

ΔΙΑΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΑΚΟ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ



ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**«Τακτικές υλοποίησης στρατηγικών αποφάσεων: Η οπτική των εργαζομένων»**

Άρτεμις Κονταξή

A.M. 23117008

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Λαμπάκη Αντωνία

Αθήνα

Φεβρουάριος 2020

## Υπεύθυνη Δήλωση εναντίον λογοκλοπής

Δηλώνω υπεύθυνα ότι η συγκεκριμένη μεταπτυχιακή εργασία για τη λήψη του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων, έχει συγγραφεί από εμένα προσωπικά και δεν έχει υποβληθεί ούτε έχει εγκριθεί στο πλαίσιο κάποιου άλλου μεταπτυχιακού ή προπτυχιακού τίτλου σπουδών, στην Ελλάδα ή στο εξωτερικό.

Η εργασία αυτή έχοντας εκπονηθεί από εμένα, αντιπροσωπεύει τις προσωπικές μου απόψεις επί του θέματος. Οι πηγές στις οποίες ανέτρεξα για την εκπόνηση της συγκεκριμένης μεταπτυχιακής αναφέρονται στο σύνολό τους, δίνοντας πλήρεις αναφορές στους συγγραφείς, συμπεριλαμβανομένων και των πηγών που ενδεχομένως χρησιμοποιήθηκαν από το διαδίκτυο».

**Όνοματεπώνυμο**

**Άρτεμις Κονταξή**

**Υπογραφή**



## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα. Λαμπάκη Αντωνία, για την υπομονή και την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, αναθέτοντάς μου την παρούσα εργασία, καθώς και για τα ερεθίσματα που μου προσέφερε κατά τη διδασκαλία του μαθήματός της, κεντρίζοντάς μου το ενδιαφέρον προκειμένου να ασχοληθώ με το συγκεκριμένο αντικείμενο διπλωματικής.

Θερμές ευχαριστίες θα ήθελα επίσης να απευθύνω στην οικογένειά μου, τους συναδέλφους μου και τους φίλους μου για την αμέριστη συμπαράσταση κατά τη φοίτησή μου στο Athens MBA, για τη βοήθειά τους, την υπομονή τους και την πίστη τους στις ικανότητές μου. Εύχομαι σε όλους ξεχωριστά κάθε μελλοντική επιτυχία, προσωπική και επαγγελματική.

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ.....	4
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ .....	6
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	6
ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....	9
ABSTRACT .....	13
1. Εισαγωγή.....	16
2. Ανάλυση βασικών εννοιών .....	19
2.1 Πλαίσιο .....	19
2.2 Οριοθέτηση .....	24
2.3 Διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας .....	25
3. Βιβλιογραφική ανασκόπηση.....	27
3.1 Έννοια της υλοποίησης .....	27
3.2 Η στρατηγική απόφαση.....	35
3.3 Η υλοποίηση στρατηγικών αποφάσεων .....	37
3.4 Η επιτυχία της υλοποίησης .....	44
3.5 Συμβολή επιτυχούς υλοποίησης στην απόδοση της εταιρείας.....	58
3.6 Μέτρηση της επιτυχίας υλοποίησης.....	62
4. Διατύπωση υποθέσεων.....	73
4.1 Κενό βιβλιογραφίας .....	73
4.2 Μοντέλο έρευνας.....	75
4.3 Υποθέσεις .....	76
5. Μεθοδολογία Έρευνας.....	82
5.1 Διαδικασία Έρευνας .....	82
5.2 Ερωτηματολόγιο.....	83
5.3 Δείγμα Έρευνας .....	83
5.4 Ανεξάρτητες μεταβλητές.....	85
6. Στατιστική Ανάλυση .....	88
6.1 Statgraphics .....	88
6.2 Ανάλυση Παλινδρόμησης (Regression Analysis).....	88
7. Συζήτηση .....	104
7.1 Σύνδεση ποσοτικών και θεωρητικών στοιχείων.....	104

7.2 Συμπεράσματα .....	107
8. Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία .....	109
9. Παράρτημα Ι ερωτηματολόγιο.....	113
10. Παράρτημα ΙΙ Αποτελέσματα παλινδρομήσεων.....	122

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΣΧΗΜΑΤΩΝ

Σχήμα 1: Το πλαίσιο των Επτά Σίγμα (7S) της McKinsey .....	28
Σχήμα 2: Σχέση Πόρων – Ικανοτήτων – Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.....	34
Σχήμα 3: Η υλοποίηση στρατηγικής απόφασης ως σύνδεσμος μεταξύ Σχεδιασμού – Αποτελεσμάτων .....	57
Σχήμα 4: Οι τέσσερις συνιστώσες της Τεχνικής της Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard) .....	66
Σχήμα 5: Διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης (Benchmarking).....	69
Σχήμα 6: Εννοιολογικό μοντέλο αποτύπωσης των υποθέσεων .....	81

## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Αρχέτυπα οργανωτικής δομής .....	31
Πίνακας 2: Πλεονεκτήματα της υλοποίησης της στρατηγικής απόφασης .....	39
Πίνακας 3: Μελέτες για τις τακτικές υλοποίησης επιχειρηματικών στρατηγικών αποφάσεων.....	47
Πίνακας 4: Σχεδιαγραμματική απεικόνιση των ποσοστών επιτυχίας της υλοποίησης των επιχειρηματικών στρατηγικών αποφάσεων.....	47
Πίνακας 5: Correlations .....	90
Πίνακας 6: Summary Statistics .....	91
Πίνακας 7: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για την επιτυχία .....	93
Πίνακας 8: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για την υιοθέτηση.....	94
Πίνακας 9: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για την οικονομική αποτελεσματικότητα .....	95
Πίνακας 10: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για την ποιότητα .....	97
Πίνακας 11: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για τη συμφωνία.....	98
Πίνακας 12: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για τη δέσμευση .....	99

Πίνακας 13: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για την εσωτερική υποκίνηση .....	101
Πίνακας 14: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για την εξωτερική υποκίνηση .....	102
Πίνακας 15: Συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων παλινδρομήσεων (P-Value) ....	103
Πίνακας 16: Ανάλυση Παλινδρόμησης – 4 Tactics vs. Success .....	122
Πίνακας 17: ANOVA – 4 Tactics vs. Success.....	122
Πίνακας 18: Ανάλυση Παλινδρόμησης – 3 Tactics vs. Success .....	123
Πίνακας 19: ANOVA – 3 Tactics vs. Success.....	123
Πίνακας 20: Ανάλυση Παλινδρόμησης – 2 Tactics vs. Success .....	124
Πίνακας 21: ANOVA – 2 Tactics vs. Success.....	124
Πίνακας 22: Ανάλυση Παλινδρόμησης – Edict vs. Success .....	125
Πίνακας 23: ANOVA – Edict vs. Success.....	125
Πίνακας 24: Ανάλυση Παλινδρόμησης – 4 Tactics vs. Adoption.....	126
Πίνακας 25: ANOVA – 4 Tactics vs. Adoption .....	126
Πίνακας 26: Ανάλυση Παλινδρόμησης – 3 Tactics vs. Adoption.....	127
Πίνακας 27: ANOVA – 3 Tactics vs. Adoption .....	127
Πίνακας 28: Ανάλυση Παλινδρόμησης – 2 Tactics vs. Adoption.....	128
Πίνακας 29: ANOVA – 2 Tactics vs. Adoption .....	128
Πίνακας 30: Ανάλυση Παλινδρόμησης – Participation vs. Adoption .....	129
Πίνακας 31: ANOVA – Participation vs. Adoption .....	129
Πίνακας 32: Ανάλυση Παλινδρόμησης – 4 Tactics vs. Economical Efficiency.....	130
Πίνακας 33: ANOVA – 4 Tactics vs. Economical Efficiency .....	130
Πίνακας 34: Ανάλυση Παλινδρόμησης – 3 Tactics vs. Economical Efficiency.....	131
Πίνακας 35: ANOVA – 3 Tactics vs. Economical Efficiency .....	131
Πίνακας 36: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 2 Tactics vs. Economical Efficiency .....	132
Πίνακας 37: ANOVA - 2 Tactics vs. Economical Efficiency .....	132
Πίνακας 38: Ανάλυση Παλινδρόμησης - Participation vs. Economical Efficiency.....	133
Πίνακας 39: ANOVA - Participation vs. Economical Efficiency .....	133

Πίνακας 40: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 4 Tactics vs. Quality.....	134
Πίνακας 41: ANOVA – 4 Tactics vs. Quality .....	134
Πίνακας 42: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 3 Tactics vs. Quality.....	135
Πίνακας 43: ANOVA - 3 Tactics vs. Quality .....	135
Πίνακας 44: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 4 Tactics vs. Consensus .....	136
Πίνακας 45: ANOVA - 4 Tactics vs. Consensus.....	136
Πίνακας 46: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 3 Tactics vs. Consensus .....	137
Πίνακας 47: ANOVA - 3 Tactics vs. Consensus.....	137
Πίνακας 48: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 4 Tactics vs. Commitment.....	138
Πίνακας 49: ANOVA - 4 Tactics vs. Commitment .....	138
Πίνακας 50: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 3 Tactics vs. Commitment.....	139
Πίνακας 51: ANOVA - 3 Tactics vs. Commitment .....	139
Πίνακας 52: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 2 Tactics vs. Commitment .....	140
Πίνακας 53: ANOVA - 2 Tactics vs. Commitment .....	140
Πίνακας 54: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 4 Tactics vs. Internal Motivation.....	141
Πίνακας 55: ANOVA - 4 Tactics vs. Internal Commitment.....	141
Πίνακας 56: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 3 Tactics vs. Internal Motivation.....	142
Πίνακας 57: ANOVA - 3 Tactics vs. Internal Motivation .....	142
Πίνακας 58: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 2 Tactics vs. Internal Motivation.....	143
Πίνακας 59: ANOVA - 2 Tactics vs. Internal Motivation .....	143
Πίνακας 60: Ανάλυση Παλινδρόμησης - Participation vs. Internal Motivation .....	144
Πίνακας 61: ANOVA - Participation vs. Internal Motivation .....	144
Πίνακας 62: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 4 Tactics vs. External Motivation .....	145
Πίνακας 63: ANOVA - 4 Tactics vs. External Motivation.....	145
Πίνακας 64: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 3 Tactics vs. External Motivation .....	146
Πίνακας 65: ANOVA - 3 Tactics vs. External Motivation.....	146



## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία λαμβάνει χώρα στα πλαίσια του Διατμηματικού Μεταπτυχιακού Προγράμματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών και του Εθνικού Μετσόβιου Πολυτεχνείου. Η εργασία έχει ως αντικείμενο την ανάλυση της επιτυχίας της υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων από την οπτική των εργαζομένων, με σκοπό να εξαχθούν ορισμένα συμπεράσματα σχετικά με το ποιοι είναι οι παράγοντες που ασκούν στατιστικά σημαντική επίδραση στην επιτυχία της υλοποίησης και επομένως στη βελτιστοποίηση της κερδοφορίας και την επιτάχυνση της ανάπτυξης της εταιρείας.

Σκοπός της είναι να εξετάσει τη σημασία της αντίληψης των εργαζόμενων σχετικά με τις τακτικές εφαρμογές των στρατηγικών αποφάσεων και να προσεγγίσει το βαθμό στον οποίο επηρεάζει την επιτυχία της έκβασης της εκάστοτε υλοποίησης. Ο τρόπος με τον οποίο οι εργαζόμενοι αντιλαμβάνονται τις μεθόδους πραγμάτωσης των επιχειρηματικών στρατηγικών μπορεί να συμβάλει θετικά στην αναπροσαρμογή του τρόπου υλοποίησης με κριτήριο την αποτελεσματικότητα και την ουσιαστική επίδραση στην απόδοση της εταιρείας.

Η βαθύτερη έρευνα και κατανόηση της κριτικής των εργαζόμενων αναφορικά με το ποιες στρατηγικές πρέπει να ακολουθηθούν, με ποια μέθοδο υλοποίησης και με ποια σειρά προτεραιότητας είναι ικανή να αποτελέσει ένα θεμελιώδες εργαλείο για την βέλτιστη διεξαγωγή του επιχειρηματικού σχεδιασμού, την ενδυνάμωση των διαλεκτικών σχέσεων μεταξύ προϊσταμένων και υφισταμένων, τη συνεργασία και την επικοινωνία μεταξύ τους καθώς και την εξασφάλιση της επιτυχημένης υλοποίησης μιας στρατηγικής απόφασης.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις αναπτύσσονται και δραστηριοποιούνται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον με πληθώρα προκλήσεων που τους επιβάλλει τη λήψη και υλοποίηση στρατηγικών αποφάσεων. Οι εργαζόμενοι των επιχειρήσεων αποτελούν τον

καθοριστικό παράγοντα για τον χαρακτηρισμό της υλοποίησης της εκάστοτε στρατηγικής απόφασης ως επιτυχημένης, καθώς καλούνται να την εφαρμόσουν με τέτοιο τρόπο ώστε να συμβάλλει στην αύξηση της απόδοσης της εταιρίας και την βελτίωση της θέσης της στην αγορά.

Η συγκεκριμένη διπλωματική εργασία, μέσα από τη θεωρητική ανασκόπηση των επιμέρους εννοιών, τη διατύπωση υποθέσεων και τη χρήση της μεθόδου του ερωτηματολογίου και του εργαλείου Statgraphics για τη στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων, αναλύει το ρόλο των εργαζομένων στις τακτικές υλοποίησης στρατηγικών αποφάσεων και τη σημασία της επιτυχίας για την υλοποίηση καθαυτή και την εταιρία συνολικά.

Χρησιμοποιώντας ως εργαλεία τις γνωστές μεθόδους ανάλυσης συσχέτισης και περιγραφής της σχέσης μεταξύ δύο ή περισσότερων μεταβλητών και συγκεκριμένα την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης (Regression Analysis) πραγματοποιήθηκε καταχώριση των δεδομένων στο στατιστικό πακέτο Stat graphics και εν συνεχεία ερμηνεία των αποτελεσμάτων, εστιάζοντας κυρίως στα στατιστικά σημαντικά δεδομένα με βάση τις εκάστοτε υποθέσεις που διατυπώνονται στο τέταρτο κεφάλαιο.

Σ' αυτό το πλαίσιο, η μεθοδολογία που ακολουθείται βασίζεται σε μετρήσιμες υποθέσεις και ποσοτικά αποτελέσματα που χρησιμοποιούνται για την διεξαγωγή των συμπερασμάτων. Τελικός στόχος είναι η ανάδειξη της αξίας των τακτικών υλοποίησης στρατηγικών αποφάσεων από την οπτική των εργαζομένων και της γενικότερης σημασίας τους για την θετική πορεία της επιχείρησης και την εξασφάλιση της αναπτυξιακής της πορείας.

Η εκπόνηση της εργασίας επιδιώκει να δώσει στοιχεία και κατευθυντήριες γραμμές σε μία σύγχρονη εταιρεία που επιχειρηματικό σκοπό θα έχει τη συνεχή εξέλιξη, κερδοφορία και επέκταση σε νέες αγορές. Ειδικότερα, στόχος της είναι να συμβάλλει στο στρατηγικό σχέδιο μίας επιχείρησης, έτσι ώστε στηριζόμενη στα εξαγόμενα πορίσματα και κατανοώντας τη στατιστική επίδραση ορισμένων μεταβλητών -όπως η τακτική που χρησιμοποιήθηκε για την υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης- στη γενικότερη

επιτυχία και την ποιότητα της υλοποίησης, να πετύχει την κατάλληλη αξιοποίηση του εργατικού της δυναμικού και τη μεγιστοποίηση των κερδών της.

Άλλωστε, είναι πολύ σημαντικό για μια εταιρεία που δραστηριοποιείται σε ένα κλάδο, να έχει σχηματίσει άποψη για την ανταπόκριση των εργαζομένων της στο στρατηγικό της πλάνο, έτσι ώστε να δύναται να προβλέψει την έκβαση των σχεδίων της και να λειτουργεί με ρεαλιστικούς και ανταγωνιστικούς όρους σε σχέση με τις ομοειδείς της επιχειρήσεις. Ο στόχος της θα είναι η μέγιστη εξυπηρέτηση των πελατών, μέσα από την επιτυχή πορεία της στον τομέα που δραστηριοποιείται, καθώς και η εξασφάλιση της επιτυχίας των στόχων της με διόρθωση των αδυναμιών της και προσαρμογή του σχεδιασμού της.

Συγκεκριμένα η παρούσα εργασία εξετάζει τα εξής σημεία :

- Υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων από τους εργαζόμενους
- Αξιολόγηση της στρατηγικής απόφασης από τους εργαζόμενους
- Γνώμη των εργαζόμενων για την αναγκαιότητα της απόφασης
- Άποψη των εργαζόμενων για τη σημασία της στρατηγικής απόφασης
- Αντίληψη των τακτικών υλοποίησης από τους εργαζόμενους
- Αξιολόγηση των τακτικών υλοποίησης των στρατηγικών από τους εργαζόμενους
- Ενδεχόμενη διαφωνία των εργαζόμενων σχετικά με τις τακτικές υλοποίησης
- Επίδραση της οπτικής των εργαζόμενων στην επιτυχία της υλοποίησης

Τα ερωτήματα που τίθενται εν προκειμένω είναι τα εξής :

- Με ποιον τρόπο οι εργαζόμενοι υλοποιούν τις στρατηγικές αποφάσεις;
- Πώς κατανοούν τις συγκεκριμένες τακτικές υλοποίησης;
- Ποια είναι η γνώμη τους σχετικά με τις τακτικές αυτές;

- Ποια αξιολογούν ως αποτελεσματικότερη;
- Πώς η γνώμη των εργαζόμενων συμβάλλει στην επιτυχία της υλοποίησης;
- Με ποιον τρόπο η οπτική τους και η επιτυχής υλοποίηση από μέρους τους επιδρά θετικά στην απόδοση της επιχείρησης;

Με βάση τα ως άνω σημεία εξέτασης και τα ερωτήματα που καλούνται να απαντηθούν καταγράφονται και οι συγκεκριμένοι στόχοι της διπλωματικής εργασίας:

- Κάλυψη των ερευνητικών κενών και περαιτέρω ανάλυση της σκοπιάς των εργαζομένων
- Βαθύτερη κατανόηση και εντοπισμός αιτιών που ενδεχομένως οδηγούν σε αποτυχημένη υλοποίηση μίας στρατηγικής απόφασης
- Ανάδειξη της οπτικής γωνίας των εργαζόμενων ως χρήσιμου εργαλείου που ενισχύει την πιθανότητα επιτυχούς υλοποίησης στρατηγικών αποφάσεων
- Εξέταση της συμβολής του ως άνω εργαλείου στην αναπτυξιακή πορεία της επιχείρησης
- Εξήγηση της σημασίας της αξιολόγησης των τακτικών υλοποίησης εκ μέρους των εργαζόμενων

## ABSTRACT

The present thesis takes place in the framework of the Interdisciplinary Postgraduate Program in Organization and Business Administration of the Athens University of Economics and Business and the National Technical University of Athens. The purpose of this research is to analyze the success of the implementation of strategic decisions from the perspective of employees, in order to draw some conclusions about which factors have a statistically significant influence on the success of the implementation and thus on the optimization of profitability and performance, as well as on the growth of the company.

Its purpose is to examine the importance of the employees' perception of the tactics of strategic decision-making and to assess the extent to which it affects the success of the outcome of each implementation. The way employees perceive the methods of implementing business strategies can contribute positively to the adjustment of the way they are implemented based on the effectiveness and positive impact on the company's performance.

In-depth research and understanding of employees' critique of what strategies should be followed, with what implementation method and in what order of priority, is a fundamental tool for optimizing business planning, enhancing the dialectical relationships between bosses and employees, the cooperation and mutual communication with each other as well as ensuring the successful implementation of a strategic decision.

Modern businesses are developing and operating in an ever-changing environment with a multitude of challenges that require them to make and implement strategic decisions. Business employees are a key factor in qualifying the implementation of each strategic decision as successful, as they are asked to implement it in a way that contributes to enhancing the company's performance and improving its market position.

This thesis, through the theoretical overview of the individual concepts, the formulation of hypotheses and the use of the questionnaire method and the Stat graphics tool for

statistical analysis of results, analyzes the role of employees in strategic decision making tactics and the importance of success for the implementation itself and the company as a whole.

Using the well-known methods of correlation analysis and description of the relationship between two or more variables, in particular regression analysis, the data were recorded in the Stat graphics statistical package and subsequently interpreted with the results based on the citation statistics and the hypotheses referred to in Chapter Four.

In this context, the methodology used is based on measurable assumptions and quantitative results used to draw conclusions. The ultimate goal is to highlight the value of tactical implementation tactics from the perspective of employees and their overall importance for the positive course of the company which ensures its growth.

This thesis is designed to provide information and guidelines to a modern company whose business purpose is to continually evolve, profit and expand into new markets. Specifically, it aims to contribute to the strategic plan of a business so that, based on the output findings and the understanding of the statistical impact of certain variables -such as the tactic used to implement the strategic decision- on the overall success and quality of implementation, it can achieve the ultimate utilization of its workforce and maximize its profits.

After all, it is very important for a company operating in an industry to have a view of how its employees respond to its strategic plan so that it can predict the outcome of its plans and operate in realistic and competitive terms with its similar companies. Its goal will be to maximize customer service, through its successful course in the field of activity, as well as to ensure the success of its goals by correcting its weaknesses and adapting its design.

In particular, the present thesis examines the following points:

- Implementation of strategic decisions by employees
- Employees' evaluation of the strategic decision
- Employees' opinion on the necessity of the decision

- Workers' view of the importance of strategic decision making
- Employees' perception of implementation tactics
- Employees' evaluation of the implementation tactics
- Employees' disagreement over implementation tactics
- Impact of employees' perspective on the success of implementation

The questions raised here are:

- How do employees implement strategic decisions?
- How do they understand the specific implementation tactics?
- Which do they rate as most effective?
- Impact of employees' perspective on the success of implementation
- How does the employee's opinion contribute to the success of implementation?
- How do their visualization and successful implementation have a positive impact on the business' performance?

On the basis of the above examination points and the questions to be answered, the specific objectives of the thesis are recorded:

- Cover research gaps and further analyze the view of an employee
- A deeper understanding and identification of the causes that may lead to the failure of a strategic decision
- Highlight the employee's point of view as a useful tool that enhances the likelihood of successful strategic decision-making
- Examine the contribution of this tool to the development of the business
- Explain the importance of evaluating employee implementation tactics

## 1. Εισαγωγή

Οι ορθά δομημένες στρατηγικές παράγουν ορθολογικά αποτελέσματα για την επιχείρηση εφόσον έχουν υλοποιηθεί επιτυχώς. Ωστόσο, δεδομένου ότι η σημασία της υλοποίησης μιας στρατηγικής απόφασης είναι ουσιώδης, η έρευνα που έχει εκπονηθεί αναφορικά με το συγκεκριμένο θέμα είναι ελλιπής (Bonoma & Victoria L. CITTENDEN, 1988). Ο λόγος της έλλειψης μια συνεκτικής έρευνας μπορεί να είναι η ποικιλία των διαφορετικών προσεγγίσεων που χρησιμοποιούνται ενίοτε για την αποσαφήνιση των επιτυχημένων τακτικών υλοποίησης. Το κοινό στοιχείο μεταξύ των διαφόρων προσεγγίσεων είναι η αναφορά στην υλοποίηση ως μία διαδικασία κατά την οποία τίθεται σε λειτουργία ένα σαφώς διαρθρωμένο στρατηγικό σχέδιο (Wind & Robertson, 2006).

Συγκεκριμένα, οι εκάστοτε ερευνητές αποσαφηνίζουν την έννοια της υλοποίησης με χρήση διαφορετικών όρων με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ένας κοινός τόπος για την προσέγγιση της έννοιας. Μεταξύ άλλων, ορισμένοι αρθρογράφοι ορίζουν την υλοποίηση στρατηγικής ως συνώνυμο του ελέγχου και της παρακολούθησης, άλλοι τη συσχετίζουν με την εκτέλεση του στρατηγικού σχεδίου, ενώ υπάρχουν και μερικοί που την αντιλαμβάνονται ως ένα υψηλότερο επίπεδο σχεδιασμού που περιλαμβάνει την κατανομή των πόρων και την επίλυση λειτουργικών ζητημάτων. Ωστόσο, οι έρευνες που έχουν κατά καιρούς διεξαχθεί παρουσιάζουν μία σχετικά ομαλή και απλουστευμένη μετάβαση από την λήψη των στρατηγικών αποφάσεων στην υλοποίησή τους, πράγμα το οποίο χρήζει περαιτέρω ανάλυσης (Raps, 2004). Και αυτό διότι στην πράξη η διαδικασία κατανομής των πόρων και εφαρμογής μιας τέτοιας απόφασης απαιτεί μια σειρά από έμμεσα συναγόμενους ελιγμούς που σε τελική ανάλυση είναι απολύτως κρίσιμοι για την επιχείρηση.

Δεδομένου ότι η εκάστοτε στρατηγική απόφαση αφορά ολόκληρη την εταιρία, τίθεται ένα θεμελιώδες ερώτημα σχετικά με το πώς οι μάνατζερς θα εξασφαλίσουν την ορθή υλοποίησή της από το σύνολο των εργαζομένων. Το γεγονός αυτό ασφαλώς προϋποθέτει την επικοινωνία, ερμηνεία και αναπαράσταση της στρατηγικής απόφασης



από τα υψηλόβαθμα στελέχη στους εργαζόμενους χαμηλότερων βαθμίδων ώστε οι τελευταίοι να προβούν σε υιοθέτηση της απόφασης και εν συνεχεία σε υλοποίηση αυτής. Καθίσταται επομένως σαφές ότι απαραίτητο στοιχείο κάθε προσπάθειας στρατηγικής υλοποίησης είναι μια διαπροσωπική διαδικασία μεταξύ μάνατζερς και εργαζόμενων ώστε να επικοινωνηθεί σωστά η στρατηγική απόφαση που καλούνται να υλοποιήσουν (Hardy, Phillips, & Lawrence, n.d.).

Ωστόσο, είναι μικρή η συμβολή των μέχρι τώρα ερευνητών ως προς την πραγμάτωση της απόφασης καθαυτή και την τακτική που πρέπει ενδεχομένως να ακολουθηθεί για να στεφθεί με επιτυχία η υλοποίηση και να αποφέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα στην εταιρία. Οι μέχρι τώρα διεξαχθείσες έρευνες παρουσιάζουν μια σειρά από διαφορετικές τακτικές στρατηγικού σχεδιασμού και υλοποίησης λαμβάνοντας ενίοτε ως δεδομένη την αποδοχή και τη συναίνεση των προσώπων προς τα οποία αυτές απευθύνονται. Η επιτυχής υλοποίηση των στρατηγικών προϋποθέτει αναμφίβολα τη σύνδεση μεταξύ των σκεπτόμενων την στρατηγική και των υπευθύνων για την υλοποίηση, αφού χωρίς τους τελευταίους η στρατηγική απόφαση παραμένει στο στάδιο της ιδέας, δεν λαμβάνει υπόσταση και δεν συμβάλλει στην ανάπτυξη της επιχειρηματικής μονάδας.

Στο πλαίσιο αυτό, είναι σημαντικό να γίνει προσπάθεια για την κάλυψη των εν λόγω κενών και να διεξαχθεί περαιτέρω έρευνα σχετικά με τις τακτικές υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων εκ μέρους των εργαζομένων. Από την μία πλευρά, είναι απαραίτητη η ύπαρξη ικανών στελεχών που θα καθοδηγούν και θα καθορίζουν τις στρατηγικές αποφάσεις προς υλοποίηση. Οι εργαζόμενοι, όμως από την άλλη, αποτελούν τον σκελετό μιας επιχειρηματικής μονάδας και συνθέτουν την ταυτότητα της επιχείρησης. Η αντίληψή τους για τις στρατηγικές και η άποψή τους για τις τακτικές υλοποίησης μπορεί να αποβεί καθοριστική για το ποια θα είναι εκείνη που τελικά θα επιλεγεί να ακολουθηθεί. Η θεμελιώδης θέση τους στην εταιρεία τους καθιστά ακρογωνιαίο λίθο για την επιτυχημένη μετουσίωση της στρατηγικής απόφασης και τους επιτρέπει να λειτουργούν ως γέφυρα μεταξύ της λήψης και της πραγματοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων.

Για το λόγο αυτό, με την παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρείται να αναδειχθεί ο κρίσιμος ρόλος των εργαζόμενων στην υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων και να διερευνηθούν περαιτέρω ορισμένα κενά σχετικά με τις τακτικές που- αν ακολουθηθούν – θα προσδώσουν θετικό αντίκρισμα στην επιχείρηση στην οποία απασχολούνται. Επιπλέον, επιδιώκεται να αποκαλυφθεί η γενικότερη οπτική των εργαζόμενων αναφορικά με τις εκάστοτε στρατηγικές που καλούνται να υλοποιήσουν, η στάση τους απέναντι στις αποφάσεις που λαμβάνονται εκ των άνω, ο βαθμός στον οποίο τις κατανοούν, τις ασπάζονται, τις υιοθετούν και τις αποδέχονται.

## 2. Ανάλυση βασικών εννοιών

### 2.1 Πλαίσιο

Η υλοποίηση στρατηγικής απόφασης είναι μία πολυπρόσωπη και πολύπλοκη διαδικασία. Περιλαμβάνει στοιχεία όπως εσωτερική και εξωτερική κατανομή των πόρων, ανάθεση διαδικασιών, διαπραγμάτευση, προσπάθεια για επηρεασμό, υιοθέτηση και κοινή αποδοχή της στρατηγικής απόφασης. Η ανάθεση της υλοποίησης εκ μέρους των ανώτερων στελεχών περικλείει ορισμένες τακτικές που έχουν ως στόχο να «εμπλέξουν» τους εργαζόμενους στις διαδικασίες πραγμάτωσης των στρατηγικών, να τους εμψυχήσουν τη γενικότερη φιλοσοφία και το σκοπό που ενδεχομένως θα εξυπηρετήσει μια τέτοια πραγμάτωση, να τους κάμψουν τυχόν αντιστάσεις ως προς την ανάγκη άμεσης υλοποίησης και να τους καταστήσουν θετικά διακείμενους προς μια τέτοια υλοποίηση.

Στην κατεύθυνση αυτή, είναι μικρή η συνεισφορά των ερευνητών αναφορικά με τις τακτικές υλοποίησης στρατηγικής και της εκτίμησης και αξιολόγησής τους εκ μέρους των εργαζόμενων (Furst & Cable, 2008). Κατά τον Nutt, οι προοπτικές της υλοποίησης βελτιώνονται όταν η διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την υλοποίηση και όταν είναι με τέτοιο τρόπο σχεδιασμένη ώστε να συνάδει με το εσωτερικό περιβάλλον του οργανισμού, ήτοι με τους εργαζόμενους (Nutt, 1983). Από την άλλη πλευρά, η Sandy William (Sandy, 1988) παρουσιάζει οκτώ συνήθεις διασπάσεις μεταξύ του συνδέσμου του στρατηγικού σχεδιασμού και της υλοποίησης:

- Υποεκτίμηση της «φωνής» του πελάτη
- Μη οργανωμένη πληροφορία στη διαδικασία υλοποίησης
- Ανάμειξη ακατάλληλων προσώπων
- Διχασμένες, ασαφείς και αποσπασματικές λύσεις
- Ανεπαρκείς λόγοι που δικαιολογούν την λήψη και υλοποίηση της απόφασης

- Αδυναμία των εμπλεκομένων να αντιληφθούν πως θα επιτύχουν την υλοποίηση
- Απουσία αξιολόγησης των αποτελεσμάτων
- Καμία επιβράβευση σε περίπτωση επιτυχίας

Η αδυναμία των ηγετών να επιδείξουν προθυμία περισσότερης επικοινωνίας με τους εργαζόμενους οδηγεί σε ανεπιθύμητα αποτελέσματα. Η επιθυμία αλλαγής για την επιχείρησή τους δεν επέρχεται χωρίς συλλογική προσπάθεια και συνεργασία. Πριν ακόμα ζητηθεί από τους εργαζόμενους να αλλάξουν κάποιον τρόπο ενέργειας προς όφελος της επιχείρησης, θα πρέπει τα ανώτερα στελέχη να επιχειρήσουν να μεταβάλουν τον τρόπο με τον οποίο αναθέτουν την υλοποίηση των παραγγελμάτων τους και να τολμήσουν την επικοινωνιακή μέθοδο, μέσω της οποίας μπορούν να μεταλαμπαδεύσουν ουσιαστικά και αποτελεσματικά τους λόγους και τους τρόπους εφαρμογής μιας απόφασης. Διαφορετικά, θα δημιουργηθεί ένα κλίμα μειωμένης εμπιστοσύνης και οι εργαζόμενοι που καλούνται σε σύντομο χρόνο και με υψηλές επιδόσεις να πραγματοποιούν μία στρατηγική τακτική αλλαγής θα μετατρέπονται σε όργανα που δρουν με γνώμονα τη συνήθεια και όχι την επιθυμία για ανάληψη κινδύνων και πρωτοβουλιών.

Καταρχάς, ενώ η διαμόρφωση της στρατηγικής είναι κατά κύριο λόγο στη δικαιοδοσία των ανώτερων στελεχών, η εφαρμογή αυτών εναπόκειται στα μεσαία στελέχη και στους ιεραρχικά υφιστάμενους σ' αυτούς υπαλλήλους. Αν οι τελευταίοι παραλείψουν να προβούν σε υλοποίηση των στρατηγικών που έχουν ορισθεί από τα ανώτερα επίπεδα της ιεραρχικής βαθμίδας, οι στόχοι που τίθενται προς επίτευξη μένουν απλώς δυνητικοί και ιδεατοί. Ακόμη και η αυτοματοποιημένη υλοποίησή τους χωρίς δημιουργική ανάμειξη των εργαζόμενων δεν προσδίδει καινοτόμες αλλαγές στην επιχείρηση αλλά μονάχα μία παθητική εκτέλεση εντολών και μία μονόπλευρη προσπάθεια για ανάπτυξη χωρίς ουσιαστικό αποτέλεσμα.

Υπάρχουν δύο προσεγγίσεις σχετικά με την ανάθεση της υλοποίησης μιας στρατηγικής απόφασης. Η πρώτη αναφέρεται στην προγραμματισμένη υλοποίηση που ανατίθεται από πάνω προς τα κάτω και έχει ως στόχο την συμμόρφωση των εργαζόμενων και την

μονομερή διάδοση των απαραίτητων για την υλοποίηση πληροφοριών. Σε αυτήν την προσέγγιση, οι επίσημοι φορείς λήψης των αποφάσεων και όλοι όσοι τους περικλείουν κατέχουν τη δύναμη επιβολής της συλληφθείσας στρατηγικής και η εξασφάλιση της συμμόρφωσης των εργαζόμενων είναι υψίστης σημασίας. Η προγραμματισμένη εφαρμογή προϋποθέτει ότι τα προβλήματα μπορούν να εξαλειφθούν με προσεκτικό και σαφή προγραμματισμό των διαδικασιών υλοποίησης. Η λογική πίσω από αυτή την προοπτική είναι ότι το «σωστό» μήνυμα που μεταδίδεται χρησιμοποιώντας την «ορθή» προσέγγιση μπορεί να μειώσει ή να παρακάμψει τις προκλήσεις υλοποίησης. Για να ελαχιστοποιηθεί η αντίσταση των εργαζομένων, συχνά επιδιώκεται η συμμόρφωση από τους οργανωτικούς φορείς που συμμετέχουν στην επιχειρησιακή εκτέλεση της υλοποίησης της προγραμματισμένης αλλαγής. Από την πλευρά των εφαρμοστών, η συμμόρφωση θεωρείται απαραίτητη για την αποτροπή εμποδίων και για την επίτευξη του επιθυμητού οράματος της επιτυχημένης εφαρμογής της αλλαγής (Holt, Armenakis, Feild, & Harris, 2007). Επιπλέον, αυτές οι προσεγγίσεις υπογραμμίζουν τη σημασία του να αντιλαμβάνονται οι εργαζόμενοι το όραμα ως πρακτικό και επείγον για τις αρμοδιότητές τους αλλά και σχετικό με τις άμεσες ευθύνες τους.

Η δεύτερη προσέγγιση, ήτοι η συμμετοχική, αξιοποιεί τη διαλογική επικοινωνία έτσι ώστε να εμπλέκει τους περισσότερους ή όλους τους ενδιαφερόμενους μέσω της προσέλευσης των ιδεών και των συμβολών τους σχετικά με την αλλαγή και τη διαδικασία υλοποίησης. Ορισμένα μοντέλα που εντοπίζονται στα πλαίσια της συμμετοχικής προσέγγισης συχνά φέρουν ετικέτες με διαφορετικά ονόματα όπως ο «διοικητής» (Bourgeois, L.J. and Brodwin, 1984), «διάταγμα», «πειθώ» (Nutt, 1989). Ωστόσο, αυτά τα μοντέλα έχουν κοινά χαρακτηριστικά. Για παράδειγμα, χρησιμοποιούν πολύ συγκεντρωτικές, ελεγχόμενες και συνταγογραφούμενες προσεγγίσεις επικοινωνίας για την εφαρμογή της αλλαγής. Επειδή αυτά τα μοντέλα υποθέτουν ότι η αλλαγή είναι πιο αποτελεσματική ως προσέγγιση από την κορυφή προς τη βάση, δεν υπάρχει σχεδόν καθόλου οργανωτική συμμετοχή. Οι περισσότεροι, αν όχι όλοι, ελέγχονται από λίγους δείκτες αποφάσεων, συνήθως στην κορυφή της ιεραρχίας. Επιπλέον, οι εργαζόμενοι στην πρώτη γραμμή, ακόμα και εκείνοι που μπορεί να έχουν κάποια εμπειρογνωμοσύνη

στις περιοχές που επηρεάζονται από την αλλαγή (π.χ. εμπειρογνώμονες αντικειμένων), ασκούν ελάχιστη δύναμη ή επιρροή. Όταν χρησιμοποιούμε αυτά τα μοντέλα υλοποίησης, οι ηγέτες της οργάνωσης εκφράζουν ρητά το τι πρέπει να αλλάξει και πώς πρέπει να γίνει αυτή η διαδικασία αλλαγής.

Μολονότι οι δύο αυτές προσεγγίσεις παρουσιάζονται ανεξάρτητα, αυτό δεν σημαίνει ότι η μία αποκλείει την άλλη. Ναι μεν η προγραμματισμένη και η συμμετοχική προσέγγιση διαχωρίζονται από τα διαφορετικά και μοναδικά θεωρητικά τους θεμέλια επιτρέποντας έτσι την ξεχωριστή κριτική των αντίστοιχων δυνάμεων και περιορισμών τους ως εργαλεία εφαρμογής αλλαγής, είναι όμως δυνατή η συγχώνευση αυτών των προσεγγίσεων από τους εφαρμοστές έτσι ώστε να συνδυάσουν τα οφέλη και να περιορίσουν τα αδύνατα σημεία της καθεμίας εξ αυτών.

Ο κύριος γνώμονας που πρέπει να χαρακτηρίζει μια στρατηγική απόφαση δεν είναι η μετατροπή του συνόλου των εργαζόμενων – αποδεκτών της σε εκτελεστικά όργανα αλλά μια αμφίδρομη επικοινωνία και συνεργασία ώστε να καταστήσει τους τελευταίους συμμετοχούς στην συλλογική προσπάθεια της πραγματοποίησης στρατηγικών αποφάσεων. Καθίσταται επομένως ενδεδειγμένη η σε βάθος κατανόηση των καθημερινών δραστηριοτήτων, υποχρεώσεων και ερεθισμάτων των εργαζομένων ώστε να προσδιοριστούν οι παράγοντες – κλειδιά που οδηγούν σε επιτυχημένη υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων.

Εν συνεχεία, πτυχές της επιχειρηματικής μονάδας όπως η κουλτούρα, η οργανωτική δομή και το στυλ της διοίκησης διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην επιτυχία της στρατηγικής υλοποίησης. Συχνά παρατηρείται διάσταση μεταξύ της αντίληψης μιας επιχείρησης ότι είναι διαλλακτική και εστιασμένη στον εργαζόμενο αφενός και της άποψης του εργαζομένου για το στυλ διοίκησης της εταιρείας του αφετέρου. Οι εταιρείες που κατ' επίφαση «συμπεριλαμβάνουν» το εργατικό τους δυναμικό σε συζητήσεις και διαβουλεύσεις για την επιλογή των –προκαθορισμένων εκ των προτέρων- τακτικών υλοποίησης δεν αποτελούν παράδειγμα προς μίμηση. Οι εργαζόμενοι που αναλαμβάνουν την θέση σε κίνηση των στρατηγικών αποφάσεων δεν

θα ενεργοποιηθούν δημιουργικά εφόσον δεν έχουν μια εδραιωμένη αντίληψη περί της σημασίας της στρατηγικής, της αναγκαιότητάς της για την επιχείρηση και ικανότητά της να τελεσφορήσει (Herold, Fedor, & Caldwell, 2014).

Ένας ακόμη σημαντικός παράγοντας που αναδεικνύει τη σημασία της παρούσας έρευνας είναι η αντίληψη της ουσιώδους θέσης του εργαζόμενου στον εκάστοτε επιχειρηματικό οργανισμό. Είναι ο κινητήριος μοχλός της επιχείρησης και ο σημαντικότερος παράγοντας που θα εντοπίσει, αναλύσει, κατανοήσει και αντιμετωπίσει τις αδυναμίες της εταιρείας αλλά και θα αναλογιστεί καινοτόμους τρόπους διεξαγωγής των υποθέσεων που θα της προσδώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι αρμοδιότητές του δεν περιορίζονται στην απλή διεκπεραίωση συγκεκριμένων υποθέσεων αλλά συχνά έρχεται αντιμέτωπος με νέες προκλήσεις και καταστάσεις που έχουν ως αποτέλεσμα την ανάληψη νέων αρμοδιοτήτων είτε με υπόδειξη από τους προϊσταμένους του είτε με πρωτοβουλία του ιδίου.

