



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

***ΕΤΑΙΡΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ ΚΑΙ ΠΡΟΩΘΗΣΗ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΤΑΥΤΟΤΗΤΑΣ ΔΙΑ
ΨΗΦΙΑΚΩΝ ΜΕΣΩΝ: ΕΡΕΥΝΑ ΣΕ ΕΛΛΑΔΑ ΚΑΙ ΕΥΡΩΠΗ.***

της:

Μπέρτου Γαρυφαλιάς

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

Ιανουάριος, 2022



Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Όνοματεπώνυμο: Μπέρτου Γαρυφαλιά

Θέμα Διπλωματικής Εργασίας (Ελληνικά): *Εταιρική Κουλτούρα και προώθηση Εταιρικής Ταυτότητας δια ψηφιακών μέσων: Έρευνα σε Ελλάδα και Ευρώπη*

Θέμα Διπλωματικής Εργασίας (Αγγλικά): *Company Culture and Corporate Identity promotion through digital means: A research in Greece and Europe*

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Κάτου Αικατερίνη

Υπογραφή Επιβλέπουσας Καθηγήτριας:

Υπογραφή Φοιτήτριας:



Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων

Όνοματεπώνυμο: Μπέρτου Γαρυφαλιά

Θέμα Διπλωματικής Εργασίας (Ελληνικά): *Εταιρική Κουλτούρα και προώθηση Εταιρικής Ταυτότητας δια ψηφιακών μέσων: Έρευνα σε Ελλάδα και Ευρώπη*

Θέμα Διπλωματικής Εργασίας (Αγγλικά): *Company Culture and Corporate Identity promotion through digital means: A research in Greece and Europe*

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Κάτου Αικατερίνη

Υπογραφή:

Εξεταστής 1: _____

Υπογραφή: _____

Εξεταστής 2: _____

Υπογραφή: _____

ΤΕΛΙΚΟΣ ΒΑΘΜΟΣ: _____

Ημερομηνία: _____



ΣΤΟΙΧΕΙΑ ΥΠΟΨΗΦΙΟΥ ΠΤΥΧΙΟΥΧΟΥ

ΠΡΟΣ:	Δ.Π.Μ.Σ. στη Διοίκηση Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας
Η:	Γαρυφαλιά
	Μπέρτου
Αριθμός Φοιτητικού Μητρώου:	mbx18039
Τηλέφωνο:	
Κινητό:	(+30) 6949617577
Δ/ση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου:	linampertou@gmail.gr

Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις της παραγράφου 5.3 (Υποχρεώσεις Φοιτητών) του άρθρου 5 (Λειτουργία Προγράμματος Σπουδών) του Ενιαίου Κανονισμού των Διατμηματικών Προγραμμάτων Μεταπτυχιακών Σπουδών δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της διπλωματικής μου εργασίας δεν θα χρησιμοποιήσω ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.)

Ημερομηνία: 25/01/2022

Η Δηλούσα
Μπέρτου Γαρυφαλιά

(Υπογραφή)

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η οργανωσιακή κουλτούρα (corporate culture) και η στρατηγική επωνυμία (employer branding) αποτελούν δύο χαρακτηριστικά των εταιρειών, τα οποία φαίνεται μέσα από μελέτες ότι καταφέρνουν να προσελκύσουν το ενδιαφέρον υποψηφίων εργαζομένων, προκειμένου να επιδιώξουν τη διεκδίκηση μιας θέσης σε κάποια εταιρεία. Οι παράγοντες της οργανωσιακής κουλτούρας και της στρατηγικής επωνυμίας όμως, αποτελούν όπως φαίνεται δύο ευρύτερες κατηγορίες, οι οποίες περιλαμβάνουν άλλες παραμέτρους σχετικές με τον οργανισμό, όπως το ενδιαφέρον των εργοδοτών για ανάπτυξη του προσωπικού, το εργασιακό κλίμα που επικρατεί εντός της εταιρείας ή το κύρος που έχουν αποκτήσει σε βάθος χρόνου και γίνεται αντιληπτό από την κοινωνία και τους καταναλωτές/πελάτες.

Η παρούσα εργασία λοιπόν προσπαθεί να προσδιορίσει τους παράγοντες που προσελκύουν υποψηφίους εργαζομένους σε έναν οργανισμό, να επιβεβαιώσει κατά πόσο η οργανωσιακή κουλτούρα και η στρατηγική επωνυμία παραμένουν μέσα σε αυτούς τους παράγοντες αλλά να εντοπίσει ίσως και κάποιους αναδυόμενους, μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων και την παραγοντική ανάλυση που διενεργήθηκε. Στην έρευνα έλαβαν μέρος 74 εργαζόμενοι σε πολυεθνικές εταιρείες στην Ελλάδα και την Ευρώπη, διαφορετικού εισοδηματικού επιπέδου και εργασιακής θέσης, με την έρευνα να διενεργείται μεταξύ Φεβρουαρίου-Απριλίου 2021, διάστημα κατά το οποίο ισχύανε ακόμη περιορισμοί στις μετακινήσεις πολιτών, εξαιτίας της τρέχουσας πανδημίας της Covid19.

Τα αποτελέσματα που εξήχθησαν ήταν ιδιαίτερα ενδιαφέροντα. Αφενός επιβεβαιώνονται οι εικασίες της ερευνήτριας για την ισχύ που παρουσιάζουν οι 2 παράγοντες προσέλκυσης υποψηφίων εργαζομένων από εταιρείες, δηλαδή η οργανωσιακή κουλτούρα και οι στρατηγικές επωνυμίας. Από την άλλη, φαίνεται να κάνει την εμφάνισή του ο παράγοντας της τοποθεσίας, όπως αυτός προέκυψε μέσα από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων, προσφέροντας μια διάσταση η οποία δε συναντήθηκε σε παλιότερες μελέτες. Ένας τρίτος παράγοντας που προέκυψε, ήταν αυτός των προϊόντων ή υπηρεσιών οι οποίες ευθυγραμμίζονται με τις επιθυμίες των υποψηφίων εργαζομένων, ωστόσο εντάχθηκε στο ευρύτερο πλαίσιο των στρατηγικών επωνυμίας των εταιρειών.

ABSTRACT

Corporate culture and strategic branding constitute two companies' aspects. Through studies review, it seems that these two aspects manage to attract potential employees' interest, in order to seek a position inside the company. Corporate culture and strategic branding, both constitute two broad categories, which include other parameters related to the company (or organization) such as employer interest for the employees' development, working climate within the company or the prestige achieved during the long-run and is perceived by the society or the consumers.

The present study, therefore, tries to identify the factors that attract potential employees, to confirm whether the organizational culture and strategic branding remains within these factors or not, as well as to identify potential emerging ones, through the answers given by the participants and the factor analysis performed. The survey involves 74 employees of multinational companies inside Greece and European Union, of a different income level or jobs. The survey has been conducted between February-April 2021, a time during which there were still many restrictions concerning citizens' movement, due to the ongoing Covid19 pandemic.

The results obtained were particularly interesting. On the one hand, the researcher's assumptions concerning the power of these two main factors (corporate culture and strategic branding) that attract potential employees, are confirmed. On the other hand, it seems to be making its appearance a new factor throughout the participants' answers, the location of the company, thus offering a new dimension, not located in the previous studies or surveys. A third factor emerged, was that of the products or services who seem to align with potential employees' wishes, however, it became a part of the broader context of corporate branding strategies.

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	5
ABSTRACT.....	6
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ.....	2
2.1 Το περιεχόμενο της σύγχρονης ψηφιακής εποχής.....	2
2.2 Εταιρική Κουλτούρα (Company Culture).....	7
2.2.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά.....	7
2.2.2 Πού αποσκοπεί.....	9
2.2.3 Οριοθέτηση της κοινής κουλτούρας σε μια επιχείρηση.....	11
2.2.4 Διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας.....	14
2.2.4.1 Πλαίσια και μοντέλα εταιρικής κουλτούρας.....	15
2.2.5 Εγκαθίδρυση μιας ψηφιακής εταιρικής κουλτούρας.....	23
2.2.6 Οι ψηφιακές αλλαγές ως μέρος της διαμόρφωσης μιας εταιρικής κουλτούρας.....	27
2.2.6.1 Εναντίωση στην αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας.....	30
2.3 Στρατηγική Επωνυμίας (Employer Branding Strategy).....	33
2.3.1 Ορισμοί και διευκρινήσεις.....	33
2.3.2 Μοντέλα δημιουργίας επωνυμίας.....	36
2.3.2.1 Στρατηγική επέκτασης.....	42
2.3.2.2 Στρατηγική τοποθέτησης επωνυμίας.....	42
2.4 Εταιρική Κουλτούρα & Στρατηγική Επωνυμίας: Σύγχρονες μελέτες.....	44
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ.....	49
3.1 Μεθοδολογία έρευνας.....	49
3.2 Εργαλείο έρευνας.....	53
3.3 Ερευνητικές υποθέσεις και ερωτήματα.....	55
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	56
4.1 Έλεγχος αξιοπιστίας “Cronbach’s alpha”.....	56
4.2 Παραγοντική ανάλυση.....	58
4.3 Συζήτηση αποτελεσμάτων.....	66
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	69
5.1 Συμπεράσματα έρευνας.....	69
5.2 Περιορισμοί έρευνας.....	71
5.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	71

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ.....	79
Ερωτηματολόγιο	79
Πίνακες ανάλυσης.....	81

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα ερευνητική εργασία έχει ως στόχο να προσδιορίσει τους παράγοντες που καθιστούν μια εταιρεία ελκυστική στις προτιμήσεις των υποψηφίων εργαζομένων και σχετίζονται είτε με την οργανωσιακή κουλτούρα (corporation culture) που διέπει μια εταιρεία είτε με την επωνυμία της (employer branding). Η μέθοδος που εφαρμόζεται στην εργασία, χρησιμοποιεί ερωτηματολόγιο το οποίο απεστάλη σε εργαζομένους πολυεθνικών εταιρειών τόσο εντός όσο και εκτός Ελλάδας, ζητώντας τους να απαντήσουν σε μια σειρά ερωτήσεων, η ανάλυση των οποίων οδηγεί στον προσδιορισμό παραγόντων. Συγκεκριμένα, η ανάλυση των δεδομένων περιλαμβάνει - εκτός της περιγραφικής στατιστικής τους διερεύνησης - την ανάλυση παραγόντων (factor analysis), η οποία προσπαθεί να εντοπίσει συνδυασμούς απαντήσεων που οδηγούν στον προσδιορισμό συγκεκριμένων παραγόντων. Το ιδιαίτερο της εν λόγω ανάλυσης, είναι η υποκειμενικότητα που τη χαρακτηρίζει, όσον αφορά την ονοματοδοσία των παραγόντων, χωρίς ωστόσο να ξεφεύγουν από τη λογική της σύνδεσής τους με την οργανωσιακή κουλτούρα και την επωνυμία της εταιρείας.

Έτσι, στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας (εισαγωγικό) περιγράφεται εν συντομία το περιεχόμενο της παρούσας μελέτης, οι στόχοι της και η μέθοδος που εφαρμόστηκε, ενώ στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύονται οι δύο βασικοί πυλώνες της εργασίας: η οργανωσιακή κουλτούρα των οργανισμών και η στρατηγική επωνυμίας τους. Στο τρίτο κεφάλαιο, αναλύεται λεπτομερώς η μεθοδολογία της έρευνας που διενεργήθηκε, δηλαδή περιγράφεται ο τρόπος διεξαγωγής της με το μοίρασμα των ερωτηματολογίων, παρουσιάζεται το ίδιο το εργαλείο που χρησιμοποιήθηκε, καθώς και τα ερευνητικά ερωτήματα με τις ερευνητικές υποθέσεις. Το τέταρτο κεφάλαιο της εργασίας περιέχει τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που έλαβε χώρα, καθώς και τη συζήτηση αυτών των αποτελεσμάτων, σε σύγκριση με παλιότερες μελέτες. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο της έρευνας καταγράφονται τα συμπεράσματα στα οποία κατέληξε η μελέτη, όπως επίσης και κάποιοι περιορισμοί τους οποίους συνάντησε, ενώ προτείνονται σενάρια για μελλοντικές έρευνες επί του θέματος.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

2.1 Το περιεχόμενο της σύγχρονης ψηφιακής εποχής

Εδώ και περίπου μια δεκαετία, έχει λάβει χώρα η εισαγωγή μεγάλων παραδοσιακών επιχειρήσεων σε τεχνολογικά εξεζητημένες έννοιες και υπηρεσίες, οι οποίες θεωρήθηκε ότι θα τις οδηγήσουν σε περαιτέρω ανάπτυξη, ενώ κατά την επόμενη δεκαετία αναμένεται οι επιχειρήσεις με σημαντικούς πόρους, μεγάλη κλίμακα δραστηριοτήτων και πειθαρχημένο σύστημα εφαρμογής διαδικασιών, να επηρεάσουν σημαντικά τη λεγόμενη «ψηφιακή εποχή», αφήνοντας περαιτέρω το στίγμα τους. Σε όλο τον κόσμο, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων καλούνται εδώ και καιρό να συμμετέχουν σε έναν ψηφιακό αγώνα επιβίωσης, το νήμα του οποίου μόνο οι επιχειρήσεις με προσαρμοστικότητα, θέληση και ισχυρές βάσεις υιοθέτησης και εφαρμογής αλλαγών, θα καταφέρουν να κόψουν, αποκτώντας μερίδιο (ή διευρύνοντας το ήδη υπάρχον) στη σύγχρονη αγορά (Accenture, 2014). Όσες από τις εταιρείες κατάφεραν να αξιοποιήσουν τα οφέλη των σύγχρονων τεχνολογικών εξελίξεων της τελευταίας δεκαετίας, με πρακτικές που υπόσχονται να συγκρατούν ψηλά τις προσδοκίες των παρατηρητών της βιομηχανίας και των καταναλωτών τα επόμενα χρόνια, θα είναι οι νικητές του μέλλοντος (Morabito, 2014).

Κατά τη διάρκεια των προηγούμενων δεκαετιών - οι οποίες αποτέλεσαν ένα διάστημα έντονου πειραματισμού για εκατοντάδες εταιρείες - ακόμη και διεθνώς επιτυχημένες επιχειρήσεις όπως η Walt Disney Co. (βιομηχανία ψυχαγωγίας), η Procter & Gamble (P&G) (βιομηχανία συνεχών καταναλωτικών αγαθών), η Tesco Plc. (λιανεμπόριο) και η Royal Dutch Shell (βιομηχανία ενέργειας), φρόντισαν να διδαχθούν από τα αποτελέσματα των ποικίλων αλλαγών σε ψηφιακό επίπεδο. Με σταθερό ρυθμό, οι εργαζόμενοί τους αποκτούσαν ψηφιακές δεξιότητες και ικανότητες, οι οποίες τους έδιναν τη δυνατότητα να περάσουν μπροστά από τους ανταγωνιστές τους, αποδεικνύοντας έτσι σε κάθε ενδιαφερόμενη πλευρά (κυρίως το επενδυτικό κοινό) ότι διαθέτουν όσα χρειάζονται για να επικρατήσουν στη νέα, επερχόμενη ψηφιακή εποχή και οικονομία (Rose, 2014).

Προφανώς και οι «μεγάλοι παίκτες» κάθε επαγγελματικού κλάδου, γνωρίζουν πως η επικράτηση έναντι του ανταγωνισμού είναι κάτι παραπάνω από ένα παιχνίδι σχέσεων με τους επενδυτές. Οι εταιρείες τέτοιου μεγέθους, είναι συνήθως ενήμερες ότι η ψηφιακή τεχνογνωσία

μπορεί να παρέχει αξιοσημείωτα στρατηγικά πλεονεκτήματα για τον οργανισμό και είχαν από νωρίς αντιληφθεί ότι η υιοθέτηση των απαραίτητων ψηφιακών δεξιοτήτων και εργαλείων, δε θα τους επιτρέψει απλά να ελέγξουν την αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται αλλά θα τους δώσει επιπροσθέτως τη δυνατότητα να πειραματιστούν με την είσοδό τους σε νέες αγορές, χτίζοντας νέα επιχειρησιακά μοντέλα (Accenture, 2014).

Διενεργήθηκε λοιπόν μια κολοσσιαία αλλαγή κατά την τελευταία δεκαετία. Σε αυτό το διάστημα, τα όρια των ευθυνών και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων άρχισαν να γίνονται θολά, σε όλους σχεδόν τους κλάδους της βιομηχανίας, όπως επίσης και των Προϊσταμένων των Τμημάτων Πληροφορίας & Τεχνολογιών (IT departments). Το ίδιο ίσχυε επίσης για τα απαραίτητα ψηφιακά προσόντα και τους φυσικούς πόρους που μπορεί να απαιτούνται μεταξύ των εταιρειών και των πελατών τους, των προμηθευτών ή άλλων ενδιαφερόμενων πλευρών και ως αποτέλεσμα, η στρατηγική των Τμημάτων IT πλέον δε θεωρείται ξεχωριστή από αυτή των επιχειρήσεων στις οποίες ανήκουν. Αντιθέτως μάλιστα, έχουν γίνει αδιαχώριστες (Accenture, 2014).

Ως εκ τούτου, η ψηφιακή εποχή ξεκλείδωσε ένα είδος «αναγέννησης» για τις μεγάλες επιχειρήσεις, επιτρέποντάς τους να συνδεθούν ξανά, με ό,τι τους μετέτρεψε σε ηγέτες στο χώρο τους. Μπροστά τους ξετυλίχθηκε μια τεράστια ευκαιρία, αφού όπως ακριβώς η τεχνολογία δημιούργησε νέα πεδία και απαιτήσεις για τις επιχειρήσεις που πρωτοεισήχθησαν σε κλάδους κατά την τελευταία δεκαετία, δημιουργώντας ρευστότητα και κερδίζοντας μερίδιο από την αγορά, έτσι και σε αυτές που είχαν επικρατήσει επί δεκαετίες, δόθηκε η δυνατότητα να επηρεάσουν εκ νέου τις «δυνάμεις του ψηφιακού εκδημοκρατισμού», ώστε να ανακτήσουν το χαμένο έδαφος (Mihai & Cretu, 2017). Η μείωση των εμποδίων για όλες τις επιχειρήσεις, στην είσοδό τους σε αγορές, ώθησε αρκετούς στο να χρησιμοποιήσουν αυτή την ψηφιακή ικανότητα ώστε να επαναφέρουν εκεί που θέλουν τον πήχη των αλληλεπιδράσεων με τους καταναλωτές ή να επιτύχουν αποτελεσματικότητα πρωτοφανών επιπέδων τόσο στην αλυσίδα εφοδιασμού τους (logistics) όσο και στην ανάπτυξη νέων, πρωτοποριακών μοντέλων τιμολόγησης (Accenture, 2014).

Σε ένα επιχειρηματικό περιβάλλον λοιπόν, όπου οι ψηφιακές και μη αλλαγές είναι διαρκείς, μια εταιρεία με πιο αργή προσαρμογή ενδέχεται να συναντήσει τεράστια εμπόδια σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Οι ηγεσίες των εταιρειών θα πρέπει να είναι ανοιχτές στην

υιοθέτηση νέων μοντέλων λειτουργίας, τα οποία θα μπορούν να τις οδηγήσουν σε επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η ψηφιακή εποχή δε δίνει απλά τη δυνατότητα να υλοποιούνται μεγάλα στοιχήματα αλλά τα καθιστά και απαραίτητα για την επικράτηση έναντι των ανταγωνιστών (Bughin, Chui & Manyika, 2013).

Η επόμενη μάλιστα τεχνολογική/ψηφιακή επανάσταση (ήδη υπό υλοποίηση), το *Διαδίκτυο των Πραγμάτων* (Internet of Things, IoT) μετατρέπεται σε δύναμη που οδηγεί στην καινοτομίες και προσφέρει νέες ευκαιρίες, φέρνοντας πληθώρα αντικειμένων, καταναλωτών και δραστηριοτήτων, στον πυρήνα του ψηφιακού περιβάλλοντος. Στο εσωτερικό κάθε επιχείρησης, υπάρχει διάχυτη η προσδοκία μιας εκ νέου εκτίμησης των δεξιοτήτων που θα πρέπει αξιοποιούνται σε κάθε επίπεδο, ώστε να αντιλαμβάνονται από νωρίς τις ανάγκες των πελατών και να προλαβαίνουν τους ανταγωνιστές, προβαίνοντας στις απαραίτητες δομικές ή άλλες αλλαγές (επιχειρησιακή κουλτούρα, στρατηγικές και μέσα προβολής κ.ά.). Μάλιστα, όσον αφορά τις επιχειρήσεις-ηγέτες σε κάθε χώρο, έχουν ήδη προχωρήσει σε αλλαγές στο εσωτερικό τους, ψηφιοποιώντας το σύνολο των σημαντικών διαδικασιών λειτουργίας τους, από την αξιολόγηση και επιλογή του κατάλληλου προσωπικού έως την πιο ασήμαντη υπηρεσία (Hoffman & Vorhies, 2017).

Η τεχνολογία λοιπόν κινείται με αστραπιαίους ρυθμούς, σε όλα τα επίπεδα (επιχειρηματικό περιβάλλον, καθημερινότητα κ.ά.) όπως έχει αποδειχθεί τα τελευταία χρόνια. Η *Κοινωνική Δικτύωση* (Social Media), η *λειτουργία του υπολογιστικού νέφους* σε κάθε σχεδόν υπηρεσία (Cloud computing), η διαρκής βελτίωση της υπάρχουσας *κινητής τηλεφωνίας* με το πλήθος των εφαρμογών (Mobile applications), η *διαχείριση μεγάλων δεδομένων* (Big Data), οι *μέθοδοι ανάλυσης των δεδομένων* (Data Analytics) και η επεκτεινόμενη χρήση του IoT, πλέον αποτελούν κινητήριες δυνάμεις πίσω από οποιαδήποτε εξέλιξη των επιχειρήσεων σε ψηφιακό περιβάλλον. Πολλοί μάλιστα υποστηρίζουν ότι η ανθρωπότητα έχει ακόμα πολλά να δει τα επόμενα χρόνια (Accenture, 2014).

Κάθε μια από τις προαναφερθείσες τεχνολογικές δυνατότητες, παρουσιάζει και ανάλογη επίδραση στη λειτουργία των επιχειρήσεων, επομένως αξίζει να γίνει μια σύντομη αναφορά στις δυνατότητες που προσφέρουν στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή. Ξεκινώντας λοιπόν με το “*Cloud computing*”, πρόκειται για μια τεχνολογία στην οποία τα τελευταία χρόνια στηρίζονται ολοένα και περισσότερες διαδικασίες της λειτουργίας πολλών επιχειρήσεων. Στην ουσία, πρόκειται για

τη δυνατότητα χρήσης κατάλληλου λογισμικού, υπηρεσιών και δεδομένων, τα οποία δεν βρίσκονται αποθηκευμένα σε έναν προσωπικό υπολογιστή αλλά σε απομακρυσμένους διακομιστές και σκληρούς δίσκους αποθήκευσης, προσβάσιμους όμως μέσω διαδικτύου. Όσον αφορά τα “*Big Data*”, αυτά αποτελούν σύνολα δεδομένων ιδιαίτερα μεγάλων σε ποσότητα και ιδιαίτερα πολύπλοκων για να τα διαχειριστεί κανείς με παραδοσιακές μεθόδους ή λύσεις. Τα δεδομένα αυτά συλλέγονται από κάθε δυνατή πηγή τόσο από το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης. Η υιοθέτηση μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής διαχείρισης “*Big Data*”, θα επιτρέψει στην επιχείρηση να διαχειρίζεται τα δεδομένα που διαθέτει, με έναν πολύ αποτελεσματικότερο τρόπο. Επιπροσθέτως, τα “*Big Data*” προσφέρουν στις επιχειρήσεις που υιοθετούν το “*Cloud computing*” για την αποθήκευση των δεδομένων τους, σημαντικά βελτιωμένες δυνατότητες όσον αφορά την ταχύτητα και χωρητικότητα (Extreme Networks Inc., 2014).

Αναφορικά με το “*Data Analytics*”, στόχος του είναι η αξιολόγηση και επεξεργασία ακατέργαστων δεδομένων, με απώτερο σκοπό τη διεξαγωγή ωφέλιμων συμπερασμάτων για συγκεκριμένες πληροφορίες. Στην ουσία, βασικό στόχο δεν αποτελεί η συλλογή δεδομένων (data collection) αλλά η διευκόλυνση της επιχείρησης στο να βρει απαντήσεις για συγκεκριμένα ερωτήματα και να βελτιώσει τη διορατικότητά της στη λήψη αποφάσεων, η οποία θα την καταστήσει αποτελεσματικότερη στην επίτευξη πολλών βασικών της στόχων. Με κάθε απώλεια δεδομένων, η επιχείρηση χάνει την ευκαιρία να λαμβάνει τις βέλτιστες δυνατές αποφάσεις σε κρίσιμα θέματα για τον τρόπο λειτουργίας της, τις ποσότητες εμπορευμάτων ή τα επενδυτικά της ανοίγματα (Hoffman & Vorhies, 2017).

Για τις φορητές συσκευές και τις εφαρμογές τους, οι περιγραφές θεωρούνται περιττές, αφού πλέον αποτελούν βασικό χαρακτηριστικό της σύγχρονης ψηφιακής υποδομής διαχείρισης πληροφοριών, επηρεάζοντας κάθε τομέα δραστηριοτήτων της (Extreme Networks Inc., 2014). Οι οργανωμένες επιχειρήσεις μάλιστα, αντιμετωπίζουν τις φορητές συσκευές ως σημαντικά στοιχεία των IT στρατηγικών τους και προωθούν τη χρήση τους ως μέρος της εταιρικής κουλτούρας επικοινωνίας. Εξάλλου, η κινητή τηλεφωνία εδώ και χρόνια έχει ωριμάσει σε βαθμό που να ξεφεύγει από την απλή τηλεφωνική επικοινωνία και συνδυάζεται τέλεια με τα “*Social Media*”, το “*Cloud computing*” ή ακόμα και τα “*Data Analytics*” (Hoffman & Vorhies, 2017).

Περνώντας τώρα σε ένα σύγχρονο και μεγάλο κεφάλαιο της επικοινωνίας των εταιρειών με το κοινό τους, δε θα μπορούσε να παραλειφθεί η χρησιμότητα των “*Social Media*”. Η τεχνολογία Κοινωνικής Δικτύωσης είναι κάτι παραπάνω από ένα φαινόμενο που έφεραν στην επιφάνεια οι καταναλωτές, αφού συνδέει πολλές επιχειρήσεις στο εσωτερικό της χώρας τους και σταδιακά εκτός συνόρων. Η Κοινωνική Δικτύωση μάλιστα επεκτείνεται και πέρα από τη συνδημιουργία προϊόντων (με το κοινό) ή της οργάνωσης των δικτύων, αφού πλέον έχει μετατραπεί το περιβάλλον στο οποίο ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις ζουν και αναπτύσσονται, κάνοντάς τα μέρος της Εταιρικής τους Κουλτούρας (Bughin, Chui & Manyika, 2013). Αξιοσημείωτο είναι μάλιστα το γεγονός ότι μεγάλο ποσοστό των δεδομένων των επιχειρήσεων, αντλείται πλέον από την κίνηση των Μέσων Κοινωνικής Δικτύωσης. Σε αυτά, οι καταναλωτές εκφράζουν τόσο τις προτιμήσεις όσο και τη δυσαρέσκειά τους. σε αυτά θα επιβραβεύσουν ή κατακρίνουν - με τη γνώμη τους - μια επιλογή της επιχείρησης και σε αυτά θα προτείνουν αλλαγές που αφορούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της (Cao et al., 2016).

Τέλος, όσον αφορά το *Διαδίκτυο Πραγμάτων*, το ίδιο το διαδίκτυο αποτελούσε - έως και πριν λίγα χρόνια - έναν τομέα που καθοδηγούνταν κυρίως από ανθρώπους, κάτι που έχει αρχίσει να αλλάζει, με τις αυτόματες μηχανές να θεωρούνται πλέον η ανερχόμενη δύναμη και το IoT να αποτελεί έναν κόσμο στον οποίο η χρήση αισθητήρων επιτρέπει στις μηχανές να επικοινωνούν μεταξύ τους. Αναμένεται λοιπόν στο μέλλον, το IoT να μετατραπεί σε παράμετρο που «*θα αλλάξει τα δεδομένα του παιχνιδιού*» των πληροφοριών (game changer), με σημαντικές διαφοροποιήσεις στην οικονομία και στις επιχειρήσεις. Ήδη, πλήθος ερευνών προβλέπει ότι η αξία του IoT θα αγγίξει την επόμενη δεκαετία, τα μερικά τρισεκατομμύρια δολάρια (Cargemini Consulting, 2014).

Η εποχή του IoT, κατά την οποία πολυάριθμες συσκευές θα αποκτήσουν νοημοσύνη, θα επικοινωνούν μεταξύ τους και θα είναι σε θέση να αναδιαμορφώσουν το οικιακό και εργασιακό περιβάλλον, έχει ξεκινήσει και οι επιχειρήσεις θα πρέπει να το λάβουν πολύ σοβαρά αυτό υπόψιν τους στο σχεδιασμό των *Στρατηγικών Επωνυμίας* (Branding Strategies) τους όσο και σε μια πιθανή αναθεώρηση της *Εταιρικής τους Κουλτούρας* (Corporate Culture). Όσο ο ψηφιακός κόσμος σταδιακά συγκλίνει με τον φυσικό, δημιουργείται ένα δίκτυο έξυπνων αντικειμένων τα οποία συνδυάζονται και αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους, (Rose, 2014). Οι εταιρίες έχουν ήδη ξεκινήσει να χρησιμοποιούν τέτοιου είδους τεχνολογίες προκειμένου να διενεργούν (και όχι

μόνο να παρακολουθούν) πολύπλοκες εργασίες, με απώτερο σκοπό τα συστήματά τους να λαμβάνουν αυτόνομες αποφάσεις, οι οποίες όμως στηρίζονται στα δεδομένα που οι τους αποστέλλουν οι αισθητήρες. Είναι εξάλλου γνωστό ότι χρησιμοποιούνται από ευφυή δίκτυα (smart networks) αισθητήρες, για να παρακολουθούν τη ροή των οχημάτων και τον επαναπρογραμματισμό των σημάτων κυκλοφορίας ή για να επιβεβαιώνεται ότι έχουν πράγματι εκτελεστεί αποτελεσματικές επισκευές σε δίκτυα ηλεκτροπαραγωγής (Mihai & Cretu, 2017). Όλα αυτά όμως σχετίζονται - με τον ένα ή τον άλλο τρόπο - με τη λειτουργία των επιχειρήσεων, καθώς και την προβολή τους στο κοινό, δηλαδή με τα δύο βασικά υπό διερεύνηση ζητήματα της παρούσας εργασίας, την *Εταιρική τους Κουλτούρα* και τις *Στρατηγικές Επωνυμίας*, αφού το ψηφιακό περιβάλλον του σήμερα θα αποτελέσει σύντομα το αποκλειστικό επιχειρηματικό περιβάλλον του αύριο, στο οποίο οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προσαρμοστούν.

2.2 Εταιρική Κουλτούρα (Company Culture)

2.2.1 Ορισμός και χαρακτηριστικά

Η Εταιρική (ή Επιχειρησιακή, ή Οργανωσιακή) κουλτούρα είναι στην ουσία «ένα σύστημα κοινών αξιών, πιστεύω, αρχών, παραδοχών, εννοιών, σημασιών με τα οποία συντίθεται το κοινό νοητικό πλαίσιο αναφοράς που προσδιορίζει τον τρόπο που σκέφτονται και συμπεριφέρονται οι άνθρωποι σε έναν οργανισμό» (Flamholtz & Randle, 2012: 81). Πρόκειται επομένως για ένα σύνολο από καθοδηγητικές πεποιθήσεις, αντιλήψεις και τρόπους σκέψης τους οποίους υιοθετούν τα μέλη ενός οργανισμού και με τη σειρά τους τα μεταλαμπαδεύουν στα νέα μέλη, ως ορθά για την αποτελεσματική λειτουργία του (Herath & Walls, 2017).

