

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ



ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ:

«Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα: Προσδιοριστικοί Παράγοντες και
Οικονομικές Επιδόσεις του Επιχειρηματικού Γίγνεσθαι»

Υποψήφια Διδάκτωρ: Αθανασία Καραλή

Επιβλέπουσα Καθηγήτρια: Δρ. Βικτωρία Πέκκα – Οικονόμου

Οκτώβριος 2017

Στη μνήμη του Καθηγητή Πέτρου Μάλλιαρη

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα: Προσδιοριστικοί Παράγοντες και Οικονομικές Επιδόσεις του Επιχειρηματικού Γίνεσθαι

Αθανασία Καραλή

Η παρούσα διατριβή εστιάζει στην ολιστική διερεύνηση της κατεύθυνσης και της έντασης των σχέσεων μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού, των περιβαλλοντικών συνθηκών, των οργανωσιακών χαρακτηριστικών και των εταιρικών οικονομικών επιδόσεων. Η σπουδαιότητα της έρευνας έγκειται στην κρισιμότητα της επιχειρηματικότητας τόσο για τις επιχειρήσεις όσο και για το ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Πέρα από την καθιερωμένη σχέση του επιχειρηματικού προσανατολισμού με τις οικονομικές επιδόσεις, η μελέτη της υφιστάμενης βιβλιογραφίας στο αντικείμενο καταδεικνύει την ύπαρξη περιβαλλοντικών και οργανωσιακών παραγόντων οι οποίοι σχετίζονται με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό, επιδρούν στις οικονομικές επιδόσεις των οργανισμών δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού και επηρεάζουν τη σχέση του επιχειρηματικού προσανατολισμού με τις οικονομικές επιδόσεις. Ως εκ τούτου, οι αναδυόμενες θεωρητικές σχέσεις μεταξύ των εννοιών της διατριβής, συνέθεσαν ένα ολιστικό εννοιολογικό υπόδειγμα το οποίο κατήυθνε τη μεθοδολογική προσέγγιση και την ανάλυση δεδομένων. Δια μέσου της μεθοδολογίας δημοσκοπήσης (survey) και με την αποστολή διαδικτυακού ερωτηματολογίου σε ένα τυχαίο δείγμα 384 επιχειρήσεων, η παρούσα διατριβή επεδίωξε τη διερεύνηση 52 ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες θεμελιώθηκαν στο πλαίσιο του εννοιολογικού υποδείγματος. Τα ευρήματα των αναλύσεων κατέδειξαν ότι εντός του εχθρικού περιβάλλοντος της Ελλάδας, το οποίο χαρακτηρίζεται από περιορισμένες επιχειρηματικές ευκαιρίες, οι επιχειρήσεις υιοθετούν αμυντική στρατηγική στάση και μετρίου επιπέδου επιχειρηματικό προσανατολισμό. Ωστόσο, η ανάπτυξη επιχειρηματικού προσανατολισμού εμφανίζει θετική σχέση με την πολυπλοκότητα, τη γενναιοδωρία και το δυναμισμό του περιβάλλοντος, καθώς και με τη στρατηγική προσέγγιση της επιχείρησης (γενική στρατηγική και στρατηγική αποστολής), την οργανική οργανωσιακή δομή, τις παρελθοντικές και τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις. Όπως διαφαίνεται από τις πολυμεταβλητές αναλύσεις, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός επιφέρει σημαντικές θετικές επιδράσεις στις οικονομικές επιδόσεις των εταιρειών, κυρίως μέσω των διαστάσεων της καινοτομίας και της προνοητικότητας. Περαιτέρω, λειτουργεί ως διάυλος μεταφοράς ενός σημαντικού μέρους των έμμεσων θετικών επιδράσεων που δύνανται να επιφέρουν η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα και γενναιοδωρία, οι παρελθοντικές επιδόσεις και η γενική στρατηγική της επιχείρησης στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων. Σε κάθε περίπτωση, οι θετικές επιδράσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις ισχυροποιούνται, όσο το περιβάλλον καθίσταται περισσότερο δυναμικό. Ωστόσο, οι διαφορές που παρατηρούνται στις αναλύσεις ανά κλάδο δραστηριότητας και η διαθεσιμότητα πολυάριθμων επιπρόσθετων περιβαλλοντικών και οργανωσιακών παραγόντων, παρέχουν σημαντικές ευκαιρίες για μελλοντικές έρευνες στο αντικείμενο.

Λέξεις Κλειδιά: Επιχειρηματικότητα, Επιχειρηματικός Προσανατολισμός, Περιβαλλοντικές Συνθήκες, Οργανωσιακά Χαρακτηριστικά, Οικονομικές Επιδόσεις

ABSTRACT

Entrepreneurship in Greece: Determinants and Impact on Financial Performance

Athanasia Karali

The present thesis focuses on the holistic investigation of the direction and intensity of the relationships between entrepreneurial orientation, environmental conditions, organizational characteristics and corporate financial performance. The importance of this research lies in the significance of entrepreneurship for both business organizations and the broader social context. Apart from the established relationship between entrepreneurial orientation and firm financial performance, the study of existing literature on the subject reveals the existence of environmental and organizational factors that are related to entrepreneurial orientation, impact on the financial performance of organizations through entrepreneurial orientation, and influence the relationship between business orientation and corporate financial performance. Consequently, the emerging theoretical relationships between the concepts of the dissertation synthesized a holistic conceptual model that guided the methodological approach and data analysis. With the use of survey methodology and the distribution of an online questionnaire to a random sample of 384 business organizations, the present thesis sought to examine 52 research hypotheses, which derived from the conceptual model. The findings indicated that within the hostile environment of Greece, which is characterized by limited business opportunities, companies adopt a defensive strategic posture and medium levels of entrepreneurial orientation. However, the development of entrepreneurial orientation has a positive relationship with environmental complexity, generosity and dynamism, as well as with the strategic approach of the business (generic and mission strategy), organic organizational structure, past and current financial performance. As shown from multivariate data analyses, entrepreneurial orientation bears significant positive effects on corporate financial performance, mainly through the dimensions of innovation and proactiveness. Furthermore, it acts as a channel for the transfer of a significant part of the indirect positive effects that environmental complexity and generosity, past performance and generic strategy bear on current corporate financial performance. Under any circumstances, the positive effects of entrepreneurial orientation on corporate financial performance are enhanced in more dynamic business environments. However, the differences observed in sector-specific data analyses as well as the availability of several additional environmental and organizational factors, provide significant opportunities for future research into the subject.

Keywords: Entrepreneurship, Entrepreneurial Orientation, Environmental Conditions, Organizational Characteristics, Financial Performance

Ευχαριστίες

«Πάντα στον νου σου νάχεις την Ιθάκη. Το φθάσιμον εκεί είν' ο προορισμός σου. Αλλά μη βιάζεις το ταξίδι διόλου. Καλλίτερα χρόνια πολλά να διαρκέσει και γέρος πια ν' αράξεις στο νησί, πλούσιος με όσα κέρδισες στον δρόμο, μη προσδοκώντας πλούτη να σε δώσει η Ιθάκη. Η Ιθάκη σ' έδωσε τ' ωραίο ταξίδι.» (Καβάφης, Ποίημα, *Ιθάκη* της Οδύσσειας του Ομήρου, 1911). Με το ποίημα του Καβάφη, ο εκλιπών Καθηγητής Πέτρος Μάλλιαρης προσπάθησε με παραινετικό τρόπο να με ετοιμάσει να ξεκινήσω το δικό μου ταξίδι για την Ιθάκη και ζήτησε να εύχομαι το ταξίδι να διαρκέσει όσο το δυνατόν περισσότερο, γιατί έτσι οι εμπειρίες, οι γνώσεις και οι ωφέλειες που θα λάβω θα είναι περισσότερες. Το δικό μου ταξίδι για την Ιθάκη, η εκπόνηση της διδακτορική μου διατριβής, ξεκίνησε με τον σπόρο που έσπειρε ο Καθηγητής Πέτρος Μάλλιαρης που δυστυχώς σήμερα, δεν βρίσκεται κοντά μας για να του μεταφέρω όλες τις ευχαριστίες μου και για αυτό του αφιερώνω ολοκληρωτικά την διδακτορική μου διατριβή. Ο Καθηγητής Πέτρος Μάλλιαρης ήταν ένας εξαιρετικός ακαδημαϊκός επιστήμων, δάσκαλος, μέντορας άλλα πάνω από όλα ένας υπέροχος άνθρωπος. Η αυθεντικότητά του, η πρωτοπορία του, η ακεραιότητα του, η επιμονή του και η ατέρμονη ενέργειά του αποτέλεσαν βασικά στοιχεία έμπνευσης μου και για αυτό τον λόγο του χρωστώ ένα μεγάλο ευχαριστώ. Ιδιαίτερα ευγνώμων αισθάνομαι και για τον αδερφό του, τον Καθηγητή στο Loyola University of Chicago, κ. Τάσο Μάλλιαρη για την σημαντική καθοδήγηση και υποστήριξη που έλαβα στην εκπόνηση της διδακτορικής μου διατριβής.

Τον σπόρο που έσπειρε ο Καθηγητής Πέτρος Μάλλιαρης τον εμπιστεύτηκε δικαιωματικά στην επιβλέπουσα της διδακτορικής μου διατριβής και Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Πειραιώς κα. Βικτώρια Πέκκα-Οικονόμου, στην οποία θα ήθελα να εκφράσω την αμέριστη ευγνωμοσύνη μου για την απρόσκοπτη πίστη και εμπιστοσύνη που μου έδειξε. Η κα. Πέκκα Οικονόμου με καθοδήγησε και με υποστήριξε αδιάκοπα τόσο ακαδημαϊκά όσο και προσωπικά στο δύσκολο αυτό ταξίδι για την εκπόνηση της διατριβής. Η επιστημονική της καθοδήγηση, η πνευματική και ηθική της στήριξη, η επιμονή της, η υπομονή της, η δημιουργικότητά της, η μεθοδικότητα της, η ενθάρρυνση της, η απaráμιλλη γνώση της και η εμπειρία της μου έδωσαν πολύτιμη

ώθηση και συνετέλεσαν στα μέγιστα στο να ολοκληρωθεί το ταξίδι της παρούσας διατριβής.

Αισθάνομαι ιδιαίτερα ευγνώμων για την καθοδήγηση, την υποστήριξη, την εμπιστοσύνη και την ψυχική γενναιοδωρία που έλαβα καθ' όλη τη διάρκεια αυτής της προσπάθειας, από τον Πρύτανη του Πανεπιστημίου Πειραιώς και μέλος τις τριμελούς επιτροπής κ. Νίκο Γεωργόπουλο. Η συμβολή σας ήταν ανεκτίμητη και σας ευχαριστώ από καρδιάς για αυτό.

Επιπλέον, αισθάνομαι την ανάγκη να ευχαριστήσω το δεύτερο μέλος της τριμελούς επιτροπής μου, Καθηγητή κ. Δημήτρη Γεωργακέλλο, για το ειλικρινές ενδιαφέρον του, τις εύστοχες παρατηρήσεις του και για την προθυμία του να με υποστηρίξει σε αυτή την προσπάθεια. Σας ευχαριστώ θερμά.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες θα ήθελα να μεταφέρω στον Πρόεδρο του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων, Καθηγητή κ. Μιχάλη Σφακιανάκη, για την αμέριστη βοήθεια του, την ατέρμονη καθοδήγηση του και για τις κρίσιμες παρατηρήσεις του πάνω στις στατιστικές αναλύσεις που ακολούθησα για την εκπόνηση της διδακτορικής μου διατριβής. Εγκάρδια σας ευχαριστώ.

Πολλές ευχαριστίες, θα ήθελα επίσης να εκφράσω προς όλους τους Καθηγητές του τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς για την πολύτιμη συνεισφορά τους, την αμέριστη συμπαράσταση τους και τη διαρκή ενθάρρυνση τους να ολοκληρώσω το ταξίδι της διατριβής μου. Επιπλέον ευχαριστίες, θα ήθελα να αποδώσω σε όλους τους υποψήφιους διδάκτορες, για τη μεγάλη κατανόηση, την υποστήριξη, τη συνεχή ανταλλαγή ιδεών και τους συναρπαστικούς τρόπους αναζήτησης της γνώσης που μου προέβλεψαν.

Επίσης ένα μεγάλο ευχαριστώ θα ήθελα να μεταφέρω προς όλα τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην παρούσα έρευνα. Η συμβολή τους ήταν πολύτιμη και καθοριστική για την επιτυχή διεξαγωγή της.

Θα ήθελα επιπλέον να ευχαριστήσω την κα. Τένια Σαββά από την βιβλιοθήκη του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών για τον χρόνο της, την πολύτιμη βοήθεια της και για τα στοιχεία της ICAP που μου προσκόμισε.

Τέλος, θα είμαι πάντα ευγνώμων στην οικογένεια μου για την συνεχή και ανιδιοτελή υποστήριξη και αγάπη τους.

Η δική μου Ιθάκη, ο δικός μου στόχος, η εκπόνηση της διδακτορικής μου διατριβής, ολοκληρώθηκε και το ταξίδι αυτό μου χάρισε εμπειρίες, γνώσεις και ωφέλειες ανεκτίμητες. Η πραγματοποίησή του ήταν αποτέλεσμα συλλογικής προσπάθειας και δε θα μπορούσε να έρθει εις πέρας δίχως τη συνεισφορά των ανθρώπων που με υποστήριξαν.

Σας ευχαριστώ θερμά όλους

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	1
1.1.	Αντικείμενο της Διατριβής	1
1.2.	Επιδιωκόμενη Συμβολή	1
1.3.	Ερευνητικές Μέθοδοι.....	3
1.4.	Σκοπός και Στόχοι της Διατριβής	3
1.5.	Δομική Διάρθρωση	4
1.6.	Λίστα Βιβλιογραφικών Αναφορών 1 ^{ου} Κεφαλαίου	6
2.	ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ.....	8
2.1.	Επιχειρηματικότητα	8
2.1.1.	Εισαγωγή.....	8
2.1.2.	Εννοιολογική Προσέγγιση και Ορισμός	10
2.1.3.	Διεθνείς Οργανισμοί και Επιχειρηματικότητα	19
2.1.4.	Επιχειρηματικότητα και Ελληνική Οικονομική Κρίση	20
2.1.5.	Η Συμβολή του Επιχειρηματία.....	22
2.1.6.	Εναλλακτικές Θεωρίες Σχετικά με τον Επιχειρηματία	27
2.1.7.	Αντιληπτή Αβεβαιότητα.....	28
2.1.8.	Πρόθεση Ανοχής Αβεβαιότητας	29
2.1.9.	Πρόθεση Ανάλυσης Αβεβαιότητας.....	30
2.2.	Επιχειρηματικός Προσανατολισμός.....	32
2.2.1.	Επιχειρηματικός Προσανατολισμός και Επιχειρηματικότητα	32
2.2.2.	Εννοιολογική Προσέγγιση και Ορισμός	34
2.2.3.	Επιμέρους Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.....	41
2.2.3.1.	Καινοτομία.....	41
2.2.3.2.	Προνοητικότητα.....	43
2.2.3.3.	Ανάληψη Κινδύνου.....	44
2.2.3.4.	Ανταγωνιστική Επιθετικότητα.....	46
2.2.3.5.	Αυτονομία.....	47
2.2.4.	Επιχειρηματικός Προσανατολισμός και Οικονομικές Επιδόσεις.....	49
2.3.	Οικονομικές Επιδόσεις	50
2.4.	Εταιρικά Χαρακτηριστικά	51
2.4.1.	Μέγεθος και «Ηλικία» της Επιχείρησης	51
2.4.2.	Οργανωσιακή Δομή	52
2.4.3.	Στρατηγική Προσέγγιση.....	53
2.4.4.	Παρελθοντικές Επιδόσεις.....	56
2.5.	Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης.....	56

2.5.1.	Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία	57
2.5.2.	Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα.....	59
2.5.3.	Περιβαλλοντική Εχθρότητα	62
2.5.4.	Περιβαλλοντικός Δυναμισμός.....	64
2.5.5.	Εξωτερικό Περιβάλλον και Οικονομικές Επιδόσεις	66
2.6.	Λίστα Βιβλιογραφικών Αναφορών 2 ^{ου} Κεφαλαίου	68
2.6.1.	Ελληνική	68
2.6.2.	Ξενόγλωσση	69
3.	ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ.....	91
3.1.	Εισαγωγικές Παρατηρήσεις	91
3.2.	Επιχειρηματικός Προσανατολισμός.....	91
3.3.	Περιβαλλοντικοί Παράγοντες	92
3.4.	Εταιρικοί Παράγοντες.....	95
3.5.	Λίστα Βιβλιογραφικών Αναφορών 3 ^{ου} Κεφαλαίου	98
4.	ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	102
4.1.	Ερευνητική Φιλοσοφία και Σχεδιασμός.....	102
4.2.	Στόχοι και Ερευνητικές Υποθέσεις.....	103
4.3.	Ανάλυση Μετρήσεων και Κατασκευή του Ερευνητικού Εργαλείου	112
4.3.1.	Γενικές Παρατηρήσεις	112
4.3.2.	Ανάλυση Μετρήσεων του Ερευνητικού Εργαλείου	113
4.3.2.1.	Ενότητα Α: Γενικά Στοιχεία και Εσωτερικοί Παράγοντες της Επιχείρησης	114
4.3.2.2.	Ενότητα Β: Παράγοντες του Περιβάλλοντος της Επιχείρησης.....	119
4.3.2.3.	Ενότητα Γ: Επιχειρηματικός Προσανατολισμός.....	121
4.3.2.4.	Ενότητα Δ: Επιχειρηματικές Επιδόσεις	126
4.3.3.	Εξέταση Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας των Μετρήσεων της Διατριβής	127
4.3.3.1.	Γενικές Παρατηρήσεις	127
4.3.3.2.	Έλεγχος Αξιοπιστίας.....	128
4.3.3.3.	Εξέταση και Έλεγχος Εγκυρότητας.....	134
4.4.	Δειγματοληψία.....	135
4.4.1.	Εισαγωγικές Παρατηρήσεις και Διαδικασία	135
4.4.2.	Ερευνητικός Πληθυσμός και Δειγματοληπτικό Πλαίσιο	136
4.4.3.	Μέθοδος Δειγματοληψίας	137
4.4.4.	Μέγεθος και Επιλογή Δείγματος.....	138
4.5.	Λίστα Βιβλιογραφικών Αναφορών 4 ^{ου} Κεφαλαίου	149
4.5.1.	Ελληνική	149
4.5.2.	Ξενόγλωσση.....	149
5.	ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	155
5.1.	Εισαγωγή	155

5.2.	Περιγραφική (Μονομεταβλητή) Ανάλυση Δεδομένων.....	155
5.2.1.	Περιβαλλοντικοί Παράγοντες	155
5.2.2.	Οργανωσιακά Χαρακτηριστικά.....	159
5.2.3.	Επιχειρηματικός Προσανατολισμός.....	165
5.2.4.	Τρέχουσες Οικονομικές Επιδόσεις.....	170
5.2.5.	Εξέταση Κατανομής Μετρικών Μεταβλητών.....	171
5.2.6.	Σύνοψη Ευρημάτων Περιγραφικής Ανάλυσης.....	173
5.3.	Διμεταβλητή Ανάλυση Δεδομένων.....	174
5.3.1.	Εισαγωγή και Έλεγχος Υποθέσεων.....	174
5.3.2.	Ανάλυση Γραμμικής Συσχέτισης	174
5.3.2.1.	Ανάλυση Συσχέτισης για το Συνολικό Δείγμα	174
5.3.2.2.	Ανάλυση Συσχέτισης για τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις.....	178
5.3.2.3.	Ανάλυση Συσχέτισης για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις.....	181
5.3.2.4.	Ανάλυση Συσχέτισης για τις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών	184
5.3.3.	Έλεγχος Δύο Ανεξάρτητων Δειγμάτων (T-Test)	186
5.3.3.1.	Έλεγχος T-Test για το Συνολικό Δείγμα.....	187
5.3.4.	Σύνοψη Διμεταβλητών Αναλύσεων	188
5.4.	Πολυμεταβλητή Ανάλυση Δεδομένων.....	190
5.4.1.	Εισαγωγή και Έλεγχος Υποθέσεων.....	190
5.4.2.	Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης.....	191
5.4.2.1.	Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση για το Συνολικό Δείγμα	193
5.4.2.2.	Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση για τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις	197
5.4.2.3.	Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις	200
5.4.2.4.	Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση για τις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών..	204
5.4.2.5.	Σύνοψη Ευρημάτων Πολλαπλής Γραμμικής Παλινδρόμησης.....	207
5.4.3.	Ανάλυση Μεσολάβησης.....	208
5.4.3.1.	Ανάλυση Μεσολάβησης για το Συνολικό Δείγμα	211
5.4.3.2.	Ανάλυση Μεσολάβησης για τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις.....	232
5.4.3.3.	Ανάλυση Μεσολάβησης για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις.....	236
5.4.3.4.	Ανάλυση Μεσολάβησης για τις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών	244
5.4.3.5.	Σύνοψη Ευρημάτων Μεσολάβησης.....	259
5.4.4.	Ανάλυση Τροποποίησης	259
5.4.4.1.	Ανάλυση Τροποποίησης για το Συνολικό Δείγμα	262
5.4.4.2.	Ανάλυση Τροποποίησης για τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις.....	263
5.4.4.3.	Ανάλυση Τροποποίησης για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις.....	266
5.4.4.4.	Ανάλυση Τροποποίησης για τις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών	268
5.4.4.5.	Σύνοψη Ευρημάτων Τροποποίησης.....	269
5.5.	Λίστα Βιβλιογραφικών Αναφορών 5 ^{ου} Κεφαλαίου	271

6.	ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	273
6.1.	Γενικές Παρατηρήσεις.....	273
6.2.	Σχολιασμός Ευρημάτων υπό το Πρίσμα της Υφιστάμενης Βιβλιογραφίας.....	275
6.2.1.	Στρατηγικές Επιλογές Ελληνικών Επιχειρήσεων.....	275
6.2.2.	Αναδυόμενες Σχέσεις μεταξύ των Εννοιών υπό Διερεύνηση	277
6.2.3.	Διαφορές ανά Κλάδο Δραστηριότητας	280
6.2.3.1.	Στρατηγικές Επιλογές.....	280
6.2.3.2.	Αναδυόμενες Σχέσεις.....	281
6.2.4.	Μέτρηση του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού	285
6.3.	Συνεισφορά στην Επιχειρηματική Πρακτική.....	286
6.4.	Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	287
6.5.	Λίστα Βιβλιογραφικών Αναφορών 6 ^{ου} Κεφαλαίου	289
6.5.1.	Ελληνική	289
6.5.2.	Ξενόγλωσση.....	289
	ΛΙΣΤΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΩΝ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ.....	293
	Ελληνική	293
	Ξενόγλωσση.....	294
	ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	323
	Μορφή Ερωτήσεων του Διαδικτυακού Ερωτηματολογίου της Διατριβής.....	323

ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1: Ανασκόπηση των Κυριότερων Ορισμών της Επιχειρηματικότητας	16
Πίνακας 2: Ανασκόπηση των Κυριότερων Ορισμών του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού	37
Πίνακας 3: Οι Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού	39
Πίνακας 4: Ανασκόπηση των Διαστάσεων του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού	41
Πίνακας 5: Αντιστοίχιση Ερευνητικών Στόχων, Υποθέσεων και Μεθόδων Στατιστικής Ανάλυσης ..	111
Πίνακας 6: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Στρατηγική Διαφοροποίησης»	129
Πίνακας 7: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους»	129
Πίνακας 8: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Στρατηγική Εστίασης»	129
Πίνακας 9: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Οργανωσιακή Δομή».....	130
Πίνακας 10: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Περιβαλλοντική Εχθρότητα»	130
Πίνακας 11: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Περιβαλλοντικός Δυναμισμός».....	130
Πίνακας 12: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία».....	130
Πίνακας 13: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Επιχειρηματικός Προσανατολισμός»	130
Πίνακας 14: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Καινοτομία»	131
Πίνακας 15: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Προνοητικότητα»	131
Πίνακας 16: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Ανάληψη Κινδύνου»	131
Πίνακας 17: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Ανταγωνιστική Επιθετικότητα»	131
Πίνακας 18: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Αυτονομία»	131
Πίνακας 19: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Παρελθοντικές Επιδόσεις»	132
Πίνακας 20: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Τρέχουσες Επιδόσεις»	132
Πίνακας 21: Έλεγχος Αξιοπιστίας Αθροιστικών Κλιμάκων Μέτρησης (Cronbach's α).....	133

Πίνακας 22: Έλεγχος Αξιοπιστίας Αθροιστικών Κλιμάκων Μέτρησης Δύο Στοιχείων (Spearman - Brown).....	134
Πίνακας 23: Προσδιορισμός Πραγματικού Απαιτούμενου Μεγέθους Δείγματος.....	140
Πίνακας 24: Πλήθος Εργαζομένων των Επιχειρήσεων του Δείγματος.....	142
Πίνακας 25: Κλάδος Δραστηριότητας των Επιχειρήσεων του Δείγματος	143
Πίνακας 26: Γεωγραφική Εμβέλεια Δραστηριότητας των Επιχειρήσεων του Δείγματος.....	143
Πίνακας 27: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι για τη Μεταβλητή «Έτη Λειτουργίας» των Επιχειρήσεων του Δείγματος της Διατριβής	144
Πίνακας 28: Εργασιακή Θέση Συμμετεχόντων.....	145
Πίνακας 29: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι για τη Μεταβλητή «Έτη Κατοχής της Θέσης Εργασίας» των Επιχειρήσεων του Δείγματος της Διατριβής	146
Πίνακας 30: Φύλο Συμμετεχόντων.....	146
Πίνακας 31: Ηλικία Συμμετεχόντων	147
Πίνακας 32: Επίπεδο Εκπαίδευσης Συμμετεχόντων	148
Πίνακας 33: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα».....	156
Πίνακας 34: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Περιβαλλοντική Εχθρότητα»	157
Πίνακας 35: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Περιβαλλοντικός Δυναμισμός»	158
Πίνακας 36: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία»	159
Πίνακας 37: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Έτη Λειτουργίας».....	159
Πίνακας 38: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Στρατηγική Διαφοροποίησης»	160
Πίνακας 39: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Στρατηγική Χαμηλού Κόστους»	161
Πίνακας 40: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Στρατηγική Εστίασης»	162
Πίνακας 41: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Υιοθέτηση Οργανικής Δομής»	163
Πίνακας 42: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Στρατηγική Αποστολής» (Εμφαση σε Αύξηση Μεριδίου Αγοράς).....	164
Πίνακας 43: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Παρελθοντικές Επιδόσεις» ..	165
Πίνακας 44: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Επιχειρηματικός Προσανατολισμός».....	166
Πίνακας 45: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Καινοτομία»	166
Πίνακας 46: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Προνοητικότητα»	167
Πίνακας 47: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Ανάλυση Κινδύνου»	168

Πίνακας 48: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Ανταγωνιστική Επιθετικότητα»	169
Πίνακας 49: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Αυτονομία»	170
Πίνακας 50: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Τρέχουσες Επιδόσεις»	171
Πίνακας 51: Έλεγχοι Κανονικότητας Μετρικών Μεταβλητών.....	172
Πίνακας 52: Ανάλυση Συσχέτισης Μεταξύ Περιβαλλοντικών Παραγόντων και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού	175
Πίνακας 53: Ανάλυση Συσχέτισης Μεταξύ Οργανωσιακών Χαρακτηριστικών και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού	177
Πίνακας 54: Ανάλυση Συσχέτισης Μεταξύ Περιβαλλοντικών Παραγόντων και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού για τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις.....	179
Πίνακας 55: Ανάλυση Συσχέτισης Μεταξύ Οργανωσιακών Χαρακτηριστικών και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού για τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις.....	180
Πίνακας 56: Ανάλυση Συσχέτισης Μεταξύ Περιβαλλοντικών Παραγόντων και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις.....	181
Πίνακας 57: Ανάλυση Συσχέτισης Μεταξύ Οργανωσιακών Χαρακτηριστικών και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις.....	183
Πίνακας 58: Ανάλυση Συσχέτισης Μεταξύ Περιβαλλοντικών Παραγόντων και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού για τις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών	184
Πίνακας 59: Ανάλυση Συσχέτισης Μεταξύ Οργανωσιακών Χαρακτηριστικών και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού για τις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών	186
Πίνακας 60: Αποτελέσματα Ελέγχου T-Test.....	187
Πίνακας 61: Σύνοψη Διμεταβλητών Αναλύσεων.....	189
Πίνακας 62: Συσχετίσεις Μεταξύ των Μεταβλητών Ενδιαφέροντος για το Συνολικό Δείγμα.....	193
Πίνακας 63: Γραμμικό Υπόδειγμα Πρόβλεψης των Οικονομικών Επιδόσεων για το Συνολικό Δείγμα	194
Πίνακας 64: Συσχετίσεις Μεταξύ των Πέντε Διαστάσεων του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού και των Οικονομικών Επιδόσεων	195
Πίνακας 65: Γραμμικό Υπόδειγμα Πρόβλεψης των Οικονομικών Επιδόσεων από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό	196
Πίνακας 66: Συσχετίσεις Μεταξύ των Μεταβλητών Ενδιαφέροντος για τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις	197
Πίνακας 67: Γραμμικό Υπόδειγμα Πρόβλεψης των Οικονομικών Επιδόσεων για τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις	197
Πίνακας 68: Συσχετίσεις Μεταξύ των Πέντε Διαστάσεων του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού και των Οικονομικών Επιδόσεων	199
Πίνακας 69: Γραμμικό Υπόδειγμα Πρόβλεψης των Οικονομικών Επιδόσεων από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό.....	199
Πίνακας 70: Συσχετίσεις Μεταξύ των Μεταβλητών Ενδιαφέροντος για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις	200

Πίνακας 71: Γραμμικό Υπόδειγμα Πρόβλεψης των Οικονομικών Επιδόσεων για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις	201
Πίνακας 72: Συσχετίσεις Μεταξύ των Πέντε Διαστάσεων του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού και των Οικονομικών Επιδόσεων	202
Πίνακας 73: Γραμμικό Υπόδειγμα Πρόβλεψης των Οικονομικών Επιδόσεων από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό	203
Πίνακας 74: Συσχετίσεις Μεταξύ των Μεταβλητών Ενδιαφέροντος για τις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών.....	204
Πίνακας 75: Γραμμικό Υπόδειγμα Πρόβλεψης των Οικονομικών Επιδόσεων για τις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών	204
Πίνακας 76: Συσχετίσεις Μεταξύ των Πέντε Διαστάσεων του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού και των Οικονομικών Επιδόσεων	206
Πίνακας 77: Γραμμικό Υπόδειγμα Πρόβλεψης των Οικονομικών Επιδόσεων από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό	206
Πίνακας 78: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Διαφοροποίησης στις Οικονομικές Επιδόσεις	213
Πίνακας 79: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Διαφοροποίησης στις Οικονομικές Επιδόσεις	213
Πίνακας 80: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους στις Οικονομικές Επιδόσεις	216
Πίνακας 81: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους στις Οικονομικές Επιδόσεις	216
Πίνακας 82: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Εστίασης στις Οικονομικές Επιδόσεις	219
Πίνακας 83: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Εστίασης στις Οικονομικές Επιδόσεις	219
Πίνακας 84: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Περιβαλλοντικής Γενναιοδωρίας στις Οικονομικές Επιδόσεις	222
Πίνακας 85: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Περιβαλλοντικής Γενναιοδωρίας στις Οικονομικές Επιδόσεις	222
Πίνακας 86: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων των Παρελθοντικών στις Τρέχουσες Οικονομικές Επιδόσεις	225
Πίνακας 87: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων των Παρελθοντικών στις Τρέχουσες Οικονομικές Επιδόσεις	225
Πίνακας 88: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας στις Τρέχουσες Οικονομικές Επιδόσεις	228
Πίνακας 89: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας στις Τρέχουσες Οικονομικές Επιδόσεις	228

Πίνακας 90: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Διαφοροποίησης στις Οικονομικές Επιδόσεις.....	233
Πίνακας 91: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Διαφοροποίησης στις Οικονομικές Επιδόσεις.....	234
Πίνακας 92: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Εστίασης στις Οικονομικές Επιδόσεις	239
Πίνακας 93: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Εστίασης στις Οικονομικές Επιδόσεις.....	240
Πίνακας 94: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Διαφοροποίησης στις Οικονομικές Επιδόσεις.....	245
Πίνακας 95: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Διαφοροποίησης στις Οικονομικές Επιδόσεις.....	246
Πίνακας 96: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας στις Οικονομικές Επιδόσεις.....	249
Πίνακας 97: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας στις Οικονομικές Επιδόσεις.....	249
Πίνακας 98: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Περιβαλλοντικής Εχθρότητας στις Οικονομικές Επιδόσεις.....	252
Πίνακας 99: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Περιβαλλοντικής Εχθρότητας στις Οικονομικές Επιδόσεις.....	252
Πίνακας 100: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων των Παρελθοντικών στις Τρέχουσες Οικονομικές Επιδόσεις.....	255
Πίνακας 101: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων των Παρελθοντικών στις Τρέχουσες Οικονομικές Επιδόσεις.....	255
Πίνακας 102: Τροποποιητική Επίδραση του Περιβαλλοντικού Δυναμισμού.....	262
Πίνακας 103: Υπό-όρους Τροποποιητικές Επιδράσεις για Τιμές του Περιβαλλοντικού Δυναμισμού	262
Πίνακας 104: Τροποποιητική Επίδραση της Στρατηγικής Αποστολής.....	264
Πίνακας 105: Υπό-όρους Τροποποιητικές Επιδράσεις για Τιμές της Στρατηγικής Αποστολής.....	264
Πίνακας 106: Τροποποιητική Επίδραση της Οργανωσιακής Δομής.....	265
Πίνακας 107: Υπό-όρους Τροποποιητικές Επιδράσεις για Τιμές της Οργανωσιακής Δομής.....	265
Πίνακας 108: Τροποποιητική Επίδραση της Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας.....	267
Πίνακας 109: Υπό-όρους Τροποποιητικές Επιδράσεις για Τιμές της Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας	267
Πίνακας 110: Τροποποιητική Επίδραση της Στρατηγικής Αποστολής.....	268
Πίνακας 111: Υπό-όρους Τροποποιητικές Επιδράσεις για Τιμές της Στρατηγικής Αποστολής.....	268
Πίνακας 112: Συνολική Θεώρηση Ελέγχων Υποθέσεων.....	274

ΛΙΣΤΑ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ

Διάγραμμα 1: Δομή της Διατριβής.....	5
Διάγραμμα 2: Εννοιολογικό Υπόδειγμα Διερεύνησης των Προσδιοριστικών Παραγόντων και των Οικονομικών Επιπτώσεων του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού.....	97
Διάγραμμα 3: Πλήθος Εργαζομένων των Επιχειρήσεων του Δείγματος.....	142
Διάγραμμα 4: Κλάδος Δραστηριότητας των Επιχειρήσεων του Δείγματος.....	143
Διάγραμμα 5: Γεωγραφική Εμβέλεια Δραστηριότητας των Επιχειρήσεων του Δείγματος.....	144
Διάγραμμα 6: Εργασιακή Θέση Συμμετεχόντων.....	145
Διάγραμμα 7: Φύλο Συμμετεχόντων.....	147
Διάγραμμα 8: Ηλικία Συμμετεχόντων.....	148
Διάγραμμα 9: Επίπεδο Εκπαίδευσης Συμμετεχόντων.....	148
Διάγραμμα 10: Ιστόγραμμα Κατανομής Καταλοίπων (N = 384).....	195
Διάγραμμα 11: Ιστόγραμμα Κατανομής Καταλοίπων (N = 384).....	196
Διάγραμμα 12: Ιστόγραμμα Κατανομής Καταλοίπων (N = 110).....	198
Διάγραμμα 13: Ιστόγραμμα Κατανομής Καταλοίπων (N = 110).....	200
Διάγραμμα 14: Ιστόγραμμα Κατανομής Καταλοίπων (N = 144).....	202
Διάγραμμα 15: Ιστόγραμμα Κατανομής Καταλοίπων (N = 144).....	203
Διάγραμμα 16: Ιστόγραμμα Κατανομής Καταλοίπων (N = 130).....	205
Διάγραμμα 17: Ιστόγραμμα Κατανομής Καταλοίπων (N = 130).....	207
Διάγραμμα 18: Υπόδειγμα Σχέσης Μεταβλητών με Μεσολάβηση.....	209
Διάγραμμα 19: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Διαφοροποίησης και Οικονομικών Επιδόσεων.....	212
Διάγραμμα 20: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Διαφοροποίησης και Οικονομικών Επιδόσεων.....	214
Διάγραμμα 21: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους και Οικονομικών Επιδόσεων.....	215
Διάγραμμα 22: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους και Οικονομικών Επιδόσεων.....	217
Διάγραμμα 23: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Εστίασης και Οικονομικών Επιδόσεων.....	218
Διάγραμμα 24: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Εστίασης και Οικονομικών Επιδόσεων.....	220
Διάγραμμα 25: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Γενναιοδωρίας και Οικονομικών Επιδόσεων.....	221
Διάγραμμα 26: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Γενναιοδωρίας και Οικονομικών Επιδόσεων.....	223

Διάγραμμα 27: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Παρελθοντικών και Τρεχουσών Οικονομικών Επιδόσεων.....	224
Διάγραμμα 28: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Παρελθοντικών και Τρεχουσών Οικονομικών Επιδόσεων ...	226
Διάγραμμα 29: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας και Τρεχουσών Οικονομικών Επιδόσεων.....	227
Διάγραμμα 30: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας και Οικονομικών Επιδόσεων	229
Διάγραμμα 31: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από Τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Πέντε Παραγόντων και των Οικονομικών Επιδόσεων	231
Διάγραμμα 32: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Γενναιοδωρίας και Οικονομικών Επιδόσεων.....	233
Διάγραμμα 33: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Γενναιοδωρίας και Οικονομικών Επιδόσεων	235
Διάγραμμα 34: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Διαφοροποίησης και Οικονομικών Επιδόσεων	237
Διάγραμμα 35: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους και Οικονομικών Επιδόσεων.....	238
Διάγραμμα 36: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Εστίασης και Οικονομικών Επιδόσεων	239
Διάγραμμα 37: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Εστίασης και Οικονομικών Επιδόσεων.....	241
Διάγραμμα 38: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Τριών Παραγόντων και των Οικονομικών Επιδόσεων.....	243
Διάγραμμα 39: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Διαφοροποίησης και Οικονομικών Επιδόσεων	245
Διάγραμμα 40: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Διαφοροποίησης και Οικονομικών Επιδόσεων	247
Διάγραμμα 41: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας και Οικονομικών Επιδόσεων	248
Διάγραμμα 42: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας και Οικονομικών Επιδόσεων	250
Διάγραμμα 43: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Εχθρότητας και Οικονομικών Επιδόσεων.....	251
Διάγραμμα 44: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Εχθρότητας και Οικονομικών Επιδόσεων	253

Διάγραμμα 45: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Παρελθοντικών και Τρεχουσών Οικονομικών Επιδόσεων.....	254
Διάγραμμα 46: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Παρελθοντικών και Τρεχουσών Οικονομικών Επιδόσεων ...	256
Διάγραμμα 47: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από Τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Τεσσάρων Παραγόντων και των Οικονομικών Επιδόσεων.....	258
Διάγραμμα 48: Εννοιολογικό Διάγραμμα Σχέσης με Απλή Τροποποίηση	260
Διάγραμμα 49: Απλή Τροποποίηση της Σχέσης μεταξύ του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού και των Τρεχουσών Οικονομικών Επιδόσεων.....	261
Διάγραμμα 50: Ανάλυση Απλών Κλίσεων για Τιμές του Περιβαλλοντικού Δυναμισμού.....	263
Διάγραμμα 51: Ανάλυση Απλών Κλίσεων για Τιμές της Στρατηγικής Αποστολής.....	264
Διάγραμμα 52: Ανάλυση Απλών Κλίσεων για Τιμές της Οργανωσιακής Δομής.....	266
Διάγραμμα 53: Ανάλυση Απλών Κλίσεων για Τιμές της Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας.....	267
Διάγραμμα 54: Ανάλυση Απλών Κλίσεων για Τιμές της Στρατηγικής Αποστολής.....	269
Διάγραμμα 55: Απεικόνιση Σημαντικότερων Σχέσεων για το Συνολικό Δείγμα.....	278
Διάγραμμα 56: Απεικόνιση των Σημαντικότερων Σχέσεων για τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις	282
Διάγραμμα 57: Απεικόνιση των Σημαντικότερων Σχέσεων για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις	283
Διάγραμμα 58: Απεικόνιση των Σημαντικότερων Σχέσεων για τις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών	284

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1. Αντικείμενο της Διατριβής

Η παρούσα διατριβή αφορά στο ερευνητικό πεδίο της επιχειρηματικότητας, όπως αυτή εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο του στρατηγικού μάνατζμεντ. Με έμφαση στη σύγχρονη επιχειρηματική πραγματικότητα του ελλαδικού χώρου, η εργασία διερευνά σε βάθος την έννοια του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των επιμέρους διαστάσεών του. Λαμβάνοντας υπόψη τις υφιστάμενες αλληλεπιδράσεις μεταξύ περιβαλλοντικών συνθηκών, εταιρικών παραγόντων και επιχειρηματικού προσανατολισμού, επιδιώκεται ο προσδιορισμός της έντασης και του είδους των επιτελούμενων επιδράσεων στις οικονομικές επιδόσεις των οργανισμών. Ειδικότερα, κεντρικό σημείο εστίασης της παρούσας διατριβής αποτελεί η ανάδειξη των σχέσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού με τους οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, καθώς και η κατανόηση του ρόλου που επιτελεί ο επιχειρηματικός προσανατολισμός σε όρους οικονομικών επιπτώσεων.

Ως αντικείμενο, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός αποτελεί μια σημαντική έκφανση της στρατηγικής στάσης των επιχειρηματικών οργανισμών και η καλλιέργειά του αποδίδεται σε ένα εκτεταμένο εύρος εγγενών και εξωγενών παραγόντων για την επιχείρηση. Ωστόσο, μια κρίσιμη πτυχή της βαρύτητας του εν λόγω αντικειμένου, έγκειται στο γεγονός ότι οι ευεργετικές επιπτώσεις του, ενδέχεται να υπερβαίνουν τα εταιρικά όρια και να διαχέονται ποικιλοτρόπως στο ευρύτερο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον. Κατά συνέπεια, το ερευνητικό ενδιαφέρον της παρούσας διατριβής εκπορεύεται από τη σπουδαιότητα του επιχειρηματικού προσανατολισμού για την οργανωσιακή επιτυχία και την ευημερία του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

1.2. Επιδιωκόμενη Συμβολή

Η συμβολή της παρούσας διατριβής αφορά τόσο σε θεωρητικές όσο και σε εμπειρικές – ερευνητικές πτυχές της. Βασική επιδίωξη είναι η επίτευξη ουσιώδους συνεισφοράς ως προς την ολιστική θεώρηση καθιερωμένων και καινοτομικών παραγόντων του οργανωσιακού πλαισίου, τη διερεύνηση του επιχειρηματικού προσανατολισμού υπό το πρίσμα της ελληνικής ύφεσης και τον τρόπο εξέτασης των υφιστάμενων σχέσεων. Αρχικά και όσον αφορά στις θεωρητικές πτυχές της, η παρούσα

έρευνα επιδιώκει την ανάδειξη ενός ολιστικού εννοιολογικού υποδείγματος διερεύνησης των αλληλεπιδράσεων μεταξύ επιχειρηματικού περιβάλλοντος, εταιρικών χαρακτηριστικών, επιχειρηματικού προσανατολισμού και οικονομικών επιδόσεων, με βάση την υφιστάμενη βιβλιογραφία στο αντικείμενο. Περαιτέρω και όσον αφορά στις ερευνητικές πτυχές της, η παρούσα έρευνα αποσκοπεί την επίτευξη πρωτότυπης συμβολής εστιάζοντας στην εξέταση:

- Καθιερωμένων παραγόντων στη σχετική βιβλιογραφία του επιχειρηματικού προσανατολισμού, σε συνδυασμό με παράγοντες οι οποίοι δεν έχουν διερευνηθεί σε ικανοποιητικό βάθος. Ειδικότερα, το ερευνητικό υπόδειγμα εμπεριέχει τον πρωτότυπο παράγοντα επιρροής της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης, όπως αυτή δύναται να εκφραστεί δια μέσου της διαφοροποίησης, της ηγεσίας κόστους και της εστίασης. Αν και η στρατηγική προσέγγιση έχει συμπεριληφθεί σε περιορισμένο πλήθος παρελθοντικών μελετών, δεν έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στο ρόλο της γενικής στρατηγικής στην ανάπτυξη επιχειρηματικού προσανατολισμού ή στη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού – οικονομικών επιδόσεων.
- Των υφιστάμενων μεθοδολογιών για τη μέτρηση του επιχειρηματικού προσανατολισμού και στην ανάδειξη των πλεονεκτημάτων – μειονεκτημάτων που τις χαρακτηρίζουν.
- Ενός εύρους μεταβλητών ως παράγοντες τροποποίησης της σχέσης επιχειρηματικού προσανατολισμού – οικονομικών επιδόσεων, πέρα από την καθιερωμένη λογική αλληλουχία επιδράσεων των περιβαλλοντικών και εταιρικών προσδιοριστικών παραγόντων στον επιχειρηματικό προσανατολισμό και του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις (μεσολαβητικός ρόλος επιχειρηματικού προσανατολισμού). Όπως επισημαίνουν οι Rauch κ.α. (2009), η υφιστάμενη έρευνα στις τροποποιητικές επιδράσεις διάφορων προσδιοριστικών παραγόντων είναι ανεπαρκής και παρέχει εξαιρετικές προοπτικές για μελλοντικές εργασίες στο εν λόγω ερευνητικό πεδίο.
- Των προαναφερόμενων αλληλεπιδράσεων μεταξύ των επιλεγμένων εννοιών, στο πλαίσιο της μοναδικής σε σφοδρότητα και διάρκεια Ελληνικής ύφεσης, η οποία εκτιμάται ότι δύναται να παράγει πρωτότυπα ευρήματα. Πέρα από το γεγονός ότι δεν έχουν διενεργηθεί παρόμοιες μελέτες στο ελλαδικό συγκείμενο,

αρκετοί ερευνητές έχουν αναδείξει τη σπουδαιότητα εμπειρικής διερεύνησης των συνθηκών υπό των οποίων η επιχειρηματικότητα επιφέρει θετικές επιδράσεις στις εταιρικές επιδόσεις (Rauch κ.α., 2009).

1.3. Ερευνητικές Μέθοδοι

Η παρούσα εργασία εφαρμόζει τη μέθοδο δημοσκόπησης (survey) με χρήση διαδικτυακού ερωτηματολογίου (web/online questionnaire), επιδιώκοντας την αποτύπωση των εκτιμήσεων των στελεχών που απασχολούνται ή διευθύνουν επιχειρήσεις με υψηλό κύκλο εργασιών, για το αντικείμενο υπό εξέταση. Ειδικότερα, οι στατιστικές αναλύσεις διενεργήθηκαν σε ένα δείγμα 384 επιχειρήσεων, το οποίο αντλήθηκε με εφαρμογή συστηματικής τυχαίας δειγματοληψίας (systematic random sampling). Η επιλογή των επιμέρους μεταβλητών και σύνθετων κλιμάκων μέτρησης του ερευνητικού εργαλείου βασίστηκε σε προηγούμενες και ευρέως διαδεδομένες εργασίες στο ερευνητικό πεδίο της επιχειρηματικότητας. Περαιτέρω, η αξιολόγηση αξιοπιστίας και εγκυρότητας που διενεργήθηκε με εφαρμογή καθιερωμένων μεθόδων, κατέδειξε ότι οι υιοθετούμενες μετρήσεις μετρούν ικανοποιητικά τις έννοιες και τις θεωρητικές κατασκευές ενδιαφέροντος.

1.4. Σκοπός και Στόχοι της Διατριβής

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η ολιστική διερεύνηση της κατεύθυνσης και της έντασης των αλληλεπιδράσεων μεταξύ επιχειρηματικού προσανατολισμού, περιβαλλοντικών συνθηκών, οργανωσιακών χαρακτηριστικών και οικονομικών επιδόσεων. Το σκεπτικό της διατριβής εκπορεύεται τόσο από την πρακτική σημασία της επιχειρηματικότητας στο σύγχρονο περιβάλλον της αβεβαιότητας και της αλλαγής όσο και από τα υφιστάμενα βιβλιογραφικά κενά. Οι επιμέρους ερευνητικοί στόχοι διαμορφώνονται ως ακολούθως:

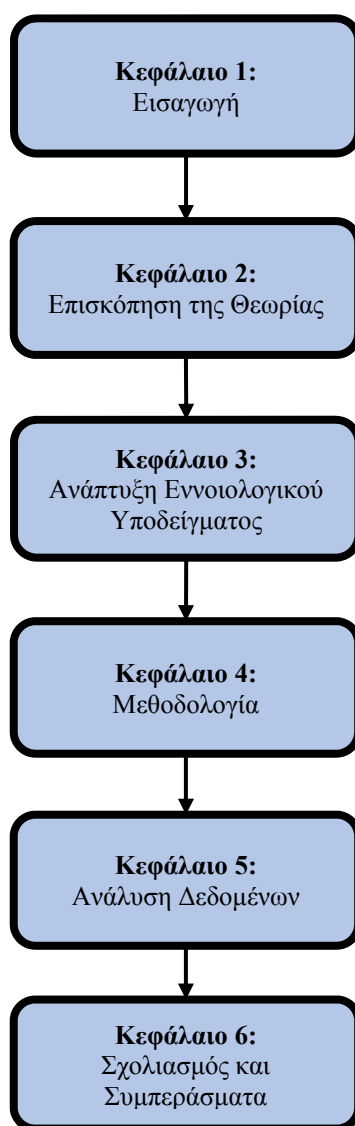
- ΕΣ1: Διερεύνηση των στρατηγικών επιλογών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, σε συνθήκες οικονομικής κρίσης.

- ΕΣ₂: Εξέταση της κατεύθυνσης και της έντασης των σχέσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά και τις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις.
- ΕΣ₃: Διερεύνηση του μεσολαβητικού ρόλου του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις σχέσεις μεταξύ περιβαλλοντικών παραγόντων και οικονομικών επιδόσεων, καθώς και οργανωσιακών χαρακτηριστικών και οικονομικών επιδόσεων.
- ΕΣ₄: Διερεύνηση των τροποποιητικών επιδράσεων των περιβαλλοντικών παραγόντων και οργανωσιακών χαρακτηριστικών στη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των εταιρικών επιδόσεων.
- ΕΣ₅: Ανάδειξη των διαφορών στις παρατηρούμενες αναλύσεις ανά κλάδο δραστηριότητας.
- ΕΣ₆: Παροχή εμπειρικής υποστήριξης για την ανάδειξη της καταλληλότερης μεθοδολογικής προσέγγισης μέτρησης του επιχειρηματικού προσανατολισμού (ως μονοδιάστατη ή πολυδιάστατη εννοιολογική κατασκευή).

1.5. Δομική Διάρθρωση

Το κυρίως κείμενο της διατριβής οργανώνεται σε έξι Κεφάλαια (εξαιρούνται οι ενότητες της βιβλιογραφίας και των παραρτημάτων), η ακολουθία των οποίων απεικονίζεται στο Διάγραμμα 1. Στο εισαγωγικό Κεφάλαιο, διενεργείται μια συνοπτική παρουσίαση του αντικειμένου, της επιδιωκόμενης συμβολής, των ερευνητικών μεθόδων, του σκοπού και της δομής της παρούσας εργασίας. Το δεύτερο Κεφάλαιο, αναπτύσσει το βιβλιογραφικό υπόβαθρο του θέματος, με έμφαση στις έννοιες της επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματία, στη θεωρητική κατασκευή του επιχειρηματικού προσανατολισμού, στις συνθήκες του περιβάλλοντος των επιχειρήσεων και στα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που αφορούν στη διατριβή. Στο τρίτο Κεφάλαιο, επιχειρείται ο κριτικός συνδυασμός του στοιχείων που αφορούν στο ερευνητικό πεδίο του παρόντος πονήματος με απώτερο σκοπό την παραγωγή ενός ολιστικού εννοιολογικού υποδείγματος και ερευνητικών υποθέσεων. Το τέταρτο Κεφάλαιο αφορά στην παρουσίαση των μεθοδολογικών πτυχών της εργασίας και ειδικότερα στην παράθεση της ερευνητικής φιλοσοφίας, στη διατύπωση και σύνδεση των ερευνητικών στόχων με τις υποθέσεις, στην εξέταση των υιοθετούμενων

μετρήσεων (θεωρητική ανάπτυξη, αξιοπιστία και εγκυρότητα), καθώς και στην παράθεση της δειγματοληπτικής μεθόδου που εφαρμόστηκε. Στο πέμπτο Κεφάλαιο παρατίθενται η μονομεταβλητή, διμεταβλητή και πολυμεταβλητή ανάλυση δεδομένων, ενώ ταυτόχρονα εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο υποστηρίζονται ή απορρίπτονται οι ερευνητικές υποθέσεις. Τέλος, στο έκτο Κεφάλαιο της διατριβής αναπτύσσονται ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων ανά ερευνητικό στόχο της διατριβής, υπό το πρίσμα της υφιστάμενης θεωρίας στο αντικείμενο, οι περιορισμοί της εργασίας και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.



Διάγραμμα 1: Δομή της Διατριβής

1.6. Λίστα Βιβλιογραφικών Αναφορών 1^{ου} Κεφαλαίου

Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.

2. ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΤΗΣ ΘΕΩΡΙΑΣ

2.1. Επιχειρηματικότητα

2.1.1. Εισαγωγή

Η πρώτη υποενότητα της βιβλιογραφικής ανασκόπησης εστιάζει στην έννοια της επιχειρηματικότητας, η οποία αποτελεί μια κεντρική ιδέα της παρούσας διατριβής. Μέσα από μια εκτεταμένη βιβλιογραφική ανασκόπηση, επιδιώκεται η σκιαγράφηση του ορισμού της επιχειρηματικότητας, καθώς και η αποσαφήνιση των οφελών και της σπουδαιότητάς της τόσο στους επιχειρηματικούς οργανισμούς όσο και στο ευρύτερο κοινωνικό σύνολο. Αποτελεί κοινή παραδοχή ότι η επιχειρηματική δραστηριότητα έχει εξαιρετική σημασία για την ανάπτυξη και την ευημερία μιας εθνικής οικονομίας. Ωστόσο, τα πιθανά οφέλη υπερβαίνουν τους οικονομικούς δείκτες και αντανακλώνται στα επίπεδα ευημερίας του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου. Η επιχειρηματικότητα αποτελεί μια έννοια γνώριμη αλλά ταυτόχρονα αρκετά ρευστή και δύσκολο να οριοθετηθεί, καθώς υφίσταται πληθώρα εναλλακτικών προσεγγίσεων στο υφιστάμενο θεωρητικό πλαίσιο. Σε κάθε περίπτωση, το ενδιαφέρον σχετικά με την επιχειρηματικότητα βαίνει αυξανόμενο εξαιτίας ποικίλων και ενδεχομένως σύνθετων παραμέτρων.

Μία από αυτές τις παραμέτρους αποτελεί η ρευστότητα του παγκόσμιου οικονομικού περιβάλλοντος. Το παγκόσμιο οικονομικό περιβάλλον είναι ιδιαίτερα ευμετάβλητο, γεγονός το οποίο – πέρα από τους προφανείς κινδύνους – σηματοδοτεί την ανάδυση σημαντικών ευκαιριών προς εκμετάλλευση. Τα τελευταία χρόνια, η παγκόσμια οικονομία χαρακτηρίζεται από την αυξανόμενη σπουδαιότητα αναπτυσσόμενων χωρών (π.χ. Κίνα, Ινδία και Βραζιλία) με αποτέλεσμα να τίθεται υπό αμφισβήτηση η οικονομική πρωτοκαθεδρία των παραδοσιακών («δυτικών») οικονομικών δυνάμεων. Παράλληλα, επιβαρυνμένες περιπτώσεις, όπως η Ελλάδα, βιώνουν αυξανόμενες οικονομικές πιέσεις. Ένα άλλος άξονας αλλαγής αφορά στην ευρείας κλίμακας ανάπτυξη οικονομικών τομέων οι οποίοι χαρακτηρίζονται από ροπή προς την καινοτομία και την ανάληψη κινδύνου, τις εναλλακτικές προσεγγίσεις ως προς τη χρηματοδότηση και την επένδυση στην οικονομία της γνώσης (σε αντιδιαστολή με την έμφαση στη συσσώρευση κεφαλαίου). Τα προαναφερόμενα χαρακτηριστικά βρίσκονται στο επίκεντρο των περισσότερων θεωρητικών προσεγγίσεων της επιχειρηματικότητας. Τέλος, στις ακόλουθες υποενότητες

παρουσιάζεται η έννοια του «επιχειρηματία», μέσα από πληθώρα μελετών που έχουν πραγματοποιηθεί με στόχο να θεμελιώσουν την σχέση που υφίσταται μεταξύ επιχειρηματικότητας και επιχειρηματία. Επιπλέον, επιδιώκεται η περιγραφή του όρου του επιχειρηματία, καθώς και τα βασικά χαρακτηριστικά που του αποδίδονται.

Στην σημερινή εποχή των καταγιστικών τεχνολογικών εξελίξεων και της αλματώδους παγκοσμιοποίησης των αγορών, γίνεται κοινώς αποδεκτό πως έχει μεταβληθεί εις ολόκληρον η υπόσταση των επιχειρήσεων και η δυνατότητα επιβίωσής τους μέσα σε ένα αυξανόμενο ανταγωνιστικό παγκόσμιο περιβάλλον. Πολλοί μελετητές στην διεθνή βιβλιογραφία αναφέρουν πως η επιχειρηματικότητα αποτελεί τον πυλώνα επιβίωσης, άνθισης και οικονομικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων (Baumol, 1990· 2002· Hayek, 1948) απέναντι στη ραγδαία παγκοσμιοποίηση των αγορών, στην αυξανόμενη τεχνολογική πολυπλοκότητα και στη μεταβλητότητα του περιβάλλοντος. Ως έννοια, η επιχειρηματικότητα λογίζεται ως απόλυτα συνδεδεμένη με την ευημερία, την δημιουργία νέων επιχειρήσεων και θέσεων εργασίας και την οικονομική ανάπτυξη (Acs, 2006· Acs κ.α., 2004· Audretsch & Keilbach, 2004· Carree & Thurik, 2003· van Praag & Versloot, 2007). Είναι σαφές ότι το πεδίο της επιχειρηματικότητας, ως αντικείμενο μελέτης, έχει καταγράψει εξαιρετικά έντονη ακαδημαϊκή δραστηριότητα κατά τις τελευταίες δεκαετίες, με κατά τεκμήριο βασικό σημείο καμπής τις μελέτες του Αυστριακού οικονομολόγου και πολιτικού επιστήμων Joseph Alois Schumpeter στην τρίτη δεκαετία του περασμένου αιώνα με το πρωτοποριακό έργο του «Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung» (1911), που αργότερα μεταφράστηκε και εκδόθηκε με τον τίτλο «The Theory of Economic Development» (1934). Το ενδιαφέρον και η έντονη δραστηριότητα που καταγράφεται συνδέεται με το γεγονός ότι έχει γίνει αντιληπτό, σε ακαδημαϊκούς, πολιτικούς, οικονομολόγους, καθώς και στο ευρύ κοινό, ότι η επιχειρηματικότητα αποτελεί βασική προϋπόθεση για την εξασφάλιση οικονομικής και κοινωνικής ανάπτυξης και, τελικά, ευμάρειας. Υπό το πρίσμα αυτό, η επιχειρηματικότητα έχει αποκτήσει ακόμη πιο βαρύνουσα σημασία, και αποτελεί ένα πεδίο μεγάλης έμφασης σε επίπεδο ακαδημαϊκής μελέτης αλλά και κεντρικού πολιτικού σχεδιασμού από Εθνικές κυβερνήσεις και υπερεθνικούς οργανισμούς όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση.

Θα πρέπει να σημειωθεί όμως ότι παρά την εκτεταμένη ενασχόληση με το αντικείμενο της επιχειρηματικότητας και του μεγάλου όγκου των μελετών που έχουν συγγραφεί, ο βαθμός συμφωνίας των μελετητών στο αντικείμενο παραμένει

περιορισμένος. Ορισμένες εργασίες είναι εξειδικευμένες σε υπό πεδία ή πτυχές της επιχειρηματικότητας, όπως για παράδειγμα η επιχειρηματικότητα συγκεκριμένων εθνικών οικονομιών ή ομάδων, η επιχειρηματικότητα στο πλαίσιο συγκεκριμένων οικονομικών κλάδων, η γυναικεία επιχειρηματικότητα, η επιχειρηματικότητα στο πλαίσιο εταιρικών συστάδων (clusters), η επιχειρηματικότητα ως αποτέλεσμα οικονομικών συνεργειών και η επιχειρηματικότητα ως αποτέλεσμα στοιχείων προσωπικότητας του επιχειρηματία (personality traits).

Οι σύγχρονες έρευνες επικεντρώνονται σε πιο εξειδικευμένες οπτικές, κατά τις οποίες τα υψηλά επίπεδα επιχειρηματικότητας είναι αυτά που έχουν σπουδαιότητα για την οικονομική ανάπτυξη (Delmar & Wennberg, 2010). Επειδή πολλοί μελετητές επιλέγουν να εξειδικεύσουν τις ερευνητικές τους προσπάθειες παρά να αναπτύξουν ολιστικές προσεγγίσεις, εκτιμάται ότι ακόμη, δεν έχει καταστεί εφικτή μια κεντρική θεώρηση του φαινομένου της επιχειρηματικότητας (Watson, 2001).

2.1.2. Εννοιολογική Προσέγγιση και Ορισμός

Με κομβικό σημείο τη δεκαετία του 1930, στο ερευνητικό πεδίο της επιχειρηματικότητας παρουσιάζεται εξαιρετικά έντονη ακαδημαϊκή δραστηριότητα. Σε γενικές γραμμές, η έννοια της επιχειρηματικότητας έχει συνδεθεί στην υφιστάμενη βιβλιογραφία με καινοτομικές προσεγγίσεις, οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους, καθώς και με τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων στο πλαίσιο της προσπάθειας δημιουργίας και διάθεσης διάφορων αγαθών. Η επιχειρηματική δραστηριότητα δύναται να απορρέει από τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων ή την τροποποίηση της λειτουργίας υφισταμένων επιχειρήσεων, με απώτερο σκοπό την αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση ευκαιριών της αγοράς.

Η επιχειρηματικότητα επιδέχεται πολλών ορισμών και προσεγγίσεων και χαρακτηρίζεται ως μία πολυδιάστατη, σύνθετη και αόριστη έννοια (Baumol, 1968· Peneder, 2006). Αποτελεί αντικείμενο αυξανόμενου θεωρητικού, ερευνητικού και πολιτικού ενδιαφέροντος, καθώς θεωρείται ότι συμβάλει στην οικονομική μεγέθυνση και ανάπτυξη (Baumol, 1990· 2002· Hayek, 1948), στη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, (Gartner, 1988), στην ανάπτυξη της καινοτομίας σε ήδη υφιστάμενες επιχειρήσεις (Schumpeter, 1934), στη διαμόρφωση ή στην ανάπτυξη της εθνικής ταυτότητας (Bolton, 1971), στην ανταγωνιστικότητα και στην απασχόληση (Birch, 1987· Fölster,

2000· Storey, 1994).

Ένα σημαντικό πρόβλημα για τη δημιουργία ενός ενιαίου εννοιολογικού πλαισίου για την επιχειρηματικότητα έγκειται στον ορισμό της (Shane & Venkataraman, 2000), καθώς δεν είναι κοινώς αποδεκτός και ενιαίος (Carlock, 1994· Eckhardt and Shane, 2003· Grant & Perren, 2002· Hornaday, 1992· Ucbasaran, Westhead & Wright, 2001· Watson, 2001· Williams, Round, & Rodgers, 2010). Η απόδοση ενός ενιαίου ορισμού καθίσταται δυσχερής, δεδομένης της πολυπλοκότητας του πεδίου (Gartner, 1988· Wortman, 1987) και της ανεπαρκούς θεωρητικής τεκμηρίωσης (Fiet, 2000). Ο Wortman (1992) αναφέρει πως οι περισσότεροι ερευνητές τείνουν να αγνοούν μελέτες που διεξάγονται για την επιχειρηματικότητα σε άλλα (συγγενή) ερευνητικά πεδία, με αποτέλεσμα να μην σημειώνεται σημαντική πρόοδος στη σύνθεση και σύγκλιση του θεωρητικού πλαισίου.

Από το 18^ο αιώνα έως σήμερα, η επιχειρηματικότητα έχει αποτελέσει το αντικείμενο ενδιαφέροντος πολυάριθμων ερευνητών στη διεθνή βιβλιογραφία, με απώτερο σκοπό τη δημιουργία ενός κατάλληλου θεωρητικού πλαισίου. Η επιχειρηματικότητα αποδίδεται στην αγγλική και στη γαλλική γλώσσα με τις λέξεις «entrepreneurship» και «entrepreneuriat» αντίστοιχα, οι οποίες πηγάζουν από το λατινικό ρήμα «in prehendo-endi-ensum», που σημαίνει «βλέπω», «ανακαλύπτω» και «συλλαμβάνω». Στα αρχαία Ελληνικά, η λέξη «επιχειρώ» σήμαινε «θέτω τα χέρια μου πάνω σε κάτι», ενώ μεταφορικά σήμαινε «αντιμετωπίζω» και «διαχειρίζομαι». Στην εγκυκλοπαίδεια του 18^{ου} αιώνα του Ντιντερό, η λέξη «entreprendre» σήμαινε ανάληψη μιας ευημερούσας οικονομικής προσπάθειας, μίας διαπραγμάτευσης, μίας υπόθεσης, ενός έργου ενώ η λέξη «entrepreneur» υποδήλωνε τον εργολάβο, δηλαδή το άτομο που αναλαμβάνει ένα έργο. Σήμερα στο λήμμα «επιχειρώ» δίνεται ο ορισμός του προσπαθώ, αποζητώ, στοχεύω σε κάτι, καταπιάνομαι, επιδιώκω, πασχίζω, καταβάλλω προσπάθεια, αγωνίζομαι, διαχειρίζομαι κατά συστηματικό τρόπο την ολοκλήρωση ενός σχεδίου ή την ενσωμάτωση ενός στόχου, δρω ώστε να επιτύχω οτιδήποτε έχω θέσει ως στόχο (Μπαμπινιώτης, 2006). Επιπρόσθετα, το λήμμα «επιχειρηματικότητα» σημαίνει το σύνολο των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων που σχετίζονται με τη δημιουργία νέων επιχειρήσεων, την εισαγωγή νέων προϊόντων και τεχνολογιών και την αναζήτηση επιχειρηματικών ευκαιριών (Μπαμπινιώτης, 2006).

Η επιχειρηματικότητα ως όρος, αποδίδεται στο Γάλλο οικονομολόγο Richard Cantillon (Lumkin & Dess, 1996), ο οποίος το 1734 θεώρησε τον επιχειρηματία ως το

άτομο το οποίο ασκεί επιχειρηματική κρίση σε συνθήκες αβεβαιότητας και προσπαθεί να επωφεληθεί από τη διαφορά τιμών που προκύπτει μεταξύ αγοράς και πώλησης των αγαθών με αβεβαιότητα (Hamilton & Harper, 1994· Hebert & Link, 1989). Μία καίρια προσέγγιση στον ορισμό της επιχειρηματικότητας βασίζεται στις απόψεις του Schumpeter (1934), ο οποίος συνδύασε τις ιδέες του Marx, του Weber και του Walras, με στοιχεία των αυστριακών προκατόχων του όπως ο Menger, ο Von Weiser και ο Von Bohm-Bawerk. Κατά τον Schumpeter (1934), η επιχειρηματικότητα είναι ένας παράγοντας ανισορροπίας, διότι ανανεώνει και ανατρέπει τις συνθήκες παραγωγής, οργάνωσης και λειτουργικής δραστηριοποίησης, με σκοπό την εξεύρεση καινοτομιών, νέων τεχνολογιών παραγωγής και τρόπων διάθεσης των υφιστάμενων η καινούργιων προϊόντων σε υπάρχουσες η νέες αγορές. Αυτή η προσέγγιση διαμόρφωσε, σε μεγάλο βαθμό, τη σύγχρονη αντίληψη για την επιχειρηματικότητα (Χατζηκωνσταντίνου & Γωνιάδης, 2009), η οποία εμπεριέχει τη σκέψη ότι ο πλούτος δημιουργείται όταν οι καινοτομικές δράσεις οδηγούν σε νέα ζήτηση από την πλευρά της αγοράς. Κατά αυτή την έννοια, ο ρόλος της επιχειρηματικότητας συνίσταται στο στρατηγικό και τακτικό συνδυασμό διαφόρων πόρων με καινοτομικό τρόπο, έτσι ώστε να δημιουργηθεί αξία για τους τελικούς πελάτες και οικονομικό όφελος για την επιχείρηση.

Οι κυρίαρχες θεωρήσεις της επιχειρηματικότητας εμπεριέχουν τη δημιουργία νέων προϊόντων ή/και η ανάπτυξη καινοτόμων διαδικασιών (Schumpeter, 1934), την είσοδο σε νέες αγορές (Burgelman, 1983· Lumpkin & Dess, 1996), την οικονομική επέκταση (Hayek, 1948) και τη δημιουργία νέων επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Gartner, 1985). Ωστόσο, πέρα από τις επιμέρους εκφάνσεις της, η επιχειρηματικότητα γίνεται ενιαία αντιληπτή ως ένα φαινόμενο που αναπτύσσεται και εξελίσσεται στο σημείο επαφής των ατόμων με τα ευρύτερα συστήματα, όπου προσωπικές πρωτοβουλίες και πράξεις επηρεάζουν τις επιτελούμενες δραστηριότητες και τα αποτελέσματα (Kilby, 1971· Stevenson & Jarillo, 1990).

Οι Shane & Venkataraman (2000) αναφέρουν πως η επιχειρηματικότητα αποτελεί μια απόκριση στις ευκαιρίες που παρουσιάζονται και σχετίζεται με τις τεχνικές αναζήτησης των ευκαιριών, τη μεθοδολογία που ακολουθείται για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και εκμετάλλευση των ευκαιριών για την δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών, καθώς και με τα άτομα που αναλαμβάνουν να τις διαχειρίζονται. Επιπροσθέτως των προηγούμενων, η υφιστάμενη βιβλιογραφία αποδίδει ιδιαίτερη έμφαση στη διάσταση των αποτελεσμάτων που δύνανται να

προκύψουν από τη αξιοποίηση των επιχειρηματικών ευκαιριών (Zahra & Dess, 2001). Άλλες εννοιολογικές προσεγγίσεις της επιχειρηματικότητας περιλαμβάνουν την θεώρησή της ως προσπάθεια ατόμων ή ομάδων (Rindova, Barry & Ketchen, 2009) η οποία δύναται να διαταράξει την ισορροπία στο επιχειρείν (Grebel, Pyka & Hanusch, 2003). Ο Λαμπριανίδης (2005) αναφέρει πως η επιχειρηματικότητα πέρα από την ανάπτυξη ήδη υφιστάμενων επιχειρήσεων, αφορά και στην ανάληψη νέων εγχειρημάτων, μέσα από τη ρύθμιση και τον συντονισμό των συντελεστών παραγωγής και του δικτύου των επαφών με άλλους επιχειρηματικούς και οικονομικούς παράγοντες. Σε κάθε περίπτωση, η επιχειρηματικότητα εξαρτάται από την ικανότητα και την προθυμία των εμπλεκομένων να κατανοήσουν και να δημιουργήσουν νέες οικονομικές ευκαιρίες (π.χ. προϊόντα, μεθόδους παραγωγής και οργανωτικά σχέδια) και να υλοποιήσουν τις ιδέες τους ώστε να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα και τα υφιστάμενα εμπόδια (Wennekers & Thurik, 1999).

Η επιχειρηματικότητα αποτελεί μια διαδικασία δημιουργίας αξίας, η οποία δια μέσου της συγκέντρωσης πόρων αποσκοπεί στην αξιοποίηση μιας ευκαιρίας (Moroz & Hindle, 2012· Morris, 1998). Υποστηρίζει πως η επιχειρηματικότητα είναι η μέθοδος μέσω της οποίας τα άτομα και οι ομάδες δημιουργούν αξία συσσωρεύοντας διαφορετικές εισροές πόρων, για να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες που υφίστανται στο περιβάλλον τους. Η επιχειρηματικότητα, δύναται να εμφανιστεί σε κάθε οργανωτικό πλαίσιο και να οδηγήσει σε διάφορα αποτελέσματα, όπως νέες επιχειρηματικές προσπάθειες, αγαθά, τεχνολογίες, αγορές και διαδικασίες. Κατά τους Baron & Shane (2009) η επιχειρηματικότητα είναι ένα πεδίο που επιδιώκει να κατανοήσει πώς δημιουργούνται ευκαιρίες για τη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, οι οποίες ανακαλύπτονται από συγκεκριμένα άτομα με απώτερο σκοπό την εκμετάλλευση τους. Ιδιαίτερη έμφαση αποδόθηκε στις ευκαιρίες του περιβάλλοντος και από τον Butler (2000), ο οποίος προσδιόρισε την επιχειρηματικότητα ως μία διαδικασία παραγωγής προστιθέμενης αξίας δια μέσου της συνδυαστικής εφαρμογής πόρων, με στόχο την εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας. Σε αυτή τη διαδικασία κυρίαρχο στοιχείο αποτελεί η παραγωγή αυξητικού πλούτου η οποία καθοδηγείται από άτομα (επιχειρηματίες) που διατίθενται να αναλάβουν κάποια μορφή κινδύνου (Ronstadt, 1984). Στο ίδιο πλαίσιο, ο Timmons (1999) οριοθετεί την επιχειρηματικότητα ως τη διαδικασία οικοδόμησης και δημιουργίας οράματος από μηδενική βάση. Η διαδικασία αυτή περιέχει την ανάπτυξη μιας στρατηγικής με βάση την προθυμία και την ικανότητα του

επιχειρηματία να αναλάβει ρίσκο, να δημιουργήσει μια ομάδα διαχείρισης και να οργανώσει τους απαραίτητους πόρους.

Ωστόσο, η έννοια της επιχειρηματικότητας δύναται να αφορά στην αναζήτηση και εκμετάλλευση ευκαιριών δίχως να δίνεται έμφαση στους υπάρχοντες πόρους και δυνατότητες του οργανισμού (Ireland & Webb, 2009· Stevenson, 1983· 1985). Λαμβάνοντας υπόψη ή αγνοώντας τους περιορισμούς στους διαθέσιμους πόρους, οι οργανισμοί καλούνται να μετασηματίσουν τις ιδέες τους σε πράξη (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2006), εξετάζοντας, ανιχνεύοντας και καλλιεργώντας ένα νέο εγχείρημα (Πετράκης & Μπουρλετίδης, 2005) και περιορίζοντας την αβεβαιότητα (Busenitz & Burney, 1997). Ως πρακτική, η επιχειρηματικότητα στηρίζεται στη γνώση και αποτελεί ένα τρόπο συμπεριφοράς με τον οποίο οι αλλαγές που επέρχονται στην οικονομία και την κοινωνία εκλαμβάνονται ως φυσιολογικές (Drucker, 1985). Η εν λόγω συμπεριφορά δύναται να εκληφθεί ως καινοτομική πράξη που περιλαμβάνει τη χρήση πόρων και την ικανότητα παραγωγής πλούτου (Χατζηκωνσταντίνου & Γωνιάδης, 2009). Κατά τους Carlsson κ.α. (2013) τα άτομα ή οι συλλογικότητες εκμεταλλεύονται νέες ευκαιρίες σε καθεστώς αβεβαιότητας, εισάγοντας τις ιδέες τους στην αγορά και λαμβάνοντας ποικίλες αποφάσεις (π.χ. σχετικά με την τοποθεσία και τη χρήση του προϊόντος). Συνολικά, η επιχειρηματική δραστηριότητα επηρεάζεται από το κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον και ακολούθως, επηρεάζει την οικονομική ανάπτυξη και την ανθρώπινη ευημερία.

Ο Venkataraman (1997) οριοθετεί την επιχειρηματικότητα ως την αναλυτική διαδικασία εντοπισμού ευκαιριών, την εκτίμηση της αξίας τους και τη δυνατότητα εκμετάλλευσής τους. Αυτή η διαδικασία, δύναται να αφορά στη σύνθεση νέων επιχειρήσεων οι οποίες δεν προϋπήρχαν και εμφανίζουν κάποιο στοιχείο νεωτερισμού. Ευρύτερα, ο Agomuo (2002) προσεγγίζει την επιχειρηματικότητα ως μια διαδικασία που συνδυάζει καινοτόμες ιδέες, ανθρώπους, κεφάλαιο και πόρους για να ικανοποιηθεί μια συγκεκριμένη ανάγκη της αγοράς και να δημιουργηθεί πλούτος. Ωστόσο, πέρα από τις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης η επιχειρηματικότητα λογίζεται και ως δυνατότητα προσαρμογής ή ανακατανομής των εταιρικών πόρων ως ανταπόκριση στις μεταβαλλόμενες συνθήκες της αγοράς και του περιβάλλοντος (Schultz, 1979). Οι Morris, Kuratko & Covin (2010) συνοψίζοντας την υφιστάμενη βιβλιογραφία στο αντικείμενο, συμπέραναν πως η επιχειρηματικότητα δύναται να αφορά στη δημιουργία πλούτου, καινοτομιών, αλλαγών, επιχειρηματικών οργανισμών,

απασχόλησης, αξίας και ανάπτυξης. Η επιχειρηματικότητα αναφέρεται ως «γονέας της καινοτομίας» επειδή χρησιμεύει ως καινοτόμος παράγοντας αλλαγής, που προωθεί τους οργανισμούς και την κοινωνία «προς τα εμπρός» (McClelland, 1976). Κατά γενική ομολογία, χωρίς την επιχειρηματικότητα οι επιχειρήσεις και η κοινωνία θα ήταν λιγότερο δυναμικές. Ως εκ τούτου, δια μέσου της ευελιξίας και της προσαρμοστικότητας που προσδίδει το επιχειρηματικό πνεύμα, οι επιχειρήσεις τείνουν να αναζητούν καινοτόμα και ευέλικτα μέσα για να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και να επιτύχουν τους επιθυμητούς στόχους (Khandwalla, 1977).

Οι Low & MacMillan (1988) υποστηρίζουν πως η επιχειρηματικότητα αποτελεί τη σύνθεση μιας νέας επιχείρησης, ενώ υιοθετώντας μια ευρύτερη προσέγγιση, οι Acs & Audretsch (2003) εκτιμούν ότι η επιχειρηματικότητα αγκαλιάζει όλες τις δυναμικές επιχειρήσεις και δύναται να εκδηλωθεί κατά την ίδρυση, τη διάρκεια λειτουργίας και την εξαγορά μιας επιχείρησης (Μιχιώτης & Οικονόμου, 2006). Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι σε οποιοδήποτε στάδιο «ζωής» μιας επιχείρησης, η επιχειρηματικότητα εκδηλώνεται με την εκτέλεση νέων δραστηριοτήτων ή υφιστάμενων δραστηριοτήτων με νέες μεθόδους, και αποτελεί μια δημιουργική και καινοτόμο απάντηση στο περιβάλλον. Κατά συνέπεια, η επιχειρηματικότητα δύναται να κατανοηθεί υπό το πρίσμα της δημιουργικότητας και της καινοτομίας, ανεξάρτητα από το εάν λαμβάνει χώρα σε μια υφιστάμενη ή νέα επιχείρηση (Brazeal & Herbert, 1999). Τέλος, αποδίδοντας μια διαφορετική διάσταση στο φαινόμενο, ο Gray (1998) επισημαίνει πως η επιχειρηματικότητα εμφανίζει σημαντική συσχέτιση με την ανεξαρτησία και αποτελεί τον κινητήριο μοχλό για την πλήρωση του οράματος του επιχειρηματία. Η περάτωση αυτού του οράματος σηματοδοτείται από την απόκτηση μεριδίου και την καθιέρωση στην αγορά (Gartner, 1985).

Συνολικά, οι πολυάριθμες εννοιολογικές προσεγγίσεις και ορισμοί που παρουσιάστηκαν χαρακτηρίζονται από αρκετές ομοιότητες και διαφορές. Αρκετοί ερευνητές βρίσκουν κοινό έδαφος στο ότι η επιχειρηματικότητα περιλαμβάνει τη διαδικασία εντοπισμού και εκμετάλλευσης επιχειρηματικών ευκαιριών, την καλλιέργεια της καινοτομίας, την κινητοποίηση όλων των απαραίτητων πόρων και τη διαχείριση της αβεβαιότητας, με απώτερο στόχο την πραγματοποίηση κέρδους και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Πετράκης, 2004).

Εν κατακλείδι, η απουσία ενιαίου ορισμού της επιχειρηματικότητας έχει οδηγήσει στην υιοθέτηση τριών εκδοχών προσδιορισμού της (Hebert & Link, 1989).

Την αυστριακή εκδοχή, βασισμένη στην θεώρηση των Kirzner , Shackle, Menger και von Mises, τη γερμανική εκδοχή, βασισμένη στην θεώρηση των von Thunen, Baumol και Schumpeter και την εκδοχή του Σικάγο (η αλλιώς νεοκλασική εκδοχή), βασισμένη στην θεώρηση των Marshall, Knight και Schultz (Audretch & Keilbach, 2004). Η τελευταία υποστηρίζει πως ο επιχειρηματίας λαμβάνει ορθολογικές αποφάσεις σε ένα περιβάλλον αβεβαιότητας και κινδύνου, μέσω του συνδυασμού και της αποδοτικής εκμετάλλευσης των παραγωγικών συντελεστών. Η αυστριακή εκδοχή επικεντρώνεται στην ικανότητα του επιχειρηματία να αντιλαμβάνεται το κέρδος και υποστηρίζει πως οι ενέργειές του, οδηγούν σε περιορισμό των σφαλμάτων της οικονομίας (π.χ. κάλυψη ανικανοποίητων αναγκών και ελλείψεων της αγοράς). Τέλος, κατά την γερμανική εκδοχή, ο επιχειρηματίας επιφέρει αλλαγές και τροποποιεί διαρκώς την οικονομική ισορροπία (Wennekers & Thurik, 1999· Χατζηκωνσταντίνου & Γωνιάδης, 2009). Συμπερασματικά, η απουσία ενός κοινώς αποδεκτού ορισμού της επιχειρηματικότητας ενδέχεται να οφείλεται στην πολυπλοκότητα του φαινομένου και στις διαφορετικές αφετηρίες των επιμέρους ερευνητών. Ο Πίνακας 1, παραθέτει, σε αύξουσα χρονολογική σειρά, τους κυριότερους ορισμούς της επιχειρηματικότητας με βάση την υφιστάμενη βιβλιογραφία στο αντικείμενο.

Πίνακας 1: Ανασκόπηση των Κυριότερων Ορισμών της Επιχειρηματικότητας

Ορισμός Επιχειρηματικότητας	Συγγραφέας	Έτος
Προσπάθεια του επιχειρηματία να επιφέρει αλλαγές και να τροποποιεί διαρκώς την οικονομική ισορροπία.	Γερμανική Σχολή	1785 - 1934
Λήψη ορθολογικών αποφάσεων μέσα σε καθεστώς αβεβαιότητας και κινδύνου, μέσω του συνδυασμού και της αποδοτικής εκμετάλλευσης των παραγωγικών συντελεστών.	Σχολή του Σικάγο	1921 - 1979
Παράγοντας ανισορροπίας, ο οποίος προκαλεί ανανέωση και ανατροπή των συνθηκών παραγωγής δια μέσου της αναζήτησης νέων ανακαλύψεων και τεχνολογιών.	Schumpeter	1934
Περιορισμός των σφαλμάτων της οικονομίας (π.χ. κάλυψη ανικανοποίητων αναγκών και ελλείψεων της αγοράς)	Αυστριακή Σχολή	1949 - 1997
Φαινόμενο που αναπτύσσεται και εξελίσσεται στο σημείο επαφής των ατόμων με τα ευρύτερα συστήματα – όπου προσωπικές πρωτοβουλίες και πράξεις επιδρούν και επηρεάζουν συστημικού επιπέδου δραστηριότητες και αποτελέσματα.	Kilby	1971
Πράξη ίδρυσης ενός νέου οργανισμού.	Draheim	1972

«Να κάνεις νέα πράγματα» ή «πράγματα που γίνονται ήδη με νέο τρόπο». Αποτελεί μία δημιουργική και καινοτόμο απάντηση στο περιβάλλον, η οποία μπορεί να λάβει χώρα σε πολλαπλά πεδία προσπάθειας (π.χ. επιχειρήσεις, βιομηχανία, εκπαίδευση και κοινωνική εργασία) .	Rao & Mehta	1978
Δημιουργία νέων επιχειρήσεων από άτομα ή ομάδες.	Vesper	1982
Διαδικασία με την οποία τα άτομα επιδιώκουν να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες ανεξάρτητα από τους πόρους που ελέγχουν επί του παρόντος.	Stevenson	1983
Δυναμική διαδικασία δημιουργίας αυξητικού πλούτου από άτομα που διατίθενται να αναλάβουν κίνδυνο για την παραγωγή κάποιου προϊόντος ή την παροχή κάποιας υπηρεσίας. Το ίδιο το προϊόν ή υπηρεσία δύναται να είναι καινούργιο ή υφιστάμενο, αλλά η παραγόμενη αξία εκπορεύεται από τον επιχειρηματία ο οποίος διαθέτει τους απαραίτητους πόρους.	Ronstadt	1984
Πρακτική που στηρίζεται στην γνώση, τρόπος συμπεριφοράς που εκλαμβάνει τις αλλαγές που επέρχονται στην οικονομία και την κοινωνία ως κάτι φυσιολογικό και καινοτομική πράξη που περιλαμβάνει το συνδυασμό των υφιστάμενων πόρων με την ικανότητα παραγωγής πλούτου.	Drucker	1985
Σύνθεση νέων επιχειρήσεων, οι οποίες χαρακτηρίζονται από κάποιο στοιχείο νεωτερισμού.	Rumelt	1987
Δημιουργία μίας νέας επιχείρησης ή μέθοδος με την οποία θεμελιώνεται η νέα επιχείρηση.	Gartner	1988
Διαδικασία αναζήτησης και εκμετάλλευσης ευκαιριών με δεδομένο τον περιορισμό στους διαθέσιμους πόρους.	Stevenson & Jarillo	1990
Είσοδος σε νέες ή υφιστάμενες αγορές, με νέα ή υπάρχοντα προϊόντα / υπηρεσίες και μέσω μιας νέας ή προυπάρχουσας επιχείρησης.	Lumpkin & Dess	1996
Εκκίνηση μίας νέας επιχείρησης που βασίζεται στην πρότερη γνώση και εμπειρία του επιχειρηματία.	Vesper	1996
Αναλυτική διαδικασία εντοπισμού ευκαιριών, εκτίμηση της αξίας τους και δυνατότητα εκμετάλλευσής τους, εστιάζοντας στην κατανόηση από ποιους, με ποια μέθοδο και με ποιες συνέπειες επιλέγονται.	Venkataraman	1997
Διαδικασία δημιουργίας αξίας, η οποία απαιτεί τη συγκέντρωση πόρων για να αξιοποιηθεί μια ευκαιρία. Δύναται να εμφανιστεί σε κάθε οργανωτικό πλαίσιο και να «παράγει» νέες επιχειρηματικές προσπάθειες, προϊόντα, υπηρεσίες, τεχνολογίες, αγορές και διαδικασίες.	Morris	1998
Διαδικασία οικοδόμησης και δημιουργίας ενός οράματος από το μηδενική βάση. Η διαδικασία αυτή περιέχει την ανάπτυξη μιας στρατηγικής με βάση την προθυμία και την ικανότητα του επιχειρηματία να αναλάβει ρίσκο, να δημιουργήσει μια ομάδα διαχείρισης και να οργανώσει τους απαραίτητους πόρους.	Timmons	1999

Δημιουργικότητα και καινοτομία που λαμβάνει χώρα σε μια υφιστάμενη ή νέα επιχείρηση	Brazeal & Herbert	1999
Πράξεις οργανωσιακής δημιουργίας, αναμόρφωσης ή καινοτομίας που πραγματοποιούνται εντός ή εκτός μιας υφιστάμενης επιχείρησης.	Sharma & Chrisman	1999
Ικανότητα και προθυμία των εμπλεκομένων να κατανοήσουν και να δημιουργήσουν νέες οικονομικές ευκαιρίες (π.χ. προϊόντα, μεθόδους παραγωγής και οργανωτικά σχέδια) και να υλοποιήσουν τις ιδέες τους ώστε να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα και τα υφιστάμενα εμπόδια.	Wennekers & Thurik	1999
Δημιουργία και άνθιση μιας νέας επιχείρησης (start up) από ένα μεμονωμένο άτομο (επιχειρηματία) ή από τα στελέχη μιας επιχείρησης (ενδοεπιχειρηματικότητα).	Bruyat και Juliet	2000
Διαδικασία παραγωγής προστιθέμενης αξίας δια μέσου της συνδυαστικής εφαρμογής πόρων, με στόχο την εκμετάλλευση μιας ευκαιρίας.	Butler	2000
Τεχνικές αναζήτησης ευκαιριών και μεθοδολογία που ακολουθείται για τον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την εκμετάλλευση των ευκαιριών.	Shane & Venkataraman	2000
Διαδικασία ανεύρεσης, αξιολόγησης και αξιοποίησης των ευκαιριών.	Zahra & Dess	2001
Συνδυασμός δημιουργικών και καινοτόμων ιδεών με δεξιότητες διαχείρισης και οργάνωσης, προκειμένου να ικανοποιηθεί μια ανάγκη της αγοράς και να δημιουργηθεί πλούτος.	Agomuo	2002
Κοινωνική διαδικασία εξαρτώμενη από το περιβάλλον, μέσω της οποίας τα άτομα και οι ομάδες δημιουργούν πλούτο, συνδυάζοντας πόρους για να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες στην αγορά.	Ireland, Hitt & Sirmon	2003
Πρακτική ίδρυσης νέων οργανισμών ή αναζωογόνησης υφιστάμενων οργανώσεων, έτσι ώστε να υπάρξει ανταπόκριση σε ευκαιρίες της αγοράς.	Onuoha	2007
Αναζήτηση και εκμετάλλευση ευκαιριών δίχως να δίνεται έμφαση στους υπάρχοντες πόρους και δυνατότητες του οργανισμού	Ireland & Webb	2009
Πεδίο που επιδιώκει να κατανοήσει πώς δημιουργούνται ευκαιρίες για τη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, οι οποίες ανακαλύπτονται από συγκεκριμένα άτομα με απώτερο σκοπό την εκμετάλλευσή τους	Baron & Shane	2009
Δημιουργία πλούτου, καινοτομιών, αλλαγών, επιχειρήσεων, απασχόλησης, αξίας και ανάπτυξης.	Morris, Kuratko & Covin	2010

Εκμετάλλευση νέων ευκαιριών σε καθεστώς αβεβαιότητας από άτομα ή συλλογικότητες, εισαγωγή των ιδεών τους στην αγορά και λήψη ποικίλων αποφάσεων (π.χ. σχετικά με την τοποθεσία και τη χρήση του προϊόντος).	Carlsson κ.α.	2013
---	----------------------	-------------

2.1.3. Διεθνείς Οργανισμοί και Επιχειρηματικότητα

Η σημασία της επιχειρηματικότητας και οι δυνητικές της ωφέλειες, έχουν καταγραφεί σε διεθνές επίπεδο. Πολυάριθμοι διεθνείς οργανισμοί επιβεβαιώνουν ότι το επίπεδο επιχειρηματικότητας μιας χώρας αποτελεί έναν από τους σημαντικότερους και καθοριστικότερους παράγοντες για την επίτευξη οικονομικής ανάπτυξης, απασχόλησης, ανταγωνιστικότητας και κοινωνικής ευημερίας. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, διεθνείς οργανισμοί όπως οι JCI (Junior Chamber International), JADE (European Confederation of Junior Enterprises) και EUROPEN (European Organisation for Packaging and the Environment), προάγουν την επιχειρηματικότητα σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο καθώς την εκλαμβάνουν ως κινητήρια δύναμη για την εθνική και παγκόσμια οικονομική ανάπτυξη.

Κατά τον οργανισμό GEM (Global Entrepreneurship Monitor), ως επιχειρηματικότητα ορίζεται κάθε ενέργεια για την ανάπτυξη μιας νέας επιχείρησης, ή νέας δραστηριότητας, την θεμελίωση ενός νέου επιχειρηματικού οργανισμού ή τη διεύρυνση μίας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης, που υλοποιείται από ιδιώτες ή υφιστάμενες επιχειρήσεις (IOBE, 2004). Ο οργανισμός OECD (Organisation for Economic Cooperation and Development) υποστηρίζει πως η συμβολή της επιχειρηματικότητας στην ομαλή λειτουργία της αγοράς είναι κρίσιμη, ενώ οι επιχειρηματίες ως παράγοντες αλλαγής και ανάπτυξης σε μια οικονομία της αγοράς, δύνανται να εισάγουν καινοτόμες ιδέες μέσω της αποτελεσματικής χρήσης των διαθέσιμων πόρων (OECD, 2004).

Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει αναγνωρίσει τη σημασία της επιχειρηματικότητας, αποσκοπώντας να καταστεί η ανταγωνιστικότερη και δυναμικότερη οικονομία της γνώσης σε παγκόσμιο επίπεδο (European Union, 2014). Το πλαίσιο αυτό έχει ιδιαίτερη σημασία σε ότι αφορά την εξέταση της Ελλάδας αφού τα τελευταία χρόνια, η ελληνική οικονομία βιώνει μια σφοδρή και παρατεταμένη ύφεση. Είναι σαφές ότι η υποστήριξη της επιχειρηματικότητας, δύνανται να εξυπηρετήσει τόσο την

έξοδο της Ελλάδας από την τρέχουσα οικονομική κρίση, όσο και την επίτευξη σταθερής μεσο-μακροπρόθεσμης ανάπτυξης.

2.1.4. Επιχειρηματικότητα και Ελληνική Οικονομική Κρίση

Η ελληνική οικονομία βιώνει μία σφοδρή και παρατεταμένη ύφεση τα τελευταία 8 χρόνια. Από τις αρχές του 2009 η Ελλάδα βρίσκεται σε μία διαρκή και βαθειά συρρίκνωση της οικονομικής της δραστηριότητας, ωθώντας το επιχειρηματικό της οικοσύστημα να χαρακτηρίζεται ως πλήρως μη ανταγωνιστικό για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας. Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα αποτυπώνεται με αισθητή μείωση του ΑΕΠ της χώρας, απομάκρυνση των επενδύσεων, εκτίναξη του πληθωρισμού, κατακόρυφη πτώση της απασχόλησης, κλείσιμο μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων και από ένα αβέβαιο και ταραχώδες οικονομικό, νομικό και πολιτικό περιβάλλον που πρέπει να διαχειριστούν οι επιχειρήσεις για την επιβίωση τους. Οι επιχειρήσεις που δεν επιτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και δεν εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στο περιβάλλον τους ενδέχεται να καταστείλουν την λειτουργία τους. Το φαινόμενο της οικονομικής κρίσης ωθεί τις επιχειρήσεις να μειώσουν τις επενδυτικές τους ενέργειες για να επιτύχουν τη διατήρηση περισσότερων πόρων (Ryan, 1991) και την εξασφάλιση της επιβίωσης τους.

Το 2010 η Ελλάδα συνεχίζει να βρίσκεται σε κατάσταση δημοσιονομικής ανισορροπίας και για να αποφύγει την χρεοκοπία προχώρησε σε αίτηση χρηματοδότησης από τον μηχανισμό στήριξης του Διεθνές Νομισματικού Ταμείου (ΔΝΤ) υπογράφοντας το πρώτο της μνημόνιο. Οι αρνητικές συνέπειες που επήλθαν από την οικονομική κρίση σε συνδυασμό με τους αυστηρούς όρους που επέβαλε το μνημόνιο οδήγησαν την χώρα στην απομάκρυνση της από τις διεθνείς αγορές αλλά ταυτόχρονα χαρακτήρισαν το επιχειρηματικό της οικοσύστημα ως πλήρως εχθρικό για επενδύσεις.

Η Ελλάδα έως και σήμερα δεν έχει καταφέρει να αντιμετωπίσει το πρόβλημα χρέους παρόλο που προχώρησε σε δυο επιπλέον δανειοδοτήσεις (μνημόνια) από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή, της Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ). Η μη διαχείριση του χρέους καθιστά την Ελλάδα ακόμη ως ευπαθή για την συμμετοχή της στις διεθνείς αγορές και επιπλέον μη προσοδοφόρα για ξένες επενδύσεις στην χώρα. Το δυσμενές αυτό περιβάλλον πλήττει ανέκκλητα τις

επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, αποτελεί τροχοπέδη σε κάθε μορφή ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας και κατ' επέκταση ωθεί σε μείωση της οικονομικής και κοινωνικής ευημερίας. Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα κρίνεται ως μοναδική παγκοσμίως λόγω της διάρκειας και της έντασης που εμφανίζει. Πολλές σύγχρονες μελέτες παρουσιάζουν την ελληνική οικονομική κρίση συγκρίσιμη με την μεγάλη οικονομική κρίση της Αμερικής το 1929 (Norris, 2013).