Πολλές φορές αποδεικνύεται ότι ο εργαζόμενος έχει σαφέστερη εικόνα και γνώση της λειτουργίας της επιχείρησης αλλά και των στόχων που πρέπει να τεθούν προς υλοποίηση. Για παράδειγμα, η ανάθεση της υλοποίησης μιας στρατηγικής απόφασης που οι ίδιοι θεωρούν ανούσια και περιττή δεν τους κινητοποιεί στο να τη θέσουν σε προτεραιότητα, αντιθέτως την απαξιώνουν και την παραβλέπουν. Σταδιακά χάνουν την εμπιστοσύνη τους στα διοικητικά στελέχη και θεωρούν την εκάστοτε στρατηγική απόφαση ως μία επιφανειακή και τυπική εντολή που έχει ως μόνο στόχο να τους υπενθυμίσει την αυστηρή ιεραρχία και το ποιος έχει το δικαίωμα να λαμβάνει τις αποφάσεις. Για να διαφοροποιηθεί όμως μία επιχείρηση πρέπει να σκέπτεται διαφορετικά από τις άλλες (Prahalad & Hamel, 1990). Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι πρέπει να εκπαιδεύονται στο «πώς να σκέπτονται» όχι στο «πώς να εκτελούν» κάτι. Αυτό σημαίνει ότι συνδιαλέγονται με τους μάνατζερς και επικοινωνούν με στόχο να γίνει εκατέρωθεν εξωτερίκευση σκέψεων και απόψεων σχετικά με τη στρατηγική, το σχεδιασμό και τον τρόπο οργάνωσης. Για το λόγο αυτό, η συμβολή τους στις διαδικασίες υλοποίησης κρίνεται απολύτως χρήσιμη και αναγκαία διότι αφενός τους ενισχύει την αίσθηση της ευθύνης για την επιτυχή διεξαγωγή των στρατηγικών στόχων, αφετέρου

τους δίνει κίνητρο ώστε να τους υλοποιήσουν αφού εισακούσθηκαν οι απόψεις τους και δεν τους επιβλήθηκαν άκριτα αλλά με συνυπολογισμό της οπτικής και των ιδεών τους.

Είναι λοιπόν προφανές ότι καθίσταται επιτακτική η ανάγκη για περαιτέρω ανάλυση της οπτικής γωνίας των εργαζόμενων ως προς τις τακτικές υλοποίησης ώστε να ληφθούν τα απαραίτητα μέτρα που θα εξασφαλίσουν την επιτυχημένη υλοποίηση. Η γενική αποδοχή της υλοποίησης οφείλει να συγκαταλέγεται ανάμεσα στα ζητήματα υψηλής προτεραιότητας από τους μάνατζερς και τους ερευνητές των στρατηγικών αποφάσεων. Η προβληματική της επίτευξης της αφοσίωσης, αποδοτικότητας, επιδοκιμασίας και επιτυχίας της υλοποίησης εκ μέρους των εργαζόμενων συνιστά γόνιμο έδαφος για περαιτέρω εμβάθυνση ώστε να εξευρεθούν τρόποι με τους οποίους θα εξασφαλίζεται η ενεργός συμμετοχή τους στην επιτυχημένη διεξαγωγή της εφαρμογής των στρατηγικών και η δημιουργική ανάμειξή τους στην επιλογή της αποτελεσματικότερης στρατηγικής.

## 2.2 Οριοθέτηση

Η εν λόγω διπλωματική εργασία δεν εξετάζει τον τρόπο με τον οποίο λαμβάνονται οι εκάστοτε στρατηγικές αποφάσεις. Τα κίνητρα και οι στόχοι των μάνατζερς και της ομάδας των ειδικών συμβούλων που τυχόν τους περιβάλλουν καθώς και οι ενδόμυχες επιδιώξεις τους που συντελούν στη διαμόρφωση των στρατηγικών αποφάσεων έχει αποτελέσει ουκ ολίγες φορές αντικείμενο μελέτης και έρευνας. Το στάδιο της λήψης της απόφασης προηγείται της υλοποίησης αυτής και τίθεται ως δεδομένο στην εν λόγω εργασία.

Αυτό που εξετάζεται είναι η πλευρά των εργαζόμενων και η στάση τους απέναντι σε μία ήδη ειλημμένη απόφαση. Ειδικότερα, οι εργαζόμενοι έρχονται αντιμέτωποι με συγκεκριμένες προτεινόμενες τακτικές και ανατροφοδοτούν τη διαδικασία υλοποίησης με την προσωπική τους εκτίμηση για την αποτελεσματικότητα της κάθε εναλλακτικής τακτικής. Η συνεκτίμηση των οπτικών τους γωνιών και αντιλήψεων συνεισφέρει στην



αναπροσαρμογή και βελτιστοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού με απώτερο στόχο την επιτυχή υλοποίηση των στρατηγικών και την συμβολή στην πορεία και τη θέση της επιχείρησης.

### 2.3 Διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας

Καταρχάς, πραγματοποιείται ανάλυση των βασικών εννοιών και παρατίθεται το γενικότερο πλαίσιο, ο σκοπός, η οριοθέτηση και η διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας. Συγκεκριμένα, ορίζονται οι επιμέρους όροι του τίτλου «Τακτικές υλοποίησης στρατηγικών αποφάσεων: Η οπτική των εργαζομένων» και εξετάζεται η σύνδεση μεταξύ τους. Στη συνέχεια, πραγματοποιείται η βιβλιογραφική ανασκόπηση, η οποία συνοψίζει, αξιολογεί και συγκρίνει τις θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί στο υπό εξέταση αντικείμενο καταλήγοντας στο «κενό της βιβλιογραφίας». Πρόκειται για το χώρο εκείνο που δεν έχει πλήρως καλυφθεί και άρα τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την εργασία θα τον καλύψουν. Σκοπός της είναι να εξασφαλίσει και να εκθέσει την απαραίτητη γνώση σε σχέση με το βιβλιογραφικό υπόβαθρο ώστε να καταστεί δυνατό στη συνέχεια να προχωρήσει η έρευνα σε περαιτέρω ανάλυση.

Έπειτα, περιγράφεται το μοντέλο έρευνας και το κενό της βιβλιογραφίας και διατυπώνονται οι υποθέσεις, η αλήθεια των οποίων εξετάζεται με τη στατιστική ανάλυση. Επεξηγείται η μεθοδολογία της έρευνας και το ερωτηματολόγιο, περιγράφονται οι μεταβλητές, επισημαίνεται η διαφορετικότητα της κάθε μίας στρατηγικής απόφασης που τέθηκε ως απάντηση και αναφέρονται όσα σχετίζονται με το δείγμα και τους εργαζομένους που κλήθηκαν να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

Σε επόμενο κεφάλαιο, αιτιολογείται η επιλογή της μεθόδου που χρησιμοποιείται και επεξηγούνται τα εργαλεία που εφαρμόζονται. Πραγματοποιείται η στατιστική ανάλυση των στοιχείων που συγκεντρώνονται και με τη χρήση του Statgraphics η έρευνα φτάνει σε συγκεκριμένα μετρήσιμα αποτελέσματα.

Τέλος, ακολουθεί η συζήτηση όπου αναλύονται τα συμπεράσματα από τα ευρήματα της έρευνας, οι επιπτώσεις της οπτικής των εργαζομένων στην υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων και γίνεται περαιτέρω συσχέτισή τους με τα θεωρητικά ευρήματα του πρώτου κεφαλαίου. Με τον τρόπο αυτόν επιτυγχάνεται μία σύζευξη των θεωρητικών και ποσοτικών δεδομένων και πληροφοριών ώστε να δοθεί μία επαρκέστερη προσέγγιση στο υπό εξέταση αντικείμενο.

### 3. Βιβλιογραφική ανασκόπηση

#### 3.1 Έννοια της υλοποίησης

Η υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης είναι γνωστή ως μία από τις δυσκολότερες φάσεις του στρατηγικού σχεδιασμού. Η εφαρμογή της στρατηγικής μπορεί να επηρεάσει ολόκληρη την υφή μιας επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένων των επιδόσεων των εργαζομένων της. Μελέτες έχουν δείξει ότι η μη ορθή εφαρμογή της στρατηγικής μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη απόδοση των εργαζομένων. Αυτό συμβαίνει επειδή αντιλαμβάνονται ότι απομακρύνονται από την προκαθορισμένη στρατηγική και ελλείψει καθοδήγησης από πλευράς της επιχείρησης καταλήγουν σε λανθασμένες πρακτικές και μειωμένα κίνητρα, δεν λαμβάνουν επιβράβευση για το αποτέλεσμα και συνεπακόλουθα δεν κινητοποιούνται να ενισχύσουν την απόδοσή τους. Ωστόσο, εξακολουθεί να υπάρχει έλλειψη εμπειρικών στοιχείων για να αποδειχθεί αυτή η σχέση.

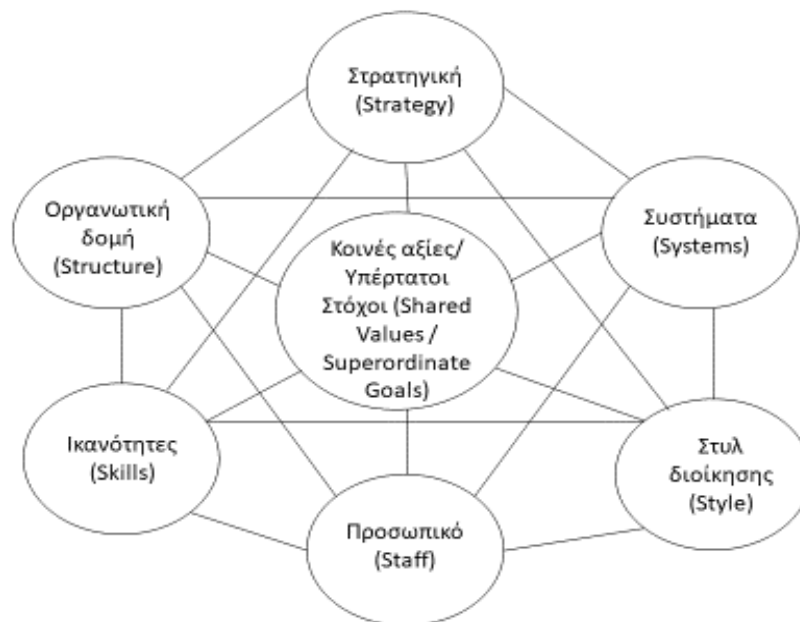
Η δυσκολία της υλοποίησης μιας στρατηγικής απόφασης έγκειται στο ότι περιλαμβάνει τη μετάφραση της στρατηγικής σε ένα πραγματικό και πρακτικό σχέδιο δράσης. Περιέχει μια μακροπρόθεσμη σχεδίαση και αποτελεί πρόκληση για την εταιρία καθώς πρόκειται για μία πολύπλοκη και σύνθετη διαδικασία που αν πραγματοποιηθεί σωστά θα συμβάλλει στην βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας της επιχείρησης καθώς και στην αύξηση της αυτοπεποίθησης των υπαλλήλων κάθε ιεραρχικής βαθμίδας.

Κατά τον Amar Bhide, *«Η ικανότητα μιας επιχείρησης να υλοποιήσει αποτελεσματικά τη στρατηγική της εξαρτάται από τη “σκληρή” εσωτερική δομή (οργάνωση και συστήματα) αλλά και από τη “μαλακή” εσωτερική της δομή (δηλαδή την κουλτούρα και τις αξίες της)»*.

Η εφαρμογή της στρατηγικής υλοποίησης διαφέρει από εταιρεία σε εταιρεία και επηρεάζει τη δέσμευση των εργαζομένων, την αφοσίωση, την ανάπτυξη και, ως εκ τούτου, την απόδοσή τους (Zaidi, Marinie, Zawawi, & Nordin, 2019). Ακόμα και

επιχειρήσεις με στρατηγικές που εμπλέκουν και τη βαθμίδα των εργαζομένων είναι δυνατόν να αποτύχουν. Και αυτό διότι, η εφαρμογή της στρατηγικής είναι αποτελεσματική μόνο όταν το στρατηγικό σχέδιο δράσης ορίζεται σαφώς. Η βασική ουσία του στρατηγικού σχεδίου δράσης περιλαμβάνει την κατανομή των εργασιών, το χρονοδιάγραμμα και τον υπολογισμό του κόστους. Η ομάδα διαχείρισης πρέπει να το παρακολουθεί διαρκώς και να προνοεί συνεχώς ώστε να πραγματοποιείται επαρκής κατανομή των πόρων. Μέσω του στρατηγικού σχεδίου δράσης, πρέπει να κατανεμηθούν πόροι όπως ανθρώπινοι, φυσικοί και τεχνολογικοί.

Συνεπώς, στον ορισμό της υλοποίησης της στρατηγικής απόφασης περιλαμβάνονται οι έννοιες της επικοινωνίας, της ερμηνείας, της υιοθέτησης, της ορθής κατανομής των πόρων, του ελέγχου, της επίβλεψης και της προνοητικότητας. Ωστόσο, για να γίνει περισσότερο κατανοητή η έννοια θα πρέπει να δοθεί μια συνολική εικόνα των παραγόντων που επηρεάζουν την υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης. Οι παράγοντες αυτοί είναι οι ικανότητες, το στυλ διοίκησης, τα συστήματα, οι αξίες κ.λπ. και παρουσιάζονται σχεδιαγραμματικά στο κάτωθι σχήμα:



Σχήμα 1: Το πλαίσιο των Επτά Σίγμα (7S) της McKinsey

Πηγή: Peters J. and R. H. Waterman, In Search of Excellence, New York, Harper and Row, 1982

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, είναι συχνό φαινόμενο η υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης να αποτυγχάνει παρά το γεγονός ότι η σύλληψη της ιδέας ήταν ιδιοφυής. Και αυτό γιατί τα τόσο τα στελέχη των επιχειρήσεων όσο και οι ακαδημαϊκοί εναποθέτουν περισσότερη βάση στη διαμόρφωση της στρατηγικής απόφασης και λιγότερο για την υλοποίησή της. Είναι λοιπόν προφανές ότι λίγη προσοχή έχει δοθεί στη φύση της υλοποίησης και ειδικότερα στη πραγμάτωση της στρατηγικής απόφασης και τους λόγους της επιτυχίας και αποτυχίας της. Μια αναζήτηση στο διαδίκτυο θα μας πείσει για το συγκεκριμένο ερευνητικό κενό, αφού το λήμμα «δημιουργία στρατηγικής» (strategy formation) δίνει σχεδόν τα διπλάσια hits από την αναζήτηση του λήμματος «υλοποίηση στρατηγικής» (strategy implementation).

Ένα πρώτο βήμα για να αντιμετωπισθεί αυτή η ελλιπής προσέγγιση της υλοποίησης της στρατηγικής απόφασης είναι να συνηθίσουν οι μάνατζερς και οι ακαδημαϊκοί να εξετάζουν τη διαμόρφωση και την εφαρμογή της στρατηγικής απόφασης ταυτόχρονα. Όπως προκύπτει από σχετική έρευνα, ήδη το 70% των στελεχών αποδίδουν την αποτυχία μιας στρατηγικής απόφασης όχι στο στάδιο της διαμόρφωσης αλλά στη διαδικασία της υλοποίησής της. Μάλιστα, η εφημερίδα «The times» μετά από έρευνα 200 εταιρειών ανέδειξε ότι το μien 80% των ανώτατων στελεχών έχουν την πεποίθηση ότι η στρατηγική τους απόφαση είναι ορθή, το δε 14% μόνο εξ αυτών θεωρεί ότι η υλοποίηση είναι αποτελεσματική.

Η καταξιωμένη εταιρεία συμβουλευτικών υπηρεσιών McKinsey περί τα τέλη της δεκαετίας του '70 – αρχές της δεκαετίας του '80, επιχείρησε να καταστείλει τη διαμάχη μεταξύ διαμόρφωσης και υλοποίησής της στρατηγικής απόφασης σχεδιάζοντας το μοντέλο των Επτά Σίγμα (7S) που παρουσιάζεται στο Σχήμα 1. (Ravanfar, 2017) Το μοντέλο αυτό εκσυγχρονίζει την αντίληψη για τους παράγοντες που επηρεάζουν μια επιχειρηματική μονάδα και απομακρύνεται από την εκδοχή που δίνει έμφαση μονάχα στη σχέση στρατηγικής απόφασης και οργανωτικής δομής. Επιπλέον, εισάγει μια σειρά από εσωτερικές μεταβλητές που έγιναν γνωστές ως επτά σίγμα (7S) και είναι τα εξής:

- Η Στρατηγική (strategy): Αποτελεί το επιχειρηματικό σχέδιο της επιχείρησης, το πλάνο δράσης της. Θέτει αντικειμενικούς στόχους προς επίτευξη σχετικά με την παραγωγή, τα χρηματοοικονομικά, την έρευνα και ανάπτυξη, τους ανθρώπινους πόρους κ.λπ. και αναδεικνύει τα ισχυρά και μελανά σημεία της εταιρείας, τη βάση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος, τον τρόπο πραγμάτωσης του οράματος και της αποστολής της καθώς και τις διαρθρωτικές αλλαγές που τίθενται προς επίτευξη.
- Η Οργανωτική δομή (structure): Αναφέρεται στον τρόπο με τον οποίο δομείται η ιεραρχική οργάνωση μίας επιχείρησης. Η οργάνωση σε τμήματα, η διαμόρφωση ενός συγκεντρωτικού ή αποκεντρωτικού στυλ διοίκησης, το εύρος ελέγχου και της επίβλεψης καταδεικνύουν την οργανωτική δομή που έχει επιλεγεί για τη συγκεκριμένη επιχείρηση. Είναι σημαντικό να αναφερθεί το αποτέλεσμα μιας πρόσφατης έρευνας που συγκαταλέγει την έλλειψη οργανωμένης δομής και τμηματοποίησης των εργασιών με αμφίδρομη αλληλεπικοινωνία μεταξύ τους ως τον πέμπτο κατά σειρά παράγοντα που οδηγεί με βεβαιότητα στην αποτυχία της υλοποίησης της στρατηγικής απόφασης.

Είναι σαφές ότι ο τρόπος με τον οποίο είναι δομημένος ένας επιχειρηματικός οργανισμός επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό την επιτυχία ή μη της υλοποίησης μιας στρατηγικής απόφασης. Ειδικότερα, όσον αφορά στις οργανωτικές δομές, έχουν προταθεί τέσσερα διαφορετικά οργανωτικά αρχέτυπα με διαφορετικά χαρακτηριστικά το καθένα, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 1. (Olson, Slater, & Hult, 2005) Οι μάνατζερς θα πρέπει να εξετάσουν προσεκτικά τα στοιχεία του καθενός και να εξοπλίσουν την επιχείρηση την οποία διοικούν με το καταλληλότερο.

Αρχέτυπα οργανωσιακής δομής	Χαρακτηριστικά
1. Εταρείες κυριαρχικού μάντζμεντ (Management Dominant Firms)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Υψηλό επίπεδο ελέγχου και εποπτείας</li> <li>• Μη συμμετοχικό στυλ διοίκησης</li> </ul>
2. Καινοτόμες πελατοκεντρικές εταιρείες (Customer-centric innovators)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Κατανόηση πελατών</li> <li>• Ανάπτυξη καινοτόμων λύσεων για την ικανοποίηση των αναγκών τους</li> </ul>
3. Ανταγωνιστικές εταιρείες ελεγχόμενου κόστους (Competitor – centric cost controllers)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Έμφαση στον έλεγχο των πράξεων των ανταγωνιστών</li> <li>• Συνεχής μνεία ώστε το κόστος να είναι ελεγχόμενο</li> </ul>
4. Ενδιάμεσες εταιρείες (Middle Ground Firms)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ισότητα συμπεριφορικών κανόνων</li> <li>• Ισορροπημένη προσέγγιση σε θέματα οργάνωσης, συγκεντρωτισμού και εξειδίκευσης</li> </ul>

Πίνακας 1: Αρχέτυπα οργανωτικής δομής

Πηγή: Olson, Eric M. Slater, Stanley F. Hult, G. Tomas M, “The importance of structure and process to strategy implementation”, Business Horizons, 2005

- Τα Συστήματα (systems): Κάθε επιχείρηση περιλαμβάνει συγκεκριμένες διαδικασίες, είτε τυπικές είτε άτυπες, με τις οποίες μπορεί να λειτουργήσει και να υφίσταται. Οι λειτουργίες αυτές, μεταξύ των οποίων συγκαταλέγονται ο ετήσιος προϋπολογισμός, τα πληροφοριακά συστήματα και τα συστήματα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, συνιστούν την προϋπόθεση για να ευδοκιμήσει μια στρατηγική απόφαση.
- Το Στυλ διοίκησης (style): Το αν το στυλ διοίκησης είναι συγκεντρωτικό ή αποκεντρωτικό ενδιαφέρει ιδιαίτερα καθώς καθορίζει το βαθμό ελευθερίας των εργαζόμενων ως προς τη δράση και την ευχέρειά τους στην υλοποίηση μιας στρατηγικής απόφασης. Ακόμη και αν το στυλ διοίκησης δεν είναι άμεσα εμφανές, αυτό μπορεί έμμεσα να συναχθεί μέσα από τον τρόπο συμπεριφοράς

των μάντζερς, την κατανομή των εργασιών που πραγματοποιούν και την απαίτηση ή μη της επίλυσης κάθε θέματος πρωτεύοντος από εκείνους και μόνο.

- Οι Άνθρωποι που την απαρτίζουν (staff): Ο πιο σημαντικός πόρος των επιχειρήσεων είναι ο ανθρώπινος παράγοντας. Για να αξιοποιηθεί όμως αποτελεσματικά και προς εξασφάλιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης απαιτείται η συνεχής κινητοποίηση, παρακίνηση και επικοινωνία με τους εργαζόμενους ώστε να αισθάνονται σημαντικός παράγοντας της εταιρείας και μέρος της διαδικασίας της υλοποίησης της στρατηγικής απόφασης. Κατά τη McKinsey, η παρακίνηση του προσωπικού πραγματοποιείται είτε με επιμορφωτικά μέσα όπως είναι οι τα σεμινάρια, τα εκπαιδευτικά προγράμματα, οι κλίμακες μισθοδοσίας, είτε με ψυχολογικά μέσα, όπως η χορήγηση κινήτρων, η επιβράβευση και η ενδυνάμωση του ηθικού τους.

Σύμφωνα με το μοντέλο της αλληλουχίας επιλογών (Martin, n.d.), το οποίο χρησιμοποιείται από τις πιο επιτυχημένες εταιρείες παγκοσμίως, επιδιώκεται η ανάμιξη των εργαζόμενων στην λήψη και υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων μέσα από τη παραχώρηση σ' αυτούς τη δυνατότητα να επιλέγουν τακτικές πραγματοποίησης των επιδιωκόμενων επιχειρηματικών στόχων. Σε αυτό το μοντέλο, οι υπάλληλοι ενθαρρύνονται να προβαίνουν σε έλλογες και προσεκτικές επιλογές μέσα στο πλαίσιο των αποφάσεων που τίθενται από τα ανώτερα ιεραρχικά διοικητικά στελέχη.

Βεβαίως, η κινητοποίηση αυτή των υπαλλήλων δεν συμβαίνει αυτόματα και χωρίς ορισμένες ενέργειες των μάντζερς. Απαιτείται σκληρή δουλειά και αφοσίωση των στελεχών ώστε να κατορθώσουν να ιδρύσουν έναν τέτοιο μηχανισμό στην εταιρεία τους που θα εντάξει τον κάθε υπάλληλο στη διαδικασία επιλογής τακτικών υλοποίησης αλλά και σε οποιαδήποτε επικοδομητική συζήτηση διεξάγεται στην εταιρεία σχετικά με τον τρόπο επίτευξης των στόχων (Forman & Argenti, 2015). Με τον τρόπο αυτό ο εργαζόμενος δεν είναι απλώς ο μοχλός για την υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων

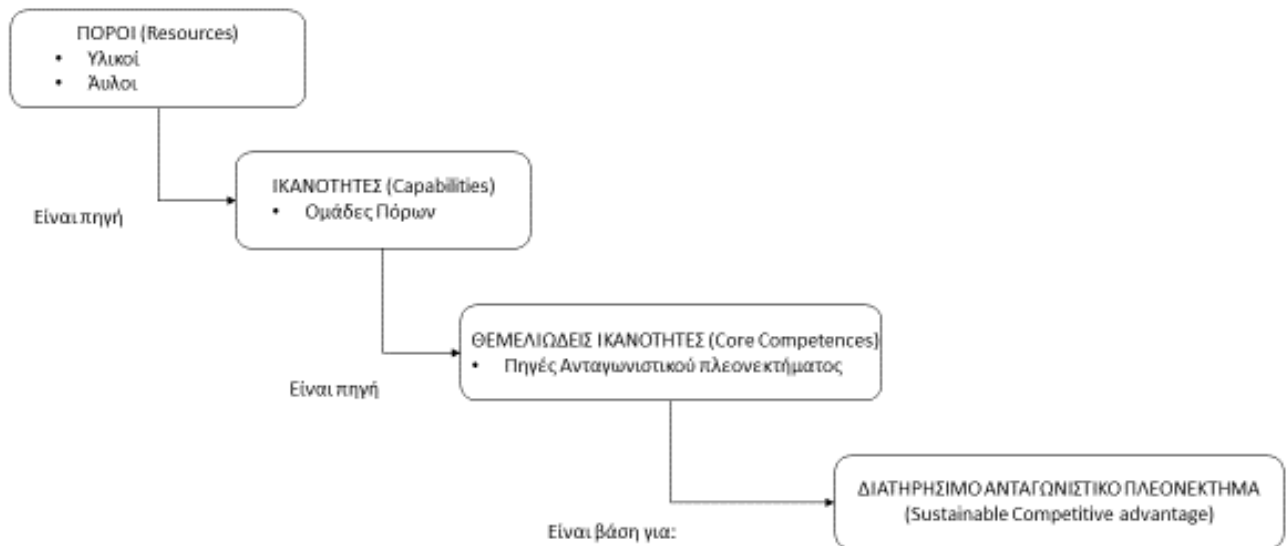


αλλά είναι και ο παράγοντας που καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την τακτική που θα ακολουθηθεί από την επιχειρηματική μονάδα. Είναι δηλαδή ταυτόχρονα ο υλοποιητής και ο επιλέγων την ορθή τακτική υλοποίησης.

Σε κάθε περίπτωση κρίσιμος παράγοντας επιτυχούς απόδοσης του ανθρώπινου δυναμικού είναι η παροχή από την επιχείρηση των αναγκαίων πόρων και της κατάλληλης υποστήριξης στους εργαζομένους της. Έχει ερευνηθεί ότι οι μεγάλες διεθνείς επιχειρήσεις προβαίνουν σε τακτική βάση σε αξιολόγηση του προσωπικού τους και ανάλογα με τα αποτελέσματα ανταμείβουν τους άριστους εργαζόμενους, ενδυναμώνουν τους μεσαίους ώστε να γίνουν και αυτοί άριστοι και απομακρύνουν εκείνους με ελλιπή απόδοση.

Με άλλα λόγια το μοντέλο των 7S της McKinsey μπορεί να ξεκινάει από το ανθρώπινο δυναμικό (Staff) και εν συνεχεία να έπονται τα υπόλοιπα. Και αυτό γιατί ο πιο κρίσιμος παράγοντας της «επιτυχημένης υλοποίησης» είναι ο άνθρωπος, ήτοι να περιβάλλεται η επιχείρηση από τους «σωστούς ανθρώπους» και να τους τοποθετεί στην κατάλληλη θέση. Αυτό είναι και το ζητούμενο για να φθάσει κανείς να απαιτήσει από τους εργαζόμενους της επιχείρησής του να συμβάλλουν στην επιλογή της αποτελεσματικότερης τακτικής υλοποίησης μιας στρατηγικής απόφασης. Διαφορετικά, είναι σχεδόν βέβαιο ότι τα άτομα τα οποία δεν χαρακτηρίζονται από τα εφόδια και τα προσόντα που ενδεχομένως απαιτούνται ή δεν ενστερνίζονται την ηθική και την κουλτούρα της εταιρείας τους θα οδηγήσουν σε μία λανθασμένη επιλογή του τρόπου εφαρμογής μιας απόφασης.

- Οι Ικανότητές της (skills): Με βάση τη θεωρία των πόρων και των ικανοτήτων («the Resource – Based Theory of Competitive Advantage»), οι ικανότητες μιας επιχείρησης προκύπτουν από το σωστό συνδυασμό και την ολοκλήρωση μιας ομάδας πόρων και μπορούν να ταξινομηθούν σε δυο κατηγορίες, τις οριακές και τις θεμελιώδεις ή μοναδικές. Τις πρώτες (threshold competences / capabilities) τις κατέχουν και οι ανταγωνιστές ή μπορούν να τις μιμηθούν με ευκολία ενώ οι δεύτερες (core competences) προσδίδουν στην εταιρεία διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (sustainable competitive advantage). Η θεωρία αυτή οδηγεί στην παραδοχή ότι οι θεμελιώδεις ικανότητες της επιχείρησης διαδραματίζουν πρωτεύοντα ρόλο όχι μόνο στη διαμόρφωση αλλά και στην επιλογή του σχεδιασμού της υλοποίησης της στρατηγικής ώστε να δώσει τις αναγκαίες κατευθύνσεις και να οδηγήσει την αύξηση της κερδοφορίας (βλ. σχήμα 2).



Σχήμα 2: Σχέση Πόρων – Ικανοτήτων – Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Πηγή: Hitt, M.A, D.R. Ireland and R.E. Hoskisson, “Strategic Management Competitiveness and Globalization”, South – Western Ceogage Learning, 10<sup>th</sup> edition, 2013

- Οι Αξίες της (shared values ή superordinate goals):

Από αυτές τις μεταβλητές, οι τρεις πρώτες είναι οι λεγόμενες «σκληρές» (hard) μεταβλητές, ενώ οι υπόλοιπες τέσσερις ονομάζονται «ευμετάβλητες – μαλακές» (soft) μεταβλητές. Κατά τη McKinsey, το αποτέλεσμα της υλοποίησης εξαρτάται από τη συσχέτιση και το ταίριασμα των επτά σίγμα καθώς και από τους εξής παράγοντες:

1. αλληλεπίδραση – συνεκτικότητα των επτά σίγμα μεταξύ τους
2. ίδια ιεραρχική αξία - σημαντικότητα των επτά σίγμα
3. διαφοροποίηση των επτά σίγμα ανάλογα με την επιχείρηση
4. ικανότητα επιχείρησης να τροποποιείται όχι μεμονωμένα σε ένα εξ αυτών αλλά συνολικά και συγχρόνως

Αυτό το οποίο λείπει από το μοντέλο της McKinsey είναι η ανάδειξη της συμβολής των εργαζόμενων της εκάστοτε επιχείρησης στην επιλογή της κατάλληλης τακτικής υλοποίησης μιας στρατηγικής απόφασης στην επιτυχημένη έκβασή της και στη γενικότερη αποδοτικότητα της επιχείρησης. Αυτό είναι το αντικείμενο που ερευνάται με την παρούσα διπλωματική εργασία και τίθεται υπό εξέταση και περαιτέρω ανάλυση.

### 3.2 Η στρατηγική απόφαση

Οι στρατηγικές αποφάσεις αποτελούν τις κατευθύνσεις και το εύρος των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, η πραγματοποίηση των οποίων της εξασφαλίζουν μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον και βραχυπρόθεσμα επίτευξη ορισμένων άμεσων στόχων που θα βελτιώσουν την απόδοση της επιχείρησης και θα συνδράμουν στην διαμόρφωση των κατάλληλων συνθηκών για την τελική υλοποίηση. Η λήψη τους προϋποθέτει χαρτογράφηση και εναρμόνιση των διαθέσιμων πόρων και ικανοτήτων με στόχο να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των ομάδων ενδιαφερομένων.

Μία στρατηγική απόφαση διαφοροποιείται από μία απλή απόφαση κατά το ότι στοχεύει στην επίτευξη, ενδυνάμωση, βελτίωση και εδραίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της εταιρείας (Dehgahi, Nahand, & Moghni, 2015). Επιπλέον, η στρατηγική απόφαση διαφέρει από τις διοικητικές και επιχειρησιακές αποφάσεις, αφού η μεν πρώτη είναι θεμελιώδης απόφαση που οριοθετεί και κατευθύνει τις διοικητικές - επιχειρησιακές αποφάσεις οι δε τελευταίες είναι τεχνικές αποφάσεις που συμβάλλουν στην εκτέλεση στρατηγικών αποφάσεων.

Η στρατηγική απόφαση συνιστά ένα σχεδιασμένο πρόγραμμα κατανομής των διαθέσιμων πόρων προς όφελος της εταιρείας και έναν τρόπο άμβλυνσης του ανταγωνισμού και παροχής στους εμπνευστές του ορισμένων μακροπρόθεσμων ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Κατά τον Michael Porter «η στρατηγική συνίσταται στο να κάνεις διαφορετικά πράγματα απ' ό,τι οι ανταγωνιστές σου ή να κάνεις τα ίδια πράγματα με διαφορετικό τρόπο».

Μια στρατηγική απόφαση συμπεριλαμβάνει τα εξής χαρακτηριστικά στοιχεία:

- Στόχος η κατοχή νέων πόρων ή η οργάνωση - ανακατανομή των ήδη υπαρχόντων
- Εναρμόνιση ικανοτήτων
- Στάθμιση ευκαιριών και απειλών
- Σχέση με τις οργανωτικές – λειτουργικές διαδικασίες του οργανισμού
- Αναφορά σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα
- Εξασφάλιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- Προσαρμογή σε ένα μεταβαλλόμενο περιβάλλον

Η ύπαρξη μιας στρατηγικής απόφασης, αν και δεν μπορούμε να ισχυριστούμε ότι εξασφαλίζει πάντα την επιτυχία στο χώρο των επιχειρήσεων, ωστόσο συντελεί σημαντικότερα στην επίτευξή της. Πιο συγκεκριμένα, η στρατηγική αποτελεί βασικό συστατικό της επιχειρησιακής επιτυχίας διότι αφενός θέτει ορισμένες γραμμές πλεύσεις και αφετέρου προσδίδει ένα βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αποτελεί τον οδηγό

της κάθε επιχειρηματικής μονάδας και εξασφαλίζει την αρμονική συνύπαρξή της με τις υπόλοιπες αποφάσεις που τυχόν λαμβάνονται ώστε να επικρατεί μια γενικότερη ομοιομορφία μεταξύ τους και να αποφεύγεται η σύγκρουση μεταξύ τους. Ακόμα και σε μία εταιρεία μικρής εμβέλειας, αν ελλείπει η τήρηση ορισμένων σταθερών και κριτηρίων για τη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων, είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα υπάρξει δυσκολία στην αξιολόγηση των συνεπειών κάθε επιλογής καθώς και στη λήψη της βέλτιστης απόφασης. Ένας τρίτος ρόλος της στρατηγικής απόφασης είναι ο συντονισμός των επιμέρους δραστηριοτήτων και διαδικασιών και η θέση της ως πυξίδα για όλα τα άτομα που απαρτίζουν την επιχείρηση. Με τον τρόπο αυτό διασφαλίζεται η πεμπτούσια της επιχείρησης, ήτοι η συλλογική και συντονισμένη δράση.

Επιπροσθέτως, η στρατηγική απόφαση θέτει την εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω απαντώντας στα εξής ερωτήματα: «Σε τι είδους επιχειρηματικές δραστηριότητες κατευθύνεται η εταιρεία;» και «Σε ποια θέση τοποθετείται απέναντι στους ανταγωνιστές;». Δίνοντας την κατευθυντήρια γραμμή στην επιχείρηση η στρατηγική απόφαση όχι μόνο της δίνει υπόσταση στο εξωτερικό της περιβάλλον αλλά και μειώνει την αβεβαιότητα των ατόμων που την απαρτίζουν εξασφαλίζοντας την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων της και την εναρμόνιση όλων των επιμέρους ειλημμένων αποφάσεων. Επομένως, η στρατηγική απόφαση επιτρέπει την εξισορρόπηση μεταξύ του εξωτερικού και του εσωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και είναι απαραίτητη σε κάθε οργανισμό γιατί τον καθιστά βιώσιμο και ανταγωνιστικό στην ευρύτερη αγορά.

### 3.3 Η υλοποίηση στρατηγικών αποφάσεων

Η υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης αποτελεί ένα θέμα που αποκτά όλο και αυξανόμενο ενδιαφέρον και προσοχή. Ωστόσο, η βιβλιογραφία και αρθρογραφία έχει προσανατολιστεί μονάχα σε ορισμένες πτυχές του θέματος δίνοντας έμφαση σε θέματα όπως είναι η δομή της στρατηγικής απόφασης, η κατανομή των πόρων, η επιτυχημένη στρατηγική απόφαση και το στυλ της διοίκησης. Ορισμένες από αυτές τις προσεγγίσεις είναι η Οργανωτική θεωρία, η Διοίκηση των Πληροφοριακών Πόρων, ο έλεγχος του

προϋπολογισμού και άλλες που όμως δίνουν μερική λύση στο υπό εξέταση αντικείμενο, το πώς δηλαδή πρέπει να υλοποιείται μια στρατηγική απόφαση. Όσον αφορά σε άλλες περιοχές του στρατηγικού μάνατζμεντ, οι γενικού κανόνες που τίθενται είναι ασαφείς. (Reed & Buckley, 1988)

Ένα από τα σημαντικότερα ζητήματα και λιγότερα ανεπτυγμένα στη διαδικασία της υλοποίησης είναι η στοχοθέτηση. Η μετάφραση των στρατηγικών αποφάσεων σε συγκεκριμένους οργανωτικούς στόχους είναι μια σύνθετη και δύσκολη διαδικασία και ανταποκρίνεται εν μέρει στον κανόνα που διέπει την υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων ότι είναι προτιμότερη η επίλυση των προβλημάτων από την αποφυγή τους. Ανεπαρκής προσδιορισμός στόχου και μη ευθυγραμμισμένοι στόχοι αναγκάζουν τις επιχειρήσεις να προβούν σε επίλυση ζητημάτων μέσω της υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων.

Έρευνες έχουν δείξει ότι η αποτελεσματικότητα στην επίτευξη στόχων ενισχύεται όταν τα επίπεδα ελέγχου είναι υψηλά. Ωστόσο, έχουν επίσης αποδείξει ότι όσο μεγαλύτερη είναι η αστάθεια του λειτουργικού περιβάλλοντος τόσο πιο χαλαροί είναι αυτοί οι έλεγχοι. Η αβεβαιότητα και η αλλαγή είναι τα κύρια χαρακτηριστικά ενός ασταθούς περιβάλλοντος, όπως ακριβώς είναι και για την υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης. Για το λόγο αυτό, η τήρηση αυστηρότερων ελέγχων για την εξασφάλιση της μεγαλύτερης δυνατής αποδοτικότητας της επιχείρησης οφείλει να βαίνει παράλληλα με τη διαδικασία της υλοποίησης της στρατηγικής απόφασης. Διότι, από τη μία πλευρά ισχυρότερος έλεγχος σημαίνει περισσότερη πληροφορία και από την άλλη, η υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης συνεπάγεται αλλαγή στη διοίκηση των πληροφοριακών συστημάτων και στην εφαρμογή των ελέγχων.α πλεονεκτήματα που πηγάζουν από την υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων είναι πολυάριθμα. Μάλιστα, ο κάθε αρθρογράφος απαριθμεί τη δική του λίστα πλεονεκτημάτων και δεν υπάρχει μια σαφής κατεύθυνση ως προς το ποια πλεονεκτήματα είναι τα πιο σπουδαία και για ποια στρατηγική απόφαση. Υιοθετήθηκε λοιπόν ένα μοντέλο “Pareto” και τα πλεονεκτήματα που επελέγησαν ως πιο σημαντικά ήταν εκείνα που αναφέρονταν συχνότερα από την

αρθρογραφία εν γένει. Με τον τρόπο αυτό συγκεντρώθηκαν οκτώ πλεονεκτήματα της υλοποίησης της στρατηγικής απόφασης ως γενικώς παραδεκτά (Πίνακας 2).

Πλεονεκτήματα	Στρατηγική απόφαση
(1) Κοινή δράση σε λειτουργικά και μη λειτουργικά θέματα	(1-2-3) Εξαγορά, Διαφοροποίηση, Ανάπτυξη αγοράς, Κάθετη ολοκλήρωση
(2) Αυξημένη χρησιμοποίηση πόρων	
(3) Αυξημένη ικανότητα κέρδους (μακροπρόθεσμα)	
(4) Μειωμένη κυκλικότητα κερδοφορίας	(4) Διαφοροποίηση, Ανάπτυξη αγοράς
(5) Περιορισμός κινδύνου	(5) Εξαγορά, Διαφοροποίηση, Αποφυγή καταστάσεων, Ανάπτυξη αγοράς
(6) Αποφυγή κινδύνου	(6) Διαφοροποίηση, Αποεπένδυση, Αποφυγή καταστάσεων
(7) Εξισορρόπηση χαρτοφυλακίου	(7) Διαφοροποίηση, Αποεπένδυση, Αποφυγή καταστάσεων, Εξορθολογισμός
(8) Μεγιστοποίηση της ταμειακής ροής (βραχυπρόθεσμα)	(8) Αποεπένδυση, Αποφυγή καταστάσεων, Εξορθολογισμός

Πίνακας 2: Πλεονεκτήματα της υλοποίησης της στρατηγικής απόφασης

Πηγή: Richard Reed and M. Ronald Buckley, "Strategy in Action – Techniques for Implementing Strategy", Long Range Planning, Vol. 21, No. 3, 1998

Η υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων είναι στην πράξη μια διαδικασία εξαιρετικά πολύπλοκη και παρατεταμένη χρονικά. Απαιτεί ορθό συντονισμό ορισμένων επιμέρους λειτουργιών αλλά και τακτικό έλεγχο του βαθμού της ακρίβειας της εφαρμογής και των αποτελεσμάτων τους. Μέσα από την πραγματοποίηση των επιμέρους λειτουργιών, διαμορφώνονται διάφορες τακτικές που επηρεάζουν τον τρόπο διοίκησης, διαχείρισης των διαθέσιμων πόρων, τη στοχοθέτηση, τη δομή, και ενδεχομένως την κουλτούρα και το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης. Οι λειτουργίες αυτές αφορούν στα προγράμματα, στον προϋπολογισμό και στις διαδικασίες.