Στην ουσία, η κουλτούρα αντιπροσωπεύει ένα «άγραφο, συναισθηματικό κομμάτι του οργανισμού» (Kotter & Heskett, 2011: 113). Όλα τα παραπάνω (αξίες, αρχές, πιστεύω κλπ.) καθορίζονται μέσα από κανόνες, οι οποίοι οριοθετούν τις αποφάσεις που λαμβάνουν και τις συμπεριφορές που μπορούν να τηρούν τα άτομα και οι ομάδες μιας επιχείρησης, στις καθημερινές τους δραστηριότητες. Οι κανόνες σχετίζονται με προσδοκίες που υποδηλώνουν

ποιες στάσεις και συμπεριφορές θα πρέπει να θεωρούνται κατάλληλες ή ακατάλληλες. Αποτελούν «κοινωνικώς διαμορφωμένα πρότυπα», πιθανόν προσαρμοσμένα στις ανάγκες της επιχείρησης, τα οποία βοηθούν τους εργαζομένους να ερμηνεύσουν και να αξιολογήσουν ποιες συμπεριφορές επιτρέπεται να τηρούν σε διάφορα ζητήματα (νοοτροπία αντιμετώπισης των πελατών, διαχείριση κρίσεων, εργασιακές σχέσεις και πολλά άλλα) και ποιες όχι (Mullakhmetov, Sadriev & Akhmetshin, 2018: 521).

Επομένως, η εταιρική κουλτούρα είναι ένα σύνολο από «κοινές αξίες, πιστεύω, έννοιες, παραδοχές, αρχές, πεποιθήσεις, αντιλήψεις και άτυποι κανόνες» (Flamholtz & Randle, 2012: 89), με τα οποία προσδιορίζεται ο τρόπος σκέψης και συμπεριφοράς των εργαζομένων προς τους πελάτες, τον/τους μέτοχο/μετόχους, τους ανταγωνιστές, τα προϊόντα ή υπηρεσίες που παράγονται (συμπεριλαμβανομένης της ποιότητας που προσφέρεται), τις καινοτομίες, την οργάνωση, τη γενικότερη διαχείριση της εταιρείας (management), τις διάφορες ανθρώπινες σχέσεις και τη συνεργασία με τους συναδέλφους, τους προϊσταμένους και οτιδήποτε άλλο έχει σχέση με την επιχείρηση, το περιβάλλον και τις σχέσεις της με αυτό. Η εταιρική κουλτούρα μπορεί να εντοπιστεί ακόμη και στον τρόπο που θα ντυθούν οι άνθρωποι στο χώρο εργασίας τους ή στο πως έχουν διαμορφώσει τα γραφεία τους (Kotter & Heskett, 2011). Στην ουσία, πρόκειται για ένα κοινό - προς όλους τους εργαζομένους μιας εταιρείας, από την κορυφή της ιεραρχίας έως τη βάση - νοητικό πλαίσιο αναφοράς, για τις αποφάσεις που μπορούν να ληφθούν είτε από μεμονωμένα άτομα είτε από ομάδες. Με άλλα λόγια, πρόκειται για «έναν κοινό νοητικό προγραμματισμό, για τους εργαζομένους μιας εταιρείας» (Krotkova, Mullakhmetov & Akhmetshin, 2016: 11).

Φεύγοντας από τους ορισμούς και περνώντας στα βασικά χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας, αυτά θα μπορούσαν να καταγραφούν ως εξής (Herath & Walls, 2017):

1. την έκταση
2. την ένταση
3. και την (ιδιαίτερα σημαντική) καταλληλότητα

Με την έκταση, εκφράζεται ο βαθμός στον οποίο η κουλτούρα μιας εταιρείας είναι διαδεδομένη και κοινή σε όλους τους εργαζομένους της, δηλαδή ο βαθμός στον οποίο

εντοπίζονται κοινές αξίες, αρχές, πιστεύω και κατ' επέκταση, στάσεις και συμπεριφορές σε όλους τους εργαζομένους. Με την ένταση εκφράζεται ο βαθμός στον οποίο οι αξίες, τα πιστεύω, οι αρχές και οι άτυποι κανόνες, ασκούν επίδραση και καθορίζουν τις αποφάσεις και τις συμπεριφορές των ατόμων. Σημειωτέον ότι, μια εταιρική κουλτούρα θεωρείται ισχυρή όταν οι εργαζόμενοι της επιχείρησης αισθάνονται ισχυρή δέσμευση να ακολουθούν και να εφαρμόζουν τις αξίες και τους κανόνες που τη διέπουν. Τέλος, με την καταλληλότητα εκφράζεται το περιεχόμενο της εταιρικής κουλτούρας, δηλαδή το κατά πόσο τελικά η κουλτούρα που έχει υιοθετήσει ο οργανισμός συμβάλλει ή όχι, στην αποτελεσματικότητα και τη μακροχρόνια επιτυχία του (Herath & Walls, 2017).

Ασχέτως λοιπόν από το κατά πόσο η εποχή είναι ψηφιακή ή όχι, η εταιρική κουλτούρα και τα χαρακτηριστικά της συντελούν στην ορθή λειτουργία της επιχείρησης, στις σχέσεις ή το επίπεδο συνεργασίας των μελών της, καθώς και στην αποτελεσματική αντιμετώπιση του πελατολογίου της. Μερικές πτυχές της εταιρικής κουλτούρα είναι πιθανό να χρειάζονται προσαρμογή στα δεδομένα της σύγχρονης εποχής, ωστόσο η ίδια η κουλτούρα με την οποία λειτουργεί η επιχείρηση - ως έννοια - είναι κάτι βαθύτερο από τις εξελίξεις που επιφέρει η τεχνολογία και καθορίζει τον οργανισμό μακροπρόθεσμα (Mihai & Cretu, 2017).

2.2.2 Πού αποσκοπεί

Μια εταιρική κουλτούρα, προσφέρει στους εργαζομένους μιας επιχείρησης την αίσθηση της «*οργανωσιακής ταυτότητας*» και δημιουργεί ένας είδος δέσμευσης από την πλευρά τους, προς πεποιθήσεις και αξίες που διέπουν την εταιρεία. Παρά το γεγονός ότι οι ιδέες - που αποτελούν τμήμα της κουλτούρας - ενδέχεται να προέρχονται από οποιοδήποτε άτομο ή ομάδα μέσα στον οργανισμό, η κουλτούρα του ξεκινά κατά κύριο λόγο από τον ιδρυτή του ή ένα ηγετικό στέλεχος το οποίο διατυπώνει και εφαρμόζει συγκεκριμένες ιδέες και αξίες ως όραμα, φιλοσοφία ή επιχειρησιακή στρατηγική. Όταν οι ιδέες και οι αξίες αυτές, οδηγήσουν τον οργανισμό σε επιτυχίες, μετατρέπονται σε θεσμούς και έτσι σχηματίζεται σταδιακά η κουλτούρα του οργανισμού, η οποία αντικατοπτρίζει το όραμα και τη στρατηγική του ιδρυτή ή ηγέτη (Flamholtz & Randle, 2012).

Σε έναν οργανισμό, η εταιρική κουλτούρα εξυπηρετεί δύο βασικές λειτουργίες (Nickels, McHugh & McHugh, 2011):

- A. αρχικά, συσπειρώνει τα μέλη του, ούτως ώστε να γνωρίζουν ποια είναι η σχέση τους με τα υπόλοιπα μέλη του οργανισμού
- B. επιπροσθέτως, βοηθάει τον οργανισμό να προσαρμόζεται αποτελεσματικότερα στις αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στο εξωτερικό περιβάλλον

Σε αυτά τα πλαίσια των βασικών λειτουργιών, εντοπίζονται επιπλέον δύο είδη συσπείρωσης/ενοποίησης των εργαζομένων, όπως παρουσιάζονται και από (Nickels, McHugh & McHugh, 2011):

- Εσωτερική ενοποίηση (internal integration) - Υποδηλώνει ότι οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας έχουν αναπτύξει μια συλλογική ταυτότητα και γνωρίζουν πώς να συνεργάζονται με αποτελεσματικό τρόπο
- Εξωτερική ενοποίηση (external integration) - Υποδηλώνει τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση επιτυγχάνει στόχους και συναλλάσσεται με εξωτερικές πηγές

Η κουλτούρα του οργανισμού είναι το στοιχείο που διέπει τις καθημερινές εργασιακές τους σχέσεις και καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο τα άτομα επικοινωνούν μέσα στον οργανισμό, τις συμπεριφορές που γίνονται αποδεκτές ή μη και τον τρόπο που κατανέμεται η εξουσία και το κύρος. Αυτή βοηθάει να καθοδηγούνται οι καθημερινές ενέργειες των εργαζομένων, προκειμένου να επιτευχθούν βραχυπρόθεσμοι ή μακροπρόθεσμοι στόχοι και μπορεί να βοηθήσει τον οργανισμό να ανταποκριθεί γρήγορα στις ανάγκες των πελατών του ή στις κινήσεις των ανταγωνιστών. Γενικά, η κουλτούρα ενός οργανισμού παίζει κομβικό ρόλο στη μετάβασή του από τις μέτριες στις πραγματικά υψηλές επιδόσεις, ενώ καθοδηγεί επίσης τη λήψη αποφάσεων από τους εργαζόμενους και τα ηγετικά στελέχη, όταν δεν υπάρχουν γραπτοί κανόνες ή πολιτικές. Έτσι και οι δύο παραπάνω βασικές λειτουργίες της κουλτούρας, συνδέονται με τη συγκρότηση του κοινωνικού κεφαλαίου του οργανισμού, δημιουργώντας είτε θετικές είτε αρνητικές σχέσεις τόσο μέσα όσο και έξω από τον οργανισμό (Mullakhmetov, Sadriev & Akhmetshin, 2018).

2.2.3 Οριοθέτηση της κοινής κουλτούρας σε μια επιχείρηση

Η επιχειρησιακή-εταιρική φιλοσοφία (κουλτούρα) δεν είναι κάτι επιφανειακό αλλά παρουσιάζει πρακτική αξία, η οποία έγκειται στο γεγονός ότι όλα τα άτομα μέσα στον οργανισμό αποφασίζουν να υιοθετήσουν το ίδιο σύνολο αξιών, παρουσιάζουν τον ίδιο ζήλο για επίτευξη υψηλών εργασιακών επιδόσεων και έχουν αντιληφθεί πλήρως τις εκάστοτε στρατηγικές που επιθυμεί ο οργανισμός να εφαρμόζονται (Kotter & Heskett, 2011). Η ύπαρξη μιας κοινά αποδεκτής φιλοσοφίας, σημαίνει ότι το σύνολο των εργαζομένων του οργανισμού έχει αποδεχθεί και ακολουθεί την ίδια οργανωσιακή φιλοσοφία, η οποία τους ενώνει (επαγγελματικά) και τους κάνει να αισθάνονται ότι αποτελούν μέρος μιας ισχυρής ομάδας (Herath & Walls, 2017). Η κοινή οργανωσιακή φιλοσοφία (Nickels, McHugh & McHugh, 2011):

- i. καθορίζεται από την ηγεσία του οργανισμού και είναι αποτέλεσμα της επιχειρηματικής της φιλοσοφίας, δηλαδή του τρόπου με τον οποίο επιθυμεί να λειτουργεί και να αναπτύσσεται
- ii. γίνεται ευρύτατα αποδεκτή από το σύνολο του προσωπικού μέσα στον οργανισμό
- iii. καθορίζει την πορεία των στρατηγικών και δράσεων του οργανισμού
- iv. διαμορφώνει τάσεις και προοπτικές

Η κάθε φιλοσοφία/κουλτούρα, αποτελεί ένα στοιχείο που χαρακτηρίζει την εκάστοτε εταιρεία και υποδηλώνει με σαφήνεια ακόμα και την ίδια την ύπαρξή της στην αγορά που δραστηριοποιείται. Το γεγονός αυτό υποδηλώνει ότι το σύνολο του προσωπικού (στελέχη, υπάλληλοι, βοηθητικό προσωπικό και λοιποί εργαζόμενοι) «έχει ενστερνιστεί την επικρατούσα οργανωσιακή κουλτούρα και τις όποιες εργασιακές αρχές ή παραδοχές αφορούν τη δραστηριοποίησή τους και πηγάζουν από αυτή». Από την άλλη, η κοινή - για όλους τους εργαζομένους - φιλοσοφία, βοηθά στο να εξασφαλίζεται η ορθή συνεργασία μεταξύ τους αλλά και να αναπτύσσεται ένα «υψηλό ηθικό εργασίας» σε όλες τις βαθμίδες του οργανισμού (Mullakhmetov, Sadriev & Akhmetshin, 2018).

Για τον προσδιορισμό της εταιρικής κουλτούρας, την ευθύνη έχει η διοίκηση της εταιρείας (ή του οργανισμού), στα πλαίσια της ορθής λειτουργίας του και σύμφωνα με μια σειρά από ισχύοντες κανόνες στο χώρο (τοπικά, εθνικά, διεθνώς) και τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται, ώστε να τηρούνται παράλληλα διάφορες νομικές ή άλλες προϋποθέσεις (Kotter & Heskett, 2011). Στη σύγχρονη, ψηφιακή εποχή, θα πρέπει μάλιστα να τηρούνται και κανόνες οι οποίοι εναρμονίζουν τη λειτουργία της επιχείρησης με ρυθμιστικά πλαίσια διεθνών φορέων (όπως για παράδειγμα ο σεβασμός στην προστασία των προσωπικών δεδομένων), γεγονός που επίσης προδίδει συγκεκριμένη κουλτούρα από την πλευρά της επιχείρησης (Grundstrom et al., 2019).

Κατά τη διερεύνηση των κανόνων και των προϋποθέσεων υπό τις οποίες στοχεύει να λειτουργεί σε κάθε περίοδο μια επιχείρηση, είναι καλό να καθίσταται με σαφήνεια ο διαχωρισμός και καθορισμός των θεμελιωδών παραγόντων που χαρακτηρίζονται από μη-ελαστική φύση και υποχρεωτική εφαρμογή, όπως είναι για παράδειγμα ο σκοπός και η αποστολή της επιχείρησης (ή του οργανισμού). Αυτός ο διαχωρισμός/καθορισμός πραγματοποιείται χάρη σε πρωτοβουλίες της διοίκησης και στηρίζεται σε δημιουργικές επιδιώξεις του οργανισμού, οι οποίες χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη ελαστικότητα και εφαρμόζονται - με την αντίστοιχη διοικητική καθοδήγηση και επίβλεψη - για την επίτευξη συγκεκριμένων επιχειρησιακών στόχων (Krotkova, Mullakhmetov & Akhmetshin, 2016).

Βάσει λοιπόν των προαναφερομένων, οι βασικές παράμετροι και οι προϋποθέσεις με τις οποίες συντίθεται η εταιρική κουλτούρα κάθε επιχείρησης, είναι (Nickels, McHugh & McHugh, 2011):

- a. Η αποστολή της εταιρείας και η φύση του κλάδου (ή του οργανισμού): Όπως μπορεί εύκολα να φανταστεί κανείς, πρώτη απαραίτητη και κατευθυντήρια αρχή για τη σύνθεση της εταιρικής κουλτούρας, αποτελεί η φύση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η εταιρεία και η αποστολή την οποία επιθυμεί να εκπληρώσει. Τα ζητήματα αυτά προκύπτουν από το καταστατικό της εταιρείας, καθώς και από τις πάγιες αρχές όπου στηρίζεται, την ήθη που τη διέπει και το γενικότερο πλαίσιο λειτουργίας της, παράγοντες που έχουν καθιερωθεί διαχρονικά για το είδος και την κατηγορία στην οποία εντάσσεται η εταιρεία.

- b. Η ισχύουσα νομοθεσία (ανάλογα με την περίπτωση): Είναι επίσης εύκολα αντιληπτό, ότι η εταιρική κουλτούρα διέπεται από την υπάρχουσα νομοθεσία (που αφορά τον εκάστοτε κλάδο στον οποίο εντάσσεται η επιχείρηση) και ταυτόχρονα οφείλει να την τηρεί.
- c. Σταθερές αρχές επιχειρησιακής δράσης: Σε συνέχεια της εφαρμογής της ισχύουσας νομοθεσίας, οι αρχές στις οποίες στηρίζεται η λειτουργία της επιχείρησης, αποτελούν την πλέον βασική κατηγορία θεμελιωδών παραγόντων - με ανελαστική και υποχρεωτική εφαρμογή - για την εταιρική κουλτούρα. Οι αρχές αυτές αφορούν μια σειρά διαχρονικών κανόνων, όπως και σταθερών συνηθειών αποτελεσματικής διοίκησης και λειτουργίας των επιχειρήσεων, για κάθε επιχειρηματικό κλάδο. Οι συγκεκριμένες αρχές είναι:
- i. ακρίβεια στη διεκπεραίωση των εργασιών ή των συναλλαγών
 - ii. πληρότητα στην εξυπηρέτηση των πελατών ή συναλλασσομένων πλευρών
 - iii. κατάλληλη ποιότητα στα προϊόντα ή τις παρεχόμενες υπηρεσίες
 - iv. εξασφάλιση διαφάνειας στις συναλλαγές
 - v. αποφυγή καταστρατήγησης με κάθε τρόπο των συναλλακτικών ηθών
- d. Επιλογές δράσης (τάσεις) που προωθεί η διοίκηση της επιχείρησης: Για να διαμορφωθεί τελικά η εταιρική κουλτούρα, η διοίκηση της επιχείρησης θα πρέπει - εφόσον έχει λάβει υπόψιν τις παραπάνω πάγιες και μη-ελαστικές παραμέτρους - να συνυπολογίζει και διάφορες μεταβλητές παραμέτρους είτε αυτές αφορούν το περιβάλλοντος ή την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται (τάσεις, τιμές Α' υλών κ.ά.) είτε αφορούν διοικητικές αποφάσεις και επιχειρηματικές επιλογές.

Η ψηφιακή εποχή λοιπόν δε μπορεί - επειδή προσφέρει πιο σύγχρονα μέσα επικοινωνίας και συναλλαγής με τους πελάτες ή δυνατότητα αναλύσεων των, για παράδειγμα, αγοραστικών τους τάσεων - να καταργήσει τις αρχές που μπορούν να διέπουν μια επιχείρηση. Αντιθέτως μάλιστα, μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα μιας επιχείρησης που έχει εγκαθιδρύσει στους εργαζομένους της μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα. Όλα τα παραπάνω όμως, ως συνθετικά της εταιρικής κουλτούρας, αποτελούν συνήθως το περιεχόμενο ενός συστηματικού επιχειρησιακού προγραμματισμού, ο οποίος πρέπει να τεκμηριώνεται πρακτικά μέσα από ένα πλήρως καταρτισμένο και εφαρμοζόμενο επιχειρησιακό πλάνο (Grundstrom et al., 2019).

2.2.4 Διαμόρφωση εταιρικής κουλτούρας

Σε μια επιχείρηση, η εταιρική κουλτούρα μπορεί να διαμορφωθεί με δύο τρόπους. Ο πρώτος έχει σχέση με την αλληλεπίδραση ανάμεσα στα μέλη της επιχείρησης, κατά τη διάρκεια της «ζωής και της ιστορικής εξέλιξής της» (μοντέλο Schein, όπως θα παρουσιαστεί και στην πορεία της εργασίας). Ο δεύτερος έχει σχέση με μια σχεδιασμένη διαμόρφωση (ή αλλαγή) της υπάρχουσας κουλτούρας.

Ο πρώτος τρόπος είναι, υπό μια έννοια, μη-συνειδητός, ακόμα και τυχαίος, αφού βασίζεται σε κρίσιμης σημασίας ζητήματα που εν τέλει λαμβάνουν τη μορφή «*παραδοσιακών πρακτικών*» εντός της επιχείρησης ή στην επανάληψη ορισμένων αποφάσεων και συμπεριφορών, με αποτέλεσμα να μετατρέπονται σε κανόνες που καθορίζουν τη λειτουργία των εργαζομένων και των διοικούντων. Σε πρώτη φάση, κατά τη δημιουργία της εταιρείας, εν συνεχεία τη λειτουργία και τις διαδικασίες διοίκησής της, ο διευθυντής (ή ιδρυτής ή μεγαλομέτοχος κ.ά.) αναπτύσσει τις προσωπικές του πεποιθήσεις, τις αξίες, τα πιστεύω, τις αρχές και τις έννοιες στις οποίες επιθυμεί να στηρίζεται η εταιρεία. Αυτές περνάνε στους άμεσους συνεργάτες του και σταδιακά καθιερώνονται, από τη στιγμή που θα αποδειχθεί ότι πράγματι στηρίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της εταιρείας και την επιτυχία των επιχειρηματικών στόχων. Σε δεύτερο χρόνο, το οικοδόμημα της κουλτούρας χτίζεται μέσα από τις εμπειρίες και τις διαδικασίες εκπαίδευσης των εργαζομένων της επιχείρησης. Οι διάφορες έννοιες, στάσεις και αποδεκτές συμπεριφορές, έχουν τη δυνατότητα να καθιερωθούν μέσα από επαναλαμβανόμενη χρήση, ιδιαίτερα μάλιστα όταν είναι επιτυχημένες (Janíčijević, N. (2013). Επιπροσθέτως, τα άτομα που συνεργάζονται σε ομάδες, διαμορφώνουν «*κοινές έννοιες, ερμηνείες, πρότυπα και πεποιθήσεις για τη φύση, τη λειτουργία της επιχείρησης και των σχέσεων που αυτή συνάπτει με το περιβάλλον της*», μέσω φυσικά των αλληλεπιδράσεων και των κοινών τους εμπειριών (Kaplan & Poole, 2012). Ωστόσο, αυτός ο τρόπος διαμόρφωσης της κουλτούρας, δεν είναι σίγουρο ότι εξασφαλίζει την κατάλληλη - για την εταιρεία - κουλτούρα. Καθίσταται επομένως σαφές, ότι η εταιρική κουλτούρα αποτελεί ένα ιδιαίτερα σοβαρό και στρατηγικής σημασίας θέμα, για να το αφήσει «*στην τύχη*» μια εταιρεία που σέβεται τον εαυτό της και

ενδιαφέρεται για το μέλλον της, σε μια σύγχρονη και διαρκώς μεταβαλλόμενη ψηφιακή εποχή (Janíćjević, N. (2013).

Περνώντας επομένως στο δεύτερο τρόπο, αυτόν της σχεδιασμένης (κάποιες φορές και προσχεδιασμένης) διαμόρφωσης της κουλτούρας, θα μπορούσε κανείς να υποστηρίξει ότι κρίνεται απαραίτητος. Εκτός αυτού, οι αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον της εταιρείας ή σε διάφορες άλλες θεμελιώδεις παραμέτρους που αφορούν τη λειτουργία της (π.χ. νομοθεσία, τεχνολογικές ή εργασιακές αλλαγές) απαιτούν μια καλοσχεδιασμένη, έγκαιρη και αποτελεσματική μεταρρύθμιση στην εταιρική κουλτούρα. Επομένως, δε θα πρέπει να θεωρείται υπερβολή ότι η διαμόρφωση και διαχείριση της εταιρικής κουλτούρας, αποτελεί αδιαμφισβήτητα μια ανάγκη του σύγχρονου περιβάλλοντος των επιχειρήσεων (Kaplan & Poole, 2012).

2.2.4.1 Πλαίσια και μοντέλα εταιρικής κουλτούρας

Κατά καιρούς έχουν διενεργηθεί διάφορες προσπάθειες που αποσκοπούσαν στην περιγραφή των πλαισίων που διαμορφώνουν την οργανωσιακή κουλτούρα. Παρακάτω παρουσιάζονται δύο βασικά πλαίσια, τα οποία αφενός στηρίχθηκαν στην καταγραφή εμπειρικών δεδομένων σχετικά με επιχειρήσεις και οργανισμούς στον ελληνικό χώρο (Handy's Model of Organizational Culture) και αφετέρου, θεωρείται από μεγάλη μερίδα ερευνητών ως το πλέον σύγχρονο και θεωρητικά τεκμηριωμένο πλαίσιο διαμόρφωσης εταιρικής κουλτούρας (πλαίσιο Ανταγωνιστικών Αξιών).

Το πλαίσιο εταιρικής κουλτούρας των «Ανταγωνιστικών Αξιών»

Το πλαίσιο των *Ανταγωνιστικών Αξιών*, αποτελεί το πλέον ολοκληρωμένο και θεωρητικά τεκμηριωμένο εννοιολογικό πλαίσιο που αφορά την αποτύπωση και τυπολογία μια εταιρικής κουλτούρας. Το γεγονός αυτό συνίσταται στο συνδυασμό δύο βασικών διαστάσεων των επιχειρήσεων: του «είναι» και του «γίνεσθαι», οι οποίες αντιπροσωπεύουν τα στοιχεία του

πυρήνα μιας εταιρικής κουλτούρας και καθορίζουν τις μελλοντικές της δράσεις (Wilden et al., 2013).

Με την πρώτη διάσταση, περιγράφεται το δίπτυχο «ευελιξία-έλεγχος». Δεν είναι λίγες οι εταιρείες που είναι προσανατολισμένες ή αποδίδουν ιδιαίτερη σημασία στον έλεγχο των διαδικασιών τους και στην επίτευξη σταθερότητας στην ποιότητα που προσφέρουν, τη λειτουργία τους και το πελατολόγιό τους. Αξίες που βρίσκονται στο επίκεντρο της προσοχής αυτών των εταιρειών, τα πιστεύω και οι παραδοχές τους, ακολουθούνται απαρέγκλιτα από επαναλαμβανόμενο έλεγχο των διαδικασιών, την προσπάθεια προβλεψιμότητας επί των αποτελεσμάτων και τη σταθερότητα στη χρήση εργαλείων και λειτουργιών. Από την άλλη όμως, υπάρχουν και οι εταιρείες που δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στο δίπτυχο «ευελιξία-αλλαγή». Βασικά στοιχεία αυτών των επιχειρήσεων είναι οι άτυπες και ανεπίσημες σχέσεις, η απόδοση ελευθερίας στην ανάληψη πρωτοβουλιών, η συχνή ανάληψη ρίσκου (τέτοιες εταιρείες για παράδειγμα, είναι τα επιθετικά επενδυτικά ταμεία), η γρήγορη προσαρμοστικότητα, η προσωπική και ομαδική δέσμευση και ο αυτοέλεγχος των εργαζομένων (Wilden et al., 2013).

Με τη δεύτερη διάσταση, περιγράφεται το δίπτυχο «εσωτερικός-εξωτερικός προσανατολισμός». Μια εταιρεία, δίνοντας προσοχή στον εσωτερικό της προσανατολισμό εκφράζει τις αξίες και τα πιστεύω που συνδέονται με την εσωτερική της οργάνωση (διαδικασίες, συστήματα, κανονισμοί κ.ά.), το κλίμα που επικρατεί εσωτερικά και το ανθρώπινο δυναμικό (δέσμευση, ικανοποίηση, ανάπτυξη ανθρώπων, διαπροσωπική αρμονία κ.ά.). Από την άλλη, μια εταιρεία δίνοντας προσοχή στον εσωτερικό της προσανατολισμό, προσπαθεί να συνδέσει στοιχεία όπως η αγορά, ο ανταγωνισμός, το πελατολόγιο, η επίτευξη καινοτομιών, η προσαρμοστικότητα στις εξελίξεις και οι σχέσεις με το περιβάλλον (Wilden et al., 2013). Συνδυάζοντας όμως τις δύο παραπάνω διαστάσεις, δημιουργούνται τα παρακάτω τέσσερα μοντέλα οργανωσιακής κουλτούρας:

1) Το μοντέλο της «Αποδοτικότητας»

Σε αυτό το μοντέλο η προσοχή εφίσταται στην επίτευξη αποτελεσμάτων, μέσα από την αποδοτική αξιοποίηση των πόρων που έχει κάθε επιχείρηση στη διάθεσή της (υλικών και ανθρωπίνου δυναμικού). Τα βασικά χαρακτηριστικά του εν λόγω μοντέλου είναι ο σχεδιασμός

δράσεων με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα, η θέσπιση στόχων και η υιοθέτηση προτύπων μέτρησης της απόδοσης, ο εξορθολογισμός των διαδικασιών, ο έλεγχος των (οικονομικών) εξόδων και των αποτελεσμάτων που αυτά αποφέρουν, ο αυστηρός καθορισμός καθηκόντων στους εργαζομένους και φυσικά, η αξιοποίηση των πόρων με αποδοτικούς τρόπους. Μέσα σε όλα αυτά, η εταιρεία συνδυάζει τους στόχους της και λαμβάνει υπόψιν της το εξωτερικό περιβάλλον στο οποίο δραστηριοποιείται. Οι εργαζόμενοι της είναι προσανατολισμένοι στο να επιτυγχάνουν στόχους και να γίνονται ιδιαίτερα ανταγωνιστικοί, ενώ τα ηγετικά της στελέχη χαρακτηρίζονται - ως επί το πλείστο - από ιδιαίτερη σκληρή εργασία, υψηλά επίπεδα παραγωγικότητας και διατήρησης ανταγωνιστικού πνεύματος, προσπάθειες απόκτησης μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς και επίτευξη ενός ηγετικού ρόλου σε αυτή.

2) Το μοντέλο της «Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων»

Σε αυτό το μοντέλο η προσοχή εφίσταται στο εσωτερικό της εταιρείας και πρωτίστως στο ανθρώπινο δυναμικό. Αυτή η εταιρική κουλτούρα έχει ως βασικά της στοιχεία τη συμμετοχή, τη συναίνεση, τις κοινωνικές και φιλικές σχέσεις, την υποστήριξη και το ενδιαφέρον για τους εργαζομένους, την αμοιβαία εμπιστοσύνη, την ελευθερία έκφρασης και την άτυπη επικοινωνία, τους άτυπους μηχανισμούς λήψης αποφάσεων, την επιθυμία για δέσμευση από την πλευρά των εργαζομένων, τη συνοχή των ομάδων, την ικανοποίηση από την εργασία και τις ευκαιρίες εξέλιξης των ανθρώπων, την αλληλοϋποστήριξη και την αρμονία στις σχέσεις μεταξύ συναδέλφων ή τμημάτων. Πρόκειται για μια πολύ φιλική, ακόμα και οικογενειακή ατμόσφαιρα. Ο οργανισμός επιδιώκει τη συνοχή και τη μακροπρόθεσμη επιτυχία μέσω της πίστης, της αφοσίωσης και του υψηλού ηθικού των ανθρώπων.

3) Το μοντέλο «Ανοιχτού Συστήματος»

Σε αυτό το μοντέλο η προσοχή εφίσταται στην παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας και τη μετέπειτα πληροφόρηση σχετικά με τις αλλαγές που διενεργούνται σε αυτό, ώστε να αξιολογηθεί η δυνατότητα προσαρμογής της εταιρείας, η

ελευθερία ανάληψης πρωτοβουλιών, οι επιπτώσεις μιας πιθανής ανάληψης ρίσκου, η δημιουργικότητα, ο δυναμισμός που μπορεί να δείξει η εταιρεία προς τον ανταγωνισμό, οι πιθανότητες επιτυχίας, το επίπεδο του ανταγωνισμού, οι δυνατότητες πειραματισμών, η καινοτομίες που εκκολάπτονται, η ύπαρξη μοναδικών ή καινούριων προϊόντων, το πνεύμα επιχειρηματικότητας στον κλάδο. Σε αυτό το μοντέλο, η επιχείρηση βρίσκει τη δύναμή της στις ικανότητες και την ανάπτυξη των εργαζομένων της, ενώ τα διευθυντικά στελέχη δρύνε περισσότερο ως επιχειρηματίες και φροντίζουν να αναπτύσσονται καινοτομίες.

