο προσανατολισμός στην αγορά επηρεάζονται από ενδογενείς οργανωσιακούς παράγοντες, όπως η ηλικία και το μέγεθος του οργανισμού. Τα ερωτήματα αυτά αν και έχουν στο παρελθόν απαντηθεί ως προς τη γενική του μορφή, από άλλους ερευνητές κρίθηκε σκόπιμο να επαληθευτεί η ισχύς τους, υπό το συγκεκριμένο εθνικό περιβάλλον και στη συγκεκριμένη αγορά.

Επαληθεύοντας την υφιστάμενη θεωρία, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι **όσο μεγαλύτερη η επιχείρηση από πλευράς εργαζομένων, τόσο περισσότερο ιεραρχικά πρότυπα θα ισχύουν** και τόσο περισσότερο θα τείνει στην ιεραρχική κουλτούρα ο οργανισμός, ενώ παραπλήσια αποτελέσματα προέκυψαν και για την μελέτη της ηλικίας των οργανισμών. Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν τη σημασία του μεγέθους και της ηλικίας στη διαμόρφωση του χαρακτήρα και της στρατηγικής των οργανισμών και μπορούν να παρέχουν στα διοικητικά στελέχη θεώρηση

νέων πρακτικών και προοπτικών κατά τη χάραξη της στρατηγικής των επιχειρήσεων τους.

Σημαντικό στοιχείο στην ως άνω θεώρηση αποτελεί το κατά πόσο είναι τα εν λόγω μεγέθη ασκούν επιρροή στη διοίκηση – ηγεσία της εταιρείας. Το στοιχείο αυτό είναι σημαντικό, καθώς η ηγεσία αποτελεί παράγοντα που μπορεί να επηρεάσει την πορεία εξέλιξης του οργανισμού. Έχει αξία λοιπόν η διερεύνηση του κατά πόσο νέα διοικητικά στελέχη που ενσωματώνονται σε έναν τηλεπικοινωνιακό οργανισμό, επηρεάζονται από το μέγεθος και την ηλικία αυτού, όσον αφορά τα χαρακτηριστικά κουλτούρας του.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι τόσο η ηλικία, όσο και το μέγεθος του οργανισμού, αν και επιδρούν στατιστικά σημαντικά τόσο πάνω στην κυρίαρχη κουλτούρα όσο και στην κυρίαρχη ηγεσία (είτε τύπου ιεραρχίας, είτε τύπου αγοράς), έχουν σημαντικά μεγαλύτερη επιρροή στο πρώτο μέγεθος έναντι του δεύτερου. **Η ηγεσία λοιπόν, δύναται να διατηρήσει τα δικά της χαρακτηριστικά παρά την επιρροή της ηλικίας και του μεγέθους του οργανισμού πάνω στην συνολική εταιρική κουλτούρα.**

Τα διοικητικά στελέχη θα πρέπει να λαμβάνουν λοιπόν υπόψη τους, τους παράγοντες αυτούς, κατά τη χάραξη της επιχειρησιακής στρατηγικής. Γνωρίζοντας πως με την πάροδο των ετών ή με τη μεγέθυνση των επιχειρήσεων τους, εμφανίζεται η τάση της διαμόρφωσης ιεραρχικών δομών σε επίπεδο κουλτούρας και ηγεσίας, μπορούν να αποφύγουν ανεπιθύμητες παρενέργειες στην αποδοτικότητα της επιχείρησης προχωρώντας σε αναδιοργανώσεις τμημάτων (αναζωογόνηση της κουλτούρας) ή σε επανακαλλιέργεια των επιθυμητών χαρακτηριστικών της κουλτούρας.

## 8.8 Ηγεσία

Πέραν του συντονισμού μεταξύ στρατηγικής και κουλτούρας, διερευνήθηκε η ύπαρξη συντονισμού μεταξύ ηγεσίας και κουλτούρας. Το κατά πόσο δηλαδή ο οργανισμός συνολικά εμφανίζει τον ίδιο τύπο κουλτούρας με τα διοικητικά του στελέχη. Τα ευρήματα της μελέτης κατέδειξαν πως **στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών υφίσταται συντονισμός κουλτούρας – ηγεσίας**. Οι ηγέτες επηρεάζονται από την οργανωσιακή κουλτούρα έτσι ώστε να «υπηρετούν» τη συνολική εταιρική στρατηγική, αλλά παράλληλα τη μεταβάλλουν, υιοθετώντας και προβάλλοντας νέες αξίες, πρότυπα και κανόνες συμπεριφοράς.

Μόνο όταν εμφανίζεται ομοιογένεια – συντονισμός μεταξύ των δύο μεγεθών υπάρχει στατιστικά σημαντική θετική συσχέτιση. Η θετική αυτή συσχέτιση υπό προϋποθέσεις ενισχύει την υφιστάμενη ηγεσία και υποδηλώνει την ύπαρξη κυρίαρχης και αποδεκτής κουλτούρας. **Η πιο ισχυρή σχέση εμφανίζεται όταν παρουσιάζεται συντονισμός μεταξύ κουλτούρας αγοράς και χαρακτήρα ηγεσίας προσανατολισμένος στην αγορά**, ενώ η πλέον αδύναμη συσχέτιση αποκαλύπτεται στον συντονισμό κουλτούρας ιεραρχίας και χαρακτήρα ηγεσίας προσανατολισμένου στην ιεραρχεί.

Με βάση τα ευρήματα σε επίπεδο αγορών κινητής και σταθερής τηλεφωνίας διαπιστώνεται ότι:

- Στους παρόχους κινητής τηλεφωνίας, η οργανωσιακή κουλτούρα, είναι ισχυρή και δεν μεταβάλλεται εύκολα με βάση τις επιλογές των διοικητικών στελεχών, αντιθέτως τα στελέχη καλούνται να προσαρμοστούν στην κουλτούρα και στις ανάγκες του οργανισμού.

- Οι πάροχοι κινητής τηλεφωνίας εμφανίζουν τύπους κουλτούρας, ισχυρότερους από τον χαρακτήρα της ηγεσίας τους.
- Στους παρόχους σταθερής τηλεφωνίας, η διασύνδεση μεταξύ κουλτούρας και ηγεσίας επηρεάζεται από τον εάν υπάρχει ροπή προς το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον.
- Οι πάροχοι σταθερής τηλεφωνίας με ροπή προς το εξωτερικό περιβάλλον εμφανίζουν χαρακτήρα ηγεσίας ισχυρότερο της οργανωσιακής τους κουλτούρας.
- Ο κυρίαρχος πάροχος που έχει ροπή προς το εσωτερικό περιβάλλον εμφανίζει οργανωσιακή κουλτούρα ισχυρότερη του χαρακτήρα ηγεσίας του.

Ένα επιπρόσθετο στοιχείο που προέκυψε στο περιθώριο της μελέτης της σχέσης κουλτούρας και ηγεσίας ήταν η επίδραση του βαθμού ανταγωνισμού στην αγορά στην σχέση αυτή. Τα αποτελέσματα έδειξαν πως **ο βαθμός ανταγωνισμού στην αγορά φαίνεται να καθορίζει το περιθώρια της ηγεσίας να επηρεάσει την κουλτούρα**. Τα στοιχεία έδειξαν ότι όσο πιο έντονος ο ανταγωνισμός, τόσο περισσότερο οι εταιρείες τηλεπικοινωνιών τείνουν προς την κουλτούρα αγοράς, απομακρυνόμενες από κουλτούρες με ροπή προς το εσωτερικό περιβάλλον. Η μετάβαση αυτή προς την κουλτούρα αγοράς σηματοδοτεί την ενδυνάμωση των δομών ελέγχου, αλλά και την οριοθέτηση επιχειρησιακών στόχων, γεγονός που αποδυναμώνει σταδιακά το ρόλο της ηγεσίας ως προς τον καθορισμό της κουλτούρας. Η γνώση του εάν, του πότε και προς ποια κατεύθυνση μπορούν να διοικητικά στελέχη να επεμβαίνουν σε στοιχεία κουλτούρας των επιχειρήσεων τους μπορεί να αποδειχτεί υψηλής αξίας πληροφόρηση. Λάθος χειρισμοί μπορούν να οδηγήσουν σε χάσματα επικοινωνίας στο εσωτερικό της επιχείρησης και να επιβραδύνουν ή και να ακυρώσουν στην πράξη στρατηγικές αποφάσεις της διοίκησης. Το στοιχείο αυτό έχει μία ιδιαίτερη βαρύτητα, ειδικά στην περίπτωση της διοίκησης αλλαγής. Νέα χαρακτηριστικά ηγεσίας, μπορεί να διαταράξουν την ηρεμία, ενώ παραδοσιακά στοιχεία κουλτούρας μπορούν να αποτελέσουν εμπόδια στην αλλαγή αν δεν υπάρξει κατάλληλη διαχείριση. Πριν λάβει χώρα η όποια αλλαγή, είναι συνετό να γνωρίζουν οι διοικούντες τον τύπο της κουλτούρας και την ισχύ του, προκειμένου να γνωρίζουν τα περιθώρια κινήσεων τους, αλλά και αν κινούνται προς μία κατεύθυνση που αναμένεται να συναντήσουν μη – υπολογισμένα εμπόδια.

## 8.9 Προσανατολισμός στο Μάρκετινγκ και Εταιρική Νοημοσύνη

Η έρευνα στόχευσε στον εντοπισμό των συνιστωσών του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ που εμφανίζουν ισχυρότερη τάση στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών. Διαπιστώθηκε ότι **τα δύο ισχυρότερα σημεία**, στα οποία και βασίζονται οι ελληνικοί τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι είναι **η νοημοσύνη για τους ανταγωνιστές και η νοημοσύνη για τους πελάτες**, κατά σειρά προτεραιότητας. Αντιθέτως, εμφάνισαν αδυναμία στις παραμέτρους που συνδέονται με την εσωτερικήυση και τη διάχυση της γνώσης εντός του οργανισμού. Διαπιστώθηκε δηλαδή, ότι αν και αποκτούν πληροφόρηση, αυτή δεν μετουσιώνεται σε γνώση, ούτε ενσωματώνεται στην οργανωσιακή κουλτούρα. Βασικά ευρήματα της έρευνας είναι:

- Ο βαθμός προσανατολισμού στο μάρκετινγκ των διοικητικών στελεχών δε σχετίζεται με τη συνολική αποδοτικότητα των οργανισμών. Αυτό οφείλεται στην αδυναμία διάχυσης της νοημοσύνης.

- Ο βαθμός προσανατολισμού στο μάρκετινγκ των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών οργανισμών βασίζεται στη νοημοσύνη για τους ανταγωνιστές και τους πελάτες.
- Ο βαθμός προσανατολισμού στο μάρκετινγκ παρουσιάζει σημαντικές αδυναμίες στους τομείς της διάχυσης των αποτελεσμάτων της νοημοσύνης και της ανάπτυξης καινοτομικότητας.
- Ο βαθμός προσανατολισμού στο μάρκετινγκ παρουσιάζει οριακή υστέρηση στον τομέα της ανταποκρισιμότητας στη νοημοσύνη.

Τα στοιχεία αυτό **καθιστούν δύσκολη την ανάπτυξη της καινοτομικότητας** και καθυστερούν την πραγματική ανταπόκριση των παρόχων στα προβλήματα και τις ανάγκες της αγοράς. Ερμηνεύεται έτσι το γεγονός πως οι εγχώριοι τηλεπικοινωνιακοί πάροχοι, εμφανίζουν μικρά ποσοστά εμφάνισης της κουλτούρας καινοτομίας. Οι αδυναμίες των παρόχων αποτελούν τομείς πάνω στους οποίους μπορούν να εργαστούν τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών προκειμένου να βελτιώσουν την επιχειρησιακή τους αποδοτικότητα.

Επιπροσθέτως, το γεγονός πως η νοημοσύνη για τους ανταγωνιστές υπερβαίνει τη νοημοσύνη για τους πελάτες, καταδεικνύει πως η πλειοψηφία των παρόχων δίνουν μεγαλύτερη έμφαση στις κινήσεις και την αντιμετώπιση των ανταγωνιστών τους, από την βαθύτερη κατανόηση και κάλυψη των αναγκών των πελατών τους. Αυτό συχνά οδηγεί σε αδυναμία χάραξης στρατηγικής και σε εξάρτηση από τις τυχόν κινήσεις των ανταγωνιστών, με συνέπεια των «πόλεμο τιμών» που δεν είναι σπάνιο φαινόμενο στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών. **Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν τη δυνατότητα χάραξης εναλλακτικής στρατηγικής που να βασίζεται στη νοημοσύνη για τους πελάτες, ως μέσο επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.**

Τα αποτελέσματα που προέκυψαν διαμορφώνουν ένα μίγμα επιχειρησιακής στόχευσης εκ μέρους των ελληνικών τηλεπικοινωνιακών παρόχων και των διοικητικών τους στελεχών, που θα πρέπει να περιλαμβάνει την κατανόηση και ενεργοποίηση των ακόλουθων:

- Απαιτείται εξισορρόπηση της επικέντρωσης στα εξωτερικά, με την επικέντρωση στα εσωτερικά ερεθίσματα, προκειμένου να αυξηθεί το επίπεδο αποδοτικότητας των οργανισμών.
- Διατήρηση του βαθμού νοημοσύνης για τους ανταγωνιστές.
- Αύξηση του βαθμού νοημοσύνης για τους πελάτες, προκειμένου αυτό το κριτήριο να αποτελέσει πρωτεύων στοιχείο του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ.
- Στόχευση στη διάδοση – διάχυση της νοημοσύνης για πελάτες και ανταγωνιστές στο σύνολο του οργανισμού, έτσι ώστε να αποτελέσουν στοιχεία της οργανωσιακής κουλτούρας.
- Επικέντρωση στη ανάπτυξη καινοτομικότητας ως στοιχείο εταιρικού ανταγωνισμού, προκειμένου να περιοριστεί ο «πόλεμος τιμών».
- Όλα τα ανωτέρω αναμένεται να οδηγήσουν από μόνα τους σε αύξηση του βαθμού ανταποκρισιμότητας στην αποκτηθείσα νοημοσύνη.



## 8.10 Χρηματοοικονομική Αποδοτικότητα

Η χρηματοοικονομική απόδοση και το πώς αυτή συνδέεται με την οργανωσιακή κουλτούρα διερευνήθηκε εμπειρικά. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν πως **οι κυρίαρχοι τύποι κουλτούρας στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών συνδέονται άμεσα με την συνολική απόδοση των παρόχων**, εγείροντας ερωτήματα σχετικά με το πιθανό αποτέλεσμα μίας μεταβολής του υφιστάμενου μείγματος οργανωσιακής κουλτούρας. Τα αποτελέσματα δείχνουν πως υφίστανται περιθώρια διαφοροποίησης μεταξύ των τηλεπικοινωνιακών παρόχων ανάλογα με το μείγμα κουλτούρας που θα προσπαθήσουν να καλλιεργήσουν και τα στοιχεία χρηματοοικονομικής και μη, απόδοσης.

- Οι περισσότερο προσανατολισμένοι στην ευελιξία τύποι κουλτούρας, φαίνεται να συνδέονται με χαμηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Το αποτέλεσμα αυτό, επαληθεύει τα ευρήματα του Hofstede περί αποφυγής αβεβαιότητας στο ελληνικό περιβάλλον και αποκαλύπτει πως εργαζόμενοι και διοικητικά στελέχη έχουν ενσωματώσει στην κουλτούρα τους δομές και διαδικασίες, όχι μόνο ως μέσο ελέγχου, αλλά και ως μέσο επίτευξης απόδοσης. Παρόλα αυτά υφίσταται, μία σχετική ελευθερία στα διοικητικά στελέχη να κατευθύνουν τον εσωτερικό ή εξωτερικό προσανατολισμό του παρόχου, λαμβάνοντας πρώτα υπόψη, τις συνέπειες στην συνολική απόδοση.

- Η ιεραρχική κουλτούρα (εσωτερικός προσανατολισμός και έλεγχος) συνδέεται με την κερδοφορία, περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο τύπο κουλτούρας.

Λόγω των δύσκαμπτων, ιεραρχικών δομών, που στρέφουν τους εργαζομένους στην υλοποίηση εργασιών με συγκεκριμένα πρότυπα, η κερδοφορία και ευρύτερα οι μετρήσιμοι δείκτες εσόδων – εξόδων εμφανίζονται να λαμβάνουν την προσοχή στους παρόχους με τον τύπο αυτόν κουλτούρας ανεπτυγμένο. Οι εργασίες, οι διαδικασίες και οι λειτουργίες δεν μετρώνται με όρους αποτελεσματικότητας ή εξυπηρέτησης πελατών, αλλά σε όρους χρηματοοικονομικής αποδοτικότητας.

- Η κουλτούρα αγοράς (εξωτερικός προσανατολισμός και έλεγχος) από την πλευρά της, συνδέεται περισσότερο από οποιονδήποτε άλλο τύπο κουλτούρας με τη μεγέθυνση.

Το στοιχείο αυτό καταδεικνύει και τη διαφορετικότητα στη στρατηγική των οργανισμών με διαφορετικού τύπου κουλτούρα ελέγχου. **Η κουλτούρα ιεραρχίας σηματοδοτεί την προσήλωση στη χρηματοοικονομική αποδοτικότητα και την κερδοφορία** προκειμένου να ελεγχθεί η δομή λειτουργίας του οργανισμού και επιτευχθούν οι οργανωσιακοί στόχοι. **Η κουλτούρα αγοράς από την άλλη δίνει το βάρος της στη μεγέθυνση, στην αύξηση της πελατειακής βάσης, στη συνολική επέκταση της αγοράς.** Η έμφαση στη μεγέθυνση αποτελεί ένα μη αντιγράψιμο στοιχείο και η ενσωμάτωση του στην οργανωσιακή κουλτούρα, μπορεί να οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις υπέρ – ανταγωνιστικές αγορές ικανό να διασφαλίσει βιωσιμότητα.

## 8.11 Συνεισφορά Διδακτορικής Διατριβής

Η συνεισφορά της διδακτορικής διατριβής, όπως αναπτύχθηκε στις ενότητες και στα κεφάλαια που προηγήθηκαν, επικεντρώνονται συνοπτικά στα κάτωθι σημεία:

- Θεωρητική προσέγγιση του ρόλου της οργανωσιακής κουλτούρας στη σύγχρονη θεωρία διοίκησης. Συσχέτιση με «μαλακού τύπου» οργανωσιακούς παράγοντες και σύγχρονες επιχειρηματικές στρατηγικές.

- Προσδιορισμός του προφίλ της κουλτούρας που υπάρχει: α) στην ελληνική αγορά τηλεπικοινωνιών, β) στους κλάδους σταθερής και κινητής τηλεφωνίας, γ) σε κάθε εταιρεία ξεχωριστά. Αξιολόγηση διαφορών και δυναμικών στοιχείων που μπορούν να αξιοποιηθούν από τα διοικητικά στελέχη των οργανισμών.
- Εμπειρική διερεύνηση της σχέσης ηγεσίας και οργανωσιακής κουλτούρας. Προσδιορισμός της ύπαρξης συντονισμού ή μη μεταξύ των δύο στοιχείων στο περιβάλλον έντονου ανταγωνισμού. Καθορισμός των συνθηκών υπό τις οποίες το ένα μέγεθος υπερτερεί και διαμορφώνει το άλλο. Αξιολόγηση των παραμέτρων της αγοράς που επηρεάζουν από κοινού τα δύο μεγέθη.
- Εμπειρική διερεύνηση του εταιρικού βαθμού προσανατολισμού στην αγορά και της οργανωσιακής κουλτούρας. Προσδιορισμός της επίδρασης της σχέσης με «αναπτυξιακά» εταιρικά μεγέθη, όπως η κερδοφορία και ο ρυθμός μεγένθυσης.
- Εμπειρικός προσδιορισμός του τρόπου επίδρασης πάνω στην οργανωσιακή κουλτούρα, στοιχείων όπως: εταιρικό μέγεθος, εταιρική ηλικία και βαθμός ανταγωνισμού. Εντοπίζεται η διαφοροποίηση πάνω στη εταιρική κουλτούρα καθώς αυξάνεται το μέγεθος ή η ηλικία των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών. Επιπροσθέτως, καταγράφονται τάσεις διαφοροποίησης της καθώς μεταβάλλεται το επίπεδο ανταγωνισμού στην αγορά.
- Θεωρητική προσέγγιση του τρόπου συσχέτισης οργανωσιακής κουλτούρας και εταιρικών χρηματοοικονομικών στοιχείων.
- Εμπειρική συσχέτιση των διαφόρων τύπων οργανωσιακής κουλτούρας με μεταβλητές επίδοσης, όπως: συνολική επίδοση, κερδοφορία, μεγέθυνση και στοιχεία ποιότητας.
- Μοντέλο πρόβλεψης της μελλοντικής εξέλιξης του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος και παρουσίαση της δομής λειτουργίας της ελληνικής οικονομίας.

## 8.12 Μελλοντική Έρευνα

Όσον αφορά, τη μελλοντική έρευνα, με βάση τα αναγραφόμενα στις προηγούμενες ενότητες αυτή επικεντρώνεται στα εξής:

### 1. Διεθνείς συγκρίσεις των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών:

- Πρώην κρατικά μονοπώλια, μεταξύ τους ώστε να καταστεί σαφές αν υπάρχουν διαφοροποιήσεις ή εάν τα κρατικά μονοπώλια σε μεγάλη πλειοψηφία, δεν κατάφεραν να απαγκιστρωθούν από το «παρελθόν» τους, εξακολουθώντας να διαπνέονται από οργανωσιακές κουλτούρες κυρίως ιεραρχικών δομών και νοοτροπιών.
- Εναλλακτικοί πάροχοι σταθερής τηλεφωνίας, ώστε να διαπιστωθεί η κατεύθυνση της οργανωσιακής τους στόχευσης και κυρίως το εάν η βαρύτητα δίνεται στο εσωτερικό ή το εξωτερικό τους περιβάλλον.
- Αγορά κινητής τηλεφωνίας: για να διαπιστωθεί η καθολικότητα του φαινομένου της έντονης στόχευσης προς την αγορά, ο τρόπος αλληλεπίδρασης μεταξύ τους και το ένα λειτουργούν ανταγωνιστικά ή συμπληρωματικά ως προς τους παρόχους σταθερής τηλεφωνίας

σε επίπεδο παροχής υπηρεσιών, αλλά και μοντέλου οργανωσιακής λειτουργίας.