Πρόγραμμα είναι ο καθορισμός των επιμέρους διαδικασιών ή βημάτων που απαιτούνται για την επίτευξη ενός συγκεκριμένου στρατηγικού σχεδίου. Η εφαρμογή μιας στρατηγικής απόφασης επιμερίζεται σε επιμέρους υλοποιήσιμες διαδικασίες και το πρόγραμμα είναι το σχέδιο εκείνο που κατευθύνει το σύνολο όλων των επιμέρους

διαδικασιών, η εφαρμογή του οποίου μπορεί να συνεπάγεται σημαντικές αλλαγές για την επιχείρηση ως σύνολο.

Ο προϋπολογισμός (budget) συνιστά την ποσοτική έκφραση ενός προγράμματος. Ειδικότερα, εκφράζει αριθμητικά το πόσο θα κοστίσει μία συγκεκριμένη διαδικασία στην επιχείρηση αλλά και τα κέρδη που αναμένονται από αυτήν. Στην πράξη, συνδέει μία στρατηγική απόφαση με τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες της επιχείρησης και ενδεικνύει ποιες στρατηγικές αποφάσεις θα εφαρμοστούν. Σε τελική ανάλυση, ο προϋπολογισμός είναι ιδιαίτερα χρήσιμος διότι επιτελεί μια λειτουργία οικονομικής ανάλυσης των προτεινόμενων διαδικασιών, βοηθάει την επιχείρηση να γνωρίζει εκ των προτέρων τις δυνατότητές της αλλά και την αποτίμηση της επιτυχίας ή αποτυχίας των στρατηγικών προγραμμάτων και διαφυλάσσει την αποδοτικότητα του εταιρικού κεφαλαίου και την αξία της εταιρικής μετοχής.

Οι διαδικασίες είναι εκείνες οι λειτουργίες που μπορούν να υποδιαιρεθούν σε έναν συγκεκριμένο αριθμό επιμέρους απλών – και τις περισσότερες φορές συχνά επαναλαμβανόμενων-ενεργειών. Ουσιαστικά, ένας ορθός προγραμματισμός καταλήγει σε μία σειρά από συγκεκριμένες διαδικασίες με απώτερο στόχο την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδίου της επιχείρησης και τη βελτίωση της απόδοσης της εταιρείας.

Το τελευταίο αλλά κρισιμότερο στάδιο αφορά στην αποτίμηση της στρατηγικής για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα και στον έλεγχο των αποτελεσμάτων σύμφωνα με τους θεσμοθετημένους στόχους. Η αποτίμηση – έλεγχος της στρατηγικής απόφασης οφείλει να απαντά στα εξής ερωτήματα:

- Σε τι χρονικό ορίζοντα εκτείνεται ο έλεγχος;
- Ποια μεγέθη-στόχους εξετάζουμε;
- Ποια στοιχεία δείχνουν την πραγματική απόδοση της επιχείρησης;

Αφού η επιχείρηση οργανώσει ένα αξιόπιστο σύστημα μέτρησης της απόδοσής της, θέσει συγκεκριμένους στόχους και ορίσει το χρονικό διάστημα που θα τεθεί υπό εξέταση ώστε να είναι επαρκές για να κρίνει τη συνολική απόδοσή της, θα πρέπει να προβεί σε μία συγκριτική ανάλυση της απόδοσης της επιχείρησης και των μεγεθών – στόχων που



έχει θέσει. Με τον τρόπο αυτόν, θα οδηγηθεί στην εξαγωγή ορισμένων συμπερασμάτων με βάση τα οποία θα ορίσει ποιες διορθωτικές αλλαγές μπορούν να επέλθουν και ποια είναι τα επόμενα βήματα που πρέπει να ακολουθηθούν. Τα συμπεράσματα προκύπτουν από τη σύγκριση των επιθυμητών στόχων με τα πραγματικά αποτελέσματα της επιχείρησης και συνδράμουν στη διαπίστωση εκ μέρους της επιχείρησης ότι πρέπει να γίνουν ορισμένες αλλαγές στους στόχους προς υλοποίηση, τροποποιήσεις στις διαδικασίες, μεταθέσεις στο ανθρώπινο δυναμικό και κατάταξη των στρατηγικών αποφάσεων σε «λανθασμένες» ή «καλώς ειλημμένες».

Η υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων ανήκει ουσιαστικά στα μεσαία και κατώτερα στρώματα της ιεραρχικής βαθμίδας με την άμεση εποπτεία και συνεργασία των ανώτερων στελεχών. Ωστόσο, οι στρατηγικές αποφάσεις είναι στενά συνδεδεμένες με το επίπεδο των ανώτερων στελεχών και αυτό γιατί οι διαχειριστικές ικανότητές τους ποικίλλουν μεν ανάλογα με τις ατομικές αντιλήψεις και συμπεριφορές, αποτελούν δε απαραίτητα εργαλεία για το σκελετό μιας επιχειρηματικής μονάδας και την υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων (Crittenden & Crittenden, 2008). Τα εργαλεία αυτά είναι:

- Η αλληλεπίδραση – η άσκηση της στρατηγικής ηγεσίας
- Η κατανομή – η κατανόηση του πότε και πού πρέπει να κατανεμηθούν οι πόροι
- Η παρακολούθηση – η σύνδεση των ανταμοιβών με τα επιτεύγματα
- Η οργάνωση – η στρατηγική διαμόρφωση της εταιρικής κουλτούρας

Όσον αφορά στην αλληλεπίδραση, τα ανώτερα στελέχη καθορίζουν την κατεύθυνση, την προστασία, τον προσανατολισμό, τη διαχείριση συγκρούσεων και τη διαμόρφωση κανόνων στην υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης. Έχει μάλιστα προταθεί η ιεράρχηση της ηγεσίας σε πέντε επίπεδα (Collins, 2005): Επίπεδο 1 - Υψηλά ικανό άτομο (συμβολή μέσω του ταλέντου, των γνώσεων, των δεξιοτήτων και των εργασιακών συνηθειών). Επίπεδο 2 - Συνεισφέρον μέλος της ομάδας (στόχοι ομάδας και εργάζεται αποτελεσματικά σε ομάδα). Επίπεδο 3 - Αρμόδιος διαχειριστής (οργανώνει ανθρώπους και πόρους). Επίπεδο 4 - Αποτελεσματικός ηγέτης (πρότυπα όρασης και υψηλής

απόδοσης) και Επίπεδο 5 - Εκτελεστικό (κατά τη διάρκεια της μεγαλοπρέπειας με προσωπική ταπεινοφροσύνη και επαγγελματική βούληση). Αν και δεν είναι απαραίτητο να μετακινηθεί διαδοχικά μέσω της ιεραρχίας, ένα εκτελεστικό πρέπει να κατέχει όλες τις δεξιότητες που είναι εγγενείς στα επίπεδα 1 έως 4, καθώς και τα χαρακτηριστικά ενός ηγέτη επιπέδου 5 ώστε να αποτελεί την κορωνίδα της στρατηγικής απόφασης και να προσφέρει το απαραίτητο κίνητρο στους εργαζόμενους που θα την υλοποιήσουν.

Η κατανομή των πόρων εκ μέρους των μάνατζερς περιλαμβάνει τη διαλογή και επιλογή χρημάτων, δυνατοτήτων, φυσικού κεφαλαίου (όπως εργοστάσιο, εξοπλισμός, γεωγραφική θέση και πρόσβαση σε πρώτες ύλες), ανθρωπίνου κεφαλαίου (κατάρτιση, εμπειρία, κρίση, ευφυΐα, διευθυντικά στελέχη και εργαζόμενοι) και οργανωτικού κεφαλαίου (επίσημα συστήματα αναφοράς, άτυπες σχέσεις εντός της επιχείρησης και σχέσεις μεταξύ της επιχείρησης και του εξωτερικού της περιβάλλοντος). Από την άλλη πλευρά, τα συστήματα ανταμοιβής γενικά διακρίνονται σε χρηματικά και ηθικά κίνητρα. Τα χρηματικά κίνητρα περιλαμβάνουν ανταμοιβές όπως αυξήσεις μισθών, επιδόματα επίδοσης, δικαιώματα προαίρεσης αγοράς μετοχών, πακέτα συνταξιοδότησης, προσφορές και διάφορα προνόμια. Τα μη χρηματικά κίνητρα περιλαμβάνουν τον έπαινο, την εποικοδομητική κριτική, την ορατή αναγνώριση, τις ενδιαφέρουσες αποστολές, την ευθύνη για την εργασία και την ασφάλεια της εργασίας.

Βεβαίως, η κάθε εταιρική στρατηγική καθοδηγείται από ένα όραμα για το πώς μια επιχείρηση, στο σύνολό της, θα δημιουργήσει αξία και θα ανταγωνιστεί μια μεταβαλλόμενη αγορά (HBS, 1998). Η εταιρική στρατηγική πρέπει να είναι σύμφωνη με την κουλτούρα της επιχείρησης, η φιλοσοφία της οποίας διαμορφώνεται κατά κύριο λόγο από τα στελέχη που υπάγονται στην κορυφή της πυραμίδας. Το σύστημα αξιών που διακρίνει την επιχείρηση από τις λοιπές και την ακολουθεί σε κάθε δράση – λειτουργία της, οφείλει να οριοθετεί την υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης και να ενδεικνύει τον τρόπο εφαρμογής της, ο οποίος θα πρέπει να διακατέχεται από σύμπνοια με την εταιρική κουλτούρα.

Επιπροσθέτως, αρκετοί αρθρογράφοι έχουν ασχοληθεί με το ρόλο των μεσαίων στελεχών στη στρατηγική απόφαση (Wooldridge & Floyd, 1990). Για τα ανώτατα στελέχη αυτές οι έρευνες σχετικά με το ρόλο των μεσαίων στελεχών στην υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης έχουν τρεις συναφείς επιπτώσεις. Πρώτον, η συμμετοχή των μεσαίων στελεχών πρέπει να είναι ουσιαστική και όχι ονομαστική. Δηλαδή, ο στόχος της αύξησης της στρατηγικής συμμετοχής θα πρέπει να είναι η βελτίωση της ποιότητας των αποφάσεων και όχι η διευκόλυνση της υλοποίησης. Δεύτερον, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να ορίσει σαφώς το στρατηγικό πλαίσιο. Συνεντεύξεις αποκάλυψαν ότι τα μεσαία στελέχη αναμένουν την κατεύθυνση της ανώτατης διοίκησης, αλλά συχνά θεωρούν ότι είναι σε καλύτερη θέση να εφαρμόσουν και να προτείνουν εναλλακτικά σχέδια δράσης. Τέλος, η ανώτατη διοίκηση πρέπει να περιμένει από τους μεσαίου επιπέδου διευθυντές να αμφισβητούν στρατηγικές αποφάσεις. Τα αποτελέσματα δεν δείχνουν καμία σχέση μεταξύ της συναίνεσης της μεσαίας διοίκησης όσον αφορά τη στρατηγική και την οργανωτική απόδοση. Προφανώς, η ουσιαστική συμμετοχή μπορεί να επιτευχθεί καλύτερα σε οργανωτικά πλαίσια όπου τα άτομα είναι άνετα κρίνοντας στρατηγικά αποφάσεων. Συμπερασματικά, τα σημερινά επιχειρηματικά περιβάλλοντα απαιτούν ένα συνδυασμό κορυφαίας διαχείρισης και μεσαίας διαχείρισης. Τα κορυφαία στελέχη πρέπει να αρθρώσουν το πλαίσιο και να αναπτύξουν οργανωτικές δομές και συστήματα ανταμοιβής που ενθαρρύνουν τα μεσαία στελέχη να σκέφτονται στρατηγικά. Αυτή η άποψη αμφισβητεί τον παραδοσιακό καταμερισμό της εργασίας στη στρατηγική και προτείνει νέους ρόλους στη στρατηγική διαδικασία.

Συνεπώς, τα ως άνω εξηγούν τη σύνδεση των στρατηγικών αποφάσεων με τα εταιρικά στελέχη- ανώτερα και μεσαία- ως απαραίτητο προστάδιο για την επιτυχημένη υλοποίησή τους. Πέρα όμως από τη σημασία του ρόλου τους μάντζερ ως συντονιστή της υλοποίησης της στρατηγικής απόφασης, δεν φαίνεται να έχει διεξαχθεί επαρκής έρευνα σχετικά με την εμπλοκή των κατώτερων στελεχών στη σημαντικότερη διαδικασία που προσδίδει προστιθέμενη αξία στην επιχείρηση, ήτοι στην πραγματοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων. Και αυτό γιατί, αποτελεί δύσκολο εγχείρημα η παραμετροποίηση της συμβολής τους στην επιτυχημένη υλοποίηση και την απόδοση της

επιχείρησης καθώς και η μέτρηση της αντιληπτικής και κριτικής τους ικανότητας σχετικά με τα οφέλη και την αποτελεσματικότητά της για τον οργανισμό.

### 3.4 Η επιτυχία της υλοποίησης

Η εφαρμογή στρατηγικών αποφάσεων με επιτυχία είναι ζωτικής σημασίας για κάθε οργανισμό, είτε δημόσιο είτε ιδιωτικό. Χωρίς εφαρμογή, ακόμη και η πιο σημαντική στρατηγική απόφαση είναι άχρηστη. Η ιδέα της εφαρμογής της στρατηγικής απόφασης μπορεί αρχικά να φαίνεται αρκετά απλή: πρώτα διατυπώνεται και στη συνέχεια εφαρμόζεται. Είναι λανθασμένη η αντίληψη ότι η υλοποίηση αφορά απλώς την κατανομή πόρων και την αλλαγή της οργανωτικής δομής. Διότι, η μετατροπή των στρατηγικών σε δράση είναι ένα πολύ πιο πολύπλοκο και δύσκολο έργο. (Aaltonen & Ikävalko, 2002)

Κατά το πλαίσιο των επτά σίγμα της McKinsey που αναπτύχθηκε προηγουμένως, η επιτυχημένη υλοποίηση μιας στρατηγικής απόφασης εξαρτάται από το αν τα 7-S ταιριάζουν μεταξύ τους. Ο καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχή έκβαση της υλοποίησης αφορά στην ικανότητα της επιχείρησης να αλλάζει όχι μόνο σε ένα από αυτά αλλά συνολικά και ταυτόχρονα, στην αλληλεπίδραση και τη συνεκτικότητα των 7-S μεταξύ τους αλλά και στην έλλειψη κυριαρχίας ανάμεσά τους έτσι ώστε να είναι όλα εξίσου σημαντικά.

Οι υπάρχουσες μελέτες σχετικά με την επιτυχία ή αποτυχία της υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων είναι ανάμεικτες ως προς τα χαρακτηριστικά τους (π.χ. εκτιμώμενο ποσοστό αποτυχίας, ποσό της προσπάθειας που απαιτείται για την εκτίμηση, πολυπλοκότητα και ποιότητα της χρησιμοποιούμενης μεθοδολογίας, μονάδα ανάλυσης, κριτήρια που υιοθετήθηκαν για τον καθορισμό της επιτυχίας και υιοθετημένες στρατηγικές έρευνας) και αυτό απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή στη σύγκριση των αποτελεσμάτων τους. Τα σημαντικότερα χαρακτηριστικά των μελετών που εξετάστηκαν για αυτή την έρευνα συνοψίζονται στους πίνακες 3 και 4. Ο πίνακας 3

παραθέτει ορισμένες από τις μελέτες που επικεντρώθηκαν στις τακτικές υλοποίησης επιχειρηματικών στρατηγικών αποφάσεων, ενώ ο πίνακας 4 παραθέτει τη διαγραμματική απεικόνιση των παραπάνω μελετών ως προς το ποσοστό επιτυχίας των τακτικών αυτών. Ο πίνακας 3 στοχεύει να είναι εξαντλητικός, υπό την έννοια ότι εκθέτει τις μελέτες αναλυτικά. Οι πληροφορίες οργανώνονται σε πέντε στήλες. Η πρώτη στήλη δείχνει τον (τους) συγγραφέα (είς) και το έτος της μελέτης. Η μέθοδος έρευνας που χρησιμοποιήθηκε για την εκτίμηση των ποσοστών επιτυχίας και των μεταβλητών κατά των οποίων αξιολογήθηκαν οι εν λόγω ρυθμοί περιγράφονται στη δεύτερη και την τρίτη στήλη, αντίστοιχα. Η τέταρτη στήλη υποδεικνύει το εκτιμώμενο ποσοστό επιτυχίας που παρουσιάζεται σε κάθε μελέτη. Τέλος, η τελευταία στήλη καταγράφει μερικές επιπλέον παρατηρήσεις για κάθε μελέτη. Ο πίνακας 4 που ακολουθεί είναι συνοπτικότερος και ενδεικτικός της μεταβλητότητας των διαθέσιμων εκτιμήσεων.

Έρευνα	Μέθοδος	Μεταβλητή	Ποσοστό Επιτυχίας	Παρατηρήσεις
Kiechel (1982,1984)	Πραγματοποιήθηκαν συνεντεύξεις με θεωρητικούς, στελέχη επιχειρήσεων, συμβούλους από μεγάλες συμβουλευτικές εταιρείες. Δεν παρουσιάστηκαν άλλες πληροφορίες σχετικά με τη μεθοδολογία.	Η αντίληψη του ποσοστού των εταιρειών που μπορούν να εφαρμόσουν επιτυχώς μια στρατηγική.	10%	Στις συγκεκριμένες συνεντεύξεις πήραν μέρος ορισμένες από τις μεγαλύτερες συμβουλευτικές εταιρείες όπως οι BCG, McKinsey, Bain και άλλες.
Nutt (1987)	Περιπτώσιολογικές μελέτες 68 σχεδίων στρατηγικού σχεδιασμού σε νοσοκομεία και άλλες οργανώσεις τρίτου τομέα από τον Καναδά και τις ΗΠΑ. Το δείγμα δεν είναι τυχαίο. Τα στοιχεία συλλέχθηκαν από συνεντεύξεις με βασικά στελέχη και εταιρικά έγγραφα. Σε περίπτωση έλλειψης συμφωνίας η υπόθεση δεν εξετάστηκε. Περιγραφικά και στατιστικά τεστ.	Στρατηγικά έργα που εγκαταλείφθηκαν ή απορρίφθηκαν.	70%	Σύμφωνα με τον συντάκτη, το δείγμα δεν είναι τυχαίο και μπορεί να υπάρχει μια «θετική προκατάληψη» επειδή οι οργανώσεις που συμμετέχουν οικειοθελώς είναι πιθανό να μοιράζονται πληροφορίες σχετικά με τις πρακτικές και τις ιδέες που πιστεύουν ότι είναι υψηλής ποιότητας». Αυτή η θετική προκατάληψη μπορεί να έχει οδηγήσει σε υποτιμημένο ποσοστό επιτυχίας.

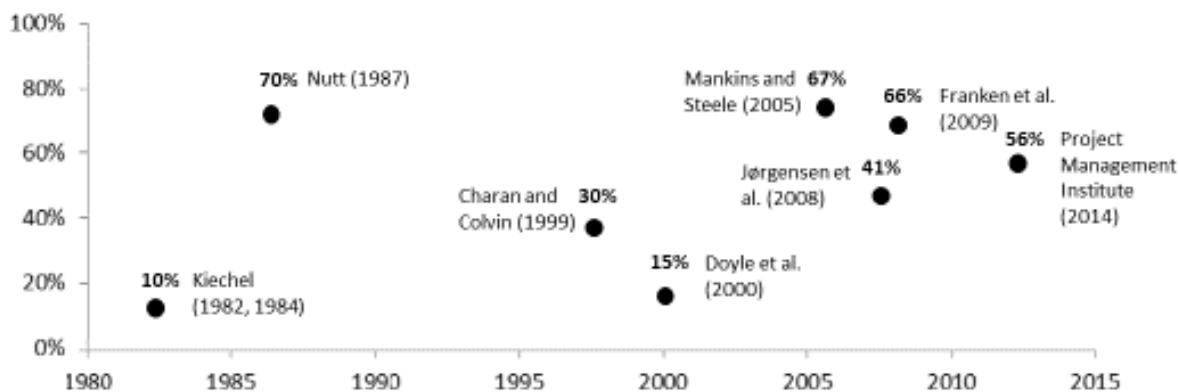
ΔΠΜΣ «ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ. Η ΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.»

Έρευνα	Μέθοδος	Μεταβλητή	Ποσοστό Επιτυχίας	Παρατηρήσεις
Mankins and Steele (2005)	Έρευνα που πραγματοποιήσε ο Marakon και η Economist Intelligence Unit το φθινόπωρο του 2004. Συγκεντρώθηκε δείγμα ανώτερων στελεχών από 197 εταιρείες παγκοσμίως με πωλήσεις άνω των 500 εκατομμυρίων δολαρίων. Το δείγμα περιλαμβάνει πολύ διαφορετικές αγορές προϊόντων και ποικίλες γεωγραφικές περιοχές. Δεν υπάρχουν άλλες διαθέσιμες πληροφορίες σχετικά με τη μεθοδολογία. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία.	Ο βαθμός επίτευξης των δημοσιονομικών στόχων που έχουν τεθεί.	67%	Στη συγκεκριμένη μέθοδο αποτυχία ορίστηκε ως η επίτευξη λιγότερο από το 50% των προβλεπόμενων οικονομικών αποτελεσμάτων του στρατηγικού σχεδιασμού.
Jørgensen et al. (2008) (IBM Global Business Services)	Έρευνα 1532 επαγγελματιών - διαχειριστών έργων και αλλαγών - από εταιρείες 15 διαφορετικών χωρών στον κόσμο και σε 21 διαφορετικές βιομηχανίες. Το δείγμα περιλάμβανε επαγγελματίες από εταιρείες με περισσότερους από 100.000 υπαλλήλους (14%), μεταξύ 100.000 και 1.000 εργαζομένων (64%) και λιγότερους από 1.000 εργαζόμενους (22%). Οι ερωτούμενοι ήταν υπεύθυνοι για ένα ευρύ φάσμα έργων με ποικίλο φάσμα στόχων. Πρόσθετα στοιχεία που συλλέχθηκαν από διεξοδικές συνεντεύξεις. Το πανεπιστήμιο της Βόννης στη Γερμανία παρέχει στατιστική υποστήριξη. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία.	Αριθμός έργων που δεν απέτυχαν σε κανέναν από τους στόχους (χρόνος, προϋπολογισμός και στόχοι ποιότητας).	41%	Σύμφωνα με τη μελέτη, μόνο το 41% των έργων «πέτυχε πλήρως τους τεθειμένους στόχους»: το 44% έχασε τουλάχιστον έναν (χρόνο, προϋπολογισμό ή στόχους ποιότητας), ενώ ένα 15% είτε έχασε όλους τους στόχους είτε διακόπηκε από τη διοίκηση».
Έρευνα	Μέθοδος	Μεταβλητή	Ποσοστό Επιτυχίας	Παρατηρήσεις
Charan and Colvin (1999)	Αρκετές δωδεκάδες αποτυχίες CEO που παρατηρήθηκαν εδώ και δεκαετίες από τους συγγραφείς ως συμβούλους μάντζιμεντ και τηλεφωνικές συνεντεύξεις με διευθύνοντες συμβούλους επιλέχθηκαν από τη Fortune. Η μέθοδος επιλογής δεν προσδιορίζεται. Μέγεθος δείγματος τηλεφωνικών κλήσεων: 38. Ορισμένοι διευθύνοντες σύμβουλοι δεν συμφώνησαν με τις απόψεις που εξέφρασαν οι συντάκτες. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία.	Αριθμός στρατηγικών αποφάσεων που, κατά τη γνώμη των συγγραφέων, πέτυχαν λόγω ορθής εφαρμογής.	30%	Οι Charan και Colvin (1999) εκτιμούν ότι μόνο το 30% των στρατηγικών αποφάσεων επιτυγχάνουν, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό αυτών δεν εφαρμόζεται όπως θα έπρεπε.
Doyle et al. (2000)	Η ταχυδρομική έρευνα απεστάλη τον Ιούνιο του 1998 σε 83 μέλη του Φόρουμ Ανάπτυξης και Αλλαγής του Οργανισμού στο Ηνωμένο Βασίλειο, Leicester, με αίτημα να ζητήσει από άλλους τέσσερις συναδέλφους διαχείρισης να συμπληρώσουν επίσης τα ερωτηματολόγια. Απεστάλησαν συνολικά 415 ερωτηματολόγια και ελήφθησαν 92 απαντήσεις από διαχειριστές 14 δημόσιων και 14 ιδιωτικών φορέων. Αυτά περιελάμβαναν 24 ανώτερα στελέχη και 68 μεσαία στελέχη με σημαντική συμμετοχή και μεγάλη εμπειρία στη διαχείριση / υλοποίηση αλλαγών. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία.	Ώφελος / βλάβη των μακροπρόθεσμων στρατηγικών αλλαγών που εφαρμόζονται.	92% - 78%	Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι πρώτον το 92% των διευθυντικών στελεχών διαφωνούν ή διαφωνούν έντονα ότι οι αλλαγές έχουν καταστρέψει ευρέως τον οργανισμό και δεύτερον ότι το 78% συμφωνεί ή συμφωνεί έντονα ότι οι αλλαγές που εισήχθησαν ήταν ευρέως ευεργετικές.

Έρευνα	Μέθοδος	Μεταβλητή	Ποσοστό Επιτυχίας	Παρατηρήσεις
Franken et al. (2009)	Ερωτηματολόγιο που στάλθηκε σε οργανισμούς γνωστούς στους ερευνητές αποτελούμενο από 50 ερωτήσεις σχετικά με το εσωτερικό και το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, τις ικανότητες οργάνωσης για επιτυχή εφαρμογή και επιχειρηματικές επιδόσεις. 93 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια επιστράφηκαν από μεγάλους οργανισμούς σε διάφορους τομείς της βιομηχανίας. Ακολούθησαν επίσης συναντήσεις για παροχή των αναγκαίων διευκρινίσεων. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία.	Απόδοση εκτέλεσης στρατηγικής απόφασης.	66%	Το 34% των οργανώσεων του δείγματος ανέφερε απόδοση εκτέλεσης στρατηγικής κάτω του μέσου όρου.
Project Management Institute (2014)	Έρευνα που διενεργήθηκε από το Ινστιτούτο Διαχείρισης Απόδοσης και τη Μονάδα Πληροφοριών Economist για το διάστημα 2013-2014. Δείγμα από περισσότερους από 2500 ηγέτες διαχείρισης έργων και επαγγελματίες από εταιρείες της Βόρειας Αμερικής, της Ασίας Ειρηνικού, της Ευρώπης, της Μέσης Ανατολής, της Αφρικής, της Λατινικής Αμερικής και της Καραϊβικής. Περιγραφικά στατιστικά στοιχεία.	Οι στρατηγικές πρωτοβουλίες που ανταποκρίνονται στους αρχικούς στόχους και τις επιχειρηματικές προθέσεις.	56%	Το Project Management Institute είναι μια μη κερδοσκοπική επαγγελματική ένωση μελών για τα projects, το προγράμμα και τη διαχείριση χαρτοφυλακίου. Δεν θεωρείται ως εταιρεία παροχής συμβουλών.

Πίνακας 4: Μελέτες για τις τακτικές υλοποίησης επιχειρηματικών στρατηγικών αποφάσεων

Πηγή: Carlos J. F. Cândido, Sérgio P. Santos, “Strategy implementation : What is the failure rate?”, 2014



Πίνακας 3: Σχεδιαγραμματική απεικόνιση των ποσοστών επιτυχίας της υλοποίησης των επιχειρηματικών στρατηγικών αποφάσεων

Πηγή: Carlos J. F. Cândido, Sérgio P. Santos, “Strategy implementation : What is the failure rate?”, 2014

Το καταλληλότερο συμπέρασμα που μπορεί να συναχθεί από την ανάλυση των πινάκων 3 και 4 είναι ότι είναι δύσκολο να παρέχονται ακριβείς εκτιμήσεις για τα ποσοστά επιτυχίας της εφαρμογής της στρατηγικής. Οι μελέτες που έχουν διεξαχθεί από ερευνητές και συμβουλευτικές εταιρείες κατέληξαν σε μικτά αποτελέσματα όσον αφορά στα ποσοστά επιτυχίας και αποτυχίας της εφαρμογής της επιχειρηματικής στρατηγικής απόφασης. Στην πραγματικότητα, το εύρος των διακυμάνσεων των εκτιμήσεων είναι αξιοσημείωτο. Αν αναλύσουμε τις μελέτες που επικεντρώνονται στην εφαρμογή της επιχειρηματικής στρατηγικής εν γένει, μπορούμε να επαληθεύσουμε ότι τα εκτιμώμενα ποσοστά αποτυχίας κυμαίνονταν από 10% έως 72%. Ως εκ τούτου, μπορεί να υποστηριχθεί ότι το εύρος αυτό χρήζει βελτίωσης προς τα πάνω ώστε να εξασφαλίζεται η επιτυχημένη υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων και να αποφεύγεται η πιθανότητα αποτυχίας (Cândido, 2014).

Η υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης διαφέρει από το σχεδιασμό της ως προς το χρόνο διεξαγωγής, το στόχο, τη φύση, τις προϋποθέσεις και την εμπλοκή των απαραίτητων προσώπων. Ένας ορθός και προσεκτικός σχεδιασμός δεν είναι δυνατόν να εξασφαλίσει άνευ ετέρου μια επιτυχημένη υλοποίηση στρατηγικής απόφασης, διότι αποτελούν δύο ξεχωριστές και διακριτές διαδικασίες. Από την μία μεριά, ο σχεδιασμός της στρατηγικής απόφασης προηγείται της υλοποίησης και συνιστά μία πνευματική διαδικασία. Ο σχεδιάζων τη στρατηγική απόφαση οφείλει να διακατέχεται από υψηλού επιπέδου αναλυτικές και διορατικές ικανότητες ώστε με απώτερο στόχο την αποτελεσματικότητα να προβλέπει εκείνες τις ενέργειες που, αν εφαρμοστούν, θα αποφέρουν οφέλη στην επιχείρηση. Τα οφέλη αυτά κρίνονται από τον σχεδιάζοντα όχι μεμονωμένα αλλά συγκριτικά με τα αναμενόμενα κόστη και έξοδα που απαιτούνται για τη συγκεκριμένη στρατηγική απόφαση. Από την άλλη μεριά, η διαδικασία της υλοποίησης είναι μια λειτουργική διαδικασία που στοχεύει στην αποδοτικότητα της εταιρείας και προϋποθέτει ηγετικές ικανότητες αλλά και ύπαρξη των απαραίτητων κινήτρων για τους υλοποιητές. Η βασικότερη όμως διαφορά των δυο έγκειται στον αριθμό εμπλεκόμενων στη διαδικασία της υλοποίησης, διότι αφορά την επιχείρηση ως



όλο και δεν είναι αποκλειστική αρμοδιότητα μερικών μόνο ατόμων όπως είναι ο σχεδιασμός.

Έχει βρεθεί ότι οι υλοποιητές χρησιμοποιούν εξελιγμένες τακτικές για να εφαρμόσουν στρατηγικά σχέδια, αλλά φαίνεται να περιορίζουν την αποτελεσματικότητά τους εφαρμόζοντάς τες αδιάκριτα. Στο σημείο αυτό προτείνεται από τον Nutt ένα πλαίσιο, που χρησιμοποιεί ορισμένους περιορισμούς όπως η ελευθερία του διαχειριστή να ενεργεί και η ανάγκη για διαβούλευση, ώστε να επιλεγούν οι τακτικές που προτιμούν οι υπεύθυνοι για την υλοποίηση. Προσφέρεται δηλαδή ένα πλαίσιο που προσδιορίζει τους διαγνωστικούς παράγοντες που συνθέτουν τις συνθήκες κάτω από τις οποίες κάθε μία από αυτές τις τακτικές εφαρμογής έχει τις καλύτερες προοπτικές επιτυχούς υιοθέτησης και έκβασης του σχεδίου. Το πλαίσιο εξετάζεται χρησιμοποιώντας αποτελέσματα υλοποίησης (επιτυχίες και αποτυχίες) που προέρχονται από περιπτώσεις στρατηγικού σχεδιασμού που διεξάγονται από 50 οργανισμούς. Υπήρξε 94% ποσοστό επιτυχίας όταν χρησιμοποιήθηκε η τακτική εφαρμογής που προτάθηκε από το πλαίσιο και 29% ποσοστό επιτυχίας όταν εφαρμόστηκε μια άλλη (μη συνιστώμενη) τακτική, γεγονός που υποδηλώνει ότι σύμφωνα με τις προδιαγραφές του πλαισίου μπορεί να βελτιωθεί το ποσοστό επιτυχίας για την υλοποίηση στρατηγικού σχεδίου (Nutt, 1989). Στο πλαίσιο αυτό, Nutt καταγράφει τέσσερις τακτικές υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων, την παρεμβατική, την συμμετοχική, την τακτική πειθούς και την τακτική προσταγής.

Πρώτον, η ιδέα της παρεμβατικής τακτικής ξεκίνησε όταν σε έναν διευθυντή ανατέθηκε η εξουσία να πραγματοποιήσει τις απαραίτητες αλλαγές που απαιτούνται για την υλοποίηση μιας στρατηγικής απόφασης (Co et al., 2006). Ο μάνατζερ δημιούργησε έτσι μια ανάγκη για αλλαγή στο μυαλό των βασικών ανθρώπων – κλειδιά για την υλοποίηση της στρατηγικής, αναδιοργανώνοντας τα συστήματα που πρέπει να αλλάξουν. Η τρέχουσα απόδοση συγκρίθηκε με κάποια πρότυπα ώστε τελικά να αποδειχθεί αυτή η απόδοση μη αποδεκτή. Για παράδειγμα, η απόδειξη ότι ένας συγκρίσιμος οργανισμός είχε χαμηλότερο κόστος από άλλον δημιουργεί ένα νέο κανόνα κόστους. Αυτό επέτρεψε στον μάνατζερ να καθορίσει ένα χάσμα απόδοσης, που ορίζεται ως η διαφορά μεταξύ απόδοσης και κανόνων, γεγονός που μεταδόθηκε και στις απόψεις εργαζομένων.

Η παρεμβατική τακτική έχει ως στόχο να επηρεάσει τον τρόπο σκέψης των εργαζόμενων και να τους εμφυσήσει την ιδέα ότι η αλλαγή είναι επιβεβλημένη διότι θα οδηγήσει αναμφίβολα στην καλύτερη λειτουργία του οργανισμού. Για να επιτευχθεί η παρεμβατική τακτική, η υπό κρίση επιχειρηματική μονάδα εξετάζεται σε σύγκριση με άλλους οργανισμούς, με την παρατήρηση των οποίων γίνεται έρευνα για βέλτιστες πρακτικές και νέες διαδικασίες που θα αρμόζουν περισσότερο στις στρατηγική πολιτική της εταιρείας. Τα ανώτερα στελέχη καταστρώνουν ένα σχέδιο δράσης και χρησιμοποιούν τεχνικές επικοινωνίας με στόχο να το εξηγήσουν στους εργαζόμενους και να τους δημιουργήσουν την ανάγκη για θετική αλλαγή μέσω της τροποποίησης των κανόνων και των δομών. Στην πράξη, προγραμματίζονται τακτικές συναντήσεις με το προσωπικό της εταιρείας και πραγματοποιείται η επικοινωνία της αλλαγής με τη βοήθεια εσωτερικών workshops και memos, ώστε να συγκεντρωθούν πληροφορίες και feedback και να απομακρυνθούν οι παλαιωμένες τακτικές.

Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν τη μέθοδο της παρέμβασης επιδιώκουν να δημιουργήσουν στο μυαλό των εργαζομένων την εντύπωση ότι πρόκειται για μια θετική και αναγκαία αλλαγή. Αυτό το επιτυγχάνουν χρησιμοποιώντας άλλες εταιρείες ως πρότυπα, επικοινωνώντας τα οφέλη στο προσωπικό και οργανώνοντας εσωτερικές εκπαιδεύσεις για να εξηγήσουν τη σημασία και τη σημαντικότητα της στρατηγικής απόφασης.

Δεύτερον, κατά την εφαρμογή της συμμετοχικής τακτικής, το στέλεχος ξεκινάει τον προγραμματισμό με τον καθορισμό στρατηγικών αναγκών και ενός χώρου δράσης, χρησιμοποιώντας μια στρατηγική επιλογή προτεραιότητας και αναθέτει την ανάπτυξη της επιλογής σε μια ομάδα. Τα μέλη της ομάδας επιλέγονται προσεκτικά, ώστε να εκπροσωπούνται βασικές απόψεις και πληροφορίες. Ως αποτέλεσμα, οι ομάδες προγραμματισμού αποτελούν συχνά δύο τύπους ανθρώπων: άτομα που έχουν συμφέροντα ή γνώση για να προσφέρουν ιδέες. Ο στρατηγικός διευθυντής ορίζει το επιτρεπόμενο πλαίσιο της έρευνας και τους περιορισμούς και στη συνέχεια αναθέτει την εξουσία στην ομάδα σχεδιασμού να καθοδηγήσει τη διαδικασία. Η ομάδα σχεδιασμού διερευνά ιδέες, με τη βοήθεια του προσωπικού που παρέχει τις πληροφορίες που ζήτησε

η ομάδα. Εάν η ομάδα έχει την εξουσία να λαμβάνει αποφάσεις σχετικά με τα χαρακτηριστικά του σχεδίου, η τακτική εφαρμογής ονομάζεται συμμετοχική. Ο ηγέτης της ομάδας δεν μπορεί να ασκήσει αρνησικυρία.

Η συμμετοχική τακτική της υλοποίησης της στρατηγικής απόφασης αναφέρεται στην εμπλοκή των εργαζόμενων έτσι ώστε να αφορά στους περισσότερους ή όλους τους συμμετέχοντες φορείς μέσω της προσέλευσης πλειάδας ιδεών και της συμβολής τους στη διαδικασία αλλαγής. Ο κάθε προϊστάμενος είναι υπεύθυνος για την αλλαγή («change agents – champions») και οι εργαζόμενοι δεσμεύονται για την υλοποίηση της αλλαγής εφόσον συμμετέχουν σ' αυτήν. Μέσω της χρησιμοποίησης των μεθόδων εμπλοκής, οι εργαζόμενοι καταλήγουν να διαμορφώσουν το πρόγραμμα αλλαγής και όχι απλώς να το «λάβουν». Αυτές οι μέθοδοι εμπλέκουν τους συμμετέχοντες στη διαδικασία αλλαγής προσελκύνοντας την εισήγησή τους (π.χ. αντιλήψεις, προτάσεις, προτάσεις και εκτιμήσεις) σχετικά με την αλλαγή και οι συμπεριφορές των εργαζόμενων πρέπει να συνάδουν με τη στάση των ανώτερων στελεχών που τάσσονται υπέρ της αλλαγής. Η συμμετοχική τακτική κάμπει μεν την αντίσταση των εργαζόμενων αλλά δεν είθισται να χρησιμοποιείται συχνά διότι απαιτεί χρόνο και ωριμότητα εκ μέρους των υπαλλήλων.

Καθώς η συμμετοχή των εμπλεκόμενων φορέων βρίσκεται στο επίκεντρο των συμμετοχικών προσεγγίσεων, προηγούμενες έρευνες έχουν εντοπίσει πώς επιλέγεται το κοινό για να συμμετάσχει στη διαδικασία αλλαγής. (Grant, 2001) Πρώτον, μια στρατηγική «ισότιμης συμμετοχής» υποστηρίζει την ενσωμάτωση της αμφίδρομης επικοινωνίας για τη διάδοση πληροφοριών σε όλους τους σχετικούς ενδιαφερόμενους σχετικά με τη σχεδιαζόμενη αλλαγή, ενώ παράλληλα ζητείται η συμβολή τους. Από την άποψη αυτή, όλοι οι ενδιαφερόμενοι φορείς θεωρούνται ότι έχουν σημαντική και δίκαιη φωνή κατά την εφαρμογή της αλλαγής. Στη δεύτερη στρατηγική επικοινωνίας, «quid pro quo», οι εκτελεστές επεκτείνουν την εμπλοκή και συμμετοχή στη διαδικασία λήψης αποφάσεων σε ενδιαφερόμενους που θεωρούν ότι έχουν πολύτιμα στοιχεία (π.χ. χρήματα, εμπειρογνωμοσύνη, δικαίωμα αρνησικυρίας / εξουσίας έγκρισης και πόρους). Οι φορείς υλοποίησης που αξιοποιούν αυτήν την στρατηγική επικοινωνίας βλέπουν συχνά μια

άμεση αναλογική σχέση μεταξύ της αξίας και της ζωτικής φύσης των συνεισφορών των ενδιαφερομένων και της συμμετοχής τους στη διαδικασία αλλαγής. Συχνά παρατηρείται θετική συσχέτιση μεταξύ των συνεισφορών των ενδιαφερομένων και του ύψους της εμπλοκής και της συμμετοχής που τους αναλογεί. Αυτή η συμμετοχή των ενδιαφερομένων μερών μπορεί να εκδηλωθεί κατευθύνοντας τη φύση, το πεδίο, την κατεύθυνση και, σε ορισμένες περιπτώσεις, την ίδια την ύπαρξη οργανωτικής αλλαγής. (Russ, 2008)

Στόχος είναι η επίτευξη συναίνεσης και η υποστήριξη της αλλαγής καθώς και η παροχή στους ενδιαφερόμενους της δυνατότητας να κάνουν τις βελτιώσεις που θεωρούν απαραίτητες για την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής. Έτσι, αντί να ακούνε απλώς για την αλλαγή από την κορυφή, οι ενδιαφερόμενοι εισέρχονται στις πτυχές της αλλαγής και καλούνται να συμμετάσχουν ενεργά στη διαμόρφωση, την κατασκευή και την εφαρμογή της οργανωτικής αλλαγής. Οι διαδικασίες συμμετοχικής αλλαγής συχνά βασίζονται στις θεωρητικές παραδόσεις δημοκρατικών χώρων εργασίας. Σε αυτές τις κουλτούρες υπάρχει μια καθυστέρηση των επίσημων οργανωτικών δομών - δηλαδή διάβρωση των παραδοσιακών ιεραρχιών από την κορυφή προς τα κάτω και οι ιδιαιτερότητες της κατάστασης εργασίας. Σε τέτοια περιβάλλοντα, οι εργαζόμενοι, παρά τον οργανωτικό τίτλο ή τον ρόλο τους, «περιμένουν να συμμετάσχουν στις αποφάσεις για οργανωτική αλλαγή» (Piderit & Resistance, 2016). Στις εταιρείες που χρησιμοποιούν τη μέθοδο της συμμετοχής, η διοίκηση σε συνεργασία με τους εργαζόμενους προσδιορίζουν ποιες είναι οι ανάγκες της νέας στρατηγικής απόφασης, τον τρόπο που αυτή θα υλοποιηθεί, ενώ μοιράζονται την ευθύνη της υλοποίησης.