Η ελληνική οικονομική κρίση υποστηρίζεται πως προέκυψε ως απόρροια της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής και οικονομικής κρίσης αλλά και των χρόνιων διαρθρωτικών προβλημάτων της χώρας πριν την έναρξη της κρίσης (Μπούρας & Λουκούρας, 2011; Economidou κ.α., 2013). Τα πολυάριθμα προβλήματα της ελληνικής οικονομίας πυροδότησαν την αύξηση χρέους και ενίσχυσαν την οικονομική κρίση της χώρας σε διάρκεια και ένταση (Vlamiis, 2014). Η μειωμένη ανταγωνιστικότητα, η έλλειψη ξένων επενδυτικών κεφαλαίων και η δυστοκία παραγωγικότητας ήταν απότοκο οικονομικών, νομικών, πολιτικών και κοινωνικών παραγόντων (Christodoulakis, 2016). Το δημοσιονομικό έλλειμμα της Ελλάδας και η οικονομική ύφεση που διέπει την χώρα είναι αποτέλεσμα της κρατικής οργανωτικής δυσχέρειας και της ασθενικής ανταγωνιστικότητας (Χαρδούβελης & Καραμούζης, 2011).

Παρόλες τις αντίξοες συνθήκες και την αρνητική εικόνα της χώρας στην παγκόσμια αγορά πολλές νέες και υφιστάμενες επιχειρήσεις επαναπροσδιορίστηκαν στις νέες συνθήκες της ελληνικής αγοράς και έχουν καταφέρει να μετατρέψουν τις απειλές που προκύπτουν από την ύφεση σε ευκαιρίες ανασύνταξης δυνάμεων, επίλυσης προβλημάτων, δημιουργίας νέων καινοτόμων εγχειρημάτων και ανάπτυξης της επιχειρηματικότητας. Η υιοθέτηση της επιχειρηματικότητας δύναται να εξυπηρετήσει τόσο την έξοδο της Ελλάδας από την τρέχουσα οικονομική κρίση, όσο και την επίτευξη σταθερής μεσο-μακροπρόθεσμης ανάπτυξης. Αποτελεί τον κινητήριο μοχλό της αγοράς και την μοναδική φωτεινή ένδειξη ανάκτησης της αξιοπιστίας της χώρας στις διεθνείς αγορές. Η Ευρωπαϊκή Ένωση έχει αναγνωρίσει την σημαντική συμβολή της επιχειρηματικότητας στην οικονομική ευημερία μιας χώρας και στηρίζει την Ελλάδα με οικονομικά προγράμματα ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας από το 2009 έως το 2020, στοχεύοντας στην έξοδο της χώρας από την οικονομική ύφεση. Πολλοί μελετητές στην διεθνή βιβλιογραφία αναφέρουν πως η επιχειρηματικότητα αποτελεί τον πυλώνα επιβίωσης, άνθισης και οικονομικής ανάπτυξης των επιχειρήσεων (Baumol, 1990· 2002· Hayek, 1948) απέναντι στη ραγδαία

παγκοσμιοποίηση των αγορών, στην αυξανόμενη τεχνολογική πολυπλοκότητα και στη σφοδρή μεταβλητότητα του περιβάλλοντος.

2.1.5. Η Συμβολή του Επιχειρηματία

Κύριο αντικείμενο μελέτης πολλών ερευνητών στην διεθνή βιβλιογραφία αποτέλεσε ο ρόλος του επιχειρηματία και η σημασία του για το φαινόμενο της επιχειρηματικότητας. Ο Cantillon (1734) ήταν ο πρώτος που ανέδειξε τη συμβολή του επιχειρηματία στην οικονομική ανάπτυξη, παρουσιάζοντάς τον ως άτομο το οποίο δραστηριοποιείται σε καθεστώς αστάθειας και αβεβαιότητας με σκοπό την εμπλοκή του σε επικερδείς συναλλαγές. Οι επιχειρηματίες λογίζονται ως ευρηματικά και επινοητικά άτομα (Shackle, 2013), τα οποία λαμβάνουν διαρκή πληροφόρηση και εντοπίζουν επωφελείς ευκαιρίες (Kirzner, 1973). Η κύρια διαφορά στις προαναφερόμενες προσεγγίσεις έγκειται στη θεώρηση του επιχειρηματία ως ατόμου που «αντιλαμβάνεται» (Kirzner) ή «φαντάζεται» (Shackle) τις ευκαιρίες προς εκμετάλλευση (Πέκκα - Οικονόμου & Χατζηδημητρίου, 2015).

Σε συμφωνία με τους Kirzner (1979) και Schumpeter (1934), ο Penrose (1963) υποστήριξε πως ο επιχειρηματίας αναζητά πρωτοποριακές και καινοτόμες ευκαιρίες που θα επιφέρουν οικονομική ανάπτυξη στον οργανισμό. Στην ίδια κατεύθυνση στηρίχτηκαν οι μελέτες των Kaish & Gilad (1991) και Gaglio & Taub (1992), οι οποίες αναγνώρισαν τη δυναμική του επιχειρηματία να αναδεικνύει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες. Πέρα από τις προσωπικές δεξιότητες του επιχειρηματία, η ανάδειξη επιχειρηματικών ευκαιριών δύναται να προκύπτει από τα κοινωνικά δίκτυα και τις επαφές του (Christensen & Peterson, 1990). Συνολικά, τα άτομα που «επιχειρούν» λογίζονται ως φορείς οικονομικής προόδου με σημαντική συμβολή στην ευρύτερη κοινωνία (Audretsch, 1995· Bentham, 1962· Cressy, 1996· Lazear, 2004).

Όσον αφορά στις ικανότητες και στα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών, η υφιστάμενη βιβλιογραφία τους αποδίδει την πρόθεση ανάληψης κινδύνου (Hebert & Link, 1989), την ανεύρεση και εκμετάλλευση ευκαιριών του περιβάλλοντος (Bygrave & Hofer, 1991· Shane, 2003) τη δυνατότητα μετασχηματισμού ευκαιριών σε εγχειρήματα αβέβαιης έκβασης (Shaver & Scott, 1991· Timmons & Spinelli, 2007) και τη λήψη κριτικών αποφάσεων σχετικά με τη διαχείριση σπάνιων πόρων (Casson, 1982· Ely & Hess, 1937· Schultz, 1975). Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω, ο επιχειρηματίας

καλείται να λάβει δύσκολες αποφάσεις που απαιτούν κρίση και επωφελείται του κέρδους, ως αντιστάθμιση της αβεβαιότητας και του ρίσκου που επωμίζεται (Πέκκα-Οικονόμου & Χατζηδημητρίου, 2015).

Μεταξύ άλλων, οι επιχειρηματίες γίνονται αντιληπτοί ως άτομα που δημιουργούν αξία με τη μορφή προϊόντων / υπηρεσιών ή επιχειρηματικών μονάδων και αποσκοπούν στην αποκόμιση κέρδους από την εκμετάλλευση ευκαιριών του περιβάλλοντος (Amabile, 1996· Cole, 1959· Timmons & Spinelli, 2007). Στοιχεία, όπως η καινοτομία, η δημιουργικότητα, η επιθυμία για αναγνώριση, η ανεξαρτησία, η επιτυχία και η αυτοπραγμάτωση, η εμπειρία και η αυτονομία (Carter κ.α., 2003· Feldman & Bolino 2000· Morris, 2002· Van Gelderen & Jansen 2006· Wilson, Marlino & Kickul, 2004), αποτελούν κινητήριες δυνάμεις των ατόμων που «επιχειρούν».

Εκτός από επιπρόσθετα ατομικά χαρακτηριστικά όπως η ικανότητα ηγεσίας, η προσαρμοστικότητα και η εμπιστοσύνη στις ικανότητες τους που αποδίδονται στους επιχειρηματίες (Baumol, 1968· Hayek, 1948· Rotter, 1966), η δραστηριότητά τους έχει μελετηθεί και υπό το πρίσμα της οικονομικής επιστήμης. Ο Say (1803) θεώρησε τον επιχειρηματία ως πρωταγωνιστή για την επίτευξη ανάπτυξης και μεταβολών οικονομικής φύσεως, ο οποίος με την πώληση του προϊόντος στην αγορά πληρώνει τους συντελεστές της παραγωγής και αποκομίζει κέρδη. Στην ίδια κατεύθυνση, ο Marshall (1890) παρουσίασε τον επιχειρηματία ως φορέα αλλαγής και οργανωτή των οικονομικών πόρων και της παραγωγής (Hebert & Link, 1989). Παλαιότερα, στο έργο του «Wealth of Nations», ο Adam Smith (1776) υποστήριξε ότι ο επιχειρηματίας δημιουργεί έναν οργανισμό για εμπορικούς σκοπούς και οφείλει να προστατεύεται από τον ανταγωνισμό. Σε αντιδιαστολή με τις προαναφερόμενες οικονομικές θεωρήσεις, η διάσταση της καινοτομίας, ως χαρακτηριστικό του επιχειρηματία, εισήχθη μεταγενέστερα (βλ. Schumpeter, 1934).

Συνολικά, παρά την πλούσια και ενδεχομένως αντικρουόμενη υφιστάμενη βιβλιογραφία σχετικά με την έννοια του επιχειρηματία, αρκετά επιστημονικά πορίσματα θεμελιώνουν την επιτυχία του στις συνθήκες που τον περιβάλλουν, στις γνώσεις, στις ικανότητές και στα προσωπικά χαρακτηριστικά του (Baron & Markman, 2003). Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω, η υφιστάμενη βιβλιογραφία έχει εξετάσει συγκριτικά το βαθμό στον οποίο ο επιχειρηματίας επηρεάζεται από εγγενή χαρακτηριστικά του ή εξωγενείς παράγοντες του περιβάλλοντος (Baron, 2004· Bonnett & Furnham, 1991· Henry, Hill & Leitch, 2005).

Μια πρώτη προσέγγιση εξέτασης της επιχειρηματικής δράσης αποδίδει έμφαση στην εξέταση του τρόπου με τον οποίο λειτουργεί το οικονομικό σύστημα. Οι υποστηρικτές των θεωριών αυτού του τύπου, επιχειρηματολογούν τυπικά ότι η υγεία μίας οικονομίας στηρίζεται σε μεγάλο βαθμό στην αναζήτηση και εκμετάλλευση ευκαιριών από άτομα που λειτουργούν ως επιχειρηματίες (Kirzner, 1973· Schumpeter, 1934). Υπό το πρίσμα αυτό, το ποιος ακριβώς δρα (π.χ. φύλο, ηλικία, ψυχογραφικό προφίλ και κοινωνικό-οικονομικά χαρακτηριστικά) είναι δευτερεύον, αφού το κεντρικό ζήτημα είναι κατά πόσο η επιχειρηματική δράση λαμβάνει τελικά χώρα.

Μια δεύτερη προσέγγιση επικεντρώνεται στα μεμονωμένα άτομα και στην ανάλυση του πώς οι (δυνητικοί) επιχειρηματίες τελικά δρουν. Οι ερευνητές που λειτουργούν τοιουτοτρόπως, επιδιώκουν να εξηγήσουν με ικανοποιητικό τρόπο γιατί κάποια άτομα έχουν τυπικά μεγαλύτερες πιθανότητες σε σχέση με κάποια άλλα να προσπαθήσουν να εκμεταλλευτούν συγκεκριμένες ευκαιρίες που υπόσχονται κέρδος (Shane & Venkataraman, 2000· Shaver & Scott, 1991). Όπως και στην πρώτη προσέγγιση, η επιχειρηματική δραστηριότητα βρίσκεται στην κεντρική σκηνή, αλλά αυτή τη φορά το σημείο εστίασης αφορά στα άτομα που ενεργούν επιχειρηματικά, παρά στις συνθήκες οι οποίες επηρεάζουν την εκδήλωση επιχειρηματικότητας.

Η αντιληπτική σύγκλιση των δύο προαναφερόμενων προσεγγίσεων, καταδεικνύει ότι στην πραγματικότητα δύνανται να λειτουργήσουν συμπληρωματικά. Πράγματι, ερευνητές που εστιάζουν στους «επιχειρηματίες» ως πρωταγωνιστές, πολύ συχνά δανείζονται στοιχεία από θεωρίες που έχουν ως άξονα μία ξεκάθαρα συστημική προσέγγιση (Kaish & Gilad, 1991). Γενικότερα, οι θεωρίες με άξονα τον επιχειρηματία είναι θεωρίες που δίνουν έμφαση σε παραμέτρους που είναι σε θέση να ενισχύσουν ή να εμποδίσουν μεμονωμένα άτομα στην προσπάθεια τους να δράσουν «επιχειρηματικά». Παρά το γεγονός ότι τα συστημικά μοντέλα μπορεί να λειτουργήσουν με επαρκή και ικανοποιητικό τρόπο όταν εξετάζουν την επιχειρηματική δράση σε ευρύτερο επίπεδο, όταν εφαρμοστούν σε επίπεδο μεμονωμένων ατόμων ή ομάδων τείνουν να αποτυγχάνουν και να παράγουν ασαφείς θεωρητικές κατασκευές.

Το παραπάνω γεγονός αναδεικνύει την ανάγκη για μια θεώρηση η οποία επιτρέπει την εξέταση της επιχειρηματικής δράσης σε επίπεδο μεμονωμένων ατόμων, ενώ παράλληλα εκμεταλλεύεται την πλούσια κληρονομιά που έχουν κτίσει οι συστημικές θεωρίες του επιχειρείν. Σε κάθε πεδίο δραστηριοτήτων, καθώς οι πράξεις λαμβάνουν χώρα σε βάθος χρόνου, το μέλλον δεν είναι γνωστό και κάθε δράση είναι

εκ των πραγμάτων αβέβαιη ως προς το αποτέλεσμα που θα επιφέρει. Η αβεβαιότητα αυτή ενισχύεται περαιτέρω από το στοιχείο του νεωτερισμού που αποτελεί ενδογενές κομμάτι των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Amabile, 1997). Ως εκ τούτου, η αβεβαιότητα συνιστά ακρογωνιαίο λίθο των περισσότερων θεωρητικών κατασκευών που σχετίζονται με την ανάλυση του επιχειρηματία. Παρ' όλα αυτά, ο ρόλος της αβεβαιότητας στην παρεμπόδιση της ανάπτυξης της επιχειρηματικής δράσης, αποτελεί αντικείμενο ακαδημαϊκής συζήτησης χωρίς ξεκάθαρη κατάληξη. Ως αποτέλεσμα, δύο ξεχωριστά ερευνητικά «ρεύματα» έχουν αναδυθεί, το κάθε ένα αντλώντας έμπνευση από εναλλακτικές αντιλήψεις σε σχέση με την «αβεβαιότητα».

Το πρώτο από τα δύο ρεύματα δίνει έμφαση στο βαθμό της αβεβαιότητας που γίνεται αντιληπτή και συχνά διακρίνεται μεταξύ αυτών που αποφασίζουν να δράσουν επιχειρηματικά και αυτών που δεν επιχειρούν, ως αποτέλεσμα διαφορών στα επίπεδα της διαθέσιμης γνώσης (Busenitz, 1996· Gaglio & Katz, 2001· Kaish & Gilad, 1991· Kirzner, 1979). Συνεπώς, το επίπεδο της αβεβαιότητας θεωρείται το εμπόδιο μεταξύ δυνητικών επιχειρηματιών και της ανάπτυξης επιχειρηματικής δράσης. Το δεύτερο ερευνητικό ρεύμα, εστιάζει στην πρόθεση ή δυνατότητα να λειτουργήσει κανείς στο πλαίσιο αβεβαιότητας, και τυπικά προτείνει ότι τα άτομα που αποφασίζουν να δράσουν «επιχειρηματικά» διαφέρουν από όσους δεν λειτουργούν με αυτό τον τρόπο για λόγους που σχετίζονται με διαφορές στην κινητοποίηση, στις στάσεις ή στην τάση ανάληψης κινδύνου (Shepperd, Douglas & Shanley, 2000). Σύμφωνα με αυτή την προσέγγιση, η απροθυμία ανοχής της αβεβαιότητας θεωρείται υπεύθυνη για την εμπόδιση δυνητικών επιχειρηματιών σε ότι αφορά την εισδοχή τους στον επιχειρηματικό στίβο. Καθώς ένα άτομο οφείλει να αναλάβει κάποια δράση για να γίνει επιχειρηματίας, ενώ η δράση προϋποθέτει γνώση και κινητοποίηση, εκτιμάται ότι κάθε ένα από τα δύο ερευνητικά ρεύματα τονίζει και μια διαφορετική πλευρά της αβεβαιότητας που βιώνει κανείς στο πλαίσιο της επιχειρηματικής προσπάθειας. Κατ' επέκταση, κάθε μία από τις δύο εναλλακτικές αντιλήψεις σχετικά με την αβεβαιότητα αντιπροσωπεύει ένα θεωρητικό κατασκεύασμα το οποίο όχι μόνο μπορεί να συνδυαστεί με το άλλο, αλλά στην ουσία είναι απαραίτητο για την ανάπτυξη μίας ολοκληρωμένης θεωρίας σχετικά με την επιχειρηματική δράση.

Σε ότι αφορά στα στοιχεία που καθορίζουν εάν κάποιο άτομο θα ενεργήσει ως επιχειρηματίας, αυτά περιλαμβάνουν τη γνώση (όπως ορίζεται με βάση το επίπεδο της αντιληπτής αβεβαιότητας), την κινητοποίηση (όπως ορίζεται με βάση την πρόθεση /

δυνατότητα αποδοχής της αβεβαιότητας) και κάποιου είδους ερέθισμα το οποίο είναι ικανό να θέσει κάποιους νοητικούς μηχανισμούς σε κίνηση (Schumpeter, 1934). Όλες οι εννοιολογικές προσεγγίσεις εστιάζουν στην αντίληψη ότι ο επιχειρηματίας ασκεί κρίσεις αναφορικά με την εκτίμηση, τον υπολογισμό και την πρόβλεψη των γεγονότων που θα συμβούν (Hastie, 2001). Κατά συνέπεια, η διενέργεια κρίσεων είναι απαραίτητη για την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών τρόπων δράσης, στο πλαίσιο ενός αβέβαιου μέλλοντος (Hastie, 2001). Ο Milliken (1987) προτείνει την ύπαρξη τριών διαφορετικών τύπων αβεβαιότητας, οι οποίοι αφορούν σε άτομα και οργανισμούς: την αβεβαιότητα ως προς την κατάσταση, το αποτέλεσμα και την αντίδραση. Ο ίδιος εξηγεί ότι η αβεβαιότητα ως προς την κατάσταση αφορά στις περιπτώσεις κατά τις οποίες οι λήπτες αποφάσεων αντιλαμβάνονται το περιβάλλον ως αβέβαιο, η αβεβαιότητα ως προς το αποτέλεσμα αφορά στην αδυναμία πρόβλεψης της μελλοντικής επίδρασης του εγχειρήματος στον οργανισμό και η αβεβαιότητα σχετικά με την αντίδραση αφορά στην εκτίμηση ότι ένα επικείμενο γεγονός ή μία μεταβολή δύναται να λειτουργήσει ως απειλή για τον οργανισμό.

Η θέση των Lipshitz & Strauss (1997) είναι ότι η αβεβαιότητα αποτελεί μια αίσθηση αμφιβολίας που καθυστερεί τη δράση. Αυτή η θέση ενσωματώνει τρία βασικά στοιχεία της ιδέας της αβεβαιότητας. Πρώτον, προτείνει ότι η αβεβαιότητα έχει υποκειμενικό χαρακτήρα, με την έννοια ότι διαφορετικά άτομα μπορεί να βιώνουν διαφορετικές αμφιβολίες κάτω από τις ίδιες συνθήκες (Duncan, 1972· Lipshitz & Strauss, 1997). Κατά συνέπεια και όσον αφορά στην επιχειρηματικότητα, η αβεβαιότητα εκτιμάται ότι λειτουργεί ανασταλτικά ως προς τη δράση (Shane & Venkataraman, 2000· Stevenson & Jarillo, 1990) αλλά επηρεάζει διαφορετικά τα μεμονωμένα άτομα με βάση τα προσωπικά τους αξιακά συστήματα (Weber, 1930), τις στάσεις τους έναντι στην ανάληψη ρίσκου (Kihlstrom & Laffont, 1979), την εμπιστοσύνη στον εαυτό τους (Wright & Stigliani, 2013) και τις αντιλήψεις τους (Boso, Story & Cadogan, 2013). Το σημείο της έμφασης για το πεδίο της επιχειρηματικότητας σχετίζεται με τα ενδεχόμενα αρνητικά αποτελέσματα της αβεβαιότητας στη επιχειρηματική δράση, όπως αυτά δύναται να εκφραστούν με δισταγμό, αναποφασιστικότητα και η καθυστέρηση / αναβλητικότητα (March, 1981).

Πολυάριθμοι συγγραφείς εκτιμούν ότι η αβεβαιότητα επιδρά αρνητικά στην επιχειρηματική δράση, καθώς ιδιότητες όπως η διστακτικότητα, η αναποφασιστικότητα και η αναβλητικότητα θεωρείται ότι οδηγούν σε

απώλεια ευκαιριών (Casson, 1982). Η ευκαιρία για δράση γίνεται αντιληπτή ως πρόσκαιρη με περιορισμένο χρονικό ορίζοντα, (Shane & Venkataraman, 2000), κάτι που σχετίζεται έντονα με την εκ των πραγμάτων ανταγωνιστική φύση των διαδικασιών της αγοράς (Mises, 1949· Schumpeter, 1942). Το κενό που προκαλείται από την αναβλητικότητα ενός πρωταγωνιστή, καλύπτεται από την ανάληψη πρωτοβουλιών από κάποιο άλλο (Mann, 1996). Συμπερασματικά, όλοι οι επιχειρηματίες περνούν από διαδικασίες λήψης αποφάσεων, κατά τις οποίες μία μορφή δράσης θα προαχθεί έναντι άλλων. Ωστόσο, η πολυπλοκότητα των εν λόγω διαδικασιών και φαινομένων έχει οδηγήσει στην ανάπτυξη εναλλακτικών θεωριών σχετικά με τον επιχειρηματία.

2.1.6. Εναλλακτικές Θεωρίες Σχετικά με τον Επιχειρηματία

Παραδοσιακά, η πλέον χαρακτηριστική θεωρία ανάλυσης του επιχειρηματία έχει αναπτυχθεί στο πλαίσιο της οικονομικής επιστήμης για να εξηγήσει τη σχέση μεταξύ της επιχειρηματικότητας και της εκδηλούμενης επιχειρηματικής δραστηριότητας. Αυτές οι θεωρίες (Kirzner, 1973· Knight, 1921· Schumpeter, 1934) συχνά αποδίδουν τις «κινήσεις» της οικονομίας σε κάποιου είδους καταλυτική δράση που αναπτύσσεται από τον επιχειρηματία. Ο επιχειρηματίας γίνεται αντιληπτός βάσει των ενεργειών του και ειδικότερα, του βαθμού στον οποίο αναλαμβάνει πρωτοβουλίες, καινοτομεί, συντονίζει, συνθέτει και συγκεντρώνει / οργανώνει πόρους. Ακολούθως, αυτή η συμπεριφορά εκτιμάται ότι επηρεάζει το συνολικό οικονομικό σύστημα. Οι ακόλουθες παραδοχές χαρακτηρίζουν τις περισσότερες θεωρίες που έχουν κατά καιρούς αναπτυχθεί σχετικά με τον επιχειρηματία:

- Η επιχειρηματικότητα αποτελεί, ως ενασχόληση και δραστηριότητα, ένα «εγγενές καλό», με ωφέλιμες επιδράσεις οι οποίες αθροίζονται στο σύστημα εντός του οποίου αυτή αναπτύσσεται (Kilby, 1971· Stevenson & Jarillo, 1990)
- Η επιχειρηματικότητα αποτελεί μια διακριτή συμπεριφορά η οποία δύναται να αποδοθεί, με ευθύ και μετρήσιμο τρόπο, σε κάποιο συγκεκριμένο χαρακτηριστικό που διαφοροποιεί τον επιχειρηματία (φορέα δράσης) από τα υπόλοιπα άτομα.

Η πρώτη υπόθεση αναδεικνύει τους λόγους για τους οποίους οι ακαδημαϊκοί μελετητές έχουν αποδώσει αυξημένη έμφαση στο αντικείμενο. Η δεύτερη υπόθεση,

έχει κεντρικό ρόλο στην κατανόηση του τρόπου με τον οποίο η αβεβαιότητα γίνεται αντιληπτή και αντιμετωπίζεται από τις πλέον χαρακτηριστικές και επικρατούσες θεωρίες του χώρου. Πολλές από τις θεωρητικές ερμηνείες σχετικά με τα αίτια διενέργειας ενός εγχειρήματος, δύνανται να κατηγοριοποιηθούν με βάση δύο βασικές θεωρήσεις του ρόλου της αβεβαιότητας στην αναστολή της επιχειρηματικής δράσης: Την έκταση της αντιληπτής αβεβαιότητας και την προθυμία ανοχής της αβεβαιότητας.

2.1.7. Αντιληπτή Αβεβαιότητα

Ενώ οι προσεγγίσεις των νεοκλασικών οικονομολόγων καταργούσαν την ανάγκη να συνυπολογιστούν οι διαφορές μεταξύ μεμονωμένων ατόμων, βασιζόμενοι σε αμφιλεγόμενες υποθέσεις όπως η «τέλεια πληροφόρηση», οι οικονομολόγοι της «Αυστριακής Σχολής» ανέπτυσαν τις οικονομικές τους θεωρίες βασιζόμενοι στην υποκειμενικότητα της αξίας (Menger, 1950), στην ατελή πληροφόρηση (Hayek, 1945), στις ασύμμετρες παραδοχές (Mises, 1949) και στις διαφορές στα επίπεδα επιχειρηματικής ετοιμότητας (Kirzner, 1973). Οι οικονομολόγοι της Αυστριακής Σχολής αντιμετωπίζουν τον επιχειρηματία ως μια «μηχανή της οικονομίας» (Kirzner, 1989· Pasour, 1989) και συνδέουν τα φαινόμενα οικονομικής στασιμότητας με την έλλειψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας. Η έλλειψη επιχειρηματικής δράσης αποδίδεται στην αδυναμία αντίληψης της ύπαρξης ευκαιριών στο επιχειρηματικό περιβάλλον (Kirzner, 1979). Συνεπώς, με βάση την Αυστριακή Σχολή, άτομα τα οποία ενεργούν επιχειρηματικά γίνονται αντιληπτά ως άτομα που έχουν στη διάθεσή τους μια ακριβέστερη εικόνα της πραγματικότητας σε σχέση με τους υπολοίπους. Ως εκ τούτου, η επιχειρηματική δράση γίνεται αντιληπτή ως κάτι με το οποίο όλοι θα μπορούσαν να εμπλακούν, εφόσον γνώριζαν τι και πώς πρέπει να ενεργήσουν.

Σε συνέχεια της ίδιας προσέγγισης, η δράση των επιχειρηματιών εδράζεται στην υπέρβαση της άγνοιας και της αβεβαιότητας. Παρά το ότι η υπόθεση της Αυστριακής Σχολής σχετικά με την ύπαρξη μιας «αντικειμενικής πραγματικότητας» υπονοεί ότι τα διαθέσιμα μέσα είναι ίδια για όλα τα άτομα, η διαφορετική κατανομή των μέσων αυτών συχνά αντιμετωπίζεται ως αποτέλεσμα προσωπικού επιπέδου διαφοροποιήσεων. Σύμφωνα με την προσέγγιση του Hayek (1945), οι διαφορές στην αναγνώριση και στην εκμετάλλευση ευκαιριών αποδίδονται σε διαφορές στα επίπεδα γνώσης τους. Τα άτομα που κατέχουν υψηλότερη γνώση, βιώνουν μείωση της αντιλαμβανόμενης αβεβαιότητας σε βαθμό που τους επιτρέπει να είναι βέβαιοι ότι

έχουν αναγνωρίσει μια ευκαιρία και να ξεπερνούν τις αμφιβολίες για την ανάληψη πρωτοβουλίας. Με αυτό το σκεπτικό, η αβεβαιότητα αντιμετωπίζεται ως κάτι το οποίο μπορεί να μετρηθεί και να αποτιμηθεί ποσοτικά.

Καθώς τα διαθέσιμα μέσα δεν είναι κατανομημένα με τον ίδιο τρόπο, ο δυνητικός επιχειρηματίας θεωρείται ότι αντιμετωπίζει μεγαλύτερη ή μικρότερη αβεβαιότητα, γεγονός το οποίο εμποδίζει την ανάληψη δράσης, μέσω της περιορισμένης έκθεσης σε ευκαιρίες ή της (υποκειμενικής) αίσθησης αμφιβολίας για την ύπαρξη ευκαιριών. Κατά συνέπεια, η αντιλαμβανόμενη αβεβαιότητα σχηματίζει ένα συνεχές μεταξύ της πλήρους άγνοιας και της πλήρους βεβαιότητας. Παρά το σημαντικό ρόλο που αποδίδεται στην αντιλαμβανόμενη αβεβαιότητα ως μέσου παρεμπόδισης της επιχειρηματικής δράσης, δεν θα πρέπει να θεωρηθεί ότι έχει απόλυτη επεξηγηματική ισχύ. Μια επιπρόσθετη παράμετρος διαφοροποίησης μεταξύ των ατόμων, αποτελεί η πρόθεση ανοχής της αντιλαμβανόμενης αβεβαιότητας.

2.1.8. Πρόθεση Ανοχής Αβεβαιότητας

Οι θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με τον «επιχειρηματία» δεν αφορούν αποκλειστικά στην Αυστριακή Σχολή. Άλλοι σημαντικοί οικονομολόγοι, όπως ο Knight (1921) και ο Schumpeter (1934), έχουν επίσης αναγνωρίσει το ρόλο της αβεβαιότητας στην παρεμπόδιση της επιχειρηματικής δράσης. Ωστόσο, οι διαφορές των προσεγγίσεων τους εδράζονται στη θεώρηση της επιχειρηματικής δράσης όχι ως αποτέλεσμα χαμηλότερης αντιλαμβανόμενης αβεβαιότητας, αλλά ως απόρροια υψηλότερου βαθμού πρόθεσης ανοχής της αβεβαιότητας και των συνεπειών της. Ειδικότερα, ο Knight υποστηρίζει ότι το κέρδος αποτελεί την επιβράβευση όσων έχουν την πρόθεση και την επιθυμία να ανεχθούν την αβεβαιότητα γιατί, αντίθετα με τον κίνδυνο (ρίσκο), η αβεβαιότητα δεν μπορεί να υπολογιστεί με ακρίβεια. Κατά συνέπεια, το βασικό σημείο διαφοροποίησης των επιχειρηματιών από τους υπολοίπους, αφορά στην πρόθεσή τους να ανεχθούν και να επωμιστούν μεγαλύτερη αβεβαιότητα στο πλαίσιο μιας κερδοσκοπικής προοπτικής. Αντιθέτως, ο Schumpeter (1934) εκτιμάει ότι πρωταρχικά, η επιχειρηματική δράση οφείλεται στη δυνατότητα του επιχειρηματία να προβαίνει σε καινοτομικούς συνδυασμούς των διαθέσιμων πόρων. Κατά συνέπεια, οι επιχειρηματίες διακρίνονται από τη δυνατότητά τους να προβαίνουν σε καινοτομικές ενέργειες και όχι απαραίτητα από αντιληπτικές διαφορές.

Η συμπεριφορική προσέγγιση του Schumpeter (1934) προσέλυσε το ενδιαφέρον μελετητών στον πεδίο της ψυχολογίας (π.χ. Kunkel, 1965), οι οποίοι προσπάθησαν να εξηγήσουν την αυξημένη προθυμία των επιχειρηματιών να αποδεχθούν και να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα. Αναγνωρίζοντας ότι η επιχειρηματικότητα προάγει την οικονομική ανάπτυξη, επεδίωξαν να αναγνωρίσουν τα κίνητρα ανάληψης επιχειρηματικής δράσης. Ωστόσο, η εν λόγω προσέγγιση παρήγαγε ερμηνείες που απέδιδαν δυσανάλογα αυξημένη έμφαση σε ανάγκες, αξίες και χαρακτηριστικά που αναπτύσσονται κατά τη διάρκεια της παιδικής ηλικίας των υποκειμένων. Συνολικά, ο επιχειρηματίας κατά Schumpeter, γίνεται αντιληπτός ως πρωτοπόρος, καινοτόμος και ηγέτης, ο οποίος έλκεται από τις προκλήσεις. Εναλλακτικά, ο επιχειρηματίας κατά Knight, χαρακτηρίζεται ως ανεκτικός έναντι στην αβεβαιότητα, ενώ η ψυχολογική προσέγγιση (π.χ. McClelland, 1976), εστιάζει στην ανάδειξη του τρόπου με τον οποίο παράγοντες όπως η «ανάγκη για επιτυχία» δύνανται να επιδράσουν στην ενεργοποίηση της επιχειρηματικής συμπεριφοράς. Η σύνθεση των ανωτέρω προσεγγίσεων, καταδεικνύει ότι η αβεβαιότητα δρα ανασταλτικά ως προς την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης καθιστώντας ασαφή την ανάγκη για ανάληψη δράσης, την εκτέλεση των απαραίτητων ενεργειών και την αξία της δυνητικής ωφέλειας έναντι του εκτιμώμενου κόστους.

2.1.9. Πρόθεση Ανάληψης Αβεβαιότητας

Όπως προαναφέρθηκε, οι πιθανές αλλαγές του ευρύτερου περιβάλλοντος δύνανται να αποτελέσουν πηγή επιχειρηματικών ευκαιριών. Μια τέτοια μεταβολή, η οποία έχει απασχολήσει εκτεταμένα την υφιστάμενη βιβλιογραφία, είναι η τεχνολογική καινοτομία (π.χ. Shane, 2000). Οι εν λόγω περιβαλλοντικές μεταβολές δύνανται να αποτελέσουν ένα σημείο έναρξης για την θεώρηση της επιχειρηματικής δράσης ως μια κατάσταση η οποία συντελείται σε δύο διακριτά στάδια.

Το πρώτο στάδιο αφορά στη διοχέτευση της προσοχής των δυνητικών εμπλεκομένων σε ένα ερέθισμα το οποίο σχετίζεται με μια αντιλαμβανόμενη ευκαιρία (όπως αυτή δύνανται να προκύψει από τεχνολογικές ή άλλες μεταβολές του περιβάλλοντος). Κατά συνέπεια, σημαντική προϋπόθεση για την ανάληψη επιχειρηματικής δράσης είναι η γνώση της εν λόγω περιβαλλοντικής μεταβολής. Ακολούθως, η αντίληψη της κατά Milliken (1987) αβεβαιότητας κατάστασης και αποτελέσματος, η οποία αναπτύχθηκε στις προηγούμενες υποενότητες, εξαρτάται από

το βαθμό στον οποίο τα άτομα αντιλαμβάνονται τις μεταβολές του περιβάλλοντος. Συμπερασματικά, εκτιμάται ότι είναι απαραίτητη η γνώση σχετικά με το πεδίο ενδιαφέροντος (και τις μεταβολές του), έτσι ώστε ο δυνητικός επιχειρηματίας να «μεταβεί» στο στάδιο της αβεβαιότητας ως προς τις πιθανές επιχειρηματικές αποκρίσεις. Παρόλα αυτά, η γνώση - αντίληψη δεν είναι απαραίτητο να στοιχειοθετήσει και κινητοποίηση εντός αυτής της διαδικασίας. Παράγοντες όπως ο τρόπος διαχείρισης των ερεθισμάτων για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων (Bruner, Goodnow, & Austin, 1956), η ευαισθησία σε ερεθίσματα σχετικά με το αντικείμενο ενδιαφέροντος (Gigerenzer, 1991) και η ένταση της προσοχής σε υποπαραμέτρους του αντικειμένου, ενδέχεται να συμβάλλουν στην ενεργοποίηση μιας επιχειρηματικής απόκρισης από τα άτομα.

Το δεύτερο στάδιο αφορά στα άτομα που κατά το πέρασμά τους από το πρώτο στάδιο, αποδέχονται την ύπαρξη μιας εξωγενούς ευκαιρίας και προβαίνουν σε αξιολόγηση αυτής. Η πεποίθηση ότι μια μεταβολή του περιβάλλοντος συνιστά ταυτόχρονα και μια ευκαιρία, πυροδοτεί μια διαδικασία λήψης αποφάσεων κατά την οποία ο δυνητικός επιχειρηματίας αξιολογεί το βαθμό στον οποίο η εν λόγω ευκαιρία είναι συμβατή με τις συνθήκες του. Περαιτέρω, το άτομο καλείται να διαμορφώσει άποψη σχετικά με τις μελλοντικές ενέργειές του, συγκρίνοντας τα δυνητικά οφέλη και κόστη που απορρέουν από την εκμετάλλευση της ευκαιρίας.

Αυτό το αξιολογικό στάδιο βασίζεται στον «πρακτικό συλλογισμό» του Αριστοτέλη και αποτελεί τη βάση των περισσότερων θεωριών που αφορούν στην αξία των προσδοκιών (Gatewood κ.α., 2002). Η βάση του εν λόγω συλλογισμού είναι ότι πέρα από τη γνώση ή την παρακίνηση, οι επιθυμίες και τα πιστεύω του ατόμου συνεισφέρουν σημαντικά στην εκδήλωση συμπεριφοράς (Greve, 2001). Ο Hastie (2001) υποστηρίζει ότι η αξιολογική κρίση και η λήψη αποφάσεων σχετίζεται με τους τρόπους με τους οποίους τα άτομα συνδυάζουν επιθυμίες (π.χ. ωφέλειες, προσωπικές αξίες και στόχους) και πιστεύω (π.χ. προσδοκίες, γνώση και μέσα) για να επιλέξουν κάποια ενέργεια. Ο ίδιος, αναφέρει ότι το πλαίσιο της λήψης αποφάσεων αποτελείται από τρία βασικά στοιχεία: Τους εναλλακτικούς «δρόμους» δράσης, τα πιστεύω σχετικά με τα εξωτερικά γεγονότα (ή καταστάσεις) και τις συνέπειες που απορρέουν από τα αποτελέσματα κάθε πιθανού συνδυασμού δράσης και γεγονότος. Συνολικά, το δεύτερο στάδιο εστιάζει στο αντιστάθμισμα κινδύνου και επιβράβευσης. Ως εκ τούτου, η απόφαση εμπλοκής σε ένα εγχείρημα εξαρτάται από την επαρκή παρακίνηση του

ατόμου να δράσει, δεδομένης της αβεβαιότητας που αναμένει να βιώσει κατά την προσπάθεια εκμετάλλευσης μίας εξωγενούς ευκαιρίας.

2.2. Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

2.2.1. Επιχειρηματικός Προσανατολισμός και Επιχειρηματικότητα

Σύμφωνα με την υφιστάμενη βιβλιογραφία, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός επιδρά σημαντικά στην ανάπτυξη της εταιρικής επιχειρηματικότητας (Lumpkin & Dess, 1996· Miller, 1987) και δύναται να αυξήσει τις επιχειρηματικές επιδόσεις (Keh, Nguyen & Ng, 2007· Runyan, Droge & Swinney, 2008· Wiklund & Shepherd, 2003). Στην ίδια κατεύθυνση, οι Wiklund & Shepherd, (2005) διαπίστωσαν πως ο επιχειρηματικός προσανατολισμός έχει θετική σχέση με τις επιδόσεις της επιχείρησης, αλλά η παρατηρούμενη σχέση επηρεάζεται σημαντικά από τις συνθήκες του περιβάλλοντος. Πέρα από τη σύνδεσή του με την επιχειρηματική επιτυχία (Zahra, 1995), ο επιχειρηματικός προσανατολισμός αποτελεί τον ακρογωνιαίο λίθο της επιχειρηματικότητας (Rauch κ.α., 2009· Wales, Gupta & Mousa, 2013).

Η συμβολή του επιχειρηματικού προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα αναγνωρίστηκε από τους Lumpkin & Dess (1996), οι οποίοι ανέδειξαν και την εννοιολογική διαφοροποίηση μεταξύ των δύο θεωρητικών κατασκευών. Για τους ίδιους, η επιχειρηματικότητα αφορά στο περιεχόμενο των επιχειρηματικών αποφάσεων ενώ ο επιχειρηματικός προσανατολισμός αντιπροσωπεύει τους τρόπους ανάληψης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών. Δεδομένου ότι το σημείο εστίασης της παρούσας διατριβής είναι η ανάδειξη των επιχειρηματικών προθέσεων και συμπεριφορών, καθίσταται απαραίτητη η συγκριτική παράθεση των εννοιών του επιχειρηματικού προσανατολισμού με την εταιρική επιχειρηματικότητα.

Ο όρος εταιρική επιχειρηματικότητα αφορά στις επίσημες και ανεπίσημες δραστηριότητες του οργανισμού που αποσκοπούν σε νέα εσωτερικά και εξωτερικά εγχειρήματα μέσω καινοτομιών στο επίπεδο του προϊόντος και / ή των διαδικασιών, απαιτώντας συνήθως την αναδιοργάνωση της επιχείρησης (Zahra, 1991· 1993). Για τους Lumpkin & Dess (1996) το κεντρικό στοιχείο της επιχειρηματικότητας είναι η «είσοδος» σε νέες ή υφιστάμενες αγορές με νέα ή ήδη υπάρχοντα προϊόντα. Ως ερευνητική έννοια, η εταιρική επιχειρηματικότητα εκτιμάται ότι εμπεριέχει τις υπό-διαστάσεις του εγχειρήματος, της καινοτομίας και της στρατηγικής ανανέωσης (Zahra,

1993). Σε μια προσπάθεια συγκερασμού των πολυάριθμων και πολλές φορές αντικρουόμενων ορισμών στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, οι Sharma & Chrisman (1999) όρισαν την εταιρική επιχειρηματικότητα ως τη διαδικασία κατά την οποία ένα άτομο ή μια ομάδα ατόμων, εντός ενός εταιρικού πλαισίου, δημιουργούν ένα καινούργιο οργανισμό ή υποκινούν ανανέωση και καινοτομία εντός του ίδιου οργανισμού. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο εν λόγω ορισμός διακρίνει την εταιρική επιχειρηματικότητα από την ατομική επιχειρηματικότητα, η οποία αφορά αποκλειστικά στη δημιουργία ενός νέου οργανισμού από άτομα τα οποία δεν εντάσσονται σε κάποιο οργανωσιακό πλαίσιο (Sharma & Chrisman, 1999).

Οι συνθήκες που καθορίζουν την εταιρική επιχειρηματικότητα αφορούν στην εισαγωγή στρατηγικού ή δομικού νεωτερισμού (Sharma & Chrisman, 1999). Κατά συνέπεια, η δημιουργία ενός νέου οργανισμού (Cooper, 1979), η ανανέωση ή αναγέννηση ενός υφιστάμενου οργανισμού (Sharma & Chrisman, 1999), καθώς και η καινοτομία (Schumpeter, 1934· Stopford & Baden-Fuller, 1994), αποτελούν εκφάνσεις της επιχειρηματικότητας αφού εμπεριέχουν θεμελιώδεις στρατηγικές και δομικές αποφάσεις οι οποίες αποκλίνουν από τα συνηθισμένα και απαιτούν νέους συνδυασμούς, μεταβάλλοντας ριζικά τη φύση του ανταγωνισμού σε έναν κλάδο. Ωστόσο, η καινοτομία αποτελεί μια επαρκή αλλά όχι αναγκαία συνθήκη επίτευξης εταιρικής επιχειρηματικότητας αφού η οργανωσιακή δημιουργία ή ανανέωση δύναται να υφίσταται δίχως καινοτομία (Sharma & Chrisman, 1999). Συνεπώς, η καινοτομία λογίζεται ως μια από τις εκφάνσεις της εταιρικής επιχειρηματικότητας, γεγονός το οποίο έχει αποτυπωθεί και στις κυρίαρχες κλίμακες μέτρησης που έχουν αναπτυχθεί στη σχετική βιβλιογραφία.

Συνολικά, παρά την εμφανή πολυπλοκότητα και δυσκολία στην διάκριση των δύο εννοιών, πολυάριθμοι ερευνητές εντοπίζουν τη σημαντικότερη διαφορά μεταξύ επιχειρηματικού προσανατολισμού και εταιρικής επιχειρηματικότητας στη διάκριση «ροπής» / «προδιάθεσης» και «συμπεριφοράς» / «δραστηριότητας» (Simsek, Veiga & Lubatkin, 2007· Hosseini, Dadfar & Brege, 2013). Οι Antoncic & Hisrich (2003) υποστηρίζουν ότι οι δύο έννοιες λειτουργούν συμπληρωματικά, αφού ο επιχειρηματικός προσανατολισμός των οργανισμών αφορά στην καθιέρωση πολιτικών, διαδικασιών και νοοτροπίας που οδηγούν στην εξάσκηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (Dess & Lumpkin, 2005· Wiklund & Shepherd, 2005· Lumpkin & Dess, 1996). Με άλλα λόγια, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός αφορά στις

προϋποθέσεις επίτευξης εταιρικής επιχειρηματικότητας, η οποία αποτελεί την πιθανή εκροή των εσωτερικών διαδικασιών του οργανισμού.

Ωστόσο, η λεπτομερής μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας και των υφιστάμενων κλιμάκων μέτρησης, αναδεικνύει τη σημαντική επικάλυψη των δύο εννοιών δεδομένου ότι αμφότερες, συμπεριλαμβάνουν πτυχές εταιρικής επιχειρηματικής προδιάθεσης και συμπεριφοράς. Σε πίστωση των ανωτέρω, στη μετά-ανάλυση των Rosenbusch, Rauch & Bausch (2013) που διενεργήθηκε στις υφιστάμενες μελέτες στο αντικείμενο, οι συγγραφείς αναφέρουν ότι για τον προσδιορισμό σχετικών μελετών επιχειρηματικότητας στις επιχειρήσεις, χρησιμοποίησαν τις λέξεις κλειδιά «επιχειρηματικός προσανατολισμός», «εταιρική επιχειρηματικότητα» και «στρατηγική στάση». Το γεγονός αυτό αναδεικνύει την προαναφερόμενη εκτίμηση ότι οι έννοιες του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της εταιρικής επιχειρηματικότητας χρησιμοποιούνται αδιάκριτα στις περισσότερες μελέτες της υφιστάμενης βιβλιογραφίας. Συμπερασματικά, η αναφορά στον επιχειρηματικό προσανατολισμό στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής εμπεριέχει την αξιολόγηση των πέντε διαστάσεων της καινοτομίας, προνοητικότητας, ανάληψης κινδύνου, ανταγωνιστικής επιθετικότητας και αυτονομίας, όπως αυτές χρησιμοποιούνται από τη συντριπτική πλειοψηφία των συγγραφέων στο εν λόγω ερευνητικό πεδίο και θα αναλυθούν σε μεταγενέστερες υποενότητες.

Στο πολύπλοκο και αβέβαιο επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις οφείλουν να είναι επιχειρηματικά προσανατολισμένες δια μέσου της καινοτομίας, της προνοητικότητας, της ανάληψης κινδύνου, της ανταγωνιστικής επιθετικότητας και της αυτονομίας, έτσι ώστε να διατηρούν τη θέση τους στην αγορά και να βελτιώνουν τις επιδόσεις τους (Lumpkin & Dess, 1996). Η συνεισφορά του επιχειρηματικού προσανατολισμού στην εταιρική επιχειρηματικότητα αποτέλεσε το βασικό πεδίο έρευνας του Miller (1983), ο οποίος υποστήριξε πως μία επιχείρηση που χαρακτηρίζεται από επιχειρηματική στάση εκτελεί πολυεπίπεδες καινοτομικές ενέργειες με ρίσκο.

2.2.2. Εννοιολογική Προσέγγιση και Ορισμός

Ως αντικείμενο μελέτης, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός έχει απασχολήσει πληθώρα ερευνητών εξαιτίας της σημαντικής συμβολής του στην έννοια της εταιρικής επιχειρηματικότητας και της αξιοσημείωτης επιρροής του στις επιδόσεις των

επιχειρήσεων. Η ένταση των ερευνητικών προσπαθειών στο αντικείμενο αυξήθηκε σημαντικά, κυρίως μετά τη συμβολή του Miller (1983) κατά τη δεκαετία του 1980. Ως αποτέλεσμα, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός έχει αναχθεί σε ένα από τα δημοφιλέστερα ερευνητικά πεδία του στρατηγικού μάνατζμεντ και κατ' επέκταση, της επιχειρηματικότητας (Wales, Gupta & Mousa, 2013). Η έμφαση στον επιχειρηματικό προσανατολισμό κρίνεται απαραίτητη για την επιβίωση των επιχειρήσεων που ανταγωνίζονται στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον, δεδομένων των συνεχών, απροσδόκητων και ενίοτε σφοδρών μεταβολών του (Pacheco-de-Almeida, 2010).

Ως έννοια, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός λογίζεται ως πολυδιάστατος, με αποτέλεσμα να προκύπτουν διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις στην υφιστάμενη βιβλιογραφία. Συνολικά, η εννοιολογική ανάπτυξη του επιχειρησιακού προσανατολισμού εδράζεται σε θεωρίες κοινωνικής ψυχολογίας, στρατηγικού μάνατζμεντ και οικονομικών (Mitchell κ.α., 2002). Η προσέγγιση της κοινωνικής ψυχολογίας του επιχειρηματικού προσανατολισμού επικεντρώνεται στα ατομικά χαρακτηριστικά του επιχειρηματία και στην εκδήλωσή τους μέσω της ανταγωνιστικής επιθετικότητας και της ανάληψης κινδύνου (Monaughan, 2000). Η προσέγγιση του στρατηγικού μάνατζμεντ αναδεικνύει το ρόλο του επιχειρηματία στην υπαγόρευση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού και στην επιρροή της να κατευθύνσης της επιχείρησης (Mitchell κ.α., 2002). Η οικονομική προσέγγιση του επιχειρηματικού προσανατολισμού των επιχειρήσεων εστιάζει στη συμβολή του στις εταιρικές οικονομικές επιδόσεις και κατ' επέκταση, στο γενικό επίπεδο επιχειρηματικότητας ενός εθνικού ή διεθνούς πλαισίου (Gartner, 1985· Schumpeter, 1934).

Οι Lumpkin & Dess (1996) περιγράφουν τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ως μια πολυεπίπεδη διαδικασία η οποία δύναται να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το εν λόγω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δύναται να αποκτηθεί μέσω πλήρους εκμετάλλευσης όλων των διαθέσιμων ευκαιριών και πλήρους εξουδετέρωσης όλων των ανταγωνιστικών κινδύνων (Sigalas, Pekka Economou & Georgopoulos, 2013). Ως εκ τούτου, η διαδικασία του επιχειρηματικού προσανατολισμού αφορά σε οργανωτικό επίπεδο (Khalili, Nejadhussein & Fazel, 2013) και εκφράζει την επιθυμία της επιχείρησης να εντοπίσει και να εκμεταλλευτεί τις νέες ευκαιρίες που παρουσιάζονται στο περιβάλλον της (Morris & Sexton, 1996). Κατά τους Rauch κ.α. (2009) ο επιχειρηματικός προσανατολισμός αντικατοπτρίζει τις πολιτικές και τις πρακτικές εντός της επιχείρησης, οι οποίες αποτελούν τη βάση για τη λήψη

επιχειρηματικών αποφάσεων. Άλλοι ερευνητές, αποδίδουν στον επιχειρηματικό προσανατολισμό τις στρατηγικές ενέργειες επιχειρηματικού χαρακτήρα (Anderson, Covin & Slevin, 2009) καθώς και την τάση της επιχείρησης να λειτουργήσει καινοτομικά, προνοητικά και ριψοκίνδυνα για να επιτύχει τους στρατηγικούς της στόχους (Knight, 1997). Σύμφωνα με τους Zahra & Covin (1995), ο επιχειρηματικός προσανατολισμός αποτελεί την προθυμία της επιχείρησης να είναι καινοτόμος προκειμένου να ανανεώσει την εμπορική προσφορά της, να αναλάβει κινδύνους στο πλαίσιο δοκιμής νέων προϊόντων ή εισόδου σε νέες αγορές και να είναι περισσότερο προνοητική από τον ανταγωνισμό σχετικά με την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών. Στην ίδια κατεύθυνση, οι Covin & Slevin (1989) και Stam & Elfring (2008) επισημαίνουν ότι ο επιχειρηματικός προσανατολισμός προϋποθέτει μια ενεργή στρατηγική στάση με έμφαση στις ικανότητες ανάπτυξης καινοτομιών, υιοθέτησης προνοητικών ενεργειών και ανάληψης επικίνδυνων έργων.

Οι Rauch κ.α. (2009) υποστηρίζουν ότι η έννοια του επιχειρηματικού προσανατολισμού δεν σχετίζεται με ατομικές διεργασίες, στις οποίες βασίστηκαν οι προηγούμενες θεωρίες επιχειρηματικότητας, αλλά με διαδικασίες σε επίπεδο επιχείρησης. Επομένως, λογίζεται ως μια σημαντική κινητήρια δύναμη οργανωσιακής αλλαγής (Miller, 2011· Wales, 2016) η οποία προσδίδει αξία στις επιχειρήσεις μέσω του προσδιορισμού και της εκμετάλλευσης νέων ευκαιριών του περιβάλλοντος (Anderson & Eshima, 2013).

Σύγχρονες μελέτες καταδεικνύουν ότι μέσω των διαδικασιών λήψης αποφάσεων και στρατηγικής διαχείρισης, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός δύναται να επιφέρει βελτίωση των εταιρικών οικονομικών επιδόσεων (Covin & Lumpkin, 2011· Covin & Wales, 2012· Stambaugh κ.α., 2017). Αυτή η παρατήρηση συνδέεται με το γεγονός ότι το σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί από μια επιχείρηση να καινοτομεί σε τακτική βάση, να επιδιώκει την ανάληψη κινδύνου, να χαρακτηρίζεται από αυτονομία, να ενεργεί προνοητικά και να ανταγωνίζεται επιθετικά για να διατηρήσει ή να βελτιώσει τη θέση της στην αγορά.

Οι Stam & Elfring (2008) επισημαίνουν πως ο επιχειρηματικός προσανατολισμός συμβάλλει στη δημιουργία αξίας όταν οι επιχειρήσεις διαθέτουν τους απαραίτητους πόρους και ικανότητες για την αναζήτηση και την εκμετάλλευση των ευκαιριών της αγοράς. Ωστόσο, αυτός ο μηχανισμός δημιουργίας αξίας, μπορεί να

μην υφίσταται για την πλειονότητα των επιχειρήσεων (Fisher, Kotha & Lahiri, 2016) και κυρίως για τις νέες επιχειρήσεις, οι οποίες συναντούν μεγάλες δυσκολίες στην προσέλκυση πόρων προς εκμετάλλευση των επιχειρηματικών ευκαιριών. Οι Eisenhardt & Schoonhoven, (1990) υπογραμμίζουν πως οι νεοσυσταθείσες επιχειρήσεις πρέπει να είναι προσεκτικές όσον αφορά στις επιχειρηματικές αποφάσεις και ενέργειες που θα ακολουθήσουν, καθώς έχουν περιορισμένους οικονομικούς και διαχειριστικούς πόρους. Συνολικά, η έλλειψη πόρων δύναται να καταστείλει την ανάπτυξη επιχειρηματικού προσανατολισμού (Covin & Miller, 2014). Ο Πίνακας 2, συγκεντρώνει τις κυριότερες εννοιολογικές προσεγγίσεις και ορισμούς του επιχειρηματικού προσανατολισμού, όπως αυτές αποτυπώνονται στη σχετική βιβλιογραφία.

Πίνακας 2: Ανασκόπηση των Κυριότερων Ορισμών του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού

Ορισμοί Επιχειρηματικού Προσανατολισμού	Συγγραφέας	Έτος
Μηχανισμός ο οποίος ωθεί της επιχειρήσεις στην ανάληψη περισσότερων κινδύνων και στην ενεργητικότερη αναζήτηση νέων ευκαιριών.	Mintzberg	1973
Διαδικασία η οποία συμβάλει στην αντιμετώπιση των μεταβαλλόμενων συνθηκών του περιβάλλοντος.	Khandwalla	1977
Έννοια η οποία αποτελείται από τρεις διαστάσεις: την προνοητικότητα, την ανάληψη κινδύνου και την καινοτομία. Για να εκληφθεί ένας οργανισμός ως επιχειρηματικός, θα πρέπει να υφίστανται και οι τρεις διαστάσεις ταυτόχρονα.	Miller	1983
Τάση της ανώτατης διοίκησης να αναλάβει κίνδυνο, να λειτουργεί καινοτομικά και να επιδεικνύει προνοητικότητα. Εκδηλώνεται ως στρατηγική απόκριση στις προκλήσεις του περιβάλλοντος.	Morris & Paul	1987
Διαδικασία η οποία θεμελιώνεται με τις διαστάσεις της προνοητικότητας, της ανάληψης κινδύνου και της καινοτομίας.	Covin & Slevin	1989
Έννοια η οποία είναι στενά συνδεδεμένη με τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων και τη στρατηγική προσέγγιση που υιοθετεί μία επιχείρηση σε σχέση με τις επιχειρηματικές της δραστηριότητες.	Covin & Slevin	1991

<p>Προθυμία μιας επιχείρησης να είναι καινοτόμος, προκειμένου να ανανεώσει την εμπορική προσφορά της, να αναλάβει κινδύνους στο πλαίσιο δοκιμής νέων προϊόντων ή εισόδου σε νέες αγορές και να είναι περισσότερο προνοητική από τον ανταγωνισμό σχετικά με την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών.</p>	<p>Zahra & Covin</p>	<p>1995</p>
<p>Πολυδιάστατη διαδικασία, στρατηγική της διοίκησης και πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος η οποία εμπεριέχει τις διαστάσεις της ανάληψης κινδύνου, της αυτονομίας, της καινοτομίας, της προνοητικότητας και της ανταγωνιστικής επιθετικότητας. Οι επιμέρους διαστάσεις ενδέχεται να λειτουργούν ανεξάρτητα η μία από την άλλη.</p>	<p>Lumpkin & Dess</p>	<p>1996</p>
<p>Οργανωτική πρόθεση της επιχείρησης να εντοπίσει και να εκμεταλλευτεί νέες ευκαιρίες.</p>	<p>Morris & Sexton</p>	<p>1996</p>
<p>Τάση της επιχείρησης να αναπτύξει καινοτομία, προνοητικότητα και ανάληψη κινδύνου για να επιτύχει στρατηγικούς στόχους και να ενισχύσει τις επιδόσεις της.</p>	<p>Knight</p>	<p>1997</p>
<p>Λειτουργία η οποία ενισχύει θετικά τις επιδόσεις των επιχειρήσεων.</p>	<p>Wiklund & Shepherd</p>	<p>2003</p>
<p>Στρατηγική προδιάθεση η οποία ενισχύει τις επιδόσεις των επιχειρήσεων και οδηγεί σε υψηλότερο ρυθμό ανάπτυξης της αγοράς.</p>	<p>Wiklund & Shepherd</p>	<p>2005</p>
<p>Λειτουργία με συμβολή στη δημιουργία αξίας όταν οι επιχειρήσεις διαθέτουν πόρους και ικανότητες που τους δίνουν τη δυνατότητα να αναζητήσουν και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες στην αγορά.</p>	<p>Stam & Elfring</p>	<p>2008</p>
<p>Πολιτικές και πρακτικές που αποτελούν τη βάση για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων και την εκτέλεση ενεργειών.</p>	<p>Rauch κ.α.</p>	<p>2009</p>
<p>Διαδικασία λήψης αποφάσεων, πρακτικές, διαχειριστικές φιλοσοφίες και στρατηγικές συμπεριφορές της επιχείρησης, οι οποίες έχουν επιχειρηματικό χαρακτήρα.</p>	<p>Anderson, Covin & Slevin</p>	<p>2009</p>
<p>Λειτουργία η οποία λαμβάνει χώρα σε καθεστώς αβεβαιότητας και επιτρέπει τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των εταιρειών που λειτουργούν επιχειρηματικά και των επιδόσεών τους, της διεθνούς επέκτασης των δραστηριοτήτων τους και της ικανοποίησης των μετόχων τους.</p>	<p>Covin & Lumpkin</p>	<p>2011</p>

Κρίσιμη οργανωσιακή διαδικασία η οποία ενισχύει τις επιχειρηματικές επιδόσεις και υποστηρίζει τη διαχείριση της επιχείρησης.	Khalili, Nejadhussein & Fazel	2013
--	--	-------------

Η συμβολή του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις επιχειρήσεις, έχει εξηγηθεί υπό το πρίσμα διαφορετικών προσεγγίσεων. Αρκετοί ερευνητές (π.χ. Barney 1991), εκτιμούν ο επιχειρηματικός προσανατολισμός δύναται να θεωρηθεί ως ξεχωριστός άυλος πόρος ή οργανωτική ικανότητα, η οποία είναι πολύ σημαντική για τον εντοπισμό και την αξιοποίηση νέων επιχειρηματικών ευκαιριών. Περαιτέρω και λόγω της ενσωμάτωσής του στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, δεν είναι εύκολο να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές (Barney, 1991· Lonial & Carter, 2015). Με βάση αυτήν τη θεωρητική προσέγγιση, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός λειτουργεί ως πηγή βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης (Wiklund & Shepherd, 2011). Ωστόσο, πέρα από τις θεωρητικές προσεγγίσεις που υφίστανται για την εξήγηση της συμβολής του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις επιχειρήσεις, η σχετική βιβλιογραφία έχει αναδείξει δύο σχολές σκέψης αναφορικά με τις επιμέρους διαστάσεις από τις οποίες αποτελείται (Πίνακας 3).

Πίνακας 3: Οι Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού

	<i>Miller (1983)</i>	<i>Lumpkin & Dess (1996)</i>
	Μονοδιάστατη σχολή	Πολυδιάστατη σχολή
1η Διάσταση	Προνοητικότητα	Προνοητικότητα
2η Διάσταση	Ανάληψη Κινδύνου	Ανάληψη Κινδύνου
3η Διάσταση	Καινοτομία	Καινοτομία
4η Διάσταση	-	Αυτονομία
5η Διάσταση	-	Ανταγωνιστική Επιθετικότητα

Η «μονοδιάστατη» σχολή σκέψης στηρίζεται στην έρευνα του Miller (1983), ο οποίος υποδεικνύει πως ο επιχειρηματικός προσανατολισμός αποτελείται από τρεις υποδιαστάσεις: την προνοητικότητα, την ανάληψη κινδύνου και την καινοτομία. Ωστόσο, οι τρεις προαναφερόμενες υποδιαστάσεις αθροίζονται για να σχηματίσουν την έννοια του επιχειρηματικού προσανατολισμού, ως μονοδιάστατη δομή (Wales, 2016). Τη θέση του Miller (1983) υποστήριξαν οι Covin & Slevin (1989), οι οποίοι υποστήριξαν ότι ο επιχειρηματικός προσανατολισμός αποτελείται αποκλειστικά από

τις διαστάσεις της προνοητικότητας, της ανάληψης κινδύνου και της καινοτομίας (Covin & Wales, 2012· Rauch κ.α., 2009· Wales, Gupta & Mousa 2013).

Αντίθετα, η πολυδιάστατη σχολή σκέψης στηρίζεται στην έρευνα των Lumpkin & Dess (1996) και υποστηρίζει πως ο επιχειρηματικός προσανατολισμός αποτελείται από πέντε διαστάσεις: την προνοητικότητα, την ανάληψη κινδύνου, την καινοτομία, την αυτονομία και την ανταγωνιστική επιθετικότητα. Οι εν λόγω συγγραφείς, υποστηρίζουν ότι οι εν λόγω διαστάσεις αυτές δύνανται να διαφέρουν ανεξάρτητα η μία από την άλλη, γεγονός το οποίο προκάλεσε προβληματισμούς αναφορικά με τις υφιστάμενες κλίμακες μέτρησης του επιχειρηματικού προσανατολισμού (Covin & Wales, 2012· Covin & Lumpkin 2011). Η εννοιολογική προσέγγιση των Lumpkin & Dess (1996) βασίστηκε στην εργασία του Miller (1983) αλλά πρόσθεσε δύο επιπλέον διαστάσεις στις ήδη υπάρχουσες: την αυτονομία και την ανταγωνιστική επιθετικότητα. Σε αυτό το υπόδειγμα, η κάθε διάσταση δύνανται να έχει μια μοναδική σχέση με τις επιδόσεις των επιχειρήσεων, λειτουργώντας ανεξάρτητα από τις υπόλοιπες (Amin, 2015).

Η ανάδυση των δύο εναλλακτικών υποδειγμάτων, οδήγησε πολλούς μελετητές σε προσπάθειες ελέγχου της ανταγωνιστικής επιθετικότητας ως διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού (Covin & Covin, 1990). Ως εκ τούτου, ορισμένοι ερευνητές υποστήριξαν τη συμπερίληψή της στα υφιστάμενα υποδείγματα μέτρησης ενώ άλλοι την απέρριψαν (π.χ. Smart & Conant, 1994). Συνολικά και όσον αφορά στα ζητήματα των κλιμάκων μέτρησης του επιχειρηματικού προσανατολισμού, αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν την ανάγκη διαφοροποίησης των διαστάσεων που έχουν επικρατήσει (Wales, 2016). Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι υφιστάμενες εναλλακτικές προσεγγίσεις δεν είναι απαραίτητο ότι αντιπροσωπεύουν ανταγωνιστικές επιλογές (Covin & Miller, 2014· Covin & Wales, 2012).

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, διαπιστώνεται η σημαντική συμβολή του επιχειρηματικού προσανατολισμού στην έννοια της επιχειρηματικότητας, καθώς και οι ευεργετικές επιδράσεις που δύνανται να επιφέρει στις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Οι εννοιολογικές προσεγγίσεις των Miller (1983) και Lumpkin & Dess (1996) αναφορικά με τις διαστάσεις που θεμελιώνουν τον επιχειρηματικό προσανατολισμό, αναδεικνύουν την πολυπλοκότητα του αντικειμένου και καθιστούν απαραίτητη τη σε βάθος εξέταση των επιμέρους διαστάσεών του.

2.2.3. Επιμέρους Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού

Όπως προαναφέρθηκε, η διερεύνηση του επιχειρηματικού προσανατολισμού, με βάση την θέση των Lumpkin & Dess (1996), ενέχει την αξιολόγηση πέντε ανεξάρτητων διαστάσεων που αφορούν στην προνοητικότητα, στην ανάληψη κινδύνου, στην ανταγωνιστική επιθετικότητα, στην αυτονομία και στην καινοτομία (Covin & Slevin, 1989· Dess & Lumpkin, 2005· Lumpkin & Dess, 1996· Schillo, 2011· Stambaugh κ.α., 2017). Επειδή η παρούσα διατριβή επιδιώκει την εξέταση και των πέντε διαστάσεων, ο Πίνακας 4 παραθέτει τους επιμέρους ορισμούς τους.

Πίνακας 4: Ανασκόπηση των Διαστάσεων του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού
(Dess & Lumpkin, 2005)

Διάσταση	Ορισμός
Καινοτομία	Η βούληση να εισαχθεί καινοτομία στην επιχείρηση, μέσω πειραματισμών και δημιουργικών διαδικασιών, με στόχο την ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών.
Προνοητικότητα	Η μελλοντική προοπτική που χαρακτηρίζει έναν ηγέτη της αγοράς ο οποίος έχει την δυναμική να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση.
Ανάληψη κινδύνων	Η λήψη αποφάσεων και η ανάληψη δράσης των επιχειρήσεων χωρίς να γνωρίζουν τα πιθανά αποτελέσματα.
Ανταγωνιστική επιθετικότητα	Η έντονη προσπάθεια της επιχείρησης να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της. Χαρακτηρίζεται από μαχητική στάση ή επιθετική αντίδραση η οποία στοχεύει στη βελτίωση της ανταγωνιστικής θέσης ή στην αντιμετώπιση μιας απειλής.
Αυτονομία	Η ανεξάρτητη δράση ενός ατόμου ή μιας ομάδας η οποία αποσκοπεί στην ανάδειξη και στην υλοποίηση μιας επιχειρησιακής ιδέας.

2.2.3.1. Καινοτομία

Η καινοτομία αναφέρεται στην ικανότητα της επιχείρησης να συμμετέχει σε νέες ιδέες, πειραματισμούς, έρευνα και ανάπτυξη στοχεύοντας στην δημιουργία νέων προϊόντων ή την κατάκτηση νέων αγορών. Ειδικότερα, έχει οριστεί ως η βούληση να εισαχθεί και να εφαρμοστεί καινοτομία στην επιχείρηση, μέσω πειραματισμών και δημιουργικών διαδικασιών, με στόχο την ανάπτυξη νέων προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών (Dess & Lumpkin, 2005· Georgakellos & Pekka-Economou, 2007). Η

επίτευξη καινοτομίας δύναται να επιτευχθεί μέσω τεχνολογικής ή διοικητικής καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα, η τεχνολογική καινοτομία σχετίζεται με τη δημιουργία νέων προϊόντων και διαδικασιών, ενώ η διοικητική καινοτομία αναφέρεται σε ένα τελεσφόρο και αποδοτικό μανάτζμεντ που πλαισιώνεται από σύγχρονα συστήματα πληροφοριών και τεχνικά μέσα ελέγχου. Κατά τους Covin & Miles (1999) κάθε συνιστώσα του επιχειρηματικού προσανατολισμού αποτελεί συνέπεια της καινοτομίας, η οποία αποτελεί κρίσιμο στοιχείο των επιχειρηματικών στρατηγικών. Ομοίως, οι Drucker (1985) και Lumpkin & Dess (1996) υποστηρίζουν πως η καινοτομία αποτελεί μια βασική πτυχή της επιχειρηματικότητας.

Πηγή της καινοτομίας αποτελεί η δημιουργικότητα, η οποία κατευθύνει το σχεδιασμό καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασιών, καθώς και την επέκταση σε νέες αγορές. Με την καλλιέργεια της καινοτομίας οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν την απόκτηση γνώσεων και δεξιοτήτων που τους επιτρέπουν να βελτιώσουν την θέση τους στην αγορά, να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών τους και να υποστηρίξουν τη βελτίωση της αποδοτικότητας τους. Ο Rothaermel (2008) υποστήριξε πως οι επιχειρήσεις τείνουν να είναι πιο καινοτόμες και να αναζητούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για να διαφοροποιηθούν από τους ανταγωνιστές τους και να ισχυροποιήσουν τη θέση τους στην αγορά. Οι επιχειρήσεις που διαθέτουν υψηλότερες δυνατότητες καινοτομίας επιτυγχάνουν να ανταποκριθούν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες και να εξασφαλίσουν καλύτερες επιδόσεις, καθώς αναπτύσσουν ιδέες προσαρμοσμένες στις αλλαγές και στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος. (Lloréns Montes, Ruiz Moreno & Fernandez, 2004).

Κατά τους Miller & Friesen (1983) υφίστανται το επιχειρηματικό και το συντηρητικό μοντέλο καινοτομίας. Το πρώτο (επιχειρηματικό) μοντέλο αφορά στις επιχειρήσεις που έχουν επιθετικό χαρακτήρα, οι οποίες στοχεύουν σε καινοτόμες πρακτικές και προηγούνται έναντι των ανταγωνιστών τους. Αντίθετα, το δεύτερο (συντηρητικό) μοντέλο αφορά σε επιχειρήσεις που έχουν αμυντικό χαρακτήρα και χρησιμοποιούν καινοτόμες πρακτικές ως μέσο υπεράσπισης έναντι των ανταγωνιστών τους, με απώτερο σκοπό τη διατήρηση ή την ανάκτηση της θέσης τους στην αγορά.

Η καινοτομία είναι πολύ σημαντική διότι δημιουργεί αξία για τις επιχειρήσεις και επιτρέπει την ανάπτυξη ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Madhavan & Grover, 1998). Παράλληλα, συνεισφέρει στην έρευνα και στην ανάπτυξη

νέων προϊόντων, στην τεχνική εξειδίκευση και στη μεταφορά γνώσης (Lin, Peng & Kao, 2008). Μεταξύ άλλων, τη σημασία της καινοτομίας και την κρίσιμη επιρροή της στις επιχειρηματικές επιδόσεις επεσήμαναν οι Coulthard (2007) και Georgakellos & Pekka-Economou (2007).

Συνοψίζοντας τα ανωτέρω, η καινοτομία παρουσιάζεται ως κρίσιμη διάσταση της επιχειρηματικότητας και του επιχειρηματικού προσανατολισμού ειδικότερα. Οι επιχειρήσεις που προσανατολίζονται προς την καινοτομία έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να ανταπεξέλθουν στις μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος, πετυχαίνουν υψηλότερες επιχειρηματικές επιδόσεις, διαφοροποιούνται έναντι των ανταγωνιστών τους και αποκτούν γνώσεις και δεξιότητες που τους επιτρέπουν να βελτιώσουν την θέση τους στην αγορά.

2.2.3.2. Προνοητικότητα

Η προνοητικότητα μιας επιχείρησης αφορά στην εκτέλεση ενεργειών «εκ των προτέρων» και στην έγκαιρη ανταπόκριση σε απρόβλεπτα γεγονότα, ευκαιρίες και μεταβολές που προκύπτουν στο επιχειρηματικό περιβάλλον. Για την καλλιέργεια της προνοητικότητας, απαιτούνται συνεχείς διαδικασίες σχεδιασμού και λήψης αποφάσεων σε λειτουργικά ζητήματα, οι οποίες επιτρέπουν στην επιχείρηση την άμεση κινητοποίηση της εφόσον προκύψει η σχετική ανάγκη.

Μια προνοητική επιχείρηση αναμένεται να αναλάβει πρωτοβουλία και να προβλέψει μελλοντικά γεγονότα, να «δημιουργήσει» νέες αγορές, να επιδιώξει νέες δραστηριότητες και να εισάγει νέα προϊόντα και υπηρεσίες πιο γρήγορα από τους ανταγωνιστές της (Lumpkin & Dess, 1996· 2001). Οι επιχειρήσεις με προσανατολισμό προς την προνοητικότητα έχουν την δυνατότητα να ανταποκρίνονται ταχύτερα στα μηνύματα της αγοράς και στις προκύπτουσες ευκαιρίες, με αποτέλεσμα να ηγούνται στους κλάδους στους οποίους δραστηριοποιούνται (Lumpkin & Dess, 1996).

Σύμφωνα με τους Dess & Lumpkin (2005) ως προνοητικότητα ορίζεται η μελλοντική προοπτική που χαρακτηρίζει έναν ηγέτη της αγοράς, ο οποίος έχει την δυναμική να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες προβλέποντας τη μελλοντική ζήτηση. Για τους Engelen κ.α. (2014), η προνοητικότητα αφορά στη δυνατότητα των επιχειρήσεων να εκμεταλλεύονται τις ευκαιρίες, να προηγούνται των ανταγωνιστών τους και να ανταποκρίνονται σε μελλοντικές απαιτήσεις της αγοράς. Ο προσανατολισμός στην

προνοητικότητα σχετίζεται με την πρόβλεψη μελλοντικών ευκαιριών (Schillo, 2011) και ενίοτε, ενδέχεται να καταστήσει την επιχείρηση διαμορφωτή του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος (Knight & Cavusgil, 2004).

Κατά τους Covin & Miller (2014), οι προνοητικές επιχειρήσεις οφείλουν να έχουν την κατάλληλη στρατηγική αντίδραση στις νέες συνθήκες που διαμορφώνονται στο αβέβαιο επιχειρηματικό πλαίσιο. Αυτή η επιχειρηματική προσέγγιση, συχνά ανταμείβεται με την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε όρους επίτευξης υψηλότερων επιδόσεων, κυριαρχίας στα κανάλια διανομής και αναγνώρισης του εμπορικού σήματος (Lumpkin & Dess, 2001).

Όπως εκτιμάται στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, η προνοητικότητα καθίσταται ιδιαίτερα κρίσιμη στη βελτίωση των επιδόσεων όταν η επιχείρηση βρίσκεται σε αρχικά στάδια ανάπτυξης (Coulthard, 2007). Σε κάθε περίπτωση όμως, αρκετές μελέτες αναγνωρίζουν την ύπαρξη ισχυρής θετικής σχέσης ανάμεσα στην προνοητικότητα και στις επιχειρηματικές επιδόσεις (Kraus κ.α., 2012), η οποία αποδίδεται στην καλύτερη κατανόηση της αγοράς και του περιβάλλοντος δραστηριοποίησης (Hult, Snow & Kandemir, 2004· Kraus κ.α., 2012).

Με βάση τα προαναφερόμενα, συμπεραίνεται ότι ο προσανατολισμός στην προνοητικότητα επιτρέπει την ταχύτερη και αμεσότερη επιχειρηματική ανταπόκριση στα μηνύματα της αγοράς, την πρόβλεψη των αλλαγών του περιβάλλοντος και την πρόληψη των ανταγωνιστικών ενεργειών. Τα εν λόγω πλεονεκτήματα, δύνανται να οδηγήσουν στην επίτευξη υψηλότερων επιδόσεων και να υποστηρίξουν την ανάπτυξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

2.2.3.3. Ανάλυση Κινδύνου

Η ανάλυση κινδύνου αναφέρεται στην προθυμία μιας επιχείρησης να προχωρήσει σε επένδυση πόρων και εκτέλεση ενεργειών με ακαθόριστο αποτέλεσμα, επωμιζόμενη το ρίσκο της επένδυσης (Wiklund & Shepherd, 2003). Η επισκόπηση της διεθνούς ακαδημαϊκής βιβλιογραφίας, καταδεικνύει ότι η ανάλυση κινδύνου αποτελεί ένα κρίσιμο προσδιοριστικό παράγοντα του επιχειρηματικού προσανατολισμού (Franco & Haase, 2013). Η ανάλυση κινδύνου ορίζεται ως η διαδικασία λήψης αποφάσεων και η ανάλυση δράσης δίχως να υφίσταται γνώση των δυνητικών αποτελεσμάτων, με κίνδυνο να δεσμευτούν σημαντικοί πόροι της επιχείρησης (Dess &

Lumpkin, 2005). Το περιεχόμενο της ανάληψης κινδύνου αποτελείται από την κεφαλαιοποίηση ευκαιριών, τη δέσμευση πόρων, την αβεβαιότητα και εκτίμηση των μελλοντικών επιδόσεων (Lumpkin & Dess, 1996· Miller, 1983). Ο προσανατολισμός στην ανάληψη κινδύνου συνεπάγεται ότι οι επιχειρήσεις επιδιώκουν την εκμετάλλευση επιχειρηματικών ευκαιριών με υψηλές αποδόσεις, όταν ο συνεπαγόμενος κίνδυνος δε μπορεί να προσδιοριστεί αμέσως και με ακρίβεια (Lumpkin & Dess, 2001). Κατά συνέπεια, οι εν λόγω επιχειρηματικές ενέργειες δύνανται να αφορούν στην είσοδο σε άγνωστους επιχειρηματικούς τομείς, στη δέσμευση σημαντικών πόρων και στη δραστηριοποίηση υπό συνθήκες αβεβαιότητας (Chang & Chen, 1998).

Στην έννοια της ανάληψης κινδύνου συμπεριλαμβάνονται η προσπάθειες της επιχείρησης να καινοτομήσει παράγοντας νέα προϊόντα, να είναι προνοητική στην ανεύρεση και κάρπωση νέων ευκαιριών, καθώς και να ενεργεί επιθετικά έναντι των ανταγωνιστών της (Stambaugh κ.α., 2017). Η ανάληψη κινδύνου αποτελεί για τους επιχειρηματίες ένα σημαντικό στοιχείο στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και ανακύπτει σε κάθε προσπάθεια που πραγματοποιούν για την έναρξη μίας νέας επιχείρησης, τον εντοπισμό μίας νέας αγοράς και την εισαγωγή ενός νέου προϊόντος (Khalili, Nejadhussein & Fazel, 2013). Περαιτέρω, χαρακτηρίζεται ως κρίσιμος παράγοντας στην επιλογή στρατηγικής καθώς μπορεί να δημιουργήσει απώλειες και ασυνέπειες στις επιχειρηματικές επιδόσεις (Morris & Kuratko, 2002). Κάθε επένδυση, βραχυπρόθεσμη ή μακροπρόθεσμη, απαιτεί από την επιχείρηση να αναλάβει τον προκύπτοντα κίνδυνο και να επιλέξει την κατάλληλη στρατηγική για την επίτευξη θετικών αποτελεσμάτων.

Οι Baird & Thomas (1985) προτείνουν τρεις τύπους ανάληψης κινδύνου για έναν επιχειρηματικό οργανισμό: τον κίνδυνο του αγνώστου, τον κίνδυνο του μεγάλου δανεισμού και τον κίνδυνο της δέσμευσης μεγάλου μέρους των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Ο πρώτος τύπος ανάληψης κινδύνου (κίνδυνος του αγνώστου) αναφέρεται στην προσπάθεια της επιχείρησης να εμπλακεί σε αβέβαια και άγνωστα εγχειρήματα, δεσμεύοντας πόρους και επενδύοντας σε έρευνα και ανάπτυξη, έτσι ώστε να αυξήσει τις επιδόσεις της. Σε περίπτωση αποτυχίας, η εταιρεία επωμίζεται εις ολόκληρον το κόστος της επένδυσης. Ο τύπος αυτού του κινδύνου είναι χαρακτηριστικός στους κλάδους υψηλής τεχνολογίας.

Ο δεύτερος τύπος ανάληψης κινδύνου προκύπτει από τη λήψη υψηλού δανεισμού για τη χρηματοδότηση ενός έργου. Σε περίπτωση αποτυχίας ή χρονικής υστέρησης των θετικών αποτελεσμάτων, προκύπτει έντονη οικονομική δυσχέρεια για την επιχείρηση. Ο υψηλός δανεισμός μιας επιχείρησης σε αβέβαιες και μακροπρόθεσμες επενδύσεις δύναται να οδηγήσει σε αδυναμία αποπληρωμής δανείων, απώλεια προσωπικού, μείωση ιδίων κεφαλαίων, μεταβολές στη δομή της επιχείρησης και άλλες διαρθρωτικές αλλαγές που θα επιβάλουν οι δανειστές. Ο τύπος αυτού του κινδύνου είναι χαρακτηριστικός των μεγάλων επιχειρήσεων.

Ο τρίτος τύπος ανάληψης κινδύνου συνδέεται με την υπερβολική δέσμευση πόρων σε ένα συγκεκριμένο έργο. Είναι πιθανό μια επιχείρηση να ξεκινήσει μια επένδυση για κάποιο εγχείρημα επενδύοντας περιορισμένα κεφάλαια και στη συνέχεια, εάν δεν έχει επιτευχθεί το αναμενόμενο αποτέλεσμα, να προχωρήσει σε δέσμευση περισσότερων κεφαλαίων με κίνδυνο να συνεχίσει να το κάνει στο «διηλεκές». Ο τύπος αυτού του κινδύνου είναι χαρακτηριστικός στις μικρές επιχειρήσεις και δύναται να οδηγήσει σε αδυναμία ολοκλήρωσης των επενδυτικών σχεδίων και σημαντική επιβάρυνση των οικονομικών αποτελεσμάτων τους (Aragón-Sánchez & Sánchez-Marín, 2005· Li, Peng & Kao, 2008).

Διαχρονικά, η ανάληψη κινδύνων υπήρξε ένα βασικό χαρακτηριστικό που συνδέεται με την επιχειρηματικότητα (Schillo, 2011). Ο Cantillon, (1734) υποστήριξε πως τα κύρια στοιχεία που ξεχωρίζουν τους επιχειρηματίες από τους εργαζόμενους είναι η ανάληψη κινδύνου και η αποδοχή της αβεβαιότητας. Συμπερασματικά, παρά την αναγνώριση της συμβολής της ανάληψης κινδύνου στις επιδόσεις των επιχειρήσεων από πολυάριθμες έρευνες στη σχετική βιβλιογραφία, ορισμένοι μελετητές αναφέρουν πως η σχέση ανάληψης κινδύνου και επιδόσεων είναι ασταθής, καθότι η επιτυχία ενός εγχειρήματος είναι αβέβαιη (Sciascia κ.α., 2014).

2.2.3.4. Ανταγωνιστική Επιθετικότητα

Η ανταγωνιστική επιθετικότητα αναφέρεται στον τρόπο που έχει επιλέξει η επιχείρηση να αλληλοεπιδράει με τους ανταγωνιστές της, διακρίνοντας τις επιχειρήσεις σε αυτές που αποφεύγουν τον άμεσο ανταγωνισμό και σε εκείνες που προτιμούν να κινηθούν επιθετικά, στοχεύοντας να «κατακτήσουν» τις αγορές-στόχους των

ανταγωνιστών τους (Schillo, 2011). Αρκετές ακαδημαϊκές μελέτες έχουν αναδείξει πως η ανταγωνιστική επιθετικότητα επιδρά σημαντικά στις επιδόσεις των επιχειρήσεων.

Ο προσανατολισμός στην ανταγωνιστική επιθετικότητα ορίζεται ως η έντονη προσπάθεια της επιχείρησης να ξεπεράσει τους ανταγωνιστές της. Η προσπάθεια αυτή χαρακτηρίζεται από μαχητική στάση ή επιθετική αντίδραση που αποσκοπεί στην αντιμετώπιση μιας απειλής ή στη βελτίωση της θέσης σε μία ανταγωνιστική αγορά (Dess & Lumpkin, 2005). Οι επιχειρήσεις που καλλιεργούν ανταγωνιστική επιθετικότητα επενδύουν μεγαλύτερα χρηματικά κεφάλαια από τους ανταγωνιστές τους σε δραστηριότητες που αυξάνουν την κερδοφορία, όπως το μάρκετινγκ, το μείγμα προϊόντων και υπηρεσιών, η εξυπηρέτηση πελατών και η βελτίωση της ποιότητας, με στόχο να προσπεράσουν τους ανταγωνιστές τους. Οι εν λόγω επιχειρήσεις έχουν συχνά τη δυνατότητα να επαναπροσδιορίσουν τους κανόνες ανταγωνισμού και τα όρια της αγοράς, αποκτώντας σημαντικό μερίδιο, υπερέχοντας των ανταγωνιστών τους και ενισχύοντας τις συνολικές επιχειρηματικές επιδόσεις τους (Lumpkin & Dess, 1996).

Οι Porter & Millar, (1985) αναφέρουν πως για να εξασφαλίσουν μια ηγετική θέση στην αγορά, οι επιχειρηματικοί οργανισμοί θα πρέπει να υιοθετήσουν διαφορετικές ανταγωνιστικές μεθόδους μέσω του επαναπροσδιορισμού του προϊόντος και της αγοράς-στόχου. Ο προσανατολισμός στην ανταγωνιστική επιθετικότητα δύναται να οδηγήσει στην κατοχή μεγαλύτερων μεριδίων στην αγορά και στην επίτευξη υψηλότερων οικονομικών επιδόσεων συνήθως μέσω ανταγωνιστικών τιμολογιακών στρατηγικών και/ή βελτιώσεων στις ιδιότητες των προϊόντων (Rauch κ.α., 2009).

Η ανωτέρω επιχειρηματολογία παρουσιάζει τον προσανατολισμό στην ανταγωνιστική επιθετικότητα ως ένα μέσο διεκδίκησης ηγετικής θέσης στην αγορά-στόχο. Ειδικότερα, η διάσταση αυτή είναι κρίσιμη διότι επιτρέπει στις επιχειρήσεις που την υιοθετούν να αυξήσουν τα μερίδια τους καταστέλλοντας τη δυναμική των ανταγωνιστών τους, να ενισχύσουν την κερδοφορία τους και να εξασφαλίσουν πρόσβαση σε ανταγωνιστικές αγορές.

2.2.3.5. Αυτονομία

Η αυτονομία περιγράφεται ως η ικανότητα λήψης αποφάσεων και δράσεων των ατόμων ή μιας ομάδας, ανεξάρτητα και χωρίς κανένα περιορισμό από την επιχείρηση,

ενώ αποσκοπεί στην ανάδειξη μιας επιχειρησιακής ιδέας και στην υλοποίησή της (Dess & Lumpkin, 2005). Αντανακλά την έντονη επιθυμία ενός ατόμου ή μιας ομάδας να έχει ελευθερία στην ανάπτυξη μιας ιδέας και στην εφαρμογή της εντός της επιχείρησης (Lumpkin, Coglisier & Schneider, 2009), και ευνοείται όταν η εταιρική δομή και η κουλτούρα υποστηρίζει την αποκεντρωμένη λήψη αποφάσεων, την ελεύθερη ροή πληροφοριών, την κοινωνικοποίηση και την ευελιξία (Lumpkin & Dess, 1996). Κατά συνέπεια, προηγούμενες εργασίες στο αντικείμενο εκτιμούν ότι η αυτονομία είναι πιο εφικτή στις μικρές επιχειρήσεις (π.χ. Lumpkin, Coglisier & Schneider, 2009), οι οποίες χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη οργανωτική και λειτουργική ευελιξία.

Οι Lumpkin & Dess (1996) θεωρούν πως η αυτονομία αποτελεί μια κύρια διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού, η οποία έχει θετικό αντίκτυπο στις επιδόσεις των επιχειρήσεων και στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επιχείρηση παραχωρεί αυτονομία στο προσωπικό της, έτσι ώστε να παρακινηθεί, με αποτέλεσμα να αυξηθεί η παραγωγικότητά και η αποδοτικότητά του. Άλλοι ερευνητές υποστηρίζουν ότι οι επιχειρήσεις δεν δύνανται να λειτουργήσουν επιχειρηματικά χωρίς κάποιο επίπεδο αυτονομίας (Coulthard, 2007), σε επίπεδο εργαζομένων ή επιχειρηματιών (Lumpkin & Dess, 1996· Mintzberg & Waters, 1985).

Στην υφιστάμενη βιβλιογραφία έχουν προκύψει δύο βασικά μοντέλα αυτονομίας. Το «γενικό» μοντέλο αυτονομίας αφορά σε μια επιχειρηματική στρατηγική λήψης αποφάσεων η οποία επιτρέπει στο προσωπικό να μεταφέρει τις, προς αξιολόγηση, ιδέες του στην ανώτατη διοίκηση. Αυτό το μοντέλο εμφανίζεται συχνά σε μεγάλες επιχειρήσεις στις οποίες οι ευθύνες είναι αποκεντρωμένες και επιτρέπεται στους εργαζόμενους να συμβάλλουν στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Hart, 1992). Αντίθετα, το «αυταρχικό» μοντέλο αυτονομίας αφορά σε μια επιχειρηματική στρατηγική λήψης αποφάσεων που επιτρέπει σε έναν ισχυρό ηγέτη να αναλάβει όλες τις αποφάσεις για την επιχείρηση χωρίς τη συμμετοχή του προσωπικού (Mintzberg, 1973· Mintzberg & Waters 1985). Αυτό το μοντέλο αυτονομίας εντοπίζεται συχνά σε μικρότερες επιχειρήσεις (Shrivastava & Grant, 1985), όπου ο έλεγχος και η διαχείριση της επιχείρησης συνδέονται αποκλειστικά με την προσωπικότητα του ιδιοκτήτη. Συμπερασματικά, η αυτονομία ως κύρια διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού ενισχύει τις επιχειρηματικές επιδόσεις και την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κυρίως μέσω της αύξησης της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας του προσωπικού.

2.2.4. Επιχειρηματικός Προσανατολισμός και Οικονομικές Επιδόσεις

Είναι σαφές ότι στο πεδίο του επιχειρηματικού προσανατολισμού ως αντικείμενο μελέτης, έχει καταγραφεί εξαιρετικά έντονη ακαδημαϊκή δραστηριότητα κατά τις τελευταίες δεκαετίες, με κεντρικό σημείο την επιρροή που δύναται να ασκήσει στις επιδόσεις των επιχειρήσεων. Ειδικότερα, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός εμφανίζει να επιφέρει σημαντικές θετικές επιδράσεις στις επιδόσεις των επιχειρήσεων (Boso, Story & Cadogan, 2013 · Covin & Wales, 2012· Hult, Snow & Kandemir, 2004· Lumpkin & Dess, 2001· Rauch κ.α., 2009· Zahra, 1991), η οποία εκδηλώνεται σε όρους πωλήσεων, κερδοφορίας, ρυθμού ανάπτυξης και ικανοποίησης των μετόχων (Gupta & Gupta, 2015· Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013).

Όπως προαναφέρθηκε, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός λογίζεται ως ακρογωνιαίος λίθος της επιχειρηματικότητας και αποτελεί σημαντικό παράγοντα πρόβλεψης των οικονομικών επιδόσεων των επιχειρήσεων. Μια επιχείρηση με επιχειρηματικό προσανατολισμό αναλαμβάνει περισσότερους κινδύνους και προβαίνει σε αναζήτηση περισσότερων νέων ευκαιριών (Rauch κ.α., 2009). Η επιτυχία στο σύγχρονο ανταγωνιστικό περιβάλλον απαιτεί διαρκή καινοτομία, διαφοροποίηση έναντι των ανταγωνιστών, εξασφάλιση επαρκούς αυτονομίας του προσωπικού, προνοητικότητα ενεργειών, αντίληψη στις αλλαγές του περιβάλλοντος, αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου και επιθετικότητα έναντι του ανταγωνισμού (Wiklund & Shepherd, 2005). Κατά συνέπεια, η καλλιέργεια επιχειρηματικού προσανατολισμού συμβάλει προς αυτή την κατεύθυνση.

Παρά τη διαφαινόμενη συναίνεση για την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των επιχειρηματικών επιδόσεων, υφίστανται ορισμένες αντιφατικές απόψεις σχετικά με την εν λόγω σχέση (Tang & Rothenberg, 2009). Ειδικότερα, προηγούμενες έρευνες σχετικά με την επιρροή της κάθε διάστασης του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις επιδόσεις των επιχειρήσεων ποικίλλουν. Αρκετά ευρήματα αναδεικνύουν την απουσία συσχέτισης (George, Wood, & Khan, 2001) ή την ύπαρξη αρνητικής συσχέτισης (Su, Xie & Yuang, 2011), μεταξύ ορισμένων των διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των επιδόσεων. Εξαιτίας των εν λόγω αντικρουόμενων ευρημάτων, αρκετοί ερευνητές επεδίωξαν την ανεύρεση εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν τη

σχέση του επιχειρηματικού προσανατολισμού με τις οικονομικές επιδόσεις (Alegre & Chiva, 2013 · Lumpkin & Dess, 2001).

Παρόλο που τα πορίσματα αναφορικά με τη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των επιδόσεων των επιχειρήσεων δεν είναι ενιαία, η πλειοψηφία των μελετητών προτείνει τη χρήση πολυδιάστατων μετρήσεων της επιχειρηματικής απόδοσης (Murphy, Tranler, & Hill, 1996). Το σκεπτικό αυτής της σύστασης εδράζεται στην εκτίμηση ότι ο επιχειρηματικός προσανατολισμός δύναται να επιδράσει ευνοϊκά ή δυσμενώς σε διαφορετικές διαστάσεις των επιδόσεων, γεγονός το οποίο θα πρέπει να αποσαφηνιστεί (Lumpkin & Dess, 1996). Συμπερασματικά, τα εμπειρικά αποτελέσματα αναφορικά με τη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των εταιρικών επιδόσεων είναι μικτά, εξαιτίας της παράληψης εξωγενών ή ενδογενών παραγόντων οι οποίοι δύνανται να επηρεάσουν την εν λόγω σχέση. Αυτή η διαπίστωση, κατήυθνε τη συμπερίληψη επιπρόσθετων εταιρικών και περιβαλλοντικών παραγόντων στο εννοιολογικό υπόδειγμα της παρούσας διατριβής.

2.3. Οικονομικές Επιδόσεις

Οι οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων και η επιρροή τους από τον επιχειρηματικό προσανατολισμό, αποτελούν κεντρικό σημείο της παρούσας διατριβής. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι οικονομικές επιδόσεις λογίζονται ως υποκατηγορία των επιχειρηματικών επιδόσεων, οι οποίες δύνανται να περιλαμβάνουν και επιπρόσθετες πτυχές. Άλλωστε, η επιτυχία μιας επιχείρησης δια μέσου της επίτευξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν συνιστάται να περιορίζεται σε παραδοσιακούς δείκτες επιδόσεων (Sigalas & Pekka Economou, 2013). Περαιτέρω και όπως αναδείχθηκε στη προηγούμενη ενότητα, αναγνωρίζεται ότι οι οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων επηρεάζονται, πέραν του επιχειρηματικού προσανατολισμού, από επιπρόσθετους οργανωσιακούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, αρκετοί μελετητές της επιχειρηματικότητας έχουν υιοθετήσει ποικίλες μετρήσεις, οικονομικής και γενικότερης φύσεως, των επιχειρηματικών επιδόσεων. Ενδεικτικά, τα μη οικονομικά μέτρα αφορούν στο αντιληπτό μερίδιο αγοράς, στην ικανοποίηση του πελάτη, στην πελατειακή αφοσίωση και στην αξία του σήματος, ενώ τα οικονομικά μέτρα αφορούν στα έσοδα, στην

απόδοση των περιουσιακών στοιχείων ή των ιδίων κεφαλαίων και στις ταμειακές ροές (Clark, 1999). Οι Aggarwal & Gupta (2006) προκρίνουν την εφαρμογή ενός συνδυασμού οικονομικών και μη οικονομικών μέτρων για την πιο ολοκληρωμένη αξιολόγηση των επιδόσεων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, προτείνουν τη συμπερίληψη πτυχών της παραγωγικής διαδικασίας και των εισροών, καθώς εκτιμούν ότι η παραγωγή αντικατοπτρίζει την κερδοφορία της επιχείρησης και οι εισροές απεικονίζουν τα στοιχεία που συμβάλλουν στην επίτευξη του τελικού αποτελέσματος. Συμπερασματικά, για τους σκοπούς της παρούσας διατριβής οι οικονομικές επιδόσεις λογίζονται ως έννοια πολλαπλών πτυχών (Venkatraman & Ramanujam, 1986· Wiklund & Shepherd, 2003), γεγονός το οποίο κατηύθυνε την επιλογή κλιμάκων μέτρησης πολλαπλών υποστοιχείων.