- Προσδιορισμός της σχέσης εθνικής και οργανωσιακής κουλτούρας, στους τηλεπικοινωνιακούς παρόχους προκειμένου να προσδιοριστεί το ένα υπάρχουν εθνικές κουλτούρες που υπερισχύουν των οργανωσιακών ή εάν αντίθετα το νέο παγκοσμιοποιημένο οικονομικό περιβάλλον μπορεί να διαμορφώσει κυρίαρχες συμπεριφορές και κανόνες, βασισμένο σε διεθνή πρότυπα.
- Μελέτη των επιπτώσεων της χρηματοοικονομικής κρίσης στις δομές και τη λειτουργία των παρόχων, ώστε να αποσαφηνιστεί το ένα η παγκόσμια χρηματοοικονομική κρίση του 2007 και οι συνέπειες της στην ελληνική οικονομία, έπαιξαν ρόλο τέτοιο που να καταγράφονται στατιστικά σημαντικές διαφοροποιήσεις στο δείγμα που μελετήθηκε

2.Όσον αφορά τις προβλέψεις για την εξέλιξη του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος και την προσδοκώμενη ύφεση, με βάση όσα αναλύθηκαν στις προηγούμενες ενότητες, προκύπτει η ανάγκη για περαιτέρω μελέτη:

- Των ήδη πραγματοποιηθέντων προβλέψεων, αλλά με τη χρήση πλέον των σταθερών τιμές του 2010, που χρησιμοποιεί η Ελληνική Στατιστική Αρχή.
- των μεταβολών που προκύπτουν στο Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν μετά την ολοκλήρωση του Προγράμματος Δημοσιονομικής Σταθερότητας.
- Του ρόλου του αποπληθωριστή εισαγωγών, που εμφανίζεται να αποτελεί το κύριο παράγοντα διαφοροποίησης της εκτίμησης για την εξέλιξη του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος, συγκριτικά με τις πραγματοποιηθείσες πραγματικές του τιμές.
- Της εκτίμησης μέσω της εφαρμογής επιπρόσθετων μεθόδων, όπως για παράδειγμα η VAR και η παλινδρόμηση σε εποχικά διορθωμένα δεδομένα.



## ΠΙΝΑΚΑΣ ΟΡΟΛΟΓΙΑΣ

Ξενόγλωσσος όρος	Ελληνικός Όρος
Customer intelligence	Νοημοσύνη για τον πελάτη
Competitor intelligence	Νοημοσύνη για τον ανταγωνιστή
Intelligence dissemination	Διάχυση νοημοσύνης
Responsiveness to acquired intelligence	Ανταποκρισιμότητα στην αποκτηθείσα νοημοσύνη
Innovativeness	Καινοτομικότητα
Flexibility	Ευελξία
Stability	Σταθερότητα
Internal Focus	Εσωτερικός προσανατολισμός – Εσωστρέφεια
External Focus	Εξωτερικός προσανατολισμός – Εξωστρέφεια
Adaptability	Προσαρμοστικότητα
Involment	Συμμετοχικότητα
Clan Culture	Κουλτούρα Φυλής
Adhocracy Culture	Κουλτούρα Ανοιχτού Συστήματος – Κουλτούρα Καινοτομίας
Market Culture	Κουλτούρα Αγοράς
Hierarchy Culture	Κουλτούρα Ιεραρχίας
Empowerment	Παρότρυνση
Silo – based culture	Κουλτούρα Καταφυγίου
Management Information Systems	Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης



## ΣΥΝΤΜΗΣΕΙΣ – ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΑ – ΑΚΡΩΝΥΜΙΑ

MARKOR	Market Orientation
ANOVA	Analysis of Variance
OCAI	Organizational Culture Assesment Instrument
CVF	Competing Values Framework
DEA	Data Envelopment Analysis
Α.Ε.Π.	Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
ROI	Return of Investment
ROA	Return of Assets
ROS	Return of Sales
ΕΑΠ	Ελληνική Ανοιχτό Πανεπιστήμιο
HOU	Hellenic Open University
ΕΚΠΑ	Εθνικό και Καποδιστριακό Πανεπιστήμιο Αθηνών
UoA	University of Athens
ΠΑ.ΠΕΙ.	Πανεπιστήμιο Πειραιά
UoP	University of Piraeus





## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

		ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
1. Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
<b>A</b>	Η Εταιρεία σας είναι ένα πολύ προσωπικό μέρος. Μοιάζει σαν μία οικογένεια. Οι εργαζόμενοι μοιράζονται πολλά μεταξύ τους.	
<b>B</b>	Η Εταιρεία σας είναι ένας πολύ δυναμικός χώρος όπου ενθαρρύνεται η ανάληψη πρωτοβουλιών από τους εργαζομένους του. Οι εργαζόμενοι είναι διατεθειμένοι να αναλάβουν πρωτοβουλίες με ρίσκο και να διακινδυνεύσουν.	
<b>Γ</b>	Η Εταιρεία σας είναι έντονα προσανατολισμένο προς την επίτευξη των στόχων του. Οι εργαζόμενοι είναι εξαιρετικά ανταγωνιστικοί και επιδιώκουν έντονα την υλοποίηση των στόχων τους στα πλαίσιά του.	
<b>Δ</b>	Η Εταιρεία σας είναι ένα καλά οργανωμένο και δομημένο μέρος. Η τήρηση των διαδικασιών και των κανόνων του από τους εργαζόμενους είναι ότι πιο σημαντικό.	
		<b>Σύνολο</b>
		<b>100</b>

		ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ
2. Χαρακτήρας της Ηγεσίας		ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ
<b>A</b>	Οι ηγέτες της Εταιρείας, συμβουλεύουν τους εργαζομένους, τους νουθετούν, συμπεριφέρονται σαν γονείς.	
<b>B</b>	Οι ηγέτες της Εταιρείας, δίνουν το καλό παράδειγμα, παρουσιάζουν διαρκώς καινούριες ιδέες, καινοτομούν, αναλαμβάνουν ρίσκο.	
<b>Γ</b>	Οι ηγέτες της Εταιρείας εργάζονται σκληρά, παράγουν πολύ, είναι ανταγωνιστικοί. Επιδιώκουν να κάνουν την Εταιρεία καλύτερη από τις υπόλοιπες.	
<b>Δ</b>	Οι ηγέτες της Εταιρείας είναι καλοί συντονιστές, καλοί οργανωτές και αποτελεσματικοί σε ότι αναλαμβάνουν. Επιτυγχάνουν να διοικούν την Εταιρεία έτσι ώστε να μην προκύπτουν απρόοπτα.	
		<b>Σύνολο</b>
		<b>100</b>

<b>ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>	
<b>3. Διαχείριση του Ανθρώπινου Δυναμικού</b>	
<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>	
<b>A</b>	Η Εταιρεία διοικείται κατά τρόπο τέτοιο ώστε να δίνεται έμφαση στην ομαδική εργασία και στην συμμετοχικότητα όλων των εργαζομένων σε αυτή.
<b>B</b>	Η Εταιρεία διοικείται κατά τρόπο τέτοιο ώστε να ενθαρρύνεται η ανάληψη ρίσκου από τον κάθε εργαζόμενο, ο οποίος αισθάνεται ελεύθερος να προτείνει ιδέες για την βελτίωση της λειτουργίας της.
<b>Γ</b>	Η Εταιρεία διοικείται κατά τρόπο τέτοιο ώστε να επικρατούν συνθήκες έντονης ανταγωνιστικότητας και επιθυμίας επίτευξης των στόχων. Οι εργαζόμενοι αισθάνονται και είναι ανταγωνιστικοί.
<b>Δ</b>	Η Εταιρεία διοικείται κατά τρόπο τέτοιο ώστε να υπάρχει συστηματική παρακολούθηση του επιπέδου αποτελεσματικότητας της, ελέγχου της αποδοτικότητας των εργαζομένων της, ελέγχου του κατά πόσο τηρούνται οι κανόνες και οι διαδικασίες της από τους εργαζομένους.
<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>

<b>ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>	
<b>4. Συνδεδειγμένος Ιστός</b>	
<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>	
<b>A</b>	Αυτό που κρατάει ενωμένη την Εταιρεία είναι η αφοσίωση των μελών της και η αμοιβαία εμπιστοσύνη. Υπάρχει έντονο το στοιχείο της πίστης προς την Εταιρεία από όλους τους εργαζομένους του.
<b>B</b>	Αυτό που κρατάει ενωμένη την Εταιρεία είναι η αφοσίωση των μελών της στην καινοτομία σκέψη και στην διαρκή ανάπτυξη. Όλοι οι εργαζόμενοι αισθάνονται ως μία ομάδα που προσπαθεί να έχει καινούριες ιδέες που να βελτιώνουν τις παρεχόμενες υπηρεσίες της.
<b>Γ</b>	Αυτό που κρατάει ενωμένη την Εταιρεία είναι η αφοσίωση των μελών της στην αποτελεσματική διεκπεραίωση των καθηκόντων του και στην υλοποίηση των οροθετημένων στόχων. Δίδεται έμφαση στην εξασφάλιση ανταγωνιστικής παρουσίας στην αγορά, στο να προσφέρονται καλύτερες υπηρεσίες σε σχέση προς αυτές που προσφέρονται από τις άλλες Εταιρείες.
<b>Δ</b>	Αυτό που κρατάει ενωμένη την Εταιρεία είναι η αφοσίωση των μελών της στην τήρηση των κανόνων και διαδικασιών. Δίδεται έμφαση στην εξασφάλιση της ομαλής λειτουργίας της χωρίς απρόοπτα.

	<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>
--	---------------	------------

<b>ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>		
<b>5. Στρατηγικός Προσανατολισμός</b>		<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>
<b>A</b>	Η Εταιρεία προσδίδει έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων της. Σημαντική είναι η ύπαρξη εμπιστοσύνης και συμμετοχικότητας από όλους τους εργαζομένους.	
<b>B</b>	Η Εταιρεία προσδίδει έμφαση στην αντιμετώπιση νέων προκλήσεων. Εκτιμάται η ανάπτυξη νέων ιδεών από τους εργαζομένους της και η εκμετάλλευση ευκαιριών προκειμένου να επιτυγχάνεται η ακατάπαυστη βελτίωση των παρεχόμενων υπηρεσιών της.	
<b>Γ</b>	Η Εταιρεία προσδίδει έμφαση στην ανταγωνιστικότητα, στο να είναι καλύτερη από τις υπόλοιπες. Επικρατεί η λογική του να τίθενται στόχοι και να υλοποιούνται.	
<b>Δ</b>	Η Εταιρεία προσδίδει έμφαση στην σταθερότητα. Σημαντική είναι η εξασφάλιση της ήρεμης λειτουργίας της, της τήρησης των κανόνων και των διαδικασιών της.	
	<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>

<b>ΤΡΕΧΟΥΣΑ ΚΑΤΑΣΤΑΣΗ</b>		
<b>6. Κριτήρια Επιτυχίας</b>		<b>ΒΑΘΜΟΛΟΓΙΑ</b>
<b>A</b>	Η Εταιρεία ορίζει την επιτυχία βάσει του βαθμού ανάπτυξης των εργαζομένων της, της ομαδικής εργασίας και του ενδιαφέροντος που δείχνεται προς τον άνθρωπο.	
<b>B</b>	Η Εταιρεία ορίζει την επιτυχία βάσει του εάν διαθέτει τις πλέον καινοτόμες τηλεπικοινωνιακές υπηρεσίες.	
<b>Γ</b>	Η Εταιρεία ορίζει την επιτυχία βάσει του πόσο καλύτερη είναι από όλα τις υπόλοιπες.	
<b>Δ</b>	Η Εταιρεία ορίζει την επιτυχία βάσει της αποτελεσματικότητάς της που εξαρτάται από τον βαθμό της ομαλής της λειτουργίας, την διατήρηση χαμηλού κόστους παραγωγής και από την τήρηση των κανόνων και των διαδικασιών της από του εργαζομένους της.	
	<b>Σύνολο</b>	<b>100</b>



## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ II

### Έλεγχοι Καλής Προσαρμογής

Μεταβλητή	W	p - value < a*
Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά Τρέχουσας Κουλτούρας Α	0,93312	0,00000
Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά Τρέχουσας Κουλτούρας Β	0,96457	0,00000
Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά Τρέχουσας Κουλτούρας Γ	0,97250	0,00002
Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά Τρέχουσας Κουλτούρας Δ	0,97027	0,00001
Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά Επιθυμητής Κουλτούρας Α	0,95935	0,00000
Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά Επιθυμητής Κουλτούρας Β	0,97976	0,00029
Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά Επιθυμητής Κουλτούρας Γ	0,96657	0,00000
Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά Επιθυμητής Κουλτούρας Δ	0,92813	0,00000
<b>Παρατηρήσεις</b>		302

Μεταβλητή	W	p - value < a*
Χαρακτήρας Ηγεσίας Τρέχουσας Κουλτούρας Α	0,84502	0,00000
Χαρακτήρας Ηγεσίας Τρέχουσας Κουλτούρας Β	0,97185	0,00001
Χαρακτήρας Ηγεσίας Τρέχουσας Κουλτούρας Γ	0,97038	0,00001
Χαρακτήρας Ηγεσίας Τρέχουσας Κουλτούρας Δ	0,97893	0,00020
Χαρακτήρας Ηγεσίας Επιθυμητής Κουλτούρας Α	0,90639	0,00000
Χαρακτήρας Ηγεσίας Επιθυμητής Κουλτούρας Β	0,94449	0,00000
Χαρακτήρας Ηγεσίας Επιθυμητής Κουλτούρας Γ	0,97962	0,00027
Χαρακτήρας Ηγεσίας Επιθυμητής Κουλτούρας Δ	0,95425	0,00000
<b>Παρατηρήσεις</b>		302

<b>Μεταβλητή</b>	<b>W</b>	<b>p - value &lt; a*</b>
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Τρέχουσας Κουλτούρας Α	0,96162	0,00000
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Τρέχουσας Κουλτούρας Β	0,95029	0,00000
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Τρέχουσας Κουλτούρας Γ	0,95106	0,00000
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Τρέχουσας Κουλτούρας Δ	0,97347	0,00002
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Επιθυμητής Κουλτούρας Α	0,94620	0,00000
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Επιθυμητής Κουλτούρας Β	0,95083	0,00000
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Επιθυμητής Κουλτούρας Γ	0,96624	0,00000
Διαχείριση Ανθρώπινου Δυναμικού Επιθυμητής Κουλτούρας Δ	0,96824	0,00000
<b>Παρατηρήσεις</b>	302	

<b>Μεταβλητή</b>	<b>W</b>	<b>p - value &lt; a*</b>
Συνδετικός Ιστός Τρέχουσας Κουλτούρας Α	0,91537	0,00000
Συνδετικός Ιστός Τρέχουσας Κουλτούρας Β	0,96368	0,00000
Συνδετικός Ιστός Τρέχουσας Κουλτούρας Γ	0,98517	0,00331
Συνδετικός Ιστός Τρέχουσας Κουλτούρας Δ	0,93862	0,00000
Συνδετικός Ιστός Επιθυμητής Κουλτούρας Α	0,88843	0,00000
Συνδετικός Ιστός Τρέχουσας Κουλτούρας Β	0,95054	0,00000
Συνδετικός Ιστός Τρέχουσας Κουλτούρας Γ	0,97316	0,00002
Συνδετικός Ιστός Τρέχουσας Κουλτούρας Δ	0,97280	0,00002
<b>Παρατηρήσεις</b>	302	

<b>Μεταβλητή</b>	<b>W</b>	<b>p - value &lt; a*</b>
Στρατηγικός Προσανατολισμός Τρέχουσας Κουλτούρας Α	0,96635	0,00000
Στρατηγικός Προσανατολισμός Τρέχουσας Κουλτούρας Β	0,97597	0,00006
Στρατηγικός Προσανατολισμός Τρέχουσας Κουλτούρας Γ	0,98018	0,00034
Στρατηγικός Προσανατολισμός Τρέχουσας Κουλτούρας Δ	0,94870	0,00000
Στρατηγικός Προσανατολισμός Επιθυμητής Κουλτούρας Α	0,97672	0,00008
Στρατηγικός Προσανατολισμός Επιθυμητής Κουλτούρας Β	0,93037	0,00000
Στρατηγικός Προσανατολισμός Επιθυμητής Κουλτούρας Γ	0,95571	0,00000
Στρατηγικός Προσανατολισμός Επιθυμητής Κουλτούρας Δ	0,94848	0,00000
<b>Παρατηρήσεις</b>		302

<b>Μεταβλητή</b>	<b>W</b>	<b>p - value &lt; a*</b>
Κριτήρια Επιτυχίας Τρέχουσας Κουλτούρας Α	0,97268	0,00002
Κριτήρια Επιτυχίας Τρέχουσας Κουλτούρας Β	0,97401	0,00003
Κριτήρια Επιτυχίας Τρέχουσας Κουλτούρας Γ	0,95741	0,00000
Κριτήρια Επιτυχίας Τρέχουσας Κουλτούρας Δ	0,94446	0,00000
Κριτήρια Επιτυχίας Επιθυμητής Κουλτούρας Α	0,93877	0,00000
Κριτήρια Επιτυχίας Επιθυμητής Κουλτούρας Β	0,99008	0,03824
Κριτήρια Επιτυχίας Επιθυμητής Κουλτούρας Γ	0,95238	0,00000
Κριτήρια Επιτυχίας Επιθυμητής Κουλτούρας Δ	0,91582	0,00000
<b>Παρατηρήσεις</b>		302





## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ

### ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ MARKOR

#### Φύλο

Άρρεν	
Θήλυ	

#### Ηλικία

25 - 30	
31 - 55	
36 - 40	
41 - 45	

46 - 50	
51 - 55	
56 - 60	
61 & ανω	

#### Έτη Προϋπηρεσίας

1 - 5	
6 - 10	
11 - 15	

15 - 20	
20 - 25	
25 & ανω	

**1. Η επιχείρηση έχει ως βασική στρατηγική τη συλλογή πληροφοριών για τις μελλοντικές ανάγκες των καταναλωτών;**

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

**2. Ο χρόνος και οι πόροι που διατίθενται για τη συλλογή των παραπάνω πληροφοριών είναι ικανοποιητικός;**

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

**3. Η επιχείρηση συλλέγει πληροφορίες για τις τάσεις των αναγκών / προτιμήσεων των καταναλωτών σε άλλες χώρες;**

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

4. Η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη τα παράπονα / υποδείξεις των πελατών της και επηρεάζονται ανάλογα οι μελλοντικές στρατηγικές;

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

5. Οι πληροφορίες που συλλέγονται από τους πελάτες σκοπεύουν στην εκτίμηση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών;

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

6. Η επιχείρηση αναπτύσσει συχνή και στενή επαφή με τους πελάτες με στόχο των επηρεασμό των προτιμήσεών τους;

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

7. Οι υπηρεσίες / προϊόντα και οι τιμές των ανταγωνιστών επηρεάζουν άμεσα τις προσφορές της επιχείρησης;

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

8. Πόσο γρήγορα προσαρμόζεται η επιχείρηση στις μεταβολές των περιβάλλοντος (ένταση ανταγωνισμού, θεσμικό πλαίσιο, τεχνολογικές μεταβολές κτλ.);

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

9. Η επιχείρηση συλλέγει σε τακτά χρονικά διαστήματα πληροφορίες σχετικά με τις υπηρεσίες ή τα προϊόντα των ανταγωνιστών, αλλά και με τις λοιπές στρατηγικές που ακολουθούν (διαφημιστικές καμπάνιες, οργάνωση – δομή κτλ.);

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

**10. Υπάρχει δυνατότητα επικοινωνίας και ανταλλαγής πληροφοριών μεταξύ των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης για θέματα που σχετίζονται με τις εξελίξεις της αγοράς;**

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

**11. Η πληροφόρηση σχετικά με την ικανοποίηση ή τα παράπονα των πελατών διαμοιράζονται σε όλη την επιχείρηση και σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα;**

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

**12. Όταν κάτι σημαντικό συμβαίνει σε έναν μεγάλο πελάτη της επιχείρησης ή στην αγορά, τότε όλη η επιχείρηση ενημερώνεται για αυτό σε μικρό χρονικό διάστημα;**

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

**13. Οι εργαζόμενοι των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης συναντιούνται περιοδικά με εργαζόμενους άλλων τμημάτων για να συζητήσουν για τις μελλοντικές τάσεις της αγοράς;**

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

**14. Η φιλοσοφία του μάρκετινγκ είναι ορατή παντού σε όλη την επιχείρηση επηρεάζοντας άμεσα ή έμμεσα όλες τις δραστηριότητες της;**

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

15. Οι στρατηγικές και τα πλάνα της επιχείρησης βασίζονται περισσότερο στις παραγωγικές δυνατότητες της επιχείρησης από ότι στα αποτελέσματα έρευνας της αγοράς;

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

16. Οι διαδικασίες προώθησης νέων υπηρεσιών / προϊόντων συχνά ελέγχονται με μεγάλη λεπτομέρεια για να βεβαιωθεί η επιχείρηση ότι η νέα προσφορά που πρόκειται να κυκλοφορήσει θα ικανοποιήσει τις ανάγκες των καταναλωτών;

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

17. Η επιχείρηση ελέγχει σε τακτά χρονικά διαστήματα τα αποτελέσματα των δεικτών ικανοποίησης πελατών ή των δεικτών παραπόνων από τα διάφορα τμήματά της;

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

18. Η επιχείρηση είναι αρκετά ανοιχτή και διάφανη στις νέες ιδέες και στους νέους εργαζόμενους της επιχείρησης;

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

19. Η επιχείρηση προσφέρει καινοτόμες υπηρεσίες / προϊόντα σε σχέση με τους ανταγωνιστές;

