

ΠΜΣ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ  
ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ

**Η ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΤΗΣ ΟΡΓΑΝΩΣΙΑΚΗΣ ΜΑΘΗΣΗΣ ΣΕ  
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΠΟΥ ΕΧΟΥΝ ΠΡΑΓΜΑΤΟΠΟΙΗΣΕΙ  
ΕΞΑΓΟΡΑ Ή ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΗ**

ΓΕΩΡΓΙΑ ΑΛΕΞΑΝΔΡΟΥ ΖΑΡΚΑΔΑ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ: ΛΕΚΤΟΡΑΣ ΜΠΕΛΛΟΥ ΒΙΚΤΩΡΙΑ

ΒΟΛΟΣ 2012

## Υπεύθυνη δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης, έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης, βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας.

Η Δηλούσα  
Ζαρκάδα Γεωργία

Βόλος, Ιούνιος 2012

## Ευχαριστίες

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματοποιήθηκε στα πλαίσια του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας Οικονομικών Επιστημών. Αρχικά, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κα. Μπέλλου Βικτώρια για την πολύτιμη καθοδήγησή της, τις συμβουλές της και τη συνεργασία μας καθώς και τους καθηγητές του Μεταπτυχιακού Προγράμματος για τις πολύτιμες γνώσεις που μου παρείχαν. Θα ήθελα επιπλέον να ευχαριστήσω την οικογένειά μου για την ενθάρρυνση και την ηθική συμπαράσταση που μου προσέφερε κατά την διάρκεια των σπουδών μου.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους ανθρώπους που συνέβαλαν στην έρευνα, για τη συνεργασία και το χρόνο που αφιέρωσαν.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	6
ABSTRACT .....	7
ΕΙΣΑΓΩΓΗ .....	8
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 .....	10
ΜΑΘΗΣΗ.....	10
1.1 Ορισμός μάθησης .....	10
1.2 Οργανωσιακή μάθηση .....	11
1.2.1 Ορισμός οργανωσιακής μάθησης .....	11
1.2.2 Διεργασίες που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την οργανωσιακή μάθηση .....	13
1.2.3 Συστήματα μάθησης .....	18
1.2.3.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά των συστημάτων μάθησης.....	18
1.2.3.2 Τύποι συστημάτων μάθησης .....	18
1.2.4 Είδη οργανωσιακής μάθησης.....	21
1.3 Λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην οργανωσιακή μάθηση .....	22
1.4 Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά - αρνητικά την οργανωσιακή μάθηση .....	23
1.5 Οργανισμός που μαθαίνει .....	27
1.5.1 Ορισμός οργανισμού που μαθαίνει.....	27
1.5.2 Χαρακτηριστικά που περιγράφουν έναν οργανισμό που μαθαίνει .....	28
1.5.3 Στρατηγικές για την δημιουργία ενός οργανισμού που μαθαίνει.....	34
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 .....	37
ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	37
2.1 Ορισμοί εξαγοράς και συγχώνευσης .....	37
2.1.1 Ορισμός εξαγοράς .....	37
2.1.2 Ορισμός συγχώνευσης .....	37
2.2 Τύποι εξαγορών και συγχωνεύσεων.....	38
2.2.1 Τύποι εξαγορών και συγχωνεύσεων σύμφωνα με τη βασική δραστηριότητα της επιχείρησης .....	38

2.2.2 Τύποι εξαγορών και συγχωνεύσεων σύμφωνα με τον τρόπο υλοποίησης αυτών.....	39
2.3 Τρόποι συγχώνευσης .....	40
2.4 Τα βήματα – στάδια μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης .....	41
2.4.1 Υλοποίηση ενεργειών πριν την εξαγορά ή συγχώνευση.....	44
2.4.2 Υλοποίηση ενεργειών μετά την εξαγορά ή συγχώνευση.....	45
2.5 Κίνητρα εξαγορών και συγχωνεύσεων .....	48
2.6 Παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης .....	51
2.7 Παράγοντες που οδηγούν στην αποτυχία μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης .....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3.....	61
ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	61
3.1 Μεθοδολογία .....	61
3.2 Επιλογή δείγματος .....	61
3.3 Σύνταξη ερωτηματολογίου .....	62
3.4 Διαδικασία δειγματοληψίας και συλλογής δεδομένων .....	64
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 .....	65
ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	65
4.1 Εισαγωγή .....	65
4.2 Προφίλ επιχειρήσεων .....	65
4.3 Ανάλυση παραγόντων .....	67
4.4 Απόψεις στελεχών σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής τους .....	68
4.5 Απόψεις στελεχών σχετικά με τους τρόπους επικοινωνίας που χρησιμοποιούν στην επιχείρησή τους .....	71
4.6 Απόψεις στελεχών σχετικά με τις αλλαγές που εμφανίστηκαν μετά την εξαγορά ή συγχώνευση στην επιχείρησή τους .....	72
4.7 Απόψεις στελεχών σχετικά με την μη-χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησής τους από την πλευρά των εργαζομένων .....	73

4.8 Απόψεις στελεχών σχετικά με τη δέσμευση ηγεσίας και την ενδυνάμωση	75
4.9 Ανάλυση απόψεων των στελεχών για τη διαχείριση της οργανωσιακής μάθησης με βάση τα δημογραφικά στοιχεία των επιχειρήσεων	76
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5	80
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ	80
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	85
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ	95

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία προσπαθεί να διερευνήσει τη διαχείριση της οργανωσιακής μάθησης σε επιχειρήσεις που έχουν πραγματοποιήσει εξαγορά ή συγχώνευση. Η οργανωσιακή μάθηση και οι οργανισμοί που μαθαίνουν αποτελούν δύο έννοιες που συνδέονται άρρηκτα αλλά δεν ταυτίζονται. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να δημιουργήσουν τις κατάλληλες συνθήκες για την ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης οδηγούνται στην υλοποίηση οργανισμών που μαθαίνουν. Ο σκοπός της έρευνάς μας είναι να δούμε πως οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται την οργανωσιακή μάθηση μετά από μια εξαγορά ή συγχώνευση, μετά από μια αλλαγή τέτοιου βεληνεκούς. Η έρευνά μας βασίστηκε σε απόψεις στελεχών. Τα στελέχη του δείγματός μας, στο μεγαλύτερο μέρος της ανάλυσης, παρουσιάζουν μια σύγκλιση απόψεων για τη διαχείριση της οργανωσιακής μάθησης ωστόσο, δεν εκλείπουν οι διαφοροποιήσεις στον τρόπο επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, στις αλλαγές που παρουσιάζονται μετά την ενοποίηση, σε μέτρα που συνδέονται με τον ανθρώπινο παράγοντα και τη δέσμευση ηγεσίας και ενδυνάμωση.

**Λέξεις κλειδιά:** Οργανωσιακή μάθηση, Οργανισμός που μαθαίνει, Εξαγορά & Συγχώνευση

**JEL Classification:** M53, D29, G34

## **ABSTRACT**

The current paper is trying to examine the administration of organizational learning in entities that have brought into effect a merger or an acquisition. Organizational learning and learning organizations make up two indissoluble notions linked together but do not coincide. The entities that have managed to form appropriate conditions for growth of organizational learning are led to the realization of learning organizations. The aim of our paper is to find out how entities manage organizational learning after a merger or an acquisition, an alteration of such importance. Our research relies on opinions of managers. Throughout a large part of the analysis, the managers of our sample present a convergence of viewpoints as far as organizational learning is concerned. However, differentiations do not cease to exist in ways of communication within the entity, in changes emerging after a merger or an acquisition, in measures associated with the human factor, leadership commitment and empowerment.

**Keywords:** Organizational learning, Learning organization, Merger & Acquisition

**JEL Classification:** M53, D29, G34



## ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η μείωση των εισοδημάτων, τα υψηλά επίπεδα ανεργίας, αλλά και η γενικότερη αβεβαιότητα της οικονομικής κρίσης, έχουν δημιουργήσει στην αγορά μια άσχημη ψυχολογία, η οποία έχει φέρει στις επιχειρήσεις δραστική μείωση των πωλήσεων τους και προβλήματα ρευστότητας. Η αυξανόμενη έλλειψη ρευστότητας τις οδηγεί σε μια κατάσταση ανέχειας και αναζήτησης πηγών χρηματοδότησης για την επιβίωσή τους. Αρκετές επιχειρήσεις καταφεύγουν σε εξαγορές ή συγχωνεύσεις, δηλαδή ενέργειες που θα φέρουν καινούργια κεφάλαια και ενδεχομένως θα τις αναζωογονήσουν. Η εισροή και εκμετάλλευση νέων κεφαλαίων καθώς και η ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης δίνουν τη δυνατότητα σε μια επιχείρηση να ενισχύσει τη δύναμη και την απόδοσή της.

Η οργανωσιακή μάθηση έχει κερδίσει το αυξανόμενο ενδιαφέρον της επιστημονικής κοινότητας τις τελευταίες δύο δεκαετίες. Αρκετοί ερευνητές μελέτησαν και ανέλυσαν την έννοια της οργανωσιακής μάθησης, παρουσιάζοντας στρατηγικές, δομές και κανόνες που την ενισχύουν και οδηγούν μια επιχείρηση σε καλύτερη απόδοση (Kluge και Schilling, 2009).

Η οργανωσιακή μάθηση μπορεί να οριστεί ως μια δυναμική διαδικασία δημιουργίας, απόκτησης και ενσωμάτωσης γνώσης, στοχεύοντας στην ανάπτυξη των πόρων και ικανοτήτων, παράγοντες που συμβάλλουν σε μια καλύτερη οργανωσιακή απόδοση (Lopez et al., 2005). Μια επιχείρηση που δρα και αναπτύσσεται σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον οφείλει όχι μόνο να επεξεργάζεται τις πληροφορίες αποτελεσματικά αλλά και να δημιουργεί γνώσεις (Nonaka et al, 1994).

Η παγκοσμιοποίηση, η αύξηση του ανταγωνισμού, η μεταβαλλόμενη φύση των εργασιών, η απρόβλεπτη φύση των αλλαγών απαρτίζουν ένα μέρος των παραγόντων που ωθούν τις επιχειρήσεις στην ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης με στόχο την επιβίωση (Dixon, 1992). Ένας μεγάλος αριθμός στελεχών βρίσκεται σε συνεχή αναζήτηση στρατηγικών για οργανωσιακή ανανέωση, στρατηγικές που θα βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να προσαρμοστούν στο διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Η οργανωσιακή ανανέωση μπορεί να επιτευχθεί με την ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης και κατ' επέκταση την δημιουργία οργανισμών που μαθαίνουν (Hitt, 1995).

Ως οργανισμοί που μαθαίνουν χαρακτηρίζονται οι επιχειρήσεις που επιδιώκουν τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη των ικανοτήτων τους (Hitt, 1995). Η ανάπτυξη ικανοτήτων για δημιουργία, απόκτηση και μεταφορά γνώσης καθώς και η τροποποίηση συμπεριφορών για δημιουργία νέων γνώσεων και ιδεών θεωρούνται βασικά χαρακτηριστικά ενός οργανισμού που μαθαίνει (Garvin, 1993). Ο συγκεκριμένος τύπος οργανισμού αποτελεί την απάντηση για τις

επιχειρήσεις που επιθυμούν να αυξήσουν τις πιθανότητες για επιβίωση και να ενισχύσουν τη θέση τους στην αγορά, προσφέροντας ευελιξία και προσαρμοστικότητα (Hoest και Thomsen, 2001).

Η παρούσα εργασία μελετά τη διαχείριση της οργανωσιακής μάθησης σε επιχειρήσεις που έχουν πραγματοποιήσει εξαγορά ή συγχώνευση, δηλαδή πως διαχειρίζονται οι επιχειρήσεις την μάθηση μετά την ενσωμάτωση. Οι επιχειρήσεις ολοένα και περισσότερο στρέφονται σε εξαγορές ή συγχωνεύσεις για να ενισχύσουν και να διατηρήσουν τη θέση τους στην αγορά. Η επιλογή αυτής της στρατηγικής ανάπτυξης θεωρείται ως ένας γρήγορος και αποτελεσματικός τρόπος για την επέκταση σε νέες αγορές και την ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας. Ωστόσο, η επιτυχία δεν είναι εξασφαλισμένη. Αντίθετα, η πλειοψηφία των εξαγορών-συγχωνεύσεων αποτυγχάνει, να υλοποιήσει τους στόχους που αρχικά είχε θέσει (Jackson και Schuler, 2001). Η πραγματοποίηση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης αποτελεί μια μεγάλη αλλαγή, μια αλλαγή που βιώνουν όλα τα μέλη των επιχειρήσεων που συμμετέχουν στην ενσωμάτωση. Κάθε ενσωμάτωση επηρεάζει θετικά και αρνητικά την επιχείρηση που προκύπτει. Οι μεταβολές είναι χαρακτηριστικό των ενοποιήσεων, γεγονός που δημιουργεί το ενδιαφέρον για μελέτη αυτών.

Στην εργασία εξετάζουμε τη διαχείριση της μάθησης μετά την ενοποίηση, αποσπώντας πληροφορίες από στελέχη. Στο πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έννοια της οργανωσιακής μάθησης καθώς και η έννοια του οργανισμού που μαθαίνει. Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι έννοιες της εξαγοράς-συγχώνευσης ενώ στο τρίτο κεφάλαιο περιγράφονται τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν και η διαδικασία διεξαγωγής της έρευνας. Τέλος, στο τέταρτο κεφάλαιο καταγράφονται τα εμπειρικά αποτελέσματα και στο πέμπτο εμπεριέχονται τα συμπεράσματα από την έρευνα καθώς και οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

## ΜΑΘΗΣΗ

### 1.1 Ορισμός μάθησης

Η μάθηση είναι η διαδικασία απόκτησης και μεταβολής γνώσεων, δεξιοτήτων, στρατηγικών, πεποιθήσεων, στάσεων και ποικίλων μορφών συμπεριφοράς. Με την μάθηση ένα υποκείμενο αποκτά ικανότητα προσαρμογής σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Καθημερινά, τα άτομα μαθαίνουν, όχι μόνο λαμβάνοντας σωστές πληροφορίες και απαντήσεις από άτομα που έχουν υψηλό επίπεδο μόρφωσης αλλά και από την ικανότητα που έχουν, να ερμηνεύουν δικές τους εμπειρίες καθώς και άλλων (Botkin et al, 1979).

Για να κατανοήσουμε την σπουδαιότητα ύπαρξής της, μπορούμε να παρομοιάσουμε μια επιχείρηση με έναν ζωντανό οργανισμό. Ένας ζωντανός οργανισμός για να επιβιώσει χρειάζεται να αναπτύξει ένα ρυθμό μάθησης ισοδύναμο ή μεγαλύτερο από το ρυθμό εμφάνισης των περιβαλλοντικών αλλαγών. Σε επίπεδο κοινωνίας, οι αλλαγές αναπτύσσονται ταχύτερα από την ικανότητα προσαρμογής των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να υπάρχει ένας συνεχής αγώνας για επιβίωση. Οι δύο έννοιες, μάθηση και αλλαγή ενισχύουν η μια την άλλη. Όσοι περισσότερες αλλαγές παρουσιάζονται, τόσο περισσότερη νέα μάθηση πρέπει να αναπτυχθεί για να μπορούν τα άτομα, να τις αντιμετωπίσουν (Dixon, 1999).

Στρέφοντας την προσοχή μας στα άτομα και τις επιχειρήσεις, για να ανταπεξέλθουν στις συνεχείς αλλαγές, βασίζονται στην ατομική ή οργανωσιακή μάθηση αντίστοιχα. Σύμφωνα με τον Kim (1993), η ατομική μάθηση περιλαμβάνει δύο έννοιες 1) την απόκτηση δεξιοτήτων, που συνεπάγεται την φυσική ικανότητα του ατόμου να παράγει δράση και 2) την ικανότητα ερμηνείας, που συνεπάγεται την απόκτηση δεξιοτήτων του ατόμου, να κατανοεί και να αναλύει την μάθηση. Εστιάζοντας στις επιχειρήσεις, θα παρατηρήσουμε πως η ατομική μάθηση, αποτελεί αναγκαία προϋπόθεση για την διάχυση της γνώσης μέσα σε αυτές, έχοντας ως στόχο την ανάπτυξή τους. Η σημαντικότητα της ατομικής μάθησης σε μια επιχείρηση είναι φανερή διότι μια επιχείρηση απαρτίζεται από άτομα, μαθαίνει από κάθε άτομο ξεχωριστά αλλά και από τις συνεργασίες ατόμων που αναπτύσσονται στο εσωτερικό της περιβάλλον (Kim, 1993).

Μέσα σε μια επιχείρηση εκτός από την ατομική μάθηση σημαντική είναι η εμφάνιση και η ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης. Η έννοια της οργανωσιακής μάθησης δεν έγινε γνωστή τα τελευταία χρόνια. Μελετητές όπως ο March και Simon το 1958 καθώς και ο Cyert και March το 1963 παρουσίασαν στις έρευνες τους την οργανωσιακή μάθηση. Ιδιαίτερο ενδιαφέρον

για τον συγκεκριμένο τύπο μάθησης αναπτύχθηκε, όταν τα στελέχη αντιλήφθηκαν ότι η οικονομία μας βασίζεται στη γνώση και ότι η γνώση και η μάθηση αποτελούν παράγοντες υψίστης σημασίας για την δημιουργία και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Berends et al., 2003). Αν παρομοιάσουμε την οργανωσιακή μάθηση με ένα όχημα, ένας απλός ορισμός που θα μπορούσε να δοθεί για την κατανόηση της έννοιας είναι ο εξής: Η οργανωσιακή μάθηση είναι ένα όχημα που βοηθά στην αξιοποίηση εμπειριών του παρελθόντος της επιχείρησης, στην προσαρμογή της στις περιβαλλοντικές αλλαγές και στην ανάπτυξη δυνατοτήτων της για μελλοντικές επιλογές (Berends et al., 2003). Αρκετοί μελετητές έχουν καταλήξει στο συμπέρασμα πως η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί μια έννοια που είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ατομική καθώς και κάτι περισσότερο από το άθροισμα της μάθησης των επιμέρους ατόμων που απαρτίζουν μια επιχείρηση (Crossan et al., 1999; Fiol και Lyles, 1985; Vince, 2001).

Τα μέλη μιας επιχείρησης μαθαίνοντας, καταφέρνουν να ενισχύσουν την ικανότητά της να δεχθεί αλλαγές και να επιβιώσει στο χρόνο. Η συνύπαρξη ατομικής και συλλογικής μάθησης βοηθά μια επιχείρηση να προσαρμοστεί στις αλλαγές που εμφανίζονται στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον καθώς και στην αντιμετώπιση προκλήσεων. Οι εργαζόμενοι οφείλουν να μάθουν και να ερμηνεύουν τις αλλαγές για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στην αποστολή, τους στόχους της επιχείρησης καθώς και στα προϊόντα, υπηρεσίες που προσφέρει. Ωστόσο, η πρόοδος δεν επιτυγχάνεται μόνο δίνοντας προσοχή στην ανάπτυξη και στον πολλαπλασιασμό γνώσεων των εργαζομένων ή προς τα ερεθίσματα που δέχεται από το περιβάλλον αλλά και στα δύο καθώς και στη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ τους. Η μάθηση συνδέεται με την κοινωνία και επηρεάζεται από αυτή. Τα άτομα λαμβάνουν γνώσεις, αξίες, απόψεις και στάσεις συμπεριφοράς από την κοινωνία μέσα στην οποία ζουν (Casey, 2005).

## 1.2 Οργανωσιακή μάθηση

### 1.2.1 Ορισμός της οργανωσιακής μάθησης

Η οργανωσιακή μάθηση αποτελεί ένα εξαιρετικά ενδιαφέρον θέμα διερεύνησης για αρκετούς ερευνητές. Οι ορισμοί που έχουν δοθεί για την οργανωσιακή μάθηση με το πέρασμα των χρόνων δείχνουν τον τρόπο, που μια επιχείρηση μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξή της. Αν θέλαμε να αναφέρουμε κάποιο σύντομο ορισμό της οργανωσιακής μάθησης, αυτός θα ήταν ο εξής: Οργανωσιακή μάθηση είναι η μελέτη της οργανωσιακής διαδικασίας μέσα στην

επιχείρηση και μεταξύ των επιχειρήσεων (Dimovski et al., 2008). Στη συνέχεια παρουσιάζονται κάποιοι ορισμοί που έχουν καταγραφεί έπειτα από έρευνες μελετητών, για την διασάφηση της έννοιας.

Ο Argyris το 1977 όρισε την οργανωσιακή μάθηση, ως μια διαδικασία εντοπισμού και διόρθωσης λάθους. Ένα χρόνο αργότερα οι ερευνητές Argyris και Schon το 1978 ερμήνευσαν σε έρευνά τους, πως η οργανωσιακή μάθηση αναδύεται, όταν οι επιχειρήσεις καταφέρνουν να αποκτήσουν, να αποσπάσουν πληροφορίες από διάφορες πηγές και με οποιοδήποτε τρόπο. Η απόκτηση πληροφοριών εστιάζοταν σε θέματα όπως γνώση, κατανόηση γεγονότων και συμπεριφορών, τεχνογνωσία και τεχνικές-διαδικασίες που βοηθούν μια επιχείρηση να ξεχωρίσει από τις υπόλοιπες του κλάδου. (Argyris, 1977 βλέπε Garvin, 1993 ;Argyris και Schon, 1978 βλέπε Dimovski et al., 2008;).

Οι Fiol και Lyles το 1985 έδωσαν τον δικό τους ορισμό για την έννοια της οργανωσιακής μάθησης, υποστηρίζοντας πως είναι η διαδικασία βελτίωσης ενεργειών, καταστάσεων μέσω της καλύτερης γνώσης και κατανόησης.

Τέσσερα χρόνια αργότερα, το 1989 ο Stata έδωσε την δική του ερμηνεία, λέγοντας πως η οργανωσιακή μάθηση λαμβάνει χώρα σε μια επιχείρηση, όταν ανταλλάσσονται γνώσεις, ιδέες μεταξύ των εργαζομένων και όταν η επιχείρηση βρει τον τρόπο να χρησιμοποιεί την εμπειρία της.

Σύμφωνα με τον Senge το 1990, η οργανωσιακή μάθηση είναι η μάθηση που βασίζεται στην εμπειρία και στη μετατροπή αυτής σε γνώση, έχοντας ως στόχο την χρησιμοποίηση της γνώσης σε διάφορες λειτουργίες της επιχείρησης που σχετίζονται με την εκπλήρωση της αποστολής της (Senge, 1990 βλέπε Dimovski et al., 2008).

Ο Huber το 1991 υποστήριξε πως μια επιχείρηση μαθαίνει, μέσω της επεξεργασίας πληροφοριών, με αποτέλεσμα την αλλαγή συμπεριφορών .

Ο Dimovski το 1994 χαρακτήρισε την οργανωσιακή μάθηση ως μια διαδικασία απόκτησης και ερμηνείας πληροφοριών, όπου μέσα από αυτή εμφανίζονται γνωστικές και συμπεριφορικές αλλαγές (Dimovski, 1994 βλέπε Dimovski et al., 2008).

Στην έρευνα του Jones το 2000, η οργανωσιακή μάθηση χαρακτηρίστηκε ως μια διαδικασία, μέσω της οποίας τα στελέχη προσπαθούν, να αυξήσουν τις ικανότητες των εργαζομένων, με στόχο την καλύτερη κατανόηση, διαχείριση της επιχείρησης και την δυνατότητα λήψης αποφάσεων σε συνεχή βάση με απώτερο σκοπό την βελτίωση της οργανωσιακής απόδοσης (Jones, 2000 βλέπε Dimovski et al., 2008).

Ο Liebowitz το 2001 από την πλευρά του θεώρησε σημαντικό, να ερμηνεύσει και να εξηγήσει πρώτα την διαφορά μεταξύ πληροφοριών και γνώσης, πριν καταλήξει στον ορισμό

της οργανωσιακής μάθησης. Ο Liebowitz υποστήριξε πως οι πληροφορίες είναι σχεδιασμένα ή διαμορφωμένα δεδομένα σε αντίθεση με την γνώση που είναι η ικανότητα ενός υποκειμένου να ενεργεί. Επομένως, η οργανωσιακή μάθηση παρουσιάζεται ως η διαδικασία μετατροπής των πληροφοριών σε γνώση. Το ίδιο έτος οι Kululanga et al. (2001) αναφέρουν: Η οργανωσιακή μάθηση είναι η συστηματική προώθηση της μάθησης μέσα σε μια επιχείρηση, έτσι ώστε οι εργαζόμενοι σε όλα τα επίπεδα (ατομικό, συλλογικό), να αυξάνουν συνεχώς την ικανότητά τους για την βελτίωση της απόδοσής τους.

Με το πέρασμα των χρόνων παρατηρούμε πως οι ερευνητές προβαίνουν σε μια ενδελεχή ανάλυση της έννοιας, βασίζονται σε ένα κοινό άξονα και εστιάζουν κάθε φορά σε σημεία της οργανωσιακής μάθησης που απαιτούνταν για την ανάπτυξη και ανάλυση της έρευνάς τους. Ο κοινός τους άξονας είναι η ικανότητα της επιχείρησης να αποκτά πληροφορίες-γνώσεις, να μετατρέπει τις εμπειρίες σε γνώσεις, να διανέμει τις πληροφορίες στα μέλη της, να ερμηνεύει τις πληροφορίες και να οδηγείται σε αλλαγές, έχοντας ως στόχο την βελτίωση της απόδοσής της.

### 1.2.2 Διεργασίες που είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με την οργανωσιακή μάθηση

Οι διεργασίες που γίνονται και συνδέονται μεταξύ τους στην οργανωσιακή μάθηση είναι η απόκτηση γνώσεων, η διανομή πληροφοριών, η ερμηνεία πληροφοριών και η οργανωσιακή μνήμη ή η μνήμη της επιχείρησης. Στην πραγματικότητα αναφερόμαστε στις προϋποθέσεις που απαιτούνται για την εμφάνιση και ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης. Απουσία ή παράλειψη κάποιας διεργασίας σε μια επιχείρηση εξαλείφει την δυνατότητα εμφάνισης και ανάπτυξής της.

Η απόκτηση γνώσεων είναι η διαδικασία με την οποία η επιχείρηση λαμβάνει γνώση. Η διανομή πληροφοριών είναι η διαδικασία, με την οποία οι πληροφορίες που λαμβάνονται από διαφορετικές πηγές, διαχέονται στην επιχείρηση και ως εκ τούτου οδηγεί σε νέες πληροφορίες. Η ερμηνεία πληροφοριών αποτελεί την διαδικασία με την οποία ερμηνεύονται οι πληροφορίες που έχουν διανεμηθεί στην επιχείρηση. Η τελευταία διεργασία, η οργανωσιακή μνήμη είναι η αποθήκευση γνώσεων, πληροφοριών στη μνήμη μιας επιχείρησης με στόχο την χρήση αυτών στο μέλλον (Huber, 1991).

#### *Απόκτηση πληροφοριών-γνώσεων*

Οι επιχειρήσεις αποκτούν πληροφορίες από το εξωτερικό αλλά και το εσωτερικό περιβάλλον. Για την απόκτηση πληροφοριών, από το εξωτερικό περιβάλλον οι επιχειρήσεις

δανείζονται πληροφορίες από άλλες επιχειρήσεις, παρακολουθούν συνεδριάσεις, έρχονται σε επαφή με εξωτερικούς συμβούλους, χρησιμοποιούν έντυπο υλικό (βιβλία, εφημερίδες, περιοδικά), ψάχνουν για πληροφορίες (ελέγχουν οικονομικές, κοινωνικές και τεχνολογικές τάσεις), συλλέγουν συστηματικά στοιχεία για τους πελάτες, τους ανταγωνιστές, προσλαμβάνουν νέους υπαλλήλους ή προβαίνουν σε εξαγορές, συγχωνεύσεις ή συνεργάζονται με άλλες επιχειρήσεις (Narver και Slater, 1995).

Στο εσωτερικό περιβάλλον σε αντίθεση με το εξωτερικό, οι επιχειρήσεις παράγουν οι ίδιες τις πληροφορίες, βασιζόμενες στην τεχνολογία που διαθέτουν και στις ιδέες, αντιλήψεις των ηγετών τους, στη μάθηση από τις εμπειρίες που αποκτούν μέσω των επιχειρηματικών τους δραστηριοτήτων, στον πειραματισμό δηλαδή, την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών, στην επινόηση νέων διαδικασιών για την επίτευξη στόχων (σκόπιμα πειράματα-δοκιμές), στην εφαρμογή διαδικασιών συνεχούς βελτίωσης και στην κριτική σκέψη των εργαζομένων που σκόπιμα μπορεί να αμφισβητούν συμπεριφορές και πρότυπα για την βελτίωση αυτών (Akgun et al, 2003; Huber, 1991).

Οι πληροφορίες που έχουν αποκτηθεί από εξωτερικές πηγές ή έχουν παραχθεί στο εσωτερικό της επιχείρησης, αξιολογούνται πριν την χρήση τους, από τους υπεύθυνους του τμήματος ανθρωπίνων πόρων, για να διαπιστώσουν αν οι νέες πληροφορίες είναι εύκολο να προσαρμοστούν με τα πρότυπα και τις ιδέες της επιχείρησης (Dixon, 1992).

### *Διανομή πληροφοριών*

Οι πληροφορίες διανέμονται μέσα στις επιχειρήσεις για να αποφασίσουν τα μέλη τους σε τι ενέργειες θα προβούν, με ποιον τρόπο θα τις χρησιμοποιήσουν και πως θα τις συσχετίσουν μεταξύ τους. Η διαδικασία διανομής πληροφοριών διευκολύνει την ενημέρωση των εργαζομένων για αποτελέσματα διαφόρων ενεργειών καθώς και για την πρόοδο της επιχείρησής τους (Dixon, 1992). Οι Akgun et al (2003) υποστηρίζουν πως η διανομή πληροφοριών διευκολύνει την επιχείρηση για την επίλυση προβλημάτων που μπορεί να εμφανιστούν, κατά τη διάρκεια εφαρμογής της διαδικασίας ανάπτυξης ενός νέου προϊόντος, στις πωλήσεις, στο μάρκετινγκ καθώς και σε άλλες λειτουργίες της επιχείρησης. Ωστόσο, υπάρχουν επιχειρήσεις που δεν γνωρίζουν, τι γνωρίζουν. Αυτό το φαινόμενο παρουσιάζεται, όταν ένα μέρος των εργαζομένων δεν λαμβάνει ενημέρωση για τις πληροφορίες που διαχέονται μέσα στην επιχείρηση, με αποτέλεσμα ακούσια να αγνοούν τον όγκο των πληροφοριών, που εισρέουν σε αυτή. Αντίθετα, όταν οι πληροφορίες διανέμονται σε όλους τους εργαζομένους και διαθέτουν μεγαλύτερη ποικιλία πηγών, η πιθανότητα, οι εργαζόμενοι να μάθουν, αυξάνεται (Huber, 1991). Οι συνήθεις τρόποι διανομής των πληροφοριών σε μια επιχείρηση είναι μέσω

γραπτής επικοινωνίας (γραπτά υπομνήματα, εκθέσεις, πίνακες ανακοινώσεων), προγραμμάτων εκπαίδευσης, ενημερωτικών συνεδριάσεων, ενασχόλησης των εργαζομένων με περισσότερες από μία δραστηριότητες ή μέσω σύνθεσης ομάδων (Dixon, 1992).

Η διανομή πληροφοριών σε μια επιχείρηση δεν χαρακτηρίζεται ως εύκολη διαδικασία. Παράγοντες που μπορούν να περιορίσουν τη διανομή πληροφοριών σε μια επιχείρηση είναι το κόστος για την διανομή αυτών, η επιλεκτική διανομή πληροφοριών και η μεταφορά των πληροφοριών με σύντομες διαδικασίες που μπορεί να τις αλλοιώσουν ή να τις αλλάξουν. Επιπρόσθετες ενέργειες που μπορούν να επηρεάσουν την διανομή είναι η καθυστέρηση και τροποποίηση του μηνύματος. Η καθυστέρηση μπορεί να οφείλεται στην ύπαρξη άλλων προτεραιοτήτων από την πλευρά του εργαζομένου ενώ η τροποποίηση μπορεί να οφείλεται στην εκούσια ή ακούσια στρέβλωση των πληροφοριών (Dixon, 1992).

### *Ερμηνεία πληροφοριών*

Οι Daft και Weick (1984) ορίζουν την ερμηνεία πληροφοριών ως μια διαδικασία μέσω της οποίας οι πληροφορίες αποκτούν νόημα, ερμηνεύονται γεγονότα, καταστάσεις και αναπτύσσονται κοινοί κώδικες επικοινωνίας. Οι μάντζερς οφείλουν να γνωρίζουν τρόπους διαχείρισης και ερμηνείας των πληροφοριών, γεγονότων που δέχεται μια επιχείρηση, με στόχο την πρόοδό της. Ωστόσο, μέσα από ορισμούς που παρουσιάζονται, αναδύονται ουσιώδη ερωτήματα και ζητούν απαντήσεις. Κάποια στοιχειώδη ερωτήματα είναι: Αν όλοι οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν με τον ίδιο τρόπο τις πληροφορίες, τότε παράγεται περισσότερη οργανωσιακή μάθηση μέσα στην επιχείρηση; Αν όλοι οι εργαζόμενοι ερμηνεύουν με διαφορετικό τρόπο τις πληροφορίες, τότε παράγεται περισσότερη οργανωσιακή μάθηση μέσα στην επιχείρηση; Η απάντηση στα ερωτήματα που δίδεται είναι πως όσο μεγαλύτερη ποικιλία ερμηνειών παρέχεται, προσφέρεται από την πλευρά των εργαζομένων, τόσο η επιχείρηση αναπτύσσει περισσότερο την μάθηση και οδηγείται σε αλλαγές συμπεριφοράς, γεγονός που είναι σύμφωνο με τον ορισμό της οργανωσιακής μάθησης. Επιπρόσθετα, όσο περισσότεροι εργαζόμενοι κατανοούν τις ερμηνείες που δίδονται από τους συναδέλφους τους, τόσο βελτιώνεται το επίπεδο συνεργασίας μεταξύ τους (Huber, 1991).

Ένα συγκεκριμένο γεγονός μπορεί να ερμηνευτεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους από τους εργαζόμενους μιας επιχείρησης. Η ουσία, όμως, της οργανωσιακής μάθησης είναι η μείωση της ασάφειας ώστε να αποφευχθούν ποικίλες ερμηνείες. Υπάρχουν πληροφορίες που από την φύση τους μπορεί να παραπέμψουν σε διφορούμενες ερμηνείες και άλλες όχι. Η λύση που μπορεί να δοθεί για την αποφυγή διφορούμενων ερμηνειών στηρίζεται στη μεταφορά των πληροφοριών μέσω της προσωπικής, άμεσης επικοινωνίας. Στην αντίθετη περίπτωση, οι



πληροφορίες μπορούν απλά να διαδοθούν με γράμματα ή επιστολές (Dixon, 1992). Άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την ερμηνεία πληροφοριών είναι ο γνωστικός χάρτης (Cognitive Map) του κάθε εργαζόμενου (δηλαδή, οι νοητικές διεργασίες του ατόμου), τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι και χαρακτηρίζονται ως "πλούσια" ή "φτωχά" (Media Richness), η υπερφόρτωση πληροφοριών και η απόρριψη γνώσεων (unlearning).

Ο *γνωστικός χάρτης* μπορεί να επηρεάσει την ερμηνεία πληροφοριών, γιατί κάθε εργαζόμενος είναι διαφορετικός με αποτέλεσμα να αντιλαμβάνεται και να παρουσιάζει διαφορετικά ένα γεγονός ή μια κατάσταση. Είναι αποδεδειγμένο πως ανάλογα με τον τρόπο που πλαισιώνονται και παρουσιάζονται οι πληροφορίες, ανάλογα θα ερμηνευθούν. Αν οι πληροφορίες δεν παρουσιαστούν με τον ίδιο τρόπο στους εργαζόμενους τότε κάθε εργαζόμενος θα δίνει την δική του ερμηνεία. (Huber, 1991).

Τα *μέσα επικοινωνίας* που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση επηρεάζουν, το πώς θα ερμηνευθούν οι πληροφορίες. Η προσωπική επαφή που συνοδεύεται από τηλεφωνικές επικοινωνίες, γράμματα, ειδικές αναφορές καθώς και οι τηλεδιασκέψεις εντάσσονται στα "πλούσια" μέσα επικοινωνίας και αποτρέπουν την ερμηνεία των πληροφοριών με ποικίλους τρόπους. Αντίθετα, τα "φτωχά" μέσα επικοινωνίας όπως η ηλεκτρονική αλληλογραφία (mail), το εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας (intranet), ενδυναμώνει την ποικιλία ερμηνειών (Dimovski et al., 2008; Huber, 1991).

Η *υπερφόρτωση πληροφοριών* αναφέρεται στον υπερβολικό όγκο πληροφοριών που μπορεί να δέχονται καθημερινά οι εργαζόμενοι, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να τις ερμηνεύσουν. Όσο περισσότερες πληροφορίες λαμβάνουν τα άτομα μιας επιχείρησης, τόσο αυξάνεται η πιθανότητα ποικίλων ερμηνειών και κατ' επέκταση μη αποτελεσματικής διαχείρισης αυτών.

Η *απόρριψη γνώσεων (unlearning)* είναι η διαδικασία μέσω της οποίας οι επιχειρήσεις κάνουν ένα ξεκαθάρισμα απαρχαιωμένων και παραπλανητικών πληροφοριών. Αν θέλαμε να παρουσιάσουμε μια ακραία μορφή εκούσιας απόρριψης γνώσεων, αυτή θα ήταν, η απόλυση κάποιων εργαζομένων και συγκεκριμένα μάνατζερς που μένουν προσκολλημένοι σε ξεπερασμένες μεθόδους. Μετά την ολοκλήρωση της διαδικασίας απόρριψης, υπάρχουν διάφορες συνέπειες. Όταν μια επιχείρηση σταματά, για παράδειγμα, να κάνει κάτι με τον ίδιο τρόπο, τότε το συγκεκριμένο πεδίο μένει προσωρινά ανενεργό και οφείλει να βρει ένα υποκατάστατο, δηλαδή έναν παρόμοιο τρόπο για να υλοποιήσει κάποιες ενέργειες. Ωστόσο, με την απόρριψη γνώσεων ανοίγεται ο δρόμος για νέες γνώσεις. Επομένως, μια οργανωσιακή αλλαγή μπορεί καλά να εφαρμοστεί, αν προηγηθεί από την πλευρά της επιχείρησης η ανάγκη για αλλαγή (Akgun et al, 2003; Huber, 1991).

