



**ΑΝΟΙΚΤΟ
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ
ΚΥΠΡΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ
ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ**

**ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ
«Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα»**

ΔΙΑΤΡΙΒΗ ΕΠΙΠΕΔΟΥ ΜΑΣΤΕΡ

**Λειτουργική Αριστεία, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ευελιξία ως
Στρατηγική Επιλογή Συνεχούς Βελτίωσης και Επιχειρηματικής
Αριστείας, στην Διοίκηση Ολικής Ποιότητας**

Ηρόδοτος Ηροδότου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Πάρις Κλεάνθους**

ΛΕΥΚΩΣΙΑ, ΙΟΥΝΙΟΣ, 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών
Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή



Λειτουργική Αριστεία, Οργανωσιακή Κουλτούρα και
Ευελιξία ως Στρατηγική Επιλογή Συνεχούς Βελτίωσης και
Επιχειρηματικής Αριστείας, στην Διοίκηση Ολικής
Ποιότητας

Ηρόδοτος Ηροδότου

Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Πάρις Κλεάνθους

ΙΟΥΝΙΟΣ 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Λειτουργική Αριστεία, Οργανωσιακή Κουλτούρα και
Ευελιξία ως Στρατηγική Επιλογή Συνεχούς Βελτίωσης και
Επιχειρηματικής Αριστείας, στην Διοίκηση Ολικής
Ποιότητας**

Ηρόδοτος Ηροδότου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Δρ. Πάρις Κλεάνθους**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στη Διοίκηση, Τεχνολογία και Ποιότητα από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

ΙΟΥΝΙΟΣ 2018

ΛΕΥΚΗ ΣΕΛΙΔΑ

Περίληψη

Ο στόχος της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διερευνήσει σε θεωρητικό επίπεδο την Οργανωσιακή Κουλτούρα των οργανισμών ως προϋπόθεση για τη Λειτουργική Αριστεία ως μακροπρόθεσμη επιλογή διαρκούς βιώσιμης ανάπτυξης, σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Στην ποσοτική έρευνα για την Laiko Cosmos Trading θα μετρηθεί η παρούσα και μελλοντική κατάσταση της Οργανωσιακής Κουλτούρας και η σύγκριση της με τα αποτελέσματα 1000 οργανισμών σε συναφείς δραστηριότητες.

Στο πλαίσιο αυτό αναπτύχθηκε η έννοια της Λειτουργικής Αριστείας, βάσει του μοντέλου του Miller 2014, που περιλαμβάνει τέσσερα συστατικά στοιχεία: Προσέλκυση και Διατήρηση Κορυφαίων Ταλέντων, την Καινοτομία και την Συνεργασία, την Ευθυγράμμιση της Τακτικής με την Στρατηγική και την Απόκτηση και Διατήρηση των Πελατών που θέλουμε, για μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και βελτιστοποίηση της ταχύτητας. Απώτερος σκοπός αυτής της προσέγγισης είναι να φτάσει ο οργανισμός στο επίπεδο της Κυριαρχίας και να παραμένει εκεί, περνώντας διαδοχικά ή παρακάμπτοντας τις τρεις προηγούμενες φάσεις της Λειτουργικής Αριστείας, δηλαδή την Έλλειψη Κατεύθυνσης, την Επίγνωση και την Δέσμευση. Ο οργανισμός μπορεί να χρησιμοποιήσει αυτά τα στοιχεία για να παρακάμψει τις φάσεις ή να μετακινηθεί γρήγορα, χρησιμοποιώντας τα πέντε κλειδιά: την Ταχύτητα, την Αποδοτική Επικοινωνία, την Εφαρμοσμένη σοφία, την Ηγεσία και την Απόδοση.

Η προσπάθεια για την κατανόηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας εστιάζει στις θεωρητικές προσεγγίσεις της, στα βαθύτερα πιο σύνθετα ανθρωπολογικά μοντέλα κουλτούρας, αλλά επίσης και σε κρίσιμα στοιχεία της έννοιας της κουλτούρας συνεπάγεται διαρθρωτική σταθερότητα, βάθος, πλάτος και μοτίβο ή ολοκλήρωση και στα επίπεδα της. Τονίζονται οι επιδράσεις της κουλτούρας σε ατομικό και επιχειρησιακό επίπεδο. Η αλλαγή της κουλτούρας προϋποθέτει την αναθεώρηση των θεμελιωδών στόχων, αξιών και προσδοκιών των οργανισμών και των ατόμων.

Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στην έρευνα που έχει διεξαχθεί από 1 Φεβρουαρίου 2018 μέχρι 13 Μαρτίου 2018, στην Laiko Cosmos Trading, μιας εταιρείας που ασχολείται με την διανομή ταχέως διακινουμένων προϊόντων. Η μέτρηση της Υφιστάμενης και Επιθυμητής κουλτούρας του οργανισμού έγινε με την χρήση του Εργαλείου Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας βάσει του θεωρητικού μοντέλου του “Πλαισίου των Ανταγωνιστικών Αξιών” των Cameron & Quinn, με ποσοτική ανάλυση. Από τα αποτελέσματα φαίνεται στην επιχείρηση να κυριαρχεί η κουλτούρα της οικειότητας σήμερα, αλλά και στο μέλλον. Αυτό είναι ασύμβατο με την σχετική θεωρία, που υποστηρίζει ότι στις επιχειρήσεις λιανικού και

χονδρικού εμπορίου κυριαρχεί η κουλτούρα της αγοράς αλλά υπάρχει τεκμηριωμένη απάντηση και σε σχέση με τις προσπάθειες αλλαγής της κουλτούρας του οργανισμού αναδεικνύεται σε ένα ενδιαφέρον ζήτημα.

Summary

The aim of this postgraduate dissertation is to explore the Organizational Culture of organizations on a theoretical level as a prerequisite for operational excellence as a long-term option for sustained development in an ever-changing environment. Quantitative research for Laiko Cosmos Trading will measure the present and future state of the organizational culture and compare it with the results of 1000 organizations with related activities.

In this context, the concept of Operational Excellence has been developed, based on the Miller 2014 model, comprising from four components, Attracting and Retaining Top Talent, Innovation and Collaboration, Aligning Tactics with Strategy and Acquiring and Maintaining Customers you want, for maximizing profitability and optimizing speed. The ultimate goal of this approach is to reach the organization at the level of Sovereignty and to remain there, by passing successively or bypassing the three previous phases of functional excellence, namely Lack of Direction, Awareness and Commitment. The organization can use these elements to bypass phases or move quickly, using the five keys: Speed, Efficient Communication, Applied Wisdom, Leadership and Performance.

The attempt to understand Organizational Culture focuses on its theoretical approaches, in deeper, more complex anthropological culture models but also on critical elements of the concept of culture entails structural stability, depth, breadth and pattern or integration and its levels. The impact of culture on the individual and the operational level is emphasized. Changing culture requires the revision of the fundamental goals, values and expectations of organizations and individuals.

Particular emphasis is given to the survey conducted from February 1, 2018 to March 13, 2018, to Laiko Cosmos Trading, a company that deals with the distribution of fast moving products. The measurement of the organization's Now and Preferred Culture was done using the Organizational Culture Assessment Instrument, based on the Cameron & Quinn's theoretical model of the Competitive Value Framework with quantitative analysis. From the results seems that the Clan Culture dominates today but also in the future. This is inconsistent with the relevant theory, which supports that the Market Culture prevails in the retail and wholesale business, but there is a documented answer and in connection with the attempts for culture change of the organization, it becomes an interesting issue.

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρ. Πάρη Κλεάνθους για τις πολύτιμες συμβουλές, τις κατευθύνσεις και την ουσιαστική στήριξη του στην εκπόνηση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής.

Ευχαριστώ την αείμνηστη μητέρα μου, που μου έχει διδάξει την αγάπη προς όλους και τον πατέρα μου που μου έχει μάθει να προσπαθώ συνεχώς.

Ευχαριστώ τα υπέροχα παιδιά μου Βάσω και Φαίδωνα από τα οποία αντλώ δύναμη. Νιώθω περήφανος για αυτά. Ιδιαίτερα ευχαριστώ τη σύζυγο μου Έλενα που είναι πάντα μαζί μου και στα εύκολα και στα δύσκολα και με έχει στηρίξει ακούραστα με πολλή αγάπη.

Περιεχόμενα

1	Εισαγωγή.....	1
2	Λειτουργική Αριστεία, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ευελιξία.....	4
2.1	Λειτουργική Αριστεία.....	5
2.1.1	Χαρακτηριστικά της Λειτουργικής Αριστείας.....	5
2.1.2	Τα στοιχεία της Λειτουργικής Αριστείας.....	6
2.1.3	Επαναπροσδιορισμός του τρόπου μέτρησης της επιτυχίας.....	7
2.1.4	Οι τέσσερεις φάσεις της Λειτουργικής Αριστείας.....	8
2.1.4.1	Φάση 1: Έλλειψη Κατεύθυνσης.....	8
2.1.4.2	Φάση 2: Επίγνωση.....	10
2.1.4.3	Φάση 3: Δέσμευση.....	10
2.1.4.4	Φάση 4: Κυριαρχία.....	10
2.1.5	Οι πέντε πυλώνες για να κυριαρχήσει η τέχνη της Λειτουργικής Αριστείας.....	11
2.1.5.1	Ταχύτητα.....	11
2.1.5.2	Αποδοτική επικοινωνία.....	11
2.1.5.3	Εφαρμοσμένη Σοφία.....	12
2.1.5.4	Ηγεσία.....	12
2.1.5.5	Εκτέλεση.....	12
2.1.6	Τα κύρια συστατικά της Λειτουργικής Αριστείας.....	13
2.2	Οργανωσιακή Κουλτούρα.....	14
2.2.1	Θεωρητικές προσεγγίσεις της Κουλτούρας.....	15
2.2.1.1	Διαρθρωτική σταθερότητα.....	16
2.2.1.2	Βάθος.....	16
2.2.1.3	Πλάτος.....	16
2.2.1.4	Μοτίβο ή Ολοκλήρωση.....	16
2.2.2	Επίπεδα Κουλτούρας.....	17
2.2.2.1	Επίπεδο 1 – Ανθρώπινες Δημιουργίες / Ευρήματα (Artifacts).....	17
2.2.2.2	2.2.2.2 Επίπεδο 2 - Υιοθετημένες / Κοινές Αξίες (Espoused / Shared Values).....	17
2.2.2.3	2.2.2.3 Επίπεδο 3 Βασικές Υποθέσεις / Παραδοχές (Basic Assumptions).....	18
2.2.3	Οργανωσιακή Κουλτούρα: επιδράσεις σε ατομικό και εταιρικό επίπεδο.....	19
2.2.4	Οργανωσιακή Κουλτούρα και αλλαγή.....	19
3	Αλλαγές και Τάσεις εξωτερικού περιβάλλοντος.....	21
3.1	Παγκόσμιο Εξωτερικό περιβάλλον.....	21
3.1.1	Μετατόπιση της παγκόσμιας οικονομικής ισχύος.....	21
3.1.2	Οι κλιματικές αλλαγές και η έλλειψη πόρων.....	23

3.1.3	Δημογραφικές αλλαγές.....	24
3.1.4	Τεχνολογικές ανακαλύψεις.....	25
3.1.5	Νέες ιδεολογίες.....	26
3.1.6	Νομοθεσία.....	27
3.2	Το Τοπικό Εξωτερικό Περιβάλλον.....	27
3.2.1	Μακροοικονομικές εξελίξεις.....	27
3.2.2	Κυρίες Δημογραφικές Τάσεις στην Κύπρο.....	29
3.2.2.1	Συνολικός Πληθυσμός και η Σύνθεση του.....	29
3.2.2.2	Εκτιμήσεις πληθυσμού και δημογραφικών στοιχείων.....	30
3.2.2.3	Γάμος.....	30
3.2.2.4	Μετανάστευση.....	31
3.2.2.5	Σύγκριση δημογραφικών μεγεθών της Κύπρου - Ευρωπαϊκής Ένωσης.....	31
4	Η Laiko Cosmos Trading.....	33
4.1	Η γέννηση της Laiko Cosmos Trading.....	33
4.1.1	Όμοιες δραστηριότητες, διαφορετικές κουλτούρες.....	36
4.2	Αλλαγές και Ευελιξία.....	37
5	Έρευνα – Ερωτηματολόγιο.....	39
5.1	Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (Competitive Values Framework).....	40
5.2	Οι τέσσερις τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	42
5.2.1	Η κουλτούρα της Ιεραρχίας.....	42
5.2.2	Η κουλτούρα της Αγοράς.....	43
5.2.3	Η κουλτούρα της Οικειότητας.....	44
5.2.4	Η κουλτούρα της Καινοτομίας.....	46
5.3	Εργαλείο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	47
5.3.1	Επεξεργασία βαθμολογίας και γραφική απεικόνιση.....	48
6	Αποτελέσματα – Εισηγήσεις.....	51
6.1	Δημογραφικά Χαρακτηριστικά για την Laiko Cosmos Trading 2018.....	52
6.2	Η σημασία του προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας.....	57
6.2.1	Τύπος.....	57
6.2.2	Διαφορές.....	57
6.2.3	Δύναμη.....	58
6.2.4	Πολιτισμική Συσχέτιση.....	58
6.2.5	Σύγκριση Προφίλ.....	60
6.2.6	Τάσεις.....	60
6.3	Πίνακες ποσοτικών δεδομένων και απεικονίσεων της Laiko Cosmos Trading, Μάρτιος 2018.....	62

6.4	Εισηγήσεις - Συμπεράσματα.....	67
	Παράρτημα Α Φάσεις Λειτουργικής Αριστείας.....	69
A.1	Οι τέσσερις φάσεις της Λειτουργικής Αριστείας.....	69
A.1.1	Φάση 1: Έλλειψη Κατεύθυνσης.....	69
A.1.2	Φάση 2: Επίγνωση.....	69
A.1.3	Φάση 3: Δέσμευση.....	70
A.1.4	Φάση 4: Κυριαρχία.....	71
	Παράρτημα Β Έρευνα Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	72
B.1	Επικοινωνία με την Laiko Cosmos Trading.....	72
B.2	Δημογραφικά στοιχεία – Ερωτηματολόγιο.....	73
B.3	Το Πλαίσιο Αξιολόγησης Οργανωσιακής Κουλτούρας – Ερωτηματολόγιο.....	74
B.4	Φύλλο εργασίας για βαθμολόγηση του OCAI.....	79
	Βιβλιογραφία.....	80
	Ελληνική Βιβλιογραφία.....	80
	Ξένη Βιβλιογραφία.....	80
	Διαδίκτυο.....	82
	Γλωσσάριο.....	83

Σχήματα

Σχήμα 1:	Τα στοιχεία της Λειτουργικής Αριστείας.....	7
Σχήμα 2:	Τέσσερις φάσεις της Λειτουργικής Αριστείας.....	9
Σχήμα 3:	Αλυσίδα αξίας δραστηριοτήτων.....	13
Σχήμα 4:	Ολιστική προσέγγιση δραστηριοτήτων.....	14
Σχήμα 5:	Επίπεδα Κουλτούρας.....	18
Σχήμα 6:	Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών.....	42

Πίνακες

Πίνακας 1:	Το μέλλον της Λειτουργικής Αριστείας. Επαναπροσδιορισμός των Μετρήσεων Επιτυχίας.....	7
Πίνακας 2:	Εξοικονομήσεις και επεκτάσεις κατά την συγχώνευση της Omilos Laikou Distributors και Cosmos Trading, 2012.....	36
Πίνακας 3:	Αντίθετες υποθέσεις των βασικών Αξιών.....	41
Πίνακας 4:	Συνδυασμός ερωτημάτων με τεταρτημόρια.....	49
Πίνακας 5:	Δεδομένα εργαζομένων σε κάθε λειτουργικό τμήμα.....	52

Πίνακας 6: Δεδομένα ακαδημαϊκών προσόντων εργαζομένων.....	53
Πίνακας 7: Δεδομένα για το φύλο των εργαζομένων.....	54
Πίνακας 8: Δεδομένα ηλικίας των εργαζομένων.....	55
Πίνακας 9: Δεδομένα χρόνων υπηρεσίας των εργαζομένων.....	56
Πίνακας 10: Συνολικοί μέσοι οροί για κάθε τύπο κουλτούρας για την υφιστάμενη και την προτιμώμενη κατάσταση.....	62
Πίνακας 11: Αποτελέσματα των έξι χαρακτηριστικών της Παρούσας και Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας για την Laiko Cosmos Trading, Μάρτιος 2018.....	63
Πίνακας 12:Υφιστάμενη Κατάσταση της επιχείρησης (1 από 2).....	75
Πίνακας 13: Υφιστάμενη Κατάσταση της επιχείρησης (2 από 2).....	76
Πίνακας 14: Επιθυμητή Κατάσταση της επιχείρησης (1 από 2).....	77
Πίνακας 15: Επιθυμητή Κατάσταση της επιχείρησης (2 από 2).....	78
Πίνακας 16: Φύλλο εργασίας για βαθμολόγηση του ΟΣΑΙ.....	79

Διαγράμματα

Διάγραμμα 1: Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου, Ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ κατά την περίοδο 2005 – 2017 (εκτίμηση για το 2016 πρόβλεψη για το 2017).....	28
Διάγραμμα 2: Πληθυσμός κατά ηλικία και φύλο, Κύπρος 2016.....	30
Διάγραμμα 3: Μεταβολές πληθυσμού στις χώρες της ΕΕ, 2016,(Τμήμα Στατιστικής Κυπριακή Δημοκρατίας, (2017:11-18)).....	32
Διάγραμμα 4: Ποσοστά εργαζομένων σε κάθε λειτουργικό τμήμα.	52
Διάγραμμα 5: Ποσοστά των ακαδημαϊκών προσόντων των εργαζομένων.	53
Διάγραμμα 6: Ποσοστά για το φύλο των εργαζομένων.	54
Διάγραμμα 7: Ποσοστά ηλικίας των εργαζομένων.	55
Διάγραμμα 8: Ποσοστά χρόνων υπηρεσίας των εργαζομένων.	56
Διάγραμμα 9: Προφίλ Οργανωσιακής Κουλτούρας.....	62
Διάγραμμα 10: Οργανωσιακά Χαρακτηριστικά.....	64
Διάγραμμα 11: Οργανωσιακή Ηγεσία.....	64
Διάγραμμα 12: Διοίκηση Εργαζομένων.....	65
Διάγραμμα 13: Οργανωσιακός Μηχανισμός Συγκράτησης.....	65
Διάγραμμα 14: Στρατηγική Έμφαση.....	66
Διάγραμμα 15: Κριτήρια Επιτυχίας.....	66

Κεφάλαιο 1

Εισαγωγή

Η διαχρονική αξία των οργανισμών διαφοροποιείται ανάλογα με τις μεταβολές που συμβαίνουν βραχυπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα, περικλείοντας κίνδυνους λόγω αστάθμητων απροβλέπτων και κάποτε ισχυρών εσωτερικών και εξωτερικών περιβαλλοντικών πιέσεων που δυνατό να τερματίσουν την περίοδο πετυχημένης λειτουργίας τους. Οι οργανισμοί επιχειρούν σε διαφορετικές δραστηριότητες να πετύχουν την αριστεία επιλέγοντας και εφαρμόζοντας ανάμεσα σε πληθώρα προγραμμάτων αριστείας σε τακτικό, επιχειρησιακό και εταιρικό επίπεδο. Ποια είναι εκείνα τα στοιχεία, οι παράγοντες, τα χαρακτηριστικά, οι συντελεστές που θα οδηγήσουν ένα οργανισμό ή μια επιχείρηση σε διαρκή επιτυχημένη πορεία;

Αυθόρμητα μπορεί να υποστηριχθεί ότι πρόκειται για τη στρατηγική αφού πρόκειται για μακροπρόθεσμη προοπτική που δίνει την ευκαιρία στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν και να πετύχουν το όραμα, την αποστολή και ουσιαστικά τους στόχους τους σε ένα διευρυμένο χρονικό ορίζοντα. Ποικιλία άλλων απόψεων υποστηρίζουν ότι είναι η ηγεσία, η καινοτομία, το ανθρώπινο δυναμικό, οι πελάτες, οι διαδικασίες, οι λειτουργίες, τα πρότυπα ή τα οργανωσιακά προγράμματα. Η αποτελεσματικότητα αυτών των προσεγγίσεων για τον σκοπό που έχουν αναπτυχθεί δεν ήταν πάντοτε επιτυχημένη. Έχει αναπτυχθεί τόσο σε θεωρητικό όσο και πρακτικό επίπεδο η Οργανωσιακή Κουλτούρα σε μια προσπάθεια να εξηγηθεί γιατί τόσα φιλόδοξα προγράμματα επιχειρησιακών αλλαγών συχνά αποτυγχάνουν. Η διάσταση απόψεων είναι διάχυτη αναμεσά στους θεωρητικούς για τον ορισμό της, ενώ αντίθετα συγκλίνουν στην ουσιαστική θετική συμβολή της στην υποστήριξη της μακροχρόνιας και αποτελεσματικής λειτουργίας των οργανισμών.

Ο στόχος τη παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής είναι να διερευνήσει σε θεωρητικό επίπεδο την Οργανωσιακή Κουλτούρα των οργανισμών ως προϋπόθεση για την Λειτουργική Αριστεία σαν μακροπρόθεσμη επιλογή διαρκούς βιώσιμης ανάπτυξης σε ένα

διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Στην ποσοτική έρευνα για την Laiko Cosmos Trading θα μετρηθεί η παρούσα και μελλοντική κατάσταση της Οργανωσιακής Κουλτούρας ώστε να εξαχθούν συμπεράσματα για την αναγκαία αλλαγή.

Το βασικό συμπέρασμα της μεταπτυχιακής διατριβής είναι ότι η Οργανωσιακή Κουλτούρα είναι ο βασικότερος παράγοντας αποτελεσματικής μακροχρόνιας επιτυχίας ενός οργανισμού για να αναπτυχθεί η Λειτουργική Αριστεία σε ένα γρήγορα εναλλασσόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Αντίθετα, είναι και ο κυριότερος λόγος αποτυχίας προσπάθειας οργανωσιακών αλλαγών όταν η Οργανωσιακή Κουλτούρα έχει αγνοηθεί. Η κουλτούρα του οργανισμού χρειάζεται αρκετό χρόνο για να αναπτυχθεί και να εμπεδωθεί στον οργανισμό και δεν αλλάζει εύκολα. Η ηγεσία και η διοίκηση είναι οι κυριότεροι μοχλοί αλλαγής της κουλτούρας όπου απαιτείται. Σύμφωνα με την σχετική θεωρία και εφαρμοσμένη πρακτική των Cameron & Quinn 2006, για μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας βάσει του “Πλαισίου Ανταγωνιστικών Αξιών”, η κυρίαρχη κουλτούρα ενός οργανισμού ανάμεσα στις τέσσερις, (Οικειότητας, Καινοτομίας, Αγοράς, Ιεραρχίας) πρέπει να είναι προσανατολισμένη στις δραστηριότητες του οργανισμού στο περιβάλλον που ανταγωνίζεται ή λειτουργεί, ώστε να θεωρείται αποτελεσματική.

Το μοντέλο της θεωρητικής προσέγγισης και μέτρησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας δεν λαμβάνει υπόψη τις εθνικές κουλτούρες της χώρας στην οποία εφαρμόζεται και κατ’ επέκταση ούτε τις διαφορετικές εθνικές κουλτούρες των εργαζομένων σε ένα οργανισμό που πιθανό να διαφοροποιεί τα κυρίαρχα και επιμέρους χαρακτηριστικά της κουλτούρας και μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένας περιορισμός.

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται μια γενική περιγραφή του προβλήματος, η ακολουθούμενη προσέγγιση, ο σκοπός, η θέση και οι περιορισμοί της διατριβής, η περιγραφή της μεθοδολογίας και συνοπτική παρουσίαση των ενοτήτων.

Στο Κεφάλαιο 2, αναπτύχθηκε η έννοια της Λειτουργικής Αριστείας βάσει του μοντέλου του Miller 2014, που προσδιορίζει τέσσερα συστατικά στοιχεία της, για τη μεγιστοποίηση της κερδοφορίας και βελτιστοποίηση της ταχύτητας. Η επιδίωξη των οργανισμών είναι μέσα από τις διάφορες φάσεις της Λειτουργικής Αριστείας να φτάσουν στη μέγιστη αξιοποίηση των στοιχείων στο ψηλότερο επίπεδο. Αναπτύσσονται η

θεωρητική προσέγγιση της Οργανωσιακής Κουλτούρας και οι επιδράσεις της σε ατομικό και επιχειρησιακό επίπεδο, καθώς και οι προϋποθέσεις αλλαγής της.

Στο κεφάλαιο 3 γίνεται μια ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος και οι μελλοντικές τάσεις που προδιαγράφονται ενώ σε τοπικό επίπεδο γίνεται αναφορά σε οικονομικά και δημογραφικά ζητήματα.

Στο κεφάλαιο 4 γίνεται αναφορά στη δημιουργία, τις δραστηριότητες, στο όραμα και στην αποστολή και τις εταιρικές αξίες της Laiko Cosmos Trading. Παρουσιάζονται οι προκλήσεις και οι αλλαγές στο περιβάλλον της εταιρείας, αλλά και οι προσπάθειες μέχρι σήμερα αντιμετώπισης της Οργανωσιακής Κουλτούρας.

Στο κεφάλαιο 5 έχει αναπτυχθεί η σχετική θεωρία βάσει του μοντέλου του “Πλαισίου των Ανταγωνιστικών Αξιών” και το Εργαλείο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας για μέτρηση της Υφιστάμενης και Επιθυμητής κουλτούρας του οργανισμού.

Στο κεφάλαιο 6 παρουσιάζονται και αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας που έχει διεξαχθεί στην Laiko Cosmos Trading, για μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας του οργανισμού και στη συνέχεια τα συμπεράσματα της διατριβής καθώς και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Κεφάλαιο 2

Λειτουργική Αριστεία, Οργανωσιακή Κουλτούρα και Ευελιξία

Η Λειτουργική Αριστεία παλαιότερα σήμαινε επικέντρωση αποκλειστικά στην τυποποίηση των διαδικασιών, την εξάλειψη των ελαττωματικών και της σπάταλης, την επίλυση προβλημάτων, την απάλειψη και τη διόρθωση των αιτίων των σφαλμάτων. Οι επιχειρήσεις με αυτό τον τρόπο καταφέρναν να διατηρήσουν την αξία και όχι να δημιουργήσουν αξία. Οι επιχειρήσεις καλούνται να εστιάσουν την προσοχή τους στις πρώτες γραμμές των λειτουργιών τους μέσα από την οπτική γωνία μιας ολιστικής αντιμετώπισης παράλληλα με την οικονομική αβεβαιότητα και την πολυπλοκότητα σε ένα γρηγορά κινούμενο κόσμο. Η Λειτουργική Αριστεία πηγάζει μέσα από καινοτόμες ιδέες που εστιάζουν στην αφοσίωση στους ανθρώπους και στην αποτελεσματική αλλαγή. Η ευθυγράμμιση της στρατηγικής με την τακτική είναι κρίσιμης σημασίας για την αποτελεσματική εφαρμογή της και στην ευελιξία του οργανισμού. Η Λειτουργική Αριστεία στηρίζεται στην επιδίωξη της βελτιστοποίησης της απόδοσης και της κερδοφορίας παρέχοντας αξία στους πελάτες.(Miller, 2014:1).

“Το ποσοστό αποτυχίας των περισσότερων προγραμματισμένων πρωτοβουλιών οργανωσιακής αλλαγής είναι δραματικό. Είναι γνωστό για παράδειγμα, ότι τα τρία τέταρτα του ανασχεδιασμού (Reengineering), της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (TQM, Total Quality Management), του Στρατηγικού Σχεδιασμού (Strategic Planning) και οι προσπάθειες Συρρίκνωσης (Downsizing) έχουν αποτύχει εξ ολοκλήρου ή έχουν δημιουργήσει αρκετά σοβαρά προβλήματα, ώστε να απειλείται η επιβίωση του οργανισμού (Cameron, 1997). Διάφορες μελέτες ανέφεραν ότι ο πιο συχνά αναφερόμενος λόγος που δόθηκε για αποτυχία ήταν η παραμέληση της κουλτούρας του οργανισμού. Με άλλα λόγια, η αποτυχία αλλαγής της κουλτούρας του οργανισμού κατέστρεψε τα άλλα είδη οργανωσιακών αλλαγών που ξεκίνησαν (Caldwell, 1994, CSC

Index, 1994; Gross, Pascale και Athos, 1993. Kotter and Heskett, 1992).” (Cameron & Quinn 2006 :1)

Έχει αναγνωρισθεί από ερευνητές ότι η Οργανωσιακή Κουλτούρα έχει ισχυρό αντίκτυπο στην απόδοση και τη μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Η εμπειρική έρευνα έχει δημιουργήσει μια εντυπωσιακή σειρά ευρημάτων που καταδεικνύουν τη σημασία της κουλτούρας για την ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης (για ανασκοπήσεις, βλέπε Cameron και Ettington, 1988, Denison, 1990 και Trice and Beyer, 1993). (Cameron & Quinn 2006: 5). Οι Kotter και Heskett (1992) έλαβαν συνέντευξη από εβδομήντα πέντε εξαιρετικά έγκριτους οικονομικούς αναλυτές και όλοι αναγνώρισαν την κουλτούρα ως κρίσιμο παράγοντα μακροπρόθεσμης οικονομικής επιτυχίας. (Cameron & Quinn 2006: 6)

Σε ένα δυναμικό και απρόβλεπτο περιβάλλον όπου η αλλαγή είναι το μόνο σταθερό χαρακτηριστικό, οι επιχειρήσεις καλούνται να διαχειριστούν τις αλλαγές αποτελεσματικά για να επιβιώνουν και να ξεπερνούν τους ανταγωνιστές τους. Πολλές επιχειρήσεις ενώ ήταν πρωτοπόροι στον κλάδο τους έχουν εξαφανιστεί από την αγορά, επειδή δεν κατάφεραν να διαχειριστούν αποτελεσματικά την αλλαγή.

2.1 Λειτουργική Αριστεία

Σύμφωνα με τον Miller 2014, μέσα από μια καινοτόμα θεώρηση υποστηρίζει τον επαναπροσδιορισμό της Λειτουργικής Αριστείας σαν νοοτροπία (mind set) παρά σαν εργαλείο. Σε συνδυασμό με την παραδοσιακή άποψη που υποστηρίζει την Λειτουργική Αριστεία αναμεσά στις πρώτες γραμμές των επιχειρήσεων, η νέα προσέγγιση προσδιορίζει ως βασικούς άξονες της, βάσει του μοντέλου Λειτουργικής Αριστείας του Miller, (Σχήμα 1, σελ.7), τους ανθρώπους, την ηγεσία, την ευθυγράμμιση της στρατηγικής με την τακτική και την καινοτομία μαζί με τη συνεργασία.

2.1.1 Χαρακτηριστικά της Λειτουργικής Αριστείας

Τα χαρακτηριστικά της Λειτουργικής Αριστείας επιτρέπουν σε κάθε επιχείρηση να ορίζει τους δικούς της στόχους τους οποίους μπορεί να αναθεωρεί, να προσαρμόζει επανειλημμένα σε ένα αέναο κύκλο συνεχούς βελτίωσης και τελικά να ενσωματωθεί στην κουλτούρα της. Μερικά κοινά χαρακτηριστικά των οργανισμών που παρουσιάζουν με συνέπεια καλή απόδοση είναι:

- Οι εργαζόμενοι τους ενδυναμώνονται (και ενδυναμώνουν τους εαυτούς τους) ώστε να λαμβάνουν αποφάσεις που εξυπηρετούν το συμφέρον του πελάτη.
- Τα προϊόντα και / ή οι υπηρεσίες τους είναι υψηλής ποιότητας και με συνέπεια βελτιωμένα, ή νεότερα και καλύτερα, επίσης αναπτύσσονται συστηματικά.
- Εκτελούν μόνο δραστηριότητες που προσθέτουν αξία και μπορούν να μετρήσουν το ρόλο που κάθε δραστηριότητα διαδραματίζει, συμβάλλοντας σε αυτήν την αξία.
- Έχουν μια κουλτούρα προσανατολισμένη στην δράση.
- Έχουν ένα σαφές όραμα για την μελλοντική κατάσταση και όλοι στον οργανισμό γνωρίζουν τις ευθύνες τους για να φτάσουν εκεί.
- Είναι αρκετά ευέλικτοι ώστε να αντιδρούν γρήγορα στις μετατοπίσεις της αγοράς ή σε νέες ευκαιρίες στην αγορά.
- Έχουν ισχυρές σχέσεις με τους πελάτες και τους επιχειρηματικούς εταίρους οι οποίοι δρουν ως πρέσβεις μάρκας και συμβάλλουν στη βελτίωση του οργανισμού.
- Συνδέουν την αποστολή με τη στρατηγική, τη στρατηγική με την εκτέλεση και την εκτέλεση με τις λειτουργίες.
- Έχουν ανοικτή και δυναμική εσωτερική και εξωτερική συνεργασία και επικοινωνία.
- Παρακολουθούν συνεχώς την απόδοση και τα αποτελέσματα.
- Ξέρουν πότε να επιταχύνουν τα πράγματα και πότε να τα επιβραδύνουν για να μεγιστοποιήσουν τα αποτελέσματα.
- Είναι σε θέση να προσελκύσουν και να διατηρήσουν τους καλύτερους ανθρώπους.