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

20. Οι εργαζόμενοι βλέπουν τους εαυτούς τους ως παροχείς υπηρεσιών παρά ως πωλητές υπηρεσιών;

Καθόλου
1

Λίγο
2

Ικανοποιητικά
3

Πολύ
4

Πάρα πολύ
5

**21. Βάσει της εμπειρίας σας, το μάρκετινγκ με λίγα λόγια είναι:**

1. Κυρίως μια λειτουργία υποστήριξης πωλήσεων	
2. Τρόπος προώθησης προϊόντων	
3. Μέσο για να προσδιοριστούν οι ανάγκες των καταναλωτών μας και έπειτα να ικανοποιηθούν	
4. Οτιδήποτε κάνει το Τμήμα Μάρκετινγκ και/ ή το τμήμα Πωλήσεων	
5. Η προσπάθεια να αναλυθούν οι συνθήκες της αγοράς	
6. Κυριολεκτικά, δεν υπάρχει στην εταιρία μας	
7. Η φιλοσοφία/ κουλτούρα που οδηγεί την επιχείρηση	
8. Η διαδικασία δημιουργίας συγκεκριμένης θέσης/ εικόνας για τα προϊόντα της εταιρίας μας	
9. Τρόποι να χειρίζονται οι αποφάσεις που αφορούν την ποιότητα και την ποσότητα της παραγωγικής διαδικασίας	
10. Τρόπος χειρισμού της παραγωγικής διαδικασίας	
11. Τρόπος να δημιουργηθούν επαφές με τους πελάτες και να κλείνονται συμφωνίες	
12. Η προσπάθεια να συλλέγονται πληροφορίες σε περιβάλλον ανταγωνισμού	
13. Μέσο προσαρμογής στις αλλαγές της αγοράς	
14. Η δημιουργία στενών σχέσεων με τους πελάτες	
15. Μία περίπλοκη έννοια	



## ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- [1] C. F. Gomes, M. M. Yasin, and J. V. Lisboa, "A literature review of manufacturing performance measures and measurement in an organizational context: a framework and direction for future research," *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 15, pp. 511-530, 2004.
- [2] R. S. Kaplan and D. P. Norton, *The balanced scorecard : translating strategy into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.
- [3] R. D. Banker, H. Chang, S. N. Janakiraman, and C. Konstans, "A balanced scorecard analysis of performance metrics," *European journal of operational research.*, vol. 154, pp. 423, 2004.
- [4] E. Weymes, "A challenge to traditional management theory," *Foresight - The journal of future studies, strategic thinking and policy*, vol. 6, pp. 338-348, 2004.
- [5] J. C. Collins and J. I. Porras, *Built to last : successful habits of visionary companies*. New York: HarperBusiness, 1994.
- [6] E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1985.
- [7] V. Sathe, "Implications of corporate culture: a manager's guide to action," *Organizational dynamics*, vol. 12, pp. 4-23, 1983.
- [8] Y. Allaire, & Firsirotu, M. E. , "Theories of organizational culture," *Organizational Studies*, vol. 5, pp. 193-226, 1984.
- [9] R. H. Kilmann, M. J. Saxton, and R. Serpa, *Gaining control of the corporate culture*. San Francisco ; London: Jossey-Bass, 1985.
- [10] K. M. Eisenhardt and S. L. Brown, "Competing on the edge: strategy as structured chaos," *Long Range Planning*, vol. 5, pp. 786-789, 1998.
- [11] M. J. Hatch, *The dynamics of organizational culture*. Cph.: Copenhagen Business School, 1991.
- [12] R. Harrison and H. Stokes, *Diagnosing organizational culture*. Amsterdam ; London: Pfeiffer & Company, 1992.
- [13] J. A. Chatman and K. A. Jehn, "Assessing the Relationship between Industry Characteristics and Organizational Culture: How Different Can You Be?," *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 522-553, 1994.
- [14] D. R. Denison and A. K. Mishra, "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness," *Organization Science*, vol. 6, pp. 204-223, 1995.
- [15] R. E. Quinn and K. S. Cameron, *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. USA: Addison – Wesley Publishing, 1999.
- [16] C. R. Paparone, "Tim SBCT - Is Hope the Only Method?," *Military review.*, vol. 83, pp. 47, 2003.
- [17] O. Kyriakidou and J. Gore, "Learning by example: Benchmarking organizational culture in hospitality, tourism and leisure SMEs," *Benchmarking: An International Journal*, vol. 12, pp. 192-206, 2005.
- [18] D. P. Lepak and S. A. Snell, "The Human Resource Architecture: Toward a Theory of Human Capital Allocation and Development," *Academy of Management Review*, vol. 24, pp. 31-48, 1999.
- [19] R. L. Williams and J. P. Cothrel, "Building Tomorrow's Leaders Today," *STRATEGY AND LEADERSHIP*, vol. 25, pp. 16-23, 1997.
- [20] J.-M. Hiltrop, "The Changing Psychological Contract: The Human Resource Challenge of the 1990s," *European management journal.*, vol. 13, pp. 286, 1995.
- [21] L. Panayotopoulou and N. Papalexandris, "Examining the link between human resource management orientation and firm performance," *PERSONNEL REVIEW*, vol. 33, pp. 499-520, 2004.

- [22] R. E. Quinn and J. Rohrbaugh, "A competing values approach to organizational effectiveness," *Public Productivity Review*, vol. 5, pp. 122-140, 1981.
- [23] Quinn R.E. and J. Rohrbaugh, "A Special Model of Effectiveness Criteria: Towards A Competing Values Approach to Organizational Analysis," *Management Science*, vol. 29, pp. 363-377, 1983.
- [24] A. L. Wilkins and W. G. Ouchi, "Efficient Cultures: Exploring the Relationship Between Culture and Organizational Performance," *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 1983.
- [25] D. R. Denison, *Bringing corporate culture to the bottom line*. New York, N.Y.: Periodicals Division, American Management Associations, 1984.
- [26] J. B. Barney, "Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?," *Academy of Management Review*, vol. 11, pp. 656-665, 1986.
- [27] C. Camerer and A. Vepsalainen, "The Economic Efficiency of Corporate Culture," *Strategic Management Journal*, vol. 9, pp. 115-126, 1988.
- [28] M. E. Porter, *Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.
- [29] D. Yannelis and H. Gaglia, "The Greek Telecoms Market before and After Liberalization," presented at AFE, Samos, Greece, 2005.
- [30] J. Pfeffer, "Producing Sustainable Competitive Advantage Through the Effective Management of People," *Academy of Management Executive*, vol. 9, pp. 55-72, 1995.
- [31] J. P. Kotter and J. L. Heskett, *Corporate culture and performance*. New York: Free Press; Maxwell Macmillan International, 1992.
- [32] A. Lysons, D. Hatherly, and D. A. Mitchell, "Comparison of Measures of Organizational Effectiveness in U.K. Higher Education," *Higher Education*, vol. 36, pp. 1-19, 1998.
- [33] Y.-I. Lee, "Customer service and organizational learning in the context of strategic marketing," *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 22, pp. 652-662, 2004.
- [34] C. F. Fey and D. R. Denison, "Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign Firms in Russia," *Working Paper Series in Business Administration*, vol. No.2000:4, 2000.
- [35] A. A. Berrio, "An Organizational Culture Assessment Using the Competing Values Framework: A Profile of Ohio State University Extension," *Journal of Extension*, vol. 41, 2003.
- [36] J. I. Cash and B. R. Konsynski, "IS Redraws Competitive Boundaries," *Harvard Business Review*, vol. 64, pp. 134-142, 1985.
- [37] E. Sutherland and V. H. Morieux-Yves, "Managing Telecommunications," *Computer Networks and ISDN Systems* vol. 14, pp. 259-266, 1987.
- [38] M. Lemon and P. S. Sahota, "Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity," *TECHNOVATION*, vol. 24, pp. 483-498, 2004.
- [39] U. S. Bititci, M. Kepa, N. Sai, T. Trevor, and G. Patrizia, "The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles," *Measuring Business Excellence* vol. 8, pp. 28-41, 2004.
- [40] J. Holloway, "Investigating the impact of performance measurement," *International Journal of Business Performance Management*, vol. 3, pp. 167-180, 2001.
- [41] S. Kozlowski, G. Chao, E. Smith, and J. Hedlund, "Organizational Downsizing: Strategies, Interventions and Research Implications," *International Review of Industrial and Organizational Psychology*, vol. 8, pp. 263-332, 1993.
- [42] C. Silverthorne, "The Impact of Organizational Culture and Person-Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan," *The Leadership & Organization Development Journal*, vol. 25, pp. 592-599, 2004.
- [43] S. Walczak, "Organizational knowledge management structure," *Human Resources Abstracts*, vol. 41, 2006.



- [44] C. Gorelick, "Organizational Learning vs the Learning Organization: a conversation with a practitioner," *The Learning Organization*, vol. 12, pp. 383-388, 2005.
- [45] J. Mowat, *Corporate Culture*. USA: The Herridge Group, 2002.
- [46] R. T. Golembiewski, *Handbook of Organizational Behavior*. New York: Marcel Dekker Inc., 1993.
- [47] C. Siehl, *Organizational culture : a key to financial performance?* [Stanford, Calif.]: Graduate School of Business, Stanford University, 1988.
- [48] M. G. Mand and I. W. Whipple, "The new operating - finance partnership: a potent strategy for value creation," *Strategic Leadership*, vol. 2, pp. 21-25, 2001.
- [49] T. J. Gerpott and N. M. Jakopin, "The degree of internationalization and the financial performance of European mobile network operators," *TELECOMMUNICATIONS POLICY*, vol. 29, pp. 635-661, 2005.
- [50] M. Annavarjula, S. Beldona, and F. Sadrieh, "Corporate Performance Implications of Multinationality," *Journal of Transnational Management*, vol. 10, pp. 5-33, 2006.
- [51] E. Flamholtz, "Corporate culture and the bottom line," *European Management Journal*, vol. 19, pp. 268-275, 2001.
- [52] E. Flamholtz and R. Kannan-Narasimhan, "Differential Impact of Cultural Elements on Financial Performance," *EUROPEAN MANAGEMENT JOURNAL*, vol. 23, pp. 50-64, 2005.
- [53] J. C. Collins and J. I. Porras, *Built to last : successful habits of visionary companies*. New York: HarperBusiness, 1994.
- [54] I. M. Prieto and E. Revilla, "Learning Capability and Business Performance: A Non-Financial and Financial Assessment," *Learning Organization*, vol. 13, pp. 166-185, 2006.
- [55] B. R. Clark, "The Organizational Saga in Higher Education," *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, pp. 178-184, 1972.
- [56] T. E. Deal and A. A. Kennedy, *Corporate cultures : the rites and rituals of corporate life*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co., 1982.
- [57] D. R. Denison, *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: Wiley, 1990.
- [58] W. G. Ouchi, *Theory Z : how American business can meet the Japanese challenge*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1981.
- [59] A. M. Pettigrew, "On Studying Organizational Cultures," *Administrative Science Quarterly*, vol. 24, pp. 570-581, 1979.
- [60] E. H. Schein, *Organizational culture and leadership*, 2nd ed. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1992.
- [61] D. Straub, K. Loch, R. Evaristo, E. Karahanna, M. Srite, and U. o. Wisconsin, "Toward a Theory-Based Measurement of Culture," *Journal of Global Information Management*, vol. 10, pp. 13-23, 2002.
- [62] H. Tajfel, *Differentiation between social groups : studies in the social psychology of intergroup relations*. London ; New York: Published in cooperation with European Association of Experimental Social Psychology by Academic Press, 1978.
- [63] E. Karahanna, J. R. Evaristo, and M. Srite, "Levels of Culture and Individual Behavior: An Integrative Perspective," *JOURNAL OF GLOBAL INFORMATION MANAGEMENT*, vol. 13, pp. 1-20, 2005.
- [64] H. C. Triandis, *Culture and social behavior*. New York: McGraw-Hill, 1994.
- [65] C. F. Fey and P. W. Beamish, "Organizational Climate Similarity and Performance: International Joint Ventures in Russia," *Organization Studies*, vol. 22, pp. 853-882, 2001.
- [66] D. Munro, J. F. Schumaker, and S. C. Carr, *Motivation and culture*. New York: Routledge, 1997.
- [67] M. Weber, T. Parsons, and R. H. Tawney, *The Protestant ethic and the spirit of capitalism*. London,: G. Allen & Unwin, 1930.

- [68] G. H. Mead and C. W. Morris, *Mind, self & society from the standpoint of a social behaviorist*. Chicago, Ill.: University of Chicago Press, 1934.
- [69] A. R. Radcliffe-Brown, *Structure and function in primitive society, essays and addresses*. London,: Cohen & West, 1952.
- [70] T. P. Rohlen, *For harmony and strength : Japanese white-collar organization in anthropological perspective*. Berkeley ; London: University of California Press, 1974.
- [71] T. H. Jackson, *International HRM : a cross-cultural approach*. London ; Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2002.
- [72] R. Jacome, J. Lisboa, and M. Yasin, "Time-based differentiation - an old strategic hat or an effective strategic choice: an empirical investigation," *European business review.*, pp. 184-193, 2002.
- [73] Z. S. Dimitriades, "Creating strategic capabilities: organizational learning and knowledge management in the new economy," *European Business Review*, vol. 17, pp. 314-324, 2005.
- [74] P. Evans, V. Pucik, and J.-L. Barsoux, *The global challenge : frameworks for international human resource management*. Boston, Mass.: McGraw-Hill, 2002.
- [75] G. Hofstede, "Management Scientists Are Human," *Management Science*, vol. 40, pp. 4-13, 1994.
- [76] P. B. Beaumont, *Human resource management : key concepts and skills*. London; Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 1993.
- [77] A. Y. Lewin and J. W. Minton, "Determining Organizational Effectiveness: Another Look, and an Agenda for Research," *Management Science*, vol. 32, pp. 514-538, 1986.
- [78] C. A. O'Reilly, *Corporations, culture, and commitment : motivation and social control in organizations*. Berkeley, CA: Produced and distributed by Center for Research in Management, University of California, Berkeley Business School, 1989.
- [79] S. A. Sackmann, *Cultural knowledge in organizations : exploring the collective mind*. Newbury Park, Calif ; London: Sage, 1991.
- [80] P. Dahler-Larsen, "Corporate Culture and Morality: Durkheim-inspired Reflections on the Limits of Corporate Culture," *Journal of Management Studies*, vol. 31, pp. 1, 1994.
- [81] B. Lim, "Examining the organizational culture and organizational performance link," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 16, pp. 16, 1995.
- [82] E. H. Schein, *Organizational culture and leadership : a dynamic view*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1990.
- [83] M. A. Balzarova, P. Castka, C. J. Bamber, and J. M. Sharp, "How organisational culture impacts on the implementation of ISO 14001:1996 ? a UK multiple-case view," *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 17, pp. 89-103, 2006.
- [84] R. T. Pascale and A. G. Athos, *The art of Japanese management : applications for American executives*. New York: Simon and Schuster, 1981.
- [85] R. M. Kanter, *The change masters : innovations for productivity in the American corporation*. New York: Simon and Schuster, 1983.
- [86] T. J. Peters and R. H. Waterman, *In search of excellence : lessons from America's best-run companies*, 1st ed. New York: Harper & Row, 1982.
- [87] E. Jaques, *The changing culture of a factory*. [London]: Tavistock Publications, 1951.
- [88] R. A. Cooke and J. C. Lafferty, *OCI : Organizational Culture Inventory : leader's guide*. Plymouth, Mich.: Human Synergistics, Inc., 1989.
- [89] M. R. Louis, *Organizations as culture-bearing milieux*: Dept. of Administrative Sciences, Naval Postgraduate School, 1980.
- [90] G. Johnson and K. Scholes, *Exploring corporate strategy*, 5th ed. London ; New York: Prentice Hall Europe, 1999.

- [91] E. H. Schein, *Organizational psychology*, 3d ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1980.
- [92] G. G. Gordon, "Industry Determinants of Organizational Culture," *Academy of Management Review*, vol. 16, pp. 396-415, 1991.
- [93] H. M. Trice and J. M. Beyer, *The cultures of work organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1993.
- [94] A. P. O. Williams, P. Dobson, and M. Walters, *Changing culture : new organizational approaches*, 2nd ed. ed. London: Institute of Personnel Management, 1993.
- [95] R. Maull, P. Brown, and R. Cliffe, "Organizational culture and quality improvement," *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 21, pp. 302-326 2001.
- [96] C. A. O'Reilly and J. A. Chatman, "Culture as Social Control: Corporations, Cults and Commitment," *Research in organizational behavior.*, vol. 18, pp. 157, 1996.
- [97] I. Levin and J. Z. Gottlieb, "Realigning Organization Culture for Optimal Performance: Six principles & eight practices," *Organization development journal.*, vol. 27, pp. 31-46, 2009.
- [98] A. L. Patti, L. Y. Fok, and S. J. Hartman, "Differences between managers and line employees in a quality management environment," *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 21, pp. 214-230, 2004.
- [99] G. P. Huber, "Transfer of knowledge in knowledge management systems: unexplored issues and suggested studies," *European journal of information systems : an official journal of the Operational Research Society.*, vol. 10, pp. 72-79, 2001.
- [100] K. F. Chu, "An organizational culture and the empowerment for change in SMEs in the Hong Kong manufacturing industry," *Journal of materials processing technology.*, vol. 139, pp. 505, 2003.
- [101] H. Park, V. Ribiere, and D. S. William, "Critical attributes of organizational culture that promote knowledge management technology implementation success," *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, pp. 106-117, 2004.
- [102] S. Kanungo, S. Sadavarti, and Y. Srinivas, "Relating IT strategy and organizational culture: an empirical study of public sector units in India," *Journal of Strategic Information Systems*, vol. 10, pp. 29-57, 2001.
- [103] J. Martin and C. Siehl, *Organizational culture and counterculture : an uneasy symbiosis*. [Stanford]: Graduate School of Business, Stanford University, 1983.
- [104] L. Smircich, "Concepts of Culture and Organizational Analysis," *Administrative Science Quarterly*, vol. 28, 1983.
- [105] D. Rousseau, "Quantitative assessment of organizational culture: the case for multiple measures," in *Frontiers in Industrial and Organizational Psychology*, B. Schneider, Ed. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1990, pp. 153-193
- [106] M. Large, "Change, How to Do it and Make it Work, Tools and Techniques for Managing Change," vol. Retrieved on 29th Oct 2007 2007.
- [107] J. Y. Wu, "A General Behavior Model and New Definitions of Organizational Cultures," *J. Socio-Econ. Journal of Socio-Economics*, vol. 37, pp. 2535-2545, 2008.
- [108] P. Skalen and T. Strandvik, "From prescription to description: a critique and reorientation of service culture," *Managing Service Quality*, vol. 15, pp. 230-244, 2005.
- [109] E. Ogbonna and L. C. Harris, "Managing Organizational Culture: Compliance or Genuine Change?," *British Journal of Management*, vol. 9, pp. 273, 1998.
- [110] L. C. Harris and E. Ogbonna, "A three-perspective approach to understanding culture in retail organizations," *PERSONNEL REVIEW*, vol. 27, pp. 104-123, 1998.
- [111] D. R. Denison, *What is the difference between organizational culture and organizational climate? : a native's point of view on a decade of paradigm wars*. [Michigan]: School of Business Administration, 1993.
- [112] D. Meyerson and J. Martin, *Cultural change : an integration of three different views*. Stanford, Calif.: Graduate School of Business, Stanford Univ., 1987.

