



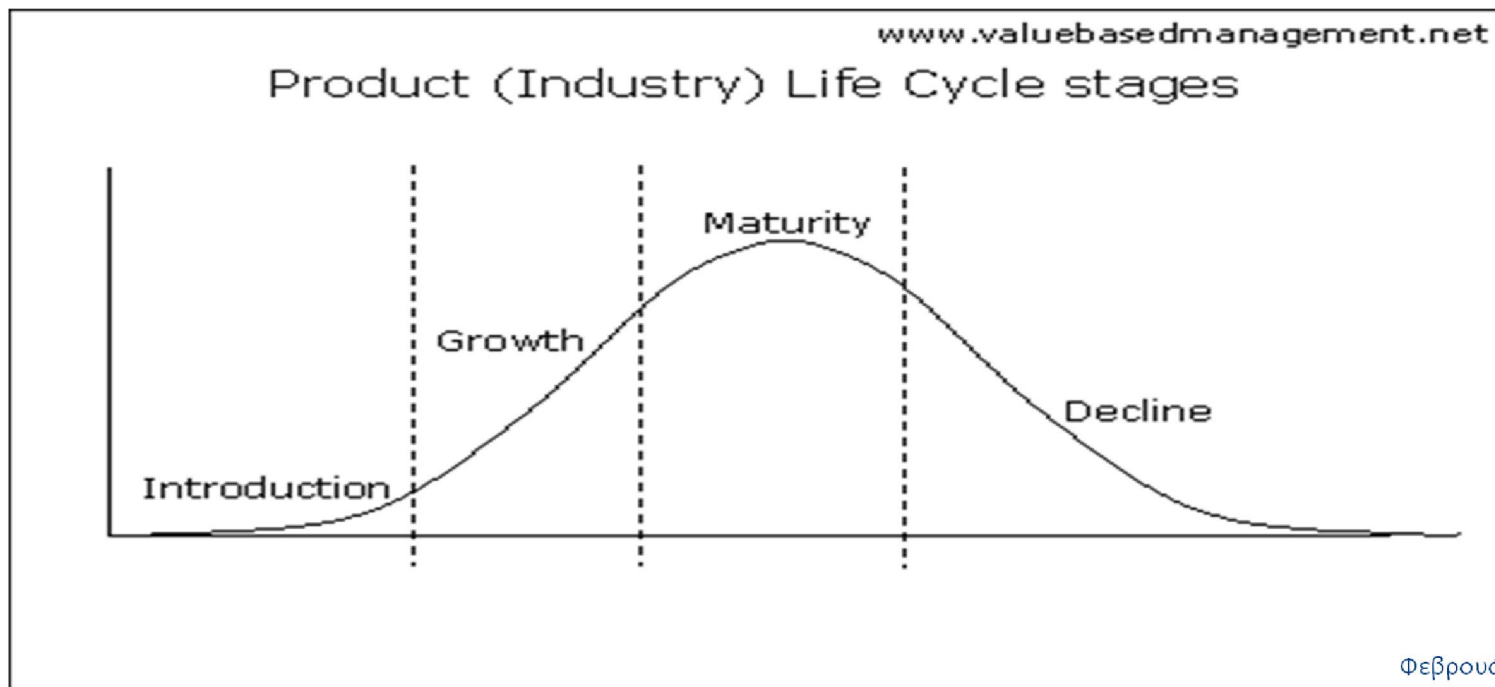
Οργανωσιακή Κουλτούρα

ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΚΑΡΓΑΣ

2019 - 2020

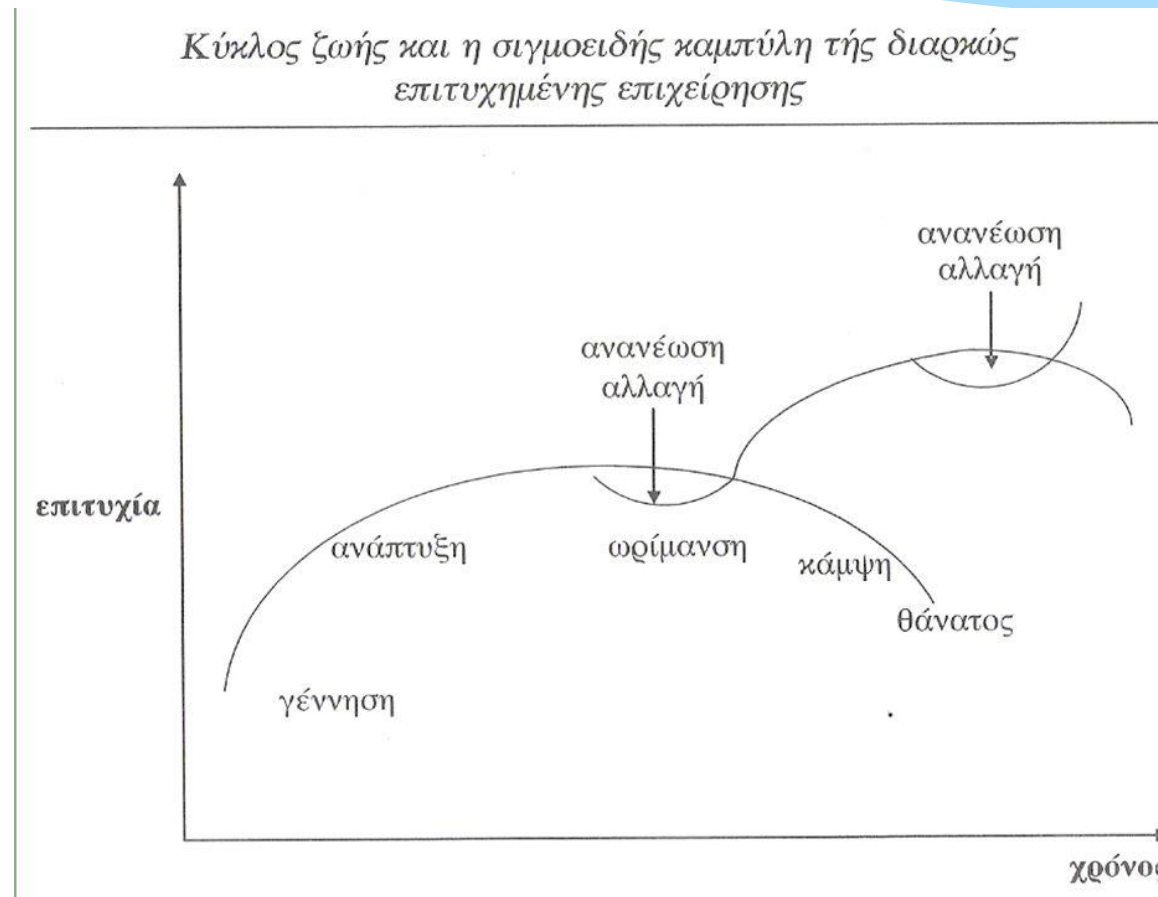
Κύκλος Ζωής Επιχειρήσεων

- * Ιστορικά οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζονται ως ζωντανοί οργανισμοί που δημιουργούνται, μεγαλώνουν, αναπτύσσονται, ωριμάζουν, επιτυγχάνουν τους στόχους τους και κάποια στιγμή αναπόφευκτα παύουν να υπάρχουν.



Κύκλος Ζωής Επιχειρήσεων

- * Για να αποτραπεί αυτό, οι επιχειρήσεις καταφεύγουν στη συνεχή αναζήτηση κάποιου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.



Πότε και Γιατί απέκτησε νόημα η οργανωσιακή κουλτούρα;

- * Αρχές της δεκαετίας του 1980 διαμορφώθηκαν ιδιαίτερες συνθήκες:
 - * Αναζήτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε **ανεκμετάλλευτους και μη αντιγράψιμους τομείς.**
 - * Η μεγάλη επιτυχία των ιαπωνικών εταιρειών έναντι των αμερικανικών.
 - * Ο διαρκώς διογκούμενος βαθμός παγκοσμιοποίησης της αγοράς.