4) Το μοντέλο «Εσωτερικών Διαδικασιών»

Τα κύρια σημεία αυτού του τύπου της οργανωσιακής κουλτούρας είναι αυτά που περιέγραψε ο Max Weber στο γραφειοκρατικό μοντέλο το οποίο είδαμε προηγουμένως. Η εσωτερική τυπικότητα, η ιεραρχία, οι γραπτοί κανονισμοί και οι διαδικασίες με σκοπό τον έλεγχο και την προβλεψιμότητα των συμπεριφορών, των ατόμων και των ομάδων είναι κύρια στοιχεία αυτού του μοντέλου. Η δύναμη των ατόμων πηγάζει από τη θέση τους και τα στελέχη έχουν κυρίως ως έργο την οργάνωση, το συντονισμό και τον έλεγχο. Αρκετές φορές η εσωτερική οργάνωση, ο έλεγχος και η ομαλή λειτουργία γίνονται αυτοσκοπός.

Το πλαίσιο εταιρικής κουλτούρας που αναπτύχθηκε από τους «Harrison-Handy» (Handy's Model of Organizational Culture)

Βάσει αυτού του πλαισίου (το οποίο πρωτοπροτάθηκε από τον Harrison R. το 1972 και συνεχίστηκε από τον Handy C. το 1999), η κουλτούρα μπορεί να διακριθεί σε τέσσερις κύριες μορφές. Μάλιστα, στις μορφές δόθηκαν από τον Handy ονόματα θεών της Αρχαίας Ελλάδας, ένα χαρακτηριστικό που στην ουσία έφερνε σε αντιπαραβολή την κάθε μορφή κουλτούρας, με τη φιλοσοφία της αντίστοιχης θεότητας. Διακρίνονταν έτσι οι μορφές που συμβολίζουν τη Δύναμη (Zeus), τους Ρόλους (Apollon), τα Καθήκοντα (Athena) και το Άτομο (Dionysus) (Cacciatolo, 2014):

- Zeus (Δίας): Αφορά τη λεγόμενη «*κουλτούρα του club*» ή αλλιώς «*της λέσχης*» (δύναμη/ισχύς), η οποία δημιουργείται από το κεντρικό πρόσωπο, τον επικεφαλής της επιχείρησης. Σε αυτή τη μορφή κουλτούρας δημιουργείται ένα συγκεντρωτικό και αυταρχικό κλίμα στην εταιρεία, του τύπου «*είτε επιδεικνύεις αφοσίωση, άρα γίνεσαι αποδεκτός στη λέσχη είτε αποχωρείς από αυτή*». Η εμπιστοσύνη και η υπακοή υποστηρίζουν τολμηρές και γρήγορες αποφάσεις, οι οποίες έχουν ληφθεί χάρι στη διαίσθηση. Το οικονομικό ζήτημα αποτελεί βασικό κριτήριο αναγνώρισης μιας επιτυχημένης ενέργειας και οι επιτυχίες σε προσωπικό επίπεδο θεωρούνται καλό στοιχείο για το βιογραφικό των εργαζομένων. Οι προσωπικές επαφές, το δίκτυο γνωριμιών, η εξουσία και οι πολιτικές διαδικασίες, αποτελούν τρόπο ζωής σε αυτό το μοντέλο και τα άτομα που επιδεικνύουν αφοσίωση ανταμείβονται με εξουσία, αρμοδιότητες, υπευθυνότητα και περισσότερα μέσα.
- Apollon (Απόλλωνας): Αφορά την κουλτούρα μιας ιεραρχικά δομημένης εταιρείας (ρόλοι), όπου τα πάντα απορρέουν από την τυπική αρμοδιότητα, την εξουσία και τους ρόλους που ανατίθενται στα άτομα. Στο μοντέλο αυτό δίνεται ιδιαίτερη βαρύτητα σε διαδικασίες και κανονισμούς, ενώ η τήρηση μιας γραφειοκρατικής λειτουργίας εξασφαλίζει τυποποίηση διαδικασιών, προβλεψιμότητα αποτελεσμάτων, συνέχεια των έργων και ελαχιστοποίηση αστάθειας στη λειτουργία της εταιρείας. Το να ανήκει το άτομο στο σύστημα αποτελεί Κίνητρο μιας τέτοιας κουλτούρας είναι η δυνατότητα ενός ατόμου να ενταχθεί στο «*σύστημα*» (που τη στηρίζει) και οι αμοιβές που θα εισπράξει εντοπίζονται στην προαγωγή του (μισθολογική) ή την ανάληψη μιας συγκεκριμένης θέσης με εξουσία.
- Athena (Αθηνά): Αφορά την κουλτούρα των ειδικών (των ατόμων που φέρουν έντονο το στοιχείο του επαγγελματισμού), σύμφωνα με την οποία το έργο υπερβαίνει το ρόλο και η επίλυση των προβλημάτων, η συμμετοχή και η ουσιαστική συμβολή αποτελούν βασικά στοιχεία επαγγελματικού ενδιαφέροντος (επιτέλεση καθήκοντος). Η ομαδική εργασία είναι βασικό χαρακτηριστικό αυτής της κουλτούρας, με τις δομές να είναι λιγότερο κάθετες και ιεραρχικές αλλά περισσότερο οριζόντιες και δικτυωτές. Η αξιολόγηση των εργαζομένων πραγματοποιείται με βάση την απόδοση, τις ικανότητές τους και την εργασιακή τους εμπειρία. Η δημιουργικότητα και ο επαγγελματισμός αποτελούν επίσης

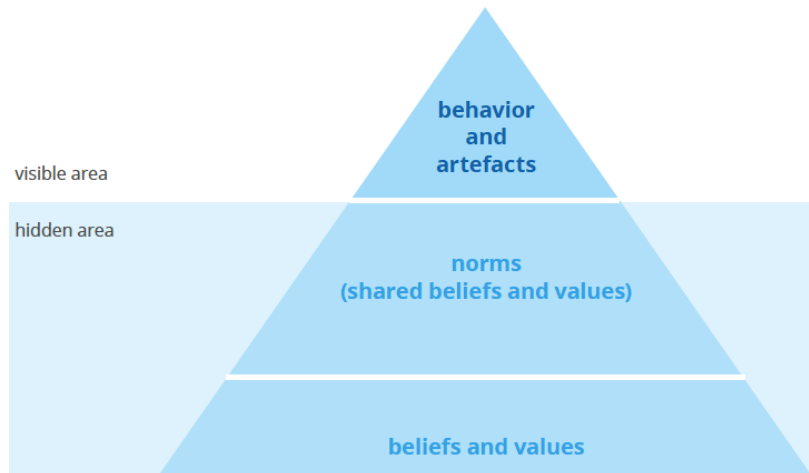
βασικά χαρακτηριστικά των εργαζομένων και τα κίνητρά τους εντοπίζονται στην επίτευξη στόχων και το ξεχωριστό ενδιαφέρον για κάθε έργο.

- Dionysus (Διόνυσος): Αποτελεί την κουλτούρα με τον πιο δύσκολο χαρακτηρισμό, γεγονός που στηρίζεται στο ότι η βάση της είναι η εξαίρεση, η αδυναμία κατάταξης σε κατηγορίες, η επιθυμία για ανεξαρτησία και ο έντονος ατομικισμός. Τα άτομα αυτά έχουν υπαρξιακά κίνητρα, δε δέχονται την ύπαρξη των ιεραρχικά ανωτέρων αλλά έχουν κέφι και μεράκι για αυτό που κάνουν. Επιπροσθέτως, σέβονται τους άλλους και απαιτούν από αυτούς το ίδιο, όμως επιδιώκουν ανεξαρτησία όταν εργάζονται στα πλαίσια ομάδων και είναι συνήθως ιδιαίτερα αποτελεσματικοί σε θέματα διαπραγματεύσεων.

Εκτός όμως από τα παραπάνω, υπάρχουν μερικά ακόμα μοντέλα εταιρικής κουλτούρας, τα οποία θυμίζουν σε πολλές πτυχές όσα ήδη αναφέρθηκαν αλλά προσθέτουν - από τους δημιουργούς τους - και ορισμένα καινούρια στοιχεία. Μερικά από αυτά που αξίζει να παρουσιαστούν, είναι:

- ✚ το Μοντέλο Εταιρικής Κουλτούρας του Schein E. (Cotter-Lockard, 2009): Σύμφωνα με αυτό, οι οργανισμοί δεν υιοθετούν την κουλτούρα τους μέσα σε μια μέρα αλλά τη σχηματίζουν κατά τη διάρκεια του χρόνου, όσο οι εργαζόμενοι βιώνουν αλλαγές, προσαρμόζονται στις ιδιαιτερότητες του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας και επιλύουν προβλήματα. Έτσι κερδίζουν εμπειρίες, σχηματίζοντας την κουλτούρα του εργασιακού τους περιβάλλοντος. Το μοντέλο υποστηρίζει επίσης ότι υπάρχουν τρία επίπεδα στην εταιρική κουλτούρα κάθε οργανισμού:

1. **το επίπεδο των αντικειμένων**, στο οποίο συναντώνται όλα όσα μπορούν να γίνουν οπτικά αντιληπτά ή να ακούσει και νιώσει ένας εργαζόμενος (ο κώδικας ενδυμασίας που μπορεί να επιβάλλει η επιχείρηση)
2. **το επίπεδο των αξιών**, στο οποίο εντάσσονται ο τρόπος σκέψης και οι στάσεις των εργαζομένων, παράγοντες που συνθέτουν μεγάλο μέρος της εταιρικής κουλτούρας
3. **το επίπεδο των υποτιθέμενων αξιών**, το οποίο δε μπορεί να μετρηθεί αλλά κάνει τη διαφορά στην εταιρική κουλτούρα και αποτελείται από κρυμμένες πεποιθήσεις που την επηρεάζουν (συγκεκριμένες πρακτικές που δε συζητούνται συχνά αλλά γίνονται αντιληπτές μέσα από βιώματα)



Οπτική αναπαράσταση του Μοντέλου του Schein και των επιπέδων του

<https://blog.hypeinnovation.com/creating-an-innovation-culture>

- ✚ το Μοντέλο Εταιρικής Κουλτούρας του Cooke R.A. (Zeine et al., 2011): Σύμφωνα με αυτό, κάθε εργαζόμενος διαθέτει έναν συγκεκριμένο τρόπο συμπεριφοράς στο χώρο εργασίας του, τον οποίο νιώθει ως σωστό και τον βοηθά να «επιβιώνει». Οι αντιλήψεις αυτές σχηματίζουν την κουλτούρα της επιχείρησης, η οποία κουλτούρα συντίθεται στην ουσία από τους τρόπους συμπεριφοράς των μελών της εταιρείας, διασφαλίζοντας μελλοντική σταθερότητα και ανάπτυξη. Οι τρεις τύποι κουλτούρας που προτείνει το μοντέλο είναι:
1. **Η εποικοδομητική:** όπου η επιχείρηση ενθαρρύνει την υγιή αλληλεπίδραση μεταξύ εργαζομένων, τους δίνει την ελευθερία να μοιραστούν τις ιδέες τους, να ανταλλάξουν πληροφορίες, να συζητούν και να προχωρήσουν σε καινοτόμες λύσεις, επικερδείς προς όλους, γεγονός που συνήθως βγάζει τον καλύτερο εαυτό των εργαζομένων
 2. **Η παθητική:** όπου οι εργαζόμενοι φέρονται με τρόπο αντίθετο με όσα αισθάνονται ότι είναι ιδανικά και βασικό τους κίνητρο είναι να ευχαριστήσουν τους ανωτέρω τους, διασφαλίζοντας τη δική τους θέση στην εταιρεία και υπακούοντας - συχνά με έντονη δυσαρέσκεια - σε κανόνες και περιορισμούς
 3. **Η επιθετική:** όπου η επιχείρηση προωθεί τον ανταγωνισμό μεταξύ των εργαζομένων, ώστε να πετύχουν τις βέλτιστες δυνατές επιδόσεις σε προσωπικό επίπεδο και να γίνονται διαρκώς πιο ανταγωνιστικοί έναντι των συναδέλφων τους, επιδιώκοντας από μόνοι τους την τελειότητα σε όσα πράττουν, αναγνωρίζοντας και διορθώνοντας τα λάθη τους

✚ το Μοντέλο Εταιρικής Κουλτούρας του Hofstede (Soares, Farhangmehr & Shoham, 2007): Σύμφωνα με αυτό, μια σειρά εθνικών αλλά και τοπικών παραγόντων συνδράμουν στη διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας και επηρεάζουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων. Το μοντέλο αυτό προτείνει 5 κύριους παράγοντες που επηρεάζουν την εταιρική κουλτούρα:

1. **την απόσταση ισχύος** (power distance), η οποία αποτελεί ένα δείκτη που αντιπροσωπεύει τις διαφορές στην ισχύ που ανατίθεται στους εργαζομένους μιας εταιρείας, δηλαδή στο μέγεθος των εξουσιών που μπορεί να έχει ένας διευθυντής τμήματος έναντι των ιθυνόντων του, άρα το ενδεχόμενο μικρότερης ευελιξίας από την πλευρά των χαμηλόβαθμων εργαζομένων, χωρίς αυτό να σημαίνει ότι δεν υπάρχουν εταιρείες που υπολογίζουν ισότιμα το σύνολο του προσωπικού τους
2. **την αρρενωπότητα έναντι της θηλυκότητας** (masculinity vs. femininity), η οποία αναφέρεται στο αποτέλεσμα των πιθανών διαφορών μεταξύ της αξίας που δίνεται στους άντρες και τις γυναίκες εργαζομένους, με τα δύο φύλα να παρουσιάζουν επίσης διαφορές στην αντιμετώπιση των διάφορων καταστάσεων που βιώνει ο οργανισμός (π.χ. οι άντρες θεωρούνται εν γένει πιο επιθετικοί, ενώ οι γυναίκες πιο ήπιες και στοργικές, χωρίς αυτό να αποτελεί κανόνα)
3. **τον ατομικισμό έναντι της συλλογικότητας** (individualism vs. collectivism), ο οποίος αναφέρεται στη στρατηγική που ακολουθεί κάθε εταιρεία σε επίπεδο ατομικής ή ομαδικής δουλειάς, με άλλες εταιρείες να προωθούν την ατομική επίτευξη στόχων και άλλες να προωθούν τη συλλογική εργασία και το αποτέλεσμα μέσω ομαδικής δουλειάς
4. **το Δείκτη Αποφυγής Αβεβαιότητας** (Uncertainty Avoidance Index), ο οποίος αναφέρεται σε μια κουλτούρα όπου οι εργαζόμενοι γνωρίζουν πώς να ανταποκριθούν σε ασυνήθιστες ή απρόβλεπτες καταστάσεις, παράγοντας που υποδηλώνει κουλτούρα αποτελεσματικής αντιμετώπισης ζητημάτων τα οποία θα μπορούσαν να απορρυθμίσουν τη λειτουργία της επιχείρησης
5. **τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό** (Long Term Orientation), ο οποίος υποδηλώνει την προσήλωση ορισμένων εταιρειών στη σύναψη μακροπρόθεσμων σχέσεων με το προσωπικό τους, με τους εργαζομένους να εργάζονται σκληρά προκειμένου να ικανοποιούν τις απαιτήσεις της διοίκησης, οι οποίες συνήθως

αφορούν μακροπρόθεσμους στόχους, σε αντίθεση με εταιρείες των οποίων η κουλτούρα περιλαμβάνει περισσότερο τη συντήρηση εξουσιών μέσα από την επίτευξη βραχυπρόθεσμων στόχων

Μελετώντας λοιπόν προσεκτικά τα παραπάνω, διαπιστώνεται ότι η διαμόρφωση μιας εταιρικής κουλτούρα δεν επηρεάζεται τόσο από το αν μια επιχείρηση λειτουργεί στα πλαίσια της ψηφιακής εποχής όσο από το τι είναι αυτό που επιθυμεί να πετύχει. Η ψηφιακή εποχή σαφώς και ασκεί επίδραση στον τρόπο με τον οποίο θα λειτουργήσει, θα προβληθεί και θα οργανωθεί μια εταιρεία, ώστε να συμβαδίζει με τα σύγχρονα πρότυπα και να διατηρεί καλύτερη επαφή με το πελατολόγιό της (Τζωρτζάκης & Τζωρτζάκη, 2007). Το βασικότερο ωστόσο στοιχείο - όπως διαπιστώνεται και από τη βιβλιογραφία - είναι η πεποίθηση της διοίκησης (και κατ' επέκταση των εργαζομένων) για ποιοτικές υπηρεσίες, ελευθερία κινήσεων και λήψης αποφάσεων για τους εργαζομένους, μακροπρόθεσμη ή βραχυπρόθεσμη στοχοθεσία και εργασία σε ομάδες ή αυτόνομα, παράγοντες που μπορούν να επηρεαστούν από τον κλάδο όπου δραστηριοποιείται η εταιρεία αλλά και τις αλλαγές που διενεργούνται σε τεχνολογικό επίπεδο (Shaughnessy, 2018). Σε κάθε περίπτωση πάντως, η σημερινή εποχή επηρεάζει εδώ και χρόνια τη λειτουργία των επιχειρήσεων, δημιουργώντας ένα νέο είδος κουλτούρας για αυτές - τη λεγόμενη «Ψηφιακή Κουλτούρα» - και αυτό που μένει να διαπιστωθεί είναι το κατά πόσο αποτελεί εμπόδιο ή καταλύτη στη συμμετοχή των εργαζομένων (Markos & Sridevi, 2010).

2.2.5 Εγκαθίδρυση μιας ψηφιακής εταιρικής κουλτούρας

Η κουλτούρα - σύμφωνα και με τους Bernstein & Turban (2018) - αποτελεί την «κόλλα που είτε κρατά τους ανθρώπους να κάνουν κάτι πολύ σωστά είτε πολύ λάθος», εννοώντας ότι μια εταιρική κουλτούρα είναι η ενσωμάτωση των αξιών και εμπειριών των εργαζομένων, μέσα στην αποστολή και το όραμα της επιχείρησης. Ερχόμενος τώρα κανείς στην έννοια της “Ψηφιακής Εταιρικής Κουλτούρας”, αυτή στηρίζεται στους παρακάτω παράγοντες (Cargemini Consulting, 2017):

- ✓ την καινοτομία, με ριζοσπαστική σκέψη και ιδέες

- ✓ την ικανότητα ενός οργανισμού να προσαρμόζεται
- ✓ την αντιμετώπιση των δεδομένων που προσφέρουν οι πελάτες, ως μια ευκαιρία για βελτίωση
- ✓ την κουλτούρα ανοιχτής επικοινωνίας μεταξύ εσωτερικών (προσωπικό εταιρείας) και εξωτερικών (π.χ. προμηθευτών ή της κοινότητας) πελατών
- ✓ τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων που καθοδηγούνται από τα δεδομένα που διαθέτει η εταιρεία
- ✓ τη νοοτροπία που εμπεριέχει το ψηφιακό περιβάλλον, προκειμένου να δίνονται έγκαιρες και γρήγορες λύσεις

Μπορεί λοιπόν η ψηφιακή εποχή να μην είναι ο λόγος που μια εταιρεία θα αλλάξει την κουλτούρα της, η ψηφιακή όμως μεταρρύθμιση - εφόσον αποφασίσει να την υιοθετήσει - ίσως να αποτελεί την αιτία πίσω από ορισμένες αλλαγές, χωρίς πάντα αυτό να συνεπάγεται ριζικές αλλαγές και σε κάποιες βασικές αρχές που διέπουν τη λειτουργία της αλλά μια απλή αναθεώρησή τους, ώστε να συμβαδίζουν με πιο σύγχρονα πρότυπα (Cargemini Consulting, 2017). Η ψηφιακή λοιπόν μεταμόρφωση μιας εταιρείας σε επίπεδο λειτουργιών, αποτελεί μεταμόρφωση - μικρότερη ή μεγαλύτερη - και της κουλτούρας, επηρεάζοντας έτσι την πλειοψηφία των εργαζομένων σε κάθε κλάδο και θεωρείται καθήκον της διοίκησης της εταιρείας. Όσο μεγαλύτερη η εταιρεία και σε όσο περισσότερα κράτη λειτουργεί (πολυεθνική), τόσο πιο δύσκολο κρίνεται να κατανοήσει η διοίκηση τους τρόπους με τους οποίους μπορεί να ενδυναμώσει τους εργαζομένους της και να τους εμψυχήσει την κουλτούρα που επιθυμεί. Η αποτελεσματική διοίκηση μάλιστα, διαφορετικών πολιτισμικών συνηθειών (cross-cultural management) και η δημιουργία κοινής εταιρικής κουλτούρας σε διαφορετικούς εθνικούς χώρους (ένας από τους παράγοντες που θεωρούνται κρίσιμης σημασίας, σύμφωνα με αρκετούς μελετητές), απαιτεί από αυτές τις εταιρείες ψηφιοποίηση των εργασιών τους, ενώ ακόμη και σήμερα δεν έχει λάβει της αναγνώρισης που θα έπρεπε (Jemielniak, 2016).

Η κουλτούρα μιας εταιρείας πάντως - και εδώ φαίνεται ότι η ίδια η κουλτούρα είναι που επηρεάζει την υιοθέτηση μεταρρυθμίσεων στην ψηφιακή εποχή και όχι η ίδια η εποχή - αποτελεί τον πιο καθοριστικό παράγοντα μιας επιτυχούς ψηφιακής μεταρρύθμισης. Μια εταιρεία, εφόσον μπορεί να βρει τους πόρους, είναι δυνατό να υιοθετήσει τις πιο εξελιγμένες τεχνολογικές δυνατότητες, να αποκτήσει νέες υποδομές και να καθιερώσει καινούριες διαδικασίες. Χωρίς

όμως τη βοήθεια του ανθρωπίνου δυναμικού της, θα είναι δύσκολο να μεταδώσει την αλλαγή και ισχύει ακριβώς ότι η εταιρική κουλτούρα είναι αυτή που οδηγεί στην τεχνολογική βελτίωση. Επομένως, η εγκαθίδρυση μιας επιτυχημένης ψηφιακής κουλτούρας, προϋποθέτει αρχικά την ύπαρξη μιας επιτυχημένης εταιρικής κουλτούρας (Singh, 2019).

Αυτό είναι απλό να απαντηθεί. Μια εταιρεία που επιθυμεί να προσφέρει ποιοτικότερες υπηρεσίες στους πελάτες της και να διατηρεί ψηλά τα επίπεδα ικανοποίησης του προσωπικού της, θα κάνει ό,τι κρίνεται απαραίτητο για αυτά. Οι τεχνολογικές καινοτομίες των τελευταίων δεκαετιών έχουν αποδείξει ότι πράγματι μπορούν να ενισχύσουν τη λειτουργία των εταιρειών, ανεξαρτήτως αν αυτές λειτουργούν με τη νοοτροπία των ομάδων εργασίας ή των ατομικών επιτευγμάτων και αν επικεντρώνονται σε βραχυπρόθεσμους ή μακροπρόθεσμους στόχους. Η ψηφιακή εποχή δε σχετίζεται άμεσα με αυτά, αφού τέτοια ζητήματα άπτονται συνήθως του αντικειμένου με το οποίο καταπιάνεται η εταιρεία. Η ψηφιακή εποχή και κατ' επέκταση η ψηφιακή εταιρική κουλτούρα, σχετίζονται με την απόκτηση δεξιοτήτων που θα διευκολύνει το χειρισμό σύγχρονου λογισμικού, θα μπορεί να λειτουργήσει γρήγορα σε επίπεδο λήψης αποφάσεων και επίλυσης προβλημάτων των πελατών ή θα ολοκληρώσει σε ταχύτερο χρόνο, διαδικασίες που παλιότερα καθυστερούσαν (Jain & Kaur, 2014). Με αυτό τον τρόπο, οι εταιρείες αποκτούν το πολυπόθητο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά όπου δραστηριοποιούνται (Li, Jon & Brian, 2014).

Η υιοθέτηση όμως μιας ψηφιακής κουλτούρας, έτσι ώστε η εταιρεία να συμβαδίζει με τα σύγχρονα πρότυπα, δεν είναι εύκολη υπόθεση, αφού πολλά από τα στοιχεία που εφαρμόζε η εταιρεία στην παλιότερη κουλτούρα της, θα πρέπει να διατηρηθούν και απλά να εκσυγχρονιστούν, όπως για παράδειγμα οι επιβραβεύσεις των εργαζομένων (Jain & Kaur, 2014). Παράλληλα, η ψηφιακή κουλτούρα δε συνεπάγεται απαραίτητα εξάλειψη παθογενειών της εταιρείας, όπως ο μεγάλος φόρτος εργασίας, η κόπωση και οι υπερωρίες. Οι παράγοντες όμως που μπορούν να βοηθήσουν στη γρηγορότερη υιοθέτηση της κουλτούρας από τους εργαζομένους, είναι η συμμετοχή τους στη λήψη αποφάσεων, μια εταιρική κουλτούρα που προωθεί την εξέλιξή τους, οι προσπάθειες από τη διοίκηση για βελτίωση της ενδοεταιρικής επικοινωνίας και το σύστημα επιβραβεύσεων ή αναγνώρισης των προσπαθειών τους. Τα στοιχεία αυτά συνήθως προϋπάρχουν σε μια εταιρική κουλτούρα και δεν αποτελούν συνέπεια της υιοθέτησης ψηφιακών μεταρρυθμίσεων (Li, Jon & Brian, 2014).

Επιπροσθέτως, η ψηφιακή κουλτούρα - δεδομένου ότι αποτελεί ένα πολύ σύγχρονο και ακόμα υπό μελέτη, είδος κουλτούρας - παρουσιάζει τρία στάδια ωριμότητας. Στο **πρώτο στάδιο**, οι διοικήσεις «φυτεύουν» τους σπόρους των αλλαγών στην κουλτούρα, ανταμείβοντας τις καινοτόμες λύσεις και τροποποιώντας τους τρόπους με τους οποίους αξιολογούνται τα δεδομένα που προέρχονται από τους πελάτες, υπολογίζουν τα αποτελέσματα της συνεργασίας των υπαλλήλων και γιορτάζουν κάθε πρόωρη ψηφιακή επιτυχία. Στο **δεύτερο στάδιο**, οι διοικήσεις χτίζουν στον πληθυσμό των εργαζομένων τους την ιδέα μιας συγκεκριμένης κουλτούρας η οποία προωθείται από την πλευρά της εταιρείας, με συνεργασίες που διενεργούνται σε όλο το μήκος της και προσήλωση στα δεδομένα που προσφέρουν οι πελάτες, ενισχύοντας έτσι την ανθεκτική κουλτούρα καινοτομιών που απαιτείται στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή. Στο **τρίτο στάδιο**, διασφαλίζεται ότι η ψηφιοποίηση αποτελεί «μέρος του DNA» της εταιρείας, δηλαδή είναι κομμάτι της δουλειάς όλων των εργαζομένων, όπως και η διαρκής υποστήριξη των πελατών. Εξ' ορισμού μέσα από συνεργασίες, τόσο στο εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό, το επιχειρηματικό μοντέλο της εταιρείας καθοδηγείται από ένα οικοσύστημα όπου αυτές επικρατούν (Singh, 2019).

Η ψηφιακή εποχή όμως δεν περιλαμβάνει μόνο θετικές εξελίξεις, ούτε όλες οι εμπλεκόμενες πλευρές σε μια εταιρεία ή στις εταιρικές συνεργασίες, αποδέχονται χωρίς αντιδράσεις τις όποιες αλλαγές αυτές μπορεί να απαιτήσει. Όπως θα παρουσιαστεί και στη συνέχεια η υιοθέτηση μιας ψηφιακής εταιρικής κουλτούρας μπορεί να συναντήσει και ορισμένες προκλήσεις, όπως (Deiser, 2018):

- μια προϋπάρχουσα κουλτούρα η οποία αντιστέκεται στις αλλαγές
- ποικίλα θέματα που σχετίζονται με την ιδιοκτησία της επιχείρησης και τον έλεγχο διαφόρων διαδικασιών, τη ροή των πληροφοριών ή συστήματα που αποτρέπουν τους ανθρώπους να μοιράζονται τις γνώσεις τους
- η αδυναμία επίτευξης ψηφιοποίησης σε όλο το εύρος των εργασιών της εταιρείας, κάτι που οι διοικήσεις θα πρέπει να έχουν πάντοτε στο μυαλό τους
- η διαχείριση του χάσματος των δεξιοτήτων ή του ταλέντου μεταξύ των εργαζομένων, είναι επίσης μια σημαντική πρόκληση για μια εταιρεία
- παραδοσιακές και σύνθετες διαδικασίες, σε επίπεδο πολλών δομών, μπορεί να αποτρέπουν την ψηφιοποίηση του συνόλου της εταιρείας

- σε γενικές γραμμές, είναι δύσκολο και κοστοβόρο ορισμένες φορές να δημιουργηθούν λειτουργικές ψηφιακές πλατφόρμες για μια εταιρεία και απαιτείται χρόνος, πλήθος διαφορετικών πόρων και αρκετά χρήματα

2.2.6 Οι ψηφιακές αλλαγές ως μέρος της διαμόρφωσης μιας εταιρικής κουλτούρας

Δεδομένου ότι η σημερινή εποχή συνεπάγεται μια διαρκή τεχνολογική αναβάθμιση των εταιρειών, προκειμένου να ανταπεξέρχονται στις σύγχρονες απαιτήσεις των πελατών τους, οι διοικήσεις των εταιρειών εντάσσουν απαραίτητως στην ατζέντα τους τις αλλαγές τόσο του εξοπλισμού όσο και της εταιρικής κουλτούρας, αν κριθεί απαραίτητο για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και εν τέλει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης (KPMG, 2019). Ωστόσο, ορισμένες φορές οι αλλαγές δε γίνονται άμεσα δεκτές και εγείρονται αντιδράσεις είτε μικρότερης είτε μεγαλύτερης κλίμακας, οι οποίες άλλοτε έχουν ως στόχο την παραμονή σε μια προϋπάρχουσα κατάσταση και άλλοτε αποτελούν μέρος πρότασης για διορθώσεις επί των σχεδιαζόμενων αλλαγών (Deiser, 2018).

Παρόλες τις αντιδράσεις που μπορεί να προκύψουν απέναντι σε αλλαγές εταιρικής κουλτούρας, στη σύγχρονη εποχή κατατίθενται συχνά καινοτόμες προτάσεις προϊόντων που οδηγούν τις εταιρείες στην αλλαγή, προκειμένου να ακολουθήσουν το πνεύμα των καιρών και να προσπεράσουν τον ανταγωνισμό. Για μεγάλο αριθμό εταιρειών, αυτό αποτελεί τη σημαντικότερη δυνατότητα της ψηφιακής εποχής, αφού οι προτάσεις τους γίνονται πιο ελκυστικές στα μάτια των πελατών (είτε ενισχύοντας τα υφιστάμενα προϊόντα και τις υπηρεσίες είτε παρουσιάζοντας καινούρια), εκμεταλλευόμενες τις δυνατότητες της τεχνολογίας, κάτι που ήδη έχει συμβεί σε μεγάλους κλάδους όπως η αυτοκίνηση και οι ασφάλειες, οδηγώντας διεθνείς κολοσσούς σε επαναπροσδιορισμό της εταιρικής τους κουλτούρας (Deiser, 2018).