- [113] M. Alvesson, *Understanding organizational culture*. London ; Thousand Oaks, Calif.: SAGE, 2002.
- [114] L. M. Martin and H. Matlay, "Innovative use of the Internet in established small firms: the impact of knowledge management and organisational learning in accessing new opportunities," *Qualitative Market Research: An International Journal*, vol. 6, pp. 18-26, 2003.
- [115] G. Morgan, *Images of organization*, New ed. of the int. best-seller. ed. Thousand Oaks, Calif. ; London: SAGE, 1997.
- [116] Y. Allaire and M. E. Firsirotu, "Theories of organizational culture," *Organizational Studies*, vol. 5, pp. 193– 226, 1984.
- [117] J. P. D. Martin, *Cultures in organizations : three perspectives*: Oxford University Press, 1992.
- [118] G. Kreps, "Organizational culture and organizational development: promoting flexibility in an urban hospital," San Francisco, CA, 1984.
- [119] S. Zamanou and S. R. Glaser, "Moving towards participation and involvement," *Group and Organization Management*, vol. 19, pp. 475-502, 1994.
- [120] C. H. Lloyd, "Cultural obstacles to market orientation," *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*, vol. 2, pp. 36, 1996.
- [121] M. E. Pacanowsky and N. O'Donnell-Trujillo, "Organizational communication as cultural performance," *Communication Monographs*, vol. 50, pp. 126-47, 1983.
- [122] J. Hoogervorst, H. van der Flier, and P. Koopman, "Implicit communication in organisations: The impact of culture, structure and management practices on employee behaviour," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 19, pp. 288-311, 2004.
- [123] G. Burrell and G. Morgan, *Sociological paradigms and organisational analysis : elements of the sociology of corporate life*. Aldershot: Gower, 1985.
- [124] T. Parsons, *The social system*. Glencoe, Ill.,: Free Press, 1951.
- [125] B. Arogyaswamy and C. M. Byles, "Transmitting corporate culture through case stories," *Personnel*, vol. 64, pp. 71, 1987.
- [126] Y. Wiener, "Forms of Value Systems: A Focus on Organizational Effectiveness and Cultural Change and Maintenance," *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 534-545, 1988.
- [127] L. L. Berry, *Discovering the soul of service : the nine drivers of sustainable business success*. New York, NY: Free Press, 1999.
- [128] R. Calori and P. Sarnin, "Corporate Culture and Economic Performance: A French Study," *Organization Studies Organization Studies*, vol. 12, pp. 049-74, 1991.
- [129] G. G. Gordon and N. DiTomaso, "Predicting Corporate Performance from Organizational Culture," *J Management Studies Journal of Management Studies*, vol. 29, pp. 783-798, 1992.
- [130] R. E. Quinn and M. R. McGrath, "The transformation of organizational culture: A competing values," presented at Conference of Organizational Culture and Meaning of Life in the Workplace, Vancouver, 1984.
- [131] K. S. Cameron and S. J. Freeman, "Culture congruence, strength, and type: Relationship to effectiveness," in *Research in Organizational Change and Development*, vol. 9, R. W. Woodman and W. A. Pasmore, Eds.: Greenwich JAI Press, 1991, pp. 523– 558.
- [132] C. A. O'Reilly, J. Chatman, and D. L. Caldwell, "People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person - organization fit," *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 487–516, 1991.
- [133] S. A. Sackmann b, "Uncovering Culture in Organizations," *Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 27, pp. 295, 1991.
- [134] Δ. Παρδάλης, "Η κουλτούρα της Οργάνωσης και η Αποτελεσματικότητα στα Ελληνικά Νοσοκομεία. Ποια είναι η Επίδραση των Παραμέτρων της Κουλτούρας στην

- Αποτελεσματική Λειτουργία των Ελληνικών Δημόσιων Νοσοκομείων και στις Ετήσιες Οικονομικές Καταστάσεις τους," in *Τμήμα Νοσηλευτικής*: Πανεπιστήμιο Αθηνών, 2005.
- [135] D. E. Meyerson, "Acknowledging and uncovering ambiguities in cultures," in *Reframing Organizational Culture*, P. J. e. a. Frost, Ed. Newbury Park, CA: Sage, 1991, pp. 254-70.
- [136] J. E. Mello and T. P. Stank, "Linking firm culture and orientation to supply chain success," *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, vol. 35, pp. 542-554, 2005.
- [137] G. H. Hofstede, *Culture's consequences : international differences in work-related values*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, 1980.
- [138] G. Hofstede and M. H. Bond, *The Confucius connection : from cultural roots to economic growth*, 1988.
- [139] G. Hofstede, B. Neuijen, D. D. Ohayv, and G. Sanders, "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases," *Administrative Science Quarterly*, vol. 35, pp. 286-316, 1990.
- [140] G. H. Hofstede, *Cultures and organizations : software of the mind*. London ; New York: McGraw-Hill, 1991.
- [141] G. Hofstede, *Cultures and organizations : software of the mind : intercultural cooperation and its importance for survival*. London: HarperCollins, 1997.
- [142] P. Thorne and M. Millard, "A Model of the European Organization," *Journal of European Industrial Training*, vol. 18, pp. 4, 1994.
- [143] G. H. Hofstede, *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*, 2nd ed. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2001.
- [144] C. Nakata and K. Sivakumar, "National Culture and New Product Development: An Integrative Review," *The Journal of Marketing*, vol. 60, pp. 61-72, 1996.
- [145] N. Donthu and B. Yoo, "Cultural Influences on Service Quality Expectations," *Journal of Service Research*, vol. 1, pp. 178-186, 1998.
- [146] C. Huat - Tan, *Confucianism and nation building in Singapore*. Singapore: National University of Singapore, Faculty of Business Administration, 1989.
- [147] A. Kanousi, "An empirical investigation of the role of culture on service recovery expectations," *Managing Service Quality*, vol. 15, pp. 57-69, 2005.
- [148] M. Sodergaard, "Hofstede's consequences: a study of reviews, citations and replications," *Organization Studies* vol. 15, pp. 447-56, 1994.
- [149] R. K. Garg and J. Ma, "Benchmarking culture and performance in Chinese organizations," *BENCHMARKING -BRADFORD-*, vol. 12, pp. 260-274, 2005.
- [150] R. V. Robinson, "Geert Hofstede: culture's consequences, book review," *Work and Occupations*, pp. 110-15, 1973.
- [151] A. Sorge and International Institute of Management., *Microelectronics and manpower in manufacturing : applications of computer numerical control in Great Britain and West Germany*. Aldershot, Hants.: Gower, 1983.
- [152] W. G. E. Tierney, *Assessing academic climates and cultures*: Jossey-Bass, 1990.
- [153] A. K. Korman, "Culture's consequences: international differences in work-related values", book review," *Journal of Occupational Behavior*, vol. 6, pp. 243-4, 1985.
- [154] M. Warner, "Culture's consequences," *Journal of General Management*, vol. 7, pp. 75-8, 1981.
- [155] J. Smucker, "Geert Hofstede: culture's consequences", Reviews of New Books," *Sociology*, vol. 9, pp. 55-6, 1982.
- [156] C. Schooler and G. Hofstede, "Review of Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values," *Contemporary Sociology: A Journal of Reviews*, vol. 12, pp. 167, 1983.

- [157] G. Philip and I. McKeown, "Business Transformation and Organizational Culture: The Role of Competency, IS and TQM," *European Management Journal* vol. 22, pp. 624–636, 2004.
- [158] O. Furrer, B. S.-C. Liu, and D. Sudharshan, "The Relationships Between Culture and Service Quality Perceptions: Basis for Cross-Cultural Market Segmentation and Resource Allocation," *Journal of Service Research*, vol. 2, pp. 355-371, 2000.
- [159] J. Nicholson, D. and L. Stepina, P., "Cultural values: a cross-national study," *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 5, pp. 33, 1998.
- [160] Z. Dimitriades, "Employee empowerment in the Greek context," *Human Resources Abstracts*, vol. 41, 2006.
- [161] E. H. Schein, *Organizational culture. a dynamic model*. cambridge, mass., 1983.
- [162] E. H. Schein, *The corporate culture survival guide : sense and nonsense about culture change*, 1st ed. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass, 1999.
- [163] M. Gallivan and M. Srite, "Information technology and culture: Identifying fragmentary and holistic perspectives of culture," *Information and Organization*, vol. 15, pp. 295-338, 2005.
- [164] S. H. Schwartz and W. Bilsky, "Toward a theory of the universal content and structure of values: Extensions and cross-cultural replications," *Journal of Personality and Social Psychology Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 58, pp. 878-891, 1990.
- [165] K. Brangule-Vlagsma, R. G. M. Pieters, and M. Wedel, "The dynamics of value segments: modeling framework and empirical study," *International Journal of Research in Marketing*, vol. 19, pp. 267-85, 2002.
- [166] G. A. Marcoulides and R. H. Heck, "Organizational Culture and Performance: Proposing and Testing a Model," *Organization Science*, vol. 4, pp. 209-225, 1993.
- [167] A. A. Aksu and B. Φzdemir, "Individual learning and organization culture in learning organizations: Five star hotels in Antalya region of Turkey," *Managerial Auditing Journal*, vol. 20, pp. 422-441, 2005.
- [168] S. M. Kates and J. Robertson, "Adapting action research to marketing: A dialogic argument between theory and practice," *European Journal of Marketing*, vol. 38, pp. 418-432, 2004.
- [169] S. P. López, J. M. M. Peon, and C. J. V. Ordas, "Managing knowledge: the link between culture and organizational learning," *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, pp. 93-104, 2004.
- [170] P. Hyland and R. Beckett, "Engendering an innovative culture and maintaining operational balance," *JOURNAL OF SMALL BUSINESS AND ENTERPRISE DEVELOPMENT*, vol. 12, pp. 336-352, 2005.
- [171] D. R. Denison and W. S. Neale, *Denison organizational culture survey*. MI: Aviat: Ann Arbor, 1996.
- [172] D. R. Denison, H. J. Cho, and J. Young, "Diagnosing organizational culture: Validating a model and method," presented at International Institute for Management Development, Lausanne, Switzerland, 2000.
- [173] D. R. Denison, S. Haaland, and P. Goelzer, "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: is there a similar pattern around the world?," *Advances in global leadership*, vol. 3, 2003.
- [174] D. R. Denison and G. M. Spreitzer, "Organizational culture and organizational development: a competing values approach," *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5, pp. 1-21, 1991.
- [175] D. I. Prajogo and C. M. McDermott, "The relationship between total quality management practices and organizational culture," *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 25, pp. 1101-1122, 2005.
- [176] D. Nadler and M. B. Nadler, *Champions of change : how CEOs and their companies are mastering the skills of radical change*, 1st ed. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1998.

- [177] P. M. Senge, *The fifth discipline : the art and practice of the learning organization*, 1st ed. ed. New York: Doubleday, 1990.
- [178] G. Stalk and T. M. Hout, *Competing against time : how time-based competition is reshaping global markets*. New York: Free Press ; London : Collier Macmillan, 1990.
- [179] G. S. Becker, *Human capital: a theoretical and empirical analysis with special reference to education 3e*: NBER, 1993.
- [180] E. E. Lawler, *From the ground up : six principles for building the new logic corporation*. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass Publishers, 1996.
- [181] R. Likert, *New patterns of management*. New York,: McGraw-Hill, 1961.
- [182] G. M. Spreitzer, "Psychological Empowerment in the Workplace: Dimensions, Measurement, and Validation," *Academy of Management Journal*, vol. 38, pp. 1442-1465, 1995.
- [183] T. Davenport, D. Long, and M. Beers, "Successful Knowledge Management Projects," *Sloan management review.*, vol. 39, pp. 43, 1998.
- [184] G. S. Saffold, "Culture Traits, Strength, and Organizational Performance: Moving beyond "Strong" Culture," *Academy of Management Review*, vol. 13, pp. 546-558, 1988.
- [185] G. Hamel and C. K. Prahalad, *Competing for the future*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1994.
- [186] H. Mintzberg, *The rise and fall of strategic planning : reconceiving roles for planning, plans, planners*. New York  
Toronto: Free Press ;  
Maxwell Macmillan Canada, 1994.
- [187] K. i. Ohmae, *The mind of the strategist*. New York, NY: Penguin Books, 1983.
- [188] D. R. Denison, S. Haaland, and P. Goelzer, "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: - Is Asia Different From the Rest of the World?," *Organizational dynamics.*, vol. 33, pp. 98, 2004.
- [189] T. Reiman and P. Oedewald, "Measuring maintenance culture and maintenance core task with CULTURE-questionnaire--a case study in the power industry," *Safety science.*, vol. 42, pp. 859-889, 2004.
- [190] K. S. Cameron and R. E. Quinn, *Diagnosing and changing organizational culture : based on the competing values framework*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1999.
- [191] S. Hart and R. E. Quinn, "Roles executives play: behavioural complexity and firm performance," *Human Relations*, vol. 46, pp. 543-574 1993.
- [192] A. Yeung, W. Brockbank, and D. Ulrich, *Organizational culture and human resource practices: an empirical assessment*, vol. 5. Greenwich, CT: JAI Press, 1991.
- [193] M. Alvesson and P.-O. Berg, *Corporate culture and organizational symbolism : an overview*. Berlin ; New York: W. de Gruyter, 1992.
- [194] J. O. Ogbor, "Critical theory and the hegemony of corporate culture," *Journal of organizational change management.*, vol. 14, pp. 590-608, 2001.
- [195] E. Juholin, *Paradise lost or regained? : the meanings and perceptions of organisational communication of 1990's in Finnish work organisations*. Helsinki; [Jyvöskylö]: Införviestintö : [University of Jyvöskylö], 1999.
- [196] S. Thorne, A. Kazanjian, and M. MacEntee, "Oral health in long-term care: the implications of organizational culture," *Journal of Aging Studies*, vol. 15, pp. 271-83, 2001.
- [197] J. Johnson and C. McIntye, "Organisational culture and climate correlates of job satisfaction," *Psychological Reports*, vol. 82, pp. 843-50, 1998.
- [198] D. N. Darby and K. Daniel, "Factors that influence nurses' customer orientation," *Journal of Nursing Management*, vol. 7, 1999.

- [199] R. Deshpande and J. U. Farley, "Executive Insights: Corporate Culture and Market Orientation- Comparing Indian and Japanese Firms," *JOURNAL OF INTERNATIONAL MARKETING -EAST LANSING-*, vol. 7, pp. 111-127, 1999.
- [200] R. Zabid, Abdul, M. Sambasivan, and A. A. Rahman, "The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change," *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 25, pp. 161-179, 2004.
- [201] J. S. Ott, *The organizational culture perspective*. Chicago, Ill.: Dorsey Press, 1989.
- [202] W. G. Edward, Jr., "Organizational culture, TQM, and business process reengineering An empirical comparison," *Team Performance Management: An International Journal*, vol. 5, 1999.
- [203] L. M. Corbett and K. N. Rastrick, "Quality performance and organizational culture A New Zealand study," *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 17, 2000.
- [204] P. du Gay, *Consumption and Identity at Work*. London: Sage, 1996.
- [205] E. Ibarra-Colado, "Organizational paradoxes and business ethics: In search of new modes of existence," *ADVANCES IN ORGANIZATION STUDIES*, vol. 9, pp. 165-184, 2002.
- [206] R. S. Kaplan, "Measuring Manufacturing Performance: A New Challenge for Managerial Accounting Research," *Accounting Review*, vol. 58, pp. 686-705, 1983.
- [207] P. Berthon, J. M. Hulbert, and L. F. Pitt, "Brand Management Prognostications - New technologies and emerging market trends, including a shift in power to retailers, are converging to alter traditional branding and brand management," *Sloan management review.*, vol. 40, pp. 53, 1999.
- [208] P. Hankinson and G. Hankinson, "Managing Successful Brands: An Empirical Study which Compares the Corporate Cultures of Companies Managing the World's Top 100 Brands with Those Managing Outsider Brands," *Journal of marketing management.*, vol. 15, pp. 135, 1999.
- [209] R. S. Kaplan and D. P. Norton, "The balanced scorecard--measures that drive performance," *Harvard business review*, vol. 70, 1992.
- [210] P. Doyle, "What are excellent companies," *Journal of Marketing Management*, vol. 8, pp. 101-16, 1992.
- [211] W. A. Schiemann and J. H. Lingle, "Seven Greatest Myths of Measurement - Dispelling the myths is half the battle. The next step is for managers to learn from other companies' experiences and steer their own toward being "measurement-managed."" *Management review.*, vol. 86, pp. 29, 1997.
- [212] L. de Chernatony and S. Cottam, "Why are all financial services brands not great?," *Journal of Product and Brand Management*, vol. 15, pp. 88-97, 2006.
- [213] P. Clarke, "Non-financial measures of performance in management," *Accountancy Ireland*, vol. 27, pp. 22-4, 1995.
- [214] G. Manoochehri, "The road to manufacturing excellence: using performance measures to become world-class," *Industrial Management*, pp. 7-13, 1999.
- [215] P. E. Drucker, "The emerging theory of manufacturing," *Harvard Business Review*, pp. 94-102, 1990.
- [216] J. M. Sinkula, "Market Information Processing and Organizational Learning," *JOURNAL OF MARKETING*, vol. 58, pp. 35, 1994.
- [217] J. Sinkula, W. Baker, and T. Noordewier, "A framework for market-based organizational learning: Linking values, knowledge, and behavior," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, pp. 305-318, 1997.
- [218] S. L. Brown and K. M. Eisenhardt, *Competing on the edge : strategy as structured chaos*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1998.
- [219] K. M. Eisenhardt and M. J. Zbaracki, "Strategic decision making," *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 17-37, 1992.



- [220] B. A. Lukas and I. Maignan, "Striving for Quality: The Key Role of Internal and External Customers," *Journal of Market-Focused Management*, vol. 1, pp. 175, 1996.
- [221] T. Li and R. J. Calantone, "The Impact of Market Knowledge Competence on New Product Advantage: Conceptualization and Empirical Examination," *Journal of marketing.*, vol. 62, pp. 13, 1998.
- [222] R. Madhavan and R. Grover, "From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management," *The Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 1-12, 1998.
- [223] M. Gloet and M. Terziovski, "Exploring the relationship between knowledge management practices and innovation performance," *JOURNAL OF MANUFACTURING TECHNOLOGY MANAGEMENT.*, vol. 15, pp. 402-409, 2004.
- [224] M. Gilbert and M. Cordey-Hayes, "Understanding the process of knowledge transfer to achieve successful technological innovation," *TECHNOVATION*, vol. 16, pp. 301-312, 1996.
- [225] L. Raymond and S. Blili, "Organizational Learning as a Foundation of Electronic Commerce in the Network Organization," *International Journal of Electronic Commerce*, vol. 5, pp. 29-45, 2000.
- [226] R. F. Hurley and G. T. M. Hult, "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination," *The Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 42-54, 1998.
- [227] B. J. Jaworski and A. K. Kohli, "Market Orientation: Antecedents and Consequences," *The Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 53-70, 1993.
- [228] W. Baker and J. Sinkula, "The synergistic effect of market orientation and learning orientation on organizational performance," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, pp. 411-427, 1999.
- [229] G. L. Frankwick, J. C. Ward, M. D. Hutt, and P. H. Reingen, "Evolving Patterns of Organizational Beliefs in the Formation of Strategy," *The Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 96-110, 1994.
- [230] S. López, J. Peon, and C. Ordas, "Organizational learning as a determining factor in business performance," *Human Resources Abstracts*, vol. 41, 2006.
- [231] G. R. Jones, *Organizational theory : text and cases*, 3rd ed. ed. Upper Saddle River, N.J. ; [Great Britain]: Prentice Hall, 2001.
- [232] D. A. Garvin, "Building a learning organization," *Harvard business review*, vol. 71, 1993.
- [233] K. D. Miller, *Knowledge inventories and managerial myopia*. West Lafayette, Ind.: Institute for Research in the Behavioral, Economic, and Management Sciences, Krannert Graduate School of Management, Purdue University, 2000.
- [234] H. W. Volberda, "Toward the Flexible Form: How to Remain Vital in Hypercompetitive Environments," *Organization Science*, vol. 7, pp. 359-374, 1996.
- [235] K. Umemoto, "Managing existing knowledge is not enough," in *The Strategic Management of Intellectual Capital and Organizational Knowledge*, W. W. Choo and N. Bontis, Eds. New York, NY: Oxford University Press, 2002, pp. 463-76.
- [236] J. C. Spender, "Making Knowledge the Basis of a Dynamic Theory of the Firm," *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 45-62, 1996.
- [237] N. Tzokas and M. Saren, "Competitive advantage, knowledge and relationship marketing: where, what and how?," *The Journal of Business and Industrial Marketing*, vol. 19, pp. 124-135, 2004.
- [238] P. R. Dickson, *Toward a general theory of competitive rationality*. Columbus: College of Business, The Ohio State University, 1990.
- [239] A. P. de Geus, *Planning as learning*. [Boston, MA.]: Harvard Business Review, 1988.
- [240] J. R. Williams, *How sustainable is your competitive advantage?* Pittsburgh, Pa.: Carnegie Mellon University, 1992.

- [241] A. C. Inkpen and A. Dinur, "Knowledge Management Processes and International Joint Ventures," *Organization Science*, vol. 9, pp. 454-468, 1998.
- [242] A. Inkpen, "Joint Venture Formation: Planning and Knowledge-Gathering for Success," *Organizational Dynamics*, vol. 27, pp. 6, 1999.
- [243] M. Kotabe and K. S. Swan, "The Role of Strategic Alliances in High-technology New Product Development," *Strategic management journal.*, vol. 16, pp. 621, 1995.
- [244] D. C. Hambrick, S. C. Davison, S. A. Snell, and C. C. Snow, "When Groups Consist of Multiple Nationalities: Towards a New Understanding of the Implications," *Organization studies.*, vol. 19, pp. 181, 1998.
- [245] K. Hutchings and S. Michailova, "Facilitating knowledge sharing in Russian and Chinese subsidiaries: the role of personal networks and group membership," *Journal of Knowledge Management*, vol. 8, pp. 84-94, 2004.
- [246] J. Pfeffer and R. I. Sutton, *The knowing-doing gap : how smart companies turn knowledge into action*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2000.
- [247] D. E. Zand, *The leadership triad : knowledge, trust, and power*. New York ; Oxford: Oxford University Press, 1997.
- [248] J. B. Quinn, J. J. Baruch, and K. A. Zien, *Innovation explosion : using intellect and software to revolutionize growth strategies*. New York ; London: Free Press, 1997.
- [249] B. Choi and H. Lee, "An empirical investigation of KM styles and their effect on corporate performance," *Information & management.*, vol. 40, pp. 403, 2003.
- [250] R. Cross and L. Baird, "Technology Is Not Enough: Improving Performance by Building Organizational Memory," *SLOAN MANAGEMENT REVIEW*, vol. 41, pp. 69-78, 2000.
- [251] J. Ruiz-Mercader, A. L. Merono-Cerdan, and R. Sabater-Sanchez, "Information technology and learning: Their relationship and impact on organisational performance in small businesses," *International Journal of Information Management*, vol. 26, pp. 16-29, 2006.
- [252] A. Y. Nahm, M. A. Vonderembse, and X. A. Koufteros, "The Impact of Organizational Culture on Time-Based Manufacturing and Performance," *Decision Sciences*, vol. 35, pp. 579-607, 2004.
- [253] D. W. D. Long and L. Fahey, "Diagnosing Cultural Barriers to Knowledge Management," *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, vol. 14, pp. 113-127, 2000.
- [254] J. Pfeffer and J. F. Veiga, "Putting People First for Organizational Success," *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, vol. 13, pp. 37-48, 1999.
- [255] L. Bossidy, R. Charan, and C. Burck, *Execution : the discipline of getting things done*. London: Random House Business, 2002.
- [256] G. Chen, "An organizational learning model based on western and Chinese management thoughts and practices," *MANAGEMENT DECISION -LONDON THEN BRADFORD-*, vol. 43, pp. 479-500, 2005.
- [257] C. Havens and E. Knapp, "Easing into Knowledge Management - Intellectual capital has become the currency of competitiveness and success. The authors discuss how companies can leverage the content of their accumulated knowledge by building collaborative communities," *Strategy & leadership*, vol. 27, pp. 4, 1999.
- [258] J. Pfeffer, *Management as symbolic action : the creation and maintenance of organizational paradigms*. Stanford, Calif.: Graduate School of Business, Stanford University, 1980.
- [259] C. O'Dell and C. J. Grayson, "If Only We Knew What We Know: Identification and Transfer of Internal Best Practices," *California management review.*, vol. 40, pp. 154, 1998.
- [260] C. W. Holsapple and K. D. Joshi, "Organizational knowledge resources," *Decision support systems.*, vol. 31, pp. 39, 2001.