### *Οργανωσιακή μνήμη*

Η οργανωσιακή μνήμη είναι αποθηκευμένες πληροφορίες που αποκτώνται κατά τη διάρκεια ζωής μιας επιχείρησης και μπορούν να χρησιμοποιηθούν οποιαδήποτε χρονική στιγμή για να ληφθούν αποφάσεις. Η αποθήκευση και ανάκτηση πληροφοριών, εμπειριών αποτελεί δικαιοδοσία όλων των εργαζομένων που συνήθως παραμελείται. Ενέργειες ατόμων και πληροφορίες που αποθηκεύονται στην μνήμη μιας επιχείρησης είναι λιγοστές και όχι ικανοποιητικές. Το πρόβλημα της φτωχής οργανωσιακής μνήμης είναι σύνθετο και οδηγεί σε αποδυνάμωση της επιχείρησης. Παρατηρώντας επιχειρήσεις καθίσταται σαφές πως α) η αντικατάσταση προσωπικού δημιουργεί απώλειες στην οργανωσιακή μνήμη, β) η μη πρόβλεψη μελλοντικών αναγκών, όπου απαιτείται χρήση συγκεκριμένων πληροφοριών, οδηγεί στην μη αποθήκευση των πληροφοριών ή στη μη ορθή αποθήκευση έτσι ώστε να μη μπορούν εύκολα να ανακτηθούν και γ) πολλές φορές εργαζόμενοι σε μια επιχείρηση, δεν γνωρίζουν την ύπαρξη πληροφοριών, πληροφορίες που έχουν ανάγκη να χρησιμοποιήσουν για την καλύτερη διεκπεραίωση των καθηκόντων τους και ενδεχομένως να κατέχουν ή να έχουν αποθηκευμένες συνάδελφοί τους (Huber, 1991).

Σε μια επιχείρηση οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές μπορούν να θεωρηθούν εργαλεία της οργανωσιακής μνήμης γιατί αποθηκεύουν και διευκολύνουν την ανάκτηση και μεταφορά πληροφοριών.

Η οργανωσιακή μνήμη μπορεί να επηρεάσει θετικά και αρνητικά την οργανωσιακή μάθηση. Θετικά την επηρεάζει με την δυνατότητα που αποκτά η επιχείρηση, μέσω της οργανωσιακής μνήμης, α) να χρησιμοποιεί αποθηκευμένες γνώσεις, πληροφορίες για την αντιμετώπιση νέων καταστάσεων, β) να ερμηνεύει όγκο πληροφοριών που παρουσιάζονται σε νέες καταστάσεις, εντοπίζοντας ποιες είναι σημαντικές γ) να ανατρέχει στο παρελθόν για να δει ποιες ενέργειες απέδωσαν και ποιες όχι, δ) να αποφεύγει να επαναλαμβάνει τα ίδια λάθη και ε) να χρησιμοποιεί δοκιμασμένες λύσεις. Αρνητικά την επηρεάζει, όταν προδιαθέτει την επιχείρηση να χρησιμοποιεί στοιχεία που έχουν χρησιμοποιήσει στο παρελθόν, με αποτέλεσμα να μη δοκιμάζει εναλλακτικούς τρόπους προσέγγισης για ένα ζήτημα που την απασχολεί. Με τον τρόπο αυτό οι κανόνες γίνονται άκαμπτοι και πολλές πληροφορίες παραμερίζονται (Dixon, 1992).

## 1.2.3 Συστήματα μάθησης

### 1.2.3.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά των συστημάτων μάθησης

Τα συστήματα μάθησης είναι οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η μάθηση διαιωνίζεται και θεσμοθετείται στις επιχειρήσεις δηλαδή, είναι οι τρόποι που χρησιμοποιούν οι επιχειρήσεις για να μάθουν. Τα βασικά γνωρίσματα των συστημάτων μάθησης είναι τα εξής:

I) Τα συστήματα μάθησης αποτελούν συστήματα τα οποία αποκτούν, μεταφέρουν και ερμηνεύουν μέσα σε μια επιχείρηση τη γνώση, που απαιτείται κάθε φορά για την λήψη αποφάσεων σε θέματα, που την αφορούν. Με τον τρόπο αυτό γίνεται προσπάθεια συνδυασμού των γνώσεων των ατόμων, έτσι ώστε να μπορεί μια επιχείρηση να εφαρμόσει τις κατάλληλες τακτικές, μεθόδους.

II) Τα συστήματα μάθησης είναι κατάλληλα να χρησιμοποιηθούν σε διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης και μέσω αυτών παρέχονται στοιχεία, πληροφορίες από το εξωτερικό περιβάλλον για την λήψη αποφάσεων ταυτόχρονα, σε πολλαπλά τμήματα και ιεραρχικά επίπεδα της επιχείρησης.

III) Η ανάπτυξη των συστημάτων μάθησης βασίζεται στις πολιτικές, δομές και δράσεις μιας επιχείρησης. Ο συνδυασμός θεωρίας και πράξης ευνοεί την δημιουργία και χρήση αυτών (Shrivastava ,1983).

### 1.2.3.2 Τύποι συστημάτων μάθησης

Οι τύποι συστημάτων μάθησης που εντοπίστηκαν σε επιχειρήσεις σύμφωνα με τον Shrivastava (1983) είναι:

A) *Συστήματα μάθησης που βασίζονται στον ηγέτη.* Ο Mintzberg το 1979 υποστήριξε πως υπάρχουν επιχειρήσεις, όπου η διαδικασία μάθησης ανήκει στη δικαιοδοσία ενός ατόμου, δηλαδή του ηγέτη. Ο ηγέτης βρίσκεται στην κορυφή της πυραμίδας, είναι γνώστης των θεμάτων που απασχολούν την επιχείρηση και οι γνώσεις της επιχείρησης συγκεντρώνονται στο πρόσωπό του. Το άτομο που κατέχει αυτή την ηγετική θέση, επεξεργάζεται και ελέγχει τις πληροφορίες που ρέουν από και προς κάθε μανάτζερ. Οι εργαζόμενοι από την πλευρά τους, τον βλέπουν και τον ορίζουν ως υπεύθυνο για την λήψη σημαντικών αποφάσεων. Οι αντιλήψεις και οι περιορισμοί που κυριαρχούν σε μια επιχείρηση γεννώνται από τις αντιλήψεις, τους

περιορισμούς και τις προκαταλήψεις του ηγέτη από τις οποίες διαπνέεται (Argyris και Schon, 1978 βλέπε Shrivastava,1983; Mintzberg, 1979 βλέπε Shrivastava ,1983).

Β) *Συστήματα μάθησης που βασίζονται στους μύθους της επιχείρησης.* Ένα μεγάλο μέρος της μάθησης στις επιχειρήσεις προέρχεται από την ανταλλαγή εμπειριών και την αφήγηση γεγονότων που αφορούν πρόσωπα και καταστάσεις των επιχειρήσεων. Οι ιστορίες μιας επιχείρησης που καταφέρνουν να επιζήσουν με το πέρασμα του χρόνου χαρακτηρίζονται ως μύθοι της επιχείρησης. Οι μύθοι θέτουν τις βάσεις για την ανάπτυξη κανόνων ανταλλαγής γνώσεων. Σύμφωνα με τους κανόνες ανταλλαγής γνώσεων, οι επιχειρήσεις ορίζουν συγκεκριμένα άτομα, που μεταφέρουν τις πληροφορίες, που έχουν αποκτηθεί στο παρελθόν. Ωστόσο, οι μύθοι και οι ιστορίες που μεταφέρονται στους εργαζόμενους παρουσιάζονται με διαφορετικό τρόπο από ότι θα παρουσιαστούν στους υφισταμένους ή στα ανώτατα στελέχη με αποτέλεσμα η γνώση να αναπτύσσεται διαφορετικά. Επιπρόσθετα, η κοινοποίηση μύθων της επιχείρησης, σε νέους εργαζόμενους παίζει σημαντικό ρόλο διότι με τον τρόπο αυτό, επιβάλλει στάσεις και συμπεριφορές, που επιθυμεί κάθε φορά η επιχείρηση. Οι πρώτες εβδομάδες στην επιχείρηση θεωρούνται σημαντικές για τον νέο εργαζόμενο, διότι μέσα από συζητήσεις με συναδέλφους του, μπορεί να εξακριβώσει αν ισχύουν οι μύθοι (Clark, 1972).

Γ) *Συστήματα μάθησης που βασίζονται στην κουλτούρα της επιχείρησης.* Υπάρχουν επιχειρήσεις που ανάλογα με τις δραστηριότητες τους, το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν και το προσωπικό που απασχολούν, καταφέρνουν να καλλιεργήσουν ένα είδος κουλτούρας που ενισχύει την περιέργεια. Οι επιχειρήσεις που εντάσσονται στην κατηγορία αυτή, ενθαρρύνουν τους εργαζόμενους να ψάχνουν και να αποκτούν πληροφορίες συνεχώς, οι οποίες μπορεί να σχετίζονται είτε άμεσα, είτε έμμεσα με το αντικείμενο εργασίας τους. Η διανομή των πληροφοριών πραγματοποιείται με την χρήση διαφόρων ανεπίσημων καναλιών επικοινωνίας, με σημαντικότερο εξ αυτών την επικοινωνία από στόμα σε στόμα. Η επιχείρηση για να διευκολύνει τα ανεπίσημα κανάλια επικοινωνίας, προσπαθεί να δημιουργήσει χώρους εργασίας, όπου οι εργαζόμενοι μπορούν εύκολα να έρθουν σε επαφή με άλλους συναδέλφους (Shrivastava ,1983).

Δ) *Συμμετοχικό σύστημα μάθησης.* Το συμμετοχικό σύστημα μάθησης αναφέρεται σε συγκεκριμένες ενέργειες που προβαίνουν επιχειρήσεις, για την αντιμετώπιση θεμάτων στρατηγικής ή διοικητικής φύσεως. Τέτοιου είδους ενέργειες είναι η δημιουργία επιτροπών ή ομάδων, οι οποίες μπορεί να πάψουν να υφίστανται μετά την ανάλυση θεμάτων που

απασχολούν την επιχείρηση. Η σύνθεσή τους ποικίλλει και εξαρτάται από το αντικείμενο που θέλουν να διαπραγματευτούν. Τα άτομα που επιλέγονται είναι γνώστες του αντικειμένου και ικανοί για την λήψη των καταλληλότερων αποφάσεων. Οι επιτροπές ή οι ομάδες βοηθούν στην ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης δηλαδή την απόκτηση, την διανομή και την ερμηνεία πληροφοριών χρησιμοποιώντας διάφορα κανάλια επικοινωνίας. Η επιχείρηση καταφέρνει με αυτό τον τρόπο να συγκεντρώσει γνώσεις, εμπειρίες μελών και στη συνέχεια να τις διανεμίει στα υπόλοιπα μέλη της.

Ένας πρόσθετος λόγος, που ωθεί τις επιχειρήσεις στην δημιουργία επιτροπών ή ομάδων, εκτός από τη δυνατότητα ανταλλαγής πληροφοριών είναι η ευκαιρία που δίνεται για άμεση επικοινωνία των μελών και μπορεί να επαναληφθεί κατά τη διάρκεια της εβδομάδας ή του μήνα. Η ανάπτυξη συχνής επαφής μεταξύ των μελών βοηθά στην κατανόηση απόψεων, αντιλήψεων που διαθέτουν για θέματα της επιχείρησης. Ωστόσο, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τα συμμετοχικά συστήματα μάθησης οφείλουν να καλλιεργήσουν κλίμα ομαδικότητας, συνεργασίας και εμπιστοσύνης για να επιτύχουν.

Τα μειονεκτήματα που εμφανίζουν τα συμμετοχικά συστήματα μάθησης είναι ο αυξημένος χρόνος που απαιτείται για την λήψη αποφάσεων λόγω της συμμετοχής αρκετών ατόμων στις ομάδες καθώς και η ταυτόχρονη συμμετοχή ατόμων σε διάφορες επιτροπές με αποτέλεσμα να υπάρχει δυσκολία στην κατανομή του χρόνου τους (Shrivastava ,1983).

Ε) *Επίσημα συστήματα διοίκησης.* Η οργανωσιακή μάθηση μπορεί να προωθηθεί μέσω της ανάπτυξης και εφαρμογής επίσημων συστημάτων διαχείρισης πληροφοριών, σχεδίου και ελέγχου. Τα επίσημα συστήματα διαχείρισης αποτελούν συστηματικές διαδικασίες που στόχο έχουν την καθοδήγηση επιχειρησιακών δραστηριοτήτων. Η εξέλιξη και ανάπτυξή τους βασίζεται στις εμπειρίες της επιχείρησης και στις νέες τεχνικές που χρησιμοποιεί. Αυτά τα συστήματα ενσωματώνουν την οργανωσιακή μάθηση και την γνώση, η οποία διοχετεύεται σε όλα τα μέλη μιας επιχείρησης. Κάποια παραδείγματα συστημάτων είναι τα συστήματα στρατηγικού σχεδιασμού, διαχείρισης πληροφοριών, οικονομικά και δημοσιονομικά συστήματα ελέγχου κ.α (Anthony, 1965 βλέπε Shrivastava ,1983).

ΣΤ) *Γραφειοκρατικά συστήματα μάθησης.* Το γραφειοκρατικό σύστημα μάθησης είναι ένα πολύπλοκο σύστημα διαδικασιών και κανονισμών, που αναπτύσσεται σε κάποιες επιχειρήσεις και συγκεκριμένα σε οργανισμούς του δημοσίου τομέα, για να ελέγχει τις πληροφορίες που διαχέονται στους εργαζόμενους. Οι κανόνες που επιβάλλονται, υποδεικνύουν ποιες πληροφορίες θα μεταφερθούν, σε ποιον και για ποιο σκοπό. Ο τρόπος που χρησιμοποιούν για την απόκτηση

και την μεταφορά των πληροφοριών είναι συγκεκριμένος. Η λήψη αποφάσεων πραγματοποιείται στους οργανισμούς, ακολουθώντας συγκεκριμένα βήματα και διαδικασίες. Μια βασική διαφορά μεταξύ του γραφειοκρατικού συστήματος και του επίσημου συστήματος διοίκησης είναι ότι το πρώτο βασίζεται σε κανόνες με αποτέλεσμα να ακολουθεί μια συγκεκριμένη πορεία, σε οποιοδήποτε θέμα ενώ το δεύτερο βασίζεται σε ενέργειες που μπορούν να προσαρμοστούν, ανάλογα με το θέμα που απασχολεί την επιχείρηση (Perrow, 1979 βλέπε Shrivastava, 1983).

#### 1.2.4 Είδη οργανωσιακής μάθησης

Ο τρόπος με τον οποίο τα άτομα ή ομάδες μέσα σε μια επιχείρηση αποκτούν, ερμηνεύουν, αναδιοργανώνουν, αλλάζουν ή αφομοιώνουν ένα σύμπλεγμα πληροφοριών καλείται μάθηση. Τα είδη οργανωσιακής μάθησης που διακρίνονται είναι η Επίσημη ή Τυπική μάθηση (Formal learning), η Ανεπίσημη ή Άτυπη μάθηση (Informal learning) και η Συμπτωματική μάθηση (Incidental learning).

*Επίσημη ή Τυπική μάθηση (Formal learning):* Συνήθως, η ατομική μάθηση θεωρείται αποτέλεσμα προγραμμάτων κατάρτισης, δηλαδή βασίζεται στην επίσημη μάθηση που προέρχεται από ένα εκπαιδευτικό ίδρυμα και οδηγεί σε κάποια πιστοποίηση (απολυτήριο, δίπλωμα, κ.α.). Η επίσημη εκπαίδευση και κατάρτιση των ατόμων αποτελεί βασική αλλά όχι αναγκαία προϋπόθεση, για την ανάπτυξη διαχείρισης επιχειρήσεων (Casey, 2005; Colley et al., 2002).

*Ανεπίσημη ή Άτυπη μάθηση (Informal learning):* Η Ανεπίσημη ή Άτυπη μάθηση προκύπτει από τις καθημερινές δραστηριότητες του ατόμου, που σχετίζονται με την εργασία, την οικογένεια και τον ελεύθερο χρόνο. Το μεγαλύτερο μέρος της μάθησης σε μια επιχείρηση αποκτάται από τις καθημερινές αλληλεπιδράσεις των ατόμων στο χώρο εργασίας. Μιλώντας για το συγκεκριμένο είδος μάθησης, παρατηρείται πως είναι σημαντική στις καθημερινές εκφάνσεις της ζωής μας αλλά δεν επαρκεί για την απόκτηση της γνώσης. Σύμφωνα με την άποψη του Svensson et al (2004), η ανεπίσημη μάθηση θα πρέπει να υποστηριχθεί από την επίσημη μάθηση. Ένας λόγος που καταγράφεται η αναγκαία συνύπαρξη των δύο τύπων μάθησης, είναι η ραγδαία ανάπτυξη-εξέλιξη της τεχνολογίας και των συστημάτων που χρησιμοποιούνται σε μια επιχείρηση. Η επιταχυνόμενη ανάπτυξη της τεχνολογίας δημιουργεί μια υψηλότερη ζήτηση για γνώσεις. Ένας εργαζόμενος οφείλει να προσαρμόζεται στις σύγχρονες απαιτήσεις και μπορεί να το επιτύχει συνδυάζοντας την θεωρία με την πράξη. Άλλου

είδους χαρακτηρισμοί που μπορούν να δοθούν στην άτυπη μάθηση είναι ακούσια ή αυτόνομη μάθηση (Casey, 2005; Svensson et al., 2004).

*Συμπτωματική μάθηση (Incidental learning):* Η Συμπτωματική μάθηση θεωρείται ‘παραπροϊόν’ κάποιας άλλης δραστηριότητας, δηλαδή είναι η μη σχεδιασμένη μάθηση που μπορεί να προκύψει στο στάδιο ολοκλήρωσης μιας εργασίας. Η απόκτηση της μάθησης μπορεί να πραγματοποιηθεί με πολλούς τρόπους, όπως μέσω της παρατήρησης, της επανάληψης, της διαδικασίας επίλυσης προβλημάτων, των διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων (μιλώντας σε συναδέλφους ή εμπειρογνώμονες σχετικά με τις εργασίες της επιχείρησης), τον πειραματισμό ή τα λάθη. Συνήθως, η μη σχεδιασμένη μάθηση αναπτύσσεται σε χώρους εργασίας (Casey, 2005; Kerka, 2000).

### 1.3 Λόγοι που οδηγούν τις επιχειρήσεις στην οργανωσιακή μάθηση

Η μάθηση αποτελεί ένα σημαντικό κομμάτι μια επιχείρησης. Οι δυνάμεις που εντείνουν τις προσπάθειες των επιχειρήσεων για ανάπτυξη της μάθησης και συγκεκριμένα της οργανωσιακής μάθησης σύμφωνα με τον Dixon (1992) είναι τρεις: η μεταβαλλόμενη φύση των εργασιών, η αύξηση του ανταγωνισμού και ο αυξανόμενος ρυθμός και η απρόβλεπτη φύση των αλλαγών. Η μεταβαλλόμενη φύση των εργασιών που οφείλεται στην ανάπτυξη της τεχνολογίας οδηγεί στη δημιουργία επιχειρήσεων που βασίζονται στη συνεχή μάθηση. Οι αλλαγές που εμφανίζονται σε διάφορες εργασίες, οδηγούν στην αναζήτηση νέας γνώσης γεγονός που επιτυγχάνεται μέσω της οργανωσιακής μάθησης. Οι εργαζόμενοι είναι αναγκαίο να εκπαιδεύονται, να αποκτούν γνώσεις, να ερμηνεύουν πληροφορίες και κατ’ επέκταση να τις χρησιμοποιούν στην εργασία τους. Η αύξηση του ανταγωνισμού λόγω της παγκοσμιοποίησης, θεωρείται μια απειλή, που μπορεί να αντιμετωπιστεί με την ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης. Η οργανωσιακή μάθηση δίνει την δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναπτύξουν θεμελιώδεις ικανότητες, να οδηγηθούν σε ένα διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να προσαρμοστούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι συνεχείς αλλαγές κάνουν πιο επιτακτική την ανάγκη των επιχειρήσεων για επιβίωση. Επομένως, οι επιχειρήσεις οφείλουν να μαθαίνουν πιο γρήγορα από το ρυθμό εμφάνισης των αλλαγών ή ταυτόχρονα με τις αλλαγές για να μπορούν να ανταπεξέλθουν στα νέα δεδομένα. Ένα περιβάλλον που κατακλύζεται από εξαγορές, συγχωνεύσεις, τεχνολογικές και κοινωνικές αλλαγές απαιτεί ενίσχυση της μάθησης, από την πλευρά της επιχείρησης για να είναι βιώσιμη.

Ένας πρόσθετος λόγος που ωθεί τις επιχειρήσεις στην οργανωσιακή μάθηση είναι οι αυξανόμενες, μεταβαλλόμενες απαιτήσεις των καταναλωτών και ο μικρός κύκλος ζωής των

προϊόντων. Η απουσία του αισθήματος κορεσμού στους καταναλωτές, οι μεταβαλλόμενες απαιτήσεις τους και ο μικρός κύκλος ζωής των προϊόντων οδηγεί τις επιχειρήσεις στην εφαρμογή ή βελτίωση νέων προϊόντων, υπηρεσιών, διαδικασιών ή νέων οργανωσιακών μεθόδων μέσα στην επιχείρηση. Η υλοποίηση των προηγούμενων ενεργειών από την επιχείρηση ονομάζεται καινοτομία. Οι γνώσεις και οι πληροφορίες που διαχέονται μέσα στην επιχείρηση με την βοήθεια της οργανωσιακής μάθησης ενισχύουν την ανάπτυξη και εφαρμογή καινοτόμων ιδεών (Bhatt και Zaveri, 2002; Weerawardena et al., 2006).

#### 1.4 Παράγοντες που επηρεάζουν θετικά – αρνητικά την οργανωσιακή μάθηση

Οι παράγοντες που μπορούν να έχουν θετική ή αρνητική επίδραση στην οργανωσιακή μάθηση είναι η εταιρική κουλτούρα, η στρατηγική-το περιβάλλον, η οργανωσιακή δομή, οι εργαζόμενοι, τα συστήματα ανταμοιβής και τα στελέχη.

##### *Εταιρική κουλτούρα*

Σύμφωνα με τον Sanz-Valle et al. (2011), η εταιρική κουλτούρα μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την οργανωσιακή μάθηση. Κάθε επιχείρηση έχει την δική της κουλτούρα και ορίζεται ως ένα κοινό σύστημα αξιών, πεποιθήσεων και κανόνων συμπεριφοράς μεταξύ των εργαζομένων της. Η εταιρική κουλτούρα επηρεάζει την οργανωσιακή μάθηση ως εξής: η κουλτούρα διαμορφώνει την άποψη που σχηματίζουν οι εργαζόμενοι για τη γνώση δηλαδή, αν η γνώση είναι σημαντική ή όχι και ενισχύει ή αποδυναμώνει την διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης ανάλογα με την φιλοσοφία της. Συνεπώς, διαφορετικές εταιρικές κουλτούρες επιδρούν διαφορετικά στην οργανωσιακή μάθηση.

##### *Περιβάλλον*

Ένας δεύτερος παράγοντας που επηρεάζει την οργανωσιακή μάθηση είναι η στρατηγική που ακολουθεί η επιχείρηση. Η στρατηγική είναι η διαμόρφωση αποστολής, στόχων ή σκοπών και πολιτικών σχεδίων για την επίτευξή τους, που διατυπώνονται έτσι ώστε να καθορίζουν την έκταση της επιχειρηματικής δραστηριότητας και την ταυτότητα της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007). Η εφαρμογή διαφορετικών στρατηγικών οδηγεί τις επιχειρήσεις να μαθαίνουν διαφορετικά. Κάθε επιχείρηση δέχεται και ερμηνεύει πληροφορίες από το περιβάλλον διαφορετικά και δρα σύμφωνα με αυτές (Baruji και Crossan, 2004).

Το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα και λειτουργεί μια επιχείρηση, επηρεάζει την οργανωσιακή μάθηση. Όταν η επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με έναν όγκο



πληροφοριών που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον είναι λογικό να δυσκολεύεται, να τις ερμηνεύσει και να τις διαχειριστεί με αποτέλεσμα να μην οδηγείται στη μάθηση. Δυσκολίες ενδέχεται να αντιμετωπίζει και στο εσωτερικό περιβάλλον. Ενδεικτικά θα μπορούσαν να αναφερθούν η αδυναμία διαχείρισης στρατηγικής και υλοποίηση των στόχων της.

Η αλλαγή και η σταθερότητα είναι δύο έννοιες που επηρεάζουν και κατευθύνουν την μάθηση. Η υπερβολική σταθερότητα μέσα σε μια επιχείρηση μπορεί να φέρει μη επιθυμητά αποτελέσματα, όπως αποστροφή για μάθηση και προσκόλληση σε απαρχαιωμένες μεθόδους και αντιλήψεις. Από την άλλη πλευρά ένα ταραχώδες περιβάλλον και αλλαγές που διαδέχονται η μια την άλλη, δυσκολεύουν την επιχείρηση (Fiol και Lyles, 1985). Σύμφωνα με τον Nevis et al. (1995), οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναπτύξουν την ικανότητα τους να ερευνούν γεγονότα και καταστάσεις που προέρχονται από το εξωτερικό περιβάλλον και στη συνέχεια να διαχέουν τις πληροφορίες μέσα στην επιχείρηση. Η ανάπτυξη ενός κλίματος "ελευθερίας" μέσα στην επιχείρηση, επιτρέποντας στα μέλη της να εκφράζουν ελεύθερα την άποψή τους, να κάνουν τις δικές τους παρατηρήσεις καθώς και η δημιουργία ομάδων προωθούν την μάθηση, αυξάνουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα. Οι Andronikidis και Bellou (2009) παρουσιάζουν την σημαντικότητα του οργανωσιακού κλίματος, που επικρατεί μέσα σε μια επιχείρηση και πως το αντιλαμβάνονται στελέχη και εργαζόμενοι. Το οργανωσιακό κλίμα είναι το εσωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης, στο οποίο εφαρμόζονται οι κανόνες, αξίες και προτεραιότητες από όλα τα μέλη της δηλαδή, στοιχεία που επηρεάζουν την συμπεριφορά των μελών της και κάνουν μια επιχείρηση να ξεχωρίζει από μια άλλη. Επιπρόσθετα, ο ανταγωνισμός, στοιχείο του εξωτερικού περιβάλλοντος επιταχύνει την ανάγκη για μάθηση και κατ' επέκταση την οργανωσιακή μάθηση (Baruji και Crossan, 2004). Οι επιχειρήσεις λόγω της παγκοσμιοποίησης βιώνουν όλο και πιο έντονα τον ανταγωνισμό. Η απειλή που νιώθει μια επιχείρηση από άλλους ανταγωνιστές της, την ωθεί στην ανάπτυξη της μάθησης για να μπορέσει να επιβιώσει.

### *Οργανωσιακή δομή*

Η οργανωσιακή δομή μιας επιχείρησης, παράγων που διευκολύνει ή εμποδίζει την οργανωσιακή μάθηση, αναφέρεται στο σύστημα των σχέσεων επικοινωνίας και εξουσίας, που συνδέει τις διάφορες ομάδες και τα άτομα που συμβάλλουν στην υλοποίηση διαφόρων εργασιών και δραστηριοτήτων, ώστε να είναι σωστά συντονισμένες για την επίτευξη του στόχου της επιχείρησης. Κάθε επιχείρηση αποτελείται από ορισμένα τμήματα, οικονομικό τμήμα, τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, τμήμα μάρκετινγκ, τμήμα προμηθειών, τμήμα έρευνας

και ανάπτυξης, τα οποία είναι αλληλένδετα μεταξύ τους, ασχολούνται με συγκεκριμένες λειτουργίες και βοηθούν στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις που δεν ευνοούν την συμμετοχή, την ανταλλαγή και την διάχυση της γνώσης λόγω της δομής τους, αδυνατούν να κινηθούν με ευελιξία, να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές και να προσαρμοστούν εύκολα, προϋποθέσεις βασικές για την ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης (Fiol και Lyles, 1985). Το 2009 η Bellou ανέπτυξε στην έρευνά της, την σημαντικότητα της ταύτισης μεταξύ επιχείρησης και των μελών της δηλαδή, το ταίριασμα αυτών. Όσο καλύτερο ταίριασμα υπάρχει μεταξύ της κουλτούρας, του κλίματος, των αξιών, των στόχων και των προτύπων της επιχείρησης με την προσωπικότητα, τις αξίες, τους στόχους και τις συμπεριφορές του ατόμου τόσο αυξάνεται η ικανοποίηση που λαμβάνουν οι εργαζόμενοι από την εργασία τους, γεγονός που μπορεί να ενισχύσει την ανάπτυξη της μάθησης.

### *Εργαζόμενοι*

Σημαντικό κομμάτι μιας επιχείρησης και βασικό εργαλείο της οργανωσιακής μάθησης αποτελούν οι εργαζόμενοι. Η επιλογή και η εκπαίδευση των εργαζομένων μπορεί να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την οργανωσιακή μάθηση. Οι επιχειρήσεις που είναι προσανατολισμένες στη μάθηση στοχεύουν στην επιλογή προσωπικού που διαθέτει τα κατάλληλα προσόντα για την ανάπτυξη της μάθησης. Ωστόσο, η επιλογή των εργαζομένων δεν είναι μια απλή διαδικασία διότι υπάρχουν στοιχεία που είναι δύσκολο να ανιχνευθούν, όπως η ικανότητα ανάληψης πρωτοβουλιών ή συνεργασίας με άλλους. Λανθασμένες επιλογές προσωπικού αποτελούν τροχοπέδη στη διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης.

Μια επιχείρηση εκτός από την σωστή επιλογή προσωπικού, οφείλει να ενισχύσει τις ικανότητες και τις γνώσεις των ατόμων που έχει επιλέξει με την χρήση προγραμμάτων εκπαίδευσης. Η συνεχής εκπαίδευση βοηθά τους εργαζομένους να αναπτύξουν έναν κοινό κώδικα επικοινωνίας, να αξιοποιήσουν πληροφορίες που βρίσκονται εντός και εκτός της επιχείρησης, να μετατρέψουν τις πληροφορίες σε χρήσιμες γνώσεις και να ανταλλάξουν ιδέες δηλαδή, ενέργειες που ενισχύουν την οργανωσιακή μάθηση. Ωστόσο, υπάρχουν επιχειρήσεις που αγνοούν ή αδιαφορούν για τα προγράμματα εκπαίδευσης με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να υστερούν σε επίπεδο γνώσεων (Lopez et al, 2006).

### *Συστήματα ανταμοιβής*

Ένας πρόσθετος παράγοντας που αφορά άμεσα τους εργαζόμενους, την απόδοσή τους και την οργανωσιακή μάθηση είναι τα προγραμμάτων παροχών και κινήτρων ή αλλιώς τα

συστήματα ανταμοιβής. Η ανταμοιβή θεωρείται ένα ισχυρό κίνητρο στο χώρο εργασίας διότι ενισχύει τον πειραματισμό, το ρίσκο και την μεταφορά γνώσεων. Η ανταμοιβή και τα κίνητρα προωθούν την δημιουργικότητα των εργαζομένων και οδηγούν στην επίλυση προβλημάτων. Μια επιχείρηση μπορεί να προβεί στην επιβράβευση ατομικών ή ομαδικών προσπαθειών. Η επιλογή για την χρήση των κατάλληλων κινήτρων θα εξαρτηθεί από την κουλτούρα της και τον στόχο της. Υπάρχουν επιχειρήσεις που επιλέγουν την ατομική επιβράβευση πράξη που μπορεί, να οδηγήσει σε αντιπαλότητες και έντονο ανταγωνισμό ανάμεσα στα μέλη της, με αποτέλεσμα να περιοριστεί η ανταλλαγή γνώσεων που ενισχύει την διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης. Αντίθετα, η χρήση ομαδικών κινήτρων μπορεί στις συγκεκριμένες επιχειρήσεις, να προωθήσει τη συνεργασία και να βοηθήσει στην απόκτηση και μεταφορά της γνώσης. Κάθε επιχείρηση λειτουργεί διαφορετικά και οφείλει να κατευθύνει τους εργαζόμενους σύμφωνα με τις ανάγκες της.

Μιλώντας για τα προγράμματα παροχών και κινήτρων, οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να περιορίζονται μόνο σε χρηματικά κίνητρα. Εναλλακτικά κίνητρα, εξίσου δελεαστικά με τις χρηματικές ανταμοιβές είναι οι μη χρηματικές ανταμοιβές όπως βραβεία, ευκαιρίες για εκπαίδευση, προαγωγές, ευελιξία στο ωράριο καθώς και η δημόσια επιβράβευση μιας ομάδας που πέτυχε τον στόχο της. Ο συνδυασμός κινήτρων και η εξουσιοδότηση εργαζομένων για συμμετοχή και ανάληψη ευθυνών σε θέματα και δραστηριότητες της επιχείρησης ενισχύουν την οργανωσιακή μάθηση. Με αυτό τον τρόπο, προάγεται η συμμετοχή και η ομαδική συνεργασία, ενέργειες που δίνουν ώθηση στην ατομική μάθηση και την διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης (Lopez et al, 2006).

### *Στελέχη*

Οι ενέργειες που αναφέρθηκαν προηγουμένως επιλογή, εκπαίδευση και επιβράβευση προσωπικού υποκινούνται από τα στελέχη της επιχείρησης. Οι ηγέτες, τα στελέχη μιας επιχείρησης μπορούν να επηρεάσουν θετικά ή αρνητικά την οργανωσιακή μάθηση ανάλογα με την ικανότητα τους να διαχειριστούν τις διεργασίες της οργανωσιακής μάθησης (απόκτηση γνώσεων, διανομή πληροφοριών, ερμηνεία πληροφοριών και οργανωσιακή μνήμη). Η προσκόλληση σε απαρχαιωμένες ιδέες και μεθόδους, οι αντικρουόμενες απόψεις των στελεχών, η ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου που δεν λαμβάνει υπόψη τις τρέχουσες αλλαγές, η αποτυχημένη προσπάθεια για την προετοιμασία της επιχείρησης να δεχθεί τις αλλαγές καθώς και άλλοι λόγοι συμβάλλουν αρνητικά στην οργανωσιακή μάθηση. Αντίθετα, η οργανωσιακή μάθηση ενισχύεται, όταν τα στελέχη δέχονται την αλλαγή, αναζητούν τη συνεχή μάθηση, παρέχουν πόρους που είναι αναγκαίοι για την ανάπτυξη νέων ιδεών, ενθαρρύνουν τον

πειραματισμό καθώς και άλλες ενέργειες, που έχουν ως στόχο τις υψηλότερες αποδόσεις (Yukl, 2009).

Η διαχείριση της οργανωσιακής μάθησης δεν αποτελεί μια εύκολη περίπτωση για μια επιχείρηση αντίθετα απαιτεί προσπάθεια από όλα τα μέλη της, συνεχή εκπαίδευση και γρήγορη προσαρμογή στις αλλαγές που δέχεται και πραγματοποιεί. Αν θέλαμε να αναφέρουμε μια σημαντική αλλαγή για μια επιχείρηση, αυτή θα ήταν μια εξαγορά ή συγχώνευση. Μια εξαγορά ή συγχώνευση φέρει στο πέραςμά της τεράστιες αλλαγές που επηρεάζουν εξολοκλήρου τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν. Μιλώντας για εργαζόμενους, οργανωσιακή μάθηση και οργανισμούς που μαθαίνουν κατανοούμε πως η διαχείριση τους, μετά την εξαγορά ή συγχώνευση χρειάζεται σωστό και προσεκτικό χειρισμό, διότι οι επιχειρήσεις βιώνουν πολλές οργανωσιακές αλλαγές. Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, οι εργαζόμενοι επηρεάζονται έντονα από τις αλλαγές που παρουσιάζονται μέσα στην επιχείρηση με αποτέλεσμα να παρακολουθούν και να ελέγχουν, αν η επιχείρηση παραμένει πιστή στις υποχρεώσεις της. Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου είναι ένα συχνό φαινόμενο μετά από μια εξαγορά ή συγχώνευση. Ως ψυχολογικό συμβόλαιο ορίζεται η άτυπη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης πέραν του γραπτού εργασιακού συμβολαίου. Αυτή η μορφή συμβολαίου βασίζεται και δομείται από άρρητες ή ρητές υποσχέσεις, δεσμεύοντας τις δυο πλευρές σε μια συμφωνία. Μετά την ενσωμάτωση οι εργαζόμενοι επανεξετάζουν και διαπραγματεύονται ξανά τους όρους εργασίας. Η παραβίαση του ψυχολογικού συμβολαίου μειώνει την παραγωγικότητα των εργαζομένων και επηρεάζει αρνητικά την ψυχολογία τους, αυξάνει την αβεβαιότητα και δημιουργεί αρνητικό κλίμα μέσα στην επιχείρηση, προδιαθέτοντάς τους αρνητικά σχετικά με τη διαχείριση της μάθησης (Bellou, 2008).

## 1.5 Οργανισμός που μαθαίνει

### 1.5.1 Ορισμός οργανισμού που μαθαίνει

Αρκετοί συγγραφείς εστίασαν την προσοχή τους στις έρευνές τους, στην έννοια του οργανισμού που μαθαίνει, προσδιορίζοντας χαρακτηριστικά τέτοιου είδους επιχειρήσεων, που έχουν την δυνατότητα να μαθαίνουν, να προσαρμόζονται και να αλλάζουν. Κάποιοι ορισμοί που έχουν δοθεί για τον οργανισμό που μαθαίνει είναι:

Ο Pedler et al. το 1989 παρουσιάζει τον οργανισμό που μαθαίνει ως ένα οργανισμό που διευκολύνει την παροχή μάθησης προς όλα τα μέλη του και προσπαθεί να μεταμορφώνεται συνεχώς, προκειμένου να εκπληρώσει τους στρατηγικούς του στόχους.