Μια ακόμα αλλαγή, είναι το γεγονός ότι πλέον τα δεδομένα που προσφέρουν οι πελάτες αξιοποιούνται προκειμένου να παρέχονται προσωποποιημένες εμπειρίες, έτσι η εταιρεία αναγκάζεται να τροποποιήσει την εταιρική της κουλτούρα, προς μια νέα, ψηφιακή, με πιο αποτελεσματική στόχευση στις ανάγκες των πελατών. Χάρη σε αυτά τα δεδομένα, οι εταιρείες καταλαβαίνουν καλύτερα τους πελάτες τους και μπορούν να τους τροφοδοτήσουν με κατάλληλες πληροφορίες, εξατομικευμένες προτάσεις και κορυφαία, προσωποποιημένη εμπειρία. Επιπλέον, μετά τις υποθέσεις κατάχρησης δεδομένων πελατών από γνωστές εταιρείες κοινωνικής δικτύωσης, επιβλήθηκαν καινούριοι, αυστηρότεροι κανονισμοί όπως ο Γενικός Κανονισμός για την Προστασία των Δεδομένων (GDPR) στην Ευρώπη, ώστε να αποτρέπονται στο μέλλον πιθανές καινούριες περιπτώσεις κατάχρησης, όπως και για να εκσυγχρονιστούν οι μέθοδοι δημιουργίας προφίλ των πελατών (Vexler, 2019). Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις των εταιρειών που αξιοποιούν πλέον τα δεδομένα των πελατών τους, με δική τους συγκατάβαση πρώτα, ενώ τα παραδείγματα των μεγάλων εταιρειών λιανεμπορίου και τα κοινωνικά δίκτυα, αποτελούν τις πλέον γνωστές περιπτώσεις αξιοποίησης τέτοιων δεδομένων, για βελτίωση της εμπειρίας τόσο των υπαρχόντων όσο και των εν δυνάμει πελατών (Henriette, Mondher & Boughzala, 2015).

Εν γένει, αποτελεί παραδοχή ότι η ψηφιακή εποχή επαναπροσδιορίζει τις αγορές, άρα θα πρέπει και οι εταιρείες να εξετάσουν κατά πόσο χρειάζεται επαναπροσδιορισμός της εταιρικής τους κουλτούρας. Η τεχνολογία προσφέρει τη δυνατότητα ανακάλυψης πρωτοποριακών μεθόδων αντιπαραβολής μεταξύ προσφοράς και ζήτησης, ώστε να αντιμετωπιστούν οι διάφορες αδυναμίες μιας εταιρείας ή η αναποτελεσματικότητα των φυσικών σημείων πώλησης, όπως για παράδειγμα με την πρόσβαση πελατών από γεωγραφικές περιοχές όπου οι εταιρείες έως πρόσφατα δεν έφταναν ή την καλύτερη αξιοποίηση των στοιχείων ενεργητικού και των πόρων τους. Εξάλλου, έχουν δημιουργηθεί πλέον σε όλους τους κλάδους, πλατφόρμες οι οποίες διευκολύνουν τη σύνδεση προσφοράς-ζήτησης και βοηθούν τις εταιρείες να προσαρμόσουν την κουλτούρα τους στις ανάγκες της εποχής, του μέρους που εξυπηρετούν ή της αγοράς στην οποία πιθανόν να θέλουν να διεισδύσουν (Vexler, 2019). Επιπροσθέτως, ενισχύεται η λειτουργία και η λήψη αποφάσεων ακόμη και σε μικρές εταιρείες, με την αξιοποίηση κατάλληλων δεδομένων, προσφέροντας τους τη δυνατότητα να χτίσουν μια συγκεκριμένη εταιρική κουλτούρα, προσαρμοσμένη στις δικές τους δυνατότητες, ενώ ταυτόχρονα βελτιώνουν με αυτόν τον τρόπο την «ψηφιακή δημοκρατία» και τα επίπεδα ανταγωνισμού (Deiser, 2018).

Κρίνεται λοιπόν σκόπιμο, οι εταιρείες να σχεδιάζουν μεν το πρόγραμμά τους αλλά να δείχνουν ταυτόχρονα και ευελιξία σε διάφορα ζητήματα, όπως για παράδειγμα τη λήψη αποφάσεων από το προσωπικό τους, δηλαδή σε κάποιες πτυχές της εταιρικής τους κουλτούρας. Όσο λοιπόν οι επιχειρήσεις επανεξετάζουν τα επιχειρηματικά τους μοντέλα και τον τρόπο με τον οποίο αυτά μπορούν να υλοποιηθούν στην ψηφιακή εποχή, θεωρείται ταυτόχρονα αναγκαία και η διαμόρφωση ενός οράματος (μέρος της εταιρικής κουλτούρας), ο εντοπισμός των πεδίων δράσης και ο σχεδιασμός της διαδρομής που επιθυμούν να ακολουθήσουν. Όλα αυτά όμως, είναι πολύ πιθανό να συνεπάγονται αλλαγές όπως είναι γνωστό, η πραγματοποίηση των οποίων - ιδίως στην περίπτωση που αυτή περιλαμβάνει θεμελιώδεις μεταστροφές του υφιστάμενου επιχειρηματικού μοντέλου - ενδέχεται να εγκυμονεί σημαντικές προκλήσεις (Hamilton & Lynch, 2016). Μια κατάσταση που ισχύει για καιρό σε κάποια εταιρεία, έχει δημιουργήσει ένα σύνολο εργαζομένων που πιθανόν αισθάνονται ασφάλεια όταν οι «απειλές της ψηφιακής επανάστασης» δε βρίσκονται ακόμα στο οπτικό τους πεδίο και το σύνολο αυτό παρουσιάζει την τάση να διατηρεί την υπάρχουσα κατάσταση, ως έχει. Ωστόσο, κρίνεται σημαντικό να γίνονται αλλαγές, προκειμένου να ξεπερνιούνται εμπόδια και να ανανεώνεται η δέσμευση των εργαζομένων στην εφαρμογή των αλλαγών, τους στόχους της εταιρείας και την κουλτούρα που πρέπει να αποκτηθεί, για το καλό της επιχείρησης μακροπρόθεσμα (Vexler, 2019).

Ο φόβος που καταβάλλει πολλές επιχειρήσεις να αναλάβουν ρίσκα, είναι και ο παράγοντας που τις κρατά πίσω σε επίπεδο καινοτομίας, γιατί σε πολλούς ανθρώπους δεν αρέσουν οι αλλαγές και προτιμούν να παραμένουν στο υφιστάμενο επιχειρηματικό μοντέλο, συνεχίζοντας μια κουλτούρα που θεωρείται ξεπερασμένη και αποδεδειγμένα ελλιπής. Για την αποτελεσματική διαχείριση μιας ατζέντας αλλαγών, απαιτείται αφοσίωση πρώτα από την πλευρά της ανώτατης διοίκησης, προσεκτικός σχεδιασμός και διαχείριση των αλλαγών στην κουλτούρα, καθώς και δυναμική προσέγγιση στην εφαρμογή των νέων συνηθειών (Henriette, Mondher & Boughzala, 2015). Στόχος πρέπει να είναι η σύνδεση των πρωτοπόρων της εταιρείας με τη διοίκηση, μέσα από ένα κοινό όραμα που θα αφορά τους στόχους, τις στρατηγικές και τον οικονομικό σχεδιασμό των απαραίτητων ενεργειών. Τα σχέδια για αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας θα πρέπει να στηρίζονται ακόμη και σε οικονομικά επιχειρήματα, ενώ δε θα πρέπει να εστιάζουν μόνο στο οικονομικό όφελος που μπορούν να επιφέρουν οι αλλαγές αλλά να διασφαλίζουν ότι οι προτεινόμενες πρωτοβουλίες όντως είναι εφικτές και πράγματι έχουν

συνυπολογιστεί όλες οι ανεπιθύμητες συνέπειες και τα ρίσκα για το προσωπικό (Hamilton & Lynch, 2016).

Η τεχνολογία λοιπόν αλλάζει με ραγδαίους ρυθμούς και οι εταιρείες θα πρέπει να είναι προετοιμασμένες να πειραματιστούν και να μαθαίνουν καινούριες τεχνικές και τρόπους λειτουργίας. Στις τεχνολογίες που θα εμφανιστούν σταδιακά στο μέλλον, η διαχείριση των επενδύσεων μιας εταιρείας θα πρέπει να διαφέρει από τα κλασικά - έως σήμερα - μακροπρόθεσμα έργα βελτίωσης της υποδομής των πληροφορικών συστημάτων. Εκτός από την αξιολόγηση των οικονομικών συνεπειών, τη δυνατότητα υλοποίησης και τους ενδεχόμενους κινδύνους, απαιτείται ταυτόχρονα και ευελιξία στην αντιμετώπιση της ψηφιακής στρατηγικής, παράμετρος που συνδέεται και με την επωνυμία της επιχείρησης. Αυτή θα δίνει τη δυνατότητα γρήγορης αλλαγής πορείας (επίσης μέρος της εταιρικής κουλτούρας) σε περίπτωση που ο μετασχηματισμός της επιχείρησης λάβει κάποια ανεπιθύμητη τροχιά, μέσα από την αξιοποίηση μοντέλων που κρίνονται περισσότερο ελκυστικά από οικονομικής σκοπιάς (Henriette, Mondher & Boughzala, 2015). Με λίγα λόγια, μια επιχείρηση για να υιοθετήσει μια ψηφιακή εταιρική κουλτούρα, θα πρέπει ήδη η κουλτούρα της να διέπεται από μεταρρυθμιστική διάθεση και εύκολη αποδοχή των θεωρούμενων ως απαραίτητες, αλλαγών (Vexler, 2019).

2.2.6.1 Εναντίωση στην αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας

Όπως λοιπόν είναι σχεδόν βέβαιη η ανάγκη για τροποποίηση της εταιρικής κουλτούρας στη σύγχρονη ψηφιακή εποχή, έτσι είναι και αρκετά πιθανή μια αντίδραση στις αλλαγές που σχεδιάζει μια διοίκηση για την κουλτούρα και τον τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης (Johnston, 2006). Δεν είναι λίγες μάλιστα οι εταιρείες που αγνοούν τους τρόπους διάδοσης της νέας κουλτούρας και γενικότερα μπορεί να επικρατεί μια «οργανωσιακή αδράνεια» (ατομική ή συλλογική) στο εσωτερικό τους, εξαιτίας ανασφάλειας απέναντι στο καινούριο που έρχεται, αβεβαιότητας για τα αποτελέσματα που μπορεί να επιφέρει και μετακίνησης από τα συνηθισμένα ή καταστρατήγηση υπαρχόντων κανόνων λόγω της ανάγκης αντικατάστασής τους. Ο οργανισμός - ως οντότητα - παραλύει συνήθως απέναντι στην αλλαγή εξαιτίας των διαφορών που βλέπει να χρειάζονται σε λειτουργικό επίπεδο και της αναθεώρησης της υπάρχουσας κουλτούρας. Αυτοί είναι οι κύριοι λόγοι για τους οποίους πρέπει να λαμβάνουν μέρος όλες οι

εμπλεκόμενες πλευρές, κατά τη διάρκεια εγκαθίδρυσης μιας νέας εταιρικής κουλτούρας, αφού είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα αγγιχτούν ευαίσθητες χορδές, όπως οι αξίες των ατόμων. Για αυτό επίσης απαιτείται να σχεδιάζεται από τη διοίκηση ένα όραμα για το πού θα οδηγήσει την επιχείρηση η επερχόμενη αλλαγή και να μην είναι απλά μια επιφανειακή απόφαση (Schein, 2009).

Τόσο η επιστημονική κοινότητα (μελέτες) όσο και εμπράκτως οι επιχειρήσεις, έχουν δείξει ότι δεν είναι εύκολο να αλλάξει η εταιρική κουλτούρα, αφού οι σταθερές αξίες και οι κανόνες που έχουν με τα χρόνια αναπτυχθεί, αντιστέκονται στην εφαρμογή συγκεκριμένων αλλαγών. Για να μπορέσει λοιπόν μια επιχείρηση να εφαρμόσει τις επιθυμητές αλλαγές στην κουλτούρα της, είναι πολύ πιθανό να χρειάζεται ένας επαναπροσδιορισμός της δομής του (τμήματα, ομάδες, ιεραρχία κ.ά.), καθώς και ένας ανασχεδιασμός του συστήματος ποινών και ανταμοιβών τόσο των εργαζομένων όσο και των στελεχών της διοίκησης (Robbins & Sanghi, 2007).

Για να καμφθούν οι αντιστάσεις των μελών της εταιρείας απέναντι στις αλλαγές, θα ήταν καλό να προηγηθεί η δημιουργία θετικού κλίματος στο προσωπικό και η εκπαίδευσή του αποτελεί την πλέον διαδεδομένη πρακτική για την καταπολέμηση των αντιστάσεων. Στη σύγχρονη τεχνολογικά εποχή, με τις διαρκείς αλλαγές των μέσων που χρησιμοποιούνται, η εκπαίδευση του προσωπικού σε λογισμικά ή εξοπλισμό που σχεδιάζεται να εγκατασταθούν και διαδικασίες που αναμένεται να εφαρμοστούν από την εταιρεία, είναι η βέλτιστη λύση που μπορεί να υιοθετήσει μια διοίκηση, προκειμένου να ελαχιστοποιήσει τις αντιστάσεις. Η εκπαίδευση βοηθά το προσωπικό να κατανοήσει καλύτερα τα οφέλη της επερχόμενης αλλαγής και να αισθάνεται μεγαλύτερη ασφάλεια με την υιοθέτησή της (Schein, 2009).

Η βελτίωση της επικοινωνίας μέσα στην επιχείρηση, είναι μια ακόμα πρακτική που μπορεί να βοηθήσει στη μείωση των αντιδράσεων προς μια αλλαγή. Στην ουσία, προβάλλεται αποτελεσματικά η χρησιμότητά της για την εταιρεία και το προσωπικό μπορεί να νιώσει ότι συμμετέχει στο σχεδιασμό και την αποτελεσματική υιοθέτησή της. Η διοίκηση μπορεί επίσης να δημιουργήσει την αίσθηση του «κατεπείγοντος» για την πραγματοποίηση αυτής της αλλαγής, δημιουργώντας ένα όραμα για τη μελλοντική κατάσταση της εταιρείας και αντιμετωπίζοντας την ανασφάλεια που πιθανόν γεννάται στο προσωπικό (Robbins & Sanghi, 2007).

Η έμπρακτη συμμετοχή του προσωπικού στις αποφάσεις που αφορούν την αλλαγή και τελικά στη μορφή που ίσως αυτή αποκτήσει, είναι ένας ιδιαίτερα αποτελεσματικός τρόπος να καμφθούν οι αρνητικές αντιδράσεις. Με την πρακτική αυτή δημιουργείται στο προσωπικό η αίσθηση της «ιδιοκτησίας» προς την αλλαγή και ταυτόχρονα αυξάνονται τα επίπεδα ευθύνης τους και η δέσμευση προς την αποτελεσματική της εφαρμογή. Εξίσου αποτελεσματική με τη συμμετοχή του προσωπικού, είναι και η υποστήριξη (συμβουλευτικά ή συναισθηματικά) του στην προσαρμογή του με τις αλλαγές που υιοθετήθηκαν στην εταιρεία. Η διευκόλυνση των εργαζομένων προκειμένου να ανταπεξέλθουν σε νέα καθήκοντα ή διαδικασίες, να κατανοήσουν τους τρόπους λειτουργίας κ.ά. (ειδικά στην ψηφιακή εποχή όπου πλήθος λογισμικών και εξοπλισμού παρουσιάζει ιδιαιτερότητες στη χρήση τους), μπορεί να βοηθήσει προς μια ηπιότερη υιοθέτηση της αλλαγής, χωρίς σημαντικές αντιστάσεις (Robbins & Sanghi, 2007).

Υπάρχουν όμως και πιο σκιώδεις μέθοδοι για την αντιμετώπιση των αντιδράσεων έναντι μιας αλλαγής. Αυτές είναι η χειραγώγηση και η διαπραγμάτευση, με την πρώτη ωστόσο να εγκυμονεί κινδύνους για την αξιοπιστία των εργαζομένων προς τη διοίκηση και τη δεύτερη να υιοθετείται στις περιπτώσεις όπου ήδη έχουν συντελεστεί αρνητικές επιπτώσεις εξαιτίας μιας αλλαγής. Οι αλλαγές στην κουλτούρα της επιχείρησης δε γίνονται πάντοτε δεκτές και έτσι η διοίκηση προβαίνει σε διαπραγματεύσεις με τους εργαζομένους, ώστε να εξομαλυνθεί η κατάσταση και να βρεθεί μια λύση που θα φέρει την ισορροπία αλλά θα περιλαμβάνει επίσης την αλλαγή (ή μέρος της) που υιοθετήθηκε (Connor, Lake & Stackman, 2003).

Η έσχατη λύση για μια επιχείρηση, είναι ο εξαναγκασμός. Η διοίκηση - αν και δε νοείται διοίκηση που να επιθυμεί να φτάσει στο σημείο εξαναγκασμού των εργαζομένων της προκειμένου να υιοθετήσουν αλλαγές που αφορούν το καλό της εταιρείας - προβαίνει στη δημιουργία ενός κλίματος υποβόσκουσας απειλής προς τους εργαζομένους που αντιδρούν. Χρησιμοποιώντας κατάλληλες μεθόδους και στοχεύοντας σημεία που μπορούν να προκαλέσουν φόβο στους αντιδρώντες, η διοίκηση ευελπιστεί να καμφθούν οι αντιδράσεις, με το λιγότερο δυνατό κόστος και να υιοθετηθούν οι απαιτούμενες αλλαγές (Johnston, 2006).

2.3 Στρατηγική Επωνυμίας (Employer Branding Strategy)

2.3.1 Ορισμοί και διευκρινήσεις

Ξεκινώντας με την εμπορική επωνυμία (brand) μια επιχείρησης, με αυτό τον τρόπο ορίζεται «ένα όνομα, σύμβολο, σχέδιο ή συνδυασμός αυτών, σκοπό των οποίων είναι να προσδώσουν μια ταυτότητα στα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της επιχείρησης, ώστε να διαφοροποιηθούν τα ανταγωνιστικά» (Lee, Motion & Conroy, 2009). Το εμπορικό σήμα (trademark) αποτελεί στοιχείο που προσδιορίζει την εταιρεία και διαφέρει από τα υπόλοιπα περιουσιακά της στοιχεία, όπως κάποια πιθανά διπλώματα ευρεσιτεχνίας ή τα πνευματικά δικαιώματα, τα οποία επίσης χαρακτηρίζονται από ημερομηνίες λήξης. Επομένως, η πρόκληση που έχουν να αντιμετωπίσουν οι διοικήσεις των εταιρειών εντοπίζεται στην ικανότητά τους να δημιουργούν, να διατηρούν, να ενισχύουν και να προστατεύουν τις εμπορικές επωνυμίες που διαχειρίζονται, ιδίως σε μια ψηφιακή όπου αυτές μπορούν να «προσβληθούν» με ποικίλους τρόπους (Batra, Ahuvia & Bagozzi, 2012).

Το εμπορικό σήμα μια επιχείρησης συνθέτει ένα σύνολο από περιουσιακά στοιχεία (assets), τα οποία συνδέονται στενά με κάποιο σύμβολο ή ένα όνομα και μπορούν είτε να προσθέτουν είτε να αφαιρούν την αξία μιας υπηρεσίας ή ενός προϊόντος που προσφέρει η επιχείρηση (Schmitt, 2012). Τα εμπορικά σήματα αποτελούν σύνθετες έννοιες, οι οποίες σε πολλές περιπτώσεις «εγκαθίστανται» στο μυαλό των καταναλωτών, δημιουργώντας τη λεγόμενη «πίστη προς την εταιρεία» (Sarkar & Sreejesh, 2014). Ένα εμπορικό σήμα, υφίσταται κυρίως εξαιτίας μιας συνεχούς διαδικασίας που διενεργεί η εταιρεία, όπου με συντονισμένες ενέργειες και δράσεις προσπαθεί να μεταδώσει στο αγοραστικό της κοινό μια σειρά από αξίες, το λόγο ύπαρξης των οποίων θα κατανοεί το κοινό και θα παρέχει στην εταιρεία την αντίστοιχη ανατροφοδότησης (στην ψηφιακή εποχή η ανατροφοδότηση αυτή είναι πολύ εύκολη, χάριν στα κοινωνικά δίκτυα αλλά και διάφορα ψηφιακά στατιστικά εργαλεία). Από εκεί και πέρα είτε το σήμα (τα προϊόντα και οι υπηρεσίες πίσω από το σήμα) θα οδηγηθεί σε εμπορική επιτυχία είτε η εταιρεία θα προβεί στις κατάλληλες τροποποιήσεις που ίσως χρειάζονται, ώστε να οδηγηθεί το σήμα σε επιτυχία, κάτι που εξαρτάται από την κουλτούρα που τη διέπει (Batra, Ahuvia & Bagozzi, 2012).

Από εννοιολογικής άποψης, ο όρος «*brand*» έχει σκανδιναβική προέλευση και υποδηλώνει το σημάδι που προερχόταν από το στιγματισμό των ζώων με χρήση πυρωμένου μετάλλου, κάτι που μεταφράζεται στη σημερινή εποχή ως «*το σημάδι ενός προϊόντος ή υπηρεσίας που παράγει μια εταιρεία*» (Keller, 2008). Η Αμερικανική Ένωση Μάρκετινγκ, ορίζει τη μάρκα ως εξής: Μάρκα είναι μια χαρακτηριστική ονομασία, ένας όρος, ένα σημάδι, ένα σύμβολο ή ένα σχέδιο ή ένας συνδυασμός όλων αυτών, που χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό και την αναγνώριση των προϊόντων ή των υπηρεσιών ενός πωλητή ή ενός συνόλου πωλητών και για τη διαφοροποίησή τους από εκείνα του ανταγωνισμού (Ringold & Weitz, 2007).

Μια εμπορική μάρκα (ένα επίσημο και αναγνωρισμένο brand) αποτελεί από μόνη της ένα προϊόν, το οποίο διαθέτει και άλλες διαστάσεις. Το χαρακτηριστικό των διαστάσεων αυτών είναι ότι τη διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα παρόμοια προϊόντα που έχουν κατασκευαστεί για να καλύψουν την ίδια ανάγκη. Στην ουσία, αυτό που διαχωρίζει μια επώνυμη μάρκα από ένα απλό προϊόν, είναι το σύνολο των αντιλήψεων και συναισθημάτων του καταναλωτικού κοινού, σχετικά με τα χαρακτηριστικά της, το όνομά της, το τι αντιπροσωπεύει και τέλος, την κουλτούρα της εταιρίας που βρίσκεται πίσω από αυτή (Batra, Ahuvia & Bagozzi, 2012).

Τις τελευταίες δεκαετίες, οι έννοιες του brand (εμπορικού σήματος) και του branding (δημιουργίας εμπορικού σήματος), έχουν αναπτυχθεί σε σημαντικό βαθμό. Πιο συγκεκριμένα, με την έννοια “*brand*” υποδηλώνεται ένα όνομα, μια ορολογία, ένα σχέδιο, σύμβολο ή και οποιοδήποτε άλλο χαρακτηριστικό ταυτίζεται με ένα συγκεκριμένο προϊόν και την υπηρεσία που το προσφέρει, διαφοροποιώντας το από τα υπόλοιπα παρόμοια που συναντώνται στην αγορά (Zarantonello et al., 2016). Η έννοια του “*brand*” χρησιμοποιούνταν πριν από μερικές δεκαετίες προκειμένου να περιγραφεί το όνομα μιας συγκεκριμένης μάρκας ή προϊόντος, ενώ πλέον εκφράζει ένα συγκεκριμένο όνομα προϊόντος, το οποίο μπορεί μεν να ανήκει σε ένα μεγαλύτερο σύνολο ομοειδών προϊόντων αλλά καταφέρνει να διαφοροποιηθεί αισθητά, εξαιτίας ορισμένων χαρακτηριστικών του, όπως για παράδειγμα, η περίπτωση του αναψυκτικού *Coca Cola*. Ως γνωστό, το αναψυκτικό ανήκει στην ευρύτερη οικογένεια των αναψυκτικών “*τύπου cola*”, ωστόσο έχει καταφέρει όχι απλά να διαφοροποιείται αισθητά εξαιτίας ορισμένων χαρακτηριστικών του (όπως η γεύση και τα υλικά παρασκευής) αλλά η εταιρεία έχει επιτύχει να αναγνωρίζεται το προϊόν και μέσα από τους τρόπους με τους οποίους το προωθεί (branding). Ακόμη και το αγοραστικό κοινό, σε μεγάλο του ποσοστό χαρακτηρίζει όλα τα υπόλοιπα

αναφυκτικά “τύπου *cola*” ως *Coca Cola*, δημιουργώντας έτσι επί σειρά δεκαετιών, μια απόλυτα ανταγωνιστική ετικέτα προϊόντος (Sarkar & Sreejesh, 2014).

Ερχόμενοι τώρα στον όρο «*branding*», χαρακτηρίζεται με αυτό τον τρόπο το σύνολο των μηνυμάτων που λαμβάνει το αγοραστικό κοινό ή πιο σωστά, ο τρόπος με τον οποίο κάθε άτομο αντιλαμβάνεται το προϊόν ή την υπηρεσία που του προσφέρεται (Schmitt, 2012). Μέσα σε αυτά τα μηνύματα, βρίσκονται και όσα αισθάνεται κάποιος όταν ακούει ή βλέπει το όνομα της εταιρείας ή του προϊόντος, οι σκέψεις και οι συνειρμοί που κάνει. Η διαδικασία λοιπόν του *branding*, αναφέρεται στη δημιουργία - στο μυαλό του καταναλωτικού κοινού - ενός μοναδικού ονόματος/σήματος για κάποιο προϊόν, κυρίως μέσα από σύντομες αλλά περιεκτικές διαφημιστικές εκστρατείες και αποσκοπεί στο χτίσιμο μιας σημαντικής και διαφοροποιημένης παρουσίας προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά, με τις οποίες όχι μόνο θα προσελκύονται πελάτες αλλά θα παραμένουν κιόλας πιστοί σε αυτά (Zarantonello et al., 2016).

Για τη δημιουργία όμως ενός εμπορικού σήματος, δεν αρκούν μόνο τα «*φυσικά του χαρακτηριστικά*». Αντιθέτως, τα συναισθήματα που αναπτύσσει το αγοραστικό κοινό για την εταιρεία ή το προϊόν, διαδραματίζουν μεγαλύτερο ρόλο. Για παράδειγμα, το εμπορικό όνομα μπορεί να θεωρηθεί μια ιδέα που τα άτομα σχηματίζουν στο μυαλό τους είτε σε πρακτικό επίπεδο (δηλαδή όμορφο αντικείμενο) είτε σε συναισθηματικό (ευχάριστα συναισθήματα με τη χρήση του). Ο συνδυασμός αυτός - φυσικών και συναισθηματικών στοιχείων - έρχεται στην επιφάνεια όταν ο εν δυνάμει αγοραστής δέχεται ερεθίσματα που αφορούν την εταιρεία (ακούει το όνομα ή βλέπει κάποιο λογότυπο). Θα πρέπει λοιπόν να σημειωθεί - δεδομένων και των παραπάνω - ότι ένα προϊόν ενδέχεται να αντιγραφεί εύκολα από τις ανταγωνίστριες εταιρείες σε ένα κλάδο, όμως η επωνυμία (*brand*) θα έχει πάντα τη δική της, ξεχωριστή σημασία (Sarkar & Sreejesh, 2014).

Σε κάθε περίπτωση πάντως, η επωνυμία θεωρείται ένα πολυδιάστατο εργαλείο προβολής της εταιρείας και συνδέεται στενά με τις αξίες της. Η επωνυμία είναι το στοιχείο που δημιουργεί τις αντιλήψεις του καταναλωτικού κοινού για ένα προϊόν, οι οποίες όμως συνδέονται με τις εμπειρίες που έχουν από αυτό και τους βοηθούν να σχηματίσουν τη δική τους οπτική. Τα εμπορικά σήματα, αφορούν γενικά ένα «*υποσχόμενο μοντέλο*» για τη λειτουργία και τις αξίες που πρεσβεύουν μια επιχείρηση, το οποίο διαμορφώνεται στην πορεία από τις ποικίλες αντιδράσεις των καταναλωτών (Lee, Motion & Conroy, 2009: 177). Εν κατακλείδι, το *branding*

αποτελεί ένα συνδυασμό στρατηγικής ικανότητας και επιστημονικών γνώσεων, αφού χάρη σε αυτό πραγματοποιείται με περίτεχνο τρόπο η διαχείριση της «συγκόλλησης» της επωνυμίας (brand) από τη μια και των αναμνήσεων που χτίζονται στο μυαλό του καταναλωτικού κοινού (κακές ή καλές), ενώ δε θα πρέπει για κανένα λόγο να συγχέεται με την απλή “ονομασία” ενός προϊόντος ή υπηρεσίας (naming), η οποία αποτελεί απλά ένα υποσύνολο του branding (Schmitt, 2012).

2.3.2 Μοντέλα δημιουργίας επωνυμίας

- Στρατηγική ανάπτυξης επωνυμίας βασισμένη στο “Keller model”

Το μοντέλο αυτό παρουσιάζει μια σειρά ενεργειών για την ανάπτυξη της επωνυμίας. Οι ενέργειες ξεκινάνε με το *σχεδιασμό* της (brand planning), συνεχίζουν με την *ανάλυσή* της (brand analysis), τη *στρατηγική* που θα ακολουθηθεί (brand strategy), το *χτίσιμο* της επωνυμίας (brand building) και τέλος, με τον *έλεγχο* της (brand audit). Προκειμένου το brand να πετύχει το στόχο του, που δεν είναι άλλος από την εγκαθίδρυσή του στην αντίληψη των καταναλωτών, απαιτούνται συγκεκριμένες ενέργειες. Αυτές συνδέονται στενά και με την κουλτούρα που επιθυμεί η διοίκηση να δημιουργήσει στο προσωπικό, μια κουλτούρα που περιλαμβάνει δύο πολύ βασικές αξίες - αυτή της επίτευξης συνέχειας και αυτή της συμμετοχής - για το μέλλον του brand. Έτσι, στο σχεδιασμό του brand εφαρμόζονται πρακτικές όπως (Keller, 2013):

- ⇒ κλίμα αποδοχής των διαρκών αλλαγών, οι οποίες απαιτούνται για την εφαρμογή της στρατηγικής επικράτησης του brand έναντι του ανταγωνισμού
- ⇒ αξιολόγηση επίκαιρων πληροφοριών και εντοπισμός των δυνατών/αδυνάτων σημείων, των ευκαιριών και των απειλών (SWOT analysis) της στρατηγικής
- ⇒ γρήγορους και καινοτόμους σχεδιασμούς, βάσει των ευρημάτων της εκάστοτε παρούσας κατάσταση που αφορά την αγορά, τις τάσεις, τις δυνατότητες ανάπτυξης, του ανταγωνισμού και των περιθωρίων κέρδους
- ⇒ σχεδιασμό ξεκάθαρων βημάτων επικοινωνίας και μετάδοσης των στόχων που αφορούν το brand, με όλα τα συνεργαζόμενα με την επιχείρηση μέλη (προμηθευτές, αντιπρόσωποι, εργαζόμενοι τμήματος κ.ά.)