2.1.2 Τα στοιχεία της Λειτουργικής Αριστείας

Η Λειτουργική Αριστεία αφορά τη διαχείριση ταλέντων, την προώθηση της καινοτομίας, την ευθυγράμμιση στρατηγικής και τακτικής και την ενίσχυση της εμπλοκής των πελατών. Η Λειτουργική Αριστεία είναι ένα διανοητικό κεφάλαιο, όχι ένα εργαλείο. Συμβάλλει στην αύξηση της κερδοφορίας, της παραγωγικότητας, της προσέλκυση και διατήρησης κορυφαίων ταλέντων, της εμπλοκής και της ενδυνάμωσης των εργαζομένων, της καινοτομίας και πολλών άλλων δυνάμεων ενός οργανισμού. Το κάθε στοιχείο ενισχύεται από την ικανότητα βελτιστοποίησης της ταχύτητας και ενεργοποιείται από την ώθηση για μεγιστοποίηση της κερδοφορίας Miller, 2014:3).



Σχήμα 1: Τα στοιχεία της Λειτουργικής Αριστείας. (Miller, 2014:3)

2.1.3 Επαναπροσδιορισμός του τρόπου μέτρησης της επιτυχίας

Ο επαναπροσδιορισμός των μετρήσεων της επιτυχίας με την νέα σκέψη, υποστηρίζουν

Παλιά σκέψη	Νέα σκέψη
Αποδοτικότητα	Αποτελεσματικότητα
Παραγωγικότητα	Ενίσχυση της εκτέλεσης
Οικονομίες	Ανάπτυξη
Εξάλειψη των αποβλήτων	Προώθηση της καινοτομίας
Τυποποίηση	Προσαρμογή
Αλλαγή από πάνω προς τα κάτω	Δέσμευση και ενδυνάμωση
Μετακίνηση πιο γρήγορα	Βελτιστοποίηση ταχύτητας
Εκπτώσεις	Αξία
Πρόσληψη	Στρατολόγηση
Ισότητα των πελατών	Διαστρωμάτωση πελατών
Ανάπτυξη στρατηγικής	Εκτέλεση στρατηγικής
Ικανοποίηση των πελατών	Διατήρηση πελατών και παραπομπές

Πίνακας 1: Το μέλλον της Λειτουργικής Αριστείας. Επαναπροσδιορισμός των Μετρήσεων Επιτυχίας. (Miller, 2014:13)

την ενασχόληση με δραστηριότητες που οδηγούν σε αυξημένη ανάπτυξη και όχι απλά κάποιος να είναι απασχολημένος. Με αυτό των τρόπο μετρούμε αποτελέσματα και όχι δραστηριότητες (πίνακας 1 σελ. 7)(Miller, 2014:4).

2.1.4 Οι τέσσερις φάσεις της Λειτουργικής Αριστείας

Ανάλογα με τον επίπεδο επίτευξης των τεσσάρων στοιχείων, (σχήμα 2, σελ.9), οι επιχειρήσεις δυνατό να κινούνται ελεύθερα ανάμεσα στις τέσσερις φάσεις Λειτουργικής Αριστείας:

- Έλλειψη Κατεύθυνσης
- Επίγνωση
- Δέσμευση
- Κυριαρχία

Οι περισσότεροι οργανισμοί τείνουν να ξεκινούν από την πρώτη φάση και στη συνέχεια να κινούνται διαδοχικά στις άλλες φάσεις. Εναλλακτικά όπως φαίνεται στο σχήμα 2, (σελ.9), ένας οργανισμός μπορεί να κινηθεί από τη φάση 1 στη φάση 4 εστιάζοντας στις σωστές στρατηγικές και την επιτυχή εφαρμογή τους. Εάν ένας οργανισμός συνδέσει την προσέγγισή του με τα πέντε βασικά κλειδιά (σελ.11-13) που απαιτούνται για την κυριαρχία, μπορεί να επιταχύνει το δρόμο του μέσα από τις φάσεις.

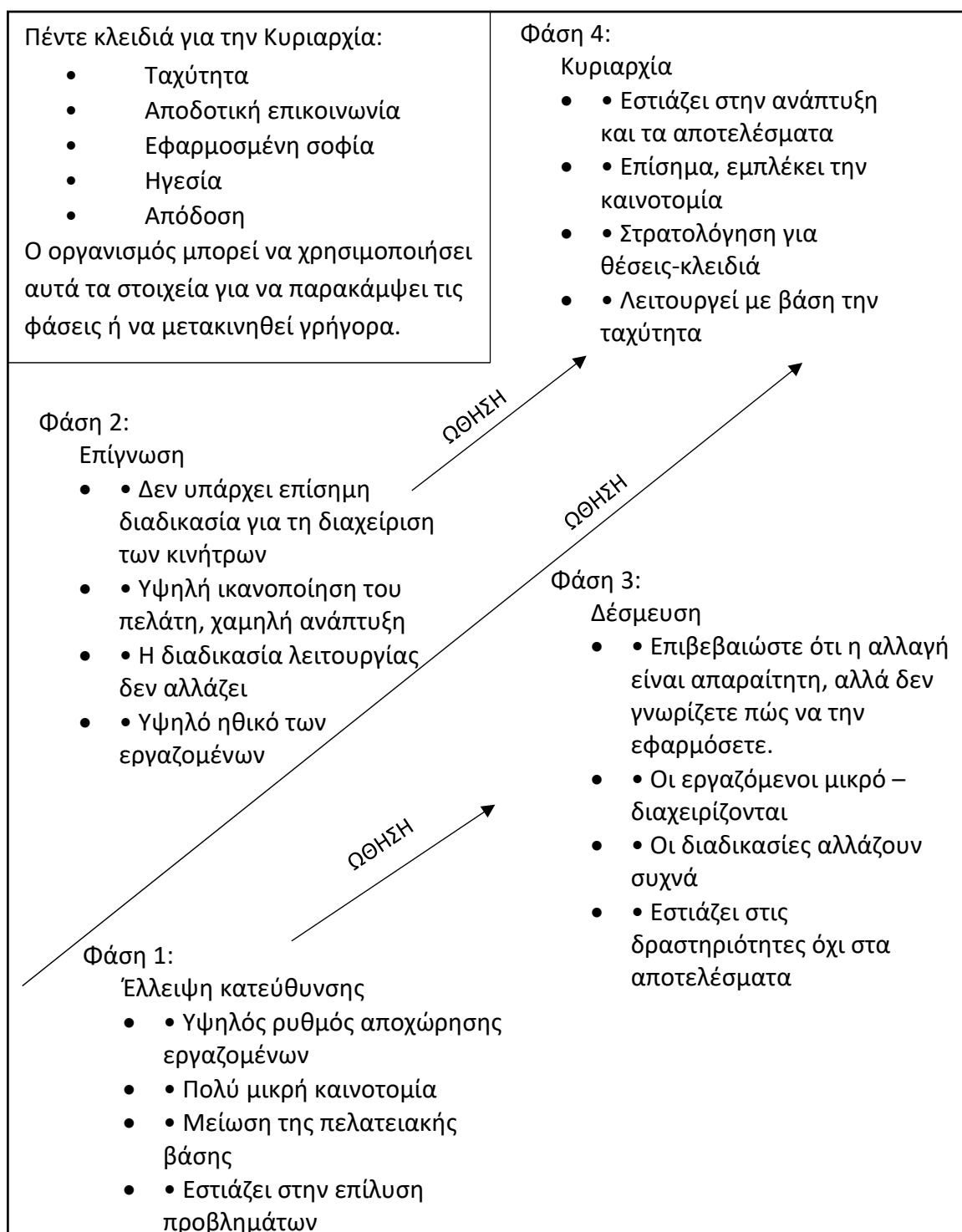
Οι τέσσερις τύποι των οργανισμών:

- Φτάνοντας στην κυριαρχία και παραμένοντας εκεί.
- Φτάνοντας στην κυριαρχία και μετά χάνοντας σημαντικό μερίδιο αγοράς.
- Φτάνοντας στην κυριαρχία, τότε εξαφανίζεται.
- Φτάνοντας στην κυριαρχία, χάνοντας την και ξαναβρίσκοντας την επανέρχονται ακόμα πιο δυνατά.(Miller, 2014:14)

Ο στόχος για οποιονδήποτε οργανισμό δεν είναι μόνο να επιτύχει την κυριαρχία, αλλά και να την διατηρήσει. Αυτό προϋποθέτει συνολική επιτυχία και στα πέντε κλειδιά συνεχώς και ταυτόχρονα. (Miller, 2014:17)

2.1.4.1 Φάση 1: Έλλειψη Κατεύθυνσης

Η επιχείρηση σε αυτή την φάση δεν γνωρίζει τη σημασία της Λειτουργικής Αριστείας. Η εν λόγω επιχείρηση τείνει να περνά το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου της για την επίλυση προβλημάτων που προκύπτουν (μερικές φορές αποκαλούνται "πυρκαγιές"), επειδή δεν έχει καθιερώσει σαφή στόχο ή μελλοντικό όραμα. Αντί να μετράνε τα αποτελέσματα,



Σχήμα 2: Τέσσερις φάσεις της Λειτουργικής Αριστείας (Miller, 2014:16).

μετράνε την επιτυχία κατά την ολοκλήρωση της δραστηριότητας, αλλά συχνά αυτές οι δραστηριότητες δεν οδηγούν σε αποτελέσματα. Δεν μπορούν να ευθυγραμμίσουν τις δραστηριότητες με το μελλοντικό όραμα της επιχείρησης επειδή δεν έχουν εντοπίσει τι είναι αυτό το όραμα. Επικεντρώνονται στην επίλυση προβλημάτων, αντί στην αξιοποίηση ευκαιριών. Λόγω αυτής της εστίασης, το μόνο που καταφέρνουν είναι να

πέτυχουν ίσως προηγούμενες επιδόσεις, δεν θα επιτύχουν καλύτερα αποτελέσματα. (χαρακτηριστικά φάσης 1, παράρτημα Α.1.1 σελ.69).

2.1.4.2 Φάση 2: Επίγνωση

Η επιχείρηση στη Φάση 2 γνωρίζει τη σημασία της Λειτουργικής Αριστείας, αλλά δεν είναι σίγουρη για το τι πρέπει να κάνει γι' αυτό. Υποστηρίζουν την ιδέα να δούμε πώς λειτουργεί και τείνουν να δοκιμάζουν πολλές διαφορετικές πρωτοβουλίες, αλλά πολλές από αυτές τις πρωτοβουλίες δεν είναι επιτυχείς λόγω έλλειψης αποτελεσματικής εκτέλεσης. Πολλές μικρές επιχειρήσεις που αναπτύσσονται ταχύτατα σε μεσαίες επιχειρήσεις βρίσκονται κολλημένες στη φάση 2. Αυξάνονται με γρήγορο ρυθμό, αλλά θέλουν να διατηρήσουν ακόμα την οικογενειακή ατμόσφαιρα που δημιουργήθηκε όταν ήταν μικρές. Συχνά η εταιρεία εξακολουθεί να διευθύνεται από τους αρχικούς ιδιοκτήτες και ιδρυτές οι οποίοι είναι ανθεκτικοί σε οποιαδήποτε αλλαγή που θα μπορούσε να διαταράξει την κουλτούρα και είναι τόσο υπερήφανοι. Η επιχείρηση το παίρνει άνετα, μερικές φορές πολύ άνετα και δεν είναι έτοιμη να κάνει τις απαιτούμενες αλλαγές τώρα που έχει αυξηθεί σημαντικά σε μέγεθος (χαρακτηριστικά φάσης 2, παράρτημα Α.1.2 σελ.69).

2.4.1.3 Φάση 3: Δέσμευση

Η επιχείρηση στη φάση 3 έχει αρχίσει να εφαρμόζει μια κουλτούρα Λειτουργικής Αριστείας και προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνει τον τρόπο λειτουργίας της. Δεσμεύεται να κάνει αλλαγές. Ο περιορισμός της είναι ότι δεν γνωρίζει τις σωστές αλλαγές που πρέπει να κάνει και αντ' αυτού βασίζεται σε εξωτερικούς παράγοντες για να οδηγήσει τις απαραίτητες αλλαγές. Αυτοί οι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να περιλαμβάνουν εξάρτηση από νομοθετικές αλλαγές, μεγάλη εξάρτηση από εξωτερικούς συμβούλους ή πρόσληψη προσωρινών πόρων για την υποστήριξη βασικών πρωτοβουλιών. Χωρίς αυτούς τους εξωτερικούς οδηγούς τείνει να χάσει την εστίαση της ή να την σπρώξει πίσω στους παλιούς τρόπους σκέψης και επιχειρηματικότητας (χαρακτηριστικά φάσης 3, παράρτημα Α.1.3 σελ.70).

2.1.4.4 Φάση 4: Κυριαρχία

Η τέταρτη και η τελική φάση είναι η Κυριαρχία. Η επιχείρηση που λειτουργεί σε αυτή τη φάση γνωρίζει τι πρέπει να κάνει και έχει μπορέσει να εσωτερικεύσει αυτή τη γνώση για να πάρει συνεπή αποτελέσματα. Η επιχείρηση σε αυτή τη φάση είναι συχνά ηγέτης του

κλάδου, που εκτελεί με συνέπεια σε υψηλό επίπεδο. Αυτή η επιχείρηση γνωρίζει επίσης ότι δεν μπορεί ποτέ να επιτρέψει να σταματήσει να βελτιώνεται, οπότε δεν είναι ποτέ ικανοποιημένη με την επικρατούσα κατάσταση (χαρακτηριστικά φάσης 4, παράρτημα A.1.4 σελ.71).

2.1.5 Οι πέντε πυλώνες για να κυριαρχήσει η τέχνη της Λειτουργικής Αριστείας

Απώτερος σκοπός των επιχειρήσεων είναι να φτάσει στην φάση της κυριαρχίας δηλαδή να έχει εφαρμόσει μια κουλτούρα Λειτουργικής Αριστείας σε ό,τι κάνει και να την διατηρήσει. Αυτό συμβαίνει μέσα από την εφαρμογή ταυτόχρονα πέντε πυλώνων (βλέπε σχήμα 2 σελίδα 9):

- Ταχύτητα
- Αποδοτική Επικοινωνία
- Εφαρμοσμένη Σοφία
- Ηγεσία
- Εκτέλεση

Μια επιχείρηση που έχει επιτύχει την κυριαρχία έχει εφαρμόσει μια κουλτούρα Λειτουργικής Αριστείας, επιδιώκει αυτή την αριστεία σε ό,τι κάνει. Ο στόχος για οποιονδήποτε επιχείρηση δεν είναι μόνο να επιτύχει την κυριαρχία, αλλά και να τη διατηρήσει πετυχαίνοντας και στους πέντε πυλώνες. (Miller, 2014:5).

2.1.5.1 Ταχύτητα

Για να μετακινηθούν γρήγορα μεταξύ των φάσεων φτάνοντας στην κυριαρχία οι οργανισμοί πρέπει να μάθουν να βελτιστοποιούν την ταχύτητα με την οποία ενεργούν. Αυτό σημαίνει την εφαρμογή κρίσιμων μετρήσεων και δεικτών για να γνωρίζουν πότε να επιβραδύνουν και πότε να επιταχύνουν για να πέτυχουν τα καλύτερα αποτελέσματα. Υπάρχουν πολλές επιχειρήσεις που παραβλέπουν τη σημασία της βελτιστοποίησης της ταχύτητας, εις βάρος τους.

2.1.5.2 Αποδοτική επικοινωνία

Οι επιτυχημένες επιχειρήσεις είναι πολύ σαφείς σχετικά με την κατεύθυνση που θέλουν να πάνε και είναι σε θέση να διατυπώσουν συνοπτικά αυτό στους υπαλλήλους, τους πελάτες, τους επιχειρηματικούς εταίρους και άλλους ενδιαφερόμενους. Κατανοούν ποιες είναι οι βασικές ομάδες ενδιαφερομένων μερών, ποια μηνύματα πρέπει να παραδοθούν

στον καθένα, πώς θα είναι το πιο σημαντικό μήνυμα, την αποτελεσματική παράδοση και τη συχνότητα επικοινωνίας.

2.1.5.3 Εφαρμοσμένη Σοφία

Οι οργανισμοί πρέπει να εφαρμόσουν τρόπους για την αποτελεσματική ανταλλαγή γνώσεων εσωτερικά μεταξύ των τμημάτων και των επιχειρησιακών μονάδων, αλλά ακόμη και μέσα σε ένα ενιαίο τμήμα για να εξασφαλιστεί η κοινή χρήση των περιπτώσιολογικών μελετών και των αποτελεσμάτων των πελατών, η επικοινωνία με τους πελάτες να βελτιστοποιείται και να μεταδίδονται βασικές στρατηγικές πληροφορίες. Συχνά οι οργανισμοί έχουν καλές εσωτερικές βέλτιστες πρακτικές ακριβώς κάτω από τις μύτες τους, αλλά δεν κάνουν αποτελεσματική δουλειά να τις μοιράζονται με άλλα τμήματα και λειτουργικές μονάδες. Καλή εσωτερική επικοινωνία, η κοινή χρήση της σοφίας της επιχείρησής σας, είναι ένας έτοιμος και αποτελεσματικός τρόπος για τη βελτίωση της απόδοσης.

2.1.5.4 Ηγεσία

Εάν θέλετε να μετακινηθείτε γρήγορα προς την κυριαρχία πρέπει να υπάρχει ηγεσία σε ολόκληρο τον οργανισμό σας δεν μπορεί να συγκεντρωθεί μόνο με την εκτελεστική ομάδα. Οι οργανισμοί πρέπει να προσδιορίσουν τους βασικούς ηγέτες σε ολόκληρο τον οργανισμό και να τους αναπτύξουν. Πρέπει να υπάρχουν ευκαιρίες για κάθε εργαζόμενο να επιταχύνει και να πάρει ένα ηγετικό ρόλο ακόμη και αν πρόκειται για μια συγκεκριμένη πρωτοβουλία. Συχνά εξαιρετικοί ηγέτες βρίσκονται σε απροσδόκητες περιοχές της εταιρείας.

2.1.5.5.Εκτέλεση

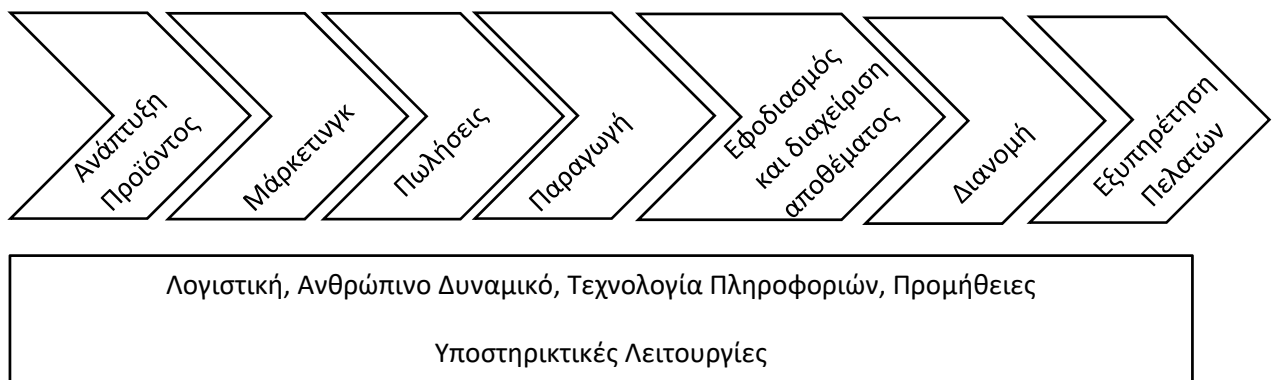
Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να κινηθούν γρήγορα μέσω των φάσεων της Λειτουργικής Αριστείας πρέπει να εξασφαλίσουν ότι η τακτική τους είναι ευθυγραμμισμένη με τη στρατηγική και συνολική κατεύθυνση του οργανισμού. Αυτό σημαίνει ότι μετράτε μόνο αποτελέσματα που βοηθούν την επιχείρηση προς τους δηλωμένους στόχους της. Μια δραστηριότητα που δεν το κάνει αυτό πρέπει να σταματήσει. Οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογήσουν τι κάνουν οι εργαζόμενοι και να διασφαλίσουν ότι όλες οι δραστηριότητες προσδίδουν προστιθέμενη αξία. Εάν η στρατηγική αλλάξει οι τακτικές πρέπει να αλλάξουν με αυτήν. Είναι εκπληκτικό, αλλά αληθινό ότι πολλές επιχειρήσεις αλλάζουν

τους μελλοντικούς στόχους και την κατεύθυνση, αλλά εξακολουθούν να λειτουργούν με τον ίδιο τρόπο όπως και πριν.

2.1.6 Τα κύρια συστατικά της Λειτουργικής Αριστείας

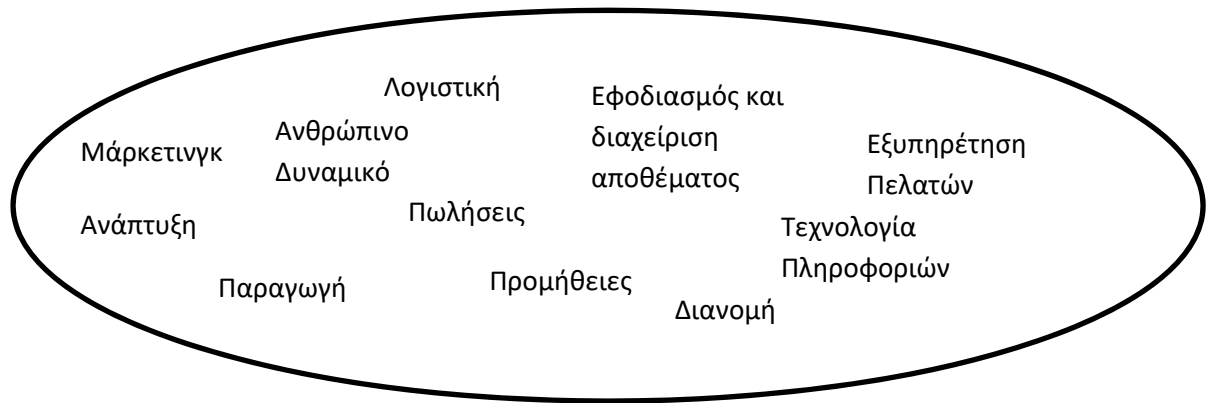
Η παλαιά αντίληψη ότι οι οργανωτικές λειτουργίες εκτελούνται από μια ομάδα ανεξάρτητων ακόμη και απομονωμένων μονάδων που συγκρατούνται από μια σειρά συνδέσμων θα δημιουργήσουν πολλές προϋποθέσεις για αυτές τις συνδέσεις να σπάσουν ή τουλάχιστον να αποδυναμωθούν. Η νέα αντίληψη υποστηρίζει μια κοινή αντίληψη μια κοινή άποψη που οργανώνει το σύνολο των κυρίων και υποστηρικτικών λειτουργιών αλλά και των εξωτερικών παραγόντων σε ένα κοινό στόχο. Όλοι οι εμπλεκόμενοι λειτουργούν με ορατότητα και διαδραστικότητα που αναπτύσσεται και ευθυγραμμίζεται προς την ίδια κατεύθυνση ενεργώντας συλλογικά ως μια οντότητα. (Miller, 2014:5).

Το σχήμα 3 δείχνει τον παλιό τρόπο σκέψης, στον οποίο οι δραστηριότητες και τα τμήματα είναι σύνδεσμοι σε μια αλυσίδα που χτίστηκε με στόχο να αποκτήσει ένα προϊόν ή μια υπηρεσία ένας πελάτης. Το πρόβλημα είναι ότι αυτός ο τρόπος σκέψης για ένα οργανισμό σημαίνει ότι υπάρχουν κενά μεταξύ των συνδέσμων και αναπόφευκτα χάνονται κάποια αποτελεσματικότητα και απόδοση κατά τη διάρκεια. Αυτή η προσέγγιση παραγνωρίζει την δημιουργία σιλό, κενών και αδυναμιών σε μια σειριακή διεργασία.



Σχήμα 3: Αλυσίδα αξίας δραστηριοτήτων

Η νέα προσέγγιση, σχήμα 4 σελ.14, που οργανώνει όλες τις λειτουργίες ή τα τμήματα χωρίς την ύπαρξη υποστηρικτικών λειτουργιών βάσει μιας ολιστικής προσέγγισης συνεργαζόμενοι όλοι οι ενδιαφερόμενοι τόσο εντός όσο και εκτός του οργανισμού έχοντας μια κοινή άποψη για τον κοινό στόχο ή στόχους.



Σχήμα 4: Ολιστική προσέγγιση δραστηριοτήτων

2.2 Οργανωσιακή Κουλτούρα

Οι Cameron & Quinn αντίθετα με την επικρατούσα άποψη της επιστημονικής λογοτεχνίας που υποστηρίζει ότι οι επιτυχημένες επιχειρήσεις εκείνες με σταθερή κερδοφορία και υψηλότερες οικονομικές αποδόσεις δεν έχουν να κάνουν αποκλειστικά με τις ανταγωνιστικές δυνάμεις της αγοράς που αρχικά προσδιορίστηκαν από τον Michael Porter το 1980. Είναι δε αξιοσημείωτο ότι οι πιο πετυχημένες επιχειρήσεις στις Η.Π.Α. δεν είχαν κανένα από αυτά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, ούτε οι πέντε οι πιο επιτυχημένες επιχειρήσεις, (η Southwest Airlines, η Walmart, η Tyson Foods, η Circuit City και η Plenum Publishing), τις τελευταίες δύο δεκαετίες που έχουν κυριολεκτικά αποσταθεροποιήσει τον ανταγωνισμό στα οικονομικά κέρδη. (Cameron & Quinn 2006: 3)

Το κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα αυτών των εταιρειών, το πιο σημαντικό τους ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ο πιο ισχυρός παράγοντας που τονίζουν όλοι ως βασικό συστατικό για την επιτυχία τους είναι η Οργανωσιακή τους Κουλτούρα. Η συνεχιζόμενη επιτυχία αυτών των επιχειρήσεων

- δεν είχε να κάνει με τις δυνάμεις της αγοράς παρά με τις εταιρικές αξίες,
- λιγότερο από την ανταγωνιστική τοποθέτηση παρά από τις προσωπικές πεποιθήσεις
- λιγότερο από τα πλεονεκτήματα των πόρων παρά από το όραμα.

2.2.1 Θεωρητικές προσεγγίσεις της Κουλτούρας

Αυτή η κουλτούρα δημιουργείται μερικές φορές από τον αρχικό ιδρυτή της επιχείρησης (όπως ο Walt Disney). Μερικές φορές εμφανίζεται με την πάροδο του χρόνου, όπως ένας οργανισμός συναντά και ξεπερνά τις προκλήσεις και τα εμπόδια στο περιβάλλον της (όπως στην Coca-Cola). Μερικές φορές αναπτύσσεται συνειδητά από ομάδες διαχείρισης που αποφασίζουν να βελτιώσουν τις επιδόσεις της εταιρείας τους με συστηματικούς τρόπους (όπως έκανε η General Electric). Με απλά λόγια, οι επιτυχημένες εταιρείες έχουν αναπτύξει κάτι ξεχωριστό που αντικαθιστά εταιρική στρατηγική, παρουσία στην αγορά και τεχνολογικά πλεονεκτήματα. Παρόλο που η στρατηγική, η παρουσία στην αγορά και η τεχνολογία είναι σαφώς σημαντικές, οι πολύ επιτυχημένες επιχειρήσεις έχουν αναπτύξει και διαχειριστεί μια μοναδική εταιρική κουλτούρα. Αυτή η δύναμη ακολουθεί την ικανότητα μιας ισχυρής, μοναδικής κουλτούρας (δηλ. να διευκολύνουν ένα κοινό σύστημα ερμηνείας για τα μέλη), να δημιουργήσουν κοινωνική τάξη (να καταστήσουν σαφές στα μέλη τι αναμένεται), να δημιουργήσουν συνέχεια (διαιώνίζουν βασικές αξίες και κανόνες σε γενιές μελών), να δημιουργήσουν μια συλλογική ταυτότητα και δέσμευση (δεσμεύουν τα μέλη μαζί) και διασαφηνίζουν ένα όραμα για το μέλλον (ενεργοποιούν την κίνηση προς τα εμπρός) (βλέπε Trice and Beyer, 1993). (Cameron & Quinn 2006: 4)

Τα βαθύτερα, πιο σύνθετα ανθρωπολογικά μοντέλα κουλτούρας και όχι τα επιφανειακά αναφέρονται σε ένα ευρύ φάσμα παρατηρούμενων γεγονότων και υποκείμενων δυνάμεων με έννοιες και φαινόμενα που σχετίζονται με την κουλτούρα και / ή αντικατοπτρίζουν την κουλτούρα, όπως:

- Οι παρατηρούμενες συμπεριφορικές συνήθειες όταν αλληλεπιδρούν οι άνθρωποι
- τα ομαδικά πρότυπα
- οι υιοθετημένες αξίες
- η επίσημη φιλοσοφία
- οι κανόνες του "παιχνιδιού"
- το κλίμα
- οι ενσωματωμένες δεξιότητες
- οι συνήθειες της σκέψης
- τα διανοητικά μοντέλα ή / και τα γλωσσικά παραδείγματα
- οι κοινές έννοιες, οι "μεταφορές ρίζας" ή τα ενσωματωμένα σύμβολα
- οι τυπικές τελετές και εορτασμοί

(σημασία των ορισμών στο γλωσσάριο σελ. 83-85)

Κανένα από αυτά δεν είναι δυνατό να θεωρηθούν χρήσιμα ως κουλτούρα μιας χώρας, ενός οργανισμού, μιας επαγγελματικής ομάδας ή οποιασδήποτε ομάδας. Ωστόσο, η λέξη «κουλτούρα» προσθέτει διάφορα άλλα κρίσιμα στοιχεία στην έννοια της κοινής χρήσης. Η έννοια της κουλτούρας συνεπάγεται διαρθρωτική σταθερότητα, βάθος, πλάτος και μοτίβο ή ολοκλήρωση. Schein (2010:14-17)

2.2.1.1. Διαρθρωτική σταθερότητα

Η κουλτούρα συνεπάγεται κάποιο επίπεδο δομικής σταθερότητας στην ομάδα. Αφού επιτύχουμε την αίσθηση της ομαδικής ταυτότητας η οποία αποτελεί βασική συνιστώσα της κουλτούρας, είναι η κύρια σταθεροποιητική μας δύναμη και δεν θα εγκαταλειφθεί εύκολα. Η κουλτούρα είναι δύσκολο να αλλάξει, επειδή τα μέλη της ομάδας εκτιμούν την σταθερότητα στο ότι παρέχει νόημα και προβλεψιμότητα. Schein (2010:16)

2.2.1.2 Βάθος

Η κουλτούρα είναι το βαθύτερο, συχνά ασυνείδητο κομμάτι μιας ομάδας και επομένως είναι λιγότερο απτό και λιγότερο ορατό. Από αυτή την άποψη, οι περισσότερες από τις κατηγορίες που χρησιμοποιούνται για να περιγράψουν την κουλτούρα που αναφέρθηκε νωρίτερα μπορούν να θεωρηθούν ως εκδηλώσεις της κουλτούρας αλλά δεν είναι η «ουσία» αυτού που εννοούμε με τον κουλτούρα. Όταν κάτι είναι πιο βαθιά ενσωματωμένο προσδίδει σταθερότητα. Schein (2010:16)

2.2.1.3 Πλάτος

Ένα τρίτο χαρακτηριστικό της κουλτούρας είναι ότι μετά την ανάπτυξή της καλύπτει όλη τη λειτουργία ενός συνόλου. Η κουλτούρα είναι διαδεδωμένη και επηρεάζει όλες τις πτυχές του τρόπου με τον οποίο ένας οργανισμός ασχολείται με το πρωταρχικό του έργο, τα διάφορα περιβάλλοντα και τις εσωτερικές του λειτουργίες. Όχι ό,τι όλες οι ομάδες έχουν κουλτούρα με αυτή την έννοια αλλά η έννοια σημαίνει ότι αν αναφερόμαστε στην "κουλτούρα" ενός συνόλου αναφερόμαστε σε όλες τις λειτουργίες του. Schein (2010:17)

2.2.1.4 Μοτίβο ή Ολοκλήρωση

Το τέταρτο χαρακτηριστικό που υπονοείται από την έννοια του κουλτούρας και που προσδίδει περαιτέρω σταθερότητα είναι το μοτίβο ή η ολοκλήρωση των στοιχείων σε ένα μεγαλύτερο παράδειγμα ή το "Gestalt" (δες γλωσσάριο σελ.85). Η κουλτούρα υποδηλώνει ότι οι τελετουργίες, το κλίμα, οι αξίες και οι συμπεριφορές συνδέονται

μεταξύ τους σε ένα συνεκτικό σύνολο και αυτό το πρότυπο ή ενσωμάτωση είναι η ουσία αυτού που εννοούμε με την «κουλτούρα».