Ο Senge το 1990 όρισε ως οργανισμό που μαθαίνει τον οργανισμό που επεκτείνει συνεχώς τις ικανότητες του για να δημιουργήσει το μέλλον του (Senge, 1990 βλέπε King, 2001).

Ο Garvin το 1993 έδωσε τον δικό του ορισμό υποστηρίζοντας πως ένας οργανισμός μπορεί να χαρακτηριστεί ως οργανισμός που μαθαίνει, όταν έχει τις ικανότητες να δημιουργεί, να αποκτά και να μεταφέρει γνώσεις και αλλάζοντας τη συμπεριφορά του να οδηγείται σε νέες γνώσεις.

Ο Hitt (1995) όρισε τον οργανισμό που μαθαίνει ως τον οργανισμό που αγωνίζεται για την επίτευξη υψηλών αποδόσεων μέσω της συνεχής ανανέωσης του. Επιπρόσθετα, θεωρείται ο οργανισμός που γίνεται ολοένα εξυπνότερος και το επίπεδο νοημοσύνης των μελών του αυξάνεται συνεχώς.

Ο Marsick και Watkins το 1999 υποστήριξαν πως οι οργανισμοί που μαθαίνουν είναι οργανισμοί που επιδιώκουν τη συνεχή μάθηση για να βελτιώνονται συνεχώς και έχουν την ικανότητα να αλλάζουν (Marsick και Watkins, 1991 βλέπε Yang et al., 2004).

Σύμφωνα με τον Ortenbland (2001) ο οργανισμός που μαθαίνει αποτελεί μια ιδανική μορφή οργανισμού, όπου απαιτούνται προσπάθειες για την δημιουργία του.

Οι ορισμοί των ερευνητών που αφορούν τον οργανισμό που μαθαίνει έχουν ως κοινό στοιχείο τη συνεχή μάθηση και βελτίωση, για να μπορέσει ο οργανισμός, να αντιμετωπίσει τις περιβαλλοντικές αλλαγές καθώς και να αποκτήσει την ικανότητα της ανανέωσης και ανάπτυξης.

### 1.5.2 Χαρακτηριστικά που περιγράφουν έναν οργανισμό που μαθαίνει

Στο τέλος του 20<sup>ου</sup> αιώνα έχουμε την διάδοση της έννοιας του οργανισμού που μαθαίνει, ο οποίος αποτελεί εξέλιξη του γραφειοκρατικού οργανισμού (Bureaucratic organization) και του οργανισμού που βασίζεται στην απόδοση (Performance-based organization). Ο γραφειοκρατικός οργανισμός έκανε την εμφάνισή του στις αρχές του 20<sup>ου</sup> αιώνα και εστίαζε στην ορθολογικότητα και την αποδοτικότητα. Ο οργανισμός βασιζόμενος στην απόδοση έκανε την εμφάνισή του στα μέσα του αιώνα και εστίαζε στα αποτελέσματα και την αποτελεσματικότητα. Σε αντίθεση με τις δύο προηγούμενες μορφές οργανισμών που χαρακτηρίζονται και ως παραδοσιακοί οργανισμοί (Traditional organization), ο οργανισμός που μαθαίνει επικεντρώνεται στην συνεχή προσαρμογή λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου

περιβάλλοντος. Επιπρόσθετα, οι παραδοσιακοί οργανισμοί εστιάζουν στη γνώση ενώ ο οργανισμός που μαθαίνει εστιάζει στη μάθηση.

Οι οργανισμοί που μαθαίνουν αποτελούν πηγή έμπνευσης για τις επιχειρήσεις αλλά η δημιουργία αυτών δεν είναι μια εύκολη διαδικασία. Η εφαρμογή της ιδέας του οργανισμού που μαθαίνει, συνήθως απαιτεί ριζικές αλλαγές που δεν είναι δυνατόν να υλοποιηθούν βραχυπρόθεσμα.

Αν έπρεπε να αναφέρουμε δύο βασικούς λόγους ύπαρξης των οργανισμών που μαθαίνουν αυτοί θα ήταν η επιβίωση και η λαμπρή επίδοση. Μιλώντας για επιβίωση, αναφέρουμε την επιθυμία των επιχειρήσεων να καταφέρουν να έχουν διάρκεια με το πέρασμα των χρόνων. Η διάρκεια επιτυγχάνεται όταν το επίπεδο μάθησης στην επιχείρηση είναι ισοδύναμο ή μεγαλύτερο της ταχύτητας εμφάνισης των αλλαγών. Μιλώντας για λαμπρή επίδοση, αναφέρουμε την επιθυμία των επιχειρήσεων να φτάνουν σε συνεχώς υψηλότερα επίπεδα απόδοσης.

Η περιγραφή ενός οργανισμού που μαθαίνει μπορεί να πραγματοποιηθεί μέσα από την παρουσίαση οκτώ βασικών στοιχείων μιας επιχείρησης εστιάζοντας κάθε φορά στα χαρακτηριστικά του οργανισμού που μαθαίνει. Το πλαίσιο αναφοράς αποτελείται από τα εξής οκτώ στοιχεία: κοινές αξίες, στυλ, ομάδες συνεργίας, στρατηγική, δομή, προσωπικό, δεξιότητες και συστήματα (Hitt, 1995).

### *Κοινές αξίες*

Κάθε επιχείρηση κατευθύνεται από συγκεκριμένες απόψεις και αξίες. Οι αξίες μεταφέρονται σε όλα τα μέλη της επιχείρησης, αποτελούν βασικό κομμάτι της κουλτούρας της και απαντούν σε ερωτήσεις όπως τι πρεσβεύει και τι είναι σημαντικό για την επιχείρηση. Η κουλτούρα μιας επιχείρησης θεωρείται υγιής, όταν υπάρχει συμβατότητα μεταξύ των αξιών που ενστερνίζεται και της συμπεριφοράς των μελών της. Μια επιχείρηση που επιθυμεί να αναπτυχθεί σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον, με ένα συνεχώς αυξανόμενο επίπεδο ανταγωνισμού οφείλει να μεταβεί σε ένα επίπεδο υψηλότερο από ότι βρίσκεται μέχρι τότε. Η μετάβαση αυτή για έναν οργανισμό που μαθαίνει είναι εφικτή διότι διακατέχεται από δύο βασικές αξίες: λαμπρή επίδοση και συνεχή ανανέωση. Σύμφωνα με την πρώτη αξία, προσπαθεί πάντα να βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο ανάλογα με τις ανάγκες των πελατών και τους πόρους που διαθέτει. Σύμφωνα με την δεύτερη αξία αναζητά την συνεχή καινοτομία και επιθυμεί την αναγέννηση, ενέργειες που την βοηθούν, να προσαρμόζεται στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον χωρίς να χάνει την ταυτότητά της (Hitt, 1995).

### *Στυλ ηγεσίας*

Το στυλ ηγεσίας, ο τρόπος με τον οποίο λειτουργούν τα στελέχη μέσα στην επιχείρηση επηρεάζουν άμεσα το προσωπικό. Το ύφος ηγεσίας μπορεί να είναι αρκετά ασφυκτικό ή χαλαρό, ενθαρρυντικό ή καταπιεστικό, απειλητικό ή υποστηρικτικό. Ανάλογα με το στυλ ηγεσίας που θα επιλεγθεί σε μια επιχείρηση, θα εμφανιστούν και οι ανάλογες επιπτώσεις. Ωστόσο, το ερώτημα που τίθεται συχνά είναι ποιος θεωρείται ηγέτης σε μια επιχείρηση και η απάντηση είναι πως ηγέτης θεωρείται ο δημιουργός της επιχείρησης. Επομένως, σε ένα οργανισμό που μαθαίνει ο ρόλος των στελεχών είναι η δημιουργία του οργανισμού που μαθαίνει και η προώθηση της αποτελεσματικής μάθησης. Τα στελέχη λειτουργώντας ως "καταλύτης" με την δύναμη που κατέχουν, επηρεάζουν τους εργαζόμενους, να ενεργήσουν με τον τρόπο που επιθυμούν. Ωστόσο, η δύναμη που κατέχουν μπορεί να δημιουργήσει ένα θετικό ή αρνητικό κλίμα και αυτό εξαρτάται από την πρόθεση που έχουν και πως την χρησιμοποιούν. Οι τρόποι που χρησιμοποιούν σε ένα οργανισμό που μαθαίνει, για να δώσουν ώθηση στους εργαζόμενους είναι οι εξής: αναπτύσσουν κοινό όραμα, εξασφαλίζουν τις πηγές που απαιτούνται για την επίτευξη του οράματος, μεταβιβάζουν αρμοδιότητες, γιορτάζουν τις επιτυχίες και είναι υπεύθυνοι για την μάθηση της επιχείρησης (Hitt, 1995).

### *Δεξιότητες*

Όταν αναφερόμαστε στις γνωστικές αλλαγές δύο είδη μάθησης μπορούν να παρατηρηθούν, η προσαρμοστική μάθηση που είναι η μάθηση για επιβίωση και η παραγωγική μάθηση που αυξάνει την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί. Συνήθως, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν προγράμματα "Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού" που επικεντρώνονται σε ένα από τα δύο είδη μάθησης. Όταν ένα πρόγραμμα θέλει να ενισχύσει την προσαρμοστική μάθηση εστιάζει σε θέματα όπως οργανωσιακές πολιτικές και διαδικασίες, απαιτήσεις συμμόρφωσης και σε ανάπτυξη ικανοτήτων επίλυσης προβλημάτων. Από την άλλη πλευρά τα προγράμματα που ενισχύουν την παραγωγική μάθηση επικεντρώνονται στις πέντε βασικές αρχές της μάθησης: συστήματα σκέψης, προσωπική γνώση, νοητικά μοντέλα, κοινό όραμα και ομάδα μάθησης. Συστήματα σκέψης: ο τρόπος σκέψης και η γλώσσα που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι για να επικοινωνήσουν και να ερμηνεύσουν γεγονότα, καταστάσεις. Προσωπική γνώση: τα άτομα μαθαίνουν να βελτιώνουν τις ικανότητές τους, να καταλήγουν σε αποτελέσματα που επιθυμούν και να δημιουργούν ένα περιβάλλον που όλα τα μέλη, μπορούν να αναπτύξουν τις ικανότητές τους για την επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Νοητικά μοντέλα: οι πεποιθήσεις, αξίες, νοοτροπίες αποτελούν παράγοντες που καθορίζουν τον τρόπο σκέψης και τον τρόπο που ενεργούν τα άτομα.

Κοινό όραμα: η αίσθηση της δέσμευσης μεταξύ των μελών, τι θέλουν να πετύχουν ως ομάδα.

Ομάδα μάθησης: τα άτομα όταν συγκεντρώνονται σε ομάδες, μοιράζουν τις απόψεις, γνώσεις, εμπειρίες τους με αποτέλεσμα αθροιστικά οι ικανότητες και οι γνώσεις της ομάδας να υπερέχουν σε σχέση με κάθε άτομο ξεχωριστά.

Μια επιχείρηση χρειάζεται να ενισχύει και τους δύο τύπους μάθησης. Ο οργανισμός που μαθαίνει προωθεί την παραγωγική μάθηση που βρίσκεται σε υψηλότερο επίπεδο από την προσαρμοστική (Hitt, 1995).

### *Ομάδες συνεργίας*

Οι ομάδες συνεργίας αποτελούν σημαντικό κομμάτι του οργανισμού που μαθαίνει και χωρίς αυτές δεν μπορεί να υπάρξει. Στους οργανισμούς που μαθαίνουν, οι ομάδες συνεργίας αποκαλούνται ως ομάδες υψηλής απόδοσης και τα μέλη της διακατέχονται από τις πέντε βασικές αρχές μάθησης που είναι τα συστήματα σκέψης, η προσωπική γνώση, τα νοητικά μοντέλα, το κοινό όραμα και η ομάδα μάθησης. Η ικανότητα των μελών της ομάδας, να γνωρίζουν και να εφαρμόζουν τις βασικές αρχές, έχει ως αποτέλεσμα τα άτομα των ομάδων συνεργίας ή ομάδων υψηλής απόδοσης, να αναπτύσσουν ένα υψηλότερο επίπεδο νοημοσύνης σε σχέση με το άθροισμα των μεμονωμένων μελών. Το βασικό χαρακτηριστικό των ομάδων υψηλής απόδοσης είναι ότι υπάρχει ειλικρίνεια και διάθεση για επικοινωνία και διάλογο μεταξύ των εμπλεκόμενων μελών. Κάποια άλλα χαρακτηριστικά και απαιτήσεις του διαλόγου μπορεί να είναι: τα μέλη της ομάδας δεν υποκρίνονται, σέβονται τις απόψεις των συναδέλφων τους ακόμη και όταν υπάρχουν αντικρουόμενες απόψεις, ανταλλάσσουν απόψεις, είναι συγκεντρωμένοι όταν συζητούν, προσπαθούν να κατανοήσουν αντίθετες απόψεις από τις δικές τους, μοιράζονται ένα κοινό όραμα και προσπαθούν να το υλοποιήσουν. Οι ομάδες συνεργίας προάγουν το αίσθημα εμπιστοσύνης και σεβασμού και μπορούν, δρώντας συλλογικά, να βελτιώσουν την απόδοση της επιχείρησης (Griego et al., 2000; Hitt, 1995; Porth et al., 1999).

### *Στρατηγική*

Πολλοί μάνατζερς αντιμετωπίζουν προβλήματα σε μια επιχείρηση που οφείλονται στην απουσία σχεδίου. Η δικαιολογία για την έλλειψη σχεδιασμού είναι ότι διαθέτουν τον χρόνο τους, για να λύσουν διάφορα προβλήματα, με τα οποία έρχεται αντιμέτωπη η επιχείρησή τους. Αν ερωτηθούν γιατί εμφανίζονται τόσα προβλήματα, η απάντηση που δίνουν η εξής: απουσία σχεδίου. Οι επιπτώσεις που παρουσιάζονται από μια αλλαγή όταν δεν υπάρχει κάποιο σχέδιο επηρεάζουν αρνητικά μια επιχείρηση. Οι οργανισμοί που μαθαίνουν στηρίζονται στο σχέδιο που ονομάζεται χάρτης μάθησης για να αποφύγουν τις αρνητικές επιπτώσεις. Ο σχεδιασμός



είναι μια ευκαιρία για τα μέλη της ομάδας μάθησης, να παρουσιάσουν, να ανταλλάξουν τις απόψεις τους και να καταλήξουν σε μια κοινή απόφαση. Σημαντικό μέρος σε ένα σχέδιο είναι η πορεία που θα ακολουθήσουν τα μέλη και όχι πάντα το αποτέλεσμα (Hitt, 1995). Ωστόσο, η επίτευξη ενός στρατηγικού σχεδίου απαιτεί την συνεργασία όλων των μελών, γεγονός που εφαρμόζεται στους οργανισμούς που μαθαίνουν. Μέλημα των οργανισμών που μαθαίνουν είναι αν η στρατηγική λειτουργεί όπως προβλεπόταν ή αν πρέπει να αναθεωρηθεί (Hoest και Thomsen, 2001). Ένα πρόσθετο γνώρισμα είναι η παρότρυνση των μελών τους, να ενημερώνονται για γεγονότα που διαδραματίζονται έξω από την επιχείρηση. Οι εργαζόμενοι αναζητούν την ενημέρωσή τους μέσα από εφημερίδες, περιοδικά στοχεύοντας στην αποκόμιση γνώσεων, που θα βοηθήσουν στην ανάπτυξη του οργανισμού. Επιπρόσθετα, φροντίζουν να ενημερώνονται για τις ανάγκες των πελατών και των προμηθευτών της επιχείρησης και πως αυτές μεταβάλλονται. Η απόκτηση και διανομή πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση μπορούν να οδηγήσουν σε αλλαγές και κατ' επέκταση στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. (Friesen και Mills, 1992; Griego et al., 2000)

### *Δομή*

Οι μάνατζερς των οργανισμών που μαθαίνουν πιστεύουν πως η μεθοδικότητα στις δραστηριότητες μιας επιχείρησης είναι αναγκαία αλλά δεν επαρκεί. Όταν μια επιχείρηση έχει ανάγκη να κινηθεί με ευελιξία σε κάποια θέματα αλλά βασίζεται αποκλειστικά στην μεθοδικότητα τότε μπορεί να δημιουργηθεί κάποιο πρόβλημα ή να χάσει κάποια ευκαιρία. Επομένως, η δομή μιας επιχείρησης πρέπει να έχει σχεδιαστεί έτσι ώστε να υποστηρίζει την ευελιξία και την σταθερότητα. Ο οργανισμός που μαθαίνει ενσωματώνει και τις δύο συμπληρωματικές διαστάσεις με την θέσπιση των δυναμικών δικτύων. Κάποιες από τις ιδιότητες των δικτύων είναι ότι αναμορφώνουν (αναδημιουργούν) πως και από ποιον θα παρθούν κάποιες αποφάσεις και δίνουν την δυνατότητα στους κατάλληλους ανθρώπους της επιχείρησης να επιταχύνουν τις ενέργειες τους σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές, προκειμένου να καλύψουν τις ανάγκες των πελατών ή να αποκομίσουν κάποια οφέλη με στόχο την δημιουργία πρόσθετης αξίας (Hitt, 1995). Οι οργανισμοί που μαθαίνουν έχουν την ικανότητα να ανανεώνονται, αλλάζοντας οτιδήποτε στέκεται εμπόδιο στους στόχους που θέτουν (Friesen και Mills, 1992).

### *Προσωπικό*

Ένας οργανισμός που μαθαίνει επιλέγει με διαφορετικό τρόπο το προσωπικό του από ότι οι παραδοσιακοί οργανισμοί. Το βασικό κριτήριο επιλογής είναι η ικανότητα των ατόμων να

μαθαίνουν. Ο συγκεκριμένος τύπος οργανισμού συνήθως, ενδιαφέρεται να μάθει, πριν προσλάβει κάποιον εργαζόμενο τι κατάφερε να μάθει μέσα από κάποια λάθη που έκανε, να μπορεί να αναφέρει κάποιες γνώσεις που έλαβε στο παρελθόν και έχει σταματήσει να ενστερνίζεται την αξία τους, να περιγράψει μια κατάσταση που ο ίδιος με κάποιο άλλο πρόσωπο μέσα από μια διαμάχη τους κατέληξαν σε μια έξυπνη ιδέα ή ποια είναι τα σχέδιά του τον επόμενο χρόνο για να εμπλουτίσει τις γνώσεις του. Το προσωπικό του οργανισμού μαθαίνει συνεχώς, γνωρίζει πώς να μαθαίνει και μπορεί να χειριστεί διάφορες καταστάσεις (Hitt, 1995). Ένας οργανισμός που μαθαίνει, επομένως, δεσμεύεται για γνώση. Μια σημαντική πλευρά αυτής της δέσμευσης είναι η πρόσληψη προσωπικού. Ο οργανισμός προσλαμβάνει εργαζόμενους, έχοντας ως στόχο την εκπαίδευσή τους σε αντικείμενα και δραστηριότητες που τον ενδιαφέρουν. Μια δεύτερη πλευρά της δέσμευσης για μάθηση είναι η ανάπτυξη της μάθησης μέσα στην επιχείρηση με διάφορα μέσα, μηχανισμούς όπως, συζητήσεις, σεμινάρια, έρευνες. Η χρήση αυτών των μηχανισμών βοηθά την επιχείρηση να καταλάβει τι έχουν μάθει οι εργαζόμενοι και να μεταφέρει αυτές τις γνώσεις σε άλλα άτομα, που μπορεί να εισρεύσουν αργότερα σ' αυτή (Friesen και Mills, 1992). Ένα πρόσθετο χαρακτηριστικό του οργανισμού που μαθαίνει που συνδέεται άμεσα με τους εργαζόμενους είναι η εφαρμογή του συστήματος ανταμοιβής. Οι οργανισμοί που μαθαίνουν ανταμείβουν την προσπάθεια των εργαζομένων, ενέργεια που ενισχύει την αυτοεκτίμηση και την απόδοσή τους στην εργασία. Κάποια είδη ανταμοιβής από την πλευρά της επιχείρησης μπορεί να είναι η αναγνώριση, προαγωγή, μείωση του ωραρίου, μπόνους, απονομή μετοχών, αυτονομία στη λήψη αποφάσεων, κ.α. Βασική μέριμνα των οργανισμών που μαθαίνουν, χρησιμοποιώντας το σύστημα ανταμοιβής, είναι η ενθάρρυνση των εργαζομένων για ανάπτυξη της ατομικής και οργανωσιακής μάθησης και ενίσχυση της ικανότητάς τους να λαμβάνουν ρίσκα προκειμένου να φέρουν κέρδη στην επιχείρηση (Griego et al., 2000).

### *Σύστημα μέτρησης*

Οι οργανισμοί που μαθαίνουν για να προβλέψουν με ακρίβεια και να εξασφαλίσουν την καλή πορεία της επιχείρησης βασίζονται στην τεχνική της ισόρροπης στοχοθεσίας σε αντίθεση με τις παραδοσιακές επιχειρήσεις που βασίζονται στις χρηματοοικονομικές αναφορές (έλεγχοι εσόδων-εξόδων). Η ισόρροπη στοχοθεσία βλέπει την εταιρική απόδοση μέσα από τέσσερις συνιστώσες: τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, τον πελάτη, τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και την μάθηση και ανάπτυξη. Η διαδικασία που ακολουθείται για την επίτευξη υψηλών χρηματοοικονομικών αποδόσεων είναι η εξής: η επιχείρηση φροντίζει για την καλύτερη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών της διαδικασιών (ποιότητα, χρόνος

ανταπόκρισης, νέα προϊόντα) μέσα από την ανάπτυξη και τη βελτίωση των προσωπικών ικανοτήτων των εργαζομένων ώστε να δημιουργήσει μέγιστη αξία στα προϊόντα της και να διατηρήσει ή να αυξήσει τον αριθμό πελατών της (Hitt, 1995; Παπαδάκης, 2007).

### 1.5.3 Στρατηγικές για τη δημιουργία ενός οργανισμού που μαθαίνει

Μια επιχείρηση για να δημιουργήσει έναν οργανισμό που μαθαίνει είναι απαραίτητο να μπορεί, να δώσει αρχικά ένα σαφή ορισμό για τον οργανισμό που μαθαίνει, να γνωρίζει τις υπάρχουσες δυνάμεις και αδυναμίες της και τέλος να αναπτύξει το κατάλληλο επιχειρηματικό-στρατηγικό σχέδιο για την δημιουργία του (Hitt, 1995).

Το στρατηγικό σχέδιο για την δημιουργία ενός οργανισμού που μαθαίνει μπορεί να βασίζεται στα συστήματα πληροφοριών, στη διαχείριση πνευματικής περιουσίας, στην ατομική μάθηση, στην οργανωσιακή μάθηση, στη διαχείριση γνώσης ή στην καινοτομία (King, 2001).

Τα συστήματα πληροφοριών συνδέονται με τη συλλογή και μετατροπή δεδομένων σε πολύτιμες πληροφορίες και όχι με τη γνώση και τη μάθηση. Τα δεδομένα που συγκεντρώνονται, μπορεί να είναι αριθμητικά στοιχεία, διάφορες αναφορές, εκθέσεις για πωλήσεις, σχόλια που αφορούν την οικονομία και βοηθούν στην ανάπτυξη βάσεων δεδομένων και δυνατοτήτων για έρευνα. Ο απώτερος σκοπός των επιχειρήσεων μέσα από τη χρήση των συστημάτων είναι η διευκόλυνση της συλλογικής μάθησης, η ανταλλαγή πληροφοριών, η επίλυση προβλημάτων και η καινοτομία. Η σωστή εφαρμογή τους απαιτεί την παρότρυνση του προσωπικού για μάθηση και τη χρήση προγραμμάτων εκπαίδευσης, ώστε να μπορέσουν άμεσα οι επιχειρήσεις να έχουν επιθυμητά αποτελέσματα. Όταν οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τα καθήκοντά τους, που προσδιορίζονται μέσα από την ανάπτυξη της στρατηγικής, τότε μπορούν να λάβουν πρωτοβουλίες που σχετίζονται με τη βελτίωση της μάθησης και την επίτευξη των στόχων της επιχείρησής τους.

Η διαχείριση της πνευματικής περιουσίας μιας επιχείρησης αφορά την διαχείριση των άυλων περιουσιακών στοιχείων της όπως διπλώματα ευρεσιτεχνίας, πνευματικά δικαιώματα, εμπορικά σήματα, στοχεύοντας στη δημιουργία πρόσθετης αξίας. Οι τρόποι που χρησιμοποιεί μια επιχείρηση για την διαχείριση της άυλης περιουσίας είναι μέσω της δημιουργίας προγραμμάτων αδειών ή προγραμμάτων ασφαλείας για την κατοχύρωση της εφεύρεσης. (King, 2001).

Η στρατηγική που βασίζεται στην ατομική μάθηση αφορά την εκπαίδευση των ατόμων και εστιάζει στη βελτίωση της ποιότητας του ανθρώπινου κεφαλαίου. Η στρατηγική θεωρείται αποτελεσματική όταν υπάρχει συνδυασμός επίσημης και ανεπίσημης μάθησης και ρητής (explicit) και άρρητης (tacit) γνώσης. Η ρητή γνώση βρίσκεται και λαμβάνεται από βιβλία,

διαγράμματα, πίνακες, κ.α. ενώ η άρρητη γνώση είναι γνώση που μεταφέρεται μέσω εμπειριών όπως η ικανότητα κάποιου να ερμηνεύει συμπεριφορές και γεγονότα. Επομένως, η άρρητη γνώση βρίσκεται στο μυαλό των ανθρώπων και δεν μπορεί να κωδικοποιηθεί αλλά μπορεί να γίνει αντιληπτή και να αποκτηθεί κατά τη διάρκεια της εργασίας του ατόμου. Η ατομική μάθηση συνδυάζει τη βασική εκπαίδευση των ατόμων και την εμπειρία που αποκτούν ενώ εργάζονται. Ενέργειες όπως η παρατήρηση, η μίμηση και η πρακτική ενισχύουν την ατομική μάθηση. Οι επιχειρήσεις που εστιάζουν στην ατομική μάθηση καταφέρνουν και οδηγούνται σε καλύτερες συμπεριφορές και αποδόσεις (Smith, 2001).

Η επιθυμία μιας επιχείρησης να μετατραπεί σε έναν οργανισμό που μαθαίνει βασιζόμενη στην οργανωσιακή μάθηση, ίσως θεωρείται περιττό να ειπωθεί. Η οργανωσιακή μάθηση και οι οργανισμοί που μαθαίνουν είναι δύο αλληλένδετες έννοιες αλλά όχι ταυτόσημες. Η στρατηγική οργανωσιακής μάθησης βασίζεται στις δραστηριότητες μάθησης που οδηγούν σε αλλαγές στη γνώση, συμπεριφορά, αξίες και πρότυπα ως απάντηση στις αλλαγές που εμφανίζονται στο περιβάλλον. Οι διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξη της μάθησης σε κάθε επιχείρηση μπορεί να είναι διαφορετικές. Κάποιες από αυτές είναι η εκπαίδευση και η πρακτική άσκηση, αλλαγή στον τρόπο διαχείρισης καταστάσεων, ενδυνάμωση και συνεχή βελτίωση τεχνικών και προγραμμάτων, ευκαιρίες καριέρας, κ.α. (King, 2001).

Η στρατηγική διαχείρισης γνώσης αποτελεί τη διαδικασία διαχείρισης του ανθρώπινου κεφαλαίου, με τέτοιο τρόπο ώστε να διευκολύνεται η συλλογή, αποθήκευση και ανταλλαγή πληροφοριών μέσα στην επιχείρηση. Κάθε επιχείρηση ενεργεί διαφορετικά και αυτό οφείλεται στην κουλτούρα, στις συμπεριφορές των ανώτατων στελεχών, την τεχνολογία και τους στόχους που θέτει. Ωστόσο, τα εργαλεία που ενισχύουν την διαχείριση γνώσης σε μια επιχείρηση είναι η δημιουργία βάσεων δεδομένων, το διαδίκτυο, οι τηλεδιασκέψεις, τα εταιρικά δίκτυα (intranet) κ.α. (Liebowitz, 2001).

Η στρατηγική καινοτομίας χαρακτηρίζεται ως δυναμική διαδικασία και ακολουθείται από επιχειρήσεις που έχουν ως στόχο την παραγωγή, την αξιολόγηση, την ανάπτυξη και εφαρμογή νέων προϊόντων, διαδικασιών και τεχνικών. Όλο και περισσότερες επιχειρήσεις ασχολούνται επιτακτικά με την καινοτομία λόγω του έντονου ανταγωνισμού. Βασικό χαρακτηριστικό της καινοτομίας είναι η ενίσχυση της δημιουργικότητας, η οποία εξαρτάται από την μεταφορά γνώσεων και πληροφοριών (King, 2001). Η μεταφορά μπορεί να πραγματοποιηθεί κάποιες φορές με την χρήση συστημάτων και άλλοτε με την ανάπτυξη προσωπικών αλληλεπιδράσεων. Η καινοτομία είναι μια έννοια που συνδέεται με την αλλαγή και την μάθηση και κάποιες φορές συγγέεται με την οργανωσιακή μάθηση. Η ανάπτυξη νέων ιδεών για προϊόντα και υπηρεσίες,

νέων μεθόδων και τεχνικών, πραγματοποιείται με ομαδικές συνεργασίες μέσω της ανταλλαγής ιδεών (Garcia- Morales et al, 2006).

Οι στρατηγικές επιλογές, μιας επιχείρησης για να οδηγηθεί σε ένα οργανισμό που μαθαίνει, είναι αρκετές. Οι στρατηγικές που παρουσιάστηκαν αποτελούν ένα μέρος αυτών. Ωστόσο, η τακτική, που οφείλει να ακολουθήσει μια επιχείρηση για την μετατροπή της σε οργανισμό που μαθαίνει, είναι η χρήση συνδυασμού στρατηγικών επιλογών και συγκεκριμένα αυτών που μπορούν, να εφαρμοστούν σύμφωνα με την κουλτούρα της.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΕΞΑΓΟΡΕΣ ΚΑΙ ΣΥΓΧΩΝΕΥΣΕΙΣ

#### 2.1 Ορισμοί εξαγοράς και συγχώνευσης

##### 2.1.1 Ορισμός Εξαγοράς

Η εξαγορά αποτελεί την πράξη όπου μια ή περισσότερες επιχειρήσεις (εξαγοραζόμενη-ες), λύνονται χωρίς να ακολουθήσει εκκαθάριση (δηλαδή, η περιουσία των επιχειρήσεων δεν διανέμεται στους ιδιοκτήτες τους), μεταβιβάζοντας το σύνολο της περιουσίας τους (ενεργητικό και παθητικό) σε μια άλλη επιχείρηση (εξαγοράζουσα), που καταβάλλει το αντίστοιχο αντίτιμο της αξίας των μετοχών τους. Η πράξη πραγματοποιείται με την καταβολή μετρητών ή με την αγορά/ανταλλαγή μετοχών στο Χρηματιστήριο (Λεοντάρης, 1994; Σακέλλης, 2001).

Τέτοιου είδους ενέργειες, συνήθως, λαμβάνουν χώρα ανάμεσα σε δύο ή περισσότερες άνισου μεγέθους επιχειρήσεις (Παπαδάκης, 2007). Με αυτή τη στρατηγική ανάπτυξης έχουμε ξεκάθαρους νικητές και ηττημένους, όπου η εξουσία δεν αποτελεί αντικείμενο διαπραγμάτευσης (Hubbard, 2001).

##### 2.1.2 Ορισμός Συγχώνευσης

Η συγχώνευση αποτελεί την οικονομική πράξη όπου δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται με σκοπό την δημιουργία μιας μεγαλύτερης και ισχυρότερης οικονομικής μονάδας. Στην συγχώνευση δεν γίνεται εκκαθάριση των επιχειρήσεων που λύνονται (δηλαδή, η περιουσία των επιχειρήσεων δεν διανέμεται στους ιδιοκτήτες τους) αλλά γίνεται μεταβίβαση του συνόλου της περιουσίας τους σε άλλη (η οποία είτε προϋπάρχει είτε δημιουργείται για το σκοπό αυτό) αποκομίζοντας αντίτιμο. Στην περίπτωση της συγχώνευσης ως αντίτιμο, χαρακτηρίζεται η απονομή μεριδίων συμμετοχής από την επιχείρηση που δημιουργήθηκε, σε πρόσωπα που συμμετείχαν στις επιχειρήσεις, οι οποίες νομικά σταμάτησαν να υπάρχουν (Λεοντάρης, 1994; Σακέλλης, 2001).

Η συγχώνευση είθισται να συναντάται ως διαδικασία συνεργασίας – συνένωσης επιχειρήσεων ιδίου μεγέθους και δύναμης καθώς και με συναίνεση των μερών (Παπαδάκης, 2007).

## 2.2 Τύποι εξαγορών και συγχωνεύσεων

Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις μπορούν να διακριθούν σύμφωνα με την βασική δραστηριότητα της επιχείρησης και τον τρόπο με τον οποίο υλοποιούνται.

### 2.2.1 Τύποι εξαγορών και συγχωνεύσεων σύμφωνα με τη βασική δραστηριότητα της επιχείρησης

Η *οριζόντια συγκέντρωση (horizontal concentration)* αφορά ομοειδείς επιχειρήσεις (παράγουν ίδια προϊόντα ή υπηρεσίες) που συγκεντρώνονται με στόχο την εξάλειψη του μεταξύ τους ανταγωνισμού ώστε να επιβληθούν, αν είναι δυνατό μονοπωλειακώς, στην αγορά, δηλαδή βοηθάει στην επέκταση προσφοράς προϊόντων της επιχείρησης. (Σακέλλης, 2001)

Η *κάθετη ολοκλήρωση (vertical relationships)* αναφέρεται σε επιχειρήσεις, οι οποίες ανήκουν σε διαδοχικά στάδια του κυκλώματος παραγωγής – κυκλοφορίας των αγαθών ή υπηρεσιών (σχέση πελάτη – προμηθευτή) και επιλέγουν να συγχωνευθούν για την εξάλειψη αρνητικών επιπτώσεων που οφείλονται στον καταμερισμό της εργασίας. Μια κάθετη συγχώνευση στοχεύει:

I. Στην εξασφάλιση μιας αξιόπιστης προσφοράς αγαθών ή υπηρεσιών

II. Στον πλήρη έλεγχο των πόρων και των ικανοτήτων ώστε να δημιουργεί περισσότερη αξία για τον καταναλωτή

III. Στην μείωση του συνολικού κόστους παραγωγής διαμέσου της αλυσίδας αξίας (Carpenter και Sanders, 2008)

Η *συμπληρωματική συγκέντρωση (complementary concentration)* αφορά επιχειρήσεις που δεν είναι ομοειδείς ή δεν εμφανίζουν παραγωγική εξάρτηση ωστόσο η δραστηριότητα τους αλληλοσυμπληρώνεται.

Η *διαγώνια συγκέντρωση* αναφέρεται σε συγκέντρωση επιχειρήσεων που διαφέρουν μεταξύ τους ως προς το προϊόν, την τεχνολογία και τους πελάτες και βρίσκονται σε διαφορετικές γεωγραφικές αγορές (King et al., 2004). Σε αυτή την κατηγορία επιχειρήσεων διακρίνονται δύο υποκατηγορίες i) οι επεκτατικές διαγώνιες της αγοράς και ii) οι επεκτατικές διαγώνιες του προϊόντος, που οφείλονται στον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων που επιλέγουν να συνασπιστούν.

I. *Επεκτατικές διαγώνιες της αγοράς (conglomerate market extension)* αφορούν συνασπιζόμενες επιχειρήσεις που βολιδοσκοπούν την επέκτασή τους στην αγορά.

II. *Επεκτατικές διαγώνιες του προϊόντος (conglomerate product extension)* αφορούν συνασπιζόμενες επιχειρήσεις που βολιδοσκοπούν την επέκταση του προϊόντος που παράγουν ή την διαφοροποίηση της παραγωγής τους για να διατηρήσουν την επιρροή τους στην αγορά. (Σακέλλης, 2001).

### 2.2.2 *Τύποι εξαγορών και συγχωνεύσεων σύμφωνα με τον τρόπο υλοποίησης αυτών*

Η διοίκηση της εξαγοραζόμενης επιχείρησης δεν αντιδρά πάντοτε θετικά σε μια επικείμενη ενοποίηση. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα την ύπαρξη φιλικών και εχθρικών εξαγορών και συγχωνεύσεων. Εκτός από τις φιλικές και εχθρικές εξαγορές, παρουσιάζονται οι μοχλευμένες και οι εξαγορές από την διοίκηση της επιχείρησης (Παπαδάκης, 2007).

*Φιλικές (amicable)* χαρακτηρίζονται οι εξαγορές ή συγχωνεύσεις που πραγματοποιούνται υπό καθεστώς συμφωνίας των επιχειρήσεων που επιθυμούν την ενοποίηση, καθορίζοντας από κοινού το αντίτιμο. Στην περίπτωση αυτή, έχουμε την συναινετική απάντηση από την πλευρά της διοίκησης της επιχείρησης-στόχου καθώς και των μετόχων της (D'aveni και Kesner, 1993; Schnitzer, 1996).

*Εχθρικές ή Επιθετικές (hostile takeover)* χαρακτηρίζονται οι εξαγορές ή συγχωνεύσεις όταν δεν πραγματοποιούνται με κοινή συναινέσει της επιχείρησης-στόχου. Στην περίπτωση αυτή, έχουμε την αντίσταση της διοίκησης της επιχείρησης-στόχου (D'aveni and Kesner, 1993). Η επιχείρηση που επιτίθεται κάνει την προσφορά άμεσα στους μετόχους της επιχείρησης-στόχου, χωρίς να λαμβάνει υπόψη την γνώμη των ανώτατων στελεχών της. Στη συνέχεια κάθε μέτοχος της επιχείρησης-στόχου αποφασίζει, αν θα προσφέρει ή όχι τις μετοχές του στην επιχείρηση-αγοραστή (Schnitzer, 1996).