- ⇒ μελλοντικό πλάνο για διαχείριση του brand ή ενδεχόμενη επέκτασή του, γεγονός που δημιουργεί την αίσθηση της μακροβιότητας της επωνυμίας
- ⇒ συμμετοχή των εμπλεκόμενων πλευρών στο σχεδιασμό

Για να πετύχει όμως η στρατηγική σε μακροχρόνιο ορίζοντα, απαιτούνται κάποιες βασικές αρχές στη διαδικασία δημιουργίας του brand. Οι αρχές αυτές - όπως αποδείχθηκε και σε προηγούμενη ενότητα - αποτελούν μέρος της κουλτούρας της επιχείρησης, αποδεικνύοντας έτσι ότι μια καλά σχεδιασμένη και εφαρμοσμένη στρατηγική δημιουργίας μιας επωνυμίας, συνδέεται στενά με την επικρατούσα κουλτούρα και την επικράτηση του brand στην αγορά. Οι αρχές αυτές είναι (Keller, 2013):

- ⇒ η συνέπεια (από την απάντηση προς τα παράπονα των πελατών έως το επενδυτικό πλάνο της επιχείρησης)
- ⇒ η διαύγεια (στο νόημα που δίνεται στο brand, τους στόχους που θέλει να πετύχει η επιχείρηση, τις αξίες που πρεσβεύει κ.ά.)
- ⇒ η ορατότητα (δηλαδή η έκθεση του brand στο καταναλωτικό κοινό και η επένδυση στις εκστρατείες προβολής του)
- ⇒ η αυθεντικότητα (δηλαδή η μοναδικότητα που προσφέρει στον καταναλωτή η απόκτηση και χρήση του brand, ένα νόημα που λειτουργεί στο υποσυνείδητο, ωθώντας τον καταναλωτή στην αγορά του προϊόντος)

Από τις σημαντικότερες ωστόσο ενέργειες κατά τη δημιουργία ενός brand, είναι η ανάλυση του αντίκτυπου που παρουσιάζει στην αγορά κατά την είσοδό του και η πορεία που ακολουθεί, δηλαδή η ανάλυση του brand. Οι αποφάσεις που θα πάρει η εταιρεία στο μέλλον, θα πρέπει να βασίζονται σε αποτελέσματα που προέρχονται τόσο από την αγορά όπου δραστηριοποιείται όσο και μέσα από την ίδια την εταιρεία. Θα πρέπει λοιπόν να διενεργείται μια ολοκληρωμένη έρευνα αγοράς (εσωτερικά και εξωτερικά της εταιρείας), η οποία δε θα περιορίζεται μόνο σε γραφήματα και στατιστικές μετρήσεις αλλά θα αναλύει σε βάθος τον κλάδο, τις τάσεις, τις εναλλακτικές και θα παρουσιάζει πιθανά προβλήματα και λύσεις,

αξιολογώντας ο,τιδήποτε μπορεί να επηρεάσει το brand είτε θετικά είτε αρνητικά (Lindgreen, Beverland & Farrelly, 2010).

Η στρατηγική τώρα του brand (αναφορικά πάντα με την τοποθέτησή του), είναι στην ουσία ο τρόπος με τον οποίο θα καταφέρει να ανταγωνιστεί αποτελεσματικά, τα υπόλοιπα παρόμοια προϊόντα που κυκλοφορούν στην αγορά. Σε αυτό το στάδιο ανήκει η *τοποθέτησή* του (positioning), η οποία απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, προκειμένου να καλύπτονται συγκεκριμένες ανάγκες της αγοράς, αφού δεν έχουν όλοι οι καταναλωτές τις ίδιες ούτε την ίδια δυνατότητα απόκτησης αγαθών/υπηρεσιών, η *αποστολή* του (mission), η οποία αφορά τα νοήματα που επιθυμεί να περάσει, τους στόχους που επιτυγχάνονται και τη νοοτροπία που επιδιώκει να μεταδώσει η εταιρεία στο κοινό. Σε αυτό το σημείο, οι λέξεις και οι εικόνες διαδραματίζουν ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο, ωστόσο θα πρέπει πίσω από αυτές να βρίσκεται μια βάση αξιοπιστίας, ώστε να έχει προηγηθεί το αίσθημα της εμπιστοσύνης (Lindgreen, Beverland & Farrelly, 2010).

Στη στρατηγική τοποθετείται επίσης η *πρόταση αξίας* του brand (value). Αυτό είναι ένα σύνολο από πλεονεκτήματα που προσφέρει το προϊόν/υπηρεσία και στην ουσία δημιουργεί αξία για τον καταναλωτή ώστε να το αποκτήσει. Η *υπόσχεση* (promise) που δίνει το brand προς αυτόν που θα το αποκτήσει/χρησιμοποιήσει, είναι μια ιδέα ή ένα συναίσθημα που κάνει τον καταναλωτή να αισθάνεται καλά με τη χρήση αυτού που του προβάλλει η εταιρεία και να γνωρίζει ότι η απόκτησή του εγγυάται πως τα χρήματα που θα δαπανήσει αποτελούν ένα είδος επένδυσης στην αξιοπιστία, τη φήμη, την αποτελεσματικότητα στη δουλειά του ή ο,τιδήποτε υπόσχεται το προϊόν ότι προσφέρει. Τέλος, η αρχιτεκτονική του brand (architecture) αφορά το πλάνο με το οποίο το προϊόν/υπηρεσία θα εισέλθει στην αγορά (). Σε όλα τα παραπάνω, σημαντικό ρόλο παίζει το μέγεθος της εταιρείας και τα brands που διαχειρίζεται, όπως επίσης αν δραστηριοποιείται σε διαφορετικούς τομείς της αγοράς, παράγοντες που επιδρούν σημαντικά στο κατά πόσο θα υπάρξουν ενιαίες δράσεις για το brand ως εταιρεία ή για κάθε ένα brand ξεχωριστά (Lindgreen, Beverland & Farrelly, 2010).

Η τρίτη ενέργεια σχετίζεται με το χτίσιμο του brand και βασίζεται στις αξίες που διέπουν την εταιρεία, όπως και τις σχέσεις που επιθυμεί να αναπτύσσει. Στην ουσία, εδώ υπεισέρχεται η προβολή (marketing) της οποίας θα χαίρει το brand και εξαιτίας της η επωνυμία θα δημιουργήσει ξεχωριστές σχέσεις και συναισθήματα με το καταναλωτικό κοινό. Η προβολή του brand έχει μεγάλη σχέση με τη συνείδηση που δημιουργείται στον καταναλωτή, ενώ στο χτίσιμο εντάσσεται και η after-market εξυπηρέτηση, ώστε να δημιουργηθεί στον καταναλωτή το αίσθημα της ασφάλειας από την υποστήριξη της εταιρείας σε περίπτωση προβλήματος. Χτίζεται έτσι μια επωνυμία, η οποία στο μυαλό του καταναλωτή αποτυπώνεται ως αξιόπιστη, κάτι όμως που απαιτεί από την εταιρεία υπομονή, επιμονή και αφοσίωση (Keller, 2013).

Η τελευταία ενέργεια αφορά την απόδοση του brand (ή των brand) που διαχειρίζονται ή της εταιρείας, αν αυτή αποτελεί το brand που προβάλλεται και προωθείται. Ο έλεγχος βοηθάει στην εκτίμηση δυνατών και αδύνατων σημείων, ενώ δίνει τη δυνατότητα λήψης ακριβέστερων αποφάσεων για αλλαγές και αναθεωρήσεων στη στρατηγική ή την κουλτούρα της εταιρείας, διασφαλίζοντας το μέλλον του brand. Ο έλεγχος περιλαμβάνει πληθώρα δράσεων, από την περιγραφή όσων έχουν λάβει χώρα έως μια δεδομένη στιγμή, τα αποτελέσματα που έχουν εξαχθεί, τις δαπάνες που έχουν πραγματοποιηθεί και τα σχέδια που υπάρχουν για το μέλλον. Μέσα σε αυτά φυσικά εξετάζονται ζητήματα όπως τα κανάλια διανομής, η προώθηση του brand και κατά πόσο χρίζει ανανέωσης ή διαφοροποίησης, η ευκολία πρόσβασης των καταναλωτών και η τιμολόγηση των brands (Keller, 2013).

- Στρατηγική ανάπτυξης επωνυμίας βασισμένη στο “PCDL model”

Η εν λόγω στρατηγική θυμίζει σε ορισμένα σημεία την προηγούμενη που παρουσιάστηκε, ωστόσο έχει δικά της χαρακτηριστικά και κάπως διαφορετική προσέγγιση του χτισίματος της επωνυμίας, η οποία θα ευθυγραμμίζεται με τις διαδικασίες που εφαρμόζει η επιχείρηση. Στην ουσία, στηρίζεται σε μια μέθοδο δημιουργίας brand, τεσσάρων σταδίων (Ghodeswar, 2008):

1. τοποθέτηση (positioning): Σχετίζεται με τη δημιουργία μιας συγκεκριμένη αντίληψης για το brand, στο μυαλό του καταναλωτή και την επίτευξη διαφοροποίησης από τον

υπόλοιπο ανταγωνισμό. Τα στελέχη της εταιρείας, όπως και οι πιθανοί εξωτερικοί της συνεργάτες, θα πρέπει να αντιλαμβάνονται τους συσχετισμούς διαφόρων μεγεθών ή τάσεων στην αγορά και να βελτιώνουν κάθε φορά την τοποθέτηση του brand στη συνείδηση του καταναλωτή, δίνοντας στο brand προσωπικότητα. Η τοποθέτηση λοιπόν είναι αυτή που δημιουργεί την ξεχωριστή θέση του brand στο μυαλό και την καρδιά του καταναλωτικού κοινού.

2. επικοινωνία (communication): Το brand πρέπει να ακολουθεί συγκεκριμένη πορεία, προκειμένου να γίνεται εύκολα αντιληπτό από τους καταναλωτές για όσα προσφέρει και τα συναισθήματα που προκαλεί. Μια δημιουργική εκστρατεία προβολής δε χρειάζεται να είναι κοστοβόρα για να μεταφέρει τα μηνύματα που επιθυμεί η εταιρεία για το προϊόν. Στη σύγχρονη μάλιστα, ψηφιακή εποχή, τα κανάλια επικοινωνίας δίνουν πληθώρα δυνατοτήτων στις εταιρείες και τις βοηθούν να διατηρούν διαρκή επικοινωνία με το κοινό τους, καταγράφοντας κιόλας τις αντιδράσεις του, δηλαδή συγκεντρώνοντας δεδομένα που μπορούν έπειτα να αξιολογηθούν για τη λήψη αποφάσεων. Η ισχυρή επικοινωνία ενός brand με το κοινό του, αποτελεί το στοιχείο που θα το βοηθήσει να αντέξει τον ανταγωνισμό και να διαφοροποιηθεί - νοηματικά και ποιοτικά - από αυτόν.
3. απόδοση (performance): Αυτό το στάδιο σχετίζεται με τη μέτρηση των επιδόσεων του προϊόντος και την καταγραφή των συνεπειών του ανταγωνισμού. Η εμπορική κίνηση ή η αναγνωρισιμότητα του brand, είναι στοιχεία που μπορούν να μετρηθούν, άρα να δείξουν στις διοικήσεις των εταιρειών το κατά πόσο η στρατηγική που έχουν χαράξει απαιτεί διαφοροποίηση ή πλήρη αλλαγή. Επιπροσθέτως, στις επιδόσεις των brands συνυπολογίζεται και η πίστη των καταναλωτών προς αυτά. Η μέτρηση των επιδόσεων μάλιστα αποτελεί σημαντικό μέρος της εταιρικής κουλτούρας και είναι αυτό που αποδεδειγμένα οδηγεί στην επιτυχή επικράτηση ενός brand, αφού θεωρείται μέρος της καθημερινότητας της εταιρείας.
4. ισχυροποίηση (leveraging): Αυτό μπορεί να προέλθει μέσα από διάφορες τεχνικές, μερικές από τις οποίες παρουσιάζονται σε επόμενη ενότητα και αφορούν είτε ένα brand που ξεκινάει και η εταιρεία του επιθυμεί την αναγνωρισιμότητα είτε όμως και ένα ήδη υπάρχον, που πρέπει να εδραιωθεί περαιτέρω στη συνείδηση των καταναλωτών. Στα ίδια πλαίσια βρίσκεται και η επέκταση του brand, πρακτική όμως που απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή, αφού σε περίπτωση που αποτύχει η προσπάθεια επέκτασης, η μητρική εταιρεία

μπορεί να υποστεί σοβαρή ζημιά όχι μόνο σε οικονομικό επίπεδο αλλά και σε επίπεδο αξιοπιστίας, στη συνείδηση των καταναλωτών.

▪ Στρατηγική ανάπτυξης επωνυμίας βασισμένη στην προσέγγιση “Kevin Clancy”

Η συγκεκριμένη προσέγγιση θεωρείται ιδανική ακόμα και για την περίπτωση δημιουργίας ενός brand από την αρχή. Σε αυτή διακρίνονται 5 στάδια (Chaves, 2013):

1. έμπνευση του κοινού: σαφώς και η εταιρεία θα πρέπει να αποσκοπεί στην κερδοφορία από το brand, ωστόσο πρώτος της στόχος θα πρέπει να είναι η δημιουργία ενός νοήματος που θα εμπνέει το κοινό να το αποκτήσει, δείχνοντας τη διαφορετικότητά του από τα υπόλοιπα της κατηγορίας και περνώντας το μήνυμα της αξιοπιστίας και της ποιότητας, ώστε με τον καιρό να κερδίσει την εμπιστοσύνη του κοινού και την πίστη του σε αυτό
2. στρατηγική που διευκολύνει τις αλλαγές: η εταιρεία θα πρέπει να δημιουργεί ένα πλαίσιο σχέσεων με τον πελάτη, το οποίο θα μπορεί εύκολα να μεταμορφωθεί στο μέλλον (να είναι με άλλα λόγια ευέλικτο σε τροποποιήσεις), ώστε να ανανεώνει διαρκώς την πίστη του κοινού σε αυτό, εισάγοντας καινοτομίες και εκσυγχρονίζοντας τον τρόπο με τον οποίο χτίζεται η αντίληψη του κοινού προς το brand
3. στρατηγική βάσει σχεδίου προβολής: το βήμα αυτό θεωρείται ιδιαίτερα σημαντικό, αφού το πλάνο προβολής του brand καθορίζει την αντίληψη που θα σχηματιστεί στο καταναλωτικό κοινό, επομένως και τα δεδομένα που θα δοθούν αργότερα προς αξιοποίηση, κάτι στο οποίο η εταιρεία οφείλει να επενδύει για να λαμβάνει και τις κατάλληλες αποφάσεις στο μέλλον
4. επιμονή στην εφαρμογή των πλάνων και της εταιρικής κουλτούρας: η εφαρμογή των πλάνων - εφόσον έχουν σχεδιαστεί επάνω στις ανάγκες του brand - συνδέεται με την κουλτούρα της εταιρείας, στην οποία θα πρέπει να ενσωματώνεται η συνέπεια και η αξιοπιστία της, ώστε να επιτευχθεί μακροχρόνια επιτυχία του brand, να μην υπάρχει σύγχυση των νοημάτων που μεταδίδει στο κοινό αλλά και το προσωπικό να γνωρίζει τί είναι αυτό που πρέπει να επιτευχθεί

5. μετρήσεις αποτελεσμάτων: όπως και τα προηγούμενα μοντέλα, οι μετρήσεις των επιδόσεων καταλαμβάνουν και εδώ σημαντικό χώρο, ιδίως τα τελευταία χρόνια όπου προσφέρονται στις επιχειρήσεις διάφορα εργαλεία - μέχρι και διαγνωστικά - με τα οποία μπορεί να βλέπει την πορεία ενός brand και να λαμβάνει τις κατάλληλες αποφάσεις που θα βελτιώσουν την εμπειρία του πελάτη, με ό,τι και αν σημαίνει αυτό για τη συνέχιση της ζωής του brand στην αγορά

2.3.2.1 Στρατηγική επέκτασης

Η επέκταση που μπορεί να πραγματοποιήσει μια εταιρεία, είναι στην ουσία η τοποθέτηση ενός ήδη επιτυχημένου brand σε διαφορετικά προϊόντα από αυτά με τα οποία έχει γίνει αναγνωρίσιμο ευρέως. Τα τελευταία χρόνια μάλιστα έχει μετατραπεί σε τάση τα καθιερωμένα brands να εισάγονται και σε διαφορετικές - πολλές φορές κοντινές - κατηγορίες προϊόντων, ώστε να διευρύνεται γκάμα της εταιρείας και φυσικά τα έσοδά της. Με αυτό τον τρόπο, διασφαλίζεται η εταιρική επένδυση, αφού πίσω από το καινούριο προϊόν υπάρχει ως στήριξη η επιτυχία του προϋπάρχοντος. Στην περίπτωση αυτή υπάρχουν ήδη τα οπτικά χαρακτηριστικά που μπορούν να προσελκύσουν έναν καταναλωτή, επομένως η εταιρεία είναι πιθανό να καταβάλει μικρότερη προσπάθεια για την προβολή του, αφού μπορεί να επικεντρωθεί μόνο στα στοιχεία που το κάνουν να διαφέρει πραγματικά από τον ανταγωνισμό, αφήνοντας τα υπόλοιπα στην εμπιστοσύνη που δείχνει ήδη το καταναλωτικό κοινό (Wilden et al., 2013). Φυσικά, η αξιολόγηση των επιδόσεων του προϊόντος αποτελεί το απαραίτητο στοιχείο που θα καθορίσει την τελική επιτυχία της επέκτασης, αφού αυτή θα δείξει κατά πόσο ο κόσμος το «αγκάλιασε» με την ίδια θέρμη ή απαιτούνται τελικά πρόσθετες προσπάθειες για την αποτελεσματική κατάκτηση μεριδίου της νέας αγοράς (Keller, 2013).

2.3.2.2 Στρατηγική τοποθέτησης επωνυμίας

Οι εταιρείες που έχουν κυριαρχήσει στους χώρους τους, ανέπτυξαν συνδέσεις με συγκεκριμένα στοιχεία ή ανθρώπους, οι οποίες συνδέσεις τις κατέστησαν περισσότερο

αναγνωρίσιμες και δημιούργησαν ως εκ τούτου την εμπορική επωνυμία που πλέον τις έχει τοποθετήσει στην κορυφή των επιλογών του αγοραστικού κοινού ή τουλάχιστον τις θεωρεί συνώνυμο της ποιότητας. Μια από τις στρατηγικές αυτές συνδέσεις, είναι να αποτελεί το brand αναπόσπαστο μέρος ενός μεγαλύτερου συνόλου, δημιουργώντας έτσι μια ισχυρή σχέση ανάμεσα σε δύο (ή περισσότερα) brands και γεννώντας στα άτομα τα ανάλογα συναισθήματα. Σε αυτή την περίπτωση, το brand λειτουργεί ως συστατικό και η κίνηση των εταιρειών ανήκει στις λεγόμενες *στρατηγικές συνεργασίες*, όπως και αυτές που ακολουθούν (Berens, van Riel & van Bruggen, 2005).

Άλλου είδους στρατηγικές συνεργασίες μπορούν να προέλθουν με συγκεκριμένα πρόσωπα, τα οποία ήδη είναι αναγνωρίσιμα στο χώρο τους, κάτι που συμβαίνει πολύ συχνά με τους αθλητές ή τους καλλιτέχνες. Το αγοραστικό κοινό ταυτίζεται πολλές φορές με τους αγαπημένους του αθλητές ή καλλιτέχνες και η τοποθέτηση του ονόματός τους δίπλα σε ένα προϊόν γεννά στους καταναλωτές την επιθυμία απόκτησής του, αφού τους προκαλεί συναισθήματα επιτυχίας και δίνει μια *«ταυτότητα»* στο προϊόν. Μια ακόμα στρατηγική σύνδεση προϊόντων ή υπηρεσιών, είναι αυτή με μέρη ή τοποθεσίες. Δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις προϊόντων στα οποία αναφέρεται η προέλευσή τους (ιταλικής σχεδίασης, ιαπωνικής, ελβετικής ή γερμανικής κατασκευής, ελληνικό φυσικό προϊόν κ.ά.) δημιουργώντας έτσι δυνατές σχέσεις και εμπιστοσύνη προς την ποιότητα κατασκευής ή συνδέοντας προϊόντα με προορισμούς, γεννώντας έτσι συναισθήματα στο καταναλωτικό κοινό (Martin, Stewart & Matta, 2005).

Μια ακόμα στρατηγική τοποθέτησης ενός brand, είναι η ένταξή του σε συγκεκριμένη κατηγορία προϊόντων, με το δικό της, ιδιαίτερο κοινό. Τέτοια παραδείγματα είναι τα λεγόμενα *«πολυτελή προϊόντα»* όπως τα κοσμήματα, των οποίων το αγοραστικό κοινό παρουσιάζει πολύ συγκεκριμένες απαιτήσεις και αγοραστική δύναμη. Άλλα παραδείγματα είναι τα αλκοολούχα ποτά όπως οι μπύρες (συνώνυμο για πολλούς της απόλαυσης συνοδεία αθλητικών γεγονότων) ή κάποια brand μοτοσυκλετών, τα οποία έχουν ταυτιστεί με έναν τρόπο ζωής και μια κουλτούρα ελευθερίας, διαφορετικής από αντίστοιχα ανταγωνιστικά (Martin, Stewart & Matta, 2005).

Τέλος, μια στρατηγική τοποθέτησης η οποία μπορεί παράλληλα να δείξει ευαισθησία προς κοινωνικά θέματα ή ζητήματα υγειονομικής φύσεως από την εταιρεία, είναι η συνεργασία με συγκεκριμένα ιδρύματα ή οργανισμούς, προβάλλοντας έτσι και ένα μέρος της εταιρικής υπευθυνότητας (corporate responsibility) της εταιρείας. Για παράδειγμα, διάφορες εταιρείες

συνδέουν το όνομά τους με φιλανθρωπικά ιδρύματα, επιστημονικούς οργανισμούς ή πολιτιστικά κέντρα, δίνοντας έτσι ένα νόημα στο προϊόν που προβάλλουν ή αποδεικνύοντας την έγκριση ενός επιστημονικού οργανισμού για την καταλληλότητα της χρήσης του (Motion, Leitch & Brodie, 2003). Σε κάθε περίπτωση, στόχος της εταιρείας είναι να γεννήσει συναισθήματα στον καταναλωτή και να προσδώσει στο προϊόν της μια συγκεκριμένη αξία είτε για το κοινό στο οποίο απευθύνεται είτε και γενικότερα για τον καταναλωτικό πληθυσμό, διευρύνοντας το πελατολόγιό της. Σκοπός της σύνδεσης με ιδρύματα και οργανισμούς, είναι επίσης η απόδειξη ευαισθητοποίησης από την εταιρεία, για θέματα που αφορούν την κοινωνία, το περιβάλλον ή την υγεία (Berens, van Riel & van Bruggen, 2005).

2.4 Εταιρική Κουλτούρα & Στρατηγική Επωνυμίας: Σύγχρονες μελέτες

Όπως φαίνεται από τις θέσεις ερευνητών των κλάδων marketing και management, η οργανωσιακή/εταιρική κουλτούρα είναι καλό να παραλληλίζεται με τη στρατηγική επωνυμίας που αποφασίζει να ακολουθήσει ένας οργανισμός. Το να αποκτήσει τη δική της επωνυμία (brand) μια επιχείρηση που δραστηριοποιείται σε συγκεκριμένο κλάδο, δεν αρκεί να αναπτύξει απλά μια καλή οργανωσιακή κουλτούρα που ταιριάζει με τις ανάγκες του πληθυσμού τον οποίο ικανοποιεί αλλά θα πρέπει να αναπτύξει μια κουλτούρα που θα την κάνει να ξεχωρίζει από τους υπόλοιπους ανταγωνιστές. Σύμφωνα λοιπόν με την Yohn (2017), δεν παίζει κανένα ρόλο αν η κουλτούρα είναι φιλική, αναλυτική ή ανταγωνιστική. Το ζητούμενο είναι η κουλτούρα και η επωνυμία να υποκινούνται από τον ίδιο σκοπό και τις ίδιες αξίες, δημιουργώντας μια ισχυρή «δύναμη» που καθοδηγεί την εταιρεία και ανταπεξέρχεται επιτυχώς στις απαιτήσεις του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος, δεν πτοείται από τις αποτυχίες και βοηθά τον οργανισμό να λειτουργεί σε πλαίσια αυθεντικότητας και αξιοπιστίας. Έτσι, οι ικανοποιημένοι εργαζόμενοι θα πρέπει να συνοδεύονται από τα επιθυμητά αποτελέσματα. Η στάση των διευθυντών/προϊσταμένων θα πρέπει να είναι ισότιμη προς τους υφισταμένους τους, η εικόνα των προϊόντων/υπηρεσιών θα πρέπει να συνάδει με την εικόνα του οργανισμού ως υπόσταση. Η αποδοτικότητα των εργαζομένων θα πρέπει να συνοδεύεται από την κατανόηση των στόχων του

οργανισμού, την ενεργή συμμετοχή τους στη βελτίωσή του και την πλήρη αντίληψη της εικόνας της επωνυμίας που επιθυμεί η διοίκηση να «βγαίνει προς τα έξω».

Σε επίπεδο διεθνούς ανταγωνισμού, η επωνυμία υποδηλώνει περισσότερα από μια απλή παραγωγή προϊόντων/υπηρεσιών πίσω από αναγνωρίσιμα σύμβολα. Σύμφωνα με τον Roll (2014), η οργανωσιακή κουλτούρα οφείλει να συνοδεύεται από στρατηγικές επωνυμίας που συνδυάζουν μια σειρά στοιχείων τα οποία βοηθούν τις εταιρείες να αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις του «άγριου» περιβάλλοντος αλλά και αυτές των διαφορετικών αγορών στις οποίες στοχεύουν να επεκταθούν. Έτσι, ένας οργανισμός θα πρέπει να προσαρμόζεται εύκολα σε νέες συνθήκες των αγορών όπου δραστηριοποιείται, θα πρέπει να έχει χτίσει τα κανάλια/διαδρομές με τις οποίες ο πελάτης θα λαμβάνει το σωστό προϊόν, στη σωστή στιγμή και θα πρέπει διαρκώς να δαπανά αξιόλογα ποσά προκειμένου να κατανοεί τις ανάγκες των καταναλωτών που αποτελούν την αγοραστική του βάση.

Στον κλάδο της υγείας η δημιουργία επωνυμίας δεν είναι καθόλου εύκολη υπόθεση, αφού ο πελάτης στην ουσία εμπιστεύεται την ίδια του την υγεία στο συνεργαζόμενο οργανισμό, ενώ και η δημιουργία μιας σταθερής και αξιόπιστης εταιρικής κουλτούρας στο προσωπικό, κρίνεται επίσης ως δύσκολη, δεδομένου ότι είναι αρκετές οι περιπτώσεις κατά τις οποίες ο εργαζόμενος μπορεί να απωλέσει τον έλεγχο. Σύμφωνα λοιπόν με την Dobies (2017), οι στρατηγικές στον κλάδο υγείας αποτελούν κομμάτι τόσο του σκέλους της επωνυμίας όσο και αυτού της κουλτούρας, ενώ τονίζει ιδιαίτερα τη θέση των Parke, Hagen & Media (2013), οι οποίοι επισημαίνουν ότι κάθε οργανισμός θα πρέπει να ευθυγραμμίζει την κουλτούρα του με τις ανάγκες των πελατών που στοχεύει, επιλέγοντας μια εκ των 3 ειδών κουλτούρας: τη Συμμετοχική (Participation), της Εξειδίκευσης (Expertise) και της Αυθεντικότητας (Authenticity). Το κυριότερο όλων όμως είναι ο σωστός χρόνος στην εισαγωγή ή αλλαγή μιας νέας στρατηγικής επωνυμίας και για αυτό κάθε οργανισμός θα πρέπει να υπακούει σε 5 αρχές:

1. το ταίριασμα κουλτούρας και στρατηγικής επωνυμίας
2. την στόχευση σε ορισμένες κρίσιμες αλλαγές συμπεριφοράς/στάσης
3. την ανάδειξη των δυνατών σημείων της υπάρχουσας κουλτούρας
4. την ενσωμάτωση επίσημων και ανεπίσημων παρεμβάσεων
5. τη μέτρηση και παρακολούθηση της εξέλιξης της κουλτούρας

Μια αξιοσημείωτη μελέτη σχετικά με την επίδραση της οργανωσιακής κουλτούρας στη δημιουργία επωνυμίας, είναι αυτή των Szymanska et al. (2014). Οι συγγραφείς διαπιστώσαν ότι η προσεκτική επιλογή χαρακτηριστικών επωνυμίας και η ευθυγράμμισή της με τις εταιρικές στρατηγικές, μπορεί να αποτελέσει ένα ισχυρό εργαλείο για τις εταιρείες, στην προσπάθειά τους να ανταπεξέλθουν σε αντίξοες συνθήκες. Μπορεί να συμβάλει στην ευθυγράμμιση των εσωτερικών και εξωτερικών αντιληπτών αξιών, να ενδυναμώσει το εργατικό δυναμικό και να αποφέρει πλήθος οικονομικών πλεονεκτημάτων στον εργοδότη. Ως μέρος της εταιρικής κουλτούρας θεωρείται η δημιουργία υγιούς κλίματος στο εργασιακό περιβάλλον και η προώθηση των επιθυμητών αξιών από τους προϊσταμένους. Για το χτίσιμο όμως και την ενδυνάμωση μιας θετικής οργανωσιακής κουλτούρας, απαιτείται η συμβολή της διοίκησης (board), των διευθυντών (managers), των προϊσταμένων (leaders) όσο και του ίδιου του τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού του οργανισμού (HR department). Η συμμετοχή των εργαζομένων κρίνεται ως παράγοντας κλειδί, σε κάθε περίπτωση, ενώ με την κατάλληλη εκμετάλλευση των δυνατοτήτων των κοινωνικών δικτύων η επωνυμία επιχείρησης (employer branding) μπορεί να μετατραπεί σε επωνυμία εργαζομένων (employee branding).

Ενδιαφέρουσα είναι και η έρευνα της Barbaros (2020), στην οποία διερευνήθηκε η συνδυασμένη προσπάθεια του Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού με το Τμήμα Marketing & Επικοινωνίας, να καθορίσουν και να εφαρμόσουν στρατηγικές επωνυμίας. Για το σκοπό αυτό, διενεργήθηκε ποιοτική έρευνα προκειμένου να καταστεί σαφής η σχέση ανάμεσα στην ελκυστικότητα των εργοδοτών (employer attractiveness), την ελκυστικότητα του οργανισμού ως σύνολο (organizational attractiveness) και της οργανωσιακής κουλτούρας (company culture), ώστε να προσδιοριστεί ο βαθμός στον οποίο η εταιρική κουλτούρα μπορεί να γίνει σαφής μέσα από την επωνυμία. Σε πρώτο στάδιο, η μελέτη διασαφηνίζει τη σύνδεση ανάμεσα στις παραπάνω μεταβλητές και στη συνέχεια εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο η επωνυμία λειτουργεί όσον αφορά τα χαρακτηριστικά της εταιρικής κουλτούρας, καταλήγοντας σε ορισμένα συμπεράσματα που αφορούν πρακτικά ζητήματα διαχείρισης της επωνυμίας. Τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε εργοδότες, εργαζομένους εταιρειών του τεχνολογικού κλάδου (IT industry), καθώς και σε εκπροσώπους τέτοιων εταιρειών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όταν οι εταιρείες εκκινούν στρατηγικές προσέλευσης υποψηφίων, οι στρατηγικές επωνυμίας εξετάζονται ξεχωριστά και όπως συμβαίνει - στις περισσότερες περιπτώσεις - η αποτελεσματικότητά τους φθίνει σημαντικά με τον καιρό. Ως εκ τούτου, η εικόνα του εργοδότη

δεν παρουσιάζει την απαιτούμενη (για έναν ποιοτικό υποψήφιο) συνέπεια και ελκυστικότητα. Εν κατακλείδι, η μελέτη υπογραμμίζει τις εξής πρακτικές ιδέες: (α) οι διοικητικές ομάδες θα πρέπει να παρουσιάζουν μια ολιστική προσέγγιση της επωνυμίας, της εταιρικής ελκυστικότητας και της οργανωσιακής κουλτούρας, (β) η επωνυμία, προκειμένου να καταστεί ένα χρήσιμο εργαλείο για τη διατήρηση και πρόσληψη εργαζομένων, θα πρέπει να τη διαχειρίζεται τόσο το Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού όσο και το Τμήμα Marketing & Επικοινωνίας, μέσα από μια συντονισμένη και συνεκτική στρατηγική, (γ) για να καταστεί αποδοτική η επωνυμία, το Τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού χρειάζεται να αξιοποιηθεί ως στρατηγικός συνεργάτης, ώστε οι εργαζόμενοι να εξελιχθούν σε στρατηγικά περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας.