Τέτοια μοτίβο ή ολοκλήρωση τελικά απορρέει από την ανθρώπινη ανάγκη να κάνουμε το περιβάλλον μας λογικό και ομαλό όσο μπορούμε (Weick, 1995). Η διαταραχή ή η αστάθεια μας κάνει ανήσυχους και γι' αυτό θα εργαστούμε σκληρά για να μειώσουμε αυτό το άγχος αναπτύσσοντας μια πιο συνεκτική και προβλέψιμη άποψη για το πώς είναι τα πράγματα και πώς πρέπει να είναι αυτά. Έτσι: Οι οργανωσιακές κουλτούρες όπως και οι άλλες κουλτούρες αναπτύσσονται ως ομάδες ανθρώπων που αγωνίζονται να κατανοήσουν και να αντιμετωπίσουν τους κόσμους τους" (Trice and Beyer, 1993, σελ. 4). Schein (2010:17).

2.2.2 Επίπεδα κουλτούρας

Κατά τον Schein (2010) η κουλτούρα αποτελείται από τα ασυνείδητα, δεδομένα, πιστεύω, παραδοχές, σκέψεις και συναισθήματα και συνιστά την βάση της επιτυχίας μιας επιχείρησης.

2.2.2.1 Επίπεδο 1 – Ανθρώπινες Δημιουργίες / Ευρήματα (Artifacts)

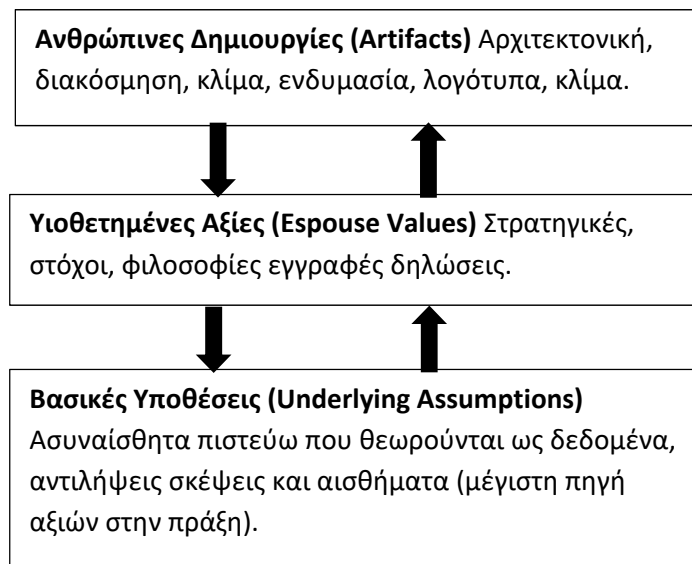
Το πιο εύκολο επίπεδο είναι όταν πηγαίνετε σε ένα οργανισμό και βλέπετε, ακούτε και αισθάνεστε καθώς αφεθήκατε να περιεργάζεστε αμέριμνα γύρω γύρω. Σκεφτείτε εστιατόρια, ξενοδοχεία, καταστήματα, τράπεζες ή αντιπροσώπους αυτοκινήτων. Σημειώστε τις παρατηρήσεις και τις συναισθηματικές αντιδράσεις σας στην αρχιτεκτονική, τη διακόσμηση, ενδυμασία, λογότυπα, ιστορίες, μύθους και το κλίμα με βάση τον τρόπο με τον οποίο οι άνθρωποι συμπεριφέρονται προς εσάς και μεταξύ τους. Μπορείτε να αισθανθείτε αμέσως ότι διαφορετικοί οργανισμοί κάνουν τα πράγματα διαφορετικά.

2.2.2.2 Επίπεδο 2 Υιοθετημένες / Κοινές Αξίες (Espoused / Shared Values)

Το επόμενο επίπεδο αφορά τις πεποιθήσεις τις αξίες και τις στάσεις. Όταν ξεκινάτε να κάνετε ερωτήσεις αντιλαμβάνεστε ότι ο οργανισμός έχει ορισμένες αξίες που υποτίθεται ότι δημιουργούν μια εικόνα του οργανισμού. Έγγραφα που περιγράφουν τις αξίες, τις αρχές, την ηθική και τα οράματα της εταιρείας, όπως: ακεραιότητα, ομαδική εργασία, προσανατολισμός προς τον πελάτη, ποιότητα προϊόντων κ.λπ. .

2.2.2.3 Επίπεδο 3 Βασικές Υποθέσεις / Παραδοχές (Basic Assumptions)

Σε αυτό το επίπεδο αναφέρονται σε αξίες, πεποιθήσεις, πιστεύω, αντιλήψεις και υποθέσεις των ιδρυτών του οργανισμού που έχουν διαμορφωθεί χρονικά, έχουν εδραιωθεί στην καθημερινή πρακτική λειτουργία του οργανισμού. Η αποστολή της επιχείρησης, ο τρόπος επίλυσης προβλημάτων, οι διαπροσωπικές σχέσεις είναι μερικές βασικές παραδοχές. Αντιπροσωπεύει ένα βαθύτερο επίπεδο που λειτουργεί αυθόρμητα και είναι δύσκολο να αποκαλυφθεί. Περιλαμβάνουν τους μη ορατούς λόγους, αλλά μπορούν να προσδιοριστούν για τους οποίους τα μέλη μιας ομάδας αντιλαμβάνονται, σκέπτονται και αισθάνονται με ένα συγκεκριμένο τρόπο σε ό,τι αφορά στο εξωτερικό περιβάλλον και στη λειτουργία της επιχείρησης.



Σχήμα 5: Επίπεδα Κουλτούρας

Ο πιο χρήσιμος τρόπος για να υπάρξει κατάληξη σε έναν ορισμό για κάτι αφηρημένο όπως είναι η κουλτούρα είναι να σκεφτούμε με δυναμικούς εξελικτικούς όρους. Σύμφωνα με τον Schein (2010), η κουλτούρα μιας ομάδας μπορεί τώρα να οριστεί ως ένα μοτίβο κοινών βασικών υποθέσεων που έμαθε μια ομάδα καθώς λύνει τα προβλήματα της εξωτερικής προσαρμογής και της εσωτερικής ολοκλήρωσης, τα οποία δούλεψαν αρκετά ώστε να θεωρηθούν έγκυρα και συνεπώς, να διδαχθούν σε νέα μέλη ως τον σωστό τρόπο αντίληψης, σκέψης και αίσθησης σε σχέση με αυτά τα προβλήματα. Schein (2010:18)

2.2.3 Οργανωσιακή Κουλτούρα: επιδράσεις σε ατομικό και εταιρικό επίπεδο

Οι περισσότεροι μελετητές αναγνωρίζουν τώρα ότι η Οργανωσιακή Κουλτούρα έχει ισχυρό αντίκτυπο στην απόδοση και τη μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα των οργανισμών. Η εμπειρική έρευνα έχει δημιουργήσει μια εντυπωσιακή σειρά ευρημάτων που καταδεικνύουν τη σημασία της κουλτούρας για την ενίσχυση της οργανωσιακής απόδοσης (για ανασκοπήσεις, βλέπε Cameron και Ettington, 1988, Denison, 1990 και Trice and Beyer, 1993). (Cameron & Quinn 2006: 5)

Εκτός από τις επιδράσεις σε οργανωσιακό επίπεδο, είναι επίσης καλά τεκμηριωμένο, ο αντίκτυπος που έχει η οργανωσιακή κουλτούρα στα άτομα (ηθικό των εργαζομένων, δέσμευση, παραγωγικότητα, σωματική υγεία, συναισθηματική ευεξία) (για ανασκόπηση, βλ. Kozlowski, Chao, Smith και Hedlund, 1993).

Όταν εξαντλείται η πίστη και η αφοσίωση των εργαζομένων στις επιχειρήσεις, κοστίζουν εκατομμύρια δολάρια ετησίως σε αντικατάσταση και επανεκπαίδευση, οργανωτικά μυστικά που χάνονται λόγω δολιοφθοράς και αποχώρησης των εργαζομένων. Ο αντίκτυπος της υποκείμενης κουλτούρας ενός οργανισμού στα άτομα είναι επίσης ένας σημαντικός τομέας ανησυχίας. Η αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας αλλάζει, έχει τις ρίζες της και είναι στενά συνδεδεμένη με την ατομική αλλαγή. Εκτός αν οι ηγέτες είναι πρόθυμοι να δεσμευτούν για προσωπική αλλαγή, η κουλτούρα του οργανισμού θα παραμείνει ανυποχώρητη. (Cameron & Quinn 2006: 6)

2.2.4 Οργανωσιακή Κουλτούρα και αλλαγή

Από τις εταιρίες του πρώτου καταλόγου των πεντακοσίων μεγαλύτερων εταιριών του καταλόγου Fortune, μόνο είκοσι εννέα εταιρίες θα εξακολουθούσαν να περιλαμβάνονται. Την τελευταία δεκαετία το 46% του Fortune 500 έπεσαν από τη λίστα. Η αλλαγή στους οργανισμούς είναι διαδεδομένη λόγω του βαθμού και της ταχύτητας της αλλαγής στο εξωτερικό περιβάλλον.

Σχεδόν κανείς δεν τολμά να προβλέψει τις αλλαγές που θα συμβούν τα επόμενα δέκα χρόνια. Ο ρυθμός της τεχνολογικής αλλαγής που συνδέεται με αυτή την έκρηξη όγκου πληροφοριών, των επικοινωνιών της καινοτομίας και των εφευρέσεων (τέσσερα εκατομμύρια διπλώματα ευρεσιτεχνίας σε ένα χρόνο (Enriquez, 2000)). Επιπλέον, όχι μόνο η αλλαγή είναι πανταχού παρούσα και απρόβλεπτη, αλλά σχεδόν όλοι υποθέτουν

ότι η ταχύτητά της θα αυξηθεί εκθετικά (Cameron, 2003, Quinn, 2000). Μια ταχεία και δραματική αλλαγή συνεπάγεται ότι κανένας οργανισμός δεν μπορεί να παραμείνει ο ίδιος για πολύ και να επιβιώσει. Επομένως, η τρέχουσα πρόκληση δεν είναι να καθοριστεί αν θα αλλάξει, αλλά πώς να αλλάξει για να αυξηθεί η οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Η κατάρρευση ορισμένων από τις εταιρείες Fortune 500 οφείλεται αναμφισβήτητα σε αργές, καθυστερημένες ή ανώμαλες προσπάθειες αλλαγής. (Cameron & Quinn 2006: 9) Η αποτυχία της Αναδιοργάνωσης (καθώς και του TQM και της Συρρίκνωσης) συνέβη στις περισσότερες περιπτώσεις επειδή η κουλτούρα της επιχείρησης παρέμεινε η ίδια. Η διαδικασία αντιμετωπίστηκε ως μια τεχνική ή πρόγραμμα αλλαγής, όχι ως θεμελιώδης μετατόπιση στην κατεύθυνση, τις αξίες και την κουλτούρα του οργανισμού. (Cameron & Quinn 2006: 10)

Η εξάρτηση της οργανωσιακής βελτίωσης από την αλλαγή της κουλτούρας οφείλεται στο γεγονός ότι όταν οι αξίες, οι προσανατολισμοί, οι ορισμοί και οι στόχοι παραμένουν σταθεροί ακόμη και όταν τροποποιούνται οι διαδικασίες και οι στρατηγικές, οι οργανισμοί επιστρέφουν γρήγορα στην επικρατούσα κατάσταση (status quo). Το ίδιο ισχύει και για τα άτομα. Ο Schein (2010), υποστηρίζει ότι η αλλαγή της κουλτούρας του οργανισμού συμβαίνει μέσα από τον επηρεασμό των βασικών παραδοχών (σελ.18). Οι τύποι προσωπικότητας, τα προσωπικά στυλ και οι συνήθειες συμπεριφοράς σπάνια αλλάζουν σημαντικά, παρά τα προγράμματα για την πρόκληση αλλαγών. Χωρίς μια εναλλαγή των θεμελιωδών στόχων, αξιών και προσδοκιών των οργανισμών ή των ατόμων η αλλαγή παραμένει επιφανειακή και βραχείας διάρκειας (βλ. Quinn, 1996). Οι αποτυχημένες προσπάθειες αλλαγής δυστυχώς συχνά προκαλούν κυνισμό, απογοήτευση, απώλεια εμπιστοσύνης και επιδείνωση του ηθικού μεταξύ των μελών της επιχείρησης. Οι οργανισμοί θα ήταν χειρότεροι από ότι ήταν, αν δεν είχε επιχειρηθεί η στρατηγική αλλαγής. Η τροποποίηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας, με άλλα λόγια, είναι το κλειδί για την επιτυχή εφαρμογή σημαντικών στρατηγικών βελτίωσης (TQM, μείωση μεγέθους, ανασχεδιασμού) καθώς και η προσαρμογή στο αυξανόμενο ταραχώδες περιβάλλον που αντιμετωπίζουν οι σύγχρονες επιχειρήσεις (Cameron & Quinn 2006: 11).

Κεφάλαιο 3

Αλλαγές και Τάσεις εξωτερικού περιβάλλοντος

Καθώς οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν ένα δυναμικά μεταβαλλόμενο περιβάλλον, υποχρεούνται να προσαρμόζονται, να αλλάζουν και σε μερικές περιπτώσεις να μετασχηματίζονται πλήρως για να επιβιώσουν. Οι δυνάμεις που καθοδηγούν την ανάγκη για αλλαγή προκύπτουν από το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί ένας οργανισμός.

3.1 Παγκόσμιο Εξωτερικό περιβάλλον

Οι εξωτερικοί οδηγοί της αλλαγής για έναν οργανισμό προέρχονται από πολλές κατευθύνσεις. Μπορούν να θεωρηθούν ως προκλήσεις, ευκαιρίες ή απειλές και περιλαμβάνουν πολιτικούς, οικονομικούς, κοινωνικούς, τεχνολογικούς, νομικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες. Ορισμένοι από τους κύριους παράγοντες για καθένα από αυτούς τους τομείς είναι (αλλά δεν περιορίζονται): Οι μεταβολές της παγκόσμιας οικονομικής ισχύος (οικονομικοί), η κλιματική αλλαγή και η έλλειψη πόρων (περιβαλλοντικοί), δημογραφικές μετατοπίσεις (κοινωνικοί), τεχνολογικές εξελίξεις (τεχνολογικές), νέες ιδεολογίες (πολιτικοί) και η νομοθεσία (νομικοί).

3.1.1 Μετατόπιση της παγκόσμιας οικονομικής ισχύος

Οικονομικά η παγκοσμιοποίηση αλλάζει τον χάρτη καταναλωτισμού. Μέχρι το 2030 εκτιμάται ότι η αγοραστική δύναμη των χωρών E7, δηλαδή οι οικονομίες BRIC ,(Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία και Κίνα) συν το Μεξικό, την Ινδονησία και την Τουρκία, θα ξεπεράσει την αγοραστική δύναμη των χωρών της ομάδας G7, που περιλαμβάνουν τον Καναδά, Γαλλία, Γερμανία, Ιταλία , Ιαπωνία, Ηνωμένο Βασίλειο και Ηνωμένες Πολιτείες. Καθώς τα εισοδήματα συνεχίζουν να αυξάνονται στις αγορές E7, συμβάλλουν σε ένα αυξανόμενο μερίδιο της παγκόσμιας μεσαίας τάξης και δημιουργούν μια ριζική μετατόπιση στο είδος του πίνακα κατάταξης των οικονομιών σε όλο τον κόσμο. Ακριβώς κάτω από τις χώρες

Ε7 σε μέγεθος είναι οι χώρες F7 που περιλαμβάνουν την Κολομβία και το Περού τη Λατινική Αμερική, τη Νιγηρία και το Μαρόκο στην Αφρική, το Βιετνάμ, το Μπαγκλαντές και τις Φιλιππίνες στην Ασία. Καθώς οι αναδυόμενες οικονομίες συνεχίζουν να αναπτύσσονται, θα γίνουν τεράστιες καταναλωτικές αγορές. Προβλέπεται ότι η μεσαία τάξη στην περιοχή Ασίας-Ειρηνικού θα ξεπεράσει τις Ηνωμένες Πολιτείες και την Ευρώπη έως το 2030 (PWC, 2014). Αυτό θα δημιουργήσει μια ολόκληρη σειρά ευκαιριών για άλλους οργανισμούς να εκμεταλλευτούν αυτές τις τεράστιες καταναλωτικές αγορές.

Για να λειτουργούν οι επιχειρήσεις σε αυτή τη μεταβαλλόμενη αγορά, πρέπει να επικεντρωθούν στη διαφοροποίηση. Οι αναδυόμενες αγορές δεν μπορούν απλώς να αντιμετωπίζονται ως ένα ενιαίο μπλοκ. Αυτό σημαίνει ότι πρέπει να γνωρίζουμε τις αποχρώσεις, τις θεσμικές διαφορές, τις ρυθμιστικές διαφορές και τις διαφορές στις κοινωνικές προοπτικές στις οικονομίες αυτές. Οι εταιρείες πρέπει να ακολουθήσουν μια διαφοροποιημένη προσέγγιση, εάν πρόκειται να επιτύχουν σε αυτές τις αναδυόμενες αγορές. Σε ένα άρθρο με τίτλο «Going Global: Πώς προσαρμόζονται οι έξυπνες μάρκες στις ξένες αγορές», η Sylvia Vorhauser-Smith (2012) παρέχει παραδείγματα για το πώς συμβαίνει αυτό. Για παράδειγμα, το KFC σερβίρει κουάκερ για πρωινό και μπιφτέκια πάπιας για μεσημεριανό γεύμα στη Σαγκάη. Η Starbucks σερβίρει πράσινα και αρωματικά τσάγια στο Πεκίνο, ενώ η Coca-Cola παράγει ανθρακούχα ποτά από φρούτα και εμφιαλωμένο νερό στο Σεντζέν (Shenzhen, νοτιοανατολική Κίνα). Αυτά τα εμπορικά σήματα είναι αδιαμφισβήτητα σε Δυτικές κοινωνίες και αποκομίζουν ένα μερίδιο αγοράς ως παγκόσμιες επιχειρήσεις. Ωστόσο έχουν μάθει επίσης ότι η επιτυχία στις αναδυόμενες αγορές απαιτεί προσαρμογή στις τοπικές προτιμήσεις, στάσεις και αξίες.

Οι μεταβολές στην οικονομική ισχύ προκαλούν την αλλαγή της παγκοσμιοποίησης. Σε ένα άρθρο του Harvard Business Review για τους «νέους κανόνες της παγκοσμιοποίησης» ο Ian Bremmer (2014) επισημαίνει ότι μετά την παγκόσμια ύφεση που ξεκίνησε το 2007-08, η προσέγγιση της παγκόσμιας αλλαγής άλλαξε. Οι κυβερνήσεις των αναπτυσσόμενων χωρών ενεργούν με επιφυλακτικότητα από τότε, επιλέγοντας τις χώρες ή τις περιφέρειες με τις οποίες επιθυμούν να δραστηριοποιηθούν, επιλέγοντας τους τομείς στους οποίους θα επιτρέψουν επενδύσεις κεφαλαίου και επιλέγοντας τις τοπικές, συχνά κρατικές, εταιρείες που επιθυμούν να προωθήσουν. Πρόκειται για μια πολύ διαφορετική προσέγγιση της παγκοσμιοποίησης. Ο Bremmer (2014) αναφέρει ότι πολλοί παράγοντες συνέβαλαν σε αυτή την τάση, μεταξύ των οποίων είναι: Πολλές

κυβερνήσεις θεωρούν ότι είναι επικίνδυνο να συνεχίσουν να ανοίγουν τις αγορές τους στον ξένο ανταγωνισμό, επειδή οι τοπικές εταιρείες και οι καταναλωτές προσπαθούν συχνά να μπλοκάρουν τους νεοεισερχόμενους, ορισμένες χώρες δημιούργησαν μεγάλα συναλλαγματικά αποθέματα και αύξησαν τις εξαγωγές τους, οπότε δεν προσπαθούν πλέον να προσελκύσουν μεγάλες ποσότητες ξένων επενδύσεων και οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής στις αναπτυσσόμενες χώρες παρεμβαίνουν για να δημιουργήσουν άνισους αγώνες που δίνουν στους τοπικούς παίκτες ένα πλεονέκτημα. Ο Αμερικάνος πρόεδρος Ντόναλντ Τραμπ το Μάρτιο το 2018, έχει επιβάλει τελωνειακούς δασμούς ύψους 25% για τον χάλυβα και 10% για το αλουμίνιο ενώ πρόσθεσε ότι οι εισαγωγές με χαμηλή φορολογία στις ΗΠΑ «καταστρέφουν τις επιχειρήσεις μας και τις θέσεις εργασίας μας».

3.1.2 Οι κλιματικές αλλαγές και η έλλειψη πόρων

Η αλλαγή του κλίματος ενισχύει τις υπάρχουσες παγκόσμιες προκλήσεις. Η Παγκόσμια Τράπεζα (2012) στην έκθεσή της σχετικά με τη μείωση της θερμοκρασίας επικεντρώνεται στους κινδύνους της αλλαγής του κλίματος στην παγκόσμια ανάπτυξη ιδίως στην υποσαχάρια Αφρική, τη Νοτιοανατολική Ασία και τη Νότια Ασία. Η έκθεση εξηγεί πως θα έμοιαζε ο κόσμος εάν θερμαινόταν κατά 4 βαθμούς Κελσίου, πράγμα που οι επιστήμονες προβλέπουν ότι θα συμβεί μέχρι τα τέλη του 21ου αιώνα, εκτός εάν υπάρξουν σοβαρές αλλαγές πολιτικών (2012: xi). Είναι μια έντονη υπενθύμιση ότι η αλλαγή του κλίματος επηρεάζει τα πάντα. Ο πρόεδρος της ομάδας της Παγκόσμιας Τράπεζας, Δρ. Jim Yong Kim, είναι πολύ σαφής στον πρόλογο της έκθεσης σχετικά με τους κινδύνους:

«Το αποτέλεσμα είναι μια δραματική εικόνα ενός κόσμου των ακραίων κλιματολογικών και καιρικών συνθηκών που προκαλούν καταστροφές και ανθρώπινο πόνο. Σε πολλές περιπτώσεις οι πολλαπλές απειλές αυξανόμενων ακραίων καταιγίδων, αύξησης της στάθμης της θάλασσας, πιο σοβαρές καταιγίδες, ξηρασίες και πλημμύρες θα έχουν σοβαρές αρνητικές συνέπειες για τους φτωχότερους και πιο ευάλωτους» (2012: xi-xii).

Οι λύσεις για τους οργανισμούς που αντιμετωπίζουν τέτοιες προκλήσεις δεν έγκεινται μόνο σε κλιματικά έργα, αλλά και σε αποτελεσματική διαχείριση κινδύνων και η διασφάλιση ότι όλες οι σκέψεις και οι εργασίες σε οργανισμούς σχεδιάζονται με την απειλή της υπερθέρμανσης του πλανήτη.

3.1.3 Δημογραφικές αλλαγές

Οι δημογραφικές αλλαγές συμπεριλαμβανομένης της ταχείας αύξησης του πληθυσμού και της άνευ προηγουμένου γήρανσης του παγκόσμιου πληθυσμού θα έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις επιχειρήσεις τα επόμενα χρόνια. Μέχρι το 2050 είναι πιθανό να δούμε μεταξύ 2 έως 3 δισεκατομμύρια περισσότερους ανθρώπους στον πλανήτη. Στο «Η ηλικία της γήρανσης» (2008) ο George Magnus υπογραμμίζει τις δημογραφικές τάσεις που διαμορφώνουν τον κόσμο, οι οποίες αποδεικνύουν ότι η αναλογία των παιδιών προς τους ηλικιωμένους μειώνεται. Μέχρι το 2050 θα υπάρχουν διπλάσιοι ηλικιωμένοι πολίτες από τα παιδιά.

Η ταχύτητα της γήρανσης αυξάνεται ραγδαία στις αναδυόμενες οικονομίες. Αυτό σημαίνει ότι οι αναδυόμενες αγορές έχουν πολύ λιγότερο χρόνο για να οικοδομήσουν τις χρηματοπιστωτικές υποδομές και τα συστήματα κοινωνικής ασφάλισης για να αντιμετωπίσουν τις συνέπειες της γήρανσης του πληθυσμού.

Ο λόγος εξάρτησης ηλικιωμένων αυξάνεται με ταχείς ρυθμούς στην Ιαπωνία και τις ευρωπαϊκές χώρες (Γερμανία, Ιταλία, Ισπανία), αλλά με βραδύτερο ρυθμό στις αγγλοσαξονικές οικονομίες (Σουηδία, Γαλλία).

Λόγω των μετατοπίσεων αυτών στα δημογραφικά στοιχεία χρειάζονται νέες οργανωτικές στρατηγικές. Απαιτούνται διαφορετικές καταστάσεις εργασίας με μεγαλύτερη ευελιξία για να διατηρηθούν οι ηλικιωμένοι εργαζόμενοι οι οποίοι προτιμούν να εργάζονται με μερική απασχόληση. Η δυνατότητα εργασίας από το σπίτι ή / και οι σταδιακές αφυπηρετήσεις όπου η συνταξιοδότηση πραγματοποιείται βαθμιαία με την πάροδο του χρόνου. Έτσι οι οργανισμοί πρέπει να εξετάσουν το ενδεχόμενο παροχής πιο ευέλικτων επιλογών εργασίας.

Όχι μόνο γερνάει ο πληθυσμός, αλλά αυξάνεται και η αναλογία του παγκόσμιου πληθυσμού που ζει σε αστικές περιοχές. Το Κέντρο Ανάπτυξης Ιδεών και Θεωριών (Development, Concepts and Doctrine Centre, DCDC, δεξαμενή σκέψης του Βρετανικού Υπουργείου Άμυνας) (2010) σε έκθεση με τίτλο «Στρατηγική παγκόσμια τάση - Έξοδος έως το 2040», προβλέπει ότι μέχρι το 2040 περίπου 65% ή 6 δισεκατομμύρια του παγκόσμιου πληθυσμού θα ζουν σε αστικές περιοχές, σε θέσεις εργασίας, πόρους και

ασφάλεια, με τις μεγαλύτερες αυξήσεις στην αστικοποίηση να συμβαίνουν στην Αφρική και στην Ασία. Η έκθεση των Ηνωμένων Εθνών (2014) προβλέπει ότι, καθώς ο κόσμος συνεχίζει να αστικοποιείται, οι προκλήσεις της αειφόρου ανάπτυξης θα συγκεντρωθούν όλο και περισσότερο στις πόλεις. Ταυτόχρονα οι πόλεις προσφέρουν ευκαιρίες για επέκταση της πρόσβασης σε υπηρεσίες, όπως η υγειονομική περίθαλψη και η εκπαίδευση, για μεγάλο αριθμό ατόμων με οικονομικά αποδοτικό τρόπο. Η παροχή δημόσιων συγκοινωνιών, καθώς και η στέγαση, η ηλεκτρική ενέργεια, το νερό και η αποχέτευση για ένα πυκνοκατοικημένο πληθυσμό είναι συνήθως φθηνότερα και λιγότερο επιβλαβή για το περιβάλλον από την παροχή παρόμοιου επιπέδου υπηρεσιών σε κυρίως αγροτικά νοικοκυριά. Οι κάτοικοι των πόλεων έχουν επίσης πρόσβαση σε μεγαλύτερες και πιο διαφοροποιημένες αγορές εργασίας και απολαμβάνουν συνολικά υγιέστερες ζωές. Η έκθεση των Ηνωμένων Εθνών αναφέρει ότι η αστικοποίηση συνδέεται πλήρως με τους τρεις πυλώνες της αειφόρου ανάπτυξης: Την οικονομική ανάπτυξη, την κοινωνική ανάπτυξη και την προστασία του περιβάλλοντος.

Οι κυβερνήσεις και οι οργανισμοί πρέπει να εφαρμόσουν πολιτικές για να εξασφαλίσουν ότι τα οφέλη της αστικής ανάπτυξης θα είναι δίκαια και βιώσιμα.

3.1.4 Τεχνολογικές ανακαλύψεις

Η τεχνολογία προσφέρει νέους και διαφορετικούς τρόπους να κάνουμε πράγματα. Προκαλεί επίσης διαταραχές αντικαθιστώντας τους παραδοσιακούς τρόπους να γίνονται τα πράγματα και ξεπερνούν τις υφιστάμενες δεξιότητες και οργανωτικές προσεγγίσεις. Οι τεχνολογίες αποδιοργάνωσης περιλαμβάνουν την αυτοματοποίηση των εργασιών γνώσης, “το διαδίκτυο των πραγμάτων” (internet of things), την τεχνολογία σύννεφων, (Cloud technology) την προηγμένη ρομποτική, τα αυτόνομα και σχεδόν αυτόνομα οχήματα, τη γονιδιωματική επόμενης γενιάς, την αποθήκευση ενέργειας, την εκτύπωση 3D, προηγμένα υλικά, εξερεύνηση και ανάκτηση πετρελαίου και φυσικού αερίου και την ανανεώσιμη ενέργεια. Τέτοιες τεχνολογίες φέρνουν πρόοδο που μετατρέπει τη ζωή, τις επιχειρήσεις και την παγκόσμια οικονομία. Είναι εκτεταμένες και επηρεάζουν τους περισσότερους οργανισμούς.

Πολλές τεχνολογίες, συμπεριλαμβανομένης της προηγμένης ρομποτικής, της γονιδιωματικής επόμενης γενιάς και της ανανεώσιμης ενέργειας, έχουν πραγματικές δυνατότητες να οδηγήσουν σε απτές βελτιώσεις στην ποιότητα ζωής, την υγεία και το περιβάλλον. Για παράδειγμα τα προηγμένα ρομποτικά χειρουργικά συστήματα και τα

προσθετικά μπορούν να βελτιώσουν και να επεκτείνουν πολλές ζωές, ενώ οι ανανεώσιμες πηγές ενέργειας μπορούν να βοηθήσουν στον καθαρισμό του περιβάλλοντος και στη μείωση των επιβλαβών επιπτώσεων της ατμοσφαιρικής ρύπανσης στην υγεία. Τέτοιες τεχνολογίες αλλάζουν επίσης τον τρόπο που αγοράζουν οι καταναλωτές και μεταβάλλουν τη συνολική κατανάλωση ορισμένων πόρων, όπως η ενέργεια και υλικά. Επίσης, αλλάζουν θεμελιωδώς τη φύση της εργασίας για πολλούς υπαλλήλους σε όλο τον κόσμο.

Ως αποτέλεσμα των τεχνολογιών που προκαλούν διαταραχές, η φύση της εργασίας αλλάζει. Οι τεχνολογίες όπως η προηγμένη ρομποτική και τα εργαλεία αυτοματοποίησης της γνώσης μετακινούν τις επιχειρήσεις σε πιο ευέλικτες, παραγωγικότερες επιχειρήσεις, αλλά και σε πολύ πιο προηγμένες τεχνολογικές λειτουργίες. Η ανάγκη για τεχνικές δεξιότητες υψηλού επιπέδου αυξάνεται, ακόμη και στις γραμμές συναρμολόγησης. Ως απάντηση σε αυτό οι εταιρείες πρέπει να βρουν τρόπους για να αποκτήσουν το εργατικό δυναμικό που χρειάζονται, δεσμεύοντας τους διαμορφωτές πολιτικής και τις κοινότητές τους να διαμορφώσουν τη δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση επενδύοντας στην ανάπτυξη και κατάρτιση των ταλέντων για να διατηρήσουν τις εταιρικές τους δεξιότητες φρέσκες (Manyika et al, 2013).

3.1.5 Νέες ιδεολογίες

Παρά την εμφάνιση μιας πιθανής «εποχής σύγκλισης» εξαιτίας της παγκοσμιοποίησης σύμφωνα με το DCDC (2010), οι ιδεολογικά διεγερόμενες συγκρούσεις είναι πιθανό να συνεχίσουν να υπάρχουν.