*Μοχλευμένη εξαγορά (Leveraged Buy-Out)* εμφανίζεται όταν η επιχείρηση-αγοραστής λαμβάνει τραπεζικό δανεισμό (τουλάχιστον 75%) και δεν βασίζεται στα ίδια κεφάλαιά της για την πραγματοποίηση της ενοποίησης. Συνήθως, η επιχείρηση-αγοραστής χρησιμοποιεί μόνο ένα μικρό μέρος των κεφαλαίων της και το υπόλοιπο προέρχεται από δανεισμό. Σε μια μοχλευμένη συναλλαγή εξαγοράς, η επιχείρηση που προβαίνει στην εξαγορά επιλέγει να αποκτήσει τον πλειοψηφικό έλεγχο μιας επιχείρησης που ήδη υπάρχει ή μιας ώριμης επιχείρησης, για να έχει την δυνατότητα να προβλέψει τις ταμειακές της ροές και να περιορίσει την αβεβαιότητα (Kaplan και Stromberg, 2008).



*Εξαγορά επιχειρήσεων από τη διοίκηση τους (Management Buy-Out)* εμφανίζεται όταν τα ανώτατα στελέχη αποφασίζουν να εξαγοράσουν την επιχείρηση στην οποία εργάζονται. Συνήθως, όταν η διοίκηση εξαγοράζει την επιχείρηση, προσπαθεί με αυτό τον τρόπο να αποφύγει μια επιθετική εξαγορά της επιχείρησης. Το κίνητρο μιας εξαγοράς από τη διοίκηση δεν είναι η απόκτηση μεγαλύτερου κέρδους μέσα από την επικείμενη ενέργεια αλλά η ύπαρξη απειλής, ότι κάποιος θα το κάνει εις βάρος της διοίκησης (Auerbach, 1991). Τα ανώτατα στελέχη ίσως επενδύσουν ένα μέρος από το δικό τους κεφάλαιο για την πραγματοποίηση της εξαγοράς, αλλά συνήθως το εταιρικό κεφάλαιο παρέχεται από τους επενδυτές και το μεγαλύτερο μέρος προέρχεται από δανεισμό (Gaughan, 2010).

### 2.3 Τρόποι συγχώνευσης

Μια συγχώνευση μπορεί να επιτευχθεί με: τη σύσταση μιας νέας επιχείρησης, την απορρόφηση της περιουσίας μιας ή περισσότερων επιχειρήσεων από μια άλλη επιχείρηση και την εξαγορά μιας ή περισσότερων επιχειρήσεων από άλλη επιχείρηση η οποία εξομοιώνεται με την συγχώνευση δι' απορροφήσεως.

I. Η *σύσταση μιας νέας επιχείρησης* αποτελεί πράξη με την οποία δύο ή περισσότερες επιχειρήσεις λύνονται χωρίς να ακολουθήσει εκκαθάριση, μεταβιβάζοντας στην εταιρεία την οποία συνιστούν, το σύνολο της περιουσίας τους (ενεργητικό και παθητικό) έναντι απόδοσης, στους μετόχους τους, μετοχών εκδιδόμενων από τη νέα εταιρεία και ενδεχομένως, ενός χρηματικού ποσού σε μετρητά προς συμψηφισμό μετοχών τις οποίες δικαιούνται.

II. Στη *συχώνευση με απορρόφηση* μια ή περισσότερες επιχειρήσεις (που καλούνται απορροφούμενες) λύνονται χωρίς να ακολουθήσει εκκαθάριση, μεταβιβάζοντας σε άλλη επιχείρηση (απορροφούσα) το σύνολο της περιουσίας τους (ενεργητικό και παθητικό) έναντι αποδόσεως, στους μετόχους τους, μετοχών εκδιδομένων από την απορροφούσα επιχείρηση και ενδεχομένως καταβολής ενός χρηματικού ποσού σε μετρητά προς συμψηφισμό μετοχών τις οποίες δικαιούνται.

Ωστόσο, η μορφή της συγχώνευσης με απορρόφηση μπορεί να χαρακτηριστεί και ως εξαγορά.

III. Με την *πράξη της εξαγοράς* μιας ή περισσότερων επιχειρήσεων (εξαγοραζόμενες) γίνεται μεταβίβαση, μετά από τη λύση τους χωρίς να ακολουθήσει εκκαθάριση, σε άλλη (εξαγοράζουσα) το σύνολο της περιουσίας τους (ενεργητικό και παθητικό) έναντι απόδοσης στους μετόχους των εξαγοραζόμενων επιχειρήσεων του αντιτίμου των δικαιωμάτων τους (Λεοντάρης, 1994; Σακέλλης, 2001).

## 2.4 Τα βήματα – στάδια μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης

Όταν μια εξαγορά ή συγχώνευση αποφασίζεται ως κατάλληλη εναλλακτική λύση για την ανάπτυξη μιας επιχείρησης, απαιτούνται συνήθως πέντε βήματα.

Τα πρώτα τρία βήματα ασχολούνται με ενέργειες-δραστηριότητες πριν την συμφωνία και αφορούν τον εντοπισμό των προοπτικών μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης, την αξιολόγηση πιθανών επιχειρήσεων-στόχων και τον καθορισμό μιας ρεαλιστικής τιμής για την επιχείρηση-στόχο. Το τέταρτο βήμα είναι το στάδιο της διαπραγμάτευσης και το τελικό βήμα αφορά την σωστή ενσωμάτωση. Αν η εξαγοράζουσα ή απορροφούσα επιχείρηση χειριστεί αδέξια τα τέσσερα πρώτα βήματα, η πιθανότητα επιτυχίας θα μειωθεί σημαντικά.

Επιπρόσθετα, μια καλά σχεδιασμένη στρατηγική εξαγοράς ή συγχώνευσης δεν αρκεί για να κάνει μια κακή διαπραγμάτευση καλή. Από την άλλη πλευρά ένα φτωχό σχέδιο εξαγοράς ή συγχώνευσης μπορεί να υπονομεύσει την στρατηγική ανάπτυξης και την πραγματική τιμή συναλλαγής. (Sirower, 1997).

*Πρώτο Βήμα: Εντοπισμός των κατάλληλων υποψηφίων επιχειρήσεων – στόχων και έλεγχος αυτών και του κλάδου, στον οποίο δραστηριοποιούνται*

Συχνά αυτό το βήμα παρακάμπτεται λόγω της ύπαρξης ευκαιριακών καταστάσεων ή επειδή οι υποψήφιος, επιχειρήσεις-στόχοι υποβάλλονται σε πλειστηριασμό που οργανώνεται από μια επενδυτική τράπεζα. Ενώ ελκυστικές προτάσεις εξαγορών ή συγχωνεύσεων μπορεί πράγματι να παρουσιαστούν μέσω πλειστηριασμών, ωστόσο, είναι σημαντικό να γνωρίζουμε πως οι καλύτερες υποψήφιος, επιχειρήσεις-στόχοι είναι εκείνες που προσφέρουν το καλύτερο στρατηγικό ταίριασμα και όχι εκείνες οι επιχειρήσεις-στόχοι που είναι απλά "προς πώληση". Γι' αυτό το λόγο, πολλές ηγετικές επιχειρήσεις ενσωματώνουν στην διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού τους, αναζητήσεις για εξαγορά ή συγχώνευση, εξασφαλίζοντας με αυτό τον τρόπο την ικανότητα να εντοπίζουν πολλαπλές ευκαιρίες που μπορεί να οδηγήσουν στην ανάπτυξη.

*Δεύτερο βήμα: Λεπτομερής ανάλυση και αξιολόγηση της επιχείρησης-στόχου*

Ένας καλός αγοραστής εκτελεί αυτό το βήμα για να βεβαιωθεί ότι οι αρχικές παραδοχές σχετικά με το στρατηγικό ταίριασμα και την επιχειρηματικότητα της επιχείρησης-στόχου είναι βάσιμες. Στο βήμα αυτό του ελέγχου της επιχείρησης δίνεται έμφαση στην κατανόηση των δυνάμεων, αδυναμιών και της δυνατότητας ανάπτυξης επιχείρησης-στόχου, προκειμένου να καθοριστεί η πιθανή της αξία-τιμή από την επιχείρηση που θα πραγματοποιήσει την εξαγορά.

Διαφορετικές εξαγοράζουσες ή απορροφούσες επιχειρήσεις μπορεί να αποδώσουν πολύ διαφορετικές τιμές σε μια επιχείρηση-στόχο λόγω των διαφορετικών τους ικανοτήτων.

Στο δεύτερο βήμα οι μάντζερς πρέπει να προσδιορίσουν αν οι συνεργίες που συνδέονται με τη συμφωνία είναι πραγματικές ή "ευσεβείς πόθοι". Αυτό απαιτεί προσεχτική ανάλυση των επιδόσεων των επιχειρήσεων που θα προβούν σε μια εξαγορά ή συγχώνευση πριν την πραγματοποίησή της και συγκεκριμένων μετρήσιμων βελτιώσεων που αναμένεται να προκύψουν μετά την ενοποίηση.

### *Τρίτο Βήμα: Χρηματοοικονομική αξιολόγηση*

Χρησιμοποιώντας τα συμπεράσματα που αποκτήθηκαν στο βήμα της ανάλυσης και αξιολόγησης της επιχείρησης-στόχου, οι εξαγοράζουσες επιχειρήσεις πρέπει να προβούν σε ενδελεχή χρηματοοικονομική ανάλυση της επιχείρησης-στόχου και της αξίας των συνεργιών που ενδέχεται να επιτευχθούν.

Η χρηματοοικονομική αξιολόγηση πραγματοποιείται με στόχο τη δημιουργία ενός δίκαιου εύρους τιμών αγοράς. Ένας ελκυστικός υποψήφιος, επιχείρηση-στόχος μπορεί να οδηγηθεί σε μια επιτυχημένη ενοποίηση μόνο εάν η τιμή αγοράς της είναι η σωστή. Φυσικά, σε μια εξαγορά ή συγχώνευση ο καθορισμός ενός δίκαιου τιμήματος για την επιχείρηση-στόχο, ιδιαίτερα αν δεν είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο δεν είναι απλή, τυπική διαδικασία. Αυτό είναι σύνηθες σε αναδύομενες οικονομίες, που εμφανίζουν προβλήματα όπως μη επαρκείς χρηματοοικονομικές πληροφορίες δηλαδή, παράγοντες που δυσκολεύουν μια εξαγορά ή συγχώνευση. Η χρηματοοικονομική αξιολόγηση από την πλευρά της εξαγοράζουσας ή απορροφούσας επιχείρησης θεωρείται απαραίτητη, για την κατανόηση της οικονομικής κατάστασης, στην οποία βρίσκεται η επιχείρηση-στόχος. Η σύγκριση δεδομένων από μια άλλη εξαγορά ή συγχώνευση βοηθούν στην εξεύρεση τρόπων χρηματοδότησης και στη δημιουργία μιας δίκαιης τιμής αγοράς. Επιπλέον, η αξιολόγηση βοηθά στην καλύτερη κατανόηση της δυναμικής μιας αγοράς και πιο συγκεκριμένα σε μεγέθη όπως η παραγωγή, η τιμολόγηση και η ανάλυση κόστους, και η επίδραση τους στα αποτελέσματα της υπό εξέταση επιχείρησης.

### *Τέταρτο Βήμα: Διαπραγματεύσεις για τη συμφωνία*

Οι επιχειρήσεις-στόχοι δηλαδή, το διοικητικό συμβούλιο έχουν καθήκον προς τους μετόχους τους να λάβουν την υψηλότερη δυνατή τιμή για την επιχείρησή τους ή τα περιουσιακά τους στοιχεία. Επομένως, όταν οι υποψήφιοι αγοραστές βρεθούν στο τραπέζι των διαπραγματεύσεων, πρέπει να κρατούν στο μυαλό τους ένα βασικό αξίωμα. Το αξίωμα αναφέρει πως οι υποψήφιοι αγοραστές δεν πρέπει να πληρώσουν μια τιμή για την επιχείρηση-

στόχο, μεγαλύτερη της αξίας των δυνητικών συνεργιών γιατί τότε η αξία των μετοχών της επιχείρησης-αγοραστή θα υποβαθμιστεί. Συνεπώς, η επιτυχής διαπραγματεύση απαιτεί ορθή σκέψη και πειθαρχία για να απομακρυνθεί η πιθανότητα μια στρατηγική συμφωνία να βλάψει τους μετόχους.

Οι επιχειρήσεις είναι σημαντικό να προβούν σε διαπραγματεύσεις, έχοντας εναλλακτικές στρατηγικές κατά τη συγκεκριμένη συναλλαγή της εξαγοράς ή συγχώνευσης. Διαφορετικά, χωρίς εναλλακτική θέση, η εξαγοράζουσα ή απορροφούσα επιχείρηση μπορεί να διατρέχει κίνδυνο να δεσμευτεί και να υπογράψει τη συμφωνία σε μια υψηλή τιμή, με αποτέλεσμα να οδηγηθεί σε χαμηλές οικονομικές αποδόσεις.

Σε μια εποχή της παγκοσμιοποίησης των επενδύσεων, μια λανθασμένη προσφορά, πολύ υψηλή ή πολύ χαμηλή σε σχέση με το πραγματικό τίμημα μπορεί να κάνει την εξαγοραζόμενη επιχείρηση εύκολο στόχο.

#### *Πέμπτο Βήμα: Μετά τη εξαγορά ή συγχώνευση*

Το πέμπτο βήμα είναι αναμφίβολα το πιο κρίσιμο από όλα. Ουσιαστικά είναι η προσεχτική εργασία των προηγούμενων τεσσάρων σταδίων και αποτελεί τη βάση για την σωστή ενσωμάτωση της επιχείρησης-στόχου. Μια καλά ορισμένη και προσεχτική διαδικασία ενσωμάτωσης κάνει συνήθως, την διαφορά μεταξύ μιας αληθινά επιτυχημένης συμφωνίας και μιας που αποτυγχάνει ή υπολείπεται των στόχων της. Συνηθίζεται επιχειρήσεις που έχουν κάνει και άλλες εξαγορές ή συγχωνεύσεις, να ξεκινούν τον σχεδιασμό της ενσωμάτωσης πριν επιτευχθεί η συμφωνία.

Μετά την υπογραφή της συναλλαγής, τα στελέχη, οφείλουν να εστιάσουν την προσοχή τους, στην ανάπτυξη τέτοιας στρατηγικής για την επιχείρηση μετά την εξαγορά ή συγχώνευση, που θα της επιτρέψει να δημιουργήσει συνεργίες στα έσοδα, βελτιώσεις στη λειτουργία της επιχείρησης και μείωση του κόστους, παράγοντες που ουσιαστικά οδήγησαν στην πραγματοποίηση της εξαγοράς ή συγχώνευσης.

Τα ανώτατα στελέχη πρέπει να επιδείξουν μια ξεκάθαρη, συνεπή ηγεσία στην προσπάθειά τους για ενοποίηση, η οποία θα πρέπει να ξεχωρίζει απ' τις υπόλοιπες διαδικασίες της επιχείρησης. Μια γρήγορη διαδικασία ενσωμάτωσης προτιμάται από μια αργή διότι η γρήγορη ενσωμάτωση μειώνει τις ενδοεταιρικές εντάσεις ενώ ταυτόχρονα βοηθά στην κατανόηση των νέων οφελών πιο σύντομα. Συνεπώς, τα μεσαία στελέχη θα πρέπει να κινηθούν γρήγορα για να ορίσουν και να οργανώσουν την ομάδα συντονισμού και τις ομάδες που εξουσιοδοτούν για την πραγματοποίηση της ενοποίησης, να ασχοληθούν με την οργάνωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και με την περιγραφή των βασικών δραστηριοτήτων και στόχων της επιχείρησης.

Η υιοθέτηση της νέας εταιρικής κουλτούρας είναι μια εξαιρετικά περίπλοκη διαδικασία. Η συγχώνευση δύο ή περισσότερων επιχειρήσεων, που καθεμιά έχει την δική της ξεχωριστή εταιρική κουλτούρα και η προσπάθεια διατήρησης των καθημερινών διαδικασιών ως κάτι σύνηθες αποτελούν ένα δύσκολο εγχείρημα. Πολλές αποφάσεις, μικρές και μεγάλες πρέπει να υιοθετηθούν άμεσα. Κάποιες ενδεικτικές αποφάσεις είναι η αξιολόγηση των δυνατοτήτων των επιμέρους στελεχών, η επιλογή της νέας διοίκησης και η δημιουργία προγραμμάτων αποζημίωσης.

#### *2.4.1 Υλοποίηση ενεργειών πριν την εξαγορά ή συγχώνευση*

Έχοντας παρουσιάσει τα βασικά βήματα που απαιτούνται για την πραγματοποίηση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης, μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάπτυξη ενεργειών που οφείλουν να υλοποιηθούν πριν την ενοποίηση, ενέργειες που βρίσκουν σύμφωνους αρκετούς ερευνητές.

I. *Λεπτομερής έλεγχος (thorough due diligence) και εντοπισμός των συνεργιών*: Οι περισσότερες επιχειρήσεις αποτυγχάνουν σε μια εξαγορά ή συγχώνευση διότι πριν την ενοποίηση εμμένουν αποκλειστικά στον έλεγχο της κατάστασης αποτελεσμάτων (κατάσταση κερδών-ζημιών) και του ισολογισμού της επιχείρησης-στόχου. Ο έλεγχος της οικονομικής κατάστασης της εκάστοτε επιχείρησης-στόχου δεν επαρκεί. Κάποιοι από τους παράγοντες που οφείλουν να προστεθούν και να εξεταστούν για την υλοποίηση της ενοποίησης είναι το ταίριασμα των κουλτούρων, η ελαχιστοποίηση του κινδύνου φήμης καθώς και η επικοινωνία με τους εργαζομένους της επιχείρησης-στόχου (McDonald et al., 2005).

II. *Έχει γίνει η σωστή επιλογή της επιχείρησης-στόχου*;: Εφόσον έχει προηγηθεί ο πλήρης έλεγχος, τα ανώτατα στελέχη βρίσκονται στη θέση να αποφασίσουν αν η επιχείρηση-στόχος είναι η κατάλληλη. Σε περίπτωση που η συμφωνία για μια εξαγορά ή συγχώνευση παρουσιάζει στρατηγικές ή άλλου είδους ατέλειες, οι μάνατζερς δεν θα πρέπει να διστάζουν στην ακύρωσή της (Papadakis, 2007).

III. *Προσοχή στο σύνδρομο της διοικητικής αλαζονείας (managerial hubris)*: Ένας μεγάλος αριθμός στελεχών διακατέχεται από διοικητική αλαζονεία. Η ύπαρξη της αλαζονείας οδηγεί τα ανώτατα στελέχη σε λανθασμένες και ριψοκίνδυνες επιλογές επιχειρήσεων-στόχων. Συνήθως, τα στελέχη υπερεκτιμούν τις ικανότητες τους και πιστεύουν, πως μπορούν να αποκομίσουν οφέλη με την πραγματοποίηση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης, γεγονός που οδηγεί στην πληρωμή υψηλού τιμήματος. Υποστηρίζουν πως δεν κάνουν λάθη και οι πράξεις τους οδηγούν πάντα στην επιτυχία. Πολλές φορές τα στελέχη στηρίζουν μια εξαγορά ή συγχώνευση διότι

αποσκοπούν στη βελτίωση της καριέρας τους, χωρίς να ενδιαφέρονται για το σύνολο της επιχείρησης. Το αποτέλεσμα αυτής της συμπεριφοράς είναι οι εξαγοράζουσες ή απορροφούσες επιχειρήσεις να οδηγούνται σε μια εξαγορά ή συγχώνευση που ενέχει υψηλό ρίσκο. Συνήθως, η τιμωρία των στελεχών επέρχεται από τους μετόχους (shareholders) που ενδιαφέρονται πραγματικά για την πορεία της επιχείρησης (Hambrick και Hayword, 1997).

IV. *Αποφυγή υψηλής υπεραξίας*: Συνήθως, κερδισμένοι μετά από μια εξαγορά ή συγχώνευση είναι οι μέτοχοι της επιχείρησης-στόχου διότι καταφέρνουν, να αποκομίσουν μια υψηλή υπεραξία (high premium).

Οι εξαγοράζουσες ή απορροφούσες επιχειρήσεις οφείλουν να προσεγγίσουν όσο μπορούν την πραγματική αξία της επιχείρησης-στόχου, απαντώντας σε ερωτήματα όπως αν υπάρχουν προοπτικές ανάπτυξης και αν θα προκύψει πρόσθετη αξία μετά την ενοποίηση. (Papadakis, 2005).

V. *Διαμόρφωση ξεκάθαρου οράματος και στρατηγικής*: Η διαμόρφωση σαφούς οράματος και στρατηγικής πριν την ενοποίηση μειώνει την αβεβαιότητα και αυξάνει την πιθανότητα για μια επιτυχημένη ενοποίηση. Πριν την ενσωμάτωση, τα στελέχη οφείλουν να γνωρίζουν γιατί προβαίνουν σε μια εξαγορά ή συγχώνευση, ποιοι είναι οι στόχοι και πως μπορούν να τους πραγματοποιήσουν, αν η εξαγορά ή συγχώνευση βασίζεται σε μια στρατηγική, ποιο είναι το όραμα για την επιχείρηση που προκύπτει μετά την ενσωμάτωση και αν ταιριάζουν οι εταιρικές τους κουλτούρες.

Δυστυχώς, πολλές εξαγορές και συγχωνεύσεις πραγματοποιούνται χωρίς να υπάρχει όραμα και στρατηγική, γεγονός που δημιουργεί προβλήματα μετά την ενσωμάτωση (Bijisma-Frankema, 2001).

VI. *Δημιουργία σχεδίου για τη σωστή λειτουργία της επιχείρησης μετά την ενσωμάτωση*: Οι μάνατζερς οφείλουν να κατανοήσουν πως είναι επιτακτική ανάγκη, να αφιερώσουν μέρος από το χρόνο τους, πριν το κλείσιμο της συμφωνίας για το σχέδιο που θα εφαρμόσουν μετά την ενσωμάτωση. Η δημιουργία σχεδίου έχει ως στόχο την λήψη σημαντικών αποφάσεων, για την επιχείρηση που θα προκύψει μετά την ενοποίηση. Οι αποφάσεις αφορούν τους πόρους, τα προϊόντα, το ανθρώπινο δυναμικό και οποιαδήποτε αλλαγή απαιτείται να γίνει. (Papadakis, 2007)

#### 2.4.2 *Υλοποίηση ενεργειών μετά την Εξαγορά ή Συγχώνευση*

Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να ακολουθήσουν μια στρατηγική ανάπτυξης οφείλουν να γνωρίζουν πως το έργο τους δεν ολοκληρώνεται με την υπογραφή της συμφωνίας και την

υλοποίηση ενεργειών πριν την εξαγορά ή συγχώνευση. Σύμφωνα με απόψεις ερευνητών, για να υπάρξει ομαλή ενσωμάτωση, η επιχείρηση μετά την ενοποίηση, θα ήταν ορθό να λάβει υπόψη της και να υλοποιήσει τις ενέργειες που ακολουθούν.

I. *Γρήγορη εδραίωση της ηγετικής ομάδας*: Μετά το κλείσιμο της συμφωνίας βασική προτεραιότητα οφείλει να είναι η επιλογή ατόμων που θα απαρτίζουν την ομάδα που θα ηγείται της νέας επιχείρησης. Αποτελεί προτεραιότητα διότι οι επιχειρήσεις που πάσχουν από κενό ηγεσίας δεν μπορούν να λάβουν αποφάσεις και να ενημερώσουν τα μέλη τους για τους στόχους της επιχείρησης. Όσο πιο γρήγορά γίνεται η επιλογή των ατόμων που θα απαρτίζουν την ηγεσία τόσο πιο ομαλή θα είναι η διαδικασία ενσωμάτωσης (Covin et al., 1997).

II. *Η συμμετοχή των μεσαίων στελεχών*: Τα στελέχη μπορούν να ομαδοποιηθούν ανάλογα με το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο βρίσκονται μέσα στην επιχείρηση δηλαδή σε κατώτερα, μεσαία και ανώτερα. Τα κατώτερα στελέχη ασχολούνται με την επίβλεψη των υπαλλήλων κατά την εκτέλεση των καθηκόντων τους για την παραγωγή ενός αγαθού ή μιας υπηρεσίας. Τα μεσαία στελέχη επιβλέπουν τα κατώτερα στελέχη και είναι υπεύθυνοι για τον καθορισμό του καταλληλότερου τρόπου αξιοποίησης των πόρων της επιχείρησης. Τα ανώτερα στελέχη είναι υπεύθυνα για την απόδοση και την αποτελεσματικότητα που αφορά το σύνολο της επιχείρησης, δηλαδή όλων των τμημάτων, επιβλέπουν τα μεσαία στελέχη και καθορίζουν τους στόχους της επιχείρησης.

Οι επιχειρήσεις συνήθως εστιάζουν την προσοχή τους στο ρόλο των ανώτατων στελεχών μη δίνοντας σημασία στον ρόλο των μεσαίων στελεχών. Τα μεσαία στελέχη αποτελούν τον συνδετικό κρίκο μεταξύ των ανώτατων στελεχών και των υπολοίπων ατόμων που απαρτίζουν την επιχείρηση. Επομένως, η συμμετοχή τους κρίνεται απαραίτητη για την επιτυχία μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης (Marks και Mirvis, 1992).

III. *Αναζήτηση ευκαιριών ανάπτυξης*: Αρκετές επιχειρήσεις μετά την εξαγορά ή συγχώνευση στρέφουν το ενδιαφέρον τους αποκλειστικά στην μείωση του κόστους, αγνοώντας ελκυστικές δυνατότητες ανάπτυξης (π.χ. ενασχόληση με τον τομέα της έρευνας και ανάπτυξης, δηλαδή την ανεύρεση νέων τρόπων παραγωγής και βελτίωσης των υπαρχόντων, χρησιμοποιώντας τη σύγχρονη τεχνολογία και κάθε καινοτομία που βοηθάει στη δημιουργία νέων αγαθών και υπηρεσιών). Μετά από μια εξαγορά ή συγχώνευση, σημαντικό στοιχείο επιτυχίας αποτελεί ο βαθμός, στον οποίο η επιχείρηση μπορεί να τροφοδοτήσει ευκαιρίες ανάπτυξης (Papadakis, 2007)

IV. *Εδραίωση της επικοινωνίας εντός και εκτός της επιχείρησης*: Μετά από μια εξαγορά ή συγχώνευση, οι εργαζόμενοι συνήθως κυριεύονται από φόβο και άγχος. Τέτοιου είδους

συναισθήματα πηγάζουν λόγω της αβεβαιότητας για την θέση εργασίας τους στην νέα επιχείρηση καθώς και την έλλειψη ενημέρωσής τους για τους στόχους της νέας επιχείρησης και τις τυχόν αλλαγές. Η ύπαρξη άγνοιας και η απουσία ενημέρωσης των εργαζομένων μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση απόδοσης των εργαζομένων, αποχή από την εργασία, αντίσταση στην αλλαγή και γενικά αρνητική συμπεριφορά.

Η αδυναμία διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού μπορεί να αναδειχθεί και ο βασικός λόγος αποτυχίας μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να επικοινωνήσουν με τους υπαλλήλους τους και να τους ενημερώσουν για τους λόγους πραγματοποίησης της ενοποίησης, για το μέλλον τους στην επιχείρηση και τις αλλαγές που ενδέχεται να συμβούν, ελαχιστοποιούν τις τριβές με το προσωπικό και ενδυναμώνουν την ενοποίηση.

Εκτός από την εσωτερική επικοινωνία, υπάρχει και η εξωτερική (καλή επικοινωνία με πελάτες, επενδυτές και μέσα ενημέρωσης) που οφείλει να διατηρεί η επιχείρηση για την ανάπτυξή της (Appelbaum, 2000a).

V. *Γρήγορες επιτυχίες*: Η γρήγορη οργάνωση και οι γρήγορες επιτυχίες (αύξηση των πωλήσεων-κερδών, βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων) μετά την εξαγορά ή συγχώνευση βοηθούν τις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν πιο γρήγορα (Papadakis, 2007)

VII. *Έμφαση στην κουλτούρα*: Με την ενσωμάτωση των επιχειρήσεων επέρχεται ο "γάμος" κουλτούρων. Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην εξαγορά ή συγχώνευση πρέπει να αποφασίσουν ποια κουλτούρα θα ασπαστεί η νέα επιχείρηση. Υπάρχουν πέντε είδη γάμου που είναι τα εξής:

α) Ανοικτός γάμος: Διατήρηση και των δύο κουλτούρων. Η εξαγοράζουσα επιχείρηση δεν προσπαθεί να αλλάξει τον τρόπο λειτουργίας της εξαγοραζόμενης.

β) Παραδοσιακός γάμος-Απορρόφηση: Η εξαγοράζουσα αλλάζει τον τρόπο λειτουργίας της εξαγοραζόμενης εταιρείας με στόχο να την προσαρμόσει στα δικά της δεδομένα.

γ) Μοντέρνος γάμος: Δεν υπερισχύει η κουλτούρα από την εξαγοράζουσα ή την εξαγοραζόμενη αλλά γίνεται ανταλλαγή στοιχείων ώστε να υιοθετηθούν τα καλύτερα στοιχεία από κάθε επιχείρηση.

δ) Μετασχηματισμός: Μεταβάλλεται ο τρόπος λειτουργίας της εξαγοράζουσας και της εξαγοραζόμενης εταιρείας.

ε) Αντίστροφη εξαγορά: Κυριαρχεί η κουλτούρα της εξαγοραζόμενης εταιρείας.

Η κουλτούρα αποτελεί σημαντικό στοιχείο για μια επιχείρηση γιατί δείχνει τον τρόπο που λειτουργεί. Τα στελέχη πρέπει να αποφασίσουν ποιες αλλαγές πρέπει να γίνουν, πόσο γρήγορα και σε ποιο βαθμό δέχονται τις αλλαγές τα άτομα που απαρτίζουν την κάθε επιχείρηση που συμμετέχει στην ενοποίηση (Cartwright και Cooper, 1990)



VIII. *Εξυπηρέτηση όλων των πελατών χωρίς διακοπή*: Συνήθως, οι επιχειρήσεις μετά από μια εξαγορά ή συγχώνευση επικεντρώνονται σε εσωτερικά θέματα, δηλαδή προσπαθούν να επιλύσουν προβλήματα που παρουσιάζονται λόγω της ενσωμάτωσης με αποτέλεσμα να παραμελούν τον πελάτη.

Μετά την ενσωμάτωση η επιχείρηση πρέπει να συνεχίσει να ενδιαφέρεται για την ικανοποίηση των πελατών και ακόμη περισσότερο για τους πελάτες της επιχείρησης-στόχου. Προσοχή πρέπει να δοθεί και στους εργαζόμενους που ασχολούνται με τις πωλήσεις στην επιχείρηση. Το προσωπικό που απασχολείται στον τομέα των πωλήσεων οφείλει, να γνωρίζει για την επίδραση της εξαγοράς ή συγχώνευσης στους πελάτες, διότι μόνο έτσι μπορεί να ενημερώσει τους πελάτες, να τους εντυπωσιάσει και να τους πείσει πως η ενσωμάτωση θα έχει θετικά αποτελέσματα και σε αυτούς (Papadakis, 2007).

## 2.5 Κίνητρα εξαγορών και συγχωνεύσεων

Πίσω από μια στρατηγική ανάπτυξης και συγκεκριμένα την απόφαση μιας επιχείρησης για εξαγορά ή συγχώνευση, κρύβονται κίνητρα που δελεάζουν την επιχείρηση, να προβεί σε μια στρατηγική τέτοιου βεληνεκούς. Τα κίνητρα που μπορούν να διακριθούν είναι: το κίνητρο της ορθολογικής οργανώσεως και επεκτάσεως των επιχειρήσεων, το αμυντικό κίνητρο, το επιθετικό κίνητρο και το κερδοσκοπικό κίνητρο (Σακέλλης, 2001)

### *Το κίνητρο της ορθολογικής οργανώσεως και επεκτάσεως των επιχειρήσεων*

Σύμφωνα με το κίνητρο της ορθολογικής οργανώσεως και επεκτάσεως των επιχειρήσεων, οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να συγχωνευθούν ή να πραγματοποιήσουν μια εξαγορά, ενδεχομένως να αποσκοπούν σε επέκταση των δραστηριοτήτων τους εισρέοντας σε νέες εγχώριες ή διεθνείς αγορές, σε νέες πηγές εφοδιασμού πρώτων υλών ή ακόμη και σε νέους δρόμους διαθέσεως των προϊόντων τους, δηλαδή ενέργειες που οδηγούν στην ύπαρξη συνεργίας.

Η εδραίωση μιας επιχείρησης σε νέες αγορές μπορεί να καταστήσει εφικτή μια μείωση του κόστους παραγωγής, κατανέμοντας τα γενικά έξοδα σε μεγαλύτερο όγκο παραγωγής. Άλλη επιχείρηση μέσα από την ενοποίηση μπορεί να επιλέξει διαφορετική κατεύθυνση, τον δρόμο της διαφοροποίησης (diversification), δηλαδή την επέκταση των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σε κερδοφόρες κατηγορίες προϊόντων ή την κάθετη ολοκλήρωση.

### *Το αμυντικό κίνητρο*

Σύμφωνα με το αμυντικό κίνητρο η επιχείρηση που πραγματοποιεί μια ενοποίηση, αποβλέπει στην ισχυροποίηση της θέσης της στην αγορά και στην αποτροπή πιθανής εξαγοράς αυτής από κάποια άλλη ανταγωνίστρια της.

### *Το επιθετικό κίνητρο*

Σύμφωνα με το επιθετικό κίνητρο μια επιχείρηση καταφεύγει σε εξαγορά ή συγχώνευση για να κάνει ένα πιθανό αντίπαλό της - ανταγωνιστή της, σύμμαχο της.

### *Το κερδοσκοπικό κίνητρο*

Σύμφωνα με το κερδοσκοπικό κίνητρο μια επιχείρηση εξαγοράζει μια άλλη, έχοντας ως στόχο να ανεβάσει την αξία της, προκειμένου, μετά την παρέλευση μιας χρονικής περιόδου, να την πωλήσει σε τρίτους.

Οι επιχειρήσεις μέσα από μια εξαγορά ή συγχώνευση στοχεύουν στην υλοποίηση συγκεκριμένων ενεργειών, με απώτερο σκοπό την ενδυνάμωσή τους. Οι ενέργειες που τις δελεάζουν-ωθούν, να προβούν σε μια εξαγορά ή συγχώνευση είναι οι ακόλουθες :

*Αύξηση δυναμικής στην αγορά:* Η αύξηση δυναμικής στην αγορά μπορεί να υλοποιηθεί με την επέκταση μιας επιχείρησης σε νέες εγχώριες ή διεθνείς αγορές. Με μια εξαγορά ή συγχώνευση καθίσταται ευκολότερο για μια επιχείρηση να επεκταθεί παρά να προβεί στην ανακάλυψη ενός νέου προϊόντος. Γνωρίζοντας πως η καινοτομία αποτελεί χαρακτηριστικό των ημερών μας, μια πιθανή εξαγορά ευνοεί μια επιχείρηση, να αντιμετωπίσει τις ενδεχόμενες αλλαγές και να την οδηγήσει στην κατάκτηση μιας αγοράς (Παπαδάκης, 2007; Broutthers et al., 1998).

*Εκμετάλλευση οικονομιών κλίμακας:* Η μείωση του κόστους αποτελεί ένα από τα κίνητρα που προσπαθούν να επιτύχουν οι περισσότερες επιχειρήσεις στον τομέα παραγωγής (π.χ. αγορά πρώτων υλών, διαχείριση αποθεμάτων) ή σε άλλους λειτουργικούς τομείς (π.χ. προβολή, έρευνα και ανάπτυξη). Με τον όρο οικονομιών κλίμακας ορίζουμε την μείωση του μέσου μακροχρόνιου κόστους καθώς αυξάνεται η ποσότητα παραγωγής (Πετράκης, 1999).

*Εκμετάλλευση οικονομιών φάσματος:* Οι επιχειρήσεις που μέσα από μια εξαγορά ή συγχώνευση στοχεύουν στην παραγωγή και διάθεση του προϊόντος στην αγορά, δηλαδή επιλέγουν κατοποποίηση, καταφέρνουν να μειώσουν το κόστος σε σχέση με πριν, που λειτουργούσαν ως ξεχωριστά εξειδικευμένες επιχειρήσεις (Πετράκης, 1999).

*Υπέρβαση εμποδίων εισόδου:* Οι εξαγορές ή συγχωνεύσεις παρέχουν την δυνατότητα στις επιχειρήσεις, να προχωρήσουν στην είσοδό τους σε μια νέα χώρα, την γνώση της αγοράς και των προτιμήσεων των εγχώριων καταναλωτών καθώς και την χρήση του εγκαταστημένου δικτύου διανομής. Μια εξαγορά ή συγχώνευση απομακρύνει τα εμπόδια εισόδου (ποσά

επένδυσης για εγκαταστάσεις, διαφήμιση του προϊόντος) και ευνοεί την ανάπτυξής σε μια νέα χώρα που διαφορετικά θα αποτελούσε τροχοπέδη αν η επιχείρηση λειτουργούσε ανεξάρτητα και δεν πραγματοποιούσε την ενοποίηση (Jackson και Schuler, 2001).

*Συνδυασμός και αλληλοσυμπλήρωση πόρων:* Μέσα από τις εξαγορές και συγχωνεύσεις οι επιχειρήσεις μπορούν να εκμεταλλευτούν πόρους όπως υλικούς (χρηματοοικονομικοί, φυσικοί, τεχνολογικοί) ή άυλους (ανθρώπινο κεφάλαιο, οργανωσιακό, πληροφοριακό, καινοτομία, φήμη) καθώς και ικανότητες (τεχνολογία, πρώτες ύλες, εταιρική κουλτούρα, κλίμα εργασίας) που οι ίδιες δεν κατέχουν, αλλά μπορούν να αποκτήσουν, αν ακολουθήσουν την συγκεκριμένη στρατηγική ανάπτυξης (Cartwright και Cooper, 1990).

*Μείωση κόστους και χρόνου ανάπτυξης νέων προϊόντων:* Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις υποκαθιστούν την ανάγκη μιας επιχείρησης για καινοτομία. Η ερμηνεία που μπορεί να δοθεί για την απόκτηση καινοτομίας μέσω ενοποίησης, είναι οι περιορισμένοι πόροι που ενδεχομένως, να διαθέτει μια επιχείρηση, με αποτέλεσμα να διστάζει, να επενδύσει σε έρευνα και ανάπτυξη νέων προϊόντων. Επιπρόσθετα, τα αποτελέσματα της καινοτομίας σε μια επιχείρηση δεν εμφανίζονται άμεσα και το ρίσκο είναι υψηλό γι' αυτό τα ανώτατα στελέχη προτίθενται να πληρώσουν υψηλή υπεραξία σε μια επιχείρηση για να εξαλείψουν το ρίσκο και τον χρόνο για την ανάπτυξη νέου προϊόντος.