2.4. Εταιρικά Χαρακτηριστικά

Στην παρούσα υποενότητα διενεργείται η θεωρητική ανασκόπηση των χαρακτηριστικών της επιχείρησης, τα οποία αφορούν σε παράγοντες του εσωτερικού εταιρικού περιβάλλοντος. Οι εν λόγω παράγοντες, δύνανται να επηρεάζουν την ανάπτυξη επιχειρηματικού προσανατολισμού και να επιδρούν, άμεσα ή έμμεσα, στις επιδόσεις του οργανισμού. Δεδομένου ότι η επιχείρηση δύναται να χαρακτηριστεί από πληθώρα παραγόντων, επιλέχθηκε η ανάπτυξη εκείνων των στοιχείων που, με βάση την υφιστάμενη βιβλιογραφία, εντάσσονται στο εννοιολογικό υπόδειγμα της διατριβής. Για κάθε οργανωσιακό παράγοντα που ακολουθεί, επιδιώκεται η παράθεση της εννοιολογικής του προσέγγισης και η σύνδεσή του με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό και τις οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης.

2.4.1. Μέγεθος και «Ηλικία» της Επιχείρησης

Στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, το μέγεθος και η ηλικία της επιχείρησης λογίζονται ως παράγοντες που σχετίζονται με την ανάπτυξη του επιχειρηματικού προσανατολισμού και τις οικονομικές επιδόσεις (Huselid, 1995). Στο παρελθόν, το μέγεθος της επιχείρησης έχει μετρηθεί με διάφορους τρόπους, οι οποίοι συμπεριλαμβάνουν το σύνολο του ενεργητικού, το ύψος των πωλήσεων (τζίρος), την αξία της καθαρής θέσης και το πλήθος των εργαζομένων της επιχείρησης (Dang & Li, 2015· Doğan, 2013). Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω, η υφιστάμενη βιβλιογραφία

δύναται να καθορίσει το μέγεθος μιας επιχείρησης με βάση τις χρηματοοικονομικές της επιδόσεις ή/και το πλήθος των απασχολούμενων σε αυτή. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η προσέγγιση του πλήθους των απασχολούμενων είναι η συνηθέστερη στις εργασίες που αφορούν στο πεδίο της επιχειρηματικότητας (π.χ. Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009).

Λαμβάνοντας υπόψη ότι ο επιχειρηματικός προσανατολισμός αφορά πρωταρχικά σε επίπεδο ανώτατης διοίκησης ενώ παράλληλα, οι μικρές επιχειρήσεις είναι περισσότερο ευέλικτες στην εκμετάλλευση νέων ευκαιριών και χαρακτηρίζονται από αμεσότερα κανάλια ενδοεπιχειρησιακών αλληλεπιδράσεων, εκτιμάται ότι οι μικρότερες επιχειρήσεις είναι πιθανότερο να αναπτύσσουν και να ωφελούνται από τον επιχειρηματικό προσανατολισμό (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009). Περαιτέρω, η «ηλικία» της επιχείρησης αφορά στα έτη λειτουργίας του οργανισμού και προηγούμενες εργασίες στο αντικείμενο έχουν αναδείξει ότι οι παλαιότερες επιχειρήσεις διαθέτουν κατά κανόνα περισσότερο παγιωμένες διαδικασίες με αποτέλεσμα να ωφελούνται λιγότερο από τον επιχειρηματικό προσανατολισμό (Rauch, Wiklund, Lumpkin & Frese, 2009).

2.4.2. Οργανωσιακή Δομή

Η οργανωσιακή δομή αφορά στη διαμόρφωση των καθηκόντων και των δραστηριοτήτων εντός της επιχείρησης (Skivington & Daft, 1991). Η «συγκέντρωση» αποτελεί τη διάσταση της οργανωσιακής δομής που έχει απασχολήσει περισσότερο την υφιστάμενη βιβλιογραφία (Rapert & Wren, 1998) και αναφέρεται στο «βαθμό κατά τον οποίο η λήψη αποφάσεων τείνει να συγκεντρώνεται στα ανώτερα επίπεδα διοίκησης (Caruana, Morris & Vella, 1998). Εκτός από μια μειοψηφία μελετών που υποστηρίζουν ότι η υψηλή συγκέντρωση επιδρά θετικά στην αποτελεσματικότητα των επιχειρηματικών οργανισμών (Ruekert, Walker & Roering, 1985), η πλειοψηφία εκτιμάει ότι η αποκεντρωμένη οργανωσιακή δομή ενισχύει την αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Burns & Stalker, 1961· Floyd & Wooldridge, 1992· Schminke, Ambrose & Cropanzano, 2000). Ειδικότερα, στην αποκεντρωμένη δομή εντός της επιχείρησης έχουν αποδοθεί η ενθάρρυνση της επικοινωνίας (Burns & Stalker, 1961), η αύξηση της ικανοποίησης και η παρακίνηση των υπαλλήλων (Dewar & Werbel, 1979). Τα εν λόγω οφέλη εδράζονται στην ελεύθερη ροή πλευρικής και κάθετης

επικοινωνίας (Burns & Stalker, 1961) και στην βελτιστοποίηση της ανταπόκρισης στις συνθήκες της αγοράς (Schminke, Ambrose & Cropanzano, 2000).

Υπό το πρίσμα της παρούσας εργασίας, η υιοθέτηση επίπεδης δομής, τα εξατομικευμένα συστήματα ανταμοιβών και η αυξημένη αυτονομία των ατόμων εντός της επιχείρησης αποτελούν ορισμένες ενέργειες προσαρμογής της οργανωσιακής δομής έτσι ώστε να οδηγήσει σε ανάπτυξη των επιμέρους διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού (Davis, Morris & Allen, 1991). Ωστόσο, για την αποφυγή σύγχυσης μεταξύ της υιοθέτησης ευέλικτης οργανικής δομής και της αυτονομίας, ως διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η τελευταία αποτελεί μια έκφραση ενός ευρύτερου στρατηγικού προσανατολισμού (Lumpkin, Cogliser & Schneider, 2009). Αντιθέτως, στο πλαίσιο μιας μηχανιστικής – οργανικής διχοτόμησης, η οργανική δομή αφορά στην προσαρμογή και στον επαναπροσδιορισμό των καθηκόντων μέσω αλληλεπίδρασης εντός στην επιχείρηση, σε «πλευρική» ροή επικοινωνιών και στην παροχή πληροφοριών - συμβουλών αντί οδηγιών – αποφάσεων (Burns & Stalker, 1961). Η εν λόγω θεώρηση της οργανωσιακής δομής οδήγησε στην ανάπτυξη σχετικών κλιμάκων μέτρησης (π.χ. Khandwalla, 1977) και προηγούμενες εργασίες στο αντικείμενο ανέδειξαν ότι οι επιχειρήσεις με υψηλό δείκτη οργανικής δομής, επωφελούνται περισσότερο από την ανάπτυξη επιχειρηματικού προσανατολισμού (Naman & Slevin, 1993).

2.4.3. Στρατηγική Προσέγγιση

Η στρατηγική προσέγγιση της επιχείρησης αποτελεί ένα θεμελιώδες στοιχείο της επιστήμης του στρατηγικού μάνατζμεντ. Ως έννοια, η στρατηγική της επιχείρησης αφορά στο σχέδιο με το οποίο οι επιχειρηματικοί οργανισμοί επιδίδουν την επίτευξη της στρατηγικής αποστολής και του σκοπού τους (Γεωργόπουλος, 2013). Ωστόσο, δεδομένης της πολυπλοκότητας του όρου και των αποφάσεων που λαμβάνονται, η υφιστάμενη βιβλιογραφία έχει διακρίνει σε διαφορετικά επίπεδα στρατηγικής που δύναται να ακολουθεί ένας επιχειρηματικός οργανισμός. Σε πρώτο επίπεδο (corporate-level), η στρατηγική αφορά στο συνολικό πεδίο δράσης ενός οργανισμού (π.χ. Ansoff, 1988), ενώ σε δεύτερο επίπεδο (business-level), η στρατηγική σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρηματικές μονάδες (strategic business units) του οργανισμού

επιλέγουν να ανταγωνιστούν στις αγορές τους (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Τέλος, σε τρίτο επίπεδο (operational-level), η στρατηγική αφορά στους τρόπους με τους οποίους οι πόροι, οι διαδικασίες και οι άνθρωποι δύνανται να συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών του δεύτερου και του πρώτου επιπέδου (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

Τόσο ο επιχειρηματικός προσανατολισμός όσο και οι δύο στρατηγικές προσεγγίσεις που αφορούν στην παρούσα διατριβή, αφορούν στο δεύτερο επίπεδο στρατηγικής ανάλυσης (business level) (Covin & Lumpkin, 2011). Ειδικότερα, η έρευνα εστιάζει στην ανάλυση της «στρατηγικής αποστολής» (mission strategy) και «γενικής – ανταγωνιστικής στρατηγικής» αντίστοιχα. Ειδικότερα, η στρατηγική αποστολής θεωρείται ότι υποδηλώνει τη φύση του επιδιωκόμενου αντισταθμίσιμου μεταξύ της αύξησης του μεριδίου αγοράς και της επίτευξης βραχυπρόθεσμης κερδοφορίας ή μεγιστοποίησης των ταμειακών ροών (Abell & Hammond, 1979· Henderson, 1970). Ως εκ τούτου, διαφέρει από την έννοια της δήλωσης αποστολής του οργανισμού (mission statement), η οποία αποσκοπεί στην παροχή – με σαφήνεια – του γενικού σκοπού και του λόγου ύπαρξης του οργανισμού (Johnson, Scholes & Whittington, 2008).

Οι διαφορετικές στρατηγικές αποστολής λογίζονται ως ευρισκόμενες σε ένα συνεχές φάσμα (Larache & Srinivasan, 1982). Στο ένα άκρο του φάσματος τοποθετούνται οι επιχειρηματικές μονάδες των οποίων η στρατηγική αποστολής εστιάζει στην αύξηση του μεριδίου αγοράς και στη βελτίωση της ανταγωνιστικής τους θέσης (προσέγγιση «οικοδόμησης»), παρά τις ενδεχόμενες αρνητικές επιπτώσεις στα βραχυπρόθεσμα κέρδη και στη ρευστότητά τους (Gupta & Govindarajan, 1984). Στο άλλο άκρο του φάσματος βρίσκονται οι επιχειρηματικές μονάδες των οποίων η στρατηγική αποστολής αφορά είτε στην εκποίηση είτε στη μεγιστοποίηση των βραχυπρόθεσμων κερδών και των ταμειακών ροών (προσέγγιση «συγκομιδή»), μολονότι δύνανται να προκύψουν απώλειες μεριδίου αγοράς ή ανταγωνιστικών θέσεων (Gupta & Govindarajan, 1984).

Αρκετοί ερευνητές υποστηρίζουν ότι το επιχειρηματικό στυλ διοίκησης συσχετίζεται με συγκεκριμένα είδη στρατηγικών αποστολής τα οποία χαρακτηρίζονται από τη μεγέθυνση και την καινοτομία (Davidsson, 1991· Drucker, 1985· Stevenson & Jarillo, 1990). Ειδικότερα, σε συνθήκες μεγέθυνσης και σε δυναμικά περιβάλλοντα, το επιχειρηματικό-καινοτομικό στυλ διοίκησης εκτιμάται ως καταλληλότερο για την

επίτευξη των στόχων της επιχείρησης (Gellar, 1980· Miller & Friesen, 1982). Ως αποτέλεσμα, οι επιχειρήσεις που εφαρμόζουν στρατηγικές «οικοδόμησης», είναι περισσότερο πιθανό και αρμόζον να αναπτύσσουν υψηλότερα επίπεδα επιχειρηματικού προσανατολισμού (Naman & Slevin, 1993).

Η άλλη έκφραση της στρατηγικής της επιχείρησης που αφορά στην παρούσα διατριβή είναι η γενική / ανταγωνιστική στρατηγική. Ειδικότερα, ο Porter (1985) πρότεινε τρεις εναλλακτικές γενικές στρατηγικές με τις οποίες οι οργανισμοί δύνανται να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: τη διαφοροποίηση, την ηγεσία κόστους και την εστίαση (Johnson, Scholes & Whittington, 2008). Κατά συνέπεια, η ανταγωνιστική στρατηγική αναδεικνύει τον τρόπο με τον οποίο οι επιχειρήσεις λειτουργούν (Schendel & Hofer, 1979) και επιδιώκουν να ενισχύσουν τις επιδόσεις τους (Porter, 1980). Δεδομένου ότι η στρατηγική εστίασης σε μία υποομάδα της αγοράς δεν δύναται να αποτελέσει πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αν δεν συνδυαστεί με μία από τις υπόλοιπες στρατηγικές (Porter, 1985), η υφιστάμενη βιβλιογραφία έχει αποδώσει μεγαλύτερη έμφαση στις στρατηγικές διαφοροποίησης και ηγεσίας κόστους. Η στρατηγική διαφοροποίησης υλοποιείται με την παροχή ανώτερης αξίας και την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών με κάποιο μοναδικό τρόπο (Allen, Helms, Takeda & White, 2006· Lechner & Gudmundsson, 2014· Porter, 1985). Κατά συνέπεια, προϋποθέτει την αναγνώριση της πολυπλοκότητας των παραγόντων που επηρεάζουν τη συμπεριφορά των πελατών (Μάλλιαρης, 2001). Αντιθέτως, η στρατηγική χαμηλού κόστους αφορά στην επίτευξη χαμηλότερου κόστους από τους ανταγωνιστές και απαιτεί μεταξύ άλλων, σημαντικούς χρηματοοικονομικούς πόρους και την ύπαρξη οικονομικών κλίμακας (Allen κ.α., 2006· Lechner & Gudmundsson, 2014· Porter, 1985).

Η γενική στρατηγική και ο επιχειρηματικός προσανατολισμός αποτελούν δύο στενά συνδεδεμένες έννοιες. Για τους Lechner & Gudmundsson (2014) ο επιχειρηματικός προσανατολισμός αποτελεί εκδήλωση μιας στρατηγικής «πρόθεσης» ενώ η γενική στρατηγική χαρακτηρίζει το στρατηγικό «περιεχόμενο». Ως αποτέλεσμα, ο επιχειρηματικός δεν αποτελεί επαρκή συνθήκη για να επέλθουν θετικές επιδράσεις στις οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησης, δίχως την ταυτόχρονη ύπαρξη μιας γενικής στρατηγικής (Ireland, Hitt & Sirmon, 2003). Με βάση την προηγούμενη συλλογιστική, οι Lechner & Gudmundsson (2014) υποστηρίζουν ότι η γενική στρατηγική της επιχείρησης μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των οικονομικών επιδόσεων.

Ωστόσο, δεδομένου ότι η απόφαση του τρόπου με τον οποίο θα επιτευχθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι θεμελιώδης από τη σύσταση της επιχειρηματικής μονάδας, εκτιμάται ότι είναι πιθανότερο η επιλογή γενικής στρατηγικής να προηγείται και να υλοποιείται δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού και συνεπακόλουθα, της εταιρικής επιχειρηματικότητας. Ως αποτέλεσμα, ενώ αναγνωρίζεται η αδιαμφισβήτητη αλληλεξάρτηση των δύο στρατηγικών πτυχών, είναι πιθανότερο ο επιχειρηματικός προσανατολισμός να μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ της γενικής στρατηγικής και των οικονομικών επιδόσεων. Συμπερασματικά, η θέση της παρούσας διατριβής είναι ότι η «πρόθεση» για την ανάληψη ενός νέου επιχειρηματικού εγχειρήματος επηρεάζεται από τον τρόπο με τον οποίο η επιχείρηση έχει επιλέξει να ανταγωνίζεται σε υφιστάμενες ή νέες αγορές. Άλλωστε, η επιλογή μιας γενικής στρατηγικής αποσκοπεί στη δημιουργία μιας ασφαλούς θέσης στην αγορά σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα (Porter, 1980) και συνεπώς, δεν είναι ιδιαίτερα πιθανό να μεταβάλλεται για κάθε νέο επιχειρηματικό εγχείρημα.

2.4.4. Παρελθοντικές Επιδόσεις

Οι παρελθοντικές επιδόσεις της επιχείρησης δύνανται να αποτελέσουν κρίσιμο παράγοντα επιτυχίας για τα τρέχοντα και μελλοντικά σχέδια των επιχειρηματικών οργανισμών. Πέρα από τη συμβολή τους στη συγκέντρωση απαραίτητων πόρων για την αντιμετώπιση μελλοντικών δυσχερειών, όπως αυτές δύνανται να προκύψουν σε ένα δυναμικό και πολύπλοκο περιβάλλον (Deans, 2009), οι υψηλές παρελθοντικές επιδόσεις επιτρέπουν την ανάληψη επιχειρηματικών εγχειρημάτων με μεγαλύτερη ευκολία (Kanter, 1989· Zahra, Dharwadkar & George, 2000). Τέλος, οι υφιστάμενες μετρήσεις των παρελθοντικών επιδόσεων δεν παρουσιάζουν σημαντικές διαφοροποιήσεις από εκείνες των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων που αναπτύχθηκαν προηγουμένως (υποενότητα οικονομικών επιδόσεων).

2.5. Εξωτερικό Περιβάλλον της Επιχείρησης

Πλήθος μελετητών επεδίωξε να διερευνήσει τις περιβαλλοντικές συνθήκες με στόχο τον προσδιορισμό εκείνων που ισχυροποιούν τη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των οικονομικών επιδόσεων (Ruiz-Ortega κ.α., 2013). Οι Covin, Slevin & Heeley (2000) υποστηρίζουν ότι το εξωτερικό περιβάλλον

αποτελεί το σύνολο των δυνάμεων που γεννώνται εκτός των ορίων της επιχείρησης αλλά δύνανται να επηρεάσουν την επιχείρηση, συνολικά ή εν μέρει (Daft, 1989). Κατά τον Duncan (1972) το εξωτερικό περιβάλλον αφορά στο σύνολο των εξωγενών παραγόντων οι οποίοι επιδρούν σημαντικά στη λήψη αποφάσεων, καθώς και στην ένταση και στην κατεύθυνση της σχέσης μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των επιχειρηματικών επιδόσεων (Lumpkin & Dess, 1996).

Στην υφιστάμενη βιβλιογραφία, το περιβάλλον έχει μελετηθεί ως ενιαία διάσταση (Covin & Covin, 1990) ή πολυδιάστατη έννοια (Dess & Beard, 1984 ·Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013). Οι Dess & Beard (1984) ήταν οι πρώτοι που προσέγγισαν το περιβάλλον ως πολυδιάστατη εννοιολογική κατασκευή, αναγνωρίζοντας τις διαστάσεις της πολυπλοκότητας, της γενναιοδωρίας και του δυναμισμού. Μεταγενέστερα, οι Rosenbusch, Rauch & Bausch, (2013) εξέτασαν τον επιχειρηματικό προσανατολισμό υπό το πρίσμα τεσσάρων διαστάσεων του περιβάλλοντος, προσθέτοντας στις προηγούμενες τρεις τη διάσταση της περιβαλλοντικής εχθρότητας. Σε αυτή την κατεύθυνση, πολλές έρευνες έχουν συμπεριλάβει τις διαστάσεις του περιβάλλοντος μεμονωμένα ή συνολικά, ως προσδιοριστικούς παράγοντες του επιχειρηματικού προσανατολισμού (Tang κ.α., 2010).

Τα υφιστάμενα εμπειρικά πορίσματα καταδεικνύουν ότι οι περιβαλλοντικές συνθήκες επηρεάζουν σημαντικά την σχέση του επιχειρηματικού προσανατολισμού με τις επιδόσεις της επιχείρησης. Για την ειδικότερη ανάλυση των προτεινόμενων περιβαλλοντικών επιδράσεων στην εν λόγω σχέση, η ακόλουθη ανάλυση βασίζεται στην έρευνα των Rosenbusch, Rauch & Bausch (2013), οι οποίοι εξετάζουν το εξωτερικό περιβάλλον υπό το πρίσμα τεσσάρων περιβαλλοντικών διαστάσεων.

2.5.1. Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία

Η περιβαλλοντική γενναιοδωρία αναφέρεται στη διαθεσιμότητα πόρων και ευκαιριών στο εξωτερικό περιβάλλον, παράγοντες οι οποίοι απαιτούνται για τη λειτουργία και την ευημερία της επιχείρησης (Zahra, 1993). Πολλοί μελετητές όρισαν την γενναιοδωρία ως το βαθμό στον οποίο το περιβάλλον είναι ευνοϊκό για την επιχείρηση (Dess & Beard, 1984· Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013). Σε ένα γενναιοδωρο περιβάλλον η διαθεσιμότητα των πόρων και των ευκαιριών, δίνει την

δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν τους απαραίτητους πόρους και να εντοπίσουν εκείνες τις ευκαιρίες που θα τις κατευθύνουν στην επίτευξη των στρατηγικών τους στόχων, στη διαχείριση των ανταγωνιστικών απειλών και στη βελτίωση των επιδόσεων τους.

Η συμβολή της γενναιοδωρίας στην σχέση του επιχειρηματικού προσανατολισμού με τις επιχειρηματικές επιδόσεις έχει αναγνωριστεί από ένα μεγάλο εύρος μελετητών (Kreiser & Davis, 2010). Σύμφωνα με τους Rosenbusch, Rauch & Bausch (2013) η καλλιέργεια επιχειρηματικού προσανατολισμού επιτρέπει τη μετατροπή των πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από την περιβαλλοντική γενναιοδωρία σε υψηλότερες επιχειρηματικές επιδόσεις. Ένα γενναιόδωρο περιβάλλον διευκολύνει τις επιχειρήσεις να εντοπίσουν και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες. Για την αποτελεσματική εκμετάλλευση των εν λόγω ευκαιριών, οι επιχειρήσεις οφείλουν να εφαρμόσουν προνοητικές, καινοτομικές και ριψοκίνδυνες προσεγγίσεις (Lumpkin & Dess, 1996), οι οποίες εξυπηρετούνται από τη διαθεσιμότητα πόρων του γενναιόδωρου περιβάλλοντος (Covin & Slevin, 1991).

Οι Dess & Beard (1984) αναγνωρίζουν πως οι επιχειρήσεις ευημερούν και επιβιώνουν ευκολότερα σε γενναιόδωρα περιβάλλοντα τα οποία χαρακτηρίζονται από υψηλότερα επίπεδα ανάπτυξης της αγοράς. Για τους Miller & Friesen (1982), η γενναιοδωρία του περιβάλλοντος διευκολύνει τη σχέση προνοητικότητας και επιχειρηματικών επιδόσεων, καθώς η διαθεσιμότητα πόρων επιτρέπει στις επιχειρήσεις την έγκαιρη ανάπτυξη στρατηγικού πλεονεκτήματος.

Ένα γενναιόδωρο περιβάλλον λειτουργεί ευεργετικά για τις επιχειρήσεις με προσανατολισμό στην ανάληψη κινδύνων αφού τους προσδίδει σταθερότητα και σιγουριά (Lumpkin & Dess, 2001). Σε περιβάλλοντα με λίγους πόρους, οι επιχειρήσεις δεν ενεργούν προνοητικά και εστιάζουν στη διαχείριση των περιορισμένων διαθέσιμων πόρων τους. Αντιθέτως, σε γενναιόδωρα περιβάλλοντα η απόκτηση πρόσθετων πόρων είναι ευκολότερη, λόγω του υψηλότερου επιπέδου κερδών. Κατά συνέπεια, οι επιπρόσθετοι πόροι δύναται να χρησιμοποιηθούν σε δοκιμές νέων στρατηγικών και πρακτικών (Lumpkin & Dess, 1996). Περαιτέρω, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η περιβαλλοντική γενναιοδωρία δύναται να ευνοείται σε αρχικά στάδια του κύκλου ζωής ενός κλάδου, κατά τα οποία η αγορά βιώνει σημαντικούς ρυθμούς μεγέθυνσης (Eckhardt & Shane, 2003· Covin & Slevin, 1990).

Η περιβαλλοντική γενναιοδωρία ή η απουσία αυτής, δύναται να επηρεάσει πολυπλεύρως τις ακολουθούμενες επιχειρηματικές στρατηγικές. Ενδεικτικά, σε περιβάλλοντα με χαμηλή γενναιοδωρία, οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται στη διατήρηση βασικών λειτουργιών και στη διαχείριση του κόστους, παραμελώντας τις μακροπρόθεσμες επενδύσεις (Castrogiovanni, 1991). Περαιτέρω, η απουσία γενναιοδωρίας ενδέχεται να ωθήσει τις επιχειρήσεις στη διάπραξη παράνομων ενεργειών ή εχθρικών συμπεριφορών ως προς το φυσικό περιβάλλον (Goll & Rasheed, 2004).

Συμπερασματικά, η υφιστάμενη βιβλιογραφία αναγνωρίζει τη σημαντική συμβολή της περιβαλλοντικής γενναιοδωρίας στην ανάπτυξη επιχειρηματικού προσανατολισμού. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται από επιχειρηματικό προσανατολισμό σε γενναιοδωρα περιβάλλοντα ευνοούνται από τη διαθεσιμότητα πόρων και ευκαιριών, οικοδομούν στρατηγικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού και επιχειρούν νέες στρατηγικές προσεγγίσεις.

2.5.2. Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα

Ο τρόπος με τον οποίο οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν την περιβαλλοντική πολυπλοκότητα έχει αποτελέσει κεντρικό πεδίο στην έρευνα του στρατηγικού μάνατζμεντ (Faulconbridge & Muzio, 2016· Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013). Ο Mintzberg (1979) υποστηρίζει πως η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα αφορά στο μέγεθος και στην ποικιλία των πόρων, των γνώσεων, των πληροφοριών και των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική δραστηριοποίηση της επιχείρησης σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ως εκ τούτου, οι επιχειρηματικοί οργανισμοί οφείλουν να αντιμετωπίσουν την προκύπτουσα περιβαλλοντική πολυπλοκότητα προκειμένου να επιβιώσουν και να επιτύχουν τους στόχους τους (Faulconbridge & Muzio, 2016).

Η πολυπλοκότητα δύναται να προκύψει από την περιβαλλοντική ετερογένεια ή από την παραγωγή και εμπορία πολύπλοκων εξατομικευμένων προϊόντων (Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013). Κατά τους Dess & Beard (1984) και Walters, Kroll & Wright (2010), η πολυπλοκότητα περιγράφει το πλήθος των «στοιχείων» που πρέπει να διαχειριστεί μια επιχείρηση. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των εν λόγω στοιχείων (π.χ. ανταγωνιστών ή καταναλωτικών ομάδων), τόσο πιο περίπλοκο είναι το

περιβάλλον. Στα πολύπλοκα περιβάλλοντα οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται ποικίλες πληροφορίες, να εντείνουν τις προσπάθειες συντονισμού της επιχείρησης και να λαμβάνουν δύσκολες στρατηγικές αποφάσεις (Child, 1972). Ωστόσο, με την υιοθέτηση επιχειρηματικού προσανατολισμού, οι επιχειρήσεις δύνανται να λειτουργούν προνοητικά στις προσπάθειές τους να υποστηρίξουν την ανάπτυξη εταιρικής γνώσης και την εφαρμογή της σε εναλλακτικά επιχειρηματικά πλαίσια. Αναγνωρίζεται επίσης πως οι επιχειρήσεις με υψηλό βαθμό επιχειρηματικού προσανατολισμού βρίσκονται σε ευνοϊκότερη θέση να εντοπίσουν και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες και τα πιθανά πλεονεκτήματα ενός πολύπλοκου περιβάλλοντος, επιτυγχάνοντας αυξημένες οικονομικές επιδόσεις (Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013).

Κάθε επιχείρηση δύναται να ανταποκριθεί στην περιβαλλοντική πολυπλοκότητα, δημιουργώντας είτε εσωτερική πολυπλοκότητα είτε συνεργατική πολυπλοκότητα (Galunic & Eisenhardt, 1994). Η εσωτερική πολυπλοκότητα αναφέρεται στην εσωτερική οργάνωση μιας επιχείρησης (Damanpour, 1996), στις δομές της (Hsu, Marsh & Manarri, 1983) και στις διαδικασίες της (Daft & Lengel, 1986). Η αύξηση της εσωτερικής πολυπλοκότητας μπορεί να επιτευχθεί μέσα από τη λειτουργική εξειδίκευση, τη διαρθρωτική διαφοροποίηση ή την ενίσχυση των οργανωτικών διαδικασιών. Αντίθετα, η συνεργατική πολυπλοκότητα αναφέρεται στην κοινή δημιουργία δομών και διεργασιών από τουλάχιστον δύο επιχειρήσεις, ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν συλλογικά στην πολυπλοκότητα των αντίστοιχων και ενδεχομένως επικαλυπτόμενων περιβαλλόντων τους (Luhmann, 1995). Η συνεργατική πολυπλοκότητα αποτελεί ένα φαινόμενο ευρέως αναγνωρισμένο στη διεθνή βιβλιογραφία, για την άμεση αντιμετώπιση της περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας (Gulati, Wohlgezogen & Zhelyazkov, 2012).

Παράλληλα, επειδή το εξωτερικό περιβάλλον αποτελεί αντικείμενο διαρκούς αλλαγής (Emery & Trist, 1965) σε όρους οικονομικών, τεχνολογικών, φυσικών και πολιτικών συνθηκών, η βιωσιμότητα των επιχειρήσεων αντιμετωπίζει διαρκώς σημαντικές προκλήσεις. Για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να είναι βιώσιμες και να εντοπίζουν τους κατάλληλους τρόπους αντιμετώπισης αυτών των νέων προκλήσεων του περιβάλλοντος (Tetenbaum, 1998), θα πρέπει να αναπροσαρμόζονται αδιάκοπα, ανακαλύπτοντας νέα στοιχεία σχετικά με την επιβίωση και την ευημερία τους. Επιπλέον, για τις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε πολύπλοκα περιβάλλοντα,

απαιτείται η κατοχή και η καλλιέργεια υψηλών επιπέδων προσαρμογής (Ashmos, Duchon & McDaniel, 2000), ώστε να ανταποκρίνονται αμεσότερα στις επιταγές του περιβάλλοντος.

Σύμφωνα με τους Schreyogg & Steinmann (1987) ο βαθμός πολυπλοκότητας που μία επιχείρηση αποδίδει στο περιβάλλον της εξαρτάται από τη «δική της» πολυπλοκότητα. Εντούτοις, εάν μία επιχείρηση δεν αντιληφθεί άμεσα την διαφορά πολυπλοκότητας που παρατηρείται μεταξύ της ίδιας και του περιβάλλοντος της, θέτει σε κίνδυνο την επιβίωσή της (Duncan, 1972). Η διαφορά στις «πολυπλοκότητες» της επιχείρησης και του περιβάλλοντος, συνεπάγεται ότι η επιχείρηση δεν δύναται να λάβει υπόψη όλες τις περιβαλλοντικές παραμέτρους (Luhmann, 1995). Εάν η διαφορά πολυπλοκότητας αυξηθεί, η επιχείρηση ενδέχεται να μην έχει πλέον επαρκείς πληροφορίες προκειμένου να λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις (Daft & Lengel, 1986).

Για να ανταποκριθούν σε αυτές τις καταστάσεις, οι επιχειρήσεις οφείλουν να αναπτύσσουν δομές που ανιχνεύουν το περιβάλλον προκειμένου να συλλέγουν πληροφορίες (Tushman & Nadler, 1978) και να διευρύνουν την ενημερωτική τους βάση. Δεδομένου ότι οι πληροφορίες είναι συχνά διφορούμενες και επιδέχονται εναλλακτικών ερμηνειών, οι επιχειρήσεις πρέπει να προσαρμόζουν τις δομές και τις διαδικασίες τους προκειμένου να αναπτύσσουν μηχανισμούς επεξεργασίας πληροφοριών ικανούς να ανιχνεύσουν τάσεις, γεγονότα, ανταγωνιστές, αγορές και τεχνολογικές εξελίξεις (Daft & Weick, 1984). Η δημιουργία τέτοιων δομών και διαδικασιών αυξάνει την πολυπλοκότητα μιας επιχείρησης και έτσι επιτρέπει στην επιχείρηση να μειώσει τη διαφορά πολυπλοκότητας μεταξύ της ίδιας και του περιβάλλοντος στο οποίο δραστηριοποιείται. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν οι προκλήσεις της αυξημένης περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας, η επιχείρηση πρέπει να διαθέτει υψηλό βαθμό επιχειρηματικού προσανατολισμού.

Η παραπάνω επισκόπηση αναγνωρίζει την σημαντική επιρροή της πολυπλοκότητας του περιβάλλοντος στην ανάπτυξη επιχειρηματικού προσανατολισμού. Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω, οι επιχειρήσεις που υιοθετούν επιχειρηματικό προσανατολισμό σε πολύπλοκα περιβάλλοντα βρίσκονται σε ευνοϊκότερη θέση να εντοπίσουν και να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες που εμφανίζονται στην αγορά, προβαίνουν σε συνεργατική πολυπλοκότητα με άλλες επιχειρήσεις για να αντιμετωπίσουν καλύτερα τις περιβαλλοντικές προκλήσεις,

αναπροσαρμόζονται συνεχώς ανακαλύπτοντας νέα στοιχεία σχετικά με την επιβίωση και την ευημερία τους, πετυχαίνουν καλύτερη εσωτερική οργάνωση και εκμεταλλεύονται τα πλεονεκτήματα του περιβάλλοντος. Ως αποτέλεσμα, η υφιστάμενη βιβλιογραφία εκτιμά ότι η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα ευνοεί την ανάπτυξη του επιχειρηματικού προσανατολισμού.

2.5.3. Περιβαλλοντική Εχθρότητα

Η περιβαλλοντική εχθρότητα αναφέρεται στο βαθμό κατά τον οποίο το επιχειρηματικό περιβάλλον απειλεί την επιβίωση μιας επιχείρησης (Miller & Friesen, 1982). Κατά τους Covin & Slevin, (1989) και Miller & Friesen (1983), η εχθρότητα του περιβάλλοντος αφορά στο βαθμό απειλής για τις επιχειρήσεις, ο οποίος προκύπτει από τον ανταγωνισμό για την απόκτηση σπάνιων πόρων και την εκμετάλλευση λιγοστών ευκαιριών. Επιπροσθέτως του ανταγωνισμού, η περιβαλλοντική εχθρότητα αφορά και σε νομικούς, πολιτικούς και οικονομικούς περιορισμούς (Miller, 1987), στην περιορισμένη αγοραστική πιστότητα και στη δριμύτητα των επιπτώσεων που δύνανται να επιφέρουν οι τυχόν λανθασμένες στρατηγικές αποφάσεις (Covin, Slevin, & Heeley, 2000).

Οι Caruana, Ewing & Ramaseshan (2002) και οι McGee κ.α. (2012) υποστηρίζουν πως τα χαρακτηριστικά ενός εχθρικού περιβάλλοντος συμπεριλαμβάνουν την περιορισμένη πρόσβαση σε απαραίτητες εισροές, την ένταση του ανταγωνισμού εντός του κλάδου, την έλλειψη εργατικού δυναμικού και υλικών πόρων, τους σοβαρούς κανονιστικούς περιορισμούς, τις δυσμενείς δημογραφικές τάσεις και την κυβερνητική παρέμβαση. Ως αποτέλεσμα, η περιβαλλοντική εχθρότητα είναι μια περιεκτική κατασκευή που περιλαμβάνει τα στοιχεία της απειλής και της έλλειψης ελέγχου των παραγόντων και των γεγονότων στο εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης.

Η υφιστάμενη θεωρία εμπεριέχει αντικρουόμενα πορίσματα αναφορικά με τις αλληλεπιδράσεις μεταξύ περιβαλλοντικής εχθρότητας, επιχειρηματικού προσανατολισμού και οικονομικών επιδόσεων (Kreiser & Davis, 2010· Zahra & Covin, 1995). Ενδεικτικά, η μελέτη των Covin & Slevin (1989) υποδεικνύει ότι σε εχθρικά περιβάλλοντα, η επίτευξη υψηλών επιχειρηματικών επιδόσεων δύναται να διευκολυνθεί από την ανάπτυξη επιχειρηματικού προσανατολισμού. Στην ίδια

κατεύθυνση, άλλες μελέτες αναφέρουν πως σε εχθρικά περιβάλλοντα ο επιχειρηματικός προσανατολισμός αποτελεί σημαντική κινητήρια δύναμη στις επιδόσεις των επιχειρήσεων (Zahra & Covin, 1995).

Κατά τον Porter (1980) οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε εχθρικά περιβάλλοντα θα πρέπει να έχουν στρατηγική πειθαρχία καθώς λανθασμένες στρατηγικές αποφάσεις θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο την επιβίωση τους. Ο Zahra (1993) υποστήριξε πως οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε εχθρικά περιβάλλοντα έχουν στην διάθεση τους ελάχιστους πόρους και αναγκάζονται να προσαρμοστούν στις δυσχέρειες για να διασφαλίσουν την επίτευξη των στόχων τους. Επιπλέον, οι Lumpkin & Dess (2001) υποστήριξαν ότι οι εχθρικές περιβαλλοντικές συνθήκες δύνανται να αναγκάσουν τις επιχειρήσεις να εγκαταλείψουν τον προνοητικό τους προσανατολισμό λόγω περιορισμένων πόρων, γεγονός το οποίο εμποδίζει τον πειραματισμό και την ανακάλυψη νέων ευκαιριών. Ομοίως, οι Miller & Friesen (1983) συμπέραναν πως τα εχθρικά περιβάλλοντα ενδέχεται να μειώνουν τα περιθώρια κέρδους και να περιορίζουν τις στρατηγικές επιλογές των επιχειρήσεων, εξαιτίας του έντονου ανταγωνισμού για πόρους και ευκαιρίες.

Οι Miles, Arnold & Thompson (1993) ανέφεραν πως στα εχθρικά περιβάλλοντα υφίστανται υψηλά επίπεδα αβεβαιότητας και κινδύνου, τα οποία δύνανται να οδηγήσουν μια επιχείρηση στη λήψη λανθασμένων στρατηγικών αποφάσεων. Ωστόσο, η καλλιέργεια επιχειρηματικού προσανατολισμού εντός ενός εχθρικού περιβάλλοντος δύναται να μετατρέψει τα μειονεκτήματα σε πλεονεκτήματα προς όφελος της επιχείρησης. Σύμφωνα με τους Rosenbusch, Rauch & Bausch, (2013) οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε εχθρικά περιβάλλοντα ακολουθούν στρατηγικές χαμηλού κινδύνου εξαιτίας των δυσμενών συνεπειών σε περίπτωση αποτυχίας.

Οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν τις επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού αναμένεται να διατηρήσουν και ενδεχομένως να βελτιώσουν τις επιχειρηματικές τους επιδόσεις σε εχθρικές περιβαλλοντικές συνθήκες, καθώς τα δυνητικά οφέλη δύνανται να τους επιτρέψουν να ανακαλύψουν και να εκμεταλλευτούν ευκαιρίες. Στην αντίθετη περίπτωση, υφίσταται ο κίνδυνος απώλειας μεριδίου αγοράς και επιδείνωσης των οικονομικών επιδόσεων. Συνολικά, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός μπορεί να θεωρηθεί ως το μέσο οργανωσιακής προσαρμογής των επιχειρήσεων απέναντι στα διαφορετικά περιβάλλοντα (Hameed & Ali, 2011· Khandwalla, 1976).

Η ως άνω επισκόπηση πραγματεύεται την εκτιμώμενη επιρροή της περιβαλλοντικής εχθρότητας στον επιχειρηματικό προσανατολισμό. Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω, οι οργανισμοί που χαρακτηρίζονται από επιχειρηματικό προσανατολισμό και δραστηριοποιούνται σε εχθρικά περιβάλλοντα, δύνανται να επιτύχουν διατήρηση ή αύξηση του μεριδίου αγοράς τους, να μετατρέψουν τα μειονεκτήματα του εχθρικού περιβάλλοντος σε πλεονεκτήματα και να βελτιώσουν τις επιχειρηματικές επιδόσεις τους. Ωστόσο, τα ερευνητικά πορίσματα δεν είναι καταληκτικά και αρκετοί ερευνητές διατυπώνουν αντίθετες εκτιμήσεις.

2.5.4. Περιβαλλοντικός Δυναμισμός

Ένα δυναμικό περιβάλλον σχετίζεται με το επίπεδο της απρόβλεπτης αλλαγής στο περιβάλλον μιας επιχείρησης και αναφέρεται στην προβλεψιμότητα και στην αβεβαιότητα μελλοντικών εξελίξεων (Thompson, 1976), καθώς και στην ταχύτητα των περιβαλλοντικών αλλαγών. Οι Miller & Friesen (1983) υπογράμμισαν ότι ο περιβαλλοντικός δυναμισμός εκπορεύεται από την αβεβαιότητα ή την προνοητικότητα των ενεργειών των ανταγωνιστών και των πελατών, καθώς και από το βαθμό αλλαγής και καινοτομίας που παρουσιάζεται σε έναν κλάδο. Η αβεβαιότητα δύναται να εκδηλωθεί μέσω πολλαπλών εκφάνσεων, όπως είναι οι μεταβολές στις αγοραστικές ανάγκες, στις στρατηγικές των ανταγωνιστών ή των προμηθευτών και η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος (Rosenbusch, Rauch & Bausch 2013). Ως αποτέλεσμα, η αβεβαιότητα προκύπτει από την έλλειψη πληροφόρησης αναφορικά με ενδεχόμενα μελλοντικά γεγονότα, τις επιπτώσεις τους στον οργανισμό και τις πιθανές επιχειρησιακές αποκρίσεις σε αυτά (Khandwalla, 1972).

Αρκετοί συγγραφείς στο αντικείμενο ανέδειξαν τη σημασία του δυναμικού περιβάλλοντος στη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού και επιχειρηματικών επιδόσεων (Miller, 1983· Wiklund & Shepherd, 2005). Οι Lumpkin & Dess (2001), ανέφεραν πως υφίσταται θετική σχέση μεταξύ της προνοητικότητας και των επιχειρηματικών επιδόσεων εντός ενός δυναμικού περιβάλλοντος. Άλλες έρευνες υπέδειξαν ότι ο περιβαλλοντικός δυναμισμός ενισχύει τη σχέση μεταξύ της ανάληψης κινδύνου και των επιχειρηματικών επιδόσεων. Ο Miller (1983) υποστήριξε ότι οι επιχειρήσεις που δεν αναλαμβάνουν κινδύνους σε ένα δυναμικό περιβάλλον, ενδέχεται να απωλέσουν μερίδιο στην αγορά από πιο επιθετικούς ανταγωνιστές, ενώ οι

Rosenbusch, Rauch & Bausch, (2013) πρόσθεσαν πως στα δυναμικά περιβάλλοντα οι υπάρχουσες ευκαιρίες δύνανται να απολεσθούν σε σύντομο χρονικό διάστημα, καθώς η ζήτηση των καταναλωτών, η συμπεριφορά των ανταγωνιστών και η τεχνολογία τείνουν συνεχώς να αλλάζουν. Στην ίδια κατεύθυνση, ο Utterback (1994) υποστήριξε ότι ο υψηλός βαθμός περιβαλλοντικού δυναμισμού επιφέρει κατακόρυφες τεχνολογικές αλλαγές και μετατοπίσεις στη ζήτηση των καταναλωτών για νέα προϊόντα, απαιτώντας από τις επιχειρήσεις να εκσυγχρονιστούν και να εκμεταλλευτούν τις αναδυόμενες ευκαιρίες.

Οι Lumpkin & Dess (2001) συμπέραναν ότι η αύξηση των πωλήσεων και η κερδοφορία συνδέονται σημαντικά με τον προσανατολισμό στην προνοητικότητα. Η οποία επηρεάζει θετικά τις επιδόσεις των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε δυναμικά περιβάλλοντα. Επιπλέον, υποστήριξαν πως η προνοητικότητα ωθεί τις επιχειρήσεις να ανακαλύψουν και να αξιοποιήσουν επιπρόσθετους πόρους για την αποτελεσματική αναζήτηση και εκμετάλλευση νέων αγορών. Ο Miller (1983) τόνισε πως οι επιχειρήσεις που είναι προνοητικές σε ένα δυναμικό περιβάλλον, επιτυγχάνουν να επωφεληθούν άμεσα από τις ευκαιρίες που προκύπτουν στην αγορά. Κατά τους Rosenbusch, Rauch & Bausch, (2013), ο ραγδαίος ρυθμός μεταβολής του περιβάλλοντος και η αδυναμία πρόβλεψης μελλοντικών αλλαγών και εξελίξεων της αγοράς, απαιτούν από τις επιχειρήσεις την ανάπτυξη υψηλού βαθμού προνοητικότητας. Ωστόσο, ο Miller (1983) αναγνώρισε πως οι επιχειρήσεις που λειτουργούν σε δυναμικά περιβάλλοντα είναι πιο πιθανό να αναπτύξουν και καινοτομική δράση.

Συνολικά, σύμφωνα με την υφιστάμενη βιβλιογραφία, η σφοδρή περιβαλλοντική αλλαγή και η συνεπακόλουθη αδυναμία πρόβλεψης της κατεύθυνσης των μελλοντικών γεγονότων παρέχουν σημαντικές ευκαιρίες στις επιχειρήσεις (Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013) δια μέσου της ανάπτυξης των επιμέρους διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Σύμφωνα με τα ανωτέρω οι επιχειρήσεις οι οποίες αναπτύσσουν επιχειρηματικό προσανατολισμό σε ένα δυναμικό περιβάλλον επιτυγχάνουν την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τον εντοπισμό και την εκμετάλλευση ευκαιριών, καθώς και ανώτερες οικονομικές επιδόσεις. Ως αποτέλεσμα, η υφιστάμενη βιβλιογραφία συμπεραίνει ότι ο περιβαλλοντικός δυναμισμός ευνοεί την ανάπτυξη επιχειρηματικού προσανατολισμού,

ενώ ταυτόχρονα, δύναται να ισχυροποιήσει τη θετική σχέση μεταξύ επιχειρηματικού προσανατολισμού και οικονομικών επιδόσεων.

2.5.5. Εξωτερικό Περιβάλλον και Οικονομικές Επιδόσεις

Η σημασία των παραγόντων του εξωτερικού περιβάλλοντος για την επιχειρηματική πρακτική είναι αδιαμφισβήτητη. Πέρα από τις πιθανές επιδράσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των υπόλοιπων εταιρικών χαρακτηριστικών στις οικονομικές επιδόσεις, εκτιμάται ότι και οι περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρεάζουν τα οικονομικά αποτελέσματα των επιχειρηματικών οργανισμών. Η εν λόγω επιρροή δύναται να είναι έμμεση, δια μέσου εταιρικών πρακτικών όπως ο επιχειρηματικός προσανατολισμός, ή άμεση δίχως άλλα παρεμβαλλόμενα στοιχεία.

Σε κάθε περίπτωση, η επιρροή του εξωτερικού περιβάλλοντος στις επιδόσεις των επιχειρήσεων έχει αποτελέσει αντικείμενο εκτεταμένης έρευνας στη διεθνή βιβλιογραφία. Οι επιχειρήσεις εκτιμάται ότι αποδίδουν καλύτερα και επιτυγχάνουν υψηλότερες επιδόσεις όταν καταφέρνουν να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις του περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν (Boso, Story & Cadogan, 2013· Covin & Slevin, 1989· 1991· Lumpkin & Dess, 2001). Κατά συνέπεια, οι επιχειρηματικοί οργανισμοί εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από το περιβάλλον τους, από το οποίο δύναται να αντλούν ευκαιρίες, πόρους και πληροφόρηση (Eisenhardt & Schoonhoven, 1990). Περαιτέρω και όπως προαναφέρθηκε, η σημασία των περιβαλλοντικών συνθηκών έχει αναδειχθεί στη βιβλιογραφία του επιχειρηματικού προσανατολισμού καθώς αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν ότι το περιβάλλον τροποποιεί τη σχέση μεταξύ επιχειρηματικού προσανατολισμού και επιχειρηματικών επιδόσεων (Lumpkin & Dess, 2001· Zahra, 1996).

Ωστόσο, η σχέση μεταξύ του εξωτερικού περιβάλλοντος και των επιδόσεων μιας επιχείρησης είναι εξαιρετικά περίπλοκη καθώς το περιβάλλον δύναται να μην επηρεάζει άμεσα τις επιδόσεις. Σε αυτές τις περιπτώσεις, το περιβάλλον ενδέχεται να υποστηρίζει την ανάπτυξη στρατηγικών συμπεριφορών οι οποίες με τη σειρά τους, επηρεάζουν τις επιδόσεις (Porter, 1980). Έως σήμερα, δεν έχουν προσδιοριστεί με ακρίβεια οι τρόποι με τους οποίους οι επιχειρήσεις αντιλαμβάνονται και αξιοποιούν τις ευκαιρίες και τους πόρους του περιβάλλοντος.

Σε αυτό το σύνθετο πρόβλημα, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός καθίσταται κρίσιμος παράγοντας διότι επηρεάζει συγκεκριμένες στρατηγικές αποφάσεις και κατανομές πόρων, οι οποίες ευνοούν την αναζήτηση και την εκμετάλλευση ευκαιριών του εξωτερικού περιβάλλοντος (Miller, 1983). Καθώς ο επιχειρηματικός προσανατολισμός αποτελεί μία στρατηγική διαδικασία της επιχείρησης που επηρεάζεται από το περιβάλλον (Rauch κ.α., 2009), η ισχύς της σχέσης μεταξύ επιχειρηματικού προσανατολισμού και επιδόσεων ενδέχεται να εξαρτάται από τις επικρατούσες περιβαλλοντικές συνθήκες (Kreiser & Davis, 2010). Συνολικά, οι επιχειρήσεις που ακολουθούν και εφαρμόζουν τις κατάλληλες στρατηγικές με βάση τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος, είναι σε θέση να επωφελούνται των ευκαιριών και να επιτυγχάνουν υψηλά επίπεδα επιδόσεων (Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013).

2.6. Λίστα Βιβλιογραφικών Αναφορών 2^ο Κεφαλαίου

2.6.1. Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ (3^η Έκδοση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2006). *Προώθηση της Επιχειρηματικής Νοοτροπίας μέσω της Εκπαίδευσης και της Μάθησης*. Εφαρμογή του Κοινοτικού Προγράμματος της Λισσαβόνας: COM(2006) 33.

ΙΟΒΕ (2004). *Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα*. Αθήνα: Ίδρυμα Κοινωνικών και Βιομηχανικών Ερευνών.

Λαμπριανίδης, Λ. (2005). *Η Επιχειρηματικότητα στην Ευρωπαϊκή Ύπαιθρο. Η Περίπτωση της Ελλάδας*. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.

Μάλλιαρης, Π.Γ. (2001). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ (3^η Έκδοση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Μιχιώτης Σ. & Οικονόμου Κ. (2006). *Η έννοια και η Σημασία της Επιχειρηματικότητας Σήμερα*. Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας.

Μπαμπινιώτης Γ. (2006). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας (Β Έκδοση)*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.

Μπούρας, Γ. & Λυκούρας, Λ. (2011) *Η Οικονομική Κρίση και οι Επιπτώσεις της στη Ψυχική Υγεία. Εγκέφαλος*, 55-61.

Πέκκα- Οικονόμου Β. & Χατζηδημητρίου, Ι. (2015). *Επιχειρηματικότητα και Μικρές Επιχειρήσεις*. Dreakins David & Freel Mark, Εκδόσεις Rosili.

Πετράκης, Π. (2004). *Η Επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Αθηνών.

Πετράκης, Π. & Μπουρλετίδης, Κ. (2005). *Η Διδακτική της Επιχειρηματικότητας. Μέντορας*, 8, 118-130.

Χαρδούβελης Γ.Α. & Καραμούζης, Ν.Κ. (2011). *Από τη Διεθνή Κρίση στην Κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας*. Εκδόσεις Λιβάνη.

Χατζηκωνσταντίνου Γ.Θ. & Γωνιάδης, Η.Ι. (2009). *Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

2.6.2. Ξενόγλωσση

Acs, Z.J. (2006). How is Entrepreneurship Good for Economic Growth? *Innovations*, 1(1), 97-107.

Acs, Z.J. & Audretsch, D.B. (2003). Innovation and Technological Change. *Handbook of Entrepreneurship Research*, 55-79.

Acs, Z.J., Audretsch, D.B., Braunerhjelm, P. & Carlsson, B. (2004). *The Missing Link: The Knowledge Filter and Entrepreneurship in Endogenous Growth*. Discussion Paper, 4783. London: Center for Economic Policy Research.

Aggarwal, N. & Gupta, M. (2006). Marketing Performance Measures: Current Status in Indian Companies. *Decision*, 33(1), 47-74.

Agomuo, E.E. (2002). Entrepreneurship Skills Acquisition Models for Small Scale Business Management. *Book of Reading in Business Education*, 1, 58-63.

Alegre, J. & Chiva, R. (2013). Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507.

Amabile, T.M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview Press.

Amabile, T.M. (1997). Entrepreneurial Creativity through Motivational Synergy. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18-26.

Amin, M. (2015). The Effect of Entrepreneurship Orientation and Learning Orientation on Smes' Performance: An SEM-PLS Approach. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 8(3), 215-230.

Anderson, B.S., Covin, J.G. & Slevin, D.P. (2009). Understanding the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Strategic Learning Capability: An Empirical Investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218-240.

Anderson, B.S. & Eshima, Y. (2013). The Influence of Firm Age and Intangible Resources on the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 413-429.

Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.

Aragón-Sánchez, A. & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308.

Ashmos, D.P., Duchon, D. & McDaniel Jr, R.R. (2000). Organizational Responses to Complexity: The Effect on Organizational Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 577-595.

Audretsch, D.B. (1995). *Innovation and Industry Evolution*. Cambridge (Mass): MIT Press.

Audretsch, D. & Keilbach, M. (2004). Entrepreneurship Capital and Economic Performance. *Regional Studies*, 38(8), 949-959.

Baird, I.S. & Thomas, H. (1985). Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking. *Academy of Management Review*, 10(2), 230-243.

Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Baron, R.A. (2004). The Cognitive Perspective: A Valuable Tool for Answering Entrepreneurship's Basic "Why" Questions. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 221-239.

Baron, R.A. & Markman, G.D. (2003). Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in their Financial Success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60.

Baron, R.A. & Shane, S. (2009). *Entrepreneurship: A Process Perspective*. Mason, OH: South-Western.

- Baumol, W.J. (1968). Entrepreneurship in Economic Theory. *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 58(2), 64-71.
- Baumol, W.J. (1990). Entrepreneurship, Productive, Unproductive and Destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893-921
- Baumol, W.J. (2002) Entrepreneurship, Innovation and Growth: The David-Goliath Symbiosis, *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 7(2), 1-10.
- Bentham, J. (1962). *The Works of Jeremy Bentham*. New York: Russell & Russell.
- Birch, L.D. (1987). *Job creation in America*. London: Free Press.
- Bolton J.E. (1971). *Small Firms: Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*. London: HMSO.
- Bonnett, C. & Furnham, A. (1991). Who Wants to Be an Entrepreneur? A Study of Adolescents Interested in a Young Enterprise Scheme. *Journal of Economic Psychology*, 12(3), 465-478.
- Boso, N., Story, V.M. & Cadogan, J.W. (2013). Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Network Ties, and Performance: Study of Entrepreneurial Firms in a Developing Economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708-727.
- Brazeal, D.V. & Herbert, T.T. (1999). The Genesis of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 29-45.
- Bruner, J.S., Goodnow, J. J. & Austin, G.A. (1956). *A Study of Thinking*. New York: Wiley.
- Bruyat, C. & Juliet, P.A. (2000). Defining the Field of Research in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165–180.
- Burgelman, R.A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- Busenitz, L.W. (1996). Research on Entrepreneurial Alertness. *Journal of Small Business Management*, 34(4), 35.
- Busenitz, L.W. & Barney, J.B. (1997). Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.

- Butler, D. (2000). *Business Planning: A Guide to Business Start-up*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bygrave, W.D. & Hofer, C.W. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13-22.
- Cantillon, R. (1734). *Essai sur la Nature du Commerce en General*. [Essay on the Nature of General Commerce] (Translated By Henry Higgs). London: Macmillan.
- Carree, M.A. & Thurik, A.R. (2003). The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. Σε D.B. Audretsch & Z.J. Acs (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, σελ. 437-471, Boston/Dordrecht: Kluwer Academic.
- Carlock, R.S. (1994). *The Need for Organization Development in Successful Entrepreneurial Firms*. New York and London: Garland
- Carlsson, B., Braunerhjelm, P., McKelvey, M., Olofsson, C., Persson, L. & Ylinenpää, H. (2013). The Evolving Domain of Entrepreneurship Research. *Small Business Economics*, 41(4), 913-930.
- Carter, N.M., Gartner, W.B., Shaver, K.G. & Gatewood, E.J. (2003.). The Career Reasons for Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 13-39.
- Caruana, A., Ewing, M.T. & Ramaseshan. (2002). Effects of Some Environmental Challenges and Centralization on the Entrepreneurial Orientation and Performance of Public Sector Entities. *Service Industries Journal*, 22(2), 43-58.
- Casson, M.C. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. New Jersey: Barnes & Noble Books.
- Castrogiovanni, G.J. (1991). Environmental Munificence; A Theoretical Assessment. *Academy of Management Review*, 16(3), 542-565.
- Chang, T-Z. & Chen, S-J. (1998). Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence. *Journal of Services Marketing*, 12(4), 246-264.
- Child, J. (1972) Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.

- Christensen, P. & Peterson, R. (1990). Opportunity Identification: Mapping the Sources of New Venture Ideas. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College, 567-581.
- Christodoulakis, N. (2016). Greek Crisis in Perspective: Origins, Effects and Ways Out, (15), 119-143. G. Jones (eds), *Banking Crises*. UK: Palgrave Macmillan.
- Clark, B.H. (1999). Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 711-732.
- Cole, A.H. (1959). *Business Enterprise in its Social Setting*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cooper, A.C. (1979). Strategic Management: New Ventures and Small Business. Σε D.E. Schenedel & C.W. Hofer (Eds.), *Strategic management: A New View of Business Policy and Planning*, σελ. 316-327. Boston: Little, Brown.
- Coulthard, M. (2007). The Role of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance and the Potential Influence of Relational Dynamism. *Journal of Global Business and Technology*, 3(1), 29-39.
- Covin, J.G. & Covin, T.J. (1990). Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 35-50.
- Covin, J.G. & Lumpkin, G.T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- Covin, J.G. & Miles, M.P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J.G. & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1990). New Venture Strategic Posture, Structure, and Performance: An Industry Life Cycle Analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123-135.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. & Heeley, M.B. (2000). Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 175-210.
- Covin, J.G. & Wales, W.J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36(4), 677-702.
- Cressy R. (1996). Are Business Startups Debt-Rationed? *The Economic Journal*, 106, 1253-1270.
- Daft, R.L (1989). *Organisational Theory and Design*. St Paul MN: West Publishing.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Daft, R.L., & Weick, K.E. (1984). Toward A Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Delmar, F. & Wennberg, K. (2010). *Knowledge Intensive Entrepreneurship: The Birth, Growth and Demise of Entrepreneurial Firms*. Cheltenham, U.K: Edward Elgar Publishing.
- Dess, G.G. & Beard, D.W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Draheim, K.P. (1972). Factors Influencing the Rate of Formation of Technical Companies. Σε *Technical Entrepreneurship: A Symposium*. Milwaukee Centre for Venture Management (σελ. 3-27).

- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Duncan, R.B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 313-327.
- Eckhardt, J.T. & Shane, S.A. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
- Economou M., Madianos M., Peppou L., Patelakis A. & Stefanis N. (2013). Major Depression in the Era of Economic Crisis: A Replication of a Cross-Sectional Study Across Greece. *Journal of Affective Disorders*, 145(3), 308-314.
- Eisenhardt, K.M., & Schoonhoven, C.B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among US Semiconductor Ventures, 1978-1988. *Administrative science quarterly*, 35, 504-529.
- Ely, R.T. & Hess, R.H. (1937). *Outlines of Economics (6th ed.)*. New York: MacMillan.
- Emery, F.E. & Trist, E.L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32.
- Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S. & Flatten, T.C. (2014). Entrepreneurial Orientation in Turbulent Environments: The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Research Policy*, 43(8), 1353-1369.
- Faulconbridge, J. & Muzio, D. (2016). Global Professional Service Firms and the Challenge of Institutional Complexity: Field Relocation as a Response Strategy. *Journal of Management Studies*, 53(1), 89-124.
- Feldman, D.C. & Bolino, M.C. (2000). Career Patterns of the Self-Employed: Career Motivations and Career Outcomes. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 53-67.
- Fiet, J.O. (2000). The Theoretical Side of Teaching Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 1-24.
- Fisher, G., Kotha, S. & Lahiri, A. (2016). Changing with the Times: An Integrated View of Identity, Legitimacy, and New Venture Life Cycles. *Academy of Management Review*, 41(3), 383-409.
- Fölster, S. (2000). Do Entrepreneurs Create Jobs? *Small Business Economics*, 14(2), 137-148.

- Franco, M. & Haase, H. (2013). Firm Resources and Entrepreneurial Orientation as Determinants for Collaborative Entrepreneurship. *Management Decision*, 51(3), 680-696.
- Gaglio, C.M. & Katz, J.A. (2001). The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95-111.
- Gaglio, C.M. & Taub, R.P. (1992). Entrepreneurs and Opportunity Recognition. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 12, 136-147.
- Galunic, D.C. & Eisenhardt, K.M. (1994). Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm. *Research in Organizational Behavior*, 16, 215-215.
- Gartner, W.B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W.B. (1988). Who is an Entrepreneur? is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 13(4), 47-68.
- Gatewood, E.J., Shaver, K.G., Powers, J.B. & Gartner, W.B. (2002). Entrepreneurial Expectancy, Task Effort, and Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 187-206.
- Georgakellos, D. & Pekka-Economou, V. (2007). Considering Organization's Effectiveness in Business Plans: An Approach for Human Resources Performance Evaluation. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 9, 6-14.
- George, G., Wood Jr, D. & Khan, R. (2001). Networking Strategy of Boards: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3), 269-285.
- Gigerenzer, G. (1991). From Tools to Theories: A Heuristic of Discovery in Cognitive Psychology. *Psychological Review*, 98(2), 254-267.
- Goll, I. & Rasheed, A.A. (2004). The Moderating Effect of Environmental Munificence and Dynamism on the Relationship between Discretionary Social Responsibility and Firm Performance. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 41-54.
- Grant, P. & Perren, L. (2002). Small Businesses and Entrepreneurial Research. *International Small Business Journal*, 20(2), 185-211.

- Gray, C. (1998). *Enterprise & Culture*. London: Routledge.
- Grebel, T, Pyka, A. & Hanusch, H. (2003). An Evolutionary Approach to the Theory of the Entrepreneur. *Industry and Innovation*, 10, 493-514.
- Greve, W. (2001). Traps and Gaps in Action Explanation: Theoretical Problems of a Psychology of Human Action. *Psychological Review*, 108(2), 435-451.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F. & Zhelyazkov, P. (2012). The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances. *Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583.
- Gupta, V.K. & Gupta, A. (2015). Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Large Organizations over Time. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(1), 7-27.
- Hameed, I. & Ali, B. (2011). Impact of Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Management and Environmental Dynamism on Firm's Financial Performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 101-114.
- Hamilton, R.T. & Harper D.A. (1994). The Entrepreneur in Theory and Practice. *Journal of Economic Studies*, 21(6), 3-18.
- Hart, S.L. (1992). An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Hastie, R. (2001). Problems for Judgment and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 653-683.
- Hayek, F.A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Hayek, F.A. (1948). *Individualism and Economic Order*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hebert, R.F. & Link, A.N. (1989). In Search of the Meaning of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1(1), 39-49.
- Henry, C., Hill, F. & Leitch, C. (2005). Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part I. *Education+Training*, 47(2), 98-111.
- Hornaday, R.W. (1992). Thinking About Entrepreneurship: A Fuzzy Set Approach. *Journal of Small Business Management*, 30(4), 12-23.

- Hsu, C.K., Marsh, R.M. & Mannari, H. (1983). An Examination of the Determinants of Organizational Structure. *American Journal of Sociology*, 88(5), 975-996.
- Hult, G.T.M., Snow, C.C. & Kandemir, D. (2003). The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. *Journal of Management*, 29(3), 401-426.
- Ireland, R.D., Hitt M.A. & Sirmon, D.G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.
- Ireland, R.D., & Webb, J.W. (2009). Crossing the Great Divide of Strategic Entrepreneurship: Transitioning between Exploration and Exploitation. *Business Horizons*, 52(5), 469-479.
- Kaish, S. & Gilad, B. (1991). Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs versus Executives: Sources, Interests, General Alertness. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 45-61.
- Keh, H.T., Nguyen, T.T.M., & Ng, H.P. (2007). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Khalili, H., Nejadhussein, S. & Fazel, A. (2013). The Influence of Entrepreneurial Orientation on Innovative Performance: Study of a Petrochemical Company in Iran. *Journal of Knowledge-Based Innovation in China*, 5(3), 262-278.
- Khandwalla, P.N. (1972). Environment and its Impact on the Organization. *International Studies of Management & Organization*, 2(3), 297-313.
- Khandwalla, P.N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kihlstrom, R.E. & Laffont, J.J. (1979). A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion. *Journal of Political Economy*, 87 (4), 719-748.
- Kilby, P. (1971). *Entrepreneurship and Economic Development*. New York: Free Press.

- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I.M. (1979) *Perception, Opportunity and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I.M. (1989). *Discovery, Capitalism, and Distributive Justice*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, G.A. (1997). Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
- Knight, G.A. & Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Kraus, S., Rigtering, J.C., Hughes, M. & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial Orientation and the Business Performance of SMEs: A Quantitative Study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182
- Kreiser, P.M. & Davis, J. (2010). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 39-51.
- Kunkel, J. H. (1965). Values and Behavior in Economic Development. *Economic Development and Cultural Change*, 13(3), 257-277.
- Lazear, E.P. (2004). Balanced Skills and Entrepreneurship. *The American Economic Review*, 94(2), 208-211.
- Lin, H.C., Peng, C-H. & Kao, D.T. (2008). The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance. *International Journal of Manpower*, 29(8): 752-772.
- Lipshitz, R. & Strauss, O. (1997). Coping with Uncertainty: A Naturalistic Decision-Making Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 149-163.

- Lonial, S.C. & Carter, R.E. (2015). The Impact of Organizational Orientations on Medium and Small Firm Performance: A Resource-Based Perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94-113.
- Low, M.B. & MacMillan, I.C. (1988). Entrepreneurship: Past research and Future Challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161
- Lloréns Montes, F.J., Ruiz Moreno, A. & Miguel Molina Fernández, L. (2004). Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions of Support for Innovation. *International Journal of Manpower*, 25(2), 167-180.
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lumpkin, G.T., Cogliser, C.C. & Schneider, D.R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(1), 47-69.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2001). Linking two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Madhavan, R., & Grover, R. (1998). From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management. *The Journal Of Marketing*, 1-12.
- Mann, R. (1996). *Antimarket Economics: Blind Logic, Better Science, and the Diversity of Economic Competition*. Westport, CT: Praeger
- March, J.G. (1981). Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26, 563-577
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- McClelland, D.C. (1976). *The Achieving Society*. New York: Irvington Publishers. Inc.
- McGee, J., Khavul, S., Harrison, D. & Perez-Nordtvest, L. (2012). When the Going Gets Tough, the Tough Get Going Entrepreneurially: The Relationship between

Environmental Hostility, Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Self-Efficacy and Firm Performance. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 32(5), 239-239.

Menger, C. (1950). *Principles of Economics*. Glencoe, IL: Free Press

Miles, M.P., Arnold, D. R. & Thompson, D. L. (1993). The Interrelationship between Environmental Hostility and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Applied Business Research*, 9(4), 12.

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.

Miller, D. (1987). Strategy Making and Structure: Analysis and Implications for Performance. *Academy of Management Journal*, 30(1), 7-32.

Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894.

Miller, D. & Friesen, P.H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms. Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.

Miller, D. & Friesen, P.H. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4(2), 221-235.

Milliken, F.J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.

Mintzberg, H. (1973). Strategy Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

Mises, L.V. (1949). *Human Action: A Treatise on Economics (4th revised ed.)*. San Francisco: Fox & Wilkes.

- Mitchell, R.K., Smith, J.B., Morse, E.A., Seawright, K.W., Peredo, A.M. & McKenzie, B. (2002). Are Entrepreneurial Cognitions Universal? Assessing Entrepreneurial Cognitions across Cultures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26(4), 9-33.
- Monaughan, S.E. (2000). *Capturing the Entrepreneurial Spirit: A Study to Identify the Personality Characteristics of Entrepreneurs*. California School of Professional Psychology.
- Moroz, P.W. & Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 781-818.
- Morris, M.H. (1998). *Entrepreneurial Intensity and Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies*. Westport, CT: Quorum Books.
- Morris, M.H. (2002). Revisiting “Who” is the Entrepreneur. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(1), 5-7.
- Morris, M.H. & Kuratko, D.F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.
- Morris, M.H., Kuratko, D.F. & Covin, J.G. (2010). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Cengage Learning.
- Morris, M.H. & Paul, G.W. (1987). The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 247-259.
- Morris, M.H. & Sexton, D.L. (1996). The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance. *Journal of Business Research*, 36(1), 5-14
- Murphy, G.B., Trailer, J.W. & Hill, R.C. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.
- Norris, F. (2013). *Seen from Greece, Great Depression Looks Good*. The New York Times.
- OECD (2004). *Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy: Towards a More Responsible and Including Globalization*. Proceedings 2nd OECD conference of Ministers responsible for Small and Medium – Sized Enterprises (SMEs) 3-5 June Istanbul, Turkey.
- Onuoha, G. (2007). *Entrepreneurship*. AIST International Journal, 10, 20-32.

- Pacheco-de-Almeida, G.A. (2010). Erosion, Time Compression, and Self-displacement of Leaders in Hypercompetitive Environments. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1498–1526
- Pasour, E.C. (1989). The Efficient-Markets Hypothesis and Entrepreneurship. *The Review of Austrian Economics*, 3(1), 95-107.
- Peneder M. (2006). *The Meaning of Entrepreneurship: Towards a Modular Concept*. Austrian Institute of Economic Research (WIFO).
- Penrose, E.T. (1963). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. & Millar, V.E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 149-160.
- Rao, T.V. & Mehta, P. (1978) *Psychological Factors in Entrepreneurship*. Pareek and Rao (Eds): A Handbook. New Delhi: Learning System.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rindova, V., Barry, D. & Ketchen, D.J. (2009). Entrepreneurship as Emancipation. *Academy of Management Review*, 34(3), 477-491.
- Ronstadt, R. (1984). *Entrepreneurship: Text, Cases, & Notes*. Dover, Mass: Lord Publishing.
- Rosenbusch, N., Rauch, A. & Bausch, A. (2013). The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Task Environment-Performance Relationship: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 39(3), 633-659.
- Rothaermel, F.T. (2008). Competitive advantage in technology intensive industries. Σε Libecap, G.D. & Thursby, M.C. (Eds). *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, σελ. 201-225.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-32.

- Ruiz-Ortega, M.J., Parra-Requena, G., Rodrigo-Alarcón, J. & García-Villaverde, P.M. (2013). Environmental Dynamism and Entrepreneurial Orientation: The Moderating Role of Firm's Capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 475-493.
- Rumelt, R.P. (1987). Theory, Strategy, and Entrepreneurship. Σε D. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*. Ballinger, Cambridge, MA (σελ. 137-158).
- Say, J.B. (1803). *A Treatise on Political Economy: On the Production, Distribution and Consumption of Wealth*. New York: Kelley.
- Schillo, R.S. (2011). Entrepreneurial Orientation and Company Performance: Can the Academic Literature Guide Managers? *Technology Innovation Management Review*, 1(2), 20-25.
- Schreyögg, G. & Steinmann, H. (1987). Strategic Control: A New Perspective. *Academy of management Review*, 12(1), 91-103.
- Schultz, T.W. (1975). The Value of the Ability to Deal with Disequilibria. *Journal of Economic Literature*, 13(3), 827-846.
- Schultz, T.W. (1979). *Concepts of Entrepreneurship and Agricultural Research*. Kaldor Memorial Lecture, Iowa State University.
- Schumpeter, J.A. (1911). *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Dunker und Humblot, Jena. English ed., 1934, *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, vol. XLVI.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper Torchbooks.
- Sciascia, S., D'oria, L., Bruni, M. & Larrañeta, B. (2014). Entrepreneurial Orientation in Low-and Medium-Tech Industries: The Need for Absorptive Capacity to Increase Performance. *European Management Journal*, 32(5), 761-769.
- Shackle, G.L.S. (2013). *Expectation, Enterprise and Profit*. London: Routledge.

- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual Opportunity Nexus*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.
- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, P. & Chrisman, S.J.J. (1999). Toward A Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Shaver, K.G. & Scott, L.R. (1991). Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(2), 23-45.
- Shepherd, D.A., Douglas, E.J. & Shanley, M. (2000). New Venture Survival: Ignorance, External Shocks, and Risk Reduction Strategies. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 393-410.
- Shrivastava, P. & Grant, J.H. (1985). Empirically Derived Models of Strategic Decision Making Processes. *Strategic Management Journal*, 6(2), 97-113.
- Sigalas, C. & Pekka Economou, V. (2013). Revisiting the Concept of Competitive Advantage: Problems and Fallacies Arising From its Conceptualization. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 61-80.
- Sigalas, C., Pekka Economou, V. & Georgopoulos, N. (2013). Developing a Measure of Competitive Advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320-342.
- Simsek, Z., Veiga, J.F. & Lubatkin, M.H. (2007). The Impact of Managerial Environmental Perceptions on Corporate Entrepreneurship: Towards Understanding Discretionary Slack's Pivotal Role. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1398-1424.
- Smart, D.T. & Conant, J.S. (1994). Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Strahan & Cadell.

- Stam, W. & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra - and Extraindustry Social Capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.
- Stambaugh, J.E., Martinez, J., Lumpkin, G.T. & Kataria, N. (2017). How Well Do EO Measures and Entrepreneurial Behavior Match? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-21.
- Stevenson, H.H. (1983). *A Perspective on Entrepreneurship*. Harvard Business School Working Paper No. 9-384-131. Boston: Harvard Business School.
- Stevenson, H.H (1985). The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63, 85-94.
- Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11, 17-27.
- Stopford, J. M. & Baden-Fuiler, C. W. F. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(1), 521-536.
- Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Su, Z., Xie, E. & Li, Y. (2011). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in New Ventures and Established Firms. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 558-577.
- Tang, Z., Kreiser, P.M., Marino, L. & Weaver, K.M. (2010). Exploring Proactiveness as a Moderator in the Process of Perceiving Industrial Munificence: A Field Study of SMEs in Four Countries. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 97-115.
- Tang, Z. & Rothenberg, S. (2009). Does Perceptual Acuity Matter? An Investigation of Entrepreneurial Orientation, Perceptual Acuity, and Firm Performance. *Journal of Enterprising Culture*, 17(01), 79-102.
- Tetenbaum, T.J. (1998). Shifting Paradigms: From Newton to Chaos. *Organizational Dynamics*, 26(4), 21-32.
- Thompson, J. (1976). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Timmons, J.A. (1999). *New Venture Creation*. Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
- Timmons, J.A. & Spinelli, S. (2007). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century (7th ed.)*. Boston: McGraw-Hill.

- Tushman, M.L. & Nadler, D.A. (1978). Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design. *Academy of Management Review*, 3(3), 613-624.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. & Wright, M. (2001). The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 57-80.
- Utterback, J. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Van Gelderen, M.W. & Jansen, P.G.W. (2006). Autonomy as a Startup Motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 23-32.
- Van Praag, C.M. & Versloot, P.H. (2007). What Is The Value Of Entrepreneurship? A Review of Recent Research. *Small Business Economics*, 29(4), 351–382.
- Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3(1), 119-138.
- Vesper, K. (1982). *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Vesper, K. (1996). *New Venture Experience (Revised ed.)*. Seattle: Vector Books.
- Vlamiš, P. (2014). Greek Fiscal Crisis and Repercussions for the Property Market. *Journal of Property Investment and Finance*, 32(1), 21-34.
- Wales, W.J. (2016). Entrepreneurial Orientation: A Review and Synthesis of Promising Research Directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.
- Wales, W.J., Gupta, V.K. & Mousa, F.T. (2013). Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.
- Walters, B.A., Kroll, M. & Wright, P. (2010). The Impact of TMT Board Member Control and Environment on Post-IPO Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 572-595.
- Watson, C.H. (2001). Small Business versus Entrepreneurship Revisited. *Entrepreneurship Education: A Global View*. Aldershot: Ashgate.
- Weber, M. (1930). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London: Allen and Unwin.

- Wennekers, S. & Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, 13(1), 27-56.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Knowledge-based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium Sized Business. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation, and Small Business Performance: A Configuration Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-93.
- Wiklund, J. & Shepherd, D.A. (2011). Where to from Here? EO□As□ Experimentation, Failure, and Distribution of Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 925-946.
- Williams, C.C., Round, J. & Rodgers, P. (2010). Explaining the Off-The-Book Enterprise Culture of Ukraine: Reluctant or Willing Entrepreneurship? *International Journal of Entrepreneurship Small Business*, 10(2), 165-180.
- Wilson, F., Marlino, D. & Kickul, J. (2004). Our Entrepreneurial Future: Examining the Diverse Attitudes and Motivations of Teens Across Gender and Ethnic Identity. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 177-197.
- Wortman, M.S. (1987). Entrepreneurship: An Integrating Typology and Evaluation of the Empirical Research in the Field. *Journal of Management*, 13(2), 259-277
- Wortman, M. (1992). The State of the Art in Entrepreneurship and Opinion. *Paper presented at the National Academy of Management Conference*, Las Vegas, August 10.
- Wright, M. & Stigliani, I. (2013). Entrepreneurship and Growth. *International Small Business Journal*, 31(1), 3-22.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S.A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- Zahra, S.A. (1995). Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225-247

Zahra, S.A. (1996). Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.

Zahra, S.A. & Covin, J.G. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.

Zahra, S.A. & Dess, G.G. (2001). Entrepreneurship as a Field of Research: Encouraging Dialogue and Debate. *Academy of Management Review*, 26(1), 8-10.

3. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟΥ ΥΠΟΔΕΙΓΜΑΤΟΣ

3.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις

Στην παρούσα ενότητα επιχειρείται η σύνοψη των σημαντικότερων πτυχών του θεωρητικού υπόβαθρου που αναπτύχθηκε στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής ανασκόπησης, στο οποίο βασίζεται η ανάπτυξη του εννοιολογικού υποδείγματος της διατριβής. Το εννοιολογικό υπόδειγμα που παρατίθεται στο τέλος της παρούσας ενότητας (Διάγραμμα 2), απεικονίζει τις μελετώμενες αλληλεπιδράσεις μεταξύ περιβαλλοντικών και εταιρικών παραγόντων, επιχειρηματικού προσανατολισμού και οικονομικών επιδόσεων. Εντός των πλαισίων και για κάθε μία από τις τέσσερις κύριες έννοιες της διατριβής, έχουν τοποθετηθεί οι μεταβλητές από τις οποίες αποτελούνται¹, ενώ τα βέλη, απεικονίζουν την εκτιμώμενη κατεύθυνση των κύριων επιδράσεων μεταξύ των εννοιών. Ως εκ τούτου, διαφαίνονται ο πιθανός μεσολαβητικός ρόλος του επιχειρηματικού προσανατολισμού και οι πιθανές τροποποιητικές επιδράσεις που δύναται να επιφέρουν οι περιβαλλοντικοί και εταιρικοί παράγοντες. Οι ακόλουθες υποενότητες επιδιώκουν τη συνοπτική θεωρητική παρουσίαση των εννοιών που συμπεριλαμβάνονται στο εννοιολογικό υπόδειγμα και η θεμελίωση των αντίστοιχων ερευνητικών υποθέσεων της διατριβής.

3.2. Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός αποτελεί το κεντρικό σημείο του εννοιολογικού υποδείγματος και συνεπώς, του παρόντος πονήματος. Ωστόσο, η εξέταση της υφιστάμενης βιβλιογραφίας στο πεδίο της διοίκησης επιχειρήσεων, αναδεικνύει το γεγονός ότι η έννοια της επιχειρηματικότητας δεν γίνεται αντιληπτή ομοιόμορφα μεταξύ των ερευνητών. Ειδικότερα, η αναφορά στις έννοιες του επιχειρηματικού προσανατολισμού (entrepreneurial orientation) και της εταιρικής επιχειρηματικότητας (corporate / firm level entrepreneurship) γίνεται πολλές φορές ενιαία, δίχως να λογίζονται ως διακριτές οντότητες.

¹ Εξαίρεση αποτελεί η γενική στρατηγική της επιχείρησης, η οποία διακρίνεται σε τρεις υποκατηγορίες – μεταβλητές: Τις στρατηγικές διαφοροποίησης, χαμηλού κόστους και εστίασης. Επίσης θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο επιχειρηματικός προσανατολισμός μετράται τόσο ως μονοδιάστατη έννοια (μια μεταβλητή που προκύπτει από την άθροιση των τριών πρώτων διαστάσεων) όσο και ως έννοια πέντε διαστάσεων (πέντε διακριτές μεταβλητές για κάθε μία από τις πέντε διαστάσεις που του αποδίδονται).

Ως έννοια, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός εκτιμάται ότι αφορά σε εκείνες τις οργανωσιακές διαδικασίες στρατηγικής φύσεως οι οποίες καθορίζουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις και ενέργειες της επιχείρησης (Lumpkin & Dess, 1996· Wiklund & Shepherd, 2005). Η διερεύνηση του επιχειρηματικού προσανατολισμού εμπεριέχει την αξιολόγηση τριών ή πέντε υπό-διαστάσεων, που αφορούν στην αυτονομία, στην καινοτομία, στην ανάληψη κινδύνου, στην προνοητικότητα και στην ανταγωνιστική επιθετικότητα (Covin & Slevin, 1989· Lumpkin & Dess, 1996· Schillo, 2011). Ωστόσο, όπως προαναφέρθηκε, παρά τη θεώρηση του επιχειρηματικού προσανατολισμού ως έννοια που αποκαλύπτει την προδιάθεση και όχι τις ενέργειες του οργανισμού, αρκετοί ερευνητές του έχουν αποδώσει και συμπεριφοριστικές πτυχές (π.χ. Pearce, Fritz & Davis, 2009). Σε αυτήν την προσέγγιση πιθανώς να έχει συμβάλει η συμπερίληψη τόσο στοιχείων προδιάθεσης όσο και στοιχείων συμπεριφοράς στις υφιστάμενες κλίμακες μέτρησης που αφορούν στις υπό-διαστάσεις της καινοτομίας, της προνοητικότητας και της ανάληψης κινδύνου (Covin & Lumpkin, 2011).

3.3. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες

Οι τέσσερις παράγοντες του περιβάλλοντος, οι οποίοι εμπεριέχονται στο εννοιολογικό υπόδειγμα και επηρεάζουν τον επιχειρηματικό προσανατολισμό και τις επιμέρους διαστάσεις τους, αφορούν σε εκείνες τις συνθήκες που διαμορφώνουν το πεδίο στο οποίο δραστηριοποιούνται οι επιχειρηματικοί οργανισμοί. Ο πρώτος προσδιοριστικός περιβαλλοντικός παράγοντας του εννοιολογικού υποδείγματος σχετίζεται με την περιβαλλοντική πολυπλοκότητα η οποία αφορά στο μέγεθος και στην ποικιλία των πληροφοριών, γνώσης, πόρων και δεξιοτήτων που είναι απαραίτητα για την επιτυχή δραστηριοποίηση στο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Mintzberg, 1979). Η πολυπλοκότητα δύναται να προκύψει από την περιβαλλοντική ετερογένεια ή την παραγωγή και εμπορία πολύπλοκων εξατομικευμένων προϊόντων (Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013). Στα πολύπλοκα περιβάλλοντα οι επιχειρήσεις οφείλουν να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται ποικίλες πληροφορίες, να εντείνουν τις προσπάθειες συντονισμού της επιχείρησης και να λαμβάνουν δύσκολες στρατηγικές αποφάσεις (Child, 1972). Ωστόσο, με την υιοθέτηση επιχειρηματικού προσανατολισμού, οι οργανισμοί δύνανται να λειτουργούν προνοητικά στις προσπάθειές τους να υποστηρίξουν την ανάπτυξη εταιρικής γνώσης και την εφαρμογή της σε εναλλακτικά επιχειρηματικά πλαίσια (Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013). Ως

αποτελεσμα, η υφιστάμενη βιβλιογραφία εκτιμά ότι η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα ευνοεί την ανάπτυξη εταιρικής επιχειρηματικότητας. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, διαμορφώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις **EY_{2a-1} και EY_{2a-2} (2 ερευνητικές υποθέσεις)**.

Ο δεύτερος περιβαλλοντικός παράγοντας που εμπεριέχεται στο εννοιολογικό υπόδειγμα είναι η εχθρότητα, η οποία αφορά στο βαθμό απειλής για τις επιχειρήσεις ο οποίος προκύπτει από τον ανταγωνισμό για την απόκτηση σπάνιων πόρων και την εκμετάλλευση των ευκαιριών (Covin & Slevin, 1989· Miller & Friesen, 1983). Επιπροσθέτως του ανταγωνισμού, η περιβαλλοντική εχθρότητα αφορά και σε νομικούς, πολιτικούς και οικονομικούς περιορισμούς (Miller, 1987), στην περιορισμένη αγοραστική πιστότητα και στη δριμύτητα των επιπτώσεων που δύνανται να επιφέρουν οι τυχόν λανθασμένες στρατηγικές αποφάσεις (Covin, Slevin, & Heeley, 2000). Κατά συνέπεια, δεδομένου ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε εχθρικά περιβάλλοντα αντιμετωπίζουν προβλήματα στην απόκτηση των απαραίτητων οικονομικών και ανθρώπινων πόρων για την υλοποίηση επιχειρηματικών σχεδίων και εφαρμόζουν στρατηγικές χαμηλού κινδύνου εξαιτίας των δυσμενών συνεπειών σε περίπτωση αποτυχίας, εκτιμάται ότι η ανάπτυξη επιχειρηματικού προσανατολισμού αποτελεί μια μη αποδοτική απόκριση σε εχθρικές περιβαλλοντικές συνθήκες (Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013). Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην υφιστάμενη βιβλιογραφία δεν υφίσταται ομοφωνία αναφορικά με τη φύση της σχέσης μεταξύ περιβαλλοντικής εχθρότητας και ανάπτυξης επιχειρηματικού προσανατολισμού. Ενδεικτικά, οι Covin & Slevin (1989) υποστηρίζουν ότι σε εχθρικά περιβάλλοντα, η επίτευξη υψηλών επιχειρηματικών επιδόσεων δύναται να διευκολυνθεί από την ανάπτυξη επιχειρηματικού προσανατολισμού. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, διαμορφώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις **EY_{2β-1} και EY_{2β-2} (2 ερευνητικές υποθέσεις)**.

Ο τρίτος προσδιοριστικός παράγοντας σχετίζεται με τη «γενναιοδωρία» (munificence) του περιβάλλοντος, η οποία αφορά στη διαθεσιμότητα πόρων και στην ύπαρξη ευκαιριών για τις επιχειρήσεις (Aldrich, 1979· Pfeffer & Salancik, 1978). Η υιοθέτηση μιας προσέγγισης επιχειρηματικού προσανατολισμού επιτρέπει στις επιχειρήσεις τη μετατροπή των πλεονεκτημάτων που προκύπτουν από την περιβαλλοντική γενναιοδωρία σε υψηλότερες επιχειρηματικές επιδόσεις (Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013). Ειδικότερα, για την εκμετάλλευση των ευκαιριών οι επιχειρήσεις οφείλουν να ακολουθήσουν προνοητικές, καινοτομικές και ριζοκίνδυνες

προσεγγίσεις (Lumpkin & Dess, 1996), οι οποίες εξυπηρετούνται από τη διαθεσιμότητα πόρων στο ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον (Covin & Slevin, 1991). Η περιβαλλοντική γενναιοδωρία, ως προσδιοριστικός παράγοντας του επιχειρηματικού προσανατολισμού, ενδέχεται να διαμορφώνεται από το στάδιο του κύκλου ζωής του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Ειδικότερα, η διαθεσιμότητα ευκαιριών στο περιβάλλον δύναται να υφίσταται εξαιτίας τις ραγδαίας κλαδικής ανάπτυξης όταν η αγορά βρίσκεται σε αρχικά στάδια του κύκλου ζωής της (Eckhardt & Shane, 2003· Covin & Slevin, 1990). Οι περιβαλλοντικές συνθήκες, όπως διαμορφώνονται στα αρχικά στάδια του κύκλου ζωής ενός κλάδου, εξυπηρετούν την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών και διευκολύνουν την υιοθέτηση καινοτομικών προσεγγίσεων (Klepper, 1997). Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, διαμορφώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις **EY_{2γ-1} και EY_{2γ-2} (2 υποθέσεις)**.

Ως τέταρτος προσδιοριστικός παράγοντας της εταιρικής επιχειρηματικότητας του εννοιολογικού υποδείγματος, παρατίθεται ο περιβαλλοντικός δυναμισμός. Ο περιβαλλοντικός δυναμισμός αναφέρεται στην αβεβαιότητα και στην αδυναμία πρόβλεψης των μελλοντικών μεταβολών που ενδέχεται να λάβουν χώρα στην αγορά, καθώς και των επιπτώσεων που αυτές δύνανται να επιφέρουν στις επιχειρήσεις (Khandwalla, 1972· Miller & Friesen, 1983· Thompson, 1976). Η αβεβαιότητα δύναται να εκδηλωθεί μέσω πολλαπλών εκφάνσεων, όπως είναι οι μεταβολές στις αγοραστικές ανάγκες, στις στρατηγικές των ανταγωνιστών ή των προμηθευτών και η ραγδαία τεχνολογική πρόοδος (Rosenbusch, Rauch & Bausch 2013). Ως αποτέλεσμα, η αβεβαιότητα προκύπτει από την έλλειψη πληροφόρησης αναφορικά με ενδεχόμενα μελλοντικά γεγονότα, τις επιπτώσεις τους στον οργανισμό και τις πιθανές επιχειρησιακές αποκρίσεις σε αυτά (Khandwalla, 1972). Συνολικά, σύμφωνα με την υφιστάμενη βιβλιογραφία, η σφοδρή περιβαλλοντική αλλαγή και η συνεπακόλουθη αδυναμία πρόβλεψης της κατεύθυνσης των μελλοντικών γεγονότων παρέχουν σημαντικές ευκαιρίες στις επιχειρήσεις (Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013) δια μέσου της ανάπτυξης των επιμέρους διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Κατά συνέπεια, ένα εξωτερικό περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από αυξημένο δυναμισμό δύναται να οδηγήσει την επίτευξη υψηλότερων εταιρικών επιδόσεων δια μέσου της υιοθέτησης ενός επιχειρηματικού προσανατολισμού με εστίαση στην εφαρμογή καινοτόμων στρατηγικών (Aldrich, 1979). Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, διαμορφώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις **EY_{2δ-1} και EY_{2δ-2} (2 υποθέσεις)**.

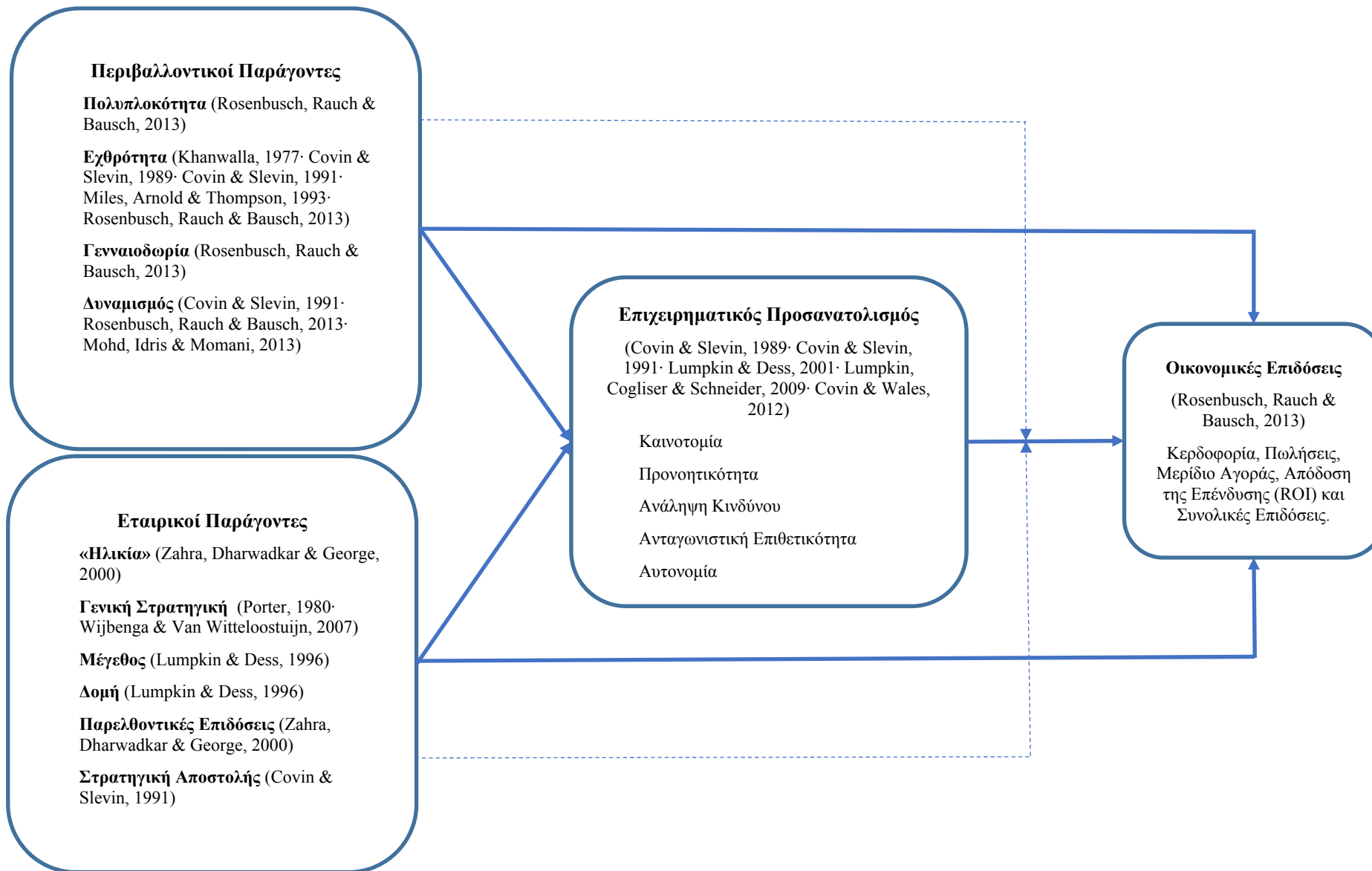
Συνολικά, η έννοια του επιχειρηματικού προσανατολισμού εκτιμάται ότι δύνανται να λειτουργήσει ως μεσολαβητικός παράγοντας μεταξύ των τεσσάρων περιβαλλοντικών παραγόντων που προαναφέρθηκαν και των οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης. Επίσης, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ορισμένοι συγγραφείς (π.χ. Miller & Friesen, 1982· Peterson & Berger, 1971) εκτιμούν ότι η ανάπτυξη επιχειρηματικού προσανατολισμού από ορισμένες επιχειρήσεις ενδέχεται να ωθήσει και τους υπόλοιπους ανταγωνιστές σε ανάλογες προσεγγίσεις, γεγονός το οποίο μπορεί να επηρεάσει τις συνθήκες του περιβάλλοντος (π.χ. να αυξήσει το επίπεδο ανταγωνισμού και να καταστήσει τις περιβαλλοντικές συνθήκες περισσότερο δυναμικές ή εχθρικές). Ωστόσο, εκτιμάται ότι είναι περισσότερο πιθανό οι περιβαλλοντικές συνθήκες να επιφέρουν μεγαλύτερες επιδράσεις στον επιχειρηματικό προσανατολισμό από ότι το αντίστροφο (Covin & Slevin, 1991). Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, διαμορφώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις: **EY_{3a-1} έως και EY_{3δ-2} (8 υποθέσεις)**

Ωστόσο, όπως ισχυρίζονται οι Rauch κ.α. (2009), οι περιβαλλοντικοί παράγοντες ενδέχεται να τροποποιούν τη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού και επιδόσεων, γεγονός το οποίο δεν έχει διερευνηθεί επαρκώς στην υφιστάμενη βιβλιογραφία. Λαμβάνοντας υπόψη αυτό το ενδεχόμενο, διαμορφώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις **EY_{4a} έως και EY_{4δ} (4 υποθέσεις)**. Συμπερασματικά, το εννοιολογικό υπόδειγμα απεικονίζει και τις δύο εναλλακτικές ερευνητικές οδούς ενσωμάτωσης των περιβαλλοντικών παραγόντων («μεσολαβητική» και «τροποποιητική» οδός), γεγονός το οποίο κατευθύνει και τη διενέργεια των κατάλληλων μεθόδων ανάλυσης δεδομένων για την εξυπηρέτηση του ερευνητικού σκοπού της διατριβής.