“The business of international business is culture”
(Hofstede 1994).



Γιατί όχι μόνο χρηματοοικονομικά μεγέθη;



Γιατί όχι μόνο χρηματοοικονομικά μεγέθη;

- * «Το κέρδος είναι μία απαραίτητη συνθήκη για επιβίωση και ένα μέσο για πιο σημαντικούς στόχους, αλλά δεν είναι ο τελικός στόχος από μόνο του, τουλάχιστον για τις οραματίστριες επιχειρήσεις. Είναι όπως το οξυγόνο, το φαγητό, το νερό, το αίμα. Δεν αποτελούν το νόημα της ζωής, αλλά χωρίς αυτά δεν υπάρχει ζωή» (Collins & Porras 1994).
- * Έχει διαπιστωθεί πως η πίεση για άμεση χρηματοοικονομική αποδοτικότητα μπορεί να οδηγήσει σε βραχυπρόθεσμη χρηματοοικονομική απόδοση αλλά αυτό μπορεί να υπονομεύσει τη δυνατότητα της εταιρείας να παράγει μελλοντική οικονομική αξία (Kaplan & Norton 1996), μέσω της ανάπτυξης στοιχείων της, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα (Banker, Chang, Janakiraman & Konstans, 2004).

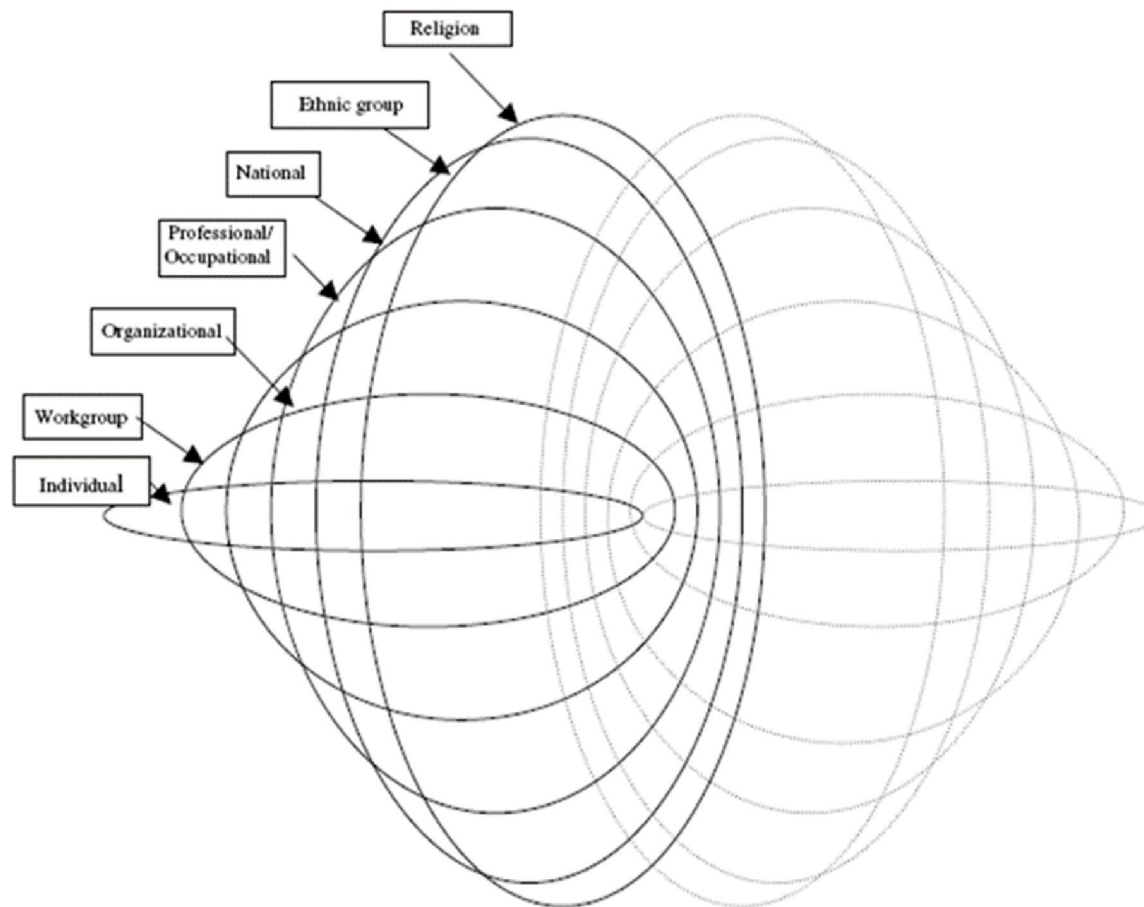


Προβλήματα

- * Η μελέτη της οργανωσιακής κουλτούρας δεν υπήρξε εύκολη υπόθεση.
- * Βασικό πρόβλημα όπως και σε άλλους μαλακού τύπου παράγοντες υπήρξε ο ορισμός της.