Τρίτον, στην τακτική πειθούς τα στελέχη παρουσιάζουν την αλλαγή ως μια πρωτοβουλία που θα βοηθήσει τον οργανισμό να πραγματώσει τους στόχους του. Αυτή η αποστολή πραγματοποιείται με έναν από τους δύο τρόπους (Friestad & Wright, 1994). Τα στελέχη αναθέτουν την ανάπτυξη ενός έργου σε έναν ειδικό εξωτερικό σύμβουλο. Εναλλακτικά, οι εξωτερικοί σύμβουλοι προσεγγίζουν τα στελέχη με μια ιδέα που μπορεί να συμβάλει στην επίτευξη ενός στρατηγικού στόχου προτεραιότητας και αποκτούν την εξουσία να αναπτύξουν την ιδέα. Και στις δύο περιπτώσεις οι εξωτερικοί σύμβουλοι χρησιμοποιούν

στρατηγικές κατευθύνσεις προτεραιότητας για να καθοδηγήσουν τον προγραμματισμό και στη συνέχεια επιχειρούν να «πουλήσουν» το σχετικό σχέδιο. Η ικανότητα του σχεδίου να βοηθήσει τον διευθυντή να πραγματοποιήσει έναν στρατηγικό στόχο χρησιμοποιείται από τον ειδικό για να υποστηρίξει την υιοθέτησή του. Ο μάνατζερ λαμβάνει ενεργό ρόλο μόνο σε αυτό το σημείο, σταθμίζοντας και απαιτώντας εκτενή τεκμηρίωση των πλεονεκτημάτων πριν από τη δράση, πράγμα που αναγκάζει τον εξωτερικό σύμβουλο να πραγματοποιήσει διάφορες αξιολογήσεις.

Η τακτική πειθούς επιβάλλει στα στελέχη να χρησιμοποιούν αναλυτικά έντυπα, ενημερωτικό υλικό και ειδικούς εξωτερικούς συμβούλους ώστε να πείσουν τους εργαζόμενους για τα οφέλη της αλλαγής και την αναγκαιότητα της υλοποίησής της. Η χρησιμοποίηση εξωτερικών συμβούλων (π.χ. πανεπιστημιακών) μπορεί να γίνει και πιλοτικά και αποσκοπεί στην εκτίμηση του στρατηγικού πλάνου και την παρουσίαση των πλεονεκτημάτων της αλλαγής. Εκτός από τους εξωτερικούς συμβούλους μπορούν να χρησιμοποιηθούν εργαλεία όπως κυρώσεις, εσωτερικές δημόσιες σχέσεις και δικτύωση.

Στις εταιρείες που χρησιμοποιούν τη μέθοδο της πειθούς, η διοίκηση προσπαθεί να πείσει τους εργαζόμενους να υλοποιήσουν τη στρατηγική χρησιμοποιώντας χρηματικά και μη χρηματικά κίνητρα, λεπτομερείς οδηγούς και ειδικούς συμβούλους που παρουσιάζουν τη νέα στρατηγική.

Τέταρτον, οι μάνατζερς χρησιμοποιούν την τακτική της προσταγής όταν εκδίδουν οδηγίες που απαιτούν την υιοθέτηση ενός στρατηγικού σχεδίου. Η χρήση της δύναμης κυριαρχεί έναντι της διαδικασίας και ο μάνατζερ ανακοινώνει το σχέδιο και προδιαγράφει την αναμενόμενη συμπεριφορά χρησιμοποιώντας ένα υπόμνημα, μια επίσημη παρουσίαση ή οδηγίες αναφορικά με την ανατεθειμένη εργασία. Η έκδοση οδηγιών βασίζεται στην απουσία συμμετοχής και στην εξουσία του μάνατζερ (CEO) να δίνει διαταγές. Τα στελέχη δεν συζητούν την αλλαγή που πρόκειται να υλοποιήσουν αλλά απλώς εκτελούν τις διαταγές.

Στην τακτική προσταγής, οι εργαζόμενοι απέχουν από τη λήψη αποφάσεων και δεν εκφέρουν απόψεις και ιδέες σχετικά με το σχεδιασμό του πλάνου υλοποίησης. Η

συμπεριφορά τους οφείλει να διέπεται από συμμόρφωση και εκτέλεση των αποφάσεων της διοίκησης χωρίς διαλεκτική επικοινωνία με τα ανώτερα στελέχη και συμμετοχικές διαδικασίες στην σχεδίαση του στρατηγικού σχεδίου της επιχείρησης που τους επιβάλλεται ως καθήκον και όχι ως αντικείμενο διαπραγμάτευσης. Από την πλευρά των ανωτέρων στελεχών, επικρατεί έλεγχος και εποπτεία ως προς την συνέπεια της υλοποίησης από τους εργαζόμενους και με όπλο τη δύναμη που τους περιβάλλει αποκλείουν τη συμμετοχή και κάθε είδος τεχνικής επικοινωνίας και εμπλοκής των περισσότερων στη διαδικασία της αλλαγής.

Οι εταιρείες που χρησιμοποιούν τη μέθοδο της διαταγής βασίζονται στη δύναμη και στον έλεγχο της διαδικασίας υλοποίησης από τα ανώτερα στελέχη, αποφεύγοντας τη συμμετοχή των εργαζόμενων. Οι συζητήσεις παραλείπονται ενώ προτιμάται η έκδοση οδηγιών και κανόνων για τη συμμόρφωση των εργαζόμενων, ο συνεχής έλεγχος για την τήρηση της διαδικασίας, η απομάκρυνση εκείνων που δεν μπορούν να συμμορφωθούν, και η ανάληψη της ευθύνης σε συγκεκριμένα άτομα.

Στην πράξη οι επιχειρήσεις φαίνεται να αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεών τους. Οι ερευνητές αποκάλυψαν ορισμένα προβλήματα στην υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης: την έλλειψη επικοινωνίας, την απουσία δέσμευσης για τη στρατηγική, την ανυπαρξία ενημέρωσης ή την παρανόηση της στρατηγικής και τους ανεπαρκώς οργανωμένους πόρους και συστήματα. Τα προβλήματα αυτά φαίνεται να αρμόζουν στην τακτική της προσταγής και να προδιαγράφουν μία αρνητική σχέση μεταξύ της μεθόδου αυτής για την υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων και της επιτυχούς έκβασής της τόσο για την θέση της εταιρείας στο εξωτερικό περιβάλλον όσο και για τις εσωτερικές της δομές και λειτουργίες. Αντιθέτως, η συμμετοχική τακτική υλοποίησης τοποθετείται στον αντίποδα της μεθόδου της διαταγής, καθώς συμπεριλαμβάνει την πλειονότητα του προσωπικού της εταιρείας και καθιστά την υλοποίηση ως ένα είδος συνέργειας και όχι μια προσωπική υπόθεση περιορισμένων στελεχών.

Για την κατανόηση όμως της θετικής αυτής σχέσης θα πρέπει καταρχάς να υπογραμμιστεί η σημασία της συγκατάθεσης των εργαζόμενων στις αποφάσεις των ανώτατων στελεχών. (Aaltonen & Ikävalko, 2002). Στο πλαίσιο αυτό, διεξήχθη μια έρευνα σε δώδεκα διαφορετικούς οργανισμούς παροχής υπηρεσιών, με συνολικά 298 εκπροσώπους από ανώτατα στελέχη, μεσαία στελέχη και λειτουργικό προσωπικό και μελετήθηκε η υλοποίηση ξεχωριστών τύπων στρατηγικής απόφασης: μεταξύ των τύπων αυτών περιλαμβάνονταν οικονομικά ζητήματα, ζητήματα εσωτερικών διαδικασιών, ζητήματα πελατών και εκπαίδευσης εργαζόμενων. Η έρευνα επικεντρώθηκε στον τρόπο με τον οποίο οι στρατηγικές αποφάσεις κοινοποιήθηκαν, ερμηνεύθηκαν και υιοθετήθηκαν, καθώς και στο είδος επίδρασης που αυτές είχαν στις ενέργειες των μελών της οργάνωσης. Όλες οι στρατηγικές αποφάσεις είχαν σκοπό να επηρεάσουν τις καθημερινές πρακτικές εργασίας των μελών της οργάνωσης. Σε κάθε οργάνωση, τα ερωτηματολόγια και τα περιγράμματα των συνεντεύξεων προσαρμόστηκαν για να ταιριάζουν με την εκάστοτε στρατηγική απόφαση.

Τα ευρήματα αυτής της μελέτης δείχνουν ότι πρέπει να γίνουν ακόμη πολλά στον τομέα των επικοινωνιακών – συμμετοχικών στρατηγικών αποφάσεων. Ένας σημαντικός αριθμός ερωτηθέντων συνδέει τα προβλήματα εφαρμογής της στρατηγικής με την επικοινωνία. Κοινή ανησυχία ήταν η δημιουργία κοινής κατανόησης της στρατηγικής μεταξύ των στελεχών και των υπαλλήλων των επιχειρήσεων. Το μέγεθος της στρατηγικής επικοινωνίας στις περισσότερες από τις οργανώσεις ήταν μεγάλο: τόσο η γραπτή όσο και η προφορική επικοινωνία χρησιμοποιήθηκαν, κυρίως με τη μορφή επικοινωνίας από πάνω προς τα κάτω. Ωστόσο, μια μεγάλη ποσότητα πληροφοριών δεν εγγυάται την κατανόηση, η οποία ήταν η ανησυχία πολλών ερωτηθέντων.

Μεταξύ των συμπερασμάτων, τονίστηκε ιδιαίτερα ο ρόλος των μεσαίων στελεχών στην επικοινωνία των στρατηγικών αποφάσεων. Τα μεσαία στελέχη είναι συχνά υπεύθυνα για τη συνέχιση της ροής των στρατηγικών πληροφοριών και την εξασφάλιση της κατανόησης της στρατηγικής απόφασης. Επιπλέον, διαδραματίζουν κεντρικό ρόλο στη στρατηγική επικοινωνία, καθώς συμβάλουν στο φιλτράρισμα στρατηγικών μηνυμάτων από το στρώμα της διοίκησης στη βάση της πυραμίδας, ήτοι στους υπαλλήλους. Σε αυτή

τη διαδικασία, η ανεπίσημη επικοινωνία μεταξύ ανωτέρων και υφισταμένων θεωρήθηκε πιο σημαντική από την επίσημη επικοινωνία της στρατηγικής απόφασης. Η ερμηνεία, η αποδοχή και η υιοθεσία μεταξύ των εκτελεστών είναι καθοριστικής σημασίας. Η έλλειψη κατανόησης της στρατηγικής απόφασης αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα εμπόδια στην εφαρμογή της στρατηγικής που παρατηρήθηκαν σε αυτή τη μελέτη. Παραδόξως, πολλά οργανωτικά μέλη αναγνώρισαν τυπικά τα επικοινωνιακά ζητήματα ως σημαντικά και έδειξαν να κατανοούν επίσης το περιεχόμενό τους με γενικούς όρους.

Ωστόσο, προβλήματα προέκυψαν όταν η επικοινωνιακή αυτή πολιτική έπρεπε να εφαρμοστεί στην καθημερινή λήψη και υλοποίηση αποφάσεων. Η μετατροπή της στρατηγικής απόφασης σε συγκεκριμένους στόχους γενικά θεωρήθηκε πρόκληση. Αυτό το πρόβλημα γίνεται εντονότερο όσο κατώτεροι στην ιεραρχική βαθμίδα υπάλληλοι εμπλέκονται στην υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης. Ειδικότερα, απαιτείται από τους τελευταίους δέσμευση για την υλοποίηση και αφοσίωση – επικέντρωση στο στρατηγικό στόχο χωρίς προηγούμενη λήψη της συγκατάθεσής τους στη λήψη των στρατηγικών αποφάσεων. Οι καθημερινές ρουτίνες και η έλλειψη χρόνου αναφέρθηκαν ως εμπόδια για τα ανώτερα στελέχη να σκέφτονται και να ενεργούν στρατηγικά και να συμπεριλαμβάνουν τους υφιστάμενους τους στις διαδικασίες στρατηγικού σχεδιασμού.

Ωστόσο, η επαρκής επίσημη ή ανεπίσημη επικοινωνία δεν εγγυάται την επιτυχή εφαρμογή. Η σημασία της αμφίδρομης επικοινωνίας με όλους τους εργαζομένους, η οποία έχει προταθεί από προηγούμενη έρευνα (Alexander, 1989) ως βελτίωση της εφαρμογής της στρατηγικής, τονίζεται ιδιαίτερα στα συμπεράσματα της έρευνας. Σύμφωνα με τα δεδομένα της μελέτης, η επικοινωνία της στρατηγικής απόφασης είναι ως επί το πλείστον μια γραμμική επικοινωνία από την κορυφή προς τη βάση της επιχειρηματικής οργάνωσης. Αντ' αυτού, παρατηρήθηκε έλλειψη ευθυγράμμισης μεταξύ της λήψης και εφαρμογής της στρατηγικής απόφασης και της επικοινωνιακής – συμμετοχικής πρακτικής της επιχείρησης, γεγονός που θεωρήθηκε ως σημαντικό πρόβλημα εφαρμογής. Η κατανόηση της στρατηγικής απόφασης, απαιτεί επιπλέον τη δυνατότητα σχολιασμού, ερωτήματος ή αμφισβήτησης. Αυτό μπορεί να επιτευχθεί με συνεχή αμφίδρομη επικοινωνία με ανατροφοδότηση και αντίδραση στα μηνύματα από



τη βάση προς τα πάνω. Για να συμβεί μία στρατηγική αλλαγή, πρέπει να καθοριστεί τι είδους αλλαγή είναι επιθυμητή. Θα πρέπει να είναι σαφές εάν τα μέλη του οργανισμού αναμένεται απλώς να ακολουθήσουν ένα σύνολο κανόνων ή να σκέφτονται στρατηγικά σε διαφορετικές καταστάσεις (Henry Mintzberg, 1994). Αυτό θα πρέπει να γνωστοποιείται κατανοητά στον οργανισμό, έτσι ώστε κάθε μέλος του οργανισμού να κατανοεί γιατί η υλοποίηση μιας στρατηγικής απόφασης δεν απέδωσε τελικά τα αναμενόμενα αποτελέσματα και σε επόμενη φορά να επιχειρήσει την αμφίδρομη επικοινωνία ενεργώντας διαφορετικά με στόχο την τελική επιτυχία της εφαρμογής.



Σχήμα 3: Η υλοποίηση στρατηγικής απόφασης ως σύνδεσμος μεταξύ Σχεδιασμού – Αποτελεσμάτων

Πηγή: Aaltonen, Petri & Ikävalko, Heini, Implementing strategies successfully, Integrated Manufacturing Systems, Finland, 2002

Η εφαρμογή της στρατηγικής απόφασης αντιμετωπίζεται ως μια διακριτή- από τη διαμόρφωση και το στρατηγικό σχεδιασμό- διαδικασία και ως θέμα προσαρμογής των όλων των οργανωτικών δομών και συστημάτων της εταιρείας. Αυτό που υποστηρίζει και προηγείται της εφαρμογής μιας στρατηγικής απόφασης είναι μια σαφής, κατανοητή αναπαράσταση της στρατηγικής διαδικασίας, η οποία σε πολλές επιχειρήσεις παίρνει τη μορφή μιας ετήσιας διαδικασίας σχεδιασμού. Αυτή η διαδικασία θα πρέπει να περιγράφει με πληροφοριακό, οργανωμένο και ολοκληρωμένο τρόπο ώστε να μπορούν οι εργαζόμενοι ανά πάσα στιγμή να απαντούν στα εξής ερωτήματα: Πού ξεκινά η διαδικασία, πού τελειώνει; Υπάρχει πελάτης για τη διαδικασία; Ποιες είναι οι κύριες

φάσεις της διαδικασίας; Ποιος συμμετέχει στη διαδικασία και σε ποιο ρόλο; Ποιο είναι το προϊόν της διαδικασίας; Και τέλος, ποιο είναι το χρονοδιάγραμμα της διαδικασίας;

Ακόμη και η διαδικασία σχεδιασμού πρέπει να συνδέεται με επικοινωνιακές συζητήσεις καθορισμού στόχων, ώστε να καλλιεργηθεί μία άρρηκτη σχέση μεταξύ των επιμέρους στόχων με τους απώτερους στρατηγικούς στόχους και να εξασφαλιστεί η συγκατάθεση, η αίσθηση συμμετοχής και η δέσμευση των εργαζόμενων στις αποφάσεις της επιχείρησης και στον στρατηγικό σχεδιασμό (Heracleous, 1998). Με τον τρόπο αυτόν, ενθαρρύνοντας το προσωπικό να αναπτύξει τις ικανότητές του να συμμετάσχει στις διαδικασίες της στρατηγικής απόφασης, μπορούν να αναπτυχθούν στρατηγικές ικανότητες – κλειδιά για την επιτυχία της υλοποίησης και την αποδοτικότητα της εταιρείας. Παρόλο που η προσέγγιση του θέματος της επιτυχημένης ή αποτυχημένης υλοποίησης στρατηγικών αποφάσεων δεν είναι περιορισμένη από την βιβλιογραφία και αρθρογραφία, παραμένει ακόμα ανοιχτό προς συζήτηση το ζήτημα της συμβολής των εργαζόμενων στη διαδικασία επιλογής της αποτελεσματικότερης – κατά τα δικά τους κριτήρια- τακτικής υλοποίησης που θα ωφελήσει κατά την κρίση τους την απόδοση της επιχείρησης.

### 3.5 Συμβολή επιτυχούς υλοποίησης στην απόδοση της εταιρείας

Η αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής απόφασης συμβάλλει άμεσα στην οργανωτική απόδοση της επιχείρησης (Slater, Hult, & Olson, 2010). Τα εμπειρικά ευρήματα δείχνουν ότι οι περισσότερες αποτυχίες της στρατηγικής απόφασης προκλήθηκαν είτε από συμπεριφορικά προβλήματα στους οργανισμούς είτε από θέματα εφαρμογής (Heyer & Lee, 1991). Οι στρατηγικές αποφάσεις παράγουν ανώτερα αποτελέσματα για μια επιχείρηση μόνο όταν εφαρμόζονται με επιτυχία (Noble & Mokwa, 1999). Ακόμη και οι ακατάλληλες στρατηγικές αποφάσεις με εξαιρετική εφαρμογή μπορεί να καταλήξουν σε καλύτερα αποτελέσματα από εξαιρετικές στρατηγικές αποφάσεις αλλά με αποτυχημένη εκτέλεση.

Όσον αφορά στα συμπεριφορικά προβλήματα, αυτά εμφανίζονται όταν δεν υπάρχει στρατηγική συναίνεση εντός της επιχείρησης (Noble, 1999). Σε αυτό το περιβάλλον, τα μέλη του οργανισμού δεν λειτουργούν με τους ίδιους στόχους και στόχους και τα διευθυντικά στελέχη μπορούν σκόπιμα να αποκλίνουν από μια στρατηγική πρωτοβουλία προκειμένου να επιδιώξουν τους επιθυμητούς στόχους τους. Κατά καιρούς, αυτή η συμπεριφορά μπορεί να είναι καλοπροαίρετη, όπως εν παραδείγματι στην περίπτωση του υπαλλήλου που αισθάνεται ειλικρινά ότι ο "τρόπος" του είναι καλύτερος για την επιχείρηση. Σε άλλες περιπτώσεις, ωστόσο, η παρέκκλιση από τον στρατηγικό σχεδιασμό μπορεί να είναι για λόγους αυτοεξυπηρέτησης, όπως η προστασία προσωπικών συμφερόντων και πηγών εξουσίας μέσα στην επιχείρηση. Εν πάση περίπτωση, αυτές οι αυτόνομες συμπεριφορές μπορούν να επηρεάσουν βαθιά την επιτυχία με την οποία υλοποιείται ένα στρατηγικό σχέδιο και τη φύση της στρατηγικής απόφασης που προκύπτει. Σε τελική ανάλυση, η υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης δεν συμβάλλει στην απόδοση της εταιρείας αλλά είτε είναι σαν να μη συνέβη ποτέ είτε την επηρεάζει αρνητικά.

Οι διευθυντές ή οι εργαζόμενοι μπορούν να απολαμβάνουν αυτονομία στην καθημερινή τους εργασία, αλλά δεν μπορούν να λειτουργούν με προσωπικά κριτήρια όταν λαμβάνουν μέρος στη διαδικασία διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής απόφασης. Η εμπλοκή των υπαλλήλων στη χάραξη και υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης δημιουργεί τη δέσμευσή τους για τη διατυπωμένη στρατηγική. Η διαπίστωση ότι η εμπλοκή τους στη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού και της στρατηγικής εκτέλεσης έχει θετικό αντίκτυπο είναι δικαιολογημένη τόσο γιατί δεσμεύει τους εφαρμοστές να εκτελέσουν το στρατηγικό πλάνο πάση θυσία, όσο και γιατί προάγει την ευρύτερη συμμετοχή στις καθοριστικές για το μέλλον της επιχείρησης διαδικασίες και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε μία συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά. Η ύπαρξη αυτής της καινοτόμας αντίληψης μέσα στην επιχείρηση και η αναγωγή της σε κουλτούρα προάγει την συλλογική αντιμετώπιση των προβλημάτων, την επικοινωνιακή πολιτική μεταξύ των μελών και τη βελτίωση της παραγωγικότητας των υπαλλήλων. Οι εργαζόμενοι κατά την αντίληψη αυτή κατέχουν θέση – κλειδί για την επιχείρηση καθώς

αναλαμβάνουν την ευθύνη να φέρουν εις πέρας την εταιρική αποστολή και μέσω της συμμετοχής τους στην υλοποίηση παίρνουν στα χέρια τους την χάραξη της πορείας της επιχείρησης και την επίδοσή της σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον δράσης. (Ramaseshan, Ishak, & Rabbanee, 2013)

Σε συνεχώς μεταβαλλόμενα τρέχοντα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, η ανώτατη διοίκηση δεν μπορεί να αντιμετωπίσει τις περιβαλλοντικές αλλαγές χωρίς τη συμμετοχή των εργαζόμενων. Οι τελευταίοι μπορούν να ανιχνεύσουν ταχύτερα τις περιβαλλοντικές αλλαγές, να κρίνουν εκ των προτέρων την αναμενόμενη δυσκολία και αποτελεσματικότητα της στρατηγικής απόφασης και να κρατούν το στρατηγικό σχεδιασμό συνεχώς ενημερωμένο με τις τρέχουσες συνθήκες της αγοράς. Με την ανάθεση εξουσιών και αρμοδιοτήτων στα κατώτερα επίπεδα της ιεραρχικής βαθμίδας, δίνεται η δυνατότητα στους μάνατζερς να λύσουν τυχόν προβλήματα στο δικό τους επίπεδο, έτσι ώστε η ανώτατη διοίκηση να μπορεί να επικεντρωθεί στα στρατηγικά ζητήματα της οργάνωσης χωρίς να ενοχλείται με καθημερινά επιχειρησιακά προβλήματα. Έτσι, τα ανώτερα στελέχη κερδίζουν χρόνο να επικεντρωθούν σε οργανωτικά και μείζονα εταιρικά θέματα ενώ την ίδια στιγμή η ενασχόληση των εργαζόμενων με τις τρέχουσες στρατηγικές αποφάσεις καθιστά την οργάνωση ευπροσάρμοστη και ευέλικτη στις περιβαλλοντικές αλλαγές. Οι εργαζόμενοι, μέσω της συμμετοχής τους στη διαμόρφωση και υλοποίηση, καθιστούν την διατυπωμένη στρατηγική απόφαση ιδιαίτερα αξιόπιστη, δεδομένου ότι μπορούν να προσφέρουν εξειδικευμένη γνώση και εμπειρία από την τριβή τους με το απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον και ακρίβεια στην προσαρμογή του πλάνου σε όλα τα κρίσιμα σημεία της αγοράς.

Ταυτόχρονα, η συμμετοχή δημιουργεί μια ολοκληρωμένη κατανόηση εκ μέρους των υλοποιητών όσον αφορά τόσο τις στρατηγικές προτεραιότητες του οργανισμού όσο και τη διατυπωμένη στρατηγική μαζί με τις επιμέρους απαιτούμενες υποθέσεις και αρμοδιότητες. Σταδιακά, αναπτύσσουν πολύτιμες δεξιότητες για την επιχείρηση αλλά και για τους ίδιους, αποκτούν την ικανότητα να διαχειρίζονται ταυτόχρονα πολύπλοκες και ποικίλες καταστάσεις θέτοντας προτεραιότητες, σκέπτονται με γνώμονα το μέλλον

και την κερδοφορία της επιχείρησης, αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες και δημιουργούν σχέσεις εμπιστοσύνης και αμοιβαίας επικοινωνίας τόσο με τους συναδέλφους τους όσο και με τα ανώτερα στελέχη. Η συμμετοχή των διευθυντικών στελεχών σε συνδυασμό με την επαρκή αυτονομία και απεμπλοκή τους από την αποκλειστική ενασχόληση με την υλοποίηση, διευκολύνει τον έλεγχο και το συντονισμό των υφισταμένων ώστε να επιτυγχάνεται η προσαρμογή μεταξύ της στρατηγικής απόφασης και του εξωτερικού και του εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος έτσι ώστε να μπορούν να πραγματοποιηθούν επιδιωκόμενες οικονομικές και στρατηγικές επιδόσεις.

Με τον τρόπο αυτόν, προωθείται η καινοτόμος συμπεριφορά, η δημιουργικότητα και η προθυμία του κάθε εργαζόμενου να αδράξει ευκαιρίες και να συμβάλλει ατομικά αλλά και συλλογικά στην απόδοση της επιχείρησης. Πρόκειται για μία μορφή ανάληψης κινδύνου από τους εργαζόμενους, προσανατολισμένη στα αποτελέσματα και διεξαχθείσα υπό πίεση, ως μία μορφή πρόκλησης ικανής να αναδείξει τη συμβολή της υπό κρίση επιχειρηματικής απόφασης στα αποτελέσματα της εταιρείας. Στα πλαίσια της σύγχρονης ανταγωνιστικής αγοράς, μια εταιρική κουλτούρα που βασίζεται σε ένα σύνολο αξιών και πεποιθήσεων που προάγει τη συμμετοχική διαχείριση της καινοτομίας και της αλλαγής αλλά και ένα σώμα υπαλλήλων με υψηλές ικανότητες αντιμετώπισης και ανάληψης κρίσιμων προκλήσεων και επιχειρηματικών σχεδίων συνιστά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση και καθοριστικό παράγοντα για την επίδοσή της σε οικονομικούς όρους, όπως είναι οι πωλήσεις και το κέρδος.

Η απόδοση της εταιρείας είναι αποτέλεσμα της επιτυχημένης εφαρμογής της στρατηγικής απόφασης. Οι μετρήσεις απόδοσης έχουν ιστορικά αναπτυχθεί ως μέσο παρακολούθησης και διατήρησης του οργανωτικού ελέγχου ώστε να εξασφαλιστεί η επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων και αποστολών. Αυτές οι μετρήσεις διευκολύνουν τον έλεγχο, τη βελτίωση των διατυπωμένων στρατηγικών αποφάσεων αλλά και την επαναστοχοθέτηση με αποφυγή των προηγούμενων λαθών και εστίαση στα θετικά αποτελέσματα.

Εντούτοις, στην έννοια της απόδοσης πρέπει να συμπεριληφθεί και η διάσταση της οργανωτικής αποτελεσματικότητας. Οι Kaplan και Norton στην προσέγγιση ισορροπίας των επιδόσεων των επιδόσεων μέτρησης επιδόσεων υπογράμμισαν τη σημασία των οικονομικών και μη οικονομικών μέτρων. (Business, Kaplan, & Norton, 2004). Έτσι, για τη μέτρηση των επιδόσεων ενός οργανισμού είναι σημαντική τόσο η χρηματοοικονομική όσο και η οργανωτική μέτρηση καθώς μέσω της συμμετοχής και της επακόλουθης δέσμευσης του προσωπικού της επιχείρησης για την υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης ενισχύεται η κατανομή ρόλων, τονώνεται το αίσθημα της ευθύνης, βελτιώνεται η συλλογική δράση και η λειτουργική απόδοση, η οποία με τη σειρά της βελτιώνει την οργανωτική απόδοση, μέσω της ανάπτυξης θετικού συσχετισμού μεταξύ απόδοσης και οργανωτικής δέσμευσης των εργαζόμενων.

### 3.6 Μέτρηση της επιτυχίας υλοποίησης

Το πόσο είναι επιτυχής η μέτρηση της επιτυχίας της υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων εξαρτάται από την ποιότητα των παρεχόμενων πληροφοριών. Ένα αξιόπιστο σύστημα μέτρησης και αξιολόγησης θα πρέπει να προσαρμόζεται κάθε φορά στις ανάγκες και τις ιδιαιτερότητες της επιχείρησης που το δημιουργεί και να λειτουργεί συγκριτικά με άλλες επιχειρήσεις του κλάδου. Τα κριτήρια με βάση τα οποία διεξάγεται η μέτρηση ποικίλλουν κάθε φορά και μπορεί να αφορούν τη συνέπεια της υλοποίησης, τη συμφωνία με το σχεδιασμένο επιχειρηματικό πλάνο, την απλότητα, τη χρονική καταλληλότητα, την επαρκή ύπαρξη και χρήση των πόρων, τη συμμετοχή όλων των ενδιαφερόμενων μερών. Όμως, η διαδικασία της μέτρησης δεν μπορεί να μένει σταθερή ως μία παθητική διαδικασία, αλλά να εξελίσσεται, να επικαιροποιείται και να τρέχει συνεχώς τόσο κατά τη διάρκεια της δημιουργίας όσο και κατά την υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης.

Συχνά οι ερευνητές – αξιολογητές βασίζονται σε ποικίλες μεθόδους μέτρησης της επιτυχούς υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων. Ειδικότερα, χρησιμοποιούνται μέθοδοι όπως συνεντεύξεις των εμπλεκόμενων μελών της επιχείρησης, ερωτηματολόγια

απευθυνόμενα συνήθως στα ανώτερα διοικητικά στελέχη, έγγραφα αποδεικτικά στοιχεία όπως γραπτές εκθέσεις, προγράμματα προσομοίωσης και παιχνίδια ρόλων, ερωτήσεις κλειστού τύπου σε προσωπικές συνεντεύξεις, διερευνητικές μελέτες μέσω ταχυδρομικής ή ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, συναντήσεις με ομάδες αλλά και χρηματοοικονομικοί δείκτες (Max, 2006).

Τα σημερινά κέρδη μιας επιχείρησης είναι αποτέλεσμα στρατηγικών αποφάσεων που έχουν ληφθεί ορισμένους μήνες ή και χρόνια πριν. Επομένως, οι επιχειρήσεις καλούνται να διαμορφώσουν ένα κατάλληλο σύστημα μέτρησης των αποτελεσμάτων αυτών και να το συσχετίσουν με την εκάστοτε υλοποιημένη στρατηγική απόφαση. Στο πλαίσιο αυτό, δείκτες όπως αυτός της κερδοφορίας, των μεριδίων αγοράς, της αποδοτικότητας κ.α. είναι χρήσιμοι ώστε να σκιαγραφήσουν μια εικόνα της αποτελεσματικότητας των επιλογών του παρελθόντος αλλά και έναν οδηγό για τις αποφάσεις του μέλλοντος. Εντούτοις, ενώ οι δείκτες αυτοί είναι αναγκαίοι για οικονομικές αξιολογήσεις της επιχειρηματικής απόδοσης, δεν μπορούν από μόνοι τους να προβλέψουν με ακρίβεια τι θα συμβεί στην επιχείρηση στο άμεσο ή απώτερο μέλλον ούτε να εξασφαλίσουν την θετική πορεία της επιχείρησης ες αεί. Αυτό διότι αποτελούν ενδείκτες των συνεπειών – αποτελεσμάτων των στρατηγικών δραστηριοτήτων της επιχείρησης και δεν καταδεικνύουν τις αιτίες από τις οποίες πηγάζουν τα ενδεχόμενα προβλήματα, δεν προσφέρουν μια δυναμική εικόνα του σύγχρονου επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αλλά είναι περισσότερο στατικοί μετρητές της εταιρικής απόδοσης και, τέλος, δεν αποτελούν μία αντιπροσωπευτική και ακριβή απεικόνιση της στρατηγικής απόφασης της επιχείρησης, των επιδιωκόμενων στόχων και των αναγκών των πελατών.

Εφόσον το χρηματοοικονομικό και λογιστικό μοντέλο δεν είναι επαρκές για τη μέτρηση της επιτυχίας της υλοποίησης της στρατηγικής απόφασης, οι επιχειρήσεις οφείλουν να διαμορφώσουν συγκεκριμένα κριτήρια αξιολόγησης της πορείας της επιχείρησης και των στρατηγικών της αποφάσεων. Οι Kaplan και Norton εφηύραν μια τεχνική ισόρροπης στοχοθεσίας (Balanced Scorecard – BSC). Το μοντέλο αυτό μετράει την επιχειρηματική απόδοση μέσα από τέσσερις συνιστώσες: τα χρηματοοικονομικά μεγέθη, τον πελάτη, τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και τη μάθηση και ανάπτυξη (Business et al.,

2004). Επομένως, δεν βασίζεται κατ' αποκλειστικότητα στα χρηματοοικονομικά μεγέθη αλλά τα χρησιμοποιεί συμπληρωματικά μαζί με τους άλλες τρεις συνιστώσες.

Είναι προφανές ότι πολλές επιχειρήσεις έχουν τα δικά τους μέτρα για τις επιμέρους δραστηριότητες, τα οποία προέρχονται όμως από ad hoc διαδικασίες. Αντιθέτως, τα μέτρα της κάρτας ισορροπης στοχοθεσίας βασίζονται στους στρατηγικούς στόχους και τις ανταγωνιστικές απαιτήσεις ενός οργανισμού. Και, απαιτώντας από τους διαχειριστές να επιλέξουν έναν περιορισμένο αριθμό κρίσιμων δεικτών μέσα σε καθεμία από τις τέσσερις προοπτικές, η κάρτα συμβάλλει στην εστίαση αυτής της στρατηγικής όρασης.

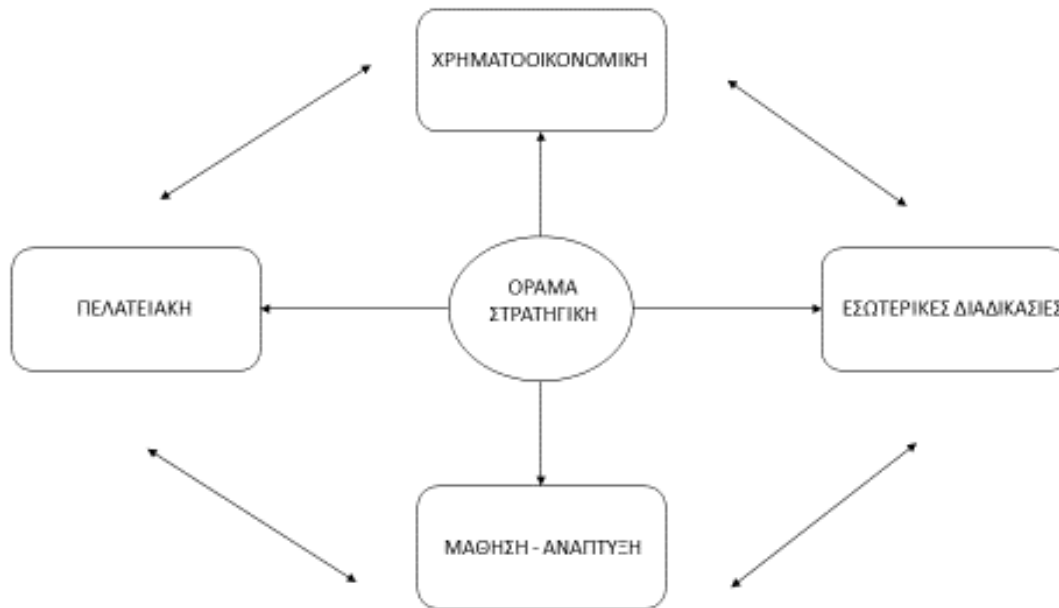
Επιπλέον, ενώ τα παραδοσιακά οικονομικά μέτρα και οι χρηματοοικονομικοί δείκτες αναφέρουν τα γεγονότα που συνέβησαν την τελευταία περίοδο, χωρίς να υποδεικνύουν πώς οι υλοποιητές μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση κατά την επόμενη, η scorecard λειτουργεί ως ακρογωνιαίος λίθος της τρέχουσας αλλά και μελλοντικής επιτυχίας μιας εταιρείας. Εξάλλου, σε αντίθεση με τις συμβατικές μετρήσεις, οι πληροφορίες από τις τέσσερις προοπτικές παρέχουν ισορροπία μεταξύ εξωτερικών μέτρων όπως το λειτουργικό εισόδημα και εσωτερικών μέτρων όπως η ανάπτυξη νέων προϊόντων. Αυτή η ισορροπημένη δέσμη μέτρων αποκαλύπτει τα συμπεράσματα που έχουν ήδη καταφέρει οι υπεύθυνοι για υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης και τους ενθαρρύνει να επιτύχουν τους στόχους τους στο μέλλον, χωρίς να καταλήγουν σε συμβιβασμούς ανάμεσα σε βασικούς παράγοντες επιτυχίας.

Ακόμη, πολλές εταιρείες που προσπαθούν να εφαρμόσουν συμβατικά προγράμματα βελτίωσης, όπως αναδιοργάνωση μίας διαδικασίας, ποιοτικό έλεγχο και υποκίνηση των εργαζόμενων, δεν έχουν την αίσθηση ολοκλήρωσης. Η ισορροπημένη κάρτα αποτελεσμάτων μπορεί να αποτελέσει το επίκεντρο των προσπαθειών της οργάνωσης, καθορίζοντας και κοινοποιώντας τις προτεραιότητες σε διευθυντικά στελέχη, εργαζόμενους, επενδυτές, ακόμη και πελάτες. Όπως ισχυρίστηκε ένας ανώτερος σύμβουλος σε μια μεγάλη εταιρεία: "Προηγουμένως, ο ετήσιος προϋπολογισμός ήταν η κύρια υπηρεσία διαχείρισης του σχεδιασμού της δράσης μας. Η κάρτα ισορροπης



στοχοθεσίας χρησιμοποιείται πλέον ως η γλώσσα και το κριτήριο κατά το οποίο αξιολογούνται όλα τα νέα έργα και οι επιχειρήσεις.

Η κάρτα της ισόρροπης στοχοθεσίας αναφέρεται σ' εκείνες τις επιχειρησιακές και οργανωτικές λειτουργίες που είναι ικανές να επιφέρουν τα επιθυμητά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα για την επιχείρηση. Πιο συγκεκριμένα, η επιχείρηση θα πρέπει να προσδιορίσει ποιες είναι οι οικονομικές της προσδοκίες και στη συνέχεια να καταστρώσει ένα πλάνο σχετικά με το πώς πρέπει να δράσει για να διατηρήσει και να αυξήσει το πελατολόγιό της, πώς θα διαμορφώσει την κουλτούρα της, πώς θα καινοτομήσει στην δράση της και πώς θα οργανώσει τις εσωτερικές της διαδικασίες ώστε να εξασφαλίσει την προτίμηση και την ικανοποίηση των πελατών της. Η βέλτιστη δυνατή λειτουργία των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών θα προσδώσει στην εταιρεία προστιθέμενη αξία και η παράλληλη λειτουργία συστημάτων παρακίνησης των εργαζόμενων της θα της προσδώσει εκείνες τις ικανότητες που χρειάζονται ώστε να αυξηθεί η αξία της εταιρείας σε οικονομικό και πελατειακό επίπεδο.



Σχήμα 4: Οι τέσσερις συνιστώσες της Τεχνικής της Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (Balanced Scorecard)

Πηγή: R.s., Norton D.P., (1996) “Using the Baanced Scorecard as a Strategic Management System”, Harvard Business Review, 1996

Η κάρτα ισόρροπης στοχοθεσίας δεν είναι πρότυπο που μπορεί να εφαρμοστεί στις επιχειρήσεις εν γένει ή ακόμη και σε ολόκληρη τη βιομηχανία. Διαφορετική κατάσταση στην αγορά, διαφορετικές στρατηγικές αποφάσεις και ποικίλα ανταγωνιστικά περιβάλλοντα απαιτούν διαφορετικά scorecards. Οι μονάδες επιχειρήσεων προσαρμόζουν τα scorecards ώστε να ταιριάζουν στην αποστολή, τη στρατηγική, την τεχνολογία και την κουλτούρα τους. Στην πραγματικότητα, μια κρίσιμη δοκιμασία της επιτυχίας της κάρτας είναι η διαφάνειά της: από τις 15 έως 20 μετρήσεις της κάρτας βαθμολογίας, ένας παρατηρητής θα πρέπει να μπορεί να διακρίνει την ανταγωνιστική στρατηγική απόφαση της συγκεκριμένης επιχειρηματικής μονάδας.