Οι οικονομικές και κοινωνικές δυσκολίες σε ορισμένες χώρες μπορεί να οδηγήσουν σε εξτρεμιστική ταυτότητα και ξενοφοβία. Η έκθεση DCDC (2010) προβλέπει ότι θα προκύψουν νέες ιδεολογίες που θα βασίζονται στη θρησκεία, στις εθνοτικές διαφορές, στον εθνικισμό, στην ανισότητα ή σε συνδυασμό αυτών των παραγόντων. Οι κοινωνικές εντάσεις που προκαλούνται από αυτό που κάποιος μπορεί να τις θεωρήσουν ως την παρεμβατική παγκόσμια κουλτούρα είναι πιθανό να είναι οι πιο οξείες μεταξύ εκείνων που επιδιώκουν να διατηρήσουν τα ιθαγενή και παραδοσιακά έθιμα και τις πεποιθήσεις τους και αισθάνονται ότι απειλούνται από αλλαγές. Αυτό είναι πιθανό να οδηγήσει σε αυξανόμενο αριθμό ατόμων και ομάδων πολλοί από τους οποίους σχηματίζουν ενιαία ζητήματα που τα διαφοροποιούν από την ευρύτερη κοινωνία, περιθωριοποιούνται και ενδεχομένως ριζοσπαστικοποιούνται. Όταν υφίστανται τέτοιες συνθήκες, ιδίως όταν

επιδεινώνονται από τα υψηλά επίπεδα περιθωριοποίησης και κοινωνικού αποκλεισμού, τμήματα του πληθυσμού θα αναπτύξουν θρησκευίες που μπορεί να οδηγήσουν σε εξτρεμισμό. Αυτό είναι ήδη εμφανές σε ορισμένα μέρη της Μέσης Ανατολής.

Η εμφάνιση τέτοιων νέων ιδεολογιών μπορεί να αποτελέσει μια ακόμη πρόκληση για οργανισμούς που επιχειρούν να δραστηριοποιηθούν σε ολόκληρο τον κόσμο, ιδίως όσον αφορά τα θέματα κινδύνου και ασφάλειας.

3.1.6 Νομοθεσία

Ένας περαιτέρω οδηγός αλλαγής των οργανισμών είναι η εφαρμογή νέας νομοθεσίας και πολιτικών. Για παράδειγμα, η νομοθεσία της ΕΕ για τον ΦΠΑ που τέθηκε σε ισχύ από την 1η Ιανουαρίου 2015, είχε αντίκτυπο στις φορολογικές υποθέσεις πολλών εταιρειών. Αυτό σήμαινε ότι μια διαδικτυακή επιχείρηση έπρεπε να λογοδοτεί για τον ΦΠΑ στη χώρα μέλος της ΕΕ όπου ζει ο πελάτης της και με τον συντελεστή ΦΠΑ που εφαρμόζεται στη χώρα του αγοραστή αντί να χρεώνει τον συντελεστή ΦΠΑ του πωλητή, όπως προηγουμένως. Αυτή η μετατόπιση της νομοθεσίας έχει επηρεάσει όσους πωλούν ψηφιακό περιεχόμενο ή ηλεκτρονικές υπηρεσίες, συμπεριλαμβανομένων των παρόχων τηλεπικοινωνιών και των ραδιοτηλεοπτικών φορέων. Η νομοθεσία αυτή ισχύει για τις επιχειρήσεις που εδρεύουν εντός και εκτός της ΕΕ.

Η λογική για τους μεταβαλλόμενους κανόνες ήταν ότι η ΕΕ ήθελε να δημιουργήσει ίσους όρους ανταγωνισμού για όλες τις επιχειρήσεις που πωλούν στους καταναλωτές. Η ιδέα ήταν να εξαλειφθεί το αθέμιτο πλεονέκτημα που αποκόμισαν οι ανταγωνιστές από τους ανταγωνιστές τους με γεωγραφική τοποθέτηση σε ένα κράτος της ΕΕ με χαμηλότερους φόρους ή εκτός της ΕΕ συνολικά.

Τέτοιοι εξωτερικοί παράγοντες όπως αυτοί που περιγράφηκαν παραπάνω μπορούν να προκαλέσουν την ανάγκη για αλλαγή στους οργανισμούς. Hodges (2016: 21-25)

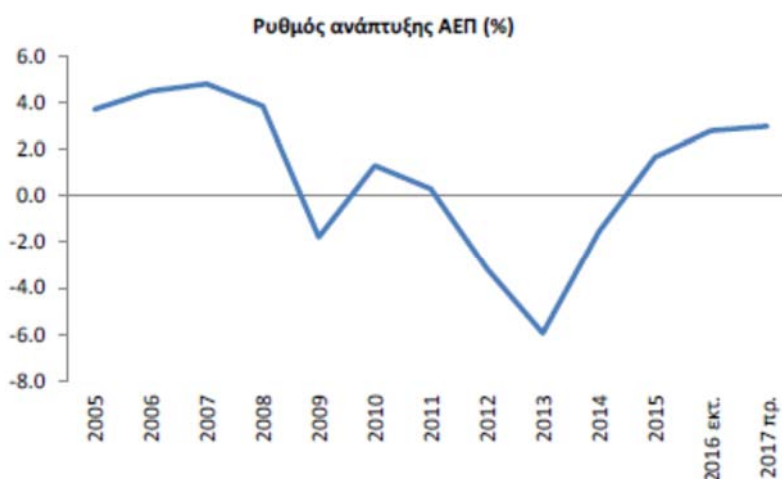
3.2 Το Τοπικό Εξωτερικό Περιβάλλον

Το παγκόσμιο εξωτερικό περιβάλλον επιδρά εκτός από τις παγκόσμιες τάσεις σε ένα ευρέως διεθνές περιβάλλον σε περιφερειακό και σε τοπικό επίπεδο ανάλογα με το επίπεδο που βρίσκεται η χώρα σε κάθε PESTEL παράγοντα που δέχεται την επίδραση.

3.2.1 Μακροοικονομικές εξελίξεις

Σύμφωνα με την ετήσια έκθεση του Υπουργείου Οικονομικών για το 2016 της Κυπριακής Δημοκρατίας μετά από μια πρωτόγνωρη περίοδο ύφεσης η οικονομία συνεχίζει να

παρουσιάζει τάσεις ανάκαμψης, με θετικό ρυθμό ανάπτυξης το 2016 (διάγραμμα 1) για δεύτερη συνεχόμενη χρονιά καταγράφοντας αύξηση γύρω στο 2,8%. Η εξέλιξη αυτή καταδεικνύει την επαναφορά της κυπριακής οικονομίας σε συνθήκες ομαλοποίησης και συμπαγούς ανάπτυξης. Η καλύτερη από ό,τι αναμενόταν εξέλιξη της οικονομίας, που οδήγησε σε ολοκλήρωση του Προγράμματος Οικονομικής Προσαρμογής τον Μάρτιο του 2016 μαζί με τη σταδιακή αναδιάρθρωση του τραπεζικού τομέα, δημιούργησαν και διατήρησαν κλίμα βελτιωμένης εμπιστοσύνης.



Διάγραμμα 1: Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου, Ρυθμός ανάπτυξης ΑΕΠ κατά την περίοδο 2005 – 2017 (εκτίμηση για το 2016 πρόβλεψη για το 2017)

Η πιο πάνω θετική εξέλιξη σημειώθηκε σε ένα ρευστό οικονομικά περιβάλλον, δεδομένων των γεωπολιτικών εξελίξεων στη γύρω περιοχή της Ανατολικής Μεσογείου περιλαμβανομένου και του μεταναστευτικού προβλήματος. Επιπρόσθετα, η απόφαση του Ηνωμένου Βασιλείου για έξοδο από την Ε.Ε. (γνωστή ως «BREXIT»), επιδείνωσε περαιτέρω το κλίμα αβεβαιότητας για την παγκόσμια οικονομία.

Από πλευράς ζήτησης, αύξηση σε πραγματικούς όρους παρουσίασαν η ιδιωτική κατανάλωση, οι επενδύσεις πάγιου κεφαλαίου, όπως και οι καθαρές εξαγωγές.

Από τομεακής πλευράς, η αύξηση του ρυθμού ανάπτυξης οφείλεται κατά κύριο λόγο στους τομείς των ξενοδοχείων και εστιατορίων, επαγγελματικές, επιστημονικές και τεχνικές δραστηριότητες, λιανικό και χονδρικό εμπόριο, μεταποίηση και κατασκευές ενώ αρνητικό ρυθμό ανάπτυξης κατέγραψαν οι ενδιάμεσοι χρηματοπιστωτικοί οργανισμοί.

Ιδιαίτερη αναφορά θα πρέπει να γίνει για τον τομέα του τουρισμού, που παρά τις γενικά αντίξοες συνθήκες, τον μεγάλο ανταγωνισμό από άλλους φθηνότερους προορισμούς και την απόφαση του Ηνωμένου Βασιλείου για έξοδο από την Ε.Ε, ο αριθμός αφίξεων παρουσίασε αύξηση γύρω στο 20% για ολόκληρο το 2016 σε σχέση με τον προηγούμενο

χρόνο, που σε απόλυτους αριθμούς αποτελεί την καλύτερη επίδοση που έχει καταγραφεί ποτέ στην Κύπρο. (Υπουργείου Οικονομικών Κύπρου ετήσια έκθεση (2017:6-7))

Σύμφωνα με τις προβλέψεις του Υπουργείου Οικονομικών για τους οικονομικοί δείκτες της περιόδου 2016-2020, για το Δημόσιο Χρέος ως ποσοστό του ΑΕΠ αναμένεται από 107.1 το 2016 να μειωθεί στο 81.3 το 2020 επιτρέποντας φθηνότερο εξωτερικό δανεισμό και κατ' επέκταση μείωση του κόστους δανεισμού των επιχειρήσεων. Κατά ανάλογο τρόπο προβλέπεται η μείωση της ανεργίας ως ποσοστό του εργατικού δυναμικού από το 12.9 στο 6.5 , η αύξηση του κατά κεφαλή Ακαθάριστου Εθνικού Εισοδήματος σε τρέχουσες τιμές από € 20,947 σε €23,973 και η αύξηση της ιδιωτικής κατανάλωσης σε ονομαστικούς όρους από 12.6 δις ευρώ στα 14.7 δις ευρώ. Αυτά προδιαγράφουν ένα ευοίωνο μέλλον για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Κύπρο. (Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου, οικονομικοί δείκτες, 2017)

3.2.2 Κυρίες Δημογραφικές Τάσεις στην Κύπρο

Οι δημογραφικές τάσεις που διαμορφώνονται μέσα από τις διάφορες κατηγορίες του πληθυσμού στην Κύπρο σε συνάρτηση με τον συνολικό αριθμό, το φύλο την ηλικία, των αριθμό των ατόμων σε εργάσιμες ηλικίες, τη γαμηλιότητα, την υπηκοότητα, τη μετανάστευση και τη σύγκριση δεικτών με άλλες ευρωπαϊκές χώρες, την διάρκεια της χρονικής εξέλιξης μπορούν να φανούν εξαιρετικά χρήσιμα στην κατανομή.

3.2.2.1 Συνολικός Πληθυσμός και η Σύνθεση του.

Ο συνολικός πληθυσμός της Κύπρου στο τέλος του 2016 υπολογίζεται σε 947.000 σε σύγκριση με 940.100 τον προηγούμενο χρόνο σημειώνοντας αύξηση 0,7%. Στον συνολικό πληθυσμό της Κύπρου δεν περιλαμβάνονται οι Τούρκοι έποικοι.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις σε σύνολο 947.000 κατοίκων η σύνθεση του πληθυσμού κατά κοινότητα στο τέλος του 2016 ήταν:

Ελληνοκυπριακή κοινότητα 706.800 ή 74,6%

Τουρκοκυπριακή κοινότητα 92.200 ή 9,8%

Ξένοι υπήκοοι 148.000 ή 15,6%

Τις θρησκευτικές ομάδες που ανήκουν στην Ελληνοκυπριακή κοινότητα αποτελούσαν:

Αρμένιοι: 0,4% της Ελληνοκυπριακής κοινότητας

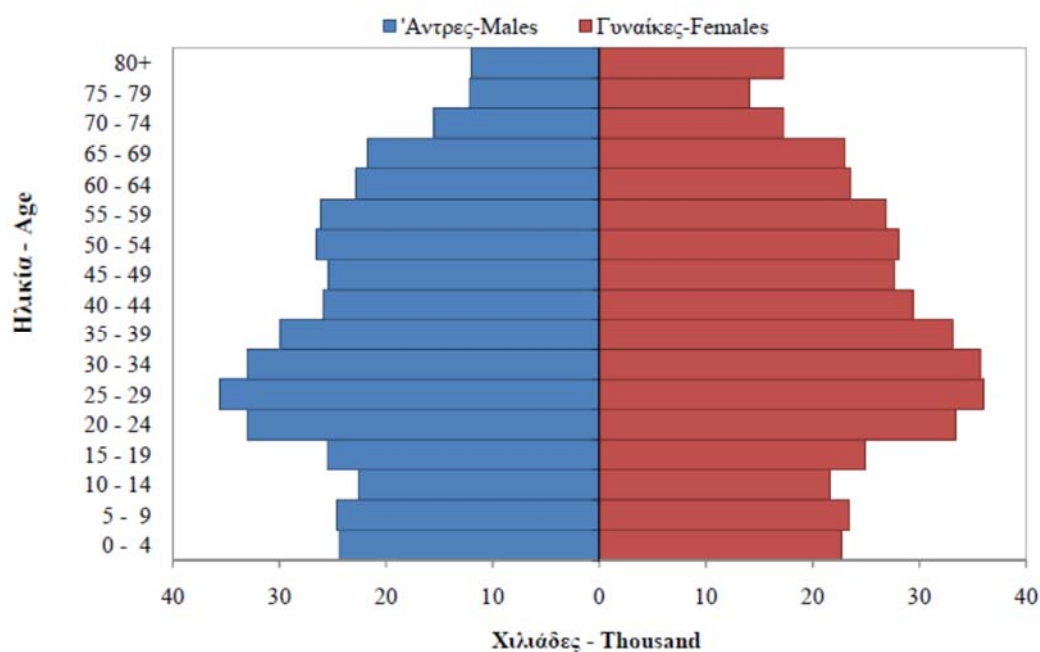
Μαρωνίτες: 0,7% της Ελληνοκυπριακής κοινότητας

Λατίνοι: 0,1% της Ελληνοκυπριακής κοινότητας

3.2.2.2 Εκτιμήσεις πληθυσμού και δημογραφικών στοιχείων

Ο πληθυσμός στις περιοχές που ελέγχει το Κράτος υπολογίζεται σε 854.800 στο τέλος του 2016, σε σύγκριση με 848.300 στο τέλος του 2015, σημειώνοντας αύξηση 0,8%.

Το ποσοστό των παιδιών ηλικίας κάτω των 15 χρόνων υπολογίστηκε σε 16,3% το 2016 και το ποσοστό των ηλικιωμένων προσώπων ηλικίας 65 χρόνων και πάνω σε 15,6% σε σύγκριση με 22,3% και 11,3% αντίστοιχα το 2000. Σημειώθηκε σταδιακή αύξηση του ποσοστού των ηλικιωμένων και μείωση του ποσοστού των παιδιών, ενδεικτικά της τάσης γήρανσης του πληθυσμού. (συμβατότητα με την διεθνή τάση, δεξ σελ. 24) Επίσης αυξήθηκε το ποσοστό των προσώπων ηλικίας 45-64 χρόνων σε 24,2% από 21,7% το 2000, γεγονός που δείχνει γήρανση του πληθυσμού και στις εργάσιμες ηλικίες.



Διάγραμμα 2: Πληθυσμός κατά ηλικία και φύλο, Κύπρος 2016.

3.2.2.3 Γάμος

Ο συνολικός αριθμός των γάμων το 2016 αυξήθηκε στους 13.558 από 13.006 τον προηγούμενο χρόνο. Όπως και στα προηγούμενα χρόνια, ένας σημαντικός αριθμός των ξένων που τέλεσαν πολιτικό γάμο στην Κύπρο δεν διέμεναν στην Κύπρο. Από το σύνολο των 9.632 πολιτικών γάμων που τελέστηκαν, μόνο 2.449 ήταν γάμοι μεταξύ κατοίκων Κύπρου. Έτσι ο συνολικός αριθμός των γάμων των κατοίκων Κύπρου ανέρχεται σε 6.375 και το ακαθάριστο ποσοστό γαμλιότητας για τους κατοίκους Κύπρου υπολογίστηκε σε 7,5 σε κάθε 1.000 κατοίκους.

Το 2016 ο αριθμός των εκκλησιαστικών γάμων μειώθηκε σε 3.926 από 4.175 το 2015. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω οι πολιτικοί γάμοι των κατοίκων Κύπρου ήταν μόνο 2.449 ή 25,4% του συνόλου των πολιτικών γάμων. Στις πιο πολλές περιπτώσεις, δηλαδή σε ποσοστό 56,5% των πολιτικών γάμων μεταξύ των κατοίκων Κύπρου, ο γαμπρός και η νύμφη ήταν ξένοι υπήκοοι, ο γαμπρός ήταν Κύπριος και η νύμφη ξένη υπήκοος σε ποσοστό 19,2%, σε ποσοστό 7,1% η νύμφη ήταν Κύπρια και ο γαμπρός ξένος και στις 17,1% των περιπτώσεων ήταν και οι δυο σύζυγοι Κύπριοι.

Υπήκοοι Μπαγκλαντές, Πακιστάν, Ινδίας και Ρουμανίας ήταν οι κύριες υπηκοότητες των ξένων αντρών κατοίκων Κύπρου που τέλεσαν πολιτικό γάμο στην Κύπρο κατά το 2016, ενώ για τις γυναίκες οι κύριες υπηκοότητες αντίστοιχα ήταν Ρουμανίας, Βουλγαρίας, Ρωσίας και Φιλιππινών. Ποσοστό 80,1% των γάμων των κατοίκων Κύπρου αποτελούσαν πρώτο γάμο και για τον γαμπρό και για τη νύμφη, 13,2% ήταν πρώτος γάμος για τον ένα μόνο και 6,3% ήταν γάμοι μεταξύ προσώπων που είχαν και οι δυο ξαναπαντρευτεί.

Η μέση ηλικία στον πρώτο γάμο για τους άντρες κατοίκους Κύπρου υπολογίστηκε σε 30,4 χρόνια, 31,4 για τους εκκλησιαστικούς και 28,4 για τους πολιτικούς γάμους. Παράλληλα στις γυναίκες η μέση ηλικία στον πρώτο γάμο υπολογίστηκε σε 29,1 χρόνια, 29,5 για τους εκκλησιαστικούς και 28,3 για τους πολιτικούς. Η μέση ηλικία στον πρώτο γάμο τόσο για τους άντρες όσο και για τις γυναίκες εξακολουθεί να είναι χαμηλότερη στις αγροτικές περιοχές για τους εκκλησιαστικούς γάμους.

3.2.2.4 Μετανάστευση

Η καθαρή μετανάστευση στην Κύπρο ήταν θετική από το 1983 μέχρι το 2011. Από το 2012 μέχρι το 2015 παρατηρήθηκε αρνητική καθαρή μετανάστευση. Το 2016 η καθαρή μετανάστευση ήταν και πάλι θετική και υπολογίστηκε σε 2.499.

3.2.2.5 Σύγκριση δημογραφικών μεγεθών της Κύπρου - Ευρωπαϊκής Ένωσης

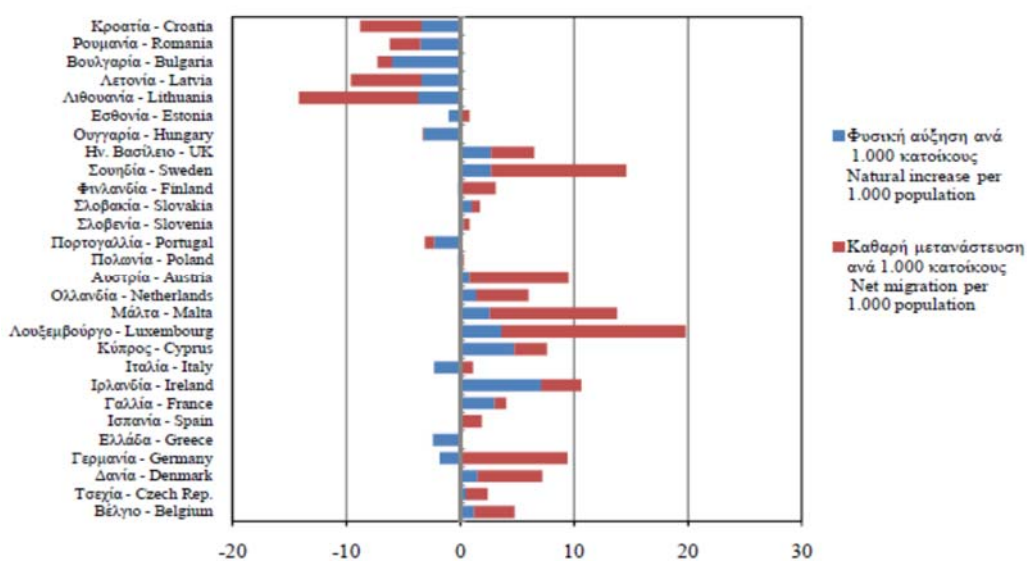
Ο πληθυσμός της Κύπρου αποτελεί ποσοστό 0,2% του συνολικού πληθυσμού της Ευρώπης των 28. Το ποσοστό φυσικής αύξησης της Κύπρου (4,7 ανά 1.000 κατοίκους) είναι πολύ ψηλότερο από τον μέσο όρο της Ε.Ε. (-0,03 ανά 1.000 κατοίκους για το 2016).

Η ηλικιακή δομή του πληθυσμού είναι σχετικά νεαρότερη από τον μέσο όρο της Ευρώπης. Το ποσοστό των ηλικιωμένων 65 χρονών και πάνω είναι από τα πιο χαμηλά της Ε.Ε, ενώ παράλληλα το ποσοστό των παιδιών κάτω των 15 χρονών είναι ανάμεσα στα πιο ψηλά.

Η απότομη πτώση της γεννητικότητας τη δεκαετία του 90 στην Κύπρο και η αύξηση του δείκτη γονιμότητας σε μερικές Ευρωπαϊκές χώρες τα τελευταία χρόνια, είχαν ως αποτέλεσμα να βρίσκεται τώρα το συνολικό ποσοστό γονιμότητας της Κύπρου πιο κάτω από τον μέσο όρο της Ε.Ε. (1,6 για το έτος 2015).

Η προσδοκώμενη διάρκεια ζωής στην Κύπρο είναι πιο ψηλή από τον μέσο όρο της Ευρωπαϊκής Ένωσης η οποία υπολογίστηκε σε 77,9 χρόνια για τους άντρες και 83,3 χρόνια για τις γυναίκες για το έτος 2015.

Το ακαθάριστο ποσοστό γαμηλιότητας παραμένει από τα ψηλότερα στην Ευρωπαϊκή Ένωση (η Κύπρος κατατάσσεται δεύτερη μετά τη Λιθουανία με 7,6 ανά 1.000 κατοίκους για το 2015).



Διάγραμμα 3: Μεταβολές πληθυσμού στις χώρες της ΕΕ, 2016, (Τμήμα Στατιστικής Κυπριακή Δημοκρατίας, (2017:11-18))

Κεφάλαιο 4

Η Laiko Cosmos Trading

Η ιστορική απόφαση για δημιουργία της Laiko Cosmos Trading το 2012 ήταν μια αναγκαιότητα επιβίωσης σε ένα απρόβλεπτο περιβάλλον αλλαγών και προκλήσεων. Η συγχώνευση των δυο εταιριών έγινε πραγματικότητα μέσα από σκληρή δουλειά και συντονισμένες ενέργειες της διοίκησης και του προσωπικού των μητρικών εταιρειών που την δημιούργησαν. Η αρχική πρόκληση ήταν η αποτελεσματική εφαρμογή του δύσκολου εγχειρήματος του επανασχεδιασμού των λειτουργιών και των διαδικασιών, για να ανταποκρίνονται σε μια ευέλικτη οργανωτική δομή στις προσδοκίες των ενδιαφερομένων και του περιβάλλοντος στο οποίο ανταγωνίζεται. Η ηγεσία έχει αναγνωρίσει από την αρχή την σημασία της κουλτούρας προβαίνοντας στις απαραίτητες ενέργειες για την διαχείριση της.

4.1 Η γέννηση της Laiko Cosmos Trading

Η ιστορία της δημιουργίας της Laiko Cosmos Trading αρχίζει με πρωτοβουλία του Μιχάλη Παρίδη όταν έγινε η πρώτη συνάντηση τον Νοέμβριο του 2011, μεταξύ του Βασίλη Πετρίδη (Διευθύνων Σύμβουλος) και Γιώργου Πετρίδη (αδέρφια) για την Cosmos Trading και για την Omilos Laikou Distributors με τους Μίνω Χαραλάμπους και Μιχάλη Παρίδη (Διευθύνων Σύμβουλος).

Ο Όμιλος Λαϊκού ιδρύθηκε το 2002 με τη συγχώνευση του Λαϊκού Καφεκοπτείου και της ΛΟΕΛ και άλλων θυγατρικών εταιρειών. Οι εταιρείες αυτές καθιερώθηκαν το 1940 και ήταν υπεύθυνες για την παραγωγή και τη διανομή μερικών από τα πιο εμβληματικά και διακεκριμένα προϊόντα της Κύπρου, όπως ο Καφές του Λαϊκού (παραδοσιακός κυπριακός καφές) και ζιβανία ΛΟΕΛ (τοπικός οίνος), καθώς και βραβευμένα τοπικά και εισαγόμενα κρασιά, οινοπνευματώδη ποτά, σνακ, σοκολάτες και είδη ζαχαροπλαστικής.

Η πλούσια ιστορία της Cosmos Trading ξεκινά τη δεκαετία του 1950, όταν οι ιδιοκτήτες της κυριάρχησαν στην Κυπριακή αγορά του καπνού, υπό την άδεια της Rothmans, έως το

1990. Το ενδιαφέρον τους και η δραστηριότητα στην αγορά αλκοολούχων ποτών στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και τα προϊόντα εστίασης έχουν γίνει οι κυριότερες δραστηριότητες τους.

Το πιο ισχυρό κίνητρο των ηγετών των δυο μητρικών εταιρειών για την συγχώνευση τους σε ένα ισχυρό οργανισμό ήταν η προδραστική και διορατική αντιμετώπιση πιθανών μελλοντικών κινδύνων και η δυνατότητα οικονομικών κλίμακας. Το αποτέλεσμα συνέχων διαβουλευσεων μέσα από μια σφαιρική και σε βάθος διερεύνηση με συμμετοχή υψηλόβαθμων στελεχών ήταν η συγχώνευση των δύο παλαιότερων και μεγαλύτερων εταιρειών διανομής προϊόντων ευρείας κατανάλωσης με ίση συμμετοχή 50:50. Αποτέλεσμα ήταν να δημιουργηθεί μια μεγαλύτερη πιο εύρωστη και αποτελεσματική επιχείρηση στη διανομή γρήγορα διακινουμένων προϊόντων καθιστώντας την ένα από τους ηγέτες στο κλάδο της.

Οι δυο μητρικές εταιρείες εξακολουθούν να λειτουργούν. Καθυστερημένες πληρωμές, μη εισπράξιμοι χρεώστες και αργοκίνητα αποθέματα, αφέθηκαν στις μητρικές εταιρείες. Το Λαϊκό και Λοέλ ως εταιρείες τροφίμων και ποτών από τις οποίες η Laiko Cosmos Trading, αγοράζει τα προϊόντα τους, ενώ η Cosmos Trading διατηρεί τα καπνικά της προϊόντα. Η νέα εταιρεία ξεκίνησε σε νέα και καθαρή βάση. Η θετική αντιμετώπιση του εγχειρήματος από τις τράπεζες, σε συνδυασμό με την συγκατάθεση της επιτροπής ανταγωνισμού και την ενημέρωση των συνεργατών για τα κοινά οφέλη της συγχώνευσης, προδιέγραφαν μια επιτυχημένη πορεία ανάπτυξης και προόδου.

Τα στοιχεία που έχουν συνεισφέρει σημαντικά στην συγχώνευση των δυο εταιρειών σύμφωνα με το σημερινό διευθύνοντα σύμβουλο της Laiko Cosmos Trading Βασίλη Πετρίδη ήταν:

- Παρόμοιο μέγεθος και κερδοφορία των δύο εταιρειών.
- Ηγετικές μάρκες στην αγορά και από τις δύο εταιρείες.
- Προϊόντα που δεν συγκρούονται μεταξύ τους, αλλά αλληλοσυμπληρώνονται.
- Η συγχώνευση να δημιουργεί την δυνατότητα ευρύτερης κάλυψης της αγοράς σε όλα τα κανάλια διανομής.
- Η δημιουργία πραγματικής ευκαιρίας μείωσης των εξόδων σε όλες τις λειτουργίες της εταιρείας μέσω οικονομίας κλίμακας.
- Εγγύτητα των κέντρων διανομής

- Οι δύο ιδιοκτήτες έχουν συμφωνήσει εκ των προτέρων σε θέματα στρατηγικής και κουλτούρας για να επιτύχουν τον στόχο τους.

Αυτή η τεράστια προσπάθεια είχε σχεδιαστεί και οργανωθεί μέχρι την τελευταία λεπτομέρεια για την νέα εταιρεία: Η νέα διοίκηση, οι οικονομικοί πόροι του πρώτου χρόνου λειτουργίας της νέας εταιρείας, η επιλογή από υφιστάμενους γραφειακούς χώρους, αποθήκες και οχήματα διανομής και η αξιοποίηση των υπολοίπων, η επιλογή ενιαίου λογισμικού και πολλές άλλες λεπτομέρειες. Δυσκολότερο δε στην όλη προσπάθεια ήταν η απόφαση για αποδέσμευση αφοσιωμένου προσωπικού και από τις δυο εταιρείες. Έγινε με σεβασμό στην προσφορά τους με το ενδεχόμενο επαναπρόσληψης όταν οι συνθήκες το επέτρεπαν. Η παραμονή των καλύτερων ήταν σταθερή επιλογή της διοίκησης.

Οι ευκαιρίες από την συνεργασία Laiko Cosmos Trading ήταν:

- Βελτίωση του κόστους διανομής, λόγω ευρύτερης κάλυψης της αγοράς και αλληλοκάλυψης καναλιών διανομής
- Δυνατότητα ανάπτυξης νέων συνεργασιών λόγω ευρείας κάλυψης αγοράς (3PL και άλλων) λόγω πλεοναζόντων αποθηκευτικών χώρων.
- Δυνατότητα εξωτερικής ανάθεσης υπηρεσιών (outsourcing services, merchandising and other operations).
- Μεγαλύτερη δυνατότητα είσπραξης μέσω ενισχυμένης διαπραγματευτικής θέσης και εστίασης σε μικρότερους πελάτες.
- Βελτίωση συστημάτων και διαδικασιών που προσφέρεται λόγω οικονομίας κλίμακας (πίνακας 2 σελ.36).

Οι οικονομίες από την συγχώνευση των δυο μητρικών εταιρειών προέρχονται από την μείωση μέχρι και 34% στο προσωπικό των Πωλήσεων, της Διοίκησης, του Μάρκετινγκ, της Εφοδιαστικής. Σημαντικός χώρος έχει απελευθερωθεί μετά την συγχώνευση και ανακατανομή των προϊόντων δίνοντας την δυνατότητα αξιοποίησης του προσφέροντας υπηρεσίες 3PL. Η Laiko Cosmos Trading Ltd. είναι ο κύριος πάροχος 3PL στα καταστήματα των Βρετανικών Δυνάμεων στην Κύπρο παρέχοντας μια μεγάλη γκάμα προϊόντων στις Βρετανικές βάσεις με ένα πενταετές συμβόλαιο. Επιπλέον, είναι ο αποκλειστικός πάροχος 3PL στην Κύπρο για τις καφετέριες Starbucks και προσφέρουν υπηρεσίες αποθήκευσης στους Χαραλαμπίδη-Κρίστης, Μήτσιος Trading, MSJ Ιακωβίδης

και Klappas Trading. Η συγχώνευση των δύο εταιρειών έχει επιφέρει μείωση στα λειτουργικά έξοδα της εταιρείας της τάξης του 30% και 12% μείωση στο κόστος εφοδιαστικής, περιλαμβανομένων των καυσίμων του ηλεκτρισμού και των υπηρεσιών, ενώ έχουν αυξηθεί στο διπλάσιο οι πελάτες, οι μάρκες και οι θέσεις παλετών με μείωση 14% στους ραβδοκώδικες.