3.4. Εταιρικοί Παράγοντες

Οι εταιρικοί παράγοντες που εμπεριέχονται στο εννοιολογικό υπόδειγμα αφορούν σε εκείνους τους παράγοντες που, ενώ μπορεί να διαμορφώνονται σε ένα βαθμό εξαιτίας των περιβαλλοντικών συνθηκών, χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και όχι το περιβάλλον της. Ειδικότερα, παράγοντες όπως το μέγεθος, η «ηλικία», η δομή, οι προηγούμενες επιδόσεις και η στρατηγική προσέγγιση της επιχείρησης, εκτιμάται ότι επιφέρουν σημαντικές επιδράσεις στην ανάπτυξη επιχειρηματικού προσανατολισμού από τους οργανισμούς (Covin & Slevin, 1991· Lumpkin & Dess, 1996· Zahra, Dharwadkar & George, 2000).

Ενδεικτικά, η υφιστάμενη βιβλιογραφία έχει αποδώσει την ανάπτυξη επιχειρηματικού προσανατολισμού και την αυξημένη συνεισφορά του τελευταίου στις οικονομικές επιδόσεις, στην υιοθέτηση οργανικής εταιρικής δομής (Naman & Slevin, 1993· Khandwalla, 1977), στη διαθεσιμότητα ίδιων πόρων (Lumpkin & Dess, 1996) η οποία ενδέχεται να οφείλεται σε υψηλές παρελθοντικές επιδόσεις (Zahra, Dharwadkar & George, 2000) και σε στρατηγικές προσεγγίσεις (αποστολής) που προσανατολίζονται στην ανάπτυξη της επιχείρησης (Covin & Slevin, 1991). Όπως διαφαίνεται από το εννοιολογικό υπόδειγμα, η παρούσα διατριβή επιδιώκει να ακολουθήσει μια ολιστική θεώρηση των εν λόγω εταιρικών χαρακτηριστικών (παράλληλα με τους προαναφερθέντες παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος των επιχειρήσεων). Επιπροσθέτως, εκτιμάται ότι πέραν των εν λόγω παραγόντων, η ακολουθούμενη γενική στρατηγική της επιχείρησης, η οποία ορίζει τον «τρόπο» με τον οποίο η επιχείρηση επιδιώκει την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter, 1980), ενδέχεται να επηρεάζει το βαθμό ανάπτυξης επιχειρηματικού προσανατολισμού και ακολούθως τις εταιρικές επιδόσεις. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, διαμορφώθηκαν 14 ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν σε απλές γραμμικές σχέσεις (υποθέσεις **EY_{2ε-1} έως και EY_{2λ-2}**) και 12 ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν σε πολυμεταβλητές μεσολαβητικές σχέσεις αντίστοιχα (υποθέσεις **EY_{3ε-1} έως και EY_{3κ-2}**). Τέλος, αναγνωρίζεται το ενδεχόμενο οι οργανωσιακοί παράγοντες να τροποποιούν τη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού – οικονομικών επιδόσεων (Rauch κ.α., 2009). Κατά συνέπεια, διαμορφώθηκαν 6 ερευνητικές υποθέσεις που αφορούν σε πολυμεταβλητές αναλύσεις τροποποίησης (υποθέσεις **EY_{4ε} έως και EY_{4κ}**).



Διάγραμμα 2: Εννοιολογικό Υπόδειγμα Διερεύνησης των Προσδιοριστικών Παραγόντων και των Οικονομικών Επιπτώσεων του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού

3.5. Λίστα Βιβλιογραφικών Αναφορών 3^{ου} Κεφαλαίου

Aldrich, H.E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Child, J. (1972) Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.

Covin, J.G. & Lumpkin, G.T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1990). New Venture Strategic Posture, Structure, and Performance: An Industry Life Cycle Analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123-135.

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.

Covin, J.G., Slevin, D.P. & Heeley, M.B. (2000). Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 175-210.

Covin, J.G. & Wales, W.J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36(4), 677-702.

Eckhardt, J.T. & Shane, S.A. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.

Khandwalla, P.N. (1972). Environment and its Impact on the Organization. *International Studies of Management & Organization*, 2(3), 297-313.

Khandwalla, P.N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace.

Klepper, S. (1997). Industry Life Cycles. *Industrial & Corporate Change*, 6(1), 119-143.

Lumpkin, G.T., Cogliser, C.C. & Schneider, D.R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship*

Theory & Practice, 33(1), 47-69.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.

Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2001). Linking two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.

Miles, M.P., Arnold, D.R. & Thompson, D.L. (1993). The Interrelationship Between Environmental Hostility and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Applied Business Research*, 9(4): 12-23.

Miller, D. (1987). The Structural and Environmental Correlations of Business Strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 55-76.

Miller, D. & Friesen, P.H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms. Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.

Miller, D. & Friesen, P.H. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4(2), 221-235.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mohd, W., Idris, S. & Momani, R. (2013). Impact of Environmental Dynamism on Marketing Strategy Comprehensiveness and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 8(9), 40-49.

Naman, J.L. & Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.

Pearce, J.A., Fritz, D.A. & Davis, P.S. (2009). Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219-248.

Peterson, R. & Berger, D. (1971). Entrepreneurship in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 97-106.

- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*. New York: Free Press.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rosenbusch, N., Rauch, A. & Bausch, A. (2013). The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Task Environment-Performance Relationship: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 39(3), 633-659.
- Schillo, R.S. (2011). Entrepreneurial Orientation and Company Performance: Can the Academic Literature Guide Managers? *Technology Innovation Management Review*, 1(2), 20-25.
- Thompson, J. (1976). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Wijbenga, F.H. & Van Witteloostuijn, A. (2007). Entrepreneurial Locus of Control and Competitive Strategies – The Moderating Effect of Environmental Dynamism. *Journal of Economic Psychology*, 28(5), 566-589.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Zahra, S.A., Dharwadkar, R. & George, G. (2000). Entrepreneurship in Multinational Subsidiaries: The Effects of Corporate and Local Environmental Contexts. Published in Conference Proceedings, Entrepreneurship, *Academy of Management, Toronto, Canada, Aug 4-9*.

4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

4.1. Ερευνητική Φιλοσοφία και Σχεδιασμός

Η παρούσα έρευνα υιοθετεί τη φιλοσοφία του Θετικισμού (Positivism) η οποία αναγνωρίζει την ύπαρξη μιας παρατηρήσιμης κοινωνικής πραγματικότητας και αποσκοπεί στην εξαγωγή γενικεύσεων για τα φαινόμενα υπό εξέταση (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Κατά συνέπεια, επιδιώκεται η εστίαση στη συλλογή έγκυρων δεδομένων αποκλειστικά για φαινόμενα τα οποία δύνανται να μελετηθούν (Crotty, 1998), καθώς και η διερεύνηση αιτιωδών σχέσεων για την εξαγωγή «νομοθετικών» συμπερασμάτων, στο βαθμό που αυτό είναι εφικτό (Gill & Johnson, 2010).

Ως εκ τούτου, η διατριβή επιδιώκει να εφαρμόσει μια Παραγωγική / Υποθετικο-Παραγωγική προσέγγιση στην ανάπτυξη της θεωρίας. Η εν λόγω προσέγγιση χαρακτηρίζεται από τη χρήση δομημένης μεθοδολογίας για τη διευκόλυνση της επανάληψης (replication), τη λειτουργικοποίηση των εννοιών (operationalization of concepts), την επιδίωξη ελάττωσης των μελετώμενων ζητημάτων στα απλούστερα στοιχεία τους (reductionism) και τη στατιστική επιλογή δείγματος για τη γενίκευση των αποτελεσμάτων σε έναν πληθυσμό (Holden & Lynch, 2004).

Όσον αφορά στις ειδικότερες μεθοδολογικές αποφάσεις της παρούσας εργασίας, εφαρμόζεται η αποκλειστική συλλογή ποσοτικών δεδομένων με χρήση ερωτηματολογίου (quantitative - mono method), υπό το πρίσμα της ερευνητικής στρατηγικής της δημοσκόπησης (survey) (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Η δημοσκοπική ερευνητική στρατηγική επιτρέπει τη συλλογή ποσοτικών δεδομένων, την εκτέλεση περιγραφικής και επαγωγικής στατιστικής ανάλυσης, την εξέταση σχέσεων μεταξύ μεταβλητών και γενικότερα, τον έλεγχο της ερευνητικής διαδικασίας (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η παρούσα εργασία είναι «συγχρονική» (cross-sectional) αφού αφορά στη διερεύνηση των φαινομένων υπό εξέταση σε μια «στατιστική» χρονική στιγμή και όχι σε βάθος χρόνου (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016).

4.2. Στόχοι και Ερευνητικές Υποθέσεις

Στην παρούσα υποενότητα συνοψίζονται οι στόχοι και οι ερευνητικές υποθέσεις² της παρούσας διατριβής (βλ. Πίνακα 5), το σκεπτικό των οποίων θεμελιώθηκε στο Κεφάλαιο 3. Περαιτέρω, σημειώνεται ότι επιδιώκεται η αντιστοίχιση των ερευνητικών υποθέσεων με εκείνους τους ερευνητικούς στόχους από τους οποίους απορρέουν. Τέλος, επισημαίνεται ότι οι ερευνητικές υποθέσεις αφορούν σε αναλύσεις για το σύνολο του δείγματος της διατριβής και όχι για τους επιμέρους κλάδους που μελετήθηκαν. Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, οι ερευνητικοί στόχοι και υποθέσεις της διατριβής διαμορφώνονται ως ακολούθως:

ΕΣ₁: Διερεύνηση των στρατηγικών επιλογών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, σε συνθήκες οικονομικής κρίσης.

Η εξέταση του πρώτου ερευνητικού στόχου προϋποθέτει την περιγραφική (μονομεταβλητή) ανάλυση αφενός των στρατηγικών επιλογών των επιχειρήσεων του δείγματος της διατριβής σε όρους γενικής στρατηγικής, στρατηγικής αποστολής και επιχειρηματικού προσανατολισμού, και αφετέρου, των οργανωσιακών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων του δείγματος της διατριβής σε όρους ηλικίας επιχείρησης, μεγέθους επιχείρησης και οργανωσιακής δομής. Κατά συνέπεια, δεν προκύπτουν ερευνητικές υποθέσεις για αυτόν τον στόχο της διατριβής.

ΕΣ₂: Εξέταση της κατεύθυνσης και της έντασης των σχέσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά και τις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις.

Η εξέταση του δεύτερου ερευνητικού στόχου προϋποθέτει τη διμεταβλητή ή/και πολυμεταβλητή ανάλυση των δεδομένων. Ειδικότερα, από τον ερευνητικό στόχο ΕΣ₂, προκύπτουν οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις αναφορικά με τη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού – περιβαλλοντικών παραγόντων:

² Σε αυτό το σημείο πρέπει να σημειωθεί η σκόπιμη παράληψη των μηδενικών υποθέσεων που αντιστοιχούν στις εναλλακτικές υποθέσεις της παρούσας υποενότητας, για λόγους υποστήριξης κατανόησης και αποφυγής παρερμηνειών, εξαιτίας του μεγάλου πλήθους των υποθέσεων. Ωστόσο, επισημαίνεται ότι η απόρριψη ή αποδοχή των υποθέσεων βάσει των μετέπειτα στατιστικών αναλύσεων αφορά στις μηδενικές και όχι στις εναλλακτικές υποθέσεις.

EY_{2α-1}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ επιχειρηματικού προσανατολισμού και **περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας**.

EY_{2α-2}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της **περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας**.

EY_{2β-1}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ επιχειρηματικού προσανατολισμού και **περιβαλλοντικής εχθρότητας**.

EY_{2β-2}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της **περιβαλλοντικής εχθρότητας**.

EY_{2γ-1}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ επιχειρηματικού προσανατολισμού και **περιβαλλοντικής γενναιοδωρίας**.

EY_{2γ-2}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της **περιβαλλοντικής γενναιοδωρίας**.

EY_{2δ-1}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ επιχειρηματικού προσανατολισμού και **περιβαλλοντικού δυναμισμού**.

EY_{2δ-2}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού και του **περιβαλλοντικού δυναμισμού**.

Περαιτέρω, από τον ερευνητικό στόχο ΕΣ₂, προκύπτουν οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις αναφορικά με τη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού – οργανωσιακών χαρακτηριστικών:

EY_{2ε-1}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της **«ηλικίας»** της επιχείρησης.

EY_{2ε-2}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της **«ηλικίας»** της επιχείρησης.

EY_{2ζ-1}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της **γενικής στρατηγικής** της επιχείρησης (διαφοροποίηση, ηγεσία κόστους ή εστίαση).

EY_{2ζ-2}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της **γενικής στρατηγικής** της επιχείρησης (διαφοροποίηση, ηγεσία κόστους ή εστίαση).

EY_{2η-1}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και του **μεγέθους** της επιχείρησης.

EY_{2η-2}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού και του **μεγέθους** της επιχείρησης.

EY_{2θ-1}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της **οργανωσιακής δομής** της επιχείρησης.

EY_{2θ-2}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της **οργανωσιακής δομής** της επιχείρησης.

EY_{2ι-1}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των **παρελθοντικών οικονομικών επιδόσεων** της επιχείρησης.

EY_{2ι-2}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των **παρελθοντικών οικονομικών επιδόσεων** της επιχείρησης.

EY_{2κ-1}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της **στρατηγικής αποστολής** της επιχείρησης.

EY_{2κ-2}: Υφίσταται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των επιμέρους διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της **στρατηγικής αποστολής** της επιχείρησης.

Τέλος, από τον ερευνητικό στόχο ΕΣ₂, προκύπτουν οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις αναφορικά με τη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού – οικονομικών επιδόσεων:

EY_{2λ-1}: Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός επιφέρει στατιστικά σημαντικές θετικές επιδράσεις στις **τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις** της επιχείρησης.

EY_{2λ-2}: Οι επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού επιφέρουν στατιστικά σημαντικές θετικές επιδράσεις στις **τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις** της επιχείρησης.

ΕΣ₃: Διερεύνηση του μεσολαβητικού ρόλου του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις σχέσεις μεταξύ περιβαλλοντικών παραγόντων και οικονομικών επιδόσεων, καθώς και οργανωσιακών χαρακτηριστικών και οικονομικών επιδόσεων.

Η εξέταση του τρίτου ερευνητικού στόχου προϋποθέτει την πολυμεταβλητή ανάλυση των δεδομένων του συνολικού δείγματος της διατριβής. Ειδικότερα, από τον ερευνητικό στόχο ΕΣ₃, προκύπτουν οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις αναφορικά με το μεσολαβητικό ρόλο του επιχειρηματικού προσανατολισμού στη σχέση περιβαλλοντικών παραγόντων – οικονομικών επιδόσεων:

EY_{3α-1}: Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ της **περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{3α-2}: Οι επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού μεσολαβούν της σχέσης μεταξύ της **περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{3β-1}: Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ της **περιβαλλοντικής εχθρότητας** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{3β-2}: Οι επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού μεσολαβούν της σχέσης μεταξύ της **περιβαλλοντικής εχθρότητας** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{3γ-1}: Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ της **περιβαλλοντικής γενναιοδωρίας** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{3γ-2}: Οι επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού μεσολαβούν της σχέσης μεταξύ της **περιβαλλοντικής γενναιοδωρίας** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{3δ-1}: Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ του **περιβαλλοντικού δυναμισμού** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{3δ-2}: Οι επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού μεσολαβούν της σχέσης μεταξύ του **περιβαλλοντικού δυναμισμού** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

Περαιτέρω, από τον ερευνητικό στόχο ΕΣ₃, προκύπτουν οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις αναφορικά με το μεσολαβητικό ρόλο του επιχειρηματικού

προσανατολισμού στη σχέση οργανωσιακών χαρακτηριστικών – οικονομικών επιδόσεων:

EY_{3ε-1}: Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ της **«ηλικίας»** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{3ε-2}: Οι επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού μεσολαβούν της σχέσης μεταξύ της **«ηλικίας»** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{3ζ-1}: Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ της **γενικής στρατηγικής** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{3ζ-2}: Οι επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού μεσολαβούν της σχέσης μεταξύ της **γενικής στρατηγικής** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{3η-1}: Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ του **μεγέθους** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{3η-2}: Οι επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού μεσολαβούν της σχέσης μεταξύ του **μεγέθους** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{3θ-1}: Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ της **οργανωσιακής δομής** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{3θ-2}: Οι επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού μεσολαβούν της σχέσης μεταξύ της **οργανωσιακής δομής** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{3ι-1}: Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ των **παρελθοντικών** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{3ι-2}: Οι επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού μεσολαβούν της σχέσης μεταξύ των **παρελθοντικών** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{3κ-1}: Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ της **στρατηγικής αποστολής** και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{3κ-2}: Οι επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού μεσολαβούν της σχέσης μεταξύ της στρατηγικής αποστολής και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι όλες οι υποθέσεις που απορρέουν από τον ερευνητικό στόχο ΕΣ₃, προϋποθέτουν την ύπαρξη συσχέτισης των επιμέρους περιβαλλοντικών παραγόντων και οργανωσιακών χαρακτηριστικών με τις οικονομικές επιδόσεις. Σε αντίθετη περίπτωση, οι αντίστοιχες ερευνητικές υποθέσεις πρέπει να απορριφθούν.

ΕΣ₄: Διερεύνηση των τροποποιητικών επιδράσεων των περιβαλλοντικών παραγόντων και οργανωσιακών χαρακτηριστικών στη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των εταιρικών επιδόσεων.

Η εξέταση του τέταρτου ερευνητικού στόχου προϋποθέτει την πολυμεταβλητή ανάλυση των δεδομένων του συνολικού δείγματος της διατριβής. Ειδικότερα, από τον ερευνητικό στόχο ΕΣ₄, προκύπτουν οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις αναφορικά με τον τροποποιητικό ρόλο των περιβαλλοντικών παραγόντων στη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού – οικονομικών επιδόσεων:

EY_{4α}: Η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα τροποποιεί τη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{4β}: Η περιβαλλοντική εχθρότητα τροποποιεί τη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{4γ}: Η περιβαλλοντική γενναιοδωρία τροποποιεί τη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{4δ}: Ο περιβαλλοντικός δυναμισμός τροποποιεί τη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

Περαιτέρω, από τον ερευνητικό στόχο ΕΣ₄, προκύπτουν οι ακόλουθες ερευνητικές υποθέσεις αναφορικά με τον τροποποιητικό ρόλο των οργανωσιακών χαρακτηριστικών στη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού – οικονομικών επιδόσεων:

EY_{4ε}: Η ηλικία της επιχείρησης τροποποιεί τη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{4c}: Η γενική στρατηγική της επιχείρησης τροποποιεί τη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{4η}: Το μέγεθος της επιχείρησης τροποποιεί τη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{4θ}: Η οργανωσιακή δομή της επιχείρησης τροποποιεί τη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{4ι}: Οι παρελθοντικές επιδόσεις της επιχείρησης τροποποιούν τη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EY_{4κ}: Η στρατηγική αποστολής της επιχείρησης τροποποιεί τη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

EΣ₅: Ανάδειξη των διαφορών στις παρατηρούμενες αναλύσεις ανά κλάδο δραστηριότητας.

Η εξέταση του πέμπτου ερευνητικού στόχου προϋποθέτει την επανάληψη των αναλύσεων (μονομεταβλητές, διμεταβλητές ή πολυμεταβλητές) ανά κλάδο του δείγματος της διατριβής για τη διερεύνηση πιθανών διαφορών στα αποτελέσματα. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι αυτή η ανάλυση είναι περισσότερο διερευνητικής φύσης και δεδομένου του μικρότερου δείγματος ανά κλάδο δραστηριότητας δεν επιτρέπει την εξαγωγή γενικεύσεων με βεβαιότητα. Κατά συνέπεια, ο κύριος σκοπός των αναλύσεων ανά κλάδο δραστηριότητας είναι η εξέταση των εγγενών διαφορών στους διακριτούς κλάδους και η παραγωγή ενδεικτικών αποτελεσμάτων τα οποία δύνανται να κατευθύνουν μελλοντικές έρευνες στο αντικείμενο.

EΣ₆: Παροχή εμπειρικής υποστήριξης για την ανάδειξη της καταλληλότερης μεθοδολογικής προσέγγισης για τη μέτρηση του επιχειρηματικού προσανατολισμού (ως μονοδιάστατη ή πολυδιάστατη εννοιολογική κατασκευή).

Ο έκτος ερευνητικός στόχος αφορά στην εξέταση των δύο εναλλακτικών τρόπων μέτρησης του επιχειρηματικού προσανατολισμού (μονοδιάστατη έναντι πολυδιάστατης προσέγγισης). Ως εκ τούτου και όπου αυτό καθίσταται δυνατό, οι

αναλύσεις διενεργούνται τόσο μονοδιάστατα (συμπερίληψη του επιχειρηματικού προσανατολισμού ως μία μεταβλητή) όσο και διακρίνοντας μεταξύ των πέντε προτεινόμενων διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού (συμπερίληψη του επιχειρηματικού προσανατολισμού ως πέντε μεταβλητές). Με αυτή τη συγκριτική προσέγγιση, εκτιμάται ότι θα αναδειχθεί ο βαθμός στον οποίο όλες οι διαστάσεις τους επιχειρηματικού προσανατολισμού έχουν σημαντική και παρόμοια συνεισφορά στις επιτελούμενες αναλύσεις.

Πίνακας 5: Αντιστοίχιση Ερευνητικών Στόχων, Υποθέσεων και Μεθόδων Στατιστικής Ανάλυσης

Δεύτερος Ερευνητικός Στόχος (22 Υποθέσεις)		Τρίτος Ερευνητικός Στόχος (20 Υποθέσεις)		Τέταρτος Ερευνητικός Στόχος (10 Υποθέσεις)	
Ερευνητική Υπόθεση	Στατιστική Μέθοδος	Ερευνητική Υπόθεση	Στατιστική Μέθοδος	Ερευνητική Υπόθεση	Στατιστική Μέθοδος
Υποστηρίζονται 17 / 22 Υποθέσεις		Υποστηρίζονται 7 / 20 Υποθέσεις		Υποστηρίζεται 1 / 10 Υποθέσεις	
2α-1 (ΕΠ & ΠΠ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3α-1 (ΠΠ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4α (ΠΠ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2α-2 (5Δ & ΠΠ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3α-2 (ΠΠ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4β (ΠΕ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2β-1 (ΕΠ & ΠΕ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3β-1 (ΠΕ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4γ (ΠΓ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2β-2 (5Δ & ΠΕ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3β-2 (ΠΕ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4δ (ΠΔ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2γ-1 (ΕΠ & ΠΓ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3γ-1 (ΠΓ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4ε (ΕΛ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2γ-2 (5Δ & ΠΓ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3γ-2 (ΠΓ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4ζ (ΣΔ, ΣΚ, ΣΕ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2δ-1 (ΕΠ & ΠΔ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3δ-1 (ΠΔ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4η (ΜΕ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2δ-2 (5Δ & ΠΔ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3δ-2 (ΠΔ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4θ (ΟΔ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2ε-1 (ΕΠ & ΕΛ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3ε-1 (ΕΛ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4ι (ΠΟΕ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2ε-2 (5Δ & ΕΛ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3ε-2 (ΕΛ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4κ (ΣΑ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2ζ-1 (ΕΠ & ΣΔ, ΣΚ, ΣΕ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3ζ-1 (ΣΔ, ΣΚ, ΣΕ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2ζ-2 (5Δ & ΣΔ, ΣΚ, ΣΕ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3ζ-2 (ΣΔ, ΣΚ, ΣΕ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2η-1 (ΕΠ & ΜΕ)	Έλεγχος T-Test	3η-1 (ΜΕ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2η-2 (5Δ & ΜΕ)	Έλεγχος T-Test	3η-2 (ΜΕ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2θ-1 (ΕΠ & ΟΔ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3θ-1 (ΟΔ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2θ-2 (5Δ & ΟΔ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3θ-2 (ΟΔ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2ι-1 (ΕΠ & ΠΟΕ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3ι-1 (ΠΟΕ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2ι-2 (5Δ & ΠΟΕ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3ι-2 (ΠΟΕ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2κ-1 (ΕΠ & ΣΑ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3κ-1 (ΣΑ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2κ-2 (5Δ & ΣΑ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3κ-2 (ΣΑ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2λ-1 (ΕΠ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Παλινδρόμησης	-	-	-	-
2λ-2 (5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Παλινδρόμησης	-	-	-	-

Σημειώσεις:

1) Πολλαπλή ανάλυση μεσολάβησης: Πολλαπλή παράλληλη μεσολάβηση στην οποία ως μεσολαβητικές μεταβλητές ορίζονται και οι πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού ταυτόχρονα

2)) ΕΠ = Επιχειρηματικός Προσανατολισμός, 5Δ = 5 Διαστάσεις Επιχειρηματικού Προσανατολισμού, ΠΠ = Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα, ΠΕ = Περιβαλλοντική Εχθρότητα, ΠΓ = Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία, ΠΔ = Περιβαλλοντικός Δυναμισμός, ΕΛ = Έτη Λειτουργίας, ΣΔ = Στρατηγική Διαφοροποίησης, ΣΚ = Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους, ΣΕ = Στρατηγική Εστίασης, ΜΕ = Μέγεθος Επιχείρησης (αριθμός εργαζομένων), ΟΔ = Οργανική Δομή, ΠΟΕ = Παρελθοντικές Οικονομικές Επιδόσεις, ΤΕ = Τρέχουσες Οικονομικές Επιδόσεις, ΣΑ = Στρατηγική Αποστολής

4.3. Ανάλυση Μετρήσεων και Κατασκευή του Ερευνητικού Εργαλείου

4.3.1. Γενικές Παρατηρήσεις

Η παρούσα ενότητα αφορά στην παράθεση, ανάλυση και επεξήγηση των εννοιολογικών κατασκευών και των μετρήσεών τους στο πλαίσιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Οι επιμέρους μετρήσεις που επιλέχθηκαν, συνέθεσαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας, το οποίο αποτελεί το ερευνητικό εργαλείο άντλησης πρωτογενών δεδομένων. Ειδικότερα, εξαιτίας της ποσοτικής φύσης της παρούσας εργασίας, εφαρμόστηκε η δημοσκοπική μέθοδος με χρήση ερωτηματολογίου ως εργαλείο συλλογής πρωτογενών δεδομένων (βλ. Παραρτήματα για τη μορφή του διαδικτυακού ερωτηματολογίου της διατριβής). Οι ερωτήσεις (μεταβλητές) του ερωτηματολογίου επιλέχθηκαν αποκλειστικά για την πλήρωση των ερευνητικών στόχων της παρούσας έρευνας και βασίστηκαν σε εκτενή επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο αντικείμενο.

Συνολικά, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε (5) ενότητες, είκοσι οκτώ (28) μεταβλητές και εβδομήντα εννέα (79) ερωτήσεις / προτάσεις. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η αναντιστοιχία ερωτήσεων και μεταβλητών οφείλεται κυρίως στην εκτενή χρήση σύνθετων κλιμάκων μέτρησης τύπου Likert. Οι εν λόγω κλίμακες εμπεριέχουν πολλαπλά επιμέρους στοιχεία (scale items) τα οποία «μετρούν» μια διάσταση ή μεταβλητή της μελετώμενης εννοιολογικής κατασκευής (construct). Ως αποτέλεσμα, δύο ή περισσότερα στοιχεία συνδυάζονται σε μια νέα συνθετική μεταβλητή. Οι αθροιστικές κλίμακες μέτρησης δύνανται να απεικονίζουν σύνθετες έννοιες και να περιορίζουν τα σφάλματα μέτρησης, γεγονός το οποίο τις καθιστά ιδιαίτερα χρήσιμες για την εκτέλεση πολυμεταβλητής (multivariate) στατιστικής ανάλυσης (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014: σελ. 124-125). Η εξαγωγή μιας αθροιστικής κλίμακας μέτρησης προκύπτει από την πρόσθεση ή τον υπολογισμό του μέσου όρου των βαθμολογιών που αποδίδονται στα επιμέρους στοιχεία (προτάσεις τύπου Likert) που αποτελούν την εν λόγω κλίμακα, ενώ για να είναι ακριβής, θα πρέπει να θεμελιώνεται θεωρητικά (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014: σελ. 124-125). Στην παρούσα διατριβή ακολουθήθηκε η προσέγγιση της εξαγωγής του μέσου όρου για τον υπολογισμό του αθροιστικού σκορ των σύνθετων κλιμάκων τύπου Likert.

Για τη διευκόλυνση της διαδικασίας υπολογισμού του μέσου όρου, όλα τα στοιχεία των σύνθετων κλιμάκων Likert που χρησιμοποιήθηκαν στην παρούσα

διατριβή είναι επταβάθμια. Παρά τη σχετική διαφωνία στην υφιστάμενη βιβλιογραφία για το επιθυμητό πλήθος των βαθμών στις κλίμακες τύπου Likert, εκτιμάται ότι υφίστανται σημαντικές ενδείξεις για την απώλεια ακρίβειας των μετρήσεων όταν οι κλίμακες δομούνται με περισσότερα από επτά ή λιγότερα από πέντε σημεία (Johns, 2010). Επιπροσθέτως, το πλεονέκτημα χρήσης περιττού αριθμού βαθμών αφορά στην αποφυγή εξώθησης των συμμετεχόντων σε συμφωνία ή διαφωνία με μια πρόταση, γεγονός το οποίο δύναται να περιορίσει την ποιότητα των δεδομένων όταν οι ερωτώμενοι δεν έχουν ξεκάθαρες εκτιμήσεις (Johns, 2010).

Τέλος, δεδομένου ότι η εξολοκλήρου δημιουργία μετρήσεων για τις σύνθετες εννοιολογικές κατασκευές της έρευνας εκφεύγει του σκοπού της παρούσας διατριβής, συμπεριλήφθηκαν κλίμακες οι οποίες είναι ήδη διαθέσιμες, έγκυρες και διαδεδομένες στην υφιστάμενη βιβλιογραφία. Σε αρχικό στάδιο και για να διασφαλιστεί η καταλληλότητα των διαθέσιμων μετρήσεων, επιλέχθηκαν κλίμακες οι οποίες αφορούσαν στις υπό εξέταση έννοιες, ήταν εμπειρικά επαληθευμένες και είχαν χρησιμοποιηθεί σε ερωτώμενους οι οποίοι διέθεταν παρόμοια χαρακτηριστικά με τους συμμετέχοντες στην παρούσα εργασία (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016: σελ. 461).

Επιπροσθέτως των προηγούμενων παρατηρήσεων, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι κλίμακες μέτρησης της κάθε μεταβλητής καθορίστηκαν λαμβάνοντας υπόψη τη διευκόλυνση της διμεταβλητής (bivariate) και πολυμεταβλητής (multivariate) στατιστικής ανάλυσης που ακολούθησε τη συλλογή πρωτογενών δεδομένων για την πλήρωση του ερευνητικού σκοπού της παρούσας εργασίας. Συνεπώς, επιδιώχθηκε η χρήση μετρικών κλιμάκων μέτρησης όπου αυτό ήταν δυνατόν (π.χ. κλίμακες διαστήματος ή αναλογιών). Ο βαθμός κατανόησης των κλιμάκων μέτρησης, των διατυπώσεων και της δομής του ερωτηματολογίου ελέγχθηκε σε ένα μικρό δείγμα συμμετεχόντων (δείγμα ευκολίας) πριν τη διενέργεια της έρευνας πλήρους κλίμακας.

4.3.2. Ανάλυση Μετρήσεων του Ερευνητικού Εργαλείου

Όπως προαναφέρθηκε, το ερευνητικό εργαλείο είναι δομημένο σε πέντε ενότητες και ως εκ τούτου, οι ακόλουθες υποενότητες αναλύουν τις ερωτήσεις και μεταβλητές που εμπεριέχονται σε κάθε ενότητα.

4.3.2.1. Ενότητα Α: Γενικά Στοιχεία και Εσωτερικοί Παράγοντες της Επιχείρησης

Στην πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνονται τριάντα πέντε (35) ερωτήσεις και προτάσεις οι οποίες αφορούν σε γενικά στοιχεία και εσωτερικούς παράγοντες της επιχείρησης. Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, ως οργανωσιακοί παράγοντες λογίζονται εκείνοι οι παράγοντες που, ενώ μπορεί να διαμορφώνονται σε ένα βαθμό από τις περιβαλλοντικές συνθήκες, χαρακτηρίζουν την επιχείρηση και όχι το περιβάλλον της.

Οι επτά ερωτήσεις που ακολουθούν (Α1 έως Α7) αφορούν σε γενικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης τα οποία εξυπηρετούν την παρούσα εργασία ως περιγραφικά στοιχεία, ως ανεξάρτητες μεταβλητές και ως πιθανές μεταβλητές ελέγχου στο πλαίσιο της μεταγενέστερης στατιστικής ανάλυσης. Ειδικότερα, η ερώτηση (μεταβλητή) Α1 λειτουργεί ως στοιχείο περιγραφής και προσδιορισμού των επιχειρήσεων του δείγματος της διατριβής.

A1 Επωνυμία της Επιχείρησης	
Λειτουργικός ορισμός μεταβλητής: Επωνυμία της επιχείρησης για λογαριασμό της οποίας απαντάει στο ερωτηματολόγιο ο συμμετέχων.	
Κλίμακα μέτρησης: Ονοματική (ανοιχτή)	

Η ερώτηση (μεταβλητή) Α2 λειτουργεί ως στοιχείο περιγραφής των επιχειρήσεων του δείγματος της διατριβής, ανεξάρτητη μεταβλητή και μεταβλητή ελέγχου στις ακόλουθες στατιστικές αναλύσεις.

A2 Χώρα/ες Δραστηριοποίησης της Επιχείρησης		
Λειτουργικός ορισμός μεταβλητής: Γεωγραφική εμβέλεια των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων του οργανισμού		
Κλίμακα μέτρησης: Ονοματική (κλειστή – τριών κατηγοριών)		
	Ελλάδα	1
	Εξωτερικό	2
	Ελλάδα και Εξωτερικό	3

Η ερώτηση (μεταβλητή) Α3 λειτουργεί ως στοιχείο περιγραφής των επιχειρήσεων του δείγματος της διατριβής, ανεξάρτητη μεταβλητή και μεταβλητή ελέγχου στις ακόλουθες στατιστικές αναλύσεις. Για τον καθορισμό των κατηγοριών της εν λόγω μεταβλητής, ακολουθήθηκε η προσέγγιση της Ευρωπαϊκής Ένωσης

(European Commission, 2003), σύμφωνα με την οποία το μέγεθος των επιχειρήσεων προσδιορίζεται με βάση το πλήθος των εργαζομένων τους ως ακολούθως:

- Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις απασχολούν έως 10 άτομα
- Οι μικρές επιχειρήσεις απασχολούν από 10 έως 49 άτομα
- Οι μεσαίες επιχειρήσεις απασχολούν από 50 έως 249 άτομα
- Οι μεγάλες επιχειρήσεις απασχολούν περισσότερα από 250 άτομα

A3 Πλήθος Ατόμων που Εργάζονται στην Επιχείρηση (μέγεθος επιχείρησης) <i>(Εάν η εταιρεία σας είναι πολυεθνική παρακαλούμε να επιλέξετε μόνο το πλήθος των εργαζομένων που απασχολούνται σε τοπικό επίπεδο)</i>		
Λειτουργικός ορισμός μεταβλητής: Πλήθος εργαζομένων της επιχείρησης		
Κλίμακα μέτρησης: Ονοματική - Τάξεως (κλειστή – τεσσάρων κατηγοριών)		
	1- 9	1
	10 - 49	2
	50 - 249	3
	250 και άνω	4

Η ερώτηση (μεταβλητή) A4 λειτουργεί ως στοιχείο περιγραφής των επιχειρήσεων του δείγματος της διατριβής και ως τροποποιητική μεταβλητή τις σχέσεις επιχειρηματικού προσανατολισμού - επιχειρηματικών επιδόσεων στις ακόλουθες στατιστικές αναλύσεις.

A4 Έτη Λειτουργίας της Επιχείρησης	
Λειτουργικός ορισμός μεταβλητής: Έτη λειτουργίας της επιχείρησης	
Κλίμακα μέτρησης: Αναλογιών (ανοιχτή)	
	<i>Αναγράψτε τα έτη εντός του ακόλουθου πλαισίου</i>

Η ερώτηση (μεταβλητή) A5 λειτουργεί ως στοιχείο περιγραφής των επιχειρήσεων του δείγματος της διατριβής. Ωστόσο και δεδομένου του πλήθους των επιχειρήσεων του δείγματος ανά κλάδο δραστηριότητας, δύναται να εκτελεστούν συγκριτικές στατιστικές αναλύσεις ανά κατηγορία.

A5 Γενικός Επιχειρηματικός Κλάδος Δραστηριότητας της Επιχείρησης	
Λειτουργικός ορισμός μεταβλητής: Κλάδος δραστηριότητας της επιχείρησης	
Κλίμακα μέτρησης: Ονοματική (κλειστή – 5 κατηγοριών)	
	Βιομηχανία 1
	Εμπόριο 2
	Υπηρεσίες Τουρισμού 3
	Λοιπές Υπηρεσίες 4

Ναυτιλία	5
Άλλο	6

Η ερώτηση (μεταβλητή) A6 λειτουργεί κυρίως ως στοιχείο περιγραφής και προσδιορισμού των επιχειρήσεων του δείγματος της διατριβής.

A6 Ακριβές Αντικείμενο της Επιχείρησης

Λειτουργικός ορισμός μεταβλητής: Αντικείμενο εργασιών της επιχείρησης

Κλίμακα μέτρησης: Ονοματική (ανοιχτή)

Η ερώτηση (μεταβλητή) A7 λειτουργεί ως στοιχείο περιγραφής των επιχειρήσεων του δείγματος της διατριβής. Επίσης, εξυπηρετεί και ως μέτρο διασφάλισης της εγκυρότητας του δειγματοληπτικού πλαισίου της ICAP από την οποία εξήχθη η λίστα με όλα τα πληθυσμιακά στοιχεία της παρούσας εργασίας.

A7 Τζίρος της Επιχείρησης (κατά το Προηγούμενο Έτος)

Λειτουργικός ορισμός μεταβλητής: Ύψος εσόδων / πωλήσεων της επιχείρησης

Κλίμακα μέτρησης: Ονοματική (κλειστή – 3 κατηγοριών)

Έως 2 Εκατομύρια Ευρώ	1
Από 2 έως 10 Εκατομύρια Ευρώ	2
Από 10 Εκατομύρια Ευρώ και Άνω	3

Τα στοιχεία A8 - A27 (είκοσι προτάσεις τύπου Likert) αφορούν στη μέτρηση της γενικής ανταγωνιστικής στρατηγικής που ακολουθεί η επιχείρηση και βασίζεται στην τυπολογία του Porter (1980). Η εν λόγω σύνθετη κλίμακα μέτρησης κατασκευάστηκε από το Nayyar (1993) και εξετάστηκε για την εγκυρότητά της σε διοικητικά στελέχη ενός μεγάλου πολυεθνικού οργανισμού με έδρα τις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Για τους σκοπούς της παρούσας διατριβής, ως ανταγωνιστική στρατηγική ορίζεται «ο τρόπος με τον οποίο μια επιχείρηση ή στρατηγική επιχειρηματική μονάδα (*strategic business unit*) επιδιώκει να επιτύχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις αγορές της» (Johnson, Scholes & Whittington, 2008: σελ.224).

Ειδικότερα, τα πρώτα δέκα στοιχεία (A8 - A17) αφορούν στη μέτρηση της γενικής στρατηγικής διαφοροποίησης (*differentiation*), τα ακόλουθα οκτώ στοιχεία (A18 – A25) στη μέτρηση της στρατηγικής ηγεσίας κόστους (*cost leadership*) και τα εναπομείναντα δύο στοιχεία (A26 - A27) στη μέτρηση της στρατηγικής εστίασης (*focus*). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι κάθε μια από τις τρεις γενικές στρατηγικές αποτελεί μια διακριτή μεταβλητή (ή διάσταση) της συνολικής κλίμακας.

(A8 – A17) Στρατηγική Διαφοροποίησης

Λειτουργικός ορισμός διάστασης / μεταβλητής (Porter, 1980): Διαφοροποίηση του προϊόντος ή υπηρεσίας της επιχείρησης έτσι ώστε να δημιουργηθεί μια προσφορά η οποία γίνεται αντιληπτή ως μοναδική στον κλάδο.

Κλίμακα μέτρησης: Διαστήματος (δέκα υπό-στοιχείων)

A8	Οικοδόμηση και διατήρηση της αξίας της μάρκας (brand equity)	1	2	3	4	5	6	7
A9	Παροχή ποικιλίας διαφορετικών προϊόντων / υπηρεσιών (εύρος)	1	2	3	4	5	6	7
A10	Παροχή ποικιλίας παρόμοιων προϊόντων / υπηρεσιών (βάθος)							
A11	Άριστη ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7
A12	Διαφήμιση	1	2	3	4	5	6	7
A13	Καινοτομία προϊόντος / υπηρεσίας	1	2	3	4	5	6	7
A14	Οικοδόμηση και διατήρηση της εταιρικής φήμης	1	2	3	4	5	6	7
A15	Εκτεταμένη εξυπηρέτηση πελατών	1	2	3	4	5	6	7
A16	Άσκηση επιρροής στα κανάλια διανομής	1	2	3	4	5	6	7
A17	Στόχευση «εύπορων» τμημάτων της αγοράς	1	2	3	4	5	6	7

(A18 – A25) Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους

Λειτουργικός ορισμός διάστασης / μεταβλητής (Porter, 1980): Επίτευξη ηγεσίας κόστους στον κλάδο μέσω επιλεγμένων πολιτικών λειτουργίας της επιχείρησης.

Κλίμακα μέτρησης: Διαστήματος (οκτώ υπό-στοιχείων)

A18	Βελτιώσεις στη διαδικασία παραγωγής προϊόντων / παροχής υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7
A19	Λειτουργική αποδοτικότητα / έλεγχος κόστους	1	2	3	4	5	6	7
A20	Μείωση κόστους προϊόντων / υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7
A21	Τιμολόγηση χαμηλότερα από τους ανταγωνιστές	1	2	3	4	5	6	7
A22	Προώθηση πωλήσεων	1	2	3	4	5	6	7
A23	Διαχείριση κόστους και / ή διαθεσιμότητας πρώτων υλών	1	2	3	4	5	6	7
A24	Επίτευξη οικονομίων κλίμακας	1	2	3	4	5	6	7
A25	Επιλογή φθηνών καναλιών διανομής	1	2	3	4	5	6	7

(A26 & A27) Στρατηγική Εστίασης

Λειτουργικός ορισμός διάστασης / μεταβλητής (Porter, 1980): Εστίαση της επιχείρησης σε μια συγκεκριμένη αγοραστική ομάδα, τμήμα της προϊόντικης γραμμής ή της γεωγραφικής αγοράς.

Κλίμακα μέτρησης: Διαστήματος (δύο υπό-στοιχείων)

A26	Παραγωγή, παροχή και πώληση εξατομικευμένων προϊόντων / υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7
A27	Εξυπηρέτηση εξειδικευμένων τμημάτων της αγοράς	1	2	3	4	5	6	7

Η ερώτηση / μεταβλητή A28 εμπεριέχει πέντε περιγραφές εναλλακτικών στρατηγικών αποστολής (mission strategy) του οργανισμού. Κάθε μία από αυτές τις περιγραφές δύναται να αντιπροσωπεύει τη στρατηγική για το σύνολο, ένα μέρος ή κανένα από τα προϊόντα / υπηρεσίες της επιχείρησης. Η εν λόγω μεταβλητή αναπτύχθηκε από τους Gupta & Govindarajan (1984) και έχει χρησιμοποιηθεί σε

πολυάριθμες εργασίες στο αντικείμενο της στρατηγικής και του επιχειρηματικού προσανατολισμού (π.χ. Naman & Slevin, 1993· Hill, Jones & Schilling, 2014).

Για να αποφευχθούν ενδεχόμενοι περιορισμοί στην εκτέλεση πολυμεταβλητών αναλύσεων οι οποίες περιλαμβάνουν αυτή τη μεταβλητή, επιλέχθηκε η εξαγωγή ενός μεσοσταθμικού δείκτη στρατηγικής αποστολής, ο οποίος βασίζεται στις τέσσερις επιλογές στρατηγικών που παρατίθενται. Σύμφωνα με τη μέθοδο των Gupta & Govindarajan (1984), η μέτρηση της στρατηγικής αποστολής της επιχείρησης εξήχθη ως ακολούθως: Η τιμή +1 αποδόθηκε στη στρατηγική οικοδόμησης (build strategy), η τιμή 0 στη στρατηγική διατήρησης (hold strategy), η τιμή - 1 στη στρατηγική θερισμού (harvest strategy) και η τιμή - 2 στη στρατηγική εκποίησης (divest strategy). Εν συνεχεία, χρησιμοποιήθηκαν οι ποσοστιαίες κατανομές που απέδωσαν οι ερωτώμενοι σε κάθε εναλλακτική στρατηγική αποστολής για την εξαγωγή ενός μεσοσταθμικού δείκτη. Σύμφωνα με τους Gupta & Govindarajan (1984), ο εν λόγω δείκτης αντιπροσωπεύει το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση αποσκοπεί στη μεγέθυνση (π.χ. απόκτηση μεριδίου αγοράς, αύξηση πωλήσεων, ανάπτυξη αγοράς και νέων προϊόντων) ή στην κερδοφορία (π.χ. αύξηση λειτουργικών κερδών).

A28 Στρατηγική Αποστολής της Επιχείρησης	
Λειτουργικός ορισμός διάστασης / μεταβλητής (Gupta & Govindarajan, 1984): Το επιδιωκόμενο αντιστάθμισμα μεταξύ αύξησης του μεριδίου αγοράς και βραχυχρόνιων εσόδων / μεγιστοποίησης ταμειακών εισροών της επιχείρησης	
Κλίμακα μέτρησης: Σταθερού αθροίσματος (πέντε υπό-στοιχείων) – Τιμές εξαγόμενου δείκτη από -2 έως +1.	
Στρατηγική «Οικοδόμησης»: Αύξηση πωλήσεων και μεριδίου αγοράς με αποδοχή χαμηλότερων αποδόσεων μεσοπρόθεσμα εφόσον είναι απαραίτητο	%
Στρατηγική «Διατήρησης»: Διατήρηση μεριδίου αγοράς και απόκτηση φυσιολογικής επιστροφής στην επένδυση	%
Στρατηγική «Θερισμού»: Μεγιστοποίηση κερδοφορίας και ταμειακών ροών βραχυχρόνια και μακροχρόνια, θυσιάζοντας μερίδιο αγοράς εφόσον είναι απαραίτητο	%
Στρατηγική «Εκποίησης»: Προετοιμασία για πώληση, ρευστοποίηση η χρεοκοπία	%
Άλλη Στρατηγική	%
Σύνολο	100%

Τα στοιχεία A29 – A35 (επτά προτάσεις τύπου Likert) αφορούν στη μέτρηση της οργανωσιακής δομής της επιχείρησης. Η εν λόγω σύνθετη κλίμακα μέτρησης κατασκευάστηκε από τον Khandwalla (1977) και έχει χρησιμοποιηθεί διαχρονικά σε πλήθος ερευνών στο πεδίο της επιχειρηματικότητας και του στρατηγικού μάνατζμεντ (π.χ. Naman & Slevin, 1993· Zheng, Yang & McLean, 2010). Δεδομένου ότι

υφίστανται πολυάριθμες κλίμακες μέτρησης και προσεγγίσεις για την οργανωσιακή δομή, η κλίμακα του Khandwalla (1977) επιλέχθηκε διότι προσεγγίζει την μελετώμενη έννοια υπό το πρίσμα της μηχανιστικής – οργανικής διχοτόμησης. Οι Burns & Stalker (1961) υποστηρίζουν ότι η μηχανιστική-οργανική διάκριση χαρακτηρίζει δύο εκ διαμέτρου αντίθετα συστήματα διοίκησης. Ειδικότερα, οι ίδιοι αναφέρουν ότι η μηχανιστική δομή είναι περισσότερο κατάλληλη για οργανισμούς που βρίσκονται σε σταθερή κατάσταση και χαρακτηρίζεται, μεταξύ άλλων, από εξειδικευμένη διάκριση των λειτουργικών εργασιών, ιεραρχική δόμηση των λειτουργιών του ελέγχου και της επικοινωνίας, καθετοποιημένα κανάλια αλληλεπίδρασης και πειθαρχία στους ανωτέρους. Αντιθέτως, οι Burns & Stalker (1961) υποστηρίζουν ότι τα οργανικά συστήματα διοίκησης είναι καταλληλότερα για οργανισμούς που λειτουργούν σε μεταβαλλόμενες συνθήκες και χαρακτηρίζονται, μεταξύ άλλων, από προσαρμογή και επαναπροσδιορισμό των καθηκόντων μέσω αλληλεπίδρασης, «πλευρική» κατεύθυνση επικοινωνιών και παροχή πληροφοριών - συμβουλών αντί οδηγιών - αποφάσεων.

(A29 – A35) Οργανωσιακή Δομή / Organizational Structure

Λειτουργικός ορισμός μεταβλητής (Khandwalla, 1977· Naman & Slevin, 1993): Ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση είναι δομημένη μηχανιστικά ή οργανικά

Κλίμακα μέτρησης: Διαστήματος (επτά υπό-στοιχείων)

Σε γενικές γραμμές, η φιλοσοφία της διοίκησης σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης ευνοεί:

A29	Τα δομημένα κανάλια επικοινωνίας και την περιορισμένη πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες	1	2	3	4	5	6	7	Τα ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας και την ελεύθερη ροή σημαντικών πληροφοριών στην επιχείρηση
A30	Την υιοθέτηση ενιαίου στυλ διοίκησης σε όλη την επιχείρηση	1	2	3	4	5	6	7	Τη διακύμανση του στυλ διοίκησης από εξαιρετικά «επίσημο» σε εξαιρετικά «ανεπίσημο»
A31	Την απόδοση του «πρώτου λόγου» στους μάνατζερς	1	2	3	4	5	6	7	Την απόδοση του «πρώτου λόγου» στον «ειδικό» ανάλογα με την περίπτωση, ακόμα και αν αυτό προϋποθέτει την παράκαμψη της ιεραρχίας
A32	Την προσήλωση σε δοκιμασμένες αρχές διοίκησης παρά τις ενδεχόμενες αλλαγές στις επιχειρησιακές συνθήκες	1	2	3	4	5	6	7	Την ελεύθερη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες χωρίς να λογίζονται οι παλιές πρακτικές
A33	Την προσήλωση του προσωπικού στην εφαρμογή των επίσημων διαδικασιών	1	2	3	4	5	6	7	Την έμφαση στην ολοκλήρωση των εργασιών ακόμη και αν αυτό σημαίνει τη μη τήρηση των επίσημων διαδικασιών
A34	Τον επίσημο έλεγχο των περισσότερων λειτουργιών μέσω προηγμένων συστημάτων ελέγχου και πληροφόρησης	1	2	3	4	5	6	7	Τον ανεπίσημο έλεγχο και την εξάρτηση από ανεπίσημες σχέσεις και συνεργασίες για την ολοκλήρωση των εργασιών
A35	Τη συμμόρφωση των μελών του προσωπικού στην περιγραφή των θέσεων εργασίας τους	1	2	3	4	5	6	7	Τον καθορισμό της κατάλληλης εργασιακής συμπεριφοράς ανάλογα με τις απαιτήσεις των καταστάσεων

4.3.2.2. Ενότητα Β: Παράγοντες του Περιβάλλοντος της Επιχείρησης

Σε αυτή την ενότητα, παρατίθενται δέκα τέσσερις (14) προτάσεις που αφορούν στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και ειδικότερα στις διαστάσεις του δυναμισμού, της εχθρότητας, της γενναιοδωρίας και της πολυπλοκότητας. Το περιβάλλον της επιχείρησης περιλαμβάνει πολυάριθμες δυνάμεις,

εκτός του βραχυχρόνιου ελέγχου της επιχείρησης, οι οποίες δύνανται να αναδείξουν απειλές και ευκαιρίες για την επιχείρηση (Ward κ.α., 1995).

Η μέτρηση της εν λόγω εννοιολογικής κατασκευής απαιτεί την αναγνώριση των πολλαπλών εκφάνσεων και πτυχών του περιβάλλοντος. Ως αποτέλεσμα, κάθε μια από τις τέσσερις κύριες διαστάσεις που αναγνωρίζονται σε αυτή την ενότητα λογίζονται ως διακριτές μεταβλητές για την ακόλουθη στατιστική ανάλυση δεδομένων. Συνολικά, όλες οι διαστάσεις εξυπηρετούν ως ανεξάρτητες μεταβλητές ή τροποποιητικές μεταβλητές της σχέσης επιχειρηματικού προσανατολισμού – επιδόσεων.

Η πρώτη διάσταση του περιβάλλοντος αφορά στην εχθρότητα (hostility) και μετριέται με έξι στοιχεία / προτάσεις τύπου Likert. Η εν λόγω υπό-κλίμακα κατασκευάστηκε από τους Covin, Slevin & Heeley (2000) και χρησιμοποιείται στο πλαίσιο μέτρησης του περιβάλλοντος της επιχείρησης σε πολυάριθμες εργασίες που εκπονήθηκαν τα τελευταία χρόνια (π.χ. Covin κ.α., 2016).

(B1 – B6) Εχθρότητα / Hostility

Λειτουργικός ορισμός διάστασης / μεταβλητής (Covin & Slevin, 1989· Miller & Friesen, 1983): Ο βαθμός απειλής για την επιχείρηση, ο οποίος πηγάζει από τον ανταγωνισμό για σπάνιους πόρους και λιγιστές ευκαιρίες.

Κλίμακα μέτρησης: Διαστήματος (έξι υπό-στοιχείων)

B1	Το ποσοστό «αποτυχίας» των επιχειρήσεων στον κλάδο μας είναι μεγάλο	1	2	3	4	5	6	7
B2	Ο κλάδος μας έχει υψηλή επικινδυνότητα και μια λάθος απόφαση δύναται να απειλήσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης	1	2	3	4	5	6	7
B3	Η ένταση του ανταγωνισμού είναι υψηλή στον κλάδο μας	1	2	3	4	5	6	7
B4	Η πιστότητα των πελατών είναι χαμηλή στον κλάδο μας	1	2	3	4	5	6	7
B5	Ο έντονος τιμολογιακός ανταγωνισμός είναι χαρακτηριστικό του κλάδου μας	1	2	3	4	5	6	7
B6	Τα χαμηλά περιθώρια κέρδους είναι χαρακτηριστικό του κλάδου μας	1	2	3	4	5	6	7

Η δεύτερη διάσταση του περιβάλλοντος αφορά στο δυναμισμό (dynamism) και μετριέται με τέσσερα στοιχεία / προτάσεις τύπου Likert. Η εν λόγω υπό-κλίμακα κατασκευάστηκε από τους Lin & Shih (2008) και χρησιμοποιείται στο πλαίσιο μέτρησης του περιβάλλοντος της επιχείρησης σε πολυάριθμες εργασίες που εκπονήθηκαν τα τελευταία χρόνια (π.χ. Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013).

(B7 – B10) Δυναμισμός

Λειτουργικός ορισμός διάστασης / μεταβλητής (Miller & Friesen, 1983): Ο βαθμός αλλαγής και αδυναμίας πρόβλεψης των μελλοντικών εξελίξεων και των επιπτώσεών τους στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Κλίμακα μέτρησης: Διαστήματος (τεσσάρων υπό-στοιχείων)

B7	Τα προϊόντα / υπηρεσίες που προσφέρουν οι επιχειρήσεις του κλάδου μας καθίστανται <i>απαρχαιωμένα</i> σε σύντομο χρονικό διάστημα	1	2	3	4	5	6	7
B8	Οι ενέργειες των ανταγωνιστών στον κλάδο μας είναι δύσκολο να προβλεφθούν	1	2	3	4	5	6	7
B9	Η ζήτηση στον κλάδο μας είναι δύσκολο να προβλεφθεί	1	2	3	4	5	6	7
B10	Συχνά, οι μέθοδοι παραγωγής / εξυπηρέτησης στον κλάδο μας αλλάζουν δραστικά	1	2	3	4	5	6	7

Η τρίτη διάσταση του περιβάλλοντος αφορά στη γενναιοδωρία (munificence) και μετριέται με τρία στοιχεία / προτάσεις τύπου Likert. Η εν λόγω υπό-κλίμακα κατασκευάστηκε από τους Lin & Shih (2008) και χρησιμοποιείται στο πλαίσιο μέτρησης του περιβάλλοντος της επιχείρησης σε πολυάριθμες εργασίες που εκπονήθηκαν τα τελευταία χρόνια (π.χ. Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013).

(B11 – B13) Γενναιοδωρία

Λειτουργικός ορισμός διάστασης / μεταβλητής (Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013): Διαθεσιμότητα πόρων και ύπαρξη ευκαιριών στο περιβάλλον της επιχείρησης.

Κλίμακα μέτρησης: Διαστήματος (τεσσάρων υπό-στοιχείων)

B11	Στις αγορές μας υπάρχουν άφθονες επικερδείς ευκαιρίες	1	2	3	4	5	6	7
B12	Στις αγορές μας υπάρχει άφθονο επενδυτικό κεφάλαιο	1	2	3	4	5	6	7
B13	Ο δημόσιος τομέας παρέχει επαρκή υποστήριξη στον κλάδο μας	1	2	3	4	5	6	7

Η τέταρτη διάσταση του περιβάλλοντος αφορά στην πολυπλοκότητα (complexity) και μετριέται με ένα στοιχείο / πρόταση τύπου Likert. Η εν λόγω μεταβλητή κατασκευάστηκε από τους Miller & Friesen (1983) και χρησιμοποιείται στο πλαίσιο μέτρησης του περιβάλλοντος της επιχείρησης σε πολυάριθμες εργασίες που εκπονήθηκαν τα τελευταία χρόνια (π.χ. Schilke, 2014).

Πολυπλοκότητα

Λειτουργικός ορισμός διάστασης / μεταβλητής (Mintzberg, 1979· Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013): Επίπεδο διαφορετικής γνώσης που απαιτείται για τη λειτουργία στο επιχειρηματικό περιβάλλον του οργανισμού

Κλίμακα μέτρησης: Διαστήματος (ενός υπό-στοιχείου)

B14	Απαιτείται ποικιλία στις μεθόδους παραγωγής και τακτικές μάρκετινγκ για να απευθυνθείτε στους διαφορετικούς πελάτες σας	1	2	3	4	5	6	7
------------	---	---	---	---	---	---	---	---

4.3.2.3. Ενότητα Γ: Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Σε αυτή την ενότητα, παρατίθενται δέκα πέντε (15) προτάσεις οι οποίες αφορούν στις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού του οργανισμού

(καινοτομία, προνοητικότητα, ανάληψη κινδύνου, ανταγωνιστική επιθετικότητα και αυτονομία). Ο όρος επιχειρηματικός προσανατολισμός αναφέρεται σε εκείνες τις οργανωσιακές διαδικασίες στρατηγικής φύσεως οι οποίες καθορίζουν τις επιχειρηματικές αποφάσεις και ενέργειες της επιχείρησης (Lumpkin & Dess, 1996· Wiklund & Shepherd, 2005). Όσον αφορά στη μέτρηση του επιχειρηματικού προσανατολισμού ως εννοιολογική κατασκευή, η υφιστάμενη βιβλιογραφία είναι διχασμένη. Αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν ότι ο επιχειρηματικός προσανατολισμός λειτουργεί ως μονοδιάστατη (unidimensional) έννοια (π.χ. Covin & Slevin, 1989· Knight, 1997), με αποτέλεσμα να εκτιμούν ότι οι διαφορετικές διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού επιδρούν παρόμοια στις επιχειρηματικές επιδόσεις. Μεθοδολογικά, αυτή η προσέγγιση συνιστά την εξαγωγή μιας αθροιστικής κλίμακας μέτρησης (και μεταβλητής) για το σύνολο της εννοιολογικής κατασκευής.

Αντιθέτως, μεταγενέστερες εργασίες έχουν αναδείξει την πιθανότητα οι διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού να επιφέρουν επιδράσεις με διαφορετικούς συνδυασμούς (Covin, Green & Slevin, 2006; Lumpkin & Dess, 2001), εκτιμώντας ότι η εννοιολογική κατασκευή είναι πολυδιάστατη. Αυτή η προσέγγιση, προϋποθέτει την εξαγωγή διαφορετικών αθροιστικών κλιμάκων μέτρησης (και μεταβλητών) για το σύνολο της εννοιολογικής κατασκευής. Η παρούσα εργασία επιδιώκει την εξέταση και των δύο εναλλακτικών τρόπων μέτρησης του επιχειρηματικού προσανατολισμού, έτσι ώστε να επιτύχει συνεισφορά στην υφιστάμενη διαφωνία. Ειδικότερα, οι μεταγενέστερες στατιστικές αναλύσεις διενεργούνται τόσο μέσω «άθροισης» των τριών πρώτων διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού (κατασκευή μιας συνθετικής μεταβλητής) όσο και για κάθε μια από τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού ξεχωριστά (κατασκευή πέντε διακριτών συνθετικών μεταβλητών).

Συνολικά, θα πρέπει να σημειωθεί ότι στο πλαίσιο της διατριβής, η εξαγωγή μιας ή περισσότερων αθροιστικών μεταβλητών για τη μέτρηση του επιχειρηματικού προσανατολισμού δεν μεταβάλλει το ρόλο της εν λόγω εννοιολογικής κατασκευής στο ερευνητικό υπόδειγμα. Ο επιχειρηματικός προσανατολισμός, είτε ως σύνολο είτε οι επιμέρους διαστάσεις του δύνανται να εξυπηρετήσουν είτε ως εξαρτημένες είτε ως ανεξάρτητες μεταβλητές στις ακόλουθες στατιστικές αναλύσεις. Ως εξαρτημένες μεταβλητές, δύνανται να εξαρτώνται από παράγοντες της επιχείρησης ή/και του ευρύτερου περιβάλλοντος, ενώ ως ανεξάρτητες μεταβλητές δύνανται να επιδρούν στις

επιχειρηματικές επιδόσεις. Εν συνεχεία, παρουσιάζονται αναλυτικά οι διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού καθώς και οι προκύπτουσες μετρήσεις τους.

Η πρώτη διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού αφορά στην καινοτομία (innovativeness) και μετρείται με τρία υπό-στοιχεία / προτάσεις τύπου Likert. Η εν λόγω υπό-κλίμακα κατασκευάστηκε από τους Covin & Slevin (1989) και χρησιμοποιείται στο πλαίσιο μέτρησης του επιχειρηματικού προσανατολισμού σε πολυάριθμες εργασίες που εκπονήθηκαν τα τελευταία χρόνια (π.χ. Covin & Wales, 2012· Lechner & Gudmundsson, 2014).

(Γ1-Γ3) Καινοτομία

Λειτουργικός ορισμός διάστασης / μεταβλητής (Miller, 1983· Rauch κ.α., 2009): Προδιάθεση για δημιουργικότητα και πειραματισμό μέσω της εισαγωγής νέων προϊόντων / υπηρεσιών καθώς και η επίτευξη τεχνολογικής ηγεσίας σε νέες διαδικασίες μέσω έρευνας και ανάπτυξης.

Κλίμακα μέτρησης: Διαστήματος (τριών υπό-στοιχείων)

Σε γενικές γραμμές, η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου αποδίδει έμφαση:

Γ1	Στην εμπορία δοκιμασμένων προϊόντων / υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7	Στην έρευνα και ανάπτυξη, στην τεχνολογική ηγεσία και στην καινοτομία
	Πόσες νέες γραμμές προϊόντων / υπηρεσιών έχει εμπορευτεί η επιχείρησή σας τα τελευταία πέντε χρόνια;								
Γ2	Καμία νέα γραμμή προϊόντων / υπηρεσιών	1	2	3	4	5	6	7	Πολλές νέες γραμμές προϊόντων / υπηρεσιών
Γ3	Οι αλλαγές στις γραμμές προϊόντων / υπηρεσιών ήταν μικρής κλίμακας	1	2	3	4	5	6	7	Οι αλλαγές στις γραμμές προϊόντων / υπηρεσιών ήταν μεγάλης κλίμακας

Η δεύτερη διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού αφορά στην προνοητικότητα (proactiveness) και μετρείται με τρία υπό-στοιχεία / προτάσεις τύπου Likert. Η εν λόγω υπό-κλίμακα κατασκευάστηκε από τους Covin & Slevin (1989), αναθεωρήθηκε μερικώς από τους Lumpkin & Dess (2001) και χρησιμοποιείται στο πλαίσιο μέτρησης του επιχειρηματικού προσανατολισμού έως σήμερα (π.χ. Lumpkin & Dess, 2001· Lechner & Gudmundsson, 2014).

(Γ4 – Γ6) Προνοητικότητα

Λειτουργικός ορισμός διάστασης / μεταβλητής (Miller, 1983· Rauch κ.α., 2009): Προοπτική αναζήτησης ευκαιριών και προσανατολισμού προς το μέλλον που χαρακτηρίζεται από την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών πριν τον ανταγωνισμό και ενεργώντας εν αναμονή της μελλοντικής ζήτησης

Κλίμακα μέτρησης: Διαστήματος (τριών υπό-στοιχείων)

Για να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της, η επιχείρησή μου:

Γ4	Αντιδράει σε ενέργειες που προβαίνουν οι ανταγωνιστές της	1	2	3	4	5	6	7	Προβαίνει σε ενέργειες στις οποίες αντιδρούν οι ανταγωνιστές της
Γ5	Είναι σπάνια η πρώτη που εισάγει νέα προϊόντα / υπηρεσίες, διοικητικά και λειτουργικά πρότυπα, κ.λπ.	1	2	3	4	5	6	7	Είναι συνήθως η πρώτη που εισάγει νέα προϊόντα / υπηρεσίες, διοικητικά και λειτουργικά πρότυπα, κ.λπ.

Σε γενικές γραμμές, η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου έχει:

Γ6	Μια ισχυρή τάση να ακολουθεί τον ηγέτη της αγοράς στην εισαγωγή νέων προϊόντων, υπηρεσιών ή ιδεών	1	2	3	4	5	6	7	Μια ισχυρή τάση να προηγείται των ανταγωνιστών στην εισαγωγή καινοτόμων προϊόντων, υπηρεσιών ή ιδεών
-----------	---	----------	----------	----------	----------	----------	----------	----------	--

Η τρίτη διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού αφορά στην ανάληψη κινδύνου (risk taking) και μετριέται με τρία υπό-στοιχεία / προτάσεις τύπου Likert. Η εν λόγω υπό-κλίμακα κατασκευάστηκε από τους Covin & Slevin (1989) στο πλαίσιο μέτρησης του επιχειρηματικού προσανατολισμού και έχει χρησιμοποιηθεί σε πολυάριθμες εργασίες έως σήμερα (π.χ. Lumpkin & Dess, 2001· Lechner & Gudmundsson, 2014).

(Γ7 – Γ9) Ανάληψη Κινδύνου

Λειτουργικός ορισμός διάστασης / μεταβλητής (Miller, 1983· Rauch κ.α., 2009): Ανάληψη τολμηρών ενεργειών που χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα, εκτεταμένο δανεισμό και δέσμευση σημαντικών πόρων σε εγχειρήματα εντός αβέβαιων περιβαλλοντικών συνθηκών

Κλίμακα μέτρησης: Διαστήματος (τριών υπό-στοιχείων)

Σε γενικές γραμμές, η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου έχει:									
Γ7	Προτίμηση στην ανάληψη έργων χαμηλού κινδύνου (με σίγουρες αποδόσεις)	1	2	3	4	5	6	7	Προτίμηση στην ανάληψη έργων υψηλού κινδύνου (με πιθανότητα υψηλών αποδόσεων)
Σε γενικές γραμμές, η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου πιστεύει:									
Γ8	Ότι πρέπει να διερευνά το περιβάλλον της σταδιακά με προσεκτικές κινήσεις	1	2	3	4	5	6	7	Ότι απαιτούνται θαρραλέες και ευρείες ενέργειες για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων
Όταν πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σε συνθήκες αβεβαιότητας, η επιχείρησή μου:									
Γ9	Υιοθετεί μια προσεκτική στάση για να ελαχιστοποιήσει τις πιθανότητες ανάκαυσης επιβαρυντικών επιπτώσεων	1	2	3	4	5	6	7	Υιοθετεί μια θαρραλέα και επιθετική στάση για να μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες εκμετάλλευσης των διαθέσιμων ευκαιριών

Η τέταρτη διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού αφορά στην ανταγωνιστική επιθετικότητα (competitive aggressiveness) και μετριέται με δύο υπό-στοιχεία / προτάσεις τύπου Likert. Αυτή η υπό-κλίμακα κατασκευάστηκε και προστέθηκε στις υπόλοιπες τρεις διαστάσεις από τους Lumpkin & Dess (2001), οι οποίοι βασίστηκαν μερικώς στην εργασία των Covin & Slevin (1989). Η προσθήκη αυτής της διάστασης συνάδει με την άποψη ότι κάθε διάσταση της κλίμακας του επιχειρηματικού προσανατολισμού πρέπει να λογίζεται ως διακριτή μεταβλητή.

(Γ10 – Γ11) Ανταγωνιστική Επιθετικότητα

Λειτουργικός ορισμός διάστασης / μεταβλητής (Lumpkin & Dess, 2001): Ένταση της επιχειρηματικής προσπάθειας να ξεπεραστούν οι ανταγωνιστές μέσω της υιοθέτησης επιθετικής στάσης όταν η επιχείρηση εισέρχεται σε αγορές που δραστηριοποιούνται οι ανταγωνιστές της ή αμυντικής στάσης όταν η επιχείρηση υπεραμύνεται της θέσης της στις αγορές που ήδη δραστηριοποιείται.

Κλίμακα μέτρησης: Διαστήματος (δύο υπό-στοιχείων)

Για να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της, η επιχείρησή μου:									
Γ10	Αποφεύγει τις ανταγωνιστικές συγκρούσεις και υιοθετεί μια πιο ήπια στάση	1	2	3	4	5	6	7	Επιδιώκει τις ανταγωνιστικές συγκρούσεις και υιοθετεί μια πολύ ανταγωνιστική στάση

Συνολικά, η επιχείρησή μου:

Γ11 Δεν προβαίνει σε ιδιαίτερη προσπάθεια να «πάρει 1 2 3 4 5 6 7 Είναι πολύ επιθετική και έντονα ανταγωνιστική δουλειά» από τον ανταγωνισμό

Η πέμπτη διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού αφορά στην αυτονομία (autonomy) και μετριέται με τέσσερα υπό-στοιχεία / προτάσεις τύπου Likert. Αυτή η υπό-κλίμακα αναπτύχθηκε (και προστέθηκε) στις προηγούμενες τέσσερις διαστάσεις από τους Lumpkin, Cogliser & Schneider (2009) και χρησιμοποιείται σε πολυάριθμες εργασίες έως σήμερα (π.χ. Wales, Gupta & Mousa, 2013).

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα τέσσερα υπό-στοιχεία / προτάσεις τύπου Likert αυτής της διάστασης είναι αντίστροφα (reversed items) γεγονός το οποίο λαμβάνεται υπόψη για τη στατιστική ανάλυση δεδομένων (διενέργεια αντίστροφης κωδικοποίησης). Μεταξύ άλλων, τα σημαντικότερα πλεονεκτήματα που απορρέουν από τη χρήση «αντίστροφων στοιχείων» αφορούν στην ώθηση των συμμετεχόντων να διενεργούν ελεγχόμενες γνωσιακές επεξεργασίες των προτάσεων και να είναι περισσότερο προσεκτικοί αφού, κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, ενδέχεται να είναι απρόσεχτοι ή υπερβολικά συναινετικοί (π.χ. λόγω πίεσης χρόνου), με αποτέλεσμα να τίθεται εν αμφιβόλω η ποιότητα των δεδομένων που συλλέγονται (Churchill, 1979· Swain, Weathers & Niedrich, 2008).

(Γ12 – Γ15) Αυτονομία

Λειτουργικός ορισμός διάστασης / μεταβλητής (Lumpkin, Cogliser & Schneider, 2009): Η δυνατότητα των ατόμων ή ομάδων να εργάζονται ανεξάρτητα, να λαμβάνουν αποφάσεις και να ενεργούν με σκοπό την υλοποίηση μιας επιχειρηματικής ιδέας ή οράματος.

Κλίμακα μέτρησης: Διαστήματος (τεσσάρων υπό-στοιχείων)

Η επιχείρησή μου:

Γ12 Υποστηρίζει τις προσπάθειες ατόμων και ομάδων να εργάζονται αυτόνομα 1 2 3 4 5 6 7 Απαιτεί από τα άτομα ή τις ομάδες να βασίζονται στην ανώτερη διοίκηση για καθοδήγηση της δουλειάς τους

Σε γενικές γραμμές, η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου πιστεύει ότι:

Γ13 Επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα όταν τα άτομα ή/και οι ομάδες αποφασίζουν ποιες ευκαιρίες πρέπει να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση Στην επιχείρησή μου: 1 2 3 4 5 6 7 Επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα όταν η ανώτατη διοίκηση παρέχει την πρωταρχική ώθηση για την εκμετάλλευση ευκαιριών

Γ14 Τα άτομα και/ή ομάδες που επιδιώκουν την εκμετάλλευση ευκαιριών λαμβάνουν αυτόνομες αποφάσεις χωρίς τη διαρκή αναφορά στους ανωτέρους τους 1 2 3 4 5 6 7 Τα άτομα και/ή ομάδες που επιδιώκουν την εκμετάλλευση ευκαιριών οφείλουν να λαμβάνουν έγκριση από τους ανωτέρους τους πριν τη λήψη αποφάσεων

Γ15 Οι πρωτοβουλίες και η άποψη των εργαζομένων παίζουν σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό και στην επιλογή επιχειρηματικών ευκαιριών προς εκμετάλλευση 1 2 3 4 5 6 7 Η ανώτατη διοίκηση παίζει σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό και στην επιλογή επιχειρηματικών ευκαιριών προς εκμετάλλευση

4.3.2.4. Ενότητα Δ: Επιχειρηματικές Επιδόσεις

Σε αυτή την ενότητα, παρατίθενται δέκα (10) προτάσεις που χαρακτηρίζουν τις επιδόσεις της επιχείρησης κατά το παρελθόν και κατά την τελευταία τριετία σε σύγκριση με τους άμεσους ανταγωνιστές της. Οι μετρήσεις αναφορικά με τις επιχειρηματικές επιδόσεις (παρελθοντικές και παρούσες), βασίστηκαν στην άποψη ότι οι επιδόσεις αποτελούν μια συνθετική μεταβλητή πολλαπλών πτυχών (Venkatraman & Ramanujam, 1986· Wiklund & Shepherd, 2003). Ως εκ τούτου, τα πέντε υπό-στοιχεία (προτάσεις) που επιλέχθηκαν αφορούν σε διαστάσεις κερδοφορίας, μεγέθυνσης και συνολικής αποτίμησης των επιδόσεων της επιχείρησης. Η εν λόγω κλίμακα κατασκευάστηκε από τους Lin & Shih (2008) για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των στρατηγικών συστημάτων διοίκησης ανθρωπίνων πόρων και των επιχειρηματικών επιδόσεων. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η μέτρηση των επιδόσεων της επιχείρησης (την τελευταία τριετία) λειτουργεί ως εξαρτημένη μεταβλητή στις μετέπειτα στατιστικές αναλύσεις, ενώ οι παρελθοντικές επιδόσεις της επιχείρησης (πριν την τελευταία τριετία) λειτουργούν ως ανεξάρτητη μεταβλητή ή μεταβλητή ελέγχου.

Σε αυτό το σημείο, κρίνεται απαραίτητη η αναφορά στα πιθανά προβλήματα που ενδέχεται να προκύπτουν από το είδος των μετρήσεων της παρούσας διατριβής. Ειδικότερα, δεδομένου ότι οι ίδιοι συμμετέχοντες παρέχουν τις αξιολογήσεις τους τόσο για τις εξαρτημένες όσο και για τις ανεξάρτητες μεταβλητές του ερευνητικού σχεδίου, είναι πιθανό να προκύψει ένα είδος μεροληψίας (self-report bias). Σε αυτό το πλαίσιο, οι Podsakoff, MacKenzie, Lee & Podsakoff (2003) αναφέρουν ότι αυτού του είδους η μεροληψία οφείλεται στην πρόκληση τεχνητής συνδιακύμανσης μεταξύ των ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών διότι το άτομο που παρέχει τις μετρήσεις είναι το ίδιο. Δεδομένου ότι η κύρια εξαρτημένη μεταβλητή του ερευνητικού σχεδίου της παρούσας διατριβής είναι οι επιχειρηματικές επιδόσεις, για να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα των παρεχόμενων αξιολογήσεων από τους συμμετέχοντες, συλλέχθηκαν αντικειμενικές πληροφορίες για τις τρέχουσες επιδόσεις μιας τυχαίας επιλογής 30 επιχειρήσεων από το δείγμα της διατριβής.

Σύμφωνα με την προσέγγιση των Delaney & Huselid (1996), υπολογίστηκε η γραμμική συσχέτιση μεταξύ της αντιλαμβανόμενης επιχειρηματικής επίδοσης, όπως μετριέται από το ερωτηματολόγιο της έρευνας, με το δείκτη κερδοφορίας όπως

προκύπτει από τα αντικειμενικά δεδομένα που αντλήθηκαν από τις οικονομικές καταστάσεις των επιχειρήσεων που επιλέχθηκαν. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής θετικής συσχέτισης μεταξύ των πρωτογενών και των δευτερογενών δεδομένων.

(Δ1 – Δ5) Παρελθοντικές Οικονομικές Επιδόσεις (πριν την Τελευταία Τριετία)

Λειτουργικός ορισμός μεταβλητής (Lin & Shih, 2008· Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013): Ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση ανταποκρινόταν στους οικονομικούς της στόχους κατά το παρελθόν.

Κλίμακα μέτρησης: Διαστήματος (πέντε υπό-στοιχείων)

Αξιολογήστε τις επιδόσεις τις επιχειρήσής σας πριν την τελευταία τριετία σε σύγκριση με τους άμεσους ανταγωνιστές της, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

Δ1	Κερδοφορία	1	2	3	4	5	6	7
Δ2	Ρυθμός αύξησης πωλήσεων	1	2	3	4	5	6	7
Δ3	Ρυθμός αύξησης μεριδίου αγοράς	1	2	3	4	5	6	7
Δ4	Επιστροφή στην επένδυση (ROI)	1	2	3	4	5	6	7
Δ5	Συνολικές επιχειρηματικές επιδόσεις	1	2	3	4	5	6	7

(Δ6 – Δ10) Τρέχουσες Οικονομικές Επιδόσεις

Λειτουργικός ορισμός μεταβλητής (Lin & Shih, 2008· Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013): Ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση ανταποκρίνεται στους οικονομικούς της στόχους κατά την τελευταία τριετία.

Κλίμακα μέτρησης: Διαστήματος (πέντε υπό-στοιχείων)

Αξιολογήστε τις επιδόσεις τις επιχειρήσής σας κατά την τελευταία τριετία σε σύγκριση με τους άμεσους ανταγωνιστές της, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

Δ6	Κερδοφορία	1	2	3	4	5	6	7
Δ7	Ρυθμός αύξησης πωλήσεων	1	2	3	4	5	6	7
Δ8	Ρυθμός αύξησης μεριδίου αγοράς	1	2	3	4	5	6	7
Δ9	Επιστροφή στην επένδυση (ROI)	1	2	3	4	5	6	7
Δ10	Συνολικές επιχειρηματικές επιδόσεις	1	2	3	4	5	6	7

4.3.3. Εξέταση Αξιοπιστίας και Εγκυρότητας των Μετρήσεων της Διατριβής

4.3.3.1. Γενικές Παρατηρήσεις

Στην παρούσα υποενότητα, διενεργείται μια συνολική επισκόπηση αξιοπιστίας και εγκυρότητας αναφορικά με τις μετρήσεις που υιοθετεί το ερευνητικό εργαλείο της παρούσας διατριβής. Γενικότερα, η αξιοπιστία και η εγκυρότητα είναι κρίσιμες έννοιες για την αξιολόγηση της ποιότητας των ποσοτικών μελετών (Saunders, Lewis &

Thornhill, 2016: σελ. 202), οι οποίες αποσκοπούν στην υιοθέτηση της επιστημονικής μεθόδου.

Σύμφωνα με τους Saunders, Lewis & Thornhill (2016: σελ. 202), η αξιοπιστία αφορά τόσο στη δυνατότητα «αναπαραγωγής» του ερευνητικού σχεδιασμού και την επίτευξη παρόμοιων ευρημάτων, όσο και στη συνέπεια των μετρήσεων. Οι ίδιοι, ορίζουν την ερευνητική εγκυρότητα ως «καταλληλότητα» των χρησιμοποιούμενων μετρήσεων (εγκυρότητα μετρήσεων / measurement validity), ακρίβεια της ανάλυσης των αποτελεσμάτων (εσωτερική εγκυρότητα / internal validity) και δυνατότητα γενίκευσης των ευρημάτων (εξωτερική εγκυρότητα / external validity). Ακολουθώντας, εξετάζονται εκείνες οι πτυχές αξιοπιστίας και εγκυρότητας που σχετίζονται με το σχεδιασμό της παρούσας έρευνας, καθώς και οι ενέργειες που ακολουθήθηκαν για τον έλεγχο και τη διασφάλισή αυτών.

4.3.3.2. Έλεγχος Αξιοπιστίας

Οι Hair, Black, Babin & Anderson (2014: σελ. 123) υποστηρίζουν ότι η αξιοπιστία δύναται να αποτελεί μια αξιολόγηση του βαθμού συνέπειας μεταξύ πολλαπλών μετρήσεων μιας μεταβλητής ή της εσωτερικής συνέπειας μεταξύ των μεταβλητών μιας αθροιστικής κλίμακας (summated scale). Η δεύτερη πτυχή αυτής της προσέγγισης είναι ιδιαίτερα σημαντική για την παρούσα μελέτη εξαιτίας των σύνθετων κλιμάκων και μεταβλητών που εμπεριέχονται στο ερευνητικό εργαλείο. Το σκεπτικό πίσω από τη θεώρηση της αξιοπιστίας υπό το πρίσμα της εσωτερικής συνέπειας εκπορεύεται από την πεποίθηση ότι τα επιμέρους στοιχεία (items) μιας κλίμακας μέτρησης θα πρέπει να εμφανίζουν υψηλό βαθμό συσχέτισης και συνεπώς, να «μετρούν» την ίδια εννοιολογική κατασκευή (Churchill, 1979· Nunnally, 1979).

Οι προσεγγίσεις για τον υπολογισμό του βαθμού αξιοπιστίας ή συνέπειας ποικίλουν στην υφιστάμενη βιβλιογραφία. Μια τακτική που υιοθετείται αφορά στον υπολογισμό της συσχέτισης μεταξύ των επιμέρους στοιχείων μιας κλίμακας μέτρησης (inter-item correlation) και μεταξύ του κάθε στοιχείου της κλίμακας και του αθροιστικού σκορ της κλίμακας (item to total correlation) (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014: σελ. 123). Οι Robinson, Shaver & Wrightsman (1991) υποστηρίζουν ότι για να θεωρηθεί συνεπής μια κλίμακα μέτρησης, ο συντελεστής συσχέτισης τόσο

μεταξύ των στοιχείων της κλίμακας όσο και μεταξύ στοιχείων και αθροιστικού σκορ θα πρέπει να υπερβαίνει το 0,3 και 0,5 αντίστοιχα.

Σε αυτό το πλαίσιο, οι ακόλουθοι δέκα πέντε (15) Πίνακες, παρουσιάζουν τις συσχετίσεις (υπολογισμός γραμμικού συντελεστή συσχέτισης Pearson's r) μεταξύ αθροιστικού σκορ των δέκα πέντε (15) κλιμάκων μέτρησης τύπου Likert της διατριβής και των επιμέρους στοιχείων από τα οποία αποτελούνται (item to total correlations). Θα πρέπει να σημειωθεί ότι η παρουσίαση των συσχετίσεων μεταξύ των επιμέρους στοιχείων παραλείπεται για οικονομία χώρου (η συντριπτική πλειοψηφία τους υπερέβη την κρίσιμη τιμή 0,3 και κρίνονται ως ικανοποιητικές). Όπως διαφαίνεται από τις ακόλουθες εβδομήντα τρεις (73) αναλύσεις συσχετίσεων που διενεργήθηκαν, οι εβδομήντα μία (71) υπερβαίνουν την κρίσιμη τιμή 0,5 ($r \geq 0,5$). Το γεγονός αυτό ενισχύει την αξιοπιστία των αθροιστικών μετρήσεων που υιοθετήθηκαν. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι όλες οι γραμμικές συσχετίσεις είναι στατιστικά σημαντικές ($p < 0,05$).

Πίνακας 6: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Στρατηγική Διαφοροποίησης»

		A8	A9	A10	A11	A12	A13	A14	A15	A16	A17
Στρατηγική Διαφοροποίησης	r	,630**	,569**	,570**	,484**	,629**	,672**	,595**	,607**	,614**	,609**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384

Πίνακας 7: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους»

		A18	A19	A20	A21	A22	A23	A24	A25
Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	r	,547**	,649**	,713**	,593**	,577**	,697**	,677**	,622**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	384	384	384	384	384	384	384	384

Πίνακας 8: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Στρατηγική Εστίασης»

		A26	A27
Στρατηγική Εστίασης	r	,899**	,895**
	p	,000	,000

N	384	384
---	-----	-----

Πίνακας 9: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Οργανωσιακή Δομή»

		A29	A30	A31	A32	A33	A34	A35
Οργανωσιακή Δομή	r	,461**	,523**	,656**	,570**	,685**	,564**	,670**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	384	384	384	384	384	384	384

Πίνακας 10: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Περιβαλλοντική Εχθρότητα»

		B1	B2	B3	B4	B5	B6
Περιβαλλοντική Εχθρότητα	r	,602**	,658**	,658**	,627**	,744**	,608**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	384	384	384	384	384	384

Πίνακας 11: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Περιβαλλοντικός Δυναμισμός»

		B7	B8	B9	B10
Περιβαλλοντικός Δυναμισμός	r	,633**	,663**	,711**	,694**
	p	,000	,000	,000	,000
	N	384	384	384	384

Πίνακας 12: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία»

		B11	B12
Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία	r	,887**	,885**
	p	,000	,000
	N	384	384

Πίνακας 13: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Επιχειρηματικός Προσανατολισμός»

		Γ1	Γ2	Γ3	Γ4	Γ5	Γ6	Γ7	Γ8	Γ9
Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	r	,659**	,567**	,643**	,580**	,675**	,678**	,646**	,620**	,589**
	p	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	384	384	384	384	384	384	384	384	384

Πίνακας 14: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Καινοτομία»

		Γ1	Γ2	Γ3
	r	,755**	,853**	,852**
Καινοτομία	p	,000	,000	,000
	N	384	384	384

Πίνακας 15: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Προνοητικότητα»

		Γ4	Γ5	Γ6
	r	,808**	,871**	,888**
Προνοητικότητα	p	,000	,000	,000
	N	384	384	384

Πίνακας 16: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Ανάληψη Κινδύνου»

		Γ7	Γ8	Γ9
	r	,817**	,882**	,871**
Ανάληψη Κινδύνου	p	,000	,000	,000
	N	384	384	384

Πίνακας 17: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Ανταγωνιστική Επιθετικότητα»

		Γ10	Γ11
	r	,894**	,882**
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	p	,000	,000
	N	384	384

Πίνακας 18: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Αυτονομία»

		Γ12	Γ13	Γ14	Γ15
	r	,756**	,794**	,756**	,815**
Αυτονομία	p	,000	,000	,000	,000
	N	384	384	384	384

Πίνακας 19: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Παρελθοντικές Επιδόσεις»

		Δ1	Δ2	Δ3	Δ4	Δ5
	r	,870**	,893**	,881**	,858**	,914**
Παρελθοντικές Επιδόσεις	p	,000	,000	,000	,000	,000
	N	384	384	384	384	384

Πίνακας 20: Συσχετίσεις μεταξύ Επιμέρους Στοιχείων και Αθροιστικού Σκορ για τη Μεταβλητή «Τρέχουσες Επιδόσεις»

		Δ6	Δ7	Δ8	Δ9	Δ10
	r	,868**	,897**	,881**	,860**	,914**
Τρέχουσες Επιδόσεις	p	,000	,000	,000	,000	,000
	N	384	384	384	384	384

Ένας δεύτερος τρόπος αξιολόγησης του βαθμού αξιοπιστίας ή εσωτερικής συνέπειας μιας κλίμακας μέτρησης είναι ο δείκτης Cronbach's α (Cronbach, 1951). Ο εν λόγω δείκτης, αποτελεί την πιο διαδεδομένη μέθοδο εκτίμησης του βαθμού αξιοπιστίας / εσωτερικής συνέπειας των αθροιστικών κλιμάκων μέτρησης (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014· Nunnally, 1979· Peter, 1979). Το κοινώς αποδεκτό κατώτατο όριο του δείκτη Cronbach's α ανέρχεται σε 0,7, το οποίο δύναται να περιοριστεί σε 0,6, όταν η έρευνα είναι διερευνητικής φύσεως (Robinson, Shaver & Wrightsman, 1991). Ωστόσο, εξαιτίας της θετικής σχέσης του δείκτη α με το πλήθος των στοιχείων της κλίμακας, επισημαίνεται η ανάγκη υιοθέτησης αυστηρότερων κριτηρίων για κλίμακες με πολυάριθμα επιμέρους στοιχεία (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014).

Ο Πίνακας 21 παρουσιάζει τον έλεγχο αξιοπιστίας Cronbach's α για τις δέκα πέντε (15) αθροιστικές κλίμακες μέτρησης τύπου Likert του ερευνητικού εργαλείου της διατριβής. Η εν λόγω ανάλυση διενεργήθηκε στο τελικό δείγμα των τριακοσίων ογδόντα πέντε (384) έγκυρων ερωτηματολογίων του τελικού δείγματος της διατριβής (βλ. ενότητα δειγματοληψίας). Οι τιμές του δείκτη για τις δέκα τρεις (13) από τις δέκα πέντε (15) αθροιστικές κλίμακες υπερέβησαν το 0,7 και συνεπώς κρίνονται ως αξιόπιστες ή εσωτερικά συνεπείς για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας. Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι για την επίτευξη του κατώτατου αποδεκτού ορίου της τιμής του δείκτη Cronbach's α για τη μεταβλητή «Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία», απαλείφθηκε από την αθροιστική κλίμακα το στοιχείο B13 («Ο δημόσιος τομέας παρέχει επαρκή υποστήριξη στον κλάδο μας»). Πριν την απάλειψη του εν λόγω

στοιχείου, ο δείκτης α ανήλθε σε περίπου 0,54 για τα επιμέρους στοιχεία B11, B12 και B13, γεγονός το οποίο κατέστησε την αρχική κλίμακα αμφιβόλου αξιοπιστίας. Το πρόβλημα με το στοιχείο B13 ενδέχεται να ανέκυψε λόγω της ιδιαιτερότητας των δυσμενών συνθηκών που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα. Ως αποτέλεσμα, πιθανώς οι συμμετέχοντες να αντιλαμβάνονται την παροχή υποστήριξης από το δημόσιο ως διακριτό παράγοντα σε σχέση με τις ευκαιρίες που παρουσιάζονται στις αγορές τους και να τον αξιολογούν διαφορετικά.

Ωστόσο, η ανάλυση αξιοπιστίας ανέδειξε την ύπαρξη δύο κλιμάκων για τις οποίες ο δείκτης α ανήλθε σε 0,692 («Οργανωσιακή Δομή») και 0,6 («Περιβαλλοντικός Δυναμισμός») αντίστοιχα. Η περαιτέρω διερεύνηση των αιτιών του σχετικά χαμηλού δείκτη αξιοπιστίας οδήγησε στο συμπέρασμα ότι δεν είναι δυνατή η διόρθωση τους δίχως την απάλειψη πολλών επιμέρους στοιχείων, γεγονός το οποίο θα αλλοίωνε σημαντικά τη φύση των μετρήσεων. Συνεπώς, οι κλίμακες διατηρήθηκαν ως έχουν αλλά τα αποτελέσματα των μεταγενέστερων στατιστικών αναλύσεων που διενεργήθηκαν με αυτές τις δύο μεταβλητές αξιολογούνται με επιφύλαξη. Ωστόσο, θα πρέπει να τονιστεί ότι σημαντικές μελέτες στο αντικείμενο έχουν αποδεχθεί συντελεστές α οι οποίοι είναι χαμηλότεροι του 0,7 αλλά υψηλότεροι του 0,6 (π.χ. Zahra, 1993).

Πίνακας 21: Έλεγχος Αξιοπιστίας Αθροιστικών Κλιμάκων Μέτρησης (Cronbach's α)

Μεταβλητή	Στοιχεία (Items)	Πλήθος Στοιχείων	Τιμή Cronbach's α
Στρατηγική Διαφοροποίησης	A8 - A17	10	0,792
Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	A18 - A25	8	0,778
Στρατηγική Εστίασης	A26 - A27	2	0,757
Οργανωσιακή Δομή	A29 - A35	7	0,692
Περιβαλλοντική Εχθρότητα	B1 - B6	6	0,720
Περιβαλλοντικός Δυναμισμός	B7 - B10	4	0,600
Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία	B11 - B12	2	0,726
Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	Γ1 - Γ9	9	0,806
Καινοτομία	Γ1 - Γ3	3	0,750
Προνοητικότητα	Γ4 - Γ6	3	0,816
Ανάληψη Κινδύνου	Γ7 - Γ9	3	0,819
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	Γ10 - Γ11	2	0,732
Αυτονομία	Γ12 - Γ15	4	0,784
Παρελθοντικές Επιδόσεις	Δ1 - Δ5	5	0,928
Τρέχουσες Επιδόσεις	Δ6 - Δ10	5	0,929

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι τρεις (3) από τις δέκα πέντε (15) μεταβλητές του ανωτέρω Πίνακα μετριούνται με αθροιστικές κλίμακες δύο στοιχείων

(«Στρατηγική Εστίασης», «Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία» και «Ανταγωνιστική Επιθετικότητα»). Στη βιβλιογραφία υφίσταται διαφωνία αναφορικά με τον καταλληλότερο δείκτη αξιοπιστίας για αθροιστικές κλίμακες δύο στοιχείων, με ορισμένους ερευνητές να υποστηρίζουν ότι ο υπολογισμός του συντελεστή Spearman-Brown είναι ορθότερος (Eisinga, Te Grotenhuis & Pelzer, 2013). Όπως διαφαίνεται στον Πίνακα 22, η τιμή του συντελεστή Spearman-Brown είναι σχεδόν πανομοιότυπη με την τιμή του δείκτη Cronbach's α για τις τρεις κλίμακες μέτρησης δύο στοιχείων της διατριβής και υπερβαίνει το 0,7.

Πίνακας 22: Έλεγχος Αξιοπιστίας Αθροιστικών Κλιμάκων Μέτρησης Δύο Στοιχείων (Spearman - Brown)

Μεταβλητή	Στοιχεία (Items)	Πλήθος Στοιχείων	Τιμή Spearman-Brown
Στρατηγική Εστίασης	A26 - A27	2	0,758
Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία	B11 - B12	2	0,726
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	Γ10 - Γ11	2	0,732

4.3.3.3. Εξέταση και Έλεγχος Εγκυρότητας

Η αξιοπιστία των μετρήσεων, η οποία παρουσιάστηκε στην προηγούμενη υποενότητα, αποτελεί απαραίτητη αλλά όχι επαρκή προϋπόθεση για την επίτευξη εγκυρότητας (Cronbach, 1990). Ως εκ τούτου, ιδιαίτερη έμφαση αποδόθηκε στην εξασφάλιση εκείνων των ειδών εγκυρότητας που αφορούν στην παρούσα εργασία. Ο Κουρεμένος (2008: σελ.181) επισημαίνει ότι η εγκυρότητα περιεχομένου αφορά «στο βαθμό στον οποίο οι ερωτήσεις ή υποερωτήσεις που χρησιμοποιούνται στη μέτρηση αντιστοιχούν στα δεδομένα της τρέχουσας πρακτικής ή επιστημονικής – εξειδικευμένης άποψης σχετικά με τις συνιστώσες του αντικείμενου αυτού». Για τους Saunders, Lewis & Thornhill (2016) η επίτευξη υψηλής εσωτερικής εγκυρότητας των δεδομένων που συλλέγονται εξαρτώνται από τη χρήση έγκυρου ερωτηματολογίου το οποίο απαρτίζεται από ορθές μετρήσεις των εννοιών υπό εξέταση. Γι' αυτό το λόγο, η επιλογή κλιμάκων μέτρησης για τις κρίσιμες έννοιες της παρούσας εργασίας (π.χ. επιχειρηματικός προσανατολισμός, γενική στρατηγική, περιβαλλοντικές συνθήκες και οργανωσιακή δομή) καθοδηγήθηκε από την υφιστάμενη βιβλιογραφία στο αντικείμενο.

Οι Hair, Black, Babin & Anderson (2014: σελ. 124), υποστηρίζουν ότι η εγκυρότητα αφορά «στο βαθμό κατά τον οποίο μια κλίμακα μέτρησης αντιπροσωπεύει ορθά και με ακρίβεια την έννοια ενδιαφέροντος». Αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν ότι

υφίστανται διάφορα είδη εγκυρότητας και ως σημαντικότερα, λογίζονται η συγκλίνουσα εγκυρότητα (convergent validity), η διακρίνουσα εγκυρότητα (discriminant validity) και η νομολογική εγκυρότητα (nomological validity) (Campbell & Fiske, 1959· Peter, 1981). Σύμφωνα με τους Hair, Black, Babin & Anderson (2014):

- Η συγκλίνουσα εγκυρότητα εξετάζει το βαθμό στον οποίο δύο μετρήσεις της ίδιας έννοιας συσχετίζονται.
- Η διακρίνουσα εγκυρότητα εξετάζει το βαθμό στον οποίο δύο παρόμοιες έννοιες είναι διακριτές.
- Η νομοθετική εγκυρότητα αφορά στο βαθμό κατά τον οποίο οι (αθροιστικές) κλίμακες παράγουν ακριβείς προβλέψεις για τις υπόλοιπες έννοιες, στο πλαίσιο ενός θεωρητικού υποδείγματος.

Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, στην παρούσα εργασία επιδιώχθηκε η εξέταση όλων των προαναφερόμενων μορφών εγκυρότητας, όπου αυτές είχαν εφαρμογή. Ειδικότερα, για τη διασφάλιση της συγκλίνουσας εγκυρότητας της αθροιστικής κλίμακας των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων, διενεργήθηκε διμεταβλητή συσχέτιση με δευτερογενή οικονομικά στοιχεία των επιχειρήσεων του δείγματος, όπως αυτά αντλήθηκαν από τις οικονομικές καταστάσεις τους. Η υψηλή συσχέτιση κατέδειξε ότι η αθροιστική κλίμακα μετράει με ακρίβεια τις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων. Περαιτέρω, εκτιμήθηκε ότι οι αθροιστικές μεταβλητές «οργανωσιακή δομή» και «αυτονομία» είναι παρόμοιες αλλά εννοιολογικά διακριτές. Συνεπώς, για να ελεγχθεί η διακρίνουσα εγκυρότητα μεταξύ των δύο μεταβλητών, διενεργήθηκε διμεταβλητή ανάλυση συσχέτισης η οποία ήταν ασθενής, επιβεβαιώνοντας ότι οι δύο έννοιες είναι παρόμοιες αλλά διακριτές. Τέλος, η νομοθετική εγκυρότητα ελέγχθηκε με επιτυχία στο πλαίσιο των πολυμεταβλητών αναλύσεων που διενεργήθηκαν.

4.4. Δειγματοληψία

4.4.1. Εισαγωγικές Παρατηρήσεις και Διαδικασία

Η δειγματοληψία αφορά στη διαδικασία εξαγωγής και μελέτης ενός υποσυνόλου από έναν ευρύτερο πληθυσμό (Bryman, 1989). Σε αντίθεση με την απογραφή, η οποία σε πολλές ερευνητικές περιστάσεις είναι αδύνατη, η εξαγωγή ενός

μικρότερου και αντιπροσωπευτικού δείγματος εξυπηρετεί την εκπλήρωση των ερευνητικών στόχων με αποδοτικότερο τρόπο, σε όρους οικονομικών απαιτήσεων, χρονικών περιορισμών και δυσκολιών πρόσβασης (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Ωστόσο και πέρα από τα πρακτικά πλεονεκτήματα που αποδίδονται στις δειγματοληπτικές μελέτες, η εξαγωγή και διενέργεια αναλύσεων σε αντιπροσωπευτικά αλλά σχετικά μικρότερα δείγματα μειώνει την πιθανότητα ανάδειξης στατιστικά σημαντικών αποτελεσμάτων τα οποία έχουν μικρή πρακτική σημασία ή περιορισμένο μέγεθος επιδράσεων (Ellis & Steyn, 2003).

Ο Bryman (1989) αναφέρει ότι για την αύξηση της πιθανότητας προσδιορισμού και εξαγωγής ενός αντιπροσωπευτικού δείγματος, θα πρέπει να εφαρμόζονται δειγματοληπτικές μέθοδοι πιθανότητας, στις οποίες όλα τα πληθυσμιακά στοιχεία έχουν γνωστή και ίδια πιθανότητα επιλογής στο δείγμα της έρευνας. Αυτές οι δειγματοληπτικές μέθοδοι είναι αρκετά συνηθισμένες σε μελέτες που εφαρμόζουν την ερευνητική στρατηγική της δημοσκόπησης, όπως η παρούσα διατριβή.

Σύμφωνα με τους Saunders, Lewis & Thornhill (2016), η διαδικασία δειγματοληψίας προϋποθέτει:

- Τον προσδιορισμό πληθυσμού και δειγματοληπτικού πλαισίου με βάση τους ερευνητικούς στόχους ή/και ερωτήματα
- Την επιλογή ενός κατάλληλου μεγέθους δείγματος
- Την επιλογή της καταλληλότερης δειγματοληπτικής μεθόδου
- Τον έλεγχο αντιπροσωπευτικότητας του δείγματος σε σχέση με τον πληθυσμό αναφοράς

Οι ακόλουθες υποενότητες παραθέτουν το σχεδιασμό και την υλοποίηση της δειγματοληψίας στο πλαίσιο της παρούσας διατριβής.

4.4.2. Ερευνητικός Πληθυσμός και Δειγματοληπτικό Πλαίσιο

Δεδομένου του ερευνητικού σκοπού της παρούσας εργασίας εκτιμήθηκε ότι η εκπλήρωση των ερευνητικών στόχων δύναται να εξυπηρετηθεί από τον προσδιορισμό ενός πιο συγκεκριμένου πληθυσμού. Ειδικότερα, ως ερευνητικός πληθυσμός της παρούσας εργασίας ορίστηκαν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και έχουν τζίρο που υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ, σε οποιοδήποτε από τα έτη

2014-2016. Το σκεπτικό προσδιορισμού του ερευνητικού πληθυσμού εδράζεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις με μεγαλύτερο τζίρο ενδέχεται να έχουν αυξημένες πιθανότητες επίγνωσης των στρατηγικών και επιχειρηματικών τους αποφάσεων, ενώ ταυτόχρονα, οι μεμονωμένες αποφάσεις τους δύνανται να επηρεάζουν σημαντικά την εγχώρια οικονομική δραστηριότητα. Σύμφωνα με τα ανωτέρω, ως πληθυσμός της παρούσας διατριβής ορίζονται *«όλες οι επιχειρήσεις με τζίρο άνω των 10 εκατομμυρίων ευρώ, ανεξαρτήτως κλάδου δραστηριότητας, που δραστηριοποιούνται και έχουν νομική υπόσταση στην Ελλάδα»*.

Ως αποτέλεσμα, τόσο ως πληθυσμιακό στοιχείο και δειγματοληπτική μονάδα ανάλυσης ορίζεται η επιχείρηση (Hair, Bush & Ortinau, 2003). Δεδομένης της στρατηγικής φύσης της έρευνας, επιδιώχθηκε η αποστολή του ερευνητικού εργαλείου σε ανώτατα στελέχη της διοίκησης των επιλεγέντων επιχειρήσεων αφού εκτιμήθηκε ότι άλλα διοικητικά στελέχη ή υπάλληλοι δεν είναι βέβαιο ότι κατέχουν την απαραίτητη γνώση η ενημέρωση έτσι ώστε να παρέχουν έγκυρες απαντήσεις στο ερευνητικό εργαλείο.

Τέλος, ως δειγματοληπτικό πλαίσιο χρησιμοποιήθηκε η βάση δεδομένων της ICAP από την οποία εξήχθη η λίστα (δειγματοληπτικό πλαίσιο) των επιχειρήσεων με τα προαναφερόμενα κριτήρια. Η ICAP αποτελεί έναν όμιλο εταιρειών ο οποίος δραστηριοποιείται στην παροχή επιχειρηματικής πληροφόρησης, οικονομικών δεδομένων, κλαδικών αναλύσεων και επιχειρηματικών συμβουλών. Για τους σκοπούς της παρούσας διατριβής, η βάση δεδομένων της ICAP επιλέχθηκε ως δειγματοληπτικό πλαίσιο διότι παρέχει πρόσβαση στα οικονομικά στοιχεία περισσότερων από 900.000 επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και στην ευρύτερη περιοχή των Βαλκανίων (π.χ. Βουλγαρία, Σερβία και Βοσνία-Ερζεγοβίνη).

4.4.3. Μέθοδος Δειγματοληψίας

Όπως προαναφέρθηκε, η επιλογή της μεθόδου δειγματοληψίας καθοδηγήθηκε από την επιθυμητή δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων της έρευνας (εξωτερική εγκυρότητα) στον πληθυσμό αναφοράς. Ως αποτέλεσμα, μετά τη συγκέντρωση του δειγματοληπτικού πλαισίου και τη διασφάλιση ότι δεν υφίστανται περιοδικότητα στην παράθεση των δεδομένων (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016), εφαρμόστηκε η μέθοδος της συστηματικής τυχαίας δειγματοληψίας.

Σύμφωνα με τους Saunders, Lewis & Thornhill (2016: σελ. 289), η συστηματική τυχαία δειγματοληψία υλοποιείται με επιλογή δειγματοληπτικών μονάδων ανά συγκεκριμένα διαστήματα και προϋποθέτει:

- Την αρίθμηση των στοιχείων με ένα μοναδικό αριθμό
- Την επιλογή του πρώτου στοιχείου τυχαία
- Τον υπολογισμό ενός δειγματοληπτικού κλάσματος (πραγματικό μέγεθος δείγματος προς πληθυσμό)
- Την επιλογή δειγματοληπτικών στοιχείων με συχνότητα που ορίζει το δειγματοληπτικό κλάσμα

Η ακριβής εφαρμογή της μεθόδου παρουσιάζεται στην ακόλουθη υποενότητα παράλληλα με τον προσδιορισμό του απαιτούμενου μεγέθους δείγματος.

4.4.4. Μέγεθος και Επιλογή Δείγματος

Σύμφωνα με τους Saunders, Lewis & Thornhill (2016: σελ. 279), η επιλογή του μεγέθους δείγματος εξαρτάται κυρίως από τον επιθυμητό βαθμό βεβαιότητας ότι τα χαρακτηριστικά των δεδομένων αντιπροσωπεύουν τα χαρακτηριστικά του πληθυσμού (Confidence Interval ή CI), το ανεκτό περιθώριο δειγματοληπτικού σφάλματος (Sampling Error ή SE), τα είδη των στατιστικών αναλύσεων που πρόκειται να διενεργηθούν και το μέγεθος του πληθυσμού αναφοράς. Ειδικότερα, σύμφωνα με τους ίδιους (σελ. 704), το ελάχιστο απαιτούμενο μέγεθος δείγματος δύναται να προσδιοριστεί βάσει του ακόλουθου τύπου:

$$n = p\% \times q\% \times \left[\frac{z}{e\%} \right]^2$$

Όπου:

n είναι το ελάχιστο απαιτούμενο μέγεθος δείγματος

p% είναι το ποσοστό των απαντήσεων που έχουν κάποιο επιθυμητό χαρακτηριστικό

q% είναι το ποσοστό των απαντήσεων που δεν έχουν το επιθυμητό χαρακτηριστικό

z είναι η τιμή του *z* που αντιστοιχεί στο επιθυμητό επίπεδο εμπιστοσύνης

e% είναι η τιμή του απαιτούμενου περιθωρίου δειγματοληπτικού σφάλματος

Για τον υπολογισμό του ελάχιστου μεγέθους δείγματος, η παρούσα διατριβή υιοθέτησε τα συνηθέστερα επιθυμητά επίπεδα εμπιστοσύνης και δειγματοληπτικού σφάλματος σε έρευνες διοίκησης και μάρκετινγκ, τα οποία ανέρχονται σε 95% και 5% αντίστοιχα (Hair, Bush & Ortinau, 2003· Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Περαιτέρω, επειδή δεν δύναται να εκτιμηθεί με απόλυτη ακρίβεια η κατανομή των επιθυμητών χαρακτηριστικών από τους συμμετέχοντες, επιλέχθηκε η απόδοση των ποσοστών $p\% = 50\%$ και $q\% = 50\%$, τα οποία αποτελούν τη δυσμενέστερη περίπτωση και αυξάνουν το ελάχιστο απαιτούμενο μέγεθος δείγματος στο μέγιστο δυνατό (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016: σελ. 704). Με αυτές τις παραμέτρους, το ελάχιστο απαιτούμενο μέγεθος δείγματος ανήλθε σε 385 επιχειρήσεις.

Ωστόσο, επειδή ο πληθυσμός της έρευνας είναι μικρότερος των 10.000 πληθυσμιακών στοιχείων (επιχειρήσεων), το προσαρμοσμένο ελάχιστο απαιτούμενο μέγεθος δείγματος δύναται να είναι μικρότερο. Πιο συγκεκριμένα οι Saunders, Lewis & Thornhill (2016: σελ. 705), παραθέτουν τον ακόλουθο τύπο:

$$n' = \frac{n}{1 + \left(\frac{n}{N}\right)}$$

Όπου:

n' είναι το προσαρμοσμένο ελάχιστο απαιτούμενο μέγεθος δείγματος

n είναι το ελάχιστο απαιτούμενο μέγεθος δείγματος

N είναι το σύνολο του πληθυσμού

Με αυτές τις παραμέτρους, το προσαρμοσμένο ελάχιστο απαιτούμενο μέγεθος δείγματος της διατριβής ανήλθε σε 319 επιχειρήσεις.

Ωστόσο, για να επιτευχθεί η συγκέντρωση του προσαρμοσμένου ελάχιστου μεγέθους δείγματος σε έρευνες που υιοθετούν τη μέθοδο δημοσκόπησης, το πλήθος των επιχειρήσεων στις οποίες πρέπει να αποσταλεί το ερωτηματολόγιο εξαρτάται και από τον εκτιμώμενο βαθμό απόκρισης (response rate) των συμμετεχόντων. Ως αποτέλεσμα, για τον αρχικό σχεδιασμό της δειγματοληψίας της παρούσας διατριβής και τη διενέργεια ενημερωμένων εκτιμήσεων, μελετήθηκαν οι βαθμοί απόκρισης παρόμοιων μελετών στο αντικείμενο. Ενδεικτικά η πλειοψηφία των βαθμών απόκρισης σχετικών εργασιών τοποθετείται μεταξύ του 29% (Lumpkin & Dess, 2001) και του 34% (Barringer & Bluedorn, 1999), ενώ γενικότερα, η μέση απόκριση για έρευνες που

αποστέλλονται σε επιχειρήσεις έχει προσδιοριστεί σε 35,7% με τυπική απόκλιση 18,8 (Baruch & Holtom, 2008).

Εντούτοις, δεδομένου ότι το ερευνητικό εργαλείο είναι διαδικτυακό, εκτιμήθηκε ότι το ποσοστό απόκρισης θα είναι αρκετά χαμηλότερο από αυτά που παρατηρούνται σε ταχυδρομικές δημοσκοπήσεις (Fan & Yan, 2010). Κατά συνέπεια, για την αποστολή του διαδικτυακού εργαλείου, εκτιμήθηκε ποσοστό απόκρισης 20%, το οποίο είναι αρκετά χαμηλότερο τόσο του μέσου όρου απόκρισης σε έρευνες επιχειρήσεων όσο και των ποσοστών απόκρισης παρόμοιων μελετών. Με αυτό το ποσοστό απόκρισης, το πραγματικό απαιτούμενο μέγεθος δείγματος ανήλθε σε 1.595 επιχειρήσεις και υπολογίστηκε με τον ακόλουθο τύπο (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016: σελ. 283):

$$n^a = \frac{n \times 100}{re\%}$$

Όπου:

n^a είναι το πραγματικό απαιτούμενο μέγεθος δείγματος

n είναι το προσαρμοσμένο ελάχιστο απαιτούμενο μέγεθος δείγματος

re% είναι το εκτιμώμενο ποσοστό απόκρισης

Ο ακόλουθος Πίνακας, συνοψίζει τις αποφάσεις που λήφθηκαν στο πλαίσιο του δειγματοληπτικού σχεδιασμού της παρούσας διατριβής.

Πίνακας 23: Προσδιορισμός Πραγματικού Απαιτούμενου Μεγέθους Δείγματος

Δειγματοληπτικό Πλαίσιο	1.860
Απαιτούμενο Ελάχιστο Δείγμα (CI = 95% & SE = 5%)	384,16 ή 385
Απαιτούμενο Προσαρμοσμένο Ελάχιστο Δείγμα	318,40 ή 319
Πραγματικό Απαιτούμενο Δείγμα με Δείκτη Απόκρισης 20%	1.595
Επιλογή με Συστηματική Τυχαία Δειγματοληψία	περίπου 7/8
Σημειώσεις Πίνακα:	
<p>(1) Ο πληθυσμός της έρευνας ανέρχεται σε 1.860 και αποτελείται από το επιμέρους άθροισμα του πλήθους των επιχειρήσεων με τζίρο που υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ. Τα στοιχεία (δειγματοληπτικό πλαίσιο) ανακτήθηκαν από τη βάση δεδομένων της ICAP με βάση τα κριτήρια που αναφέρθηκαν ανωτέρω.</p> <p>(2) Με εκτιμώμενο ποσοστό απόκρισης 20%, η συλλογή 319 έγκυρων ερωτηματολογίων απαιτεί την αποστολή ερωτηματολογίων σε 1.595 επιχειρήσεις. Το πλήθος των 1.595 επιχειρήσεων αποτελεί το πραγματικό απαιτούμενο δείγμα και υπολογίζεται με τη διαίρεση του προσαρμοσμένου ελάχιστου δείγματος (319) προς το εκτιμώμενο ποσοστό απόκρισης (20%).</p> <p>(3) Με δεδομένο τον πληθυσμό της έρευνας (1.860), η πρόσβαση στο απαιτούμενο δείγμα (1.595) προϋποθέτει την αποστολή ερωτηματολογίου σε περίπου 7 ανά 8 επιχειρήσεις που εμπεριέχονται στο δειγματοληπτικό πλαίσιο (1.595 / 1.860). Η επιλογή των επιμέρους επιχειρήσεων εντός του για τη συγκέντρωση του απαιτούμενου δείγματος, διενεργήθηκε με την εφαρμογή συστηματικής</p>	

τυχαίας δειγματοληψίας με δειγματοληπτικό κλάσμα το 7/8, ξεκινώντας από την πρώτη επιχείρηση της λίστας.

Η εφαρμογή του ανωτέρω σχεδίου δειγματοληψίας οδήγησε στην συλλογή τετρακοσίων ένα (401) συμπληρωμένων ερωτηματολογίων από το Μάιο έως τον Ιούλιο 2017. Ως αποτέλεσμα, το ποσοστό απόκρισης ανήλθε σε 25,14% (401 / 1.595), το οποίο είναι υψηλότερο από αυτό που είχε εκτιμηθεί κατά το στάδιο του ερευνητικού σχεδιασμού. Ωστόσο, περαιτέρω έλεγχος των ερωτηματολογίων κατέδειξε την ύπαρξη δέκα έξι (16) συμμετεχόντων οι οποίοι ήταν κατώτερα στελέχη ή υπάλληλοι στις επιχειρήσεις του δείγματος της διατριβής. Κατά συνέπεια, δεδομένης της πιθανότητας αυτά τα στελέχη να μην γνωρίζουν επαρκώς τις στρατηγικές κατευθύνσεις των οργανισμών για τους οποίους εργάζονται, αφαιρέθηκαν από το δείγμα. Βάσει των ανωτέρω, το εναπομένον δείγμα της διατριβής ανήλθε σε 385 ερωτηματολόγια. Η διενέργεια ελέγχων για τις ελλείπουσες τιμές, την ύπαρξη ακραίων τιμών και για συμμετέχοντες με χαμηλή ανάμιξη (ανάλυση διακύμανσης απαντήσεων), κατέληξε στη διαγραφή μόνο ενός συμμετέχοντα, το ερωτηματολόγιο του οποίου είχε 10 ελλείπουσες τιμές. Ως αποτέλεσμα, το τελικό δείγμα της διατριβής στο οποίο βασίστηκαν όλες οι αναλύσεις ανήλθε σε 384 ερωτηματολόγια (24,08% τελικό ποσοστό απόκρισης). Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι υπόλοιπες ελλείπουσες τιμές, οι οποίες στο σύνολό τους αφορούσαν κλίμακες Likert, αντικαταστάθηκαν με τη διάμεσο των σχετικών μεταβλητών.

Σε αυτό το σημείο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι για την επίτευξη του προαναφερόμενου και ικανοποιητικού ποσοστού απόκρισης, εφαρμόστηκαν τακτικές που προτείνονται από την υφιστάμενη βιβλιογραφία. Μεταξύ άλλων, επιδιώχθηκε να (Fan & Yan, 2010):

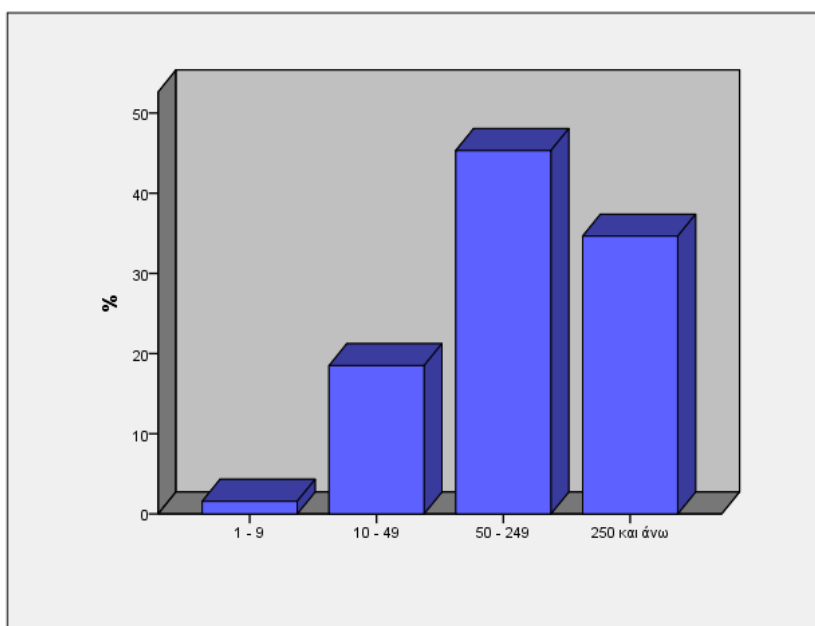
- Αποδοθεί έμφαση στο γεγονός ότι η έρευνα διενεργείται υπό την αιγίδα ακαδημαϊκού ιδρύματος (Πανεπιστήμιο Πειραιώς)
- Διατηρηθεί η έκταση του ερωτηματολογίου σε λογικά πλαίσια
- Διατυπωθούν οι ερωτήσεις με απλότητα, δίχως μεροληψία και αβέβαιες εκφράσεις
- Προσωποποιηθούν οι προσκλήσεις συμμετοχής στην έρευνα κάνοντας αναφορά στη «σπανιότητα» επιλογής των συμμετεχόντων

Οι ακόλουθοι εννέα (9) Πίνακες συνοψίζουν τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των επιχειρήσεων του δείγματος καθώς και των συμμετεχόντων οι οποίοι απάντησαν

για λογαριασμό των επιχειρήσεων. Στο 79,9% των επιχειρήσεων του δείγματος της διατριβής εργάζονται περισσότεροι των 49 εργαζομένων (Πίνακας 24 & Διάγραμμα 3). Αυτό το στοιχείο καταδεικνύει ότι η συντριπτική πλειοψηφία των εταιρειών είναι μεγάλου ή πολύ μεγάλου μεγέθους, γεγονός το οποίο ενδέχεται να οφείλεται στους περιορισμούς που τέθηκαν για την εξαγωγή του δειγματοληπτικού πλαισίου. Είναι αναμενόμενο να υφίσταται θετική σχέση μεταξύ του μεγέθους της επιχείρησης και του ετήσιου τζίρου που επιτυγχάνει.

Πίνακας 24: Πλήθος Εργαζομένων των Επιχειρήσεων του Δείγματος

		Συχνότητα	%	Έγκυρο %	Αθροιστικό %
Έγκυρα	1 - 9	6	1,6	1,6	1,6
	10 - 49	71	18,5	18,5	20,1
	50 - 249	174	45,3	45,3	65,4
	250 και άνω	133	34,6	34,6	100,0
	Σύνολο	384	100,0	100,0	



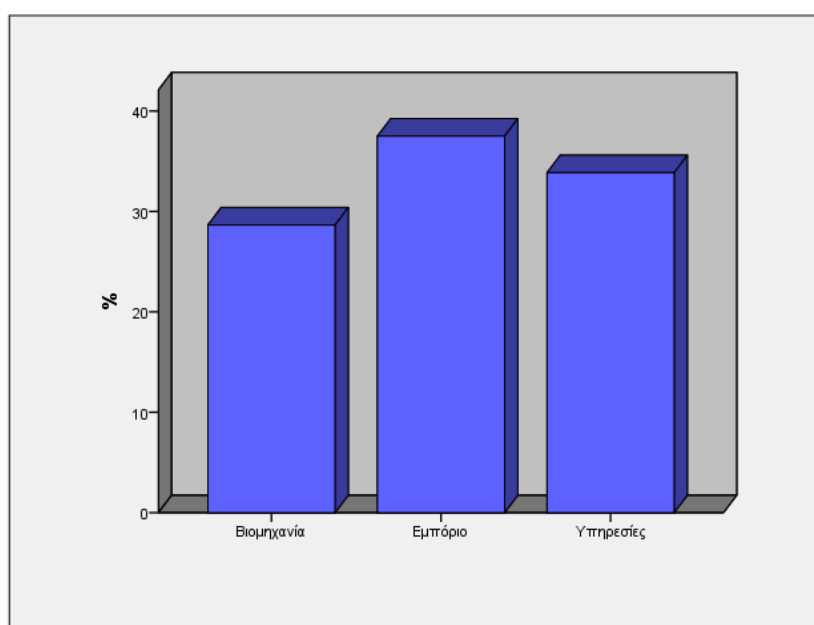
Διάγραμμα 3: Πλήθος Εργαζομένων των Επιχειρήσεων του Δείγματος

Το πλήθος των επιχειρήσεων ανά κλάδο δραστηριότητας αναδεικνύει την περίπου ισομερή κατανομή τους στο δείγμα (Πίνακας 25 και Διάγραμμα 4). Το γεγονός αυτό εκτιμάται ότι θα διευκολύνει τη συγκριτική ανάλυση των αποτελεσμάτων της στατιστικής ανάλυσης εξυπηρετώντας τους ερευνητικούς σκοπούς της παρούσας διατριβής. Ειδικότερα, η κατηγοριοποίηση στους τρεις ευρύτερους κλάδους αποτελεί επανακωδικοποίηση της μεταβλητής A5 («Κλάδος Δραστηριότητας»). Ειδικότερα, οι βιομηχανικές επιχειρήσεις (28,6%) διατηρήθηκαν ως έχουν δεδομένου ότι ανήκουν

στο δευτερογενή τομέα της οικονομίας, ενώ το εμπόριο (37,5%) και οι επιχειρήσεις υπηρεσιών (33,9%) (ναυτιλιακές, τουριστικές και λοιπές) παρουσιάζονται διακριτά αφού εκτιμάται ότι αντιπροσωπεύουν ξεχωριστές κατηγορίες του τριτογενή τομέα (αφορούν στην πώληση φυσικών αγαθών ή στην παροχή άυλων υπηρεσιών αντίστοιχα). Τέλος, εξετάστηκαν οι επιχειρήσεις που επέλεξαν την κατηγορία «άλλο» και κατηγοριοποιήθηκαν ανάλογα με την αναλυτική περιγραφή δραστηριότητας που είχαν παραθέσει.

Πίνακας 25: Κλάδος Δραστηριότητας των Επιχειρήσεων του Δείγματος

		Συχνότητα	%	Έγκυρο %	Αθροιστικό %
Έγκυρα	Βιομηχανία	110	28,6	28,6	28,6
	Εμπόριο	144	37,5	37,5	66,1
	Υπηρεσίες	130	33,9	33,9	100,0
	Σύνολο	384	100,0	100,0	



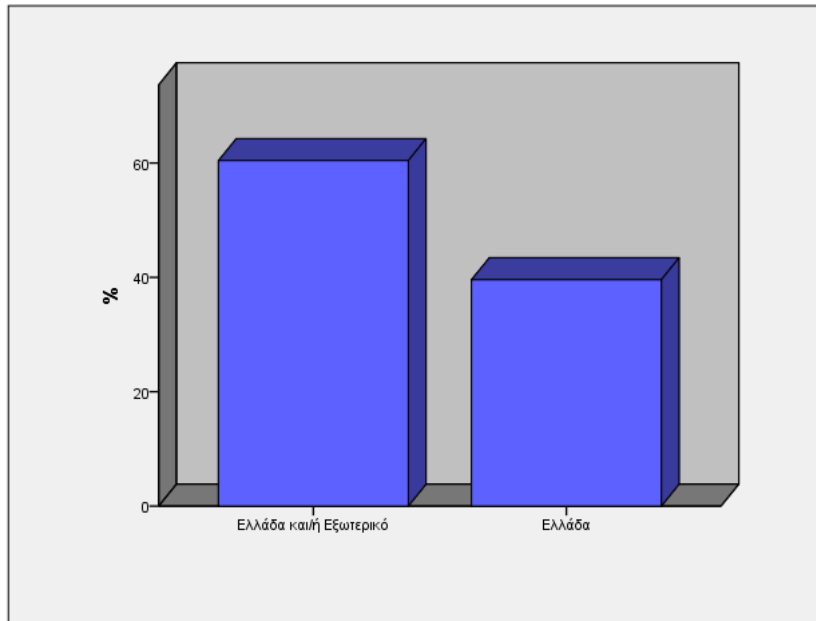
Διάγραμμα 4: Κλάδος Δραστηριότητας των Επιχειρήσεων του Δείγματος

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του δείγματος της διατριβής (60,4%) δραστηριοποιούνται τόσο στην Ελλάδα όσο και στο εξωτερικό (Πίνακας 26 & Διάγραμμα 5). Ωστόσο, το σημαντικό ποσοστό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα (39,6%) επιτρέπει τη διενέργεια διερευνητικών αναλύσεων εφόσον αυτό καταστεί απαιτητό.

Πίνακας 26: Γεωγραφική Εμβέλεια Δραστηριότητας των Επιχειρήσεων του Δείγματος

		Συχνότητα	%	Έγκυρο %	Αθροιστικό %
Έγκ	Αποκλειστικά στην Ελλάδα	152	39,6	39,6	39,6

Ελλάδα και/ή Εξωτερικό	232	60,4	60,4	100,0
Σύνολο	384	100,0	100,0	



Διάγραμμα 5: Γεωγραφική Εμβέλεια Δραστηριότητας των Επιχειρήσεων του Δείγματος

Το μέσο χρονικό διάστημα λειτουργίας των επιχειρήσεων ανέρχεται σε 37,93έτη το οποίο σε συνδυασμό με τις υψηλές τιμές των μέτρων διασποράς, καταδεικνύει ότι το δείγμα περιέχει τόσο νεοφυείς όσο και καθιερωμένες επιχειρήσεις (Πίνακας 27). Περαιτέρω, δεδομένου ότι η τιμή της διαμέσου ανήλθε σε 30 έτη και είναι σημαντικά μικρότερη από το μέσο όρο, εκτιμάται ότι το δείγμα εμπεριέχει ορισμένες ακραίες παρατηρήσεις εταιρειών οι οποίες έχουν πολυετή παρουσία στις αγορές τους.

Πίνακας 27: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι για τη Μεταβλητή «Έτη Λειτουργίας» των Επιχειρήσεων του Δείγματος της Διατριβής

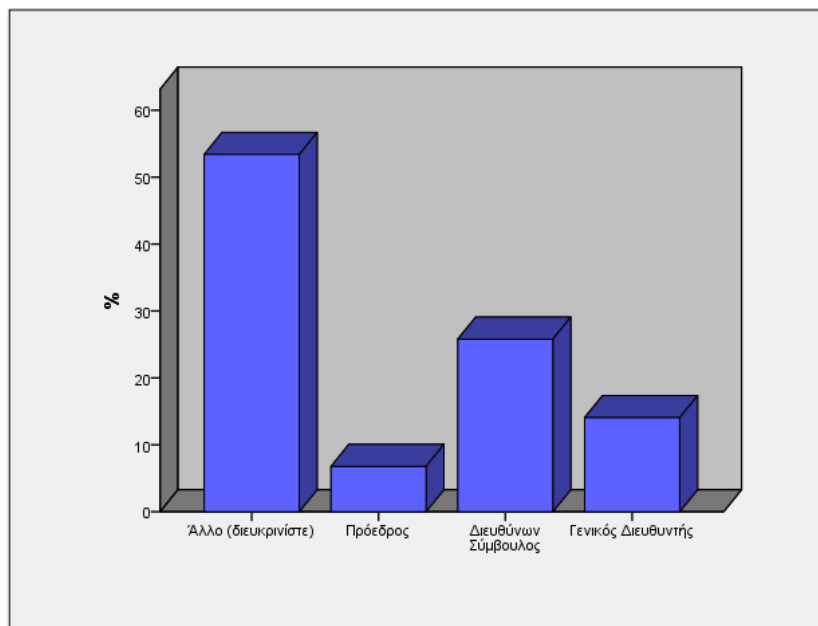
		Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	
Έτη Λειτουργίας	Μέσος Όρος	37,93	1,471	
	95% Διάστημα Εμπιστοσύνης	Κατώτερο Όριο	35,04	
		Ανώτερο Όριο	40,82	
	5% Περικομμένος Μέσος	34,65		
	Διάμεσος	30,00		
	Διακύμανση	830,635		
	Τυπική Απόκλιση	28,821		
	Ελάχιστο	2		
	Μέγιστο	175		
	Εύρος	173		

	Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	25	
	Ασσυμετρία	2,100	0,125
	Κυρτότητα	5,553	0,248

Όσον αφορά στους συμμετέχοντες οι οποίοι απάντησαν για λογαριασμό των επιχειρήσεων του δείγματος (Πίνακας 28 και Διάγραμμα 6), το 46,6% κατείχε θέση προέδρου, διευθύνοντος συμβούλου ή γενικού διευθυντή. Το υπόλοιπο 53,4% αφορούσε σε λοιπά ανώτερα και ανώτατα διοικητικά στελέχη ή συνδυασμούς των προηγούμενων κατηγοριών (π.χ. πρόεδρος & διευθύνων/ουσα σύμβουλος, εμπορικός/ή διευθυντής/ντρια, οικονομικός/ή διευθυντής/ντρια). Όπως διαφαίνεται, επιδιώχθηκε η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από άτομα τα οποία είναι σε θέση να αποφασίζουν, να σχεδιάζουν ή να γνωρίζουν με σαφήνεια και βεβαιότητα τις στρατηγικές κατευθύνσεις του οργανισμού για τον οποίο απαντήσαν στο ερωτηματολόγιο.

Πίνακας 28: Εργασιακή Θέση Συμμετεχόντων

		Συχνότητα	%	Έγκυρο %	Αθροιστικό %
Έγκυρα	Άλλη Θέση (διοικητική)	205	53,4	53,4	53,4
	Πρόεδρος	26	6,8	6,8	60,2
	Διευθύνων Σύμβουλος	99	25,8	25,8	85,9
	Γενικός Διευθυντής	54	14,1	14,1	100,0
	Σύνολο	384	100,0	100,0	



Διάγραμμα 6: Εργασιακή Θέση Συμμετεχόντων

Η μέση διάρκεια κατοχής της θέσης τους στην επιχείρηση (και όχι η διάρκεια απασχόλησής τους στην επιχείρηση) ανήλθε σε 9,39 έτη ενώ η διάμεσος σε 6 έτη (Πίνακας 29). Ως αποτέλεσμα, οι ερωτώμενοι είναι άτομα που κατέχουν σημαντικές θέσεις στις επιχειρήσεις τους για μεγάλο χρονικό διάστημα. Τόσο η φύση των θέσεων όσο και η διάρκεια κατοχής τους από τους συμμετέχοντες εκτιμάται ότι τους καταστούν ικανούς να αξιολογήσουν με ακρίβεια τις οργανωσιακές πτυχές, στρατηγικές κατευθύνσεις, παρελθοντικές και τρέχουσες επιδόσεις των οργανισμών τους.

Πίνακας 29: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι για τη Μεταβλητή «Έτη Κατοχής της Θέσης Εργασίας» των Επιχειρήσεων του Δείγματος της Διατριβής

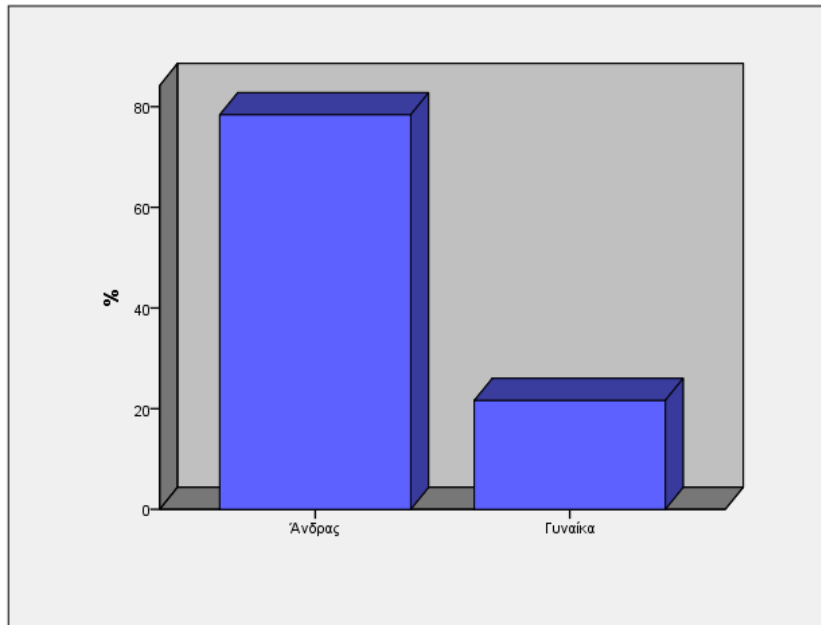
Έτη Κατοχής της Θέσης Εργασίας		Μέσος Όρος	9,39	0,449
	95% Διάστημα Εμπιστοσύνης	Κατώτερο Όριο	8,51	
		Ανώτερο Όριο	10,27	
	5% Περικομμένος Μέσος		8,46	
	Διάμεσος		6,00	
	Διακύμανση		77,335	
	Τυπική Απόκλιση		8,794	
	Ελάχιστο		0	
	Μέγιστο		45	
	Εύρος		45	
	Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος		10	
	Ασσυμετρία		1,544	0,125
	Κυρτότητα		2,207	0,248

Το 78,4% του δείγματος είναι άνδρες, έναντι 21,6% που είναι γυναίκες (Πίνακας 30 και Διάγραμμα 7). Αυτή η ανισοκατανομή μεταξύ των δύο φύλων είναι ενδεικτική της υποαντιπροσώπευσης των γυναικών σε ανώτερες και ανώτατες διοικητικές θέσεις στον επιχειρηματικό κόσμο, όπως έχει αναδειχτεί από πολυάριθμες εργασίες και μελέτες. Ειδικότερα, εργασίες στο αντικείμενο έχουν αναδείξει ότι το ποσοστό συμμετοχής των γυναικών σε θέσεις ανώτατης διοίκησης κυμαίνεται σημαντικά μεταξύ 10% και 35%, ανάλογα με τη χώρα που μελετάται (Christiansen κ.α., 2016). Ως αποτέλεσμα, το γεγονός ότι το ποσοστό γυναικών του δείγματος βρίσκεται εντός των προαναφερόμενων ορίων κρίνεται ως αναμενόμενο και ενισχύει την εξωτερική εγκυρότητα του δείγματος της διατριβής.

Πίνακας 30: Φύλο Συμμετεχόντων

		Συχνότητα	%	Έγκυρο %	Αθροιστικό %
Ε	γκ	Ανδρας	301	78,4	78,4

	Γυναίκα	83	21,6	21,6	100,0
	Σύνολο	384	100,0	100,0	

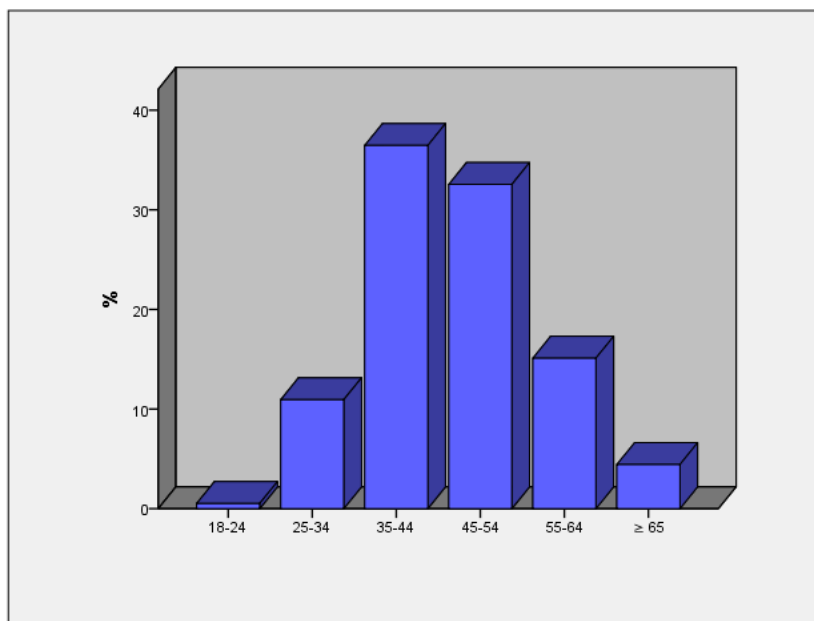


Διάγραμμα 7: Φύλο Συμμετεχόντων

Τέλος η πλειοψηφία των στελεχών που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας ήταν μεταξύ 35 και 54 ετών (69,1%) (Πίνακας 31 και Διάγραμμα 8) και ήταν κάτοχοι πτυχίου ή μεταπτυχιακού τριτοβάθμιας εκπαίδευσης (89,1%) (Πίνακας 32 και Διάγραμμα 9). Τόσο η ηλικιακή εμπειρία όσο και το υψηλό επίπεδο ανώτατης εκπαίδευσης που έχουν λάβει οι συμμετέχοντες εκτιμάται ότι τους καθιστά να ικανούς να κατανοήσουν το αντικείμενο της έρευνας και τις ορολογίες που χρησιμοποιούνται, με αποτέλεσμα την απόδοση εγκυρότερων αξιολογήσεων / απαντήσεων.

Πίνακας 31: Ηλικία Συμμετεχόντων

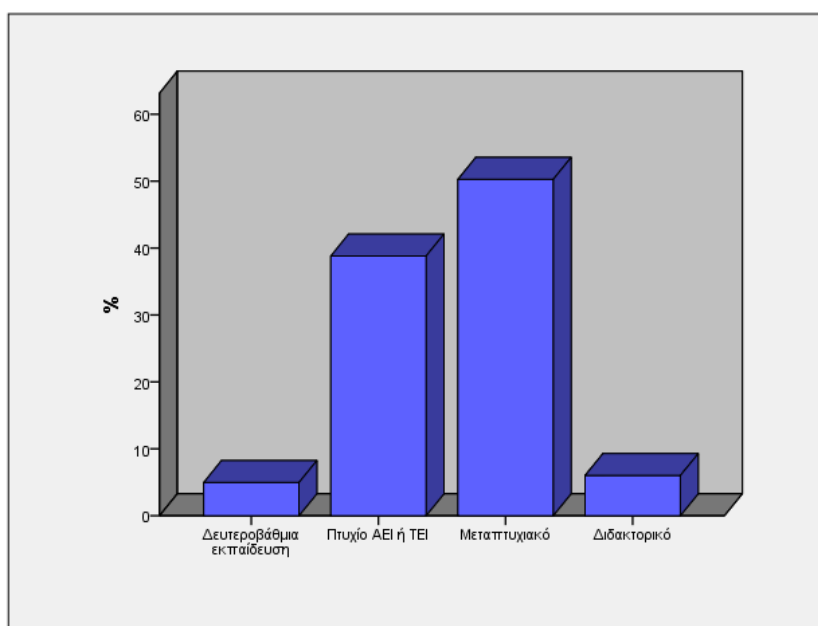
		Συχνότητα	%	Έγκυρο %	Αθροιστικό %
Έγκυρα	18-24	2	0,5	0,5	0,5
	25-34	42	10,9	10,9	11,5
	35-44	140	36,5	36,5	47,9
	45-54	125	32,6	32,6	80,5
	55-64	58	15,1	15,1	95,6
	≥ 65	17	4,4	4,4	100,0
	Σύνολο	384	100,0	100,0	



Διάγραμμα 8: Ηλικία Συμμετεχόντων

Πίνακας 32: Επίπεδο Εκπαίδευσης Συμμετεχόντων

		Συχνότητα	%	Έγκυρο %	Αθροιστικό %
Έγκυρα	Δευτεροβάθμια	19	4,9	4,9	4,9
	Πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ	149	38,8	38,8	43,8
	Μεταπτυχιακό	193	50,3	50,3	94,0
	Διδακτορικό	23	6,0	6,0	100,0
	Σύνολο	384	100,0	100,0	



Διάγραμμα 9: Επίπεδο Εκπαίδευσης Συμμετεχόντων

4.5. Λίστα Βιβλιογραφικών Αναφορών 4^ο Κεφαλαίου

4.5.1. Ελληνική

Κουρεμένος, Α. (2008). *Ερευνα Αγοράς*. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

4.5.2. Ξενόγλωσση

Barringer, B.R. & Bluedorn, A.C. (1999). The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.

Baruch, Y. & Holtom, B.C. (2008). Survey Response Rate Levels and Trends in Organizational Research. *Human relations*, 61(8), 1139-1160.

Bryman, A. (1989). *Research Methods and Organizational Studies*. London: Unwin Hyman

Burns, T.E., & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Campbell, D.T., & Fiske, D.W. (1959). Convergent and Discriminant Validity by the Multitrait-Multimethod Matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.

Covin, J.G., Garrett, R.P., Gupta, J.P., Kuratko, D.F. & Shepherd, D.A. (2016). The Interdependence of Planning and Learning Among Internal Corporate Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, DOI: 10.1111/etap.12265.

Covin, J.G., Green, K.M. & Slevin, D.P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation - Sales Growth Rate Relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

Covin, J.G., Slevin, D.P. & Heeley, M.B. (2000). Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 175-210.

Covin, J.G. & Wales, W.J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36(4), 677-702.

Cronbach, L.J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests.

Psychometrika, 31, 93-96.

Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of Psychological Testing (5th ed)*. New York: Harper & Row.

Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research*. London: Sage.

Christiansen, L., Lin, H., Pereira, J., Topalova, P.B., & Turk, R. (2016). *Gender Diversity in Senior Positions and Firm Performance: Evidence from Europe*. IMF Working Paper, WP/16/50.

Churchill, G.A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 64–73.

Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.

Eisinga, R., Te Grotenhuis, M. & Pelzer, B. (2013). The Reliability of a Two-Item Scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown? *International Journal of Public Health*, 58(4), 637-642.

Ellis, S.M. & Steyn, H. S. (2003). Practical Significance (Effect Sizes) Versus or in Combination with Statistical Significance (P-Values): Research Note. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 12(4), 51-53.

European Commission (2003). *Commission Recommendation of 6 May 2003 Concerning the Definition of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises*. Official Journal of the European Union.

Fan, W. & Yan, Z. (2010). Factors Affecting Response Rates of the Web Survey: A Systematic Review. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 132-139.

Gill, J. & Johnson, P. (2010). *Research Methods for Managers (4th ed.)*. London: Sage.

Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, And Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis (7th ed)*. Harlow: Pearson Education Limited.

- Hair, J.F., Bush, R.P. & Ortinau, D.J. (2003). *Marketing Research within a Changing Information Environment (2nd ed)*. Boston: McGraw-Hill.
- Hill, C.W., Jones, G.R. & Schilling, M.A. (2014). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach (11th ed)*. Cengage Learning.
- Holden, M.T. & Lynch, P. (2004). Choosing the Appropriate Methodology: Understanding Research Philosophy. *The Marketing Review*, 4(4), 397-409.
- Johns, R. (2010). Likert Items and Scales. *Survey Question Bank: Methods Fact Sheet*, 1, 1-11.
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases (8th ed)*. Pearson Education.
- Khandwalla, P.N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Knight, G.A. (1997). Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.
- Lechner, C. & Gudmundsson, S.V. (2014). Entrepreneurial Orientation, Firm Strategy and Small Firm Performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60.
- Lin, H.C. & Shih, C.T. (2008). How Executive SHRM System Links to Firm Performance: The Perspectives of Upper Echelon and Competitive Dynamics. *Journal of Management*, 34(5), 853-881.
- Lumpkin, G.T., Cogliser, C.C. & Schneider, D.R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(1), 47-69.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2001). Linking two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.

- Miller, D. & Friesen, P.H. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4(2), 221-235.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Naman, J.L. & Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.
- Nayyar, P.R. (1993). On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a Large Multiproduct US Firm. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1652-1669.
- Nunnally, J.L. (1979). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- Peter, J.P. (1979). Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices. *Journal of Marketing Research*, (February), 6-17.
- Peter, J.P. (1981). Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices. *Journal of Marketing Research*, 18 (May), 133-45.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*. New York: Free Press.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Robinson, Shaver & Wrightman. (1991). *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*. San Diego: Academic Press.
- Rosenbusch, N., Rauch, A. & Bausch, A. (2013). The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Task Environment-Performance Relationship: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 39(3), 633-659.
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students (7th ed)*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Schilke, O. (2014). On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism. *Strategic*

Management Journal, 35(2), 179-203.

Swain, S.D., Weathers, D. & Niedrich, R.W. (2008). Assessing Three Sources of Misresponse To Reversed Likert Items. *Journal of Marketing Research*, 45(1), 116-131.

Venkatraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.

Wales, W.J., Gupta, V.K. & Mousa, F.T. (2013). Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.

Ward, P.T., Duray, R., Leong, G.K. & Sum, C.C. (1995). Business Environment, Operations Strategy, and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers. *Journal of Operations Management*, 13(2), 99-115.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.

Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.

Zheng, W., Yang, B. & McLean, G.N. (2010). Linking Organizational Culture, Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.

5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ

5.1. Εισαγωγή

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζονται οι στατιστικές αναλύσεις των δεδομένων που συλλέχθηκαν στον πλαίσιο της παρούσας διατριβής. Οι εν λόγω αναλύσεις αποσκοπούν στην πλήρωση των ερευνητικών στόχων και στον έλεγχο των υποθέσεων της παρούσας διατριβής. Κατά συνέπεια, οι ερευνητικοί στόχοι και υποθέσεις, καθώς και οι κλίμακες μέτρησης των μεταβλητών καθορίζουν τα είδη των αναλύσεων που διενεργήθηκαν (Bowers, 1991). Για τη διευκόλυνση της κατανόησης και την ιεραρχική παράθεση των αναλύσεων από απλούστερα σε πιο σύνθετα είδη, οι στατιστικές μέθοδοι παρουσιάζονται με τη σειρά μονομεταβλητής (περιγραφικής), διμεταβλητής και πολυμεταβλητής ανάλυσης δεδομένων.

5.2. Περιγραφική (Μονομεταβλητή) Ανάλυση Δεδομένων

Οι κύριες μεταβλητές της διατριβής χαρακτηρίζονται από μετρικές κλίμακες μέτρησης (διαστήματος ή αναλογιών) και συνεπώς επιλέχθηκε η παρουσίαση των μέτρων θέσης, διασποράς και σχήματος για κάθε μία από τις μεταβλητές. Σε γενικές γραμμές, η περιγραφική στατιστική αφορά στην οργάνωση, παρουσίαση και σύνοψη των δεδομένων και των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους, συνήθως διαμέσου τη εξαγωγής των περιγραφικών στατιστικών παραμέτρων για κάθε μεταβλητή ξεχωριστά (Bowers, 1991). Λαμβάνοντας υπόψη τα ανωτέρω, η περιγραφική στατιστική ανάλυση της παρούσας υποενότητας εξυπηρετεί άμεσα τον πρώτο ερευνητικό στόχο της διατριβής ενώ ταυτόχρονα, εξετάζονται και τυχόν διαφορές ανά κλάδο δραστηριότητας (πέμπτος ερευνητικός στόχος). Τέλος, η παρουσίαση των αποτελεσμάτων οργανώνεται σε ομάδες μεταβλητών σύμφωνα με το εννοιολογικό υπόδειγμα της διατριβής.

5.2.1. Περιβαλλοντικοί Παράγοντες

Ο Πίνακας 33, συνοψίζει τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τα επίπεδα περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας που αντιμετωπίζουν. Ο μέσος όρος ανήλθε σε 4,94, δίχως να αποκλίνει ιδιαίτερα από τη διάμεσο (5). Δεδομένου ότι το εύρος των πιθανών τιμών της μεταβλητής κυμαίνεται από 1 έως 7, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι αντιμετωπίζουν ένα περιβάλλον με μετρίως αυξημένη πολυπλοκότητα. Όπως

καταδεικνύει ο συντελεστής μεταβλητότητας (31,58%), η διασπορά των δεδομένων γύρω από το μέσο είναι σχετικά περιορισμένη (ομοφωνία των συμμετεχόντων), ενώ η μικρή απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 σηματοδοτούν την πιθανότητα ελαφριάς παρέκκλισης από την κανονική κατανομή. Τέλος, όλες οι στατιστικές παράμετροι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων.

Πίνακας 33: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα»

	Συνολικό Δείγμα (N=384)		Βιομηχανία (N=110)		Εμπόριο (N=144)		Υπηρεσίες (N=130)	
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα
Μέσος Όρος	4,94	0,08	5,04	0,15	4,95	0,13	4,85	0,14
95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μέσο	Κάτω Όριο	4,79	4,75		4,69		4,58	
	Άνω Όριο	5,10	5,32		5,21		5,13	
5% Περικομμένος Μέσος	5,02		5,12		5,04		4,91	
Διάμεσος	5,00		5,00		5,00		5,00	
Διακύμανση	2,43		2,33		2,51		2,45	
Τυπική Απόκλιση	1,56		1,53		1,58		1,57	
Συντελεστής Μεταβλητότητας	31,58%		30,36%		31,92%		32,37%	
Ελάχιστο	1,00		1,00		1,00		1,00	
Μέγιστο	7,00		7,00		7,00		7,00	
Εύρος	6,00		6,00		6,00		6,00	
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	2,00		2,00		2,00		2,00	
Λοξότητα	-0,64	0,12	-0,63	0,23	-0,78	0,20	-0,49	0,21
Κύρτωση	-0,28	0,25	-0,21	0,46	-0,03	0,40	-0,55	0,42

Ο Πίνακας 34, συνοψίζει τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τα επίπεδα περιβαλλοντικής εχθρότητας που αντιμετωπίζουν. Ο μέσος όρος ανήλθε σε 4,71, δίχως να αποκλίνει ιδιαίτερα από τη διάμεσο (4,83). Δεδομένου ότι το εύρος των πιθανών τιμών της μεταβλητής κυμαίνεται από 1 έως 7, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι αντιμετωπίζουν ένα περιβάλλον μετρίως εχθρικό. Όπως καταδεικνύει ο συντελεστής μεταβλητότητας (21,87%), η διασπορά των δεδομένων γύρω από το μέσο είναι περιορισμένη (ομοφωνία των συμμετεχόντων), ενώ η μικρή απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 σηματοδοτούν την πιθανότητα ελαφριάς παρέκκλισης από την κανονική κατανομή. Ωστόσο, οι στατιστικές παράμετροι παρουσιάζουν διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων, με τις επιχειρήσεις του εμπορίου

(4,90) να εκτιμούν ότι αντιμετωπίζουν περισσότερο εχθρικό περιβάλλον σε σχέση με τις βιομηχανικές (4,68) και παροχής υπηρεσιών (4,53).

Πίνακας 34: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Περιβαλλοντική Εχθρότητα»

	Συνολικό Δείγμα (N=384)		Βιομηχανία (N=110)		Εμπόριο (N=144)		Υπηρεσίες (N=130)	
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα
Μέσος Όρος	4,71	0,05	4,68	0,09	4,90	0,08	4,53	0,10
95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μέσο	Κάτω Όριο	4,61	4,49		4,75		4,33	
	Άνω Όριο	4,81	4,86		5,05		4,73	
5% Περικομμένος Μέσος	4,74		4,71		4,93		4,56	
Διάμεσος	4,83		4,75		5,00		4,67	
Διακύμανση	1,06		0,94		0,86		1,33	
Τυπική Απόκλιση	1,03		0,97		0,93		1,15	
Συντελεστής Μεταβλητότητας	21,87%		20,73%		18,98%		25,39%	
Ελάχιστο	1,17		2,17		1,67		1,17	
Μέγιστο	7,00		6,67		6,50		7,00	
Εύρος	5,83		4,50		4,83		5,83	
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	1,33		1,25		1,17		1,67	
Λοξότητα	-0,51	0,12	-0,39	0,23	-0,43	0,20	-0,47	0,21
Κύρτωση	0,16	0,25	-0,09	0,46	0,13	0,40	-0,04	0,42

Ο Πίνακας 35, συνοψίζει τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τα επίπεδα περιβαλλοντικού δυναμισμού που βιώνουν οι επιχειρήσεις τους. Ο μέσος όρος ανήλθε σε 3,33, δίχως να αποκλίνει ιδιαίτερα από τη διάμεσο (3,25). Δεδομένου ότι το εύρος των πιθανών τιμών της μεταβλητής κυμαίνεται από 1 έως 7, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι αντιμετωπίζουν ένα περιβάλλον χωρίς σημαντικό δυναμισμό. Όπως καταδεικνύει ο συντελεστής μεταβλητότητας (30,93%), η διασπορά των δεδομένων γύρω από το μέσο είναι περιορισμένη (ομοφωνία των συμμετεχόντων), ενώ η μικρή απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 σηματοδοτούν την πιθανότητα ελαφριάς παρέκκλισης από την κανονική κατανομή. Τέλος, όλες οι στατιστικές παράμετροι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων.

Πίνακας 35: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Περιβαλλοντικός Δυναμισμός»

	Συνολικό Δείγμα (N=384)		Βιομηχανία (N=110)		Εμπόριο (N=144)		Υπηρεσίες (N=130)	
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα
Μέσος Όρος	3,33	0,05	3,30	0,11	3,36	0,08	3,33	0,09
95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μέσο	Κάτω Όριο	3,23	3,08		3,20		3,15	
	Άνω Όριο	3,43	3,51		3,52		3,51	
5% Περικομμένος Μέσος	3,31		3,24		3,34		3,32	
Διάμεσος	3,25		3,13		3,25		3,25	
Διακύμανση	1,06		1,25		0,92		1,08	
Τυπική Απόκλιση	1,03		1,12		0,96		1,04	
Συντελεστής Μεταβλητότητας								
Ελάχιστο	1,00		1,50		1,25		1,00	
Μέγιστο	6,25		6,25		6,00		5,50	
Εύρος	5,25		4,75		4,75		4,50	
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	1,50		1,56		1,50		1,75	
Λοξότητα	0,31	0,12	0,65	0,23	0,15	0,20	0,11	0,21
Κύρτωση	-0,38	0,25	-0,05	0,46	-0,46	0,40	-0,65	0,42

Ο Πίνακας 36, συνοψίζει τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τα επίπεδα περιβαλλοντικής γενναιοδωρίας που βιώνουν οι επιχειρήσεις τους. Ο μέσος όρος ανήλθε σε 3,41, δίχως να αποκλίνει ιδιαίτερα από τη διάμεσο (3,50). Δεδομένου ότι το εύρος των πιθανών τιμών της μεταβλητής κυμαίνεται από 1 έως 7, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι αντιμετωπίζουν ένα περιβάλλον το οποίο δεν είναι ιδιαίτερα γενναιοδωρο. Όπως καταδεικνύει ο συντελεστής μεταβλητότητας (41,35%), η διασπορά των δεδομένων γύρω από το μέσο δεν είναι εξαιρετικά υψηλή (σχετική ομοφωνία των συμμετεχόντων), ενώ η μικρή απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 σηματοδοτούν την πιθανότητα ελαφριάς παρέκκλισης από την κανονική κατανομή. Ωστόσο, οι στατιστικές παράμετροι παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων, με τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (3,73) να εκτιμούν ότι το περιβάλλον είναι περισσότερο γενναιοδωρο σε σχέση με τις εμπορικές (3,26) και βιομηχανικές (3,24).

Πίνακας 36: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία»

	Συνολικό Δείγμα (N=384)		Βιομηχανία (N=110)		Εμπόριο (N=144)		Υπηρεσίες (N=130)	
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα
Μέσος Όρος	3,41	0,07	3,24	0,12	3,26	0,12	3,73	0,13
95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μέσο	Κάτω Όριο	3,27	2,99		3,03		3,48	
	Άνω Όριο	3,56	3,49		3,49		3,99	
5% Περικομμένος Μέσος	3,38		3,21		3,20		3,71	
Διάμεσος	3,50		3,50		3,00		4,00	
Διακύμανση	1,99		1,71		1,95		2,14	
Τυπική Απόκλιση	1,41		1,31		1,40		1,46	
Συντελεστής Μεταβλητότητας	41,35%		40,43%		42,94%		39,14%	
Ελάχιστο	1,00		1,00		1,00		1,00	
Μέγιστο	7,00		6,00		7,00		7,00	
Εύρος	6,00		5,00		6,00		6,00	
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	2,00		2,00		2,00		2,13	
Λοξότητα	0,40	0,12	0,23	0,23	0,61	0,20	0,24	0,21
Κύρτωση	-0,32	0,25	-0,56	0,46	0,23	0,40	-0,64	0,42

5.2.2. Οργανωσιακά Χαρακτηριστικά

Ο Πίνακας 37, συνοψίζει τις απαντήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τα έτη λειτουργία των επιχειρήσεών τους. Ο μέσος όρος ανήλθε σε 37,43 και αποκλίνει σημαντικά από τη διάμεσο (30). Όπως καταδεικνύει ο συντελεστής μεταβλητότητας (75,98%), η διασπορά των δεδομένων γύρω από το μέσο είναι εξαιρετικά υψηλή, ενώ η μεγάλη απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 σηματοδοτούν την απουσία κανονικής κατανομής. Περαιτέρω, οι στατιστικές παράμετροι παρουσιάζουν αξιολογες διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων, με τις βιομηχανικές επιχειρήσεις (42,45) να χαρακτηρίζονται από περισσότερα έτη λειτουργίας σε σχέση με τις παροχής υπηρεσιών (37,99) και τις εμπορικές (34,42).

Πίνακας 37: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Έτη Λειτουργίας»

	Συνολικό Δείγμα (N=384)		Βιομηχανία (N=110)		Εμπόριο (N=144)		Υπηρεσίες (N=130)	
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα
Μέσος Όρος	37,93	1,47	42,45	2,52	34,42	1,77	37,99	3,22

95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μέσο	Κάτω Όριο	35,04		37,46		30,93		31,62	
	Άνω Όριο	40,82		47,44		37,92		44,36	
5% Περικομμένος Μέσος		34,65		40,00		32,50		33,22	
Διάμεσος		30,00		38,00		30,00		25,00	
Διακύμανση		830,63		697,31		450,53		1346,41	
Τυπική Απόκλιση		28,82		26,41		21,23		36,69	
Συντελεστής Μεταβλητότητας		75,98%		62,21%		61,68%		96,58%	
Ελάχιστο		2,00		4,00		4,00		2,00	
Μέγιστο		175,00		150,00		118,00		175,00	
Εύρος		173,00		146,00		114,00		173,00	
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος		25,00		25,75		18,00		25,50	
Λοξότητα		2,10	0,12	1,61	0,23	1,49	0,20	2,16	0,21
Κύρτωση		5,55	0,25	3,32	0,46	2,82	0,40	4,54	0,42

Ο Πίνακας 38, συνοψίζει τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την έμφαση της επιχείρησής τους στη στρατηγική διαφοροποίησης. Ο μέσος όρος ανήλθε σε 5,57, δίχως να αποκλίνει ιδιαίτερα από τη διάμεσο (5,70). Δεδομένου ότι το εύρος των πιθανών τιμών της μεταβλητής κυμαίνεται από 1 έως 7, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι οι επιχειρήσεις τους αποδίδουν αυξημένη έμφαση στη στρατηγική διαφοροποίησης. Όπως καταδεικνύει ο συντελεστής μεταβλητότητας (14,18%), η διασπορά των δεδομένων γύρω από το μέσο είναι περιορισμένη (ομοφωνία των συμμετεχόντων), ενώ η μικρή απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 σηματοδοτούν την πιθανότητα ελαφριάς παρέκκλισης από την κανονική κατανομή. Τέλος, όλες οι στατιστικές παράμετροι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων.

Πίνακας 38: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Στρατηγική Διαφοροποίησης»

	Συνολικό Δείγμα (N=384)		Βιομηχανία (N=110)		Εμπόριο (N=144)		Υπηρεσίες (N=130)	
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα
Μέσος Όρος	5,57	0,04	5,54	0,07	5,60	0,06	5,55	0,08
95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μέσο	Κάτω Όριο	5,49	5,39		5,48		5,40	
	Άνω Όριο	5,64	5,68		5,71		5,71	
5% Περικομμένος Μέσος	5,61		5,58		5,64		5,61	
Διάμεσος	5,70		5,60		5,75		5,70	
Διακύμανση	0,62		0,60		0,48		0,79	
Τυπική Απόκλιση	0,79		0,78		0,70		0,89	
Συντελεστής Μεταβλητότητας	14,18%		14,08%		12,50%		16,04%	

Ελάχιστο	2,60		3,40		3,00		2,60	
Μέγιστο	7,00		7,00		7,00		7,00	
Εύρος	4,40		3,60		4,00		4,40	
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	0,90		1,13		0,60		1,15	
Λοξότητα	-0,92	0,12	-0,80	0,23	-1,09	0,20	-0,87	0,21
Κύρτωση	0,83	0,25	0,37	0,46	1,71	0,40	0,46	0,42

Ο Πίνακας 39, συνοψίζει τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την έμφαση της επιχείρησής τους στη στρατηγική χαμηλού κόστους. Ο μέσος όρος ανήλθε σε 5,14, δίχως να αποκλίνει ιδιαίτερα από τη διάμεσο (5,25). Δεδομένου ότι το εύρος των πιθανών τιμών της μεταβλητής κυμαίνεται από 1 έως 7, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι οι επιχειρήσεις τους αποδίδουν αυξημένη έμφαση στη στρατηγική χαμηλού κόστους. Όπως καταδεικνύει ο συντελεστής μεταβλητότητας (17,32%), η διασπορά των δεδομένων γύρω από το μέσο είναι περιορισμένη (ομοφωνία των συμμετεχόντων), ενώ η μικρή απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 σηματοδοτούν την πιθανότητα ελαφριάς παρέκκλισης από την κανονική κατανομή. Τέλος, όλες οι στατιστικές παράμετροι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων, αν και οι βιομηχανικές επιχειρήσεις (5,29) διαφαίνεται ότι αποδίδουν μεγαλύτερη έμφαση σε αυτή τη στρατηγική.

Πίνακας 39: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Στρατηγική Χαμηλού Κόστους»

	Συνολικό Δείγμα (N=384)		Βιομηχανία (N=110)		Εμπόριο (N=144)		Υπηρεσίες (N=130)	
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα
Μέσος Όρος	5,14	0,05	5,29	0,07	5,04	0,08	5,13	0,08
95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μέσο	Κάτω Όριο	5,05	5,15		4,89		4,97	
	Άνω Όριο	5,23	5,43		5,19		5,30	
5% Περικομμένος Μέσος	5,18		5,31		5,08		5,18	
Διάμεσος	5,25		5,38		5,13		5,25	
Διακύμανση	0,79		0,57		0,82		0,92	
Τυπική Απόκλιση	0,89		0,75		0,91		0,96	
Συντελεστής Μεταβλητότητας	17,32%		14,18%		18,06%		18,71%	
Ελάχιστο	2,13		3,25		2,13		2,38	
Μέγιστο	7,00		6,75		7,00		6,75	
Εύρος	4,88		3,50		4,88		4,38	
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	1,13		1,00		1,22		1,28	
Λοξότητα	-0,69	0,12	-0,41	0,23	-0,68	0,20	-0,72	0,21
Κύρτωση	0,49	0,25	-0,26	0,46	0,69	0,40	0,23	0,42

Ο Πίνακας 40, συνοψίζει τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την έμφαση της επιχείρησής τους στη στρατηγική εστίασης. Ο μέσος όρος ανήλθε σε 4,98, δίχως να αποκλίνει ιδιαίτερα από τη διάμεσο (5,00). Δεδομένου ότι το εύρος των πιθανών τιμών της μεταβλητής κυμαίνεται από 1 έως 7, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι οι επιχειρήσεις τους αποδίδουν έμφαση στη στρατηγική εστίασης. Όπως καταδεικνύει ο συντελεστής μεταβλητότητας (29,52%), η διασπορά των δεδομένων γύρω από το μέσο δεν είναι εξαιρετικά υψηλή (σχετική ομοφωνία των συμμετεχόντων), ενώ η μικρή απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 σηματοδοτούν την πιθανότητα ελαφριάς παρέκκλισης από την κανονική κατανομή. Ωστόσο, οι στατιστικές παράμετροι παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων, με τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (5,34) να αποδίδουν μεγαλύτερη έμφαση στη στρατηγική εστίασης σε σχέση με τις βιομηχανικές (4,94) και τις εμπορικές (4,69).

Πίνακας 40: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Στρατηγική Εστίασης»

	Συνολικό Δείγμα (N=384)		Βιομηχανία (N=110)		Εμπόριο (N=144)		Υπηρεσίες (N=130)	
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα
Μέσος Όρος	4,98	0,08	4,94	0,15	4,69	0,12	5,34	0,12
95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μέσο	Κάτω Όριο	4,83	4,65		4,45		5,09	
	Άνω Όριο	5,13	5,23		4,92		5,58	
5% Περικομμένος Μέσος	5,05		5,01		4,74		5,44	
Διάμεσος	5,00		5,00		5,00		5,50	
Διακύμανση	2,17		2,33		2,03		1,99	
Τυπική Απόκλιση	1,47		1,53		1,43		1,41	
Συντελεστής Μεταβλητότητας	29,52%		30,97%		30,49%		26,40%	
Ελάχιστο	1,00		1,00		1,00		1,00	
Μέγιστο	7,00		7,00		7,00		7,00	
Εύρος	6,00		6,00		6,00		6,00	
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	2,00		2,00		2,00		2,00	
Λοξότητα	-0,60	0,12	-0,47	0,23	-0,60	0,20	-0,83	0,21
Κύρτωση	-0,27	0,25	-0,50	0,46	-0,22	0,40	0,16	0,42

Ο Πίνακας 41, συνοψίζει τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την υιοθέτηση οργανικής δομής από την επιχείρησή τους. Ο μέσος όρος ανήλθε σε 3,90, δίχως να αποκλίνει ιδιαίτερα από τη διάμεσο (4,00). Δεδομένου ότι το εύρος των πιθανών τιμών της μεταβλητής κυμαίνεται από 1 έως 7, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι οι επιχειρήσεις τους αποδίδουν σχεδόν την ίδια έμφαση στη μηχανιστική και στην

οργανική εταιρική δομή. Όπως καταδεικνύει ο συντελεστής μεταβλητότητας (27,18%), η διασπορά των δεδομένων γύρω από το μέσο δεν είναι εξαιρετικά υψηλή (σχετική ομοφωνία των συμμετεχόντων), ενώ η μικρή απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 σηματοδοτούν την πιθανότητα ελαφριάς παρέκκλισης από την κανονική κατανομή. Τέλος, όλες οι στατιστικές παράμετροι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων.

Πίνακας 41: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Υιοθέτηση Οργανικής Δομής»

	Συνολικό Δείγμα (N=384)		Βιομηχανία (N=110)		Εμπόριο (N=144)		Υπηρεσίες (N=130)	
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα
Μέσος Όρος	3,90	0,05	3,82	0,09	3,94	0,09	3,92	0,10
95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μέσο	Κάτω Όριο	3,79	3,64		3,77		3,72	
	Άνω Όριο	4,00	4,01		4,11		4,12	
5% Περικομμένος Μέσος	3,91		3,85		3,96		3,93	
Διάμεσος	4,00		4,00		4,07		3,86	
Διακύμανση	1,12		0,96		1,08		1,30	
Τυπική Απόκλιση	1,06		0,98		1,04		1,14	
Συντελεστής Μεταβλητότητας	27,18%		25,65%		26,40%		29,08%	
Ελάχιστο	1,00		1,43		1,00		1,00	
Μέγιστο	6,29		5,57		6,14		6,29	
Εύρος	5,29		4,14		5,14		5,29	
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	1,39		1,43		1,29		1,61	
Λοξότητα	-0,26	0,12	-0,49	0,23	-0,44	0,20	-0,02	0,21
Κύρτωση	-0,21	0,25	-0,44	0,46	0,32	0,40	-0,57	0,42

Ο Πίνακας 42, συνοψίζει τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τη στρατηγική αποστολής της επιχείρησής τους (έμφαση σε μακροχρόνια αύξηση του μεριδίου αγοράς έναντι των βραχυχρόνιων εσόδων). Ο μέσος όρος του εξαγόμενου δείκτη ανήλθε σε 0,16, δίχως να αποκλίνει από τη διάμεσο (0,16). Δεδομένου ότι το εύρος των πιθανών τιμών της μεταβλητής κυμαίνεται από -2 έως 1, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι οι επιχειρήσεις τους αποδίδουν μεγαλύτερη έμφαση στη μακροχρόνια αύξηση του μεριδίου αγοράς έναντι των βραχυχρόνιων εσόδων. Όπως καταδεικνύει ο συντελεστής μεταβλητότητας (243,72%), η διασπορά των δεδομένων γύρω από το μέσο είναι εξαιρετικά υψηλή (απουσία ομοφωνίας μεταξύ των συμμετεχόντων αναφορικά με τη στρατηγική αποστολής), ενώ η μικρή απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 σηματοδοτούν την πιθανότητα ελαφριάς παρέκκλισης από την

κανονική κατανομή. Τέλος, όλες οι στατιστικές παράμετροι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων, αν και οι βιομηχανικές επιχειρήσεις (0,21) διαφαίνεται ότι αποδίδουν μεγαλύτερη έμφαση στη μακροχρόνια αύξηση του μεριδίου αγοράς.

Πίνακας 42: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Στρατηγική Αποστολής» (Έμφαση σε Αύξηση Μεριδίου Αγοράς)

	Συνολικό Δείγμα (N=384)		Βιομηχανία (N=110)		Εμπόριο (N=144)		Υπηρεσίες (N=130)	
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα
Μέσος Όρος	0,16	0,02	0,21	0,04	0,15	0,03	0,14	0,04
95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μέσο	Κάτω Όριο	0,12	0,13		0,09		0,07	
	Άνω Όριο	0,20	0,28		0,21		0,21	
5% Περικομμένος Μέσος	0,16		0,22		0,15		0,14	
Διάμεσος	0,16		0,20		0,10		0,10	
Διακύμανση	0,15		0,15		0,14		0,16	
Τυπική Απόκλιση	0,39		0,39		0,38		0,40	
Συντελεστής Μεταβλητότητας	243,75%		185,71%		253,33%		285,71%	
Ελάχιστο	-1,00		-1,00		-1,00		-0,80	
Μέγιστο	1,00		1,00		1,00		1,00	
Εύρος	2,00		2,00		2,00		1,80	
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	0,45		0,50		0,45		0,46	
Λοξότητα	-0,03	0,12	-0,49	0,23	0,15	0,20	0,17	0,21
Κύρτωση	0,06	0,25	0,27	0,46	0,42	0,40	-0,13	0,42

Ο Πίνακας 43, συνοψίζει τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τις παρελθοντικές οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησής τους (πριν την τελευταία τριετία, δηλαδή έως το 2014). Ο μέσος όρος ανήλθε σε 4,90, δίχως να αποκλίνει ιδιαίτερα από τη διάμεσο (5,00). Δεδομένου ότι το εύρος των πιθανών τιμών της μεταβλητής κυμαίνεται από 1 έως 7, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι οι επιχειρήσεις τους είχαν ικανοποιητικές παρελθοντικές επιδόσεις. Όπως καταδεικνύει ο συντελεστής μεταβλητότητας (25,31%), η διασπορά των δεδομένων γύρω από το μέσο δεν είναι υψηλή (σχετική ομοφωνία των συμμετεχόντων), ενώ η μικρή απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 σηματοδοτούν την πιθανότητα ελαφριάς παρέκκλισης από την κανονική κατανομή. Τέλος, όλες οι στατιστικές παράμετροι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων.

Πίνακας 43: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Παρελθοντικές Επιδόσεις»

	Συνολικό Δείγμα (N=384)		Βιομηχανία (N=110)		Εμπόριο (N=144)		Υπηρεσίες (N=130)	
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα
Μέσος Όρος	4,90	0,06	4,89	0,11	4,90	0,11	4,90	0,11
95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μέσο	Κάτω Όριο	4,78	4,67		4,69		4,69	
	Άνω Όριο	5,02	5,12		5,11		5,12	
5% Περικομμένος Μέσος	4,94		4,92		4,95		4,94	
Διάμεσος	5,00		5,00		5,00		5,00	
Διακύμανση	1,53		1,38		1,64		1,55	
Τυπική Απόκλιση	1,24		1,17		1,28		1,25	
Συντελεστής Μεταβλητότητας	25,31%		23,93%		26,12%		25,51%	
Ελάχιστο	1,00		1,40		1,00		1,60	
Μέγιστο	7,00		7,00		7,00		7,00	
Εύρος	6,00		5,60		6,00		5,40	
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	1,80		1,65		2,00		1,80	
Λοξότητα	-0,41	0,12	-0,32	0,23	-0,53	0,20	-0,35	0,21
Κύρτωση	-0,12	0,25	-0,10	0,46	-0,10	0,40	-0,11	0,42

5.2.3. Επιχειρηματικός Προσανατολισμός

Ο Πίνακας 44, συνοψίζει τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με το επίπεδο επιχειρηματικού προσανατολισμού της επιχείρησής τους. Ο μέσος όρος ανήλθε σε 4,43, δίχως να αποκλίνει ιδιαίτερα από τη διάμεσο (4,50). Δεδομένου ότι το εύρος των πιθανών τιμών της μεταβλητής κυμαίνεται από 1 έως 7, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι οι επιχειρήσεις τους επιδεικνύουν μετρίου επιπέδου επιχειρηματικό προσανατολισμό. Όπως καταδεικνύει ο συντελεστής μεταβλητότητας (20,77%), η διασπορά των δεδομένων γύρω από το μέσο δεν είναι υψηλή (σχετική ομοφωνία των συμμετεχόντων), ενώ η μικρή απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 σηματοδοτούν την πιθανότητα ελαφριάς παρέκκλισης από την κανονική κατανομή. Τέλος, όλες οι στατιστικές παράμετροι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων.

Πίνακας 44: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Επιχειρηματικός Προσανατολισμός»

	Συνολικό Δείγμα (N=384)		Βιομηχανία (N=110)		Εμπόριο (N=144)		Υπηρεσίες (N=130)	
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα
Μέσος Όρος	4,43	0,05	4,43	0,09	4,42	0,08	4,45	0,08
95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μέσο	Κάτω Όριο	4,34	4,25		4,26		4,29	
	Άνω Όριο	4,52	4,60		4,57		4,60	
5% Περικομμένος Μέσος	4,45		4,45		4,43		4,47	
Διάμεσος	4,50		4,56		4,56		4,44	
Διακύμανση	0,85		0,87		0,90		0,79	
Τυπική Απόκλιση	0,92		0,93		0,95		0,89	
Συντελεστής Μεταβλητότητας	20,77%		20,99%		21,49%		20,00%	
Ελάχιστο	1,00		2,00		1,00		1,44	
Μέγιστο	7,00		6,33		7,00		6,33	
Εύρος	6,00		4,33		6,00		4,89	
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	1,11		1,36		1,17		1,22	
Λοξότητα	-0,33	0,12	-0,30	0,23	-0,35	0,20	-0,32	0,21
Κύρτωση	0,47	0,25	-0,22	0,46	1,06	0,40	0,45	0,42

Ο Πίνακας 45, συνοψίζει τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την καινοτομία που επιδεικνύει η επιχείρησή τους. Ο μέσος όρος ανήλθε σε 4,64, δίχως να αποκλίνει ιδιαίτερα από τη διάμεσο (4,67). Δεδομένου ότι το εύρος των πιθανών τιμών της μεταβλητής κυμαίνεται από 1 έως 7, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι οι επιχειρήσεις τους επιδεικνύουν μετρίου επιπέδου καινοτομία. Όπως καταδεικνύει ο συντελεστής μεταβλητότητας (28,23%), η διασπορά των δεδομένων γύρω από το μέσο δεν είναι υψηλή (σχετική ομοφωνία των συμμετεχόντων), ενώ η μικρή απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 σηματοδοτούν την πιθανότητα ελαφριάς παρέκκλισης από την κανονική κατανομή. Ωστόσο, οι στατιστικές παράμετροι παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων, με τις βιομηχανικές επιχειρήσεις (4,88) να είναι περισσότερο καινοτόμες σε σχέση με τις εμπορικές (4,65) και τις παροχής υπηρεσιών (4,42).

Πίνακας 45: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Καινοτομία»

	Συνολικό Δείγμα (N=384)		Βιομηχανία (N=110)		Εμπόριο (N=144)		Υπηρεσίες (N=130)	
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα
Μέσος Όρος	4,64	0,07	4,88	0,12	4,65	0,11	4,42	0,11

95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μέσο	Κάτω Όριο	4,51		4,64		4,43		4,20	
	Άνω Όριο	4,77		5,12		4,86		4,65	
5% Περικομμένος Μέσος		4,68		4,94		4,69		4,45	
Διάμεσος		4,67		5,00		4,67		4,67	
Διακύμανση		1,70		1,63		1,70		1,70	
Τυπική Απόκλιση		1,31		1,28		1,30		1,31	
Συντελεστής Μεταβλητότητας		28,23%		26,23%		27,97%		29,64%	
Ελάχιστο		1,00		1,33		1,00		1,00	
Μέγιστο		7,00		7,00		7,00		7,00	
Εύρος		6,00		5,67		6,00		6,00	
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος		2,00		1,75		1,67		1,67	
Λοξότητα		-0,44	0,12	-0,61	0,23	-0,48	0,20	-0,30	0,21
Κύρτωση		-0,11	0,25	0,20	0,46	0,05	0,40	-0,27	0,42

Ο Πίνακας 46, συνοψίζει τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την προνοητικότητα που επιδεικνύει η επιχείρησή τους. Ο μέσος όρος ανήλθε σε 4,92, δίχως να αποκλίνει ιδιαίτερα από τη διάμεσο (5,00). Δεδομένου ότι το εύρος των πιθανών τιμών της μεταβλητής κυμαίνεται από 1 έως 7, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι οι επιχειρήσεις τους επιδεικνύουν ικανοποιητική προνοητικότητα. Όπως καταδεικνύει ο συντελεστής μεταβλητότητας (23,78%), η διασπορά των δεδομένων γύρω από το μέσο δεν είναι υψηλή (σχετική ομοφωνία των συμμετεχόντων), ενώ η μικρή απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 σηματοδοτούν την πιθανότητα ελαφριάς παρέκκλισης από την κανονική κατανομή. Τέλος, όλες οι στατιστικές παράμετροι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων, αν και οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (5,03) είναι περισσότερο προνοητικές από τις υπόλοιπες.

Πίνακας 46: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Προνοητικότητα»

	Συνολικό Δείγμα (N=384)		Βιομηχανία (N=110)		Εμπόριο (N=144)		Υπηρεσίες (N=130)	
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα
Μέσος Όρος	4,92	0,06	4,75	0,12	4,94	0,10	5,03	0,09
95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μέσο	Κάτω Όριο	4,80	4,52		4,74		4,84	
	Άνω Όριο	5,03	4,99		5,14		5,21	
5% Περικομμένος Μέσος		4,95	4,79		4,99		5,05	
Διάμεσος		5,00	5,00		5,00		5,00	
Διακύμανση		1,37	1,55		1,43		1,13	
Τυπική Απόκλιση		1,17	1,25		1,19		1,06	
Συντελεστής Μεταβλητότητας		23,78%	26,32%		24,09%		21,07%	

Ελάχιστο	1,00		1,00		1,00		1,67	
Μέγιστο	7,00		7,00		7,00		7,00	
Εύρος	6,00		6,00		6,00		5,33	
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	1,67		1,67		1,67		1,42	
Λοξότητα	-0,50	0,12	-0,49	0,23	-0,55	0,20	-0,36	0,21
Κύρτωση	0,36	0,25	0,02	0,46	0,75	0,40	0,01	0,42

Ο Πίνακας 47, συνοψίζει τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ανάληψη κινδύνου που επιδεικνύει η επιχείρησή τους. Ο μέσος όρος ανήλθε σε 3,74, δίχως να αποκλίνει ιδιαίτερα από τη διάμεσο (3,67). Δεδομένου ότι το εύρος των πιθανών τιμών της μεταβλητής κυμαίνεται από 1 έως 7, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι οι επιχειρήσεις τους δεν προβαίνουν σε ανάληψη υψηλού κινδύνου. Όπως καταδεικνύει ο συντελεστής μεταβλητότητας (32,89%), η διασπορά των δεδομένων γύρω από το μέσο δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή (σχετική ομοφωνία των συμμετεχόντων), ενώ η μικρή απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 σηματοδοτούν την πιθανότητα ελαφριάς παρέκκλισης από την κανονική κατανομή. Τέλος, όλες οι στατιστικές παράμετροι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων, αν και οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (3,89) επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα ανάληψης κινδύνου από τις υπόλοιπες.

Πίνακας 47: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Ανάληψη Κινδύνου»

	Συνολικό Δείγμα (N=384)		Βιομηχανία (N=110)		Εμπόριο (N=144)		Υπηρεσίες (N=130)	
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα
Μέσος Όρος	3,74	0,06	3,65	0,12	3,66	0,10	3,89	0,10
95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μέσο	Κάτω Όριο	3,61	3,40		3,46		3,69	
	Άνω Όριο	3,86	3,89		3,87		4,09	
5% Περικομμένος Μέσος	3,73		3,62		3,66		3,89	
Διάμεσος	3,67		3,67		3,67		4,00	
Διακύμανση	1,51		1,66		1,54		1,34	
Τυπική Απόκλιση	1,23		1,29		1,24		1,16	
Συντελεστής Μεταβλητότητας	32,89%		35,34%		33,88%		29,82%	
Ελάχιστο	1,00		1,00		1,00		1,00	
Μέγιστο	7,00		6,67		7,00		6,33	
Εύρος	6,00		5,67		6,00		5,33	
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	1,67		1,75		1,33		1,67	
Λοξότητα	0,12	0,12	0,17	0,23	0,17	0,20	0,07	0,21
Κύρτωση	-0,19	0,25	-0,37	0,46	0,15	0,40	-0,35	0,42

Ο Πίνακας 48, συνοψίζει τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την ανταγωνιστική επιθετικότητα που επιδεικνύει η επιχείρησή τους. Ο μέσος όρος ανήλθε σε 4,00, δίχως να αποκλίνει από τη διάμεσο (4,00). Δεδομένου ότι το εύρος των πιθανών τιμών της μεταβλητής κυμαίνεται από 1 έως 7, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι οι επιχειρήσεις τους χαρακτηρίζονται από μετρίου επιπέδου ανταγωνιστική επιθετικότητα. Όπως καταδεικνύει ο συντελεστής μεταβλητότητας (30,00%), η διασπορά των δεδομένων γύρω από το μέσο δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή (σχετική ομοφωνία των συμμετεχόντων), ενώ η μικρή απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 σηματοδοτούν την πιθανότητα ελαφριάς παρέκκλισης από την κανονική κατανομή. Τέλος, όλες οι στατιστικές παράμετροι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων.

Πίνακας 48: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Ανταγωνιστική Επιθετικότητα»

	Συνολικό Δείγμα (N=384)		Βιομηχανία (N=110)		Εμπόριο (N=144)		Υπηρεσίες (N=130)	
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα
Μέσος Όρος	4,00	0,06	3,97	0,11	4,00	0,10	4,03	0,11
95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μέσο	Κάτω Όριο	3,88	3,74		3,81		3,81	
	Άνω Όριο	4,12	4,19		4,20		4,24	
5% Περικομμένος Μέσος	4,02		3,98		4,05		4,01	
Διάμεσος	4,00		4,00		4,00		4,00	
Διακύμανση	1,44		1,43		1,42		1,51	
Τυπική Απόκλιση	1,20		1,19		1,19		1,23	
Συντελεστής Μεταβλητότητας	30,00%		29,97%		29,75%		30,52%	
Ελάχιστο	1,00		1,00		1,00		1,00	
Μέγιστο	7,00		6,50		7,00		7,00	
Εύρος	6,00		5,50		6,00		6,00	
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	1,50		2,00		1,38		1,50	
Λοξότητα	-0,24	0,12	-0,23	0,23	-0,62	0,20	0,13	0,21
Κύρτωση	0,22	0,25	-0,32	0,46	0,74	0,40	0,17	0,42

Ο Πίνακας 49, συνοψίζει τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με την αυτονομία εντός της επιχείρησής τους. Ο μέσος όρος ανήλθε σε 3,46, δίχως να αποκλίνει σημαντικά από τη διάμεσο (3,50). Δεδομένου ότι το εύρος των πιθανών τιμών της μεταβλητής κυμαίνεται από 1 έως 7, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι οι επιχειρήσεις τους χαρακτηρίζονται από περιορισμένη αυτονομία. Όπως καταδεικνύει ο συντελεστής μεταβλητότητας (33,53%), η διασπορά των δεδομένων γύρω από το

μέσο δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή (σχετική ομοφωνία των συμμετεχόντων), ενώ η μικρή απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 σηματοδοτούν την πιθανότητα ελαφριάς παρέκκλισης από την κανονική κατανομή. Ωστόσο, οι στατιστικές παράμετροι παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων, με τις εμπορικές επιχειρήσεις (3,65) να επιδεικνύουν υψηλότερη αυτονομία σε σχέση με τις βιομηχανικές (3,34) και τις παροχής υπηρεσιών (3,34).

Πίνακας 49: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Αυτονομία»

	Συνολικό Δείγμα (N=384)		Βιομηχανία (N=110)		Εμπόριο (N=144)		Υπηρεσίες (N=130)	
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα
Μέσος Όρος	3,46	0,06	3,34	0,11	3,65	0,10	3,34	0,10
95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μέσο	Κάτω Όριο	3,34	3,13		3,45		3,14	
	Άνω Όριο	3,57	3,55		3,85		3,54	
5% Περικομμένος Μέσος	3,45		3,34		3,66		3,31	
Διάμεσος	3,50		3,25		3,75		3,25	
Διακύμανση	1,36		1,22		1,44		1,34	
Τυπική Απόκλιση	1,16		1,10		1,20		1,16	
Συντελεστής Μεταβλητότητας	33,53%		32,93%		32,88%		34,73%	
Ελάχιστο	1,00		1,00		1,00		1,00	
Μέγιστο	7,00		6,00		7,00		6,50	
Εύρος	6,00		5,00		6,00		5,50	
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	1,75		1,50		1,25		1,50	
Λοξότητα	0,14	0,12	0,06	0,23	-0,12	0,20	0,46	0,21
Κύρτωση	-0,18	0,25	-0,64	0,46	0,11	0,40	0,08	0,42

5.2.4. Τρέχουσες Οικονομικές Επιδόσεις

Ο Πίνακας 50, συνοψίζει τις εκτιμήσεις των συμμετεχόντων αναφορικά με τις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις της επιχείρησής τους. Ο μέσος όρος ανήλθε σε 5,15, δίχως να αποκλίνει σημαντικά από τη διάμεσο (5,20). Δεδομένου ότι το εύρος των πιθανών τιμών της μεταβλητής κυμαίνεται από 1 έως 7, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι οι επιχειρήσεις τους έχουν ικανοποιητικές οικονομικές επιδόσεις. Όπως καταδεικνύει ο συντελεστής μεταβλητότητας (22,23%), η διασπορά των δεδομένων γύρω από το μέσο δεν είναι ιδιαίτερα υψηλή (σχετική ομοφωνία των συμμετεχόντων), ενώ η μικρή απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 σηματοδοτούν την πιθανότητα

ελαφριάς παρέκκλισης από την κανονική κατανομή. Τέλος, όλες οι στατιστικές παράμετροι δεν παρουσιάζουν σημαντικές διακυμάνσεις μεταξύ των κλάδων.

Πίνακας 50: Περιγραφικές Στατιστικές Παράμετροι της Μεταβλητής «Τρέχουσες Επιδόσεις»

	Συνολικό Δείγμα (N=384)		Βιομηχανία (N=110)		Εμπόριο (N=144)		Υπηρεσίες (N=130)	
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα
Μέσος Όρος	5,15	0,06	5,23	0,10	5,03	0,10	5,22	0,10
95% Διάστημα Εμπιστοσύνης για το Μέσο	Κάτω Όριο	5,04	5,03		4,83		5,02	
	Άνω Όριο	5,27	5,43		5,23		5,41	
5% Περικομμένος Μέσος	5,20		5,26		5,09		5,27	
Διάμεσος	5,20		5,40		5,20		5,40	
Διακύμανση	1,32		1,12		1,48		1,29	
Τυπική Απόκλιση	1,15		1,06		1,22		1,14	
Συντελεστής Μεταβλητότητας	22,23%		20,27%		24,25%		21,84%	
Ελάχιστο	1,00		2,00		1,00		1,60	
Μέγιστο	7,00		7,00		7,00		7,00	
Εύρος	6,00		5,00		6,00		5,40	
Ενδοτεταρτημοριακό Εύρος	1,60		1,60		1,60		1,60	
Λοξότητα	-0,59	0,12	-0,32	0,23	-0,70	0,20	-0,57	0,21
Κύρτωση	0,41	0,25	-0,20	0,46	0,62	0,40	0,26	0,42

5.2.5. Εξέταση Κατανομής Μετρικών Μεταβλητών

Η εξέταση κατανομής των μετρικών μεταβλητών της διατριβής κρίνεται σκόπιμη διότι δύναται να επηρεάσει την επιλογή των στατιστικών μεθόδων για την ανάλυση δεδομένων. Στην προηγούμενη υποενότητα, επιδιώχθηκε η εξαγωγή συμπερασμάτων για την κατανομή των δεδομένων από τις τιμές της λοξότητας και κύρτωσης κάθε μεταβλητής (μέτρα σχήματος). Αυτές οι αναλύσεις κατέδειξαν την μικρή απόκλιση των τιμών λοξότητας και κύρτωσης από το 0 για τη συντριπτική πλειοψηφία των μεταβλητών, γεγονός το οποίο αποτελεί ένδειξη ότι δεν υφίστανται σημαντικές παρεκκλίσεις από την κανονική κατανομή. Ωστόσο, οι ακόλουθοι έλεγχοι κανονικότητας (Πίνακας 51) για το σύνολο του δείγματος της διατριβής, καταδεικνύουν την παρέκκλιση της κατανομής των δεδομένων από την κανονική κατανομή για όλες τις μετρικές μεταβλητές της διατριβής.

Πίνακας 51: Έλεγχοι Κανονικότητας Μετρικών Μεταβλητών

	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Τιμή	Βαθμοί Ελευθερίας	Sig. (p)	Τιμή	Βαθμοί Ελευθερίας	Sig. (p)
Έτη Λειτουργίας	0,172	384	0,000	0,805	384	0,000
Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα	0,176	384	0,000	0,913	384	0,000
Έμφαση σε Στρατηγική Διαφοροποίησης	0,109	384	0,000	0,946	384	0,000
Έμφαση σε Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	0,087	384	0,000	0,968	384	0,000
Έμφαση σε Στρατηγική Εστίασης	0,120	384	0,000	0,944	384	0,000
Υιοθέτηση Οργανικής Δομής	0,081	384	0,000	0,989	384	0,005
Περιβαλλοντική Εχθρότητα	0,072	384	0,000	0,980	384	0,000
Περιβαλλοντικός Δυναμισμός	0,075	384	0,000	0,983	384	0,000
Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία	0,097	384	0,000	0,967	384	0,000
Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	0,068	384	0,000	0,991	384	0,017
Καινοτομία	0,080	384	0,000	0,975	384	0,000
Προνοητικότητα	0,091	384	0,000	0,972	384	0,000
Ανάληψη Κινδύνου	0,069	384	0,000	0,987	384	0,001
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,125	384	0,000	0,974	384	0,000
Αυτονομία	0,060	384	0,002	0,990	384	0,013
Παρελθοντικές Επιδόσεις	0,087	384	0,000	0,977	384	0,000
Τρέχουσες Επιδόσεις	0,077	384	0,000	0,968	384	0,000
Έμφαση σε Μακροχρόνια Αύξηση Μεριδίου Αγοράς	0,084	384	0,000	0,987	384	0,002

a. Διόρθωση Lilliefors

Ωστόσο, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι έλεγχοι κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov και Shapiro-Wilk βασίζονται στην έννοια της στατιστικής σημαντικότητας με αποτέλεσμα να προκύπτουν ως στατιστικά σημαντική για μικρές επιδράσεις όταν το δείγμα είναι μεγάλο (Field, 2013). Επιπροσθέτως, το κεντρικό οριακό θεώρημα καθιστά τους ελέγχους κανονικότητας λιγότερο σημαντικούς διότι όσο το δείγμα μεγαλώνει, η κατανομή των δεδομένων προσεγγίζει την κανονική κατανομή, ασχέτως από το αποτέλεσμα των εν λόγω ελέγχων (Field, 2013). Συνολικά, δεδομένου του μεγάλου δείγματος της παρούσας διατριβής, της φύσης των περισσότερων στατιστικών

αναλύσεων που ακολουθούν³, εκτιμάται ότι η μικρή απόκλιση της κατανομής των μετρικών μεταβλητών από την κανονική κατανομή δεν περιορίζει την ακρίβεια των αποτελεσμάτων.