- [261] T. Kayworth and D. Leidner, "Organizational culture as a knowledge resource," in *Handbook on Knowledge Management: Knowledge Matters*, C. W. Holsapple, Ed. New York: Springer-Verlag, 2003, pp. 235– 252.
- [262] M. Martiny, "Knowledge Management at HP Consulting - A Knowledge Management Initiative at HP Consulting enabled the firm to make decentralized knowledge into an asset," *Organizational dynamics.*, vol. 27, pp. 71, 1998.
- [263] W. K. Kelloway and J. Barling, "Knowledge work as organizational behaviour," *International Journal of Management Reviews*, vol. 2, pp. 287-304, 2000.
- [264] J. R. Detert, R. G. Schroeder, and J. J. Mauriel, "A Framework for Linking Culture and Improvement Initiatives in Organizations," *Academy of Management Review*, vol. 25, pp. 850-863, 2000.
- [265] M. C. Jones, M. Cline, and S. Ryan, "Exploring knowledge sharing in ERP implementation: an organizational culture framework," *Decision Support Systems*, vol. 41, pp. 411-434, 2006.
- [266] S. C. Goh, "Improving organizational learning capability: lessons from two case studies," *The Learning Organization: An International Journal*, vol. 10, pp. 216-227, 2003.
- [267] S. Goh and G. Richards, "Benchmarking the Learning Capability of Organizations," *European management journal.*, vol. 15, pp. 573, 1997.
- [268] R. F. Zammuto, B. Gifford, and E. A. Goodman, "Managerial ideologies, organization culture and the outcomes of innovation: a competing values perspective," in *The Handbook of Organizational Culture and Climate*, N. Ashkanasy, C. Wilderom, and M. Peterson, Eds. Thousand Oaks, CA: Sage, 2000, pp. 263-80.
- [269] R. F. Zammuto and E. J. O'Connor, "Gaining advanced manufacturing technology's benefits: the roles of organization design and culture," *Academy of Management Review*, vol. 17, pp. 701-28, 1992.
- [270] P. Karathanos, "Crafting corporate meaning (developing corporate culture)," *Management Decision* vol. 36, pp. 123–132, 1998.
- [271] Z. Irani, A. Beskese, and P. E. Love, "Total quality management and corporate culture: constructs of organisational excellence," *Technovation*, vol. 24, pp. 643-650, 2004.
- [272] T. Garavan, "The learning organization: a review and evaluation," *The Learning Organization*, vol. 4, pp. 18-29 1997.
- [273] D. S. Chiaburu and A. G. Tekleab, "Individual and contextual influences on multiple dimensions of training effectiveness," *Journal of European Industrial Training*, vol. 29, pp. 604-626, 2005.
- [274] M. London and E. M. Mone, "Continuous learning," in *The Changing Nature of Performance*, D. R. Ilgen and E. D. Pulakos, Eds. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1999, pp. 119-53.
- [275] R. Chase, "The people factor," *People Management*, vol. 4, pp. 38, 1998.
- [276] D. J. Skyrme and D. M. Amidon, *Creating the knowledge-based business*. London: Business Intelligence Ltd., 1997.
- [277] L. M. Lucas and D. T. Ogilvie, "Things Are Not Always What They Seem: How Reputations, Culture, and Incentives Influence Knowledge Transfer," *Learning Organization*, vol. 13, pp. 7-24, 2006.
- [278] R. Ruggles, "The State of the Notion: Knowledge Management in Practice," *California management review.*, vol. 40, pp. 80, 1998.
- [279] G. K. Ericksen, "Creating value by managing your organization's information and knowledge," *Directorship*, vol. 22, pp. 1-3 1996.
- [280] K.-E. Sveiby and R. Simons, "Collaborative climate and effectiveness of knowledge work - an empirical study," *Journal of Knowledge Management*, vol. 6, pp. 420-433, 2002.
- [281] G. G. Dess and J. C. Picken, "Changing Roles: Leadership in the 21st Century - Encouraging challenges to the status quo, leaders of organizations in the new century will

- need to share knowledge with -- And empower -- ALL their employees," *Organizational dynamics.*, vol. 28, pp. 18, 2000.
- [282] V. J. Garcia-Morales, F. J. Llorens-Montes, and A. J. Verd-Jover, "Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship," *Industrial Management & Data Systems*, vol. 106, pp. 21-42, 2006.
- [283] R. McDermott and C. O'Dell, "Overcoming the cultural barriers to sharing knowledge," vol. 2012: American Productivity and Quality Center, 2000.
- [284] S. Barth, "KM horror stories," *Knowledge Management*, vol. 3, pp. 37-40 2000.
- [285] KPMG Management Consulting, *Knowledge management research report 1998*. [S.l.]: KPMG, 1998.
- [286] F. D. Tuggle and N. C. Shaw, "The effect of organizational culture on the implementation of knowledge management," presented at Florida Artificial Intelligence Research Symposium (FLAIRS), Orlando, FL, 2000.
- [287] D. W. White and R. A. Robicheaux, "Linking Strategy Creation Styles With Corporate Climate In A Distribution Channel Context," vol. 2012, U. o. C. Arkansas, Ed.: Small Business Advacement National Center, 1995.
- [288] R. Deshpande and F. E. Webster, "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda," *The Journal of Marketing*, vol. 53, pp. 3-15, 1989.
- [289] D. Kandemir and G. T. M. Hult, "A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures," *Industrial marketing management.*, vol. 34, pp. 430, 2005.
- [290] A. Hopkins, "Studying organisational cultures and their effects on safety," *Safety Science*, vol. 44, pp. 875-889, 2006.
- [291] K. Mearns, S. M. Whitaker, and R. Flin, "Safety climate, safety management practice and safety performance in offshore environments," *Safety science.*, vol. 41, pp. 641-680, 2003.
- [292] A. R. Hale, "Culture's confusions," *Safety science.*, vol. 34, pp. 1-14, 2000.
- [293] F. W. Guldenmund, "The nature of safety culture: a review of theory and research," 2000.
- [294] R. Flin, K. Mearns, P. O'Connor, and R. Bryden, "Measuring safety climate: identifying the common features," 2000.
- [295] K. M. Henderson, "Characterizing American public administration: The concept of administrative culture," *INTERNATIONAL JOURNAL OF PUBLIC SECTOR MANAGEMENT*, vol. 17, pp. 234-250, 2004.
- [296] R. Goffee and G. Jones, "What Holds The Modern Company Together?," *Harvard business review.*, vol. 74, pp. 133, 1996.
- [297] G. Sadri and B. Lees, "Developing corporate culture as a competitive advantage," *The Journal of Management Development*, vol. 20, pp. 853-859, 2001.
- [298] K. R. Greger, "A positive corporate culture is the soul of retention," *Hotel and Motel Management*, vol. 214, pp. 10, 1999.
- [299] R. Levering, M. Moskowitz, and M. Katz, *The 100 best companies to work for in America*. Reading, Mass.: Addison-Wesley, 1984.
- [300] R. L. Purvis, V. Sambamurthy, and R. W. Zmud, "The Assimilation of Knowledge Platforms in Organizations: An Empirical Investigation," *Organization science : a journal of the Institute of Management Sciences.*, vol. 12, pp. 117, 2001.
- [301] V. Blazevic, A. Lievens, and E. Klein, "Antecedents of project learning and time-to-market during new mobile service development," *International Journal of Service Industry Management*, vol. 14, pp. 120-147 2003.
- [302] V. P. Mahajan, R. Varadarajan, and R. A. Kerin, "Metamorphosis in strategic market planning," in *Contemporary Views on Marketing Practice*, G. L. Frazier and J. N. Sheth, Eds. Lexington, MA: Lexington Books, 1987.

- [303] O. C. Walker and R. W. Ruekert, "Marketing's Role in the Implementation of Business Strategies: A Critical Review and Conceptual Framework," *The Journal of Marketing*, vol. 51, pp. 15-33, 1987.
- [304] G. A. J. Churchill, N. M. Ford, and O. C. Walker, "Organizational climate and job satisfaction in the sales force," *Journal of Marketing Research*, vol. 13, pp. 323-332, 1976.
- [305] J. Mohr and J. R. Nevin, "Communication Strategies in Marketing Channels: A Theoretical Perspective," *The Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 36-51, 1990.
- [306] R. Falcione, L. Sussman, and R. Herden, "Communication climate in organizations," in *Handbook of Organizational Communication: An Interdisciplinary Perspective* F. e. a. Jablin, Ed. Newbury Park, CA: Sage Publications, 1987.
- [307] S. E. Fawcett, G. K. Rhoads, and P. Burnah, "People as the bridge to competitiveness: Benchmarking the "ABCs" of an empowered workforce," *Benchmarking*, vol. 11, pp. 346-360, 2004.
- [308] P. Hyland and R. Beckett, "Learning to compete: the value of internal benchmarking," *Benchmarking*, vol. 9, pp. 293-304, 2002.
- [309] R. D. Blackwell, *From mind to market : reinventing the retail supply chain*. New York: HarperBusiness, 1997.
- [310] G. R. Tyndall, *Supercharging supply chains : new ways to increase value through global operational excellence*. New York ; Chichester: John Wiley & Sons, 1998.
- [311] M. F. R. Kets de Vries, *Leaders, fools, and imposters : essays on the psychology of leadership*. San Francisco, Calif: Jossey-Bass, 1993.
- [312] R. Goffee and G. A. Jones, *Why should anyone be led by you? : what it takes to be an authentic leader*. Boston, Mass.: Harvard Business School ; London : McGraw-Hill [distributor], 2006.
- [313] R. P. Castanias and C. E. Helfat, "Managerial resources and rents," *Journal of Management*, vol. 17, pp. 155-71, 1991.
- [314] D. C. Hambrick and P. A. Mason, "Upper Echelons: The Organization as a Reflection of Its Top Managers," *Academy of Management Review* *Academy of Management Review*, vol. 9, pp. 193-206, 1984.
- [315] R. D. Austin, *Ibm corp turnaround*. [S.l.]: Harvard Business Review, 2000.
- [316] M. F. Wiersema and K. A. Bantel, "Top Management Team Demography and Corporate Strategic Change," *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 91-121, 1992.
- [317] L. V. Gerstner, *Who says elephants can't dance? : inside IBM's historic turnaround*. New York, NY: HarperBusiness, 2002.
- [318] M. R. Testa, "Cultural similarity and service leadership: a look at the cruise industry," *Managing Service Quality*, vol. 14, pp. 402-413, 2004.
- [319] K. K. Helgstrand and A. F. Stuhlmacher, "National culture: an influence on leader evaluations?," *The International Journal of Organizational Analysis*, vol. 7, pp. 153-68, 1999.
- [320] J. Thanopolos and J. Leanard, "Nourishing American business with Japanese recipes," *Review of Business*, vol. 18, pp. 7-10, 1996.
- [321] R. House, M. Javidan, P. Hanges, and P. Dorfman, "Understanding cultures and implicit leadership theories across the globe: an introduction to project GLOBE," *Journal of world business : JWB.*, vol. 37, pp. 3, 2002.
- [322] N. J. Adler, R. H. Doktor, and S. G. Redding, *From the Atlantic to the Pacific century : cross-cultural management reviewed*, 1988.
- [323] T. Levitt, *The globalization of markets*. Boston, Mass. (Soldiers Field, Boston 02163): Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1982.
- [324] B. F. Yavas, "Quality Management Practices Worldwide: Convergence or Divergence?," *QUALITY PROGRESS*, vol. 28, pp. 57, 1995.

- [325] E. Joseph and B. Winston, "A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust," *Human resources abstracts.*, vol. 41, pp. 6, 2006.
- [326] P. Thompson and P. Findlay, "Changing the people: social engineering in the contemporary workplace," in *Culture and the Economy after the Cultural Turn*, A. Sayer and L. Ray, Eds. London: Sage, 1999, pp. 162-88.
- [327] J. M. Burns, *Leadership*. New York ; London: Harper and Row, 1978.
- [328] C. J. Lammers and D. J. Hickson, *Organization alike and unlike: International and inter – institutional studies in the sociology of organizations*. London: Routledge & Kegan Paul, 1979.
- [329] J. I. Porras and S. Hoffer, "Common Behavior Changes in Successful Organization Development Efforts," *The Journal of Applied Behavioral Science The Journal of Applied Behavioral Science*, vol. 22, pp. 477-494, 1986.
- [330] F. Shipper and C. C. Manz, "Employee self-management without formally designated teams: An alternative road to empowerment," *Organizational Dynamics Organizational Dynamics*, vol. 20, pp. 48-61, 1992.
- [331] N. M. Tichy and E. B. Cohen, *The leadership engine : how winning companies build leaders at every level*. New York: Harper Business, 1997.
- [332] M. Armstrong-Stassen, M. Reavley, and D. Ghanam, "Organizational downsizing and its perceived impact on quality management practices," *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 22, pp. 950-967, 2005.
- [333] S. L. Ahire, R. Landeros, and D. Y. Golhar, "Total Quality Management: A Literature Review and an Agenda for Future Research," *PRODUCTION AND OPERATIONS MANAGEMENT*, vol. 4, pp. 277-306, 1995.
- [334] P. M. McCarthy and T. J. Keefe, "A Measure of Staff Perceptions of Quality-Oriented Organizational Performance: Initial Development and Internal Consistency," *JOURNAL OF QUALITY MANAGEMENT*, vol. 4, pp. 185-206, 1999.
- [335] B. G. Dale and C. L. Cooper, *Total quality and human resources : an executive guide*. Oxford: Blackwell, 1992.
- [336] J. S. Oakland, *Total quality management : the route to improving performance*, 2nd ed. ed: Butterworth-Heinemann, 1993.
- [337] B. Thomas, *The human dimension of quality*. London: McGraw-Hill, 1995.
- [338] D. P. Van Donk and G. Sanders, "Organizational Culture as a Missing Link in Quality Management," *INTERNATIONAL JOURNAL OF QUALITY AND RELIABILITY MANAGEMENT*, vol. 10, pp. 5, 1993.
- [339] A. Wilkinson, T. Redman, E. Shape, and M. Marchington, "Managing with Total Quality Management - Theory and Practice," *INTERNATIONAL JOURNAL OF MANPOWER*, vol. 19, pp. 358-360, 1998.
- [340] C. A. Reeves and D. A. Bednar, "Defining Quality: Alternatives and Implications," *Academy of Management Review*, vol. 19, pp. 419-445, 1994.
- [341] J. Sinclair and A. Arthur, "Inhospitable Cultures and Continuous Improvement," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 6, pp. 30, 1994.
- [342] Z. Irani, J. Sharp, M. , and M. Kagioglou, "Improving business performance through developing a corporate culture," *The TQM Magazine*, vol. 9, pp. 206, 1997.
- [343] D. M. Johnson, "Adaptation of organizational change models to the implementation of quality standard requirements," *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 21, pp. 154-174, 2004.
- [344] G. Maxwell, M. McDougall, and S. Blair, "Managing diversity in the hotel sector: the emergence of a service quality opportunity," *Managing Service Quality*, vol. 10, pp. 367-373, 2000.
- [345] Mak, "Cultivating a quality mind-set," *Total Quality Management*, vol. 10, pp. 622-626, 1999.

- [346] D. E. McNabb and F. T. Sepic, "Culture, Climate, and Total Quality Management: Measuring Readiness for Change," *Public Productivity & Management Review*, vol. 18, pp. 369-385, 1995.
- [347] J. D. Westbrook and D. R. Utley, "TQM - The Effect of Culture on Implementation," *Engineering Management Journal*, vol. 7, pp. 31-34, 1995.
- [348] A. L. Lorenzo, "A Framework for Fundamental Change. Context, Criteria, and Culture," *Community College Journal of Research and Practice*, vol. 22, pp. 335-48, 1998.
- [349] F. Hill, M. and L. Collins, K., "A descriptive and analytical model of organisational transformation," *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 17, pp. 966-983, 2000.
- [350] R. R. Lakhe and R. P. Mohanty, "Total Quality Management Concepts, Evolution and Acceptability in Developing Economies," *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 11, pp. 9, 1994.
- [351] P. Davis, "Beyond human resource management in co-operatives," *Cross Cultural Management: An International Journal*, vol. 13, pp. 69-95, 2006.
- [352] A. L. Patti, S. J. Hartman, and L. Y. Fok, "Investigating organizational quality management maturity: an instrument validation study," *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 18, pp. 882-899, 2001.
- [353] H. Itami and T. Numagami, "Dynamic Interaction between Strategy and Technology," *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 119-135, 1992.
- [354] F. J. Montes, A. R. Moreno, and L. M. Fernandez, "Assessing the organizational climate and contractual relationship for perceptions of support for innovation," *International Journal of Manpower*, vol. 25, pp. 167-180, 2004.
- [355] M. H. Meyer and J. M. Utterback, *The product family and the dynamics of core capability*. Cambridge, MA: International Center for Research on the Management of Technology, Sloan School of Management, Massachusetts Institute of Technology, 1992.
- [356] D.-J. Kim and B. Kogut, "Technological Platforms and Diversification," *Organization Science*, vol. 7, pp. 283-301, 1996.
- [357] K. Nobeoka and M. A. Cusumano, "Multiproject Strategy and Sales Growth: The Benefits of Rapid Design Transfer in New Product Development," *Strategic Management Journal*, vol. 18, pp. 169-186, 1997.
- [358] H. J. Thamhain, "Managing innovative R&D teams," *R & D Management*, vol. 33, pp. 297-311, 2003.
- [359] C.-O. Carmen, F.-A. M. d. I. Luz, and M.-F. Salustiano, "Influence of top management team vision and work team characteristics on innovation: The Spanish case," *European Journal of Innovation Management*, vol. 9, pp. 179-201, 2006.
- [360] S. Shane, S. Venkataraman, and I. Macmillan, "Cultural Differences in Innovation Championing Strategies," *Journal of management.*, vol. 21, pp. 931, 1995.
- [361] B. Balkin and J. W. Logan, "Reward policies that support entrepreneurship," *Compensation Benefits Review*, vol. 20, pp. 18-25, 1988.
- [362] C.-M. Lau, D. K. Tse, and N. Zhou, "Institutional Forces and Organizational Culture in China: Effects on Change Schemas, Firm Commitment and Job Satisfaction," *Journal of International Business Studies*, vol. 33, pp. 533-550, 2002.
- [363] E. Claver, J. Llopis, D. Garcia, and H. Molina, "Organizational culture for innovation and new technological behaviour," *Journal of High Technology Management Research*, vol. 9, pp. 55-68, 1998.
- [364] R. E. Quinn, *Beyond rational management : mastering the paradoxes and competing demands of high performance*, 1st ed. ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1988.
- [365] R. E. Quinn and G. M. Spreitzer, "The psychometrics of the competing values culture instrument and an analysis of the impact of organizational culture on quality of life," *Research in Organizational Change and Development*, vol. 5, pp. 115-142, 1991.

- [366] M. A. Glynn, "Innovative Genius: A Framework for Relating Individual and Organizational Intelligences to Innovation," *Academy of Management Review*, vol. 21, pp. 1081-1111, 1996.
- [367] C. M. Lau and H. Y. Ngo, "The HR system, organizational culture, and product innovation," *International business review.*, vol. 13, pp. 685, 2004.
- [368] K. A. Pervaiz, "Culture and climate for innovation," *European Journal of Innovation Management*, vol. 1, pp. 30-43, 1998.
- [369] M. Z. A. Rashid, M. Sambasivan, and A. A. Rahman, "The influence of organizational culture on attitudes toward organizational change," *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 25, pp. 161-179, 2004.
- [370] R. S. Schuler, "The internationalization of human resource management," *JOURNAL OF INTERNATIONAL MANAGEMENT*, vol. 6, pp. 239-260, 2000.
- [371] D. Ulrich, "Measuring Human Resources: An Overview of Practice and a Prescription for Results," *Human resource management.*, vol. 36, pp. 303, 1997.
- [372] T. Sotirakou and M. Zeppou, "How to align Greek Civil Service with European Union public sector management policies: A demanding role for HR managers in the contemporary public administration context," *International Journal of Public Sector Management*, vol. 18, pp. 54-82, 2005.
- [373] E. Stavrou-Costea, "The challenges of human resource management towards organizational effectiveness: A comparative study in Southern EU," *Journal of European Industrial Training*, vol. 29, pp. 112-134, 2005.
- [374] J. B. Arthur, *Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover*. West Lafayette, Ind.: Purdue University, Krannert Graduate School of Management, 1994.
- [375] M. A. Huselid, "The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance," *ACADEMY OF MANAGEMENT JOURNAL*, vol. 38, pp. 635, 1995.
- [376] D. E. Terpstra and E. J. Rozell, "The Relationship of Staffing Practices to Organizational Level Measures of Performance," *PERSONNEL PSYCHOLOGY*, vol. 46, pp. 27, 1993.
- [377] P. O. de Pablos, "Human resource management systems and their role in the development of strategic resources: empirical evidence," *Journal of European Industrial Training*, vol. 28, pp. 474-489, 2004.
- [378] W. Chang and T. Huang, "Relationship between strategic human resource management and firm performance: A contingency perspective," *Human Resources Abstracts*, vol. 42, 2007.
- [379] P. M. E. Jackson, *Measures for success in the public sector*. Public Finance Foundation, 1995.
- [380] L. L. M. Chan, M. A. Shaffer, and E. Snape, "In search of sustained competitive advantage: the impact of organizational culture, competitive strategy and human resource management practices on firm performance," *International Journal of Human Resource Management*, vol. 15, pp. 17-35, 2004.
- [381] P. Lok and J. Crawford, "Antecedents of organizational commitment and the mediating role of job satisfaction," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 16, pp. 594-613, 2001.
- [382] G. Hansen and B. Wernerfelt, "Determinants of firm performance: the relative impact of economic and organizational factors," *Strategic Management Journal*, vol. 10, pp. 399-411, 1989.
- [383] R. Maslowski, "A review of inventories for diagnosing school culture," *Journal of Educational Administration*, vol. 44, pp. 6-35, 2006.
- [384] J. R. Hackman and E. E. Lawler, *Employee reactions to job characteristics*. [S.l.]: Yale University Press, 1971.
- [385] S. K. Schneider and G. B. Northcraft, "Three social dilemmas of workforce diversity in organisations: A social identity perspectiv.," *.u.an Relations* vol. 52. .p. 14-45, 1999.