		Cosmos Trading	Όμιλος Λαϊκού	Ολικό, για τις δυο εταιρείες	Laiko Cosmos Trading	Εξοικονομήσεις	Αυξήσεις Μειώσεις επι της εκατό
Πωλήσεις	Πωλητές	31	55	86	62	-24	-28%
	Αντιπρόσωποι	19	4	23	5	-18	-78%
Διοίκηση	Διοίκηση και Οικονομικά	9	11	20	15	-5	-25%
Μάρκετινγκ		8	3	11	10	-1	-9%
ΣΥΝΟΛΟ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ		117	115	232	154	-78	-34%
Αποθήκευση Διανομή	Αποθήκη	24	16	40	26	-14	-35%
	Διανομή	26	26	52	36	-16	-31%
	Οχήματα	39	29	65	43	-22	-34%
	Θέσεις παλετών	5882	6059	11941	11941	0	+100%
Μάρκες	Μάρκες	55	45	100	100		+100%
Προϊόντα	Προϊόντα Ραβδοκώδικες	970	900	1870	1610	260	-14%
Πελάτες		1250	2650	3100	3100		+100%

Πίνακας 2: Εξοικονομήσεις και επεκτάσεις κατά την συγχώνευση της Omilos Laikou Distributors και Cosmos Trading , 2012.

4.1.1 Όμοιες δραστηριότητες, διαφορετικές κουλτούρες

Έχει προβλεφθεί κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων η ύπαρξη διαφορετικών αντιλήψεων, στάσεων, συμπεριφορών. Η αντιμετώπιση καταστάσεων στην πράξη μέσα

από διαφορετική προσέγγιση, φιλοσοφία, αλλά και συναισθηματικών λόγων από τις διαμορφούμενες εξελίξεις μεταξύ των εργαζομένων των μητρικών εταιριών ήταν αναμενομένη. Αντίθετα, μεταξύ της ανώτατης διοίκησης είχε κερδηθεί η αμοιβαία εμπιστοσύνη, η συναίνεση, η συνεργασία, η επικοινωνία και ευρύτερα η κοινή πορεία οι στόχοι και οι επιδιώξεις. Οι πρώτοι έξι μήνες ήταν καθοριστικοί στην εναρμόνιση των εργαζομένων στη νέα εταιρική κουλτούρα και κατανόηση των στόχων της εταιρείας. Η διοίκηση έκανε πράξη το σημείο της συμφωνίας συγχώνευσης για την επικοινωνία και εφαρμογή της κουλτούρας και της στρατηγικής στα μέλη της επιχείρησης. Η διοίκηση επέλεξε να έχει την υποστήριξη του Peter Andrew της TMI Cyprus που είχε καθοριστικό ρολό και συμβολή σε κρίσιμης σημασίας θέματα, ειδικότερα στην ευθυγράμμιση της στρατηγικής με την τακτική και της διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού σε αυτό το μεταβατικό στάδιο διαφορετικά υπήρχε ο κίνδυνος να αποτελούσε την “αχίλλειο πτέρνα” του εγχειρήματος συγχώνευσης.

Η προσωπική δέσμευση του διευθύνοντα συμβούλου της Laiko Cosmos Trading Βασίλη Λ. Πετρίδη για το όραμα του και κατ’ επέκταση της εταιρείας είναι ξεκάθαρη σαφέστατη συγκεκριμένη και γνωστή σε όλους τους ενδιαφερομένους αναρτημένη στην εταιρική ιστοσελίδα: “Το όραμά μου είναι για τη Laiko Cosmos Trading Ltd. να γίνει η πιο πελατοκεντρική εταιρεία διανομής με επίκεντρο τα κανάλια τις Κύπρου διανέμοντας και εμπορεύοντας κορυφαίες μάρκες στην κατηγορία των ποτών και τροφίμων. Με την καλύτερη ομάδα επαγγελματιών, προσβλέπω την εισαγωγή και ανάπτυξη νέων συναρπαστικών έριδων στην αγορά μας για τα επόμενα χρόνια.”

Στην ίδια κατεύθυνση κινείται και η αποστολή της επιχείρησης. “Η αποστολή μας είναι να οικοδομήσουμε και να αναπτύξουμε κορυφαία διεθνή προϊόντα και τις καλύτερες τοπικές μάρκες προσφέροντας ταυτόχρονα άριστη εξυπηρέτηση μέσα από κανάλια διανομής με πελατοκεντρικές ομάδες.”

Η έμφαση της στρατηγικής εστιάζει στην Λειτουργική Αριστεία, δηλαδή στους ανθρώπους, την καινοτομία και τους πελάτες, διαμορφώνοντας την ποικιλία των προϊόντων και των μαρκών που διαθέτει.

4.2 Αλλαγές και Ευελιξία

Το μέλλον στην αγορά είναι απρόβλεπτο άγνωστο και ταραχώδες. Δεν άργησαν να παρουσιαστούν οι πρώτες αρνητικές αλλαγές στο κλαδικό περιβάλλον και ευρύτερα

στην αγορά. Αρχικά η κατάρρευση ενός μεγάλου πελάτη των υπεραγορών Ορφανίδη με άμεσες και μεσοπρόθεσμες χρηματοοικονομικές επιπτώσεις για την εταιρεία. Αργότερα ένα τεράστιο πλήγμα για όλες τις κυπριακές επιχειρήσεις αλλά και για την Laiko Cosmos Trading, ένα χρόνο μετά την έναρξη της λειτουργίας της, ήταν το κούρεμα των τραπεζικών καταθέσεων και η κατάρρευση του χρηματοπιστωτικού συστήματος το Μάρτιο του 2013 . Τρία χρόνια αργότερα η εταιρεία Pernod Ricard αποφάσισε την αποχώρηση της το 2016, στην οποία ο συγκεκριμένος προμηθευτής αντιπροσώπευε το 10% του μεικτού κέρδους της εταιρείας και επιπρόσθετα έχει μετατραπεί σε ανταγωνιστή. Συνοδεύτηκε με την αποχώρηση προσωπικού από τις πωλήσεις που γνώριζε τα συγκεκριμένα προϊόντα. Πώς λοιπόν η εταιρεία μπόρεσε να αντιμετωπίσει όλες αυτές τις δυσμενείς εξελίξεις; Η ισχυρή προϊστορία της ηγεσίας συνηθισμένης σε αντίξοες επιχειρηματικές αλλαγές και η μακροχρόνια εμπειρία της σε συνδυασμό με το εξαιρετικό ανθρώπινο δυναμικό της, άρτια εκπαιδευμένο και εφοδιασμένο με τις εταιρικές αξίες, στάθηκε ικανή να αντιμετωπίσει και να αναπληρώσει με ισάξιας ποιότητας και αξίας μάρκες, τις απώλειες που παρουσιάστηκαν με συναίνεση και ψυχραιμία. Οι εταιρικές αξίες έχουν εδραιωθεί στην αφοσίωση στον πελάτη, στην ανοιχτή επικοινωνία και στην ομαδικότητα.

Αφοσίωση στον πελάτη:

- σημαίνει αξιοπιστία, πάθος, επιτυχία, καινοτομία, στήριξη, πρωτοβουλία, φιλοδοξία, εμπιστοσύνη

Ανοικτοί στην επικοινωνία:

- σημαίνει πρόοδος, ακεραιότητα, καινοτομία, συνεργασία, ανθεκτικότητα, νέες ιδέες, ειλικρίνεια, ανάπτυξη

Ομαδικότητα:

- σημαίνει συνεργασία, ισοτιμία, αναγνώριση, ευελιξία, ειλικρίνεια, υποστήριξη, αλληλοσεβασμός επιτυχία.

Κεφάλαιο 5

Έρευνα – Ερωτηματολόγιο

Τις τελευταίες δεκαετίες οι συγγραφείς έχουν προτείνει μια ποικιλία διαστάσεων και χαρακτηριστικών της Οργανωσιακής Κουλτούρας. Για την απεικόνιση της ποικιλίας των αντιπροσωπευτικών διαστάσεων αναφέρονται εδώ μερικές. Για παράδειγμα, οι Sathe (1983), Schein (1984), ο Kotter και ο Heskett (1992) είναι μεταξύ εκείνων που υποστήριζαν την πολιτιστική δύναμη και τη συναίνεση ως τις κύριες πολιτιστικές διαστάσεις ενδιαφέροντος. Οι Arnold και Capella (1985) πρότειναν μια ισχυρή-αδύναμη διάσταση και μια εσωτερική - εξωτερική διάσταση εστίασης. Ο Deal και ο Kennedy (1983) πρότειναν μια διάσταση βασισμένη στην ταχύτητα ανάδρασης (υψηλή ταχύτητα έως χαμηλή ταχύτητα) και μια διάσταση βαθμού κινδύνου (υψηλού κινδύνου για χαμηλό κίνδυνο). Ο Ernst (1985) υποστήριξε ότι ο προσανατολισμός των ανθρώπων (συμμετοχικός έναντι μη συμμετοχής) και η ανταπόκριση στο περιβάλλον (αντιδραστικό έναντι προληπτικού) είναι βασικές διαστάσεις του πολιτισμού. Ο Gorton (1985) εντόπισε έντεκα διαστάσεις της κουλτούρας: Σαφήνεια και κατεύθυνση, οργανωτική εμβέλεια, ολοκλήρωση, επαφή κορυφαίας διοίκησης, ενθάρρυνση της ατομικής πρωτοβουλίας, επίλυση συγκρούσεων, σαφήνεια απόδοσης, έμφαση στις επιδόσεις, προσανατολισμός δράσης, αποζημίωση και ανάπτυξη ανθρώπινου δυναμικού. Ο Hofstede (1980) επικεντρώθηκε στην απόσταση εξουσίας, την αποφυγή αβεβαιότητας, τον ατομικισμό και την αρρενωπότητα και ο Kets de Vries και ο Miller (1986) επικεντρώθηκαν στις δυσλειτουργικές διαστάσεις της κουλτούρας. Ο Martin (1992) πρότεινε την πολιτιστική ολοκλήρωση και τη συναίνεση, τη διαφοροποίηση και τις συγκρούσεις, τον κατακερματισμό και την ασάφεια.

Ένας από τους λόγους που έχουν προταθεί τόσες διαστάσεις είναι ότι η Οργανωσιακή Κουλτούρα είναι εξαιρετικά ευρεία και περιεκτική. Περιλαμβάνει ένα πολύπλοκο, αλληλένδετο, ολοκληρωμένο και διαφορούμενο σύνολο παραγόντων.

Κανένα πλαίσιο δεν είναι πλήρες φυσικά, ούτε ένα συγκεκριμένο πλαίσιο μπορεί να υποστηριχθεί ότι είναι σωστό, ενώ άλλοι είναι λάθος. Αντίθετα, τα καταλληλότερα πλαίσια θα πρέπει να βασίζονται σε εμπειρικά στοιχεία, να συλλάβουν με ακρίβεια την

πραγματικότητα που περιγράφεται (με άλλα λόγια, πρέπει να είναι έγκυρα) και θα πρέπει να είναι σε θέση να ενσωματώνουν και να οργανώνουν τις περισσότερες από τις προτεινόμενες διαστάσεις. (Cameron & Quinn 2006: 32)

5.1 Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (Competitive Values Framework)

Η δημιουργία Πλαισίου Ανταγωνιστικών Αξιών από τους Cameron & Quinn αναπτύχθηκε από την έρευνα που διεξάχθηκε στους βασικούς δείκτες αποτελεσματικών οργανισμών. Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που τέθηκαν αφορούσαν τρεις άξονες:

- Ποια είναι τα βασικά κριτήρια για να διαπιστωθεί εάν ένας οργανισμός είναι αποτελεσματικός ή όχι;
- Ποιοι βασικοί παράγοντες καθορίζουν την οργανωτική αποτελεσματικότητα;
- Ποιους δείκτες έχουν υπόψη τους οι άνθρωποι για να κρίνουν αν ένας οργανισμός είναι αποτελεσματικός;

Αρχικά ο John Campbell και οι συνάδελφοί τους (1974) δημιούργησαν ένα κατάλογο τριάντα εννέα δεικτών τους οποίους υποστήριξαν ότι αντιπροσωπεύουν ένα ολοκληρωμένο σύνολο όλων των δυνατών μέτρων για την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Στην συνέχεια ο κατάλογος δεικτών αναλύθηκε από τους Quinn και Rohrbaugh (1983) για να προσδιοριστεί εάν θα μπορούσαν να εντοπιστούν πρότυπα ή ομάδες. Από την στατιστική ανάλυση προέκυψαν τελικά δύο μεγάλες διαστάσεις που οργάνωσαν τους δείκτες σε τέσσερις κύριες ομάδες.

Η πρώτη διάσταση διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας που δίνουν έμφαση στην ευελιξία, τη διακριτικότητα και το δυναμισμό από κριτήρια που υπογραμμίζουν τη σταθερότητα, την τάξη και τον έλεγχο. Δηλαδή, ορισμένοι οργανισμοί θεωρούνται αποτελεσματικοί εάν αλλάζουν, είναι προσαρμόσιμοι και οργανικοί. Για παράδειγμα, ούτε το μίγμα των προϊόντων ούτε η οργανωτική μορφή παραμένουν σε ισχύ για πολύ χρόνο σε επιχειρήσεις όπως η Microsoft ή η Nike. Άλλοι οργανισμοί θεωρούνται αποτελεσματικοί εάν είναι σταθεροί, προβλέψιμοι και μηχανιστικοί. Για παράδειγμα, τα περισσότερα πανεπιστήμια, κρατικές υπηρεσίες και όμιλοι επιχειρήσεων όπως η Boeing χαρακτηρίζονται από μακροζωία και διατήρηση της εξουσίας τόσο στον σχεδιασμό όσο και στις εκροές. Η συνέχεια κυμαίνεται από την οργανωτική ποικιλότητα και την

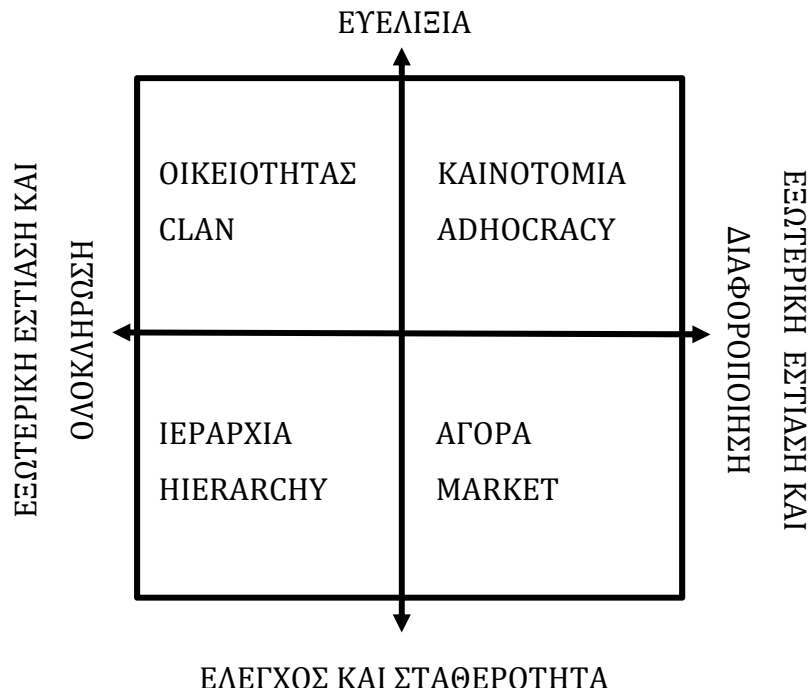
ευκαμψία στο ένα άκρο, στην οργανική σταθερότητα και αντοχή στο άλλο άκρο. (Cameron & Quinn 2006: 33)

Η δεύτερη διάσταση διαφοροποιεί τα κριτήρια αποτελεσματικότητας που τονίζουν ένα εσωτερικό προσανατολισμό, ολοκλήρωση και ενότητα από κριτήρια που υπογραμμίζουν ένα εξωτερικό προσανατολισμό, διαφοροποίηση και ανταγωνισμό. Δηλαδή, ορισμένοι οργανισμοί θεωρούνται αποτελεσματικοί εάν έχουν αρμονικά εσωτερικά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, η IBM και η Hewlett-Packard έχουν αναγνωριστεί παραδοσιακά για ένα συνεπή "τρόπο IBM" ή τον "τρόπο HP". Άλλοι κρίνονται αποτελεσματικοί εάν επικεντρώνονται στην αλληλεπίδραση ή στον εκτός των ορίων ανταγωνισμό με άλλους. Για παράδειγμα, η Toyota και η Honda είναι γνωστές για "σκεπτόμενοι παγκόσμια, αλλά ενεργώντας τοπικά", δηλαδή οι μονάδες υιοθετούν τις ιδιότητες του τοπικού περιβάλλοντος περισσότερο, από μια κεντρικά καθορισμένη προσέγγιση. Η συνέχεια κυμαίνεται από την οργανωτική συνοχή και τη συνύπαρξη αφενός, στον οργανωτικό διαχωρισμό και την ανεξαρτησία από αφετέρου (Cameron & Quinn 2006: 34)

Μαζί αυτές οι δύο διαστάσεις σχηματίζουν τέσσερα τεταρτημόρια, που το καθένα αντιπροσωπεύει ένα ξεχωριστό σύνολο δεικτών οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Το σχήμα 6 σελ. 42, απεικονίζει τις σχέσεις αυτών των δύο διαστάσεων μεταξύ τους. Αυτό που είναι αξιοσημείωτο με αυτές τις τέσσερις βασικές αξίες είναι ότι αντιπροσωπεύουν αντίθετες ή ανταγωνιστικές υποθέσεις όπως παρουσιάζονται στον πίνακα 3.

Πάνω τεταρτημόρια	Ευελιξία
Κάτω τεταρτημόρια	Σταθερότητα και έλεγχος
Αριστερά τεταρτημόρια	Εσωτερικός προσανατολισμός
Δεξιά τεταρτημόρια	Εξωτερικός προσανατολισμός
Πάνω αριστερά τεταρτημόριο	Εσωτερική ευελιξία
Κάτω δεξιά τεταρτημόριο	Εξωτερικός έλεγχος
Πάνω δεξιά τεταρτημόριο	Εξωτερική ευελιξία
Κάτω αριστερά τεταρτημόριο	Εσωτερικός έλεγχος

Πίνακας 3: Αντίθετες υποθέσεις των βασικών Αξιών



Σχήμα 6: Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών (Cameron & Quinn 2006: 35)

Οι διαφορετικοί προσανατολισμοί, καθώς και οι ανταγωνιστικές αξίες, που αναφερόμαστε χαρακτηρίζουν τελικά την ανθρώπινη συμπεριφορά. Δηλαδή, κάθε τεταρτημόριο αντιπροσωπεύει βασικές υποθέσεις, προσανατολισμούς και αξίες-τα ίδια στοιχεία που περιλαμβάνει μια Οργανωσιακή Κουλτούρα.

Έτσι οι Cameron & Quinn διαμορφώσαν το Εργαλείο Αξιολόγησης Ανταγωνιστικών Αξιών (OCAI), που επιτρέπει να διαγνώσετε τον κυρίαρχο προσανατολισμό της δικού σας οργανισμού με βάση αυτούς τους βασικούς τύπους κουλτούρας. Μας βοηθά επίσης στη διάγνωση της πολιτιστικής δύναμης του οργανισμού σας, του πολιτιστικού τύπου και της πολιτιστικής συνάφειας. (Cameron & Quinn 2006: 36)

5.2 Οι τέσσερις τύποι Οργανωσιακής Κουλτούρας

Η ανάπτυξη του Πλαισίου Ανταγωνιστικών Αξιών διατυπώνεται με ενδελεχή παρουσίαση της θεωρίας των τεσσάρων κουλτούρων του πλαισίου.

5.2.1 Η Κουλτούρα της Ιεραρχίας

Η προσπάθεια του έργου του Γερμανού κοινωνιολόγου Max Weber (1947) διαμόρφωσε την προσέγγιση της οργάνωσης για αποτελεσματική παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών σε επτά χαρακτηριστικά που έχουν γίνει γνωστά ως κλασικά χαρακτηριστικά

της γραφειοκρατίας: Κανόνες, εξειδίκευση, αξιοκρατία, ιεραρχία, ξεχωριστή ιδιοκτησία, ατιμωρησία και λογοδοσία. Οι οργανισμοί υιοθέτησαν αυτά τα χαρακτηριστικά για να πέτυχουν αποτελεσματική αξιόπιστη ομαλή ροή και προβλέψιμη παραγωγή. Είχε ιδιαίτερη επιτυχία το μοντέλο αυτό επειδή το περιβάλλον ήταν σχετικά σταθερό, τα καθήκοντα και οι λειτουργίες μπορούσαν να ενσωματωθούν και να συντονιστούν, διατηρήθηκε η ομοιομορφία των προϊόντων και των υπηρεσιών και οι εργαζόμενοι και οι θέσεις εργασίας ήταν υπό έλεγχο. Οι σαφείς γραμμές της αρχής της λήψης αποφάσεων, οι τυποποιημένοι κανόνες και οι διαδικασίες, οι μηχανισμοί ελέγχου και λογοδοσίας εκτιμήθηκαν ως τα κλειδιά για την επιτυχία. (Cameron & Quinn 2006: 37)

Η Οργανωσιακή Κουλτούρα που είναι συμβατή με αυτή τη μορφή χαρακτηρίζεται από ένα επίσημο και δομημένο χώρο εργασίας. Οι διαδικασίες διέπουν αυτό που κάνουν οι άνθρωποι. Οι αποτελεσματικοί ηγέτες είναι καλοί συντονιστές και διοργανωτές. Η διατήρηση μιας σταθερότητας στην επιχείρηση είναι σημαντική. Οι μακροπρόθεσμες ανησυχίες του οργανισμού είναι η σταθερότητα, η προβλεψιμότητα και η αποδοτικότητα. Οι τυπικοί κανόνες και πολιτικές κρατούν τον οργανισμό μαζί. (Cameron & Quinn 2006: 38)

5.2.2 Η κουλτούρα της Αγοράς

Το έργο των Oliver Williamson (1975), Bill Ouchi (1981) και των συναδέλφων τους υποστήριξαν ότι ένα εναλλακτικό σύνολο δραστηριοτήτων χρησίμευαν ως βάση για την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Το πιο σημαντικό από αυτά ήταν τα έξοδα συναλλαγής.

Η μορφή της οργάνωσης της αγοράς, όπως ονομάστηκε, λειτουργεί όπως η ίδια η αγορά. Δηλαδή είναι προσανατολισμένο προς το εξωτερικό περιβάλλον αντί για εσωτερικές υποθέσεις. Επικεντρώνεται στις συναλλαγές με εξωτερικούς ενδιαφερόμενους (κυρίως) όπως προμηθευτές, πελάτες, ανάδοχους, δικαιοδόχους (franchisee), συνδικάτα και ρυθμιστικές αρχές. Και σε αντίθεση με μια ιεραρχία όπου ο εσωτερικός έλεγχος διατηρείται με κανόνες, εξειδικευμένες θέσεις εργασίας και συγκεντρωτικές αποφάσεις, η αγορά λειτουργεί κυρίως μέσω οικονομικών μηχανισμών της αγοράς, κυρίως χρηματικών ανταλλαγών. Δηλαδή, το κύριο μέλημα των αγορών είναι η διεξαγωγή συναλλαγών (ανταλλαγές, πωλήσεις, συμβάσεις) με άλλους ενδιαφερόμενους για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η κερδοφορία, τα αποτελέσματα της

κατώτατης γραμμής, η δύναμη στις κόγχες της αγοράς, οι υψηλοί στόχοι και οι ασφαλείς βάσεις πελατών αποτελούν πρωταρχικούς στόχους του οργανισμού. Δεν αποτελεί έκπληξη το γεγονός ότι οι βασικές αξίες που κυριαρχούν στους οργανισμούς τύπου αγοράς, είναι η ανταγωνιστικότητα και η παραγωγικότητα. Η ανταγωνιστικότητα και η παραγωγικότητα επιτυγχάνονται με μια ισχυρή έμφαση στην εξωτερική τοποθέτηση και τον έλεγχο (Cameron & Quinn 2006: 39).

Οι βασικές υποθέσεις σε μια κουλτούρα της αγοράς είναι ότι το εξωτερικό περιβάλλον δεν είναι καλοπροαίρετο, αλλά εχθρικό, οι καταναλωτές είναι επιλεκτικοί και ενδιαφέρονται για την αξία. Ο οργανισμός ενδιαφέρεται να αυξήσει την ανταγωνιστική του θέση και το κύριο καθήκον της διοίκησης είναι να οδηγήσει τον οργανισμό προς την παραγωγικότητα, τα αποτελέσματα και τα κέρδη. Θεωρείται ότι ένας σαφής σκοπός και μια επιθετική στρατηγική οδηγούν σε παραγωγικότητα και κερδοφορία.

Μια κουλτούρα της αγοράς είναι ένας εργασιακός χώρος προσανατολισμένος προς τα αποτελέσματα. Οι ηγέτες είναι σκληροί οδηγοί και ανταγωνιστές. Είναι σκληροί και απαιτητικοί. Ο μηχανισμός που συγκρατεί τον οργανισμό είναι μια έμφαση στη νίκη. Η μακροπρόθεσμη ανησυχία αφορά τις ανταγωνιστικές δράσεις και την επίτευξη σκοπών και στόχων. Η επιτυχία ορίζεται από την άποψη του μεριδίου αγοράς και της διεξόδου. Η υπέρβαση του ανταγωνισμού και η ηγετική θέση στην αγορά είναι σημαντικές. (Cameron & Quinn 2006: 40)

5.2.3 Η κουλτούρα της Οικειότητας

Οι κοινές αξίες και οι στόχοι, η συνοχή, η συμμετοχικότητα, η ατομικότητα και η αίσθηση της «νεωτερικότητας» διαπέρασαν επιχειρήσεις τύπου Οικειότητας. Μοιάζουν περισσότερο σαν επέκταση της οικογένειας αντί για οικονομικές οντότητες.

Αντί για τους κανόνες και τις διαδικασίες των ιεραρχιών ή τα ανταγωνιστικά κέντρα κέρδους των αγορών τυπικά χαρακτηριστικά των εταιρειών τύπου Οικειότητας ήταν η ομαδική εργασία, τα προγράμματα συμμετοχής των εργαζομένων και η εταιρική δέσμευση των εργαζομένων.

Αυτά τα χαρακτηριστικά αποδεικνύονταν από ημιαυτόνομες ομάδες εργασίας που έλαβαν ανταμοιβές με βάση την ομαδική (όχι ατομική) ολοκλήρωση και που προσέλαβαν

και κατέβαλαν τα μέλη τους ποιοτικούς κύκλους που ενθάρρυναν τους εργαζομένους να εκφράζουν προτάσεις για το πώς να βελτιώσουν τη δουλειά τους και την απόδοση των εταιρειών και να δημιουργήσουν ένα περιβάλλον ενδυνάμωσης για τους εργαζόμενους.

Ορισμένες βασικές υποθέσεις σε μια κουλτούρα της Οικειότητας είναι ότι το περιβάλλον μπορεί καλύτερα να αντιμετωπιστεί με την ομαδική εργασία και την ανάπτυξη των εργαζομένων, οι πελάτες θεωρούνται καλύτερα ως εταίροι, ο οργανισμός αναπτύσσει ένα ανθρώπινο εργασιακό περιβάλλον και το βασικό καθήκον της διοίκησης είναι να ενδυναμώσουν τους υπαλλήλους και να διευκολύνουν τη συμμετοχή, τη δέσμευσή τους και την πίστη τους.

Αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν υποστηριχθεί εδώ και δεκαετίες από πολλούς συγγραφείς που σχετίζονται με το κίνημα των ανθρώπινων σχέσεων (MacGregor, 1960, Likert, 1970, Argyris, 1964). Ωστόσο, οι επιτυχημένες Ιαπωνικές επιχειρήσεις οι οποίες υιοθέτησαν αυτές τις αρχές και τις εφάρμοσαν με επιτυχία μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο, χρειάστηκε να βοηθήσουν τις αμερικανικές και δυτικοευρωπαϊκές επιχειρήσεις να πάρουν το μήνυμα στα τέλη της δεκαετίας του 1970 και του 1980. Για παράδειγμα, όταν τα ταχέως μεταβαλλόμενα και ταραχώδη περιβάλλοντα δυσκολεύουν τα διευθυντικά στελέχη να προγραμματίσουν προδραστικά και όταν η λήψη αποφάσεων είναι αβέβαιη, διαπιστώθηκε ότι ένας αποτελεσματικός τρόπος συντονισμού της οργανωτικής δραστηριότητας είναι να διασφαλιστεί ότι όλοι οι εργαζόμενοι μοιράζονται τις ίδιες αξίες, τις πεποιθήσεις και τους στόχους. (Cameron & Quinn 2006: 41)

Η κουλτούρα της Οικειότητας, όπως εκτιμάται στο OCAI χαρακτηρίζεται από ένα φιλικό μέρος για να δουλέψει όπου οι άνθρωποι μοιράζονται πολλά από τον εαυτό τους. Είναι σαν μια επέκταση της οικογένειας. Οι ηγέτες θεωρούνται ως μέντορες και ίσως ακόμη και ως γονείς. Η οργάνωση συντηρείται από την πίστη και την παράδοση. Η δέσμευση είναι υψηλή. Η οργάνωση δίνει έμφαση στο μακροπρόθεσμο όφελος της ατομικής ανάπτυξης, καθώς η υψηλή συνοχή και το ηθικό είναι σημαντικές. Η επιτυχία ορίζεται από την άποψη του εσωτερικού κλίματος και της ανησυχίας των ανθρώπων. Ο οργανισμός δίνει ένα ασφάλιστρο στην ομαδική εργασία, τη συμμετοχή και τη συναίνεση. (Cameron & Quinn 2006: 42)

5.2.4 Η κουλτούρα της Καινοτομίας

Η διαμόρφωση της σύγχρονης εποχής όπου η πληροφορία και η τεχνολογία έχουν αλλάξει ριζικά την ταχύτητα αντιμετώπισης των αλλαγών και των προκλήσεων, καλείται να αντιμετωπιστεί από ένα διαφορετικό τύπο οργάνωσης που να ανταποκρίνεται σε αυτές τις συνθήκες.

Η ταχεία μείωση της ζωής των πλεονεκτημάτων προϊόντων και υπηρεσιών κατά το ήμισυ ανέπτυξε ένα σύνολο υποθέσεων που διέφεραν από τις άλλες τρεις μορφές οργάνωσης. Αυτές οι υποθέσεις ήταν ότι οι καινοτόμες και πρωτοποριακές πρωτοβουλίες οδηγούν στην επιτυχία, οι οργανισμοί δραστηριοποιούνται κυρίως στην ανάπτυξη νέων προϊόντων και υπηρεσιών και στην προετοιμασία για το μέλλον και ότι το κύριο καθήκον της διοίκησης είναι να προωθήσει την επιχειρηματικότητα, τη δημιουργικότητα και τη δραστηριότητα, αντιμετωπίζοντας κίνδυνους και προκλήσεις, μέσα σε αντίξοες συνθήκες. Θεωρήθηκε ότι η προσαρμογή και η καινοτομία οδήγησαν σε νέους πόρους και κερδοφορία. Έτσι δόθηκε έμφαση στη δημιουργία ενός οράματος για το μέλλον, στη οργανωμένη αναρχία και στην πειθαρχημένη φαντασία.

Η ρίζα της λέξης “adhocracy” προέρχεται από το “ad hoc” υπονοώντας κάτι το προσωρινό, το εξειδικευμένο και το δυναμικό. Η ταχεία ανάπτυξη και διάλυση ομάδων είναι το κύριο χαρακτηριστικό ανάλογα με τις περιστασιακές ανάγκες Ένας από τους κύριους στόχους της προσδοκίας είναι να προωθήσει την προσαρμοστικότητα, την ευελιξία και τη δημιουργικότητα όπου η αβεβαιότητα, η ασάφεια και η υπερφόρτωση πληροφοριών είναι τυπικά στοιχεία.