5.2.6. Σύνοψη Ευρημάτων Περιγραφικής Ανάλυσης

Σχετικά με τις περιβαλλοντικές συνθήκες, τα ευρήματα των περιγραφικών στατιστικών αναλύσεων αναδεικνύουν ότι οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι αντιμετωπίζουν ένα περιβάλλον με μετρίως αυξημένη πολυπλοκότητα (4,94), μετρίως εχθρικό (4,71), δίχως σημαντικό δυναμισμό (3,33) και όχι γενναιόδωρο (3,41). Όσον αφορά στα στρατηγικά και εταιρικά χαρακτηριστικά των οργανισμών τους, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι οι επιχειρήσεις τους αποδίδουν υψηλή έμφαση στη στρατηγική διαφοροποίησης (5,57), ακολουθούμενη από τη στρατηγική χαμηλού κόστους (5,14) και τη στρατηγική εστίασης (4,98). Περαιτέρω, εκτιμούν ότι οι επιχειρήσεις τους αποδίδουν μεγαλύτερη έμφαση στη μηχανιστική έναντι της οργανικής εταιρικής δομής (3,90), εστιάζουν ασθενώς στη μακροχρόνια αύξηση του μεριδίου αγοράς έναντι των βραχυχρόνιων εσόδων (0,16) και είχαν ικανοποιητικές παρελθοντικές οικονομικές επιδόσεις (4,90), οι οποίες έχουν βελτιωθεί ελαφρώς την τελευταία τριετία (5,15). Όσον αφορά στον επιχειρηματικό προσανατολισμό, αυτός κρίνεται ως μετρίου επιπέδου (4,43). Ειδικότερα, η αξιολόγηση των επιμέρους διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού από τους συμμετέχοντες κατέδειξε ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος χαρακτηρίζονται από μετρίου επιπέδου καινοτομία (4,64), ικανοποιητικού επιπέδου προνοητικότητα (4,92), περιορισμένη ανάληψη κινδύνου (3,74), μετρίου επιπέδου ανταγωνιστική επιθετικότητα (4,00) και περιορισμένη αυτονομία (3,46).

Οι περιγραφικές αναλύσεις ανά κλάδο δραστηριότητας κατέδειξαν ορισμένες διαφορές μεταξύ των κατηγοριών. Ειδικότερα, οι βιομηχανικές επιχειρήσεις διαφαίνεται ότι αποδίδουν μεγαλύτερη έμφαση στη στρατηγική ηγεσίας κόστους (5,29) και στη μακροχρόνια αύξηση του μεριδίου αγοράς (0,21), ενώ εμφανίζονται ως περισσότερο καινοτόμες (4,88) σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Οι εμπορικές επιχειρήσεις εκτιμούν ότι αντιμετωπίζουν περισσότερο εχθρικό περιβάλλον (4,90) και

³ Οι περισσότερες στατιστικές αναλύσεις των επομένων ενοτήτων δεν επηρεάζονται από την ενδεχόμενη απουσία κανονικής κατανομής των δεδομένων

επιδεικνύουν υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας (3,65) σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Τέλος, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών εκτιμούν ότι το περιβάλλον είναι περισσότερο γενναιόδωρο (3,73), αποδίδουν μεγαλύτερη έμφαση στη στρατηγική εστίασης (5,34), είναι περισσότερο προνοητικές (5,03) και επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα ανάληψης κινδύνου (3,89) από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις.

5.3. Διμεταβλητή Ανάλυση Δεδομένων

5.3.1. Εισαγωγή και Έλεγχος Υποθέσεων

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται τα ευρήματα των διμεταβλητών αναλύσεων που διενεργήθηκαν για την πλήρωση του ερευνητικού σκοπού της παρούσας διατριβής. Τα είδη των αναλύσεων που επιλέχθηκαν εκπορεύονται τόσο από τους επιμέρους ερευνητικούς στόχους και υποθέσεις, όσο και από τις κλίμακες μέτρησης των υπό εξέταση μεταβλητών. Ειδικότερα, με τις διμεταβλητές αναλύσεις συσχέτισης και τον έλεγχο δύο ανεξάρτητων δειγμάτων (T-Test) διενεργείται ο έλεγχος των υποθέσεων $2_{α-1}$ έως και $2_{κ-2}$ (20 ερευνητικές υποθέσεις), στο πλαίσιο πλήρωσης του δεύτερου ερευνητικού στόχου της διατριβής.

5.3.2. Ανάλυση Γραμμικής Συσχέτισης

Η διμεταβλητή ανάλυση γραμμικής συσχέτισης αφορά στη διερεύνηση της κατεύθυνσης και της ισχύος της γραμμικής σχέσης μεταξύ δύο μεταβλητών (Bowers, 1991· Field, 2013). Ως εκ τούτου, η απουσία γραμμικής συσχέτισης ($r = 0$) δεν σημαίνει ότι οι δύο μεταβλητές που μελετώνται δεν είναι δυνατόν να σχετίζονται με κάποιο μη γραμμικό τρόπο. Για την καλύτερη οργάνωση της υποενότητας, η παρουσίαση των αναλύσεων διενεργείται διακριτά για το συνολικό δείγμα και τους επιμέρους κλάδους της διατριβής.

5.3.2.1. Ανάλυση Συσχέτισης για το Συνολικό Δείγμα

Ο Πίνακας 52 απεικονίζει τη μήτρα συσχετίσεων η οποία ως γραμμές έχει τις μεταβλητές των περιβαλλοντικών συνθηκών και ως στήλες τις μεταβλητές του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα:

- Η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,23$, $p < 0,001$), την καινοτομία ($r = 0,37$, $p < 0,001$) και την ανταγωνιστική επιθετικότητα ($r = 0,10$, $p = 0,045$). Κατά συνέπεια, **υποστηρίζονται οι υποθέσεις EY_{2α-1} και EY_{2α-2}** (απορρίπτονται οι αντίστοιχες μηδενικές).
- Η περιβαλλοντική εχθρότητα δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με καμία από τις μεταβλητές του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Κατά συνέπεια, **δεν υποστηρίζονται οι υποθέσεις EY_{2β-1} και EY_{2β-2}** (γίνονται αποδεκτές οι αντίστοιχες μηδενικές).
- Η περιβαλλοντική γενναιοδωρία παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,27$, $p < 0,001$), την καινοτομία ($r = 0,14$, $p = 0,008$), την προνοητικότητα ($r = 0,19$, $p < 0,001$), την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,28$, $p < 0,001$) και την ανταγωνιστική επιθετικότητα ($r = 0,13$, $p = 0,014$). Κατά συνέπεια, **υποστηρίζονται οι υποθέσεις EY_{2γ-1} και EY_{2γ-2}** (απορρίπτονται οι αντίστοιχες μηδενικές).
- Ο περιβαλλοντικός δυναμισμός παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,14$, $p = 0,005$), την καινοτομία ($r = 0,13$, $p = 0,013$) και την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,18$, $p = 0,001$). Κατά συνέπεια, **υποστηρίζονται οι υποθέσεις EY_{2δ-1} και EY_{2δ-2}** (απορρίπτονται οι αντίστοιχες μηδενικές).
- Όλες οι σχέσεις είναι ασθενούς ισχύος ($|r| < 0,4$).

Πίνακας 52: Ανάλυση Συσχέτισης Μεταξύ Περιβαλλοντικών Παραγόντων και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού

		Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	Καινοτομία	Προνοητικότητα	Ανάληψη Κινδύνου	Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	Αυτονομία
Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα	Pearson's r	0,23	0,37	0,10	0,02	0,10	0,03
	Sig. (p)	0,000	0,000	0,050	0,660	0,045	0,554
	N	384	384	384	384	384	384
Περιβαλλοντική Εχθρότητα	Pearson's r	0,05	0,09	0,02	-0,01	0,08	-0,06
	Sig. (p)	0,365	0,071	0,673	0,782	0,100	0,230
	N	384	384	384	384	384	384
	Pearson's r	0,27	0,14	0,19	0,28	0,13	0,06

Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία	Sig. (p)	0,000	0,008	0,000	0,000	0,014	0,252
	N	384	384	384	384	384	384
Περιβαλλοντικός Δυναμισμός	Pearson's r	0,14	0,13	0,01	0,18	0,09	-0,03
	Sig. (p)	0,005	0,013	0,808	0,001	0,086	0,606
	N	384	384	384	384	384	384

Ο Πίνακας 53 απεικονίζει τη μήτρα συσχετίσεων η οποία ως γραμμές έχει τις μεταβλητές των οργανωσιακών χαρακτηριστικών και ως στήλες τις μεταβλητές του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα:

- Τα έτη λειτουργίας παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση με την προνοητικότητα ($r = -0,13$, $p = 0,013$) και την ανάληψη κινδύνου ($r = -0,11$, $p = 0,031$), αλλά όχι με τη μονοδιάστατη μεταβλητή του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Κατά συνέπεια, **δεν υποστηρίζεται η υπόθεση EY_{2ε-1}** (γίνεται αποδεκτή η αντίστοιχη μηδενική) και **υποστηρίζεται η υπόθεση EY_{2ε-2}** (απορρίπτεται η αντίστοιχη μηδενική).
- Η στρατηγική διαφοροποίησης παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,36$, $p < 0,001$), την καινοτομία ($r = 0,39$, $p < 0,001$), την προνοητικότητα ($r = 0,30$, $p < 0,001$), την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,11$, $p = 0,035$) και την ανταγωνιστική επιθετικότητα ($r = 0,16$, $p = 0,001$). Κατά συνέπεια, **υποστηρίζονται οι υποθέσεις EY_{2ζ-1} και EY_{2ζ-2}** (απορρίπτονται οι αντίστοιχες μηδενικές).
- Η στρατηγική ηγεσίας κόστους παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,12$, $p = 0,019$), την καινοτομία ($r = 0,20$, $p < 0,001$) και την ανταγωνιστική επιθετικότητα ($r = 0,10$, $r = 0,048$). Κατά συνέπεια, **υποστηρίζονται οι υποθέσεις EY_{2ζ-1} και EY_{2ζ-2}** (απορρίπτονται οι αντίστοιχες μηδενικές).
- Η στρατηγική εστίασης παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,25$, $p < 0,001$), την καινοτομία ($r = 0,24$, $p < 0,001$), την προνοητικότητα ($r = 0,21$, $p < 0,001$), την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,11$, $p = 0,036$) και την αυτονομία ($r = 0,13$, $r = 0,014$). Κατά συνέπεια, **υποστηρίζονται οι υποθέσεις EY_{2ζ-1} και EY_{2ζ-2}** (απορρίπτονται οι αντίστοιχες μηδενικές).
- Η υιοθέτηση οργανικής δομής παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,25$, $p < 0,001$), την καινοτομία (r

= 0,15, $p = 0,004$), την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,36$, $p < 0,001$), την ανταγωνιστική επιθετικότητα ($r = 0,13$, $p = 0,010$) και την αυτονομία ($r = 0,20$, $p < 0,001$). Κατά συνέπεια, **υποστηρίζονται οι υποθέσεις EY₂₀₋₁ και EY₂₀₋₂** (απορρίπτονται οι αντίστοιχες μηδενικές).

- Οι παρελθοντικές επιδόσεις παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,36$, $p < 0,001$), την καινοτομία ($r = 0,25$, $p < 0,001$), την προνοητικότητα ($r = 0,38$, $p < 0,001$), την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,18$, $p < 0,001$) και την ανταγωνιστική επιθετικότητα ($r = 0,10$, $p = 0,046$). Κατά συνέπεια, **υποστηρίζονται οι υποθέσεις EY₂₁₋₁ και EY₂₁₋₂** (απορρίπτονται οι αντίστοιχες μηδενικές).
- Οι τρέχουσες επιδόσεις παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,35$, $p < 0,001$), την καινοτομία ($r = 0,29$, $p < 0,001$), την προνοητικότητα ($r = 0,39$, $p < 0,001$) και την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,12$, $p = 0,019$). Ενώ η ανάλυση συσχέτισης παρέχει υποστήριξη στις υποθέσεις **EY₂₂₋₁ και EY₂₂₋₂**, η διατύπωσή τους (διερεύνηση επιδράσεων και όχι απλής σχέσης) προϋποθέτει την ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης η οποία διενεργείται σε μεταγενέστερη ενότητα (πολυμεταβλητών αναλύσεων).
- Η στρατηγική αποστολής (έμφαση σε αύξηση μεριδίου αγοράς) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,13$, $p = 0,009$), την καινοτομία ($r = 0,12$, $p = 0,024$), την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,13$, $p = 0,011$) και την ανταγωνιστική επιθετικότητα ($r = 0,14$, $p = 0,005$). Κατά συνέπεια, **υποστηρίζονται οι υποθέσεις EY_{2κ-1} και EY_{2κ-2}** (απορρίπτονται οι αντίστοιχες μηδενικές).
- Όλες οι σχέσεις είναι ασθενούς ισχύος ($|r| < 0,4$).

Πίνακας 53: Ανάλυση Συσχέτισης Μεταξύ Οργανωσιακών Χαρακτηριστικών και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού

		Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	Καινοτομία	Προνοητικότητα	Ανάληψη Κινδύνου	Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	Αυτονομία	
Έτη Λειτουργίας	Pearson's r	-0,09	0,02	-0,13	-0,11	-0,02	0,04	
	Sig. (p)	0,071	0,675	0,013	0,031	0,742	0,401	
	N	384	384	384	384	384	384	
		Pearson's r	0,36	0,39	0,30	0,11	0,16	0,09

Στρατηγική Διαφοροποίησης	Sig. (p)	0,000	0,000	0,000	0,035	0,001	0,089
	N	384	384	384	384	384	384
	Pearson's r	0,12	0,20	0,08	-0,02	0,10	-0,01
Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	Sig. (p)	0,019	0,000	0,116	0,627	0,048	0,891
	N	384	384	384	384	384	384
	Pearson's r	0,25	0,24	0,21	0,11	0,01	0,13
Στρατηγική Εστίασης	Sig. (p)	0,000	0,000	0,000	0,036	0,851	0,014
	N	384	384	384	384	384	384
	Pearson's r	0,25	0,15	0,04	0,36	0,13	0,20
Υιοθέτηση Οργανικής Δομής	Sig. (p)	0,000	0,004	0,478	0,000	0,010	0,000
	N	384	384	384	384	384	384
	Pearson's r	0,36	0,25	0,38	0,18	0,10	-0,01
Παρελθοντικές Επιδόσεις	Sig. (p)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,046	0,908
	N	384	384	384	384	384	384
	Pearson's r	0,35	0,29	0,39	0,12	0,09	0,07
Τρέχουσες Επιδόσεις	Sig. (p)	0,000	0,000	0,000	0,019	0,077	0,197
	N	384	384	384	384	384	384
	Pearson's r	0,13	0,12	0,05	0,13	0,14	-0,03
Στρατηγική Αποστολής (Αύξηση Μεριδίου Αγοράς)	Sig. (p)	0,009	0,024	0,309	0,011	0,005	0,504
	N	384	384	384	384	384	384
	Pearson's r	0,13	0,12	0,05	0,13	0,14	-0,03

5.3.2.2. Ανάλυση Συσχέτισης για τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις

Ο Πίνακας 54 απεικονίζει τη μήτρα συσχετίσεων η οποία ως γραμμές έχει τις μεταβλητές των περιβαλλοντικών συνθηκών και ως στήλες τις μεταβλητές του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα:

- Η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,22$, $p = 0,020$) και την καινοτομία ($r = 0,38$, $p < 0,001$).
- Η περιβαλλοντική εχθρότητα δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με καμία από τις μεταβλητές του επιχειρηματικού προσανατολισμού.
- Η περιβαλλοντική γενναιοδωρία παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,47$, $p < 0,001$), την καινοτομία ($r = 0,25$, $p = 0,009$), την προνοητικότητα ($r = 0,33$, $p < 0,001$), την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,45$, $p < 0,001$), την ανταγωνιστική επιθετικότητα ($r = 0,21$, $p = 0,030$) και την αυτονομία ($r = 0,28$, $p = 0,003$).

- Ο περιβαλλοντικός δυναμισμός δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με καμία από τις μεταβλητές του επιχειρηματικού προσανατολισμού.
- Όλες οι σχέσεις είναι ασθενούς ($|r| < 0,4$) και μέτριας ισχύος ($0,4 \leq |r| < 0,6$).

Πίνακας 54: Ανάλυση Συσχέτισης Μεταξύ Περιβαλλοντικών Παραγόντων και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού για τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις

		Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	Καινοτομία	Προνοητικότητα	Ανάληψη Κινδύνου	Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	Αυτονομία
Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα	Pearson's r	0,22	0,38	0,04	0,06	0,12	0,15
	Sig. (p)	0,020	0,000	0,652	0,548	0,197	0,120
	N	110	110	110	110	110	110
Περιβαλλοντική Εχθρότητα	Pearson's r	-0,08	0,03	-0,09	-0,11	0,05	-0,15
	Sig. (p)	0,433	0,740	0,357	0,254	0,600	0,129
	N	110	110	110	110	110	110
Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία	Pearson's r	0,47	0,25	0,33	0,45	0,21	0,28
	Sig. (p)	0,000	0,009	0,000	0,000	0,030	0,003
	N	110	110	110	110	110	110
Περιβαλλοντικός Δυναμισμός	Pearson's r	0,13	0,15	0,09	0,06	0,09	-0,05
	Sig. (p)	0,164	0,129	0,362	0,530	0,357	0,578
	N	110	110	110	110	110	110

Ο Πίνακας 55 απεικονίζει τη μήτρα συσχετίσεων η οποία ως γραμμές έχει τις μεταβλητές των οργανωσιακών χαρακτηριστικών και ως στήλες τις μεταβλητές του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα:

- Τα έτη λειτουργίας παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = -0,27$, $p = 0,005$), την προνοητικότητα ($r = -0,25$, $p = 0,008$) και την ανάληψη κινδύνου ($r = -0,24$, $p = 0,011$).
- Η στρατηγική διαφοροποίησης παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,24$, $p = 0,013$), την καινοτομία ($r = 0,39$, $p < 0,001$) και την αυτονομία ($r = 0,24$, $p = 0,012$).
- Η στρατηγική ηγεσίας κόστους παρουσιάζει στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση με την ανάληψη κινδύνου ($r = -0,25$, $p = 0,009$).

- Η στρατηγική εστίασης παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,24$, $p = 0,014$) και την καινοτομία ($r = 0,21$, $p = 0,024$).
- Η υιοθέτηση οργανικής δομής παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,26$, $p = 0,005$), την καινοτομία ($r = 0,29$, $p = 0,002$), την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,25$, $p = 0,008$), και την αυτονομία ($r = 0,19$, $p = 0,045$).
- Οι παρελθοντικές επιδόσεις παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,36$, $p < 0,001$), την καινοτομία ($r = 0,22$, $p = 0,019$), την προνοητικότητα ($r = 0,36$, $p < 0,001$), την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,23$, $p = 0,017$) και την ανταγωνιστική επιθετικότητα ($r = 0,19$, $p = 0,045$).
- Οι τρέχουσες επιδόσεις παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,32$, $p = 0,001$), την καινοτομία ($r = 0,25$, $p = 0,008$) και την προνοητικότητα ($r = 0,33$, $p = 0,001$).
- Η στρατηγική αποστολής (έμφαση σε αύξηση μεριδίου αγοράς) δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με καμία από τις μεταβλητές του επιχειρηματικού προσανατολισμού..
- Όλες οι σχέσεις είναι ασθενούς ισχύος ($|r| < 0,4$).

Πίνακας 55: Ανάλυση Συσχέτισης Μεταξύ Οργανωσιακών Χαρακτηριστικών και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού για τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις

		Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	Καινοτομία	Προνοητικότητα	Ανάληψη Κινδύνου	Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	Αυτονομία
Έτη Λειτουργίας	Pearson's r	-0,27	-0,09	-0,25	-0,24	-0,14	0,10
	Sig. (p)	0,005	0,354	0,008	0,011	0,150	0,311
	N	110	110	110	110	110	110
Στρατηγική Διαφοροποίησης	Pearson's r	0,24	0,39	0,09	0,04	0,11	0,24
	Sig. (p)	0,013	0,000	0,369	0,683	0,267	0,012
	N	110	110	110	110	110	110
Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	Pearson's r	-0,13	0,13	-0,16	-0,25	-0,12	0,08
	Sig. (p)	0,179	0,187	0,086	0,009	0,228	0,418
	N	110	110	110	110	110	110
Στρατηγική Εστίασης	Pearson's r	0,24	0,21	0,14	0,16	0,00	0,17
	Sig. (p)	0,014	0,024	0,149	0,089	0,988	0,069

	N	110	110	110	110	110	110
Υιοθέτηση Οργανικής Δομής	Pearson's r	0,26	0,29	0,04	0,25	-0,07	0,19
	Sig. (p)	0,005	0,002	0,702	0,008	0,459	0,045
	N	110	110	110	110	110	110
Παρελθοντικές Επιδόσεις	Pearson's r	0,37	0,22	0,36	0,23	0,19	0,12
	Sig. (p)	0,000	0,019	0,000	0,017	0,045	0,194
	N	110	110	110	110	110	110
Τρέχουσες Επιδόσεις	Pearson's r	0,32	0,25	0,33	0,13	0,01	0,06
	Sig. (p)	0,001	0,008	0,001	0,170	0,927	0,508
	N	110	110	110	110	110	110
Στρατηγική Αποστολής (Αύξηση Μεριδίου Αγοράς)	Pearson's r	-0,01	0,09	-0,11	-0,01	0,17	-0,06
	Sig. (p)	0,903	0,363	0,257	0,945	0,076	0,565
	N	110	110	110	110	110	110

5.3.2.3. Ανάλυση Συσχέτισης για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις

Ο Πίνακας 56 απεικονίζει τη μήτρα συσχετίσεων η οποία ως γραμμές έχει τις μεταβλητές των περιβαλλοντικών συνθηκών και ως στήλες τις μεταβλητές του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα:

- Η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με την καινοτομία ($r = 0,26$, $p = 0,002$) και την ανταγωνιστική επιθετικότητα ($r = 0,20$, $p = 0,018$).
- Η περιβαλλοντική εχθρότητα δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με καμία από τις μεταβλητές του επιχειρηματικού προσανατολισμού.
- Η περιβαλλοντική γενναιοδωρία δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με καμία από τις μεταβλητές του επιχειρηματικού προσανατολισμού.
- Ο περιβαλλοντικός δυναμισμός παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,18$, $p = 0,033$).
- Όλες οι σχέσεις είναι ασθενούς ισχύος ($|r| < 0,4$).

Πίνακας 56: Ανάλυση Συσχέτισης Μεταξύ Περιβαλλοντικών Παραγόντων και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις

	Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	Καινοτομία	Προνοητικότητα	Ανάληψη Κινδύνου	Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	Αυτονομία
Pearson's r	0,13	0,26	0,05	0,00	0,20	0,10

Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα	Sig. (p)	0,108	0,002	0,590	0,954	0,018	0,230
	N	144	144	144	144	144	144
Περιβαλλοντική Εχθρότητα	Pearson's r	-0,09	-0,04	-0,12	-0,04	0,02	-0,07
	Sig. (p)	0,285	0,619	0,136	0,623	0,848	0,383
	N	144	144	144	144	144	144
Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία	Pearson's r	0,09	0,08	0,01	0,11	0,06	-0,02
	Sig. (p)	0,300	0,341	0,911	0,204	0,487	0,854
	N	144	144	144	144	144	144
Περιβαλλοντικός Δυναμισμός	Pearson's r	0,04	0,04	-0,14	0,18	0,04	0,01
	Sig. (p)	0,663	0,606	0,084	0,033	0,675	0,902
	N	144	144	144	144	144	144

Ο Πίνακας 57 απεικονίζει τη μήτρα συσχετίσεων η οποία ως γραμμές έχει τις μεταβλητές των οργανωσιακών χαρακτηριστικών και ως στήλες τις μεταβλητές του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα:

- Τα έτη λειτουργίας παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική θετική σχέση με την αυτονομία ($r = 0,30$, $p < 0,001$).
- Η στρατηγική διαφοροποίησης παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,47$, $p < 0,001$), την καινοτομία ($r = 0,40$, $p < 0,001$), την προνοητικότητα ($r = 0,46$, $p < 0,001$), την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,20$, $p = 0,015$), την ανταγωνιστική επιθετικότητα ($r = 0,29$, $p = 0,001$) και την αυτονομία ($r = 0,18$, $p = 0,035$).
- Η στρατηγική ηγεσίας κόστους παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,28$, $p = 0,001$), την καινοτομία ($r = 0,28$, $p = 0,001$), την προνοητικότητα ($r = 0,22$, $p = 0,007$) και την ανταγωνιστική επιθετικότητα ($r = 0,26$, $r = 0,001$).
- Η στρατηγική εστίασης παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,31$, $p < 0,001$), την καινοτομία ($r = 0,31$, $p < 0,001$), την προνοητικότητα ($r = 0,27$, $p = 0,001$) και την αυτονομία ($r = 0,25$, $p = 0,003$).
- Η υιοθέτηση οργανικής δομής παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,28$, $p = 0,001$).
- Οι παρελθοντικές επιδόσεις παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,40$, $p < 0,001$), την

καινοτομία ($r = 0,31, p < 0,001$), την προνοητικότητα ($r = 0,42, p < 0,001$) και την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,17, p = 0,037$).

- Οι τρέχουσες επιδόσεις παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,36, p < 0,001$), την καινοτομία ($r = 0,32, p < 0,001$), την προνοητικότητα ($r = 0,37, p < 0,001$), την ανταγωνιστική επιθετικότητα ($r = 0,20, p = 0,019$) και την αυτονομία ($r = 0,17, p = 0,043$).
- Η στρατηγική αποστολής (έμφαση σε αύξηση μεριδίου αγοράς) παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,28, p = 0,001$), την προνοητικότητα ($r = 0,24, p = 0,005$) και την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,26, p = 0,002$).
- Όλες οι σχέσεις είναι ασθενούς ($|r| < 0,4$) και μέτριας ισχύος ($0,4 \leq |r| < 0,6$).

Πίνακας 57: Ανάλυση Συσχέτισης Μεταξύ Οργανωσιακών Χαρακτηριστικών και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις

		Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	Καινοτομία	Προνοητικότητα	Ανάληψη Κινδύνου	Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	Αυτονομία
Έτη Λειτουργίας	Pearson's r	0,11	0,12	0,09	0,04	0,15	0,30
	Sig. (p)	0,173	0,142	0,270	0,605	0,070	0,000
	N	144	144	144	144	144	144
Στρατηγική Διαφοροποίησης	Pearson's r	0,47	0,40	0,46	0,20	0,29	0,18
	Sig. (p)	0,000	0,000	0,000	0,015	0,001	0,035
	N	144	144	144	144	144	144
Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	Pearson's r	0,28	0,28	0,22	0,13	0,26	0,02
	Sig. (p)	0,001	0,001	0,007	0,109	0,001	0,795
	N	144	144	144	144	144	144
Στρατηγική Εστίασης	Pearson's r	0,31	0,31	0,27	0,13	0,11	0,25
	Sig. (p)	0,000	0,000	0,001	0,117	0,186	0,003
	N	144	144	144	144	144	144
Υιοθέτηση Οργανικής Δομής	Pearson's r	0,16	0,06	0,02	0,28	0,09	0,11
	Sig. (p)	0,059	0,452	0,830	0,001	0,276	0,208
	N	144	144	144	144	144	144
Παρελθοντικές Επιδόσεις	Pearson's r	0,40	0,31	0,42	0,17	0,07	0,01
	Sig. (p)	0,000	0,000	0,000	0,037	0,390	0,942
	N	144	144	144	144	144	144
Τρέχουσες Επιδόσεις	Pearson's r	0,36	0,32	0,37	0,14	0,20	0,17
	Sig. (p)	0,000	0,000	0,000	0,093	0,019	0,043
	N	144	144	144	144	144	144
	Pearson's r	0,28	0,15	0,24	0,26	0,16	-0,02

Στρατηγική Αποστολής (Αύξηση Μεριδίου Αγοράς)	Sig. (p) N	0,001 144	0,068 144	0,005 144	0,002 144	0,059 144	0,805 144
---	---------------	----------------------------	--------------	----------------------------	----------------------------	--------------	--------------

5.3.2.4. Ανάλυση Συσχέτισης για τις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών

Ο Πίνακας 58 απεικονίζει τη μήτρα συσχετίσεων η οποία ως γραμμές έχει τις μεταβλητές των περιβαλλοντικών συνθηκών και ως στήλες τις μεταβλητές του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα:

- Η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,35$, $p < 0,001$), την καινοτομία ($r = 0,49$, $p < 0,001$) και την προνοητικότητα ($r = 0,24$, $p = 0,006$).
- Η περιβαλλοντική εχθρότητα παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,28$, $p = 0,002$), την καινοτομία ($r = 0,24$, $p = 0,007$) και την προνοητικότητα ($r = 0,27$, $p = 0,002$).
- Η περιβαλλοντική γενναιοδωρία παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,32$, $p < 0,001$), την καινοτομία ($r = 0,18$, $p = 0,043$), την προνοητικότητα ($r = 0,25$, $p = 0,005$) και την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,30$, $p < 0,001$).
- Ο περιβαλλοντικός δυναμισμός παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,27$, $p = 0,002$), την καινοτομία ($r = 0,21$, $p = 0,019$) και την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,29$, $p = 0,001$).
- Όλες οι σχέσεις είναι ασθενούς ($|r| < 0,4$) και μέτριας ισχύος ($0,4 \leq |r| < 0,6$).

Πίνακας 58: Ανάλυση Συσχέτισης Μεταξύ Περιβαλλοντικών Παραγόντων και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού για τις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών

		Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	Καινοτομία	Προνοητικότητα	Ανάληψη Κινδύνου	Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	Αυτονομία
Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα	Pearson's r	0,35	0,49	0,24	0,04	-0,01	-0,15
	Sig. (p)	0,000	0,000	0,006	0,689	0,874	0,098
	N	130	130	130	130	130	130
Περιβαλλοντική Εχθρότητα	Pearson's r	0,28	0,24	0,27	0,12	0,17	-0,05
	Sig. (p)	0,002	0,007	0,002	0,183	0,051	0,596
	N	130	130	130	130	130	130
	Pearson's r	0,32	0,18	0,25	0,30	0,13	0,02

Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία	Sig. (p)	0,000	0,043	0,005	0,000	0,140	0,831
	N	130	130	130	130	130	130
Περιβαλλοντικός Δυναμισμός	Pearson's r	0,27	0,21	0,11	0,29	0,14	-0,05
	Sig. (p)	0,002	0,019	0,222	0,001	0,116	0,566
	N	130	130	130	130	130	130

Ο Πίνακας 59 απεικονίζει τη μήτρα συσχετίσεων η οποία ως γραμμές έχει τις μεταβλητές των οργανωσιακών χαρακτηριστικών και ως στήλες τις μεταβλητές του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα:

- Τα έτη λειτουργίας παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση με την προνοητικότητα ($r = -0,19$, $p = 0,029$).
- Η στρατηγική διαφοροποίησης παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,37$, $p < 0,001$), την καινοτομία ($r = 0,40$, $p < 0,001$) και την προνοητικότητα ($r = 0,34$, $p < 0,001$).
- Η στρατηγική ηγεσίας κόστους δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με καμία από τις μεταβλητές του επιχειρηματικού προσανατολισμού.
- Η στρατηγική εστίασης παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,19$, $p = 0,033$), την καινοτομία ($r = 0,24$, $p = 0,006$) και την προνοητικότητα ($r = 0,20$, $p = 0,024$).
- Η υιοθέτηση οργανικής δομής παρουσιάζει στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,33$, $p < 0,001$), την ανάληψη κινδύνου ($r = 0,55$, $p < 0,001$), την ανταγωνιστική επιθετικότητα ($r = 0,31$, $p < 0,001$) και την αυτονομία ($r = 0,29$, $p = 0,001$).
- Οι παρελθοντικές επιδόσεις παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,30$, $p < 0,001$), την καινοτομία ($r = 0,20$, $p < 0,024$) και την προνοητικότητα ($r = 0,35$, $p < 0,001$).
- Οι τρέχουσες επιδόσεις παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική θετική σχέση με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό ($r = 0,37$, $p < 0,001$), την καινοτομία ($r = 0,30$, $p = 0,001$) και την προνοητικότητα ($r = 0,48$, $p < 0,001$).
- Η στρατηγική αποστολής δεν παρουσιάζει στατιστικά σημαντική σχέση με καμία από τις μεταβλητές του επιχειρηματικού προσανατολισμού.
- Όλες οι σχέσεις είναι ασθενούς ($|r| < 0,4$) και μέτριας ισχύος ($0,4 \leq |r| < 0,6$).

Πίνακας 59: Ανάλυση Συσχέτισης Μεταξύ Οργανωσιακών Χαρακτηριστικών και Επιχειρηματικού Προσανατολισμού για τις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών

		Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	Καινοτομία	Προνοητικότητα	Ανάληψη Κινδύνου	Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	Αυτονομία
Έτη Λειτουργίας	Pearson's r	-0,13	0,01	-0,19	-0,14	-0,05	-0,13
	Sig. (p)	0,130	0,948	0,029	0,119	0,588	0,156
	N	130	130	130	130	130	130
Στρατηγική Διαφοροποίησης	Pearson's r	0,37	0,40	0,34	0,08	0,11	-0,11
	Sig. (p)	0,000	0,000	0,000	0,350	0,234	0,220
	N	130	130	130	130	130	130
Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	Pearson's r	0,11	0,16	0,13	-0,04	0,08	-0,06
	Sig. (p)	0,203	0,077	0,141	0,680	0,357	0,488
	N	130	130	130	130	130	130
Στρατηγική Εστίασης	Pearson's r	0,19	0,24	0,20	-0,02	-0,10	0,02
	Sig. (p)	0,033	0,006	0,024	0,805	0,266	0,850
	N	130	130	130	130	130	130
Υιοθέτηση Οργανικής Δομής	Pearson's r	0,33	0,15	0,05	0,55	0,31	0,29
	Sig. (p)	0,000	0,099	0,604	0,000	0,000	0,001
	N	130	130	130	130	130	130
Παρελθοντικές Επιδόσεις	Pearson's r	0,30	0,20	0,35	0,15	0,07	-0,12
	Sig. (p)	0,000	0,024	0,000	0,088	0,462	0,174
	N	130	130	130	130	130	130
Τρέχουσες Επιδόσεις	Pearson's r	0,37	0,30	0,48	0,08	0,03	-0,02
	Sig. (p)	0,000	0,001	0,000	0,395	0,704	0,786
	N	130	130	130	130	130	130
Στρατηγική Αποστολής (Αύξηση Μεριδίου Αγοράς)	Pearson's r	0,10	0,08	0,02	0,12	0,11	-0,02
	Sig. (p)	0,266	0,384	0,857	0,158	0,197	0,798
	N	130	130	130	130	130	130

5.3.3. Έλεγχος Δύο Ανεξάρτητων Δειγμάτων (T-Test)

Εξαιτίας της κατηγορικής κλίμακας μέτρησης της μεταβλητής μέγεθος επιχείρησης, η εξέταση των ερευνητικών υποθέσεων EY_{2η-1} και EY_{2η-2}, διενεργήθηκε με την εκτέλεση ελέγχου T-Test. Ο έλεγχος T-Test ελέγχει την ύπαρξη διαφορών στους μέσους όρους μεταξύ δύο ανεξάρτητων ομάδων του δείγματος (Field, 2013). Κατά συνέπεια, για την εκτέλεση του ελέγχου η μεταβλητή A3 (πλήθος εργαζομένων της επιχείρησης) επανακωδικοποιήθηκε σε δύο κατηγορίες: Η πρώτη κατηγορία αφορούσε στις πολύ μεγάλες επιχειρήσεις (από 250 εργαζομένους και άνω) και η άλλη στις υπόλοιπες (έως 250 εργαζομένους).

5.3.3.1. Έλεγχος T-Test για το Συνολικό Δείγμα

Όπως προκύπτει από τον Πίνακα 60, δεν παρατηρείται καμία στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους όρους των μεταβλητών του επιχειρηματικού προσανατολισμού ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, **δεν υποστηρίζονται οι υποθέσεις EY_{2η-1} και EY_{2η-2}** (γίνονται αποδεκτές οι αντίστοιχες μηδενικές). Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι αντίστοιχες αναλύσεις ανά κλάδο δραστηριότητας δεν ανέδειξαν στατιστικά σημαντικές διαφορές στους μέσους όρους των μεταβλητών του επιχειρηματικού προσανατολισμού ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης.

Πίνακας 60: Αποτελέσματα Ελέγχου T-Test

	Μέγεθος Επιχείρησης	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	Άλλο (< 250)	251	4,4329	0,90827	0,05733
	Πολύ Μεγάλη (>= 250)	133	4,4236	0,94589	0,08202
Levene's Test (F = 0,492, p = 0,483), Διαφορά Μέσων = 0,0094 (p = 0,924)					
Καινοτομία	Άλλο (< 250)	251	4,6534	1,28713	0,08124
	Πολύ Μεγάλη (>= 250)	133	4,6090	1,34372	0,11652
Levene's Test (F = 1,459, p = 0,228), Διαφορά Μέσων = 0,0444 (p = 0,752)					
Προνοητικότητα	Άλλο (< 250)	251	4,9283	1,15285	0,07277
	Πολύ Μεγάλη (>= 250)	133	4,8922	1,20433	0,10443
Levene's Test (F = 0,248, p = 0,619), Διαφορά Μέσων = 0,0361 (p = 0,774)					
Ανάληψη Κινδύνου	Άλλο (< 250)	251	3,7171	1,21660	0,07679
	Πολύ Μεγάλη (>= 250)	133	3,7694	1,25474	0,10880
Levene's Test (F = 0,194, p = 0,66), Διαφορά Μέσων = -0,0523 (p = 0,692)					
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	Άλλο (< 250)	251	3,9382	1,21127	0,07645
	Πολύ Μεγάλη (>= 250)	133	4,1203	1,17768	0,10212
Levene's Test (F = 0,01, p = 0,921), Διαφορά Μέσων = -0,1821 (p = 0,158)					
Αυτονομία	Άλλο (< 250)	251	3,5169	1,15216	0,07272
	Πολύ Μεγάλη (>= 250)	133	3,3440	1,18290	0,10257
Levene's Test (F = 0,225, p = 0,635), Διαφορά Μέσων = 0,1729 (p = 0,166)					

5.3.4. Σύνοψη Διμεταβλητών Αναλύσεων

Όπως προκύπτει από τις διμεταβλητές αναλύσεις που προηγήθηκαν για το σύνολο του δείγματος της διατριβής, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός και αρκετές από τις επιμέρους διαστάσεις του παρουσιάζουν στατιστικά σημαντική συσχέτιση με την πλειοψηφία των περιβαλλοντικών παραγόντων και οργανωσιακών χαρακτηριστικών, παρέχοντας υποστήριξη σε 15 από τις 20 ερευνητικές υποθέσεις που ελέγχθηκαν. Ο Πίνακας 61, συνοψίζει τα αποτελέσματα των αναλύσεων και καταδεικνύει ότι υφίσταται θετική σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και της περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας, της περιβαλλοντικής γενναιοδωρίας, του περιβαλλοντικού δυναμισμού, της γενικής στρατηγικής της επιχείρησης (διαφοροποίηση, ηγεσία κόστους και εστίαση), της οργανικής εταιρικής δομής, των παρελθοντικών και τρεχουσών επιδόσεων, καθώς και της στρατηγικής αποστολής (έμφαση σε μακροχρόνια αύξηση μεριδίου αγοράς).

Όσον αφορά στις επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού, η καινοτομία συσχετίζεται με ακριβώς τις ίδιες μεταβλητές με τις οποίες συσχετίζεται ο επιχειρηματικός προσανατολισμός. Οι υπόλοιπες διαστάσεις εμφανίζουν λιγότερες συσχετίσεις με τις επιμέρους περιβαλλοντικές και οργανωσιακές μεταβλητές. Είναι αξιοσημείωτο ότι η αυτονομία εμφανίζει στατιστικά σημαντική (θετική) σχέση με μόνο 2 από τις 13 μεταβλητές (οργανική δομή και στρατηγική εστίασης). Περαιτέρω, η περιβαλλοντική εχθρότητα και το μέγεθος της επιχείρησης δεν συσχετίζονται με καμία από τις μεταβλητές του επιχειρηματικού προσανατολισμού, ενώ η ηλικία της επιχείρησης, είναι η μόνη μεταβλητή που εμφανίζει στατιστικά σημαντικά αρνητική συσχέτιση με δύο από τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού.

Τέλος, οι συσχετίσεις ανά κλάδο παρουσιάζουν διαφορές, ως προς το είδος, το πλήθος και την ένταση των παρατηρούμενων σχέσεων. Ωστόσο, όλες οι στατιστικά σημαντικές σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των περιβαλλοντικών – οργανωσιακών μεταβλητών είναι θετικές για όλους του κλάδους, με εξαίρεση τα έτη λειτουργίας (βιομηχανικές και παροχής υπηρεσιών), και τη στρατηγική ηγεσίας κόστους (βιομηχανικές).

Πίνακας 61: Σύνοψη Διμεταβλητών Αναλύσεων

	Συνολικό Δείγμα						Βιομηχανικές						Εμπορικές						Υπηρεσίες					
	ΕΠ	ΚΑ	ΠΡ	ΑΚ	ΑΕ	ΑΥ	ΕΠ	ΚΑ	ΠΡ	ΑΚ	ΑΕ	ΑΥ	ΕΠ	ΚΑ	ΠΡ	ΑΚ	ΑΕ	ΑΥ	ΕΠ	ΚΑ	ΠΡ	ΑΚ	ΑΕ	ΑΥ
ΠΠ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ΠΕ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ΠΓ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ΠΔ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ΕΛ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ΣΔ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ΣΚ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ΣΕ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ΜΕ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ΟΔ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ΠΟΕ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ΤΕ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
ΣΑ	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■

Σημειώσεις:

- 1) Πράσινη σκίαση: Στατιστικά σημαντική θετική σχέση
- 2) Κόκκινη σκίαση: Στατιστικά σημαντική αρνητική σχέση
- 3) Γκρι σκίαση: Απουσία στατιστικά σημαντικής σχέσης
- 4) ΕΠ = Επιχειρηματικός Προσανατολισμός, ΚΑ = Καινοτομία, ΠΡ = Προνοητικότητα, ΑΚ = Ανάλυση Κινδύνου, ΑΕ = Ανταγωνιστική Επιθετικότητα, ΑΥ = Αυτονομία
- 5) ΠΠ = Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα, ΠΕ = Περιβαλλοντική Εχθρότητα, ΠΓ = Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία, ΠΔ = Περιβαλλοντικός Δυναμισμός, ΕΛ = Έτη Λειτουργίας, ΣΔ = Στρατηγική Διαφοροποίησης, ΣΚ = Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους, ΣΕ = Στρατηγική Εστίασης, ΜΕ = Μέγεθος Επιχείρησης (αριθμός εργαζομένων), ΟΔ = Οργανική Δομή, ΠΟΕ = Παρελθοντικές Οικονομικές Επιδόσεις, ΤΕ = Τρέχουσες Οικονομικές Επιδόσεις, ΣΑ = Στρατηγική Αποστολής

5.4. Πολυμεταβλητή Ανάλυση Δεδομένων

5.4.1. Εισαγωγή και Έλεγχος Υποθέσεων

Στην παρούσα υποενότητα παρουσιάζονται τα ευρήματα των πολυμεταβλητών αναλύσεων που διενεργήθηκαν για την πλήρωση του ερευνητικού σκοπού της παρούσας διατριβής. Τα είδη των αναλύσεων που επιλέχθηκαν εκπορεύονται τόσο από τους επιμέρους ερευνητικούς στόχους και υποθέσεις, όσο και από τις κλίμακες μέτρησης των υπό εξέταση μεταβλητών.

Ειδικότερα, με την πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης διενεργείται ο έλεγχος των υποθέσεων $EY_{2λ-1}$ έως και $EY_{2λ-2}$ (2 ερευνητικές υποθέσεις), στο πλαίσιο πλήρωσης του δεύτερου ερευνητικού στόχου της διατριβής. Με αυτό τον τρόπο, εξετάζεται η επίδραση του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις, ελέγχοντας για όλες τις υπόλοιπες μεταβλητές του περιβάλλοντος ή της επιχείρησης οι οποίες παρουσιάζουν συσχέτιση με τις επιδόσεις. Εν συνεχεία, εξετάζονται, σε απομόνωση, οι επιδράσεις των επιμέρους διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις, έτσι ώστε να αναδειχθούν οι εκείνες οι διαστάσεις με τις σημαντικότερες επιδράσεις στο υπόδειγμα. Για την αποφυγή εισαγωγής «θορύβου» στα γραμμικά υποδείγματα, επιδιώχθηκε η επιλογή των μεταβλητών που εμφανίζουν συσχέτιση με τις οικονομικές επιδόσεις.

Με την απλή και την πολλαπλή ανάλυση μεσολάβησης διενεργείται ο έλεγχος των υποθέσεων $EY_{3α-1}$ έως και $EY_{3κ-2}$ (20 ερευνητικές υποθέσεις), στο πλαίσιο πλήρωσης του τρίτου ερευνητικού στόχου της διατριβής. Μετά την ανάδειξη εκείνων των περιβαλλοντικών και οργανωσιακών μεταβλητών που συσχετίζονται με τις οικονομικές επιδόσεις, εκτελείται μια απλή ανάλυση του μεσολαβητικού ρόλου του επιχειρηματικού προσανατολισμού σε κάθε μία από τις εν λόγω σχέσεις. Ακολούθως, διενεργείται πολλαπλή ανάλυση παράλληλης μεσολάβησης των πέντε διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού για να αναδειχθούν εκείνες οι διαστάσεις με το σημαντικότερο μεσολαβητικό ρόλο στα υποδείγματα. Τέλος, για διερευνητικούς σκοπούς, διενεργείται μια ανάλυση μεσολάβησης στην οποία συμπεριλαμβάνονται όλες οι περιβαλλοντικές και οργανωσιακές μεταβλητές ταυτόχρονα. Με αυτό τον τρόπο, αναδεικνύονται οι μοναδικές επιδράσεις των μεταβλητών στις οικονομικές επιδόσεις, είτε άμεσα, είτε δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού.

Τέλος, με την απλή ανάλυση τροποποίησης διενεργείται ο έλεγχος των υποθέσεων EY_{4α} έως και EY_{4κ} (10 ερευνητικές υποθέσεις), στο πλαίσιο πλήρωσης του τέταρτου ερευνητικού στόχου της διατριβής. Λαμβάνοντας υπόψη τη θετική σχέση μεταξύ επιχειρηματικού προσανατολισμού και τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων, εξετάστηκε η πιθανή τροποποίηση της εν λόγω σχέσης (σε όρους κατεύθυνσης και/ή έντασης) για κάθε μία από τις περιβαλλοντικές και οργανωσιακές μεταβλητές της διατριβής.

5.4.2. Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης

Στην παρούσα υποενοότητα, παρουσιάζονται οι αναλύσεις γραμμικής παλινδρόμησης που εκτελέστηκαν στο πλαίσιο πλήρωσης του σκοπού της διατριβής. Ειδικότερα, διενεργήθηκαν πολλαπλές αναλύσεις παλινδρόμησης («ιεραρχικές» και «υποχρεωτικής εισόδου»), για τη διερεύνηση της φύσης, της σημαντικότητας και της έντασης των επιδράσεων των περιβαλλοντικών και οργανωσιακών παραγόντων στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις. Ο απώτερος σκοπός της πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης είναι η πρόβλεψη μιας εξαρτημένης μεταβλητής με βάση τις τιμές πολλαπλών ανεξάρτητων μεταβλητών ή η εξήγηση των επιδράσεων που έχουν οι ανεξάρτητες στην εξαρτημένη μεταβλητή (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014). Οι εξαγόμενοι συντελεστές αντιπροσωπεύουν τη σχετική συνεισφορά των ανεξάρτητων μεταβλητών στην πρόβλεψη για την εξαρτημένη μεταβλητή και συνολικά, σχηματίζουν ένα βέλτιστο γραμμικό συνδυασμό (linear regression variate) (Hair, Black, Babin & Anderson, 2014).

Η επιλογή των εξαρτημένων μεταβλητών οφείλει να είναι θεωρητικά θεμελιωμένη ή βασισμένη σε προηγούμενες έρευνες στο αντικείμενο, ενώ ιδιαίτερη προσοχή αποδίδεται στο βαθμό συσχέτισης των ανεξάρτητων μεταβλητών καθώς και στη μέθοδο εισαγωγής των μεταβλητών στο υπόδειγμα (Field, 2013). Στην παρούσα διατριβή έχουν επιλεγεί οι μέθοδοι της «ιεραρχικής» (hierarchical) και «υποχρεωτικής εισόδου» (forced entry). Η ιεραρχική μέθοδος ακολουθείται όταν οι ερευνητές επιλέγουν τη σειρά με την οποία εισάγονται οι μεταβλητές στο υπόδειγμα (Field, 2013) και ακολουθείται σε περιπτώσεις στις οποίες οι ανεξάρτητες μεταβλητές αφορούν τόσο σε περιβαλλοντικούς όσο και οργανωσιακούς παράγοντες. Η πρόκριση αυτής της προσέγγισης έγκειται στην αντίληψη ότι σε γενικές γραμμές, οι μεταβολές στις

περιβαλλοντικές συνθήκες είναι ανεξάρτητες και προηγούνται των οργανωσιακών παραγόντων και των μεταβολών τους. Κατά συνέπεια, οι επιχειρήσεις προσαρμόζουν τις στρατηγικές και τακτικές τους στο περιβάλλον τους όπως αυτές κρίνουν κατάλληλο για να επιτύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους.

Αντιθέτως, σε περιπτώσεις στις οποίες οι ανεξάρτητες μεταβλητές αφορούν αποκλειστικά σε περιβαλλοντικούς ή οργανωσιακούς παράγοντες, επιλέχθηκε η μέθοδος υποχρεωτικής εισόδου αφού δεν μπορεί να εκτιμηθεί με βεβαιότητα η χρονική σειρά των επιδράσεων στην εξαρτημένη μεταβλητή. Σε αυτή την κατεύθυνση, αρκετοί μελετητές υποστηρίζουν ότι η μέθοδος υποχρεωτικής εισόδου είναι η καταλληλότερη μέθοδος για τον έλεγχο υποθέσεων (Studenmund & Cassidy, 1987). Σύμφωνα με τους Hair, Black, Babin & Anderson (2014), οι ερευνητές οφείλουν να επιδιώκουν την ελαχιστοποίηση των σφαλμάτων μέτρησης (measurement error) και προσδιορισμού (specification error). Το πρώτο είδος σφάλματος αντιμετωπίζεται με τη χρήση αθροιστικών κλιμάκων μέτρησης (όπως υιοθετούνται και στην παρούσα διατριβή) ενώ το δεύτερο, με τη συμπερίληψη σχετικών και τον αποκλεισμό με σχετικών ανεξάρτητων μεταβλητών.

Γενικά, το σύνολο των πολλαπλών αναλύσεων παλινδρόμησης που εκτελέστηκαν πληροί τις ακόλουθες προϋποθέσεις (Field, 2013· Hair, Black, Babin & Anderson, 2014):

- Το ελάχιστο μέγεθος δείγματος υπερβαίνει τις 15 παρατηρήσεις για κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή του υποδείγματος.
- Η εξαρτημένη μεταβλητή παρουσιάζει γραμμική σχέση με τις ανεξάρτητες μεταβλητές, όπως αυτό ελέγχθηκε με τον υπολογισμό του γραμμικού συντελεστή συσχέτισης Pearson's r .
- Υφίσταται απουσία συσχέτισης των σφαλμάτων (errors) ή καταλοίπων (residuals) για οποιεσδήποτε δύο παρατηρήσεις, η οποία ελέγχθηκε με τον έλεγχο Durbin–Watson test (ο εν λόγω έλεγχος κυμαίνεται από «0» έως «4» με την τιμή «2» να σηματοδοτεί την απουσία συσχέτισης μεταξύ των καταλοίπων).
- Είναι επιθυμητή, αλλά όχι δεσμευτική, η ύπαρξη ομοσκεδαστικότητας (σε κάθε επίπεδο των ανεξάρτητων μεταβλητών η διακύμανση των καταλοίπων πρέπει να είναι σταθερή).
- Ελέγχθηκε η ύπαρξη κανονικής κατανομής των σφαλμάτων ή καταλοίπων.

- Επιδιώχθηκε η απουσία συσχέτισης των ανεξάρτητων μεταβλητών με εξωγενείς μεταβλητές οι οποίες ενδέχεται να επηρεάζουν την εξαρτημένη μεταβλητή⁴.
- Όλες οι ανεξάρτητες και εξαρτημένες μεταβλητές που συμπεριλήφθηκαν είναι μετρικές (ή διχοτομικές εφόσον είναι ανεξάρτητες).
- Εξετάστηκε η απουσία πολυσυγγραμμικότητας μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών, με υπολογισμό των τιμών VIF (η οποία πρέπει να είναι μικρότερη του 10) και tolerance (η οποία πρέπει να είναι μεγαλύτερη του 0,2).
- Αποφεύχθηκε η συμπερίληψη ανεξάρτητων μεταβλητών χωρίς διακύμανση στις τιμές τους.

5.4.2.1. Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση για το Συνολικό Δείγμα

Ο Πίνακας 62, καταδεικνύει την ύπαρξη επτά στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων με επτά ανεξάρτητες μεταβλητές ενδιαφέροντος για το συνολικό δείγμα της διατριβής (N = 384): τις στρατηγικές διαφοροποίησης, ηγεσίας κόστους και εστίασης, την περιβαλλοντική γενναιοδωρία, τον επιχειρηματικό προσανατολισμό, τις παρελθοντικές επιδόσεις και την περιβαλλοντική πολυπλοκότητα.

Πίνακας 62: Συσχετίσεις Μεταξύ των Μεταβλητών Ενδιαφέροντος για το Συνολικό Δείγμα

		Έτη Λειτουργίας	Στρατηγική Διαφοροποίησης	Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	Στρατηγική Εστίασης	Υιοθέτηση Οργανικής Δομής	Περιβαλλοντική Εχθρότητα	Περιβαλλοντικός Δυναμισμός	Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία	Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	Παρελθοντικές Επιδόσεις	Αύξηση Μεριδίου Αγοράς	Μέγεθος Επιχείρησης	Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα
Τρέχουσες Επιδόσεις	Pearson's r	-0,084	0,376	0,241	0,216	0,001	0,076	0,096	0,179	0,354	0,610	0,098	0,021	0,259
	Sig. (p)	0,102	0,000	0,000	0,000	0,981	0,136	0,060	0,000	0,000	0,000	0,055	0,687	0,000
	N	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384	384

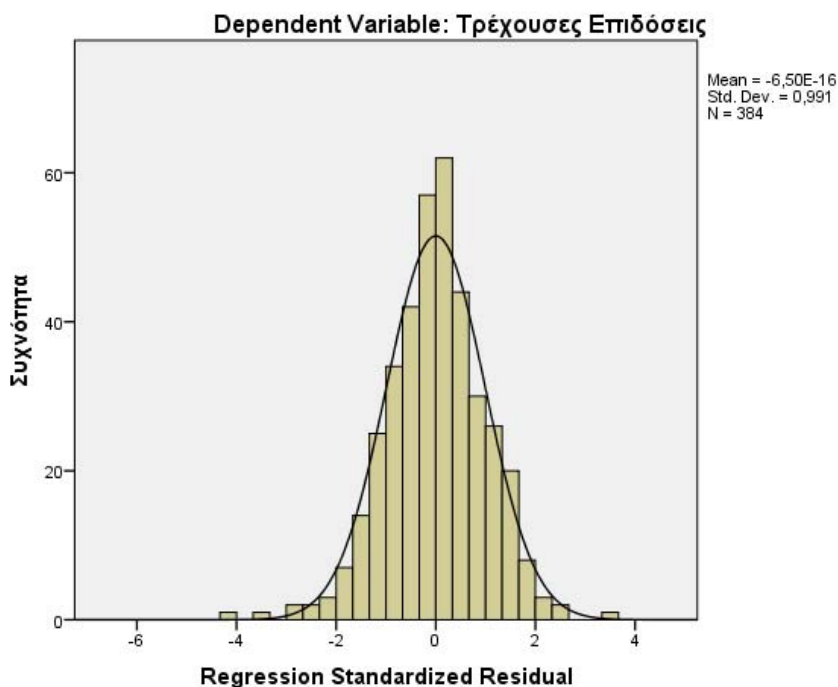
⁴ Δεδομένης της φύσης της έρευνας και των πολυάριθμων παραγόντων που ενδέχεται να συσχετίζονται με τους οργανωσιακούς παράγοντες (συμπεριλαμβανομένου του επιχειρηματικού προσανατολισμού), τους περιβαλλοντικούς παράγοντες και τις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων, η εν λόγω προϋπόθεση είναι εξαιρετικά δύσκολο να εκτιμηθεί με βεβαιότητα. Ωστόσο, η απουσία ή η ύπαρξη ιδιαίτερα ασθενούς συσχέτισης των πιθανών μεταβλητών ελέγχου που συμπεριλήφθηκαν στο ερωτηματολόγιο (π.χ. ηλικία και μέγεθος επιχείρησης) με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό και τις οικονομικές επιδόσεις, αιτιολόγησαν την παράληψή τους από τις πολυμεταβλητές αναλύσεις.

Ως εκ τούτου, εκτελέστηκε μια ιεραρχική πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης σε δύο βήματα: Στο πρώτο βήμα, διερευνήθηκε η επίδραση των δύο περιβαλλοντικών παραγόντων στις οικονομικές επιδόσεις ενώ στο δεύτερο βήμα, προστέθηκαν στο υπόδειγμα και οι πέντε οργανωσιακοί παράγοντες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 63 και καταδεικνύουν ότι όταν συμπεριλαμβάνονται και οι επτά προσδιοριστικοί παράγοντες στο υπόδειγμα, η στρατηγική διαφοροποίησης, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός και οι παρελθοντικές οικονομικές επιδόσεις έχουν στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις. Τέλος, το Διάγραμμα 10 απεικονίζει την κατανομή των καταλοίπων, η οποία δεν παρεκκλίνει σημαντικά από την κανονική κατανομή.

Πίνακας 63: Γραμμικό Υπόδειγμα Πρόβλεψης των Οικονομικών Επιδόσεων για το Συνολικό Δείγμα

	Συντελεστές (b)	Τυπικό Σφάλμα (b)	Τυποποιημένοι Συντελεστές (β)	p
Βήμα 1ο				
Σταθερά	3,84 [3,40, 4,27]	0,22	-	p < 0,001
Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα	0,18 [0,11, 0,25]	0,04	0,24	p < 0,001
Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία	0,13 [0,05, 0,20]	0,04	0,15	p = 0,002
Βήμα 2ο				
Σταθερά	0,53 [-0,18, 1,24]	0,36	-	p = 0,142
Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα	0,06 [-0,01, 0,12]	0,03	0,07	p = 0,085
Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία	0,01 [-0,05, 0,08]	0,03	0,02	p = 0,702
Στρατηγική Διαφοροποίησης	0,18 [0,02, 0,33]	0,08	0,12	p = 0,027
Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	0,08 [-0,05, 0,08]	0,06	0,06	p = 0,217
Στρατηγική Εστίασης	0,01 [-0,06, 0,08]	0,03	0,02	p = 0,728
Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	0,12 [0,01, 0,23]	0,06	0,09	p = 0,036
Παρελθοντικές Επιδόσεις	0,48 [0,40, 0,56]	0,04	0,52	p < 0,001
Σημειώσεις:				
<ul style="list-style-type: none"> • $R^2 = 0,091$ για το βήμα 1, $\Delta R^2 = 0,343$ ($p_s < 0,001$) για το βήμα 2 • Τιμή «Durbin Watson» = 1,996 • Μέση τιμή «VIF»: Βήμα 1 = 1,01 & Βήμα 2 = 1,39 • Μέση τιμή «Tolerance»: Βήμα 1 = 0,99 & Βήμα 2 = 0,742 				

Κατά συνέπεια, παρέχεται υποστήριξη στην ερευνητική υπόθεση EY_{2α-1}, (απόρριψη τις αντίστοιχης μηδενικής), αφού ελέγχοντας για τις επιδράσεις των περιβαλλοντική πολυπλοκότητα, περιβαλλοντική γενναιοδωρία, στρατηγική διαφοροποίησης, στρατηγική ηγεσίας κόστους, στρατηγική εστίασης και παρελθοντικές επιδόσεις, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός επιφέρει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις.



Διάγραμμα 10: Ιστόγραμμα Κατανομής Καταλοίπων (N = 384)

Δεδομένης της στατιστικά σημαντικής επίδρασης του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις, επιδιώχθηκε η λεπτομερέστερη διερεύνηση των επιδράσεων που επιφέρουν οι επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Η ανάλυση συσχέτισης (Πίνακας 64), κατέδειξε ότι τρεις από τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού συσχετίζονται σημαντικά με τις οικονομικές επιδόσεις: η καινοτομία, η προνοητικότητα και η ανάληψη κινδύνου.

Πίνακας 64: Συσχετίσεις Μεταξύ των Πέντε Διαστάσεων του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού και των Οικονομικών Επιδόσεων

		Καινοτομία	Προνοητικότητα	Ανάληψη Κινδύνου	Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	Αυτονομία
Τρέχουσες Επιδόσεις	Pearson's r	0,292	0,385	0,119	0,090	0,066
	Sig. (p)	0,000	0,000	0,019	0,077	0,197
	N	384	384	384	384	384

Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα της πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης υποχρεωτικής εισόδου (Πίνακας 65) καταδεικνύουν ότι η προνοητικότητα και η

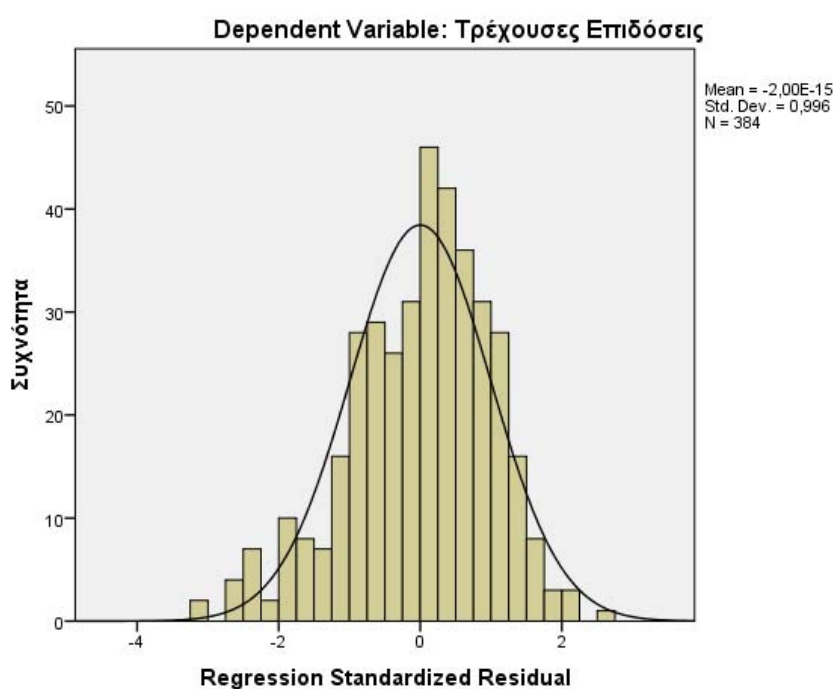
καινοτομία έχουν στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις. Κατά συνέπεια, παρέχεται υποστήριξη στην ερευνητική υπόθεση EY_{2λ-2}, (απόρριψη τις αντίστοιχης μηδενικής). Το Διάγραμμα 11 απεικονίζει την κατανομή των καταλοίπων, η οποία δεν παρεκκλίνει σημαντικά από την κανονική κατανομή.

Πίνακας 65: Γραμμικό Υπόδειγμα Πρόβλεψης των Οικονομικών Επιδόσεων από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό

	Συντελεστές (b)	Τυπικό Σφάλμα (b)	Τυποποιημένοι Συντελεστές (β)	p
Σταθερά	2,98 [2,46, 3,51]	0,27	-	p < 0,001
Καινοτομία	0,16 [0,07, 0,24]	0,05	0,18	p = 0,001
Προνοητικότητα	0,32 [0,22, 0,42]	0,05	0,33	p < 0,001
Ανάληψη Κινδύνου	-0,04 [-0,13, 0,06]	0,05	-0,04	p = 0,426

Σημειώσεις:

- R² = 0,174
- Τιμή «Durbin Watson» = 2,007
- Μέση τιμή «VIF» = 1,21
- Μέση τιμή «Tolerance» = 0,83



Διάγραμμα 11: Ιστόγραμμα Κατανομής Καταλοίπων (N = 384)

5.4.2.2. Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση για τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις

Ο Πίνακας 66, καταδεικνύει την ύπαρξη έξι στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων με έξι ανεξάρτητες μεταβλητές ενδιαφέροντος για το δείγμα βιομηχανικών επιχειρήσεων της διατριβής (N = 110): τη στρατηγική διαφοροποίησης, την περιβαλλοντική γενναιοδωρία, την περιβαλλοντική πολυπλοκότητα, τον περιβαλλοντικό δυναμισμό, τον επιχειρηματικό προσανατολισμό και τις παρελθοντικές επιδόσεις.

Πίνακας 66: Συσχετίσεις Μεταξύ των Μεταβλητών Ενδιαφέροντος για τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις

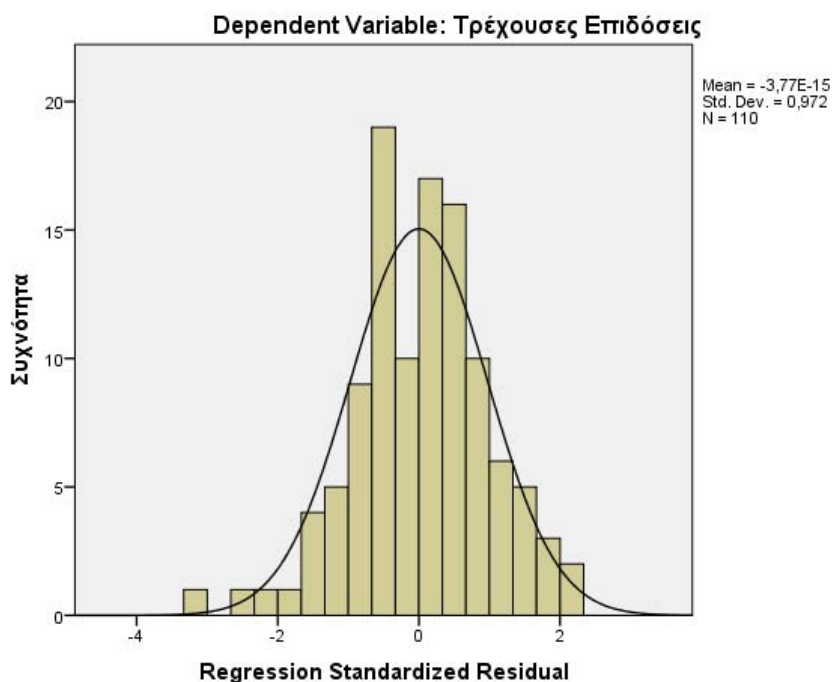
		Έτη Λειτουργίας	Στρατηγική Διαφοροποίησης	Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	Στρατηγική Εστίασης	Υιοθέτηση Οργανικής Δομής	Μέγεθος Επιχείρησης	Παρελθοντικές Επιδόσεις	Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	Αύξηση Μεριδίου Αγοράς	Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα	Περιβαλλοντική Εχθρότητα	Περιβαλλοντικός Δυναμισμός	Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία
Τρέχουσες Επιδόσεις	Pearson's r	-0,127	0,259	-0,009	0,029	0,025	0,116	0,645	0,321	-0,136	0,207	0,045	0,277	0,308
	Sig. (p)	0,187	0,006	0,929	0,763	0,792	0,226	0,000	0,001	0,156	0,030	0,638	0,003	0,001
	N	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110	110

Ως εκ τούτου, εκτελέστηκε μια ιεραρχική πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης σε δύο βήματα. Στο πρώτο βήμα, διερευνήθηκε η επίδραση των τριών περιβαλλοντικών παραγόντων στις οικονομικές επιδόσεις ενώ στο δεύτερο βήμα, προστέθηκαν στο υπόδειγμα και οι τρεις οργανωσιακοί παράγοντες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 67 και καταδεικνύουν ότι όταν συμπεριλαμβάνονται και οι έξι προσδιοριστικοί παράγοντες στο υπόδειγμα, ο περιβαλλοντικός δυναμισμός και οι παρελθοντικές οικονομικές επιδόσεις έχουν στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις. Τέλος, το Διάγραμμα 12 απεικονίζει την κατανομή των καταλοίπων, η οποία διαφαίνεται να παρεκκλίνει μερικώς από την κανονική κατανομή.

Πίνακας 67: Γραμμικό Υπόδειγμα Πρόβλεψης των Οικονομικών Επιδόσεων για τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις

	Συντελεστές (b)	Τυπικό Σφάλμα (b)	Τυποποιημένοι Συντελεστές (β)	p
Βήμα 1ο				
Σταθερά	3,29 [2,43, 4,17]	0,44	-	p < 0,001
Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα	0,09 [-0,03, 0,22]	0,06	0,14	p = 0,131

Περιβαλλοντικός Δυναμισμός	0,23 [0,07, 0,40]	0,08	0,25	p = 0,007
Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία	0,21 [0,07, 0,40]	0,07	0,26	p = 0,002
Βήμα 2ο				
Σταθερά	1,53 [0,24, 2,82]	0,65	-	p = 0,020
Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα	0,00 [-0,12, 0,12]	0,06	0,00	p = 0,967
Περιβαλλοντικός Δυναμισμός	0,15 [0,01, 0,29]	0,07	0,15	p = 0,043
Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία	0,07 [-0,07, 0,21]	0,07	0,08	p = 0,351
Στρατηγική Διαφοροποίησης	0,05 [-0,21, 0,31]	0,13	0,04	p = 0,691
Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	0,05 [-0,14, 0,24]	0,10	0,04	p = 0,608
Παρελθοντικές Επιδόσεις	0,51 [0,36, 0,65]	0,07	0,56	p < 0,001
Σημειώσεις:				
<ul style="list-style-type: none"> • $R^2 = 0,178$ για το βήμα 1, $\Delta R^2 = 0,278$ ($ps < 0,001$) για το βήμα 2 • Τιμή «Durbin Watson» = 1,996 • Μέση τιμή «VIF»: Βήμα 1 = 1,03 & Βήμα 2 = 1,42 • Μέση τιμή «Tolerance»: Βήμα 1 = 0,97 & Βήμα 2 = 0,72 				



Διάγραμμα 12: Ιστόγραμμα Κατανομής Καταλοίπων (N = 110)

Παρά την απουσία στατιστικά σημαντικής επίδρασης του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις στο γραμμικό υπόδειγμα πολλαπλής παλινδρόμησης, επιδιώχθηκε η περαιτέρω διερεύνηση των επιδράσεων που δύνανται να επιφέρουν οι επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις επιδόσεις, όταν αυτές μελετώνται διακριτά από τις υπόλοιπες μεταβλητές. Η ανάλυση συσχέτισης (Πίνακας 68), κατέδειξε ότι δύο από τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού συσχετίζονται σημαντικά με τις οικονομικές επιδόσεις: η καινοτομία και η προνοητικότητα.

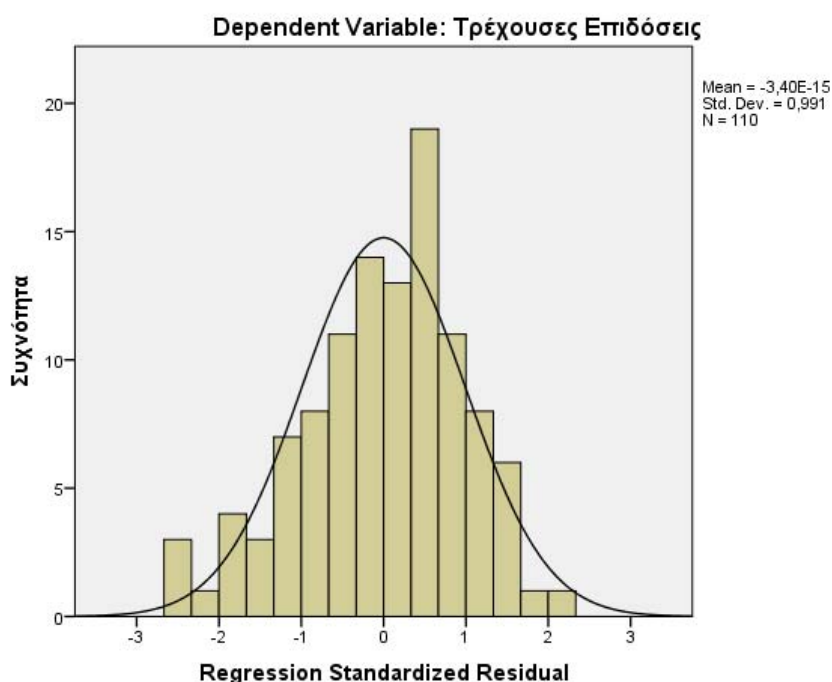
Πίνακας 68: Συσχετίσεις Μεταξύ των Πέντε Διαστάσεων του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού και των Οικονομικών Επιδόσεων

		Καινοτομία	Προνοητικότητα	Ανάληψη Κινδύνου	Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	Αυτονομία
Τρέχουσες Επιδόσεις	Pearson's r	0,251	0,326	0,132	0,009	0,064
	Sig. (p)	0,008	0,001	0,170	0,927	0,508
	N	110	110	110	110	110

Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα της πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης υποχρεωτικής εισόδου (Πίνακας 69) καταδεικνύουν ότι η προνοητικότητα έχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις. Το Διάγραμμα 13 απεικονίζει την κατανομή των καταλοίπων, η οποία δεν διαφαίνεται να παρεκκλίνει σημαντικά από την κανονική κατανομή.

Πίνακας 69: Γραμμικό Υπόδειγμα Πρόβλεψης των Οικονομικών Επιδόσεων από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό

	Συντελεστές (b)	Τυπικό Σφάλμα (b)	Τυποποιημένοι Συντελεστές (β)	p
Σταθερά	3,39 [2,47, 4,32]	0,47	-	p < 0,001
Καινοτομία	0,15 [-0,01, 0,30]	0,08	0,18	p = 0,062
Προνοητικότητα	0,24 [0,08, 0,39]	0,08	0,28	p = 0,003
Σημειώσεις:				
<ul style="list-style-type: none"> • $R^2 = 0,135$ • Τιμή «Durbin Watson» = 2,149 • Μέση τιμή «VIF» = 1,08 • Μέση τιμή «Tolerance» = 0,93 				



Διάγραμμα 13: Ιστόγραμμα Κατανομής Καταλοίπων (N = 110)

5.4.2.3. Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις

Ο Πίνακας 70, καταδεικνύει την ύπαρξη έξι στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων με έξι ανεξάρτητες μεταβλητές ενδιαφέροντος για το δείγμα εμπορικών επιχειρήσεων της διατριβής (N = 144): τις στρατηγικές διαφοροποίησης, ηγεσίας κόστους και εστίασης, τις παρελθοντικές επιδόσεις, τον επιχειρηματικό προσανατολισμό και την περιβαλλοντική πολυπλοκότητα.

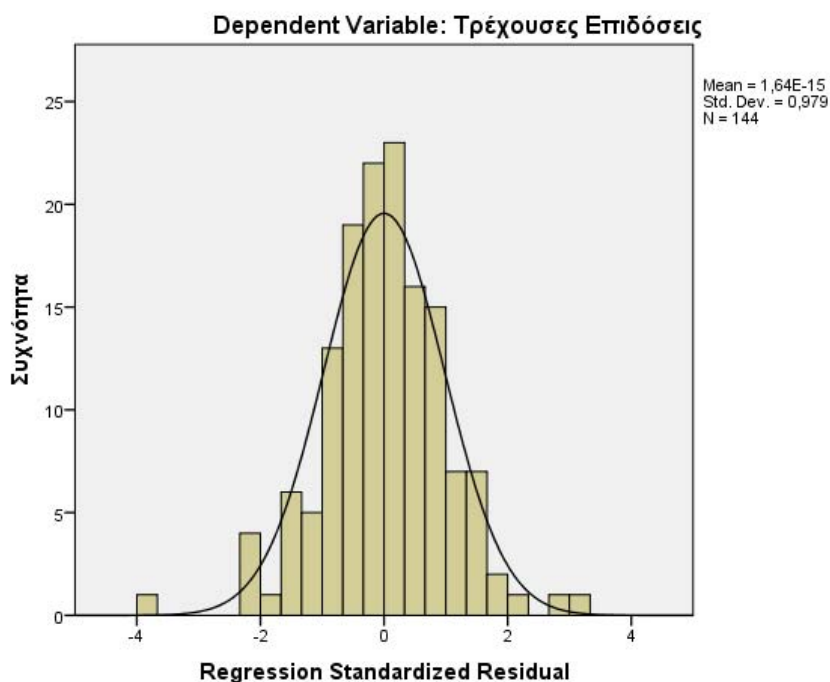
Πίνακας 70: Συσχετίσεις Μεταξύ των Μεταβλητών Ενδιαφέροντος για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις

		Έτη Λειτουργίας	Στρατηγική Διαφοροποίησης	Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	Στρατηγική Εστίασης	Υιοθέτηση Οργανικής Δομής	Μέγεθος Επιχείρησης	Παρελθοντικές Επιδόσεις	Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	Αύξηση Μεριδίου Αγοράς	Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα	Περιβαλλοντική Εχθρότητα	Περιβαλλοντικός Δυναμισμός	Περιβαλλοντική Γενναδιότητα
Τρέχουσες Επιδόσεις	Pearson's r	0,014	0,434	0,343	0,298	0,008	0,036	0,586	0,364	0,125	0,279	0,017	0,048	0,104
	Sig. (p)	0,870	0,000	0,000	0,000	0,926	0,672	0,000	0,000	0,135	0,001	0,842	0,567	0,216
	N	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144	144

Ως εκ τούτου, εκτελέστηκε μια ιεραρχική πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης σε δύο βήματα: Στο πρώτο βήμα, διερευνήθηκε η επίδραση του ενός περιβαλλοντικού παράγοντα στις οικονομικές επιδόσεις ενώ στο δεύτερο βήμα, προστέθηκαν στο υπόδειγμα και οι πέντε οργανωσιακοί παράγοντες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 71 και καταδεικνύουν ότι όταν συμπεριλαμβάνονται και οι έξι προσδιοριστικοί παράγοντες στο υπόδειγμα, η στρατηγική διαφοροποίησης και οι παρελθοντικές οικονομικές επιδόσεις έχουν στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις. Τέλος, το Διάγραμμα 14 απεικονίζει την κατανομή των καταλοίπων, η οποία δεν διαφαίνεται να παρεκκλίνει σημαντικά από την κανονική κατανομή.

Πίνακας 71: Γραμμικό Υπόδειγμα Πρόβλεψης των Οικονομικών Επιδόσεων για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις

	Συντελεστές (b)	Τυπικό Σφάλμα (b)	Τυποποιημένοι Συντελεστές (β)	p
Βήμα 1ο				
Σταθερά	3,97 [3,33, 4,60]	0,32	-	p < 0,001
Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα	0,22 [0,09, 0,34]	0,06	0,28	p = 0,001
Βήμα 2ο				
Σταθερά	-0,34 [-1,63, 0,94]	0,65	-	p = 0,601
Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα	0,09 [-0,01, 0,19]	0,05	0,12	p = 0,082
Στρατηγική Διαφοροποίησης	0,40 [0,07, 0,72]	0,16	0,23	p = 0,016
Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	-0,01 [-0,24, 0,21]	0,11	-0,01	p = 0,922
Στρατηγική Εστίασης	0,08 [-0,04, 0,21]	0,06	0,10	p = 0,177
Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	0,03 [-0,16, 0,23]	0,10	0,03	p = 0,740
Παρελθοντικές Επιδόσεις	0,46 [0,32, 0,59]	0,07	0,48	p < 0,001
Σημειώσεις:				
<ul style="list-style-type: none"> • $R^2 = 0,078$ για το βήμα 1, $\Delta R^2 = 0,369$ ($p_s < 0,001$) για το βήμα 2 • Τιμή «Durbin Watson» = 2,026 • Μέση τιμή «VIF»: Βήμα 1 = 1,00 & Βήμα 2 = 1,50 • Μέση τιμή «Tolerance»: Βήμα 1 = 1,00 & Βήμα 2 = 0,70 				



Διάγραμμα 14: Ιστόγραμμα Κατανομής Καταλοίπων (N = 144)

Παρά την απουσία στατιστικά σημαντικής επίδρασης του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις στο γραμμικό υπόδειγμα πολλαπλής παλινδρόμησης, επιδιώχθηκε η περαιτέρω διερεύνηση των επιδράσεων που δύνανται να επιφέρουν οι επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις επιδόσεις, όταν αυτές μελετώνται διακριτά από τις υπόλοιπες μεταβλητές. Η ανάλυση συσχέτισης (Πίνακας 72), κατέδειξε ότι τέσσερις από τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού συσχετίζονται σημαντικά με τις οικονομικές επιδόσεις: η καινοτομία, η προνοητικότητα, η ανταγωνιστική επιθετικότητα και η αυτονομία.

Πίνακας 72: Συσχετίσεις Μεταξύ των Πέντε Διαστάσεων του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού και των Οικονομικών Επιδόσεων

		Καινοτομία	Προνοητικότητα	Ανάληψη Κινδύνου	Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	Αυτονομία
Τρέχουσες Επιδόσεις	Pearson's r	0,323	0,368	0,140	0,196	0,169
	Sig. (p)	0,000	0,000	0,093	0,019	0,043
	N	144	144	144	144	144

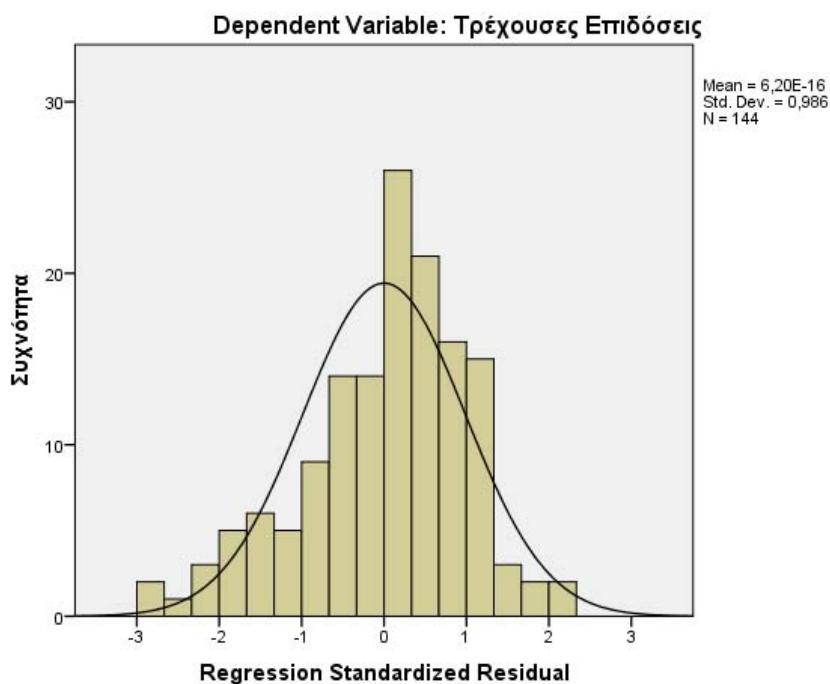
Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα της πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης υποχρεωτικής εισόδου (Πίνακας 73) καταδεικνύουν ότι η προνοητικότητα έχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις. Το Διάγραμμα 15 απεικονίζει την κατανομή των καταλοίπων, η οποία διαφαίνεται να παρεκκλίνει από την κανονική κατανομή.

Πίνακας 73: Γραμμικό Υπόδειγμα Πρόβλεψης των Οικονομικών Επιδόσεων από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό

	Συντελεστές (b)	Τυπικό Σφάλμα (b)	Τυποποιημένοι Συντελεστές (β)	p
Σταθερά	2,49 [1,48, 3,49]	0,51	-	p < 0,001
Καινοτομία	0,16 [0,00, 0,33]	0,08	0,17	p = 0,055
Προνοητικότητα	0,26 [0,08, 0,44]	0,09	0,25	p = 0,005
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,09 [-0,08, 0,25]	0,08	0,08	p = 0,307
Αυτονομία	0,05 [-0,12, 0,21]	0,08	0,05	p = 0,581

Σημειώσεις:

- $R^2 = 0,174$
- Τιμή «Durbin Watson» = 1,938
- Μέση τιμή «VIF» = 1,24
- Μέση τιμή «Tolerance» = 0,81



Διάγραμμα 15: Ιστόγραμμα Κατανομής Καταλοίπων (N = 144)

5.4.2.4. Πολλαπλή Γραμμική Παλινδρόμηση για τις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών

Ο Πίνακας 74, καταδεικνύει την ύπαρξη οκτώ στατιστικά σημαντικών συσχετίσεων των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων με οκτώ ανεξάρτητες μεταβλητές ενδιαφέροντος για το δείγμα επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών της διατριβής (N = 130): τις στρατηγικές διαφοροποίησης, ηγεσίας κόστους και εστίασης, τις παρελθοντικές επιδόσεις, τον επιχειρηματικό προσανατολισμό, την αύξηση μεριδίου αγοράς (στρατηγική αποστολής), την περιβαλλοντική πολυπλοκότητα και την περιβαλλοντικό εχθρότητα.

Πίνακας 74: Συσχετίσεις Μεταξύ των Μεταβλητών Ενδιαφέροντος για τις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών

		Έτη Λειτουργίας	Στρατηγική Διαφοροποίησης	Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	Στρατηγική Εστίασης	Υιοθέτηση Οργανικής Δομής	Μέγεθος Επιχείρησης	Παρελθοντικές Επιδόσεις	Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	Αύξηση Μεριδίου Αγοράς	Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα	Περιβαλλοντική Εχθρότητα	Περιβαλλοντικός Δυναμισμός	Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία
Τρέχουσες Επιδόσεις	Pearson's r	-	0,424	0,268	0,255	-	-	0,622	0,371	0,242	0,279	0,189	0,003	0,163
	Sig. (p)	0,080	0,000	0,002	0,003	0,864	0,214	0,000	0,000	0,006	0,001	0,032	0,972	0,064
	N	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130	130

Ως εκ τούτου, εκτελέστηκε μια ιεραρχική πολλαπλή ανάλυση παλινδρόμησης σε δύο βήματα: Στο πρώτο βήμα, διερευνήθηκε η επίδραση των δύο περιβαλλοντικών παραγόντων στις οικονομικές επιδόσεις ενώ στο δεύτερο βήμα, προστέθηκαν στο υπόδειγμα και οι έξι οργανωσιακοί παράγοντες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 75 και καταδεικνύουν ότι όταν συμπεριλαμβάνονται και οι οκτώ προσδιοριστικοί παράγοντες στο υπόδειγμα, οι παρελθοντικές οικονομικές επιδόσεις και η αύξηση μεριδίου αγοράς (στρατηγική αποστολής) έχουν στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις. Τέλος, το Διάγραμμα 16 απεικονίζει την κατανομή των καταλοίπων, η οποία δεν διαφαίνεται να παρεκκλίνει σημαντικά από την κανονική κατανομή.

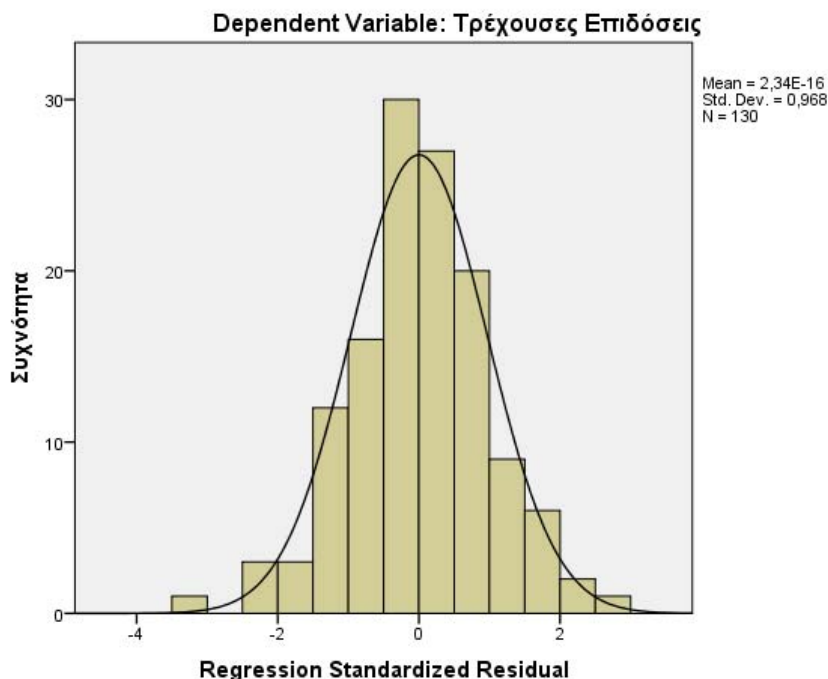
Πίνακας 75: Γραμμικό Υπόδειγμα Πρόβλεψης των Οικονομικών Επιδόσεων για τις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών

	Συντελεστές (b)	Τυπικό Σφάλμα (b)	Τυποποιημένοι Συντελεστές (β)	p
Βήμα 1ο				
Σταθερά	3,95 [3,12, 4,79]	0,42	-	p < 0,001

Περιβαλλοντική Εχθρότητα	0,09 [-0,09, 0,27]	0,09	0,09	p = 0,032
Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα	0,18 [0,04, 0,31]	0,06	0,24	p = 0,010
Βήμα 2ο				
Σταθερά	0,56 [-0,55, 1,66]	0,56	-	p = 0,321
Περιβαλλοντική Εχθρότητα	0,01 [-0,13, 0,16]	0,07	0,01	p = 0,873
Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα	0,08 [-0,04, 0,19]	0,06	0,10	p = 0,188
Στρατηγική Διαφοροποίησης	0,13 [-0,11, 0,36]	0,12	0,10	p = 0,280
Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους	0,11 [-0,09, 0,31]	0,10	0,09	p = 0,268
Στρατηγική Εστίασης	-0,03 [-0,15, 0,09]	0,06	-0,04	p = 0,601
Επιχειρηματικός Προσανατολισμός	0,14 [-0,05, 0,33]	0,10	0,11	p = 0,143
Παρελθοντικές Επιδόσεις	0,50 [0,37, 0,62]	0,06	0,54	p < 0,001
Αύξηση Μεριδίου Αγοράς	0,53 [0,17, 0,90]	0,18	0,19	p = 0,005

Σημειώσεις:

- $R^2 = 0,085$ για το βήμα 1, $\Delta R^2 = 0,427$ ($ps < 0,001$) για το βήμα 2
- Τιμή «Durbin Watson» = 2,035
- Μέση τιμή «VIF»: Βήμα 1 = 1,19 & Βήμα 2 = 1,46
- Μέση τιμή «Tolerance»: Βήμα 1 = 0,84 & Βήμα 2 = 0,71



Διάγραμμα 16: Ιστόγραμμα Κατανομής Καταλοίπων (N = 130)

Παρά την απουσία στατιστικά σημαντικής επίδρασης του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις στο γραμμικό υπόδειγμα πολλαπλής παλινδρόμησης, επιδιώχθηκε η περαιτέρω διερεύνηση των επιδράσεων που δύνανται να επιφέρουν οι επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις επιδόσεις, όταν αυτές μελετώνται διακριτά από τις υπόλοιπες μεταβλητές. Η ανάλυση συσχέτισης (Πίνακας 76), κατέδειξε ότι δύο από τις πέντε διαστάσεις του

επιχειρηματικού προσανατολισμού συσχετίζονται σημαντικά με τις οικονομικές επιδόσεις: η καινοτομία και η προνοητικότητα.

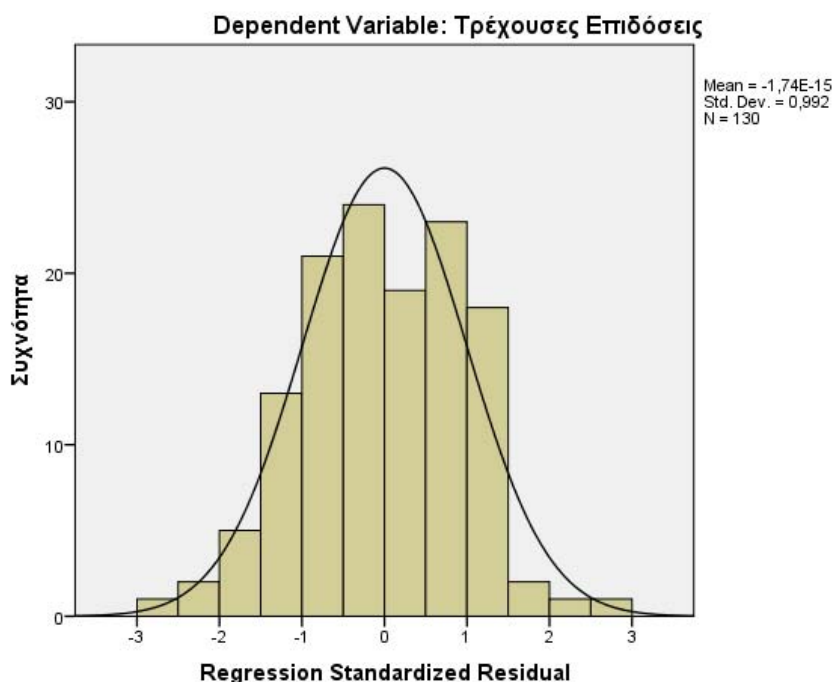
Πίνακας 76: Συσχετίσεις Μεταξύ των Πέντε Διαστάσεων του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού και των Οικονομικών Επιδόσεων

		Καινοτομία	Προνοητικότητα	Ανάληψη Κινδύνου	Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	Αυτονομία
Τρέχουσες Επιδόσεις	Pearson's	0,298	0,481	0,075	0,034	-0,024
	Sig. (p)	0,001	0,000	0,395	0,704	0,786
	N	130	130	130	130	130

Ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα της πολλαπλής ανάλυσης παλινδρόμησης υποχρεωτικής εισόδου (Πίνακας 77) καταδεικνύουν ότι η προνοητικότητα έχει στατιστικά σημαντική θετική επίδραση στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις. Το Διάγραμμα 17 απεικονίζει την κατανομή των καταλοίπων, η οποία διαφαίνεται να παρεκκλίνει σημαντικά από την κανονική κατανομή.

Πίνακας 77: Γραμμικό Υπόδειγμα Πρόβλεψης των Οικονομικών Επιδόσεων από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό

	Συντελεστές (b)	Τυπικό Σφάλμα (b)	Τυποποιημένοι Συντελεστές (β)	p
Σταθερά	2,51 [1,64, 3,39]	0,44	-	p < 0,001
Καινοτομία	0,08 [-0,07, 0,23]	0,08	0,09	p = 0,309
Προνοητικότητα	0,47 [0,28, 0,65]	0,09	0,44	p < 0,001
Σημειώσεις:				
<ul style="list-style-type: none"> • $R^2 = 0,238$ • Τιμή «Durbin Watson» = 2,187 • Μέση τιμή «VIF» = 1,29 • Μέση τιμή «Tolerance» = 0,78 				



Διάγραμμα 17: Ιστόγραμμα Κατανομής Καταλοίπων (N = 130)

5.4.2.5. Σύνοψη Ευρημάτων Πολλαπλής Γραμμικής Παλινδρόμησης

Για το σύνολο των επιχειρήσεων της διατριβής, οι τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις διαφαίνεται να επηρεάζονται περισσότερο από τη στρατηγική διαφοροποίησης, τις παρελθοντικές οικονομικές επιδόσεις και τον επιχειρηματικό προσανατολισμό των επιχειρήσεων. Κατά συνέπεια, εκτός από τις παρελθοντικές οικονομικές επιδόσεις οι οποίες εξασφαλίζουν τους απαραίτητους πόρους στις επιχειρήσεις, η έμφαση στη διαφοροποίηση και η υιοθέτηση επιχειρηματικού προσανατολισμού επιδρούν θετικά στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις τους. Όσον αφορά στις επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού, τα αποτελέσματα για το σύνολο του δείγματος της διατριβής καταδεικνύουν τις σημαντικές θετικές επιδράσεις της καινοτομίας και της προνοητικότητας των επιχειρήσεων στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις τους. Κατά συνέπεια, τα ευρήματα παρέχουν υποστήριξη και στις 2 ερευνητικές υποθέσεις που ελέγχθηκαν.

Όσον αφορά στα αποτελέσματα των τριών επιμέρους κλάδων, τα αποτελέσματα ποικίλουν. Πέρα από τις παρελθοντικές οικονομικές επιδόσεις που έχουν στατιστικά σημαντικές επιδράσεις σε όλες τις περιπτώσεις, ο περιβαλλοντικός δυναμισμός (βιομηχανικές επιχειρήσεις), η στρατηγική διαφοροποίησης (εμπορικές

επιχειρήσεις) και η στρατηγική αύξησης του μεριδίου αγοράς (επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών) διαφαίνεται ότι επιδρούν θετικά στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις κατά περίπτωση. Ωστόσο, παρά το γεγονός ότι δεν αναδεικνύονται στατιστικά σημαντικές επιδράσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού ανά κλάδο δραστηριότητας όταν συμπεριλαμβάνεται ταυτόχρονα με τις υπόλοιπες ανεξάρτητες μεταβλητές, η διακριτή διερεύνηση των επιδράσεων που επιφέρουν οι διαστάσεις του στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις υπογραμμίζει τη σημασία της προνοητικότητας ως παράγοντα που επιδρά θετικά σε αυτές.