Περνώντας τώρα σε μια ενδιαφέρουσα μελέτη με αντικείμενο τον κλάδο των τηλεπικοινωνιών στην Κένυα, ο σκοπός των ερευνητών Keino, Gachunga & Ogollah (2017) ήταν να κατανοήσουν την επίδραση της εταιρικής κουλτούρας στην επωνυμία των εταιρειών του κλάδου της χώρας. Η χρησιμοποιούμενη μέθοδος περιελάμβανε ερωτηματολόγια τα οποία δόθηκαν μόνο σε υψηλόβαθμα, μεσαία και κατώτερα διευθυντικά στελέχη του κλάδου, φτάνοντας συνολικά τους 390 συμμετέχοντες. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι στις περισσότερες εταιρείες τηλεπικοινωνιών, οι εργαζόμενοι δουλεύουν ως ομάδα, παρά υπό το καθεστώς ιεραρχίας, ενώ ταυτόχρονα διαπιστώθηκε ότι το προσωπικό στον κλάδο αντιμετωπίζεται ως σημαντικό στοιχείο ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για κάθε εταιρεία. Σημαντική επίσης διαπίστωση, ήταν το γεγονός ότι οι περισσότερες εταιρείες τηλεπικοινωνιών της χώρας διακρίνονται από συμπαγείς αξίες. Τέλος, διαπιστώθηκε ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων συμφωνούσε με τη θέση ότι η δουλειά οργανώνεται με τρόπο που κάθε άτομο να μπορεί να δει τη σχέση ανάμεσα στην εργασία του και τους στόχους του οργανισμού.

Σε μια ακόμη σύγχρονη έρευνα, αυτή των Botella-Carrubi et al. (2020), οι ερευνητές σημειώνουν αρχικά ότι οι εταιρείες πρέπει να σχεδιάζουν και να εφαρμόζουν στρατηγικές που τους βοηθούν να τοποθετούν τον εαυτό τους στην αγορά εργασίας ως τη «βέλτιστη επιλογή» για τους ποιοτικά καλύτερους εργαζόμενους, λόγω της μάχης που λαμβάνει χώρα στην προσπάθεια προσέλκυσής τους. Στην έρευνά τους προτείνουν τη δημιουργία επωνυμίας ως μέρος της στρατηγικής με την οποία θα προωθούν τις διαστάσεις της εταιρικής δέσμευσης. Επιπροσθέτως, προτείνεται και ένα εργαλείο μέτρησης, με το οποίο διευκολύνεται η κατανόηση των σταδίων της εφαρμογής και μέτρησης αυτής της στρατηγικής επωνυμίας. Στη μελέτη συμμετείχαν 93

εργαζόμενοι μιας εταιρείας του κλάδου της αυτοκινητοβιομηχανίας. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι δράσεις που σχετίζονται με την επαγγελματική εξέλιξη και τα οφέλη της, παρουσιάζουν θετικό αντίκτυπο στις 3 διαστάσεις της δέσμευσης των εργαζομένων (συναισθηματική, κανονιστική και συνέχειας). Επιπλέον, οι δράσεις που προορίζονται για να ευνοήσουν την ισορροπία της εργασιακής ζωής του προσωπικού, συμβάλλουν θετικά στη συναισθηματική και κανονιστική δέσμευση.

Ενδιαφέρον παρουσιάζει και η μελέτη των Gilani & Cunningham (2017), στόχος της οποίας ήταν η αναζήτηση της επιρροής της εταιρικής επωνυμίας στη διατήρηση των εργαζομένων. Η ανάλυση της βιβλιογραφικής επισκόπησης υποδηλώνει ότι η στρατηγικής επωνυμίας πρέπει να ενσωματώνεται στον οργανισμό και στα διάφορα χαρακτηριστικά του, ενώ σε συνδυασμό με την εταιρική κουλτούρα, είναι ικανή να διατηρήσει τις αξίες των εργαζομένων και να συμβάλλει στην παραμονή τους στην εταιρεία. Πιο συγκεκριμένα, η αντίληψη του βαθμού στον οποίο έχει επιτευχθεί επωνυμία (αναγνωρισιμότητα), καθώς και η εικόνα που έχει δημιουργήσει στο ευρύ κοινό ο οργανισμός, αποτελούν βασικά στοιχεία που οδηγούν έναν εργαζόμενο να παραμείνει σε αυτόν. Τα ευρήματα αυτά επιτρέπουν στους ερευνητές να συμπεράνουν ότι η επωνυμία σημειώνει ξεκάθαρη επιρροή στη διατήρηση των εργαζομένων.

Ακόμη μια μελέτη επί του θέματος και μάλιστα με ένα κοινό το οποίο βρίσκεται σε πολλές σύγχρονες έρευνες - αυτό των Millennials - έρχεται από τους Wardini & Nawangsari (2021) και περιλαμβάνει απαντήσεις 138 συμμετεχόντων, γεννημένων μεταξύ 1980-1995. Τα συμπεράσματα της έρευνας έδειξαν ότι: (1) η ύπαρξη επωνυμίας/αναγνωρισιμότητας σημειώνει θετική και αξιοσημείωτη επίδραση στη συμμετοχή των εργαζομένων της γενιάς των Millennials, (2) η ύπαρξη επωνυμίας σημειώνει θετική και αξιοσημείωτη επίδραση στην παρακίνησή τους, (3) η εταιρική κουλτούρα σημειώνει θετική και αξιοσημείωτη επίδραση στη συμμετοχή τους, (4) η εταιρική κουλτούρα σημειώνει θετική και αξιοσημείωτη επίδραση στην παρακίνησή τους, (5) η παρακίνηση επίσης φάνηκε πως επιδρά θετικά σε αυτό τον πληθυσμό-στόχο, (6) η ύπαρξη επωνυμίας αποδείχθηκε ότι σημειώνει θετική και αξιοσημείωτη επίδραση στη συμμετοχή τους, μέσω της παρακίνησης ως μεσολαβητή και τέλος, (7) η εταιρική κουλτούρα σημειώνει θετική και αξιοσημείωτη επίδραση στη συμμετοχή τους, μέσω της παρακίνησης ως μεσολαβητή. Εν κατακλείδι, τόσο η ύπαρξη επωνυμίας όσο και η εταιρική κουλτούρα, μπορούν σε συνδυασμό με

την παρακίνηση να συνθέσουν ένα μείγμα βελτίωσης της συμμετοχής στα δρώμενα της εταιρείας, για τα άτομα της γενιάς των Millennials.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟ ΥΠΟΒΑΘΡΟ

3.1 Μεθοδολογία έρευνας

Για τη συγκέντρωση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιήθηκε ερωτηματολόγιο, βαδίζοντας στα χνάρια παλιότερων ερευνών επί του θέματος, η τεράστια πλειοψηφία των οποίων αποδείχθηκε ότι χρησιμοποίησαν μια σειρά ερωτηματολογίων, προκειμένου να καταφέρουν να συσχετίσουν την *Εταιρική Κουλτούρα* (Corporate/Company Culture) με την *Επωνυμία Επιχείρησης* (Employer Branding). Το ερωτηματολόγιο (βρίσκεται στο Παράρτημα, ενότητα Ερωτηματολόγιο) - το οποίο θα παρουσιαστεί αναλυτικότερα στην επόμενη ενότητα της εργασίας - έχει χρησιμοποιηθεί ξανά στο πρόσφατο παρελθόν (Aboul-Ela, 2016) για τον

εντοπισμό των παραγόντων που προσελκύουν εργαζομένους σε μια εταιρεία, δίνοντας αξιολογα αποτελέσματα όσον αφορά την εταιρική κουλτούρα και τη δημιουργία επωνυμίας.

Το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε εργαζομένους πολυεθνικών εταιρειών, μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και ζητήθηκε από αυτούς να το προωθήσουν σε συναδέλφους τους, προκειμένου να αυξηθεί ο αριθμός των συμμετεχόντων (snowball practice). Συγκεκριμένα κριτήρια αποκλεισμού συμμετεχόντων δεν υπήρχαν και η μοναδική προϋπόθεση ήταν να εργάζονται - με οποιαδήποτε μορφή - σε πολυεθνική εταιρεία. Η έρευνα διενεργήθηκε το διάστημα Φεβρουαρίου-Απριλίου 2021. Σκοπός της έρευνα είναι να μετρηθεί η σχετική σημαντικότητα των παραγόντων οι οποίοι θα προσέλκυαν εργαζομένους, σε μια εταιρεία, συνδυάζοντας την Εταιρική Κουλτούρα της και τις Πρακτικές Επωνυμίας που πιθανόν εφαρμόζει στη λειτουργία της. Τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν, αναλύθηκαν με το στατιστικό εργαλείο SPSS v.21 και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται τόσο σε περιγραφικό όσο και σε επαγωγικό επίπεδο, πραγματοποιώντας *Ανάλυση Παραγόντων 1^{ης} & 2^{ης} Τάξης* (First & Second Order Factor Analysis), έτσι ώστε να περιγραφεί η μεταβλητότητα ανάμεσα σε παρατηρούμενες, συσχετιζόμενες μεταβλητές και εν δυνάμει μικρότερο αριθμό μη-παρατηρούμενων μεταβλητών, μια πρακτική που χρησιμοποιείται κατά κόρον σε κοινωνικές και συμπεριφορικές μελέτες. Οι συσχετίσεις που έλαβαν χώρα είχαν ως επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας το τυπικό για αυτές τις περιπτώσεις $p \text{ value} = .05$

Δημογραφικά στοιχεία ερωτηματολογίου

Φύλο

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα είναι άνδρες (52,6%), ενώ το 47,4% είναι γυναίκες. Όσον αφορά το πεδίο Valid Percent (3^η στήλη), αποτυπώνει το πραγματικό ποσοστό των αντρών και των γυναικών του δείγματος, δηλαδή μπορεί κάποιος να ερωτήθηκε αλλά να μη συμπλήρωσε τη συγκεκριμένη ερώτηση του ερωτηματολογίου. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, απάντησαν όλοι οι συμμετέχοντες της έρευνας.

Πίνακας 1.1 Φύλο

	Συχνότητα	Ποσοστό
Male	40	52,6
Female	36	47,4
Total	76	100,0

Ηλικιακή ομάδα

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα (51,3%) δήλωσε ότι ανήκει στην ηλικιακή ομάδα 30-39, ενώ αμέσως μετά δήλωσαν ότι ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 40-49 (35,5%). Το 7,9% είναι μεταξύ 19-29 ετών και το 3,9% μεταξύ 50-59 ετών. Τέλος, 1 άτομο (1,3%) είναι άνω των 60 ετών.

Πίνακας 1.2 Ηλικιακή ομάδα

	Συχνότητα	Ποσοστό
19-29	6	7,9
30-39	39	51,3
40-49	27	35,5
50-59	3	3,9
60+	1	1,3
Total	76	100,0

Επίπεδο εκπαίδευσης

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα, αποτελούν τα άτομα που έχουν πτυχίο και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών, σε ποσοστό 71,1%. Στη συνέχεια, το 18,4% των συμμετεχόντων αποτελούν τα άτομα πανεπιστημιακής εκπαίδευσης. Επίσης, τη δευτεροβάθμια εκπαίδευση όπως επίσης το διδακτορικό τίτλο σπουδών, έχει ολοκληρώσει αμφότερο το 5,3%.

Πίνακας 1.3 Education

	Συχνότητα	Ποσοστό
High School	4	5,3
University	14	18,4
Bachelor+Master title	54	71,1
PhD title	4	5,3
Total	76	100,0

Θέση εργασίας

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε ότι έχει τη θέση του προσωπικού (30,3%), ενώ τη θέση του μανάτζερ το 27,6%. Τη θέση του supervisor δήλωσε ότι έχει το 13,2% του δείγματος και επίσης του senior manager το 13,2%. Τη θέση του director έχει το 11,8%, ενώ το 3,9% τη θέση του team leader.

Πίνακας 1.4 Θέση εργασίας

	Συχνότητα	Ποσοστό
Staff	23	30,3
Team Leader	3	3,9
Supervisor	10	13,2
Manager	21	27,6
Senior Manager	10	13,2
Director	9	11,8
Total	76	100,0

Οικογενειακή κατάσταση

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα δήλωσε έγγαμος/η (53,9%). Ελεύθερος/η δήλωσε το 22,4% των συμμετεχόντων, σε σχέση δήλωσε το 21,1% ενώ διαζευγμένος/η μόλις δύο άτομα (2,6%).

Πίνακας 1.5 Οικογενειακή κατάσταση

	Συχνότητα	Ποσοστό
Single	17	22,4
Married	41	53,9
In a relationship	16	21,1
Divorced	2	2,6
Total	76	100,0

Ετήσιο εισόδημα

Το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων στην έρευνα (25%) δήλωσε ότι το ετήσιο εισόδημα τους κυμαίνεται από 10.001 έως 15.000 ευρώ. Το 21,1% δήλωσε από 20.001 έως 30.000 ευρώ και επίσης 21,1% των συμμετεχόντων δήλωσε πάνω από 40.000 ευρώ. Το 13,2% δήλωσε από 30.001 έως 40.000 ευρώ, το 10,5% από 15.001 έως 20.000 ευρώ και τέλος το 9,2% κάτω από 10.000 ευρώ.

Πίνακας 1.6 Ετήσιο εισόδημα

	Συχνότητα	Ποσοστό
up to €10.000	7	9,2
€10.001 to €15.000	19	25,0
€15.001 to €20.000	8	10,5
€20.001 to €30.000	16	21,1
€30.001 to €40.000	10	13,2
above €40.000	16	21,1
Total	76	100,0

Συνοπτικά, από την περιγραφική ανάλυση διαπιστώνεται ότι οι περισσότεροι ερωτηθέντες που συμμετείχαν στην έρευνα, είναι άνδρες (52,6%) και ανήκουν στην ηλικιακή ομάδα 30-39 ετών (51,3%). Όσον αφορά το επίπεδο μόρφωσης, οι περισσότεροι έχουν πτυχίο και μεταπτυχιακό τίτλο σπουδών σε ποσοστό 71,1% και όσον αφορά τη θέση εργασίας το μεγαλύτερο ποσοστό το κατέχουν οι κατηγορίες «θέση προσωπικού» (30,3%) και «θέση μάνατζερ» (27,6%). Το 53,9% του δείγματος μας είναι έγγαμοι και τέλος το 25% δήλωσε ότι το ετήσιο εισόδημα τους κυμαίνεται από 10.001 έως 15.000 ευρώ.

3.2 Εργαλείο έρευνας

Η *Ανάλυση Παραγόντων 1^{ης} & 2^{ης} Τάξης* (First & Second Order Factor Analysis) που αναφέρθηκε πιο πάνω, σχετίζεται με τη διαχείριση των ερωτήσεων που τέθηκαν στους συμμετέχοντες. Αρχικά, οι 43 ερωτήσεις του ερωτηματολογίου (παράγοντες οι οποίοι συνθέτουν τη λεγόμενη «επιλογή εργοδότη») προέρχονται από εκτενή βιβλιογραφική ανασκόπηση κατά την οποία συγκεντρώθηκαν όλα τα θετικά στοιχεία που αφορούν μια Εταιρική Κουλτούρα και της Στρατηγικές Επωνυμίας διαφόρων εταιρειών. Οι συμμετέχοντες επίσης ενημερώθηκαν ότι δεν υπάρχει σωστή ή λάθος απάντηση, παρά μόνο αυτή που οι ίδιοι θεωρούν ότι τους καλύπτει. Το ερωτηματολόγιο αποτελούνταν επίσης από 6 δημογραφικές ερωτήσεις: φύλο, ηλικιακή ομάδα, επίπεδο εκπαίδευσης, πόστο στην εργασία (θέση), οικογενειακή κατάσταση και ετήσιο εισόδημα, με τη βοήθεια των οποίων θα κατηγοριοποιούνταν οι συμμετέχοντες.

Περνώντας τώρα στην *Ανάλυση Παραγόντων 1^{ης} Τάξης*, αυτή έδωσε 14 νέα στοιχεία (factors), τα οποία συντίθετο από την ομαδοποίηση των 43 ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Στη συνέχεια των βημάτων ακολουθεί η *Ανάλυση Παραγόντων 2^{ης} Τάξης*. Σε αυτή, από τους 14 Παράγοντες της προηγούμενης φάσης προκύπτουν 4 νέοι Παράγοντες, οι οποίοι και συνθέτουν τις κύριες αιτίες επιλογής μιας εταιρείας από τους υποψηφίους εργαζομένους της. Οι 4 αυτοί

Παράγοντες παρουσιάζονται παρακάτω και εννοιολογικά ερμηνεύονται ως εξής (Aboul-Ela, 2016):

1. **Ανθίζω** (Bloom): Η διάσταση αυτή αντιπροσωπεύει τους παράγοντες πέραν των ορίων του υποψήφιου οργανισμού προς επιλογή. Είναι στην ουσία αυτό που αντιλαμβάνεται ο γενικός πληθυσμός αλλά και οι εν δυνάμει υποψήφιοι εργαζόμενοι. Πρόκειται για μια δύναμη που μαγνητίζει υποψήφιους εργαζομένους και βοηθά επίσης στη διατήρηση του υπάρχοντος προσωπικού, αφού τους κάνει να αισθάνονται υψηλή αυτο-εικόνα και προσδίδει κύρος όσον αφορά το χώρο εργασίας τους.
2. **Ζω** (Live): Η διάσταση αυτή υποδηλώνει το πραγματικό περιβάλλον εργασίας όπου λειτουργεί ο εργαζόμενος. Σε αυτό συγκαταλέγονται οι παράγοντες υγιεινής και οι γενικότερες συνθήκες εργασίας, το σχήμα απολαβών και πρόσθετων επιβραβεύσεων, η υποστήριξη που παρέχεται στην εταιρεία, οι διακοπές που επιτρέπονται, η ισορροπία ζωής-εργασίας και αρκετά ακόμα.
3. **Συνδέομαι** (Connect): Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει στοιχεία που συνδέονται με τη διαδραστική σχέση ανάμεσα στους εργαζομένους και τον οργανισμό. Πρόκειται για μια σύνθετη διεργασία, η οποία περιλαμβάνει την ετοιμότητα των ανθρώπων να ανταλλάξουν συναισθήματα με το υπόλοιπο προσωπικό, ενώ γίνεται αντιληπτή από το προσωπικό και ορισμένες φορές πηγάζει από πρακτικές «*δια στόματος*» (word-of-mouth) έξω από τα όρια του οργανισμού, στην κοινότητα. Περιλαμβάνει το ενδιαφέρον για την ευζωία των υπολοίπων, την υιοθέτηση πρακτικών ομαδικής εργασίας και αρκετά ακόμη.
4. **Αναπτύσσομαι** (Grow): Η διάσταση αυτή περιλαμβάνει τους παράγοντες που σχετίζονται με την πιθανή ανάπτυξη του εργαζομένου, την αυτο-εξέλιξη και τη βελτίωση στο χώρο εργασίας. Η διάσταση περιλαμβάνει παραμέτρους όπως τις μακροπρόθεσμες ευκαιρίες ανάπτυξης της καριέρας, πόστα με ποικιλία καθηκόντων, ευκαιρίες πρόκλησης για εξέλιξη και εκμάθηση, ευκαιρίες εκπαίδευσης διευκόλυνση απόκτησης πρόσθετων ικανοτήτων και αρκετά ακόμη.

3.3 Ερευνητικές υποθέσεις και ερωτήματα

Τα ερευνητικά ερωτήματα αφορούν τον εντοπισμό των επιπέδων κάθε μιας από τις παραπάνω διαστάσεις. Έτσι, προκύπτουν τα εξής ερωτήματα:

1. Σε τι βαθμό οι συμμετέχοντες προάγουν τη διάσταση «Ανθίζω» ως κύρια παράμετρο επιλογής εργοδότη;
2. Σε τι βαθμό οι συμμετέχοντες προάγουν τη διάσταση «Ζω» ως κύρια παράμετρο επιλογής εργοδότη;
3. Σε τι βαθμό οι συμμετέχοντες προάγουν τη διάσταση «Συνδέομαι» ως κύρια παράμετρο επιλογής εργοδότη;
4. Σε τι βαθμό οι συμμετέχοντες προάγουν τη διάσταση «Αναπτύσσομαι» ως κύρια παράμετρο επιλογής εργοδότη;
5. Σε τι βαθμό οι συμμετέχοντες προάγουν άλλες διαστάσεις ως κύριες παραμέτρους επιλογής εργοδότη;

Δεδομένου λοιπόν ότι η ανάλυση που θα λάβει χώρα είναι η παραγοντική (factor analysis), δεν είναι εφικτό να διατυπωθούν σαφείς ερευνητικές υποθέσεις. Αυτό συμβαίνει διότι προτού να διενεργηθεί η ανάλυση και να διαπιστωθεί το είδος των παραγόντων (factors) που θα προκύψουν, δε μπορούν - εκ των πραγμάτων - αυτοί να διατυπωθούν με σαφήνεια. Αντιθέτως, οι παράγοντες που θα προκύψουν μέσα από την ανάλυση, εξαρτώνται κάθε φορά από το δείγμα πληθυσμού που συμμετέχει στην έρευνα και μπορούν να διαφέρουν ακόμη και αν ρωτηθούν τα ίδια άτομα, σε διαφορετικές χρονικές περιόδους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

4.1 Έλεγχος αξιοπιστίας “Cronbach’s alpha”

ΠΙΝΑΚΑΣ Α. Αποτέλεσμα ελέγχου αξιοπιστίας Cronbach’s alpha

	Corrected Item- Total correlation	Cronbach's Alpha
1. Prestigious employer	0.755	0.913
2. Attractive employer	0.595	
3. Employer reflects my self-image	0.720	
4. Employer practices lots of corporate social responsibility	0.649	
5. Employer's image to the general public	0.750	
6. Employer enjoys a positive reputation	0.725	
7. Employer's type of industry	0.468	
8. Employer's ability to differentiate itself from competitors	0.659	
9. Employer's website is attractive and comprehensive	0.697	
10. Employer is market leader	0.628	
11. Employer's scope of international operations	0.688	
12. Employer's range of products and services offerings	0.499	
13. Employer's vision, mission and core values	0.648	
14. Employer's country of origin	0.348	
15. Employer cares about my well-being	0.719	0.896
16. Employer adopts Teamwork and team spirit practices	0.770	

17. Favorable relationships among existing employees	0.651	
18. Existing employees convey positive image about the employer to the general public	0.791	
19. Employer's Management Style and his interaction with employees	0.830	
20. Employer's branded products match my personality	0.405	
21. Employer's ability to fulfill obligations towards employees	0.812	
22. Employer offers appropriate salary scheme	0.880	0.962
23. Employer offers fair rewards and bonus systems	0.811	
24. Employer offers appropriate compensation benefits	0.908	
25. Employer adopts sense of workplace empathy and compassion	0.850	
26. The working environment is democratic and employees' opinions are counted	0.822	
27. Employer has a pleasant working place	0.796	
28. Employer adopts a supportive corporate culture	0.845	
29. Employer offers fair holidays	0.812	
30. Employer offers appropriate retirement packages	0.764	
31. Employer adopts dynamic business process	0.661	
32. Employer allows a work-life balance	0.816	
33. Employer offers industrial Health and Safety programs	0.787	
34. Employer offers long-term career progress opportunities	0.852	0.968
35. Employer offers jobs with task variety and opportunities to learn	0.883	
36. Employer offers challenging opportunities to grow and learn	0.894	
37. Employer offers training and development opportunities	0.931	
38. Employer offers opportunities for promotion and recognition	0.913	
39. Employer offers clear defined roles for growth and development	0.896	
40. Employer offers global assignment opportunities	0.708	
41. Employer utilizes employees' knowledge and skills	0.853	
42. Employer offers objective evaluation for the work, accompanied with a feedback for development	0.849	
43. Employer offers job security that allows future growth	0.767	

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου ελέγχεται μέσω του Cronbach's test και για το σκοπό αυτό δημιουργήθηκαν κλίμακες. Η πρώτη «κλίμακα-κατηγορία» περιέχει τις μεταβλητές από «1. *Prestigious employer*» μέχρι «14. *Employer's country of origin*». Για την πρώτη κλίμακα, δεν έγινε αντιστροφή τιμών και η τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha είναι 0.913 (υψηλή εσωτερική συνέπεια), όπως φαίνεται στον πίνακα παραπάνω στη δεξιά στήλη. Άρα, οι 14 αυτές μεταβλητές συνθέτουν ικανοποιητικά μια κλίμακα.

Η δεύτερη «κλίμακα-κατηγορία» περιέχει τις μεταβλητές από την «15. *Employer cares about my well-being*» μέχρι την «21. *Employer's ability to fulfill obligations towards employees*». Για τη δεύτερη κλίμακα, δεν έγινε αντιστροφή τιμών και η τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha είναι 0.896 (υψηλή εσωτερική συνέπεια). Άρα, οι 7 αυτές μεταβλητές συνθέτουν ικανοποιητικά μια κλίμακα.

Η τρίτη «κλίμακα-κατηγορία» περιέχει τις μεταβλητές από την «22. *Employer offers appropriate salary scheme*» μέχρι την «33. *Employer offers industrial Health and Safety programs*». Για την τρίτη κλίμακα, δεν έγινε αντιστροφή τιμών και η τιμή του συντελεστή

Cronbach's alpha είναι 0.962 (υψηλή εσωτερική συνέπεια). Άρα, οι 12 αυτές μεταβλητές συνθέτουν ικανοποιητικά μια κλίμακα.

Η τέταρτη «κλίμακα-κατηγορία» περιέχει τις μεταβλητές από την «34. *Employer offers long-term career progress opportunities*» μέχρι την «43. *Employer offers job security that allows future growth*». Για την τέταρτη κλίμακα, δεν έγινε αντιστροφή τιμών και η τιμή του συντελεστή Cronbach's alpha είναι 0.968 (υψηλή εσωτερική συνέπεια). Άρα, οι 10 αυτές μεταβλητές συνθέτουν ικανοποιητικά μια κλίμακα.

Εάν η αφαίρεση κάποιας μεταβλητής υπήρχε περίπτωση να οδηγήσει σε σημαντική αύξηση (βελτίωση) της τιμής του δείκτη αξιοπιστίας, τότε η μεταβλητή αυτή θα μπορούσε να αφαιρεθεί από την αντίστοιχη κλίμακα. Όλες οι ερωτήσεις εδώ, είναι ορθά διατυπωμένες σε σχέση με αυτό που θέλει να μετρήσει η κάθε κλίμακα, όπως φαίνεται από τις τιμές στη στήλη «*Corrected Item-Total correlation*», η οποία περιλαμβάνει τη συσχέτιση κάθε πρότασης-μεταβλητής με το συνολικό άθροισμα των υπολοίπων προτάσεων-μεταβλητών.

4.2 Παραγοντική ανάλυση

Διεξήχθη ανάλυση κυρίων συνιστωσών, με ορθογώνια περιστροφή (varimax rotation) στο λογισμικό SPSS v.23. Η επιλογή των παραγόντων έγινε βάση του ποσοστού διακύμανσης που ερμηνεύουν και της ιδιοτιμής τους. Από τον πίνακα συσχετίσεων (correlation matrix) φαίνεται ότι οι συσχετίσεις ανάμεσα στις μεταβλητές είναι ικανοποιητικά μεγάλες και οι αντίστοιχες p-τιμές του μονόπλευρου ελέγχου, είναι <.05, για το μεγαλύτερο ποσοστό των ελέγχων, το οποίο σημαίνει ότι είναι στατιστικά σημαντικές (Παράρτημα).

Υπολογίστηκε ο δείκτης “*Kaiser Meyer Olkin (KMO)*”, με τιμή 0.919>0.8 (Πίνακας 1), το οποίο υποδεικνύει ότι οι συσχετίσεις ανάμεσα στα δεδομένα είναι αρκετά υψηλές και εξασφαλίζει την επάρκεια του δείγματος. Εν συνεχεία, ο έλεγχος σφαιρικότητας “*Barlette’s Test of Sphericity*” απορρίπτει τη μηδενική υπόθεση ότι ο πίνακας συσχετίσεων είναι ο μοναδιαίος ($p<.01$). Αυτοί οι έλεγχοι καθορίζουν και την καταλληλότητα της μεθόδου κυρίων συνιστωσών, για το δείγμα (Sharma, 1996).

Στη συνέχεια, ελέγχθηκε με την τιμή MSA, αν όλες οι μεταβλητές είναι κατάλληλες για να χρησιμοποιηθούν στο μοντέλο. Η τιμή αυτή εντοπίζεται στη διαγώνιο του πίνακα “*Anti-Image*” (Παράρτημα). Προκύπτει ότι ο δείκτης MSA για όλες τις υπό μελέτη μεταβλητές, είναι >0.5. Επίσης, παρατηρείται για τη μεταβλητή 14 «*χώρα προέλευσης του εργοδότη*», ότι η τιμή είναι η μικρότερη (0.585), όπως επίσης και από τον πίνακα συσχετίσεων φαίνεται ότι είναι η λιγότερο «*σχετική με τις υπόλοιπες*», καθώς οι συντελεστές κυμαίνονται από 0.112 έως 0.453.

Πίνακας 1. Έλεγχος επάρκειας του δείγματος και έλεγχος σφαιρικότητας

<i>KMO and Bartlett's Test</i>		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy		,919
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	3596,602
	df	903
	Sig.	,000

Σε όλη τη διάρκεια της ανάλυσης, λαμβάνει χώρα μια προσπάθεια να επιτευχθεί η βέλτιστη λύση, με απλή δομή, με ένα μικρό αριθμό παραγόντων οι οποίοι θα προσέλκυαν τους εργαζομένους στην επιλογή εργοδότη. Οι παράγοντες αυτοί θα πρέπει να είναι σε θέση να ερμηνεύσουν μεγάλο ποσοστό διασποράς, δηλαδή μεγάλο μέρος από την συνολική πληροφορία που προσφέρει το δείγμα.