Η δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων, χρησιμοποιώντας τους πόρους - τις ικανότητες της επιχείρησης ή των επιχειρήσεων που εξαγοράστηκαν - συγχωνεύθηκαν, μειώνουν κόστος, χρόνο και ρίσκο (Brouthers et al., 1998).

*Αύξηση διαφοροποίησης - Διασποράς δραστηριοτήτων:* Η επιλογή μιας επιχείρησης να εισρεύσει σε άγνωστες γι' αυτήν αγορές, πραγματοποιώντας το με την διαφοροποίηση των δραστηριοτήτων της, καθίσταται εφικτή και περιορίζεται ο κίνδυνος αποτυχίας, όταν προηγείται μια εξαγορά ή συγχώνευση. Οι γνώσεις των στελεχών της επιχείρησης-στόχου δίνουν ώθηση στην εξαγοράζουσα ή απορροφούσα επιχείρηση να επεκταθεί με μεγαλύτερη ευκολία σε νέες δραστηριότητες (Trautwein, 1990).

*Εξάλειψη μειωμένης αποδοτικότητας επιχείρησης - στόχου:* Η επιχείρηση-αγοραστής (εξαγοράζουσα) μπορεί με τις ικανότητες (πρώτες ύλες, τεχνολογία, επιχειρησιακή κουλτούρα, κλίμα εργασίας, δίκτυο πωλήσεων, κ.α.) που διαθέτει, να βελτιώσει σε σημαντικό βαθμό την απόδοση της επιχείρησης-στόχου (Berkovitch και Narayanan, 1993).

*Αποφυγή υπερβάλλοντος ανταγωνισμού:* Η επέκταση μιας επιχείρησης σε αγορές σχετικές και μη με το χώρο δραστηριοποίησής της, περιορίζει την εξάρτησή της από την αγορά στην οποία προηγουμένως απευθυνόταν, εκεί που ο ανταγωνισμός μπορεί να ήταν έντονος.

*Μείωση υπερβάλλουσας ρευστότητας της επιχείρησης – αγοραστή:* Όταν μια επιχείρηση ευημερεί, έχοντας αρκετά χρηματικά διαθέσιμα, μπορεί να προβεί σε επένδυση αυτών μέσω μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης (Trautwein, 1990).

*Αύξηση του μεριδίου αγοράς:* Οι επιχειρήσεις που ακολουθούν τον δρόμο των εξαγορών ή συγχωνεύσεων οδηγούνται σε αύξηση του μεγέθους τους και συνήθως σε αύξηση της δύναμής τους. Αυτό τους δίνει το προβάδισμα να αντιμετωπίσουν με μεγαλύτερη σιγουριά τους ανταγωνιστές τους στο εσωτερικό και στο εξωτερικό και να δημιουργήσουν μεγαλύτερα κέρδη. Μέσα από τις εξαγορές ή συγχωνεύσεις καταφέρνουν να προσεταιριστούν τα στελέχη που κατέχουν περισσότερες γνώσεις, να αντιμετωπίσουν υποκατάστατα προϊόντα, καθώς και την προσέλευση νέων ανταγωνιστών στον κλάδο (Παπαδάκης, 2007)

*Μείωση απειλών:* Μια επιχείρηση μπορεί να περιορίσει τις απειλές από τον προμηθευτή της, ακολουθώντας μια κάθετη ολοκλήρωση προς τα πίσω, πραγματοποιώντας εξαγορά ή συγχώνευση. Οι απειλές μπορεί να σχετίζονται με την διακοπή συνεργασίας ή την παροχή πρώτων υλών σε υψηλότερη τιμή από την πλευρά του προμηθευτή. Η επιχείρηση με αυτό τον τρόπο ενδυναμώνει την ανταγωνιστική θέση της κύριας δραστηριότητάς της (Carpenter και Sanders, 2008).

*Διοικητική αλαζονεία (Managerial hubris):* Η υπερβολική αυτοπεποίθηση των διοικητικών στελεχών, αναφορικά με τον τρόπο που μπορούν να διοικήσουν μια επιχείρηση, ωθεί σε εξαγορές-συγχωνεύσεις. Ωστόσο, η στάση τους αυτή μπορεί να οδηγήσει σε υπερεκτίμηση της αξίας μιας πιθανής εξαγοράς, δηλαδή διάθεση μεγαλύτερων ποσών από όσο θα έπρεπε για μια συναλλαγή ή δημιουργία μη ρεαλιστικών υποθέσεων σχετικά με την δυνατότητα επίτευξης της ενοποίησης (Carpenter και Sanders, 2008).

## 2.6 Παράγοντες που οδηγούν στην επιτυχία μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης

Οι παράγοντες που επηρεάζουν θετικά μια εξαγορά ή συγχώνευση και την οδηγούν στην επιτυχία σύμφωνα με μελέτες ερευνητών είναι: το στρατηγικό όραμα και ταίριασμα, ο έλεγχος οφελών και κινδύνων της επιχείρησης-στόχου, ο έλεγχος κουλτούρας, η έγκαιρη εξαγορά-συγχώνευση, η εμπειρία, η τυποποίηση διαδικασιών λήψης αποφάσεων της επιχείρησης-στόχου, η επικοινωνία, η ξεκάθαρη ηγεσία και η έμφαση στους πελάτες.

I. *Στρατηγικό όραμα και ταίριασμα:* Το στρατηγικό όραμα θεωρείται ένας σημαντικός παράγοντας πριν την υλοποίηση μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης. Τα ανώτατα στελέχη οφείλουν να διατυπώσουν με σαφήνεια, το σκεπτικό τους για την ενοποίηση, για να επικεντρωθούν στη

δημιουργία μακροπρόθεσμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι μόνο στις βραχυπρόθεσμες βελτιώσεις που αφορούν την λειτουργία της επιχείρησης. Όταν υπάρχει στρατηγικό όραμα, οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταπεξέλθουν σε δυσκολίες και προβλήματα που ενδεχομένως θα εμφανιστούν κατά τη διάρκεια της συμφωνίας καθώς και στο διάστημα μετά την ενοποίηση.

Οι επιχειρήσεις που επιθυμούν να προχωρήσουν σε μια εξαγορά ή συγχώνευση έχοντας ως στόχο συνεργίες, να επιτύχουν αύξηση δυναμικής σε μια αγορά, εμφάνιση οικονομιών κλίμακας, αύξηση μεριδίου αγοράς, κ.α., θα πρέπει να εκτιμούν αν οι επιχειρήσεις-στόχοι, αποτελούν τους κατάλληλους συνεργάτες για την ενοποίηση, αν ταιριάζουν μεταξύ τους, ώστε να εκπληρώσουν το στρατηγικό όραμα. Η ηγεσία της εξαγοράζουσας ή απορροφούσας επιχείρησης όπως και της επιχείρησης-στόχου θα πρέπει να αναλύσει προσεχτικά το στρατηγικό όραμα, δηλαδή να ελέγξει πως ταιριάζει-εντάσσεται κάθε επιχείρηση σε αυτό το όραμα καθώς και την συμβατότητά τους σε σχέση με τις κουλτούρες, τα συστήματα και τις διαδικασίες (Epstein, 2005).

II. *Έλεγχος οφελών και κινδύνων της επιχείρησης – στόχου*: Μια κρίσιμη στιγμή σε όλη τη διαδικασία της εξαγοράς ή συγχώνευσης είναι η επιλογή της επιχείρησης-στόχου. Σε αυτό το στάδιο, τα οφέλη και οι κίνδυνοι από την ενδεχόμενη εξαγορά ή συγχώνευση καθώς και το μέγεθος των αλλαγών που θα ακολουθήσουν, θα πρέπει να αξιολογηθούν. Η πλήρης κατανόηση, τόσο από τα ανώτατα στελέχη όσο και από τους μετόχους της εξαγοράζουσας ή απορροφούσας επιχείρησης, για τα οφέλη και τους κινδύνους της εξαγοράς ή συγχώνευσης, πριν από τη συμφωνία της ενοποίησης, είναι σημαντική. Οι εξαγορές και συγχωνεύσεις δεν θα πρέπει, να εκληφθούν ως βραχυπρόθεσμες εταιρικές κρίσεις, αλλά μάλλον ως μακροπρόθεσμες διαδικασίες αλλαγής των επιχειρήσεων, με ευρεία άμεσες και έμμεσες συνέπειες για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς. Η άμεση αναγνώριση των αναμενόμενων οφελών και των κινδύνων βοηθά, να κατανοήσουμε καλύτερα και να σχεδιάσουμε τις απαραίτητες αλλαγές και συνεπώς, συμβάλλει στην ομαλότερη μετάβαση σε νέες συνθήκες και σε υψηλότερη πιθανότητα για λιγότερα προβλήματα κατά την εφαρμογή της ενοποίησης (Papadakis, 2005).

Για τον έλεγχο των επιχειρήσεων πριν την ενοποίηση, δημιουργείται μια ομάδα ελέγχου. Η ομάδα απαρτίζεται από έναν αριθμό ατόμων που ανήκουν σε διαφορετικές ειδικότητες όπως ορκωτοί λογιστές, δικηγόροι και άλλοι ειδικοί που επιλέγονται από τις επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην ενοποίηση (Epstein, 2005).

III. *Έλεγχος κουλτούρας*: Η ασυμβατότητα εταιρικών κουλτούρων μεταξύ επιχειρήσεων που στοχεύουν σε μια εξαγορά ή συγχώνευση μπορεί, να αποτελέσει ένα σημαντικό εμπόδιο. Σύμφωνα με τον Epstein (2005), οι έλεγχοι βασίζονται στις φιλοσοφίες των επιχειρήσεων, σε τρόπους εργασίας, σε στυλ ηγεσίας, συνήθειες και προσδοκίες που είναι θέματα κουλτούρας. Ο έλεγχος κουλτούρας στοχεύει στην προσπέλαση του εμποδίου, δηλαδή την ασυμβατότητα, αυξάνοντας την αντίληψη για θέματα που οφείλουν, να διευθετηθούν κατά τη διάρκεια μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης. Η σωστή διεκπεραίωση του ελέγχου κάνει τα στελέχη, να αισθάνονται πιο άνετα, ενώ μπορούν, να αντιμετωπίσουν οποιοδήποτε θέμα της επιχείρησης. Σύμφωνα με την Bellou (2010), η εταιρική κουλτούρα μπορεί, να επηρεάσει θετικά ή αρνητικά την συμπεριφορά των εργαζομένων και κατ' επέκταση την ικανοποίησή τους από την εργασία τους. Ικανοποίηση από την εργασία, λαμβάνει ένας εργαζόμενος, όταν κάνει χρήση των ικανοτήτων, αξιών, και εμπειριών του και βαδίζει σύμφωνα με τις προσδοκίες του. Όταν τα στελέχη, των επιχειρήσεων που ενοποιούνται, γνωρίζουν το χάσμα κουλτούρων, είναι σε θέση να καταλήξουν σε μια πιο γρήγορη συμφωνία για την επιλογή κουλτούρας μετά το κλείσιμο της συμφωνίας ( Hubbard, 2001).

IV. *Έγκαιρη εξαγορά – συγχώνευση*: Αρκετοί ερευνητές συνήθιζαν να λένε ότι η διαδικασία εξαγοράς ή συγχώνευσης πρέπει να πραγματοποιείται αργά, προσεκτικά και να ελαχιστοποιούνται τα λάθη. Δυστυχώς, η σκέψη ήταν λανθασμένη. Σε ένα κόσμο που η τεχνολογία καλπάζει συνεχώς και ο ανταγωνισμός αυξάνεται ταχέως, οι επιχειρήσεις πρέπει, να ενεργούν και να αντιδρούν γρήγορα. Η έγκαιρη εξαγορά ή συγχώνευση αποτελεί μια σημαντική αναπτυξιακή ανταπόκριση σε μια αγορά που δέχεται σημαντικές αλλαγές. Εάν δεν υλοποιηθεί η ενοποίηση γρήγορα, οι ευκαιρίες εξανεμίζονται και οι επιχειρήσεις δεν καταφέρνουν, να αποκομίσουν οφέλη.

Οι επιχειρήσεις που κερδίζουν είναι αυτές που μαθαίνουν πιο γρήγορα, ενεργούν ταχύτερα, και μπορούν να προσαρμοστούν πιο γρήγορα. Οι επιχειρήσεις θα συμπιέσουν το χρόνο, λαμβάνοντας σωστές αποφάσεις για την δημιουργία οικονομικής αξίας και την διάθεση των πόρων. Η εφαρμογή των αποφάσεων θα οδηγήσει τις επιχειρήσεις, να κρατήσουν μια σθεναρή στάση που θα έχει ως στόχο την ανάπτυξη και τη σωστή διαχείριση, την οργανωσιακή δομή, την κουλτούρα και την μακροπρόθεσμη διατήρηση της οικονομικής αξίας (Huang και Kleiner, 2004).

V. *Εμπειρία*: Οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις είναι συνήθως περίπλοκες και απαιτητικές διαδικασίες, που οδηγούν σε μοναδικές (θετικές ή αρνητικές) εμπειρίες μάθησης. Έχει

υποστηριχθεί ότι η εμπειρία που αποκτήθηκε από τα ανώτατα στελέχη μιας προηγούμενης εξαγοράς ή συγχώνευσης, μπορεί, να συμβάλλει στην επιτυχία των μετέπειτα συμφωνιών. Η εμπειρία από προηγούμενες εξαγορές και συγχωνεύσεις είναι ιδιαίτερα σημαντική στην περίπτωση των προβληματικών επιχειρήσεων (*distressed firms*), επιχειρήσεις που δεν μπορούν, να ανταποκριθούν ή εμφανίζουν δυσκολίες στην αποπληρωμή των οικονομικών τους υποχρεώσεων προς τους πιστωτές τους. Η πιθανότητα οικονομικής δυσχέρειας αυξάνεται, όταν μια επιχείρηση έχει υψηλό πάγιο κόστος, δύσκολα ρευστοποιήσιμα περιουσιακά στοιχεία ή όταν τα έσοδα μειώνονται αρκετά σε περιόδους οικονομικής ύφεσης (Appelbaum et al., 2000a). Άλλοι παράγοντες, που συνδέονται με την εμπειρία και παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιτυχία μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης, είναι η ικανότητα μιας επιχείρησης να μαθαίνει από προηγούμενα λάθη που έχει διαπράξει σε μια παλαιότερη ενοποίηση καθώς και η προθυμία της να ακολουθεί συμβουλές, ώστε να μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες επιτυχίας (Hubbard, 2001).

VI. *Τυποποίηση διαδικασιών λήψης αποφάσεων της επιχείρησης - στόχου*: Μια σαφή στρατηγική για την υλοποίηση της ενοποίησης κρίνεται απαραίτητη, πριν η επιχείρηση προβεί σε μια εξαγορά ή συγχώνευση. Ένας εκ των προτέρων προγραμματισμός της διαδικασίας, με βάση τις ανάγκες της επιχείρησης και τον καθορισμό των χρηματοοικονομικών και στρατηγικών στόχων που επιδιώκονται, συνήθως οδηγεί σε μια πιο αποτελεσματική υλοποίηση της εξαγοράς ή συγχώνευσης. Καθοριστικό ρόλο προς την κατεύθυνση αυτού του στόχου μπορεί να παίξει, η εσωτερική οργάνωση, η δομή, τα συστήματα και οι διαδικασίες της ίδιας της επιχείρησης-στόχου (Papadakis, 2005).

VII. *Επικοινωνία*: Οι αλλαγές που επέρχονται μετά από μια εξαγορά ή συγχώνευση θορυβούν το ανθρώπινο δυναμικό των επιχειρήσεων. Μάνατζερς και εργαζόμενοι της εξαγοραζόμενης ή απορροφώμενης επιχείρησης αρχίζουν να αισθάνονται ότι απειλούνται από τις φαινομενικά πιο αποτελεσματικές διαδικασίες και το υψηλό επίπεδο ταλέντου της εξαγοράζουσας ή απορροφούσας επιχείρησης. Ωστόσο, τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να είναι καλύτερα προετοιμασμένα για τις αντιδράσεις που θα προέλθουν από το εργατικό δυναμικό της εξαγοραζόμενης ή απορροφώμενης επιχείρησης και οφείλουν να δράσουν μέσω της ανάπτυξης επικοινωνίας με τους μάνατζερς και τους εργαζόμενους.

Μια πράξη εξαγοράς ή συγχώνευσης αποτελεί μια ενέργεια, η οποία συνδέεται με μεγάλη αβεβαιότητα, φήμες και συνεχείς αποφάσεις που αλλάζουν το σκηνικό. Η ανάπτυξη επικοινωνίας μεταξύ των μελών των επιχειρήσεων πριν και μετά την συμφωνία βοηθά στην πραγματοποίηση μιας επιτυχημένης εξαγοράς ή συγχώνευσης. Ξεκάθαρη και συνεχής

επικοινωνία κατά τη διάρκεια της διαδικασίας ενοποίησης, μπορεί να δώσει καθοριστικές απαντήσεις και να διαλύσει τις φήμες. Η ανοικτή επικοινωνία είναι απαραίτητη, διασαφηνίζει τις προσδοκίες και μειώνει την ασάφεια (Appelbaum et al., 2000a; Appelbaum et al., 2000b).

VIII. *Ξεκάθαρη ηγεσία*: Στο παρελθόν, οι πιο αποτυχημένες εξαγορές-συγχωνεύσεις έχουν υποφέρει από ασαφείς σχέσεις και κακώς καθορισμένες σχέσεις, συνήθως κατά το πρώτο έτος της ενοποίησης. Σε κάθε προσπάθεια αλλαγής, η ηγεσία είναι σημαντική γιατί παρέχει σαφή κατεύθυνση για την πορεία της επιχείρησης σε ένα αβέβαιο μέλλον. Η επιλογή των ανώτατων στελεχών θα πρέπει, να πραγματοποιηθεί γρήγορα. Όσο πιο γρήγορα ορίζονται και κατανέμονται οι βασικοί ρόλοι των στελεχών τόσο ενισχύεται η προσπάθεια ενσωμάτωσης (Hay Group, 2010). Η ηγεσία οφείλει να αναπτύξει ένα ξεκάθαρο όραμα, μια ξεκάθαρη αποστολή και να προβεί στην ανακοίνωση νέων αξιών της επιχείρησης στο ανθρώπινο δυναμικό της. Ωστόσο, υπάρχουν περιπτώσεις εξαγορών και συγχωνεύσεων που παρατηρούνται συχνά συγκρούσεις, μεταξύ των ατόμων της εξαγοράζουσας ή απορροφούσας επιχείρησης και της επιχείρησης-στόχου, που επίκεινται στην ανάληψη ηγεσίας (Cohen και Jennings, 2005).

IX. *Εμφαση στους πελάτες*: Μετά την ενσωμάτωση, πολλές επιχειρήσεις εμφανίζουν μείωση των πωλήσεων, καθώς και έναν αυξημένο αριθμό παραπόνων που αφορούν την εξυπηρέτηση πελατών τους. Ως εκ τούτου, οι μάνατζερς οφείλουν να μεριμνήσουν, ώστε να διατηρηθούν τα πρότυπα των πωλήσεων και της εξυπηρέτησης που οι πελάτες τους αναμένουν. Δράσεις για την αύξηση των πωλήσεων και την καλύτερη εξυπηρέτηση ή παροχή υπηρεσιών πρέπει, να σχεδιάζονται, να προγραμματίζονται και να εκτελούνται άμεσα (Galpin και Herndon, 2008).

## 2.7 Παράγοντες που οδηγούν στην αποτυχία μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης

Μια εξαγορά ή συγχώνευση δεν οδηγεί πάντα στα επιθυμητά αποτελέσματα ή τους στόχους που είχαν τεθεί πριν το κλείσιμο της συμφωνίας. Έρευνες τόσο από ακαδημαϊκούς όσο και από εταιρείες παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών έδειξαν πως το 50 με 75 τοις εκατό των εξαγορών-συγχωνεύσεων αποτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις αρχικές τους προσδοκίες. Τα αντικίνητρα ή οι λόγοι αποτυχίας που έχουν παρατηρηθεί σε ενοποιήσεις είναι: Δυσκολίες ενοποίησης, ανεπαρκής αξιολόγηση της επιχείρησης-στόχου, υπερβολική προσήλωση σε εξαγορές, αδυναμία υλοποίησης συνεργιών, ρόλος στελεχών, δημιουργία πολύ μεγάλης επιχείρησης και υπερβολικό χρέος .



*Ι.Δυσκολίες ενοποίησης:* Οι δυσκολίες ενοποίησης, που μπορεί να αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις, που πραγματοποιούν μια εξαγορά ή συγχώνευση, μπορεί να οφείλονται στη διαφορετική εταιρική κουλτούρα των επιχειρήσεων, στη διαφορετική οργανωσιακή δομή και στο διαφορετικό στυλ διοίκησης, στα διαφορετικά μηχανογραφικά, λογιστικά συστήματα καθώς και στα συστήματα ελέγχου και παραγωγής (Παπαδάκης, 2007). Σύμφωνα με τους Huang και Kleiner (2004) η ασυμβατότητα κουλτούρων εκτιμάται ως το μεγαλύτερο εμπόδιο για την υλοποίηση μιας ενοποίησης.

Ωστόσο, η διαφορετικότητα δεν αποτελεί το μοναδικό παράγοντα που οδηγεί στην αποτυχία μιας ενοποίησης. Η αδυναμία γρήγορης ενοποίησης των επιχειρήσεων, υπογραμμίζεται ως ένας δεύτερος παράγοντας, που φέρει ως συνέπειες την τροποποίηση των αρχικών σχεδίων της εξαγοράς ή συγχώνευσης και την αύξηση της αβεβαιότητας μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης-στόχου αλλά και της επιχείρησης-αγοραστή (Bucerius and Homburg, 2006).

Ένας τρίτος παράγοντας είναι η αμεριμνησία των επιχειρήσεων προς το ανθρώπινο δυναμικό. Οι επιχειρήσεις που συμμετέχουν στην ενοποίηση, δεν πιστεύουν πως οι εργαζόμενοι μπορούν, να επηρεάσουν αρνητικά την συμφωνία και γενικά την διαδικασία ενσωμάτωσης με αποτέλεσμα, να το θεωρούν απλό ζήτημα και να μην ασχολούνται με την διαχείρισή του (Jackson και Schuler, 2001). Οι εργαζόμενοι μετά την ενσωμάτωση δέχονται διαφορετικά ερεθίσματα λόγω των αλλαγών που παρουσιάζονται στην επιχείρηση. Αυτό οφείλεται στα στελέχη που προβαίνουν σε αλλαγές, όπως στο στυλ διοίκησης, διαδικασίες, κ.α., χωρίς να λαμβάνουν υπόψη την αντίδραση των εργαζομένων. Η αδιαφορία των στελεχών για τη διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού οδηγεί στη δημιουργία ενός νέου ψυχολογικού συμβολαίου. Το ψυχολογικό συμβόλαιο αναφέρεται στην άτυπη σχέση που αναπτύσσεται μεταξύ εργαζομένου και επιχείρησης πέραν του γραπτού εργασιακού συμβολαίου. Αυτή η μορφή συμβολαίου βασίζεται και δομείται από άρρητες ή ρητές υποσχέσεις, δεσμεύοντας τις δύο πλευρές (επιχείρηση και εργαζόμενους) σε μια συμφωνία. Οι υποσχέσεις από την πλευρά της επιχείρησης αφορούν την καριέρα, την αμοιβή, το εργασιακό περιβάλλον, κ.α. ενώ από την πλευρά των εργαζομένων την ηθική συμπεριφορά, τον επαγγελματισμό, τον εργασιακό ρόλο, κ.α. Κάθε εργαζόμενος αντιλαμβάνεται με διαφορετικό τρόπο την συμφωνία γεγονός που επηρεάζει αρνητικά την διαδικασία ενσωμάτωσης (Bellou, 2007a). Ζητήματα που αφορούν το ανθρώπινο δυναμικό πρέπει να λαμβάνονται υπόψη όταν αποφασίζεται μια εξαγορά ή συγχώνευση επιχειρήσεων για να υπάρξει ομαλή ενσωμάτωση.

Μετά την ενοποίηση οι εργαζόμενοι βρίσκονται κάτω από το πέπλο της αβεβαιότητας με αποτέλεσμα να διανύουν μια περίοδο με αναπάντητα ερωτήματα. Διακατέχονται από άγχος, φόβο και αγωνία για την σταδιοδρομία τους στην επιχείρηση. Τα ερωτήματα που απασχολούν

κατά κόρον έναν εργαζόμενο είναι αν θα συνεχίσει, να εργάζεται και αν θα επηρεαστεί η αμοιβή του. Η διατήρηση της αβεβαιότητας από την πλευρά της επιχείρησης οδηγεί στη μείωση της παραγωγικότητας, στην αύξηση των απουσιών, στη χαμηλή ικανοποίηση από την εργασία, στην αντίσταση σε αλλαγές, στην ηττοπάθεια και γενικά μια αρνητική συμπεριφορά των εργαζομένων (Cartwright και Cooper, 1990; Nikandrou et al., 2000).

Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις αδιαφορούν για το τι σκέφτονται, νιώθουν και πως αντιδρούν οι εργαζόμενοι και τα στελέχη της εξαγοράζουσας ή απορροφούσας επιχείρησης, της επιχείρησης-στόχου σε μια επικείμενη αλλαγή. Η ύπαρξη αβεβαιότητας, η έλλειψη ενημέρωσης και η απουσία επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση θεωρούνται σημαντικά εμπόδια σε μια στρατηγική ανάπτυξης (Bhal et al., 2009).

*II. Ανεπαρκής αξιολόγηση της επιχείρησης-στόχου:* Πριν την συμφωνία μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης, η εξαγοράζουσα ή απορροφούσα επιχείρηση προβαίνει σε μια διαδικασία ελέγχου (due diligence) της επιχείρησης-στόχου, σύμφωνα με την οποία αποτιμά τα οφέλη που θα της αποφέρει και τα κόστη που πιθανόν θα εμφανιστούν. Η διαδικασία ελέγχου, χαρακτηρίζεται ως μια διαδικασία έρευνας από την πλευρά της εξαγοράζουσας ή απορροφούσας επιχείρησης, για να επιβεβαιώσει, αν η επιχείρηση-στόχος διαθέτει τις προδιαγραφές, για να προχωρήσει στην ενοποίηση. Όσο πιο ενδελεχής έλεγχος πραγματοποιείται, τόσο μεγαλύτερη πληροφόρηση υπάρχει για την επιχείρηση-στόχο. Πολλές φορές, όμως η διαδικασία ελέγχου αποδεικνύεται ανεπαρκής με αποτέλεσμα να υπερεκτιμηθούν τα οφέλη ή να υποεκτιμηθούν τα κόστη, γεγονός που συνεπάγεται υψηλότερο ρίσκο για τους μετόχους της εξαγοράζουσας ή απορροφούσας επιχείρησης. Μετά από έναν αδύναμο έλεγχο η εξαγοράζουσα ή απορροφούσα επιχείρηση έρχεται αντιμέτωπη με καταστάσεις τις οποίες δεν είχε προβλέψει (Παπαδάκης, 2007 ; Howson, 2003).

*III. Υπερβολική προσήλωση σε εξαγορές ή συγχωνεύσεις:* Οι επιχειρήσεις που επιλέγουν να πραγματοποιήσουν μια εξαγορά ή συγχώνευση, λόγω της υπερβολικής προσήλωσης προς αυτές, μπορούν γρήγορα να οδηγηθούν σε αποτυχία. Πολλές επιχειρήσεις επιθυμούν μια ενοποίηση επειδή το επιτάσσει η αγορά ή εξαιτίας του φόβου τους, να μην εξαγοραστούν-απορροφηθούν από άλλες επιχειρήσεις (Παπαδάκης, 2007).

Η υπερβολική προσήλωση σε εξαγορές ή συγχωνεύσεις ενέχει μεγάλους κινδύνους για την εξαγοράζουσα ή απορροφούσα επιχείρηση. Η εξαγοράζουσα ή απορροφούσα επιχείρηση μπορεί να υπερπληρώσει την επιχείρηση-στόχο, νομίζοντας πως την έχει αξιολογήσει σωστά και πως μπορεί να αποκομίσει πρόσθετα κέρδη. Ένας δεύτερος ορατός κίνδυνος είναι η

λανθασμένη επιλογή επιχείρησης-στόχου που μπορεί να οφείλεται στην ασυμβατότητα κουλτούρων καθώς και σε άλλους λόγους που παρουσιάστηκαν ως "Δυσκολίες Ενοποίησης". Μια λανθασμένη επιλογή κουβαλά υψηλά κόστη και όχι οφέλη για την εξαγοράζουσα ή απορροφούσα επιχείρηση. Τέλος, ένας τρίτος κίνδυνος σύμφωνα με τους Huang και Kleiner (2004) είναι η αδιαφορία για την ανάγκη χρηματοδότησης μιας επιχείρησης μετά την ενοποίηση. Η ανάγκη μπορεί να πηγάζει για πρόσθετο κεφάλαιο κίνησης, εξοπλισμό, έρευνα ή ανάπτυξη με απώτερο σκοπό την επίτευξη του σχεδίου ανάπτυξης .

IV. *Αδυναμία υλοποίησης συνεργιών.* Η συνεργία αποτελεί την ικανότητα των επιχειρήσεων που ενοποιούνται, να γίνουν περισσότερο κερδοφόρες μετά την εξαγορά ή συγχώνευση από ότι ήταν πριν, που λειτουργούσαν ως αυτόνομες μονάδες (Carpenter and Sanders, 2008). Οι συνεργίες μπορεί να προέρχονται από οικονομίες κλίμακας και φάσματος, βελτίωση δικτύου διανομής, αύξηση μεριδίου αγοράς ή ποσοστού κερδών καθώς και από πηγές που είναι δύσκολο να περιγραφούν και να υπολογιστούν όπως η κουλτούρα της επιχείρησης, η φήμη της ή τεχνογνωσία της (Παπαδάκης, 2007). Η αδυναμία υλοποίησής τους μπορεί να υποκινείται από την έλλειψη ελέγχου των επιχειρήσεων, σαφούς οράματος και στρατηγικής, αποτελεσματικής ηγεσίας ή σχεδίου την επόμενη μέρα μετά την ενοποίηση. Το πρόβλημα, συνήθως, προκύπτει επειδή η εξαγοράζουσα ή απορροφούσα επιχείρηση, πιστεύει πως υπάρχουν οι κατάλληλες προϋποθέσεις για την δημιουργία συνεργίας αλλά στην πραγματικότητα συμβαίνει το ακριβώς αντίθετο. Οι επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν στη δημιουργία συνεργίας, που προσδοκούσαν ή ήλπιζαν σε αυτή, φέρουν ως συνέπεια την αποτυχία της εξαγοράς ή συγχώνευσης (Martin και Thompson, 2010).

V. *Υπερβολικό χρέος:* Υπάρχουν επιχειρήσεις που προτίθενται, να διαθέσουν μια υψηλή υπεραξία σε μια επιχείρηση-στόχο, όταν έχουν την πεποίθηση πως θα καρπωθούν μεγάλα οφέλη. Στην περίπτωση που προσφέρεται υψηλή υπεραξία στην επιχείρηση-στόχο, ενώ έχει προηγηθεί ένας ελλιπής έλεγχος της οικονομικής της κατάστασης ή απλά τα στελέχη θεώρησαν πως η απόφασή τους είναι ιδανική, αποδεικνύεται πως η επιχείρηση-αγοραστής δεν έχει γνώση της πραγματικής τιμής της επιχείρησης-στόχου. Όταν μια επιχείρηση δεν πραγματοποιεί σωστό έλεγχο ώστε να γνωρίζει την πραγματική κατάσταση που βρίσκεται η επιχείρηση-στόχος, υπερπληρώνει, δηλαδή επωμίζεται ένα επιπλέον κόστος.

Για να καταστήσει εφικτό το σχέδιο της, όταν δεν διαθέτει τα χρηματικά διαθέσιμα, είναι διατεθειμένη να προσφύγει σε δανεισμό από τράπεζες και να πραγματοποιήσει την αγορά. Ωστόσο, αν η επιχείρηση-στόχος δεν της αποφέρει τα κέρδη που θα ήθελε για να αποπληρώσει

το χρέος της, θα αναγκαστεί να θυσιάσει χρηματικούς πόρους, που αρχικά μπορεί να προορίζονταν για μακροπρόθεσμες επενδύσεις, κυρίως για έρευνα και ανάπτυξη και για αύξηση του κεφαλαίου της (Παπαδάκης, 2007).

VI. *Ρόλος στελεχών*: Ο Ρόλος στελεχών σε μια εξαγορά ή συγχώνευση μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την ενοποίηση. Όταν τα διοικητικά στελέχη προτάσσουν τις προσωπικές φιλοδοξίες τους, προωθούν τα δικά τους συμφέροντα και υπάρχει έλλειψη συνοχής μεταξύ τους, τότε δημιουργούνται προβλήματα ζωτικής σημασίας που ενδεχομένως να οδηγήσουν στην αποτυχία της ενοποίησης.

Η ικανοποίηση των προσωπικών τους φιλοδοξιών με απώτερο σκοπό την ενδυνάμωση της θέσης τους, παρατηρείται όταν προτίθενται να πληρώσουν αρκετά χρήματα για το κλείσιμο μιας συμφωνίας.

Η στάση που κρατούν και οι αποφάσεις που λαμβάνουν τα ανώτατα στελέχη σε μια εξαγορά ή συγχώνευση επηρεάζουν και τους εργαζόμενους. Όσο καθυστερούν τα στελέχη να κλείσουν την συμφωνία, τόσο αυξάνεται το άγχος των εργαζομένων. Τα στελέχη πολλές φορές ξεχνούν, πως οι εργαζόμενοι είναι τα πραγματικά θύματα αυτής της κατάστασης. Άσχημες συμπεριφορές από την πλευρά των στελεχών προς τους εργαζόμενους δημιουργούν άσχημο κλίμα μέσα στην νέα επιχείρηση με αποτέλεσμα να αποθαρρύνουν προσπάθειες συνεργασίας (Appelbaum et al. 2000b). Σύμφωνα με την Bellou (2007b), οι βασικοί λόγοι ανάπτυξης ομαλών σχέσεων μεταξύ στελεχών και εργαζομένων, είναι για την καλύτερη κατανόηση και διαχείριση στάσεων και συμπεριφορών καθώς και για την αποτελεσματικότερη διαχείριση των εργαζομένων, δηλαδή λόγοι που έκαναν γνωστό το ψυχολογικό συμβόλαιο στους ερευνητές την τελευταία δεκαετία.

Αλαζονικές συμπεριφορές από την πλευρά των στελεχών έχουν παρατηρηθεί, κυρίως, από τα στελέχη της εξαγοράζουσας ή απορροφούσας επιχείρησης. Τα στελέχη της εξαγοράζουσας ή απορροφούσας επιχείρησης αισθάνονται πιο ικανά και ανώτερα σε σχέση με της επιχειρήσεις-στόχου, διότι η επιχείρησή τους κατάφερε, να προβεί σε ενοποίηση με αποτέλεσμα να "χρηζούν" τους εαυτούς τους ως άξια στελέχη.

Η εμφάνιση τέτοιου είδους συμπεριφορών οδηγεί σε διαμάχες μεταξύ των στελεχών της εξαγοράζουσας ή απορροφούσας και της επιχείρησης-στόχου, θέτοντας ως βασικό ερώτημα, "ποια είναι τα καταλληλότερα στελέχη, που θα αναλάβουν την διοίκηση των τμημάτων της επιχείρησης-στόχου". Όταν οι συγκρούσεις εντείνονται, οι επιχειρήσεις ακυρώνουν την συμφωνία και σταματούν την εξαγορά ή συγχώνευση (Παπαδάκης, 2007).

VII. *Εξωτερικοί παράγοντες*: Η παραμέληση ή η μη ικανοποιητική διαχείριση των προηγούμενων παραγόντων, με αποτέλεσμα την αποτυχία μιας ενοποίησης, οφείλονται αποκλειστικά στην επιχείρηση. Εκτός από αυτούς τους παράγοντες, υπάρχουν και οι εξωτερικοί που δεν βρίσκονται υπό τον έλεγχο της επιχείρησης. Μια αλλαγή σε ένα κλάδο της βιομηχανίας, σε μια ανταγωνιστική επιχείρηση ενός ομίλου ή οι οικονομικές συνθήκες που επικρατούν στη χώρα μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά την πορεία μιας ενοποίησης. Σε ακραίες περιπτώσεις μπορεί να εμφανιστεί αποτυχία σε εξαγορά ή συγχώνευση, που να οφείλεται αποκλειστικά στην τύχη ενός πελάτη ή συνεργάτη της επιχείρησης. Οι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να καταστρέψουν μια ενοποίηση και κανένας έλεγχος (due diligence) δεν μπορεί να το προβλέψει ή να το αποτρέψει.

Όταν γίνεται αξιολόγηση για την πραγματοποίηση μιας ενοποίησης, η μεγαλύτερη προσοχή και εξέταση από όλους τους εξωτερικούς παράγοντες θα πρέπει να γίνει στους οικονομικούς. Σε μια δυνατή οικονομία, μια εξαγορά ή συγχώνευση που δεν πληροί όλες τις προϋποθέσεις για να επιτύχει, μπορεί να οδηγηθεί σε επιτυχία εν αντιθέσει με μια εξαγορά ή συγχώνευση που πληροί όλες τις προϋποθέσεις και βρίσκεται σε μια χώρα που αντιμετωπίζει οικονομικές δυσκολίες (Epstein, 2005).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

#### 3.1 Μεθοδολογία

Προκειμένου να μελετήσουμε την διαχείριση της οργανωσιακής μάθησης επιχειρήσεων, που βρίσκονται στην Ελλάδα και έχουν πραγματοποιήσει εξαγορά ή συγχώνευση τα τελευταία πέντε χρόνια, αποφασίσαμε να διενεργήσουμε έρευνα με θέμα: Η διαχείριση της οργανωσιακής μάθησης μετά από μια εξαγορά ή συγχώνευση. Στην έρευνά μας συμπεριλήφθηκαν επιχειρήσεις που έχουν πραγματοποιήσει εξαγορά ή συγχώνευση το χρονικό διάστημα 2007 έως το 2010. Το εργαλείο μέτρησης που χρησιμοποιήθηκε για την συγκέντρωση των δεδομένων μας ήταν το ερωτηματολόγιο OLIMP. (Organizational Learning and Information Management Process) (Dimovski et al., 2008). Η χρήση του ερωτηματολογίου δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή, να ποσοτικοποιήσει και να αναλύσει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων εύκολα.