5.4.3. Ανάλυση Μεσολάβησης

Η έννοια της «μεσολάβησης» ή «διαμεσολάβησης» (mediation), αφορά σε «καταστάσεις κατά τις οποίες η σχέση μεταξύ μιας ανεξάρτητης και μιας εξαρτημένης μεταβλητής εξηγείται από τη σχέση τους με μια τρίτη μεταβλητή» (Field, 2013). Ειδικότερα, ο Hayes (2013), υποστηρίζει ότι η ανάλυση μεσολάβησης εξετάζει τον τρόπο («πώς») με τον οποίο μια ανεξάρτητη μεταβλητή επιδρά στην εξαρτημένη μεταβλητή. Για τους Baron & Kenny (1986), η μεσολαβητική λειτουργία μιας τρίτης μεταβλητής αντιπροσωπεύει το γενικό μηχανισμό μέσω του οποίου η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή. Όπως προκύπτει από τα ανωτέρω, η ανάλυση μεσολάβησης έχει κριθεί ως κατάλληλη για τον έλεγχο θεωριών που αφορούν στη διαδικασία κατά την οποία λαμβάνουν χώρα επιδράσεις μεταξύ μεταβλητών (Rucker κ.α., 2011).

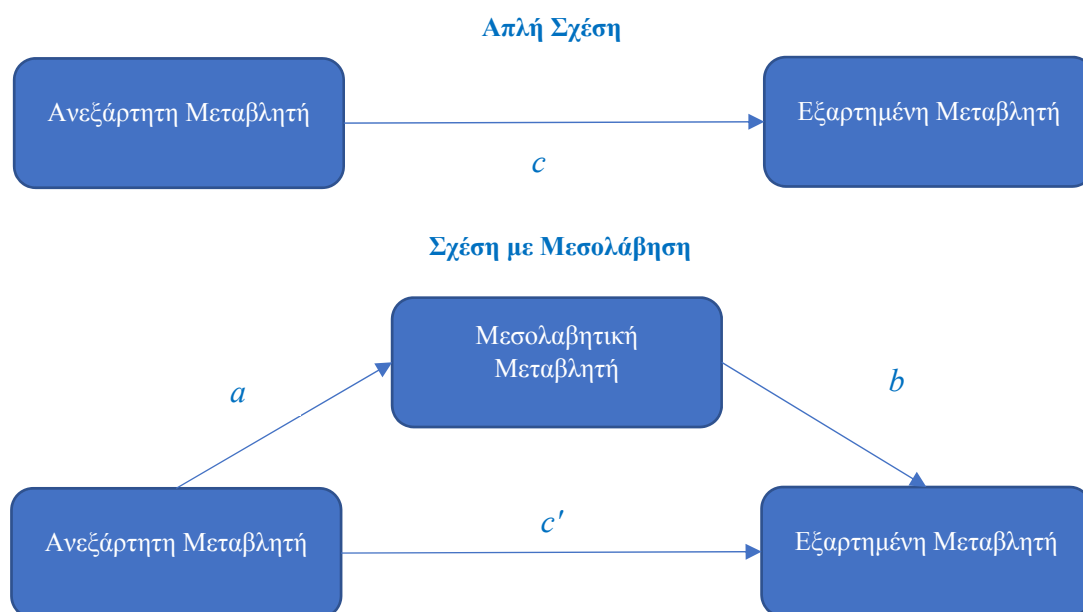
Το ακόλουθο διάγραμμα απεικονίζει το βασικό μοντέλο μεσολάβησης σε αντιπαράβολη με το απλό υπόδειγμα γραμμικής συσχέτισης. Τα γράμματα a , b , c και c' στις επιμέρους διαδρομές, αφορούν στους συντελεστές παλινδρόμησης («b») μεταξύ των μεταβλητών που συνδέονται με τα βέλη και αντιπροσωπεύουν την ένταση των παρατηρούμενων σχέσεων (Field, 2013)⁵. Σε αυτό το πλαίσιο, οι μεσολαβητικές μεταβλητές λειτουργούν ως κανάλια δια μέσου των οποίων λαμβάνουν χώρα οι

⁵ a : επίδραση ανεξάρτητης μεταβλητής στην τροποποιητική μεταβλητή · b : επίδραση τροποποιητικής μεταβλητής στην εξαρτημένη μεταβλητή · c : συνολική επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη μεταβλητή (total effect) · c' : άμεση επίδραση ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη μεταβλητή (direct effect) · $a * b$ ή $c - c'$: έμμεση επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη μεταβλητή μέσω της μεσολαβητικής μεταβλητής.

αιτιώδεις επιδράσεις (Hayes, 2013). Κατά συνέπεια, όταν μια ανεξάρτητη μεταβλητή μεταδίδει μια επίδραση στην εξαρτημένη μεταβλητή μέσω μιας μεσολαβητικής μεταβλητής, τότε εξάγεται το συμπέρασμα ότι η ανεξάρτητη μεταβλητή επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή *έμμεσα*, μέσω της *M* (Hayes, 2013). Ταυτόχρονα, η ανεξάρτητη μεταβλητή δύναται να επηρεάζει την εξαρτημένη μεταβλητή *άμεσα*, δηλαδή ανεξάρτητα από την επίδραση που έχει στη μεσολαβητική μεταβλητή. Το άθροισμα της έμμεσης και άμεσης επίδρασης αποτελεί τη συνολική επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής στην εξαρτημένη μεταβλητή (Hayes, 2013).

Βάσει των προαναφερόμενων, μια μεταβλητή δύναται να θεωρηθεί ως μεσολαβητική όταν ισχύουν οι ακόλουθες προϋποθέσεις (Baron & Kenny, 1986):

- Η ανεξάρτητη μεταβλητή επιδρά σημαντικά στη μεσολαβητική μεταβλητή (*διαδρομή a*)
- Η μεσολαβητική μεταβλητή επιδρά σημαντικά στην εξαρτημένη μεταβλητή (*διαδρομή b*)
- Μετά τον έλεγχο των διαδρομών *a* και *b*, μια προηγουμένως σημαντική σχέση μεταξύ της ανεξάρτητης και εξαρτημένης μεταβλητής δεν είναι πλέον σημαντική (ενώ αρχικά η *διαδρομή c* είναι σημαντική, η *διαδρομή c'* παύει να είναι σημαντική μετά την εισαγωγή της μεσολαβητικής μεταβλητής). Η ισχυρότερη ένδειξη μεσολάβησης υφίσταται όταν η *διαδρομή c'* μηδενίζεται.



Διάγραμμα 18: Υπόδειγμα Σχέσης Μεταβλητών με Μεσολάβηση

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι ο μηδενισμός της διαδρομής c' ($c' = 0$) σηματοδοτεί την πιθανότητα ύπαρξης πλήρους ή τέλειας μεσολάβησης (complete mediation), αφού η άμεση σχέση μεταξύ ανεξάρτητης και εξαρτημένης μεταβλητής εκμηδενίζεται μετά την εισαγωγή της μεσολαβητικής μεταβλητής στο μοντέλο (Field, 2013). Ωστόσο, σε περίπτωση όπου $c' < c$ αλλά $c' \neq 0$ μετά την εισαγωγική της μεσολαβητικής μεταβλητής, αναδεικνύεται η πιθανότητα ύπαρξης πολλαπλών μεσολαβητικών μεταβλητών και συνεπώς, μερικής μεσολάβησης (partial mediation) (Baron & Kenny, 1986). Όσον αφορά στην παρούσα έρευνα, λαμβάνοντας υπόψη το πλήθος των δυνητικών παραγόντων που δύνανται να επιδρούν στις οικονομικές επιδόσεις των οργανισμών, εκτιμάται ότι είναι εξαιρετικά απίθανη η εύρεση πλήρους μεσολάβησης των επιδράσεων από τον επιχειρηματικό προσανατολισμό. Ως εκ τούτου, αναμένεται ότι τα αποτελέσματα των αναλύσεων θα υποστηρίξουν την ύπαρξη μερικής μεσολάβησης. Συμπερασματικά, η πιθανή εύρεση μερικής μεσολάβησης που οδηγεί σε σημαντική μείωση της άμεσης επίδρασης (διαδρομή c') δύναται να αναδείξει ότι ο επιχειρηματικός προσανατολισμός είναι μια ικανή αλλά όχι ταυτόχρονα απαραίτητη και επαρκής συνθήκη για να λάβει χώρα η επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών (περιβαλλοντικοί και οργανωσιακοί παράγοντες) στις οικονομικές επιδόσεις. Με άλλα λόγια, αναγνωρίζεται η ύπαρξη επιπρόσθετων μηχανισμών μέσω των οποίων οι περιβαλλοντικοί και οργανωσιακοί παράγοντες επηρεάζουν τις οικονομικές επιδόσεις, πέραν του επιχειρηματικού προσανατολισμού.

Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στην υφιστάμενη βιβλιογραφία υφίστανται διαφωνίες αναφορικά με τις προϋποθέσεις για την ύπαρξη μεσολάβησης που εισήγαγαν οι Baron & Kenny (1986). Πέρα από την εξέταση των συντελεστών παλινδρόμησης και της στατιστικής σημαντικότητάς τους, πολυάριθμοι μελετητές έχουν αναδείξει τη σημασία ποσοτικοποίησης του μεγέθους και της στατιστικής σημαντικότητας της έμμεσης επίδρασης στα υποδείγματα μεσολάβησης (Preacher & Kelley, 2011). Ως αποτέλεσμα, οι αναλύσεις μεσολάβησης που διενεργούνται στην παρούσα διατριβή εξετάζουν όλες τις προηγούμενες παραμέτρους.

Όπως προαναφέρθηκε στο κεφάλαιο της μεθοδολογίας, ιδιαίτερη προσοχή έχει αποδοθεί στην εξασφάλιση εγκυρότητας και αξιοπιστίας των μετρήσεων. Η σημασία της διακρίνουσας εγκυρότητας στην ανάλυση μεσολάβησης μεταξύ των ανεξάρτητων,

μεσολαβητικών και εξαρτημένων μεταβλητών είναι ιδιαίτερα σημαντική, αφού δύναται να οδηγήσει σε εσφαλμένα συμπεράσματα (Zhao, Lynch Jr. & Chen, 2010).

Συνολικά, για την εκτέλεση όλων των αναλύσεων μεσολάβησης που ακολουθούν, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός λογίζεται ως μεσολαβητική μεταβλητή και οι επιχειρηματικές επιδόσεις ως εξαρτημένη μεταβλητή. Σύμφωνα με το εννοιολογικό υπόδειγμα, υφίστανται τέσσερις (4) περιβαλλοντικοί και έξι (6) οργανωσιακοί παράγοντες, οι οποίοι λογίζονται ως ανεξάρτητες μεταβλητές στην ανάλυση μεσολάβησης⁶. Ωστόσο, για την επιλογή των ανεξάρτητων μεταβλητών προς ανάλυση, διενεργήθηκε ανάλυση συσχέτισης των επιμέρους περιβαλλοντικών και οργανωσιακών παραγόντων με τις οικονομικές επιδόσεις. Όπως αναφέρει ο Hayes (2013), η εκτέλεση ανάλυσης μεσολάβησης προϋποθέτει την ύπαρξη σχέσης μεταξύ των μελετώμενων ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών⁷.

5.4.3.1. Ανάλυση Μεσολάβησης για το Συνολικό Δείγμα

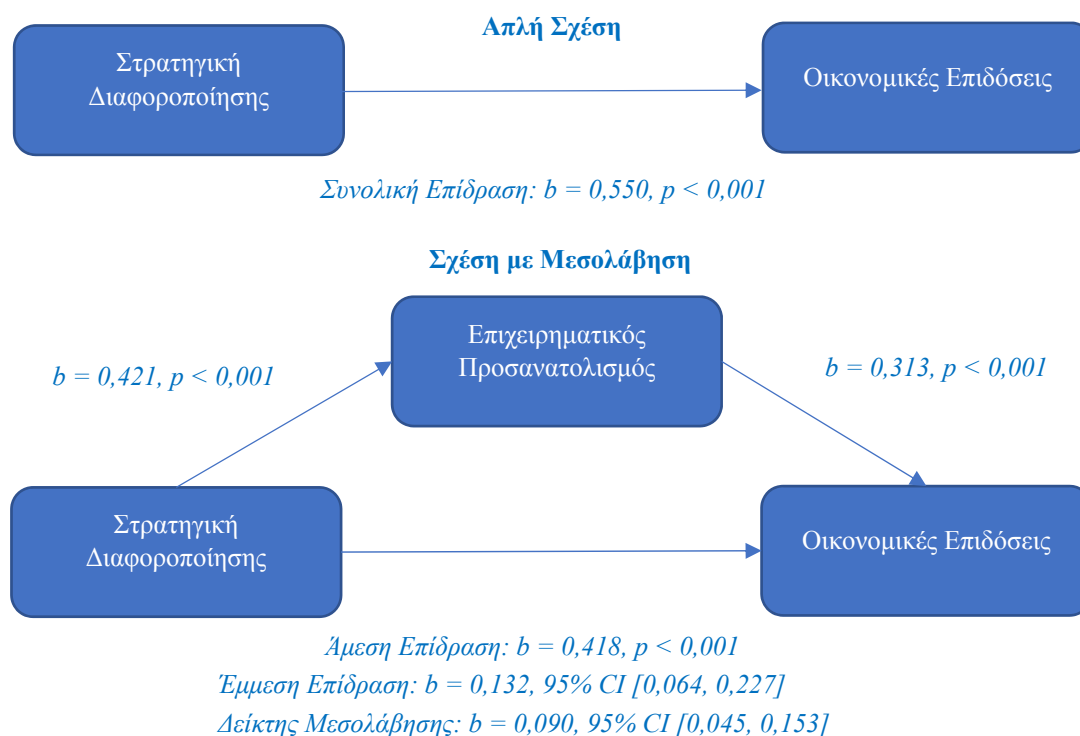
Ως εκ τούτου η διμεταβλητή ανάλυση συσχέτισης για το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος της διατριβής (N = 384) κατέδειξε ότι οι οικονομικές επιδόσεις συσχετίζονται σημαντικά με έξι παράγοντες (μεταβλητές): Την έμφαση σε στρατηγική διαφοροποίησης, την έμφαση σε στρατηγική ηγεσίας κόστους, την έμφαση σε στρατηγική εστίασης, την περιβαλλοντική γενναιοδωρία, την περιβαλλοντική πολυπλοκότητα και τις παρελθοντικές οικονομικές επιδόσεις. Ως εκ τούτου, αυτές οι έξι μεταβλητές επιλέχθηκαν για τη διενέργεια των αναλύσεων μεσολάβησης. Όλες οι αναλύσεις διενεργήθηκαν με την προσθήκη του εργαλείου Process (έκδοση 2.16.3) στο SPSS, το οποίο έχει αναπτυχθεί από τον Hayes (2013).

Το Διάγραμμα 19 αναδεικνύει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής έμμεσης επίδρασης της έμφασης στη στρατηγική διαφοροποίησης στις οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού, $b = 0,132$, BCa CI [0,064, 0,227], $p < 0,001$ (Έλεγχος Sobel). Η επίδραση κρίνεται ως μετρίου μεγέθους με βάση την

⁶ Οι δέκα (10) παράγοντες αντιστοιχούν σε δώδεκα (12) ανεξάρτητες μεταβλητές διότι από τη γενική στρατηγική της επιχείρησης προκύπτουν τρεις (3) διακριτές μεταβλητές.

⁷ Ωστόσο θα πρέπει να σημειωθεί ότι αρκετοί μελετητές δεν θεωρούν απαραίτητη την ύπαρξη σχέσης μεταξύ ανεξάρτητης και εξαρτημένης μεταβλητής για την ανάδειξη σημαντικών μεσολαβητικών επιδράσεων (π.χ. Bollen, 1989)

τυποποιημένη έμμεση επίδραση (index of mediation), $b = 0,090$, 95% BCa CI [0,045, 0,153]. Δεδομένου ότι η άμεση επίδραση μειώνεται σημαντικά μετά την εισαγωγή της μεσολαβητικής μεταβλητής, δίχως όμως να μηδενίζεται ή να καθίσταται στατιστικά μη σημαντική, υφίσταται μερική μεσολάβηση. Κατά συνέπεια, παρέχεται **υποστήριξη στην ερευνητική υπόθεση EY_{3ς-1}** (απόρριψη τις αντίστοιχης μηδενικής).



Διάγραμμα 19: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Διαφοροποίησης και Οικονομικών Επιδόσεων

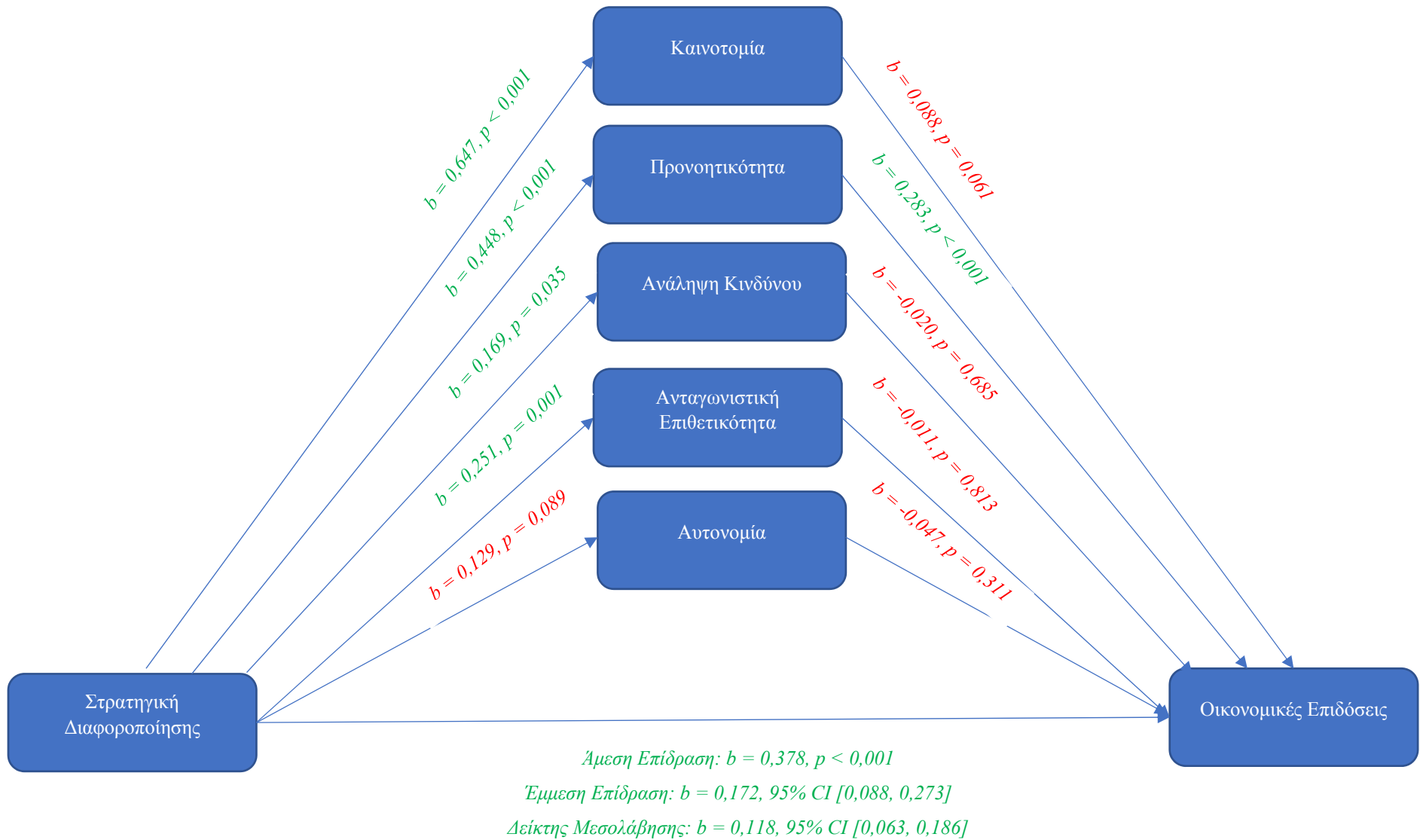
Για να αναδειχθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η στρατηγική διαφοροποίησης επηρεάζει τις οικονομικές επιδόσεις, δια μέσω του επιχειρηματικού προσανατολισμού, διενεργήθηκε πολλαπλή παράλληλη μεσολάβησης (multiple parallel mediation analysis) με τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού (Διάγραμμα 20). Η εν λόγω ανάλυση κατέδειξε εκείνες τις διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού που έχουν σημαντικότερο μεσολαβητικό ρόλο στο υπόδειγμα. Οι Πίνακες 78 και 79 παραθέτουν τις έμμεσες και τυποποιημένες έμμεσες επιδράσεις αντίστοιχα ανά μεσολαβητική μεταβλητή (διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού). Όπως προκύπτει από τις αναλύσεις, μόνο η προνοητικότητα χαρακτηρίζεται από στατιστικά σημαντική έμμεση επίδραση (έλεγχος Sobel $p < 0,001$) και διάστημα εμπιστοσύνης που δε συμπεριλαμβάνει το μηδέν (0). Κατά συνέπεια, παρέχεται **υποστήριξη στην ερευνητική υπόθεση EY_{3ς-2}** (απόρριψη τις αντίστοιχης μηδενικής).

Πίνακας 78: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Διαφοροποίησης στις Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI	Έλεγχος Sobel
Σύνολο	0,172	0,047	0,090	0,276	-
Καινοτομία	0,057	0,033	-0,005	0,126	p = 0,069
Προνοητικότητα	0,127	0,033	0,072	0,205	p = 0,000
Ανάληψη Κινδύνου	-0,003	0,011	-0,037	0,011	p = 0,717
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	-0,003	0,012	-0,026	0,023	p = 0,821
Αυτονομία	-0,006	0,008	-0,032	0,004	p = 0,436

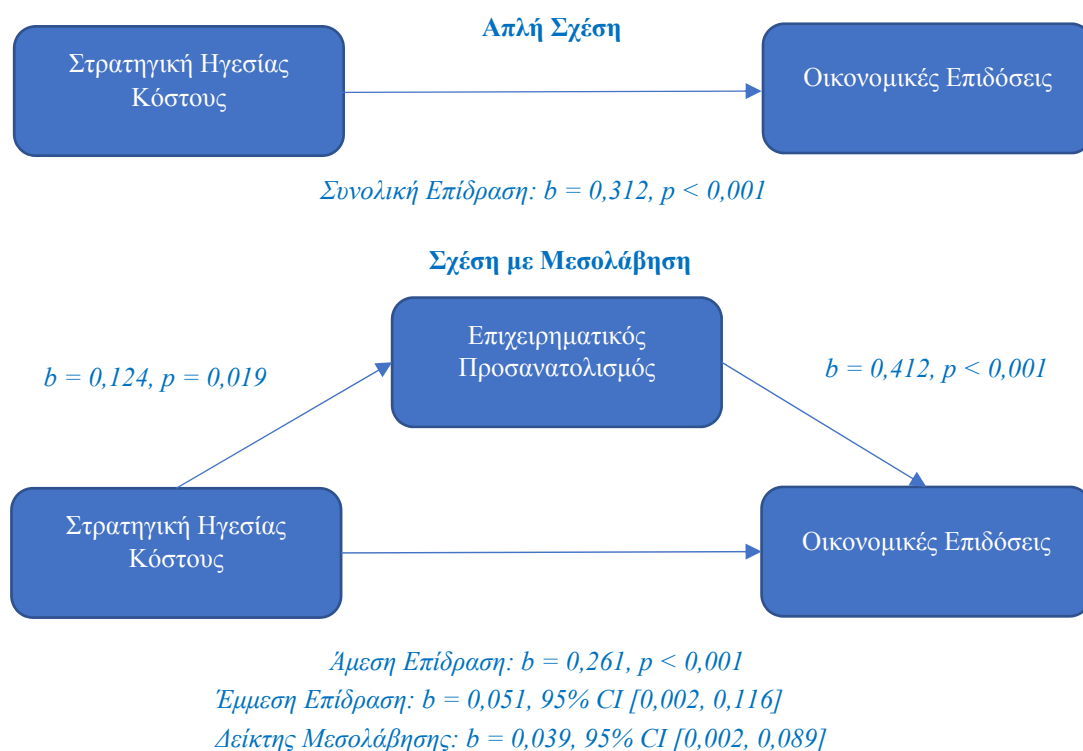
Πίνακας 79: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Διαφοροποίησης στις Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI
Σύνολο	0,118	0,031	0,063	0,186
Καινοτομία	0,039	0,022	-0,003	0,085
Προνοητικότητα	0,087	0,022	0,050	0,138
Ανάληψη Κινδύνου	-0,002	0,007	-0,025	0,008
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	-0,002	0,008	-0,018	0,016
Αυτονομία	-0,004	0,006	-0,022	0,003



Διάγραμμα 20: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Διαφοροποίησης και Οικονομικών Επιδόσεων

Το Διάγραμμα 21 αναδεικνύει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής έμμεσης επίδρασης της έμφασης στη στρατηγική ηγεσίας κόστους στις οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού, $b = 0,051$, BCa CI [0,002, 0,116], $p = 0,027$ (Έλεγχος Sobel). Η επίδραση κρίνεται ως μικρού μεγέθους με βάση την τυποποιημένη έμμεση επίδραση (index of mediation), $b = 0,039$, 95% BCa CI [0,002, 0,089]. Δεδομένου ότι η άμεση επίδραση μειώνεται σημαντικά μετά την εισαγωγή της μεσολαβητικής μεταβλητής, δίχως όμως να μηδενίζεται ή να καθίσταται στατιστικά μη σημαντική, υφίσταται μερική μεσολάβηση. Κατά συνέπεια, παρέχεται **υποστήριξη στην ερευνητική υπόθεση EY_{3ε-1}**, (απόρριψη τις αντίστοιχης μηδενικής)



Διάγραμμα 21: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους και Οικονομικών Επιδόσεων

Για να αναδειχθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η στρατηγική ηγεσίας κόστους επηρεάζει τις οικονομικές επιδόσεις δια μέσω του επιχειρηματικού προσανατολισμού, διενεργήθηκε πολλαπλή ανάλυση παράλληλης μεσολάβησης (multiple parallel mediation analysis) με τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού (Διάγραμμα 22). Η εν λόγω ανάλυση κατέδειξε εκείνες τις διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού που έχουν σημαντικότερο μεσολαβητικό ρόλο στο υπόδειγμα. Οι Πίνακες 80 και 81 παραθέτουν τις έμμεσες και τυποποιημένες έμμεσες επιδράσεις αντίστοιχα ανά μεσολαβητική

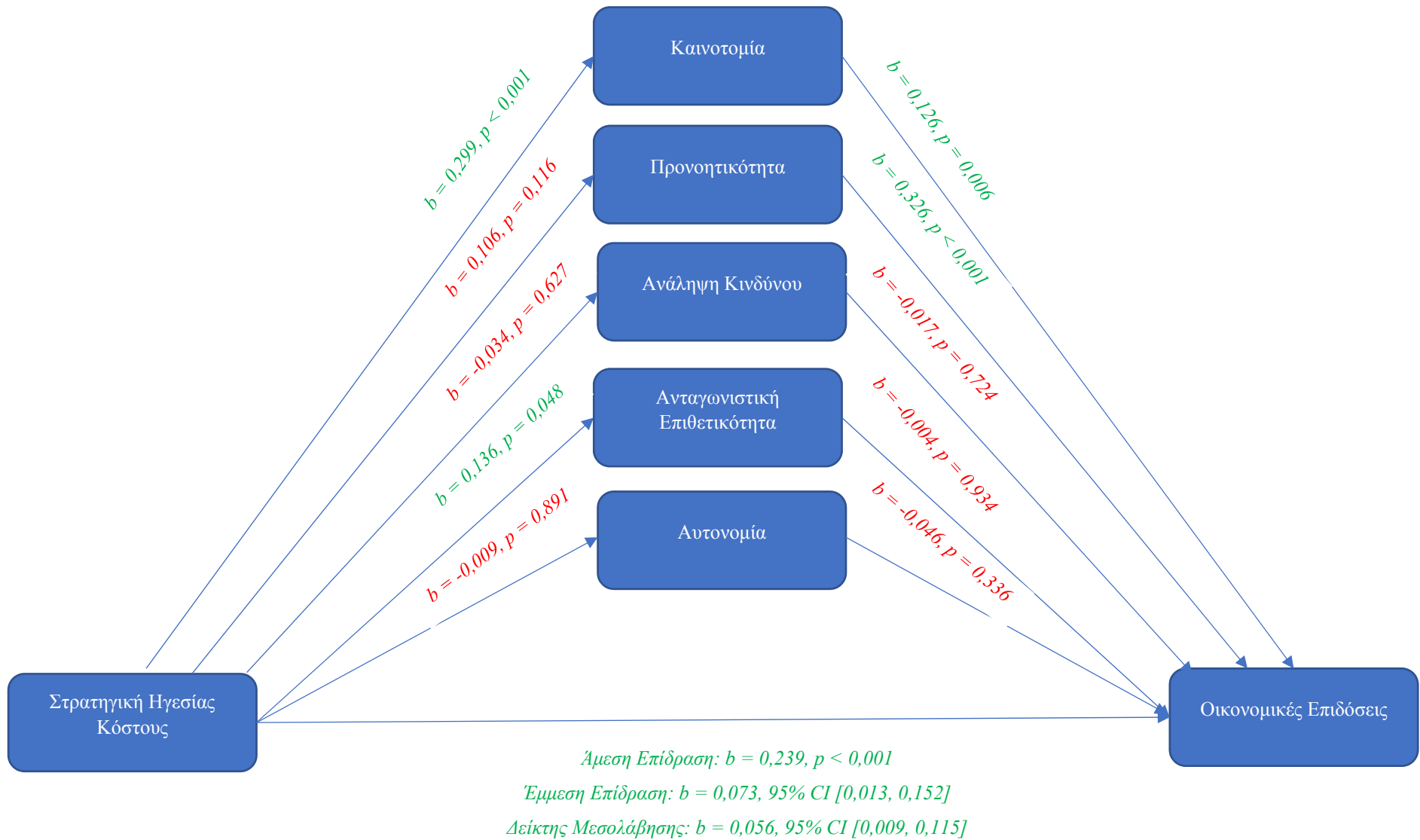
μεταβλητή (διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού). Όπως προκύπτει από τις αναλύσεις, μόνο η καινοτομία χαρακτηρίζεται από στατιστικά σημαντική έμμεση επίδραση (έλεγχος Sobel $p = 0,026$) και διάστημα εμπιστοσύνης που δε συμπεριλαμβάνει το μηδέν (0). Κατά συνέπεια, παρέχεται **υποστήριξη στην ερευνητική υπόθεση EY_{3ς-2}** (απόρριψη τις αντίστοιχης μηδενικής).

Πίνακας 80: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους στις Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI	Έλεγχος Sobel
Σύνολο	0,073	0,035	0,013	0,152	-
Καινοτομία	0,038	0,017	0,011	0,080	0,026
Προνοητικότητα	0,035	0,027	-0,013	0,093	0,131
Ανάληψη Κινδύνου	0,001	0,005	-0,006	0,016	0,883
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	-0,001	0,008	-0,018	0,014	0,941
Αυτονομία	0,000	,005	-0,008	0,017	0,924

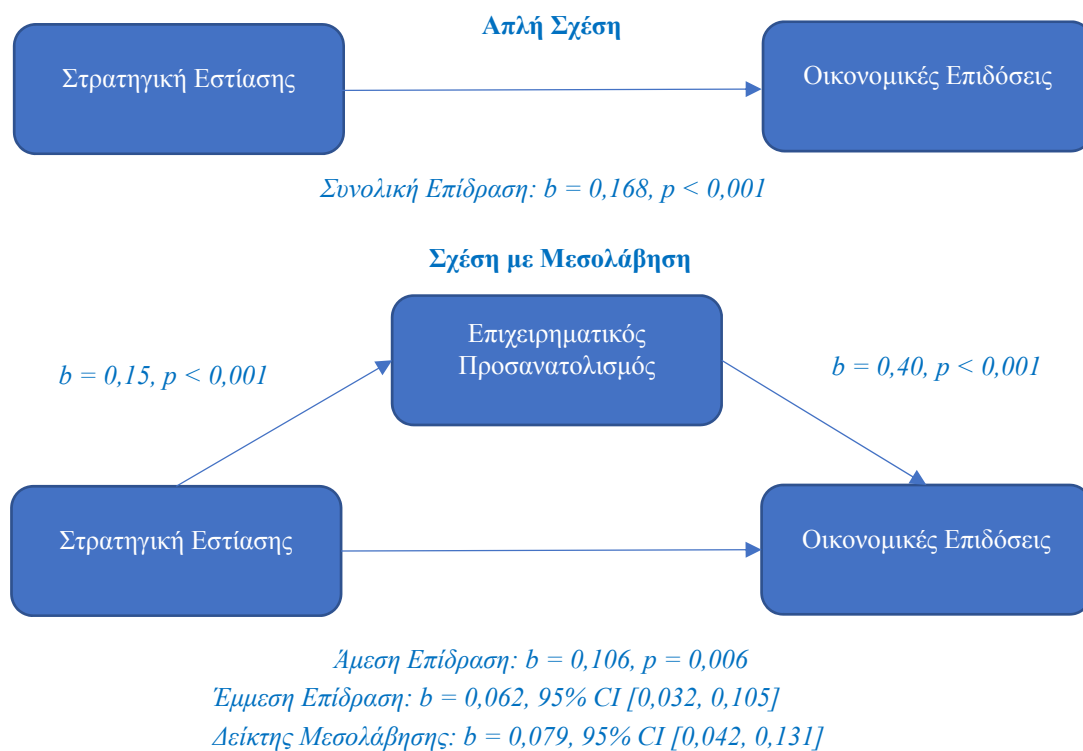
Πίνακας 81: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους στις Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI
Σύνολο	0,056	0,027	0,009	0,115
Καινοτομία	0,029	0,013	0,009	0,060
Προνοητικότητα	0,027	0,021	-0,009	0,072
Ανάληψη Κινδύνου	0,000	0,004	-0,004	0,013
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,000	0,006	-0,014	0,011
Αυτονομία	0,000	0,004	-0,006	0,013



Διάγραμμα 22: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους και Οικονομικών Επιδόσεων

Το Διάγραμμα 23 αναδεικνύει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής έμμεσης επίδρασης της έμφασης στη στρατηγική εστίασης στις οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού, $b = 0,062$, BCa CI [0,032, 0,105], $p < 0,001$ (Έλεγχος Sobel). Η επίδραση κρίνεται ως μικρού μεγέθους με βάση την τυποποιημένη έμμεση επίδραση (index of mediation), $b = 0,079$, 95% BCa CI [0,042, 0,131]. Δεδομένου ότι η άμεση επίδραση μειώνεται σημαντικά μετά την εισαγωγή της μεσολαβητικής μεταβλητής, δίχως όμως να μηδενίζεται ή να καθίσταται στατιστικά μη σημαντική, υφίσταται μερική μεσολάβηση. Κατά συνέπεια, παρέχεται **υποστήριξη στην ερευνητική υπόθεση EY_{3ε-1}** (απόρριψη τις αντίστοιχης μηδενικής).



Διάγραμμα 23: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Εστίασης και Οικονομικών Επιδόσεων

Για να αναδειχθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η στρατηγική εστίασης επηρεάζει τις οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού, διενεργήθηκε πολλαπλή ανάλυση παράλληλης μεσολάβησης (multiple parallel mediation analysis) με τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού (Διάγραμμα 24). Η εν λόγω ανάλυση κατέδειξε εκείνες τις διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού που έχουν σημαντικότερο μεσολαβητικό ρόλο στο υπόδειγμα. Οι Πίνακες 82 και 83 παραθέτουν τις έμμεσες και τυποποιημένες έμμεσες επιδράσεις αντίστοιχα ανά μεσολαβητική

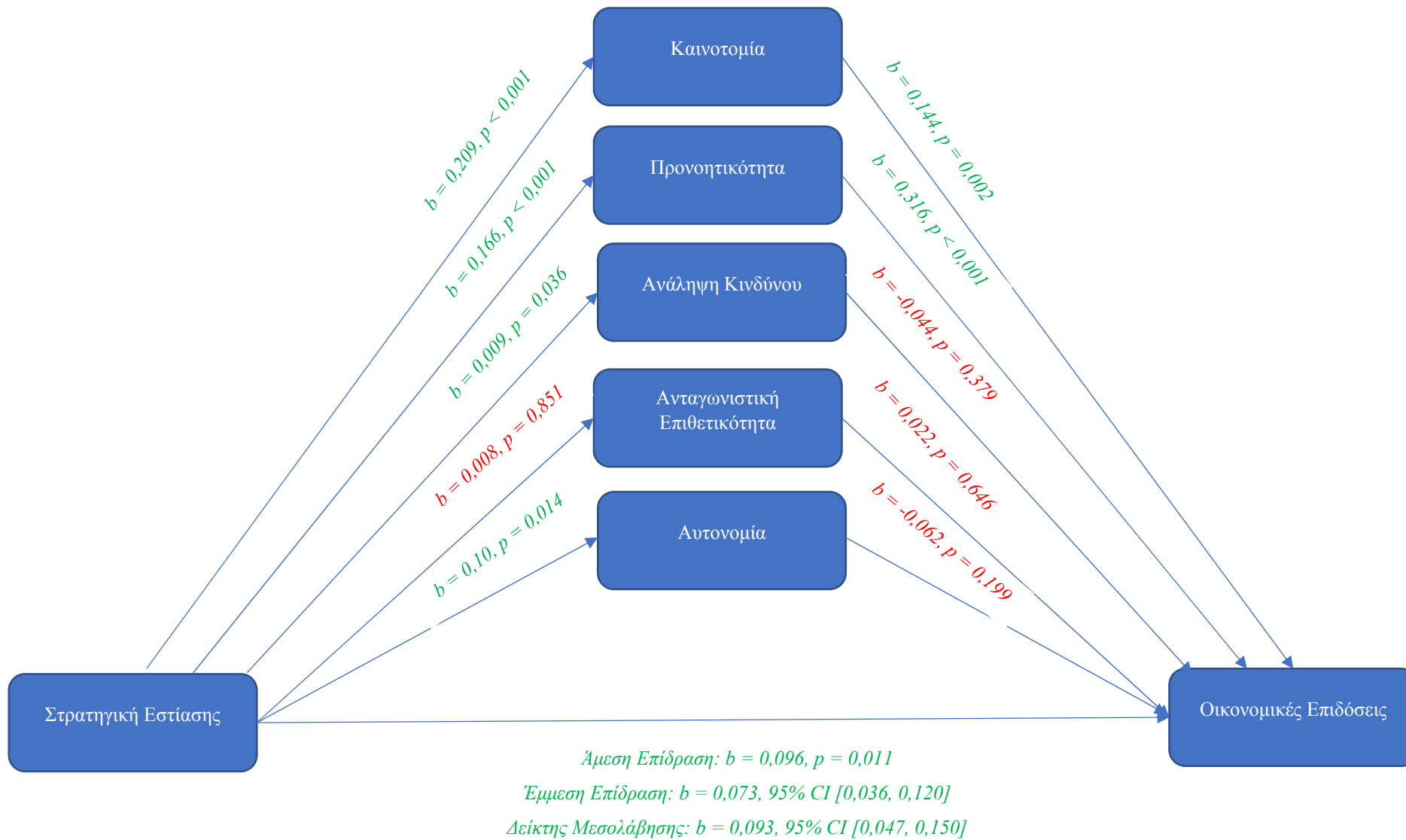
μεταβλητή (διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού). Όπως προκύπτει από τις αναλύσεις, η καινοτομία και η προνοητικότητα χαρακτηρίζονται από στατιστικά σημαντικές έμμεσες επιδράσεις (έλεγχοι Sobel $p = 0,010$ και $p = 0,001$) και διαστήματα εμπιστοσύνης που δε συμπεριλαμβάνουν το μηδέν (0). Κατά συνέπεια, παρέχεται υποστήριξη στην ερευνητική υπόθεση EY_{3ς-2} (απόρριψη τις αντίστοιχης μηδενικής).

Πίνακας 82: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Εστίασης στις Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI	Έλεγχος Sobel
Σύνολο	0,073	0,021	0,036	0,120	-
Καινοτομία	0,030	0,012	0,012	0,059	0,010
Προνοητικότητα	0,052	0,017	0,025	0,092	0,001
Ανάληψη Κινδύνου	-0,004	0,006	-0,021	0,004	0,457
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,000	0,002	-0,003	0,008	0,938
Αυτονομία	-0,006	0,006	-0,023	0,002	0,283

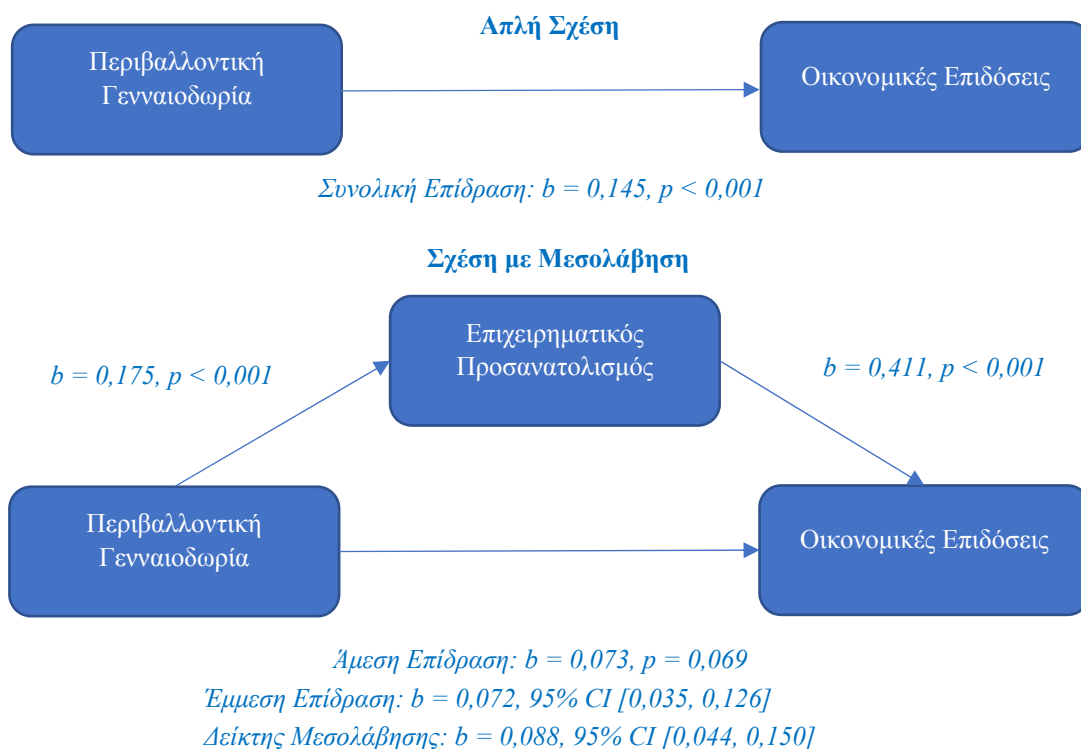
Πίνακας 83: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Εστίασης στις Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI
Σύνολο	0,093	0,026	0,047	0,150
Καινοτομία	0,039	0,014	0,015	0,073
Προνοητικότητα	0,067	0,020	0,033	0,114
Ανάληψη Κινδύνου	-0,005	0,007	-0,027	0,005
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,000	0,003	-0,004	0,010
Αυτονομία	-0,008	0,008	-0,029	0,003



Διάγραμμα 24: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Εστίασης και Οικονομικών Επιδόσεων

Το Διάγραμμα 25 αναδεικνύει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής έμμεσης επίδρασης της περιβαλλοντικής γενναιοδωρίας στις οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού, $b = 0,072$, BCa CI [0,035, 0,126], $p < 0,001$ (Έλεγχος Sobel). Η επίδραση κρίνεται ως μετρίου μεγέθους με βάση την τυποποιημένη έμμεση επίδραση (index of mediation), $b = 0,088$, 95% BCa CI [0,044, 0,150]. Σε αυτή την ανάλυση παρατηρείται ότι μετά την εισαγωγή του επιχειρηματικού προσανατολισμού ως μεσολαβητική μεταβλητή, η άμεση επίδραση της περιβαλλοντικής γενναιοδωρίας μειώνεται σημαντικά (χωρίς ωστόσο να μηδενίζεται) και καθίσταται στατιστικά μη σημαντική ($p = 0,07$). Αν και αυτό το εύρημα ενδέχεται να αποτελεί ένδειξη πλήρους μεσολάβησης του επιχειρηματικού προσανατολισμού στη σχέση περιβαλλοντικής γενναιοδωρίας και οικονομικών επιδόσεων, πάσχει από τα μειονεκτήματα που συνοδεύουν την έννοια της στατιστικής σημαντικότητας (βλ. Field, 2013). Περαιτέρω, δεδομένου ότι κανένα από τα υπολογισθέντα διαστήματα εμπιστοσύνης δεν περιλάμβαναν το μηδέν (0), κρίνεται ότι είναι πιθανότερο να υφίσταται μερική μεσολάβηση. Κατά συνέπεια, παρέχεται **υποστήριξη στην ερευνητική υπόθεση EY_{3γ-1}** (απόρριψη τις αντίστοιχης μηδενικής).



Διάγραμμα 25: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Γενναιοδωρίας και Οικονομικών Επιδόσεων

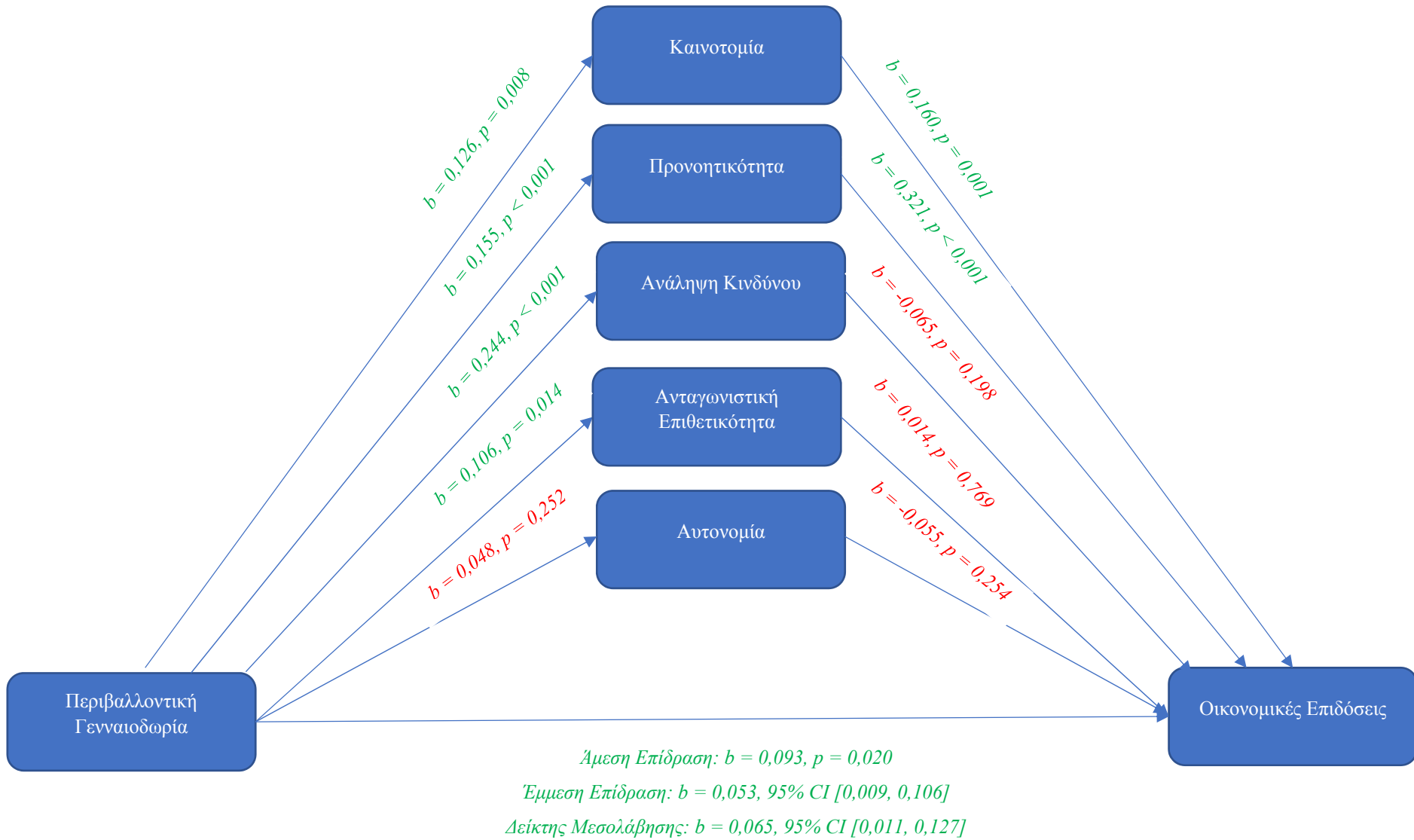
Για να αναδειχθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η περιβαλλοντική γενναιοδωρία επηρεάζει τις οικονομικές επιδόσεις δια μέσω του επιχειρηματικού προσανατολισμού, διενεργήθηκε πολλαπλή ανάλυση παράλληλης μεσολάβησης (multiple parallel mediation analysis) με τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού (Διάγραμμα 26). Η εν λόγω ανάλυση κατέδειξε εκείνες τις διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού που έχουν σημαντικότερο μεσολαβητικό ρόλο στο υπόδειγμα. Οι Πίνακες 84 και 85 παραθέτουν τις έμμεσες και τυποποιημένες έμμεσες επιδράσεις αντίστοιχα ανά μεσολαβητική μεταβλητή (διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού). Όπως προκύπτει από τις αναλύσεις, η καινοτομία και η προνοητικότητα χαρακτηρίζονται από στατιστικά σημαντική έμμεση επίδραση (έλεγχος Sobel $p = 0,038$ και $p = 0,002$) με διάστημα εμπιστοσύνης που δε συμπεριλαμβάνει το μηδέν (0). Κατά συνέπεια, παρέχεται **υποστήριξη στην ερευνητική υπόθεση EY_{3γ-2}** (απόρριψη τις αντίστοιχης μηδενικής).

Πίνακας 84: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Περιβαλλοντικής Γενναιοδωρίας στις Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI	Έλεγχος Sobel
Σύνολο	0,053	0,025	0,009	0,106	-
Καινοτομία	0,020	0,010	0,004	0,047	0,038
Προνοητικότητα	0,050	0,017	0,020	0,089	0,002
Ανάληψη Κινδύνου	-0,016	0,014	-0,048	0,008	0,215
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,002	0,006	-0,007	0,017	0,787
Αυτονομία	-0,003	0,004	-0,018	0,002	0,491

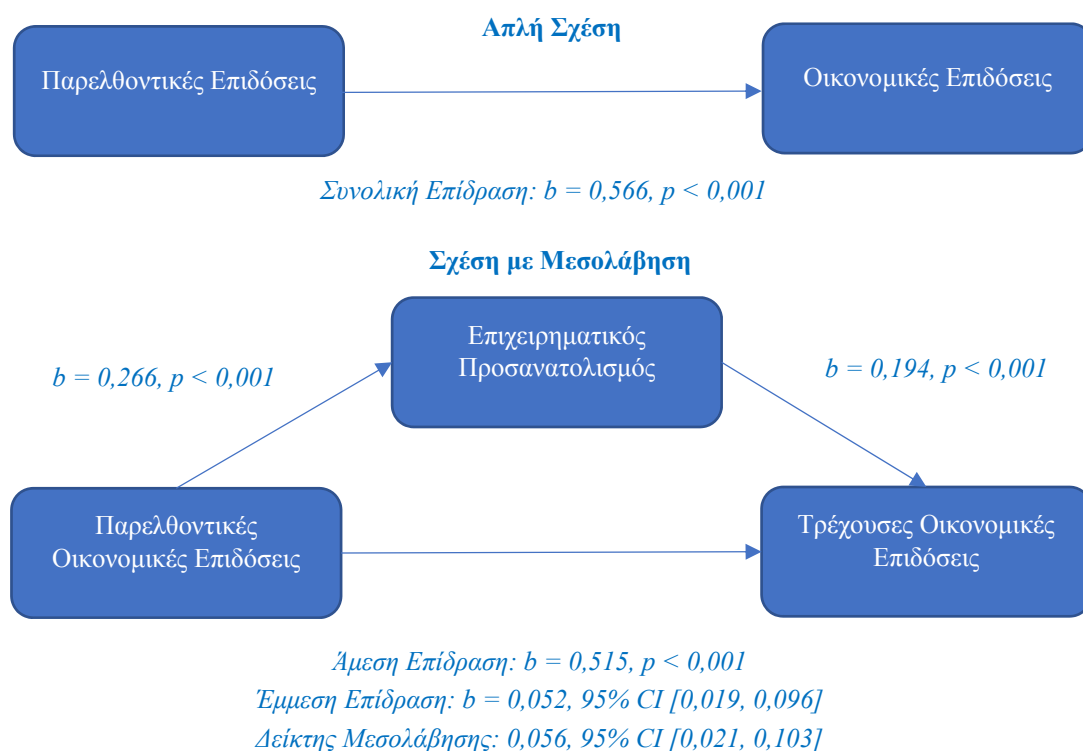
Πίνακας 85: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Περιβαλλοντικής Γενναιοδωρίας στις Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI
Σύνολο	0,065	0,029	0,011	0,127
Καινοτομία	0,025	0,012	0,005	0,056
Προνοητικότητα	0,061	0,021	0,024	0,107
Ανάληψη Κινδύνου	-0,020	0,017	-0,058	0,010
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,002	0,007	-0,009	0,021
Αυτονομία	-0,003	0,005	-0,022	0,003



Διάγραμμα 26: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Γενναιοδορίας και Οικονομικών Επιδόσεων

Το Διάγραμμα 27 αναδεικνύει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής έμμεσης επίδρασης των παρελθοντικών οικονομικών επιδόσεων στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού, $b = 0,052$, BCa CI [0,019, 0,096], $p = 0,001$ (Έλεγχος Sobel). Η επίδραση κρίνεται ως μικρού μεγέθους με βάση την τυποποιημένη έμμεση επίδραση (index of mediation), $b = 0,056$, 95% BCa CI [0,021, 0,103]. Δεδομένου ότι η άμεση επίδραση μειώνεται σημαντικά μετά την εισαγωγή της μεσολαβητικής μεταβλητής, δίχως όμως να μηδενίζεται ή να καθίσταται στατιστικά μη σημαντική, υφίσταται μερική μεσολάβηση. Κατά συνέπεια, παρέχεται υποστήριξη στην ερευνητική υπόθεση $EY_{3,1}$ (απόρριψη τις αντίστοιχης μηδενικής).



Διάγραμμα 27: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Παρελθοντικών και Τρέχουσών Οικονομικών Επιδόσεων

Για να αναδειχθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι παρελθοντικές οικονομικές επιδόσεις επηρεάζουν τις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού, διενεργήθηκε πολλαπλή ανάλυση παράλληλης μεσολάβησης (multiple parallel mediation analysis) με τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού (Διάγραμμα 28). Η εν λόγω ανάλυση κατέδειξε εκείνες τις διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού που έχουν σημαντικότερο μεσολαβητικό ρόλο στο υπόδειγμα. Οι Πίνακες 86 και 87 παραθέτουν τις έμμεσες και τυποποιημένες έμμεσες επιδράσεις αντίστοιχα ανά

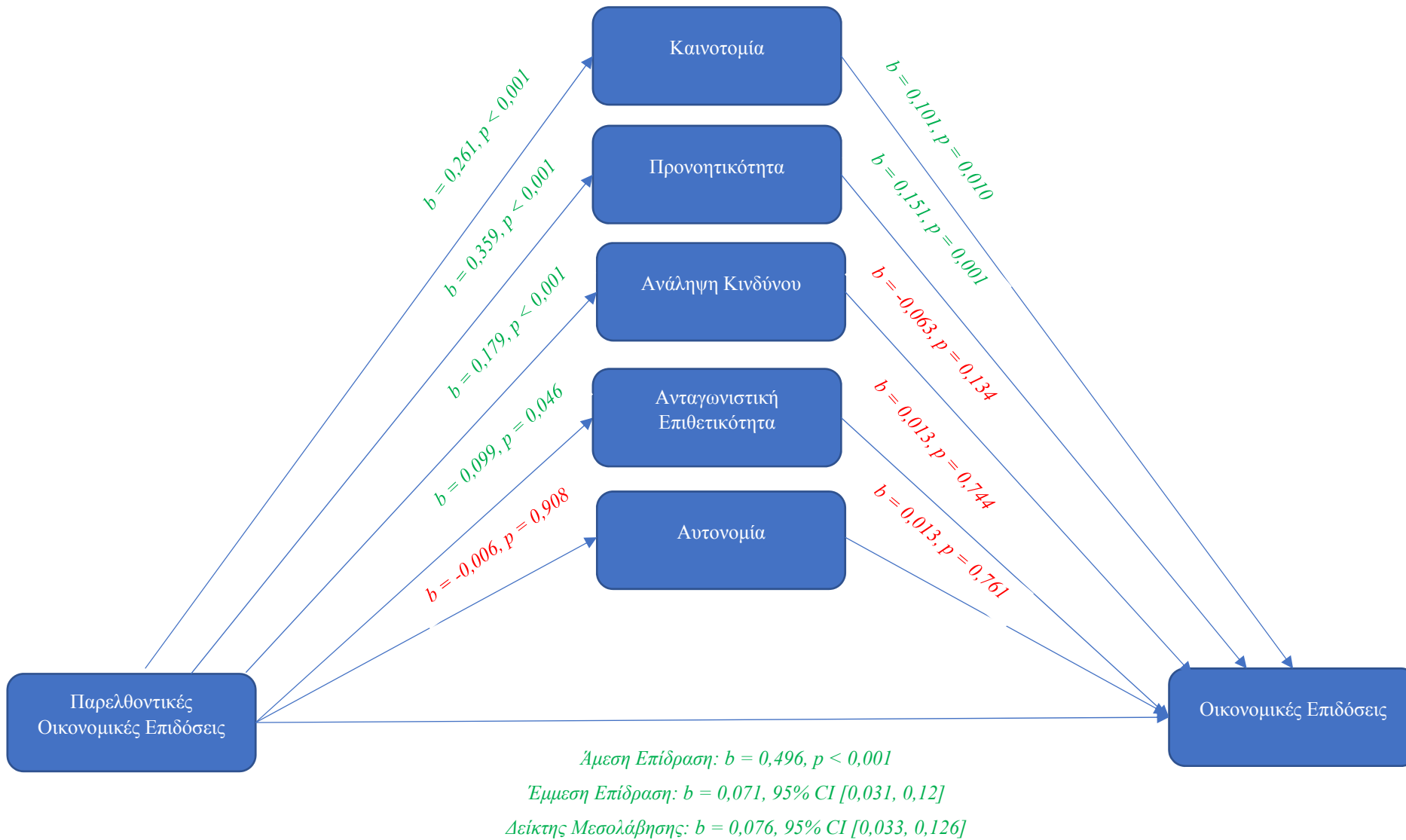
μεσολαβητική μεταβλητή (διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού). Όπως προκύπτει από τις αναλύσεις, η καινοτομία και η προνοητικότητα χαρακτηρίζονται από στατιστικά σημαντικές έμμεσες επιδράσεις (έλεγχοι Sobel $p = 0,024$ και $p = 0,003$) και διαστήματα εμπιστοσύνης που δε συμπεριλαμβάνουν το μηδέν (0). Κατά συνέπεια, παρέχεται υποστήριξη στην ερευνητική υπόθεση EY_{3i-2} (απόρριψη τις αντίστοιχης μηδενικής).

Πίνακας 86: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων των Παρελθοντικών στις Τρέχουσες Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI	Έλεγχος Sobel
Σύνολο	0,071	0,023	0,031	0,120	-
Καινοτομία	0,026	0,012	0,007	0,055	0,024
Προνοητικότητα	0,054	0,018	0,022	0,094	0,003
Ανάληψη Κινδύνου	-0,011	0,009	-0,034	0,002	0,180
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,001	0,005	-0,006	0,014	0,772
Αυτονομία	0,000	0,003	-0,007	0,005	0,973

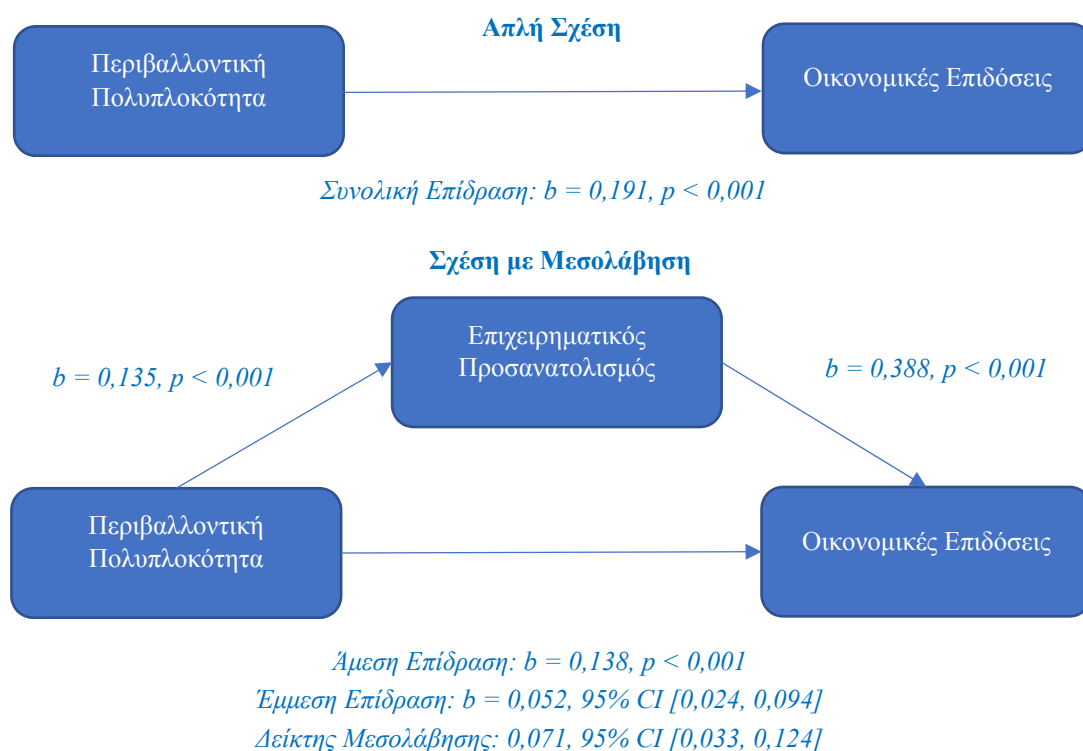
Πίνακας 87: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων των Παρελθοντικών στις Τρέχουσες Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI
Σύνολο	0,076	0,024	0,033	0,126
Καινοτομία	0,028	0,013	0,007	0,057
Προνοητικότητα	0,059	0,020	0,023	0,100
Ανάληψη Κινδύνου	-0,012	0,009	-0,037	0,002
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,001	0,005	-0,006	0,015
Αυτονομία	0,000	0,003	-0,007	0,005



Διάγραμμα 28: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Παρελθοντικών και Τρεχουσών Οικονομικών Επιδόσεων

Το Διάγραμμα 29 αναδεικνύει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής έμμεσης επίδρασης της περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού, $b = 0,052$, BCa CI [0,024, 0,094], $p < 0,001$ (Έλεγχος Sobel). Η επίδραση κρίνεται ως μικρού μεγέθους με βάση την τυποποιημένη έμμεση επίδραση (index of mediation), $b = 0,071$, 95% BCa CI [0,033, 0,124]. Δεδομένου ότι η άμεση επίδραση μειώνεται σημαντικά μετά την εισαγωγή της μεσολαβητικής μεταβλητής, δίχως όμως να μηδενίζεται ή να καθίσταται στατιστικά μη σημαντική, υφίσταται μερική μεσολάβηση. Κατά συνέπεια, παρέχεται **υποστήριξη στην ερευνητική υπόθεση EY_{3a-1}** (απόρριψη τις αντίστοιχης μηδενικής).



Διάγραμμα 29: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας και Τρέχουσών Οικονομικών Επιδόσεων

Για να αναδειχθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα επηρεάζει τις οικονομικές επιδόσεις δια μέσω του επιχειρηματικού προσανατολισμού, διενεργήθηκε πολλαπλή ανάλυση παράλληλης μεσολάβησης (multiple parallel mediation analysis) με τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού (Διάγραμμα 30). Η εν λόγω ανάλυση επεδίωξε να καταδείξει εκείνες τις διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού που έχουν σημαντικότερο μεσολαβητικό ρόλο στο υπόδειγμα. Οι Πίνακες 88 και 89 παραθέτουν τις έμμεσες και τυποποιημένες έμμεσες επιδράσεις

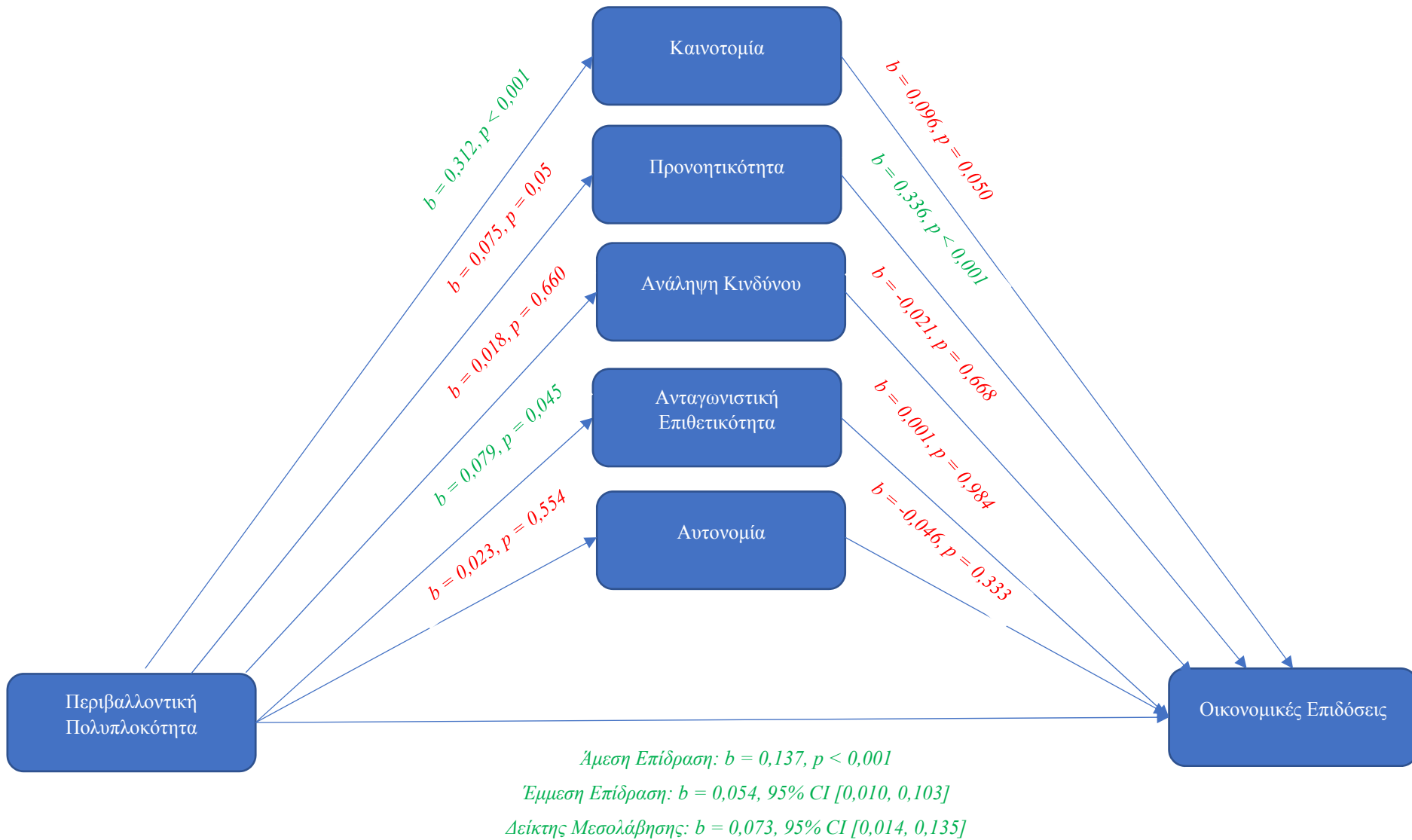
αντίστοιχα ανά μεσολαβητική μεταβλητή (διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού). Όπως προκύπτει από τις αναλύσεις, ενώ η καινοτομία και η προνοητικότητα έχουν το σημαντικότερο μεσολαβητικό ρόλο, καμία από τις πέντε διαστάσεις δεν έχει στατιστικά σημαντική συμμετοχή στο υπόδειγμα σύμφωνα με τους σχετικούς ελέγχους Sobel. Κατά συνέπεια, δεν παρέχεται **υποστήριξη στην ερευνητική υπόθεση EY_{3γ-1}** (γίνεται αποδεκτή η αντίστοιχη μηδενική).

Πίνακας 88: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας στις Τρέχουσες Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI	Έλεγχος Sobel
Σύνολο	0,054	0,024	0,010	0,103	-
Καινοτομία	0,030	0,017	0,000	0,066	0,058
Προνοητικότητα	0,025	0,015	-0,002	0,057	0,063
Ανάληψη Κινδύνου	0,000	0,003	-0,010	0,003	0,872
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,000	0,004	-0,008	0,010	0,986
Αυτονομία	-0,001	0,003	-0,012	0,002	0,704

Πίνακας 89: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας στις Τρέχουσες Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI
Σύνολο	0,073	0,031	0,014	0,135
Καινοτομία	0,040	0,022	-0,001	0,087
Προνοητικότητα	0,034	0,020	-0,003	0,075
Ανάληψη Κινδύνου	0-,001	0,004	-0,013	0,004
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,000	0,006	-0,010	0,014
Αυτονομία	-0,001	0,004	-0,016	0,003



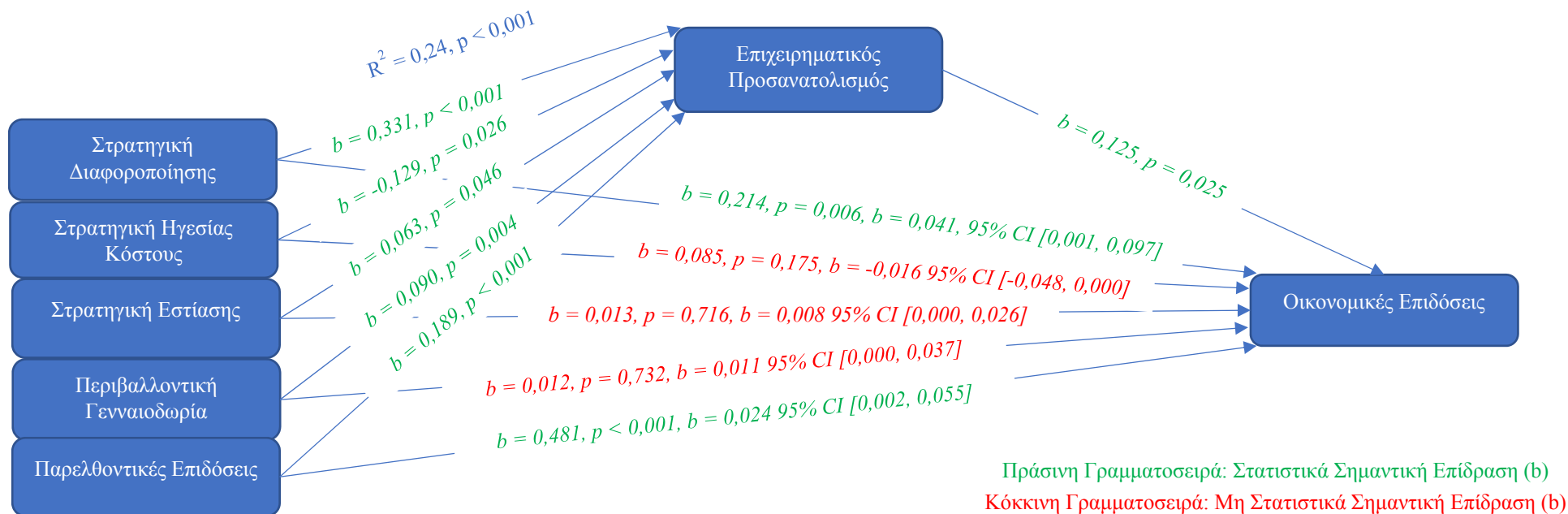
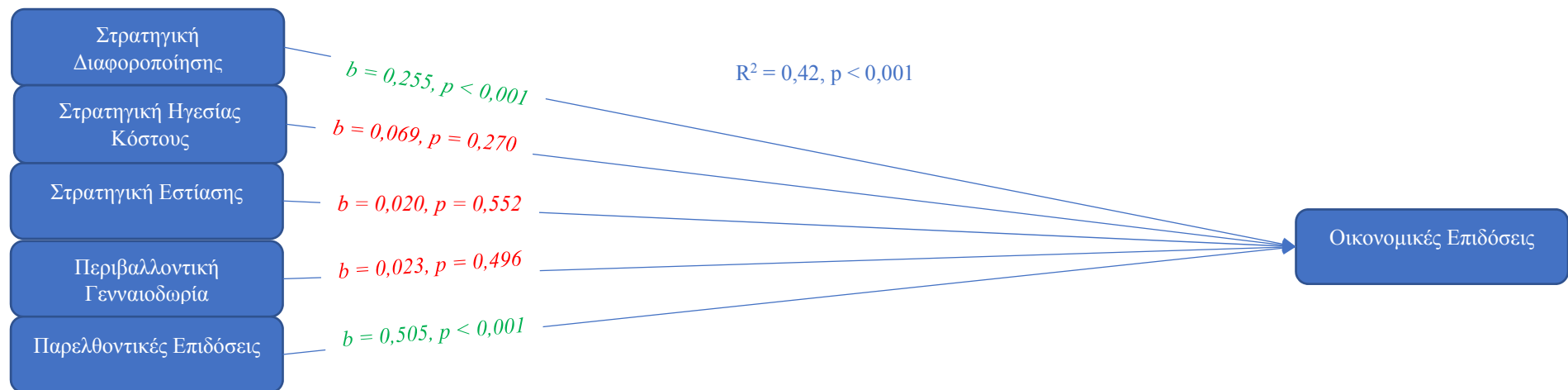
Διάγραμμα 30: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας και Οικονομικών Επιδόσεων

Επειδή οι ανεξάρτητες μεταβλητές που εξετάστηκαν ενδέχεται να αλληλεπιδρούν ταυτόχρονα στις οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού, επιδιώχθηκε η παράλληλη εξέταση τους σε ένα πολυμεταβλητό υπόδειγμα μεσολάβησης. Περαιτέρω, επειδή τα αποτελέσματα για την ανεξάρτητη μεταβλητή «περιβαλλοντική πολυπλοκότητα» δεν ήταν στατιστικά σημαντικά στην ανάλυση μεσολάβησης των πέντε διαστάσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού, επιλέχθηκαν οι υπόλοιπες πέντε μεταβλητές προς περαιτέρω (ταυτόχρονη) ανάλυση.

Ο Hayes (2013) αναφέρει ότι και οι δύο προσεγγίσεις (διακριτοί έλεγχοι μεσολάβησης για κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή και ένας έλεγχος μεσολάβησης με ταυτόχρονη συμπερίληψη όλων των ανεξάρτητων μεταβλητών) είναι έγκυρες αλλά χαρακτηρίζονται από ιδιαιτερότητες ως ακολούθως:

- Η εκτέλεση πολλών υποδειγμάτων με μια ανεξάρτητη μεταβλητή κάθε φορά αποφέρει μια εκτίμηση των άμεσων και έμμεσων επιδράσεων της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη μεταβλητή και δυνητικά, της επίδρασης άλλων ανεξάρτητων μεταβλητών που εξαιρούνται από το κάθε υπόδειγμα.
- Η εκτέλεση ενός υποδείγματος με συμπερίληψη όλων των ανεξάρτητων μεταβλητών ενδιαφέροντος, αποφέρει μια εκτίμηση του μέρους της επίδρασης κάθε ανεξάρτητης στην εξαρτημένη μεταβλητή (άμεσα και έμμεσα μέσω της μεσολαβητικής μεταβλητής), το οποίο είναι μοναδικό για κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή σε σχέση με τις υπόλοιπες που εισάγονται στο υπόδειγμα. Ο κίνδυνος στη συμπερίληψη πολλαπλών ανεξάρτητων μεταβλητών σε ένα υπόδειγμα προκύπτει από την πιθανότητα να εμφανίζουν υψηλή συσχέτιση μεταξύ τους, με αποτέλεσμα να «αλληλοεξουδετερώνουν» τις επιδράσεις τους.

Σε κάθε περίπτωση και για να αναδειχθεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του μεσολαβητικού ρόλου του επιχειρηματικού προσανατολισμού, διενεργήθηκε μια επιπρόσθετη ανάλυση μεσολάβησης στην οποία συμπεριλήφθηκαν ταυτόχρονα οι πέντε από τις έξι ανεξάρτητες μεταβλητές που επιλέχθηκαν για τις προηγούμενες αναλύσεις μεσολάβησης (Διάγραμμα 31). Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, όταν συμπεριληφθούν και οι πέντε ανεξάρτητες μεταβλητές, μόνο η «έμφαση σε στρατηγική διαφοροποίησης» και οι «παρελθοντικές οικονομικές επιδόσεις» εμφανίζουν στατιστικά σημαντικές έμμεσες επιδράσεις στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις (έλεγχοι Sobel: $p = 0,046$ και $p = 0,041$ αντίστοιχα). Κατά συνέπεια, παρέχεται περαιτέρω υποστήριξη στις ερευνητικές υποθέσεις EY_{3z-1} και EY_{3l-1} .

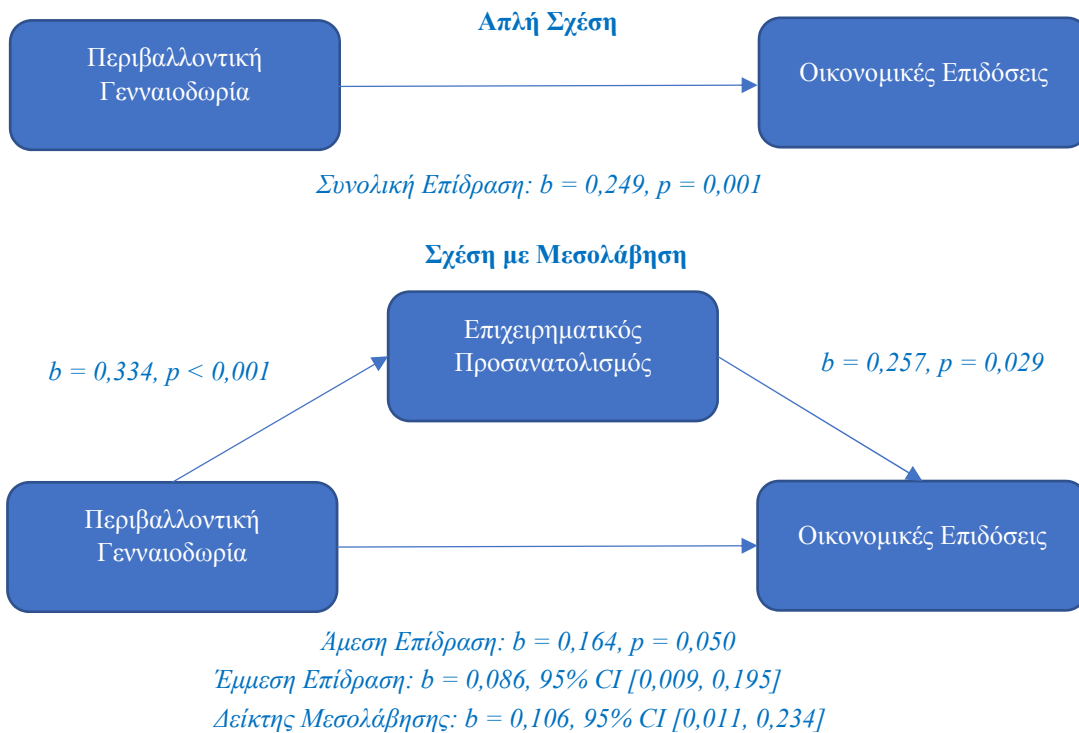


Διάγραμμα 31: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από Τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Πέντε Παραγόντων και των Οικονομικών Επιδόσεων

5.4.3.2. Ανάλυση Μεσολάβησης για τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις

Η διμεταβλητή ανάλυση συσχέτισης για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις (N = 110) κατέδειξε ότι οι οικονομικές επιδόσεις συσχετίζονται σημαντικά με πέντε παράγοντες (μεταβλητές): Την έμφαση σε στρατηγική διαφοροποίησης, την περιβαλλοντική πολυπλοκότητα, τον περιβαλλοντικό δυναμισμό, την περιβαλλοντική γενναιοδωρία και τις παρελθοντικές οικονομικές επιδόσεις. Ως εκ τούτου, αυτές οι πέντε μεταβλητές επιλέχθηκαν για τη διενέργεια των αναλύσεων μεσολάβησης, η οποία κατέδειξε ότι ο επιχειρηματικός προσανατολισμός εμφανίζει στατιστικά σημαντική μεσολάβηση μόνο στη σχέση περιβαλλοντικής γενναιοδωρίας – οικονομικών επιδόσεων.

Το Διάγραμμα 32 αναδεικνύει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής έμμεσης επίδρασης της περιβαλλοντικής γενναιοδωρίας στις οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού, $b = 0,072$, BCa CI [0,033, 0,123], $p = 0,042$ (Έλεγχος Sobel). Η επίδραση κρίνεται ως μετρίου μεγέθους με βάση την τυποποιημένη έμμεση επίδραση (index of mediation), $b = 0,106$, 95% BCa CI [0,011, 0,234]. Δεδομένου ότι η άμεση επίδραση μειώνεται σημαντικά μετά την εισαγωγή της μεσολαβητικής μεταβλητής και καθίσταται (οριακά) στατιστικά μη σημαντική, δίχως όμως να μηδενίζεται, υφίσταται μερική μεσολάβηση.



Διάγραμμα 32: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Γενναιοδωρίας και Οικονομικών Επιδόσεων

Για να αναδειχθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η περιβαλλοντική γενναιοδωρία επηρεάζει τις οικονομικές επιδόσεις δια μέσω του επιχειρηματικού προσανατολισμού, διενεργήθηκε πολλαπλή ανάλυση παράλληλης μεσολάβησης (multiple parallel mediation analysis) με τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού (Διάγραμμα 33). Η εν λόγω ανάλυση κατέδειξε εκείνες τις διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού που έχουν σημαντικότερο μεσολαβητικό ρόλο στο υπόδειγμα. Οι Πίνακες 90 και 91 παραθέτουν τις έμμεσες και τυποποιημένες έμμεσες επιδράσεις αντίστοιχα ανά μεσολαβητική μεταβλητή (διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού). Όπως προκύπτει από τις αναλύσεις, μόνο η προνοητικότητα χαρακτηρίζεται από στατιστικά σημαντική έμμεση επίδραση (έλεγχος Sobel $p = 0,029$) και διάστημα εμπιστοσύνης που δε συμπεριλαμβάνει το μηδέν (0).

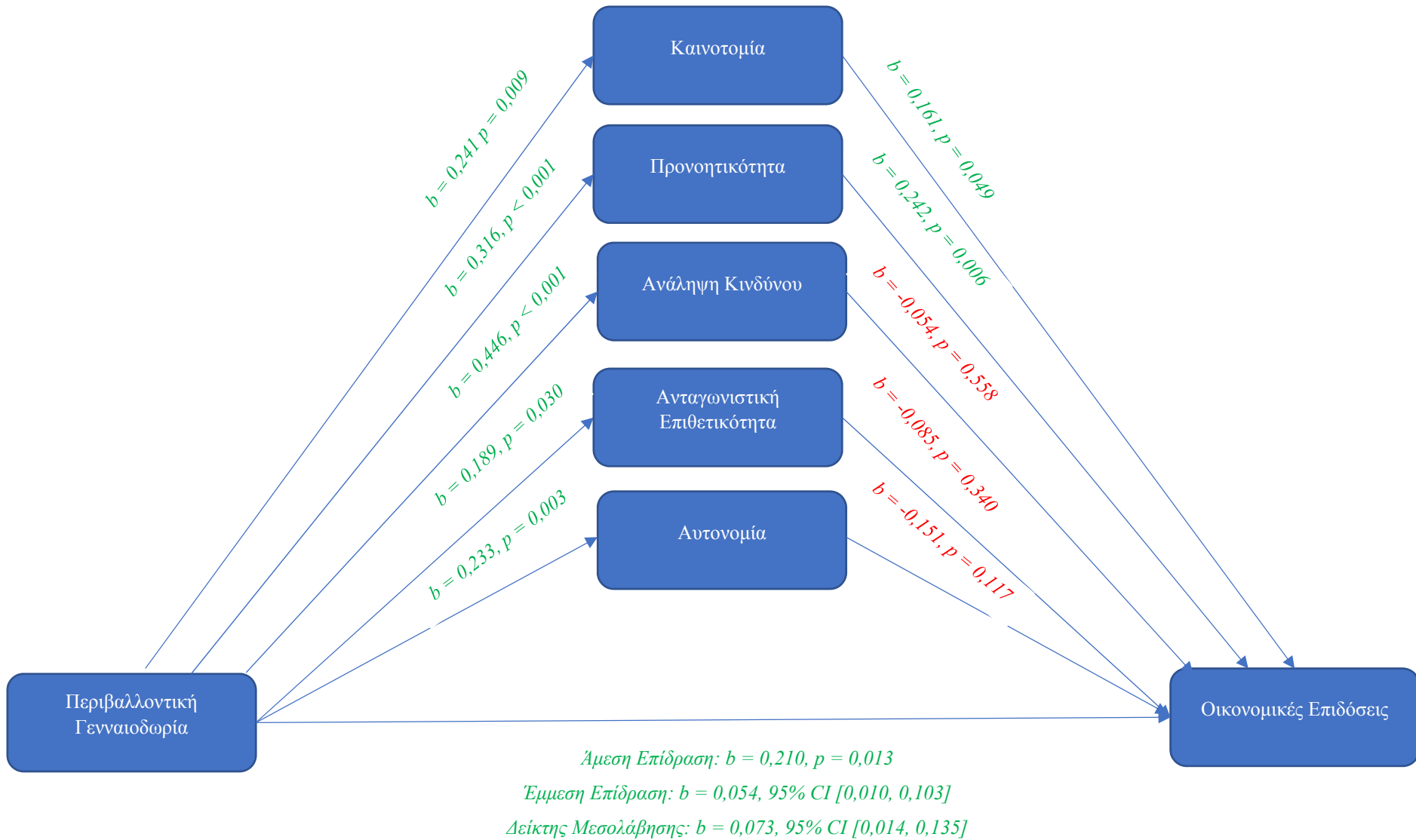
Πίνακας 90: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Διαφοροποίησης στις Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI	Έλεγχος Sobel
Σύνολο	0,039	0,053	-0,062	0,147	-

Καινοτομία	0,039	0,028	0,002	0,124	p = 0,128
Προνοητικότητα	0,076	0,038	0,019	0,174	p = 0,029
Ανάληψη Κινδύνου	-0,024	0,045	-0,134	0,052	p = 0,566
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	-0,016	0,022	-0,080	0,012	p = 0,417
Αυτονομία	-0,035	0,027	-0,107	0,005	p = 0,180

Πίνακας 91: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Διαφοροποίησης στις Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI
Σύνολο	0,049	0,066	-0,076	0,182
Καινοτομία	0,048	0,033	0,003	0,145
Προνοητικότητα	0,095	0,047	0,023	0,210
Ανάληψη Κινδύνου	-0,030	0,056	-0,164	0,063
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	-0,020	0,028	-0,097	0,015
Αυτονομία	-0,043	0,032	-0,128	0,006

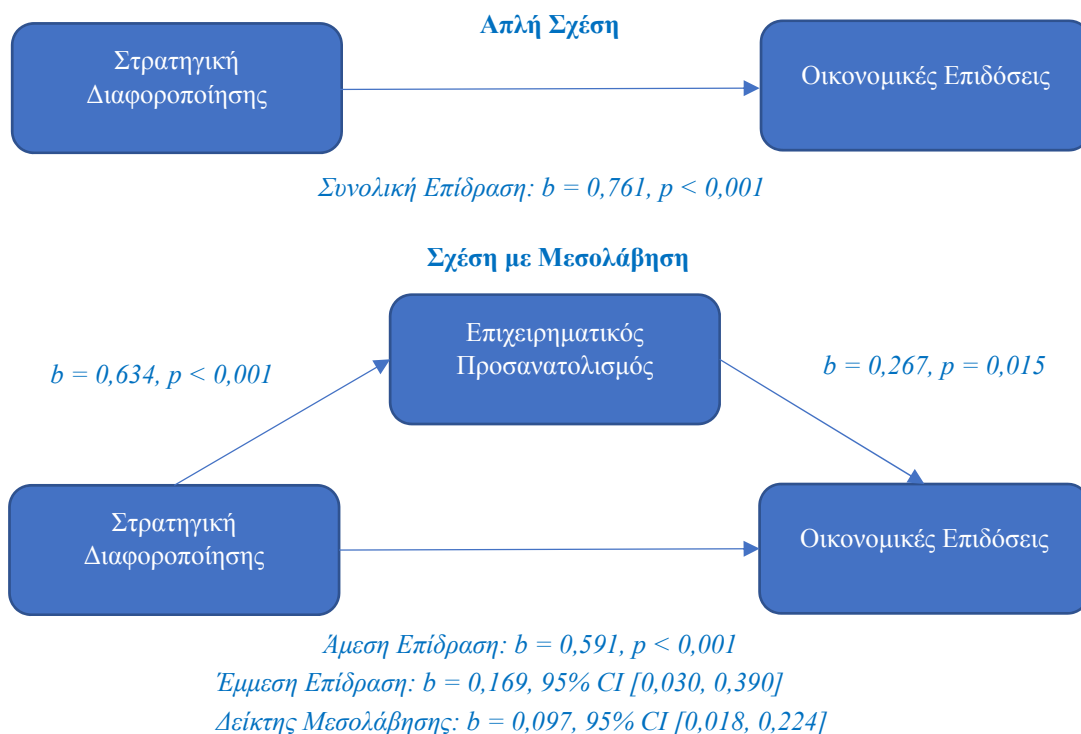


Διάγραμμα 33: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Γενναιοδωρίας και Οικονομικών Επιδόσεων

5.4.3.3. Ανάλυση Μεσολάβησης για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις

Η διμεταβλητή ανάλυση συσχέτισης για τις εμπορικές επιχειρήσεις ($N = 144$) κατέδειξε ότι οι οικονομικές επιδόσεις συσχετίζονται σημαντικά με πέντε παράγοντες (μεταβλητές): Την έμφαση σε στρατηγική διαφοροποίησης, την έμφαση σε στρατηγική ηγεσίας κόστους, την έμφαση σε στρατηγική εστίασης, την περιβαλλοντική πολυπλοκότητα και τις παρελθοντικές οικονομικές επιδόσεις. Ως εκ τούτου, αυτές οι πέντε μεταβλητές επιλέχθηκαν για τη διενέργεια των αναλύσεων μεσολάβησης, η οποία κατέδειξε ότι ο επιχειρηματικός προσανατολισμός εμφανίζει στατιστικά σημαντική μεσολάβηση στη σχέση στρατηγικής διαφοροποίησης – οικονομικών επιδόσεων, στρατηγικής ηγεσίας κόστους – οικονομικών επιδόσεων και στρατηγικής εστίασης – οικονομικών επιδόσεων.

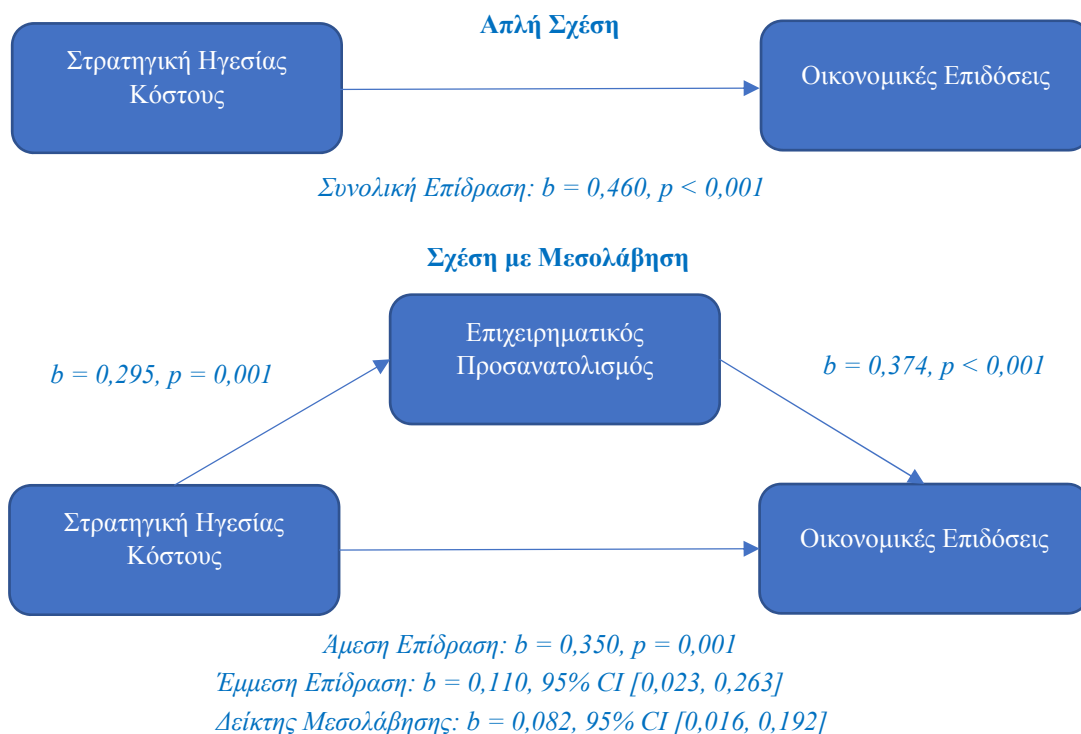
Το Διάγραμμα 34 αναδεικνύει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής έμμεσης επίδρασης της στρατηγικής διαφοροποίησης στις οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού, $b = 0,169$, BCa CI [0,030, 0,390], $p = 0,023$ (Έλεγχος Sobel). Η επίδραση κρίνεται ως μετρίου μεγέθους με βάση την τυποποιημένη έμμεση επίδραση (index of mediation), $b = 0,097$, 95% BCa CI [0,018, 0,224]. Δεδομένου ότι η άμεση επίδραση μειώνεται σημαντικά μετά την εισαγωγή της μεσολαβητικής μεταβλητής, δίχως όμως να μηδενίζεται ή να καθίσταται στατιστικά μη σημαντική, υφίσταται μερική μεσολάβηση.



Διάγραμμα 34: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Διαφοροποίησης και Οικονομικών Επιδόσεων

Για να αναδειχθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η στρατηγική διαφοροποίησης επηρεάζει τις οικονομικές επιδόσεις δια μέσω του επιχειρηματικού προσανατολισμού, διενεργήθηκε πολλαπλή ανάλυση παράλληλης μεσολάβησης (multiple parallel mediation analysis) με τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Όπως προκύπτει από τις αναλύσεις, ενώ η προνοητικότητα έχει το σημαντικότερο μεσολαβητικό ρόλο και διάστημα εμπιστοσύνης που δεν συμπεριλαμβάνει το μηδέν (0) ($b = 0,133, 95\% \text{ CI } [0,011, 0,309]$), καμία από τις πέντε διαστάσεις δεν έχει στατιστικά σημαντική συμμετοχή στο υπόδειγμα.