Πίνακας 2. Ερμηνεία μεταβλητών (Total Variance Explained)

<i>Total Variance Explained</i>									
Com.	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	24,318	56,553	56,553	24,318	56,553	56,553	15,357	35,713	35,713
2	2,482	5,772	62,325	2,482	5,772	62,325	7,786	18,107	53,820
3	2,071	4,816	67,141	2,071	4,816	67,141	5,274	12,266	66,086
4	1,404	3,264	70,406	1,404	3,264	70,406	1,857	4,319	70,406
5	1,312	3,050	73,456						
6	1,069	2,486	75,942						
7	,977	2,272	78,214						
8	,859	1,998	80,211						
9	,803	1,866	82,078						
10	,744	1,730	83,807						
11	,694	1,615	85,422						
12	,592	1,376	86,798						
13	,561	1,305	88,103						
14	,488	1,134	89,237						
15	,440	1,023	90,260						

16	,427	,993	91,252
17	,370	,860	92,112
18	,311	,723	92,835
19	,309	,717	93,552
20	,263	,613	94,165
21	,255	,592	94,757
22	,231	,536	95,293
23	,212	,492	95,785
24	,195	,453	96,238
25	,187	,434	96,672
26	,173	,403	97,075
27	,147	,341	97,416
28	,129	,300	97,716
29	,122	,284	98,000
30	,115	,268	98,268
31	,108	,251	98,519
32	,085	,197	98,716
33	,083	,193	98,909
34	,078	,182	99,091
35	,069	,160	99,252
36	,061	,143	99,394
37	,057	,132	99,526
38	,054	,125	99,651
39	,041	,095	99,747
40	,035	,082	99,829
41	,030	,070	99,898
42	,025	,058	99,957
43	,019	,043	100,000

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Στον **Πίνακα 2**, εμφανίζονται οι ιδιοτιμές και τα ποσοστά της διακύμανσης που αντιστοιχούν στους αντίστοιχους παράγοντες, για την κάθε μεταβλητή. Όσο μεγαλύτερη είναι η “*eigenvalue*” (ιδιοτιμή), τόσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό της διακύμανσης που «εξηγεί» ένας παράγοντας. Ο **Πίνακας 2**, δείχνει συνολικά 43 παράγοντες (όσες είναι και οι μεταβλητές), όμως παρατηρείται ότι μόνο για τους 6 πρώτους παράγοντες οι “*eigenvalues*” είναι υψηλές (πάνω από 1). Θα γίνει επομένως η επιλογή των πρώτων 4 παραγόντων, όπως φαίνεται παρακάτω και από το Scree plot.

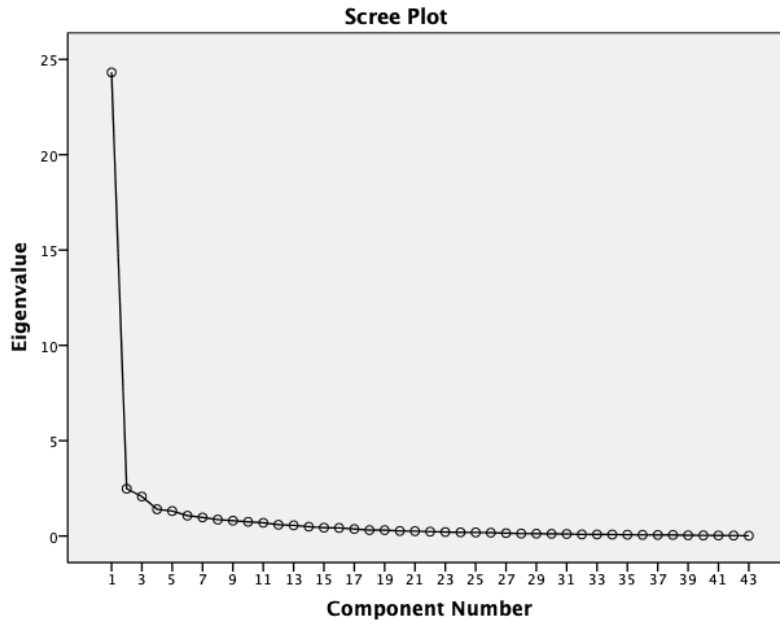
Στο στατιστικό πακέτο SPSS, επιλέχθηκαν να συμπεριληφθούν στη διαδικασία των εξαγόμενων παραγόντων, μόνο 4. Για το λόγο αυτό, στις στήλες “*Extraction Sums Of Squared Loadings*” συμπεριλαμβάνονται μόνο οι 4 πρώτοι παράγοντες. Οι στήλες “*Rotation Sums of Squared Loadings*” παρουσιάζουν τις “*eigenvalues*” μετά την περιστροφή Varimax, η οποία μεγιστοποιεί τον αριθμό των μεταβλητών που έχουν υψηλά Loadings στον κάθε παράγοντα. Αν και το σταθμισμένο συνολικό ποσοστό της διακύμανσης (cumulative) είναι το ίδιο πριν και μετά την περιστροφή, η περιστροφή τροποποιεί τις “*eigenvalues*” για τον κάθε εξαγόμενο παράγοντα. Μετά την περιστροφή δηλαδή, κάθε εξαγόμενος παράγοντας εμπεριέχει ένα διαφορετικό

ποσοστό της διακύμανσης (variance explained), παρόλο που η συνολική διακύμανση παραμένει η ίδια.

Οι 4 πρώτοι παράγοντες ερμηνεύουν το 70.41% της συνολικής διακύμανσης. Γενικά, ένα ποσοστό συνολικής διακύμανσης πάνω από το 50%, θεωρείται ικανοποιητικό για τους εξεταζόμενους παράγοντες (Σιώμκος & Βασιλακοπούλου, 2005: 295).

Το παρακάτω Scree plot απεικονίζει τους παράγοντες στον οριζόντιο άξονα και τις αντίστοιχες “*eigenvalues*” στον κάθετο άξονα. Η καμπύλη του Scree plot, κατεβαίνοντας από αριστερά προς τα δεξιά, υποδεικνύει μείωση των τιμών των “*eigenvalues*”. Αρχικά η κλίση της καμπύλης είναι μεγάλη (σχεδόν παράλληλη με τον κάθετο άξονα), έπειτα η καμπύλη σχηματίζει μια απότομη γωνία (100-150 μοιρών) και πλησιάζοντας στις υψηλές “*eigenvalues*”, η καμπύλη γίνεται σχεδόν παράλληλη με τον οριζόντιο άξονα. Το σημείο στο οποίο η γωνία αλλάζει κλίση, αντιπροσωπεύει τον αριθμό των παραγόντων που θα πρέπει να συμπεριληφθούν στην ανάλυση. Στο παράδειγμα φαίνεται ότι η κάθετη πτώση διατηρείται μέχρι και το 2^ο παράγοντα, ενώ στον 4^ο-6^ο παράγοντα, η καμπύλη έχει ήδη αρχίσει να γίνεται οριζόντια.

Οι Hakstian, Rogers & Cattell (1982) υποστήριξαν ότι όταν ο λόγος Q/P (όπου Q = αριθμός των παραγόντων και P = αριθμός των μεταβλητών) είναι μικρότερος από 0.30, η ακρίβεια τόσο του Kaiser κριτηρίου (Πίνακας 1.), όσο και του Scree test, είναι ασύγκριτα μεγαλύτερη. Επειδή η ανάλυση στηρίχθηκε στο Scree test, προφανώς υπάρχει ενδιαφέρον για την ορθότητα του. Στην περίπτωση αυτή, για 4 παράγοντες ο λόγος Q/P είναι ίσος με $4/43=0.093<0.3$.



Διάγραμμα 1. Το διάγραμμα που δίνει το Scree test για τον αριθμό των παραγόντων που πρέπει να συμπεριληφθούν στην ανάλυση της έρευνας

Από τον πίνακα Rotated Component Matrix, φαίνονται οι επιβαρύνσεις των παραγόντων μετά την περιστροφή. Από εδώ, η ανάλυση θα προχωρήσει με την επιλογή 4 παραγόντων. Οι παράγοντες, με το περιεχόμενο που τους δίνεται, παρουσιάζονται παρακάτω:

ΠΙΝΑΚΑΣ Α. Παράγοντες που δημιουργήθηκαν για τις ανάγκες της έρευνας και ερωτήσεις που συγκαταλέγονται σε κάθε έναν από αυτούς	
Α/Α παράγοντα	Ερωτήσεις/μεταβλητές
1 ^{ος} παράγοντας	37, 38, 35, 36, 39, 41, 34, 24, 42, 21, 32, 22, 25, 23, 19, 43, 28, 29, 26, 16, 27, 30, 15, 40, 31
2 ^{ος} παράγοντας	1, 2, 5, 6, 3, 18, 4, 33, 17
3 ^{ος} παράγοντας	20, 12, 8, 10, 11, 13, 9
4 ^{ος} παράγοντας	7, 14

Πίνακας 3. Πίνακας Εναλλασσόμενου Περιεχομένου (Rotated Component Matrix^a)

Component

	1	2	3	4
37. Employer offers training and development opportunities	,878			
38. Employer offers opportunities for promotion and recognition	,876			
35. Employer offers jobs with task variety and opportunities to learn	,830			
36. Employer offers challenging opportunities to grow and learn	,813		,309	
39. Employer offers clearly defined roles for growth and development	,813			
41. Employer utilizes employees' knowledge and skills	,812		,325	
34. Employer offers long-term career progress opportunities	,812			
24. Employer offers appropriate compensation benefits	,809	,369		
42. Employer offers objective evaluation for the work, accompanied with a feedback for development	,798			
21. Employer's ability to fulfill obligations towards employees	,776	,408		
32. Employer allows a work-life balance	,758	,339		
22. Employer offers appropriate salary scheme	,742	,485		
25. Employer adopts sense of workplace empathy and compassion	,724	,463		
23. Employer offers fair rewards and bonus systems	,713	,337		
19. Employer's Management Style and his interaction with employees	,704	,381		
43. Employer offers job security that allows future growth	,688	,355		
28. Employer adopts a supportive corporate culture	,687	,503		
29. Employer offers fair holidays	,665	,559		
26. The working environment is democratic and employees' opinions are counted	,661	,397	,333	
16. Employer adopts Teamwork and team spirit practices	,642	,377	,379	
27. Employer has a pleasant working place	,630	,444		
30. Employer offers appropriate retirement packages	,599	,396		
15. Employer cares about my well-being	,590	,456		
40. Employer offers global assignment opportunities	,579		,520	,343
31. Employer adopts dynamic business process	,552		,474	
1. Prestigious employer		,792		
2. Attractive employer		,742		
5. Employer's image to the general public		,736		
6. Employer enjoys a positive reputation	,308	,693		
3. Employer reflects my self-image	,307	,686		
18. Existing employees convey positive image about the employer to the general public	,474	,624		
4. Employer practices lots of corporate social responsibility		,596	,472	
33. Employer offers industrial Health and Safety programs	,539	,561		
17. Favorable relationships among existing employees		,548	,344	
20. Employer's branded products match my personality			,738	
12. Employer's range of products and services offerings			,676	
8. Employer's ability to differentiate itself from competitors	,547		,648	
10. Employer is market leader			,616	
11. Employer's scope of international operations	,362		,586	,363
13. Employer's vision, mission and core values	,389	,408	,543	
9. Employer's website is attractive and comprehensive	,385	,461	,527	
7. Employer's type of industry	,321	,305		,649
14. Employer's country of origin			,301	,632

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 8 iterations.

Επίσης, στον πίνακα “Communalities” φαίνονται οι «εταιρικότητες», δηλαδή οι διακυμάνσεις τις οποίες ερμηνεύουν οι παράγοντες που δημιουργήθηκαν. Παρατηρείται ότι με το μοντέλο που δημιουργήθηκε, ερμηνεύεται το 79.2% της επωνυμίας του εργοδότη. Παρατηρείται όμως στη μεταβλητή 14, ότι ερμηνεύεται το 51% της χώρας του εργοδότη, το οποίο είναι το μικρότερο ποσοστό που ερμηνεύει το μοντέλο, αν και από στατιστικής σκοπιάς είναι αρκετά ικανοποιητικό.

Πίνακας 4. Εταιρικότητες (Communalities)

	Initial	Extraction
1. Prestigious employer	1,000	,792
2. Attractive employer	1,000	,680

3. Employer reflects my self-image	1,000	,655
4. Employer practices lots of corporate social responsibility	1,000	,641
5. Employer's image to the general public	1,000	,699
6. Employer enjoys a positive reputation	1,000	,664
7. Employer's type of industry	1,000	,621
8. Employer's ability to differentiate itself from competitors	1,000	,777
9. Employer's website is attractive and comprehensive	1,000	,648
10. Employer is market leader	1,000	,571
11. Employer's scope of international operations	1,000	,669
12. Employer's range of products and services offerings	1,000	,509
13. Employer's vision, mission and core values	1,000	,653
14. Employer's country of origin	1,000	,510
15. Employer cares about my well-being	1,000	,595
16. Employer adopts Teamwork and team spirit practices	1,000	,698
17. Favorable relationships among existing employees	1,000	,515
18. Existing employees convey positive image about the employer to the general public	1,000	,673
19. Employer's Management Style and his interaction with employees	1,000	,714
20. Employer's branded products match my personality	1,000	,627
21. Employer's ability to fulfill obligations towards employees	1,000	,821
22. Employer offers appropriate salary scheme	1,000	,843
23. Employer offers fair rewards and bonus systems	1,000	,710
24. Employer offers appropriate compensation benefits	1,000	,812
25. Employer adopts sense of workplace empathy and compassion	1,000	,791
26. The working environment is democratic and employees' opinions are counted	1,000	,706
27. Employer has a pleasant working place	1,000	,664
28. Employer adopts a supportive corporate culture	1,000	,783
29. Employer offers fair holidays	1,000	,769
30. Employer offers appropriate retirement packages	1,000	,555
31. Employer adopts dynamic business process	1,000	,620
32. Employer allows a work-life balance	1,000	,718
33. Employer offers industrial Health and Safety programs	1,000	,656
34. Employer offers long-term career progress opportunities	1,000	,784
35. Employer offers jobs with task variety and opportunities to learn	1,000	,812
36. Employer offers challenging opportunities to grow and learn	1,000	,812
37. Employer offers training and development opportunities	1,000	,881
38. Employer offers opportunities for promotion and recognition	1,000	,863
39. Employer offers clear defined roles for growth and development	1,000	,807
40. Employer offers global assignment opportunities	1,000	,723
41. Employer utilizes employees' knowledge and skills	1,000	,789
42. Employer offers objective evaluation for the work, accompanied with a feedback for development	1,000	,778
43. Employer offers job security that allows future growth	1,000	,666

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Καμία μεταβλητή δε διαγράφηκε, καθώς σύμφωνα με τους Hair et al. (1998) διαγράφονται όλες οι μεταβλητές οι οποίες:

- a) έχουν τιμές μικρότερες του 0.5 στο δείκτη MSA
- b) έχουν φορτίσεις/βαρύτητες μικρότερες του 0.5
- c) έχουν φορτίσεις/βαρύτητες μεγαλύτερες από 0.5 σε περισσότερους από έναν παράγοντες,
- d) και δημιουργούν από μόνες τους παράγοντα

Στην εν λόγω περίπτωση, δε συμβαίνει κάτι από τα παραπάνω.

Η έρευνα αυτή προσπάθησε να δημιουργήσει 4 παράγοντες που προσδιορίζουν τον τύπο του εργοδότη και θα μπορούσαν να καθορίσουν την επιλογή ενός εργοδότη (employer of choice) από τον πληθυσμό που συμμετείχε στην έρευνα. Οι 4 αυτοί παράγοντες ομαδοποιήθηκαν βάσει της συσχέτισής τους. Αν δοθεί μια ελεύθερη ερμηνεία στους 4 παράγοντες (δεδομένου ότι η παραγοντική ανάλυση αποτελεί υποκειμενική ερμηνεία και αφορά τον κάθε ερευνητή ξεχωριστά), αυτή θα μπορούσε να είναι:

⇒ **Πρώτος παράγοντας (Υποχρεώσεις/Συνθήκες εργασίας)**: Περιγράφει «τι προσφέρει ο εργοδότης, τις υποχρεώσεις που έχει απέναντι στους εργαζόμενους του και τις συνθήκες που επικρατούν στο εργασιακό περιβάλλον» (37. Ο εργοδότης προσφέρει ευκαιρίες κατάρτισης και ανάπτυξης, 38. Ο εργοδότης προσφέρει ευκαιρίες για προαγωγή και αναγνώριση, 35. Ο εργοδότης προσφέρει θέσεις εργασίας με ποικιλία εργασιών και ευκαιρίες για μάθηση, 36. Ο εργοδότης προσφέρει προκλητικές ευκαιρίες για ανάπτυξη και μάθηση, 39. Ο εργοδότης προσφέρει σαφώς καθορισμένους ρόλους για την ανάπτυξη και την ανάπτυξη, 41. Ο εργοδότης αξιοποιεί τις γνώσεις και τις δεξιότητες των εργαζομένων, 34. Ο εργοδότης προσφέρει μακροπρόθεσμες ευκαιρίες επαγγελματικής προόδου, 24. Ο εργοδότης προσφέρει τις κατάλληλες αποζημιώσεις, 42. Ο εργοδότης προσφέρει αντικειμενική αξιολόγηση για την εργασία, συνοδευόμενη από ανατροφοδότηση για ανάπτυξη, 21. Η ικανότητα του εργοδότη να εκπληρώνει τις υποχρεώσεις έναντι των εργαζομένων, 32. Ο εργοδότης επιτρέπει την ισορροπία μεταξύ επαγγελματικής και προσωπικής ζωής, 22. Ο εργοδότης προσφέρει κατάλληλο μισθολογικό πρόγραμμα, 25. Ο εργοδότης υιοθετεί την αίσθηση της ενσυναίσθησης και της συμπόνιας στο χώρο εργασίας, 23. Ο εργοδότης προσφέρει δίκαιες ανταμοιβές και συστήματα μόνους, 19. Στυλ διαχείρισης εργοδότη και η αλληλεπίδρασή του με τους εργαζόμενους, 43. Ο εργοδότης προσφέρει ασφάλεια εργασίας που επιτρέπει μελλοντική ανάπτυξη, 28. Ο εργοδότης υιοθετεί μια υποστηρικτική εταιρική κουλτούρα, 29. Ο εργοδότης προσφέρει δίκαιες διακοπές, 26. Το εργασιακό περιβάλλον είναι δημοκρατικό και οι απόψεις των εργαζομένων μετρούνται, 16. Ο εργοδότης υιοθετεί πρακτικές ομαδικής εργασίας και ομαδικού πνεύματος, 27. Ο εργοδότης έχει έναν ευχάριστο χώρο εργασίας, 30. Ο εργοδότης προσφέρει τα κατάλληλα πακέτα

συνταξιοδότησης, 15. Ο εργοδότης νοιάζεται για την ευημερία μου, 40. Ο εργοδότης προσφέρει παγκόσμιες ευκαιρίες ανάθεσης, 31. Ο εργοδότης υιοθετεί δυναμική επιχειρηματική διαδικασία)

- ⇒ **Δεύτερος παράγοντας (Εικόνα/κύρος)**: Περιγράφει «την εικόνα και το κύρος του εργοδότη στο εξωτερικό περιβάλλον», τα οποία έχουν σχέση και με τα βιομηχανικά προγράμματα υγείας και ασφάλειας που προσφέρει, όπως και με τις ευνοϊκές σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων που έχει στην εταιρεία του (1. Επώνυμος εργοδότης, 2. Ελκυστικός εργοδότης, 5. Η εικόνα του εργοδότη στο ευρύ κοινό, 6. Ο εργοδότης χαίρει θετικής φήμης, 3. Ο εργοδότης αντικατοπτρίζει την εικόνα του εαυτού μου, 18. Οι υπάρχοντες εργαζόμενοι μεταφέρουν θετική εικόνα για τον εργοδότη στο ευρύ κοινό, 4. Ο εργοδότης ασκεί μεγάλη εταιρική κοινωνική ευθύνη, 33. Ο εργοδότης προσφέρει βιομηχανικά προγράμματα Υγείας και Ασφάλειας, 17. Ευνοϊκές σχέσεις μεταξύ των υπαρχόντων εργαζομένων)
- ⇒ **Τρίτος παράγοντας (Προσέλκυση)**: Περιγράφει «τους παράγοντες για τους οποίους θα προσέλκυε το κοινό στο οποίο απευθύνεται» (20. Τα επώνυμα προϊόντα του εργοδότη ταιριάζουν με την προσωπικότητά μου, 12. Η γκάμα των προσφορών προϊόντων και υπηρεσιών του εργοδότη, 8. Η ικανότητα του εργοδότη να διαφοροποιείται από τους ανταγωνιστές, 10. Ο εργοδότης είναι ηγέτης της αγοράς, 11. Πεδίο διεθνών εργασιών του εργοδότη, 13. Όραμα, αποστολή και βασικές αξίες του εργοδότη, 9. Ο ιστότοπος του εργοδότη είναι ελκυστικός και περιεκτικός)
- ⇒ **Τέταρτος παράγοντας (Τοποθεσία)**: Περιγράφει «το είδος και τη χώρα προέλευσης του εργοδότη» (7. Είδος κλάδου εργοδότη, 14. Χώρα προέλευσης του εργοδότη).

4.3 Συζήτηση αποτελεσμάτων

Τα αποτελέσματα της μελέτης φαίνεται να συμφωνούν με μια σειρά άλλων μελετών όσον αφορά την επωνυμία μιας εταιρείας και την κουλτούρα που αυτή προσπαθεί να δημιουργήσει στους εργαζομένους της, μέσα όμως από το πρίσμα της προτίμησης του πιο επιθυμητού εργοδότη από τους υποψηφίους εργαζομένους. Συγκεκριμένα, φαίνεται πως ο παράγοντας «Υποχρεώσεις/Συνθήκες εργασίας» έρχεται σε συμφωνία με τη θέση των Szymanska

et al. (2014), οι οποίοι έδειξαν να υποστηρίζουν την αποτελεσματικότητα του υγιούς κλίματος σε έναν οργανισμό ως μέρος της κουλτούρας του και της ελκυστικότητας που αποπνέει. Παρόμοια θέση παίρνουν και οι Keino, Gachunga & Ogollah (2017), για τους εργοδότες που προβάλλουν την ομαδική εργασία και φροντίζουν το προσωπικό τους, προβάλλοντας μάλιστα συμπαγείς αξίες, ως μέρος της λειτουργίας τους. Ο παράγοντας έρχεται σε συμφωνία και με τη μελέτη των Botella-Carrubi et al. (2020), οι οποίοι φάνηκε να υπογραμμίζουν την εξέλιξη των εργαζομένων από τους εργοδότες, ως μέρος των πρακτικών προσέλευσής τους αλλά και περαιτέρω ανάπτυξης της ίδιας της εταιρείας. Οι Wardini & Nawangsari (2021) τέλος, θεωρούν πτυχές αυτού του παράγοντα ως σημαντικές, αφού βοηθά τον εργαζόμενο να εργαστεί πιο αποτελεσματικά αλλά και να επιλέξει τον οργανισμό για τη συνέχιση της καριέρας του.

Από την άλλη, ο παράγοντας «Εικόνα/κύρος» αποτελεί για τον Barbaros (2020) μια σοβαρή παράμετρο στην επιλογή του εργοδότη από έναν εργαζόμενο, παράγοντας μάλιστα που γίνεται αντιληπτός μέσα και από την κουλτούρα του οργανισμού, δεδομένου ότι ένα αναγνωρίσιμο brand εξάγει - από μόνο του - την υπόσταση που αναζητά ο υποψήφιος εργαζόμενος από τη νέα του θέση. Ομοίως και οι Botella-Carrubi et al. (2020), οι οποίοι υποστήριξαν ότι οι εργοδότες χρησιμοποιούν το κύρος της εταιρείας τους προκειμένου να προσελκύσουν αποτελεσματικότερους εργαζομένους. Οι Gilani & Cunningham (2017) επίσης θεωρούν τον παράγοντα αυτό, μια σοβαρή παράμετρο διατήρησης εργαζομένων. Τέλος, ακόμη και οι Wardini & Nawangsari (2021) δήλωσαν ότι ο παράγοντας αυτός παίζει σημαντικό ρόλο στην ηλικιακή ομάδα των Millennials (γεννημένων μεταξύ 1980-1995).

Επιπλέον, ο παράγοντας «Προσέλκυση» φάνηκε να έρχεται σε συμφωνία με τη θέση του Yohn (2017) για την ταύτιση του οργανισμού και των στελεχών του με τα προϊόντα που λανσάρουν, ώστε να επικρατεί μια ισορροπία στο συνολικό concept αλλά και του Roll (2014), για την ικανότητα αντιμετώπισης των προκλήσεων από τον οργανισμό, μέσα από τις στρατηγικές που υιοθετεί και την προσαρμοστικότητά του σε νέες συνθήκες. Πολύ κοντά βρίσκεται επίσης και η θέση των Papke, Hagen & Media (2013), οι οποίοι υποστήριξαν την ευθυγράμμιση της κουλτούρας του οργανισμού, με τις ανάγκες των πελατών τους. Ομοίως, ο Barbaros (2020) θεωρεί την οργανωσιακή κουλτούρα ένα μέσο προσέλκυσης εργαζομένων.

Τέλος, ο παράγοντας «Τοποθεσία» δε φάνηκε να συναντάται σε καμιά από τις μελέτες που εντοπίστηκαν. Αυτό δε δείχνει απαραίτητα ότι πρόκειται για καινούριο παράγοντα αλλά ότι

στις μελέτες που χρησιμοποιήθηκαν, ο πληθυσμός-στόχος δε τη λάμβανε ως παράγοντα που θα τους ωθήσει στην επιλογή μιας εταιρείας, ως νέο εργοδότη. Κάλιστα λοιπόν μπορεί να θεωρηθεί ως παράγοντας που θα ήταν καλό να λαμβάνεται υπόψιν σε μελλοντικές έρευνες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

5.1 Συμπεράσματα έρευνας

Η δημιουργία επωνυμίας από μια εταιρεία αποτελεί τη μεταβλητή αυτή που μπορεί όχι απλά να οδηγήσει μια επιχείρηση στην κορυφή του κλάδου όπου δραστηριοποιείται αλλά να προσελκύσει ευκολότερα και τα κατάλληλα άτομα (εργαζομένους) τα οποία θα τη βοηθήσουν να φτάσει ευκολότερα σε αυτό το στόχο. Στα ευρύτερα πλαίσια της επίτευξης επωνυμίας από μια εταιρεία, εντάσσεται η καθιέρωση μιας συγκεκριμένης εταιρικής κουλτούρας, μέσα από την οποία θα δίνεται το στίγμα του τρόπου αντιμετώπισης των εργαζομένων, του εργασιακού κλίματος ή των πρακτικών διαχείρισης των απαιτήσεων των πελατών. Μέσα σε όλα αυτά, ο προσδιορισμός των παραγόντων εκείνων που ωθούν τους εργαζόμενους να επιλέξουν έναν εργοδότη, δίνει το στίγμα των προτιμήσεων των εργαζομένων αλλά ταυτόχρονα δείχνει το κατά πόσο μια εταιρεία προτιμάται για το prestige (εικόνα) το οποίο γίνεται αντιληπτό από τους εργαζομένους, διαθέτει εταιρική κουλτούρα και έχει δημιουργήσει μια συγκεκριμένη επωνυμία που την καθιστά αναγνωρίσιμη στο κοινό.

Αυτό ακριβώς προσπάθησε να εντοπίσει και η παρούσα μελέτη, η οποία χρησιμοποίησε ένα πρόσφατα χρησιμοποιηθέν ερωτηματολόγιο (Aboul-Ela, 2016), με τη βοήθεια του οποίου έλαβε χώρα η παραγοντική ανάλυση για τον εντοπισμό των παραγόντων που ωθούν υποψήφιους εργαζομένους να επιλέξουν εργοδότη. Πιο αναλυτικά, οι παράγοντες που εξήχθησαν από την έρευνα του Aboul-Ela (2016) αποτυπώθηκαν ως «*Ανθίζω*» (τι αντιλαμβάνεται ο γενικός πληθυσμός και οι εν δυνάμει υποψήφιοι εργαζόμενοι), «*Ζω*» (το πραγματικό περιβάλλον εργασίας όπου λειτουργεί ο εργαζόμενος), «*Συνδέομαι*» (η διαδραστική σχέση μεταξύ εργαζομένου και οργανισμού), «*Αναπτύσσομαι*» (παράγοντες σχετικοί με την πιθανή ανάπτυξη του εργαζομένου), ενώ οι παράγοντες που εξήχθησαν από την παρούσα μελέτη αποτυπώθηκαν ως «*Υποχρεώσεις/Συνθήκες εργασίας*» (περιλαμβάνει τόσο τον παράγοντα «*Ζω*» όσο και τον παράγοντα «*Αναπτύσσομαι*»), «*Εικόνα/κύρος*» (περιλαμβάνει τον παράγοντα «*Ανθίζω*»), «*Προσέλκυση*» (ανεξάρτητος παράγοντας, ο οποίος στην ουσία προδίδει μια συγκεκριμένη σειρά προϊόντων που ενδιαφέρουν τον υποψήφιο εργαζόμενο ή τον γενικότερο κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται ο εργοδότης) και «*Τοποθεσία*» (επίσης ανεξάρτητος παράγοντας, ο οποίος

στην ουσία προδίδει το μέρος όπου λειτουργεί ο εργοδότης και φαίνεται να επηρεάζει την επιλογή του υποψηφίου εργαζομένου).

Στα πλαίσια λοιπόν της επίτευξης επωνυμίας και του χτισίματος μιας εταιρικής κουλτούρας, θα μπορούσαν να ενσωματωθούν οι διάφοροι παράγοντες που φαίνεται να εξάγονται από μελέτες όπως η παρούσα ή αυτή του Aboul-Ela (2016). Η επωνυμία γίνεται ορατή μέσα από παράγοντες όπως «Εικόνα/κύρος», δηλαδή την αντίληψη που δημιουργεί ένας οργανισμός στην κοινότητα και τους υποψηφίους εργαζομένους του, ενώ η εταιρική κουλτούρα διαφαίνεται μέσα από παράγοντες όπως «Υποχρεώσεις/Συνθήκες εργασίας», δηλαδή το ενδιαφέρον του εργοδότη για την ανάπτυξη του εργαζομένου, τις ευκαιρίες που του προσφέρει και το περιβάλλον εργασίας που φροντίζει να δημιουργεί. Αμφότεροι φαίνεται πως παίζουν σημαντικό ρόλο για τους υποψηφίους εργαζομένους και επιβεβαιώνονται από την παρούσα μελέτη, όπως και πλήθος άλλων μελετών στο παρελθόν. Παράλληλα, εισάγονται και δύο ακόμη παράγοντες, αυτός της «Τοποθεσίας» και αυτός των στοιχείων που συνθέτουν την «Προσέλκυση».

Εν κατακλείδι, φαίνεται ότι τους συμμετέχοντες στην έρευνα τους προσελκύουν παράγοντες που σχετίζονται κυρίως με όσα προσφέρουν οι εργοδότες, το εργασιακό κλίμα που πιστεύεται ότι επικρατεί στον οργανισμό αλλά και το κύρος που φαίνεται να έχει αναπτύξει η εταιρεία με τον καιρό. Κατά δεύτερο λόγο, φαίνεται πως οι υποψήφιοι εργαζόμενοι ενδιαφέρονται για τα προϊόντα που εμπορεύεται ο οργανισμός και κατά πόσο αυτά μπορεί να τα ταυτίσει με το δικό του προφίλ, γεγονός που φαίνεται αρκετά λογικό ως παράγοντας προσέλκυσης ενός εργαζομένου, αφού θα μπορεί να εργαστεί και αποτελεσματικότερα επάνω σε αυτά, ενώ η τοποθεσία/έδρα του οργανισμού είναι ένας νέος παράγοντας, ο οποίος δε συναντήθηκε καν σε προηγούμενες μελέτες, αναδείχθηκε όμως στην παρούσα, ως καινούριο δεδομένο. Κάλλιιστα λοιπόν η μελέτη θα μπορούσε να υποστηριχθεί ότι προσφέρει και μια καινοτομία.