Μια σημαντική πρόκληση για αυτούς τους οργανισμούς είναι η παραγωγή καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών και η ταχεία προσαρμογή στις νέες ευκαιρίες. Σε αντίθεση με τις κουλτούρες τύπου αγοράς ή ιεραρχίας, η κουλτούρα καινοτομίας δεν έχει κεντρική εξουσία ή σχέσεις εξουσίας. Η ροή ενέργειας σε αυτή την κουλτούρα μεταφέρεται από άτομα σε άτομα ή από ομάδα εργασίας σε ομάδα εργασίας, ανάλογα με το πρόβλημα που αντιμετωπίζουν εκείνη τη στιγμή. Η έμφαση στην ατομικότητα, η ανάληψη κινδύνου και η πρόβλεψη του μέλλοντος είναι υψηλές, καθώς σχεδόν όλοι σε μια καινοτομία εμπλέκονται με την παραγωγή, τους πελάτες, την έρευνα και την ανάπτυξη και άλλα θέματα. Για παράδειγμα, κάθε διαφορετική ζήτηση πελατών σε μια εταιρεία συμβούλων αντιμετωπίζεται ως ανεξάρτητο έργο και δημιουργείται προσωρινός οργανωτικός

σχεδιασμός για την εκπλήρωση της αποστολής. Όταν τελειώσει το έργο, η δομή αποσυντίθεται. (Cameron & Quinn 2006: 43)

Εν ολίγοις η κουλτούρα καινοτομίας όπως εκτιμάται στο OCAI, χαρακτηρίζεται από ένα δυναμικό, επιχειρηματικό και δημιουργικό χώρο εργασίας. Οι άνθρωποι αναλαμβάνουν και παίρνουν κινδύνους. Η αποτελεσματική ηγεσία είναι οραματική, καινοτόμα και προσανατολισμένη στον κίνδυνο. Η μηχανισμός συγκράτησης του οργανισμού μαζί είναι δέσμευση στον πειραματισμό και την καινοτομία. Η έμφαση δίνεται στην ύπαρξη κορυφαίων γνώσεων, προϊόντων και υπηρεσιών. Η ετοιμότητα για αλλαγή και αντιμετώπιση νέων προκλήσεων είναι σημαντική. Η μακροπρόθεσμη έμφαση που δίνεται στην οργάνωση είναι η ταχεία ανάπτυξη και η απόκτηση νέων πόρων. Η επιτυχία σημαίνει την παραγωγή μοναδικών και πρωτότυπων προϊόντων και υπηρεσιών. (Cameron & Quinn 2006: 45)

5.3 Εργαλείο Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας

Το Εργαλείο Αξιολόγησης Οργανωσιακής Κουλτούρας (Organizational Culture Assessment Instrument, OCA1), θα χρησιμοποιηθεί για τη διάγνωση της υφιστάμενης και επιθυμητής κουλτούρας του οργανισμού σε συνδυασμό με ανεξάρτητες δημογραφικές ερωτήσεις. Το εργαλείο αναπτύχθηκε από τους Cameron & Quinn (2006) βασιζόμενο στην θεωρητική προσέγγιση του Πλαισίου Ανταγωνιστικών Αξιών (CVF), ως έμπρακτη εφαρμογή του στην μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας των οργανισμών.

Η μορφή ερωτηματολογίου απαιτεί από τα άτομα να απαντήσουν σε μόλις έξι θέματα:

1. τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά του οργανισμού
2. την οργανωσιακή ηγεσία
3. την Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού
4. τον μηχανισμό που συνδέει τον οργανισμό
5. τη στρατηγική κατεύθυνση
6. τα κριτήρια επιτυχίας

Η αναγνώριση της τρέχουσας κουλτούρας του οργανισμού επιτυγχάνεται με την συμπλήρωση, αξιολόγηση και κατανομή 100 βαθμών από τους συμμετέχοντες στην έρευνα, ανάμεσα στις τέσσερις επιλογές για κάθε ένα από τα έξι θέματα του OCAI.

Μπορείτε τώρα να φανταστείτε το οργανισμό σας σε χρονική απόσταση πέντε χρονών από σήμερα πως μπορεί να γίνει ακόμα πιο άριστος, πώς να πετύχει υψηλότερες επιδόσεις και πώς να γίνει σημείο αναφοράς στον κλάδο που δραστηριοποιείται. Η συμπλήρωση ξανά του OCAI με αυτή την σκέψη βοηθά στον εντοπισμό της κουλτούρας που σκέφτονται τα μέλη των οργανισμών, ώστε να ανταποκρίνονται στις μελλοντικές απαιτήσεις του περιβάλλοντος και στις ευκαιρίες που αντιμετωπίζει η εταιρεία (Cameron & Quinn 2006: 23).

5.3.1 Επεξεργασία βαθμολογίας και γραφική απεικόνιση

Η δημιουργία του γενικού προφίλ της Οργανωσιακής Κουλτούρας απαιτεί απλούς αριθμητικούς υπολογισμούς. Αρχίζοντας από την υφιστάμενη κατάσταση το πρώτο βήμα είναι να προσθέσετε όλες τις απαντήσεις Α και να διαιρέσετε με 6. Δηλαδή υπολογίστε ένα μέσο σκορ για τις εναλλακτικές Α που αντιπροσωπεύει την κουλτούρα Οικειότητας. Μπορείτε το να χρησιμοποιήσετε στο Φύλλο εργασίας για βαθμολόγηση του OCAI στο παράρτημα Β.4 σελ. 79. Στη συνέχεια προσθέστε μαζί όλες τις απαντήσεις Β και διαιρέστε με 6 που αντιπροσωπεύει την κουλτούρα της Καινοτομίας. Επαναλάβετε αυτόν τον υπολογισμό για τις εναλλακτικές λύσεις Γ και Δ που αντιπροσωπεύουν τις κουλτούρες της Αγοράς και της Ιεραρχίας αντίστοιχα. (Cameron & Quinn 2006: 25). Κατά τον ίδιο ακριβώς τρόπο προβαίνουμε στον υπολογισμό των αποτελεσμάτων για την Επιθυμητή κουλτούρα. Ο μέσος ορός όλων των μέσων όρων για κάθε ένα από τα ερωτήματα Α, Β, Γ, Δ, αντιπροσωπεύει αντίστοιχα την κουλτούρα της Οικειότητας, της Αγοράς, της Καινοτομίας, της Ιεραρχίας, του οργανισμού.

Η απεικόνιση στο διάγραμμα είναι αναγκαία για να αντιληφθούμε οπτικά πιο εύκολα το προφίλ της οργανωσιακής κουλτούρας του οργανισμού. Για την υφιστάμενη κουλτούρα ακολουθούμε τις οδηγίες του πίνακα 4 σελ. 49:

Ερώτημα	Περιγραφή
A	Τοποθετούμε στο πάνω αριστερά τεταρτημόριο την μέση βαθμολογία που αφορά την κουλτούρα Οικειότητας στην αριθμημένη διαγώνιο.
B	Τοποθετούμε στο πάνω δεξιά τεταρτημόριο την μέση βαθμολογία που αφορά την κουλτούρα Καινοτομίας στην αριθμημένη διαγώνιο.
Γ	Τοποθετούμε στο κάτω δεξιά τεταρτημόριο την μέση βαθμολογία που αφορά την κουλτούρα Αγοράς στην αριθμημένη διαγώνιο.
Δ	Τοποθετούμε στο κάτω αριστερά τεταρτημόριο την μέση βαθμολογία που αφορά την κουλτούρα Ιεραρχίας στην αριθμημένη διαγώνιο.

Πίνακας 4: Συνδυασμός ερωτημάτων με τεταρτημόρια

Η σύνδεση των τεσσάρων σημείων που έχουμε τοποθετήσει με συνεχή γραμμή και έτσι σχηματίζει ένα τετράπλευρο που μας δίνει μια οπτική εικόνα της υφιστάμενης συνολικής κουλτούρας του οργανισμού. Εννοείται ότι εργαζόμαστε κατά τον ίδιο τρόπο για να εκφράσουμε την επιθυμητή κουλτούρα πάνω στους ίδιους άξονες και εφαρμόζοντας την ίδια διαδικασία όπως και προηγουμένως, με την διαφορά ότι συνδέουμε τα σημεία με διακεκομμένη γραμμή.

Η αρχική επιδίωξη του OCAI σε σχέση με την ολοκληρωμένη απεικόνιση της υφιστάμενης και επιθυμητής κουλτούρας είναι η εύκολη αναγνώριση της ύπαρξης ή όχι της ανάγκης αλλαγής της συνολικής Οργανωσιακής Κουλτούρας ανάλογα με την σύγκλιση ή απόκλιση τους. Μπορεί να υπάρχει η ανάγκη αλλαγής είτε όχι. Υπάρχουν περιπτώσεις που μπορεί η αλλαγή να σημαίνει ενίσχυση κάποιας κουλτούρας, εάν ο βαθμός της επιθυμητής κουλτούρας είναι μεγαλύτερος. Υπάρχουν περιπτώσεις που μπορεί η αλλαγή να σημαίνει αποδυνάμωση κάποιας κουλτούρας όταν ο βαθμός της επιθυμητής κουλτούρας είναι μικρότερος. Τελικά οι υφιστάμενες κουλτούρες μπορεί θεωρητικά να χρειάζονται ανεξάρτητα η μια από την άλλη είτε ενίσχυση, είτε αποδυνάμωση ή ακόμα χωρίς καμία αλλαγή.

Σύμφωνα με την έρευνα των Cameron & Quinn έχουν ανακαλύψει ότι οι περισσότεροι οργανισμοί αναπτύσσουν κυρίαρχη κουλτούρα, που σημαίνει ένας τύπος κουλτούρας βαθμολογείται πολύ περισσότερο από τους άλλους.(Cameron & Quinn 2006: 45). Εκείνοι που δεν έχουν κυρίαρχο τύπο κουλτούρας τείνουν να είναι ασαφείς για την κουλτούρα τους ή να δίνουν έμφαση στους τέσσερις διαφορετικούς πολιτιστικούς τύπους σχεδόν εξίσου.

Με περαιτέρω ανάλυση μπορούμε να διεισδύσουμε στα επιμέρους στοιχεία της γενικής κουλτούρας ενός οργανισμού. Αυτό συμβαίνει διότι απεικονίζοντας το κάθε ένα από τα έξι θέματα της (σελ. 47) διαπιστώνουμε κάποια αλλαγή σε συγκεκριμένο θέμα μεταξύ τρέχουσας και επιθυμητής κατάστασης. Για παράδειγμα τα τέσσερα ερωτήματα Α,Β,Γ,Δ για τα Κυρίαρχα χαρακτηριστικά της επιχείρησης απεικονίζονται κατά τον ίδιο τρόπο όπως και προηγουμένως στους διαγώνιους άξονες. Κατά παρόμοιο τρόπο ενεργούμε και για τα άλλα πέντε θέματα ή ιδιότητες της κουλτούρας.

Κεφάλαιο 6

Αποτελέσματα - Εισηγήσεις

Η έρευνα για την Laiko Cosmos Trading έχει διεξαχθεί σε δύο φάσεις μεταξύ 1 Φεβρουάριου 2018 και 16 Μάρτιου 2018. Το πρώτο μέρος αφορά δημογραφικά δεδομένα και γραφήματα για 84 εργαζόμενους της εταιρείας σχετικά:

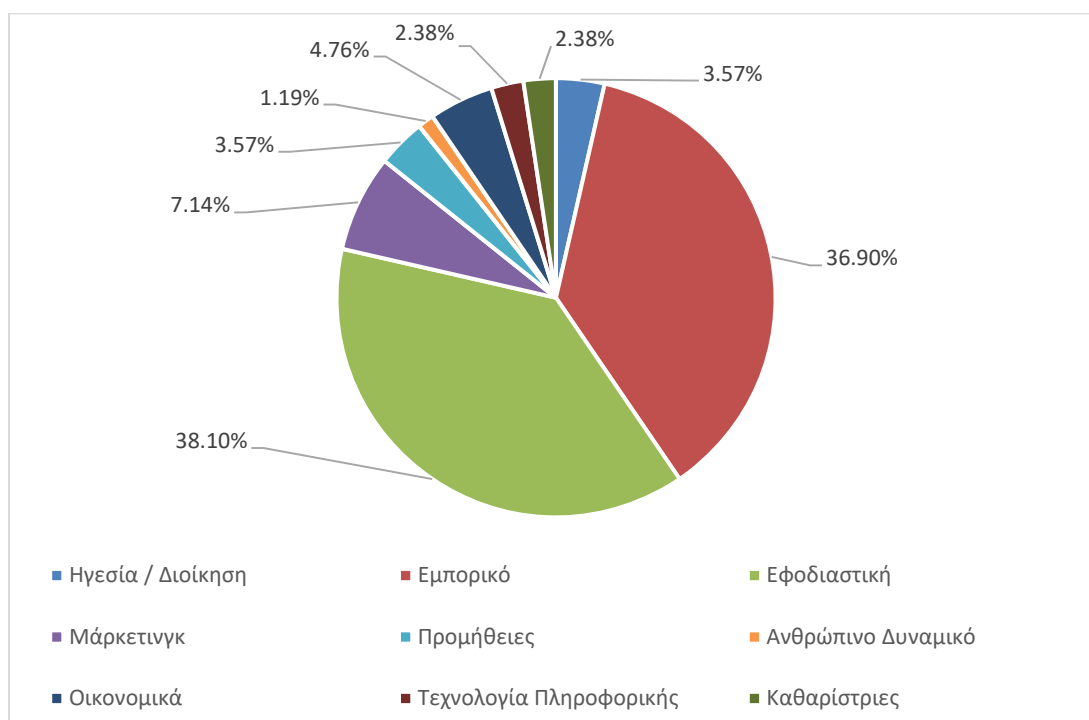
- με τον αριθμό των εργαζομένων ανά λειτουργικό τμήμα
- το επίπεδο της ακαδημαϊκής μόρφωσης
- το φύλο
- την ηλικία
- τα χρόνια υπηρεσίας

Το δεύτερο μέρος της έρευνας αφορά την μέτρηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας στην Laiko Cosmos Trading, με την βοήθεια του «Εργαλείου Αξιολόγησης της Οργανωσιακής Κουλτούρας» των Cameron & Quinn, βασισμένο στο «Πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών».

6.1 Δημογραφικά Χαρακτηριστικά για την Laiko Cosmos Trading 2018.

Τμήμα	Αρ. ατόμων	Ποσοστό
Ηγεσία / Διοίκηση	3	3.57%
Εμπορικό	31	36.90%
Εφοδιαστική	32	38.10%
Μάρκετινγκ	6	7.14%
Προμήθειες	3	3.57%
Ανθρώπινο Δυναμικό	1	1.19%
Οικονομικά	4	4.76%
Τεχνολογία Πληροφορικής	2	2.38%
Καθαρίστριες	2	2.38%
Ολικό	84	100%

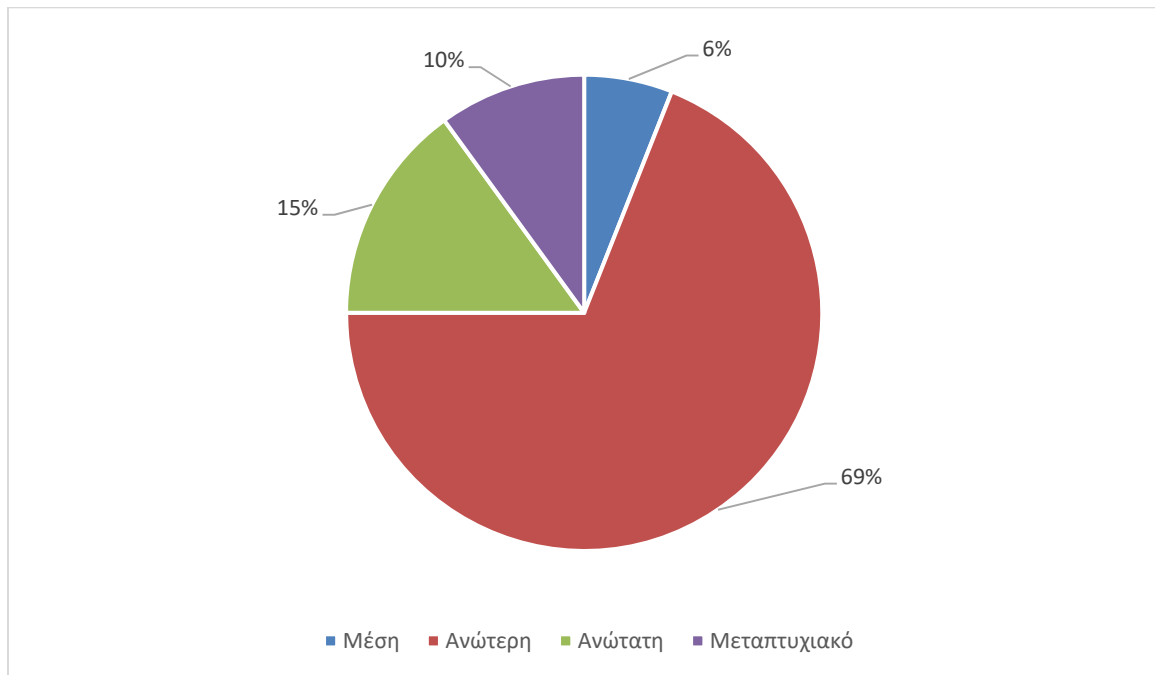
Πίνακας 5: Δεδομένα εργαζομένων σε κάθε λειτουργικό τμήμα



Διάγραμμα 4: Ποσοστά εργαζομένων σε κάθε λειτουργικό τμήμα.

Ακαδημαϊκά Προσόντα	Αρ. Ατόμων	Ποσοστό
Μέση	5	6%
Ανώτερη	58	69%
Ανώτατη	13	15%
Μεταπτυχιακό	8	10%
Ολικό	84	100%

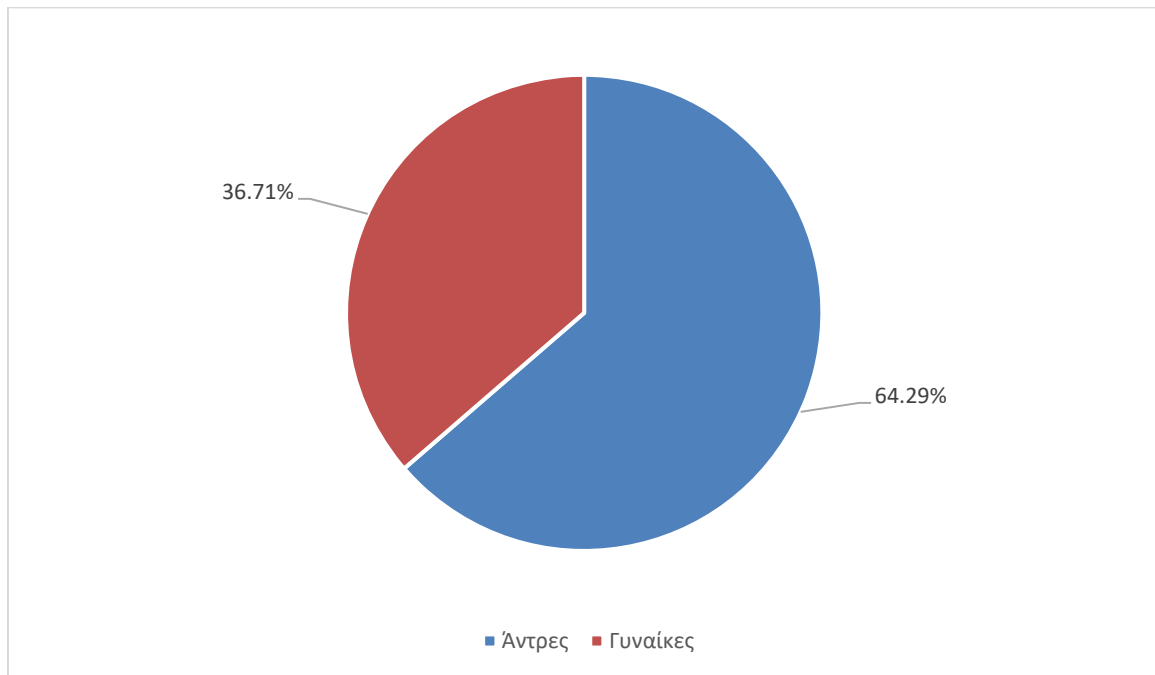
Πίνακας 6: Δεδομένα ακαδημαϊκών προσόντων εργαζομένων.



Διάγραμμα 5: Ποσοστά των ακαδημαϊκών προσόντων των εργαζομένων.

Φύλο	Αρ. Ατόμων	Ποσοστό
Άντρες	54	64.29%
Γυναίκες	30	36.71%
Ολικό	84	100%

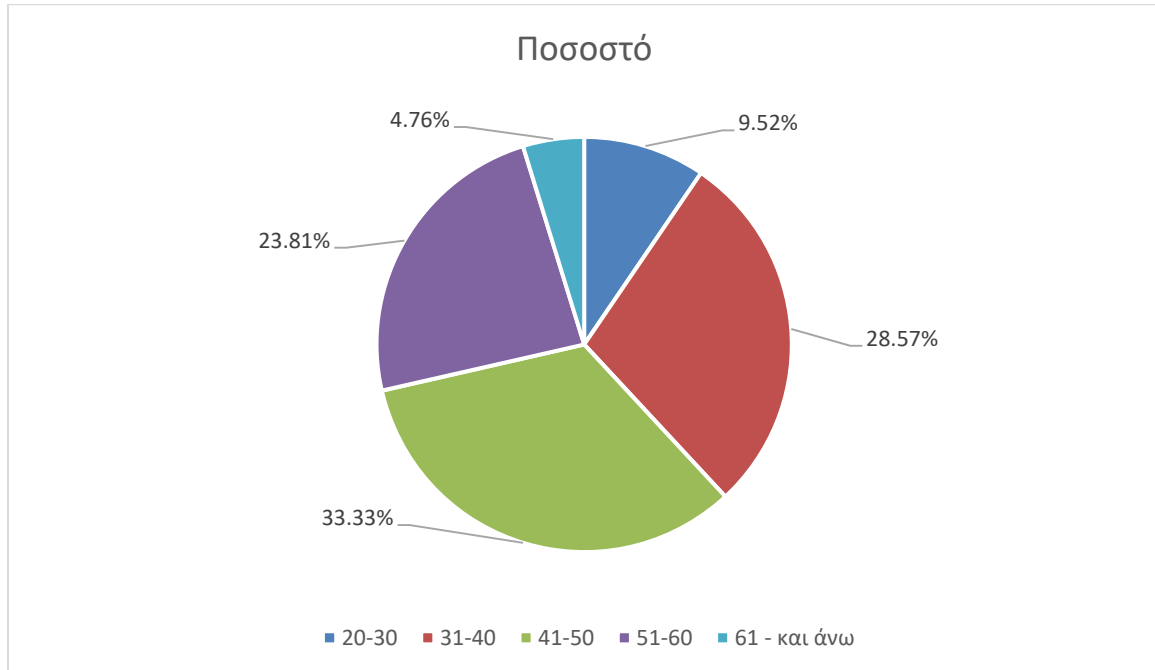
Πίνακας 7: Δεδομένα για το φύλο των εργαζομένων.



Διάγραμμα 6: Ποσοστά για το φύλο των εργαζομένων.

Ηλικία	Αρ. Ατόμων	Ποσοστό
20-30	8	9.52%
31-40	24	28.57%
41-50	28	33.33%
51-60	20	23.81%
61 - και άνω	4	4.76%
Σύνολο	84	100.00%

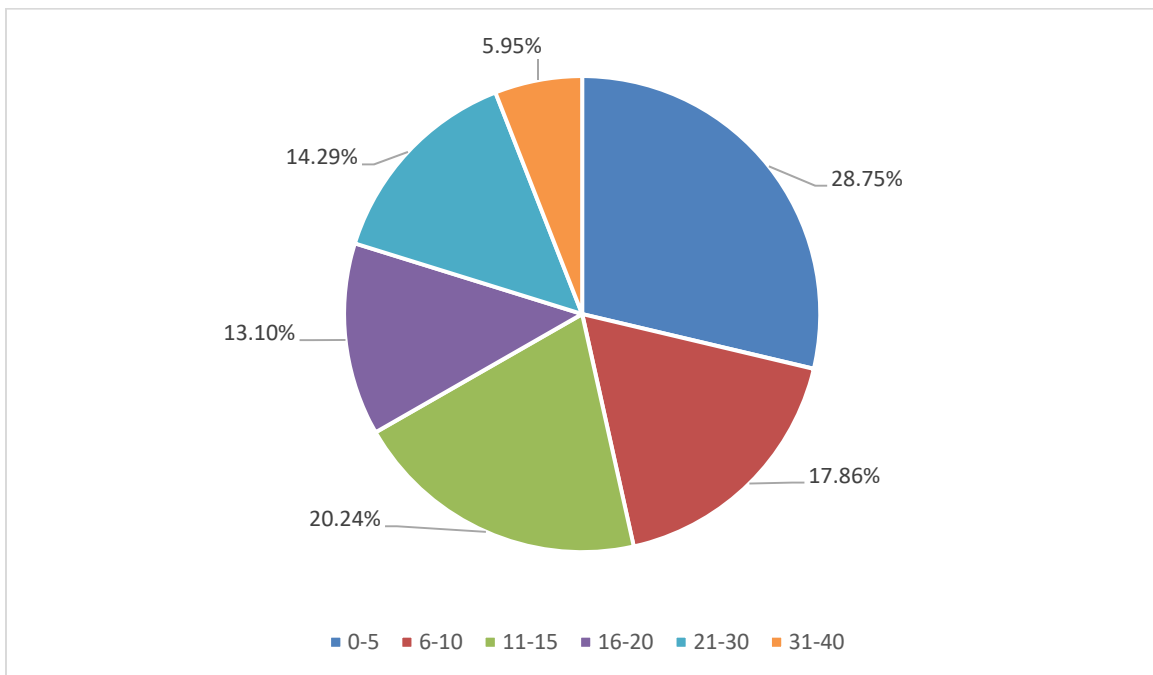
Πίνακας 8: Δεδομένα ηλικίας των εργαζομένων.



Διάγραμμα 7: Ποσοστά ηλικίας των εργαζομένων.

Υπηρεσία (χρόνια)	Αρ. Ατόμων	Ποσοστό
0-5	24	28.75%
6-10	15	17.86%
11-15	17	20.24%
16-20	11	13.10%
21-30	12	14.29%
31-40	5	5.95%
Σύνολο	84	100.00%

Πίνακας 9: Δεδομένα χρόνων υπηρεσίας των εργαζομένων.



Διάγραμμα 8: Ποσοστά χρόνων υπηρεσίας των εργαζομένων.

6.2 Η σημασία του προφίλ Οργανωτικής Κουλτούρας

Αφού έχει ολοκληρωθεί η διαδικασία δημιουργίας γραφικής απεικόνισης του γενικού προφίλ της επιχείρησης και του προφίλ των έξι διαστάσεων στο υποκεφάλαιο 6.3 σελ.62, με την διαδικασία που περιγράφεται στο υποκεφάλαιο 5.3.1 σελ.48, έχει γίνει μια ενδελεχής ανάλυση των αποτελεσμάτων από διάφορες οπτικές γωνίες, μέσα από έξι πρότυπα σύγκρισης:

- τον τύπο της κουλτούρας που κυριαρχεί στην επιχείρηση,
- διαφορές μεταξύ της τρέχουσας και της προτιμώμενης μελλοντικής σας κουλτούρας,
- τη δύναμη του τύπου κουλτούρας που κυριαρχεί στον οργανισμό,
- η συνάφεια των προφίλ κουλτούρας που δημιουργούνται με διαφορετικά χαρακτηριστικά και από διαφορετικά άτομα στον οργανισμό σας,
- σύγκριση του προφίλ της κουλτούρας του οργανισμού με το μέσο προφίλ κουλτούρας χίλιων οργανισμών
- οι τάσεις που έχουν παρατηρηθεί από τους Cameron & Quinn σε περισσότερες από δύο δεκαετίες εργασίας με το OCAI. (Cameron & Quinn 2006: 69)

6.2.1 Τύπος

Στο διάγραμμα 9 σελ.62, αποτυπώνεται οπτικά το γενικό προφίλ της εταιρείας Laiko Cosmos Trading βάσει των συνολικών μέσων ορών στον πίνακα 10 σελ.62 για κάθε τύπο κουλτούρας τόσο για την υφιστάμενη όσο και για την προτιμώμενη κατάσταση. Η κουλτούρα της Οικειότητας λαμβάνει την ψηλότερη βαθμολογία σήμερα και στο μέλλον αναδεικνύοντας την ως την κυρίαρχη κουλτούρα και στις δυο περιπτώσεις. Η επιθυμητή κουλτούρα τείνει προς την κουλτούρα Οικειότητας σε βάρος της κουλτούρας της Αγοράς, ενώ η κουλτούρα της Ιεραρχίας και της Καινοτομίας παραμένουν σταθερές σε σχέση με την σημερινή κατάσταση. Η εταιρική κουλτούρα της Laiko Cosmos Trading προσδιορίζει τις βασικές υποθέσεις, στυλ και αξίες που ισχύουν στην αφοσίωση του πελάτη στην επικοινωνία και στην ομαδικότητα (εταιρικές αξίες, σελ. 38).

6.2.2 Διαφορές

Παρατηρώντας την περιοχή με τη μεγαλύτερη απόκλιση μεταξύ της τρέχουσας και της μελλοντικής κουλτούρας στα προφίλ, διάγραμμα 9 σελ.62, μπορεί να προσδιοριστεί ένας οδικός χάρτης για αλλαγή. Στην τρέχουσα και επιθυμητή κουλτούρα της Laiko Cosmos Trading δεν παρατηρούνται μεγάλες διαφορές, επειδή δεν παρατηρείται ιδιαίτερη

μεγάλη απόκλιση μεταξύ τους. Τα δεδομένα απόκλισης μπορεί να είναι τα πιο ισχυρά από όλα τα δεδομένα που παρέχονται από το προφίλ της κουλτούρας, εάν η πρόθεση μας είναι να ξεκινήσουμε την αλλαγή. (Cameron & Quinn 2006: 71)

6.2.3 Δύναμη

Η δύναμη της κουλτούρας σας καθορίζεται από τον αριθμό των βαθμών που απονέμονται σε ένα συγκεκριμένο τύπο κουλτούρας. Η υψηλότερη βαθμολογία, απονέμεται στην κουλτούρα της Οικειότητας άρα είναι η ισχυρότερη ή πιο κυρίαρχη. Αυτή είναι η ιδιαίτερη κουλτούρα της εταιρείας. Έρευνες αποκάλυψαν ότι σε περιβάλλοντα όπου απαιτείται ενότητα και κοινό όραμα, οι ισχυρές κουλτούρες συνδέονται:

- με την ομοιογένεια της προσπάθειας
- τη σαφή εστίαση
- και την υψηλότερη απόδοση

Ο βαθμός στον οποίο ο οργανισμός χρειάζεται μια ισχυρή κυρίαρχη κουλτούρα σε αντίθεση με μια ισορροπημένη ή εκλεκτική κουλτούρα είναι θέμα που αφορά τον ίδιο τον οργανισμό και το περιβάλλον. Κάθε επιχείρηση πρέπει να καθορίσει για τον εαυτό της τον βαθμό πολιτιστικής δύναμης που απαιτείται για να είναι επιτυχής στο περιβάλλον της. (Cameron & Quinn 2006: 72)

6.2.4 Πολιτισμική Συσχέτιση

Η πολιτισμική συσχέτιση σημαίνει ότι οι διάφοροι τύποι κουλτούρας ενός οργανισμού ευθυγραμμίζονται. Για παράδειγμα, σε μια συναφή κουλτούρα η στρατηγική, το στυλ ηγεσίας, το σύστημα ανταμοιβής, η προσέγγιση στη διαχείριση των εργαζομένων και τα κυρίαρχα χαρακτηριστικά τείνουν να τονίζουν την ίδια σειρά πολιτιστικών αξιών. Σε ένα τέτοιο οργανισμό κάθε ένα από τα μεμονωμένα γραφήματα θα φαίνεται παρόμοιο. Αντίθετα, ένας οργανισμός θα είχε προφίλ με διαφορετικά σχήματα. Σύμφωνα με αυτή την έρευνα υπάρχει πολιτισμική συσχέτιση.

Σύμφωνα τους Cameron & Quinn και άλλους οι συμπαγείς κουλτούρες αν και δεν αποτελούν προϋπόθεση για την επιτυχία, είναι πιο χαρακτηριστικοί για οργανισμούς με υψηλές επιδόσεις από ό, τι οι ασυντόνιστοι πολιτισμοί. Έχοντας όλες τις πτυχές της επιχείρησης σαφείς και επικεντρωμένες στις ίδιες αξίες και μοιράζοντας τις ίδιες

υποθέσεις απλώς εξαλείφει πολλές από τις επιπλοκές και τα εμπόδια που μπορούν να αποτρέψουν την αποτελεσματική απόδοση.

Η παρουσία πολιτιστικής ασυμφωνίας σε οργανισμούς συχνά συσχετίζεται με την ανάγκη για αλλαγή. Δημιουργεί αρκετή ενόχληση στην οργάνωση διότι τα μέλη συχνά διαμαρτύρονται για την ασάφεια, την έλλειψη ενσωμάτωσης ή την απουσία ικανοποίησης που βιώνουν. Η πολιτισμική ασυμφωνία, με άλλα λόγια, συχνά οδηγεί σε:

- ο διαφορές στις προοπτικές,
- ο στις διαφορές στους στόχους και
- ο στις διαφορές στις στρατηγικές εντός του οργανισμού.