Το OLIMP ερωτηματολόγιο είναι ένα βασικό εργαλείο μέτρησης της οργανωσιακής μάθησης στο οποίο βασίστηκαν διάφοροι ερευνητές για την μελέτη θεμάτων που συνδέονται με την οργανωσιακή μάθηση (Campo και Skerlavaj, 2009, Skerlavaj et al., 2010, Skerlavaj et al., 2007). Το συγκεκριμένο εργαλείο μέτρησης στην έρευνά μας, μας επέτρεψε σε λίγο χρόνο, την συλλογή δεδομένων από στελέχη επιχειρήσεων, γνωρίζοντας πως δεν θα μπορούσαμε να τους απασχολήσουμε για μεγάλο χρονικό διάστημα από τις εργασιακές τους υποχρεώσεις. Επιπρόσθετα, το ερωτηματολόγιο επιτρέπει τη διασφάλιση της ανωνυμίας και της αντικειμενικότητας, καθώς όλοι οι συμμετέχοντες απαντούν στα ίδια ερωτήματα. Η μέθοδος, όμως, παρουσιάζει και κάποια μειονεκτήματα που είναι δυσκολία απόκτησης ενός μεγάλου αριθμού συμμετεχόντων και οι συμμετέχοντες μπορεί εκούσια ή ακούσια να μην απαντήσουν σε κάποιες ερωτήσεις με αποτέλεσμα κάποια ερωτηματολόγια να μην είναι ικανά επεξεργασίας.

#### 3.2 Επιλογή δείγματος

Στην έρευνά μας συμμετείχαν επιχειρήσεις ή όμιλοι που πραγματοποίησαν μια εξαγορά ή συγχώνευση το χρονικό διάστημα 2007-2010. Οι επιχειρήσεις ή όμιλοι που προέβησαν σε ενοποίηση είναι συνολικά 74. Ωστόσο, από το δείγμα μας αποκλείστηκαν ενοποιήσεις που

αφορούσαν μητρικές επιχειρήσεις με τις θυγατρικές τους, διότι δεν παρατηρούνται σε αυτές ιδιαίτερες αλλαγές, με αποτέλεσμα να έχουμε ως δείγμα 35 επιχειρήσεις. Τα ερωτηματολόγια συμπληρώθηκαν από 30 επιχειρήσεις. Το ερωτηματολόγιο δημιουργήθηκε έχοντας ως βασική προϋπόθεση την διανομή του σε στελέχη επιχειρήσεων. Τα στελέχη που απάντησαν ήταν 47, στελέχη που εργάζονταν στο τμήμα ανθρώπινου δυναμικού, μάρκετινγκ και πωλήσεων, έρευνας και ανάπτυξης ή στο οικονομικό τμήμα. Με την συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, τα στελέχη αποτύπωσαν την άποψή τους για την διαχείριση της οργανωσιακής μάθησης στην επιχείρησή τους μετά από μια μεγάλη αλλαγή όπως είναι η εξαγορά ή συγχώνευση.

### 3.3 Σύνταξη του ερωτηματολογίου

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε, κατόπιν μελέτης άρθρων σχετικά με την οργανωσιακή μάθηση και τους οργανισμούς που μαθαίνουν. Με την χρήση του ερωτηματολογίου καταφέραμε να αποσπάσουμε πληροφορίες που αφορούν την διαχείριση της οργανωσιακής μάθησης μετά από εξαγορά ή συγχώνευση, έχοντας βασιστεί στην μελέτη των Dimovski et al. (2008). Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν, παρουσιάζουν τις απόψεις στελεχών.

Το ερωτηματολόγιο απαρτίζεται από πέντε μεταβλητές. Οι μεταβλητές απόκτηση πληροφοριών, ερμηνεία πληροφοριών και αλλαγές σχετίζονται με τις διεργασίες της οργανωσιακής μάθησης και χαρακτηρίζονται ως βασικές μεταβλητές για την μέτρηση της οργανωσιακής μάθησης.

Η διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης ξεκινά με την συγκέντρωση πληροφοριών από πηγές εντός και εκτός της επιχείρησης. Η εφαρμογή της διεργασίας βοηθά την επιχείρηση να μειώσει την αβεβαιότητα. Εσωτερικές πηγές, απόκτησης πληροφοριών μπορούν να θεωρηθούν πως είναι η αντιμετώπιση των εργαζομένων ως μια σημαντική πηγή πληροφοριών, η επιχείρηση να βασίζεται σε παλαιότερες αποφάσεις για τη λήψη νέων αποφάσεων, η ενθάρρυνση των εργαζομένων για πειραματισμό δηλαδή, την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών, στην επινόηση νέων διαδικασιών για την επίτευξη στόχων και η απόκτηση γνώσεων από άλλα μέλη της επιχείρησης που δρουν μέσα σε αυτή. Εξωτερικές πηγές, απόκτησης πληροφοριών μπορούν να θεωρηθούν πως είναι η πρόσληψη εξωτερικών συμβούλων, η απόκτηση πληροφοριών από άλλους μάνατζερς, κ.α.

Η ερμηνεία πληροφοριών αποτελεί την διαδικασία ερμηνείας γεγονότων και καταστάσεων που σχετίζονται με την επιχείρηση. Ο σκοπός της ερμηνείας πληροφοριών είναι να μειωθεί η ασάφεια δηλαδή η ύπαρξη πολλαπλών και αντικρουόμενων ερμηνειών. Η ασάφεια μπορεί να

περιοριστεί ή να εξαλειφθεί ανάλογα με τα μέσα επικοινωνίας που χρησιμοποιούν οι εργαζόμενοι στην επιχείρηση. Οι τηλεδιασκέψεις εντάσσονται στα "πλούσια" μέσα επικοινωνίας και αποτρέπουν την ερμηνεία των πληροφοριών με ποικίλους τρόπους, ενώ τα "φτωχά" μέσα επικοινωνίας όπως η ηλεκτρονική αλληλογραφία (mail) ενδυναμώνει την ποικιλία ερμηνειών.

Η τρίτη μεταβλητή αφορά τις αλλαγές μετά την εξαγορά ή συγχώνευση. Αν σε μια επιχείρηση δεν παρατηρηθούν αλλαγές, τότε δεν μπορούμε να μιλήσουμε για οργανωσιακή μάθηση. Οι αλλαγές μπορούν να αφορούν την προσαρμοστικότητα της επιχείρησης στις περιβαλλοντικές πιέσεις, την ποιότητα των προϊόντων, την ικανοποίηση των εργαζομένων, την συνολική ατμόσφαιρα μέσα στην επιχείρηση, κ.α. (Dimovski et al., 2008).

Στη συνέχεια προσθέσαμε τη μεταβλητή μη-χρηματοοικονομική απόδοση από την πλευρά των εργαζομένων, δηλαδή μέτρα εργαζομένων, μια μεταβλητή που δεν σχετίζεται με οικονομικούς παράγοντες όπως οικονομικούς δείκτες αλλά με τη διακύμανση του αριθμού των εργαζομένων, την παραγωγικότητα των εργαζομένων, το επίπεδο εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς την ηγεσία, την ικανότητα μάθησης και προσαρμογής των εργαζομένων κ.α. δηλαδή παράγοντες που συνδέονται με τους εργαζόμενους, επηρεάζουν τη διαχείριση της οργανωσιακής μάθησης και κατ' επέκταση την απόδοση της επιχείρησης (Hernaus et al., 2008).

Η τελευταία μεταβλητή που προστέθηκε στο ερωτηματολόγιό μας είναι δέσμευση ηγεσίας και ενδυνάμωση. Τα στελέχη σε μια επιχείρηση οφείλουν να δεσμεύονται για την υλοποίηση των στόχων καθώς και για την ανάπτυξη της μάθησης. Επιπρόσθετα, τα στελέχη οφείλουν να δημιουργήσουν ένα κλίμα εμπιστοσύνης που οι εργαζόμενοι θα μπορούν, να ανταλλάξουν απόψεις και να λάβουν αποφάσεις για θέματα της επιχείρησης. Η ηγεσία θεωρείται από αρκετούς συγγραφείς ως ένα σημαντικό στοιχείο που μπορεί να βοηθήσει στην ανάπτυξη της μάθησης, όντας εξαρτώμενη από τη συμπεριφορά των στελεχών (Goh και Richards, 1997).

Για την μέτρηση των πέντε μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε πενταβάθμια κλίμακα Likert scale από το 1 έως το 5, διότι με πενταβάθμια κλίμακα σχεδιάστηκε το βασικό εργαλείο μας, το OLIMP ερωτηματολόγιο. Οι κλίμακες που χρησιμοποιήθηκαν ήταν από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως 5 (Συμφωνώ απόλυτα) για την μέτρηση του βαθμού των παραγόντων που εκφράζουν την επιχείρηση και ισχύουν στην επιχείρηση, από το 1 (Καθόλου) έως 5 (Πάρα πολύ) για την μέτρηση των παραγόντων που παρουσιάζουν τρόπους επικοινωνίας στην επιχείρηση και από το 1 (Χειρότερεψε/αν πάρα πολύ) έως 5 (Βελτιώθηκε/αν πάρα πολύ) για την μέτρηση παραγόντων που αντικατοπτρίζουν μεταβολές που ενδεχομένως σημειώθηκαν μετά την εξαγορά ή συγχώνευση. Επιπρόσθετα, στο ερωτηματολόγιο συμπεριλάβαμε



ερωτήματα όπως αριθμός εργαζομένων, κύκλος εργασιών και είδη ενοποιήσεων που έχει πραγματοποιήσει η επιχείρηση το χρονικό διάστημα 2007-2010.

### 3.4 Διαδικασία δειγματοληψίας και συλλογής δεδομένων

Οι επιχειρήσεις που επιλέχθηκαν για την έρευνά μας ήταν επιχειρήσεις που πραγματοποίησαν εξαγορά ή συγχώνευση το χρονικό διάστημα 2007-2010. Ακολούθησε τηλεφωνική επικοινωνία με τις επιχειρήσεις για να διαπιστωθεί η πρόθεσή τους για την συμμετοχή τους στην έρευνά μας. Το επόμενο βήμα ήταν η αποστολή του ερωτηματολογίου που συντάχθηκε, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου. Έπειτα από δύο εβδομάδες ακολούθησε υπενθυμητικό μήνυμα στις επιχειρήσεις που δεν είχαν απαντήσει και μετά από δύο εβδομάδες τηλεφωνική επικοινωνία με επιχειρήσεις που δεν είχαν το χρόνο να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο την περίοδο που στάλθηκε αρχικά. Η έρευνα ξεκίνησε τον Φεβρουάριο και ολοκληρώθηκε τον Μάρτιο του 2012.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

#### 4.1 Εισαγωγή

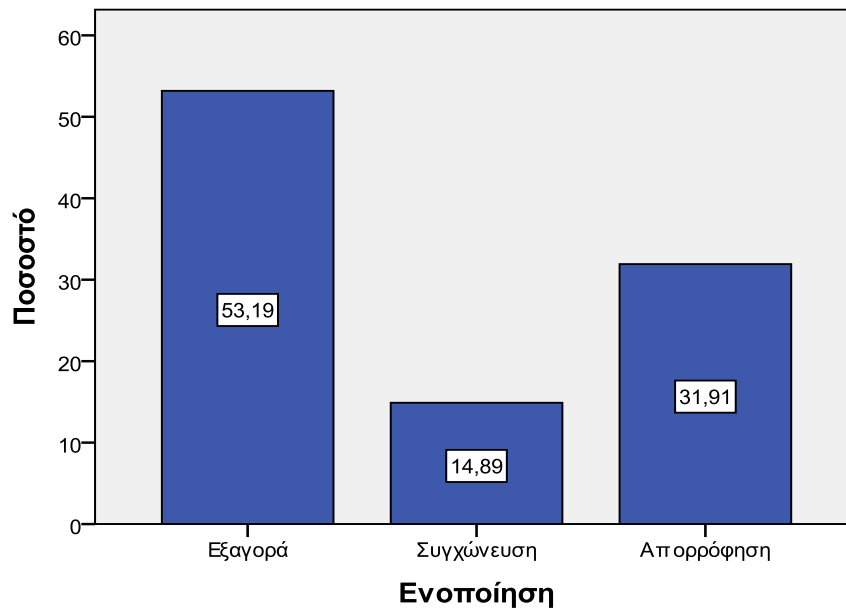
Τα δεδομένα που συλλέξαμε με την χρήση του ερωτηματολογίου, κωδικοποιήθηκαν και αναλύθηκαν με το στατιστικό πρόγραμμα SPSS. Στην αρχή με την βοήθεια διαγραμμάτων παρουσιάζουμε τις ενοποιήσεις που έχουν πραγματοποιήσει οι επιχειρήσεις, τον αριθμό εργαζομένων τους καθώς και των κύκλο εργασιών τους. Στη συνέχεια προβήκαμε σε ανάλυση παραγόντων έχοντας ως στόχο να μειώσουμε τις μεταβλητές σε ένα μικρότερο αριθμό παραγόντων, να ελέγξουμε αν μια ομάδα από παράγοντες συσχετίζονται μεταξύ τους και τον καθορισμό παραγόντων που δείχνουν πως οι επιχειρήσεις διαχειρίζονται την οργανωσιακή μάθηση μετά από εξαγορά ή συγχώνευση. Ωστόσο, οι συντελεστές αξιοπιστίας των παραγόντων που προέκυψαν από την ανάλυση ήταν κάτω από 0,60 κάτι το οποίο δεν είναι αποδεκτό. Έτσι συνεχίσαμε με περιγραφική ανάλυση καθώς και με μη παραμετρική. Η περιγραφική ανάλυση των δεδομένων αφορά απόψεις των στελεχών αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας των επιχειρήσεων, τις μεταβολές που σημειώθηκαν μετά από εξαγορά ή συγχώνευση, τη μη-χρηματοοικονομική απόδοση από την πλευρά των εργαζομένων και την δέσμευση και ενδυνάμωση ηγεσίας. Στο τέλος προχωρήσαμε σε μη παραμετρική ανάλυση για να ελέγξουμε κατά πόσο οι απόψεις των στελεχών διαφοροποιούνται σε σχέση με τα δημογραφικά στοιχεία των επιχειρήσεων.

#### 4.2 Προφίλ επιχειρήσεων

Οι επιχειρήσεις που δέχθηκαν να συμμετάσχουν στην έρευνά μας ήταν 30 από τις 35. Ο συνολικός αριθμός των στελεχών που μας απάντησαν ήταν 47. Ο μέγιστος αριθμός στελεχών που δέχθηκαν να απαντήσουν από κάποιες επιχειρήσεις ήταν τρία στελέχη.

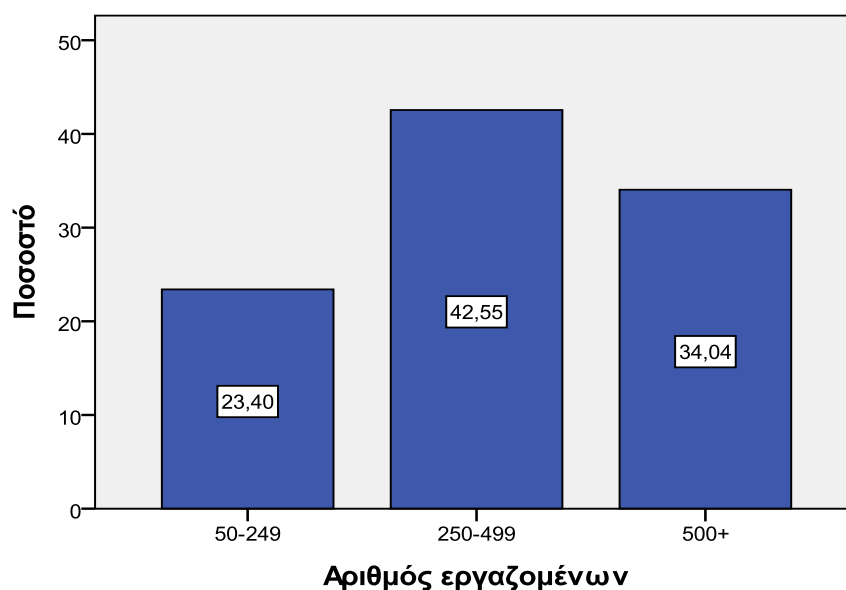
Με την βοήθεια του ερωτηματολογίου καταγράφηκαν ορισμένα δημογραφικά στοιχεία των επιχειρήσεων, που ήταν οι ενοποιήσεις που έχει πραγματοποιήσει μια επιχείρηση τα τελευταία πέντε χρόνια, ο αριθμός εργαζομένων και ο κύκλος εργασιών (πωλήσεις). Τα τελευταία πέντε χρόνια οι επιχειρήσεις του δείγματος που έχουν πραγματοποιήσει εξαγορά ανέρχονται σε ποσοστό 53,2%, συγχώνευση 14,9% και απορρόφηση 31,9% (Διάγραμμα 4.1).

**Διάγραμμα 4.1** Είδη ενοποίησης



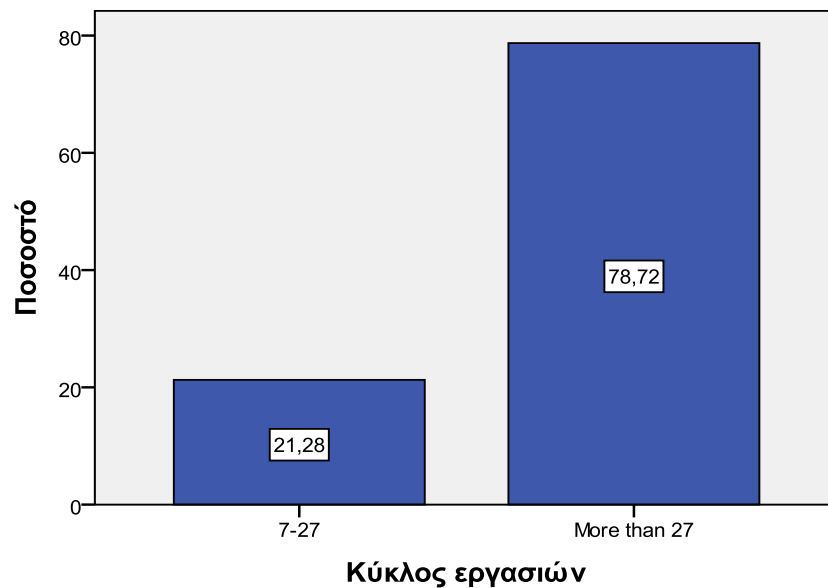
Ο αριθμός εργαζομένων των επιχειρήσεων του δείματός μας παρουσιάζονται στο διάγραμμα 4.2. Παρατηρούμε πως οι περισσότερες επιχειρήσεις που συμμετέχουν στο δείγμα μας έχουν εργαζόμενους από 250-499 με ποσοστό 42,55% και στη συνέχεια ακολουθεί το ποσοστό 34,04 για επιχειρήσεις με αριθμό εργαζομένων πάνω 500 ενώ από 50 έως 249 εργαζόμενους έχουμε ένα ποσοστό επιχειρήσεων της τάξεως του 23,04%.

**Διάγραμμα 4.2** Αριθμός εργαζομένων



Ο κύκλος εργασιών των επιχειρήσεων του δείγματός μας παρουσιάζονται στο διάγραμμα 4.3. Το μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων του δείγματός μας (78,72%) έχουν κύκλο εργασιών πάνω από 27 εκ. ευρώ και ένα μικρό ποσοστό επιχειρήσεων του δείγματος (21,28%) έχει κύκλο εργασιών από 7-27 εκ. ευρώ.

**Διάγραμμα 4.3** Κύκλος εργασιών



### 4.3 Ανάλυση παραγόντων

Το πρώτο βήμα στην ανάλυσή μας ήταν η ανάλυση παραγόντων. Σκοπός της ανάλυσης παραγόντων είναι η μείωση ενός μεγάλου αριθμού μεταβλητών σ' ένα μικρότερο αριθμό παραγόντων και η ομαδοποίηση στοιχείων που συσχετίζονται μεταξύ τους. Πριν προχωρήσουμε στην ανάλυση, ελέγξαμε την αξιοπιστία των μεταβλητών μας: απόκτηση πληροφοριών, ερμηνεία πληροφοριών, αλλαγές μετά την εξαγορά ή συγχώνευση και μη χρηματοοικονομική απόδοση από την πλευρά των εργαζομένων. Ο έλεγχος αξιοπιστίας των μεταβλητών πραγματοποιήθηκε με τη χρήση του συντελεστή Cronbach  $\alpha$ . Ο συντελεστής παρέχει μια εκτίμηση του ποσοστού της διακύμανσης μεταξύ των πραγματικών και των παρατηρούμενων τιμών. Οι τιμές που μπορεί να πάρει ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι από 0 έως 1. Όταν ο Cronbach  $\alpha$  πλησιάζει το 0,70, θεωρείται πως είναι μια καλή τιμή που μπορεί να λάβει. Στην περίπτωση μας δεχόμαστε πως μια τιμή πάνω από 0,60 είναι καλή, διότι το δείγμα μας δεν είναι πολύ μεγάλο.

Η τιμή του συντελεστή αξιοπιστίας για την μεταβλητή απόκτηση πληροφοριών είναι 0,662, για την ερμηνεία πληροφοριών διαγράφοντας τις ερωτήσεις “Τηλεφωνικές επαφές” και “Η πληροφόρηση σε ένα υφιστάμενο είναι πάντα απλή και περιεκτική” γίνεται από 0,551 σε 0,605, για αλλαγές μετά την εξαγορά ή συγχώνευση είναι 0,889 και για μη χρηματοοικονομική απόδοση από την πλευρά των εργαζομένων είναι 0,668. Οι τιμές των συντελεστών που έχουμε λάβει είναι αρκετά καλές, δεδομένου του μεγέθους του δείγματός μας γεγονός που μας επιτρέπει να προχωρήσουμε στην ανάλυση παραγόντων. Η απαλοιφή των ερωτήσεων για τη δεύτερη μεταβλητή (ερμηνεία πληροφοριών) έγινε σύμφωνα με την στήλη Cronbach's Alpha if Item Deleted, η οποία δείχνει πόσο θα ήταν ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach  $\alpha$ , αν διαγράφαμε την συγκεκριμένη ερώτηση (βλέπε Παράρτημα Β).

Ωστόσο, κάνοντας την ανάλυση παραγόντων δεν μπορέσαμε να δημιουργήσουμε τις νέες μεταβλητές, διότι οι συντελεστές αξιοπιστίας των παραγόντων που προέκυψαν, ήταν κάτω από 0,60 κάτι το οποίο δεν είναι αποδεκτό. Στην περίπτωση αυτή συνεχίζουμε με περιγραφική ανάλυση των δεδομένων καθώς και σε μη παραμετρική ανάλυση.

#### 4.4 Απόψεις στελεχών σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής τους

Το ερωτηματολόγιο που δημιουργήσαμε, απευθύνεται σε στελέχη επιχειρήσεων. Θέλοντας να απεικονίσουμε τις απόψεις των στελεχών και να δείξουμε τον βαθμό, που οι προτάσεις του πίνακα 4.1 εκφράζουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής τους πραγματοποιήσαμε περιγραφική ανάλυση.

Ο Πίνακας 4.1 παρουσιάζει τις απόψεις στελεχών, δείχνοντας τον βαθμό που οι παρακάτω προτάσεις εκφράζουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής τους. Τα αποτελέσματα που διεξήχθησαν είναι ποσοστά επί τοις εκατό για κάθε πιθανή απάντηση από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (Συμφωνώ απόλυτα), μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις.

**Πίνακας 4.1:** Απαντήσεις στελεχών αναφορικά με τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής τους

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ουδέτερος-η	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα	M.O	T.A
Οι εργαζόμενοι αποτελούν μια εξαιρετικά σημαντική πηγή πληροφοριών	2,1%	6,4%	4,3%	55,3%	31,9%	4,09	0,905

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ουδέτερος-η	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα	M.O	T.A
Οι προηγούμενες αποφάσεις της επιχείρησής μας είναι σημαντικές για τις τρέχουσες αποφάσεις της επιχείρησής μας	-	2,1%	19,1%	40,4%	38,3%	4,15	0,807
Οι νέες επιχειρηματικές μέθοδοι και υπηρεσίες αξίζουν πάντα να δοκιμαστούν ακόμη και αν στο τέλος αποδειχθούν επικίνδυνες	10,6%	23,4%	12,8%	46,8%	6,4%	3,15	1,179
Οι εκθέσεις-αναφορές που συντάχθηκαν από εξωτερικούς συμβούλους είναι μια εξαιρετικά σημαντική πηγή πληροφοριών	-	8,5%	17,0%	38,3%	36,2%	4,02	0,944
Η υπηρεσία παρακολούθησης των μέσων ενημέρωσης είναι μια εξαιρετικά σημαντική πηγή πληροφοριών	2,1%	12,8%	31,9%	42,6%	10,6%	3,47	0,929
Οι ανταγωνιστές αποτελούν μια εξαιρετικά σημαντική πηγή για την εκμάθηση νέων μεθόδων και υπηρεσιών	-	-	4,3%	51,1%	44,7%	4,40	0,577
Η εξειδικευμένη γνώση πάνω στην βιομηχανία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό κριτήριο για την πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου	6,4%	21,3%	4,3%	42,6%	25,5%	3,60	1,262
Οι συνεργασίες και οι συγχωνεύσεις συνεισφέρουν ένα υψηλό επίπεδο γνώσεων σχετικά για τη βιομηχανία και το οικονομικό περιβάλλον, τις νέες μεθόδους και τις υπηρεσίες / τα προϊόντα	-	10,6%	19,1%	55,3%	14,9%	3,74	0,846
Τα ανώτατα στελέχη σε κάθε σημαντική απόφαση αναζητούν πληροφορίες ή συμβουλές από το διοικητικό συμβούλιο ή από τους ιδιοκτήτες	-	17,0%	17,0%	48,9%	14,9%	3,57	1,016
Τα ανώτατα στελέχη σε κάθε σημαντική απόφαση αναζητούν πληροφορίες ή συμβουλές από πηγές εκτός της επιχείρησής μας (προσλαμβάνοντας ειδικούς, επικοινωνώντας με ανώτατα στελέχη άλλων επιχειρήσεων, κ.λπ.)	-	19,1%	19,1%	51,1%	10,6%	3,53	0,929
Η επιχείρησή μας έχει εργαζόμενους που επιστάμενα αναζητούν εξωτερικές πληροφορίες	4,3%	19,1%	42,6%	27,7%	6,4%	3,13	0,947

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ουδέτερος-η	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα	M.O	T.A
Οι εξωτερικές πηγές (αναφορές, σύμβουλοι, ενημερωτικά δελτία, κλπ.) είναι εξαιρετικά σημαντικές για τις λειτουργίες της επιχείρησής μας	-	14,9%	19,1%	51,1%	14,9%	3,66	0,915
Στην επιχείρησή μας σαφώς ανταμείβουμε τους εργαζόμενους που αποτελούν πηγή ποιοτικών πληροφοριών	10,6%	12,8%	25,5%	34,0%	17,0%	3,34	1,221
Όσο περισσότερες πληροφορίες έχει ένας υφιστάμενος τόσο καλύτερα θα μπορέσει να ερμηνεύσει θέματα που αφορούν την επιχείρηση	2,1%	2,1%	2,1%	55,3%	38,3%	4,26	0,793
Η πληροφόρηση-ενημέρωση σε ένα υφιστάμενο είναι πάντα απλή και περιεκτική	4,3%	12,8%	21,3%	55,3%	6,4%	3,47	0,952

Παρατηρώντας τους μέσους όρους των απαντήσεων, τα στελέχη του δείγματος πιστεύουν πως σημαντικές πηγές πληροφοριών είναι οι ανταγωνιστές, οι προηγούμενες αποφάσεις της επιχείρησής τους, οι εργαζόμενοι και οι εκθέσεις αναφορές που συντάχθηκαν από εξωτερικούς συμβούλους. Σύμφωνα με την ερμηνεία πληροφοριών τα στελέχη θεωρούν πως όσες περισσότερες πληροφορίες έχει ένας υφιστάμενος τόσο καλύτερα θα μπορέσει να ερμηνεύσει θέματα που αφορούν την επιχείρηση.

Επιπρόσθετα, έμφαση θα μπορούσε να δοθεί και στις υψηλές τυπικές αποκλίσεις που παρουσιάζονται στο δείγμα μας. Υψηλές τυπικές αποκλίσεις στις απόψεις των στελεχών εμφανίζονται στις ακόλουθες προτάσεις α) η εξειδικευμένη γνώση πάνω στη βιομηχανία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό κριτήριο για την πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου, β) στην επιχείρησή μας σαφώς ανταμείβουμε τους εργαζόμενους που αποτελούν πηγή ποιοτικών πληροφοριών και γ) οι νέες επιχειρηματικές μέθοδοι και υπηρεσίες αξίζουν πάντα να δοκιμαστούν ακόμη και αν στο τέλος αποδειχθούν επικίνδυνες, οι οποίες μπορούν να ερμηνευθούν ότι κάποια στελέχη συμφωνούν με τις συγκεκριμένες προτάσεις ενώ την ίδια στιγμή κάποια άλλα στελέχη διαφωνούν με αυτές, δηλαδή εκδηλώνεται η διασπορά των απαντήσεων των στελεχών του δείγματος από τον μέσο όρο.

#### 4.5 Απόψεις στελεχών σχετικά με τους τρόπους επικοινωνίας που χρησιμοποιούν στην επιχείρησή τους

Η παρουσίαση των απόψεων των στελεχών που αφορούν τους τρόπους επικοινωνίας, που χρησιμοποιούν στην επιχείρησή τους γίνεται μέσα από τον πίνακα 4.2. Τα αποτελέσματα που διεξήχθησαν είναι ποσοστά επί τοις εκατό για κάθε πιθανή απάντηση από το 1 (Καθόλου) έως το 5 (Πάρα πολύ), μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις.

**Πίνακας 4.2:** Απαντήσεις στελεχών αναφορικά με τους τρόπους επικοινωνίας που χρησιμοποιούν στην επιχείρησή τους

	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ	Μ.Ο	Τ.Α
Προσωπικές επαφές	-	6,4%	17,0%	46,8%	29,8%	4,00	0,860
Συνεδριάσεις ομάδας	2,1%	19,1%	36,2%	40,4%	2,1%	3,21	0,858
Επιτροπές ως φορείς λήψης αποφάσεων	10,6%	29,8%	34,0%	14,9%	10,6%	2,85	1,142
Τηλεφωνικές επαφές	-	10,6%	19,1%	40,4%	29,8%	3,89	0,961
Γραπτά υπομνήματα - εκθέσεις, σημειώσεις, επιστολές, κλπ	-	17,0%	17,0%	34,0%	31,9%	3,81	1,076
Ειδικές αναφορές	2,1%	34,0%	23,4%	34,0%	6,4%	3,09	1,018
Επίσημες αναφορές προς τους προϊσταμένους	6,4%	29,8%	17,0%	23,4%	23,4%	3,28	1,297
Το εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας (intranet) της επιχείρησής μας ως μέσο για την ερμηνεία πληροφοριών	10,6%	10,6%	12,8%	25,5%	40,4%	3,74	1,375
Συζητήσεις (e-chat, e-debates)	63,8%	21,3%	12,8%	-	2,1%	1,55	0,880

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 4.2, παρατηρούμε πως οι απόψεις των στελεχών συγκλίνουν στις προσωπικές επαφές, με μέσο όρο 4, πιστεύοντας πως είναι σημαντικές για την ερμηνεία πληροφοριών. Το αποτέλεσμα για τις προσωπικές επαφές έρχεται να επιβεβαιώσει ο χαμηλός μέσος όρος που παρουσιάζεται στις συζητήσεις (e-chat, e-debates) που δείχνει ότι δεν είναι σημαντικές οι συζητήσεις για την ερμηνεία πληροφοριών.



Επιπρόσθετα, μια μεγάλη μερίδα στελεχών απαντά πως οι συνεδριάσεις ομάδας και οι τηλεφωνικές επαφές χρησιμοποιούνται πολύ ως τρόποι επικοινωνίας στην επιχείρησή τους. Μελετώντας τις τυπικές αποκλίσεις, διασπορά στις απαντήσεις των στελεχών εμφανίζεται α) στο εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας (intranet) ,β) στις επίσημες αναφορές προς τους προϊσταμένους και γ) στις επιτροπές ως φορείς λήψης αποφάσεων.

#### 4.6 Απόψεις στελεχών σχετικά με τις αλλαγές που εμφανίστηκαν μετά την εξαγορά ή συγχώνευση στην επιχείρησή τους

Η παρουσίαση των απόψεων των στελεχών που αφορούν τις αλλαγές που σημειώθηκαν στην επιχείρησή τους μετά την εξαγορά ή συγχώνευση γίνεται μέσα από τον πίνακα 4.3. Τα αποτελέσματα που διεξήχθησαν είναι ποσοστά επί τοις εκατό για κάθε πιθανή απάντηση από το 1 (Χειρότερη/αν πάρα πολύ) έως το 5 (Βελτιώθηκε/αν πάρα πολύ), μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις.

**Πίνακας 4.3:** Απαντήσεις στελεχών αναφορικά με τις αλλαγές που παρουσιάστηκαν στην επιχείρησή τους μετά την εξαγορά ή συγχώνευση

	Χειρότερη/αν πάρα πολύ	Χειρότερη/αν λίγο	Δεν επιρρέαστηκε/αν	Βελτιώθηκε/αν λίγο	Βελτιώθηκε/αν πάρα πολύ	M.O	T.A
Η προσαρμοστικότητα της επιχείρησής μας στις περιβαλλοντικές πιέσεις	-	4,3%	53,2%	38,3%	4,3%	3,43	0,651
Η ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών της επιχείρησής μας	-	-	42,6%	34,0%	23,4%	3,81	0,798
Τα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρονται από την επιχείρησή μας	-	-	48,9%	29,8%	21,3%	3,72	0,800
Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται για τις λειτουργίες της επιχείρησής μας	-	-	74,5%	12,8%	12,8%	3,38	0,709
Η ταχύτητα των λειτουργιών της επιχείρησής μας	-	10,6%	63,8%	12,8%	12,8%	3,28	0,826
Οι νέες μέθοδοι διάθεσης στην αγορά από την επιχείρησή μας	-	8,5%	46,8%	36,2%	8,5%	3,45	0,775
Ο μέσος όρος παραγωγικότητας των εργαζομένων	-	10,6%	61,7%	19,1%	8,5%	3,26	0,765
Η ικανοποίηση των εργαζομένων	-	17,0%	44,7%	25,5%	12,8%	3,34	0,915

	Χειροτέρευσε/αν πάρα πολύ	Χειροτέρευσε/αν λίγο	Δεν επηρεάστηκε/αν	Βελτιώθηκε/αν λίγο	Βελτιώθηκε/αν πάρα πολύ	M.O	T.A
Η συνολική ατμόσφαιρα μέσα στην επιχείρησή μας	-	19,1%	31,9%	44,7%	4,3%	3,34	0,841
Η προσωπική επικοινωνία μεταξύ των ανώτατων στελεχών και των εργαζομένων	2,1%	21,3%	48,9%	25,5%	2,1%	3,04	0,806
Η αποδοτικότητα των ομαδικών συναντήσεων	-	12,8%	46,8%	25,5%	14,9%	3,43	0,903
Η κατανόηση των εργαζομένων για το στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησής μας	-	19,1%	38,3%	29,8%	12,8%	3,36	0,942
Η κατανόηση των εργαζομένων για τα σοβαρά προβλήματα της επιχείρησής μας	-	12,8%	38,3%	42,6%	6,4%	3,43	0,801
Η αποτελεσματικότητα των πληροφοριακών συστημάτων στο εσωτερικό της επιχείρησής μας	-	4,3%	68,1%	12,8%	14,9%	3,38	0,795

Η πρώτη παρατήρηση που θα μπορούσαμε να κάνουμε σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα 4.3 είναι πως σε όλες σχεδόν τις προτάσεις, τα στελέχη δεν έδωσαν ως απάντηση το 1 που αντιπροσωπεύει "Χειροτέρευσε/αν πάρα πολύ". Μια δεύτερη παρατήρηση είναι πως μετά την εξαγορά ή συγχώνευση, τα στελέχη του δείγματός μας, θεωρούν πως δεν παρουσιάστηκαν ιδιαίτερες αλλαγές στην επιχείρησή τους. Ωστόσο, υπάρχει και μια μικρότερη μερίδα στελεχών που παρατήρησαν ότι βελτιώθηκε/αν λίγο α) η προσαρμοστικότητα της επιχείρησής τους στις περιβαλλοντικές πιέσεις, β) η ποιότητα των προϊόντων/ υπηρεσιών, γ) τα προϊόντα/ υπηρεσίες που προσφέρονται από την επιχείρησή τους, δ) οι νέες μέθοδοι διάθεσης στην αγορά από την επιχείρησή τους, ε) η συνολική ατμόσφαιρα μέσα στην επιχείρηση και στ) η κατανόηση των εργαζομένων για τον στρατηγικό προσανατολισμό και τα σοβαρά προβλήματα της επιχείρησής τους.

#### 4.7 Απόψεις στελεχών σχετικά με την μη-χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησής τους από την πλευρά των εργαζομένων

Οι επόμενες απαντήσεις που δεχθήκαμε από τα στελέχη αφορούν μέτρα που συνδέονται με τους εργαζόμενους, επηρεάζουν τη διαχείριση της οργανωσιακής μάθησης και κατ' επέκταση την απόδοση της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα που διεξήχθησαν είναι ποσοστά επί τοις

εκατό για κάθε πιθανή απάντηση από το 1 (Χειρότερη/αν πάρα πολύ) έως το 5 (Βελτιώθηκε/αν πάρα πολύ), μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις (πίνακας 4.4).