5.2 Περιορισμοί έρευνας

Οι περιορισμοί τους οποίους συνάντησε η παρούσα μελέτη, αποδείχθηκαν καθοριστικοί για το τελικό αποτέλεσμα που εξήχθη και την πιθανή επίδρασή του στα συμπεράσματα. Πιο συγκεκριμένα, το δείγμα πληθυσμού που συγκεντρώθηκε, ήταν σημαντικά μικρότερο από αυτό που αρχικά είχε υπολογιστεί ότι μπορεί να συγκεντρωθεί, αφού το ερωτηματολόγιο μοιράστηκε σε αρκετούς εργαζομένους, οι οποίοι ωστόσο είτε δεν το προώθησαν όπως τους ζητήθηκε είτε το έπραξαν σε πολύ περιορισμένο βαθμό. Σε αυτό το σημείο θα μπορούσε να υποστηριχθεί κάλλιστα ότι η τεχνική της «χιονόμπαλας» (snowball practice) δε λειτούργησε στο βαθμό που αναμενόταν να λειτουργήσει. Το γεγονός ότι το δείγμα δεν ήταν αρκετά μεγάλο, είναι πολύ πιθανό να επηρέασε το είδος των απαντήσεων, ενώ σίγουρα δε μπορεί να γενικευτεί σε μεγαλύτερη μερίδα εργαζομένων ή σε κάποιο άλλο δημογραφικό στοιχείο.

5.3 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Αρχικά, μια σύσταση για μελλοντικές έρευνες επί του θέματος, θα ήταν η συγκέντρωση μεγαλύτερου αριθμού δεδομένων, δηλαδή περισσότερων συμμετεχόντων. Πρόταση για έρευνα θα μπορούσε να αποτελεί η στόχευση συγκεκριμένων επαγγελματιών, για το λόγο που επέλεξαν επίσης συγκεκριμένες εταιρείες, γεγονός που θα υπογράμμιζε και τις πρακτικές τις οποίες αυτές ακολούθησαν (ή ακολουθούν) προκειμένου να τις επιλέξουν οι υποψήφιοι. Ακόμη μια χρήσιμη ερευνητική προσπάθεια, θα μπορούσε να αποτελέσει η συγκέντρωση μεγάλου αριθμού δεδομένων από υψηλόβαθμα στελέχη του ιδιωτικού τομέα, προκειμένου να γίνουν πιο σαφείς οι λόγοι που τους προσελκύουν στις εταιρείες όπου απασχολούνται.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Aboul-Ela, G.M.B. (2016). Employer branding: What constitutes “An Employer of choice? *Journal of Business & Retail Management Research*, 11 (1): 154-166.

Accenture (2014). *Accenture Technology Vision 2014: Every business is a Digital Business - From digitally disrupted to digital disrupter*. Available at: https://www.accenture.com/t20150523t054018_w_us-en_acnmedia/accenture/conversion-assets/dotcom/documents/global/pdf/strategy_6/accenture-tech-vision-2014-digital-disrupter-intro-video-transcript.pdf [Access: Jan 31, 2021].

Barbaros, M.C. (2020). Does employer branding beat head hunting? The potential of company culture to increase employer attractiveness. *Journal of Entrepreneurship, Management & Innovation*. 16 (3). DOI: <https://doi.org/10.7341/20201643>

Batra, R., Ahuvia, A. & Bagozzi, R.P. (2012). Brand love. *Journal of Marketing*, 76 (2), 1-16.

Berens, G., van Riel, C.B. & van Bruggen, G.H. (2005). Corporate associations and consumer product responses: The moderating role of corporate brand dominance. *Journal of Marketing*, 69 (3), 1-19.

Bernstein, E.S. & Turban, S. (2018). The impact of the “open” workspace on human collaboration. *Philosophical Transactions B of The Royal Society Biological Sciences*, 373 (1753), 20170239. DOI: 10.1098/rstb.2017.0239

Botella-Carrubi, D., Gil-Gomez, H., Oltra-Badenes, R. & Jabaloyes-Vivas, J.S. (2020). Employer branding factors as promoters of the dimensions of employee organizational commitment. *Economic Research*, 34 (1). DOI: <https://doi.org/10.1080/1331677X.2020.1851280>

Bughin, J., Chui, M. & Manyika, J. (2013). *Ten IT-enabled business trends for the decade ahead*. Available at: <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and->

[telecommunications/our-insights/ten-it-enabled-business-trends-for-the-decade-ahead#](#) [Access: Feb 01, 2021].

Cacciatolo, K. (2014). Understanding Organizational Cultures. *European Scientific Journal*, 2 (Special Edition), 1-7.

Cao, X., Guo, X., Vogel, D. & Zhang, X. (2016). Exploring the influence of social media on employee work performance. *Internet Research*, 26 (2), 529-545. DOI: 10.1108/IntR-11-2014-0299

Capgemini Consulting (2014). *The Internet of Things: Are organizations ready for a multi-trillion-dollar prize?* Available at: <https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/07/the-internet-of-things.pdf> [Access: Jan 28, 2021].

Capgemini Consulting (2017). *The Digital Culture challenge: Closing the employee-leadership gap.* Available at: https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/12/dti_digitalculture_report.pdf [Access: Feb 08, 2021].

Chaves, E.P.S. (2013). Study of the Similarities of the Customer-Based Brand Evaluation Models: A literature review. *Asian Journal of Business & Management Sciences*, 3 (3), 34-45.

Connor, P., Lake, L. & Stackman, R. (2003). *Managing organizational change* (3rd edn). London: Praeger.

Cotter-Lockard, D. (2009). *Edgar Schein's Organizational Culture and Leadership, as seen through the lens of Ken Wilber's AQAL Framework (and the author's eyes)* (in depth paper). Santa Barbara, CA: Fielding University Press.

Deiser, R. (2018). *Digital transformation challenges in large and complex organizations.* Claremont, CA: Center for the Future of Organization Press.

Dobies, C. (2017). *Strategy, Culture and Brand - The unbreakable link for success in Healthcare Marketing.* Available at: <https://www.dobieshealthmarketing.com/blog/2017/05/strategy-culture-brand-unbreakable-link-success-healthcare-marketing/> [Access: Sep 26, 2021].

Extreme Networks Inc. (2014). *Big Data: A solution guide.* San Jose, CA: Extreme Networks Inc.

Flamholtz, E.G. & Randle, Y. (2012). Corporate culture, business models, competitive advantage, strategic assets and the bottom line. *Journal of Human Resource Costing & Accounting*, 16 (2), 76-94.

Ghodeswar, B.M. (2008). Building brand identity in competitive markets: A conceptual model. *Journal of Product & Brand Management*, 17 (1), 4-12.

Gilani, H. & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17 (2): 239-256.
<http://dx.doi.org/10.1362/146934717X14909733966209>

Grundstrom, C., Väyrynen, K., Livari, N. & Isomursu, M. (2019). Making sense of the General Data Protection Regulation - Four categories of Personal Data Access challenges (*Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*, 5039-5048). Grand Wailea, Maui, 08-11 January, 2019.

Hair, J.F.J., Anderson, R.E., Tatham, R.L. & Black, W.C. (1998). *Multivariate Data Analysis with Readings*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hakstian, A.R., Rogers, W.T. & Cattell, R.B. (1982). The behavior of number-of-factors rules with simulated data. *Multivariate Behavioral Research*, 17: 193-219.

Hamilton, J.R. & Lynch, R.P. (2016). CEO's and tomorrow's leading-edge corporates (*Proceedings of the 1st World Conference and 2016 Asia Pacific DSI Conference*). 24-27 July, Beijing, China, 2016.

Henriette, E., Mondher, F. & Boughzala, I. (2015). The shape of digital transformation: A systematic literature review (*Proceedings of the 9th Mediterranean Conference on Information Systems, MCIS*). 02-05 October, Samos, Greece, 2015.

Herath, S.K. & Walls, T.M. (2017). Defining Corporate Culture and identifying its role in Asian Countries: A review of literature. *American International Journal of Humanities & Social Science*, 3 (3), 1-11.

Hoffman, J.L. & Vorhies, C. (2017). Leadership 2.0: The impact of Technology on Leadership Development. *New Directions for Student Leadership*, 153, 21-33.

- Jain, R. & Kaur, S. (2014). Impact of work environment on job satisfaction. *International Journal of Scientific & Research Publications*, 4 (1), 1-8.
- Janićijević, N. (2013). The mutual impact of organizational culture and structure. *Economic Annals*, 58 (198), 35-60.
- Jemielniak, D. (2016). Cross-cultural management and digital societies. *Journal of Organizational Change Management*, 29 (1), 108-115.
- Johnston, G. (2006). *Change Management - New risk and challenges*. New York, NY: Lite Press, 23-40.
- Kaplan, H.B. & Poole, M.S. (2012). *Organizational innovation: Studies of program change in community agencies*. Berlin: Springer Science & Business Media.
- Keino, D.C., Gachunga, H. & Ogollah, K. (2017). Influence of organizational culture on employer branding in the mobile telecommunication sector in Kenya. *Human Resource & Leadership Journal*, 2 (1, 3): 27-46.
- Keller, K.L. (2008). *Strategic brand management: "Building, measuring and managing brand equity"*. Upper Saddle River, NJ: Person/Prentice Hall.
- Keller, K.L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, measuring, and managing Brand Equity* (Global edition). Harlow, UK: Pearson Education Ltd.
- Kotter, J.P. & Heskett, J.L. (2011). *Corporate Culture and Performance*. New York, NY: The Free Press.
- KPMG (2019). *Το ψηφιακό τοπίο αλλάζει. Διαθέσιμο στο: <https://home.kpmg/gr/el/home/insights/2019/05/becoming-truly-digital.html>* [Ιαν 18, 2021].
- Krotkova, E.V., Mullakhmetov, K.S. & Akhmetshin, E.M. (2016). State control over small business development: Approaches to the organization and problems (experience of the Republic of Tatarstan, the Russian Federation). *Academy of Strategic Management Journal*, 15 (1), 8-14.
- Lee, M.S.W., Motion, J. & Conroy, D. (2009). Anti-consumption and brand avoidance. *Journal of Business Research*, 62 (2), 169-180.

- Li, C., Jon, C. & Brian, S. (2014). *Strengthening employee relationships in the Digital Era - How digital employee engagement and advocacy transform organizations?* (Market overview report). Available at: <http://www.villafane.com/wp-content/uploads/2015/11/Cap-7-2014-Strengthening-Employee-Relationships-Altimeter.pdf> [Access: Feb 19, 2021].
- Lindgreen, A., Beverland, M.B. & Farrelly, F. (2010). From strategy to tactics: Building, implementing, and managing brand equity in business markets. *Industrial Marketing Management*, 39, 1223-1225.
- Markos, S. & Sridevi, M.S. (2010). Employee Engagement: The key to improving performance. *International Journal of Business & Management*, 5 (12), 86-92.
- Martin, I.M., Stewart, D.W. & Matta, S. (2005). Branding Strategies, Marketing Communication, and Perceived Brand Meaning: The transfer of purposive, goal-oriented brand meaning to brand extensions. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33 (3), 275-294. DOI: 10.1177/0092070304271197
- Mihai, R.L. & Cretu, A. (2017). Leadership in the Digital Era. *Valahian Journal of Economic Studies*, 10 (1), 65-72. DOI: 10.2478/vjes-2019-0006
- Morabito, V. (2014). *Trends and challenges in Digital Business Innovation* (e-book). Springer International Publishing.
- Motion, J., Leitch, S. & Brodie, J.R. (2003). Equity in corporate co-branding: The case of Adidas and the All Blacks. *European Journal of Marketing*, 37 (7/8), 1080-1094.
- Mullakhmetov, K.S., Sadriev, R.D. & Akhmetshin, E. (2018). Corporate Culture in management systems. *European Research Studies Journal*, 21 (1), 519-528.
- Nickels, G., McHugh, J.M. & McHugh, S.M. (2011). *Understanding Business* (9th edn). Irwin, NY: McGraw-Hill.
- Papke, E., Hagen, D. & Media, G. (2013). *True Alignment: Linking Company Culture with Customer Needs for extraordinary results*. London, UK: International Kindle paperwhite.

Ringold, D.J. & Weitz, B. (2007). The American Marketing Association Definition of Marketing: Moving from lagging to leading indicator. *Journal of Public Policy & Marketing*, 26 (2), 251-260. DOI: 10.1509/jppm.26.2.251

Robbins, S.P. & Sanghi, S. (2007). *Organizational Behavior*. New Delhi: Pearson Education.

Roll, M. (2014). *Branding and Culture - The strategic winning combination*. Available at: <https://martinroll.com/resources/articles/strategy/branding-culture-strategic-winning-combination/> [Access: Sep 24, 2021].

Rose, D. (2014). *Enchanted Objects: Design, Human Desire, and the Internet of Things*. London, UK: Scribner Publications.

Sarkar, A. & Sreejesh, S. (2014). Examination of the roles played by brand love and jealousy in shaping customer engagement. *Journal of Product & Brand Management*, 23 (1), 24-32.

Schein, E. (2009). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Schmitt, B. (2012). The consumer psychology of brands. *Journal of Consumer Psychology*, 22 (1), 7-17.

Sharma, S. (1996). *Applied multivariate techniques*. New York, NY: John Wiley.

Shaughnessy, H. (2018). Creating digital transformation: Strategies and steps. *Emerald Publishing Limited*, 46 (2), 19-25.

Singh, Y. (2019). Digital Culture - A hurdle or a catalyst in employee engagement (In: A. Clarke, Prioritize culture change to accelerate digital transformation). *International Journal of Management Studies*, 6 (18), 54-60. DOI: 10.18843/ijms/v6i1(8)/08

Soares, A., Farhangmehr, M. & Shoham, A. (2007). Hofstede's dimensions of culture in international marketing studies. *Journal of Business Research*, 60 (3), 277-284. DOI: 10.1016/j.jbusres.2006.10.018

Szymanska, A.K., Zarzadzania, K., Szkola, W. & Wroclawiu, H.W. (2014). The impact of organizational culture on employer branding (In book: A. Zakrzewska-Bielawska & S. Flaszewska, *Kulturowe uwarunkowania kreowania wiedzy i innowacji w organizacjach*, 203-218).

Vexler, M. (2019). *Driving Digital Transformation with Cultural Change*. Syracuse, NY: Cornell University Press.

Wardini & Nawangsari (2021). The influence of Employer Branding and Organizational Culture on Employee Engagement with Motivation as Mediators on the Millennials Generation at KAP TSBFR. *European Journal of Business & Management Research*, 6 (4). DOI: <https://doi.org/10.24018/ejbmr.2021.6.4.1007>

Wilden, R., Gudergan, S.P., Nielsen, B.B. & Lings, I. (2013). Dynamic capabilities and performance: Strategy, structure and environment. *Long Range Planning*, 46 (1), 72-96.

Yohn, D.L. (2017). *Why your company culture should match your brand*. Available at: <https://hbr.org/2017/06/why-your-company-culture-should-match-your-brand> [Access: Sep 19, 2021].

Zarantonello, L., Romani, S., Grappi, S. & Bagozzi, R.P. (2016). Brand hate. *Journal of Product & Brand Management*, 25 (1), 11-25.

Zeine, A., Boglarsky, R., Blessinger, C.A., Hamlet, M.T. et al. (2011). Organizational Culture in Higher Education Organizational Culture in Higher Education (In: H. Kazeroony, *The Strategic Management of Higher Education Institutions: Serving students as customers for Institutional Growth*, 19-38). New York, NY: Business Expert Press LLC.

Σιώμκος, Γ. & Βασιλακοπούλου, Α. (2005). *Εφαρμογή μεθόδων ανάλυσης στην έρευνα αγοράς*. Θεσσαλονίκη: Σταμούλης.

Τζωρτζάκης, Κ. & Τζωρτζάκη, Α.Μ. (2007). *Οργάνωση & Διοίκηση: Το Management της νέας εποχής* (4^η έκδοση). Αθήνα: Εκδόσεις Rossili.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

Ερωτηματολόγιο

«Investigating Employers' Branding factors» Survey administrator: Mpertou Lina	
Data collection by the researcher, will be used only for research purpose. Note that, there is no right or wrong answer, only answers based on your perception. So, feel free to pick whichever choice fits you the best. (*) Every survey's field following, is mandatory Estimated completion time: 9'-12'	
1st CATEGORY: Demographic data	
1.1 Gender (1=Male, 2=Female)	
1.2 Age group (1=19-29, 2=30-39, 3=40-49, 4=50-59, 5=60+)	
1.3 Education (1=High School [Λύκειο], 2=University [Πανεπιστήμιο], 3=Bachelor + Master title, 4=PhD title)	
1.4 Job position (1=Staff, 2=Team Leader, 3=Supervisor, 4=Manager, 5=Senior Manager, 6=Director)	
1.5 Marital status (1=Single, 2=Married, 3=In a relationship, 4=Divorced, 5=Widow)	
1.6 Annual income (1=up to €10.000, 2=€10.001 to €15.000, 3=€15.001 to €20.000, 4=€20.001 to €30.000, 5=€30.001 to €40.000, 6=above €40.000)	
2nd CATEGORY: Employer Branding factors	
According to your own perception, please choose the degree every factor contributes the most, to the level of a successful Employer Branding ("1 to 6" represents "less to most")	
1. Prestigious employer	
2. Attractive employer	
3. Employer reflects my self-image	
4. Employer practices lots of corporate social responsibility	
5. Employer's image to the general public	
6. Employer enjoys a positive reputation	
7. Employer's type of industry	
8. Employer's ability to differentiate itself from competitors	

9. Employer's website is attractive and comprehensive	
10. Employer is market leader	
11. Employer's scope of international operations	
12. Employer's range of products and services offerings	
13. Employer's vision, mission and core values	
14. Employer's country of origin	
15. Employer cares about my well-being	
16. Employer adopts Teamwork and team spirit practices	
17. Favorable relationships among existing employees	
18. Existing employees convey positive image about the employer to the general public	
19. Employer's Management Style and his interaction with employees	
20. Employer's branded products match my personality	
21. Employer's ability to fulfill obligations towards employees	
22. Employer offers appropriate salary scheme	
23. Employer offers fair rewards and bonus systems	
24. Employer offers appropriate compensation benefits	
25. Employer adopts sense of workplace empathy and compassion	
26. The working environment is democratic and employees' opinions are counted	
27. Employer has a pleasant working place	
28. Employer adopts a supportive corporate culture	
29. Employer offers fair holidays	
30. Employer offers appropriate retirement packages	
31. Employer adopts dynamic business process	
32. Employer allows a work-life balance	
33. Employer offers industrial Health and Safety programs	
34. Employer offers long-term career progress opportunities	
35. Employer offers jobs with task variety and opportunities to learn	
36. Employer offers challenging opportunities to grow and learn	
37. Employer offers training and development opportunities	
38. Employer offers opportunities for promotion and recognition	
39. Employer offers clearly defined roles for growth and development	
40. Employer offers global assignment opportunities	
41. Employer utilizes employees' knowledge and skills	
42. Employer offers objective evaluation for the work, accompanied with a feedback for development	
43. Employer offers job security that allows future growth	

Πίνακες ανάλυσης

Correlation Matrix

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31	32	33	34	35	36	37	38	39	40	41	42	43				
1	1	,7	,6	,5	,7	,7	,4	,4	,5	,4	,5	,2	,4	,2	,5	,5	,5	,6	,4	,2	,5	,6	,5	,5	,5	,5	,6	,5	,6	,5	,4	,4	,5	,4	,4	,5	,4	,4	,5	,3	,4	,5	,4				
2	,7	1	,6	,3	,5	,4	,4	,2	,4	,2	,3	,2	,3	,2	,3	,3	,4	,6	,4	,2	,4	,5	,4	,4	,4	,5	,5	,5	,5	,3	,3	,4	,4	,4	,3	,3	,3	,3	,2	,2	,4	,3					
3	,6	,6	1	,6	,5	,5	,3	,4	,5	,4	,5	,2	,4	,2	,5	,5	,5	,6	,6	,3	,5	,5	,5	,5	,5	,5	,5	,6	,5	,5	,4	,4	,5	,4	,5	,5	,5	,4	,4	,3	,4	,3	,5	,4			
4	,5	,3	,6	1	,5	,5	,1	,4	,5	,4	,4	,4	,4	,5	,2	,4	,5	,3	,4	,5	,4	,4	,4	,3	,4	,5	,5	,4	,5	,4	,3	,3	,4	,5	,3	,3	,4	,4	,3	,3	,2	,4	,4	,5			
5	,7	,5	,5	,5	1	,8	,4	,4	,4	,4	,4	,4	,3	,4	,2	,4	,4	,4	,5	,4	,2	,5	,5	,4	,5	,5	,4	,5	,5	,5	,5	,5	,5	,4	,5	,4	,3	,4	,4	,4	,5	,3	,4	,4	,5		
6	,7	,4	,5	,5	,8	1	,4	,5	,5	,4	,4	,2	,5	,1	,5	,5	,5	,6	,5	,2	,5	,5	,5	,5	,5	,5	,4	,5	,5	,4	,5	,5	,4	,6	,4	,4	,5	,5	,5	,5	,5	,4	,4	,4	,5		
7	,4	,4	,3	,1	,4	,4	1	,2	,2	,2	,4	,3	,2	,3	,4	,4	,3	,3	,3	,2	,4	,4	,3	,3	,3	,3	,3	,3	,3	,4	,4	,4	,4	,3	,4	,4	,4	,4	,4	,4	,4	,4	,3	,3	,2		
8	,4	,2	,4	,4	,4	,5	,2	1	,6	,6	,5	,4	,6	,1	,5	,6	,5	,5	,6	,5	,6	,5	,6	,5	,6	,5	,5	,6	,5	,4	,5	,6	,5	,5	,5	,6	,6	,6	,6	,6	,6	,6	,6	,6	,5		
9	,5	,4	,5	,5	,4	,5	,2	,6	1	,4	,5	,4	,5	,2	,4	,6	,5	,5	,5	,5	,6	,5	,5	,5	,5	,5	,6	,5	,4	,4	,4	,5	,5	,5	,5	,5	,5	,5	,5	,4	,3	,5	,5	,5			
10	,4	,2	,4	,4	,4	,4	,2	,6	,4	1	,6	,3	,4	,2	,4	,4	,5	,4	,4	,5	,4	,4	,5	,4	,4	,4	,4	,4	,5	,4	,2	,2	,4	,3	,3	,4	,4	,5	,4	,5	,5	,5	,4	,4	,4		
11	,5	,3	,5	,4	,4	,4	,4	,5	,5	,6	1	,4	,5	,3	,4	,6	,5	,4	,4	,5	,5	,5	,6	,4	,5	,5	,5	,5	,4	,3	,3	,5	,4	,3	,4	,5	,5	,5	,5	,5	,5	,5	,6	,5	,4		
12	,2	,2	,2	,4	,3	,2	,3	,4	,4	,3	,4	1	,4	,2	,1	,3	,3	,2	,2	,4	,3	,2	,2	,2	,2	,2	,2	,2	,2	,2	,3	,4	,3	,3	,3	,2	,2	,2	,2	,2	,2	,2	,4	,3	,2		
13	,4	,3	,4	,5	,4	,5	,2	,6	,5	,4	,5	,4	1	,1	,4	,6	,4	,4	,5	,4	,5	,5	,5	,5	,6	,6	,4	,6	,4	,5	,5	,4	,6	,4	,4	,4	,5	,5	,4	,4	,5	,5	,4	,5			
14	,2	,2	,2	,2	,2	,1	,3	,1	,2	,2	,2	,3	,2	1	,2	,2	,1	,2	,1	,4	,2	,2	,1	,2	,1	,1	,1	,1	,2	,1	,2	,2	,2	,2	,2	,2	,2	,2	,2	,1	,1	,2	,2	,1			
15	,5	,3	,5	,4	,4	,5	,4	,5	,4	,4	,4	,1	,4	,2	1	,6	,5	,6	,7	,2	,7	,7	,6	,6	,6	,5	,5	,6	,6	,5	,4	,6	,5	,5	,6	,5	,6	,6	,6	,6	,6	,3	,6	,6			
16	,5	,3	,5	,5	,4	,5	,4	,6	,6	,4	,6	,3	,6	,2	,6	1	,5	,6	,7	,3	,7	,6	,6	,6	,7	,6	,6	,7	,6	,7	,7	,6	,5	,5	,6	,5	,6	,7	,7	,7	,6	,7	,5	,7			
17	,5	,4	,5	,3	,4	,5	,3	,5	,5	,5	,5	,3	,4	,1	,5	,5	1	,6	,5	,2	,5	,5	,5	,4	,4	,4	,5	,4	,4	,3	,4	,4	,4	,4	,4	,4	,4	,4	,4	,4	,5	,2	,3	,5			
18	,6	,6	,6	,4	,5	,6	,3	,5	,5	,4	,4	,2	,4	,2	,6	,6	,6	1	,7	,3	,6	,6	,5	,5	,6	,5	,6	,6	,6	,5	,4	,5	,5	,6	,6	,6	,5	,5	,6	,5	,6	,4	,5	,6			
19	,4	,4	,6	,5	,4	,5	,3	,6	,5	,4	,4	,2	,5	,1	,7	,7	,5	,7	1	,4	,7	,7	,6	,6	,7	,6	,6	,7	,6	,6	,5	,6	,6	,5	,6	,6	,7	,7	,7	,7	,7	,7	,5	,7			
20	,2	,2	,3	,4	,2	,2	,5	,5	,5	,5	,4	,4	,2	,3	,2	,3	,4	1	,3	,3	,4	,3	,3	,4	,3	,3	,4	,2	,3	,5	,3	,4	,3	,3	,3	,3	,3	,3	,3	,3	,3	,3	,3	,3			
21	,5	,4	,5	,4	,5	,4	,6	,6	,4	,5	,3	,5	,2	,7	,7	,5	,6	,7	1	,8	,7	,7	,7	,6	,7	,7	,7	,7	,5	,8	,6	,7	,7	,7	,8	,7	,7	,7	,5	,8	,8	,7					

Table with 9 rows of data and 100 columns. The first 90 columns contain numerical values (e.g., 2, 44, 79, 42, 19, 77, 54, 82, 23, 00, 85, 53, 17, 08, 81, 29, 55, 51, 74, 05, 38, 30, 00, 34, 59, 18, 19, 24, 46, 82, 46, 69, 84, 62, 91, 01, 07, 63, 56, 51, 06, 62, 09, 60). The last 10 columns (91-100) contain the text 'Sig. (1-tailed)'.

Table with multiple rows and columns of numerical data, likely representing a grid of values or a coordinate system. The data is organized in a structured grid format.

3	,25	-	-	,07	,02	,05	-	-	,01	-	-	,15	,072	-,116	-	,09	,15	-	-	,26	-	-	,23	-	,09	,07	,21	-	-	,06	-	-	,93	-	-	,00	,10	-	,09	-	-				
5	8	,04	,25	5	3	3	,08	,22	5	,00	,25	8			,06	7	6	,04	,04	2	,02	,03	,08	9	,11	5	5	7	,10	,05	,07	7	,18	,20	7 ^a	,48	,00	2	3	,08	4	,37	,02		
		6	1				9	7		2	2				3		9	2		8	9	2		4		9	8	3		3	6		0	9			5		7	1					
3	-	-	,05	-	,08	,03	-	-	-	,15	,02	,219	-,016	,15	-	,12	,11	-	-	,08	,03	-	,00	-	,03	,05	-	,31	-	-	,15	,09	-	,93	-	-	,09	-	-	,14	,10				
6	,36	,05	3	,16	1	2	,08	,02	,03	,05	1	3			9	,20	5	7	,12	,08	4	7	,12	4	,17	9	2	,14	0	,13	,00	,13	5	6	,48	8 ^a	,32	,29	4	,07	,05	9	7		
		3	4	9			7	0	5	3					2		9	6		5	5		5		6		2	1	0		0		6	7		2	6								
3	,39	,18	-	-	,07	-	,18	,07	,05	,11	-	,15	-,188	-,397	,13	,18	-	,03	,22	,14	-	-	,12	,22	,08	-	-	,14	-	,10	-	,19	-	-	-	,91	-	-	,19	-	-	-	-		
7	6	3	,16	,02	5	,25	1	2	5	3	,18	9			2	1	,06	2	4	5	,25	,15	4	1	8	,24	,17	0	,27	6	,27	1	,04	,13	,00	,32	6 ^a	,44	,02	6	,02	,31	,10		
		7	1		9				4						7				0	4		0	4		5	2	7		5		1	0	9	6		3	2		7	3	7				
3	-	,01	,13	,17	-	,09	-	,08	,00	-	,17	-	,021	,403	-	-	-	-	-	,18	,22	-	-	,01	-	,15	-	-	,21	,08	-	-	,00	-	-	,93	-	-	-	,36	,03				
8	,07	2	5	0	,16	5	,12	2	1	,09	9	,13			,29	,09	,05	,07	,09	,02	1	1	,25	,17	2	,14	0	,01	,00	2	1	,04	,11	,18	2	,29	,44	0 ^a	,25	,08	,22	9	7		
		7		4	5		1	0							6	4	0	4	8	1		7	3	0	9	6		1	7	3	7	3	7	3	6	4	9								
3	-	-	,04	-	-	,13	-	-	,01	-	,05	,24	,198	,140	-	-	-	-	,00	,06	-	-	,10	-	,16	,17	-	,23	-	-	,06	-	-	,10	,09	-	-	,94	-	-	-	,02			
9	,04	,12	4	,09	,00	1	,07	,08	1	,13	3	5			,05	,05	,15	,06	,11	9	3	,13	,04	1	,05	8	8	,02	1	,31	,04	7	,04	,27	3	4	,02	,25	9 ^a	,34	,05	,35	5		
		2	4	2	5	8	8	5							4	7	0	8	8		0	4	0		6	4	3		8	0		2	6		8	7	7								
4	,18	-	-	,08	,10	-	,03	-	,18	,06	-	-	,048	-,191	,17	,03	,22	,07	,12	-	,00	-	,13	,00	-	-	,03	-	-	,18	,11	-	-	,19	-	-	,92	-	,06	-					
0	1	,09	,08	3	4	,25	8	,14	9	0	,32	,11			3	4	1	5	8	,14	6	,01	7	3	,01	,05	,24	8	,10	,02	,23	0	5	,05	,08	,07	6	,08	,34	6 ^a	,17	5	,10		
		0	7		6	5	7	6										3	0		0		6	3	2	6	1	4		4	5	2	4	8	7	9									
4	,09	,03	,03	,03	,00	,02	,31	-	,05	,04	-	-	-,064	-,146	-	,06	,23	-	,06	,10	-	,22	-	-	-	,15	-	,06	-	,09	-	,03	,04	,18	,09	-	-	-	-	,95	-	-			
1	1	5	4	1	0	5	5	,07	4	4	,17	,17			,17	3	2	,10	7	7	,26	4	,03	,03	,06	7	,14	2	,31	3	,09	0	3	6	4	,05	,02	,22	,05	,17	2 ^a	,17	,10		
						9	9								4		7		5	2	7	4	3	4	2		3	4	2		6	7	9	7	7	8	2								
4	-	-	,16	-	-	,18	-	,00	,07	,08	,27	,04	-,113	,248	-	-	-	-	,03	-	-	,19	-	-	,25	-	,09	-	,16	,20	,02	-	,14	-	-	,14	-	,36	-	,06	-	,91	-		
2	,28	,05	0	,00	,12	8	,04	2	1	9	1	8			,08	,38	,10	,02	9	,21	,11	4	,00	,26	4	,24	3	,22	5	4	4	,19	2	,03	,37	9	,31	9	,35	5	,17	6 ^a	,03		
		3	4	7	4	8									2	1	7	6	7	9	6	7	2		8		2		8		0	7	3	7	8	1									
4	-	,15	,09	-	,00	-	,02	,13	-	,02	,03	-	,187	-,087	,11	-	-	-	,06	,11	,19	-	-	-	,06	,15	-	,15	-	,14	-	-	-	-	,10	-	,03	,02	-	-	-	,96			
3	,09	5	1	,14	4	,14	8	4	,06	4	9	,11			2	,06	,07	,10	,19	7	4	4	,19	,14	,16	7	8	,14	3	,14	9	,04	,15	,23	,02	7	,10	7	5	,10	,10	,03	0 ^a		
		7		2	0		0								4	0	2	4				3	3	4		3	9		5	1	6	1	7		9	2	1								

a.
Measures
of
Sampling
Adequacy(
MSA)