- [386] P. Sparrow and C. L. Cooper, "The employment relationship key challenges for HR." Amsterdam; Boston: [387] T. J. Peters and N. Austin, *A passion for excellence : the leadership difference*. London: Collins, 1985.
- [388] N. Foy, *Empowering people at work*. Aldershot: Gower, 1994.
- [389] C. M. Fiol, "Managing Culture as a Competitive Resource: An Identity-Based View of Sustainable Competitive Advantage," *Journal of Management Journal of Management*, vol. 17, pp. 191-211, 1991.
- [390] J. M. Ivancevich, *Human resource management*, 9th ed., international ed. ed. Boston, Mass. ; London: McGraw-Hill/Irwin, 2003, 2004.
- [391] G. Smith, "How to achieve organizational trust within an accounting department," *Managerial Auditing Journal*, vol. 20, pp. 520-523, 2005.
- [392] B. M. Meglino, E. C. Ravlin, and C. L. Adkins, "A work values approach to corporate culture: A field test of the value congruence process and its relationship to individual outcomes," *Journal of Applied Psychology Journal of Applied Psychology*, vol. 74, pp. 424-432, 1989.
- [393] P. Lok and J. Crawford, "The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment: A cross-national comparison," *Journal of Management Development*, vol. 23, pp. 321-338, 2004.
- [394] S. Appelbaum, H., D. Hibert, and S. Leroux, "Empowerment: power, culture and leadership - a strategy or fad for the millennium?," *Journal of Workplace Learning: Employee Counselling Today*, vol. 11, 1999.
- [395] J. B. Runge, D. S. Hames, and C. S. Shearer, "The perceived cultural compatibility index: an extension," *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 25, pp. 411-423, 2004.
- [396] J. E. Sheridan, "Organizational Culture and Employee Retention," *Academy of Management Journal*, vol. 35, pp. 1036-1056, 1992.
- [397] J. L. Holland, *Making vocational choices : a theory of vocational personalities and work environments*, 2nd ed. ed. Odessa, Fla.: Psychological Assessment Resources, 1992, 1985.
- [398] T. A. Judge and D. M. Cable, "Applicant Personality, Organizational Culture, and Organization Attraction," *Personnel psychology.*, vol. 50, pp. 359, 1997.
- [399] S. Appelbaum, N. Bartolomucci, E. Beaumier, J. Boulanger, R. Corrigan, I. Dore, C. Girard, and C. Serroni, "Organizational citizenship behavior: a case study of culture, leadership and trust," *Management Decision* vol. 42, pp. 13-40, 2004.
- [400] M. Vakola and I. Nikolaou, "Attitudes towards organizational change: What is the role of employees' stress and commitment?," *Employee Relations*, vol. 27, pp. 160-174, 2005.
- [401] M. Riketta, "Attitudinal Organizational Commitment and Job Performance: A Meta-Analysis," *Journal of organizational behavior.*, vol. 23, pp. 257, 2002.
- [402] H. K. Laschinger, J. Finegan, and J. Shamian, "The impact of workplace empowerment, organizational trust on staff nurses' work satisfaction and organizational commitment," *Health care management review*, vol. 26, pp. 7-23, 2001.
- [403] B. Benkhoff, "Disentangling organisational commitment: the changes of the OCQ for research and policy," *Personnel Review*, vol. 26, pp. 114-20, 1997.
- [404] A. Marshall, *Principles of Economics. Vol. 1:* Macmillan & Co.: London, 1890.
- [405] E. T. Penrose, *The Theory of the Growth of the Firm*: pp. viii. 272. Basil Blackwell: Oxford, 1959.
- [406] H. Itami and T. W. Roehl, *Mobilizing invisible assets*: Harvard University Press, 1987.
- [407] H. T. Johnson and R. S. Kaplan, *Relevance lost : the rise and fall of management accounting*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1987.
- [408] D. A. Aaker, *The power of the branded differentiator*. Cambridge, Mass: MIT Sloan Management Review, 2003.

- [409] R. Hall, *The strategic analysis of intangible resources*: University of Newcastle upon Tyne, School of Business Management, 1992.
- [410] A. Brooking, *Intellectual capital*. Boston: International Thomson Business Press, 1996.
- [411] B. Marr, G. Schiuma, and A. Neely, "The dynamics of value creation: mapping your intellectual performance drivers," *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, pp. 312-325, 2004.
- [412] R. E. Quinn and K. Cameron, "Organizational Life Cycles and Shifting Criteria of Effectiveness: Some Preliminary Evidence," *Management Science*, vol. 29, pp. 33-51, 1983.
- [413] J. C. Short, D. J. Ketchen, and T. B. Palmer, "The Role of Sampling in Strategic Management Research on Performance: A Two-Study Analysis," *Journal of management.*, vol. 28, pp. 363, 2002.
- [414] N. O'Regan and A. Ghobadian, "Short- and long-term performance in manufacturing SMEs: Different targets, different drivers," *International Journal of Productivity and Performance Management*, vol. 53, pp. 405-424, 2004.
- [415] E. K. Laitinen, "A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies," *Scandinavian Journal of Management Scandinavian Journal of Management*, vol. 18, pp. 65-99, 2002.
- [416] A. J. Hillman and G. D. Keim, "Shareholder Value, Stakeholder Management, and Social Issues: What's the Bottom Line?," *Strategic Management Journal*, vol. 22, pp. 125-139, 2001.
- [417] C. M. Daily, P. P. McDougall, J. G. Covin, and D. R. Dalton, "Governance and Strategic Leadership in Entrepreneurial Firms," *Journal of management.*, vol. 28, pp. 387, 2002.
- [418] D. Sinclair and M. Zairi, "Effective process management through performance measurement: part I applications of total quality-based performance measurement," *Business Process Management Journal Business Process Management Journal*, vol. 1, pp. 75-88, 1995.
- [419] D. Medori and D. Steeple, "A framework for auditing and enhancing performance measurement systems," *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 20, pp. 520-533, 2000.
- [420] R. G. Eccles, "The performance measurement manifesto," *Harvard business review*, vol. 69, 1991.
- [421] G. G. Gordon and E. Christensen, "Industry influences on the relationships between management culture and performance," presented at National Meeting of the Academy of Management, Atlanta, GA, 1993.
- [422] J. C. Spender, *Industry recipes : an enquiry into the nature and sources of managerial judgement*. Basil Blackwell, 1989.
- [423] C. W. Chow, K. M. Haddad, and A. Wu, "Corporate culture and its relation to performance: a comparative study of Taiwanese and US manufacturing firms," *Managerial Finance*, vol. 29, pp. 65-76, 2003.
- [424] B. Lim, "Examining the organizational culture and organizational performance link," *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 16, pp. 16, 1995.
- [425] J. Kahn, "The World's most admired companies," in *Fortune* vol. October, 1998, pp. 206.
- [426] G. A. Walter, "Culture collisions in mergers and acquisitions," in *Organizational Culture*, P. J. Frost and et al., Eds. Beverly Hills, CA: Sage, 1985, pp. 301-14.
- [427] K. L. Newman and S. D. Nollen, "Culture and Congruence: The Fit between Management Practices and National Culture," *Journal of International Business Studies*, vol. 27, pp. 753-779, 1996.
- [428] L. C. Harris and E. Ogbonna, "Developing a Market Oriented Culture: A Critical Evaluation," *Journal of Management Studies*, vol. 36, pp. 177, 1999.
- [429] G. H. Litwin and R. A. Stringer, *Motivation and Organization Climate*. Cambridge, MA: Harvard University Press, 1968.

- [430] J. J. Johnson, "Differences in Supervisor and Non-Supervisor Perceptions of Quality Culture and Organizational Climate", *Public personnel management.*, vol. 29, pp. 119, 2000.
- [431] J. Newman, "Understanding the organizational structure ? Job attitude relationship through perceptions of the work environment," *Organizational Behavior and Human Performance Organizational Behavior and Human Performance*, vol. 14, pp. 371-397, 1975.
- [432] D. E. Bowen, B. Schneider, and O. University of Southern California. Center for Effective, *Services marketing and management : implications for organizational behavior*. Los Angeles, Calif. : University of Southern California, School of Business Administration, 1987.
- [433] B. J. Eberhardt and A. B. Shani, "The effects of full-time versus part-time employment status on attitudes toward specific organizational characteristics and overall job satisfaction," *Academy of Management journal. Academy of Management*, vol. 27, pp. 893-900, 1984.
- [434] K. R. Ferris, *Behavioral accounting research : a critical analysis*. Columbus, Ohio: Century VII Pub. Co, 1988.
- [435] B. C. Luthans and S. M. Sommer, "The Impact of Downsizing on Workplace Attitudes: Differing Reactions of Managers and Staff in a Health Care Organization," *Group & Organization Management*, vol. 24, pp. 46-70, 1999.
- [436] P. Kotler and G. Armstrong, *Principles of marketing*, 6th ed. ed. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall ; London : Prentice-Hall International, 1994.
- [437] J. C. Narver and S. F. Slater, "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *The Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 20-35, 1990.
- [438] B. Gainer and P. Padanyi, "The relationship between market-oriented activities and market-oriented culture: implications for the development of market orientation in nonprofit service organizations," *Journal of Business Research*, vol. 58, pp. 854-862, 2005.
- [439] J. B. Barney, "Strategic Factor Markets: Expectations, Luck, and Business Strategy," *Management Science*, vol. 32, pp. 1231-1241, 1986.
- [440] E. Young, "On the naming of the rose: interests and multiple meanings as elements of organisational culture," *Organisation Studies*, vol. 10, pp. 187-206, 1989.
- [441] R. H. Rosenfeld and D. C. Wilson, *Managing Organisation*. London: McGraw-Hill, 1999.
- [442] L. Dianne, "The organizational culture saga - from OD to TQM: a critical review of the literature. Part 2 - applications," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 17, pp. 9, 1996.
- [443] M. Imai, *Kaizen (Ky'zen), the key to Japan's competitive success*. New York: Random House Business Division, 1986.
- [444] I. Nonaka and H. Takeuchi, *The knowledge-creating company : how Japanese companies create the dynamics of innovation*. New York: Oxford University Press, 1995.
- [445] Y. Doz, *Strategic management in multinational companies*. Oxford: Pergamon, 1986.
- [446] S. Pool, W., "The learning organization: motivating employees by integrating TQM philosophy in a supportive organizational culture," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 21, pp. 373-378, 2000.
- [447] R. L. Daft, *Organization theory and design*. St. Paul: West Pub. Co., 1992.
- [448] S. Valentine, "International Person-Organization Fit: The Role of National Culture," *International journal of management.*, vol. 17, pp. 295, 2000.
- [449] K. Abdou and S. Kliche, "The strategic alliances between the American and German companies: A cultural perspective," *European Business Review*, vol. 16, pp. 8-27, 2004.
- [450] T. L. Baker and J. M. Hawes, "An Empirical Investigation Into the Impact of Organizational Culture and Marketing Strategy on Firm Performance," in *Small Business Advanced National Center*, 1995.

- [451] D. W. Young, "The Six Levers for Managing Organizational Culture - Six organizational processes, or "cultural levers," can be wielded consistently by managers to maintain or modify a firm's culture," *Business horizons.*, vol. 43, pp. 19, 2000.
- [452] R. Fincham and P. S. Rhodes, *Principles of organizational behaviour*. New York: Oxford University Press, 1999.
- [453] C. B. Handy, *Understanding organizations*. New York: Oxford University Press, 1993.
- [454] M. B. Beil-Hildebrand, "Instilling and distilling a reputation for institutional excellence : a critical reflection on organising practice," 2001.
- [455] H. Schwartz and S. M. Davis, *Matching corporate culture and business strategy*. New York, N.Y.: AMACOM, a division of American Management Associations, 1981.
- [456] K. R. Andrews, *The concept of corporate strategy*, 3rd ed. ed. Homewood, Ill.: Irwin, 1987.
- [457] G. Morgan, *Creative organization theory : a resourcebook*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, 1989.
- [458] M. Onken, H. , "Temporal elements of organizational culture and impact on firm performance," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 14, pp. 3-4, 1999.
- [459] M. D. Youngblood, "Winning cultures for the new economy," *Strategy & leadership /*, vol. 28, pp. 4, 2000.
- [460] L. L. Berry, "Cultivating Service Brand Equity," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, pp. 128-137, 2000.
- [461] S. Nandan, "An exploration of the brand identity-brand image linkage: A communications perspective," *Journal of Brand Management*, vol. 12, pp. 264-278, 2005.
- [462] A. M. Wilson, "Understanding organisational culture and the implications for corporate marketing," *European Journal of Marketing*, vol. 35, pp. 353-367, 2001.
- [463] J. Kunde, *Corporate religion : building a strong company through personality and corporate soul*. London: Financial Times Prentice Hall, 2000.
- [464] T. Hill, *Manufacturing strategy : the strategic management of the manufacturing function*. Basingstoke: Macmillan, 1985.
- [465] N. Piercy and K. J. Peattie, "Matching Marketing Strategies to Corporate Culture: The Parcel and the Wall," *Journal of General Management*, vol. 13, pp. 33-44, 1988.
- [466] C. Scholz, "Corporate culture and strategy The problem of strategic fit," *Long Range Planning*, vol. 20, pp. 78-87, 1987.
- [467] R. Munro, *The impact of a strategic value : enabling participative change*: University of Durham, Business School, 1989.
- [468] J. P. Kotter, "Leading by Vision and Strategy: Vision refers to a picture of the future," *Executive Excellence*, vol. 14, pp. 15, 1997.
- [469] K. N. Dervitsiotis, "The challenge of managing organizational change: Exploring the relationship of re-engineering, developing learning organizations and total quality management," *Total Quality Management*, vol. 9, pp. 109, 1998.
- [470] M. Schraeder, "Organizational assessment in the midst of tumultuous change," *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 25, pp. 332-348, 2004.
- [471] T. N. Gilmore, G. P. Shea, and M. Useem, "Side Effects of Corporate Cultural Transformations," *The Journal of applied behavioral science.*, vol. 33, pp. 174, 1997.
- [472] S. G. Harris and R. I. Sutton, "Functions of Parting Ceremonies in Dying Organizations," *Academy of Management Journal*, vol. 29, pp. 5-30, 1986.
- [473] I. A. Lynn, "Evolving Interpretations as a Change Unfolds: How Managers Construe Key Organizational Events," *Academy of Management Journal*, vol. 33, pp. 7-41, 1990.
- [474] L. A. Howard and P. Geist, "Ideological Positioning in Organizational Change: The Dialectic of Control in a Merging Organization," *Communication monographs.*, vol. 62, pp. 110, 1995.

- [475] C. Gancel, I. Rodgers, and M. Raynaud, *Successful mergers, acquisitions and strategic alliances : how to bridge corporate cultures*. London: McGraw-Hill, 2002.
- [476] J. G. Ralls and K. A. Webb, *Mastering the chaos of mergers and acquisitions : how to plan, negotiate, and implement alliances and partnerships in a complex world*. Houston, Tex.: Cashman Dudley, 1999.
- [477] C.-K. Chen, C.-H. Yu, S.-J. Yang, and H.-C. Chang, "A customer-oriented service-enhancement system for the public sector," *Managing Service Quality*, vol. 14, pp. 414-425, 2004.
- [478] P. P. Poole, "Words and deeds of organizational change," *Journal of Managerial Issues*, vol. 10, pp. 45-59, 1998.
- [479] J. R. Harrison and G. R. Carroll, "Keeping the Faith: A Model of Cultural Transmission in Formal Organizations," *Administrative Science Quarterly*, vol. 36, pp. 552-582, 1991.
- [480] S. W. Pool b, "Organizational culture and its relationship between job tension in measuring outcomes among business executives," *Journal of Management Development*, vol. 19, pp. 32-48, 2000.
- [481] J. Silvester and N. R. Anderson, "Organizational culture change," *Journal of Occupational & Organizational Psychology*, vol. 72, pp. 1-24, 1999.
- [482] B. Schneider, A. P. Brief, and R. A. Guzzo, "Creating a Climate and Culture for Sustainable Organizational Change," *Organizational dynamics*., vol. 24, pp. 7, 1996.
- [483] J. Post, E. and B. Altma, W. , "Managing the Environmental Change Process: Barriers and Opportunities," *Journal of Organizational Change Management*, vol. 7, pp. 64, 1994.
- [484] R. Welford, *Environmental strategy and sustainable development : the corporate challenge for the twenty-first century*. London: Routledge, 1995.
- [485] F. Elashmawi, "Creating a winning corporate culture: experience inside the Asian telecommunications industry," *European business review*., pp. 148-156, 2000.
- [486] T. L. Amburgey and T. Dacin, "As the Left Foot Follows the Right? The Dynamics of Strategic and Structural Change," *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 1427, 1994.
- [487] F. Trompenaars, "Culture and Business Strategy," *Business strategy review*., vol. 7, pp. 51, 1996.
- [488] G. Hall, J. Rosenthal, and J. Wade, "How to make re-engineering really work," *Harvard Business Review*, vol. 71, pp. 119-31, 1993.
- [489] M. Hammer and A. Stanton, *The Re-engineering Revolution: A Handbook*. New York, NY Harper Business, 1995.
- [490] C. F. Abel and A. J. Sementelli, "Evolutionary critical theory, metaphor, and organizational change," *JOURNAL OF MANAGEMENT DEVELOPMENT*, vol. 24, pp. 443-458, 2005.
- [491] M. J. Morgan, "How Corporate Culture Drives Strategy," *LONG RANGE PLANNING*, vol. 26, pp. 110, 1993.
- [492] J. van Maanen, S. Barley, and P. S. S. O. M. C. M. Alfred, *Cultural Organization: Fragments of a Theory*. Ft. Belvoir: Defense Technical Information Center, 1983.
- [493] D. Knights and H. Willmott, *Culture and control in a life insurance company*. København, 1991.
- [494] D. Muzyka, A. De Koning, and N. Churchill, "On Transformation and Adaptation: Building the Entrepreneurial Corporation," *European Management Journal*, vol. 13, pp. 346, 1995.
- [495] A. Cabrera, E. F. Cabrera, and S. Barajas, "The key role of organizational culture in a multi-system view of technology-driven change," *International journal of information management*., vol. 21, pp. 245-261, 2001.
- [496] J. Van Dijck, "Transnational management in an evolving European context," *European Management Journal*, vol. 8, pp. 474-9, 1990.
- [497] T. K. Das and B.-S. Teng, "Resource and Risk Management in the Strategic Alliance Making Process," *Journal of management*., vol. 24, pp. 21, 1998.

- [498] Deutsche Telekom, "Die Deutsche Telekom, France Telecom und Sprint sind von ihrem internationalen Joint Ventures Global One u"berzeugt," 2001.
- [499] S. Cartwright and C. L. Cooper, *Mergers and acquisitions : the human factor*. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1992.
- [500] I. Chew and B. Sharma, "The effects of culture and HRM practices on firm performance: Empirical evidence from Singapore," *Human resources abstracts.*, vol. 42, pp. 560, 2007.
- [501] M. Goldsmith and C. Walt, "New competencies for tomorrow's global leader," *CMA MANAGEMENT*, vol. 73, pp. 20-24, 2000.
- [502] S. Tijmstra and K. Casler, "Management learning for Europe," *European Management Journal*, vol. 10, pp. 30-8, 1992.
- [503] B. Kogut and H. Singh, *Entering the United States by acquisition or joint venture : country patterns and cultural characteristics*. Pennsylvania: Reginald H. Jones Center, The Wharton School, University of Pennsylvania, 1985.
- [504] R. Pillai, T. A. Scandura, and E. A. Williams, "Leadership and Organizational Justice: Similarities and Differences across Cultures," *Journal of International Business Studies*, vol. 30, pp. 763-779, 1999.
- [505] P. Pekar and R. Allio, "Making Alliances Work - Guidelines for Success," *LONG RANGE PLANNING*, vol. 27, pp. 54, 1994.
- [506] P. W. Beamish, "The characteristics of joint ventures in developed and developing countries," *Columbia journal of world business.* -, vol. 203, pp. 13-19, 1985.
- [507] S. H. Park and M. V. Russo, "When companies eclipse cooperation: an event history analysis of joint venture failure," *Management Science*, vol. 42, pp. 875-90, 1996.
- [508] J. Bleeke and D. Ernst, "The way to win in cross-border alliances," *Harvard business review*, vol. 69, 1991.
- [509] H. K. Steensma, L. Marino, K. M. Weaver, and P. H. Dickson, "The Influence of National Culture on the Formation of Technology Alliances by Entrepreneurial Firms," *Academy of Management Journal*, vol. 43, pp. 951-973, 2000.
- [510] R. Schuler and S. Jackson, "HR issues and activities in mergers and acquisitions," *European Management Journal*, vol. 19, pp. 239-253, 2001.
- [511] S. Chatterjee, M. H. Lubatkin, D. M. Schweiger, and Y. Weber, "Cultural Differences and Shareholder Value in Related Mergers: Linking Equity and Human Capital," *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 319-334, 1992.
- [512] M. Lubatkin, D. Schweiger, and Y. Weber, "Top Management Turnover in Related M&A's: An Additional Test of the Theory of Relative Standing," *Journal of Management*, vol. 25, pp. 55-74, 1999.
- [513] A. L. Pablo, "Determinants of Acquisition Integration Level: A Decision-Making Perspective," *Academy of Management Journal*, vol. 37, pp. 803-836, 1994.
- [514] J. Veiga, M. Lubatkin, R. Calori, and P. Very, "Measuring organizational culture clashes: A two-nation post-hoc analysis of a cultural compatibility index," *Human Relations*, vol. 53, pp. 539-557, 2000.
- [515] P. Very, M. Lubatkin, R. Calori, and J. Veiga, "Relative Standing and the Performance of Recently Acquired European Firms," *Strategic Management Journal*, vol. 18, 1997.
- [516] R. Fletcher and T. Fang, "Assessing the impact of culture on relationship creation and network formation in emerging Asian markets," *European Journal of Marketing*, vol. 40, pp. 430-446, 2006.
- [517] K. Y. Williams and C. A. O'Reilly, "Demography and diversity in organizations : a review of 40 years of research," *Research in organizational behavior : an annual series of analytical essays and critical reviews.*, vol. 20, 1998.
- [518] A. S. Tsui, Z.-X. Zhang, H. Wang, K. R. Xin, and J. B. Wu, "Unpacking the relationship between CEO leadership behavior and organizational culture," *The Leadership quarterly.*, vol. 17, pp. 113, 2006.