**Πίνακας 4.4:** Απαντήσεις στελεχών αναφορικά με μέτρα που συνδέονται με τους εργαζόμενους

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ λίγο	Ουδέτερος-η	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ απόλυτα	M.O	T.A
Η διακύμανση του αριθμού των εργαζομένων είναι πολύ χαμηλή στην επιχείρησή μας	12,8%	14,9%	36,2%	17,0%	19,1%	3,15	1,268
Η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι πολύ υψηλότερη από το μέσο όρο του κλάδου	-	6,4%	40,4%	44,7%	8,5%	3,55	0,746
Το επίπεδο εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς την ηγεσία είναι υψηλό	8,5%	19,1%	29,8%	27,7%	14,9%	3,21	1,178
Η εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων είναι ισχυρή	2,1%	10,6%	12,8%	53,2%	21,3%	3,81	0,970
Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνονται οι εργασίες στην επιχείρησή μας είναι αποτελεσματικός	4,3%	25,5%	21,3%	36,2%	12,8%	3,28	1,117
Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αποτελούν μέρος της επιχείρησης	6,4%	12,8%	14,9%	46,8%	19,1%	3,60	1,136
Οι εργαζόμενοι νιώθουν έτοιμοι να δουλέψουν περισσότερο για την επιχείρηση	8,5%	12,8%	34,0%	38,3%	6,4%	3,21	1,041
Οι δαπάνες εργασίας ανά εργαζόμενο είναι πολύ κάτω από το μέσο όρο του κλάδου	8,5%	31,9%	34,0%	12,8%	12,8%	2,89	1,147
Η συστηματική απουσία εργαζομένων είναι πολύ χαμηλή στην επιχείρησή μας σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις	2,1%	8,5%	40,4%	25,5%	23,4%	3,60	1,014
Οι εργαζόμενοι είναι πολύ ευχαριστημένοι με την κατάσταση εντός της επιχείρησής μας	8,5%	34,0%	25,5%	29,8%	2,1%	2,83	1,028
Η ικανότητα μάθησης και προσαρμογής των εργαζομένων είναι υψηλή σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις	-	14,9%	34,0%	48,9%	2,1%	3,38	0,768
Η επιχείρησή μας είναι καλύτερη στην ανάληψη ρίσκου από τον ανταγωνισμό	10,6%	19,1%	38,3%	21,3%	10,6%	3,02	1,132

Σύμφωνα με τον πίνακα 4.4 τα ποσοστά από τις απαντήσεις των στελεχών του δείγματος που παρουσιάζουν ενδιαφέρον είναι α) η εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων είναι ισχυρή (53,2%) και β) οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αποτελούν μέρος της επιχείρησης (46,8%), έχοντας δώσει απάντηση "Συμφωνώ λίγο". Στη συνέχεια, μελετώντας τις τυπικές αποκλίσεις, διασπορά στις απαντήσεις των στελεχών εμφανίζεται α) για την διακύμανση του αριθμού των εργαζομένων στην επιχείρησή τους και β) το επίπεδο εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς την ηγεσία.

#### 4.8 Απόψεις στελεχών σχετικά με τη δέσμευση ηγεσίας και την ενδυνάμωση

Οι απαντήσεις των στελεχών που ακολουθούν στον πίνακα 4.5 αφορούν τη δέσμευση ηγεσίας και την ενδυνάμωση. Τα αποτελέσματα που διεξήχθησαν είναι ποσοστά επί τοις εκατό για κάθε πιθανή απάντηση από το 1 (Διαφωνώ απόλυτα) έως το 5 (Συμφωνώ απόλυτα), μέσοι όροι και τυπικές αποκλίσεις.

**Πίνακας 4.5:** Απαντήσεις στελεχών αναφορικά με αφορούν τη δέσμευση ηγεσίας και την ενδυνάμωση

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ λίγο	Ουδέτερος-η	Συμφωνώ λίγο	Συμφωνώ απόλυτα	M.O	T.A
Τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησής μας αντιστέκονται στις αλλαγές και φοβούνται τις νέες ιδέες	12,8%	38,3%	21,3%	23,4%	4,3%	2,68	1,105
Τα ανώτατα στελέχη και οι εργαζόμενοι της επιχείρησής μας μοιράζονται ένα κοινό όραμα για την επίτευξη της δουλειάς τους	8,5%	17,0%	19,1%	42,6%	12,8%	3,34	1,166
Τα στελέχη της επιχείρησής μας δέχονται κριτική, χωρίς να είναι υπερβολικά αμυντικοί	6,4%	27,2%	38,3%	23,4%	4,3%	2,91	0,974
Τα στελέχη στην επιχείρησή μας συχνά παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες, οι οποίες βοηθούν στον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων και πληροφοριών	4,3%	12,8%	19,1%	59,6%	4,3%	3,47	0,929
Τα στελέχη στην επιχείρησή μας συχνά επιλέγουν την συμμετοχή εργαζομένων σε σημαντικές αποφάσεις	12,8%	29,8%	12,8%	40,4%	4,3%	2,94	1,187

Μελετώντας τις τυπικές αποκλίσεις, διασπορά στις απαντήσεις των στελεχών εμφανίζεται σε α) τα ανώτατα στελέχη και οι εργαζόμενοι της επιχείρησή μας μοιράζονται ένα κοινό όραμα για την επίτευξη της δουλειάς τους και β) τα στελέχη στην επιχείρησή μας συχνά επιλέγουν την συμμετοχή εργαζομένων σε σημαντικές αποφάσεις.

#### 4.9 Ανάλυση απόψεων των στελεχών για τη διαχείριση της οργανωσιακής μάθησης με βάση τα δημογραφικά στοιχεία των επιχειρήσεων

Για να ελέγξουμε τις διαφοροποιήσεις, που εμφανίζονται στις απαντήσεις των στελεχών με βάση τα δημογραφικά στοιχεία των επιχειρήσεων δηλαδή, το είδος ενοποίησης και τον αριθμό των εργαζομένων, εφαρμόζουμε τη μη παραμετρική μέθοδο των Kruskal-Wallis. Η μέθοδος των Kruskal-Wallis εφαρμόζεται σε περιπτώσεις που οι κατανομές των πληθυσμών από τους οποίους προέρχονται τα δείγματα δεν είναι κανονικές με ίσες διακυμάνσεις. Στην περίπτωση μας κανονικότητα δεν υπάρχει διότι οι μεταβλητές μας είναι διατάξιμες (ordinal) και εξετάζουμε ανθρώπινες συμπεριφορές. Η μηδενική υπόθεση που ελέγχεται σύμφωνα με το τεστ Kruskal-Wallis είναι ότι  $k$  ανεξάρτητα δείγματα δε διαφέρουν ως προς τη σειρά κατάταξης του μέσου για τη μεταβλητή που εξετάζεται.

Εφαρμόζοντας το τεστ Kruskal-Wallis, διαπιστώσαμε πως οι απόψεις των στελεχών δεν διαφοροποιούνται, με βάση με το είδος ενοποίησης, ως προς τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής τους (βλέπε Παράρτημα Α, Πίνακα Α1) ενώ ως προς τους τρόπους επικοινωνίας που χρησιμοποιούν και συγκεκριμένα ως προς τις επίσημες αναφορές προς τους προϊσταμένους και τις συζητήσεις παρατηρούνται διαφορές. Ο πίνακας 4.6 δείχνει πως σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ , η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται και επομένως υπάρχει σημαντική διαφορά στις απόψεις των στελεχών με βάση την ενοποίηση ( $p<0,05$ ).

**Πίνακας 4.6** Σύγκριση απόψεων των στελεχών με βάση το είδος ενοποίησης

Τρόποι επικοινωνίας στην επιχείρησή σας	Chi-Square	Asymp.Sig.
Επίσημες αναφορές προς τους προϊσταμένους	9,931	0,007
Συζητήσεις (e-chat, e-debates)	5,046	0,031

Μια ακόμη διαφοροποίηση στις απόψεις των στελεχών, που θα μπορούσαμε να παρουσιάσουμε με βάση το είδος ενοποίησης είναι ως προς τη μεταβολή που σημειώθηκε δηλαδή στην αποδοτικότητα των ομαδικών συναντήσεων. Σύμφωνα με τον πίνακα 4.7,

παρατηρούμε ότι  $p=0,045$  ( $p<0,05$ ). Επομένως, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται ( $H_0$ : δεν υπάρχει διαφορά στις απόψεις των στελεχών με βάση την ενοποίηση ως προς την αποδοτικότητα των ομαδικών συναντήσεων).

**Πίνακας 4.7** Σύγκριση απόψεων των στελεχών με βάση το είδος ενοποίησης

Μεταβολή που σημειώθηκε μετά την εξαγορά ή συγχώνευση	Chi-Square	Asymp.Sig.
Η αποδοτικότητα των ομαδικών συναντήσεων	4,981	0,045

Επιπρόσθετα, παρατηρούμε πως οι απόψεις των στελεχών διαφοροποιούνται με βάση το είδος ενοποίησης ως προς το βαθμό που οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αποτελούν μέρος της επιχείρησης, τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησή τους αντιστέκονται στις αλλαγές και φοβούνται τις νέες ιδέες και ως προς το βαθμό που τα στελέχη στην επιχείρησή τους συχνά επιλέγουν την συμμετοχή εργαζομένων σε σημαντικές αποφάσεις. Ο πίνακας 4.8 μας δείχνει πως σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ , η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται και υπάρχει διαφοροποίηση. Υφίσταται απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης διότι το  $p$  λαμβάνει τιμή κάτω από 0,05.

**Πίνακας 4.8** Σύγκριση απόψεων των στελεχών με βάση το είδος ενοποίησης

Σε ποιο βαθμό ισχύουν οι προτάσεις για την επιχείρησή σας;	Chi-Square	Asymp.Sig.
Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αποτελούν μέρος της επιχείρησης	9,853	0,043
Τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησής μας αντιστέκονται στις αλλαγές και φοβούνται τις νέες ιδέες	3,962	0,047
Τα στελέχη στην επιχείρησή μας συχνά επιλέγουν την συμμετοχή εργαζομένων σε σημαντικές αποφάσεις	6,405	0,041

Η ανάλυσή μας συνεχίζεται για έλεγχο διαφοροποίησης στις απόψεις των στελεχών του δείγματός μας με βάση τον αριθμό εργαζομένων των επιχειρήσεων. Το τεστ Kruskal-Wallis μας παρουσιάζει πως οι απόψεις των στελεχών διαφοροποιούνται ως προς τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής τους και συγκεκριμένα στο επίπεδο γνώσεων που συνεισφέρουν οι συνεργασίες και οι συγχωνεύσεις, ως προς τις μεταβολές στα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρονται από την επιχείρηση μετά από μια εξαγορά ή συγχώνευση, ως προς την συνολική ατμόσφαιρα μέσα στην επιχείρηση μετά από μια εξαγορά ή συγχώνευση και ως

προς το αν οι εργαζόμενοι νιώθουν έτοιμοι να δουλέψουν περισσότερο για την επιχείρηση, αποτελέσματα που παρουσιάζονται στους επόμενους τρεις πίνακες.

**Πίνακας 4.9** Σύγκριση απόψεων των στελεχών με βάση τον αριθμό εργαζομένων

Σε ποιο βαθμό η πρόταση εκφράζει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής σας;	Chi-Square	Asymp.Sig.
Οι συνεργασίες και οι συγχωνεύσεις συνεισφέρουν ένα υψηλό επίπεδο γνώσεων σχετικά για τη βιομηχανία και το οικονομικό περιβάλλον, τις νέες μεθόδους και τις υπηρεσίες / τα προϊόντα	8,982	0,011

Στον πίνακα 4.9 παρατηρούμε πως ανάλογα με τον αριθμό των εργαζομένων, που στο δείγμα μας είναι από 50-249, 250-499 και πάνω από 500, οι απόψεις των στελεχών διαφέρουν ως προς το επίπεδο γνώσεων που συνεισφέρουν οι συνεργασίες και οι συγχωνεύσεις. Συνεπώς, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, δηλαδή υπάρχει σημαντική διαφορά ως προς το βαθμό που οι συνεργασίες και οι συγχωνεύσεις εκφράζουν τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής με βάση τον αριθμό των εργαζομένων.

**Πίνακας 4.10** Σύγκριση απόψεων των στελεχών με βάση τον αριθμό εργαζομένων

Μεταβολές που σημειώθηκαν μετά την εξαγορά ή συγχώνευση	Chi-Square	Asymp.Sig.
Τα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρονται από την επιχείρησή μας	6,255	0,044
Η συνολική ατμόσφαιρα μέσα στην επιχείρησή μας	8,244	0,016

Ο πίνακας 4.10 παρουσιάζει διαφορές στις απόψεις των στελεχών ως προς τις μεταβολές που σημειώθηκαν μετά από εξαγορά ή συγχώνευση που πραγματοποιήθηκαν στην επιχείρησή τους και συγκεκριμένα ως προς τα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρονται από την επιχείρησή τους και ως προς την συνολική ατμόσφαιρα μέσα στην επιχείρησή τους. Στην πρώτη περίπτωση έχουμε  $p=0,044$  και στην δεύτερη περίπτωση  $p=0,016$ , μικρότερα από το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  με αποτέλεσμα η μηδενική υπόθεση να απορρίπτεται.

**Πίνακας 4.11** Σύγκριση απόψεων των στελεχών με βάση τον αριθμό εργαζομένων

Σε ποιο βαθμό ισχύει η πρόταση για την επιχείρησή σας;	Chi-Square	Asymp.Sig.
Οι εργαζόμενοι νιώθουν έτοιμοι να δουλέψουν περισσότερο για την επιχείρηση	6,335	0,042

Με το τεστ Kruskal-Wallis καταφέραμε να δούμε πως οι απαντήσεις των στελεχών διαφοροποιούνται με βάση των αριθμό εργαζομένων, σημειώνοντας ότι η διαφορά είναι σημαντική ως προς το βαθμό που οι εργαζόμενοι νιώθουν έτοιμοι να δουλέψουν περισσότερο για την επιχείρησή τους. Σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας  $\alpha=0,05$  η μηδενική υπόθεση απορρίπτεται, εφόσον  $p < \alpha$  και ίσο με  $p=0,042$  (Πίνακας 4.11).



## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ

Στην παρούσα μελέτη εξετάστηκε και αναλύθηκε η διαχείριση της οργανωσιακής μάθησης σε επιχειρήσεις που έχουν πραγματοποιήσει εξαγορά ή συγχώνευση τα τελευταία πέντε χρόνια. Η έρευνα πραγματοποιήθηκε με την χρήση ερωτηματολογίου και έπειτα ακολούθησε ανάλυση των δεδομένων.

Οι επιχειρήσεις δρουν και αναπτύσσονται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ασταθές επιχειρηματικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον Sanchez (2005) υπάρχει μια συνεχής ανάγκη από την πλευρά των επιχειρήσεων για αλλαγή και μάθηση σε ατομικό, συλλογικό και οργανωσιακό επίπεδο. Η οργανωσιακή μάθηση και οι οργανισμοί που μαθαίνουν αποτελούν έννοιες που αρκετοί ερευνητές θέλησαν να μελετήσουν. Εκτεταμένες εμπειρικές έρευνες καταδεικνύουν πως οι επιχειρήσεις που διαχειρίζονται καλύτερα την διαδικασία της οργανωσιακής μάθησης οδηγούνται σε υψηλότερη οργανωσιακή απόδοση (Bontis et al., 2002).

Στην έρευνά μας επικεντρωθήκαμε σε επιχειρήσεις που προέβησαν σε μια στρατηγική ανάπτυξης, θέλοντας να δούμε πως διαχειρίζονται την οργανωσιακή μάθηση μετά από μια αλλαγή τέτοιου βεληνεκού. Τα αποτελέσματά μας βασίζονται σε απόψεις στελεχών, άτομα που κατέχουν σημαντικές θέσεις μέσα στην επιχείρηση, λαμβάνουν αποφάσεις και κατευθύνουν πρόσωπα και καταστάσεις.

Συνοψίζοντας τα αποτελέσματα της έρευνάς μας, παρατηρούμε πως κάθε επιχείρηση διαχειρίζεται με τον δικό της τρόπο την οργανωσιακή μάθηση (Hitt, 1995), με συνέπεια οι απόψεις των στελεχών να μη συγκλίνουν πάντα. Τα στελέχη του δείγματός μας θεωρούν ως σημαντικές πηγές πληροφοριών τους ανταγωνιστές για την εκμάθηση νέων μεθόδων και υπηρεσιών, τις εκθέσεις-αναφορές που συντάσσονται από εξωτερικούς συμβούλους (εξωτερικές πηγές), τις προηγούμενες αποφάσεις της επιχείρησής τους για την λήψη νέων αποφάσεων καθώς και τους εργαζόμενους (εσωτερικές πηγές). Παρατηρούμε πως οι επιχειρήσεις προσανατολίζονται τόσο σε εσωτερικές όσο και σε εξωτερικές πηγές πληροφόρησης. Επιπρόσθετα, βλέπουμε ένα μέρος των στελεχών να συμφωνεί αλλά και ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό να διαφωνεί για πηγές πληροφοριών, όπως την εφαρμογή νέων επιχειρηματικών μεθόδων και υπηρεσιών ακόμη και αν στο τέλος αποδειχθούν επικίνδυνες, την εξειδικευμένη γνώση ως σημαντικό κριτήριο για την πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου και την ανταμοιβή εργαζομένων που αποτελούν πηγή ποιοτικών πληροφοριών. Σύμφωνα με τους

Dimovski et al.(2008), καταλυτικό ρόλο στον τρόπο αντιμετώπισης της οργανωσιακής μάθησης έχει η εθνική κουλτούρα μιας χώρας.

Ενδιαφέρον εντοπίζεται στις επιχειρήσεις του δείγματός μας, όταν προσπαθούν να κατανοήσουν και να ερμηνεύσουν τις πληροφορίες που έχουν αποκτήσει. Οι προσωπικές επαφές, οι συνεδριάσεις ομάδας και οι τηλεφωνικές επαφές θεωρούνται σύμφωνα με τα στελέχη του δείγματος, τρόποι επικοινωνίας στους οποίους βασίζονται τα μέλη τους. Αντίθετα, τρόποι επικοινωνίας όπως επιτροπές ως φορείς λήψης αποφάσεων, επίσημες αναφορές προς προϊσταμένους και το εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας (intranet) δεν χρησιμοποιούνται πολύ από το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος, ανεξάρτητα από το μέγεθος της επιχείρησης. Οι τρόποι απόκτησης και ερμηνείας πληροφοριών από επιχείρηση σε επιχείρηση διαφέρουν. Κάθε επιχείρηση έχει τη δική της κουλτούρα με αποτέλεσμα να δέχεται και να ερμηνεύει τις πληροφορίες σύμφωνα με τις αξίες και τους κανόνες της. Ωστόσο, οι Dimovski και Skerlavaj (2009) υποστηρίζουν στην έρευνά τους πως σημαντικό για μια επιχείρηση δεν είναι τόσο οι τρόποι απόκτησης και ερμηνείας πληροφοριών, όσο η ταχύτερη και καλύτερη διαχείριση αυτών. Οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να διαχειριστούν ταχύτερα, καλύτερα την απόκτηση και ερμηνεία πληροφοριών, καταφέρνουν και προσαρμόζονται ταχύτερα στις προκλήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα που βασίζονται στις αλλαγές που παρουσιάστηκαν μετά την εξαγορά ή συγχώνευση παρατηρούμε πως τα στελέχη παρουσιάζουν μια ελαφρώς βελτιωμένη εικόνα της επιχείρησης ως προς την προσαρμοστικότητα της επιχείρησής τους στις περιβαλλοντικές πιέσεις, την ποιότητα των προϊόντων/υπηρεσιών, την τεχνολογία, τις νέες μεθόδους διάθεσης στην αγορά, την συνολική ατμόσφαιρα, και την κατανόηση των εργαζομένων για το στρατηγικό προσανατολισμό και τα σοβαρά προβλήματα της επιχείρησης. Ωστόσο, η πλειοψηφία των στελεχών δεν παρουσιάζει αξιοσημείωτες αλλαγές αλλά μια σταθερότητα στην επιχείρησή τους. Ο περιορισμός στις αλλαγές και η σταθερότητα σε μια επιχείρηση ενδεχομένως, να καταδεικνύουν "κλειστό μυαλό" και αυταρχικές συμπεριφορές. Οι αλλαγές θεωρούνται σημαντικές για την ενίσχυση της απόδοσης μιας επιχείρησης γεγονός που συνάδει με την άποψη, ότι πληροφόρηση χωρίς δράση, δεν οδηγεί σε αληθινή μάθηση (Hernaus et al, 2008). Γνωρίζουμε πως οι στρατηγικές ανάπτυξης θεωρούνται από τις επιχειρήσεις ως ένας γρήγορος τρόπος για την επέκταση σε νέες αγορές, την ενσωμάτωση νέας τεχνολογίας, την διατήρηση της θέσης τους στην αγορά, κ.α. (Jackson και Schuler, 2001). Παρόλα αυτά ο ανθρώπινος παράγον αντιλαμβάνεται, δέχεται και ερμηνεύει με διαφορετικό τρόπο τις αλλαγές και η έρευνά μας αποτυπώνει ένα κομμάτι (Appelbaum, 2000a).

Ως προς την ανάλυση μέτρων που συνδέονται με τους εργαζόμενους, η έρευνα εμφάνισε τα στελέχη το δείγματος να διαφωνούν, να συμφωνούν και να διατηρούν ουδέτερη στάση, έχοντας σχεδόν ισόποσα ποσοστά σχετικά με την διακύμανση του αριθμού των εργαζομένων και το επίπεδο εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς την ηγεσία. Αντίθετα, τα στελέχη παρατηρούν πως η εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων είναι ισχυρή γεγονός που ίσως ερμηνεύεται ως ανάγκη των εργαζομένων μετά από την εξαγορά ή συγχώνευση (Appelbaum, 2000b). Επιπρόσθετα, τα στελέχη εμφανίζουν τους εργαζόμενους να παρουσιάζουν μια υψηλή ικανότητα μάθησης και προσαρμογής σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις.

Μελετώντας στην έρευνά μας την δέσμευση της ηγεσίας και εστιάζοντας στις τοποθετήσεις αν τα ανώτατα στελέχη και οι εργαζόμενοι μοιράζονται ένα κοινό όραμα και αν τα στελέχη επιλέγουν συχνά την συμμετοχή εργαζομένων σε σημαντικές αποφάσεις για την επιχείρησή τους, παρατηρούμε ένα σημαντικό ποσοστό στελεχών να συμφωνεί καθώς και ένα σημαντικό ποσοστό στελεχών να διαφωνεί.

Σχετικά με την σύγκριση των απόψεων των στελεχών για τη διαχείριση της μάθησης με βάση την ενοποίηση που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις τους, η ανάλυσή μας έδειξε πως οι απόψεις των στελεχών δεν διαφοροποιούνται ιδιαίτερα ως προς τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής τους. Αντίθετα διαφοροποιήσεις παρατηρήθηκαν στους τρόπους επικοινωνίας (επίσημες αναφορές προς τους προϊσταμένους, συζητήσεις), στις αλλαγές μετά την ενοποίηση και συγκεκριμένα στην αποδοτικότητα των ομαδικών συναντήσεων, στα μέτρα εργαζομένων (αν οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αποτελούν μέρος της επιχείρησης) καθώς και στη δέσμευση ηγεσίας (τα ανώτατα στελέχη αντιστέκονται στις αλλαγές και φοβούνται τις νέες ιδέες, τα στελέχη συχνά επιλέγουν την συμμετοχή εργαζομένων σε σημαντικές αποφάσεις). Σύμφωνα με τους Pennings et al. (1994) χαρακτηριστικό των ενοποιήσεων είναι οι αλλαγές που τις συνοδεύουν. Η εμφάνιση αλλαγών μετά από μια ενοποίηση δημιουργεί ένα κλίμα αβεβαιότητας. Ωστόσο, κάθε επιχείρηση ανάλογα με τον τύπο ενοποίησης που έχει πραγματοποιήσει και την κουλτούρα που επικρατεί μετά την ενσωμάτωση, διαχειρίζεται τις αλλαγές και κατ' επέκταση την οργανωσιακή μάθηση.

Αναλύοντας τις απόψεις των στελεχών για τη διαχείριση της μάθησης με βάση τον αριθμό των εργαζομένων, διαφοροποιήσεις στους τρόπους επικοινωνίας και στη δέσμευση ηγεσίας δεν είναι εμφανείς ενώ οι απόψεις τους διαφοροποιούνται για τις συνεργασίες και συγχωνεύσεις αν συνεισφέρουν ένα υψηλό επίπεδο γνώσεων, τις αλλαγές στα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρονται, τη συνολική ατμόσφαιρα στην επιχείρηση μετά την ενοποίηση καθώς και αν οι εργαζόμενοι νιώθουν έτοιμοι να δουλέψουν περισσότερο. Αναπόσπαστο κομμάτι μιας επιχείρησης που επηρεάζει σε σημαντικό βαθμό μια εξαγορά ή

συγχώνευση (Jackson και Schuler, 2001) καθώς και την ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης (Dimovski et al., 2008) είναι οι εργαζόμενοι. Η δημιουργία ενός νέου ψυχολογικού συμβολαίου μετά την ενσωμάτωση και ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι βιώνουν μια εξαγορά ή συγχώνευση μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε μια επιτυχία ή αποτυχία αυτής (Bellou, 2007a). Όταν μια επιχείρηση ασχολείται με τον ανθρώπινο παράγοντα υπερέχει σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις διότι μπορεί να εντοπίσει λάθη, να αποφύγει την αποτυχία μιας εξαγοράς ή συγχώνευσης, να βελτιώσει τη συνολική ατμόσφαιρα, αλλά και να βρει κίνητρα που θα ενισχύουν το ενδιαφέρον των εργαζομένων για ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης. Συνεπώς, η επιχείρηση οφείλει να αφουγκράζεται τις αγωνίες, τους προβληματισμούς, τις ανάγκες των εργαζομένων, να ερμηνεύει στάσεις και συμπεριφορές τους για να μπορεί να προσαρμόζεται στο συνεχώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και να οδηγείται σε συνεχή ανάπτυξη (Friesen και Mills, 1992; Genc και Iyigun, 2011; Griego et al., 2000).

Τα σημάδια της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης βιώνονται ολοένα και πιο έντονα στη χώρα μας, τα τελευταία δύο χρόνια γεγονός που επηρέασε την πρόοδο και την εξέλιξη των επιχειρήσεων. Οι αλλαγές που εμφανίζονται στο επιχειρηματικό περιβάλλον και η δυσμενής οικονομική κατάσταση στην οποία έχει περιέλθει η χώρα μας, ωθούν τις επιχειρήσεις να αναπτύξουν περισσότερο την ικανότητα προσαρμογής. Η ανθεκτικότητα και η προσαρμοστικότητα αποκτούν κυρίαρχη σημασία, όταν τα επιχειρηματικά περιβάλλοντα είναι πολύπλοκα. Με την έρευνά μας παρατηρούμε πως μέσα από την ανάπτυξη και διαχείριση της οργανωσιακής μάθησης, την δημιουργία οργανισμών που μαθαίνουν, οι επιχειρήσεις μπορούν να ανταπεξέλθουν στις αλλαγές, να εστιάσουν σε σημεία που χωλαίνουν και να βγουν αλώβητες από την οικονομική κρίση. Αρκετές επιχειρήσεις επιλέγουν να πραγματοποιήσουν μια εξαγορά ή συγχώνευση για να βελτιώσουν το επίπεδο ανάπτυξής τους αλλά και για να αντιμετωπίσουν την κρίση. Με την ανάπτυξη της οργανωσιακής μάθησης και κατ' επέκταση την δημιουργία οργανισμών που μαθαίνουν, οι επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τη συνολική ατμόσφαιρα και να έχουν μια ομαλή ενσωμάτωση.

Ολοκληρώνοντας την παρούσα έρευνα θα ήταν σκόπιμο να αναφερθούμε σε ορισμένους περιορισμούς που υπάρχουν καθώς και σε σημεία που χρήζουν περαιτέρω διερεύνηση και θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν σε μελλοντικές έρευνες. Οι περιορισμοί που υπάρχουν στην έρευνά μας είναι πρώτον το περιορισμένο δείγμα σε απόψεις στελεχών και δεύτερον το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που εξετάστηκαν, πραγματοποίησαν εξαγορές ή συγχωνεύσεις και βρίσκονται στην Ελλάδα.

Μελλοντικά, θα ήταν ενδιαφέρον να αναλυθεί η διαχείριση της οργανωσιακής μάθησης, λαμβάνοντας απόψεις στελεχών και εργαζομένων από επιχειρήσεις που έχουν πραγματοποιήσει εξαγορά ή συγχώνευση με στόχο την σύγκριση αυτών. Επίσης, πρόσθετο ενδιαφέρον παρουσιάζει ο διαχωρισμός και η μελέτη επιχειρήσεων ανά κλάδο καθώς και η μελέτη επιχειρήσεων σε άλλες χώρες με υψηλότερο ή χαμηλότερο επίπεδο ανάπτυξης από την Ελλάδα και η σύγκριση αυτών με ελληνικές επιχειρήσεις.

## **BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Ξένη

Akgun, A., Lynn, G. and Byrne, J. (2003), 'Organizational learning: A socio-cognitive framework', *Human Relations*, Vol. 56 No. 7, pp. 839-868.

Andronikidis, A. and Bellou, V. (2009), 'Examining organizational climate in Greek hotels from a service quality perspective', *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 21 No. 3, pp. 294-307.

Auerbach, A. (1991), 'Mergers and Acquisitions', University of Chicago Press"

Appelbaum, S., Gandell, J., Yortis, H., Proper, S. and Jobin, F. (2000a), 'Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre during post-stages (part 1)', *Management Decision*, Vol. 38 No. 9, pp. 649-61.

Appelbaum, S., Gandell, J., Shapino, B., Blisle, P. and Hoeven, E. (2000b), 'Anatomy of a merger: behavior of organizational factors and processes throughout the pre during post-stages (part 2)', *Management Decision*, Vol. 38 No. 10, pp. 674-84.

Bapuji, H. and Crossan, M. (2004), 'From questions to answers: Reviewing organizational learning research', *Management Learning*, Vol. 35 No. 4, pp. 397-417.

Bellou, V. (2007a), 'Psychological contract assessment after a major organizational change: The case of mergers and acquisitions', *Employee Relations*, Vol. 29 No. 1, pp. 68-88.

Bellou, V. (2007b), 'Identifying employees' perceptions on organizational obligations – A comparison between the Greek public and private sector', *International Journal of Public Sector Management*, Vol. 20 No. 7, pp. 608-621.

Bellou, V. (2008), 'Exploring civic virtue and turnover intention during organizational changes', *Journal of Business Research*, Vol. 61 No. 7, pp. 778-789.

Bellou, V. (2009), 'Matching individuals and organizations: evidence from the Greek public sector', *Employee Relations*, Vol. 31 No. 5, pp. 455-470.

Bellou, V. (2010), 'Organizational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender and age', *Career Development International*, Vol. 15 No. 1, pp. 4-19.

Berends, H., Boersma, K. and Weggeman, M. (2003), 'The structuration of organizational learning', *Human Relations*, Vol. 56 No. 9, pp. 1032-1056.

Berkovitch, E. and Narayanan, M.P. (1993), 'Motives for takeovers: an empirical investigation', *The Journal of Financial and Quantitative Analysis*, Vol. 28 No. 3, pp. 347-362.

Bhal, K., Bhaskar, U., and Ratnam, V., (2009), 'Employee reactions to M&A: Role of LMX and leader communication', *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 61 No. 7, pp. 604-624.

Bhatt, G and Zaveri, J. (2002), 'The enabling role of decision support systems in organizational learning', *Decision Support Systems*, Vol. 32 No. 3, pp. 297-309.

Bijisma-Frankema, K.(2001), 'On managing cultural integration and cultural change processes in mergers and acquisitions', *Journal of European Industrial Training*, Vol. 25 No. 2/3/4, pp. 192-207.

Bontis, H., Crossan, M. and Hulland, J. (2002), 'Managing an organizational learning system by aligning stocks and flows', *Journal of Management Studies*, Vol. 39 No. 4, pp. 437-469.

Botkin , J, Elmandjara, M. and Malitza, M. (1979), '*No limits to learning*', Elmsford, NY : Pergamon Press.

Brouthers, K., Hastenburg, Joran, V. (1998), 'If most mergers fail why are they so popular?', *Long Range Planning*, Vol. 31 No 3, pp. 347-353.

Bucerius M. and Homburg, C. (2006), 'Is speed of integration really a success factor of mergers and acquisitions?: An analysis of the role of internal and external relatedness', *Strategic Management Journal*, Vol. 27 No. 4, pp. 347-367.

Campo, J. and Škerlavaj, M. (2009), 'The Impact of Organizational Learning on Innovativeness in Spanish Companies', *Communications in Computer and Information Science*, Vol. 49 No 1, pp. 67-76.

Carpenter, M. and Sanders, G. (2008), '*Strategic Management: A Dynamic Perspective Concepts and Cases*', 2<sup>nd</sup> Edition, Pearson- Prentice Hall.

Cartwright, S. and Cooper, C., (1990), 'The impact of mergers and acquisitions on people at work: Existing Research and Issues', *British Journal of Management*, Vol.1 No 2, pp. 65-76.

Casey, A. (2005), 'Enhancing individual and organizational learning: A Sociological Model', *Management Learning*, Vol.36 No 2, pp. 131-147.

Clark, B.R., (1972), 'The organizational saga in higher education', *Administrative Science Quarterly*, Vol.12 No 2, pp. 178-184.

Cohen, M. and Jennings, G. (2005), 'Mergers involving Academic Medical Institutions: Impact on Academic Radiology Departments', *American College of Radiology*, Vol. 2 No. 2, pp. 174-182.

Colley, H., Hodkinson, P. and Malcom, J. (2002), 'Non-Formal learning: Mapping the conceptual terrain', A Consultation Report, Leeds: *University of Leeds Lifelong Learning Institute*.

Covin, T.J., Kolenko, T.A., Sigheter, J.W. and Tudor, R.K. (1997), 'Leadership style and post-merger satisfaction', *Journal of Management Development*, Vol. 16 No. 1, pp. 22-33.

Crossan, M.M., Lane, H.W. and White, R.E. (1999), 'An organizational learning framework: From intuition to institution', *Academy of Management Review*, Vol. 24 No. 3, pp. 522-537.



Daft, R. and Weick, K. (1984), 'Toward a model of organizations as interpretation systems', *The Academy of Management Review*, Vol. 9 No. 2, pp.284-295.

D'aveni, R. and Kesner, I. (1993), 'Top managerial prestige, power and tender offer response: A study of elite social networks and target firm cooperation during takeovers', *Organization Science*, Vol. 4 No. 2, pp. 123-151.

Dimovski, V., Škerlavaj, M., Kimman, M. and Hernaus, T. (2008), 'Comparative analysis of organizational learning process in Slovenia, Croatia and Malaysia', *Expert Systems with Applications*, Vol. 34 No. 4, pp. 3063-3070.

Dimovski, V. and Škerlavaj, M. (2009), 'Organizational learning and performance in two national cultures: A multi-group structural equation modeling approach', *Knowledge Management and Organizational Learning*, Vol. 4, No. 5, pp. 321-367.

Dixon, N. (1992), 'Organizational learning: A review of the literature with implications for HRD professionals', *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 3 No. 1, pp. 29-49.

Dixon, N. (1999), *The Organizational Learning Cycle*, 2<sup>nd</sup> Edition, Gower.

Epstein, M. (2005), 'The determinants and evaluation of merger success', *Business Horizons*, Vol. 48 No. 1, pp. 37-46.

Fiol, M. and Lyles, M. (1985), 'Organizational learning', *Academy of Management Review*, Vol. 10 No. 4, pp. 803-813.

Friesen, B. and Mills, D. (1992), 'The learning organization', *European Management Journal*, Vol. 10 No. 2, pp. 146-156.

Galpin, T. and Herndon, M. (2008), 'Merger repair: when M&As go wrong', *Journal of Business Strategy*, Vol. 29 No. 1, pp. 4-12.

Garvin, D., (1993), 'Building a learning organization', *Harvard Business Review*, Vol. 71 No. 4, pp. 78-91.

Garcia-Morales, V., Llorens-Montes, F. and Verdu-Jover, A. (2006), 'Antecedents and consequences of organizational innovation and organizational learning in entrepreneurship', *Industrial management and data system*, Vol. 106 No. 1, pp. 21-42.

Gaughan, P. (2010), *Mergers, Acquisitions, and Corporate Restructurings*, John Wiley and Sons.

Genç, N. and Iyigun, N. (2011), 'The role of organizational learning and knowledge transfer in building strategic alliances: A case study', *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. 24, pp. 1124-1133.

Griego, O., Geroy, G. and Wright, P. (2000), 'Predictors of learning organizations: A human resource development practitioner's perspective', *The Learning Organization*, Vol. 7 No. 1, pp. 5-12.

Goh, S. and Richards, G. (1997), 'Benchmarking the learning capability of organizations', *European Management Journal*, Vol. 15 No. 5, pp. 575-583.

Hambrick, D. and Hayward, M. (1997), 'Explaining the Premiums Paid for Large Acquisitions: Evidence of CEO Hubris', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 42 No. 1, pp. 103-127.

HAYGROUP (2010) 'Mergers and Acquisitions: The Silver Bullet of Success, Winners and Losers in the M&A Game'.

Hernaus, T., Škerlavaj, M. and Dimovski, V. (2008), 'Relationship between organizational learning and organizational performance: The case of Croatia', *Transformations in Business and Economics*, Vol. 7 No. 2, pp. 1-19.

Hitt, W. (1995), 'The learning organization: Some reflections on organizational renewal', *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16 No. 8, pp. 17-25.

Hoest, V. and Thomsen, H. (2001), 'Employees' perception of the learning organization', *Management Learning*, Vol. 32, No. 4, pp. 469-491.

Howson, P. (2003), '*Due Diligence: The Critical Stage in Acquisitions and Mergers*', Gower, England.

Huang, C. and Kleiner, B. (2004), 'New developments concerning managing mergers and acquisitions', *Management Research News*, Vol. 27 No 4/5, pp. 54-62.

Hubbard, N (2001), '*Acquisition Strategy and Implementation*', Revised Edition, Palgrave, Basingstoke.