- * Χωρίς έναν κοινά αποδεκτό ορισμό υπήρχε πρόβλημα στην παραμετροποίηση της.



Γιατί ήταν δύσκολος ο ορισμός;



Ορισμός

- * Corporate Culture is the **pattern of basic assumptions** that a **given group** has invented, discovered or developed in learning to **cope with its problems** of external adaption and internal integration and that have worked well enough to be considered **valid** and therefore to **be taught to new members** as the **correct way to perceive, think and feel** in relations to those problems” (Schein 1984)



Η οργανωσιακή κουλτούρα δεν είναι μόνο ότι φαίνεται!

Formal aspects (overt)

- *Goals*
- *Structure*
- *Technology*
- *Skills and abilities*
- *Financial resources*

Informal aspects (covert)

- *Values*
- *Beliefs*
- *Balance of Power*
- *Feelings*
- *Attitudes*
- *Assumptions*
- *Interactions*



Σχολές Σκέψης

- * Η οργανωσιακή κουλτούρα ως μεταφορά.
- * Η οργανωσιακή κουλτούρα ως μεταβλητή.



Πως επιδρά στην αποτελεσματική διοίκηση και λειτουργία ενός οργανισμού;

* Μέσω της επιρροής της:

α) σε μία σειρά παραγόντων που επιδρούν έμμεσα στην λήψη αποφάσεων και στην απόδοση του οργανισμού,