- [519] Y.-T. Chuang, R. Church, and J. Zikic, "Organizational culture, group diversity and intra-group conflict," *Team Performance Management*, vol. 10, pp. 26-34, 2004.
- [520] L. Huff and L. Kelley, "Is collectivism a liability? The impact of culture on organizational trust and customer orientation: a seven-nation study," *Journal of business research.*, vol. 58, pp. 96, 2005.
- [521] L. C. Harris and G. Metallinos, "The fact and fantasy of organizational culture management: a case study of Greek food retailing," *JOURNAL OF RETAILING AND CONSUMER SERVICES*, vol. 9, pp. 201-213, 2002.
- [522] U. Glunk, C. Wilderom, and R. Ogilvie, "Finding the Key to German-Style Management," *International studies of management & organization.*, vol. 26, pp. 93, 1996.
- [523] T. Fang, C. Fridh, and S. Schultzberg, "Why did the Telia-Telenor merger fail?," *International business review.*, vol. 13, pp. 573, 2004.
- [524] E. Claver, J. Llopis, M. R. Gonzalez, and J. L. Gasco, "The performance of information systems through organizational culture," *Information technology & people.*, vol. 14, pp. 247-260, 2001.
- [525] J. Proffitt, "The organizational culture, aspects that influence enterprise modeling," *Computing & Control Engineering Journal*, vol. 6, pp. 145-151 1995.
- [526] O. A. El Sawy, "Implementation by Cultural Infusion: An Approach for Managing the Introduction of Information Technologies," *MIS Quarterly*, vol. 9, pp. 131-140, 1985.
- [527] N. Pliskin, C. Romm, A. S. Lee, and Y. Weber, "Presumed vs actual organizational culture: Managerial implications for implementation of information systems," *The Computer Journal*, vol. 36, pp. 141-152, 1993.
- [528] H. C. Lucas, *Why information systems fail*. New York ; London: Columbia University Press, 1975.
- [529] E. Mumford and M. Weir, *Computer systems in work design, the ETHICS method : Effective Technical and Human Implementation of Computer Systems : a work design exercise book for individuals and groups*. London Associated Business Press, 1979.
- [530] M. L. Markus and M. E. Treacy, *Power, politics and MIS implementation*. Cambridge: Center for Information Systems Research, Sloan School of Management, MIT, 1981.
- [531] P. Deans, K. R. Karwan, M. D. Goslar, D. Ricks, and B. Toyne, "Identification of key international information issues in US based multinational corporations," *Journal of Management Information Systems* vol. 7, pp. 27-50, 1991.
- [532] K. Swigger, F. Alpaslan, R. Brazile, and M. Monticino, "Effects of culture on computer-supported international collaborations," *International Journal of Human-Computer Studies* *International Journal of Human-Computer Studies*, vol. 60, pp. 365-380, 2004.
- [533] T. Romm, N. Pliskin, Y. Weber, and A. S. Lee, "Identifying organizational culture Clash in MIS implementation: When is it worth the effort," *Information & Management*, vol. 21, pp. 99-109, 1991.
- [534] D. Robey and A. Azevedo, "Cultural analysis of the organizational consequences of IT," *Accounting, Management and Information Technology*, vol. 4, pp. 23-37, 1994.
- [535] S. Kitchell, "Corporate Culture, Environmental Adaptation, and Innovation Adoption: A Qualitative/Quantitative Approach," *Journal of the Academy of Marketing Science.*, vol. 23, pp. 195, 1995.
- [536] J. W. McRary, "Leveraging the power of information technology for sustained competitive success," *ngineering Management Journal*, vol. 7, pp. 3-4 1995.
- [537] V. Grover, J. T. C. Teng, and K. D. Fiedler, "IS Investment Priorities in Contemporary Organizations," *Communications of the ACM.*, vol. 41, pp. 40, 1998.
- [538] C. M. Hinton and G. R. Kaye, "The hidden investments in information technology: the role of organizational context and system dependency," *International Journal of Information Management* vol. 16, pp. 413-427 1996.
- [539] M. L. Markus and D. Robey, "The organizational validity of MIS," *Human Relations*, vol. 36, pp. 203-226, 1983.

- [540] R. Davison and M. Martinsons, "Guest editorial cultural issues and it management: past and present," *IEEE Trans. Eng. Manage. IEEE Transactions on Engineering Management*, vol. 50, pp. 3-7, 2003.
- [541] G. Grote and R. Baitsch, "Reciprocal effects between organisational culture and the implementation of an office communication system: a case study," *Behaviour of Information Technology* vol. 10, pp. 207-218 1991.
- [542] S. L. Caudle, W. L. Gorr, and K. E. Newcomer, "Key Information Systems Management Issues for the Public Sector," *MIS Quarterly*, vol. 15, pp. 171-188, 1991.
- [543] L. Mohan, W. K. Holstein, and R. B. Adams, "EIS: It Can Work in the Public Sector," *MIS Quarterly*, vol. 14, pp. 435-448, 1990.
- [544] A. Pacey, *The culture of technology*. Oxford: Blackwell, 1983.
- [545] J. B. Barney, "Firm resources and sustained competitive advantage," *Journal of management*, vol. 17, pp. 99-120, 1991.
- [546] E. Amir and B. Lev, "Value-relevance of nonfinancial information: The wireless communications industry," *Journal of Accounting and Economics*, vol. 22, pp. 3-30, 1996.
- [547] R. A. D'Aveni and R. E. Gunther, *Hypercompetition : managing the dynamics of strategic maneuvering*. New York: The Free Press, 1994.
- [548] M. Hobday, *Telecommunications in developing countries : the challenge from Brazil*. London; New York: Routledge, 1990.
- [549] G. Marcelle, "How do telecom firms build capabilities? Lessons from Africa," *Telecommunications policy.*, vol. 29, pp. 549, 2005.
- [550] P. R. Lawrence and J. W. Lorsch, *Organization and environment; managing differentiation and integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.
- [551] C. Moorman and A. S. Miner, "The Impact of Organizational Memory on New Product Performance and Creativity," *JMR, Journal of marketing research.*, vol. 34, pp. 91, 1997.
- [552] H. Mendelson and R. R. Pillai, "'Information age' organizations, dynamics and performance," *Journal of economic behavior & organization.*, vol. 38, pp. 253, 1999.
- [553] A. MacCormack, R. Verganti, and M. Iansiti, "Developing Products on "Internet Time": The Anatomy of a Flexible Development Process," *Management Science*, vol. 47, pp. 133-150, 2001.
- [554] M. L. Tucker, G. D. Meyer, and J. W. Westerman, "Organizational communications: development of internal strategic competitive advantage," *Journal of Business Communication*, vol. 33, pp. 51-62, 1996.
- [555] F. F. Reichheld and T. Teal, *The loyalty effect : the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 1996.
- [556] G. Simmons, "The global telecom industry: Building new models ", vol. 2012: PricewaterhouseCoopers' Organisation & Human Capital Practice
- [557] W. B. Tunstall, "The breakup of the Bell system : a case study in cultural transformation," *California management review.*, vol. 28, 1986.
- [558] S. K. Majumdar, "Sluggish giants, sticky cultures, and dynamic capability transformation," *Journal of business venturing.*, vol. 15, pp. 59, 2000.
- [559] A. Thornhill, P. Lewis, M. Millmore, and M. Saunders, *Managing change : a human resource strategy approach*. Harlow: Financial Times/Prentice Hall, 2000.
- [560] M. Armstrong, *How to be an even better manager : improve performance, profits, and productivity*. North Vancouver, B.C.: International Self-Counsel Press, 1990.
- [561] M. Beer, R. A. Eisenstat, and B. Spector, "Why change programmes don't produce change," *Harvard Business Review*, pp. 158-166, 1990.
- [562] K. Legge, *Human resource management : rhetorics and realities*. Basingstoke, England: Macmillan Business, 1995.



- [563] G. Martin, P. Beaumont, and H. Staines, "Changing corporate culture: Paradoxes and tensions in a local authority," in *Experiencing Human Resource Management*, C. Mabey, D. Skinner, and T. Clark, Eds. London: Sage Publications, 1998.
- [564] A. Sivananthiran and C. S. Venkata, "Changing an Organizational Culture through Social Dialogue: Experience at Sri Lanka Telecom," International Labor Organization, 2004.
- [565] E. Claver, J. L. Gasco, J. Llopis, and E. A. Lopez, "Analysis of a cultural change in a Spanish telecommunications firm," *Business Process Management Journal*, vol. 6, pp. 342-358, 2000.
- [566] P. J. Buckley and P. N. Ghauri, *International mergers and acquisitions : a reader*. Australia; United Kingdom: Thomson, 2002.
- [567] V. de Beaufort and A. P. Lempereur, "Negotiating mergers and acquisitions in the European Union," in *International business negotiation* P. N. Ghauri and J.-C. Usunier, Eds.: Oxford: Pergamon, 2003, pp. 291–324.
- [568] H. D. Hopkins, "Cross-border mergers and acquisitions: global and regional perspectives," in *International mergers and acquisitions*, P. J. Buckley and P. N. Ghauri, Eds. London: Thomson, 2002, pp. 86–115.
- [569] T. Economist, "Special report - The telecoms crisis - Too many debts; too few calls," *The economist.*, vol. 364, pp. 61, 2002.
- [570] The M&A Group, A. Mandl, D. Bohnett, E. Liddy, D. Komansky, D. Kozlowski, J. Leschly, R. Gupta, M. McDonald, B. Avery, N. Moore, and T. Krekel, "A CEO roundtable on making mergers succeed," *Harvard business review*, vol. 78, 2000.
- [571] R. R. Gesteland, *Cross cultural business behavior : marketing, negotiating and managing across cultures*. Copenhagen: Handelshøjskolens Forlag, 2002.
- [572] S. C. Schneider and J.-L. Barsoux, *Managing across cultures*. Harlow, England; New York: Financial Times, Prentice Hall, 2003.
- [573] J.-C. Usunier, "Cultural aspects of international business negotiation," in *International business negotiation* P. N. Ghauri and J.-C. Usunier, Eds. Oxford: Pergamon, 2003, pp. 97–135.
- [574] R. Fisher, W. Ury, and B. Patton, *Getting to yes : negotiating an agreement without giving in*. London: Random House Business Books, 1999.
- [575] Goldman Sachs International, "Projekt Nordlys," Goldman Sachs International Valuation material 1999.
- [576] C. Turner, "Changing strategic behaviour in European telecommunications: the experience of Colt," *Info - The journal of policy, regulation and strategy for telecommunications*, vol. 6, pp. 252-260, 2004.
- [577] C. Turner, "Strategic Breakout in UK Telecommunications: The Case of Kingston Communications," *STRATEGIC CHANGE*, vol. 11, pp. 17-24, 2002.
- [578] A. Ries and J. Trout, *Marketing warfare*. New York: McGraw-Hill, 1986.
- [579] G. J. Hooley, J. A. Saunders, N. F. Piercy, and B. Nicoulaud, *Marketing strategy and competitive positioning*. London: Prentice Hall/Financial Times, 2008.
- [580] M. Fransman, *Telecoms in the Internet age : from boom to bust to--?* Oxford; New York: Oxford University Press, 2002.
- [581] Financial Times, "The upstarts' downfall," in *Financial Times*, 2002, pp. 19.
- [582] G. S. Day, "Strategies for surviving a shakeout," *Harvard business review*, vol. 75, 1997.
- [583] D. Rigby and P. Rogers, "Winning in turbulence – strategies for success in turbulent times," *European Business Journal*, vol. 12, pp. 76-86, 2000.
- [584] Colt Telecom, "Annual Report," Colt Telecom, 2002.
- [585] P. Amsa, "Organizational Culture and Work Group Behaviour: an Empirical Study," *Journal of Management Studies*, vol. 23, pp. 347-362, 1986.

- [586] C. Webster, "Refinement of the Marketing Culture Scale and the Relationship Between Marketing Culture and Profitability of a Service Firm," *Journal of Business Research*, vol. 26, pp. 111, 1993.
- [587] I. Goll and G. Zeitz, "Conceptualizing and Measuring Corporate Ideology," *Organization Studies*, vol. 12, pp. 191-207, 1991.
- [588] T. Goss, R. Pascale, and A. Athos, "The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future," *HARVARD BUSINESS REVIEW*, vol. 71, pp. 97, 1993.
- [589] CSC, *State of reengineering report : North America and Europe: CSC Index*, 1994.
- [590] J. P. Campbell, D. A. Bownas, N. G. Peterson, M. D. Dunnette, and M. Personnel Decisions Inc Minneapolis, *The Measurement of Organizational Effectiveness: A Review of Relevant Research and Opinion*. Ft. Belvoir: Defense Technical Information Center, 1974.
- [591] J. R. A. Santos, "Cronbach's Alpha: A Tool for Assessing the Reliability of Scales," *Journal of Extension*, 1999.
- [592] L. R. Aiken, *Psychological testing and assessment*. Boston: Allyn and Bacon, 1976.
- [593] J. B. Kruskal and M. Wish, *Multidimensional scaling*. Beverly Hills, Calif.: Sage Publications, 1978.
- [594] R. F. Zammuto and J. Krakower, "Quantitative and qualitative studies of organizational culture," *Research in organizational change and development*, vol. 5, pp. 83-114, 1991.
- [595] T. E. Heinzen, "Creating Creativity in New York State Government," *Public Productivity & Management Review*, vol. 14, pp. 91-97, 1990.
- [596] D. G. Giek and P. L. Lees, "On Massive Change: Using the Competing Values Framework to Organize the Educational Efforts of the Human Resource Function in New York State Government," *Human Resource Management*, vol. 32, pp. 9, 1993.
- [597] L. N. Di Padova and S. R. Faerman, "Using the Competing Values Framework to Organize the Educational Efforts to Facilitate Managerial Understanding Across Levels of Organizational Hierarchy " *Human Resource Management*, vol. 32, pp. 143-174, 1999.
- [598] R. B. Cooper and R. E. Quinn, "Implications of the Competing Values Framework for Management Information Systems," *Human Resource Management*, vol. 32, pp. 175, 1993.
- [599] N. B. Sendelbach, "The Competing Values Framework for Management Training and Development: A Tool for Understanding Complex Issues and Tasks," *Human Resource Management*, vol. 32, pp. 75, 1993.
- [600] R. B. McGraw, "Union-Management Interface: Using the Competing Values Framework as a Diagnostic Tool to Bring Increased Involvement at the Plant Level," *Human Resource Management*, vol. 32, pp. 51, 1993.
- [601] G. M. Spreitzer and R. E. Quinn, "Empowering Middle Managers to Be Transformational Leaders," *The Journal of applied behavioral science.*, vol. 32, pp. 237, 1996.
- [602] D. B. Wagner and J. L. Spencer, "The Role of Surveys in Transforming Culture: Data Knowledge and Action," in *Organizational Surveys: Tools for Assessment and Change*, A. I. Kraut, Ed. San Francisco: Jossey-Bass, 1996, pp. 66-87.
- [603] A. S. Dunk and A. F. Lysons, "An Analysis of Departmental Effectiveness, Participative Budgetary Control Processes and Environmental Dimensionality Within the Competing Values Framework: A Public Sector Study," *Financial Accountability and Management*, vol. 13, pp. 1, 1997.
- [604] F. W. Brown and G. D. Nancy, "Utilizing organizational culture gap analysis to determine human resource development needs," *Leadership & Organization Development Journal*, vol. 19, pp. 374, 1998.
- [605] J. S. Pounder, "Organizational Effectiveness in Higher Education: Managerial Implications of a Hong Kong Study," *Educational Management & Administration*, vol. 27, pp. 389-400, 1999.

- [606] R. Parker and L. Bradley, "Organizational culture in the public sector: evidence from six organizations," *The International Journal of Public Sector Management*, vol. 13, pp. 125-141, 2000.
- [607] G. Stewart, "Factors Constraining the Exploitation of Enterprise Systems: a Research Program," 2001.
- [608] B. Leisen, B. Lilly, and R. D. Winsor, "The effects of organizational culture and market orientation on the effectiveness of strategic marketing alliances," *Journal of Services Marketing*, vol. 16, pp. 201-222, 2002.
- [609] D. B. Lund, "Organizational culture and job satisfaction," *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 18, pp. 219-236, 2003.
- [610] J. C. Smart, "Organizational Effectiveness of 2-Year Colleges: The Centrality of Cultural and Leadership Complexity," *Research in Higher Education*, vol. 44, pp. 673-703, 2003.
- [611] D. Lamond, "The value of Quinn's competing values model in an Australian context," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 18, pp. 46-59, 2003.
- [612] J. M. Twati and J. G. Gammack, "The impact of organisational culture innovation on the adoption of IS/IT: the case of Libya," *Journal of Enterprise Information Management*, vol. 19, pp. 175-191, 2006.
- [613] M. Skerlavaj, M. I. Stemberger, R. Skrinjar, and V. Dimovski, "Organizational learning culture--the missing link between business process change and organizational performance," *International journal of production economics.*, vol. 106, pp. 346, 2007.
- [614] E. Oney-Yazici, H. Giritli, G. Topcu-Oraz, and E. Acar, "Organizational culture: the case of Turkish construction industry," *Engineering, Construction and Architectural Management*, vol. 14, pp. 519-531, 2007.
- [615] K. S. Cameron, "A Process for Changing Organizational Culture," in *The Handbook of Organizational Development*, M. Driver, Ed., 2004.
- [616] W. J. Conover, *Practical Nonparametric Statistics* Wiley 1999.
- [617] S. S. Shapiro and M. B. Wilk, "An analysis of variance test for normality," *Biometrika* vol. 52, pp. 591-9, 1965.
- [618] J. P. Royston, "The W Test for Normality," *Applied Statistics* vol. 31, pp. 176-180, 1982.
- [619] J. P. Royston, "Shapiro-Wilk normality test and P-value," *Applied Statistics* vol. 44, 1995.
- [620] J. Cortina, "What is coefficient alpha: an examination of theory and applications," *Journal of Applied Psychology*, vol. 78, pp. 98 – 104, 1993.
- [621] W. Revelle and R. Zinbarg, "Coefficients Alpha, Beta, Omega, and the glb: Comments on Sijtsma," *Psychometrika*, vol. 74, pp. 145–154, 2009.
- [622] G. L. Rowley, "The reliability of observational measures," *American Educational Journal*, vol. 13, pp. 51 – 59, 1976.
- [623] N. Gronlund and R. Linn, *Measurement and evaluation in teaching*, vol. 78. New York: MacMillan, 1990.
- [624] T. Vacha – Haase, "Reliability generalization: Exploring variance in measurement error affecting score reliability across studies," *Educational and Psychological Measurement*, vol. 58, pp. 6 – 20, 1998.
- [625] G. Kuder and M. Richardson, "The theory of the estimation of test reliability," *Psychometrika*, vol. 2, pp. 151-160, 1973.
- [626] A. Cronbach, "Coefficient alpha and the internal structure of tests," *Psychometrika*, vol. 16, pp. 297 - 334, 1951.
- [627] J. C. Nunnally, *Psychometric theory* New York: McGraw-Hill, 1978.
- [628] D. George and P. Mallery, *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference. 11.0 update* Boston: Allyn & Bacon, 2003.
- [629] M. Friedman, "The use of ranks to avoid assumption of normality implicit in the analysis of variance," *Journal of the American Statistical Association*, vol. 32, pp. 675-701, 1973.

- [630] G. W. Corder and D. I. Foreman, *Nonparametric statistics for non-statisticians : a step-by-step approach*. Hoboken, N.J.: Wiley, 2009.
- [631] S. B. Green and N. J. Salkind, *Using SPSS for Window and Macintosh: Analyzing and understanding data* Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2008.
- [632] A. Gilmore, D. Carson, and K. Grant, "SME marketing in practice," *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 9, pp. 6-11, 2001.
- [633] A. Esteban, A. Millan, A. Molina, and D. Martvn-Consuegra, "Market orientation in service: A review and analysis," *European Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 1003-1021, 2002.
- [634] B. J. Gray and G. J. Hooley, "Market orientation and service firm performance a research agenda." Bradford, England: Emerald Group Pub.. 2002.
- [635] H. Kasper, "Culture and leadership in market-oriented service organisations," *European Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 1047-1057, 2002.
- [636] R. B. McNaughton, P. Osborne, and B. C. Imrie, "Market-oriented value creation in service firms," *European Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 990-1002, 2002.
- [637] S. Matear, P. Osborne, T. Garrett, and B. J. Gray, "How does market orientation contribute to service firm performance?: An examination of alternative mechanisms," *European Journal of Marketing*, vol. 36, pp. 1058-1075, 2002.
- [638] E. Winston and K. Q. Dadzie, "Market orientation of Nigerian and Kenyan firms: the role of top managers," *Journal of Business & Industrial Marketing Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 17, pp. 471-480, 2002.
- [639] K. N. Kennedy, J. R. Goolsby, and E. J. Arnould, "Implementing a Customer Orientation: Extension of Theory and Application," *Journal of Marketing*, vol. 67, pp. 67-81, 2003.
- [640] V. G. Chappell, "Marketing Planning for Extension Systems," *Journal of Extension*, vol. 32, 1994.
- [641] R. Deshpande, J. U. Farley, F. E. Webster, and I. Marketing Science, *Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms : a quadrad analysis*. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute, 1992.
- [642] L. Pitt, A. Caruana, and P. R. Berthon, "Market orientation and business performance: some European evidence," *International Marketing Review*, vol. 13, pp. 5-18, 1996.
- [643] G. J. Avlonitis and S. P. Gounaris, "Marketing Orientation and Company Performance: A Comparative study of Industrial Vs Consumer Good Companies," *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 385-402, 1997.
- [644] J. K. Han, N. Kim, and R. K. Srivastava, "Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?," *Journal of Marketing*, vol. 62, pp. 30-45, 1998.
- [645] N. Aggarwal and R. Sighn, "Marketing Orientation in Indian Organisations: an empirical analysis," *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 22, pp. 700-715, 2004.
- [646] H. Kasper, *The culture of market oriented organisations*. Maastricht: METEOR, Maastricht research school of Economics of Technology and Organizations, 2005.
- [647] P. D. Ellis, "Market Orientation and Performance: A Meta-Analysis and Cross-National Comparisons\*," *Journal of Management Studies*, vol. 43, pp. 1089-1107, 2006.
- [648] J. Santandreu, M. Shurden, and S. Smith, "Marketing orientation in a dynamic business environment: the case of small businesses," *The Coastal Business Journal*, vol. 6, pp. 1-10, 2007.
- [649] S. Im and J. P. Workman, "Market Orientation, Creativity and New Product Performance in High-Tech Firms," *Journal of Marketing*, vol. 68, pp. 114-132, 2004.
- [650] W. C. Johnson, "Market Orientation in the Asian Mobile Telecom Industry: Do Buyer and Seller perceptions concur?," Honolulu, Hawaii, USA 2003.
- [651] J. Kurtinaitiene, "Marketing orientation in the European Union mobile telecommunication market," *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 23, pp. 104-113, 2005.