Huber, G. (1991), 'Organizational learning: The contributing processes and the literatures', *Organization Science*, Vol. 2 No. 1, pp. 88-115.

Jackson, S. and Schuler, R. (2001), 'HR issues and activities in mergers and acquisitions', Vol. 19, No. 3, pp. 239-253.

Kaplan, S. and Stromberg, P. (2008), 'Leveraged buyouts and private equity' *The National Bureau of Economic Research*, Working Paper No. 14207, July.

Kerka, S. (2000), 'Incidental learning. Trend and issues alert No.18', *Education Resources Information Center*.

Kim, D. (1993), 'The link between individual and organizational learning', *Sloan Management Review*, Vol. 35 No. 1, pp. 37-50.

King, D., Dalton, D., Daily C. and Covin, J. (2004), *Strategic Management Journal*, Vol. 25 No. 2, pp. 187-200.

King, W. (2001), 'Strategies for creating a learning organization', *Information Systems Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 1-9.

- Kluge, A. and Schilling, J. (2009), 'Barriers to organizational learning: An integration of theory and research', *International Journal of Management Reviews*, Vol.11 No.3, pp.337-360.
- Kululanga, G., Edum-Fotwe, F. and McCaffer, R. (2001), 'Measuring construction contractors' organizational learning', *Building Research & Information*, Vol. 29 No. 1, pp. 21-29.
- Liebowitz, J. (2001), 'Knowledge management and its link to artificial intelligence', *Expert Systems with Applications*, Vol. 20 No. 1, pp. 1-6.
- Lopez, S., Peon, J. and Ordas, C. (2005), 'Organizational learning as a determining factor in business performance', *The Learning Organization*, Vol. 12 No. 3, pp. 227-245.
- Lopez, S., Peon, J. and Ordas, C. (2006), 'Human resource management as a determining factor in organizational learning', *Management Learning*, Vol. 37 No. 2, pp. 215-239.
- Marks, M.L. and Mirvis, P.H. (1992), 'Rebuilding after the merger: Dealing with "survivor sickness"', *Organizational Dynamics*, Vol. 21 No. 2, pp. 18-23.
- Martin F. and Thompson, J. (2010), '*Strategic Management, Awareness & Change*', 6<sup>th</sup> Edition, South-Western, Cengage Learning.
- McDonald, J., Coulthard, M. and Lange, P. (2005), 'Planning for a successful merger or acquisition: Lesson from an Australian study', *Journal of global business and technology*, Vol. 1 No. 2, pp. 1-11.
- Narver, J. and Slater, S. (1995), 'Market orientation and the learning organization', *Journal of marketing*, Vol. 59, No. 3, pp. 63-74.
- Nevis, E., Ghoreishi, S. and Gould J. (1995), 'Understanding organizations as learning systems', *Sloan Management Review*, Vol. 36 No. 2, pp. 73-85.

Nikandrou, I., Papalexandris, N. and Bourantas, D. (2000), 'Gaining employee trust after acquisition: implications for managerial action', *Employee Relations*, Vol. 22 No. 4, pp. 334-355.

Nonaka, I. (1994), 'A dynamic theory of organizational knowledge creation', *Organizational Science*, Vol. 5 No. 1, pp. 14-37.

Ortenblad, A. (2001), 'On differences between organizational learning and learning organization', *The Learning Organization*, Vol. 8 No.3, pp. 125-133.

Papadakis, V. (2005), 'The role of broader context and the communication program in merger and acquisition implementation success', *Management Decision*, Vol. 43 No.2, pp. 236-255.

Papadakis, V. (2007), 'Growth through mergers and acquisitions: how it won't be a loser's game', *Business Strategy Series*, Vol.8 No.1, pp.43-50.

Pedler, M., Boydel, T. and Burgoyne, J. (1989), 'The learning company', *Studies in Continuing Education*, Vol.11 No.2, pp.91-101.

Pennings, J., Barkema, H. and Douma, S. (1994), 'Organizational learning and diversification', *The Academy of Management Journal*, Vol.37 No.3, pp.608-640.

Porth, S., McCall, J. and Bausch, T. (1999), 'Spiritual themes of the learning organization', *Journal of Organizational Change Management*, Vol.12 No.3, pp.211-220.

Sanchez, R. (2005), 'Knowledge management and organizational learning-Fundamental concepts for theory and practice', Lund Institute for Economic Research, Working Paper Series, No. 3.

Sanz-Valle, R., Naranjo-Valencia, J., Jimenez-Jimenez, D. and Pelez-Caballero, L. (2011), 'Linking organizational learning with technical innovation and organizational culture', *Journal of Knowledge Management*, Vol.15 No.6, pp.997-1015.

Schnitzer, M. (1996), 'Hostile versus Friendly Takeovers', *Economica*, Vol. 63, No. 249, pp. 37-55.

Shrivastava, P. (1983), 'A typology of organizational learning systems', *Journal of Management Studies*, Vol. 20, No. 1, pp. 7-28.

Sirower, M. (1997), *The Synergy Trap: How Companies Lose the Acquisition Game*, Asia-Pacific Edition, The Free Press, New York, NY.

Škerlavaj, M., Stemberger, M., Skrinjar, R. and Dimivski, V. (2007), 'Organizational learning culture-the missing link between business process change and organizational performance', *International Journal of Production Economics*, Vol. 106, No. 2, pp. 346-367.

Škerlavaj, M., Song, J. and Lee, Y. (2010), 'Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korea firms', *Expert Systems with Applications*, Vol. 37, No. 9, pp. 6390-6403.

Smith, E. (2001), 'The role of tacit and explicit knowledge in the workplace', *Journal of Knowledge Management*, Vol. 5, No. 4, pp. 311-321.

Stata, R. (1989), 'Organizational learning: The key to management innovation', *Sloan Management Review*, Vol. 30, No. 3, pp. 63-74.

Svensson, L., Ellstrom, P. and Aberg C. (2004), 'Integrating formal and informal learning at work', *The Journal of Workplace Learning*, Vol. 16, No. 8, pp. 479-491.

Trautwein, F. (1990), 'Mergers motives and merger prescriptions', *Strategic Management Journal*, Vol. 11, No. 4, pp. 283-295.

Vince, R. (2001), 'Power and emotion in organizational learning', *Human Relations*, Vol. 54, No. 10, pp. 1325-1351.

Weerawardena, J., O' Cass, A. and Julian C. (2006), ' Does industry matter? Examine the role of industry structure organizational learning in innovation and brand performance', *Journal of Business Research*, Vol. 59, No. 1, pp. 37-45.

Yang, B., Watkins, K. and Marsick, V. (2004), 'The construct of the learning organization: Dimensions, measurements, and validation', *Human Resource Development Quarterly*, Vol. 15, No. 1, pp. 31-55.

Yukl, G. (2009), 'Leading organizational learning: Reflections on theory and research', *The Leadership Quarterly*, Vol. 20, No. 1, pp. 49-53.

#### *Ελληνική*

Λεοντάρης, Μ. (1994), 'Μετατροπή Συγχώνευση Διάσπαση Εταιρειών', Εκδόσεις Πάμισος.

Παπαδάκης, Β. (2007), 'Στρατηγική των επιχειρήσεων', Τόμος Α, 5<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Μ. Μπένου.

Πετράκης, Π. (1999), 'Αξιολόγηση και Χρηματοοικονομική Διοίκηση: Ζητήματα Τραπεζικής Οικονομικής', Τόμος Γ', Εκδόσεις Σμπίλιας.

Σακέλλης, Ε. (2001), 'Συγχωνεύσεις-Διασπάσεις-Εξαγορές-Μετατροπές Εταιρειών & Εκτίμηση Αξίας Επιχειρήσεως', 3<sup>η</sup> Έκδοση, Εκδόσεις Βρυκούς.

## Παράρτημα Α

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΘΕΣΣΑΛΙΑΣ**  
**ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ**  
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στην Εφαρμοσμένη Οικονομική  
Μεταπτυχιακή Φοιτήτρια : Ζαρκάδα Γεωργία

Το ερωτηματολόγιο είναι ΑΝΩΝΥΜΟ και οι πληροφορίες που εμπεριέχονται ΑΠΟΛΥΤΩΣ ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΕΣ. Τα τελικά αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς λόγους.

<b>Σε ποιο βαθμό καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις εκφράζει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής σας; Παρακαλώ σημειώστε με X την άποψή σας</b>					
	<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ εν μέρει</b>	<b>Ουδέτερος-η</b>	<b>Συμφωνώ εν μέρει</b>	<b>Συμφωνώ απόλυτα</b>
Οι εργαζόμενοι αποτελούν μια εξαιρετικά σημαντική πηγή πληροφοριών					
Οι προηγούμενες αποφάσεις της επιχείρησής μας είναι σημαντικές για τις τρέχουσες αποφάσεις της επιχείρησής μας					
Οι νέες επιχειρηματικές μέθοδοι και υπηρεσίες αξίζουν πάντα να δοκιμαστούν ακόμη και αν στο τέλος αποδειχθούν επικίνδυνες					
Οι εκθέσεις-αναφορές που συντάχθηκαν από εξωτερικούς συμβούλους είναι μια εξαιρετικά σημαντική πηγή πληροφοριών					
Η υπηρεσία παρακολούθησης των μέσων ενημέρωσης είναι μια εξαιρετικά σημαντική πηγή πληροφοριών					
Οι ανταγωνιστές αποτελούν μια εξαιρετικά σημαντική πηγή για την εκμάθηση νέων μεθόδων και υπηρεσιών					
Η εξειδικευμένη γνώση πάνω στην βιομηχανία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό κριτήριο για την πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου					
Οι συνεργασίες και οι συγχωνεύσεις συνεισφέρουν ένα υψηλό επίπεδο γνώσεων σχετικά για τη βιομηχανία και το οικονομικό περιβάλλον, τις νέες μεθόδους και τις υπηρεσίες / τα προϊόντα					
Τα ανώτατα στελέχη σε κάθε σημαντική απόφαση αναζητούν πληροφορίες ή συμβουλές από το διοικητικό συμβούλιο ή από τους ιδιοκτήτες					
Τα ανώτατα στελέχη σε κάθε σημαντική απόφαση αναζητούν πληροφορίες ή συμβουλές από πηγές εκτός της επιχείρησής μας (προσλαμβάνοντας ειδικούς, επικοινωνώντας με ανώτατα στελέχη άλλων επιχειρήσεων, κ.λπ.)					
Η επιχείρησή μας έχει εργαζόμενους που επιστάμενα αναζητούν εξωτερικές πληροφορίες					



Σε ποιο βαθμό καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις εκφράζει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής σας; Παρακαλώ σημειώστε με X την άποψή σας					
	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ εν μέρει	Ουδέτερος-η	Συμφωνώ εν μέρει	Συμφωνώ απόλυτα
Οι εξωτερικές πηγές (αναφορές, σύμβουλοι, ενημερωτικά δελτία, κλπ.) είναι εξαιρετικά σημαντικές για τις λειτουργίες της επιχείρησής μας					
Στην επιχείρησή μας σαφώς ανταμείβουμε τους εργαζόμενους που αποτελούν πηγή ποιοτικών πληροφοριών					
Όσο περισσότερες πληροφορίες έχει ένας υφιστάμενος τόσο καλύτερα θα μπορέσει να ερμηνεύσει θέματα που αφορούν την επιχείρηση					
Η πληροφόρηση-ενημέρωση σε ένα υφιστάμενο είναι πάντα απλή και περιεκτική					

Ποιους από τους παρακάτω τρόπους επικοινωνίας χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας; Παρακαλώ σημειώστε με X την άποψή σας για καθεμία πρόταση.					
	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα πολύ
Προσωπικές επαφές					
Συνεδριάσεις ομάδας					
Επιτροπές ως φορείς λήψης αποφάσεων					
Τηλεφωνικές επαφές					
Γραπτά υπομνήματα - εκθέσεις, σημειώσεις, επιστολές, κλπ					
Ειδικές αναφορές					
Επίσημες αναφορές προς τους προϊσταμένους					
Το εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας (intranet) της επιχείρησής μας ως μέσο για την ερμηνεία πληροφοριών					
Συζητήσεις (e-chat, e-debates)					

Παρακαλώ καταγράψτε τη μεταβολή που σημειώθηκε σε καθεμία από τα παρακάτω μετά την εξαγορά ή συγχώνευση της επιχείρησής σας.					
	Χειρότερη/αν πάρα πολύ	Χειρότερη/αν λίγο	Δεν επηρεάστηκε/αν	Βελτιώθηκε/αν λίγο	Βελτιώθηκε/αν πάρα πολύ
Η προσαρμοστικότητα της επιχείρησής μας στις περιβαλλοντικές πιέσεις					
Η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών της επιχείρησής μας					

<b>Παρακαλώ καταγράψτε τη μεταβολή που σημειώθηκε σε καθένα από τα παρακάτω μετά την εξαγορά ή συγχώνευση της επιχείρησής σας.</b>					
	<b>Χειρότερεψε/αν πέρα πολύ</b>	<b>Χειρότερεψε/αν λίγο</b>	<b>Δεν επιρρέαστηκε/αν</b>	<b>Βελτιώθηκε/αν λίγο</b>	<b>Βελτιώθηκε/αν πέρα πολύ</b>
Τα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρονται από την επιχείρησή μας					
Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται για τις λειτουργίες της επιχείρησής μας					
Η ταχύτητα των λειτουργιών της επιχείρησής μας					
Οι νέες μέθοδοι διάθεσης στην αγορά από την επιχείρησή μας					
Ο μέσος όρος παραγωγικότητας των εργαζομένων					
Η ικανοποίηση των εργαζομένων					
Η συνολική ατμόσφαιρα μέσα στην επιχείρησή μας					
Η προσωπική επικοινωνία μεταξύ των ανώτατων στελεχών και των εργαζομένων					
Η αποδοτικότητα των ομαδικών συναντήσεων					
Η κατανόηση των εργαζομένων για το στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησής μας					
Η κατανόηση των εργαζομένων για τα σοβαρά προβλήματα της επιχείρησής μας					
Η αποτελεσματικότητα των πληροφοριακών συστημάτων στο εσωτερικό της επιχείρησής μας					

<b>Σε ποιο βαθμό ισχύουν τα παρακάτω στην επιχείρησή σας; Παρακαλώ σημειώστε με X την άποψή σας</b>					
	<b>Διαφωνώ Απόλυτα</b>	<b>Διαφωνώ Λίγο</b>	<b>Ουδέτερος- η</b>	<b>Συμφωνώ Λίγο</b>	<b>Συμφωνώ Απόλυτα</b>
Η διακύμανση του αριθμού των εργαζομένων είναι πολύ χαμηλή στην επιχείρησή μας					
Η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι πολύ υψηλότερη από το μέσο όρο του κλάδου					
Το επίπεδο εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς την ηγεσία είναι υψηλό					
Η εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων είναι ισχυρή					
Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνονται οι εργασίες στην επιχείρησή μας είναι αποτελεσματικός					
Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αποτελούν μέρος της επιχείρησης					
Οι εργαζόμενοι νιώθουν έτοιμοι να δούλέψουν περισσότερο για την επιχείρηση					
Οι δαπάνες εργασίας ανά εργαζόμενο είναι πολύ κάτω από το μέσο όρο του κλάδου					

Σε ποιο βαθμό ισχύουν τα παρακάτω στην επιχείρησή σας; Παρακαλώ σημειώστε με X την άποψή σας					
	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ Λίγο	Ουδέτερος- η	Συμφωνώ Λίγο	Συμφωνώ Απόλυτα
Η συστηματική απουσία εργαζομένων είναι πολύ χαμηλή στην επιχείρησή μας σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις					
Οι εργαζόμενοι είναι πολύ ευχαριστημένοι με την κατάσταση εντός της επιχείρησής μας					
Η ικανότητα μάθησης και προσαρμογής των εργαζομένων είναι υψηλή σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις					
Η επιχείρησή μας είναι καλύτερη στην ανάληψη ρίσκου από τον ανταγωνισμό					
Τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησής μας αντιστέκονται στις αλλαγές και φοβούνται τις νέες ιδέες					
Τα ανώτατα στελέχη και οι εργαζόμενοι της επιχείρησής μας μοιράζονται ένα κοινό όραμα για την επίτευξη της δουλειάς τους					
Τα στελέχη της επιχείρησής μας δέχονται κριτική, χωρίς να είναι υπερβολικά αμυντικοί					
Τα στελέχη στην επιχείρησή μας συχνά παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες, οι οποίες βοηθούν στον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων και πληροφοριών					
Τα στελέχη στην επιχείρησή μας συχνά επιλέγουν την συμμετοχή εργαζομένων σε σημαντικές αποφάσεις					

Τι είδους ενοποίηση/σεις έχει πραγματοποιήσει η επιχείρησή σας τα τελευταία 5 χρόνια; Παρακαλώ σημειώστε με X την απάντησή σας					
	Ένας χρόνος πριν	Δύο χρόνια πριν	Τρία χρόνια πριν	Τέσσερα χρόνια πριν	Πέντε χρόνια πριν
Εξαγορά					
Συγχώνευση					
Απορρόφηση					
Άλλο.....					

Αριθμός εργαζομένων: .....

Κύκλος εργασιών: .....

**ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ !**

## Παράρτημα Β

### Ανάλυση Παραγόντων

#### Έλεγχοι αξιοπιστίας (Cronbach $\alpha$ )

**Πίνακας Β1: Απόκτηση πληροφοριών**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Οι εργαζόμενοι αποτελούν μια εξαιρετικά σημαντική πηγή πληροφοριών	,646
Οι προηγούμενες αποφάσεις της επιχείρησής μας είναι σημαντικές για τις τρέχουσες αποφάσεις της επιχείρησής μας	,654
Οι νέες επιχειρηματικές μέθοδοι και υπηρεσίες αξίζουν πάντα να δοκιμαστούν ακόμη και αν στο τέλος αποδειχθούν επικίνδυνες	,688
Οι εκθέσεις-αναφορές που συντάχθηκαν από εξωτερικούς συμβούλους είναι μια εξαιρετικά σημαντική πηγή πληροφοριών	,604
Η υπηρεσία παρακολούθησης των μέσων ενημέρωσης είναι μια εξαιρετικά σημαντική πηγή πληροφοριών	,666
Οι ανταγωνιστές αποτελούν μια εξαιρετικά σημαντική πηγή για την εκμάθηση νέων μεθόδων και υπηρεσιών	,655
Η εξειδικευμένη γνώση πάνω στην βιομηχανία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό κριτήριο για την πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου	,645
Οι συνεργασίες και οι συγχωνεύσεις συνεισφέρουν ένα υψηλό επίπεδο γνώσεων σχετικά για τη βιομηχανία και το οικονομικό περιβάλλον, τις νέες μεθόδους και τις υπηρεσίες / τα προϊόντα	,623
Τα ανώτατα στελέχη σε κάθε σημαντική απόφαση αναζητούν πληροφορίες ή συμβουλές από το διοικητικό συμβούλιο ή από τους ιδιοκτήτες	,650
Τα ανώτατα στελέχη σε κάθε σημαντική απόφαση αναζητούν πληροφορίες ή συμβουλές από πηγές εκτός της επιχείρησής μας (προσλαμβάνοντας ειδικούς, επικοινωνώντας με ανώτατα στελέχη άλλων επιχειρήσεων, κ.λπ.)	,611
Η επιχείρησή μας έχει εργαζόμενους που επιστάμενα αναζητούν εξωτερικές πληροφορίες	,659
Οι εξωτερικές πηγές (αναφορές, σύμβουλοι, ενημερωτικά δελτία, κλπ.) είναι εξαιρετικά σημαντικές για τις λειτουργίες της επιχείρησής μας	,616
Στην επιχείρησή μας σαφώς ανταμείβουμε τους εργαζόμενους που αποτελούν πηγή ποιοτικών πληροφοριών	,640

**Πίνακας Β2: Ερμηνεία πληροφοριών**

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Προσωπικές επαφές	,608
Συνεδριάσεις ομάδας	,570
Επιτροπές ως φορείς λήψης αποφάσεων	,588
Γραπτά υπομνήματα - εκθέσεις, σημειώσεις, επιστολές, κλπ	,576
Ειδικές αναφορές	,537

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Επίσημες αναφορές προς τους προϊσταμένους	,529
Το εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας (intranet) της επιχείρησής μας ως μέσο για την ερμηνεία πληροφοριών	,514
Συζητήσεις (e-chat, e-debates)	,623
Όσο περισσότερες πληροφορίες έχει ένας υφιστάμενος τόσο καλύτερα θα μπορέσει να ερμηνεύσει θέματα που αφορούν την επιχείρηση	,609

### Πίνακας Β3: Αλλαγές μετά την εξαγορά ή συγχώνευση

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Η προσαρμοστικότητα της επιχείρησής μας στις περιβαλλοντικές πιέσεις	,892
Η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών της επιχείρησής μας	,874
Τα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρονται από την επιχείρησή μας	,885
Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται για τις λειτουργίες της επιχείρησής μας	,878
Η ταχύτητα των λειτουργιών της επιχείρησής μας	,880
Οι νέες μέθοδοι διάθεσης στην αγορά από την επιχείρησή μας	,891
Ο μέσος όρος παραγωγικότητας των εργαζομένων	,883
Η ικανοποίηση των εργαζομένων	,875
Η συνολική ατμόσφαιρα μέσα στην επιχείρησή μας	,881
Η προσωπική επικοινωνία μεταξύ των ανώτατων στελεχών και των εργαζομένων	,885
Η αποδοτικότητα των ομαδικών συναντήσεων	,878
Η κατανόηση των εργαζομένων για το στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησής μας	,874
Η κατανόηση των εργαζομένων για τα σοβαρά προβλήματα της επιχείρησής μας	,880
Η αποτελεσματικότητα των πληροφοριακών συστημάτων στο εσωτερικό της επιχείρησής μας	,879

### Πίνακας Β4: Μη χρηματοοικονομική απόδοση από την πλευρά των εργαζομένων

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Η διακύμανση του αριθμού των εργαζομένων είναι πολύ χαμηλή στην επιχείρησή μας	,722
Η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι πολύ υψηλότερη από το μέσο όρο του κλάδου	,679
Το επίπεδο εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς την ηγεσία είναι υψηλό	,622
Η εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων είναι ισχυρή	,605

	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνονται οι εργασίες στην επιχείρησή μας είναι αποτελεσματικός	,637
Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αποτελούν μέρος της επιχείρησης	,585
Οι εργαζόμενοι νιώθουν έτοιμοι να δουλέψουν περισσότερο για την επιχείρηση	,608
Οι δαπάνες εργασίας ανά εργαζόμενο είναι πολύ κάτω από το μέσο όρο του κλάδου	,721
Η συστηματική απουσία εργαζομένων είναι πολύ χαμηλή στην επιχείρησή μας σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις	,688
Οι εργαζόμενοι είναι πολύ ευχαριστημένοι με την κατάσταση εντός της επιχείρησής μας	,576
Η ικανότητα μάθησης και προσαρμογής των εργαζομένων είναι υψηλή σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις	,644
Η επιχείρησή μας είναι καλύτερη στην ανάληψη ρίσκου από τον ανταγωνισμό	,633

## Παράρτημα Γ

### Έλεγχοι Kruskal-Wallis για την διαχείριση της οργανωσιακής μάθησης

Πίνακας Α1: Ενοποίηση

Σε ποιο βαθμό καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις εκφράζει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής σας;	Chi-Square	Asymp.Sig.
Οι εργαζόμενοι αποτελούν μια εξαιρετικά σημαντική πηγή πληροφοριών	1,044	,593
Οι προηγούμενες αποφάσεις της επιχείρησής μας είναι σημαντικές για τις τρέχουσες αποφάσεις της επιχείρησής μας	2,533	,282
Οι νέες επιχειρηματικές μέθοδοι και υπηρεσίες αξίζουν πάντα να δοκιμαστούν ακόμη και αν στο τέλος αποδειχθούν επικίνδυνες	2,299	,317
Οι εκθέσεις-αναφορές που συντάχθηκαν από εξωτερικούς συμβούλους είναι μια εξαιρετικά σημαντική πηγή πληροφοριών	4,381	,112
Η υπηρεσία παρακολούθησης των μέσων ενημέρωσης είναι μια εξαιρετικά σημαντική πηγή πληροφοριών	,115	,944
Οι ανταγωνιστές αποτελούν μια εξαιρετικά σημαντική πηγή για την εκμάθηση νέων μεθόδων και υπηρεσιών	,005	,997
Η εξειδικευμένη γνώση πάνω στην βιομηχανία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό κριτήριο για την πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου	1,588	,452
Οι συνεργασίες και οι συγχωνεύσεις συνεισφέρουν ένα υψηλό επίπεδο γνώσεων σχετικά για τη βιομηχανία και το οικονομικό περιβάλλον, τις νέες μεθόδους και τις υπηρεσίες / τα προϊόντα	1,920	,383
Τα ανώτατα στελέχη σε κάθε σημαντική απόφαση αναζητούν πληροφορίες ή συμβουλές από το διοικητικό συμβούλιο ή από τους ιδιοκτήτες	1,447	,485
Τα ανώτατα στελέχη σε κάθε σημαντική απόφαση αναζητούν πληροφορίες ή συμβουλές από πηγές εκτός της επιχείρησής μας (προσλαμβάνοντας ειδικούς, επικοινωνώντας με ανώτατα στελέχη άλλων επιχειρήσεων, κ.λπ.)	1,473	,479
Η επιχείρησή μας έχει εργαζόμενους που επιστάμενα αναζητούν εξωτερικές πληροφορίες	2,164	,339
Οι εξωτερικές πηγές (αναφορές, σύμβουλοι, ενημερωτικά δελτία, κλπ.) είναι εξαιρετικά σημαντικές για τις λειτουργίες της επιχείρησής μας	2,508	,285
Στην επιχείρησή μας σαφώς ανταμείβουμε τους εργαζόμενους που αποτελούν πηγή ποιοτικών πληροφοριών	,113	,945
Όσο περισσότερες πληροφορίες έχει ένας υφιστάμενος τόσο καλύτερα θα μπορέσει να ερμηνεύσει θέματα που αφορούν την επιχείρηση	4,326	,115
Η πληροφόρηση-ενημέρωση σε ένα υφιστάμενο είναι πάντα απλή και περιεκτική	1,800	,407

### Πίνακας Α2: Ενοποίηση

Ποιους από τους παρακάτω τρόπους επικοινωνίας χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας;	Chi-Square	Asymp.Sig.
Προσωπικές επαφές	4,636	,098
Συνεδριάσεις ομάδας	1,940	,379
Επιτροπές ως φορείς λήψης αποφάσεων	1,302	,521
Τηλεφωνικές επαφές	1,067	,586
Γραπτά υπομνήματα - εκθέσεις, σημειώσεις, επιστολές, κλπ	2,331	,312
Ειδικές αναφορές	4,486	,106
Το εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας (intranet) της επιχείρησής μας ως μέσο για την ερμηνεία πληροφοριών	1,388	,500

### Πίνακας Α3: Ενοποίηση

Καταγράψτε τη μεταβολή που σημειώθηκε σε καθένα από τα παρακάτω μετά την εξαγορά ή συγχώνευση της επιχείρησής σας	Chi-Square	Asymp.Sig.
Η προσαρμοστικότητα της επιχείρησής μας στις περιβαλλοντικές πιέσεις	1,189	,552
Η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών της επιχείρησής μας	1,441	,487
Τα προϊόντα/υπηρεσίες που προσφέρονται από την επιχείρησή μας	2,479	,290
Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται για τις λειτουργίες της επιχείρησής μας	,038	,981
Η ταχύτητα των λειτουργιών της επιχείρησής μας	,870	,647
Οι νέες μέθοδοι διάθεσης στην αγορά από την επιχείρησή μας	3,670	,160
Ο μέσος όρος παραγωγικότητας των εργαζομένων	1,392	,499
Η ικανοποίηση των εργαζομένων	,624	,732
Η συνολική ατμόσφαιρα μέσα στην επιχείρησή μας	1,255	,534
Η προσωπική επικοινωνία μεταξύ των ανώτατων στελεχών και των εργαζομένων	1,682	,431
Η κατανόηση των εργαζομένων για το στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησής μας	1,320	,517
Η κατανόηση των εργαζομένων για τα σοβαρά προβλήματα της επιχείρησής μας	2,398	,302
Η αποτελεσματικότητα των πληροφοριακών συστημάτων στο εσωτερικό της επιχείρησής μας	3,453	,178



### Πίνακας Α4: Ενοποίηση

Σε ποιο βαθμό ισχύουν τα παρακάτω στην επιχείρησή σας;	Chi-Square	Asymp.Sig.
διακύμανση του αριθμού των εργαζομένων είναι πολύ χαμηλή στην επιχείρησή μας	4,052	,399
Η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι πολύ υψηλότερη από το μέσο όρο του κλάδου	2,702	,609
Το επίπεδο εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς την ηγεσία είναι υψηλό	4,396	,355
Η εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων είναι ισχυρή	3,396	,494
Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνονται οι εργασίες στην επιχείρησή μας είναι αποτελεσματικός	4,700	,319
Οι εργαζόμενοι νιώθουν έτοιμοι να δουλέψουν περισσότερο για την επιχείρηση	1,585	,812
Οι δαπάνες εργασίας ανά εργαζόμενο είναι πολύ κάτω από το μέσο όρο του κλάδου	7,529	,110
Η συστηματική απουσία εργαζομένων είναι πολύ χαμηλή στην επιχείρησή μας σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις	,519	,972
Οι εργαζόμενοι είναι πολύ ευχαριστημένοι με την κατάσταση εντός της επιχείρησής μας	7,062	,133
Η ικανότητα μάθησης και προσαρμογής των εργαζομένων είναι υψηλή σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις	5,887	,208
Η επιχείρησή μας είναι καλύτερη στην ανάληψη ρίσκου από τον ανταγωνισμό	6,513	,164
Τα ανώτατα στελέχη και οι εργαζόμενοι της επιχείρησής μας μοιράζονται ένα κοινό όραμα για την επίτευξη της δουλειάς τους	1,482	,223
Τα στελέχη της επιχείρησής μας δέχονται κριτική, χωρίς να είναι υπερβολικά αμυντικοί	,644	,725
Τα στελέχη στην επιχείρησή μας συχνά παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες, οι οποίες βοηθούν στον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων και πληροφοριών	5,000	,082

### Πίνακας Α5: Αριθμός εργαζομένων

Σε ποιο βαθμό καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις εκφράζει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής σας;	Chi-Square	Asymp.Sig.
Οι εργαζόμενοι αποτελούν μια εξαιρετικά σημαντική πηγή πληροφοριών	4,716	,095
Οι προηγούμενες αποφάσεις της επιχείρησής μας είναι σημαντικές για τις τρέχουσες αποφάσεις της επιχείρησής μας	,235	,889
Οι νέες επιχειρηματικές μέθοδοι και υπηρεσίες αξίζουν πάντα να δοκιμαστούν ακόμη και αν στο τέλος αποδειχθούν επικίνδυνες	1,078	,583
Οι εκθέσεις-αναφορές που συντάχθηκαν από εξωτερικούς συμβούλους είναι μια εξαιρετικά σημαντική πηγή πληροφοριών	1,501	,472
Η υπηρεσία παρακολούθησης των μέσων ενημέρωσης είναι μια εξαιρετικά σημαντική πηγή πληροφοριών	1,955	,376
Οι ανταγωνιστές αποτελούν μια εξαιρετικά σημαντική πηγή για την εκμάθηση νέων μεθόδων και υπηρεσιών	,783	,676

Σε ποιο βαθμό καθεμία από τις παρακάτω προτάσεις εκφράζει τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησής σας;	Chi-Square	Asymp.Sig.
Η εξειδικευμένη γνώση πάνω στην βιομηχανία, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αποτελεί ένα εξαιρετικά σημαντικό κριτήριο για την πρόσληψη ενός νέου υπαλλήλου	3,739	,154
Τα ανώτατα στελέχη σε κάθε σημαντική απόφαση αναζητούν πληροφορίες ή συμβουλές από το διοικητικό συμβούλιο ή από τους ιδιοκτήτες	3,415	,181
Τα ανώτατα στελέχη σε κάθε σημαντική απόφαση αναζητούν πληροφορίες ή συμβουλές από πηγές εκτός της επιχείρησής μας (προσλαμβάνοντας ειδικούς, επικοινωνώντας με ανώτατα στελέχη άλλων επιχειρήσεων, κ.λπ.)	1,327	,515
Η επιχείρησή μας έχει εργαζόμενους που επιστάμενα αναζητούν εξωτερικές πληροφορίες	,807	,668
Οι εξωτερικές πηγές (αναφορές, σύμβουλοι, ενημερωτικά δελτία, κλπ.) είναι εξαιρετικά σημαντικές για τις λειτουργίες της επιχείρησής μας	4,713	,095
Στην επιχείρησή μας σαφώς ανταμείβουμε τους εργαζόμενους που αποτελούν πηγή ποιοτικών πληροφοριών	,989	,610
Όσο περισσότερες πληροφορίες έχει ένας υφιστάμενος τόσο καλύτερα θα μπορέσει να ερμηνεύσει θέματα που αφορούν την επιχείρηση	1,443	,486
Η πληροφόρηση-ενημέρωση σε ένα υφιστάμενο είναι πάντα απλή και περιεκτική	1,037	,595

#### Πίνακας Α6: Αριθμός εργαζομένων

Ποιους από τους παρακάτω τρόπους επικοινωνίας χρησιμοποιείτε στην επιχείρησή σας;	Chi-Square	Asymp.Sig.
Προσωπικές επαφές	1,179	,555
Συνεδριάσεις ομάδας	,126	,939
Επιτροπές ως φορείς λήψης αποφάσεων	,302	,852
Τηλεφωνικές επαφές	5,373	,068
Γραπτά υπομνήματα - εκθέσεις, σημειώσεις, επιστολές, κλπ	1,218	,544
Ειδικές αναφορές	,623	,732
Επίσημες αναφορές προς τους προϊσταμένους	4,799	,091
Το εσωτερικό δίκτυο επικοινωνίας (intranet) της επιχείρησής μας ως μέσο για την ερμηνεία πληροφοριών	,907	,635
Συζητήσεις (e-chat, e-debates)	4,612	,100

**Πίνακας Α7: Αριθμός εργαζομένων**

<b>Καταγράψτε τη μεταβολή που σημειώθηκε σε καθένα από τα παρακάτω μετά την εξαγορά ή συγχώνευση της επιχείρησής σας</b>	<b>Chi-Square</b>	<b>Asymp.Sig.</b>
Η προσαρμοστικότητα της επιχείρησής μας στις περιβαλλοντικές πιέσεις	3,177	,204
Η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών της επιχείρησής μας	2,351	,309
Η τεχνολογία που χρησιμοποιείται για τις λειτουργίες της επιχείρησής μας	1,389	,499
Η ταχύτητα των λειτουργιών της επιχείρησής μας	,716	,699
Οι νέες μέθοδοι διάθεσης στην αγορά από την επιχείρησή μας	,638	,727
Ο μέσος όρος παραγωγικότητας των εργαζομένων	,414	,813
Η ικανοποίηση των εργαζομένων	1,261	,532
Η προσωπική επικοινωνία μεταξύ των ανώτατων στελεχών και των εργαζομένων	,957	,620
Η αποδοτικότητα των ομαδικών συναντήσεων	3,502	,174
Η κατανόηση των εργαζομένων για το στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησής μας	,978	,613
Η κατανόηση των εργαζομένων για τα σοβαρά προβλήματα της επιχείρησής μας	,846	,655
Η αποτελεσματικότητα των πληροφοριακών συστημάτων στο εσωτερικό της επιχείρησής μας	1,272	,529

**Πίνακας Α8: Αριθμός εργαζομένων**

<b>Σε ποιο βαθμό ισχύουν τα παρακάτω στην επιχείρησή σας;</b>	<b>Chi-Square</b>	<b>Asymp.Sig.</b>
Η διακύμανση του αριθμού των εργαζομένων είναι πολύ χαμηλή στην επιχείρησή μας	,645	,724
Η παραγωγικότητα των εργαζομένων είναι πολύ υψηλότερη από το μέσο όρο του κλάδου	1,401	,496
Το επίπεδο εμπιστοσύνης των εργαζομένων προς την ηγεσία είναι υψηλό	1,487	,476
Η εμπιστοσύνη μεταξύ των εργαζομένων είναι ισχυρή	,202	,904
Ο τρόπος με τον οποίο οργανώνονται οι εργασίες στην επιχείρησή μας είναι αποτελεσματικός	2,071	,355
Οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι αποτελούν μέρος της επιχείρησης	4,120	,127
Οι δαπάνες εργασίας ανά εργαζόμενο είναι πολύ κάτω από το μέσο όρο του κλάδου	2,571	,277
Η συστηματική απουσία εργαζομένων είναι πολύ χαμηλή στην επιχείρησή μας σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις	2,701	,259
Οι εργαζόμενοι είναι πολύ ευχαριστημένοι με την κατάσταση εντός της επιχείρησής μας	1,194	,550
Η ικανότητα μάθησης και προσαρμογής των εργαζομένων είναι υψηλή σε σύγκριση με τις ανταγωνιστικές επιχειρήσεις	,269	,874

Σε ποιο βαθμό ισχύουν τα παρακάτω στην επιχείρησή σας;	Chi-Square	Asymp.Sig.
Η επιχείρησή μας είναι καλύτερη στην ανάληψη ρίσκου από τον ανταγωνισμό	,968	,616
Τα ανώτατα στελέχη της επιχείρησής μας αντιστέκονται στις αλλαγές και φοβούνται τις νέες ιδέες	2,945	,229
Τα ανώτατα στελέχη και οι εργαζόμενοι της επιχείρησής μας μοιράζονται ένα κοινό όραμα για την επίτευξη της δουλειάς τους	1,825	,402
Τα στελέχη της επιχείρησής μας δέχονται κριτική, χωρίς να είναι υπερβολικά αμυντικοί	,157	,925
Τα στελέχη στην επιχείρησή μας συχνά παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες, οι οποίες βοηθούν στον εντοπισμό πιθανών προβλημάτων και πληροφοριών	3,203	,202
Τα στελέχη στην επιχείρησή μας συχνά επιλέγουν την συμμετοχή εργαζομένων σε σημαντικές αποφάσεις	,738	,691