Αυτοί με τη σειρά τους σπάζουν την ενέργεια και την εστίαση των οργανωτικών μελών. Μακροπρόθεσμα ωστόσο, η ασυμφωνία αναστέλλει την ικανότητα του οργανισμού να επιτελεί τα υψηλότερα επίπεδα αποτελεσματικότητας. (Cameron & Quinn 2006: 73)

Η ευαισθησία κατά την εξέταση της πολιτιστικής συνάφειας, είναι απαραίτητη στην ανάλυση της εξεταζόμενης μονάδας. Μία υπομονάδα για παράδειγμα, το τμήμα καταναλωτικών προϊόντων, μπορεί να έχει μια πολύ συνεπή κουλτούρα που είναι αρκετά διαφορετική από αυτή, για παράδειγμα, του τμήματος των πληροφοριακών συστημάτων. Η συσχέτιση της κουλτούρας και η σύνδεσή της με τις υψηλές επιδόσεις είναι πιο πιθανό να συνδέονται με την απόδοση της μονάδας παρά με τη συνολική απόδοση μιας μεγάλης πολύπλοκης εταιρείας. Οι συνολικές οργανωτικές αξιολογήσεις σε τέτοιες περιπτώσεις μπορεί να μην είναι τόσο ακριβείς όσο οι αξιολογήσεις υπομονάδων. Επομένως κατά την ερμηνεία της πολιτισμικής συσχέτισης του οργανισμού, παρατηρούμε στα διαγράμματα 11-16 σελ. 64-66 το βαθμό συνάφειας με το διάγραμμα 9 σελ.62.

- ότι βαθμός ομοιότητας των σχημάτων είναι παρόμοιος
- οι αποκλίσεις στους τύπους κουλτούρας που κυριαρχούν, αφορά την κουλτούρα Οικειότητας.
- Στην παρούσα κατάσταση τα γραφήματα δίνουν έμφαση στις κουλτούρες Οικειότητας και Αγοράς που βρίσκονται στη διαγώνια μεταξύ τους, δηλαδή σε αντιθέσεις κουλτούρων. Αυτό το είδος διαφοράς είναι πιο ασυμβίβαστο. Στην επιθυμητή κατάσταση τα γραφήματα δίνουν έμφαση στις κουλτούρες Οικειότητας και Ιεραρχίας, δηλαδή σε πιο συμβατές κουλτούρες όπου κυριαρχεί η εσωτερική εστίαση και ολοκλήρωση.

- Δεν υπάρχουν αποκλίσεις άνω των δέκα. Αυτό υποδηλώνει ότι υπάρχει εστίαση και ότι η κουλτούρα είναι σαφής στους ερωτώμενους. (Cameron & Quinn 2006: 74).

6.2.5 Σύγκριση Προφίλ

Σύμφωνα τους Cameron & Quinn, έχουν ερευνήσει πάνω από ογδόντα χιλιάδες διευθυντές που εκπροσωπούν πάνω από τρεις χιλιάδες οργανισμούς. Αυτό είναι ένα πρότυπο εναντίον του οποίου μπορούμε να συγκρίνουμε την κουλτούρα του ίδιου του οργανισμού που ερευνούμε με τον "μέσο" οργανισμό. Στα σχήματα του παρόντος κεφαλαίου παρουσιάζονται

- Το γενικό μέσο προφίλ της πέραν χίλιων οργανισμών (διάγραμμα 9 σελ. 62 μωβ αξονική γραμμή).
- το μέσο όρο προφίλ για διάφορες ομάδες βιομηχανιών. Στην δική μας περίπτωση η σύγκριση γίνεται με τον κλάδο λιανικού και χονδρικού εμπορίου (διάγραμμα 9 σελ. 62 κόκκινη με κουκκίδες γραμμή).
- το μέσο προφίλ για κάθε στοιχείο του OCAI για αυτούς τους οργανισμούς (διαγράμματα 11-16 σελ. 64-66 μωβ αξονική γραμμή) (Cameron & Quinn 2006: 75)

Το γενικό προφίλ και το προφίλ για κάθε στοιχείο χιλίων οργανισμών απεικονίζεται με αξονική γραμμή ενώ το κλαδικό προφίλ απεικονίζεται με κουκκίδες. Η σύγκριση του προφίλ της επιχείρησης με το προφίλ του κλάδου της και με τα μέσα επαγγελματικά προφίλ για κάθε στοιχείο OCAI μπορεί να συμβάλει στην τόνωση πρόσθετων πληροφοριών για την αλλαγή της κουλτούρας της, με τρόπο που βελτιώνει την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Έχοντας ένα προφίλ κουλτούρας διαφορετικό από το προφίλ κουλτούρας του κλάδου σας, για παράδειγμα, μπορεί να σημαίνει ότι:

- ο οργανισμός σας έχει ένα μοναδικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ή
- μπορεί να σημαίνει ότι υπάρχει αναντιστοιχία με τις απαιτήσεις του περιβάλλοντος του κλάδου. (Cameron & Quinn 2006: 78)

6.2.6 Τάσεις

Η παρατήρησή των Cameron & Quinn για περισσότερους από χίλιους οργανισμούς, εμφανίστηκαν αρκετές τάσεις που φαίνονται τυπικές. Αυτές οι τάσεις μπορεί να μην αντιπροσωπεύουν καθόλου τον υπό διερεύνηση οργανισμό, αλλά προσφέρονται για να

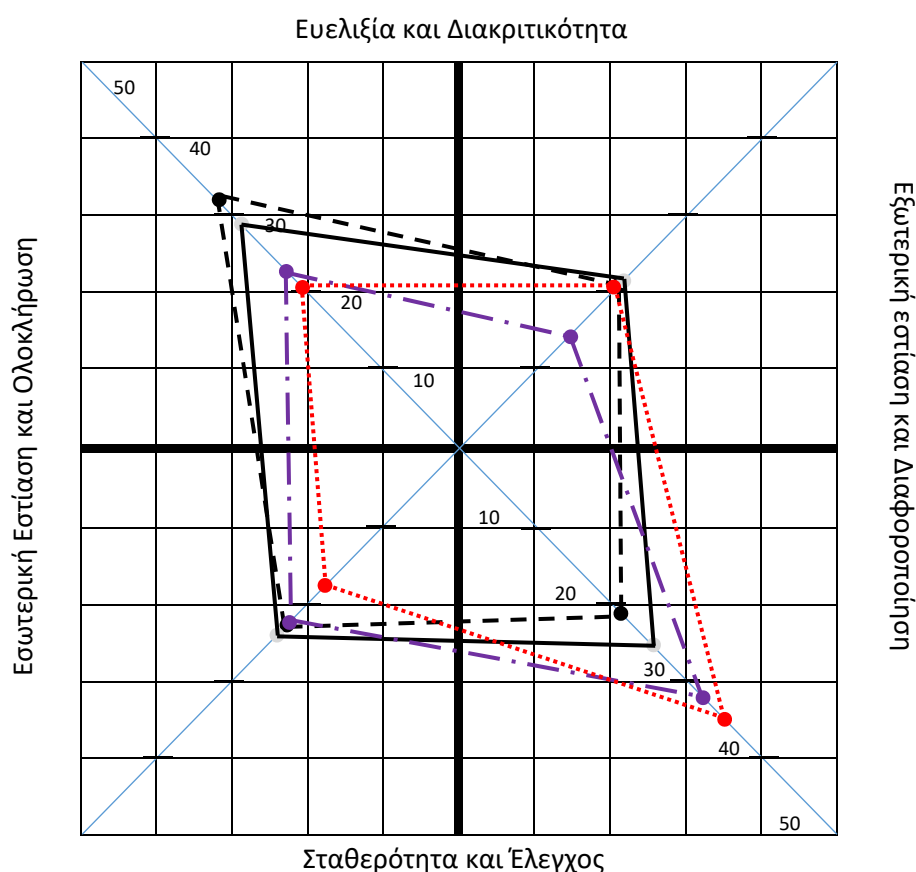
βοηθήσουν στην περαιτέρω κατανόηση των προφίλ της κουλτούρας του. (Cameron & Quinn 2006: 79)

1. Αρκετοί σύμβουλοι μάνατζμεντ και συγγραφείς έχουν εξισώσει την «ηγεσία» με τις κουλτούρες που συνδέονται με τα δύο κορυφαία τεταρτημόρια και τη «διαχείριση» με τις κουλτούρες στα δύο κάτω τεταρτημόρια. Δηλαδή, δίνουν έμφαση στην ομαδική εργασία, την καινοτομία και την αλλαγή (οικειότητα και καινοτομία) αντί να διατηρούν τη σταθερότητα, την παραγωγικότητα και το status quo (ιεραρχία και αγορά). Οι Cameron & Quinn δεν συμφωνούν με αυτή την κοινή διάκριση μεταξύ ηγεσίας και μάνατζμεντ. Υποστηρίζουν ότι χρειάζεται η ηγεσία και η διοίκηση να ενισχύσουν, να διατηρήσουν, να αλλάξουν ή να δημιουργήσουν μια κουλτούρα σε οποιοδήποτε από τα τεταρτημόρια. Οι ηγέτες που δεν είναι μάνατζερ είναι βέβαιο ότι θα αποτύχουν, όπως και οι μάνατζερ που δεν είναι ηγέτες είναι υποχρεωμένοι να αποτύχουν. Η αλλαγή χωρίς σταθερότητα είναι το χάος. Η καινοτομία χωρίς παραγωγικότητα είναι άπιαστο όνειρο. Τόσο η ηγεσία όσο και η διοίκηση είναι απαραίτητες για την οργανωτική αποτελεσματικότητα. Αυτή είναι μια άλλη σημαντική ιδέα που υπογραμμίζεται από το πλαίσιο ανταγωνιστικών αξιών της κουλτούρας. Και οι τέσσερις τύποι κουλτούρας (και οι ικανότητες διαχείρισης που τις συνοδεύουν) είναι πολύτιμες και αναγκαίες. Καμία δεν είναι καλύτερη ή χειρότερη από τις άλλες. (Cameron & Quinn 2006: 79)
2. Παράδοξα υπάρχουν συχνά, σε προφίλ κουλτούρας. Πολλοί οργανισμοί υψηλής απόδοσης τονίζουν ταυτόχρονα την κουλτούρα των οικειότητας μαζί με την κουλτούρα της αγοράς ή την ιεραρχία, μαζί με την κουλτούρα της καινοτομίας. Αυτό μπορεί να είναι ένα σημάδι δύναμης όσο και σημάδι αδυναμίας. Διαπιστώσαμε επίσης ότι οι αποτελεσματικές οργανώσεις υποστήριζαν και ανέπτυσαν τους υπαλλήλους τους (οικειότητα), αλλά ζητούσαν επίσης την παραγωγή και την επίτευξή τους (αγορά). Συμπεραίνουμε σε αυτή τη μελέτη, με άλλα λόγια, ότι οι αποτελεσματικοί οργανισμοί είναι σε θέση να συμπεριφέρονται με ευέλικτους και ενίοτε αντιφατικούς τρόπους. Μπορούν να ενθαρρύνουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητα, αλλά και να ενδυναμώσουν τους υπαλλήλους και να διατηρήσουν ένα ευχάριστο και ανεπίσημο κλίμα. (Cameron & Quinn 2006: 79)

6.3 Πίνακες ποσοτικών δεδομένων και απεικονίσεων της Laiko Cosmos Trading, Μάρτιος 2018.

	Υφιστάμενη Κατάσταση	Προτιμώμενη Κατάσταση
Οικειότητα	28.97	31.49
Καινοτομία	21.91	21.81
Αγορά	24.64	22.29
Ιεραρχία	24.49	24.42

Πίνακας 10: Συνολικοί μέσοι οροί για κάθε τύπο κουλτούρας για την υφιστάμενη και την προτιμώμενη κατάσταση.



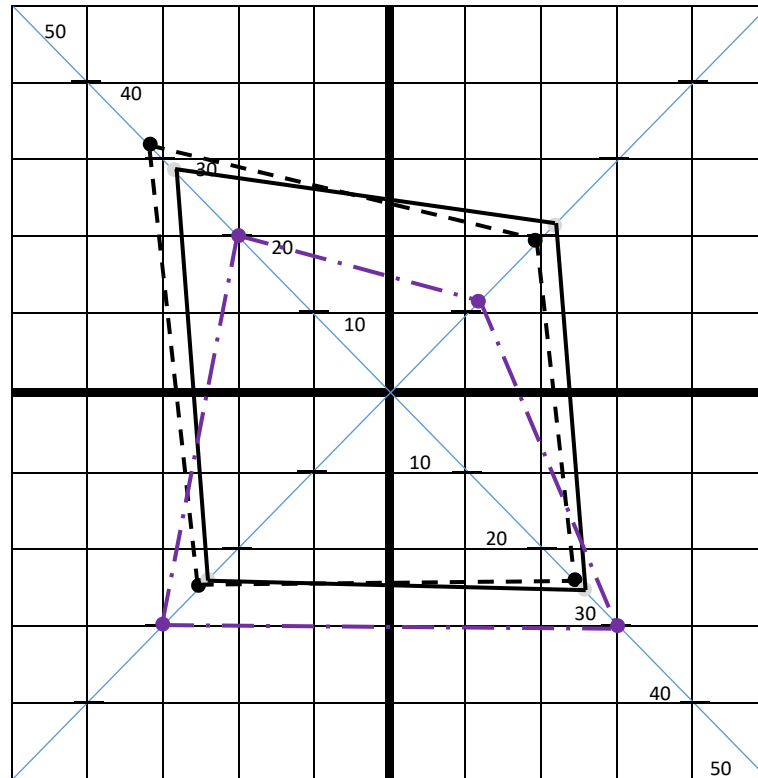
Διάγραμμα 9: Προφίλ Οργανωσιακής Κουλτούρας

- Προφίλ Παρούσας Κουλτούρας, Laiko Cosmos Trading, 2018
- - - - - Προφίλ Επιθυμητής Κουλτούρας, Laiko Cosmos Trading, 2018
- Προφίλ Κουλτούρα Λιανικού και Χονδρικού Εμπορίου (Cameron & Quinn :78)
- . - . - Προφίλ Κουλτούρας 1000 Οργανισμών (Cameron & Quinn :75)

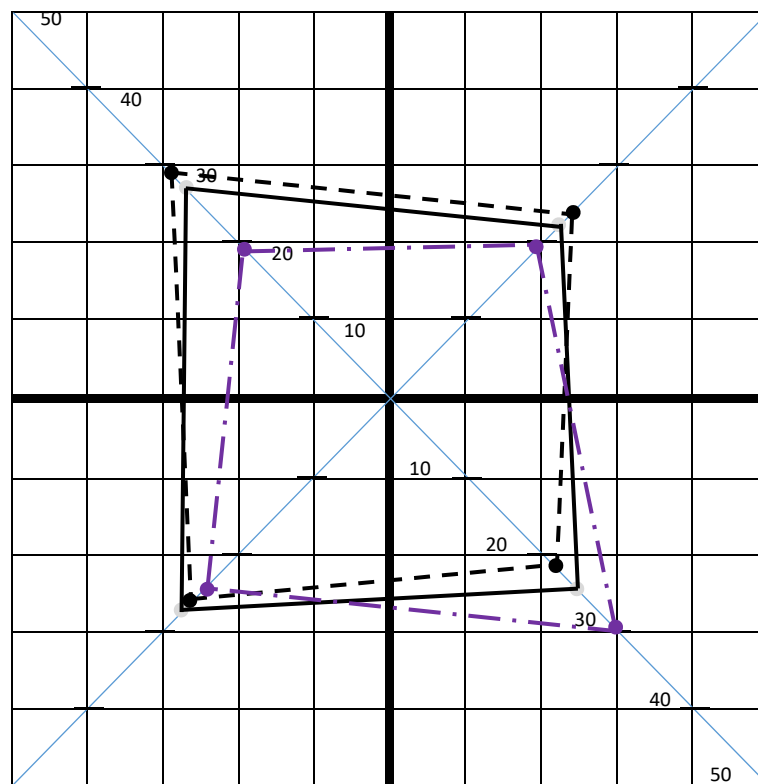
Κυρίαρχα Χαρακτηριστικά				
Κουλτούρα	Οικειότητα	Καινοτομίας	Αγοράς	Ιεραρχίας
Υφιστάμενη	28.93	21.43	25.54	24,11
Επιθυμητή	31.13	19.94	24.05	24,88
Οργανωσιακή Ηγεσία				
Κουλτούρα	Οικειότητα	Καινοτομίας	Αγοράς	Ιεραρχίας
Υφιστάμενη	27.14	21.96	24.17	26.73
Επιθυμητή	29.82	23.21	21.07	25.89
Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού				
Κουλτούρα	Οικειότητα	Καινοτομίας	Αγοράς	Ιεραρχίας
Υφιστάμενη	31.37	22.08	21.96	24.58
Επιθυμητή	34.52	21.79	20.06	25.89
Μηχανισμός σύνδεσης				
Κουλτούρα	Οικειότητα	Καινοτομίας	Αγοράς	Ιεραρχίας
Υφιστάμενη	29.40	22.56	25.12	22.92
Επιθυμητή	31.07	22.08	23.69	23.15
Στρατηγική Κατεύθυνση				
Κουλτούρα	Οικειότητα	Καινοτομίας	Αγοράς	Ιεραρχίας
Υφιστάμενη	29.46	21.85	24.58	24.11
Επιθυμητή	30.89	22.32	22.44	24.35
Κριτήρια Επιτυχίας				
Κουλτούρα	Οικειότητα	Καινοτομίας	Αγοράς	Ιεραρχίας
Υφιστάμενη	27.38	21.73	26.43	24.46
Επιθυμητή	31.01	21.73	22.62	24.64

Πίνακας 11: Αποτελέσματα των έξι χαρακτηριστικών της Παρούσας και Επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας για την Laiko Cosmos Trading, Μάρτιος 2018.

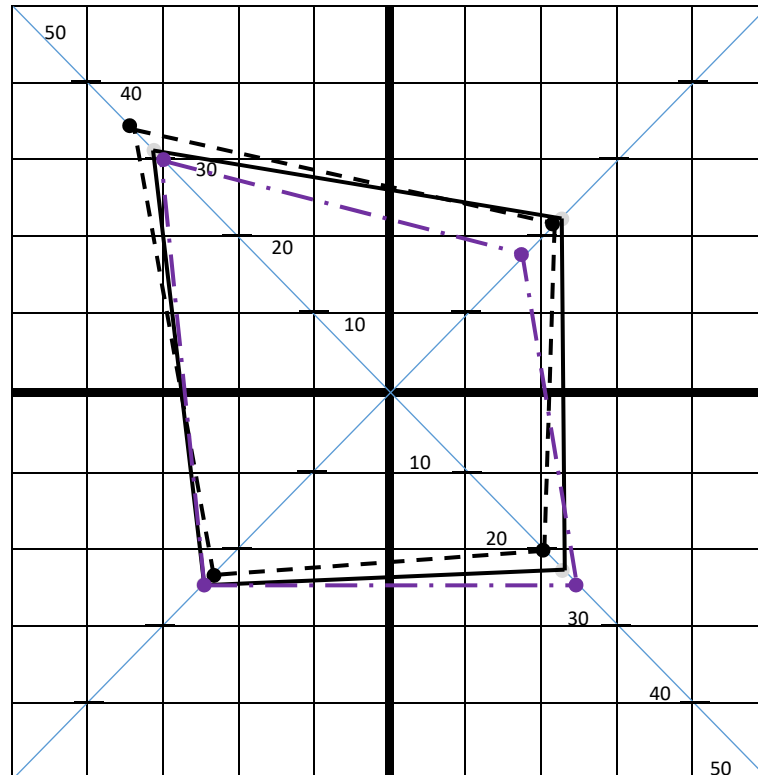
(Cameron & Quinn 2006: 71)



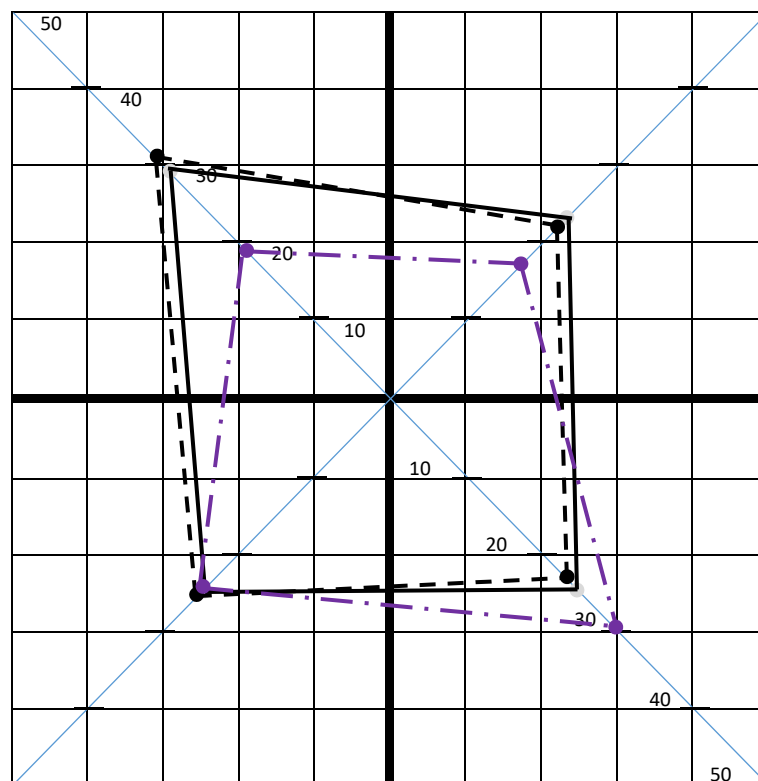
Διάγραμμα 10: Οργανωσιακά Χαρακτηριστικά(Cameron & Quinn 2006: 68)



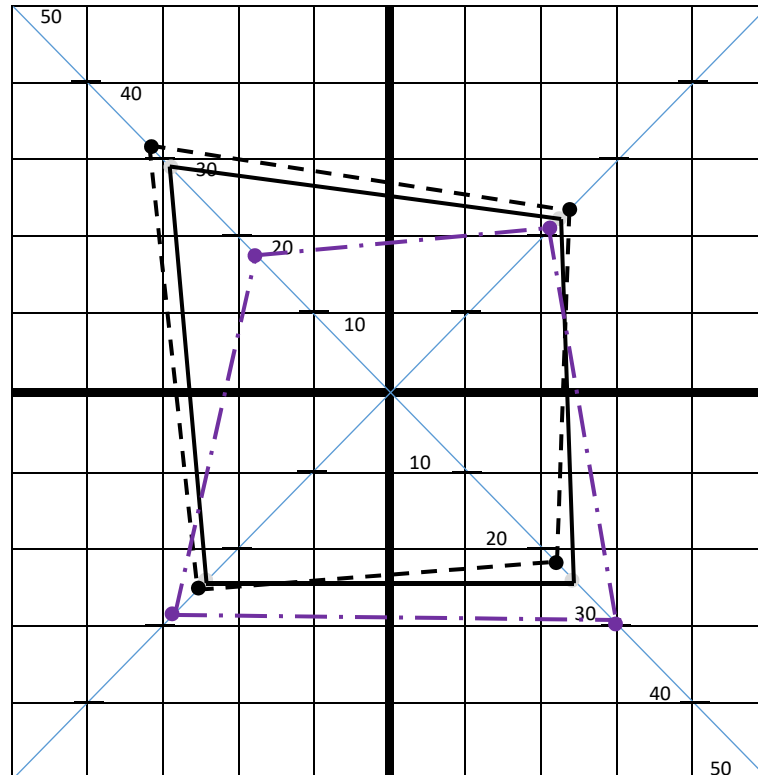
Διάγραμμα 11: Οργανωσιακή Ηγεσία(Cameron & Quinn 2006: 68)



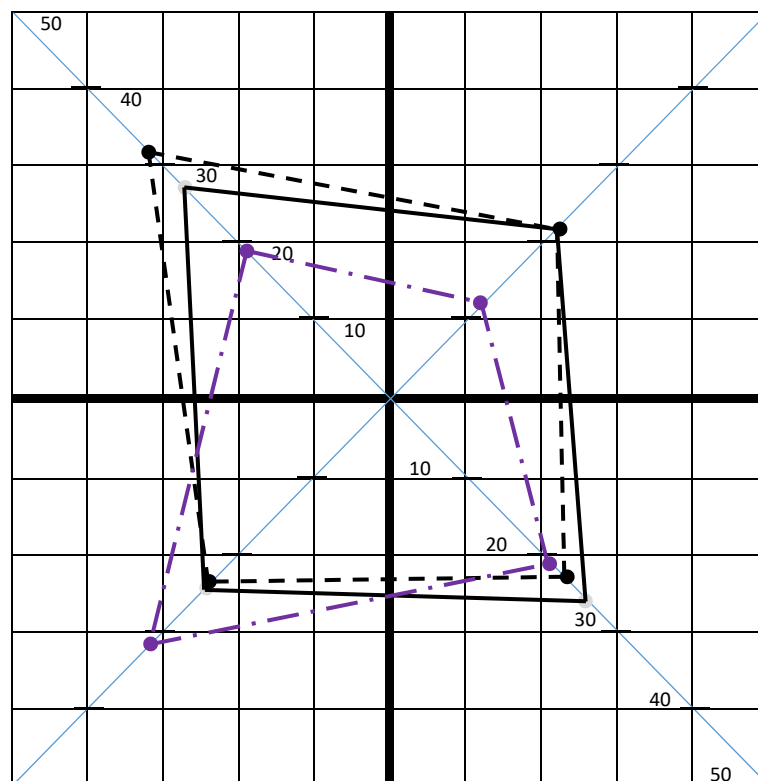
Διάγραμμα 12: Διοίκηση Εργαζομένων(Cameron & Quinn 2006: 68)



Διάγραμμα 13: Οργανωσιακός Μηχανισμός Συγκράτησης (Cameron & Quinn 2006: 68)



Διάγραμμα 14: Στρατηγική Έμφαση(Cameron & Quinn 2006: 68)



Διάγραμμα 15: Κριτήρια Επιτυχίας(Cameron & Quinn 2006: 68)

6.4 Εισηγήσεις - Συμπεράσματα

Η παρούσα διατριβή έχει αναδείξει μέσα από την έρευνα την τρέχουσα και τη μελλοντική κουλτούρα της Laiko Cosmos Trading. Η αντιμετώπιση των εσωτερικών και εξωτερικών προκλήσεων, απειλών και ευκαιριών που έχουν διαμορφωθεί από την ημέρα ίδρυσης της μέχρι σήμερα με την συνετή και διορατική ηγεσία και την αποτελεσματική διοίκηση έχουν διασφαλίσει μια βιώσιμη επιτυχημένη πορεία για την εταιρεία.

Η ποσοτική ανάλυση των δεδομένων που έχουν συλλεγεί καταδεικνύουν ότι η πρόσφατη συγχώνευση το 2012 των σχετικά δύο παρομοίων εταιρειών με συναφής δραστηριότητες, αλλά με διαφορετικές κουλτούρες έχουν επιδράσει στην διαμόρφωση της υφιστάμενης κατάστασης. Ο Όμιλος Λαϊκού προηγουμένως ήταν προσανατολισμένος περισσότερο σε κουλτούρα Οικειότητας ενώ η Cosmos Trading σε κουλτούρα Αγοράς, σύμφωνα με την ποιοτική ανάλυση συνεντεύξεων από ανώτατα στελέχη της εταιρείας. Η σύνθεση διαφορετικών κουλτούρων έχει διαμορφωθεί μέσα σε ένα ταραχώδες περιβάλλον με ασκούμενες τρομακτικές πιέσεις όπως:

- Στην προσπάθεια επίτευξης Λειτουργικής Αριστείας στις τέσσερις διαστάσεις της μετά από την προσπάθεια συγχώνευσης των δυο εταιρειών, όπως έχει αναλυτικά αναπτυχθεί στο κεφάλαιο 2, δηλαδή Εργαζόμενοι, Καινοτομία, Στρατηγική και Πελάτες.
- Η έξοδος ενός από τους μεγαλύτερους πελάτες από την αγορά τον Δεκέμβριο του 2012 των “Υπεραγορών Ορφανίδη” με αρνητικές οικονομικές επιπτώσεις στην εταιρεία.
- Η οικονομική κρίση του 2013 που έχει επηρεάσει το σύνολο της Κυπριακής Αγοράς και την εταιρεία στους οικονομικούς δείκτες με τις αρνητικές επιπτώσεις
- Η εταιρεία Pernod Ricard αποφάσισε την αποχώρηση της το 2016 και την γκάμα των προϊόντων της στην οποία ο συγκεκριμένος προμηθευτής αντιπροσώπευε το 10% του μεικτού κέρδους της εταιρείας και επιπρόσθετα έχει μετατραπεί σε ανταγωνιστή.

Η διαμόρφωση του σημερινού προφίλ της Οργανωσιακής Κουλτούρας, η κουλτούρα της Οικειότητας να κυριαρχεί κατά την διάρκεια όλων αυτών των αλλαγών και προκλήσεων η εταιρεία ενήργησε με ευελιξία στηριζόμενη στις εσωτερικές τις δυνάμεις με προτεραιότητα να φτάσει στην ολοκλήρωση, ενώ ταυτόχρονα κρατούσε τις ισορροπίες

στην εξωτερική εστίαση, διαφοροποιώντας διαρκώς τους στόχους και τις επιδιώξεις της χωρίς να χάσει τον έλεγχο και την σταθερότητα της πορείας της.

Από τα αποτελέσματα της έρευνας για την διαμόρφωση του προφίλ της επιθυμητής Οργανωσιακής Κουλτούρας διαπιστώνεται ενίσχυση της Οικειότητας και αποδυνάμωση της Αγοράς. Η Οικειότητα δεν είναι συμβατή με τις απαιτήσεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, όπου εξαρτάται η οργανωσιακή επιτυχία σύμφωνα με την βιβλιογραφία και τις εμπειρικές μελέτες των Cameron & Quinn.

Τελικό συμπέρασμα της μεταπτυχιακής διατριβής είναι ότι η σημαντική ενίσχυση της κουλτούρας της Αγοράς και η μείωση των κουλτούρων Οικειότητας και Ιεραρχίας θα πρέπει να είναι η μελλοντική επιδίωξη του οργανισμού που ερευνούμε, ώστε να μπορέσει να μειώσει την αναντιστοιχία μεταξύ εταιρικής κουλτούρας και περιβάλλοντος σε μια πορεία επέκτασης και κυριαρχίας στον κλάδο της. Υπενθυμίζοντας ότι το γενικό προφίλ της επιχείρησης και του προφίλ των έξι διαστάσεων θα πρέπει να αναλύονται ενδελεχώς μαζί βάσει των αποτελεσμάτων μέσα από τις διάφορες οπτικές γωνίες κατά παρόμοιο τρόπο, όπως τις έχουμε παρουσιάσει μέσα από έξι πρότυπα σύγκρισης σε κάθε προσπάθεια αλλαγής για ολοκληρωμένη εικόνα της κουλτούρας.

Παράρτημα Α

Φάσεις Λειτουργικής Αριστείας

A.1 Οι τέσσερις φάσεις της Λειτουργικής Αριστείας

Ανάλογα με τον επίπεδο επίτευξης των τεσσάρων στοιχείων (σχήμα 2, σελ.9) οι επιχειρήσεις δυνατό να κινούνται ελεύθερα αναμεσά στις τέσσερις φάσεις Λειτουργικής Αριστείας: Έλλειψη Κατεύθυνσης, Επίγνωση, Δέσμευση και Κυριαρχία

A.1.1 Φάση 1: Έλλειψη Κατεύθυνσης

- ◆ Έχουν υψηλό ρυθμό αποχωρήσεων των εργαζομένων. Δεν δίνεται η ευκαιρία στους εργαζόμενους να αντιμετωπίσουν νέες προκλήσεις και δεν ανταμείβονται για την προσφορά τους, οπότε αποχωρούν.
- ◆ Κάνουν πολύ λίγη καινοτομία. Πωλούν πάντα τα ίδια προϊόντα και υπηρεσίες που έχουν πουλήσει, χρησιμοποιώντας τις ίδιες μεθόδους και προσπαθούν να τα πουλήσουν στους ίδιους πελάτες.
- ◆ Κινούνται αργά. Η λήψη αποφάσεων διαρκεί πολύ και ο οργανισμός δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες.
- ◆ Η πελατειακή τους βάση συρρικνώνεται. Προσπαθούν να πουλήσουν τα ίδια παλιά προϊόντα και υπηρεσίες στους ίδιους πελάτες.
- ◆ Οι διαδικασίες τους δεν έχουν αλλάξει. Οι επιχειρήσεις που έχουν κολλήσει στη φάση 1 δεν εξετάζουν τον τρόπο λειτουργίας τους για να δουν αν εξακολουθούν να είναι κατάλληλες για την αγορά γύρω τους. Είναι κολλημένοι στο σύνδρομο που “Πάντα έτσι το έχουμε κάνει με τον ίδιο τρόπο”.

A.1.2 Φάση 2: Επίγνωση

- ◆ Έχουν σαφή στρατηγική κατεύθυνση, αλλά δεν είναι σίγουροι πώς να ευθυγραμμίσουν την καθημερινή τακτική με αυτό το όραμα. Δραστηριότητες που δεν είναι ευθυγραμμισμένες συχνά δεν προσθέτουν αξία στον οργανισμό.