β) στην ίδια την οργανωσιακή απόδοση και αποτελεσματικότητα,

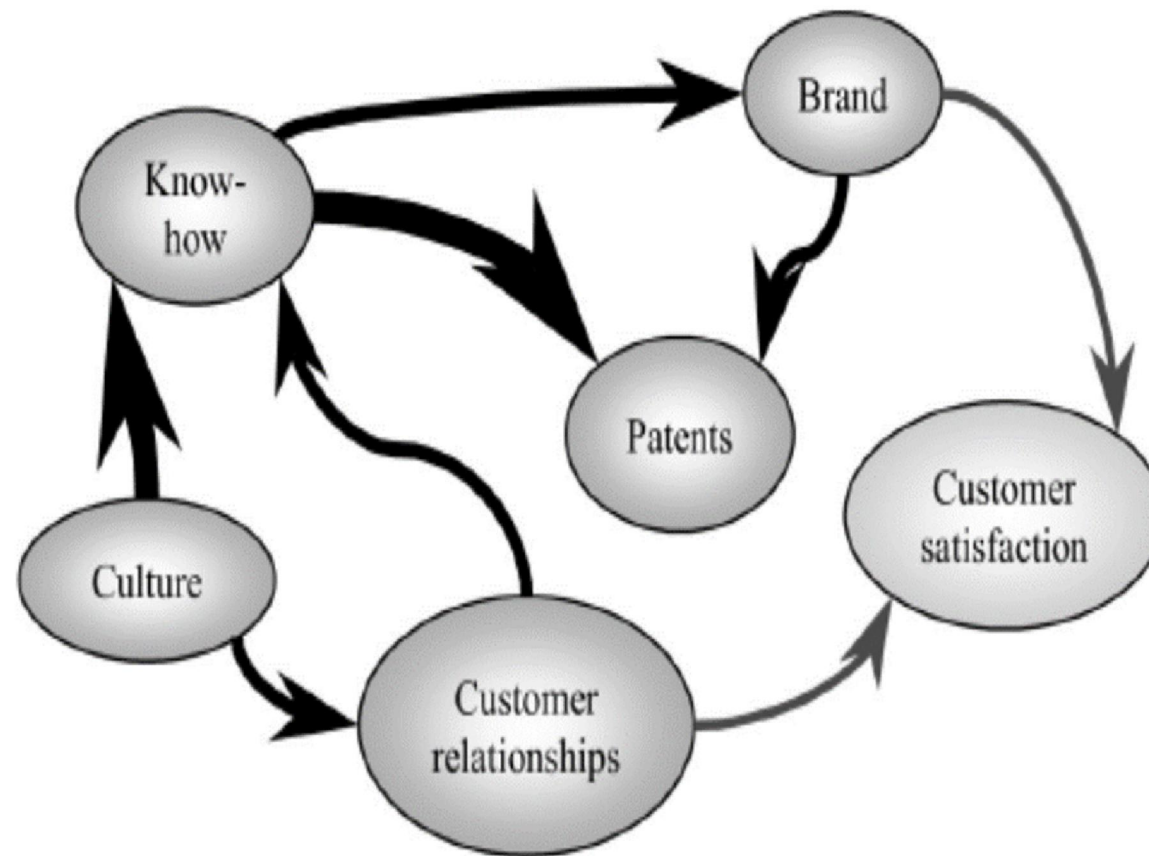
γ) στη διαμόρφωση της οργανωσιακής στρατηγικής και στη λήψη αποφάσεων,

δ) σε μία σειρά επιχειρηματικών πρακτικών, ιδιαίτερα διαδεδομένων στις τηλεπικοινωνιακές αγορές,

ε) στη χρήση και εισαγωγή νέων τεχνολογιών.



Κουλτούρα – Απόδοση και Αποτελεσματικότητα



Κουλτούρα και Στρατηγική

- * Δύο σημεία:

- * Το πρώτο σημείο επιτρέπει τη διαφοροποίηση της υπηρεσίας, επιτρέποντας τον μη ανταγωνισμό στην τιμή. Η ύπαρξη δηλαδή μίας οργανωσιακής κουλτούρας, που καθιστά τον οργανισμό μοναδικό στην παροχή προϊόντων ή υπηρεσιών, του επιτρέπουν να αποφύγει έναν «πόλεμο τιμών».
- * Το δεύτερο σημείο της ιδιαιτερότητας της οργανωσιακής κουλτούρας λοιπόν, αποτελεί το ταίριασμα της με τη στρατηγική του οργανισμού. Μία κουλτούρα είναι καλή, μόνο αν ταιριάζει με τις αντικειμενικές συνθήκες της βιομηχανίας – κλάδου ή την επιχειρηματική στρατηγική.