Κατά τους Kaplan και Norton, «το balanced scorecard είναι ένα πλαίσιο το οποίο μετουσιώνει τους στρατηγικούς στόχους μίας επιχείρησης σε μία σειρά δεικτών απόδοσης». Είναι δηλαδή ο τρόπος με τον οποίον σκιαγραφούνται όλες εκείνες οι

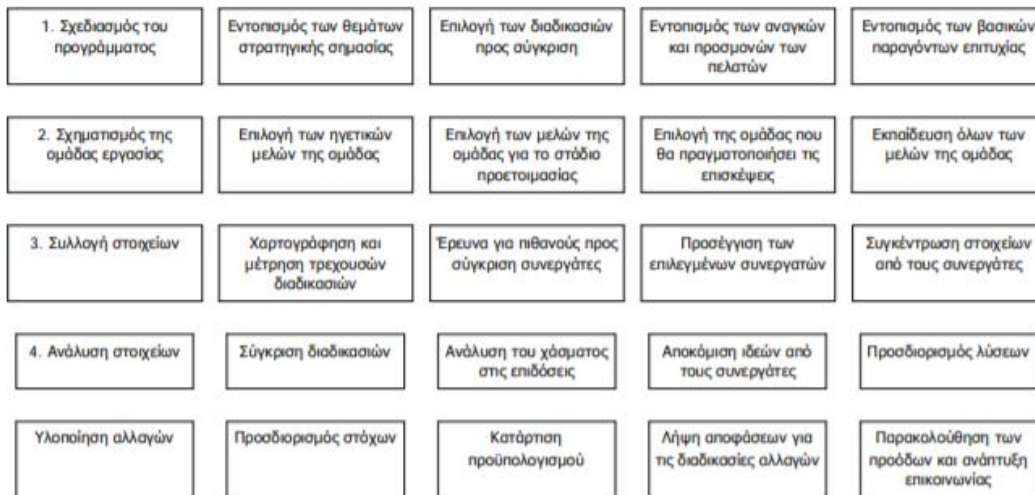
οργανωτικές και επιχειρησιακές λειτουργίες που απαιτούνται ώστε να επέλθουν τα επιδιωκόμενα οικονομικά αποτελέσματα και η αναμενόμενη χρηματοοικονομική απόδοση για την εταιρεία. Οι μετρήσεις που πραγματοποιούνται μέσα από την τεχνική ισορροπης στοχοθεσίας καταδεικνύουν ποιοι είναι οι βασικοί αντικειμενικοί στόχοι της εκάστοτε στρατηγικής απόφασης και πώς οι επιχειρηματικές προσπάθειες οδήγησαν στο επιθυμητό αποτέλεσμα. Επιπλέον, λειτουργούν ως καθοδηγητές των υπαλλήλων της επιχείρησης ώστε να κατανοήσουν καλύτερα το όραμα της επιχείρησης, να αξιολογήσουν την πορεία τη επιχείρησης, να αποκτήσουν τη δυνατότητα επικοινωνίας, εκμάθησης και αναπληροφόρησης αλλά και να αντιληφθούν τι θα πρέπει να ενεργήσουν στο μέλλον ώστε να δημιουργήσουν αξία για την επιχείρηση. Οι Kaplan και Norton υπογράμμισαν, τέλος, ότι ένα από τα βασικά οφέλη της τεχνικής ισορροπης στοχοθεσίας είναι η χρήση της στη μέτρηση της επιτυχίας της στρατηγικής απόφασης (Tayler, 2010).

Ένας επιπλέον τρόπος μέτρησης της επιτυχίας της υλοποίησης μιας στρατηγικής απόφασης είναι το benchmarking. Η συγκριτική προτυποποίηση, όπως αλλιώς ονομάζεται, είναι η συνεχής και συστηματική σύγκριση μιας ή περισσοτέρων επιχειρησιακών στρατηγικών, λειτουργιών, διαδικασιών ή πρακτικών με αυτές των καλύτερων ανταγωνιστών ή αυτών των επιχειρήσεων που θεωρούνται «άριστες» στο συγκεκριμένο αντικείμενο. Στόχος του είναι η βελτίωση της θέσης της επιχείρησης, δίνοντάς της την δυνατότητα να εντοπίσει τα δυνατά και αδύναμα σημεία της όσον αφορά την εσωτερική της λειτουργία, την σχέση της με πελάτες και προμηθευτές, τις δυνατότητες ανάπτυξης και σημεία στα οποία απαιτούνται παρεμβάσεις όσον αφορά στη σχεδίαση του στρατηγικού πλάνου προς υλοποίηση. Οι παρεμβάσεις μπορούν να αφορούν την ανακατανομή προσωπικού, την ανάθεση ευθυνών σε τμήμα ή στο σύνολο των εργαζόμενων έως την απλή επισήμανση τομέων στους οποίους θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή.

Η συγκριτική αξιολόγηση αφορά τη διαδικασία βελτίωσης των επιδόσεων, μέσω συνεχούς καθορισμού, κατανόησης, και προσαρμογής συγκεκριμένων πρακτικών, διαδικασιών και αποφάσεων, που εντοπίζονται εντός και εκτός των πλαισίων δραστηριότητας ενός οργανισμού. Βασικός στόχος της τεχνικής είναι η βελτίωση

οποιασδήποτε δεδομένης επιχειρηματικής διαδικασίας υλοποίησης απόφασης κυρίως με την αξιοποίηση «βέλτιστων πρακτικών», παρά απλώς με τη μέτρηση επιδόσεων. Οι βέλτιστες πρακτικές επιφέρουν και βέλτιστη επίδοση στην υλοποίηση στρατηγικών αποφάσεων. Οι επιχειρήσεις που μελετούν τις βέλτιστες πρακτικές υλοποίησης έχουν περισσότερες ευκαιρίες να αποκομίσουν στρατηγικό, λειτουργικό και οικονομικό πλεονέκτημα. Η συστηματική χρήση της τεχνικής αποβλέπει στον εντοπισμό, τη μελέτη, την ανάλυση και την προσαρμογή βέλτιστων πρακτικών, καθώς και στην εφαρμογή των βέλτιστων αποτελεσμάτων (Goh & Richards, 1997).

Για μια σταθερή συγκομιδή οφελών από τη διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης, τα ανώτατα διοικητικά στελέχη χρειάζεται να προβούν σε σημαντικές αλλαγές όσον αφορά της γενικότερη φιλοσοφία της επιχείρησης και να συμπεριλάβουν όσο το δυνατόν μεγαλύτερο ποσοστό του προσωπικού της εταιρείας στις κρίσιμες επιχειρηματικές διαδικασίες και ιδιαίτερα σε αυτήν της υλοποίησης. Οι αλλαγές αυτές θα έχουν σαν αποτέλεσμα σημαντικές βελτιώσεις σε επόμενες υλοποιήσεις και στρατηγικά πλεονεκτήματα για την εταιρεία. Η χρήση αυτής της τεχνικής μέτρησης επίδοσης αποτελεί μια επαναληπτική και συνεχή διαδικασία που προϋποθέτει πιθανότατα την ανταλλαγή πληροφοριών με άλλους οργανισμούς, έτσι ώστε σε συνεργασία μαζί τους να διαμορφωθεί ένα αποδεκτό σύστημα μέτρησης.



Σχήμα 5: Διαδικασία συγκριτικής αξιολόγησης (Benchmarking)

Πηγή: Goh Swee, Richards Gregory, “Benchmarking the learning capability of organizations”, European Management Journal, 1997

Σύμφωνα με το Σχήμα 5, η διαδικασία της συγκριτικής αξιολόγησης ακολουθεί ορισμένα βήματα. Πιο συγκεκριμένα:

1. Εντοπίζεται το πεδίο εφαρμογής της τεχνικής συγκριτικής αξιολόγησης Το πεδίο εφαρμογής μπορεί να είναι στην περίπτωση μας η διαδικασία υλοποίησης μιας στρατηγικής απόφασης. Ο εντοπισμός γίνεται με τη βοήθεια ενός υπεύθυνου διάδοσης της τεχνικής ή συμβούλου σε θέματα συγκριτικής αξιολόγησης. Ο σύμβουλος παρουσιάζει και αναλύει τους διαθέσιμους τύπους συγκριτικής αξιολόγησης και συζητά με τη διοίκηση της επιχείρησης τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά τους. Διανέμει ένα φυλλάδιο προσωπικής αξιολόγησης στους συμμετέχοντες, ώστε να τους βοηθήσει στην παρούσα φάση και να τους επεξηγήσει τη διαδικασία αξιολόγησης. Για την εφαρμογή της τεχνικής, απαραίτητη είναι η δημιουργία μιας ομάδας εντός της επιχείρησης, η οποία θα είναι υπεύθυνη για τη διεξαγωγή της συνολικής διαδικασίας. Επίσης απαραίτητος είναι ο ορισμός ενός επικεφαλής της ομάδας, καθώς και των εργαζομένων που θα μπορούσαν να συμβάλουν στη διεξαγωγή της τεχνικής. Ο υπεύθυνος διάδοσης της τεχνικής μπορεί να προσδιορίσει τα χαρακτηριστικά του

επικεφαλής της ομάδας, καθώς και το είδος των εργαζομένων που θα συνέβαλαν με τον καλύτερο τρόπο στη διεξαγωγή της διαδικασίας.

2. Δημιουργείται η ομάδα εργασίας για την διεξαγωγή της συγκριτικής αξιολόγησης μέσα στην επιχείρηση

3. Προσδιορίζεται η επιχείρηση ή οι περισσότερες επιχειρήσεις που θα χρησιμοποιηθούν ως μέτρο σύγκρισης. Οι οργανισμοί που θα επιλεγούν ως μέτρο σύγκρισης μπορεί να είναι άλλες μονάδες της εταιρίας, ανταγωνιστές ή μη σχετικές εταιρίες. Ωστόσο, πρέπει να είναι ηγετικές ή «οι καλύτερες στην κατηγορία τους», στον τομέα όπου θα εφαρμοστεί η τεχνική συγκριτικής αξιολόγησης.

4. Καθορίζονται οι δείκτες και οι μέθοδοι της συλλογής των δεδομένων. Η επιλογή ενός αριθμού κριτηρίων μέτρησης των επιδόσεων, τα οποία αποτελούν αποδεκτούς παράγοντες μέτρησης της επιχειρηματικής «αριστείας», είναι επίσης απαραίτητη. Σ' αυτούς τους παράγοντες περιλαμβάνονται η ηγετική ικανότητα, η πολιτική και η στρατηγική, η διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού και των πόρων, οι επιχειρηματικές διαδικασίες, η ικανοποίηση του πελάτη και των εργαζόμενων, η επίδραση στην κοινωνία και τέλος τα επιχειρηματικά αποτελέσματα.

5. Συλλέγονται τα δεδομένα. Τα συστήματα μέτρησης θα πρέπει να επιλέγονται για να παράσχουν μια ουσιαστική σύγκριση. Η διαδικασία αυτή προϋποθέτει συνήθως προσωπικές συναντήσεις και επιτόπιες επισκέψεις στις επιχειρήσεις με τις οποίες θα γίνει η συγκριτική αξιολόγηση. Οι επισκέψεις μπορούν να πραγματοποιηθούν από την ομάδα που καταρτίστηκε εντός της επιχείρησης για τη συγκριτική αξιολόγηση με τη βοήθεια του υπεύθυνου διάδοσης της τεχνικής. Πολύ χρήσιμο είναι να υπάρχει ένα κείμενο το οποίο θα περιλαμβάνει τις ερωτήσεις που θα διατυπωθούν, καθώς και τις οδηγίες με τον τρόπο συλλογής δεδομένων. Θα πρέπει να καταστεί ιδιαίτερα σαφές ότι απαιτείται ειλικρίνεια και αντικειμενικότητα από τους εργαζόμενους κατά τη συμπλήρωση των παραπάνω στοιχείων. Σκοπός δεν είναι η παρουσίαση μιας καλύτερης εικόνας της εταιρίας από αυτήν που πραγματικά έχει, αλλά η καταγραφή μιας αντικειμενικής και αμερόληπτης άποψης που θα μπορούσε να ενισχυθεί με απτές

αποδείξεις, αν χρειαστεί. Ανακριβείς απαντήσεις θα οδηγήσουν σε εσφαλμένα αποτελέσματα και θα μειώσουν την αξία της πρακτικής εφαρμογής της συγκριτικής αξιολόγησης.

6. Καθορίζονται τα επίπεδα επίδοσης. Η φάση αυτή περιλαμβάνει τον εντοπισμό του χάσματος μεταξύ της υπό κρίση επιχείρησης και των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων ως προς τις οποίες τελείται η συγκριτική αξιολόγηση. Περιλαμβάνει, επίσης, την ανάλυση δεδομένων και τη σύγκριση των στοιχείων της επιχείρησης με αυτά των εταιριών αναφοράς. Η σύγκριση μπορεί να παρουσιάζεται με τη μορφή διαγραμμάτων σε σταθμισμένη κλίμακα για κάθε επιλεγμένο παράγοντα επίδοσης και, σε περίπτωση που ανακτηθούν δεδομένα αναφοράς από μια βάση δεδομένων, να υποδεικνύει το τρέχον επίπεδο επίδοσης της εταιρίας, το βέλτιστο επίπεδο επίδοσης στην κατηγορία, καθώς και το μέσο και το βέλτιστο επίπεδο στην ίδια κατηγορία.

7. Προσδιορίζονται τα μελλοντικά επιδιωκόμενα επίπεδα επίδοσης. Απαραίτητο βήμα είναι η πρόβλεψη των αναμενόμενων βελτιώσεων που θα επιτύχουν οι επιχειρήσεις οι οποίες αποτέλεσαν το σημείο αναφοράς της συγκριτικής αξιολόγησης, ώστε οι στόχοι που τέθηκαν για το πρόγραμμα βελτίωσης να μην καταστούν απαρχαιωμένοι. Πρόκειται για ένα δύσκολο βήμα και ανάλογα με τους παράγοντες που επιλέχθηκαν ίσως χρειαστεί να ζητηθεί η συμβουλή ενός εμπειρογνώμονα. Χρήσιμο είναι να συνταχθεί μια έκθεση, σύμφωνα με την οποία θα εκτιμάται η αναμενόμενη αξία των παραγόντων που θα επηρεάσουν την επίδοση στο μέλλον, εφόσον ληφθούν υπόψη οι εξωτερικοί καθώς και οι εσωτερικοί παράγοντες.

8. Διαδίδονται τα αποτελέσματα της σύγκρισης και ακολουθεί η αποδοχή τους από τα ανώτατα στελέχη και τους εργαζόμενους οι οποίοι θα κληθούν να κάνουν τις απαραίτητες βελτιώσεις. Το βήμα αυτό αφορά την παρουσίαση της μεθοδολογίας, των διαπιστώσεων και της στρατηγικής που θα ακολουθηθεί για τις βελτιώσεις. Πρέπει να γίνουν παρουσιάσεις σε όλο το προσωπικό που συμμετέχει στη διαδικασία, κατά προτίμηση από τον υπεύθυνο διάδοσης της τεχνικής, ο οποίος διατηρεί μια ουδέτερη οπτική για την επιχείρηση. Ανάλογα με τις διαπιστώσεις και το μέγεθος της εταιρίας, οι

παρουσιάσεις και οι συζητήσεις μπορούν να διεξαχθούν με τη μορφή ομάδων εργασίας στις οποίες θα συμμετέχουν τα κατάλληλα άτομα για κάθε μια ή περισσότερες διαδικασίες, ώστε οι διαπιστώσεις να γίνουν ευρέως αποδεκτές και να εξασφαλιστεί η συμμετοχή όλων στη διαμόρφωση της στρατηγικής απόφασης, η υλοποίηση της οποίας θα φέρει τις απαραίτητες βελτιώσεις

9. Αναπτύσσεται ένα σχέδιο δράσης - βελτίωσης με βάση τη στρατηγική απόφαση που έχει ληφθεί. Στη φάση αυτή, αρχικά καθορίζονται οι στόχοι και μετά τη σύγκλιση των αποτελεσμάτων και του περιεχομένου της στρατηγικής απόφασης, η ομάδα παρουσιάζει τις τελικές προτάσεις σχετικά με τους στόχους και τις αλλαγές που πρέπει να κάνει η επιχείρηση για να τους πετύχει. Στο στάδιο αυτό, θα πρέπει να εκτιμηθεί και το κόστος εφαρμογής του σχεδίου δράσης (προϋπολογισμός).

10. Εφαρμόζονται συγκεκριμένες δράσεις και διαδικασίες παρακολούθησης. Η φάση αυτή περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων σε νέα επίπεδα επίδοσης, τη χρησιμοποίηση ομάδων επίλυσης προβλημάτων για την ανίχνευση αυτών, καθώς και προσαρμογή της διαδικασίας βελτίωσης, σε περίπτωση που δεν εκπληρώνονται οι στόχοι.

11. Τέλος, αναπροσαρμόζονται τα πρότυπα αναφοράς. Αυτά αξιολογούνται εκ νέου και ενημερώνονται με βάση τα πιο πρόσφατα δεδομένα επιδόσεων.

Συμπερασματικά, ακολουθώντας τα ανωτέρω βήματα του benchmarking, η επιχείρηση καθίσταται ικανή να ποσοτικοποιήσει τις υπάρχουσες διαφορές απόδοσης μετά την υλοποίηση των εκάστοτε στρατηγικών της αποφάσεων, να τεκμηριώσει γιατί αυτές οι διαφορές υφίστανται και να αναγνωρίσει τις τακτικές εκείνες που πρέπει να ακολουθήσει ώστε να «προλάβει» και να ξεπεράσει τους καλύτερους από τους ανταγωνιστές της. Με αυτόν τον τρόπο, τόσο τα ανώτερα διοικητικά στελέχη όσο και οι εργαζόμενοι της επιχείρησης έχουν κίνητρο να διαμορφώνουν και να υλοποιούν με τον ορθότερο και πιο αποτελεσματικό τρόπο τις στρατηγικές αποφάσεις ώστε να διατηρείται το επιχειρηματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να διατηρεί η εταιρεία τους μία σημαντική θέση στο σύγχρονο και απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον.



## 4. Διατύπωση υποθέσεων

### 4.1 Κενό βιβλιογραφίας

Η σύνταξη και η εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεων στις επιχειρήσεις συνδέεται συχνά με τους διευθύνοντες συμβούλους, τους επικεφαλής των επιχειρήσεων ή τους μετόχους. Μία επιτυχημένη στρατηγική μπορεί να θέσει την εταιρεία σε ανταγωνιστική τροχιά και να μεγιστοποιήσει την απόδοσή της. Στην πραγματικότητα, οι περισσότερες επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν δυσκολία στην εφαρμογή της στρατηγικής απόφασης. Αυτό συμβαίνει διότι επικεντρώνονται μόνο στα βραχυπρόθεσμα οφέλη και αγνοούν την μακροπρόθεσμη αποτελεσματικότητα, την αναγκαιότητα της συνεχούς ροής πληροφορίας μέσα στην επιχείρηση και τα οφέλη που θα προκύψουν μελλοντικά γι' αυτήν (Blahoná & Κηάρκονά, 2011).

Η σύνταξη μίας στρατηγικής θεωρείτο πάντοτε ευκολότερη από την εφαρμογή της. Τα σχέδια των ανώτερων στελεχών δεν παρακολουθούνται ως προς την εφαρμογή τους και δεν περιλαμβάνουν το σύνολο των εργαζομένων αλλά κυρίως τα μεσαία στελέχη που αποτελούν το συνδετικό κρίκο μεταξύ της ανώτερης διοίκησης και των κατώτερων στελεχών (Finkelstein, 2003). Η διαδικασία σχεδιασμού ολοκληρώνεται όταν οι στρατηγικές αποφάσεις εμφανίζονται πλήρως και σαφώς, όταν είναι απλές και κατανοητές και συνάδουν με τη γενική στοχοθεσία της επιχείρησης αλλά και με την εταιρική κουλτούρα και τις αξίες της Διοίκησης. Όπως έχει υποστηριχθεί, «η απλότητα είναι η ουσία της καλής τέχνης» (Ahlstrand, 1998), πράγμα που επαληθεύεται και στις επιχειρήσεις καθώς μόνο οι απλές, ρητές, πλήρεις και σαφώς διατυπωμένες στρατηγικές μπορούν στη συνέχεια να υλοποιηθούν.

Από τη μία πλευρά, η αναγκαιότητα της ουσιαστικής συμμετοχής των μεσαίων στελεχών είναι εμφανής καθότι είναι αυτοί που παρακολουθούν την πορεία υλοποίησης στόχων και πολιτικών και, ευρισκόμενοι κοντά στην αγορά, στους πελάτες και στους απλούς εργαζομένους έχουν μια συνολική εικόνα των αναγκών και υποχρεώσεων της επιχείρησης. Τα μεσαία στελέχη απολαμβάνουν την εμπιστοσύνη των ανώτερων

στελεχών αλλά και τα πλεονεκτήματα της καθημερινής επικοινωνίας και συνεργασίας με τους εργαζομένους της κατώτερης βαθμίδας κατέχοντας συνεπώς μία κομβική θέση στην επιχείρηση (Ahearne, Lam, & Kraus, 2014).

Από την άλλη πλευρά, οι επιχειρήσεις δεν θα πρέπει να υποτιμούν τη σημασία των στελεχών τη «πρώτης γραμμής». Τα στελέχη της πρώτης γραμμής συγκεντρώνουν πολλά πλεονεκτήματα μεταξύ των οποίων η πληρέστερη γνώση των αναγκών και προτιμήσεων των πελατών από το προϊόν ή την υπηρεσία της επιχείρησης, η ενημερωμένη αντίληψη και πληροφόρηση σχετικά με τις τάσεις της αγοράς, η εύκολη πρόσβαση σε κρίσιμες πληροφορίες για τις στρατηγικές κινήσεις των ανταγωνιστών και η έκφραση της «φωνής» της εταιρείας καθώς γνωρίζουν και κατανοούν το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, τις βασικές ελλείψεις και αδυναμίες και τη θέση της στην αγορά. Ωστόσο, τόσο η διαμόρφωση στρατηγικών αποφάσεων όσο και η υλοποίηση αυτών δεν προβλέπουν ως αναγκαίο χαρακτηριστικό τους την συμμετοχή των εργαζομένων της κατώτερης βαθμίδας (Finkelstein, 2003). Το κενό της βιβλιογραφίας αφορά στην εύρεση ενός ιδανικού μοντέλου ή συνδυασμού μοντέλων, η εφαρμογή των οποίων θα οδηγήσει στην αποτελεσματική αξιοποίηση τόσο των ικανοτήτων των στελεχών να υπερνικούν εμπόδια και δυσκολίες και να αλλάζουν τα στερεότυπα της εταιρείας προκειμένου να εξασφαλίσουν την επιτυχία της στρατηγικής όσο και της τεχνογνωσίας και εμπειρίας των εργαζομένων να συμβάλλουν στη διαμόρφωση και την υλοποίηση της στρατηγικής με νέες απόψεις, συζητήσεις και προοπτικές που μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Pfeffer & Sutton, 2000).

Η ικανότητα των ηγετών της εταιρείας να αντιλαμβάνονται πότε αναδύεται η ανάγκη για σύμπραξη των εργαζομένων είναι απαραίτητη ώστε να εντάσσεται μεγαλύτερη πληροφορία στο κομμάτι των στρατηγικών αποφάσεων και να προστίθεται μια διαφορετική προσέγγιση στον τρόπο διαχείρισης της διαδικασίας υλοποίησής τους. Η συμμετοχή των εργαζομένων είναι επωφελής και για τον λόγο ότι ο μέσος όρος ηλικίας του προσωπικού της κατώτερης βαθμίδας είναι συνήθως χαμηλότερος από εκείνον των ανώτερων στελεχών με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται μια δημιουργική αμφισβήτηση αλλά και μια ανανεωμένη οπτική των πραγμάτων που αποκλίνει πολλές φορές από την

παραδοσιακή αντίληψη και προσφέρει νέα ερεθίσματα και γνώσεις (Daniel Kahneman & Sibony, 2011). Η διαδικασία διαμόρφωσης και υλοποίησης της στρατηγικής απόφασης θα πρέπει να στηρίζεται στην επικοινωνία και τη σωστή πληροφόρηση, να λαμβάνουν μέρος σ' αυτή τα στελέχη όλων των ιεραρχικών επιπέδων, ενώ παράλληλα θα πρέπει να τίθενται υπό συνεχή αξιολόγηση και παρακολούθηση οι παραδοχές και οι στόχοι που έχουν οριστεί. Η αφοσίωση όλων των εργαζομένων στους στρατηγικούς στόχους αποτελεί κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας της στρατηγικής απόφασης (Hamel, 2000).

## 4.2 Μοντέλο έρευνας

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο θα γίνει η εξέταση των σχέσεων μεταξύ των επιμέρους τακτικών με την επιτυχία της υλοποίησης. Ειδικότερα, ακολουθεί η διατύπωση των επιμέρους υποθέσεων αναφορικά με τη σχέση μεταξύ της κάθε μίας τακτικής και της επιτυχίας ή μη της υλοποίησης της στρατηγικής απόφασης με βάση τα ευρήματα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και στη συνέχεια θα γίνει η εξέταση των ανωτέρω υποθέσεων μέσω ερωτηματολογίου και στατιστικής ανάλυσης των αποτελεσμάτων για την επαλήθευση ή μη των υποθέσεων αυτών.

Για να επιτευχθεί η επιτυχής υλοποίηση των τακτικών που εφαρμόζονται από μία επιχείρηση, θα πρέπει να επιδιωχθεί μία ηθελημένη μεταβολή της παρούσας κατάστασης ενός οργανισμού προς μία ιδανικότερη, η οποία θα περιλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος των επιμέρους τμημάτων του. Θα πρέπει να δημιουργηθούν βάσεις πάνω στις οποίες θα στηριχθούν μεταγενέστερες στρατηγικές αποφάσεις του οργανισμού, οι οποίες θα συνεχίζουν να εφαρμόζονται και μετά την έναρξή τους και θα χαρακτηρίζονται από συνεχή βελτίωση, διάρκεια και δυναμική εξέλιξη.

### 4.3 Υποθέσεις

Στο παρόν κεφάλαιο θα εξεταστεί η σχέση μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής, ήτοι των τακτικών υλοποίησης στρατηγικής απόφασης όπως αναλύθηκαν προηγουμένως με την εξαρτημένη μεταβλητή που αφορά στην επιτυχία της υλοποίησης. Πιο συγκεκριμένα, θα εξεταστεί το πρόσημο της επίδρασης που ασκεί η χρησιμοποίηση κάθε μίας εκ των τακτικών υλοποίησης μιας στρατηγικής απόφασης στα αποτελέσματα που θα προκύψουν από τη διαδικασία της εφαρμογής της. Για το λόγο αυτό διατυπώνονται οκτώ υποθέσεις, οι οποίες προκύπτουν ως συμπεράσματα από την προηγηθείσα βιβλιογραφική ανασκόπηση και στη συνέχεια εξετάζονται ως προς την ορθότητά τους.

Σύμφωνα με έρευνες, η μέθοδος της παρέμβασης αποσκοπεί στο να δημιουργηθεί στο μυαλό των εργαζομένων η εντύπωση ότι πρόκειται για μια θετική και αναγκαία αλλαγή. Και αυτό διότι πολλές φορές η διοίκηση διαπιστώνει ότι υπάρχουν όχι μόνο οπισθοδρομικές πρακτικές και διαδικασίες υλοποίησης αλλά και μη επαρκείς δεξιότητες και πείρα (Guth & Macmillan, 1986). Τα ανώτατα στελέχη αντιλαμβάνονται ότι οι εργαζόμενοι επιδεικνύουν χαμηλή δέσμευση ως προς τα αποτελέσματα της υλοποίησης των στρατηγικών στόχων, γεγονός που καθιστά αναγκαία την διορθωτική τακτική επέμβασης. Έχοντας μελετήσει άλλους οργανισμούς καταστρώνουν ένα σχέδιο δράσης χρησιμοποιώντας τεχνικές επικοινωνίας, με στόχο να το εξηγήσουν στους εργαζομένους και ευελπιστώντας ότι θα τους πείσουν για την αναγκαιότητα της υλοποίησής του και θα εξασφαλίσουν την υψηλή δέσμευση ως προς την επιτυχία της έκβασής του. Αυτός ο αντιληπτός κίνδυνος της μη αφοσίωσης στον στρατηγικό στόχο μπορεί αναμφισβήτητα να οδηγήσει στην αποτυχία της υλοποίησής του. Συνεπώς, εάν η ανώτατη διοίκηση έχει την ικανότητα να διακριβώσει την αιτία της χαμηλής δέσμευσης θα μπορέσει και να αντιμετωπίσει τον κίνδυνο της αποτυχίας και να διορθώσει εγκαίρως το πρόβλημα ως εξής: είτε αυξάνοντας την αυτοπεποίθηση των εργαζομένων, είτε με την παροχή πρόσθετης κατάρτισης και ανάπτυξης είτε με τη διοργάνωση τακτικών συναντήσεων ώστε να διευκολυνθεί η επικοινωνία της αλλαγής (Gill, 2003).

Στην περίπτωση όμως που η χαμηλή επικέντρωση στη στρατηγική οφείλεται σε τυχόν διαφωνία των μεσαίων με τα ανώτερα στελέχη, με αποτέλεσμα να γεννώνται αμφιβολίες ως προς την ορθότητα της επιλογής, το πρόβλημα δεν είναι ποιος έχει δίκιο αλλά ποια απόφαση ταιριάζει περισσότερο στη γενικότερη στρατηγική της εταιρείας (Guth & Macmillan, 1986). Για το λόγο αυτό η τακτική της παρέμβασης κινείται πλησίον της γενικότερης στρατηγικής της αλλαγής, με την έννοια ότι το πρώτο βήμα για να επιβιώσει μια επιχείρηση στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι να εναρμονίζεται με τις νέες τάσεις και εξελίξεις και να αναμορφώνεται ως προς την οργανωτική της δομή ώστε να απομακρύνει παλαιωμένες τακτικές και να πλησιάζει πιο κοντά στους στόχους της εταιρείας (By, 2005). Επομένως, μπορεί να διεξαχθεί το συμπέρασμα ότι από τη στιγμή που τα στελέχη επιδεικνύουν υψηλή ικανότητα να παρεμβαίνουν με επιτυχία σε αποφάσεις που έχουν επιπτώσεις πέραν των τμημάτων τους, ειδικά όταν εισάγουν νέες στρατηγικές ή αλλαγές της υπάρχουσας στρατηγικής, αυτό έχει συνήθως ουσιαστικό αντίκτυπο σε περισσότερα από ένα τμήματα της οργάνωσης. Άρα η μελέτη παρέχει ισχυρά, αν και έμμεσα, στοιχεία για το πώς οι παρεμβάσεις των στελεχών θα μπορούσαν να επηρεάσουν θετικά την εφαρμογή της στρατηγικής.

Οι συμμετοχικές προσεγγίσεις, παρόλο που χρησιμοποιούνται λιγότερο συχνά από τις λοιπές προσεγγίσεις (Lewis, 2007), χρησιμοποιούν μεθόδους ενδυνάμωσης για να αποκτήσουν τις ιδέες των διάφορων ενδιαφερομένων μερών και να διαμορφώσουν το πρόγραμμα αλλαγής. Οι συμμετοχικές προσεγγίσεις περιλαμβάνουν τα ενδιαφερόμενα μέρη στη διαδικασία αλλαγής, ζητώντας την εισήγησή τους (π.χ. αντιλήψεις, προτάσεις και εκτιμήσεις) σχετικά με την αλλαγή. Οι υλοποιητές μπορούν να επιλέξουν να ζητήσουν τη συμβολή των ενδιαφερομένων κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης, των διαδικασιών λήψης αποφάσεων ή / και της εφαρμογής οργανωτικών αλλαγών χρησιμοποιώντας στρατηγικές βασισμένες στην επικοινωνία.

Οι διαδικασίες συμμετοχικής αλλαγής οδηγούν στα επιθυμητά αποτελέσματα ως προς την επίτευξη των στρατηγικών αποφάσεων καθώς περιλαμβάνουν πολλές διαφορετικές εισροές αυξάνοντας την πιθανότητα της επιτυχίας του σχεδιασμού και της υλοποίησης των επιχειρηματικών στόχων. Ωστόσο για την πραγμάτωση των διαδικασιών αυτών

απαιτείται χρόνος ώστε να συγκεντρωθεί η απαραίτητη συμμετοχή και να συντονιστεί το πλήθος των εργαζομένων με γνώμονα τον κοινό στόχο (Strebel, 2015). Παράλληλα, χρειάζεται να υπερνικηθούν ορισμένα εμπόδια που προκύπτουν συνήθως λόγω διαφωνίας των ενδιαφερόμενων μερών καθώς και τα ενδεχόμενα έξοδα που συνεπάγεται η απώλεια χρόνου.

Οι συμμετοχικές προσεγγίσεις στηρίζονται στη βασική υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι πρέπει να συμμετέχουν ενεργά στη διαδικασία αλλαγής με ωριμότητα και κοινή συνείδηση. Αυτή η προσέγγιση δεν αφορά κατ' ανάγκη τη βασική πράξη συμμετοχής, αλλά το αν οι εργαζόμενοι, στο τέλος, έχουν φωνή κατά τη διάρκεια της προγραμματισμένης οργανωτικής αλλαγής. Η λογική που οδηγεί αυτή την προσέγγιση είναι η συμμετοχή των εργαζομένων ως καταλύτης για την εφαρμογή βιώσιμων οργανωτικών αλλαγών. Η συμμετοχική προσέγγιση απαιτεί πιο διαλογικές επικοινωνιακές τακτικές, οι οποίες χρησιμοποιούνται για τη διαμόρφωση της αλλαγής, της οργάνωσης και των συστατικών (χρήστες / ενδιαφερόμενα μέρη). Ο στόχος είναι να επιτευχθεί συναίνεση, να ενισχυθεί η υποστήριξη για την αλλαγή και να δοθεί η δυνατότητα στους εμπλεκόμενους ενδιαφερομένους να κάνουν τις βελτιώσεις που θεωρούν απαραίτητες για να εξασφαλίσουν την επιτυχή εφαρμογή της αλλαγής (Morgan & Zeffane, 2003). Έτσι, αντί να ακούν απλώς την αλλαγή από την κορυφή, οι ενδιαφερόμενοι συμμετέχουν στις πτυχές της αλλαγής και καλούνται να συμμετάσχουν ενεργά στη διαμόρφωση, την κατασκευή και την υλοποίηση της οργανωτικής αλλαγής.

Οι τακτικές που βασίζονται στην πειθώ χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό από τις επιχειρήσεις. Αυτό συμβαίνει λόγω της έλλειψης γεικότερου ενδιαφέροντος για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, της ανεπάρκειας γνώσεων και εμπειρίας καθώς και λόγω της αδυναμίας επίδειξης εμπιστοσύνης στην ικανότητα των εργαζομένων να εντοπίσουν και να υλοποιήσουν τους στρατηγικούς στόχους. Για να αντιμετωπίσουν αυτή την κατάσταση, οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν άτομα με υψηλή τεχνογνωσία και πειθώ ώστε να θέσουν τα πλαίσια της αλλαγής και να αναλάβουν τη διαχείριση της προόδου. Η τελευταία εξασφαλίζεται με τη συνεχή υπόδειξη των ευκαιριών και πλεονεκτημάτων της αλλαγής, αλλά και την ανάδειξη των αναγκών και αδυναμιών που

πρέπει να καλυφθούν ώστε να επιτευχθεί η υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων (Nutt, 1986). Οι τακτικές πειθούς βασίζονται στο γεγονός ότι οι ειδικοί πείθουν τους εργαζομένους για την αναγκαιότητα και τα οφέλη της στρατηγικής απόφασης με αποτέλεσμα οι εργαζόμενοι να ωθούνται στην υλοποίησή της.

Οι τακτικές προσαγής χρησιμοποιούνται από τα στελέχη της ανώτατης διοίκησης για την επιβολή στρατηγικών αποφάσεων εκ των άνω χωρίς χρονοτριβές με συμμετοχικές διαδικασίες που εμπλέκουν τους εργαζομένους. Οι εργαζόμενοι δεν καλούνται να εκφέρουν γνώμη, αλλά είναι υποχρέωσή τους να υλοποιήσουν ό,τι τους αναθέτει η ανώτατη διοίκηση και να ακολουθούν τις δοθείσες οδηγίες. Η απουσία συμμετοχικών διαδικασιών και μεθόδων διαλεκτικής επικοινωνίας μεταξύ του προσωπικού της εταιρείας στερεί απ' την στρατηγική την απαραίτητη δέσμευση για την υλοποίησή της και την καθιστά προσωπική υπόθεση της ανώτατης διοίκησης.

Οι τακτικές προσαγής δεν επηρεάζουν θετικά την υλοποίηση στρατηγικών αποφάσεων διότι συχνά τα ανώτερα στελέχη αγνοούν λεπτομέρειες που αφορούν στην καθημερινή εργασία του προσωπικού και τυχόν αδυναμίες ή ευκαιρίες που πρέπει να ληφθούν υπόψη στο στρατηγικό σχεδιασμό (Li, Guohui, & Erpler, 2008). Η διαταγή ως τακτική υλοποίησης στρατηγικών αποφάσεων δημιουργεί έλλειψη εμπιστοσύνης και αποπροσανατολισμό μέσα στην εταιρεία καθώς οι εργαζόμενοι δεν δείχνουν την απαραίτητη προθυμία όταν το σχέδιο τους επιβάλλεται και δεν έχουν λόγο σ' αυτό. Η επιτυχία της υλοποίησης εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προσπάθεια που καταβάλουν τα κατώτερα στελέχη διότι από αυτά εξαρτάται το αποτέλεσμα και η έκβαση της υλοποίησης. Όταν δεν τους επιτρέπεται η προσθήκη παρατηρήσεων ή καίριων σχολίων σχετικά με τον τρόπο εφαρμογής της στρατηγικής, εκλαμβάνουν τη διαδικασία ως μια από τις συνηθισμένες εργασίες που έχουν να διεκπεραιώσουν και δεν αντιλαμβάνονται το όραμα της εταιρείας ώστε να δώσουν προτεραιότητα στην πραγματοποίησή του.

Για να επιτευχθεί η επιτυχής υλοποίηση των τακτικών που εφαρμόζονται από μία επιχείρηση, θα πρέπει να επιδιωχθεί μία ηθελημένη μεταβολή της παρούσας

κατάστασης ενός οργανισμού προς μία ιδανικότερη, η οποία θα περιλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος των τμημάτων του (Waddell, 1998). Η περιγραφή αυτή δεν αρμόζει σε τακτικές προσαγής καθώς αναφέρεται σε αλλαγή του τρόπου διοίκησης και απομάκρυνση από το συγκεντρωτικό στυλ λήψης αποφάσεων. Θα πρέπει να δημιουργηθούν βάσεις, οι οποίες θα αποτελέσουν στήριγμα για μεταγενέστερες στρατηγικές αποφάσεις του οργανισμού και θα χαρακτηρίζονται από συνεχή βελτίωση, διάρκεια και δυναμική εξέλιξη.

Οι υποθέσεις που θα εξεταστούν στη συνέχεια αφορούν το κατά πόσο οι τέσσερις τακτικές υλοποίησης μιας στρατηγικής απόφασης και ειδικότερα, η προσαγή, η συμμετοχή, η παρέμβαση και η πειθώ επηρεάζουν θετικά την επιτυχία της υλοποίησης, την υιοθέτησή της, την οικονομική αποτελεσματικότητά της, την ποιότητά της, τη συμφωνία των εργαζομένων ως προς το ότι είναι βοηθητική για τον οργανισμό, τη δέσμευσή τους με την απόφαση αλλά και τα εσωτερικά και εξωτερικά κίνητρα που τους ωθούν να την υλοποιήσουν.

Πιο συγκεκριμένα οι ερευνητικές υποθέσεις οι οποίες πρέπει να διερευνηθούν μέσω της έρευνας αυτής είναι οι εξής:

Ερευνητική υπόθεση 1: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των τεσσάρων τακτικών υλοποίησης και της επιτυχίας της υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων.

Ερευνητική υπόθεση 2: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των τεσσάρων τακτικών υλοποίησης και της υιοθέτησης της υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων από τους εργαζομένους.

Ερευνητική υπόθεση 3: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των τεσσάρων τακτικών υλοποίησης και της οικονομικής αποτελεσματικότητας της υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων.

Ερευνητική υπόθεση 4: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των τεσσάρων τακτικών υλοποίησης και της ποιότητας της υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων.

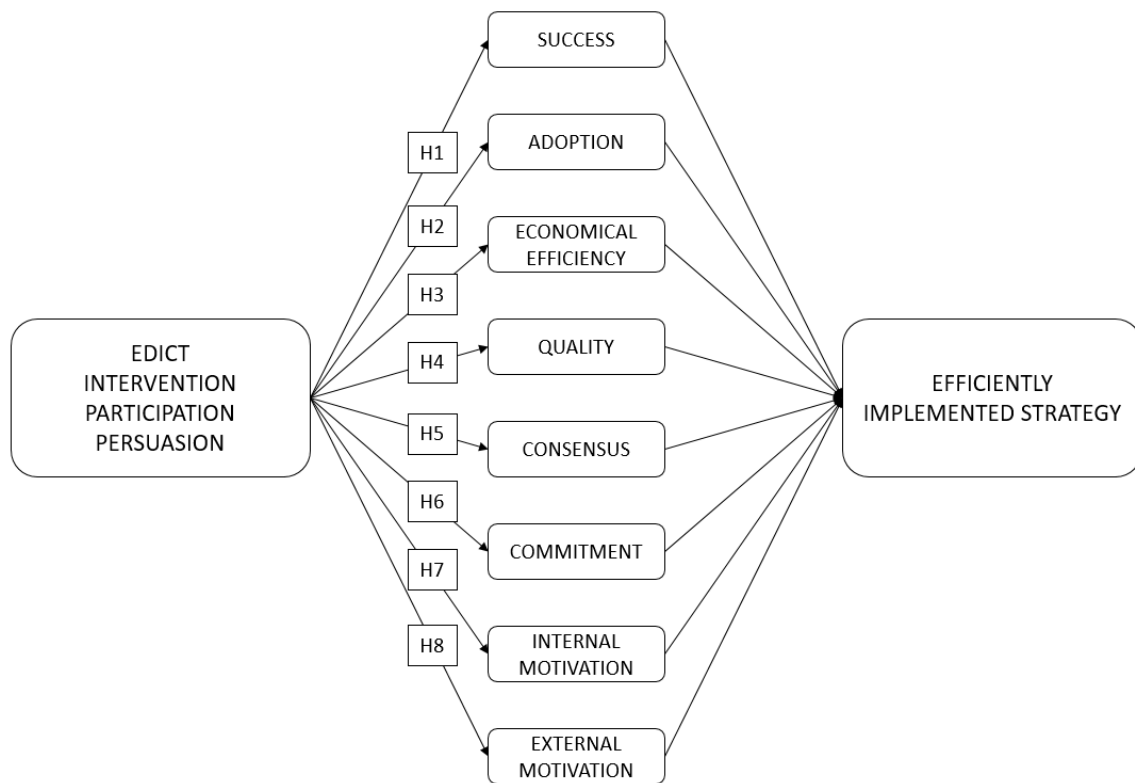


Ερευνητική υπόθεση 5: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των τεσσάρων τακτικών υλοποίησης και της συμφωνίας των εργαζομένων για την απόφαση.