- [652] A. Caruana, "An assessment of the dimensions and the stability of items in the MARKOR scale," *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 17, pp. 248-253, 1999.
- [653] M. Rio and J. Varela, "Market orientation behaviour: an empirical investigation using MARKOR," *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 21, pp. 6-15, 2003.
- [654] I. Bathgate, M. Omar, S. Nwankwo, and Y. Zhang, "Transition to a market orientation in China: preliminary evidence," *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 24, pp. 332-346, 2006.
- [655] J. A. Gliem and R. R. Gliem, "Calculating, Interpreting, And Reporting Cronbach's Alpha Reliability Coefficient For Likert-Type Scales," Midwest Research-to-Practice Conference in Adult, Continuing, and Community Education, 2003.
- [656] J. Reynaldo and A. Santos, "Cronbach's Alpha: A Tool for Assessing the Reliability of Scales," *Journal of Extension*, vol. 37, 1999.
- [657] R. T. Peterson, "Small business adoption of the marketing concept vs other business strategies," *Journal of Small Business Management*, vol. 1, pp. 8-46, 1989.
- [658] N. Constantelou, "Liberalizing telecommunications markets Political externalities in the Greek case," *Telecommunications Policy*, vol. 17, pp. 431-445, 1993.
- [659] P. Constantinou and A. Lagoudakis, "The Greek telecommunications policies and the EU directives," *Telecommunications policy*, vol. 20, pp. 261-272, 1996.
- [660] Y. D. Caloghirou and N. Constantelou, "Telecommunications infrastructure competition in Greece: Potential scenarios for future debates," *Telecommunications policy.*, vol. 19, pp. 313, 1995.
- [661] H. Gruber, *The economics of mobile telecommunications*. New York: Cambridge University Press, 2005.
- [662] C. Michalakelis, D. Varoutas, and T. Sphicopoulos, "Diffusion models of mobile telephony in Greece," *Telecomm Policy Telecommunications Policy*, vol. 32, pp. 234-245, 2008.
- [663] S. Zambarloukou, "Ownership, corporate governance and industrial relations in the banking and telecommunications sectors: the case of Greece," *Industrial Relations Journal*, vol. 41, pp. 233-248, 2010.
- [664] G. M. Moutafides and A. A. Economides, "Demand for broadband access in Greece," *Telematics and Informatics Telematics and Informatics*, vol. 28, pp. 125-141, 2011.
- [665] D. I. Giokas and G. C. Pentzaropoulos, "Evaluating productive efficiency in telecommunications: evidence from Greece," *Telecommunications Policy*, vol. 24, pp. 781-794, 2001.
- [666] M. Silva, L. Moutinho, A. Coelho, and A. Marques, "Market orientation and performance: modelling a neural network," *European Journal of Marketing*, vol. 43, pp. 421-437, 2009.
- [667] O.-P. Pohjola and K. Kilkki, "Value-based methodology to analyze communication services," *NETNOMICS*, vol. 8, pp. 1-2, 2007.
- [668] R. D. Banker, H.-H. Chang, and S. K. Majumdar, "A Framework for Analyzing Changes in Strategic Performance," *Strategic Management Journal*, vol. 17, pp. 693-712, 1996.
- [669] R. M. Grant, "The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation," *California Management Review California Management Review*, vol. 33, pp. 114-135, 1991.
- [670] G. S. Day, "The Capabilities of Market-Driven Organizations," *The Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 37-52, 1994.
- [671] G. S. Day, *The market driven organization : understanding, attracting, and keeping valuable customers*. New York: Free Press, 1999.
- [672] S. D. Hunt and R. M. Morgan, "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions," *The Journal of Marketing*, vol. 60, pp. 107-114, 1996.
- [673] S. D. Hunt, "Commentary: A General Theory of Competition issues, answers and an invitation," *European journal of marketing.*, vol. 35, pp. 524, 2001.

- [674] K. Appiah-Adu and C. Blankson, "Business strategy, organizational culture, and market orientation," *Thunderbird International Business Review*, vol. 40, pp. 235-256, 1998.
- [675] K. Kyriakopoulos, M. Meulenbergh, and J. Nilsson, "The impact of cooperative structure and firm culture on market orientation and performance," *Agribusiness Agribusiness*, vol. 20, pp. 379-396, 2004.
- [676] A. O'Cass and L. V. Ngo, "Market orientation versus innovative culture: two routes to superior brand performance," *European Journal of Marketing*, vol. 41, pp. 868-887, 2007.
- [677] Z. W. Todorovic and J. Ma, "Entrepreneurial and Market Orientation Relationship to Performance: The Multicultural Perspective," *Journal of Enterprising Communities: People and Places in the Global Economy*, vol. 2, pp. 21-36 2008.
- [678] D. A. Kargas and A. D. Pardalis, "Organizational culture and its relationship with financial statements: the Greek case," *European Journal of Management*, vol. 9, pp. 167-174, 2009.
- [679] A. H. Kirca and G. T. M. Hult, "Intra-organizational factors and market orientation: effects of national culture," *International Marketing Review International Marketing Review*, vol. 26, pp. 633-650, 2009.
- [680] B. Jaworski, A. Kohli, and A. Sahay, "Market-driven versus driving markets," *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, pp. 45-54, 2000.
- [681] F. T. Mavondo, J. Chimhazi, and J. Stewart, "Learning orientation and market orientation : relationship with innovation, human resource practices and performance," *European Journal of Marketing*, vol. 39, pp. 12-35, 2005.
- [682] N. A. Morgan, D. W. Vorhies, and C. H. Mason, "Market orientation, marketing capabilities, and firm performance," *Strat. Mgmt. J. Strategic Management Journal*, vol. 30, pp. 909-920, 2009.
- [683] C. Homburg and C. Pflesser, "A Multiple-Layer Model of Market-Oriented Organizational Culture: Measurement Issues and Performance Outcomes," *Journal of Marketing Research*, vol. 37, pp. 449-462, 2000.
- [684] A. Papadimitriou and A. Kargas, "The relationship between organizational culture and market orientation in the Greek telecommunication companies," *NETNOMICS*, pp. 1-23, 2012.
- [685] H. Le Cadre, M. Bouhtou, and B. Tuffin, "Consumers' preference modeling to price bundle offers in the telecommunications industry: a game with competition among operators," *NETNOMICS*, vol. 10, pp. 171-208, 2009.
- [686] D. M. Andrus and W. Norvell, "Marketing differences between large and small firms: A test of the industrial/consumer dichotomy hypothesis," *Akron Business and Economic Review*, vol. 21, pp. 81-90, 1990.
- [687] A. Shama, "Marketing Strategies During Recession: A Comparison of Small and Large Firms," *Journal of Small Business Management*, vol. 31, pp. 62, 1993.
- [688] N. E. Coviello, R. J. Brodie, and H. J. Munro, "An investigation of marketing practice by firm size," *Journal of Business Venturing Journal of Business Venturing*, vol. 15, pp. 523-545, 2000.
- [689] D. Carson, "Some Exploratory Models for Assessing Small Firms Marketing Performance (A Qualitative Approach)," *European Journal of Marketing*, vol. 24, pp. 5-51, 1990.
- [690] J. J. Tan and R. J. Litschert, "Environment-Strategy Relationship and Its Performance Implications: An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry," *Strategic Management Journal*, vol. 15, pp. 1-20, 1994.
- [691] C. Carrier, "Intrapreneurship in Large Firms and SMEs: A Comparative Study," *International Small Business Journal International Small Business Journal*, vol. 12, pp. 54-61, 1994.
- [692] S. Laforet, "Effects of size, market and strategic orientation on innovation in non-high-tech manufacturing SMEs," *European Journal of Marketing European Journal of Marketing*, vol. 43, pp. 188-212, 2009.

- [693] L. Hong, "Market orientation and firm size: an empirical examination in UK firms," *European Journal of Marketing*, vol. 29, pp. 57, 1995.
- [694] C. G. Brush, "Marketplace Information Scanning Activities of New Manufacturing Ventures," *Journal of Small Business Management*, vol. 30, pp. 41, 1992.
- [695] J. Child, "Predicting and understanding organizational structure," *Administrative Science Quarterly*, vol. 18, pp. 168-85, 1973.
- [696] B. W. Keats and M. A. Hitt, "A Causal Model of Linkages among Environmental Dimensions, Macro Organizational Characteristics, and Performance," *Academy of Management Journal*, vol. 31, 1988.
- [697] E. I. Lawler, "Rethinking organization size," *Organizational Dynamics* vol. 26, pp. 24-35, 1997.
- [698] H. Kriesi, "The organizational structure of new social movements in a political context," in *Comparative Perspectives On Social Movements*, D. McAdam, J. D. McCarthy, and N. Mayer, Eds. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
- [699] L. E. Greiner, *Evolution and revolution as organizations grow*. Boston: Harvard Business Review, 1972.
- [700] S. Birley and P. Westhead, "Growth and Performance Contrasts between 'Types' of Small Firms," *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 535-557, 1990.
- [701] J. B. Barney, "Looking inside for Competitive Advantage," *The Academy of Management Executive (1993-2005)*, vol. 9, pp. 49-61, 1995.
- [702] S. F. Slater and J. C. Narver, "The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication," *Journal of business research.*, vol. 48, pp. 69-73, 2000.
- [703] R. Goffee and G. Jones, *Why should anyone be led by you? : what it takes to be an authentic leader*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press, 2006.
- [704] M. Alvesson, "Leadership and Organizational Culture," in *The SAGE handbook of leadership*, A. Bryman, D. Collinson, K. Grint, B. Jackson, and M. Uhl-Bien, Eds. London: Thousand Oaks, 2011, pp. 151-164.
- [705] R. M. Stogdill, "Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature," *The Journal of Psychology The Journal of Psychology*, vol. 25, pp. 35-71, 1948.
- [706] E. A. Fleishman, "The description of supervisory behavior," *Journal of Applied Psychology Journal of Applied Psychology*, vol. 37, pp. 1-6, 1953.
- [707] F. E. Fiedler, *A theory of leadership effectiveness*. New York: McGraw-Hill, 1967.
- [708] P. Hersey and K. H. Blanchard, *Management of organizational behavior : utilizing human resources*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1982.
- [709] R. J. House, "A 1976 theory of charismatic leadership," in *The Cutting Edge*, J. G. Hunt and L. L. Larson, Eds. Carbondale, IL: Southern Illinois University Press, 1977.
- [710] K. Boal and R. Hooijberg, "Strategic leadership research: Moving on," *Leadership Quarterly*, vol. 11, pp. 515-549, 2000.
- [711] M. A. Carpenter, M. A. Geletkanycz, and W. G. Sanders, "Upper Echelons Research Revisited: Antecedents, Elements, and Consequences of Top Management Team Composition," *Journal of Management*, vol. 30, pp. 749-778, 2004.
- [712] H. Wang, A. S. Tsui, and K. R. Xin, "CEO leadership behaviors, organizational performance, and employees' attitudes," *The Leadership Quarterly The Leadership Quarterly*, vol. 22, pp. 92-105.
- [713] J. B. Sørensen, "The Strength of Corporate Culture and the Reliability of Firm Performance," *Administrative Science Quarterly*, vol. 47, pp. 70-91, 2002.
- [714] L. Block, "The leadership-culture connection: an exploratory investigation," *Leadership and Organization Development Journal*, vol. 24, pp. 318-334, 2003.
- [715] B. Jackson and K. W. Parry, *A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying leadership*. Los Angeles; London: SAGE.

- [716] M. Iszatt-White, "Strategic leadership: The accomplishment of strategy as a 'perennially unfinished project'," *Leadership Leadership*, vol. 6, pp. 409-424.
- [717] P. Vardiman, J. Houghton, and D. Jinkerson, "Environmental leadership development: Toward a contextual model of leader selection and effectiveness," *Human Resources Abstracts*, vol. 42, 2007.
- [718] M. Alvesson and M. Blom, "Less leadership?," Departement of Business Administration, Lund University, 2009.
- [719] M. Chodkowski, "Relationships between leader characteristics, planned change and organizational culture in a dynamic manufacturing environment," 1999.
- [720] J. Torpman, "The differentiating function of modern forms of leadership," *Management Decision Management Decision*, vol. 42, pp. 892-906, 2004.
- [721] R. J. Taormina, "Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture," *Leadership & Organization Development Journal Leadership & Organization Development Journal*, vol. 29, pp. 85-102, 2008.
- [722] Y. C. Li, "Examining the effects of organizational culture and leadership behaviors on organizational commitment, job satisfaction, and job performance at small and middle-sized firms in Taiwan," *Journal of American Academy of Business*, vol. 5, pp. 432-8, 2004.
- [723] C. T. Kwantes and C. A. Boglarsky, "Perceptions of organizational culture, leadership effectiveness and personal effectiveness across six countries," *Journal of international management.*, vol. 13, pp. 204, 2007.
- [724] A. Xenikou and M. Simosi, "Organizational culture and transformational leadership as predictors of business unit performance," *Journal of Managerial Psychology*, vol. 21, pp. 566-579, 2006.
- [725] S.-C. Chang and M.-S. Lee, "A study on relationship among leadership, organizational culture, the operation of learning organization and employees' job satisfaction," *The Learning Organization*, vol. 14, pp. 155-185, 2007.
- [726] H. N. Nguyen and S. Mohamed, "Leadership behaviors, organizational culture and knowledge management practices: An empirical investigation," *Journal of Management Development*, vol. 30, pp. 206-221.
- [727] B. Avolio, F. Walumbwa, and T. Weber, "Leadership: Current Theories, Research, and Future Directions," *Annual Review of Psychology*, vol. 60, pp. 421-449, 2009.
- [728] M. J. Gelfand, M. Erez, and Z. Aycan, "Cross-cultural organizational behaviour," *Annual Review of Psychology*, vol. 58, pp. 479-514, 2007.
- [729] R. J. House and P. Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness Research, *Culture, leadership, and organizations : the GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks, Calif.: Sage Publications, 2004.
- [730] B. L. Kirkman, K. B. Lowe, and C. B. Gibson, "A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework," *Journal of International Business Studies*, vol. 37, pp. 285-320, 2006.
- [731] K. Leung, R. S. Bhagat, N. R. Buchan, M. Erez, and C. B. Gibson, "Culture and international business: recent advances and their implications for future research," *J Int Bus Stud Journal of International Business Studies*, vol. 36, pp. 357-378, 2005.
- [732] B. Shamir and G. Eilam, "What's your story?€? A life-stories approach to authentic leadership development," *Leadership Quarterly*, vol. 16, pp. 395-417, 2005.
- [733] B. J. Avolio and W. L. Gardner, "Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership," *The Leadership Quarterly The Leadership Quarterly*, vol. 16, pp. 315-338, 2005.
- [734] B. J. Avolio, "Promoting more integrative strategies for leadership theory-building," *American Psychologist American Psychologist*, vol. 62, pp. 25-33, 2007.
- [735] G. A. Yukl, *Leadership in organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1981.



- [736] M. Uhl-Bien, R. Marion, and B. McKelvey, "Complexity Leadership Theory: Shifting leadership from the industrial age to the knowledge era," *Leadership Quarterly*, vol. 17, pp. 298–318, 2007.
- [737] B. B. Lichtenstein, M. Uhl-Bien, R. Marion, A. Seers, J. D. Orton, and C. Schreiber, "Complexity leadership theory: an interactive perspective on leading in complex adaptive systems," in *Complex Systems Leadership Theory: New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness*, J. K. Hazy, J. A. Goldstein, and B. B. Lichtenstein, Eds. Mansfield, MA: ISCE Publications, 2007, pp. 129–41.
- [738] M. Uhl-Bien and R. Marion, *Complexity leadership*. Charlotte, NC: IAP, Information Age Pub., 2008.
- [739] J. K. Hazy, J. A. Goldstein, and B. B. Lichtenstein, "Complex systems leadership theory: an introduction," in *Complex Systems Leadership Theory: New Perspectives from Complexity Science on Social and Organizational Effectiveness*, J. K. Hazy, J. A. Goldstein, and B. B. Lichtenstein, Eds. Mansfield, MA: ISCE Publications, 2007.
- [740] D. Ladkin, *Rethinking Leadership: A New Look at Old Leadership Questions*: Cheltenham : Edward Elgar, 2010.
- [741] M. H. Bond, "Reclaiming the individual from Hofstede's ecological analysis--a 20-year odyssey: comment on Oyserman et al. (2002)," *Psychological bulletin*, vol. 128, pp. 73-7, 2002.
- [742] J. H. Gray, I. L. Densen, and J. C. Sarros, "A matter of size: does organizational culture predict job satisfaction in small organizations,," Monash University, Melbourne, 2003.
- [743] K. N. Al-Khalifa and E. M. Aspinwall, "Using the competing values framework to investigate the culture of Qatar industries," *Total Quality Management*, vol. 12, pp. 417-428, 2001.
- [744] B. Gupta, "A comparative study of organizational strategy and culture across industry," *Benchmarking: An International Journal*, vol. 18, pp. 510-528.
- [745] S. Birley and P. Westhead, "Growth and performance contrasts between 'types' of small firms," *Strategic Management Journal*, vol. 11, pp. 535-57, 1990.
- [746] F. N. Kerlinger and E. J. Pedhazur, *Multiple regression in behavioral research*. New York, 1973.
- [747] IBM, "Leading Through Connections, Insights from the global chief executive officer study," IBM Corporation, 2012.
- [748] F. J. Garrigos-Simon, D. P. Marquis, and Y. Narangajavana, "Competitive strategies and performance in Spanish hospitality firms," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 17, pp. 22-38, 2005.
- [749] P. J. Harris and M. Mongiello, "Key performance indicators in European hotel priorities: general managers' choices and company profiles," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 13, pp. 120-127, 2001.
- [750] H. Atkinson and J. B. Brown, "Rethinking performance measures: assessing progress in UK hotels," *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 13, pp. 128-136, 2001.
- [751] J. F. Hair, R. E. Anderson, R. L. Tatham, and W. C. Black, *Multivariate Data Analysis*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1998.
- [752] K. A. Bollen, *Structural equations with latent variables*. New York: Wiley, 1989.
- [753] R. S. Landis, D. J. Beal, and P. E. Tesluk, "A Comparison of Approaches to Forming Composite Measures in Structural Equation Models," *Organizational Research Methods*, vol. 3, pp. 186-207, 2000.
- [754] A. Kargas and A. Papadimitriou, "The relationship between organizational culture and market orientation in the Greek telecommunication companies," *Netnomics*, vol. DOI: 10.1007/s11066-012-9066-0, 2012.
- [755] European Commission, "European Economic Forecast, European Economy 1|2012 (provisional version)," vol. Spring 2012, E. a. F. Affairs, Ed., 2012.

- [756] OECD, "Greece – Economic forecast summary," vol. May 2012: Organisation for Economic Co-operation and Development, 2012.
- [757] International Monetary Fund, "World Economic Outlook," vol. April 2012: IMF, 2012.
- [758] J. E. Hanke and A. G. Reitsch, *Business forecasting*. Boston: Allyn and Bacon, 1981.
- [759] G. E. P. Box and G. M. Jenkins, *Time series analysis : forecasting and control*. San Francisco: Holden-Day, 1976.
- [760] C. A. Sims, *Macroeconomics and reality*. Evanston, Ill: Econometric Society, 1980.
- [761] H. Lötkepohl, *Introduction to multiple time series analysis*. Berlin; New York: Springer-Verlag, 1991.
- [762] G. Christou, *An Introduction to Econometrics, 2nd ed.* Athens: Gutenberg, 2004.
- [763] J. E. Hanke and D. Wichern, *Business Forecasting, 9/E*: Prentice Hall, 2009.
- [764] L. Zeng, "Evaluation of GDP Forecast Models for Korea," International Monetary Fund, 2011.
- [765] J. H. Stock and M. W. Watson, "A Comparison of Linear and Non Linear Univariate models for Forecasting Macroeconomic Time Series," National Bureau of Economic Research, 1998.
- [766] P. Louvieris, "Forecasting International Tourism Demand for Greece," *Journal of Travel & Tourism Marketing*, vol. 13, pp. 1-2, 2003.
- [767] KEPE, "Greek Economic Outlook," vol. 15: Centre of Planning and Economic Research, 2012.
- [768] KEPE, "Greek Economic Outlook," vol. 18: Centre of Planning and Economic Research, 2012.
- [769] D. Bourantas, J. Anagnostelis, Y. Mantes, and A. G. Kefalas, "Culture Gap in Greek Management," *Organization Studies Organization Studies*, vol. 11, pp. 261-283, 1990.
- [770] Σαχινίδης, Α, "Οι επιπτώσεις της ισχύος και του τύπου της Οργανωσιακής Κουλτούρας στην αποτελεσματικότητα και την καινοτομικότητα των επιχειρήσεων," in *Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης*. Παιρειάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς, 2006.