- ◆ Οι εργαζόμενοι αγαπούν να εργάζονται για την επιχείρηση παρόλο που δεν είναι τόσο επιτυχημένη όσο θα έπρεπε. Οι εργαζόμενοι ανέχονται την έλλειψη επιτυχίας λόγω του άνετου εργασιακού περιβάλλοντος.
- ◆ Οι εργαζόμενοι αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες να κάνουν αλλαγές από μόνοι τους και αυτές οι αλλαγές συχνά αποφέρουν ένα μικρό όφελος. Ωστόσο δεν υπάρχει συντονισμένη προσπάθεια για την ανάληψη πρωτοβουλιών, που θα έχουν μεγαλύτερο αντίκτυπο.
- ◆ Ένας τεράστιος αριθμός καινοτόμων ιδεών προσδιορίζονται, αλλά δεν υπάρχει καμία διαδικασία για να τους δώσουμε προτεραιότητα και να εργαστούμε για εκείνες που μπορούν να έχουν τον μεγαλύτερο αντίκτυπο.
- ◆ Η επιχείρηση κινείται γρήγορα, αλλά μερικές φορές πολύ γρήγορα. Υπάρχει ελάχιστη αναγνώριση ότι ορισμένες φορές μια επιχείρηση πρέπει να επιβραδύνει για να επιτύχει καλύτερα αποτελέσματα.
- ◆ Η επιχείρηση διευρύνει αργά την πελατειακή της βάση, αλλά παραμένει μακριά από οποιοσδήποτε ριζικές αλλαγές. Οι δεξιότητες των εργαζομένων επικαιροποιούνται μέσω της κατάρτισης και υπάρχει η αναγνώριση ότι απαιτούνται νέες δεξιότητες.
- ◆ Η ικανοποίηση του πελάτη είναι υψηλή, αλλά αυτό συνήθως δεν οδηγεί σε νέους πελάτες ή σε αύξηση των πωλήσεων.
- ◆ Οι λειτουργίες της επιχείρησης συνήθως δεν μπορούν να συμβαδίσουν με την ταχεία αύξηση των πωλήσεων που συμβαίνει.

A.1.3 Φάση 3: Δέσμευση

- ◆ Προσπαθούν να ευθυγραμμίσουν την τακτική τους με την εταιρική στρατηγική, αλλά χρειάζονται συνεχείς υπενθυμίσεις για την ευθυγράμμιση της τακτικής και της στρατηγικής.
- ◆ Αναγνωρίζουν την ανάγκη να αλλάξουν τον τρόπο λειτουργίας τους, αλλά δεν ξέρουν πώς να προχωρήσουν στην πραγματοποίηση των αλλαγών.
- ◆ Συχνά κινούνται γρήγορα, αλλά μπορούν εύκολα να μπλοκαριστούν στη επίτευξη συναίνεσης, γεγονός που τους επιβραδύνει.
- ◆ Οι υπάλληλοι ενημερώνονται ότι έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν αποφάσεις, αλλά συχνά παρεμβαίνει η διοίκηση και μάλιστα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

- ◆ Η στρατηγική προσλήψεων και διατήρησης υπογραμμίζει την πρόσληψη συγκεκριμένων ατόμων για βασικές θέσεις, αλλά επικεντρώνεται σε δεξιότητες και εμπειρία, όχι σε αναμενόμενα αποτελέσματα.
- ◆ Η επιχείρηση μετρά την επιτυχία με τον συνήθη τρόπο, αλλά μετρά πάρα πολλά πράγματα για να επικεντρωθεί αποτελεσματικά στους βασικούς δείκτες.
- ◆ Η επιχείρηση κάνει μια αποτελεσματική δουλειά για την απόκτηση νέων πελατών, αλλά συχνά ασκεί πιέσεις στην τελευταία τάση των πωλήσεων για να επιτύχει βραχυπρόθεσμη ώθηση.

A.1.4 Φάση 4: Κυριαρχία

- ◆ Η στρατηγική προσλήψεων υπογραμμίζει την στρατολόγηση συγκεκριμένων ατόμων για θέσεις κλειδιά και επικεντρώνεται στα αποτελέσματα και όχι στις δραστηριότητες.
- ◆ Η επιχείρηση διαχειρίζεται επίσημα σχέσεις με βασικούς πελάτες, προμηθευτές και άλλους επιχειρηματικούς εταίρους.
- ◆ Έχει αναπτύξει βασικές μετρήσεις που επικεντρώνονται στην ανάπτυξη και τα αποτελέσματα, όχι μόνο στην ολοκλήρωση των δραστηριοτήτων.
- ◆ Η επιχείρηση έχει μια επίσημη διαδικασία για τη διαχείριση της καινοτομίας και τον προσδιορισμό, την ιεράρχηση και την εφαρμογή νέων ιδεών.
- ◆ Η επιχείρηση βελτιστοποιεί την ταχύτητα. Ξέρει πότε να κινηθεί γρηγορότερα και πότε να κινηθεί πιο αργά για να μεγιστοποιήσει τα αποτελέσματα.
- ◆ Η επιχείρηση παρέχει μοναδικούς τρόπους να εμπλέξει την πελατειακή της βάση και χρησιμοποιεί τους τρέχοντες πελάτες ως πηγή παραπομπής σε νέους υποψήφιους πελάτες.
- ◆ Η επιχείρηση γνωρίζει ότι η στρατηγική είναι οργανική. Είναι αρκετά ευέλικτη ώστε να επικαιροποιεί τη στρατηγική του καθώς, οι παράγοντες αλλάζουν.
- ◆ Η επιχείρηση αναγνωρίζει την αξία της απόκτησης μιας εξωτερικής προοπτικής. Χρησιμοποιεί εξωτερικούς συμβούλους για να βοηθήσει στην επίτευξη των υψηλότερων στόχων του.
- ◆ Η επιχείρηση έχει ένα σχέδιο διαδοχής για βασικούς ρόλους και παρέχει ευκαιρίες ανάπτυξης για βασικούς μελλοντικούς ηγέτες.
- ◆ Η επιχείρηση μπορεί να βρει ενίσχυση της απόδοσης της και χρήματα σε περιοχές όπου οι ανταγωνιστές του δεν κοιτάζουν κανονικά.

Παράρτημα Β

Έρευνα Οργανωσιακής Κουλτούρας

B.1 Επικοινωνία με την Laiko Cosmos Trading

Θέμα: Πραγματοποίηση έρευνας με το « Εργαλείο Αξιολόγησης Οργανωσιακής Κουλτούρας»

Αξιότιμη/ε Κυρία / Κύριε

Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση της Οργανωσιακής Κουλτούρας του οργανισμού. Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι εξαιρετικής σημασίας. Δεν υπάρχουν σωστές και λάθος απαντήσεις, ούτε σωστή και λάθος κουλτούρα. Μεγαλύτερη σημασία έχει η ακρίβεια των απαντήσεων σας, δηλαδή η δική σας άποψη. Παρακαλώ να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις.

Παρακαλώ να μας αποστείλετε το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο μέχρι τις 05/03/2018.

Για παρατηρήσεις ή διευκρινήσεις, μπορείτε να απευθύνεστε στον κύριο Ηρόδοτο Ηροδότου, στο τηλέφωνο 99581169 ή/και στην διεύθυνση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου herodotosouc@gmail.com

Θα θέλαμε να σας βεβαιώσουμε ότι σε καμία περίπτωση οι απαντήσεις θα τύχουν μεμονωμένης αναφοράς, κοινοποίησης, ή δημοσίευσης. Θα ληφθούν υπόψη μόνο για μελέτη και την εξαγωγή αναλύσεων και συμπερασμάτων των απαντήσεων των ανώνυμων ερωτηματολογίων.

Τα αποτελέσματα της έρευνας θα σταλούν στις συμμετέχουσες στην έρευνα επιχειρήσεις ή οργανισμούς για ενημέρωση και τυχόν σχολιασμό, εφόσον το επιθυμείτε.

Με εκτίμηση

Ηρόδοτος Ηροδότου

Φοιτητής στο ΜΠΣ «Διοίκηση Τεχνολογία Ποιότητα»

B2 Δημογραφικά στοιχεία - Ερωτηματολόγιο

Παρακαλώ να επιλέξετε μόνο μια επιλογή από το κάθε δημογραφικό στοιχείο, για να είναι έγκυρο το ερωτηματολόγιο.

1. Λειτουργικό Τμήμα

Ηγεσία / Διοίκηση

Εμπορικό

Εφοδιαστική

Μάρκετινγκ

Προμήθειες

Ανθρώπινο Δυναμικό

Οικονομικά

Τεχνολογία Πληροφορικής

Καθαρίστριες

2. Μόρφωση

Μέση

Ανώτερη

Ανώτατη

Μεταπτυχιακά

3. Φύλο

Γυναίκα

Άντρας

4. Ηλικία

20 -30

31 - 40

41 - 50

51 - 60

61 - και πάνω

5. Εργασιακή Εμπειρία σε χρόνια

0-5

6-10

11-15

16-20

21-30

31-40

B.3 Το Πλαίσιο Αξιολόγησης Οργανωσιακής Κουλτούρας - Ερωτηματολόγιο

Παρακαλώ βαθμολογήστε πρώτα την «Υφιστάμενη Κατάσταση» της επιχείρησης (να εκφράζει την άποψη σας για την σημερινή κουλτούρα) ώστε το συνολικό άθροισμα $A+B+\Gamma+\Delta$ να είναι 100.

Παρακαλώ βαθμολογήστε την «Επιθυμητή Κατάσταση» της επιχείρησης (να εκφράζει την άποψη σας σκεπτόμενοι τον οργανισμό σας μετά από πέντε χρόνια θεαματικά επιτυχημένο), ώστε το συνολικό άθροισμα $A+B+\Gamma+\Delta$ να είναι 100.

Παραδείγματα:

Παράδειγμα 1

$$A=25 + B=32 + \Gamma=43 + \Delta=0 = 100$$

Παράδειγμα 2

$$A=25 + B=25 + \Gamma=25 + \Delta=25 = 100$$

Παράδειγμα 3

$$A=0 + B=20 + \Gamma=30 + \Delta=50 = 100$$

Παράδειγμα 4

$$A=30 + B=10 + \Gamma=20 + \Delta=40 = 100$$

Υφιστάμενη Κατάσταση της επιχείρησης (1 από 2)

1. Κυρίαρχα χαρακτηριστικά της επιχείρησης		Βαθμολογία
A.	Οι άνθρωποι μοιράζονται κοινές αξίες, στόχους, θεωρούν την επιχείρηση σαν οικογένεια και φιλικό μέρος για εργασία.	
B.	Οι άνθρωποι θέλουν και αναλαμβάνουν καινούργιες πρωτοβουλίες με ρίσκα για το καλό της επιχείρησης σε ένα δυναμικό περιβάλλον.	
Γ.	Οι άνθρωποι αναλαμβάνουν και ολοκληρώνουν αποτελεσματικά την εργασία τους, επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης.	
Δ.	Οι άνθρωποι εφαρμόζουν διαδικασίες πολύ σημαντικές σε μια καλά οργανωμένη επιχείρηση.	
Ολικό		100
2. Οργανωσιακή ηγεσία		Βαθμολογία
A.	Ο άμεσα προϊστάμενος καθοδηγεί, ενθαρρύνει, θεωρείται μέντορας, μια πατρική μορφή.	
B.	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ως παράδειγμα επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και αναλαμβάνουν ρίσκο.	
Γ.	Η ηγεσία είναι απαιτητική ανταγωνιστική και προσανατολισμένη επιθετικά στα αποτελέσματα.	
Δ.	Η ηγεσία οργανώνει και συντονίζει για ομαλή απόδοση των εργασιών.	
Ολικό		100
3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού		Βαθμολογία
A.	Το στυλ διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στηρίζει ομαδική εργασία, συναίνεση και συμμετοχή.	
B.	Το στυλ διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στηρίζει την ατομική πρωτοβουλία με ελευθερία ενεργειών και ανάληψη κινδύνων.	
Γ.	Το στυλ διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στηρίζει τον σκληρό ανταγωνισμό με ψηλές απαιτήσεις για επίτευξη των στόχων.	
Δ.	Το στυλ διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στηρίζει την ασφάλεια της απασχόλησης, της συμμόρφωσης, της προβλεψιμότητας.	
Ολικό		100

Πίνακας 12:Υφιστάμενη Κατάσταση της επιχείρησης (1 από 2)

Υφιστάμενη Κατάσταση της επιχείρησης (2 από 2)

Ολικό		100
4. Μηχανισμός σύνδεσης της επιχείρησης		Βαθμολογία
A.	Η επιχείρηση συνδέεται στο σύνολο της βάσει της αφοσίωσής και της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και πίστης προς αυτή.	
B.	Η επιχείρηση συνδέεται στο σύνολο της βάσει της καινοτομίας της πρωτοπορίας και της συνεχούς ανάπτυξης.	
Γ.	Η επιχείρηση συνδέεται στο σύνολο της βάσει της επίτευξης του στόχου και της ανταγωνιστικότητας στην αγορά.	
Δ.	Η επιχείρηση συνδέεται στο σύνολο της βάσει των τυπικών κανόνων διαδικασιών για διατήρηση μιας ομαλής λειτουργίας.	
Ολικό		100
5. Στρατηγική Κατεύθυνση		Βαθμολογία
A.	Η επιχείρηση δίνει στρατηγική έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων, την εμπιστοσύνη και στην συμμετοχή.	
B.	Η επιχείρηση δίνει στρατηγική έμφαση στην απόκτηση ή ανάπτυξη νέων πόρων και νέων ιδεών.	
Γ.	Η επιχείρηση δίνει στρατηγική έμφαση στις ανταγωνιστικές δράσεις, επιτεύγματα, θέλει να έχει κυριαρχία, να κερδίζει στην αγορά.	
Δ.	Η επιχείρηση δίνει στρατηγική έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα, την αποτελεσματικότητα και τις ομαλές λειτουργίες.	
Ολικό		100
6. Κριτήρια Επιτυχίας		Βαθμολογία
A.	Η επιτυχία του οργανισμού ορίζεται με βάσει την ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού, την δέσμευση και την ομαδική εργασία.	
B.	Η επιτυχία του οργανισμού ορίζεται με βάσει τα μοναδικά ή νέα προϊόντα.	
Γ.	Η επιτυχία του οργανισμού ορίζεται με βάσει την ηγετική θέση αγοράς και του μεριδίου στην αγορά.	
Δ.	Η επιτυχία του οργανισμού ορίζεται με βάσει την αξιόπιστη παράδοση και την αποτελεσματικότητα.	
Ολικό		100

Πίνακας 13: Υφιστάμενη Κατάσταση της επιχείρησης (2 από 2)

Επιθυμητή Κατάσταση της επιχείρησης (1 από 2)

1. Κυρίαρχα χαρακτηριστικά της επιχείρησης		Βαθμολογία
A.	Οι άνθρωποι μοιράζονται κοινές αξίες, στόχους, θεωρούν την επιχείρηση σαν οικογένεια και φιλικό μέρος για εργασία.	
B.	Οι άνθρωποι θέλουν και αναλαμβάνουν καινούργιες πρωτοβουλίες με ρίσκα για το καλό της επιχείρησης σε ένα δυναμικό περιβάλλον.	
Γ.	Οι άνθρωποι αναλαμβάνουν και ολοκληρώνουν αποτελεσματικά την εργασία τους, επιτυγχάνουν τους στόχους της επιχείρησης.	
Δ.	Οι άνθρωποι εφαρμόζουν διαδικασίες πολύ σημαντικές σε μια καλά οργανωμένη επιχείρηση.	
Ολικό		100
2. Οργανωσιακή ηγεσία		Βαθμολογία
A.	Ο άμεσα προϊστάμενος καθοδηγεί, ενθαρρύνει, θεωρείται μέντορας, μια πατρική μορφή.	
B.	Η ηγεσία στον οργανισμό θεωρείται γενικά ως παράδειγμα επιχειρηματικότητας, καινοτομίας και αναλαμβάνει ρίσκο.	
Γ.	Η ηγεσία είναι απαιτητική ανταγωνιστική και προσανατολισμένη επιθετικά στα αποτελέσματα.	
Δ.	Η ηγεσία οργανώνει και συντονίζει για ομαλή απόδοση των εργασιών.	
Ολικό		100
3. Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού		Βαθμολογία
A.	Το στυλ διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στηρίζει ομαδική εργασία, συναίνεση και συμμετοχή.	
B.	Το στυλ διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στηρίζει την ατομική πρωτοβουλία με ελευθερία ενεργειών και ανάληψη κινδύνων.	
Γ.	Το στυλ διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στηρίζει τον σκληρό ανταγωνισμό με ψηλές απαιτήσεις για επίτευξη των στόχων.	
Δ.	Το στυλ διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού στηρίζει την ασφάλεια της απασχόλησης, της συμμόρφωσης, της προβλεψιμότητας.	
Ολικό		100

Πίνακας 14: Επιθυμητή Κατάσταση της επιχείρησης (1 από 2)

Επιθυμητή Κατάσταση της επιχείρησης (2 από 2)

Ολικό		100
4. Μηχανισμός σύνδεσης της επιχείρησης		Βαθμολογία
A.	Η επιχείρηση συνδέεται στο σύνολο της βάσει της αφοσίωσής και της αμοιβαίας εμπιστοσύνης και πίστης προς αυτή.	
B.	Η επιχείρηση συνδέεται στο σύνολο της βάσει της καινοτομίας της πρωτοπορίας και της συνεχούς ανάπτυξης.	
Γ.	Η επιχείρηση συνδέεται στο σύνολο της βάσει της επίτευξης του στόχου και της ανταγωνιστικότητας στην αγορά.	
Δ.	Η επιχείρηση συνδέεται στο σύνολο της βάσει των τυπικών κανόνων και διαδικασιών για διατήρηση μιας ομαλής λειτουργίας.	
Ολικό		100
5. Στρατηγική Κατεύθυνση		Βαθμολογία
A.	Η επιχείρηση δίνει στρατηγική έμφαση στην ανάπτυξη των εργαζομένων, την εμπιστοσύνη και τη συμμετοχή.	
B.	Η επιχείρηση δίνει στρατηγική έμφαση στην απόκτηση ή ανάπτυξη νέων πόρων και νέων ιδεών.	
Γ.	Η επιχείρηση δίνει στρατηγική έμφαση στις ανταγωνιστικές δράσεις, επιτεύγματα, θέλει να έχει κυριαρχία, να κερδίζει στην αγορά.	
Δ.	Η επιχείρηση δίνει στρατηγική έμφαση στη μονιμότητα και τη σταθερότητα, την αποτελεσματικότητα και τις ομαλές λειτουργίες.	
Ολικό		100
6. Κριτήρια Επιτυχίας		Βαθμολογία
A.	Η επιτυχία του οργανισμού ορίζεται με βάσει την ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού, την δέσμευση και την ομαδική εργασία.	
B.	Η επιτυχία του οργανισμού ορίζεται με βάσει τα μοναδικά ή νέα προϊόντα.	
Γ.	Η επιτυχία του οργανισμού ορίζεται με βάσει την ηγετική θέση αγοράς και του μεριδίου στην αγορά.	
Δ.	Η επιτυχία του οργανισμού ορίζεται με βάσει την αξιόπιστη παράδοση και την αποτελεσματικότητα.	
Ολικό		100

Πίνακας 15: Επιθυμητή Κατάσταση της επιχείρησης (2 από 2)

Β.4 Φύλλο εργασίας για βαθμολόγηση του ΟCAI

Βαθμολογίες	Τώρα	Βαθμολογίες	Προτιμώμενη
	1Α		1Α
	2Α		2Α
	3Α		3Α
	4Α		4Α
	5Α		5Α
	6Α		6Α
	Σύνολο (Ολικές απαντήσεις Α)		Σύνολο (Ολικές απαντήσεις Α)
	Μέσος Όρος (Σύνολο διαιρείται δια 6)		Μέσος Όρος (Σύνολο διαιρείται δια 6)
	1Β		1Β
	2Β		2Β
	3Β		3Β
	4Β		4Β
	5Β		5Β
	6Β		6Β
	Σύνολο		Σύνολο
	Μέσος Όρος		Μέσος Όρος
	1Γ		1Γ
	2Γ		2Γ
	3Γ		3Γ
	4Γ		4Γ
	5Γ		5Γ
	6Γ		6Γ
	Σύνολο		Σύνολο
	Μέσος Όρος		Μέσος Όρος
	1Δ		1Δ
	2Δ		2Δ
	3Δ		3Δ
	4Δ		4Δ
	5Δ		5Δ
	6Δ		6Δ
	Σύνολο		Σύνολο
	Μέσος Όρος		Μέσος Όρος

(Cameron & Quinn 2006: 29)

Πίνακας 16: Φύλλο εργασίας για βαθμολόγηση του ΟCAI

Βιβλιογραφία

Ελληνική Βιβλιογραφία

Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου, (Απρίλης 2017), «Ετήσια Έκθεση Υπουργείου Οικονομικών 2016»,

Υπουργείο Οικονομικών Κύπρου, (2017), «Οικονομικοί Δείκτες για την Κύπρο, 2016-2020»

Τμήμα Στατιστικής Κυπριακής Δημοκρατίας, «Δημογραφική Έκθεση 2016», Πληθυσμιακές Στατιστικές, Σειρά II, Αρ. Έκθεσης 53.

[http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/70008808DEA438F8C2257833003402FB/\\$file/DEMOGRAPHIC_REPORT-2016-271117.pdf?OpenElement](http://www.mof.gov.cy/mof/cystat/statistics.nsf/All/70008808DEA438F8C2257833003402FB/$file/DEMOGRAPHIC_REPORT-2016-271117.pdf?OpenElement)

Ξένη Βιβλιογραφία

Bremmer, Ian Jan/Feb2014 "The New Rules of Globalization" Harvard Business Review., Vol. 92 Issue 1/2, p103-107

Cameron, Kim S. (1997), "Techniques for Making Organizations Effective: Some Popular Approaches." In Daniel Druckman, Jerome E. Singer, and Harold Van Cott (eds.), Enhancing Organizational Performance. Washington, D.C.: National Academies Press

Cameron Kim S (2003), "Ethics, Virtuousness, and Constant Change." In Noel M. Tichy and Andrew R. McGill (eds.), "The Ethical Challenge", San Francisco, Jossey-Bass

Cameron S. Kim, Quinn E. Robert, (2006), "Diagnosing and Changing Organizational Culture, Based on the Competing Values Framework", San Francisco, John Wiley & Sons

Cameron, Kim S., and Ettington, Deborah R., (1988), "The Conceptual Foundations of Organizational Culture." In John C. Smart (ed.), "Higher Education: Handbook of Theory and Research", Vol. 4. Norwell, Mass.: Kluwer

Caldwell, Bruce, (20 June 1994), "Missteps, Miscues." InformationWeek

Denison Daniel R., (1990), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness". Hoboken, N.J., Wiley

Development, Concepts and Doctrine Centre (2010) Global Strategic Trend – Out to 2040, 4th edition, Ministry of Defence, London

Enriquez Juan, (2000), "As the Future Catches You", New York, Crown Books

Gross Tracy, Pascale Richard and Athos Anthony, (1993), "The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for a Powerful Future." Harvard Business Review, November-December 1993, pp. 97-107

Hodges Julie (2016) "Managing and Leading People through Organizational Change", Great Britain & United States, Kogan Page Limited

Kozlowski Steve W. J., Chao Georgia T., Smith Eleanor M., and Hedlund Jennifer, (1993), "Organizational Downsizing: Strategies, Interventions, and Research Implications." International Review of Industrial and Organizational Psychology, pp 263-332

Kotter John P. and Heskett James L., (1992), "Corporate Culture and Performance", New York, Free Press

Magnus George, (2008), "The Age of Aging", Wiley, London

Manyika J., Jacques M., Dobbs B., Bisson P. and Marrs A., (2013), "Disruptive Technologies: Advances that will transform life, business and the global economy", Mckinsey Global Institute, United States

Miller Andrew, (2014) «Redefining Operational Excellence: New Strategies For Maximizing Performance And Profits Across The Organization» First Edition, United States Of America, AMACOM.

Quinn Robert E., (2000), “Change the World” San Francisco, Jossey-Bass

Russell H. Randall, Koch I. Janice, (2009) «Operational Excellence, The New Lever for Profitability and Competitive Advantage»

Schein H. Edgar (2009) «The Corporate Culture Survival Guide», John Wiley & Sons, Inc.

Schein H. Edgar (2010) «Organizational Culture and Leadership», John Wiley & Sons, Inc.

Trice Harrison, Beyer Janice, (1993), «The Cultures of Work Organizations. Upper Saddle River», Prentice Hall

Διαδίκτυο

<https://siteresources.worldbank.org/INTWDR2012/Resources/7778105-1299699968583/7786210-1315936222006/Complete-Report.pdf>

<https://www.pwc.com/gx/en/global-annual-review/assets/pwc-global-annual-review-2014.pdf>

<https://www.forbes.com/forbes/welcome/?toURL=https://www.forbes.com/sites/sylviaivorhausersmith/2012/06/22/cultural-homogeneity-is-not-an-automatic-by-product-of-globalization/&refURL=https://www.google.com.cy/&referrer=https://www.google.com.cy/>

<https://esa.un.org/unpd/wup/Publications/Files/WUP2014-Highlights.pdf>

<http://www.laikocosmos.com/el/about/history/>

Γλωσσάριο

Οι παρατηρούμενες συμπεριφορικές συνήθειες όταν αλληλεπιδρούν οι άνθρωποι:

Η γλώσσα που χρησιμοποιούν, τα έθιμα και οι παραδόσεις που εξελίσσονται και τα τελετουργικά που χρησιμοποιούν σε μια ευρεία ποικιλία καταστάσεων (π.χ. Goffman, 1959, 1967, Jones και άλλοι, 1988, Trice and Beyer, 1993, Van Maanen, 1979), Schein (2010:14)

Ομαδικά πρότυπα: Τα σιωπηρά πρότυπα και αξίες που εξελίσσονται σε ομάδες εργασίας, όπως ο συγκεκριμένος κανόνας της «ημέρας δίκαιης εργασίας για ημέρα δίκαιης αμοιβής» που εξελίχθηκε μεταξύ των εργαζομένων στην “Bank Wiring Room” στις μελέτες Hawthorne (για παράδειγμα, Homans, 1950, Kilmann and Saxton, 1983), Schein (2010:14)

Υιοθετημένες αξίες: Οι αρθρωτές δηλωμένες αρχές και αξίες που η ομάδα ισχυρίζεται ότι επιδιώκει να επιτύχει, όπως η "ποιότητα του προϊόντος" ή "ηγετική θέση στην τιμή" (για παράδειγμα, Deal and Kennedy, 1982, 1999), Schein (2010:15)

Επίσημη φιλοσοφία: Οι ευρείες πολιτικές και οι ιδεολογικές αρχές που καθοδηγούν τις ενέργειες μιας ομάδας έναντι των μετόχων, των εργαζομένων, των πελατών και άλλων ενδιαφερομένων, όπως η "HP Way" της Hewlett-Packard Co (για παράδειγμα, Ouchi, 1981, Pascale και Athos, 1981, Packard, 1995), Schein (2010:15).

Κανόνες του “παιχνιδιού”: Οι σιωπηλοί, άγραφοι κανόνες που ένας νεοφερμένος πρέπει να μάθει να γίνει ένα αποδεκτό μέλος, για παράδειγμα "τον τρόπο που κάνουμε τα πράγματα εδώ» (για παράδειγμα Schein, 1968, 1978 Van Maanen, 1976, 1979b, Ritti and Funkhouser, 1987), Schein (2010:15).

Κλίμα: Το συναίσθημα που μεταφέρεται σε μια ομάδα από τη φυσική διάταξη και τον τρόπο με τον οποίο τα μέλη της επιχείρησης αλληλεπιδρούν μεταξύ τους, με τους πελάτες

ή με άλλους ξένους (για παράδειγμα, Ashkanasy και άλλοι 2000, Schneider, 1990, Tagiuri και Litwin, 1968), Schein (2010:15).

Ενσωματωμένες δεξιότητες: Οι ειδικές ικανότητες που επιδεικνύουν τα μέλη της ομάδας για την εκπλήρωση συγκεκριμένων καθηκόντων, η ικανότητα να κάνουν ορισμένα πράγματα που μεταφέρονται από γενιά σε γενιά χωρίς απαραίτητα να γράφονται γραπτώς (για παράδειγμα, Argyris and Schon, 1978, Cook and Yanow, 1993 Henderson and Clark, 1990 Peters and Waterman, 1982 Ang and Van Dyne, 2008), Schein (2010:15).

Οι συνήθειες σκέψης, τα διανοητικά μοντέλα ή / και τα γλωσσικά παραδείγματα: Τα κοινά γνωστικά πλαίσια που καθοδηγούν τις αντιλήψεις, τη σκέψη και τη γλώσσα που χρησιμοποιούν τα μέλη μιας ομάδας και διδάσκονται σε νέα μέλη στην πρώιμη διαδικασία κοινωνικοποίησης (για παράδειγμα, Douglas, 1986, Hofstede, 1991, 2001, Van Maanen, 1979b, Senge, Roberts, Ross, Smith, and Kleiner, 1994), Schein (2010:15).

Κοινές έννοιες: Οι αναδυόμενες αντιλήψεις που δημιουργούνται από τα μέλη της ομάδας καθώς αλληλεπιδρούν μεταξύ τους (για παράδειγμα, Geertz, 1973, Smirch, 1983, Van Maanen και Barley, 1984, Weick, 1995, Weick and Sutcliffe, 2001, Hatch and Schultz , 2004), Schein (2010:15).

"Μεταφορές ρίζας" ή ενσωματωμένα σύμβολα: Οι τρόποι με τους οποίους οι ομάδες εξελίσσονται για να χαρακτηρίσουν τους εαυτούς τους, οι οποίες μπορούν ή δεν μπορούν να εκτιμηθούν συνειδητά, αλλά ενσωματώνονται σε κτίρια, διατάξεις γραφείων και άλλες ανθρώπινες δημιουργίες της ομάδας. Αυτό το επίπεδο της κουλτούρας αντικατοπτρίζει τη συναισθηματική και αισθητική απόκριση των μελών σε αντίθεση με τη γνωστική ή την αξιολόγηση απόκριση (π.χ. Gagliardi, 1990, Hatch, 1990, Pondy, Frost, Morgan και Dandridge, 1983, Schultz, 1995), Schein (2010:15-16).

Τυπικές τελετές και εορτασμοί: Οι τρόποι με τους οποίους μια ομάδα γιορτάζει βασικά γεγονότα που αντικατοπτρίζουν σημαντικές αξίες ή σημαντικά "περάσματα" από μέλη όπως προώθηση, ολοκλήρωση σημαντικών έργων και ορόσημα (Trice and Beyer, 1993, Deal and Kennedy, 1982, 1999), Schein (2010:16).

Gestalt: Οι ψυχολόγοι της Gestalt ισχυρίστηκαν ότι αυτές οι αρχές υπάρχουν επειδή ο νους έχει μια έμφυτη διάθεση να αντιληφθεί τα πρότυπα στο ερέθισμα που βασίζεται σε ορισμένους κανόνες. Αυτές οι αρχές είναι οργανωμένες σε πέντε κατηγορίες: εγγύτητα, ομοιότητα, συνέχεια, κλείσιμο και το αίσθημα ότι ανήκεις κάπου ή έχεις κάποια συνάφεια με άτομα ή ομάδα , που συνδέει τα διάφορα στοιχεία και βρίσκονται σε ένα βαθύτερο επίπεδο. https://en.wikipedia.org/wiki/Principles_of_grouping

Ο λόγος εξάρτησης ηλικιωμένων: είναι ο λόγος του αριθμού των ηλικιωμένων που γενικά θεωρούνται οικονομικά ανενεργοί (π.χ. άνθρωποι με ηλικία άνω των 65), με τον αριθμό των ανθρώπων που θεωρούνται οικονομικά ενεργοί θεωρείται το εργατικό δυναμικό μιας χώρας (π.χ. οι άνθρωποι με ηλικία από 15 μέχρι 64) επί 100.

http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Glossary:Old-age-dependency_ratio

Οικονομική ανάπτυξη σε πραγματικούς όρους: Ο όρος ανάπτυξη στα οικονομικά αναφέρεται στην αύξηση της πραγματικής παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών σε μία οικονομία με την πάροδο του χρόνου. Κατά σύμβαση, ως μέτρο ή δείκτης της ανάπτυξης ορίζεται ο μακροχρόνιος μέσος ποσοστιαίος ρυθμός αύξησης του πραγματικού ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος. Ο δείκτης αυτός υπολογίζεται σε πραγματικούς όρους, δηλαδή διορθωμένους ως προς τον πληθωρισμό και όχι σε ονομαστικούς όρους.

https://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9F%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%B9%CE%BA%CE%AE_%CE%B1%CE%BD%CE%AC%CF%80%CF%84%CF%85%CE%BE%CE%B7