Ερευνητική υπόθεση 6: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των τεσσάρων τακτικών υλοποίησης και της δέσμευση των εργαζομένων με την υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων.

Ερευνητική υπόθεση 7: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των τεσσάρων τακτικών υλοποίησης και της εσωτερικής υποκίνησης των εργαζομένων να υλοποιήσουν την εκάστοτε στρατηγική απόφαση.

Ερευνητική υπόθεση 8: Υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ των τεσσάρων τακτικών υλοποίησης και της εξωτερικής υποκίνησης των εργαζομένων να υλοποιήσουν την εκάστοτε στρατηγική απόφαση.



Σχήμα 6: Εννοιολογικό μοντέλο αποτύπωσης των υποθέσεων

## 5. Μεθοδολογία Έρευνας

### 5.1 Διαδικασία Έρευνας

Αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζει τις μεθόδους που χρησιμοποιούνται για την εμπειρική εξέταση του εννοιολογικού μοντέλου που απεικονίζεται στο προηγούμενο κεφάλαιο και των βασικών υποθέσεων του. Ειδικότερα, περιγράφεται πρώτα ο σχεδιασμός της έρευνας που περιλαμβάνει τη συλλογή δεδομένων από ιδιωτικές εταιρείες με περισσότερους από 100 υπαλλήλους, τα χαρακτηριστικά του τελικού δείγματος, τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για τη δημιουργία των επιγραμμικών εξατομικευμένων ερευνών, πιλοτικών δοκιμασιών και τρόπων αύξησης των ποσοστών ανταπόκρισης. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται όλα τα μέτρα που χρησιμοποιήθηκαν για την αξιολόγηση των κατασκευών που περιλαμβάνονται στο εννοιολογικό πρότυπο. Με εξαίρεση τις στρατηγικές υλοποίησης που αφορούσαν την ανάπτυξη μιας νέας κλίμακας, όλα τα μέτρα προήλθαν από καθιερωμένες, αξιόπιστες και έγκυρες κλίμακες βάσει στοιχείων από προηγούμενες μελέτες. Το κεφάλαιο καταλήγει εξηγώντας την προσέγγιση της ανάλυσης που χρησιμοποιήθηκε για να δοκιμάσει κάθε υπόθεση.

Τα αποτελέσματα των στρατηγικών αποφάσεων είναι συνάρτηση των ανθρώπων που πραγματικά εμπλέκονται στη δημιουργία και την εφαρμογή τους (PAYNE, 1986). Για το λόγο αυτό, η έρευνα επικεντρώθηκε σε στοιχεία από εργαζομένους που συμμετείχαν στενά στην υλοποίηση αποφάσεων και αποτέλεσαν το βασικό παράγοντα επιτυχίας ή αποτυχίας τους. Εντούτοις, για να εκτιμηθεί η επίδραση της συναίνεσης των εργαζομένων στην επιτυχία της υλοποίησης της απόφασης, ήταν σημαντικό η μονάδα ανάλυσης να είναι μια συγκεκριμένη στρατηγική απόφαση και να μην τοποθετείται μέσα σε κάθε απόφαση (R. S. Dooley, Fryxell, & Judge, 2000).

Οι έρευνες προετοιμάστηκαν στα αγγλικά και στη συνέχεια μεταφράστηκαν στα ελληνικά μετά από τη συνήθη διαδικασία μετάφρασης των Brislin, Lonner και Thorndike (1973). Πραγματοποιήθηκε επίσης πιλοτική δοκιμασία για να βελτιωθεί η σαφήνεια της έρευνας και να εξαλειφθούν τυχόν τυπογραφικά λάθη. Με εξαίρεση τις στρατηγικές

εφαρμογής, όλα τα μέτρα που χρησιμοποιήθηκαν σε αυτή τη μελέτη λήφθηκαν από κλίμακες που παρουσίαζαν υψηλή αξιοπιστία και εγκυρότητα.

## 5.2 Ερωτηματολόγιο

Μέσα σε διάστημα δύο περίπου μηνών συλλέχθηκαν 100 ερωτηματολόγια από διαφορετικές ιδιωτικές εταιρείες. Το δείγμα επικεντρώθηκε αποκλειστικά σε εργαζομένους της κατώτερης βαθμίδας και σε διαφορετικές στρατηγικές αποφάσεις ίσες με τον αριθμό των ερωτηθέντων. Η έρευνα διεξήχθη σε εργαζομένους που συμμετείχαν ενεργά στη διαδικασία υλοποίησης της εκάστοτε απόφασης. Η απόφαση έπρεπε να είναι πρόσφατη (δηλαδή, όχι περισσότερο από δύο χρόνια), αλλά ήδη υλοποιημένη, έτσι ώστε η επιτυχία ή η αποτυχία της να ήταν γνωστή στους ερωτηθέντες.

Οι επιχειρήσεις επιλέχθηκαν βάσει των ακόλουθων κριτηρίων: (1) ιδιωτικές εταιρείες στην Ελλάδα, (2) περισσότερους από 100 υπαλλήλους και (3) με διαφορετικό αντικείμενο δραστηριοποίησης η καθεμία (π.χ. φαρμακευτικά προϊόντα, λιανικό εμπόριο, υπηρεσίες μεταφορών, μηχανολογικής εφαρμογής προϊόντα κ.λπ).

Οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν τις αλλαγές στις δομές, τις διαδικασίες και τα συστήματα κινήτρων που αναλήφθηκαν για να υποστηρίξουν τις στρατηγικές αποφάσεις που υλοποιήθηκαν (στρατηγικός επαναπροσανατολισμός). Πιο συγκεκριμένα, αξιολόγησαν την αλλαγή στην οργανωτική δομή (π.χ. αύξηση / μείωση της συγκέντρωσης / αποκέντρωσης), τις αλλαγές επεξεργασίας μιας στρατηγικής απόφασης (π.χ., αύξηση ή μείωση στα βήματα για την εκτέλεσή της) και τις τροποποιήσεις στα είδη κινήτρων που χορηγήθηκαν στους εργαζομένους.

## 5.3 Δείγμα Έρευνας

Πραγματοποιήθηκαν διάφορα βήματα για την αύξηση του ποσοστού ανταπόκρισης, ακολουθώντας τις συστάσεις άλλων ερευνητών για την εφαρμογή της στρατηγικής (R. S.

Dooley et al., 2000). Αρχικά, τα ερωτηματολόγια δοκιμάστηκαν σε εργαζομένους σε δύο εταιρείες εκτός του δειγματοληπτικού πληθυσμού. Αυτό θα διασφάλιζε τη συνάφεια των μέτρων και θα ανακούφιζε τις ανησυχίες σχετικά με το χρόνο που απαιτείται για την ολοκλήρωση της έρευνας και τη γενική κατανόηση των ερωτηματολογίων. Στη συνέχεια, δύο μελετητές διαβεβαίωσαν την ποιότητα του ερευνητικού σχεδιασμού. Για την περαιτέρω αύξηση του ποσοστού ανταπόκρισης απεστάλη μια έκθεση που συνόψιζε τα βασικά σημεία αυτής της μελέτης και ειδικότερα το λόγο και τους στόχους διεξαγωγής της με σκοπό την ενημέρωση του δείγματος αλλά και ως έναν τρόπο αύξησης της κοινωνικής ευαισθητοποίησης και της ενεργοποίησης για τη συμμετοχή στην έρευνα. Μόλις ολοκληρώθηκε η συλλογή δεδομένων, απεστάλη σε όλους τους συμμετέχοντες ένα ευχαριστήριο μήνυμα για τη συμβολή τους στη διεξαγωγή της έρευνας ως μέσο ανάδειξης της εκτίμησης της συμμετοχής τους.

Από τον αρχικό πληθυσμό, ορισμένες δεν μπορούσαν να προσεγγιστούν είτε επειδή ήταν εκτός επιχειρηματικών δραστηριοτήτων είτε επειδή τα μηνύματα που στάλθηκαν επιστράφηκαν ως μη απεσταλμένα. Μετά την αποστολή των αρχικών μηνυμάτων ηλεκτρονικού ταχυδρομείου και των τεσσάρων επακόλουθων ενεργειών (δύο ηλεκτρονικά μηνύματα συνολικά, ένα κάθε εβδομάδα και μία τηλεφωνική κλήση), ελήφθησαν διάφορες απαντήσεις όπως ότι δεν είχαν καμία πρόσφατη στρατηγική απόφαση που εφαρμόστηκε τη στιγμή της έρευνας ή ότι οι στρατηγικές αποφάσεις στις επιχειρήσεις τους αποφασίστηκαν από το εξωτερικό χωρίς τη συμμετοχή τους.

Στον Διευθύνοντα Σύμβουλο κάθε εταιρείας περιεγράφηκε εξ αρχής ο σκοπός της μελέτης, ο χρόνος για την ολοκλήρωση του ερωτηματολογίου και δόθηκε διαβεβαίωση ως προς την εμπιστευτικότητα των δεδομένων ώστε να είναι ενήμερος για την έρευνα. Ο ίδιος κλήθηκε να κρίνει την ύπαρξη ή μη μιας προσφάτως υλοποιημένης στρατηγικής απόφασης και να συναινέσει στη διεξαγωγή της έρευνας στους υπαλλήλους της εταιρείας ή να προσδιορίσει ένα άλλο μέλος της Διοίκησης που έχει τη σχετική γνώση. Οι εργαζόμενοι μιας εταιρείας είναι τα κατάλληλα ερωτηθέντα πρόσωπα για τη συγκεκριμένη μελέτη, δεδομένης της εμπλοκής τους στην υλοποίηση και της γνώσης τους σχετικά με τα χαρακτηριστικά της στρατηγικής απόφασης, σχετικά με το πλαίσιο

εντός του οποίου ελήφθη η απόφαση και τις οικονομικές και μη οικονομικές επιπτώσεις της. Ο απαιτούμενος χρόνος για την ολοκλήρωση της έρευνας ήταν περίπου 5 λεπτά.

Προκειμένου να διασφαλιστεί ότι τα αποτελέσματα από το δείγμα θα μπορούσαν να γενικευθούν στον πληθυσμό που δεν ανταποκρίθηκε, πραγματοποιήθηκε μία σύγκριση εταιρειών που απάντησαν με εκείνες που αδράνησαν, λαμβάνοντας υπόψη το κριτήριο του μεγέθους της επιχείρησης και της βιομηχανίας (Kreutzer, Walter, & Cardinal, 2015). Ωστόσο, δεν διαπιστώθηκε σημαντική διαφορά όσον αφορά τη βιομηχανία στην οποία ανήκαν οι εργαζόμενοι. Επιπλέον, δεν διαπιστώθηκε σημαντική διαφορά όσον αφορά το μέγεθος της εταιρείας ή οποιοδήποτε άλλο δημογραφικό χαρακτηριστικό.

## 5.4 Μεταβλητές

Έχοντας ως δεδομένο ότι οι τέσσερις τακτικές υλοποίησης (δηλ., Διάταγμα, συμμετοχή, πειθώ και παρέμβαση), που προτάθηκαν από τον Nutt (1998, 2001, 2008) συνιστούν τις ανεξάρτητες μεταβλητές της έρευνας, η συγκεκριμένη παράγραφος θα επικεντρωθεί στην ανάλυση των εξαρτημένων μεταβλητών. Οι μεταβλητές αυτές επιλέχθηκαν ως παράγοντες που ενδεικνύουν κατά πόσο η υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων ήταν αποτελεσματική. Χρησιμοποιούνται στην έρευνα συμπληρωματικά με τον παράγοντα της επιτυχίας για να βοηθήσουν στην εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τα αποτελέσματα της πραγματοποίησης μιας απόφασης μέσα στην εκάστοτε επιχείρηση. Ειδικότερα :

### *Η επιτυχία της υλοποίησης*

Για να μετρηθεί η επιτυχία της εφαρμογής (Parish, Cadwallader, & Busch, 2008), οι εργαζόμενοι κλήθηκαν να αξιολογήσουν την επιτυχία της υλοποίησης στρατηγικής απόφασης, την επιμέρους διαδικασία, την έκβαση αυτής καθώς και την ικανοποίηση ή τη δυσαρέσκειά τους από την υλοποίηση. Η κλίμακα 5 βαθμών Likert κυμαινόταν από (1) για έντονη διαφωνία μέχρι (5) για να συμφωνήσουν έντονα.

### *Η υιοθέτηση της νέας στρατηγικής*

Η μεταβλητή αυτή μετράει αν οι εργαζόμενοι εκτιμούν ότι η στρατηγική απόφαση έχει πλήρως ενσωματωθεί στις λειτουργίες του οργανισμού.

#### *Η οικονομική αποτελεσματικότητα*

Οι εργαζόμενοι καλούνται να αξιολογήσουν τη σχέση κόστους – οφέλους μεταξύ της στρατηγικής και των εργασιακών μεταρρυθμίσεων.

#### *Η ποιότητα της διαδικασίας υλοποίησης*

Οι εργαζόμενοι αξιολόγησαν την ικανοποίησή τους σχετικά με την ποιότητα της διαδικασίας εφαρμογής χρησιμοποιώντας τρία στοιχεία που αρχικά πρότειναν οι (Amason, Thompson, Hochwarter, & Harrison, 1995). Δεδομένου ότι αυτά τα στοιχεία χρησιμοποιήθηκαν από τους ερευνητές για να μετρήσουν την ποιότητα της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, στην παρούσα έρευνα αυτά προσαρμόστηκαν ελαφρώς ώστε να αντικατοπτρίζουν τη διαδικασία εφαρμογής. Όλα τα αντικείμενα βαθμολογούνται σε μια κλίμακα Likert επτά βαθμών που κυμαίνεται από 1 (διαφωνούν έντονα) έως 7 (συμφωνούν έντονα).

#### *Η συμφωνία με την απόφαση*

Η μεταβλητή αυτή αξιολόγησε τη συμφωνία μεταξύ των εργαζομένων της εταιρείας ότι η απόφαση ήταν η καλύτερη πορεία δράσης που θα μπορούσε να αναληφθεί και τη δέσμευσή τους για την εφαρμογή της. Για να μετρηθεί η συναίνεση, χρησιμοποιήθηκαν τρία στοιχεία που αντικατοπτρίζουν την αντίληψη του εργαζομένου για την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα της απόφασης πριν από την εφαρμογή της. Αυτά τα τρία στοιχεία αναπτύχθηκαν αρχικά από τους Floyd και Wooldridge's (Floyd & Wooldridge, 1992) εξετάζουν το αν οι εργαζόμενοι πριν την υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης συμφωνούσαν ή διαφωνούσαν μεταξύ τους για την ποιότητα της απόφασης, για την αξία της για τον οργανισμό και για τη συμφωνία της με τη γενικότερη στρατηγική της εταιρείας, σύμφωνα με όσα πρότειναν οι Dooley και οι συνεργάτες του (K. Dooley, 2002). Κάθε στοιχείο μετρήθηκε χρησιμοποιώντας μία κλίμακα Likert επτά βαθμών που κυμαίνεται από 1 (διαφωνούν έντονα) έως 7 (συμφωνούν έντονα). Συγκεκριμένα, η

συναίνεση της απόφασης ορίζεται ως η συμφωνία μεταξύ των εργαζομένων της εταιρείας, όπως αντιλαμβάνεται κάθε εργαζόμενος, ότι η απόφαση ήταν υψηλής ποιότητας.

*Η δέσμευση με την υλοποίηση της απόφασης*

Επιπλέον, αξιολογήθηκε η αντίληψη των εργαζομένων σχετικά με τη δέσμευσή τους με την καθορισμένη στρατηγική απόφαση πριν από την εφαρμογή της. Η δέσμευση μετρήθηκε με την προσαρμογή τριών συμπεριφορικών στοιχείων από τη σύντομη μορφή του ερωτηματολογίου οργανωτικής δέσμευσης, όπως πρότεινε ο Dooley και οι συνεργάτες του (2000). Ειδικότερα, αξιολογήθηκε η πρόθεση των εργαζομένων να καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια για να κάνουν την απόφαση να πετύχει, να τη συζητήσουν με τους συναδέλφους τους ως κάτι καλό για τον οργανισμό και η περηφάνεια τους να γνωστοποιούν τη συμμετοχή τους στην υλοποίηση.

*Η εσωτερική και η εξωτερική υποκίνηση για την υιοθέτηση της απόφασης*

Με βάση το μέτρο κινητοποίησης που αναπτύχθηκε από ερευνητές (Guay, Vallerand, & Blanchard, 2000) και χρησιμοποιώντας μία κλίμακα Likert 7 βαθμών με (1) την έντονη διαφωνία και (7) τον αντίστοιχο βαθμό συμφωνίας, οι εργαζόμενοι αποτυπώνουν σε ποιο βαθμό τα εσωτερικά και εξωτερικά τους κίνητρα τους οδήγησαν στην υιοθέτηση της απόφασης πριν τη διαδικασία της υλοποίησης.

## 6. Στατιστική Ανάλυση

### 6.1 Statgraphics

Κατόπιν της συλλογής δεδομένων τέθηκαν σε εφαρμογή οι κατάλληλες μέθοδοι για την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή των συμπερασμάτων. Χρησιμοποιώντας ως εργαλεία τις γνωστές μεθόδους ανάλυσης συσχέτισης και περιγραφής της σχέσης μεταξύ περισσότερων μεταβλητών και συγκεκριμένα την ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης (Regression Analysis), πραγματοποιήθηκε καταχώριση των δεδομένων στο στατιστικό πακέτο Statgraphics και εν συνεχεία ερμηνεία των αποτελεσμάτων, εστιάζοντας κυρίως στα στατιστικά σημαντικά δεδομένα με βάση τις υποθέσεις που διατυπώθηκαν ανωτέρω.

Με τη χρήση του στατιστικού πακέτου Statgraphics κατέστη δυνατή η καταχώριση των δεδομένων που συλλέχθηκαν από την έρευνα και η πραγματοποίηση πολλαπλών παλινδρομήσεων με στόχο την διεξαγωγή συμπερασμάτων για κάθε μία από τις υποθέσεις. Σκοπός της πολλαπλής παλινδρόμησης είναι να περιγράψει τη σχέση μεταξύ της εκάστοτε εξαρτημένης μεταβλητής  $Y$  και των  $k$  ανεξάρτητων μεταβλητών  $X_1, X_2, X_3, X_4$  (όπου  $X_1$  η παρέμβαση,  $X_2$  η συμμετοχή,  $X_3$  η πειθώ και  $X_4$  η διαταγή).

Κατόπιν της συλλογής δεδομένων θα πρέπει να εφαρμοστούν οι κατάλληλες μέθοδοι για την ανάλυση των αποτελεσμάτων και την εξαγωγή των συμπερασμάτων.

### 6.2 Ανάλυση Παλινδρόμησης (Regression Analysis)

Η κύρια μέθοδος που χρησιμοποιήθηκε είναι αυτή της Παλινδρόμησης τόσο απλής αλλά κυρίως πολλαπλής που συνίσταται στην περιγραφή της σχέσης μεταξύ των εξαρτημένων μεταβλητών  $Y_1, Y_2, \dots, Y_8$  και των τεσσάρων ανεξάρτητων μεταβλητών  $X_1, X_2, X_3, X_4$ . Η επιλογή της συγκεκριμένης μεθόδου υπαγορεύτηκε από τη φύση των εξαρτημένων μεταβλητών



(επιτυχία της υλοποίησης, υιοθέτηση, οικονομική αποτελεσματικότητα κ.λπ.) που εξετάζονται και των ανεξάρτητων μεταβλητών που αναφέρθηκαν παραπάνω.

Αυτό που ελέγχεται στη συγκεκριμένη ανάλυση είναι το ποσοστό της μεταβολής των  $Y$  που οφείλεται στις επιδράσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών  $X_1, X_2, X_3, X_4$  και ως εκ τούτου εξηγείται από την εξίσωση παλινδρόμησης. Οι έλεγχοι στατιστικής σημαντικότητας στην ανάλυση πολλαπλής παλινδρόμησης με περισσότερες της μίας ανεξάρτητες μεταβλητές έχουν σκοπό να εξετάσουν εάν η εξίσωση της παλινδρόμησης εξηγεί ένα σημαντικό τμήμα των μεταβολών της εξαρτημένης μεταβλητής  $Y$  και έπειτα να ελέγξουν τη σημαντικότητα των συντελεστών παλινδρόμησης, ώστε να εξευρεθεί ποιες μεταβλητές επιδρούν περισσότερο στην  $Y$  και ποιες λιγότερο.

Για την διεξαγωγή των αναλύσεων τα δεδομένα συγκεντρώθηκαν σε ένα υπολογιστικό φύλλο και υπολογίσθηκαν οι μέσοι όροι των απαντήσεων για κάθε μεταβλητή ξεχωριστά ώστε να χρησιμοποιηθούν από το Statgraphics και να εξαχθούν τα ζητούμενα συμπεράσματα. Καταρχάς, παρατηρήθηκαν οι συσχετίσεις (correlations) μεταξύ όλων των μεταβλητών μέσω ενός πίνακα (βλ. παρακάτω Πίνακα 6) του stat graphics.

Παρακάτω παρατίθενται οι πίνακες με τις συσχετίσεις των μεταβλητών:

ΔΠΜΣ «ΤΑΚΤΙΚΕΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ. Η ΟΠΤΙΚΗ ΤΩΝ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ.»

	EDICT	PERSUASION	PARTICIPATION	INTERVENTION	ADOPTION	COMMITMENT	CONSENSUS	ECONOMICAL EFFICIENCY	EXTERNAL MOTIVATION	INTERNAL MOTIVATION	QUALITY	SUCCESS
EDICT		0,59**	0,38**	0,52**	-0,20*	0,37**	0,50**	0,21*	0,44**	0,28**	0,47**	0,26**
PERSUASION	0,59**		0,39**	0,61**	-0,08	0,36**	0,38**	0,23*	0,24*	0,32**	0,41**	0,20*
PARTICIPATION	0,38**	0,39**		0,54**	-0,31**	0,46**	0,44**	0,33**	-0,07	0,49**	0,44**	0,24*
INTERVENTION	0,52**	0,61**	0,54**		-0,15	0,44**	0,53**	0,24*	0,01	0,38**	0,53**	0,13
ADOPTION	-0,20*	-0,08	-0,31**	-0,15		-0,14	-0,25*	-0,27**	-0,16	-0,11	-0,33**	0,21*
COMMITMENT	0,37**	0,36**	0,46**	0,44**	-0,14		0,70**	0,45**	-0,03	0,63**	0,61**	0,38**
CONSENSUS	0,50**	0,38**	0,44**	0,53**	-0,25*	0,70**		0,48**	0,07	0,60**	0,75**	0,32**
ECONOMICAL EFFICIENCY	0,21*	0,23*	0,33**	0,24*	-0,27**	0,45**	0,48**		-0,02	0,29**	0,55**	0,19
EXTERNAL MOTIVATION	0,44**	0,24*	-0,07	0,01	-0,16	-0,03	0,07	-0,02		-0,12	0,11	-0,06
INTERNAL MOTIVATION	0,28**	0,32**	0,49**	0,38**	-0,11	0,63**	0,60**	0,29**	-0,12		0,50**	0,37**
QUALITY	0,47**	0,41**	0,44**	0,53**	-0,33**	0,61**	0,75**	0,55**	0,11	0,50**		0,26**
SUCCESS	0,26**	0,20*	0,24*	0,13	0,21*	0,38**	0,32**	0,19	-0,06	0,37**	0,26**	

Πίνακας 5: Correlations

Αυτός ο πίνακας δείχνει τις τους συντελεστές συσχέτισης των μεταβλητών. Αυτοί οι συντελεστές συσχέτισης κυμαίνονται μεταξύ -1 και +1 και μετρούν το μέγεθος της γραμμικής σχέσης μεταξύ των μεταβλητών. Τιμές κοντά στο +1 δείχνουν θετική γραμμική συσχέτιση ενώ στο -1 αρνητική. Οι τιμές P κάτω από 0,05 δείχνουν στατιστικά σημαντικές μη μηδενικές συσχετίσεις στο επίπεδο εμπιστοσύνης 95,0%.

Εν προκειμένω, παρατηρείται ότι η προσαγή («edict») συσχετίζεται θετικά με τις περισσότερες εξαρτημένες μεταβλητές με κυρίαρχες τη συμφωνία με την απόφαση («consensus»), την ποιότητα («quality») και την εξωτερική υποκίνηση («external motivation») και αρνητικά με την υιοθέτηση («adoption») της στρατηγικής απόφασης από τον οργανισμό.

Η πειθώ («persuasion») συσχετίζεται θετικά με τις μεταβλητές και κυρίως με την ποιότητα και αρνητικά με την υιοθέτηση ενώ η συμμετοχή παρουσιάζει αρνητική συσχέτιση τόσο με την υιοθέτηση όσο και με την εξωτερική υποκίνηση και αρκετά υψηλή θετική συσχέτιση με την πλειονότητα των λουτών.

Η παρέμβαση δείχνει να έχει μεγαλύτερη θετική συσχέτιση με τη συμφωνία και την ποιότητα και αρνητική με την υιοθέτηση. Εν γένει, παρατηρείται ότι η υιοθέτηση συσχετίζεται αρνητικά με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, συνεπώς καμία εκ των τεσσάρων τακτικών υλοποίησης δεν φαίνεται να επηρεάζει θετικά το κατά πόσο θα υιοθετήσουν οι εργαζόμενοι τη στρατηγική απόφαση του οργανισμού.

	EDICT	PERSUASION	PARTICIPATION	INTERVENTION	ADOPTION	COMMITMENT	CONSENSUS	ECONOMICAL EFFICIENCY	EXTERNAL MOTIVATION	INTERNAL MOTIVATION	QUALITY	SUCCESS
Count	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100
Average	4,94	4,05	4,87	4,86	1,18	5,27	5,3	3,45	4,89	4,45	5,28	4,25
Standard deviation	1,00	1,03	1,02	0,95	0,39	0,94	1,12	0,97	1,22	1,00	1,13	1,01
Coeff. of variation	20,30%	25,48%	20,95%	19,63%	32,72%	17,88%	21,05%	28,06%	24,93%	22,48%	21,44%	23,88%
Minimum	1,0	1,0	1,29	1,44	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,0	1,71
Maximum	6,86	6,63	6,57	6,44	2,0	7,0	7,0	5,0	7,0	6,33	7,0	7,57
Range	5,86	5,63	5,29	5,0	1,0	6,0	6,0	4,0	6,0	5,33	6,0	5,86
Std. skewness	-5,14	-0,71	-3,33	-5,80	6,90	-4,81	-5,34	-3,59	-3,26	-3,28	-6,14	2,99
Std. kurtosis	5,93	1,03	1,13	6,0	1,79	7,18	6,91	0,66	1,82	3,55	6,86	2,07

Πίνακας 6: Summary Statistics

Αυτός ο πίνακας παρουσιάζει συνοπτικά στατιστικά στοιχεία για κάθε μία από τις επιλεγμένες μεταβλητές δεδομένων. Περιλαμβάνει μέτρα κεντρικής τάσης, μέτρα μεταβλητότητας και μέτρα σχήματος. Οι τιμές των στατιστικών αυτών εκτός του εύρους από -2 έως +2 δείχνουν σημαντικές αποκλίσεις από την κανονικότητα, οι οποίες θα

τείνουν να ακυρώσουν πολλές από τις στατιστικές διαδικασίες που εφαρμόζονται κανονικά σε αυτά τα δεδομένα.

Στη συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκαν αρχικά πολλαπλές παλινδρομήσεις (βλ. Παράρτημα II για τα αποτελέσματα των παλινδρομήσεων), μία για την κάθε εξαρτημένη μεταβλητή (όπου  $Y_1$  η επιτυχία της υλοποίησης,  $Y_2$  η υιοθέτηση της νέας στρατηγικής,  $Y_3$  η οικονομική αποτελεσματικότητα,  $Y_4$  η ποιότητα της διαδικασίας υλοποίησης,  $Y_5$  η συμφωνία με την απόφαση,  $Y_6$  η δέσμευση με την υλοποίηση της απόφασης,  $Y_7$  η εσωτερική υποκίνηση για την υιοθέτηση της απόφασης και  $Y_8$  η εξωτερική υποκίνηση για την υιοθέτηση της απόφασης), με τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές που όπως αναφέρθηκε προηγουμένως συνιστούν παράγοντες της αποτελεσματικής υλοποίησης της στρατηγικής απόφασης μέσα σ' έναν οργανισμό ( δηλαδή τις  $X_1, X_2, X_3, X_4$  όπως αναλύθηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο).

Στη συνέχεια, διαπιστώθηκε ότι για την καλύτερη διεξαγωγή της έρευνας προτιμότερη ήταν η αφαίρεση των εκάστοτε ανεξάρτητων μεταβλητών που προτείνονταν από το μοντέλο και η εκ νέου δοκιμή παλινδρομήσεων με τις υπόλοιπες μεταβλητές σταδιακά μέχρις ότου τα αποτελέσματα να αντικατοπτρίζουν μόνο τις στατιστικά σημαντικές σχέσεις.

Τέλος, μετά τη σταδιακή αφαίρεση ανεξάρτητων μεταβλητών από το μοντέλο, επεξηγήθηκαν τα αποτελέσματα αρχικά στο παρόν κεφάλαιο με τη μορφή σύντομων ερμηνειών και στη συνέχεια στο κεφάλαιο 7 εκτενέστερα με σύζευξη των θεωρητικών στοιχείων που παρουσιάστηκαν σε προηγούμενο κεφάλαιο.

<b>SUCCESS</b>		
	<b>P-Value</b>	<b>B Coefficient</b>
EDICT	0,00	-6,01
INTERVENTION	0,27	1,91
PARTICIPATION	0,54	-0,96
PERSUASION	0,71	0,67
<b>Adjusted R<sup>2</sup> (%)</b>		
<b>10,27</b>		
<b>Standard Error</b>		
<b>13,31</b>		

Πίνακας 7: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για την επιτυχία

**ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ:** Για τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής «επιτυχία» από τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές: «προσταγή», «παρέμβαση», «συμμετοχή» και «πειθώ» εφαρμόστηκε το παρακάτω μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης:

$$SUCCESS = \alpha_0 + \alpha_1 * EDICT + \alpha_2 * INTERVENTION + \alpha_3 * PARTICIPATION + \alpha_4 * PERSUASION$$

Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα.

Παρατηρούμε ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές δεν είναι στατιστικώς σημαντικές (p-values > 0,05) εκτός της «προσταγής», ο συντελεστής της οποίας είναι στατιστικώς σημαντικά διάφορος του μηδενός (p-value=0,0031 < 0,05).

Δοκιμάζοντας, το μοντέλο βήμα αφαιρώντας τις μεταβλητές «πειθώ», «παρέμβαση» και «συμμετοχή», όπως φαίνεται στο Παράρτημα II με τα αποτελέσματα των παλινδρομήσεων (παλινδρόμηση υπ' αριθμ. 4), ο συντελεστής των ανεξάρτητης μεταβλητής «προσταγή» είναι στατιστικώς σημαντικά διάφορος του μηδενός και η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού R<sup>2</sup> (coefficient of determination) είναι 6% που σημαίνει ότι το 6% της συνολικής μεταβλητότητας της μεταβλητής «επιτυχίας» εξηγείται από την

εξίσωση παλινδρόμησης. Η τιμή αυτή είναι χαμηλή αλλά η σχέση είναι στατιστικά σημαντική (η τιμή από τον πίνακα ανάλυσης διασποράς p-value < 0,05) .

Από τις παραπάνω παρατηρήσεις συμπεραίνουμε ότι υπάρχει εξάρτηση της επιτυχίας από την τακτική προσαγής αλλά ενδεχομένως θα πρέπει να υπάρχουν και άλλες μεταβλητές που εξηγούν την εξηρητημένη μεταβλητή.

<b>ADOPTION</b>		
	<b>P-Value</b>	<b>B Coefficient</b>
EDICT	<b>0,04</b>	-0,11
INTERVENTION	0,85	0,01
PARTICIPATION	0,95	0,00
PERSUASION	0,96	0,00
<b>Adjusted R<sup>2</sup> (%)</b>		
<b>2,56</b>		
<b>Standard Error</b>		
<b>0,42</b>		

Πίνακας 8: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για την υιοθέτηση

**ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ:** Για τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής «υιοθέτηση» από τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές: «προσαγή», «παρέμβαση», «συμμετοχή» και «πειθώ» εφαρμόσθηκε το παρακάτω μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης:

$$ADOPTION = \alpha_0 + \alpha_1 * EDICT + \alpha_2 * INTERVENTION + \alpha_3 * PARTICIPATION + \alpha_4 * PERSUASION$$

Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα.

Παρατηρούμε ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές δεν είναι στατιστικώς σημαντικές (p-values > 0,05) εκτός της «προσαγής», της οποίας ο συντελεστής είναι στατιστικώς σημαντικά διάφορος του μηδενός (p-value=0,0443 < 0,05).

Δοκιμάζοντας, το μοντέλο χωρίς τις μεταβλητές «πειθώ», «προσταγή» και «παρέμβαση» όπως φαίνεται στην παλινδρόμηση υπ' αριθμ. 8 του Παραρτήματος II , προέκυψε ένα μοντέλο απλής παλινδρόμησης μόνο με την ανεξάρτητη μεταβλητή «συμμετοχή» της οποίας ο συντελεστής είναι στατιστικώς σημαντικά διάφορος του μηδενός και η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$  (coefficient of determination) είναι 8% που σημαίνει ότι το 8% της συνολικής μεταβλητότητας της μεταβλητής «υιοθέτηση» εξηγείται από την εξίσωση παλινδρόμησης. Η τιμή αυτή είναι χαμηλή αλλά η σχέση είναι στατιστικά σημαντική (η τιμή από τον πίνακα ανάλυσης διασποράς p-value < 0,05) .

Από τις παραπάνω παρατηρήσεις συμπεραίνουμε ότι υπάρχει εξάρτηση της υιοθέτησης από τη συμμετοχική τακτική αλλά ενδεχομένως θα πρέπει να υπάρχουν και άλλες μεταβλητές που εξηγούν την εξηρημένη μεταβλητή.

<b>ECONOMICAL EFFICIENCY</b>		
	<b>P-Value</b>	<b>B Coefficient</b>
EDICT	0,70	0,05
INTERVENTION	0,93	0,01
PARTICIPATION	<b>0,02</b>	0,26
PERSUASION	0,52	0,08
<b>Adjusted R<sup>2</sup> (%)</b>		
<b>8,62</b>		
<b>Standard Error</b>		
<b>0,93</b>		

Πίνακας 9: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για την οικονομική αποτελεσματικότητα

**ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ:** Για τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής «οικονομική αποτελεσματικότητα» από τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές: «προσταγή», «παρέμβαση», «συμμετοχή» και «πειθώ» εφαρμόσθηκε το παρακάτω μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης:

$$ECONOMICAL\ EFFICIENCY = \alpha_0 + \alpha_1 * EDICT + \alpha_2 * INTERNENTION + \alpha_3 * PARTICIPATION + \alpha_4 * PERSUASION$$

Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα.

Παρατηρούμε ότι οι ανεξάρτητες μεταβλητές δεν είναι στατιστικά σημαντικές (p-values < 0,05) εκτός της «συμμετοχής» η οποία έχει συντελεστή στατιστικώς σημαντικά διάφορο του μηδενός (p-value=0,8780 > 0,05).

Δοκιμάζοντας, το μοντέλο σταδιακά και εν τέλει μόνο με τη μεταβλητή «συμμετοχή», όπως φαίνεται στο Παράτημα II (αριθμ. 12) , ο συντελεστής της ανεξάρτητης αυτής μεταβλητής είναι στατιστικώς σημαντικά διάφορος του μηδενός και η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού R<sup>2</sup> (coefficient of determination) είναι 10% που σημαίνει ότι το 10% της συνολικής μεταβλητότητας της μεταβλητής «οικονομικής αποτελεσματικότητας» εξηγείται από την εξίσωση παλινδρόμησης. Η τιμή αυτή δεν είναι υψηλή αλλά η σχέση είναι στατιστικά σημαντική (η τιμή από τον πίνακα ανάλυσης διασποράς p-value < 0,05).

Από τις παραπάνω παρατηρήσεις συμπεραίνουμε ότι υπάρχει εξάρτηση της οικονομικής αποτελεσματικότητας από τη συμμετοχή αλλά ενδεχομένως θα πρέπει να υπάρχουν και άλλες μεταβλητές που εξηγούν την εξηρητημένη μεταβλητή.



<b>QUALITY</b>		
	<b>P-Value</b>	<b>B Coefficient</b>
EDICT	0,03	0,26
INTERVENTION	0,01	0,36
PARTICIPATION	0,06	0,21
PERSUASION	0,88	0,02
<b>Adjusted R<sup>2</sup> (%)</b>		
<b>32,97</b>		
<b>Standard Error</b>		
<b>0,93</b>		

Πίνακας 10: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για την ποιότητα

**ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ:** Για τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής «ποιότητα» από τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές: «προσταγή», «παρέμβαση», «συμμετοχή» και «πειθώ» εφαρμόστηκε το παρακάτω μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης:

$$QUALITY = \alpha_0 + \alpha_1 * EDICT + \alpha_2 * INTERVENTION + \alpha_3 * PARTICIPATION + \alpha_4 * PERSUASION$$

Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα.

Παρατηρούμε ότι οι συντελεστές των ανεξάρτητων μεταβλητών είναι στατιστικώς σημαντικά διάφοροι του μηδενός (p-values < 0,05) εκτός της «πειθούς» η οποία δεν είναι στατιστικά σημαντική (p-value=0,8780 > 0,05).

Δοκιμάζοντας, το μοντέλο χωρίς τη μεταβλητή «πειθώ», όπως φαίνεται στην παλινδρόμηση με αριθμ. 14 του Παραρτήματος II, οι συντελεστές των ανεξάρτητων μεταβλητών είναι στατιστικώς σημαντικά διάφοροι του μηδενός και η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού R<sup>2</sup> (coefficient of determination) είναι 34% που σημαίνει ότι το 34% της συνολικής μεταβλητότητας της μεταβλητής «ποιότητας» εξηγείται από την εξίσωση παλινδρόμησης. Η τιμή αυτή δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή αλλά η σχέση είναι

στατιστικά σημαντική (η τιμή από τον πίνακα ανάλυσης διασποράς p-value < 0,05) και θεωρούμε την προσαρμογή του μοντέλου ικανοποιητική.

Από τις παραπάνω παρατηρήσεις συμπεραίνουμε ότι υπάρχει εξάρτηση της ποιότητας από τις επιλεγμένες τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές αλλά ενδεχομένως θα πρέπει να υπάρχουν και άλλες μεταβλητές που εξηγούν την εξηρημένη μεταβλητή.

<b>CONSENSUS</b>		
	<b>P-Value</b>	<b>B Coefficient</b>
EDICT	0,00	0,34
INTERVENTION	0,01	0,36
PARTICIPATION	0,07	0,19
PERSUASION	0,64	-0,06
<b>Adjusted R<sup>2</sup> (%)</b>		
<b>34,74</b>		
<b>Standard Error</b>		
<b>0,90</b>		

Πίνακας 11: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για τη συμφωνία

**ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ:** Για τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής «συμφωνία» από τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές: «προσταγή», «παρέμβαση», «συμμετοχή» και «πειθώ» εφαρμόσθηκε το παρακάτω μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης:

$$CONSENSUS = \alpha_0 + \alpha_1 *EDICT + \alpha_2 *INTERVENTION + \alpha_3 *PARTICIPATION + \alpha_4 *PERSUASION$$

Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα.

Παρατηρούμε ότι οι συντελεστές των ανεξάρτητων μεταβλητών είναι στατιστικώς σημαντικά διάφοροι του μηδενός (p-values < 0,05) εκτός της «πειθούς» η οποία δεν είναι στατιστικά σημαντική (p-value=0,8780 > 0,05).

Δοκιμάζοντας, το μοντέλο χωρίς τη μεταβλητή «πειθώ», όπως φαίνεται στην παλινδρόμηση με αριθμ. 16 του Παραρτήματος II, οι συντελεστές των ανεξάρτητων μεταβλητών είναι στατιστικώς σημαντικά διάφοροι του μηδενός και η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$  (coefficient of determination) είναι 35% που σημαίνει ότι το 35% της συνολικής μεταβλητότητας της μεταβλητής «συμφωνία» εξηγείται από την εξίσωση παλινδρόμησης. Η τιμή αυτή δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή αλλά επιβεβαιώνει ότι η σχέση είναι στατιστικά σημαντική (η τιμή από τον πίνακα ανάλυσης διασποράς p-value < 0,05) και θεωρούμε την προσαρμογή του μοντέλου ικανοποιητική.

Από τις παραπάνω παρατηρήσεις συμπεραίνουμε ότι υπάρχει εξάρτηση της συμφωνίας από τις επιλεγμένες τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές αλλά ενδεχομένως θα πρέπει να υπάρχουν και άλλες μεταβλητές που εξηγούν την εξηρημένη μεταβλητή.

<b>COMMITMENT</b>		
	<b>P-Value</b>	<b>B Coefficient</b>
EDICT	0,28	0,12
INTERVENTION	0,14	0,18
PARTICIPATION	<b>0,01</b>	0,27
PERSUASION	0,60	0,06
<b>Adjusted <math>R^2</math> (%)</b>		
<b>25,24</b>		
<b>Standard Error</b>		
<b>0,81</b>		

Πίνακας 12: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για τη δέσμευση

**ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ:** Για τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής «δέσμευση» από τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές: «προσταγή», «παρέμβαση», «συμμετοχή» και «πειθώ» εφαρμόσθηκε το παρακάτω μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης:

$$COMMITMENT = \alpha_0 + \alpha_1 *EDICT + \alpha_2 *INTERENTION + \alpha_3 *PARTICIPATION + \alpha_4 *PERSUASION$$

Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα.