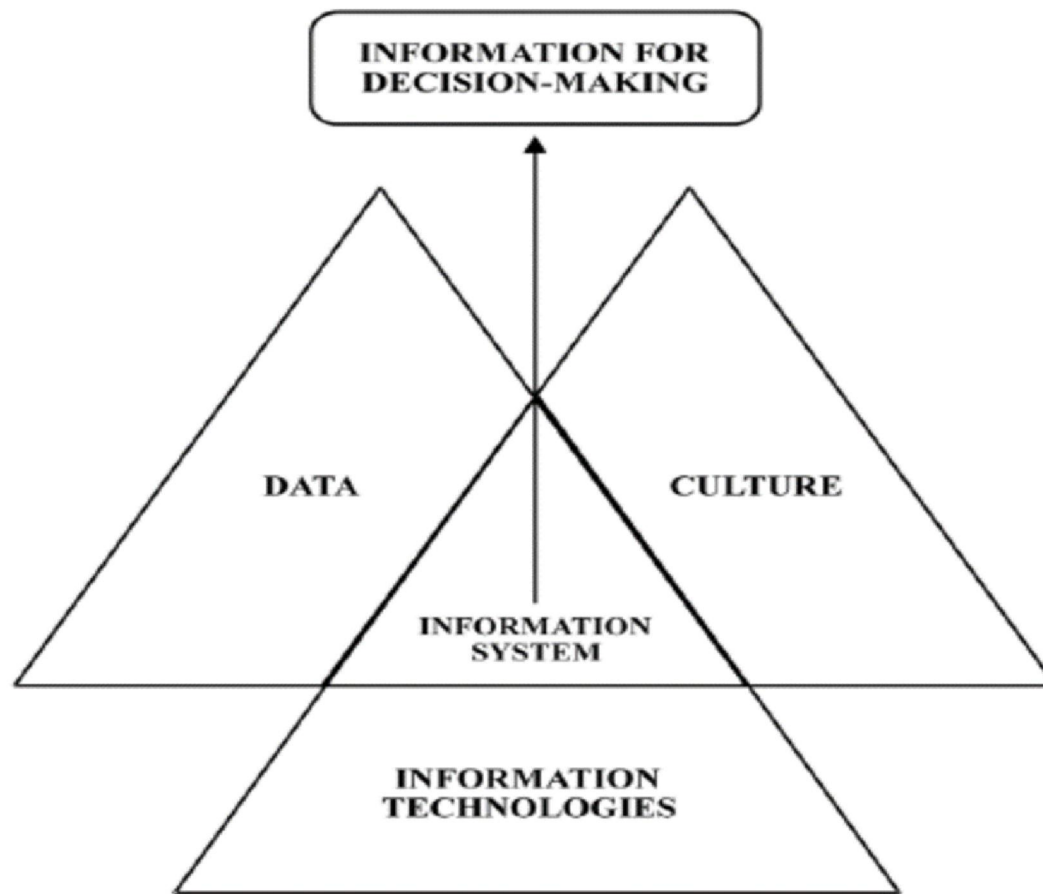


Κουλτούρα και Νέες Επιχειρηματικές Πρακτικές

- * Συντονισμένη Οργανωσιακή Αλλαγή
- * Συγχωνεύσεις, Εξαγορές και Διεθνείς Συνεργασίες



Κουλτούρα και Νέες Τεχνολογίες



Κουλτούρα τηλεπικοινωνιακών οργανισμών

- * Λόγω μονοπωλίου – silo based cultures με σκοπό την προστασία του οργανισμού και των εργαζομένων από εξωτερικούς κινδύνους.
- * Συμπαγείς δομές, δυσκίνητα συστήματα λήψης αποφάσεων και γραφειοκρατικές κουλτούρες.
- * Πρώτα στις Η.Π.Α. συνδέθηκε η αποτελεσματικότητα των τηλεπικοινωνιακών οργανισμών με την οργανωσιακή τους κουλτούρα, μετά τη διάλυση της AT&T σε επτά νέες εταιρείες.



Μελέτες Περίπτωσης

- * Sri Lanka Telecom – Αλλάζοντας την οργανωσιακή κουλτούρα.
- * Telefonica – Αλλάζοντας την οργανωσιακή κουλτούρα.
- * Telia & Telenor – Μία συγχώνευση που οδηγήθηκε στην αποτυχία.