Παρατηρούμε ότι οι συντελεστές των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν είναι στατιστικώς σημαντικά διάφοροι του μηδενός ( $p\text{-values} > 0,05$ ) εκτός της «συμμετοχής» η οποία είναι στατιστικά σημαντική ( $p\text{-value}=0,0064 < 0,05$ ).

Δοκιμάζοντας, το μοντέλο χωρίς τις μεταβλητές «πειθώ» και «προσταγή», όπως φαίνεται στην παλινδρόμηση με αριθμ. 19 του Παραρτήματος II, οι συντελεστές των υπόλοιπων ανεξάρτητων μεταβλητών είναι στατιστικώς σημαντικά διάφοροι του μηδενός και η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$  (coefficient of determination) είναι 25% που σημαίνει ότι το 25% της συνολικής μεταβλητότητας της μεταβλητής «δέσμευση» εξηγείται από την εξίσωση παλινδρόμησης. Η τιμή είναι δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή αλλά η σχέση είναι στατιστικά σημαντική (η τιμή από τον πίνακα ανάλυσης διασποράς  $p\text{-value} < 0,05$ ) και θεωρούμε την προσαρμογή του μοντέλου ικανοποιητική.

Από τις παραπάνω παρατηρήσεις συμπεραίνουμε ότι υπάρχει εξάρτηση της δέσμευσης από τις επιλεγμένες δύο ανεξάρτητες μεταβλητές και συγκεκριμένα τη «συμμετοχή» και την «παρέμβαση» αλλά ενδεχομένως θα πρέπει να υπάρχουν και άλλες μεταβλητές που εξηγούν την εξηρημένη μεταβλητή.

<b>INTERNAL MOTIVATION</b>		
	<b>P-Value</b>	<b>B Coefficient</b>
EDICT	0,88	0,02
INTERVENTION	0,43	0,10
PARTICIPATION	<b>0,00</b>	0,39
PERSUASION	0,41	0,10
<b>Adjusted R<sup>2</sup> (%)</b>		
<b>24,03</b>		
<b>Standard Error</b>		
<b>0,87</b>		

Πίνακας 13: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για την εσωτερική υποκίνηση

**ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ:** Για τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής «εσωτερική υποκίνηση» από τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές: «προσταγή», «παρέμβαση», «συμμετοχή» και «πειθώ» εφαρμόσθηκε το παρακάτω μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης:

$$INTERNAL\ MOTIVATION = \alpha_0 + \alpha_1 * EDICT + \alpha_2 * INTERVENTION + \alpha_3 * PARTICIPATION + \alpha_4 * PERSUASION$$

Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα.

Παρατηρούμε ότι οι συντελεστές των ανεξάρτητων μεταβλητών δεν είναι στατιστικώς σημαντικά διάφοροι του μηδενός ( $p\text{-values} > 0,05$ ) εκτός της «συμμετοχής» η οποία είναι στατιστικά σημαντική ( $p\text{-value} = 0,0003 < 0,05$ ).

Δοκιμάζοντας, το μοντέλο σταδιακά αφαιρώντας μεταβλητές και τελικά μόνο με τη μεταβλητή «συμμετοχή», όπως φαίνεται στην παλινδρόμηση με αριθμ. 23 του Παραρτήματος II, ο συντελεστής της είναι στατιστικώς σημαντικά διάφορος του μηδενός και η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$  (coefficient of determination) είναι 24% που σημαίνει ότι το 24% της συνολικής μεταβλητότητας της μεταβλητής «εσωτερική

υποκίνηση» εξηγείται από την εξίσωση παλινδρόμησης. Η τιμή δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή αλλά η σχέση είναι στατιστικά σημαντική (η τιμή από τον πίνακα ανάλυσης διασποράς p-value < 0,05) και θεωρούμε την προσαρμογή του μοντέλου ικανοποιητική.

Από τις παραπάνω παρατηρήσεις συμπεραίνουμε ότι υπάρχει εξάρτηση της εσωτερικής υποκίνησης από τη «συμμετοχή» αλλά ενδεχομένως θα πρέπει να υπάρχουν και άλλες μεταβλητές που εξηγούν την εξηρημένη μεταβλητή.

<b>EXTERNAL MOTIVATION</b>		
	<b>P-Value</b>	<b>B Coefficient</b>
EDICT	0,00	0,70
INTERVENTION	0,03	-0,35
PARTICIPATION	0,06	-0,24
PERSUASION	0,25	0,16
<b>Adjusted R<sup>2</sup> (%)</b>		
<b>27,25</b>		
<b>Standard Error</b>		
<b>1,04</b>		

Πίνακας 14: Αποτελέσματα πολλαπλής παλινδρόμησης για την εξωτερική υποκίνηση

**ΕΡΜΗΝΕΙΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΩΝ:** Για τον έλεγχο της εξάρτησης της μεταβλητής «εξωτερική υποκίνηση» από τις τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές: «προσταγή», «παρέμβαση», «συμμετοχή» και «πειθώ» εφαρμόσθηκε το παρακάτω μοντέλο πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης:

$$EXTERNAL MOTIVATION = \alpha_0 + \alpha_1 * EDICT + \alpha_2 * INTERNENTION + \alpha_3 * PARTICIPATION + \alpha_4 * PERSUASION$$

Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον παραπάνω πίνακα.

Παρατηρούμε ότι οι συντελεστές των ανεξάρτητων μεταβλητών είναι στατιστικώς σημαντικά διάφοροι του μηδενός (p-values < 0,05) εκτός της «πειθούς» η οποία δεν είναι στατιστικά σημαντική (p-value=0,2517 > 0,05).

Δοκιμάζοντας, το μοντέλο χωρίς τη μεταβλητή «πειθώ», όπως φαίνεται στην παλινδρόμηση με αριθμ. 25 του Παραρτήματος II, οι συντελεστές των ανεξάρτητων μεταβλητών είναι στατιστικώς σημαντικά διάφοροι του μηδενός πέραν της «συμμετοχής» και η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού  $R^2$  (coefficient of determination) είναι 27% που σημαίνει ότι το 27% της συνολικής μεταβλητότητας της μεταβλητής «εξωτερικής υποκίνησης» εξηγείται από τη συγκεκριμένη εξίσωση παλινδρόμησης. Η τιμή αυτή δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή αλλά η σχέση είναι στατιστικά σημαντική (η τιμή από τον πίνακα ανάλυσης διασποράς p-value < 0,05) και θεωρούμε την προσαρμογή του μοντέλου ικανοποιητική.

Από τις παραπάνω παρατηρήσεις συμπεραίνουμε ότι υπάρχει εξάρτηση της εξωτερικής υποκίνησης από την «προσταγή», τη «συμμετοχή» και την «παρέμβαση» αλλά ενδεχομένως θα πρέπει να υπάρχουν και άλλες μεταβλητές που εξηγούν την εξαρτημένη μεταβλητή.

Παρακάτω παρατίθεται ο συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων (P-Value) των παραπάνω παλινδρομήσεων:

	SUCCESS	ADOPTION	ECONOMICAL EFFICIENCY	QUALITY	CONSENSUS	COMMITMENT	INTERNAL MOTIVATION	EXTERNAL MOTIVATION
EDICT	0,00	0,04	0,70	0,03	0,00	0,28	0,88	0,00
INTERVENTION	0,27	0,85	0,93	0,01	0,01	0,14	0,43	0,03
PARTICIPATION	0,54	0,95	0,02	0,06	0,07	0,01	0,00	0,06
PERSUASION	0,71	0,96	0,52	0,88	0,64	0,60	0,41	0,25

Πίνακας 15: Συγκεντρωτικός πίνακας αποτελεσμάτων παλινδρομήσεων (P-Value)

## 7. Συζήτηση

### 7.1 Σύνδεση ποσοτικών και θεωρητικών στοιχείων

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που αναπτύχθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης είναι μία πολύπλοκη και πολυπρόσωπη διαδικασία και συνδυάζει διαφορετικούς πόρους που απαιτούν κατανομή, συντονισμό, και κατάλληλο σχεδιασμό που να εξασφαλίζει ένα επιτυχές αποτέλεσμα για την επιχείρηση. Οι παράμετροι που επηρεάζουν την έκβαση της διαδικασίας της υλοποίησης εντοπίζονται τόσο στο εντός όσο και στο εκτός της επιχείρησης περιβάλλον και είναι εξαιρετικά δυσχερές να μετρηθούν και να ληφθούν υπόψη όλες ανεξαιρέτως. Παράγοντες όπως η οικονομική κατάσταση τη δεδομένη χρονική περίοδο που λαμβάνει χώρα η υλοποίηση, το πολιτικό κλίμα αλλά και απρόβλεπτα γεγονότα που μπορούν ενδεχομένως να μεταβάλουν την υφιστάμενη κατάσταση διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο στην πορεία των επιχειρήσεων και έχουν αντίκτυπο τόσο στο είδος των στρατηγικών αποφάσεων που λαμβάνονται όσο και στην υλοποίηση καθ'αυτή. Για παράδειγμα, η ποσότητα πόρων που θα αξιοποιηθεί επιδρά άμεσα στην προσπάθεια που μπορεί να καταβάλει η επιχείρηση και είναι διαφορετική σε συνθήκες ευμάρειας απ' ό,τι σε κατάσταση οικονομικής κρίσης. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να σταθμίσουν τουλάχιστον τους παράγοντες που μπορούν να ελέγξουν όπως είναι η τακτική ή ο συνδυασμός τακτικών που θα εφαρμόσουν προκειμένου να πραγματοποιήσουν τους στόχους τους με το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα.

Όπως αναφέρθηκε σε προηγούμενο κεφάλαιο, η πρώτη προσέγγιση αναφορικά με τη διαδικασία της υλοποίησης έχει ως στόχο τη συμμόρφωση των εργαζομένων της κατώτερης βαθμίδας και βασίζεται σε σαφή προγραμματισμό της διαδικασίας που πρόκειται να ακολουθηθεί. Η ανάθεση γίνεται από πάνω προς τα κάτω και η συμμετοχή των στελεχών που αναθέτουν στους εργαζομένους τη διαδικασία της υλοποίησης είναι απαραίτητη στο βαθμό που προκύπτει ανάγκη άρσης εμποδίων, συμμόρφωσης των εργαζομένων και ελαχιστοποίηση αντιστάσεων.



Κατά τη δεύτερη προσέγγιση της βιβλιογραφίας, η συμμετοχική τακτική βασίζεται στην επικοινωνία μέσω ανοιχτού διαλόγου με τους εργαζομένους με σκοπό να εμπλέξει οσους περισσότερους ενδιαφερομένους μπορεί και να τους καταστήσει συμμετόχους στη συλλογική προσπάθεια της πραγματοποίησης στρατηγικών αποφάσεων. Ωστόσο, η μία προσέγγιση δεν αναιρεί την άλλη και ο κατάλληλος συνδυασμός τους είναι ικανός να οδηγήσει σε επιτυχημένη υλοποίηση των στρατηγικών αποφάσεων, εφόσον το επιτρέπουν και οι λοιποί παράγοντες που την επηρεάζουν.

Παρά το γεγονός ότι οι ερευνητές εντόπισαν ότι με την προσαγή προκύπτουν δυσχέρειες στην εφαρμογή των στρατηγικών αποφάσεων και αρνητική σχέση με την επιτυχία της έκβασης, η συγκεκριμένη έρευνα ανέδειξε θετική συσχέτιση της προσαγής με την πλειοψηφία των παραγόντων που εκφράζουν θετικά αποτελέσματα υλοποίησης. Συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όταν οι εταιρείες χρησιμοποίησαν την προσαγή για να επιβάλουν τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί, επηρεαζόταν θετικά κατά ένα σημαντικό ποσοστό αφενός η ποιότητα της διαδικασίας και αφετέρου η κοινή αντίληψη των εργαζομένων ότι η απόφαση ήταν υψηλής ποιότητας, συνεπής με την στρατηγική του οργανισμού και βοηθητική για την επίτευξη των στόχων του. Επιπλέον, λιγότερη μεν αλλά όχι αμελητέα είναι η επίδραση της προσαγής στην δημιουργία κινήτρων στους εργαζομένους να υιοθετήσουν την απόφαση και τελικά να την υλοποιήσουν σύμφωνα με τις οδηγίες της διοίκησης.

Σύμφωνα με τους μελετητές, η τακτική της παρέμβασης μπορεί να αποβεί αποτελεσματική για τη διαδικασία υλοποίησης στρατηγικών αποφάσεων στο βαθμό που τα στελέχη επιδεικνύουν υψηλή ικανότητα να παρεμβαίνουν με επιτυχία σε αποφάσεις και να εισαγάγουν νέες στρατηγικές ή αλλαγές στις υπάρχουσες ώστε να περιορίσουν την πιθανότητα αποτυχίας. Η άποψη αυτή επιβεβαιώνεται στη συγκεκριμένη έρευνα, αφού παρατηρείται θετική σχέση μεταξύ των παρεμβατικών τακτικών και της ποιότητας της υλοποίησης, της συμφωνίας των εργαζομένων με την απόφαση και της εξωτερικής υποκίνησης που τους ωθεί να την υλοποιήσουν. Σημειώνεται ότι οι τακτικές παρέμβασης και προσαγής εμφανίζονται κυρίως συνδυαστικά με συμμετοχικές τακτικές να έχουν θετική επίδραση στην υλοποίηση της απόφασης, γεγονός που

επιβεβαιώνει την - υποστηριζόμενη από τη θεωρία - ανάγκη εφαρμογής ενός μείγματος διαφορετικών τακτικών και όχι μίας κατ' αποκλειστικότητα. Μάλιστα, όταν τίθεται σε εφαρμογή ένα τέτοιο κράμα τακτικών είναι μεγαλύτερη η θετική συσχέτιση με την ποιότητα, την εξωτερική υποκίνηση και τη συμφωνία των εργαζομένων με την απόφαση.

Οι συμμετοχικές τακτικές υλοποίησης εμπλέκουν τους εργαζομένους προσελκύοντας την εισήγησή τους και επιδιώκοντας τις προτάσεις τους με στόχο να πραγματοποιηθούν οι απαραίτητες βελτιώσεις στην εφαρμογή της στρατηγικής απόφασης. Οι εργαζόμενοι σε συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη προσδιορίζουν ποιες είναι οι ανάγκες της νέας στρατηγικής απόφασης, καθορίζουν τον τρόπο που αυτή θα υλοποιηθεί και μοιράζονται την ευθύνη της υλοποίησης. Στη συγκεκριμένη έρευνα, η αξία των συμμετοχικών τακτικών καθ'αυτών αναδεικνύεται στη δυνατότητα της διοίκησης να δημιουργήσει εσωτερικά κίνητρα στους εργαζομένους και να τους δεσμεύσει να καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια για να κάνουν την απόφαση να πετύχει. Ωστόσο, η ιδέα της συνδυαστικής εφαρμογής τακτικών φαίνεται να και πάλι ελκυστική, αφού η παρέμβαση μαζί με τη συμμετοχή επέδρασαν θετικά στην οικονομική αποτελεσματικότητα των αποφάσεων που υλοποίησε το δείγμα της έρευνας και τελικώς τα κέρδη υπερέβησαν τα κόστη των απαιτούμενων εργασιακών μεταρρυθμίσεων.

Με τις τακτικές πειθούς η διοίκηση αποφασίζει να χρησιμοποιήσει τη βοήθεια εξωτερικών συμβούλων ώστε να πείσει τους εργαζομένους για την αναγκαιότητα της υλοποίησης της στρατηγικής απόφασης. Διατίθεται ενημερωτικό υλικό, οργανώνονται εκπαιδευτικά σεμινάρια και εφαρμόζονται μέθοδοι επιβράβευσης για όσους συμμορφώνονται και τακτικές απομάκρυνσης για τους επίμονους. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι ενώ υπάρχει εν γένει θετική συσχέτιση της πειθούς με την αποτελεσματική υλοποίηση, η ίδια δεν φαίνεται να επιδρά θετικά ούτε στην υιοθέτηση της απόφασης ούτε και στην εξωτερική υποκίνηση των εργαζομένων να την υλοποιήσουν, μολονότι σ' αυτούς κυρίως τους παράγοντες εστιάζει η πειθώ. Οι ερωτηθέντες δείχνουν δυσπιστία ως προς τις μεθόδους της πειθούς, τις θεωρούν κοστοβόρες και ασύμβατες με την επιτυχή υλοποίηση αποφάσεων.

## 7.2 Συμπεράσματα

Με βάση τη στατιστική έρευνα που πραγματοποιήθηκε και τα αποτελέσματα που προέκυψαν απ' αυτήν, εξάγονται ορισμένα συμπεράσματα αναφορικά με τις τακτικές που μπορούν να εφαρμοστούν ώστε να επιτευχθούν επιτυχή αποτελέσματα τόσο στα οικονομικά της επιχείρησης όσο και σε θέματα απόδοσης, ανάπτυξης και βελτίωσης της ανταγωνιστικής της θέσης στην αγορά. Παρακάτω παρουσιάζονται κάποιες σημαντικές παρατηρήσεις που προέκυψαν και συνοψίζουν την απαραίτητη πληροφορία που θα μπορούσαν οι εταιρείες να αξιοποιήσουν μέσα απ' αυτή τη μελέτη.

Η διερεύνηση των συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών και η διεξαγωγή παλινδρομήσεων οδήγησε στο συμπέρασμα ότι από τις ερευνητικές υποθέσεις που διατυπώθηκαν οι περισσότερες επιβεβαιώθηκαν άλλες σε μεγαλύτερο και άλλες σε μικρότερο βαθμό. Σε γεικές γραμμές, τα αποτελέσματα από την ανάλυση συσχετίσεων επαληθεύονται στις παλινδρομήσεις που πραγματοποιήθηκαν στη συνέχεια, Ωστόσο, ενώ από την ανάλυση του πίνακα συσχετίσεων διαπιστώνεται αρνητική συσχέτιση μεταξύ της συμμετοχής και της εξωτερικής υποκίνησης, οι παλινδρομήσεις δείχνουν ότι το 27% της συνολικής μεταβλητότητας της εξωτερικής υποκίνησης των εργαζομένων εξηγείται μεταξύ άλλων και από την εφαρμογή της συμμετοχικής τακτικής.

Από τη μία πλευρά, αν εφαρμοστούν από τις εταιρείες κάποιες τακτικές μεμονωμένα, επηρεάζεται θετικά η επιτυχία της υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων. Πιο συγκεκριμένα, η συμμετοχή ως μέθοδος υλοποίησης μπορεί να εξηγήσει το 10% της συνολικής μεταβλητότητας της οικονομικής αποτελεσματικότητας της υλοποίησης, το 8% της μεταβλητότητας της υιοθέτησης της απόφασης και το 24% των μεταβολών της εσωτερικής υποκίνησης των εργαζομένων, ενώ η προσαγή ως τακτική ερμηνεύει το 6% των μεταβολών της επιτυχίας της υλοποίησης.

Από την άλλη πλευρά, η συνδυαστική εφαρμογή ορισμένων τακτικών ασκεί ισχυρότερη επίδραση στα θετικά αποτελέσματα της υλοποίησης στρατηγικών αποφάσεων. Εν προκειμένω, αν οι εταιρείες επιλέξουν μία μίξη τακτικών - που δεν περιλαμβάνει την

πειθώ - τότε εξηγείται το 34% της συνολικής μεταβλητότητας της ποιότητας της απόφασης, ερμηνεύεται το 35% της συνολικής μεταβλητότητας της συμφωνίας των εργαζομένων για την απόφαση και προσδιορίζεται το 27% των μεταβολών της εξωτερικής υποκίνησης και το 25% της μεταβλητότητας της δέσμευσης των εργαζομένων να υλοποιήσουν την απόφαση.

Τέλος, όλες οι παραπάνω αναλύσεις καταλήγουν σε ορισμένα ποσοστά, τα οποία είτε είναι υψηλότερα είτε χαμολότερα, περιγράφουν πώς μία τακτική ή ένας συνδυασμός αυτών επιφέρουν θετικά αποτελέσματα στη διαδικασία υλοποίησης των στρατηγικών αποφάσεων. Οι εταιρείες, λοιπόν, οφείλουν να λάβουν υπόψιν τους ότι βάσει αυτών των αποτελεσμάτων είτε σε μεγαλύτερο είτε σε μικρότερο βαθμό μπορούν να ελέγχουν με τη σωστή τακτική την επιτυχία της υλοποίησης και άρα να εκμεταλλεύονται με το βέλτιστο τρόπο το εργατικό τους δυναμικό προκειμένου να επωφεληθούν απ' αυτό. Αυτό είναι ακόμη μία απόδειξη ότι η επιτυχής πορεία της εταιρείας δεν εξαρτάται μόνο από ένα διοικητικό της συμβούλιο και τις αποφάσεις του, αλλά και από την κατάλληλη αξιοποίηση των εργαζομένων, οι οποίοι συμβάλλουν στην σωστή λειτουργία και ανάπτυξη της επιχείρησης.

## 8. Βιβλιογραφία – Αρθρογραφία

- Aaltonen, P., & Ikävalko, H. (2002). Implementing strategies successfully. *Integrated Manufacturing Systems*. <https://doi.org/10.1108/09576060210436669>
- Ahearne, M., Lam, S. O. N. K., & Kraus, F. (2014). PERFORMANCE IMPACT OF MIDDLE MANAGERS' ADAPTIVE STRATEGY IMPLEMENTATION : THE ROLE OF SOCIAL CAPITAL, 87(April 2013), 68–87. <https://doi.org/10.1002/smj>
- Ahlstrand, B. (1998). STRATEGY SAFARI WILDS OF STRATEGIC MANAGEMENT. *The Free Press New York*.
- Alexander, L. D. (1989). Successfully Implementing Strategic Decisions, 388–389.
- Amason, A. C., Thompson, K. R., Hochwarter, W. A., & Harrison, A. W. (1995). Conflict: An important dimension in successful management teams. *Organizational Dynamics*, 24(2), 20–35. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(95\)90069-1](https://doi.org/10.1016/0090-2616(95)90069-1)
- Blahová, M., & Knápková, A. (2011). Effective Strategic Action : From Formulation to Implementation, 2, 61–65.
- Bonoma, T. V., & Victoria L. CITTENDEN. (1988). Managing Marketing Implemetation.
- Bourgeois, L.J. and Brodwin, D. . (1984). Strategy Implementation: Five Approaches to an Elusive Phenomenon.
- Business, H., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). Balanced Scorecard INSIGHT, EXPERIENCE & IDEAS FOR STRATEGY-FOCUSED ORGANIZATIONS Part One of a Two-Part Series Organization Capital: Supporting the Change Agenda That Supports Strategy Execution. Retrieved from <http://bsr.harvardbusinessonline.org>
- By, R. T. (2005). Organisational Change Management : A Critical Review, 5(4), 369–380.
- Cândido, C. J. F. (2014). Strategy implementation : What is the failure rate?, 1, 237–262. <https://doi.org/10.1017/jmo.2014.77>
- Co, P., Brady, T., Davies, A., Gann, D. M., Gemünden, H. G., Salomo, S., ... Vaughan, R. (2006). *International Journal of Project Management* (Vol. 23).
- Collins, J. (2005). Level 5 Leadership: The Triumph of Humility and Fierce Resolve: University of Warwick eResources. *Harvard Business Review*, (August), 136–146. <https://doi.org/10.1046/j.1365-313X.1993.04060971.x>
- Crittenden, V. L., & Crittenden, W. F. (2008). Building a capable organization: The eight levers of strategy implementation. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2008.02.003>
- Daniel Kahneman, D. L., & Sibony, O. (2011). Before you Make That Big Decision .... *Harvard Business Review*, (June).
- Dehgahi, A., Nahand, E. S., & Moghni, H. (2015). Identifying Components of Strategic Thinking and their Role in Improving the Decision - Making Process for Managers ( Case Study : Organization for the Protection of Consumers and Producers ), 3(2), 150–160.

- Dooley, K. (2002). Simulation Research Methods Kevin Dooley Arizona State University, 829–848.
- Dooley, R. S., Fryxell, G. E., & Judge, W. Q. (2000). Belaboring the not-so-obvious: Consensus, commitment, and strategy implementation speed and success. *Journal of Management*, 26(6), 1237–1257. <https://doi.org/10.1177/014920630002600609>
- Eisenhardt, K. M. (2007). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Strategy as Practice: Research Directions and Resources*, 32(3), 101–120. <https://doi.org/10.1017/CBO9780511618925.006>
- Finkelstein, S. (2003). Why Smart Executives Fail And What you Can learn from Their Mistakes. *Penguin Group*, 1–20.
- Floyd, S. W., & Wooldridge, B. (1992). Middle management involvement in strategy and its association with strategic type: A research note. *Strategic Management Journal*, 13(1 S), 153–167. <https://doi.org/10.1002/smj.4250131012>
- Forman, J., & Argenti, P. A. (2015). Top of Mind How Corporate Communication Influences Strategy Implementation , Reputation and the Corporate Brand : An Exploratory Qualitative Study, (September). <https://doi.org/10.1057/palgrave.crr.1540253>
- Friestad, M., & Wright, P. (1994). The Persuasion Knowledge Model : How People Cope with Persuasion Attempts, 2, 1–31.
- Furst, S. A., & Cable, D. M. (2008). Employee Resistance to Organizational Change : Managerial Influence Tactics and Leader – Member Exchange, 93(2), 453–462. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.453>
- Gill, R. (2003). Change management — or change leadership ?, 3, 307–318.
- Goh, S., & Richards, G. (1997). Benchmarking the learning capability of organizations. *European Management Journal*, 15(5), 575–583. [https://doi.org/10.1016/S0263-2373\(97\)00036-4](https://doi.org/10.1016/S0263-2373(97)00036-4)
- Grant, R. M. (2001). The Resource-Baased Theory of Competitive Advantage. California Management Review.
- Guay, F., Vallerand, R. J., & Blanchard, C. (2000). On the assessment of situational motivation scale. *Motivation and Emotion*, 24(3), 175–213.
- Guth, W. D., & Macmillan, I. A. N. C. (1986). Strategy Implementation Versus Middle Management Self-interest, 7(July 1984), 313–327.
- Hamel, G. (2000). LEADING THE REVOLUTION. *Executive Book Summaries*, 22(12), 1–8.
- Hardy, C., Phillips, N., & Lawrence, T. B. (n.d.). The authors wish to acknowledge the financial support of the Social Sciences and Humanities Research Council of Canada, les Fonds pour la Formation des Chercheurs et l’Aide à la Recherche of Quebec and the University of Melbourne in carrying out this rese.
- HBS. (1998). Jeffrey Fisher (1998). Creating Corporate Advantage, (April), 1–3.
- Henry Mintzberg. (1994). the Fall and Rise of Strategic Planning. *Harvard Business Review*, (January-February 1994), 11.

- Heracleous, L. (1998). Strategic Thinking or Strategic Planning? Long Range Planning.
- Herold, D. M., Fedor, D. B., & Caldwell, S. (2014). The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change : A Multilevel Study The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees' Commitment to a Change : A Multilevel Study, (May). <https://doi.org/10.1037/0021-9010.93.2.346>
- Heyer, S. J., & Lee, R. Van. (1991). Rewiring the Corporation. *Journal of Business Strategy*, 12(4), 40–45. <https://doi.org/10.1108/eb039429>
- Holt, D. T., Armenakis, A. A., Feild, H. S., & Harris, S. G. (2007). Readiness for organizational change: The systematic development of a scale. *Journal of Applied Behavioral Science*, 43(2), 232–255. <https://doi.org/10.1177/0021886306295295>
- Kreutzer, M., Walter, J., & Cardinal, L. B. (2015). Organizational control as antidote to politics in the pursuit of strategic initiatives. *Strategic Management Journal*, 36(9), 1317–1337. <https://doi.org/10.1002/smj.2306>
- Lewis, L. K. (2007). An Organizational Stakeholder Model of Change Implementation Communication. *International Communication Association*, 17, 176–204. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2885.2007.00291.x>
- Li, Y., Guohui, S., & Eppler, M. J. (2008). *Making Strategy Work : A Literature Review on the Factors influencing Strategy Implementation Making Strategy Work : A Literature Review on the Factors Influencing Strategy Implementation*. Institute of Corporate Communication.
- Martin, B. R. L. (n.d.). The Execution Trap - HBR. Retrieved from <https://hbr.org/2010/07/the-execution-trap>
- Max, R. (2006). The Right Projects Done Right !
- Morgan, D. E., & Zeffane, E. (2003). Employee involvement , organizational change and trust in management. *Human Resource Management*, (February), 55–76.
- Noble, C. H. (1999). The eclectic roots of strategy implementation research. *Journal of Business Research*. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(97\)00231-2](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(97)00231-2)
- Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing Marketing Strategies: Developing and Testing a Managerial Theory. *Journal of Marketing*. <https://doi.org/10.2307/1251974>
- Nutt, P. C. (1983). Implementation Approaches for Project Planning. *Academy of Management Review*.
- Nutt, P. C. (1986). Tactics of Implementation. *The Academy of Management Journal*.
- Nutt, P. C. (1989). *Selecting Tactics to Implement Strategic Plans*. Source: *Strategic Management Journal* (Vol. 10). Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/2486507>
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The importance of structure and process to strategy implementation. *Business Horizons*. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2004.10.002>
- PAYNE, J. W. & J. R. B. & E. J. J. (1986). ADAPTIVE STRATEGY SELECTION IN DECISION MAKING. *DUKE UNIVERSITY*.
- Pfeffer, J., & Sutton, R. I. (2000). The Knowing Doing Gap.

- Piderit, S. K., & Resistance, R. (2016). Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence : A Multidimensional View of Attitudes toward an Organizational Change Author ( s ): Sandy Kristin Piderit Source : The Academy of Management Review , Vol . 25 , No . 4 ( Oct . , 2000 ), pp . 783-794 Publis. *Academy of Management Review*, 25(4), 783–794.  
<https://doi.org/10.5465/AMR.2000.3707722>
- Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1990). The Core Competence of the Corporation. *Harvard Business Review*, 68(3), 79–91. [https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X\\_14](https://doi.org/10.1007/3-540-30763-X_14)
- Ramaseshan, B., Ishak, A., & Rabbanee, F. K. (2013). The role of marketing managers' commitment and involvement in marketing strategy implementation. *Journal of Strategic Marketing*. <https://doi.org/10.1016/j.diabres.2018.04.032>
- Raps, A. (2004). implementing strategy STRATEGY IMPLEMENTATION PEOPLE. *Strategic Finance*, (June), 49–54.
- Ravanfar, M. M. (2017). Analyzing Organizational Structure based on 7s model of McKinsey. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 5(5).  
<https://doi.org/10.6007/ijarbss/v5-i5/1591>
- Reed, R., & Buckley, M. R. (1988). Strategy in action-Techniques for implementing strategy. *Long Range Planning*. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90035-0](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90035-0)
- Russ, T. L. (2008). Communicating Change: A Review and Critical Analysis of Programmatic and Participatory Implementation Approaches. *Journal of Change Management*.  
<https://doi.org/10.1080/14697010802594604>
- Sandy, W. (1988). Avoid the Breakdowns Between Planning and Implementation. *Journal of Business Strategy*, 9(5), 12–15. <https://doi.org/10.1108/02756660310494881>
- Slater, S. F., Hult, G. T. M., & Olson, E. M. (2010). Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness. *Industrial Marketing Management*, 39(4), 551–559.  
<https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2008.03.007>
- Tayler, W. B. (2010). The balanced scorecard as a strategy-evaluation tool: The effects of implementation involvement and a causal-chain focus. *Accounting Review*, 85(3), 1095–1117. <https://doi.org/10.2308/accr.2010.85.3.1095>
- Waddell, D. (1998). Resistance : a constructive tool for change management, 543–548.
- Wind, Y., & Robertson, T. S. (2006). Marketing Strategy: New Directions for Theory and Research. *Journal of Marketing*, 47(2), 12. <https://doi.org/10.2307/1251490>
- Wooldridge, B., & Floyd, S. W. (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance. *Strategic Management Journal*.  
<https://doi.org/10.1002/smj.4250110305>
- Zaidi, F. I., Marinie, E., Zawawi, A., & Nordin, R. M. (2019). Strategy implementation process for better employees ' performance in construction companies, 2, 0–4.



## 9. Παράρτημα Ι ερωτηματολόγιο

### Τύποι Στρατηγικών Αποφάσεων

**Στρατηγική απόφαση είναι μια επιλογή με σημαντικές συνέπειες και απαιτήσεις σε πόρους για έναν οργανισμό.**

*Οδηγίες:* Παρακαλώ σκεφτείτε μια πρόσφατη στρατηγική απόφαση που υλοποιήσατε τα τελευταία δύο χρόνια, ανεξάρτητα από το βαθμό επιτυχίας ή το βαθμό που αυτή υιοθετήθηκε. Επιλέξτε από την παρακάτω λίστα την κατηγορία που ανήκει αυτή η στρατηγική απόφαση.

- Είσοδος / έξοδος σε διεθνείς αγορές.
- Προσθέσεις και αφαιρέσεις γραμμής προϊόντων ή τμημάτων.
- Νέες εξαγορές και συγχωνεύσεις που ολοκληρώθηκαν.
- Αγορές και πωλήσεις περιουσίας, εγκαταστάσεων, και εξοπλισμού.
- Αυξήσεις ή μειώσεις στις δαπάνες έρευνας και ανάπτυξης.

### Περιγραφή της Στρατηγικής Απόφασης

*Οδηγίες:* Παρακαλώ περιγράψτε με λίγα λόγια τη στρατηγική απόφαση που υλοποιήσατε τα τελευταία δύο χρόνια.

### Στρατηγικές υλοποίησης

*Οδηγίες:* Παρακάτω περιγράφονται ορισμένες τακτικές για την υλοποίηση μιας στρατηγικής απόφασης. Χρησιμοποιώντας την ακόλουθη κλίμακα παρακαλώ δηλώστε το βαθμό που η εταιρεία χρησιμοποίησε κάθε μία από αυτές.

**Για να υλοποιηθεί η συγκεκριμένη στρατηγική απόφαση που επιλέξατε προηγουμένως:**

## Intervention

	Διαφωνώ εντόνως	Διαφωνώ	Διαφωνώ ελαφρώς	Ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ ελαφρώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ εντόνως
1. Η διοίκηση προσπάθησε να «επέμβει στο μυαλό» των εργαζομένων που επηρεάζονται από αυτή την απόφαση ώστε να τη δούμε ως κάτι θετικό για τον οργανισμό.	1	2	3	4	5	6	7
2. Μας έφεραν άλλες εταιρείες ως επιτυχημένα παραδείγματα στρατηγικής αλλαγής δημιουργώντας ένα πρότυπο σύγκρισης.	1	2	3	4	5	6	7
3. Προγραμματίστηκαν τακτικές συναντήσεις με το προσωπικό για να μας εξηγήσουν τη στρατηγική και τη λογική που τη διέπει.	1	2	3	4	5	6	7
4. Παρουσιάστηκαν σχόλια από πελάτες σχετικά με την ικανοποίησή τους, τις ανάγκες τους και τις προσδοκίες τους ώστε να μας δείξουν την αναγκαιότητα της επίτευξης της στρατηγικής απόφασης.	1	2	3	4	5	6	7
5. Προσπάθησαν να δημιουργήσουν την αντίληψη ότι η στρατηγική απόφαση ήταν αναγκαία.	1	2	3	4	5	6	7
6. Οργάνωσαν εσωτερικές εκπαιδευτικές συναντήσεις για να παρουσιάσουν όλες τις πληροφορίες που δείχνουν την αναγκαιότητα υλοποίησης της συγκεκριμένης απόφασης.	1	2	3	4	5	6	7
7. Διένειμαν ενδελεχείς εκθέσεις με πληροφορίες που εξηγούν τη νέα στρατηγική	1	2	3	4	5	6	7
8. Έδειξαν γιατί κάποιες πρακτικές (συμπεριφορές) δεν είναι πλέον κατάλληλες και ζήτησαν να εγκαταλειφθούν ώστε να υπάρξει χώρος για καινούριες πρακτικές.	1	2	3	4	5	6	7
9. Διεξήχθησαν τακτικές συναντήσεις με εργαζομένους προκειμένου να μας απαντήσουν σε ερωτήσεις ή να διώξουν το φόβο αναφορικά με τη νέα στρατηγική.	1	2	3	4	5	6	7

**Participation**

	Διαφωνώ εντόνως	Διαφωνώ	Διαφωνώ ελαφρώς	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ ελαφρώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ εντόνως
10. Το έργο της υλοποίησης ανατέθηκε σε ομάδες εργαζομένων.	1	2	3	4	5	6	7
11. Ακούστηκαν οι απόψεις και οι ιδέες των εργαζομένων για την ανάγκη αυτής της στρατηγικής απόφασης.	1	2	3	4	5	6	7
12. Ορίστηκαν ομάδες από εργαζομένους διαφόρων τμημάτων για να συναντώνται και να συζητούν τη στρατηγική υλοποίησης.	1	2	3	4	5	6	7
13. Ενθαρρύνθηκε η συμμετοχή των εργαζομένων στον καθορισμό και στη διαδικασία υλοποίησης.	1	2	3	4	5	6	7
14. Η Διοίκηση εμπιστεύτηκε τον έλεγχο της διαδικασίας υλοποίησης σε μια ομάδα εργαζομένων.	1	2	3	4	5	6	7
15. Διεξήχθησαν έρευνες αναφορικά με τη γνώμη μας πάνω στην απόφαση και στη διαδικασία υλοποίησης.	1	2	3	4	5	6	7
16. Δημιουργήθηκαν ομάδες αποτελούμενες από προϊσταμένους και εργαζομένους που συγκεντρώνονταν για να προτείνουν ιδέες σχετικά με τη διαδικασία υλοποίησης	1	2	3	4	5	6	7

## Persuasion

	Διαφωνώ εντόνως	Διαφωνώ	Διαφωνώ ελαφρώς	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ ελαφρώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ εντόνως
17. Χρησιμοποιήθηκαν εξωτερικοί σύμβουλοι που θα παρουσίαζαν τη στρατηγική ώστε να μας πείσουν.	1	2	3	4	5	6	7
18. Απομάκρυναν τους εργαζομένους που δε μπορούσαν να συμμορφωθούν με τη νέα κατάσταση.	1	2	3	4	5	6	7
19. Χρησιμοποιήθηκαν διάφορα μέσα (newsletters) για να επικοινωνηθεί εσωτερικά η στρατηγική απόφαση προκειμένου να μας πείσουν.	1	2	3	4	5	6	7
20. Χρησιμοποιήθηκαν ειδικοί για να εκπαιδεύσουν τους προϊσταμένους ή τους εργαζομένους για τις αλλαγές της νέας στρατηγικής.	1	2	3	4	5	6	7
21. Δημιουργήθηκε ένα δίκτυο υποστηρικτών που θα συζητά άτυπα τη στρατηγική για να πείσει κι άλλους εργαζομένους.	1	2	3	4	5	6	7
22. Επιβραβεύθηκαν οι εργαζόμενοι που υποστήριξαν την εφαρμογή της στρατηγικής με οικονομικά οφέλη.	1	2	3	4	5	6	7
23. Όσοι εργαζόμενοι υποστήριξαν τη στρατηγική αυτή επιβραβεύτηκαν με επαίνους.	1	2	3	4	5	6	7
24. Επιλέχθηκε ένα τμήμα του οργανισμού για να εφαρμόσει τη νέα στρατηγική.	1	2	3	4	5	6	7

**Edict**

	Διαφωνώ εντόνως	Διαφωνώ	Διαφωνώ ελαφρώς	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ ελαφρώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ εντόνως
25. Εξέδωσαν οδηγίες/εγκυκλίους για το πώς θα πρέπει να υλοποιήσουμε τη στρατηγική	1	2	3	4	5	6	7
26. Μας ανακοίνωσαν τον τρόπο που θα πρέπει να υλοποιήσουμε τη στρατηγική.	1	2	3	4	5	6	7
27. Επιδιώχθηκε η συμμόρφωσή μας με τη διαδικασία υλοποίησης.	1	2	3	4	5	6	7
28. Σχεδιάστηκε το πλάνο υλοποίησης και μας το ανακοίνωσαν.	1	2	3	4	5	6	7
29. Απομάκρυναν ή μετακίνησαν από τη θέση εργασίας τους όλους όσους δε μπορούσαν να συμμορφωθούν με τη νέα στρατηγική.	1	2	3	4	5	6	7
30. Ανέθεσαν σε συγκεκριμένα άτομα την ευθύνη για την υλοποίηση της συγκεκριμένης στρατηγικής.	1	2	3	4	5	6	7
31. Αξιολογούσαν τακτικά το κατά πόσο η διαδικασία υλοποίησης εφαρμοζόταν όπως είχε καθοριστεί.	1	2	3	4	5	6	7

**Υιοθέτηση της νέας στρατηγικής**

Πιστεύετε ότι η στρατηγική απόφαση έχει πλήρως ενσωματωθεί στις λειτουργίες του οργανισμού;

Ναι, πλήρως	Όχι, καθόλου ή μερικώς
-------------	------------------------

**Ταχύτητα Υλοποίησης**

Σημειώστε τη διάρκεια (σε μήνες) μεταξύ του πότε η εταιρεία δεσμεύτηκε να εφαρμόσει την απόφαση που έλαβε και του χρόνου που αυτή ενσωματώθηκε πλήρως στις λειτουργίες του οργανισμού: \_\_\_\_\_ (μήνες)

**Οικονομική αποτελεσματικότητα**

Σημειώστε το βαθμό που τα οφέλη από την υλοποίηση της στρατηγικής υπερέβησαν το κόστος των εργασιακών μεταρρυθμίσεων.

Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Τα κόστη ισοδυναμούν με τα οφέλη	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
---------	----------------	----------------------------------	-----------------	----------------------

**Επιτυχία της στρατηγικής υλοποίησης**

Οδηγίες: Παρακαλώ υποδείξτε το βαθμό στον οποίο ο οργανισμός σας πέτυχε στην υλοποίηση της στρατηγικής απόφασης:

Σε ποιο βαθμό ο οργανισμός υλοποίησε όπως έπρεπε το στρατηγικό του πλάνο;

Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μεσαίο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό
---------------------	----------------	-----------------	-----------------	----------------------

Πώς θα αξιολογούσατε την ολοκλήρωση των εργασιών υλοποίησης;

Πολύ κακή	Κακή	Μέτρια	Καλή	Πολύ καλή
-----------	------	--------	------	-----------

Ποια η σημαντικότητα κάθε εργασίας υλοποίησης για αυτό το στρατηγικό σχέδιο;

Καθόλου σημαντική	Ασήμαντη	Ουδέτερη	Σημαντική	Πολύ σημαντική
-------------------	----------	----------	-----------	----------------

Γενικά, πόσο ευχαριστημένος είστε από την υλοποίηση αυτού του στρατηγικού σχεδίου;

Πολύ δυσαρεστημένος	Δυσανεστημένος	Ουδέτερος	Ευχαριστημένος	Πολύ ευχαριστημένος
---------------------	----------------	-----------	----------------	---------------------

**Ποιότητα της διαδικασίας υλοποίησης (Amason, 1996)**

Οδηγίες: Παρακαλώ υποδείξτε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις σχετικά με τη διαδικασία υλοποίησης.

	Διαφωνώ εντόνως	Διαφωνώ	Διαφωνώ ελαφρώς	Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ ελαφρώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ εντόνως
Γενικά μιλώντας, είμαι ικανοποιημένος/η με την ποιότητα της διαδικασίας υλοποίησης δεδομένης της επίδρασής της στην απόδοση του οργανισμού.	1	2	3	4	5	6	7
Είμαι ευχαριστημένος/η με την ποιότητα της διαδικασίας υλοποίησης σε σχέση με την αρχική μας προσδοκία.	1	2	3	4	5	6	7
Είμαι ευχαριστημένος/η με τη συνολική ποιότητα της διαδικασίας υλοποίησης.	1	2	3	4	5	6	7

**Συμφωνία με την απόφαση (Dooley et al., 2000)**

*Οδηγίες: Χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα, παρακαλώ επιλέξτε το βαθμό που συμφωνείτε ή διαφωνείτε με τις ακόλουθες προτάσεις.*

**Πριν την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής, οι εργαζόμενοι συμφωνούσαν ή διαφωνούσαν μεταξύ τους στο ότι ... :**

	Διαφωνώ εντόνως	Διαφωνώ	Διαφωνώ ελαφρώς	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ ελαφρώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ εντόνως
... αυτή η απόφαση ήταν μια υψηλής ποιότητας απόφαση.	1	2	3	4	5	6	7
... αυτή η απόφαση θα βοηθούσε τον οργανισμό να πετύχει τους στόχους του.	1	2	3	4	5	6	7
... αυτή η απόφαση ήταν συνεπής με την τότε στρατηγική του οργανισμού.	1	2	3	4	5	6	7

**Δέσμευση στην υλοποίηση της απόφασης (Dooley et al., 2000)**

**Πριν την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής, οι εργαζόμενοι ήταν ... :**

	Διαφωνώ εντόνως	Διαφωνώ	Διαφωνώ ελαφρώς	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ ελαφρώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ εντόνως
... διατεθειμένοι να καταβάλουν μεγάλη προσπάθεια για να κάνουν την απόφαση να επιτύχει.	1	2	3	4	5	6	7
... διατεθειμένοι να την συζητήσουν με τους συναδέλφους τους ως κάτι καλό για αυτόν τον οργανισμό.	1	2	3	4	5	6	7
... περήφανοι να λένε στους άλλους ότι συμμετείχαν στην υλοποίηση αυτής της απόφασης.	1	2	3	4	5	6	7

**Εσωτερική υποκίνηση για την υιοθέτηση της απόφασης (adapted from Guay, Vallerand, & Blanchard, 2000)**

Πριν την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής, οι εργαζόμενοι υιοθέτησαν αυτή η απόφαση γιατί ... :

	Διαφωνώ εντόνως	Διαφωνώ	Διαφωνώ ελαφρώς	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ ελαφρώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ εντόνως
... ήταν ενδιαφέρουσα.	1	2	3	4	5	6	7
... ήταν ευχάριστη.	1	2	3	4	5	6	7
... μας έκανε χαρούμενους.	1	2	3	4	5	6	7

**Εξωτερική υποκίνηση για την υιοθέτηση της απόφασης (adapted from Guay et al., 2000)**

Πριν την υλοποίηση αυτής της στρατηγικής, οι εργαζόμενοι υιοθέτησαν αυτή η απόφαση γιατί ... :

	Διαφωνώ εντόνως	Διαφωνώ	Διαφωνώ ελαφρώς	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ ελαφρώς	Συμφωνώ	Συμφωνώ εντόνως
... γιατί έπρεπε να την υλοποιήσουμε.	1	2	3	4	5	6	7
... αυτό ήταν κάτι που ήμασταν υποχρεωμένοι να το κάνουμε.	1	2	3	4	5	6	7
... γιατί δεν είχαμε άλλη επιλογή.	1	2	3	4	5	6	7



### Δημογραφικά στοιχεία

*Οδηγίες: Παρακαλώ δώστε μερικές δημογραφικές πληροφορίες. Αυτές οι ερωτήσεις είναι για στατιστικούς σκοπούς μόνο.*

**Ηλικία:** Ποια είναι η ηλικία σας? \_\_\_\_\_ ετών

**Προϋπηρεσία στην ίδια θέση:** Πόσα χρόνια εργάζεστε στην ίδια θέση? \_\_\_\_\_ έτη

**Θέση στην επιχείρηση:** Σε ποιο τμήμα της εταιρείας απασχολείστε;

- Λογιστικά / Χρηματοοικονομικά
- Γενική διοίκηση
- Διαφήμιση / Μάρκετινγκ
- Παραγωγή
- Ανθρώπινοι πόροι
- Πωλήσεις
- Έρευνα και ανάπτυξη
- Μεταφορές / Εφοδιαστική αλυσίδα
- Άλλο (παρακαλώ προσδιορίστε): \_\_\_\_\_

**Φύλο:** Ποιο είναι το φύλο σας?  Γυναίκα  Άνδρας

**Εκπαίδευση:** Ποιο είναι το επίπεδο εκπαίδευσης που έχετε συμπληρώσει;

- Απόφοιτος λυκείου
- Επαγγελματική εκπαίδευση
- Πτυχίο ΑΕΙ/ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό δίπλωμα
- Διδακτορικό δίπλωμα

## 10. Παράρτημα II Αποτελέσματα παλινδρομήσεων

### 1. Multiple Regression - SUCCESS

Dependent variable: SUCCESS

Independent variables:

INTERVENTION  
PARTICIPATION  
PERSUASION  
EDICT

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	27,3893	8,2723	3,31096	0,0013
EDICT	-6,01248	1,98197	-3,03359	<b>0,0031</b>
PARTICIPATION	-0,958314	1,57569	-0,608185	0,5445
PERSUASION	0,667135	1,79493	0,371677	0,7110
INTERVENTION	1,91001	1,72323	1,10839	0,2705

**Πίνακας 16: Ανάλυση Παλινδρόμησης – 4 Tactics vs. Success**

#### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	2716,8	4	679,201	3,83	<b>0,0062</b>
Residual	16840,0	95	177,263		
Total (Corr.)	19556,8	99			

**Πίνακας 17: ANOVA – 4 Tactics vs. Success**

R-squared = **13,8919** percent

R-squared (adjusted for d.f.) = **10,2662** percent

Standard Error of Est. = **13,314**

Mean absolute error = **5,04654**

Durbin-Watson statistic = 1,9186 (P=**0,3408**)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,0388173

#### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between SUCCESS and 4 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{SUCCESS} = 27,3893 - 6,01248*\text{EDICT} - 0,958314*\text{PARTICIPATION} + 0,667135*\text{PERSUASION} + 1,91001*\text{INTERVENTION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 13,8919% of the variability in SUCCESS. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 10,2662%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 13,314. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 5,04654 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,7110, belonging to PERSUASION. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing PERSUASION from the model.

## 2. Multiple Regression - SUCCESS

Dependent variable: SUCCESS

Independent variables:

EDICT  
INTERVENTION  
PARTICIPATION

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	2,62153	0,608648	4,30714	0,0000
EDICT	0,239162	0,116136	2,05932	0,0422
INTERVENTION	-0,109395	0,134342	-0,8143	0,4175
PARTICIPATION	0,20031	0,115895	1,72838	0,0871

**Πίνακας 18: Ανάλυση Παλινδρόμησης – 3 Tactics vs. Success**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	9,7415	3	3,24717	3,38	0,0213
Residual	92,1611	96	0,960011		
Total (Corr.)	101,903	99			

**Πίνακας 19: ANOVA – 3 Tactics vs. Success**

R-squared = 9,55962 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 6,73336 percent

Standard Error of Est. = 0,979802

Mean absolute error = 0,72452

Durbin-Watson statistic = 1,69474 (P=0,0640)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,151804

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between SUCCESS and 3 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{SUCCESS} = 2,62153 + 0,239162 \cdot \text{EDICT} - 0,109395 \cdot \text{INTERVENTION} + 0,20031 \cdot \text{PARTICIPATION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 9,55962% of the variability in SUCCESS. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 6,73336%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,979802. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,72452 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,4175, belonging to INTERVENTION. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing INTERVENTION from the model.

### 3. Multiple Regression - SUCCESS

Dependent variable: SUCCESS

Independent variables:

EDICT

PARTICIPATION

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	2,47957	0,582132	4,25946	0,0000
EDICT	0,200753	0,105942	1,89494	0,0611
PARTICIPATION	0,159249	0,104168	1,52876	0,1296

**Πίνακας 20: Ανάλυση Παλινδρόμησης – 2 Tactics vs. Success**

#### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	9,10493	2	4,55247	4,76	0,0107
Residual	92,7977	97	0,956677		
Total (Corr.)	101,903	99			

**Πίνακας 21: ANOVA – 2 Tactics vs. Success**

R-squared = 8,93494 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 7,05731 percent

Standard Error of Est. = 0,978099

Mean absolute error = 0,721723

Durbin-Watson statistic = 1,7061 (P=0,0693)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,14638

#### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between SUCCESS and 2 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{SUCCESS} = 2,47957 + 0,200753 * \text{EDICT} + 0,159249 * \text{PARTICIPATION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 8,93494% of the variability in SUCCESS. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 7,05731%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,978099. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,721723 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,1296, belonging to PARTICIPATION. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing PARTICIPATION from the model.

#### 4. Simple Regression - SUCCESS vs. EDICT

Dependent variable: SUCCESS

Independent variable: EDICT

Linear model:  $Y = a + b \cdot X$

##### Coefficients

	<i>Least Squares</i>	<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
Intercept	2,95053	0,497292	5,93321	0,0000
Slope	0,262464	0,0986159	2,66148	0,0091

**Πίνακας 22: Ανάλυση Παλινδρόμησης – Edict vs. Success**

##### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	6,86906	1	6,86906	7,08	0,0091
Residual	95,0335	98	0,96973		
Total (Corr.)	101,903	99			

**Πίνακας 23: ANOVA – Edict vs. Success**

Correlation Coefficient = 0,259631

R-squared = 6,74081 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 5,78919 percent

Standard Error of Est. = 0,984749

Mean absolute error = 0,738737

Durbin-Watson statistic = 1,72348 (P=0,0830)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,137837

##### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a linear model to describe the relationship between SUCCESS and EDICT. The equation of the fitted model is

$$\text{SUCCESS} = 2,95053 + 0,262464 \cdot \text{EDICT}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between SUCCESS and EDICT at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 6,74081% of the variability in SUCCESS. The correlation coefficient equals 0,259631, indicating a relatively weak relationship between the variables. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,984749. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Forecasts option from the text menu.

The mean absolute error (MAE) of 0,738737 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

## 5. Multiple Regression - ADOPTION

Dependent variable: ADOPTION

Independent variables:

EDICT  
INTERVENTION  
PARTICIPATION  
PERSUASION

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	1,74356	0,259398	6,72158	0,0000
EDICT	-0,110165	0,054036	-2,03874	0,0443
INTERVENTION	0,0116649	0,0621494	0,187691	0,8515
PARTICIPATION	-0,00314949	0,0494097	-0,0637424	0,9493
PERSUASION	-0,00257186	0,0562844	-0,0456939	0,9637

**Πίνακας 24: Ανάλυση Παλινδρόμησης – 4 Tactics vs. Adoption**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	1,15146	4	0,287865	1,65	0,1678
Residual	16,5585	95	0,1743		
Total (Corr.)	17,71	99			

**Πίνακας 25: ANOVA – 4 Tactics vs. Adoption**

R-squared = 6,50175 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 2,56498 percent

Standard Error of Est. = 0,417493

Mean absolute error = 0,331171

Durbin-Watson statistic = 1,86873 (P=0,2544)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,0488727

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between ADOPTION and 4 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{ADOPTION} = 1,74356 - 0,110165 \cdot \text{EDICT} + 0,0116649 \cdot \text{INTERVENTION} - 0,00314949 \cdot \text{PARTICIPATION} - 0,00257186 \cdot \text{PERSUASION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is greater or equal to 0,05, there is not a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% or higher confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 6,50175% of the variability in ADOPTION. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 2,56498%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,417493. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,331171 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,9637, belonging to PERSUASION. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing PERSUASION from the model.

## 6. Multiple Regression - ADOPTION

Dependent variable: ADOPTION

Independent variables:

EDICT  
INTERVENTION  
PARTICIPATION

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	1,82249	0,230274	7,91441	0,0000
EDICT	-0,0485364	0,0439388	-1,10464	0,2721
INTERVENTION	0,031614	0,0508268	0,621995	0,5354
PARTICIPATION	-0,114161	0,0438472	-2,60362	0,0107

**Πίνακας 26: Ανάλυση Παλινδρόμησης – 3 Tactics vs. Adoption**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	1,56814	3	0,522712	3,80	0,0126
Residual	13,1919	96	0,137415		
Total (Corr.)	14,76	99			

**Πίνακας 27: ANOVA – 3 Tactics vs. Adoption**

R-squared = 10,6242 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 7,83124 percent

Standard Error of Est. = 0,370696

Mean absolute error = 0,263844

Durbin-Watson statistic = 1,85052 (P=0,2316)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,0527196

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between ADOPTION and 3 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{ADOPTION} = 1,82249 - 0,0485364 * \text{EDICT} + 0,031614 * \text{INTERVENTION} - 0,114161 * \text{PARTICIPATION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 10,6242% of the variability in ADOPTION. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 7,83124%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,370696. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,263844 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,5354, belonging to INTERVENTION. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing INTERVENTION from the model.

## 7. Multiple Regression - ADOPTION

Dependent variable: ADOPTION

Independent variables:

EDICT

PARTICIPATION

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	1,86351	0,219927	8,47331	0,0000
EDICT	-0,0374365	0,0400244	-0,93534	0,3519
PARTICIPATION	-0,102295	0,0393544	-2,59933	<b>0,0108</b>

**Πίνακας 28: Ανάλυση Παλινδρόμησης – 2 Tactics vs. Adoption**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	1,51497	2	0,757487	5,55	<b>0,0052</b>
Residual	13,245	97	0,136547		
Total (Corr.)	14,76	99			

**Πίνακας 29: ANOVA – 2 Tactics vs. Adoption**

R-squared = **10,2641** percent

R-squared (adjusted for d.f.) = **8,41383** percent

Standard Error of Est. = **0,369522**

Mean absolute error = **0,264901**

Durbin-Watson statistic = 1,83852 (P=**0,2088**)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,0571861

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between ADOPTION and 2 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{ADOPTION} = 1,86351 - 0,0374365 * \text{EDICT} - 0,102295 * \text{PARTICIPATION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 10,2641% of the variability in ADOPTION. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 8,41383%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,369522. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,264901 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,3519, belonging to EDICT. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing EDICT from the model.



## 8. Simple Regression - ADOPTION vs. PARTICIPATION

Dependent variable: ADOPTION

Independent variable: PARTICIPATION

Linear model:  $Y = a + b \cdot X$

### Coefficients

	<i>Least Squares</i>	<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
Intercept	1,74681	0,180996	9,65111	0,0000
Slope	-0,116321	0,0363624	-3,19893	0,0019

**Πίνακας 30: Ανάλυση Παλινδρόμησης – Participation vs. Adoption**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	1,39552	1	1,39552	10,23	0,0019
Residual	13,3645	98	0,136372		
Total (Corr.)	14,76	99			

**Πίνακας 31: ANOVA – Participation vs. Adoption**

Correlation Coefficient = -0,307485

R-squared = 9,45471 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 8,53078 percent

Standard Error of Est. = 0,369286

Mean absolute error = 0,26768

Durbin-Watson statistic = 1,83951 (P=0,2070)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,0562055

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a linear model to describe the relationship between ADOPTION and PARTICIPATION. The equation of the fitted model is

$$\text{ADOPTION} = 1,74681 - 0,116321 \cdot \text{PARTICIPATION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between ADOPTION and PARTICIPATION at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 9,45471% of the variability in ADOPTION. The correlation coefficient equals -0,307485, indicating a relatively weak relationship between the variables. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,369286. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Forecasts option from the text menu.

The mean absolute error (MAE) of 0,26768 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

## 9. Multiple Regression - ECONOMICAL EFFICIENCY

Dependent variable: ECONOMICAL EFFICIENCY

Independent variables:

EDICT  
INTERVENTION  
PARTICIPATION  
PERSUASION

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	1,57159	0,574879	2,73378	0,0075
EDICT	0,0462756	0,119755	0,386419	0,7001
INTERVENTION	0,012687	0,137736	0,092111	0,9268
PARTICIPATION	0,259335	0,109502	2,36831	0,0199
PERSUASION	0,0801687	0,124738	0,642698	0,5220

**Πίνακας 32: Ανάλυση Παλινδρόμησης – 4 Tactics vs. Economical Efficiency**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	11,4216	4	2,85541	3,34	0,0133
Residual	81,3284	95	0,856088		
Total (Corr.)	92,75	99			

**Πίνακας 33: ANOVA – 4 Tactics vs. Economical Efficiency**

R-squared = 12,3144 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 8,62242 percent

Standard Error of Est. = 0,92525

Mean absolute error = 0,714129

Durbin-Watson statistic = 2,01243 (P=0,5239)

Lag 1 residual autocorrelation = -0,0126506

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between ECONOMICAL EFFICIENCY and 4 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{ECONOMICAL EFFICIENCY} = 1,57159 + 0,0462756 \cdot \text{EDICT} + 0,012687 \cdot \text{INTERVENTION} + 0,259335 \cdot \text{PARTICIPATION} + 0,0801687 \cdot \text{PERSUASION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 12,3144% of the variability in ECONOMICAL EFFICIENCY. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 8,62242%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,92525. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,714129 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,9268, belonging to INTERVENTION. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing INTERVENTION from the model.

## 10. Multiple Regression - ECONOMICAL EFFICIENCY

Dependent variable: ECONOMICAL EFFICIENCY

Independent variables:

EDICT  
PARTICIPATION  
PERSUASION

		Standard	T	
Parameter	Estimate	Error	Statistic	P-Value
CONSTANT	1,58598	0,550396	2,88152	0,0049
EDICT	0,0483292	0,117052	0,412886	0,6806
PARTICIPATION	0,263245	0,100417	2,62152	0,0102
PERSUASION	0,0846431	0,114296	0,74056	0,4608

**Πίνακας 34: Ανάλυση Παλινδρόμησης – 3 Tactics vs. Economical Efficiency**

### Analysis of Variance

Source	Sum of Squares	Df	Mean Square	F-Ratio	P-Value
Model	11,4144	3	3,80479	4,49	0,0054
Residual	81,3356	96	0,847246		
Total (Corr.)	92,75	99			

**Πίνακας 35: ANOVA – 3 Tactics vs. Economical Efficiency**

R-squared = 12,3066 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 9,56619 percent

Standard Error of Est. = 0,92046

Mean absolute error = 0,71339

Durbin-Watson statistic = 2,00536 (P=0,5026)

Lag 1 residual autocorrelation = -0,00897786

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between ECONOMICAL EFFICIENCY and 3 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{ECONOMICAL EFFICIENCY} = 1,58598 + 0,0483292 * \text{EDICT} + 0,263245 * \text{PARTICIPATION} + 0,0846431 * \text{PERSUASION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 12,3066% of the variability in ECONOMICAL EFFICIENCY. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 9,56619%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,92046. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,71339 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,6806, belonging to EDICT. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing EDICT from the model.

## 11. Multiple Regression - ECONOMICAL EFFICIENCY

Dependent variable: ECONOMICAL EFFICIENCY

Independent variables:

PARTICIPATION

PERSUASION

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	1,68378	0,494685	3,40375	0,0010
PARTICIPATION	0,271672	0,0978997	2,775	0,0066
PERSUASION	0,109369	0,096934	1,12829	0,2620

**Πίνακας 36: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 2 Tactics vs. Economical Efficiency**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	11,2699	2	5,63497	6,71	0,0019
Residual	81,4801	97	0,840001		
Total (Corr.)	92,75	99			

**Πίνακας 37: ANOVA - 2 Tactics vs. Economical Efficiency**

R-squared = 12,1509 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 10,3396 percent

Standard Error of Est. = 0,916515

Mean absolute error = 0,714233

Durbin-Watson statistic = 1,99328 (P=0,4736)

Lag 1 residual autocorrelation = -0,00306315

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between ECONOMICAL EFFICIENCY and 2 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{ECONOMICAL EFFICIENCY} = 1,68378 + 0,271672 * \text{PARTICIPATION} + 0,109369 * \text{PERSUASION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 12,1509% of the variability in ECONOMICAL EFFICIENCY. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 10,3396%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,916515. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,714233 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,2620, belonging to PERSUASION. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing PERSUASION from the model.

## 12. Simple Regression - ECONOMICAL EFFICIENCY vs. PARTICIPATION

Dependent variable: ECONOMICAL EFFICIENCY

Independent variable: PARTICIPATION

Linear model:  $Y = a + b \cdot X$

### Coefficients

	<i>Least Squares</i>	<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
Intercept	1,91755	0,449832	4,26282	0,0000
Slope	0,314487	0,0903719	3,47992	0,0008

**Πίνακας 38: Ανάλυση Παλινδρόμησης - Participation vs. Economical Efficiency**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	10,2006	1	10,2006	12,11	0,0008
Residual	82,5494	98	0,842341		
Total (Corr.)	92,75	99			

**Πίνακας 39: ANOVA - Participation vs. Economical Efficiency**

Correlation Coefficient = 0,331632

R-squared = 10,998 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 10,0898 percent

Standard Error of Est. = 0,917791

Mean absolute error = 0,709394

Durbin-Watson statistic = 1,96292 (P=0,4221)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,0122291

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a linear model to describe the relationship between ECONOMICAL EFFICIENCY and PARTICIPATION. The equation of the fitted model is

$$\text{ECONOMICAL EFFICIENCY} = 1,91755 + 0,314487 \cdot \text{PARTICIPATION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between ECONOMICAL EFFICIENCY and PARTICIPATION at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 10,998% of the variability in ECONOMICAL EFFICIENCY. The correlation coefficient equals 0,331632, indicating a relatively weak relationship between the variables. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,917791. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Forecasts option from the text menu.

The mean absolute error (MAE) of 0,709394 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

### 13. Multiple Regression - QUALITY

Dependent variable: QUALITY

Independent variables:

EDICT  
INTERVENTION  
PARTICIPATION  
PERSUASION

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	1,18555	0,576072	2,05798	0,0423
EDICT	0,259688	0,120004	2,164	0,0330
INTERVENTION	0,356116	0,138022	2,58014	0,0114
PARTICIPATION	0,206213	0,109729	1,87929	0,0633
PERSUASION	0,0192403	0,124997	0,153927	0,8780

**Πίνακας 40: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 4 Tactics vs. Quality**

#### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	45,3059	4	11,3265	13,18	0,0000
Residual	81,6663	95	0,859645		
Total (Corr.)	126,972	99			

**Πίνακας 41: ANOVA – 4 Tactics vs. Quality**

R-squared = 35,6818 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 32,9736 percent

Standard Error of Est. = 0,927171

Mean absolute error = 0,697862

Durbin-Watson statistic = 2,01431 (P=0,5277)

Lag 1 residual autocorrelation = -0,00749375

#### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between QUALITY and 4 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{QUALITY} = 1,18555 + 0,259688 \cdot \text{EDICT} + 0,356116 \cdot \text{INTERVENTION} + 0,206213 \cdot \text{PARTICIPATION} + 0,0192403 \cdot \text{PERSUASION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 35,6818% of the variability in QUALITY. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 32,9736%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,927171. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,697862 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,8780, belonging to PERSUASION. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing PERSUASION from the model.

## 14. Multiple Regression – QUALITY

Dependent variable: QUALITY

Independent variables:

EDICT

INTERVENTION

PARTICIPATION

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	1,18375	0,573018	2,06582	0,0415
EDICT	0,267107	0,109338	2,44295	0,0164
INTERVENTION	0,364389	0,126478	2,88105	0,0049
PARTICIPATION	0,206772	0,10911	1,89507	0,0611

**Πίνακας 42: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 3 Tactics vs. Quality**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	45,2855	3	15,0952	17,74	0,0000
Residual	81,6867	96	0,850903		
Total (Corr.)	126,972	99			

**Πίνακας 43: ANOVA - 3 Tactics vs. Quality**

R-squared = 35,6657 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 33,6553 percent

Standard Error of Est. = 0,922444

Mean absolute error = 0,697226

Durbin-Watson statistic = 2,0195 (P=0,5454)

Lag 1 residual autocorrelation = -0,010105

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between QUALITY and 3 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{QUALITY} = 1,18375 + 0,267107 \cdot \text{EDICT} + 0,364389 \cdot \text{INTERVENTION} + 0,206772 \cdot \text{PARTICIPATION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 35,6657% of the variability in QUALITY. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 33,6553%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,922444. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,697226 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,0611, belonging to PARTICIPATION. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing PARTICIPATION from the model.

## 15. Multiple Regression - CONSENSUS

Dependent variable: CONSENSUS

Independent variables:

EDICT  
INTERVENTION  
PARTICIPATION  
PERSUASION

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	1,16366	0,559968	2,07808	0,0404
EDICT	0,33745	0,116649	2,89287	0,0047
INTERVENTION	0,36046	0,134163	2,68673	0,0085
PARTICIPATION	0,194413	0,106662	1,8227	0,0715
PERSUASION	-0,0572577	0,121503	-0,471247	0,6385

**Πίνακας 44: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 4 Tactics vs. Consensus**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	46,058	4	11,5145	14,18	0,0000
Residual	77,1643	95	0,812255		
Total (Corr.)	123,222	99			

**Πίνακας 45: ANOVA - 4 Tactics vs. Consensus**

R-squared = 37,378 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 34,7413 percent

Standard Error of Est. = 0,901252

Mean absolute error = 0,720261

Durbin-Watson statistic = 1,73065 (P=0,0872)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,126661

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between CONSENSUS and 4 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{CONSENSUS} = 1,16366 + 0,33745 \cdot \text{EDICT} + 0,36046 \cdot \text{INTERVENTION} + 0,194413 \cdot \text{PARTICIPATION} - 0,0572577 \cdot \text{PERSUASION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 37,378% of the variability in CONSENSUS. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 34,7413%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,901252. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,720261 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,6385, belonging to PERSUASION. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing PERSUASION from the model.



## 16. Multiple Regression – CONSENSUS

Dependent variable: CONSENSUS

Independent variables:

EDICT  
INTERVENTION  
PARTICIPATION

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	1,169	0,557581	2,09656	0,0387
EDICT	0,315371	0,106392	2,96423	<b>0,0038</b>
INTERVENTION	0,335839	0,123071	2,72883	<b>0,0076</b>
PARTICIPATION	0,19275	0,106171	1,81547	<b>0,0726</b>

**Πίνακας 46: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 3 Tactics vs. Consensus**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	45,8776	3	15,2925	18,98	<b>0,0000</b>
Residual	77,3446	96	0,805673		
Total (Corr.)	123,222	99			

**Πίνακας 47: ANOVA - 3 Tactics vs. Consensus**

R-squared = **37,2316** percent

R-squared (adjusted for d.f.) = **35,2701** percent

Standard Error of Est. = **0,897593**

Mean absolute error = **0,721968**

Durbin-Watson statistic = 1,71203 (P=**0,0758**)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,136264

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between CONSENSUS and 3 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{CONSENSUS} = 1,169 + 0,315371 \cdot \text{EDICT} + 0,335839 \cdot \text{INTERVENTION} + 0,19275 \cdot \text{PARTICIPATION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 37,2316% of the variability in CONSENSUS. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 35,2701%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,897593. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,721968 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,0726, belonging to PARTICIPATION. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing PARTICIPATION from the model.

## 17. Multiple Regression - COMMITMENT

Dependent variable: COMMITMENT

Independent variables:

EDICT  
INTERVENTION  
PARTICIPATION  
PERSUASION

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	2,28209	0,506291	4,50747	0,0000
EDICT	0,115073	0,105467	1,09108	0,2780
INTERVENTION	0,179832	0,121303	1,48251	0,1415
PARTICIPATION	0,268662	0,0964374	2,78587	0,0064
PERSUASION	0,0582405	0,109856	0,530155	0,5972

**Πίνακας 48: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 4 Tactics vs. Commitment**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	24,8525	4	6,21313	9,36	0,0000
Residual	63,0797	95	0,663997		
Total (Corr.)	87,9322	99			

**Πίνακας 49: ANOVA - 4 Tactics vs. Commitment**

R-squared = 28,2633 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 25,2428 percent

Standard Error of Est. = 0,81486

Mean absolute error = 0,631506

Durbin-Watson statistic = 1,86616 (P=0,2503)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,0587571

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between COMMITMENT and 4 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{COMMITMENT} = 2,28209 + 0,115073 \cdot \text{EDICT} + 0,179832 \cdot \text{INTERVENTION} + 0,268662 \cdot \text{PARTICIPATION} + 0,0582405 \cdot \text{PERSUASION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 28,2633% of the variability in COMMITMENT. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 25,2428%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,81486. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,631506 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,5972, belonging to PERSUASION. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing PERSUASION from the model.

## 18. Multiple Regression - COMMITMENT

Dependent variable: COMMITMENT

Independent variables:

EDICT  
INTERVENTION  
PARTICIPATION

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	2,27666	0,504288	4,5146	0,0000
EDICT	0,137531	0,0962235	1,42929	0,1562
INTERVENTION	0,204876	0,111308	1,84062	0,0688
PARTICIPATION	0,270353	0,0960231	2,8155	0,0059

**Πίνακας 50: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 3 Tactics vs. Commitment**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	24,6659	3	8,22196	12,48	0,0000
Residual	63,2663	96	0,659024		
Total (Corr.)	87,9322	99			

**Πίνακας 51: ANOVA - 3 Tactics vs. Commitment**

R-squared = 28,051 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 25,8026 percent

Standard Error of Est. = 0,811803

Mean absolute error = 0,62835

Durbin-Watson statistic = 1,88009 (P=0,2793)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,0514726

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between COMMITMENT and 3 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{COMMITMENT} = 2,27666 + 0,137531 * \text{EDICT} + 0,204876 * \text{INTERVENTION} + 0,270353 * \text{PARTICIPATION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 28,051% of the variability in COMMITMENT. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 25,8026%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,811803. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,62835 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,1562, belonging to EDICT. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing EDICT from the model.

## 19. Multiple Regression - COMMITMENT

Dependent variable: COMMITMENT

Independent variables:

INTERVENTION

PARTICIPATION

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	2,55081	0,468888	5,44012	0,0000
INTERVENTION	0,26949	0,102259	2,63537	0,0098
PARTICIPATION	0,289126	0,0956305	3,02337	0,0032

**Πίνακας 52: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 2 Tactics vs. Commitment**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	23,3196	2	11,6598	17,50	0,0000
Residual	64,6126	97	0,66611		
Total (Corr.)	87,9322	99			

**Πίνακας 53: ANOVA - 2 Tactics vs. Commitment**

R-squared = 26,5199 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 25,0049 percent

Standard Error of Est. = 0,816155

Mean absolute error = 0,626274

Durbin-Watson statistic = 1,90197 (P=0,3133)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,0398343

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between COMMITMENT and 2 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{COMMITMENT} = 2,55081 + 0,26949 * \text{INTERVENTION} + 0,289126 * \text{PARTICIPATION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 26,5199% of the variability in COMMITMENT. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 25,0049%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,816155. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,626274 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,0098, belonging to INTERVENTION. Since the P-value is less than 0,05, that term is statistically significant at the 95,0% confidence level. Consequently, you probably don't want to remove any variables from the model.

## 20. Multiple Regression - INTERNAL MOTIVATION

Dependent variable: INTERNAL MOTIVATION

Independent variables:

INTERVENTION  
PARTICIPATION  
PERSUASION  
EDICT

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	1,57651	0,541377	2,91204	0,0045
INTERVENTION	0,103273	0,129709	0,796187	0,4279
PARTICIPATION	0,387369	0,103121	3,75647	0,0003
PERSUASION	0,0979279	0,117469	0,833652	0,4066
EDICT	0,017057	0,112776	0,151247	0,8801

**Πίνακας 54: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 4 Tactics vs. Internal Motivation**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	26,8123	4	6,70306	8,83	0,0000
Residual	72,1255	95	0,759216		
Total (Corr.)	98,9378	99			

**Πίνακας 55: ANOVA - 4 Tactics vs. Internal Commitment**

R-squared = 27,1001 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 24,0307 percent

Standard Error of Est. = 0,87133

Mean absolute error = 0,646463

Durbin-Watson statistic = 1,8493 (P=0,2241)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,0711946

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between INTERNAL MOTIVATION and 4 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{INTERNAL MOTIVATION} = 1,57651 + 0,103273 \cdot \text{INTERVENTION} + 0,387369 \cdot \text{PARTICIPATION} + 0,0979279 \cdot \text{PERSUASION} + 0,017057 \cdot \text{EDICT}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 27,1001% of the variability in INTERNAL MOTIVATION. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 24,0307%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,87133. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,646463 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,8801, belonging to EDICT. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing EDICT from the model.

## 21. Multiple Regression - INTERNAL MOTIVATION

Dependent variable: INTERNAL MOTIVATION

Independent variables:

INTERVENTION  
PARTICIPATION  
PERSUASION

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	1,60569	0,50325	3,19064	0,0019
INTERVENTION	0,106925	0,126791	0,843315	0,4011
PARTICIPATION	0,389114	0,10195	3,81672	0,0002
PERSUASION	0,105064	0,107028	0,981653	0,3287

**Πίνακας 56: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 3 Tactics vs. Internal Motivation**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	26,7949	3	8,93163	11,89	0,0000
Residual	72,1429	96	0,751488		
Total (Corr.)	98,9378	99			

**Πίνακας 57: ANOVA - 3 Tactics vs. Internal Motivation**

R-squared = 27,0826 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 24,8039 percent

Standard Error of Est. = 0,866884

Mean absolute error = 0,645755

Durbin-Watson statistic = 1,84922 (P=0,2202)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,0712951

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between INTERNAL MOTIVATION and 3 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{INTERNAL MOTIVATION} = 1,60569 + 0,106925 \cdot \text{INTERVENTION} + 0,389114 \cdot \text{PARTICIPATION} + 0,105064 \cdot \text{PERSUASION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 27,0826% of the variability in INTERNAL MOTIVATION. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 24,8039%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,866884. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,645755 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,4011, belonging to INTERVENTION. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing INTERVENTION from the model.

## 22. Multiple Regression - INTERNAL MOTIVATION

Dependent variable: INTERNAL MOTIVATION

Independent variables:

PARTICIPATION

PERSUASION

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	1,76195	0,4672	3,7713	0,0003
PARTICIPATION	0,425085	0,0924603	4,59749	0,0000
PERSUASION	0,151629	0,0915483	1,65627	0,1009

**Πίνακας 58: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 2 Tactics vs. Internal Motivation**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	26,2604	2	13,1302	17,52	0,0000
Residual	72,6773	97	0,749251		
Total (Corr.)	98,9378	99			

**Πίνακας 59: ANOVA - 2 Tactics vs. Internal Motivation**

R-squared = 26,5424 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 25,0278 percent

Standard Error of Est. = 0,865593

Mean absolute error = 0,642999

Durbin-Watson statistic = 1,84469 (P=0,2082)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,0736213

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between INTERNAL MOTIVATION and 2 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{INTERNAL MOTIVATION} = 1,76195 + 0,425085 * \text{PARTICIPATION} + 0,151629 * \text{PERSUASION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 26,5424% of the variability in INTERNAL MOTIVATION. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 25,0278%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,865593. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,642999 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,1009, belonging to PERSUASION. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing PERSUASION from the model.

### 23. Simple Regression - INTERNAL MOTIVATION vs. PARTICIPATION

Dependent variable: INTERNAL MOTIVATION

Independent variable: PARTICIPATION

Linear model:  $Y = a + b \cdot X$

#### Coefficients

	<i>Least Squares</i>	<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
Intercept	2,08604	0,428005	4,87388	0,0000
Slope	0,484443	0,0859868	5,63392	0,0000

Πίνακας 60: Ανάλυση Παλινδρόμησης - Participation vs. Internal Motivation

#### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	24,2051	1	24,2051	31,74	0,0000
Residual	74,7327	98	0,762579		
Total (Corr.)	98,9378	99			

Πίνακας 61: ANOVA - Participation vs. Internal Motivation

Correlation Coefficient = 0,494621

R-squared = 24,465 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 23,6942 percent

Standard Error of Est. = 0,873257

Mean absolute error = 0,645415

Durbin-Watson statistic = 1,87159 (P=0,2561)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,059642

#### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a linear model to describe the relationship between INTERNAL MOTIVATION and PARTICIPATION. The equation of the fitted model is

$$\text{INTERNAL MOTIVATION} = 2,08604 + 0,484443 \cdot \text{PARTICIPATION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between INTERNAL MOTIVATION and PARTICIPATION at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 24,465% of the variability in INTERNAL MOTIVATION. The correlation coefficient equals 0,494621, indicating a relatively weak relationship between the variables. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 0,873257. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Forecasts option from the text menu.

The mean absolute error (MAE) of 0,645415 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.



## 24. Multiple Regression - EXTERNAL MOTIVATION

Dependent variable: EXTERNAL MOTIVATION

Independent variables:

INTERVENTION  
PARTICIPATION  
PERSUASION  
EDICT

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	3,60252	0,64564	5,57977	0,0000
INTERVENTION	-0,346825	0,15469	-2,24207	0,0273
PARTICIPATION	-0,237816	0,12298	-1,93377	0,0561
PERSUASION	0,161549	0,140092	1,15317	0,2517
EDICT	0,70321	0,134495	5,22851	0,0000

**Πίνακας 62: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 4 Tactics vs. External Motivation**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	44,3561	4	11,089	10,27	0,0000
Residual	102,582	95	1,07981		
Total (Corr.)	146,938	99			

**Πίνακας 63: ANOVA - 4 Tactics vs. External Motivation**

R-squared = 30,187 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 27,2475 percent

Standard Error of Est. = 1,03914

Mean absolute error = 0,807215

Durbin-Watson statistic = 1,75521 (P=0,1087)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,122087

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between EXTERNAL MOTIVATION and 4 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{EXTERNAL MOTIVATION} = 3,60252 - 0,346825*\text{INTERVENTION} - 0,237816*\text{PARTICIPATION} + 0,161549*\text{PERSUASION} + 0,70321*\text{EDICT}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 30,187% of the variability in EXTERNAL MOTIVATION. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 27,2475%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 1,03914. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,807215 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,2517, belonging to PERSUASION. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing PERSUASION from the model.

## 25. Multiple Regression - EXTERNAL MOTIVATION-

Dependent variable: EXTERNAL MOTIVATION

Independent variables:

EDICT  
INTERVENTION  
PARTICIPATION

		<i>Standard</i>	<i>T</i>	
<i>Parameter</i>	<i>Estimate</i>	<i>Error</i>	<i>Statistic</i>	<i>P-Value</i>
CONSTANT	3,58745	0,646615	5,54804	0,0000
EDICT	0,765506	0,123381	6,20441	0,0000
INTERVENTION	-0,277359	0,142723	-1,94334	0,0549
PARTICIPATION	-0,233125	0,123124	-1,89342	0,0613

**Πίνακας 64: Ανάλυση Παλινδρόμησης - 3 Tactics vs. External Motivation**

### Analysis of Variance

<i>Source</i>	<i>Sum of Squares</i>	<i>Df</i>	<i>Mean Square</i>	<i>F-Ratio</i>	<i>P-Value</i>
Model	42,9202	3	14,3067	13,20	0,0000
Residual	104,018	96	1,08352		
Total (Corr.)	146,938	99			

**Πίνακας 65: ANOVA - 3 Tactics vs. External Motivation**

R-squared = 29,2098 percent

R-squared (adjusted for d.f.) = 26,9976 percent

Standard Error of Est. = 1,04092

Mean absolute error = 0,808532

Durbin-Watson statistic = 1,68043 (P=0,0553)

Lag 1 residual autocorrelation = 0,159618

### The StatAdvisor

The output shows the results of fitting a multiple linear regression model to describe the relationship between EXTERNAL MOTIVATION and 3 independent variables. The equation of the fitted model is

$$\text{EXTERNAL MOTIVATION} = 3,58745 + 0,765506*\text{EDICT} - 0,277359*\text{INTERVENTION} - 0,233125*\text{PARTICIPATION}$$

Since the P-value in the ANOVA table is less than 0,05, there is a statistically significant relationship between the variables at the 95,0% confidence level.

The R-Squared statistic indicates that the model as fitted explains 29,2098% of the variability in EXTERNAL MOTIVATION. The adjusted R-squared statistic, which is more suitable for comparing models with different numbers of independent variables, is 26,9976%. The standard error of the estimate shows the standard deviation of the residuals to be 1,04092. This value can be used to construct prediction limits for new observations by selecting the Reports option from the text menu. The mean absolute error (MAE) of 0,808532 is the average value of the residuals. The Durbin-Watson (DW) statistic tests the residuals to determine if there is any significant correlation based on the order in which they occur in your data file. Since the P-value is greater than 0,05, there is no indication of serial autocorrelation in the residuals at the 95,0% confidence level.

In determining whether the model can be simplified, notice that the highest P-value on the independent variables is 0,0613, belonging to PARTICIPATION. Since the P-value is greater or equal to 0,05, that term is not statistically significant at the 95,0% or higher confidence level. Consequently, you should consider removing PARTICIPATION from the model.