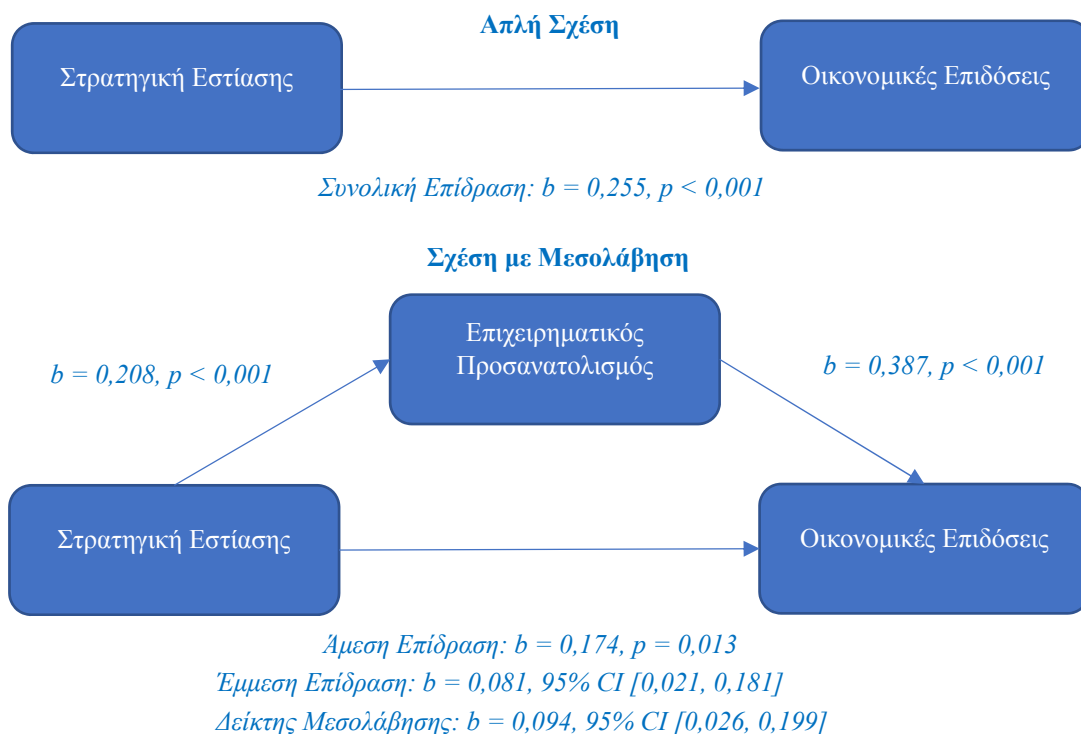
Το Διάγραμμα 25 αναδεικνύει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής έμμεσης επίδρασης της στρατηγικής ηγεσίας κόστους στις οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού, $b = 0,110, \text{BCa CI } [0,023, 0,263], p = 0,012$ (Έλεγχος Sobel). Η επίδραση κρίνεται ως μικρού μεγέθους με βάση την τυποποιημένη έμμεση επίδραση (index of mediation), $b = 0,082, 95\% \text{ BCa CI } [0,016, 0,192]$. Δεδομένου ότι η άμεση επίδραση μειώνεται σημαντικά μετά την εισαγωγή της μεσολαβητικής μεταβλητής δίχως όμως να μηδενίζεται ή να καθίσταται στατιστικά μη σημαντική, υφίσταται μερική μεσολάβηση.



Διάγραμμα 35: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Ηγεσίας Κόστους και Οικονομικών Επιδόσεων

Για να αναδειχθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η στρατηγική ηγεσίας κόστους επηρεάζει τις οικονομικές επιδόσεις δια μέσω του επιχειρηματικού προσανατολισμού, διενεργήθηκε πολλαπλή ανάλυση παράλληλης μεσολάβησης (multiple parallel mediation analysis) με τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Όπως προκύπτει από τις αναλύσεις, ενώ η προνοητικότητα έχει το σημαντικότερο μεσολαβητικό ρόλο και διάστημα εμπιστοσύνης που δεν συμπεριλαμβάνει το μηδέν (0) ($b = 0,071, 95\% \text{ CI } [0,008, 0,187]$), καμία από τις πέντε διαστάσεις δεν έχει στατιστικά σημαντική συμμετοχή στο υπόδειγμα.

Το Διάγραμμα 26 αναδεικνύει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής έμμεσης επίδρασης της στρατηγικής εστίασης στις οικονομικές επιδόσεις δια μέσω του επιχειρηματικού προσανατολισμού, $b = 0,081, \text{BCa CI } [0,021, 0,181], p = 0,008$ (Έλεγχος Sobel). Η επίδραση κρίνεται ως μετρίου μεγέθους με βάση την τυποποιημένη έμμεση επίδραση (index of mediation), $b = 0,094, 95\% \text{ BCa CI } [0,026, 0,199]$. Δεδομένου ότι η άμεση επίδραση μειώνεται σημαντικά μετά την εισαγωγή της μεσολαβητικής μεταβλητής, δίχως όμως να μηδενίζεται ή να καθίσταται στατιστικά μη σημαντική, υφίσταται μερική μεσολάβηση.



Διάγραμμα 36: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Εστίασης και Οικονομικών Επιδόσεων

Για να αναδειχθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η στρατηγική εστίασης επηρεάζει τις οικονομικές επιδόσεις δια μέσω του επιχειρηματικού προσανατολισμού, διενεργήθηκε πολλαπλή ανάλυση παράλληλης μεσολάβησης (multiple parallel mediation analysis) με τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού (Διάγραμμα 37). Η εν λόγω ανάλυση κατέδειξε εκείνες τις διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού που έχουν σημαντικότερο μεσολαβητικό ρόλο στο υπόδειγμα. Οι Πίνακες 92 και 93 παραθέτουν τις έμμεσες και τυποποιημένες έμμεσες επιδράσεις αντίστοιχα ανά μεσολαβητική μεταβλητή (διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού). Όπως προκύπτει από τις αναλύσεις, μόνο η προνοητικότητα χαρακτηρίζεται από στατιστικά σημαντική έμμεση επίδραση (έλεγχος Sobel $p = 0,045$) και διάστημα εμπιστοσύνης που δε συμπεριλαμβάνει το μηδέν (0).

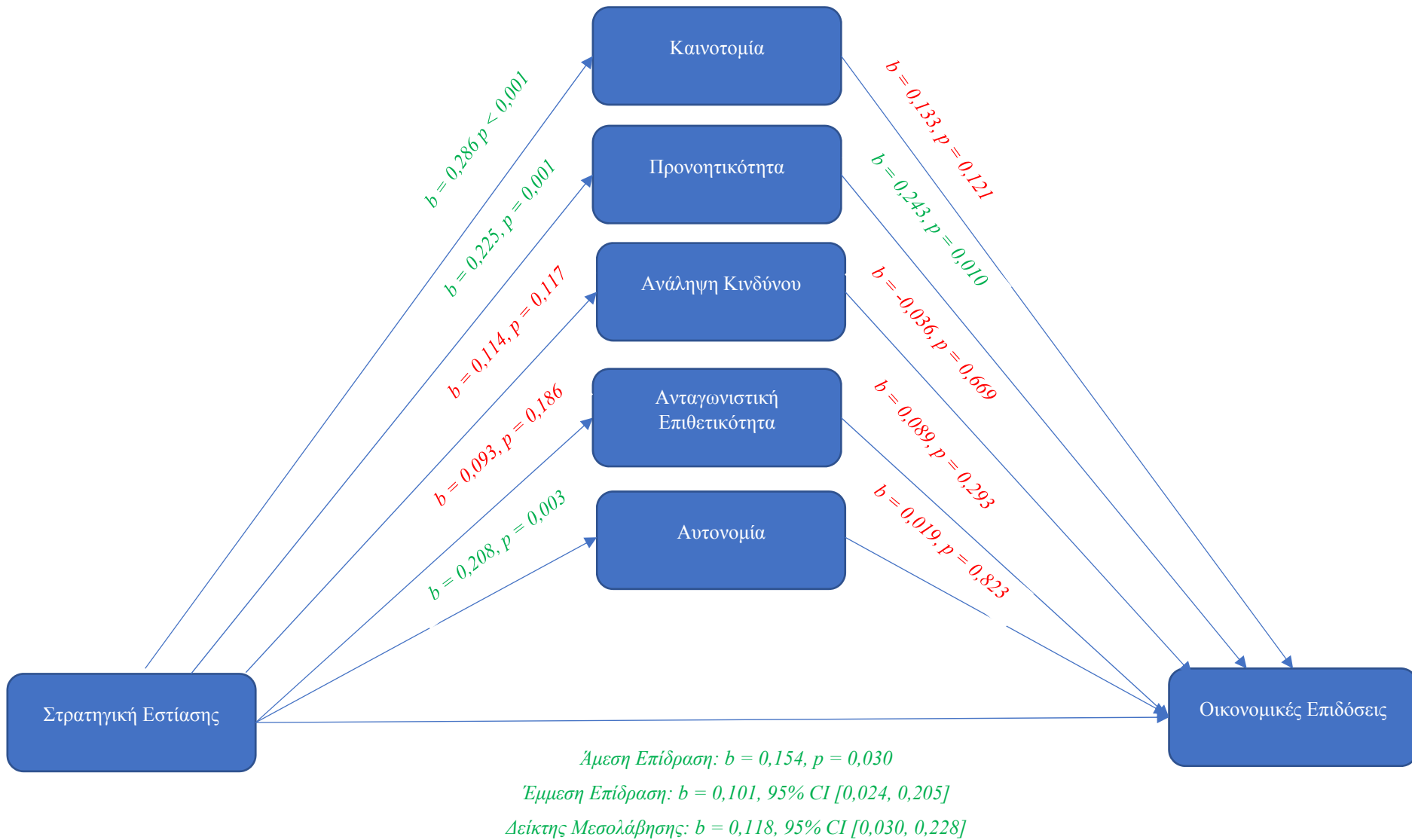
Πίνακας 92: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Εστίασης στις Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI	Έλεγχος Sobel
Σύνολο	0,101	0,046	0,024	0,205	-
Καινοτομία	0,038	0,026	-0,004	0,103	$p = 0,158$

Προνοητικότητα	0,055	0,029	0,014	0,130	p = 0,045
Ανάληψη Κινδύνου	-0,004	0,013	-0,048	0,013	p = 0,724
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,008	0,013	-0,005	0,055	p = 0,477
Αυτονομία	0,004	0,021	-0,035	0,049	p = 0,832

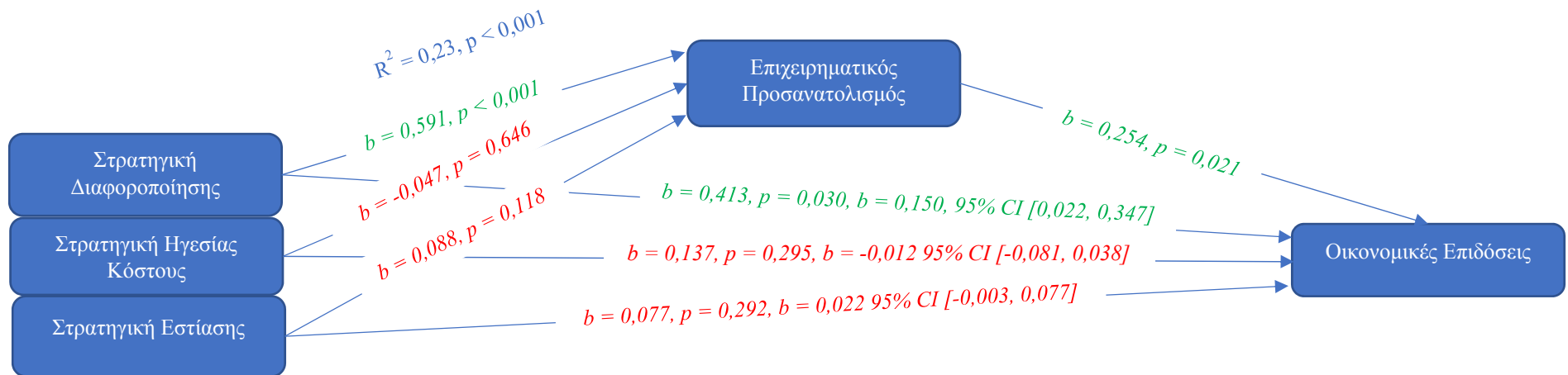
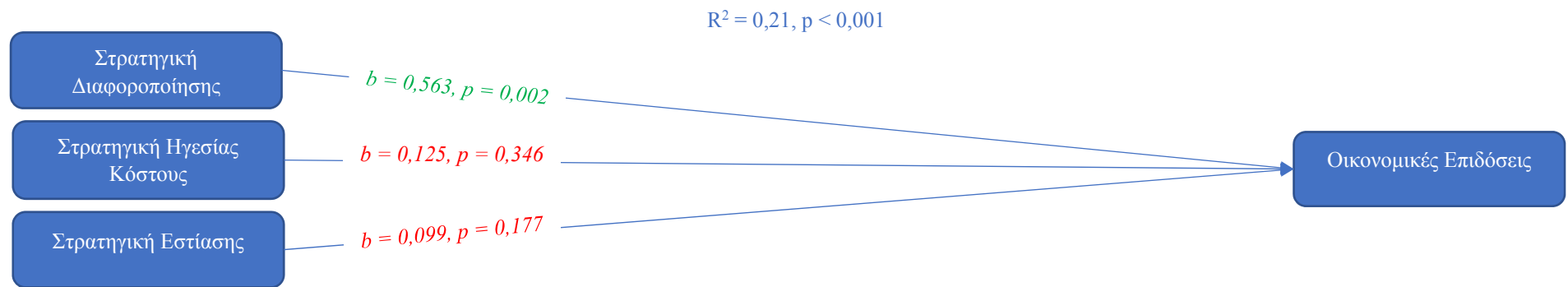
Πίνακας 93: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Εστίασης στις Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI
Σύνολο	0,118	0,051	0,030	0,228
Καινοτομία	0,044	0,030	-0,005	0,114
Προνοητικότητα	0,064	0,032	0,016	0,142
Ανάληψη Κινδύνου	-0,005	0,015	-0,054	0,015
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,010	0,015	-0,006	0,064
Αυτονομία	0,005	0,025	-0,040	0,061



Διάγραμμα 37: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Εστίασης και Οικονομικών Επιδόσεων

Για να αναδειχθεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του μεσολαβητικού ρόλου του επιχειρηματικού προσανατολισμού για τον κλάδο εμπορικών επιχειρήσεων, διενεργήθηκε μια επιπρόσθετη ανάλυση μεσολάβησης στην οποία συμπεριλήφθηκαν ταυτόχρονα οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές που επιλέχθηκαν για τις προηγούμενες αναλύσεις μεσολάβησης (Διάγραμμα 38). Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, όταν συμπεριληφθούν και οι τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές, μόνο η «έμφαση σε στρατηγική διαφοροποίησης» εμφανίζει στατιστικά σημαντική έμμεση επίδραση στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού (έλεγχος Sobel: $p = 0,044$).



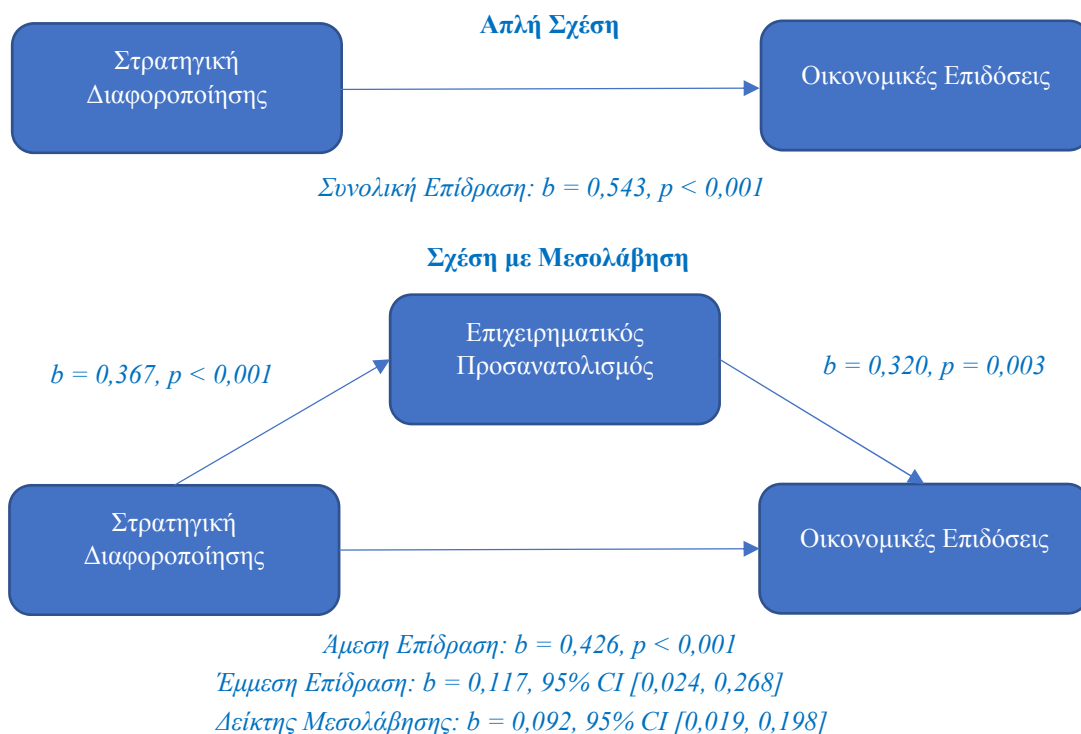
Πράσινη Γραμματοσειρά: Στατιστικά Σημαντική Επίδραση (b)
 Κόκκινη Γραμματοσειρά: Μη Στατιστικά Σημαντική Επίδραση (b)

Διάγραμμα 38: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Τριών Παραγόντων και των Οικονομικών Επιδόσεων

5.4.3.4. Ανάλυση Μεσολάβησης για τις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών

Η διμεταβλητή ανάλυση συσχέτισης για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών (N = 130) κατέδειξε ότι οι οικονομικές επιδόσεις συσχετίζονται σημαντικά με επτά παράγοντες (μεταβλητές): Την έμφαση σε στρατηγική διαφοροποίησης, την έμφαση σε στρατηγική ηγεσίας κόστους, την έμφαση σε στρατηγική εστίασης, την στρατηγική αποστολής, την περιβαλλοντική πολυπλοκότητα, την περιβαλλοντική εχθρότητα και τις παρελθοντικές οικονομικές επιδόσεις. Ως εκ τούτου, αυτές οι επτά μεταβλητές επιλέχθηκαν για τη διενέργεια των αναλύσεων μεσολάβησης, η οποία κατέδειξε ότι ο επιχειρηματικός προσανατολισμός εμφανίζει στατιστικά σημαντική μεσολάβηση στη σχέση στρατηγικής διαφοροποίησης – οικονομικών επιδόσεων, περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας – οικονομικών επιδόσεων, περιβαλλοντικής εχθρότητας – οικονομικών επιδόσεων και παρελθοντικών - τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων.

Το Διάγραμμα 39 αναδεικνύει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής έμμεσης επίδρασης της στρατηγικής διαφοροποίησης στις οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού, $b = 0,117$, BCa CI [0,024, 0,268], $p = 0,015$ (Ελεγχος Sobel). Η επίδραση κρίνεται ως μετρίου μεγέθους με βάση την τυποποιημένη έμμεση επίδραση (index of mediation), $b = 0,092$, 95% BCa CI [0,019, 0,198]. Δεδομένου ότι η άμεση επίδραση μειώνεται σημαντικά μετά την εισαγωγή της μεσολαβητικής μεταβλητής, δίχως όμως να μηδενίζεται ή να καθίσταται στατιστικά μη σημαντική, υφίσταται μερική μεσολάβηση.



Διάγραμμα 39: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Διαφοροποίησης και Οικονομικών Επιδόσεων

Για να αναδειχθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η στρατηγική διαφοροποίησης επηρεάζει τις οικονομικές επιδόσεις δια μέσω του επιχειρηματικού προσανατολισμού, διενεργήθηκε πολλαπλή ανάλυση παράλληλης μεσολάβησης (multiple parallel mediation analysis) με τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού (Διάγραμμα 40). Η εν λόγω ανάλυση κατέδειξε εκείνες τις διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού που έχουν σημαντικότερο μεσολαβητικό ρόλο στο υπόδειγμα. Οι Πίνακες 94 και 95 παραθέτουν τις έμμεσες και τυποποιημένες έμμεσες επιδράσεις αντίστοιχα ανά μεσολαβητική μεταβλητή (διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού). Όπως προκύπτει από τις αναλύσεις, μόνο η προνοητικότητα χαρακτηρίζεται από στατιστικά σημαντική έμμεση επίδραση (έλεγχος Sobel $p = 0,003$) και διάστημα εμπιστοσύνης που δε συμπεριλαμβάνει το μηδέν (0).

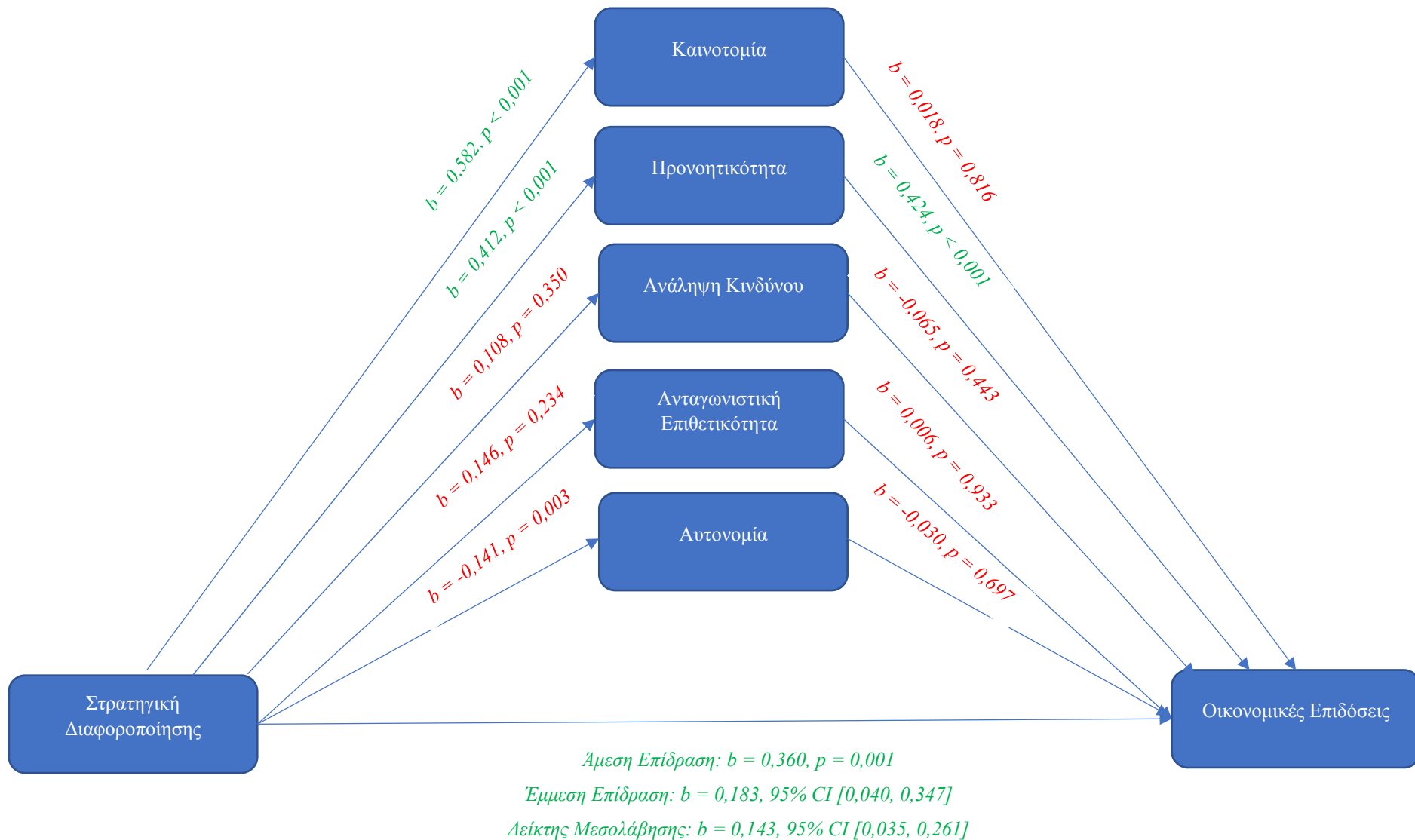
Πίνακας 94: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Διαφοροποίησης στις Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI	Έλεγχος Sobel
Σύνολο	0,183	0,079	0,040	0,347	-

Καινοτομία	0,011	0,054	-0,096	0,124	p = 0,820
Προνοητικότητα	0,174	0,052	0,090	0,298	p = 0,003
Ανάληψη Κινδύνου	-0,007	0,018	-0,081	0,011	p = 0,646
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,001	0,012	-0,020	0,035	p = 0,948
Αυτονομία	0,004	0,014	-0,012	0,057	p = 0,768

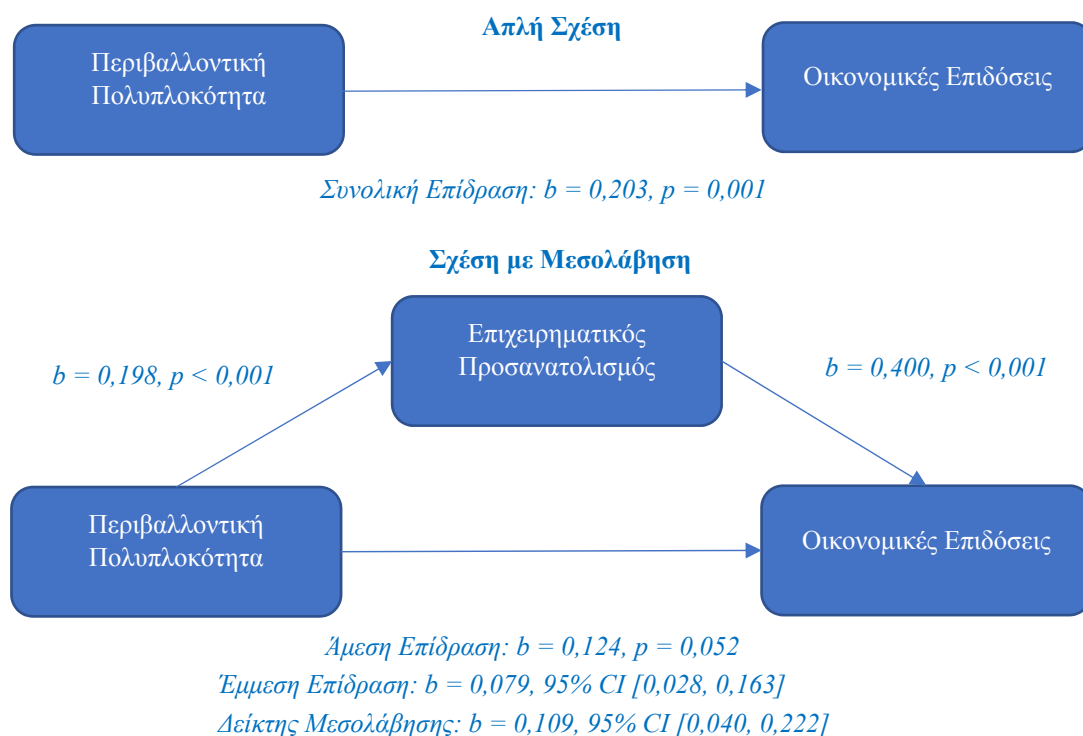
Πίνακας 95: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Στρατηγικής Διαφοροποίησης στις Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI
Σύνολο	0,143	0,057	0,035	0,261
Καινοτομία	0,008	0,042	-0,082	0,089
Προνοητικότητα	0,136	0,038	0,072	0,224
Ανάληψη Κινδύνου	-0,005	0,013	-0,060	0,009
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,001	0,010	-0,015	0,027
Αυτονομία	0,003	0,011	-0,009	0,045



Διάγραμμα 40: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Στρατηγικής Διαφοροποίησης και Οικονομικών Επιδόσεων

Το Διάγραμμα 41 αναδεικνύει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής έμμεσης επίδρασης της περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας στις οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού, $b = 0,079$, BCa CI [0,028, 0,163], $p = 0,007$ (Έλεγχος Sobel). Η επίδραση κρίνεται ως μετρίου μεγέθους με βάση την τυποποιημένη έμμεση επίδραση (index of mediation), $b = 0,109$, 95% BCa CI [0,040, 0,222]. Δεδομένου ότι η άμεση επίδραση μειώνεται σημαντικά μετά την εισαγωγή της μεσολαβητικής μεταβλητής και καθίσταται (οριακά) μη στατιστικά σημαντική, δίχως όμως να μηδενίζεται, υφίσταται μερική μεσολάβηση.



Διάγραμμα 41: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας και Οικονομικών Επιδόσεων

Για να αναδειχθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα επηρεάζει τις οικονομικές επιδόσεις δια μέσω του επιχειρηματικού προσανατολισμού, διενεργήθηκε πολλαπλή ανάλυση παράλληλης μεσολάβησης (multiple parallel mediation analysis) με τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού (Διάγραμμα 42). Η εν λόγω ανάλυση κατέδειξε εκείνες τις διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού που έχουν σημαντικότερο μεσολαβητικό ρόλο στο υπόδειγμα. Οι Πίνακες 96 και 97 παραθέτουν τις έμμεσες και τυποποιημένες έμμεσες επιδράσεις αντίστοιχα ανά μεσολαβητική μεταβλητή (διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού). Όπως προκύπτει από τις αναλύσεις, μόνο η προνοητικότητα χαρακτηρίζεται από στατιστικά

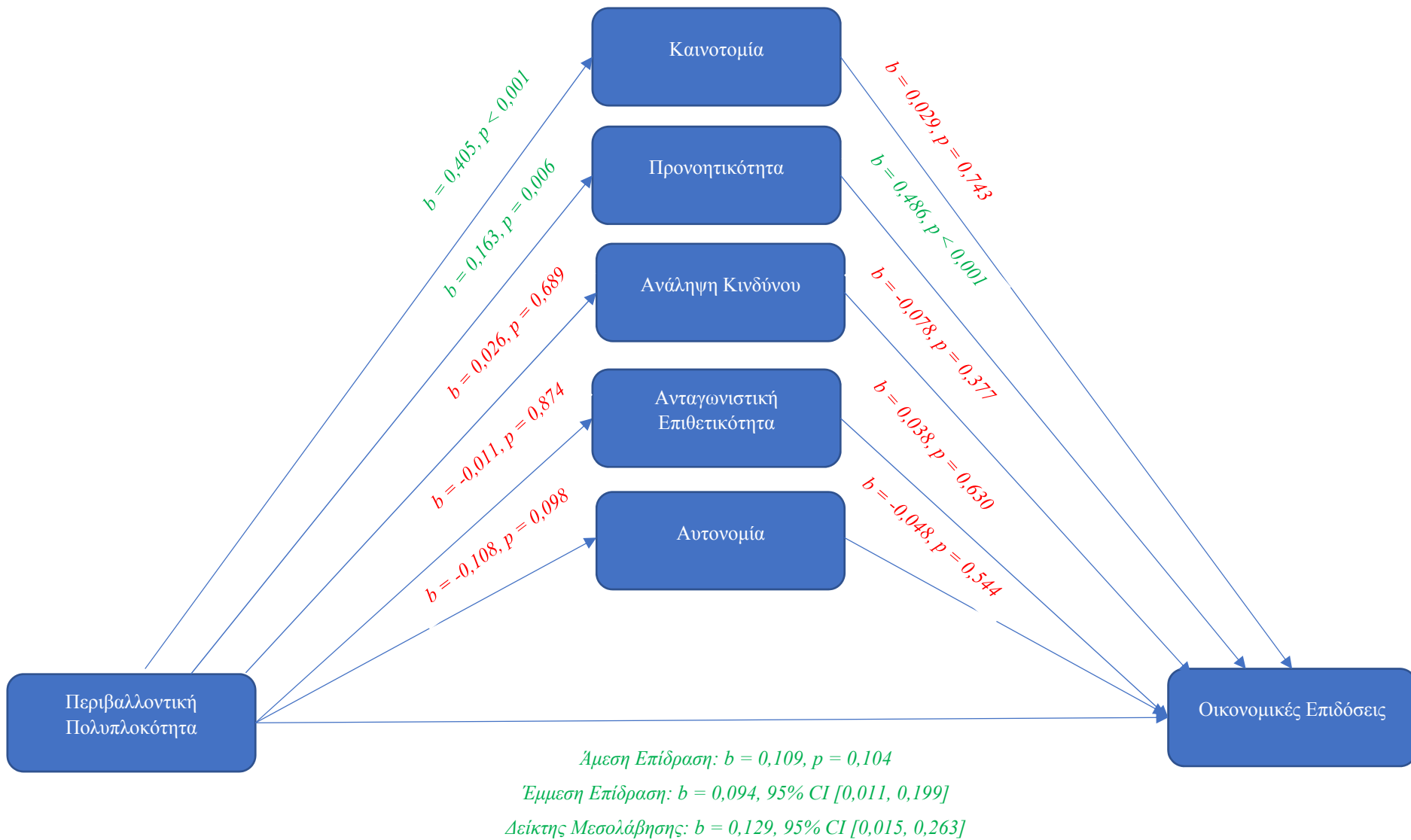
σημαντική έμμεση επίδραση (έλεγχος Sobel $p = 0,016$) και διάστημα εμπιστοσύνης που δε συμπεριλαμβάνει το μηδέν (0).

Πίνακας 96: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας στις Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI	Έλεγχος Sobel
Σύνολο	0,094	0,047	0,011	0,199	-
Καινοτομία	0,012	0,036	-0,060	0,085	$p = 0,746$
Προνοητικότητα	0,079	0,032	0,023	0,150	$p = 0,016$
Ανάληψη Κινδύνου	-0,002	0,009	-0,036	0,008	$p = 0,798$
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,000	0,006	-0,016	0,009	$p = 0,945$
Αυτονομία	0,005	0,009	-0,005	0,036	$p = 0,619$

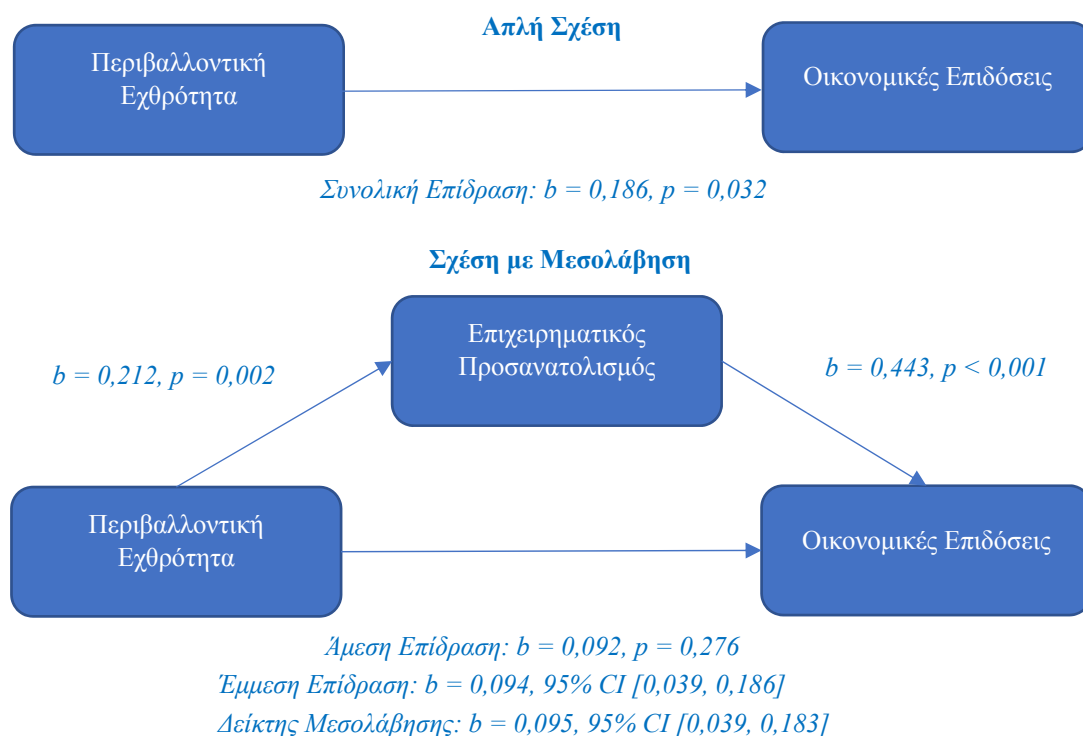
Πίνακας 97: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας στις Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI
Σύνολο	0,129	0,062	0,015	0,263
Καινοτομία	0,016	0,050	-0,086	0,114
Προνοητικότητα	0,109	0,042	0,032	0,201
Ανάληψη Κινδύνου	-0,003	0,012	-0,047	0,011
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	-0,001	0,008	-0,022	0,012
Αυτονομία	0,007	0,013	-0,008	0,050



Διάγραμμα 42: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας και Οικονομικών Επιδόσεων

Το Διάγραμμα 43 αναδεικνύει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής έμμεσης επίδρασης της περιβαλλοντικής εχθρότητας στις οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού, $b = 0,094$, BCa CI [0,039, 0,186], $p = 0,013$ (Έλεγχος Sobel). Η επίδραση κρίνεται ως μετρίου μεγέθους με βάση την τυποποιημένη έμμεση επίδραση (index of mediation), $b = 0,095$, 95% BCa CI [0,039, 0,183]. Δεδομένου ότι η άμεση επίδραση μειώνεται σημαντικά μετά την εισαγωγή της μεσολαβητικής μεταβλητής και καθίσταται μη στατιστικά σημαντική, δίχως όμως να μηδενίζεται, υφίσταται μερική μεσολάβηση.



Διάγραμμα 43: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Εχθρότητας και Οικονομικών Επιδόσεων

Για να αναδειχθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι μηχανισμοί μέσω των οποίων η περιβαλλοντική εχθρότητα επηρεάζει τις οικονομικές επιδόσεις δια μέσω του επιχειρηματικού προσανατολισμού, διενεργήθηκε πολλαπλή παράλληλης μεσολάβησης (multiple parallel mediation analysis) με τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού (Διάγραμμα 44). Η εν λόγω ανάλυση κατέδειξε εκείνες τις διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού που έχουν σημαντικότερο μεσολαβητικό ρόλο στο υπόδειγμα. Οι Πίνακες 98 και 99 παραθέτουν τις έμμεσες και τυποποιημένες έμμεσες επιδράσεις αντίστοιχα ανά μεσολαβητική μεταβλητή (διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού). Όπως προκύπτει από τις αναλύσεις, μόνο η προνοητικότητα χαρακτηρίζεται από στατιστικά σημαντική

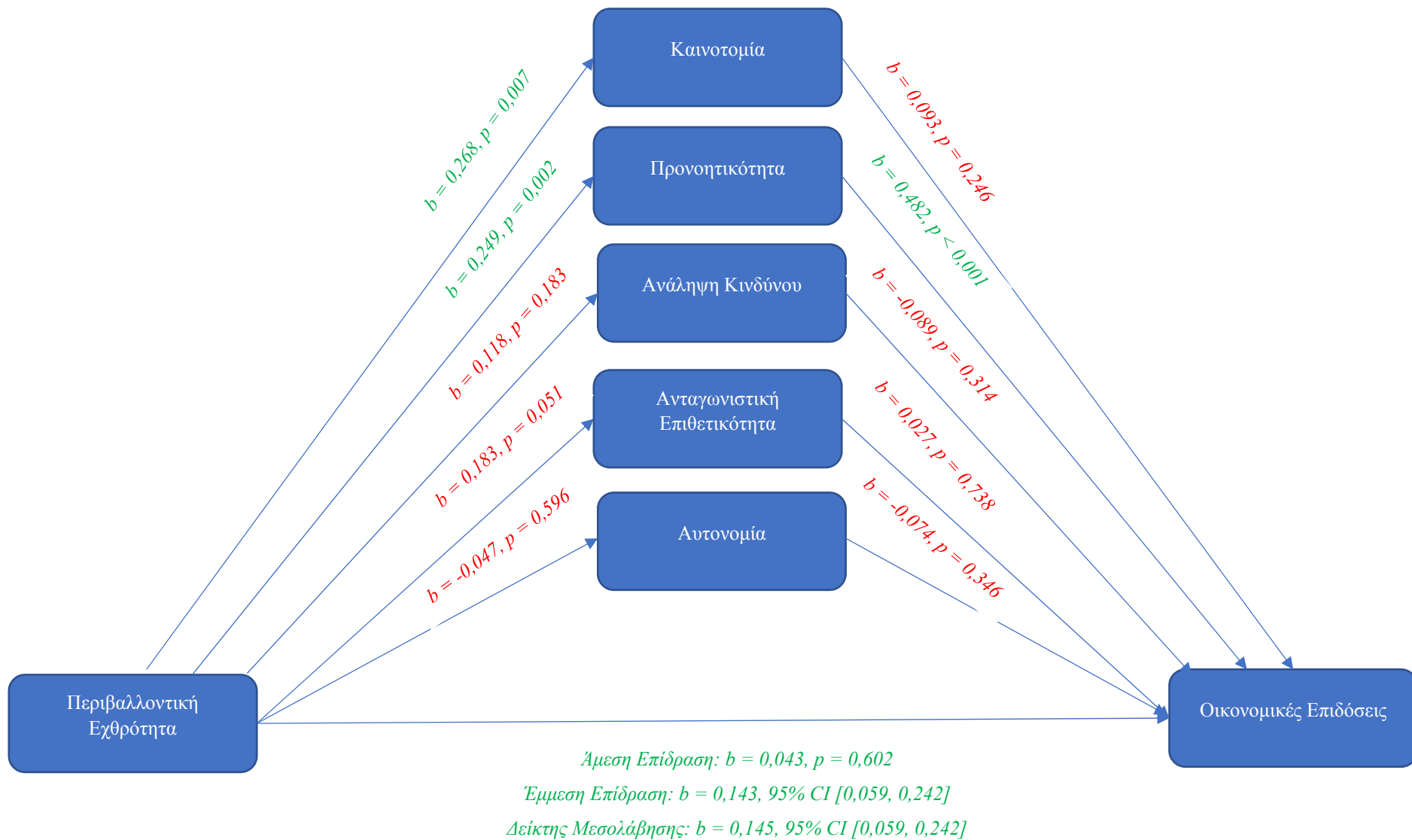
έμμεση επίδραση (έλεγχος Sobel $p = 0,009$) και διάστημα εμπιστοσύνης που δε συμπεριλαμβάνει το μηδέν (0).

Πίνακας 98: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων της Περιβαλλοντικής Εχθρότητας στις Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI	Έλεγχος Sobel
Σύνολο	0,143	0,045	0,059	0,242	-
Καινοτομία	0,025	0,021	-0,010	0,075	$p = 0,308$
Προνοητικότητα	0,120	0,037	0,057	0,206	$p = 0,009$
Ανάληψη Κινδύνου	-0,010	0,016	-0,071	0,007	$p = 0,489$
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,005	0,015	-0,017	0,047	$p = 0,767$
Αυτονομία	0,003	0,010	-0,007	0,043	$p = 0,733$

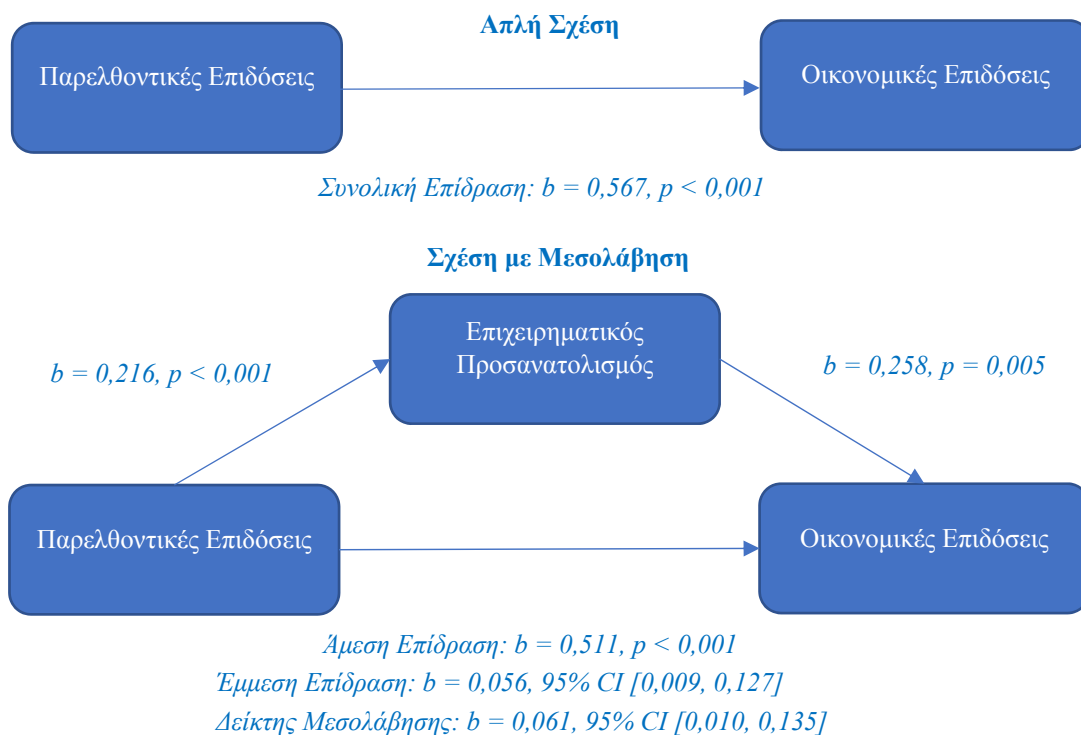
Πίνακας 99: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων της Περιβαλλοντικής Εχθρότητας στις Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI
Σύνολο	0,145	0,046	0,059	0,242
Καινοτομία	0,025	0,021	-0,011	0,073
Προνοητικότητα	0,122	0,038	0,055	0,202
Ανάληψη Κινδύνου	-0,011	0,015	-0,067	0,007
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,005	0,015	-0,017	0,047
Αυτονομία	0,004	0,010	-0,007	0,044



Διάγραμμα 44: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Περιβαλλοντικής Εχθρότητας και Οικονομικών Επιδόσεων

Το Διάγραμμα 45 αναδεικνύει την ύπαρξη στατιστικά σημαντικής έμμεσης επίδρασης παρελθοντικών στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού, $b = 0,056$, BCa CI [0,009, 0,127], $p = 0,029$ (Έλεγχος Sobel). Η επίδραση κρίνεται ως μικρού μεγέθους με βάση την τυποποιημένη έμμεση επίδραση (index of mediation), $b = 0,061$, 95% BCa CI [0,010, 0,135]. Δεδομένου ότι η άμεση επίδραση μειώνεται σημαντικά μετά την εισαγωγή της μεσολαβητικής μεταβλητής, δίχως όμως να καθίσταται στατιστικά μη σημαντική ή μηδενίζεται, υφίσταται μερική μεσολάβηση.



Διάγραμμα 45: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Παρελθοντικών και Τρέχουσών Οικονομικών Επιδόσεων

Για να αναδειχθούν με μεγαλύτερη λεπτομέρεια οι μηχανισμοί μέσω των οποίων οι παρελθοντικές επηρεάζουν τις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού, διενεργήθηκε πολλαπλή παράλληλης μεσολάβησης (multiple parallel mediation analysis) με τις πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού (Διάγραμμα 46). Η εν λόγω ανάλυση κατέδειξε εκείνες τις διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού που έχουν σημαντικότερο μεσολαβητικό ρόλο στο υπόδειγμα. Οι Πίνακες 100 και 101 παραθέτουν τις έμμεσες και τυποποιημένες έμμεσες επιδράσεις αντίστοιχα ανά μεσολαβητική μεταβλητή (διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού). Όπως προκύπτει από τις αναλύσεις, μόνο η προνοητικότητα χαρακτηρίζεται από στατιστικά

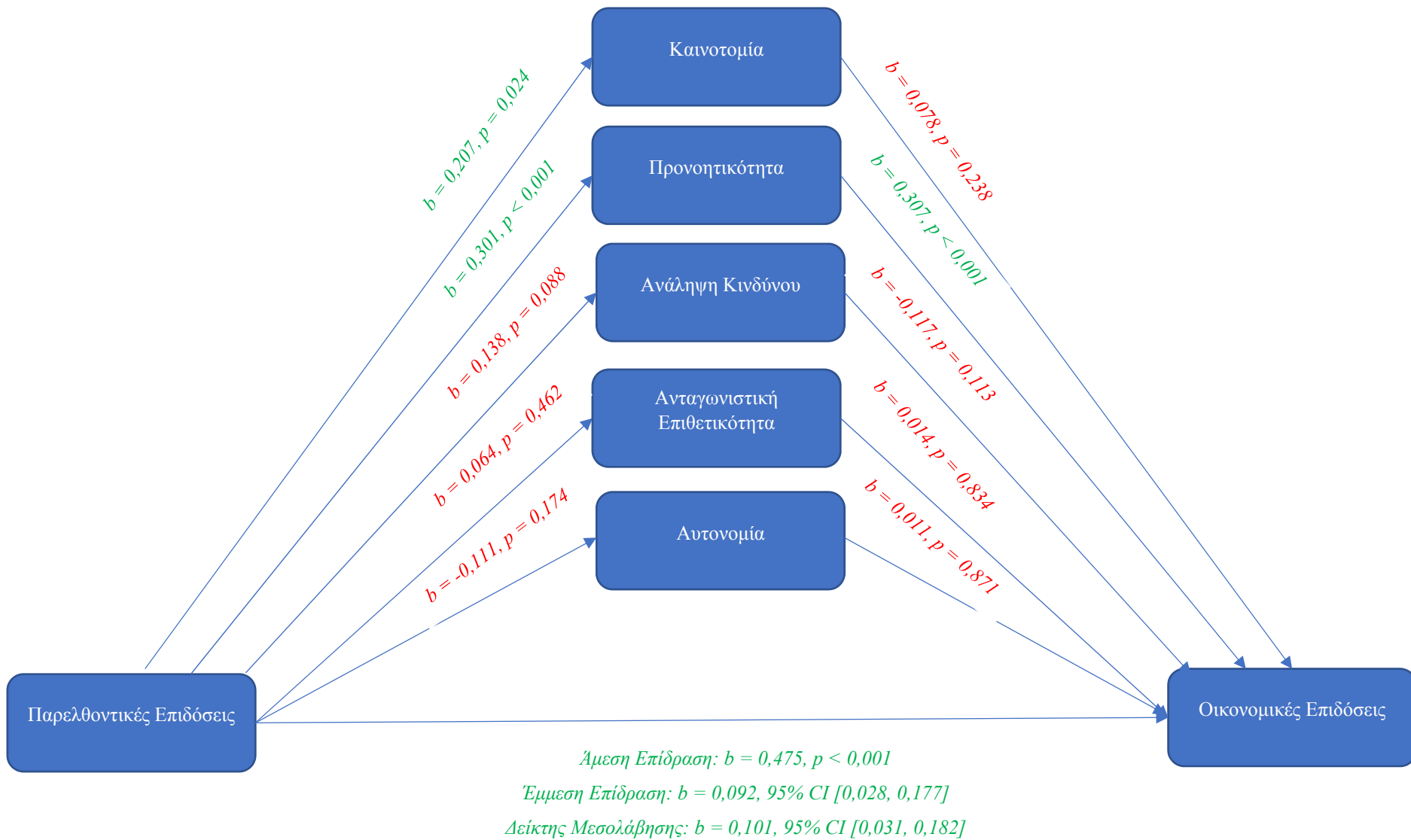
σημαντική έμμεση επίδραση (έλεγχος Sobel $p = 0,006$) και διάστημα εμπιστοσύνης που δε συμπεριλαμβάνει το μηδέν (0).

Πίνακας 100: Πίνακας Έμμεσων Επιδράσεων των Παρελθοντικών στις Τρέχουσες Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI	Έλεγχος Sobel
Σύνολο	0,092	0,037	0,028	0,177	-
Καινοτομία	0,016	0,016	-0,005	0,060	$p = 0,327$
Προνοητικότητα	0,092	0,029	0,043	0,160	$p = 0,006$
Ανάληψη Κινδύνου	-0,016	0,015	-0,063	0,002	$p = 0,282$
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,001	0,006	-0,007	0,022	$p = 0,902$
Αυτονομία	-0,001	0,010	-0,030	0,013	$p = 0,896$

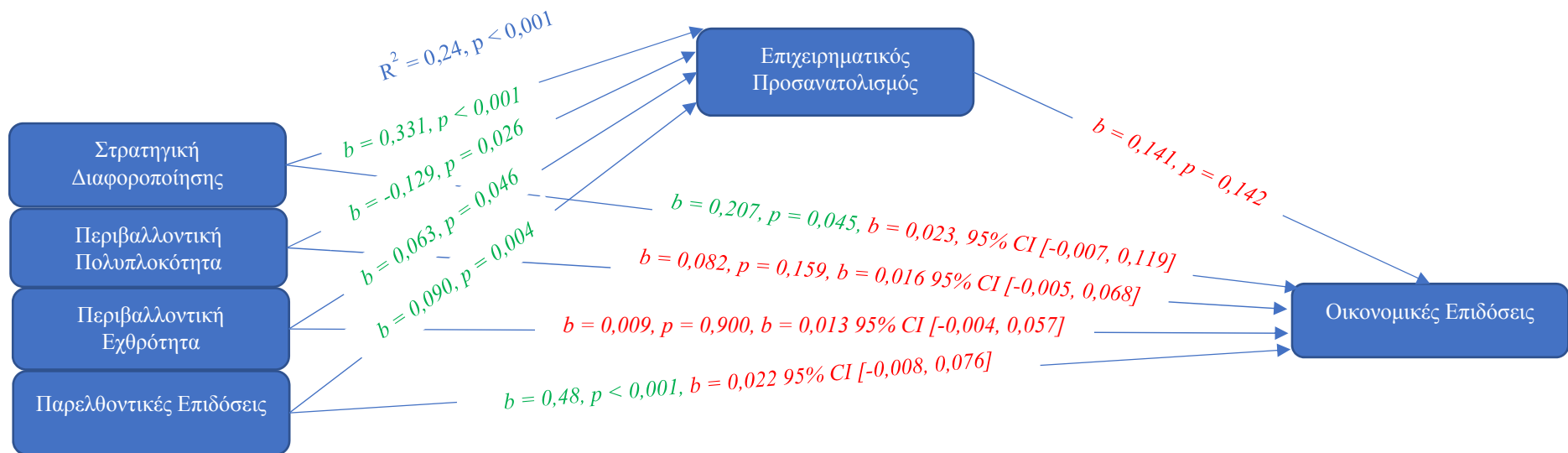
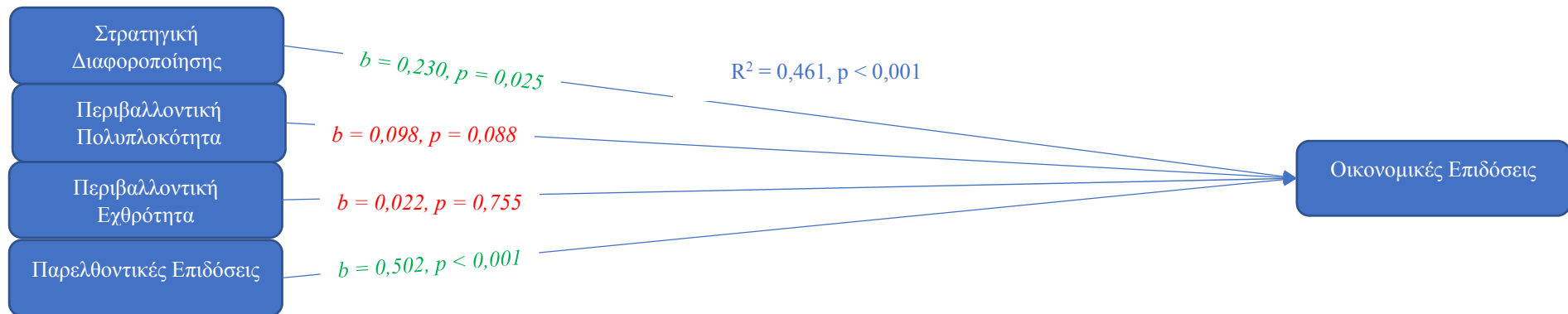
Πίνακας 101: Πίνακας Τυποποιημένων Έμμεσων Επιδράσεων των Παρελθοντικών στις Τρέχουσες Οικονομικές Επιδόσεις

	Μέγεθος Επίδρασης	Τυπικό Σφάλμα (μέθοδος Bootstrap)	BootLLCI	BootULCI
Σύνολο	0,101	0,038	0,031	0,182
Καινοτομία	0,018	0,017	-0,006	0,063
Προνοητικότητα	0,101	0,030	0,049	0,168
Ανάληψη Κινδύνου	-0,018	0,016	-0,067	0,002
Ανταγωνιστική Επιθετικότητα	0,001	0,007	-0,007	0,024
Αυτονομία	-0,001	0,011	-0,033	0,014



Διάγραμμα 46: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από τις Πέντε Διαστάσεις του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού της Σχέσης Μεταξύ Παρελθοντικών και Τρεχουσών Οικονομικών Επιδόσεων

Για να αναδειχθεί μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα του μεσολαβητικού ρόλου του επιχειρηματικού προσανατολισμού για τον κλάδο επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών, διενεργήθηκε μια επιπρόσθετη ανάλυση μεσολάβησης στην οποία συμπεριλήφθηκαν ταυτόχρονα οι τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές που επιλέχθηκαν για τις προηγούμενες αναλύσεις μεσολάβησης (Διάγραμμα 47). Όπως προκύπτει από τα αποτελέσματα, όταν συμπεριληφθούν και οι τέσσερις ανεξάρτητες μεταβλητές, καμία μεταβλητή δεν εμφανίζει στατιστικά σημαντική έμμεση επίδραση στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού.



Πράσινη Γραμματοσειρά: Στατιστικά Σημαντική Επίδραση (b)
 Κόκκινη Γραμματοσειρά: Μη Στατιστικά Σημαντική Επίδραση (b)

Διάγραμμα 47: Υπόδειγμα Μεσολάβησης από Τον Επιχειρηματικό Προσανατολισμό της Σχέσης Μεταξύ Τεσσάρων Παραγόντων και των Οικονομικών Επιδόσεων

5.4.3.5. Σύνοψη Ευρημάτων Μεσολάβησης

Όπως προκύπτει από τις απλές και πολλαπλές αναλύσεις μεσολάβησης που προηγήθηκαν για το σύνολο του δείγματος της διατριβής, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός (δια μέσου κυρίως των διαστάσεων τις προνοητικότητας και της καινοτομίας) εμφανίζει στατιστικά σημαντική μεσολάβηση στη σχέση περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας – τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων, περιβαλλοντικής γενναιοδωρίας – τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων, γενικής στρατηγικής (διαφοροποίησης, χαμηλού κόστους και εστίασης) – τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων και παρελθοντικών – τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων. Ως αποτέλεσμα παρέχεται υποστήριξη σε 7 από τις 20 ερευνητικές υποθέσεις που ελέγχθηκαν. Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι ο επιχειρηματικός προσανατολισμός αποτελεί το «εργαλείο μεταφοράς» ενός σημαντικού μέρους των θετικών επιδράσεων ορισμένων περιβαλλοντικών συνθηκών και εταιρικών στρατηγικών στις οικονομικές επιδόσεις των οργανισμών.

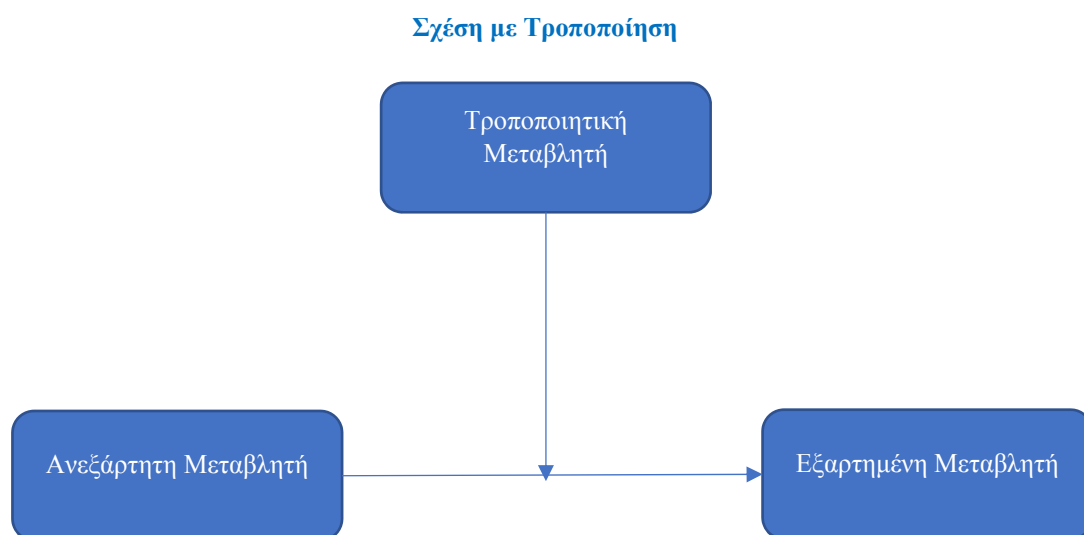
Όσον αφορά στις παρατηρούμενες σχέσεις μεσολάβησης για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός διαφαίνεται ότι μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ της περιβαλλοντικής γενναιοδωρίας και των οικονομικών επιδόσεων. Στον κλάδο εμπορικών επιχειρήσεων, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός διαφαίνεται ότι μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ της γενικής στρατηγικής (διαφοροποίηση, ηγεσία κόστους και εστίαση) και των οικονομικών επιδόσεων. Τέλος, όσον αφορά στις επιχειρήσεις του κλάδου παροχής υπηρεσιών, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός διαφαίνεται ότι μεσολαβεί της σχέσης που παρατηρείται μεταξύ περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας, περιβαλλοντικής εχθρότητας, παρελθοντικών οικονομικών επιδόσεων και στρατηγικής διαφοροποίησης με τις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις. Συνολικά, τα αποτελέσματα ανά κλάδο δραστηριότητας παρουσιάζουν ομοιότητες και διαφορές με εκείνα για το συνολικό δείγμα, γεγονός το οποίο πιθανώς να αναδεικνύει τη σπουδαιότητα της προσαρμογής μελλοντικών μελετών σε επιμέρους κλάδους φυσικών αγαθών ή υπηρεσιών.

5.4.4. Ανάλυση Τροποποίησης

Σε αντίθεση με την ανάλυση μεσολάβησης, η ανάλυση «τροποποίησης» ή «ρύθμισης» (moderation) αφορά στη διερεύνηση του βαθμού στον οποίο η κατεύθυνση

ή το μέγεθος της επίδρασης της ανεξάρτητης στην εξαρτημένη μεταβλητή εξαρτάται από μια ή περισσότερες τροποποιητικές μεταβλητές (Hayes, 2013). Ουσιαστικά, όταν μια μεταβλητή επηρεάζει τη σχέση που παρατηρείται μεταξύ άλλων μεταβλητών, τότε εκτιμάται ότι επιδρά τροποποιητικά στην εν λόγω σχέση (Διάγραμμα 48).

Στις σχετικές στατιστικές αναλύσεις, η ύπαρξη τροποποίησης αναδεικνύεται από την ύπαρξη σημαντικής αλληλεπίδρασης (interaction) μεταξύ ανεξάρτητης και τροποποιητικής μεταβλητής (Field, 2013). Περαιτέρω, ο πίνακας των «υπό-όρους επιδράσεων» (conditional effects) αναδεικνύει το βαθμό στον οποίο οι τροποποιητικές επιδράσεις είναι στατιστικά σημαντικές για χαμηλές, μεσαίες και υψηλές τιμές τις τροποποιητικής μεταβλητής (Field, 2013), ενώ οι εν λόγω επιδράσεις απεικονίζονται με την ανάλυση απλών κλίσεων (simple slopes analysis) (Aiken & West, 1991). Συνολικά, η ανάλυση τροποποίησης ενέχει την εξέταση της σημαντικότητας, του μεγέθους και του προσήμου των συντελεστών «b». Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η μέθοδος Johnson-Neyman, εξάγει μια «ζώνη σημαντικότητας» για τις τιμές της τροποποιητικής μεταβλητής, όταν αυτή υιοθετεί μετρική κλίμακα μέτρησης (Field, 2013) και λειτουργεί συμπληρωματικά στην ερμηνεία των παρατηρούμενων επιδράσεων.

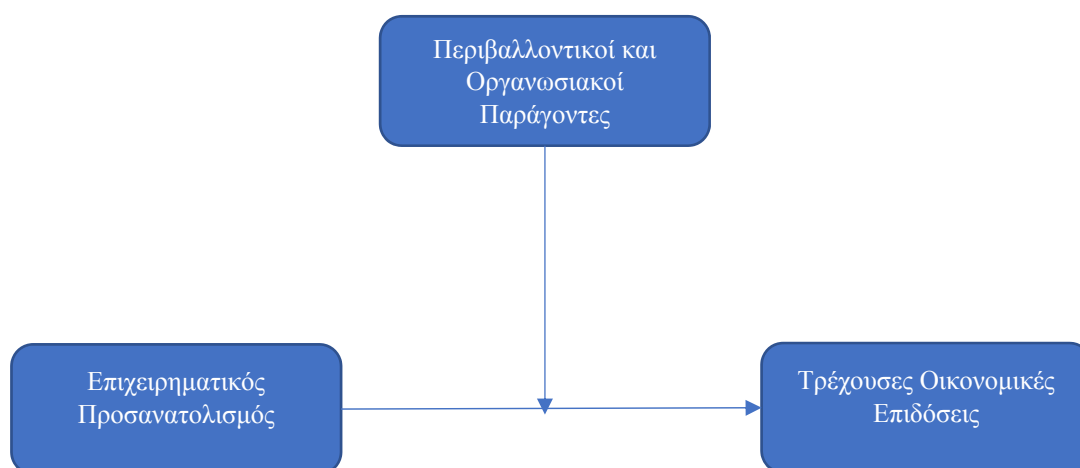


Διάγραμμα 48: Εννοιολογικό Διάγραμμα Σχέσης με Απλή Τροποποίηση
(Hayes, 2013)

Ακολούθως, παρουσιάζονται οι αναλύσεις τροποποίησης για τις οποίες προσδιορίστηκε σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ ανεξάρτητης και τροποποιητικής μεταβλητής. Για τον προσδιορισμό τους, προηγήθηκε εξέταση όλων των επιμέρους

προσδιοριστικών παραγόντων (4 περιβαλλοντικοί και 6 οργανωσιακοί παράγοντες) ως πιθανών τροποποιητικών μεταβλητών στη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των οικονομικών επιδόσεων (Διάγραμμα 49), ενώ οι αναλύσεις παρουσιάζονται για το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος της διατριβής και διακριτά για κάθε τομέα δραστηριότητας.

Σε αυτό το σημείο θα πρέπει να σημειωθεί ότι όλες οι αναλύσεις της παρούσας ενότητας αποτελούν απλές αναλύσεις τροποποίησης. Κατά συνέπεια, συμπεριλαμβάνουν μόνο την αθροιστική μεταβλητή του επιχειρηματικού προσανατολισμού, ως ανεξάρτητη μεταβλητή. Η επιλογή αποφυγής διενέργειας ανάλυσης των τροποποιητικών επιδράσεων ανά διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού, οφείλεται στα αποτελέσματα των προηγούμενων πολυμεταβλητών αναλύσεων που διενεργήθηκαν. Ειδικότερα, η πλειοψηφία των προγενέστερων αναλύσεων παλινδρόμησης και μεσολάβησης ανέδειξε ότι μόνο οι διαστάσεις της καινοτομίας και της προνοητικότητας επιδρούν σημαντικά στις οικονομικές επιδόσεις. Ως εκ τούτου, δεδομένου ότι αυτές οι δύο διαστάσεις (μαζί με την ανάληψη κινδύνου) «αθροίζονται» στη συνθετική μεταβλητή του επιχειρηματικού προσανατολισμού, εκτιμάται ότι η εξαίρεση των εναπομένουσών δύο διαστάσεων (ανταγωνιστική επιθετικότητα και αυτονομία) δεν οδηγεί σε κρίσιμη απώλεια πληροφόρησης και μετριάζει το βαθμό πολυπλοκότητας των αναλύσεων τροποποίησης.



Διάγραμμα 49: Απλή Τροποποίηση της Σχέσης μεταξύ του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού και των Τρεχουσών Οικονομικών Επιδόσεων

5.4.4.1. Ανάλυση Τροποποίησης για το Συνολικό Δείγμα

Με βάση τις αναλύσεις τροποποίησης που διενεργήθηκαν για το συνολικό δείγμα των επιχειρήσεων της διατριβής, αναδείχθηκαν οι στατιστικά σημαντικές τροποποιητικές επιδράσεις του περιβαλλοντικού δυναμισμού (ΠΔ) στη σχέση του επιχειρηματικού προσανατολισμού (ΕΠ) με τις οικονομικές επιδόσεις (ΟΕ). Ο Πίνακας 102 καταδεικνύει τη στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ εξαρτημένης και τροποποιητικής μεταβλητής ($b = 0,127$, 95% CI [0,009, 0,245], $t = 2,124$, $p = 0,034$) και συνεπώς, συμπεραίνεται ότι ο περιβαλλοντικός δυναμισμός τροποποιεί τη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού – οικονομικών επιδόσεων. Κατά συνέπεια, παρέχεται **υποστήριξη στην ερευνητική υπόθεση EY₄₆** (απόρριψη τις αντίστοιχης μηδενικής).

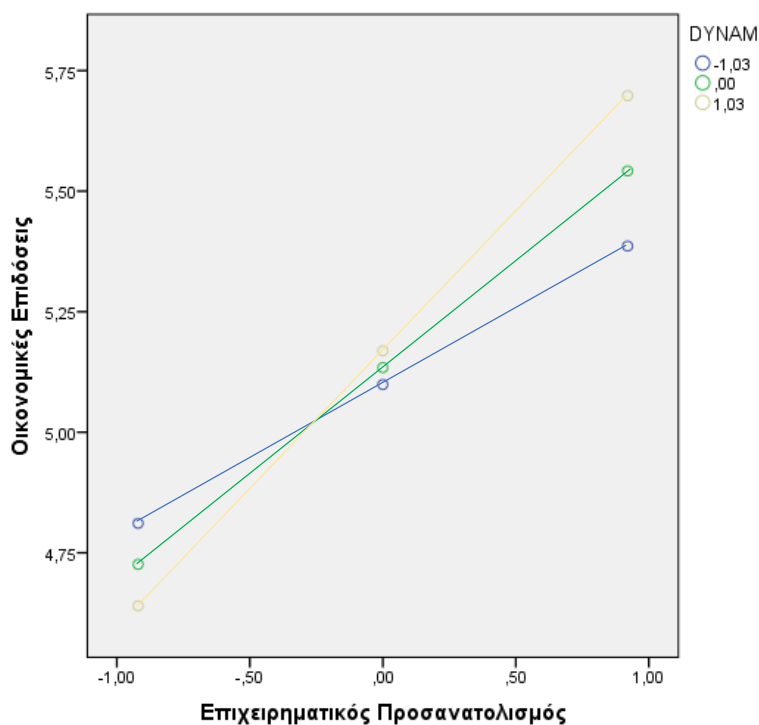
Πίνακας 102: Τροποποιητική Επίδραση του Περιβαλλοντικού Δυναμισμού

	b	Τυπικό Σφάλμα b	t	p
Σταθερά	5,134 [5,023, 5,244]	0,056	91,001	$p < 0,001$
ΠΔ (centered)	0,034 [-0,080, 0,148]	0,058	0,590	$p = 0,556$
ΕΠ (centered)	0,444 [0,297, 0,591]	0,075	5,934	$p < 0,001$
ΠΔ x ΕΠ (centered)	0,127 [0,009, 0,245]	0,060	2,124	$p = 0,034$

Οι υπό όρους τροποποιητικές επιδράσεις (Πίνακας 103 και Διάγραμμα 50), αναδεικνύουν ότι η τροποποιητική επίδραση στη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού οικονομικών επιδόσεων είναι στατιστικά σημαντική για χαμηλές, μεσαίες και υψηλές τιμές του περιβαλλοντικού δυναμισμού. Ταυτόχρονα, η ζώνη σημαντικότητας της μεθόδου Johnson-Neyman ανέρχεται από -1,543 έως 2,919.

Πίνακας 103: Υπό-όρους Τροποποιητικές Επιδράσεις για Τιμές του Περιβαλλοντικού Δυναμισμού

ΠΔ	b	Τυπικό Σφάλμα b	t	p
-1,031	0,313 [0,114, 0,511]	0,101	3,099	$p = 0,002$
0,000	0,444 [0,297, 0,591]	0,075	5,934	$p < 0,001$
1,031	0,575 [0,392, 0,758]	0,093	6,187	$p < 0,001$



Διάγραμμα 50: Ανάλυση Απλών Κλίσεων για Τιμές του Περιβαλλοντικού Δυναμισμού

Όπως προκύπτει από την ανωτέρω ανάλυση, η θετική επίδραση του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις είναι σημαντική για όλες τις τιμές του περιβαλλοντικού δυναμισμού. Ωστόσο, όσο ο περιβαλλοντικός δυναμισμός αυξάνει, αυξάνει και η θετική επίδραση του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις.

5.4.4.2. Ανάλυση Τροποποίησης για τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις

Με βάση τις αναλύσεις τροποποίησης που διενεργήθηκαν για τις επιχειρήσεις του πρωτογενή τομέα της διατριβής, αναδείχθηκαν οι στατιστικά σημαντικές τροποποιητικές επιδράσεις της στρατηγικής αποστολής (ΣΑ) και της οργανωσιακής δομής (ΟΔ) στη σχέση του επιχειρηματικού προσανατολισμού (ΕΠ) με τις οικονομικές επιδόσεις (ΟΕ). Ο Πίνακας 104 καταδεικνύει τη στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ εξαρτημένης και τροποποιητικής μεταβλητής ($b = -0,585$, 95% CI $[-0,982, -0,188]$, $t = -2,920$, $p = 0,004$) και συνεπώς, συμπεραίνεται ότι η στρατηγική αποστολής τροποποιεί τη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού – οικονομικών επιδόσεων.

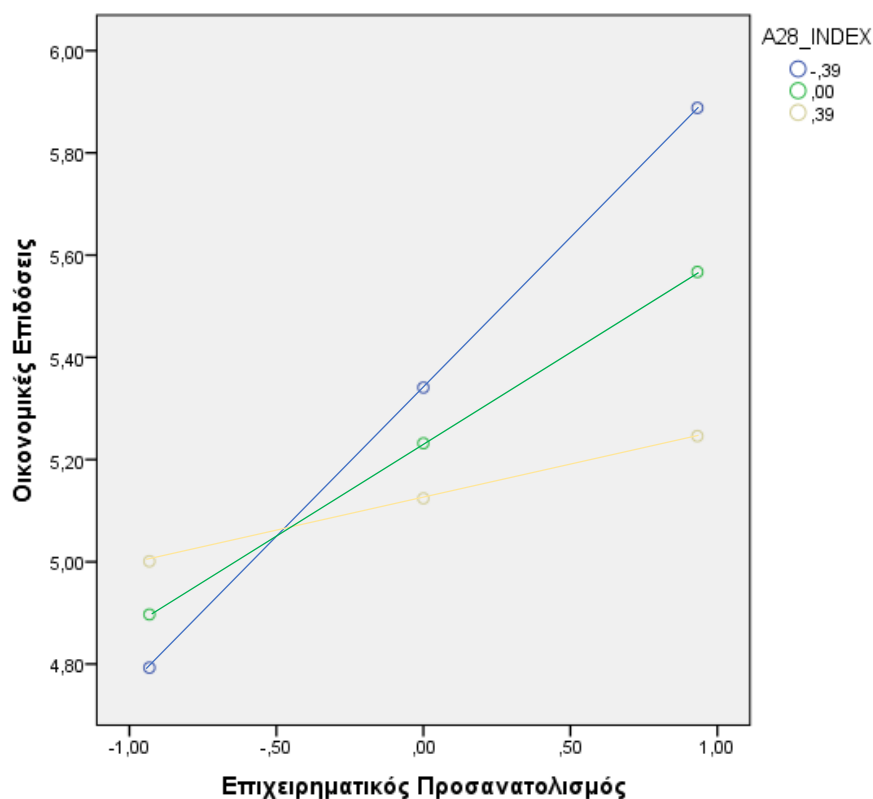
Πίνακας 104: Τροποποιητική Επίδραση της Στρατηγικής Αποστολής

	b	Τυπικό Σφάλμα b	t	p
Σταθερά	5,232 [5,044, 5,420]	0,095	55,055	p < 0,001
ΣΑ (centered)	-0,278 [-0,736, 0,180]	0,231	-1,205	p = 0,231
ΕΠ (centered)	0,360 [0,149, 0,571]	0,106	3,387	p = 0,001
ΣΑ x ΕΠ (centered)	-0,585 [-0,982, -0,188]	0,200	-2,920	p = 0,004

Οι υπό όρους τροποποιητικές επιδράσεις (Πίνακας 105 και Διάγραμμα 51), αναδεικνύουν ότι η τροποποιητική επίδραση στη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού οικονομικών επιδόσεων είναι στατιστικά σημαντική για χαμηλές και μεσαίες τιμές της στρατηγικής αποστολής. Ταυτόχρονα, η ζώνη σημαντικότητας της μεθόδου Johnson-Neyman ανέρχεται από -1,206 έως 0,213.

Πίνακας 105: Υπό-όρους Τροποποιητικές Επιδράσεις για Τιμές της Στρατηγικής Αποστολής

ΣΑ	b	Τυπικό Σφάλμα b	t	p
-0,390	0,588 [0,340, 0,836]	0,125	4,701	p < 0,001
0,000	0,360 [0,149, 0,571]	0,106	3,387	p = 0,001
0,390	0,132 [-0,142, 0,406]	0,138	0,953	p = 0,343

**Διάγραμμα 51:** Ανάλυση Απλών Κλίσεων για Τιμές της Στρατηγικής Αποστολής

Όπως προκύπτει από την ανωτέρω ανάλυση, η θετική επίδραση του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις είναι σημαντική για τις χαμηλές και μεσαίες τιμές της στρατηγικής αποστολής. Ωστόσο, όσο οι τιμές της στρατηγικής αποστολής αυξάνουν (μεγαλύτερη έμφαση σε απόκτηση μεριδίου αγοράς από την επιχείρηση), αποδυναμώνεται η θετική επίδραση του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις.

Ο Πίνακας 106 καταδεικνύει τη στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ εξαρτημένης και τροποποιητικής μεταβλητής ($b = -0,352$, 95% CI $[-0,612, -0,092]$, $t = -2,685$, $p = 0,008$) και συνεπώς, συμπεραίνεται ότι η οργανωσιακή δομή τροποποιεί τη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού – οικονομικών επιδόσεων.

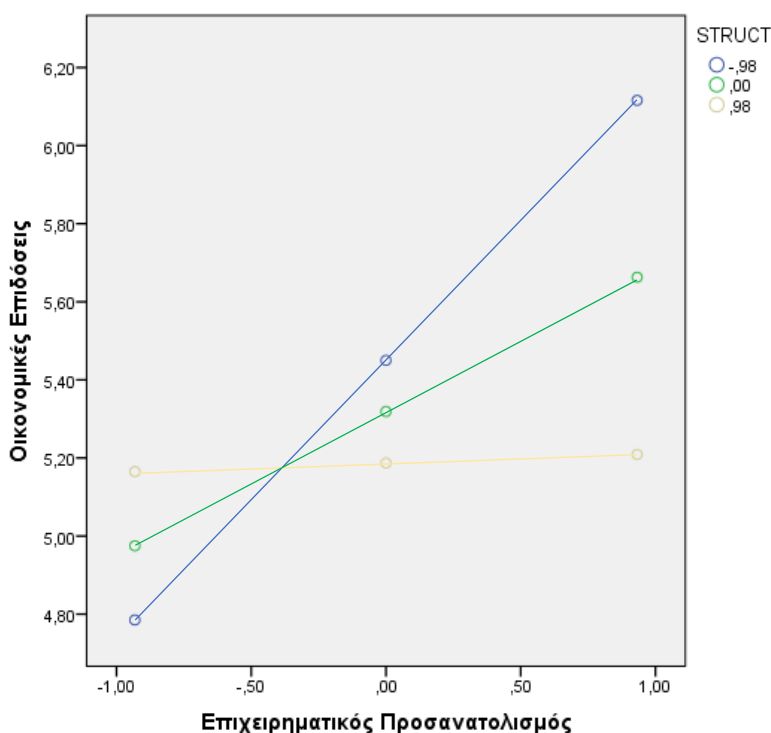
Πίνακας 106: Τροποποιητική Επίδραση της Οργανωσιακής Δομής

	b	Τυπικό Σφάλμα b	t	p
Σταθερά	5,319 [5,127, 5,510]	0,097	55,099	$p < 0,001$
ΟΔ (centered)	-0,134 [-0,375, 0,107]	0,122	-1,104	$p = 0,272$
ΕΠ (centered)	0,369 [0,142, 0,596]	0,115	3,220	$p = 0,002$
ΟΔ x ΕΠ (centered)	-0,352 [-0,612, -0,092]	0,131	-2,685	$p = 0,008$

Οι υπό όρους τροποποιητικές επιδράσεις (Πίνακας 107 και Διάγραμμα 52), αναδεικνύουν ότι η τροποποιητική επίδραση στη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού οικονομικών επιδόσεων είναι στατιστικά σημαντική για χαμηλές και μεσαίες τιμές της οργανωσιακής δομής. Ταυτόχρονα, η ζώνη σημαντικότητας της μεθόδου Johnson-Neyman ανέρχεται από -2,392 έως 0,355.

Πίνακας 107: Υπό-όρους Τροποποιητικές Επιδράσεις για Τιμές της Οργανωσιακής Δομής

ΟΔ	b	Τυπικό Σφάλμα b	t	p
-0,981	0,714 [0,340, 0,836]	0,173	4,119	$p < 0,001$
0,000	0,369 [0,142, 0,596]	0,115	3,220	$p = 0,002$
0,981	0,023 [-0,316, 0,363]	0,171	0,137	$p = 0,891$



Διάγραμμα 52: Ανάλυση Απλών Κλίσεων για Τιμές της Οργανωσιακής Δομής

Όπως προκύπτει από την ανωτέρω ανάλυση, η θετική επίδραση του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις είναι σημαντική για τις χαμηλές και μεσαίες τιμές της οργανωσιακής δομής. Ωστόσο, όσο οι τιμές της οργανωσιακής δομής αυξάνουν (προσανατολισμός σε υιοθέτηση οργανικής έναντι μηχανιστικής δομής), αποδυναμώνεται η θετική επίδραση του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις.

5.4.4.3. Ανάλυση Τροποποίησης για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις

Με βάση τις αναλύσεις τροποποίησης που διενεργήθηκαν για τις επιχειρήσεις του δευτερογενή τομέα της διατριβής, αναδείχθηκαν οι στατιστικά σημαντικές τροποποιητικές επιδράσεις της περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας (ΠΠ) στη σχέση του επιχειρηματικού προσανατολισμού (ΕΠ) με τις οικονομικές επιδόσεις (ΟΕ). Ο Πίνακας 108 καταδεικνύει τη στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ εξαρτημένης και τροποποιητικής μεταβλητής ($b = 0,132$, 95% CI [0,012, 0,252], $t = 2,176$, $p = 0,031$) και συνεπώς, συμπεραίνεται ότι η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα τροποποιεί τη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού – οικονομικών επιδόσεων.

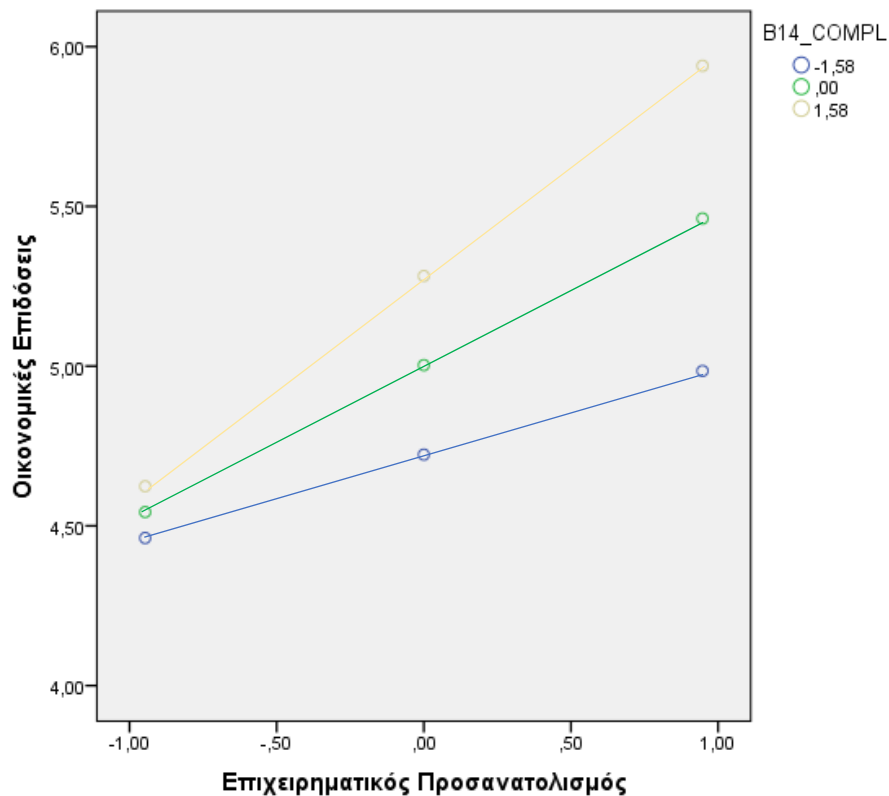
Πίνακας 108: Τροποποιητική Επίδραση της Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας

	b	Τυπικό Σφάλμα b	t	p
Σταθερά	5,003 [4,815, 5,190]	0,095	52,767	p < 0,001
ΠΠ (centered)	0,176 [0,051, 0,302]	0,064	2,772	p = 0,006
ΕΠ (centered)	0,486 [0,245, 0,727]	0,122	3,984	p < 0,001
ΠΠ x ΕΠ (centered)	0,132 [0,012, 0,252]	0,061	2,176	p = 0,031

Οι υπό όρους τροποποιητικές επιδράσεις (Πίνακας 109 και Διάγραμμα 53), αναδεικνύουν ότι η τροποποιητική επίδραση στη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού οικονομικών επιδόσεων είναι στατιστικά σημαντική για μεσαίες και υψηλές τιμές της περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας. Ταυτόχρονα, η ζώνη σημαντικότητας της μεθόδου Johnson-Neyman ανέρχεται από -1,342 έως 2,049.

Πίνακας 109: Υπό-όρους Τροποποιητικές Επιδράσεις για Τιμές της Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας

ΠΠ	b	Τυπικό Σφάλμα b	t	p
-1,584	0,276 [-0,051, 0,604]	0,166	1,669	p = 0,097
0,000	0,486 [0,245, 0,727]	0,122	3,984	p < 0,001
1,584	0,695 [0,410, 0,980]	0,144	4,821	p < 0,001



Διάγραμμα 53: Ανάλυση Απλών Κλίσεων για Τιμές της Περιβαλλοντικής Πολυπλοκότητας

Όπως προκύπτει από την ανωτέρω ανάλυση, η θετική επίδραση του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις είναι σημαντική για τις μεσαίες και υψηλές τιμές της περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας. Όσο οι τιμές της περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας αυξάνουν, τόσο ενδυναμώνεται η θετική επίδραση του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις.

5.4.4.4. Ανάλυση Τροποποίησης για τις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών

Με βάση τις αναλύσεις τροποποίησης που διενεργήθηκαν για τις επιχειρήσεις του τριτογενή τομέα της διατριβής, αναδείχθηκαν οι στατιστικά σημαντικές τροποποιητικές επιδράσεις της στρατηγικής αποστολής (ΣΑ) στη σχέση του επιχειρηματικού προσανατολισμού (ΕΠ) με τις οικονομικές επιδόσεις (ΟΕ). Ο Πίνακας 110 καταδεικνύει τη στατιστικά σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ εξαρτημένης και τροποποιητικής μεταβλητής ($b = -0,820$, 95% CI [-1,398, -0,242], $t = -2,807$, $p = 0,006$) και συνεπώς, συμπεραίνεται ότι η στρατηγική αποστολή τροποποιεί τη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού – οικονομικών επιδόσεων.

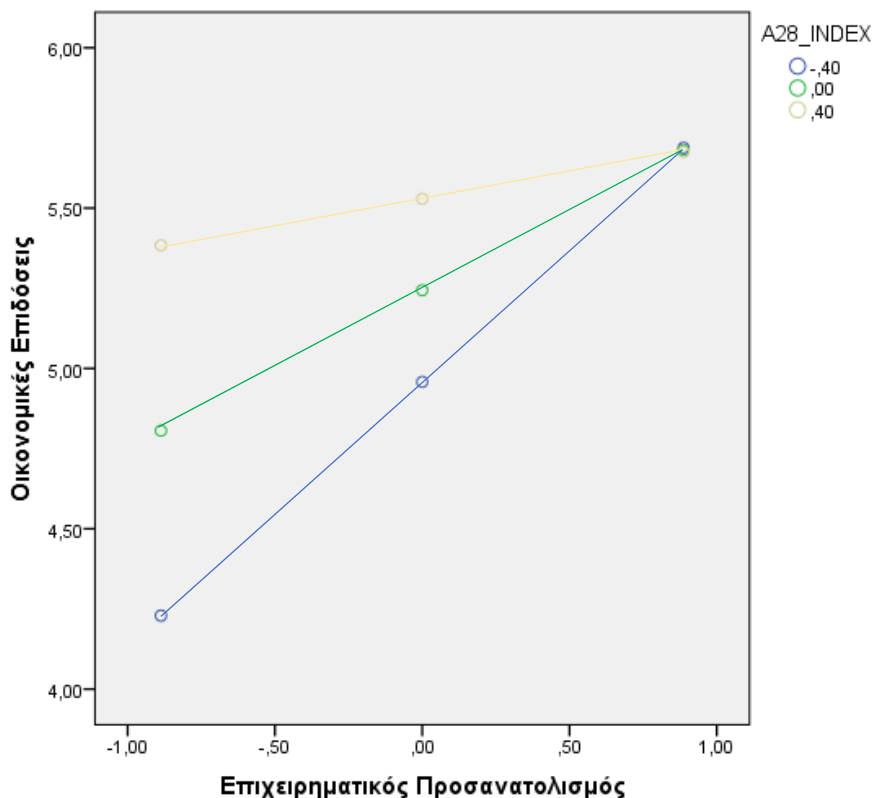
Πίνακας 110: Τροποποιητική Επίδραση της Στρατηγικής Αποστολής

	b	Τυπικό Σφάλμα b	t	p
Σταθερά	5,244 [5,069, 5,418]	0,088	59,496	$p < 0,001$
ΣΑ (centered)	0,711 [0,248, 1,175]	0,234	3,037	$p = 0,003$
ΕΠ (centered)	0,493 [0,264, 0,722]	0,116	4,260	$p < 0,001$
ΣΑ x ΕΠ (centered)	-0,820 [-1,398, -0,242]	0,292	-2,807	$p = 0,006$

Οι υπό όρους τροποποιητικές επιδράσεις (Πίνακας 111 και Διάγραμμα 54), αναδεικνύουν ότι η τροποποιητική επίδραση στη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού - οικονομικών επιδόσεων είναι στατιστικά σημαντική για χαμηλές και μεσαίες τιμές της στρατηγικής αποστολής. Ταυτόχρονα, η ζώνη σημαντικότητας της μεθόδου Johnson-Neyman ανέρχεται από -0,944 έως 0,255.

Πίνακας 111: Υπό-όρους Τροποποιητικές Επιδράσεις για Τιμές της Στρατηγικής Αποστολής

ΣΑ	b	Τυπικό Σφάλμα b	t	p
-0,401	0,823 [0,513, 1,132]	0,156	5,259	$p < 0,001$
0,000	0,493 [0,264, 0,722]	0,116	4,260	$p < 0,001$
0,401	0,164 [-0,178, 0,506]	0,173	0,949	$p = 0,344$



Διάγραμμα 54: Ανάλυση Απλών Κλίσεων για Τιμές της Στρατηγικής Αποστολής

Όπως προκύπτει από την ανωτέρω ανάλυση, η θετική επίδραση του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις είναι σημαντική για τις χαμηλές και μεσαίες τιμές της στρατηγικής αποστολής. Όσο οι τιμές της στρατηγικής αποστολής αυξάνουν, (μεγαλύτερη έμφαση σε απόκτηση μεριδίου αγοράς από την επιχείρηση), τόσο αποδυναμώνεται η θετική επίδραση του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις.

5.4.4.5. Σύνοψη Ευρημάτων Τροποποίησης

Όπως προκύπτει από τις απλές αναλύσεις τροποποίησης που προηγήθηκαν για το σύνολο του δείγματος της διατριβής, η σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού – τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων τροποποιείται από τον περιβαλλοντικό δυναμισμό, παρέχοντας υποστήριξη σε 1 από τις 10 ερευνητικές υποθέσεις που ελέγχθηκαν. Τα ευρήματα καταδεικνύουν ότι όσο το περιβάλλον καθίσταται περισσότερο δυναμικό, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός επιφέρει μεγαλύτερες (θετικές) επιδράσεις στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις (είναι περισσότερο ευεργετικός σε όρους θετικών οικονομικών αποτελεσμάτων για τις επιχειρήσεις).

Τα αποτελέσματα διαφοροποιούνται ανά κλάδο δραστηριότητας. Στις βιομηχανικές επιχειρήσεις, η στρατηγική αποστολής και η οργανωσιακή δομή τροποποιούν σημαντικά τη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού – τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων. Ειδικότερα, όσο οι τιμές της στρατηγικής αποστολής και της οργανωσιακής δομής αυξάνουν (μεγαλύτερη έμφαση σε απόκτηση μεριδίου αγοράς και υιοθέτηση οργανικής δομής αντίστοιχα), η θετική επίδραση του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις φθίνει. Στις εμπορικές επιχειρήσεις, η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα τροποποιεί σημαντικά τη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού – τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων. Ειδικότερα, όσο οι τιμές της περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας αυξάνουν, τόσο αυξάνει και η θετική επίδραση του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις. Τέλος, στις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών, η στρατηγική αποστολής τροποποιεί σημαντικά τη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού – τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων. Ειδικότερα, όσο οι τιμές της στρατηγικής αποστολής αυξάνουν (μεγαλύτερη έμφαση σε απόκτηση μεριδίου αγοράς από την επιχείρηση), τόσο μειώνεται η θετική επίδραση του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις.

5.5. Λίστα Βιβλιογραφικών Αναφορών 5^ο Κεφαλαίου

Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator–Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.

Bollen, K.A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York, NY: John Wiley and Sons.

Bowers, D. (1991). *Statistics for Economics and Business*. Hampshire: Macmillan.

Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics (4th ed.)*. London: Sage.

Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis (7th ed.)*. Harlow: Pearson Education Limited.

Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Press.

Preacher, K.J. & Kelley, K. (2011). Effect Size Measures for Mediation Models: Quantitative Strategies for Communicating Indirect Effects. *Psychological Methods*, 16(2), 93.

Rucker, D. D., Preacher, K.J., Tormala, Z.L. & Petty, R.E. (2011). Mediation Analysis in Social Psychology: Current Practices and New Recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371.

Studenmund, A.H. & Cassidy, H.J. (1987). *Using Econometrics: A Practical Guide*. Boston: Little, Brown.

Zhao, X., Lynch Jr, J.G. & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.

6. ΣΧΟΛΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

6.1. Γενικές Παρατηρήσεις

Οι στατιστικές αναλύσεις της προηγούμενης ενότητας παρείχαν υποστήριξη στις είκοσι πέντε (25) από τις πενήντα δύο (52) ερευνητικές υποθέσεις (Πίνακας 112). Ως αποτέλεσμα, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός εμφανίζει σημαντική συσχέτιση με την πλειοψηφία των περιβαλλοντικών παραγόντων και οργανωσιακών χαρακτηριστικών που συμπεριλήφθηκαν στην παρούσα διατριβή. Περαιτέρω, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός διαφαίνεται να επιδρά θετικά στις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις, ελέγχοντας για ένα πλήθος περιβαλλοντικών και οργανωσιακών παραγόντων, με την παρατηρούμενη σχέση να επηρεάζεται από τις επικρατούσες συνθήκες του επιχειρησιακού περιβάλλοντος. Τέλος, ιδιαίτερη σπουδαιότητα αποδίδεται στο ρόλο που δύναται να επιτελέσει ο επιχειρηματικός προσανατολισμός στις ενδεχόμενες σχέσεις μεταξύ των υπόλοιπων παραγόντων. Σε πολλές περιπτώσεις, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός δύναται να λειτουργεί ως ο τρόπος μέσω του οποίου μεταφέρονται οι θετικές επιδράσεις ορισμένων περιβαλλοντικών και οργανωσιακών παραγόντων στις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων.

Οι ακόλουθες υποενότητες παραθέτουν το σχολιασμό των ευρημάτων της στατιστικής ανάλυσης που διενεργήθηκε σε αντιπαραβολή με το υφιστάμενο θεωρητικό πλαίσιο στο αντικείμενο. Απώτερος σκοπός είναι η εξέταση των ευρημάτων υπό το πρίσμα παρελθοντικών εργασιών και πορισμάτων, έτσι ώστε να διευκολυνθεί η εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σε θεωρητικό, μεθοδολογικό και επιχειρηματικό επίπεδο. Για την καλύτερη οργάνωση του περιεχομένου, ο σχολιασμός διενεργείται σε σύνδεση με τους ερευνητικούς στόχους της διατριβής.

Πίνακας 112: Συνολική Θεώρηση Ελέγχων Υποθέσεων

Δεύτερος Ερευνητικός Στόχος (22 Υποθέσεις)		Τρίτος Ερευνητικός Στόχος (20 Υποθέσεις)		Τέταρτος Ερευνητικός Στόχος (10 Υποθέσεις)	
Ερευνητική Υπόθεση	Στατιστική Μέθοδος	Ερευνητική Υπόθεση	Στατιστική Μέθοδος	Ερευνητική Υπόθεση	Στατιστική Μέθοδος
Υποστηρίζονται 17 / 22 Υποθέσεις		Υποστηρίζονται 7 / 20 Υποθέσεις		Υποστηρίζεται 1 / 10 Υποθέσεις	
2α-1 (ΕΠ & ΠΠ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3α-1 (ΠΠ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4α (ΠΠ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2α-2 (5Δ & ΠΠ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3α-2 (ΠΠ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4β (ΠΕ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2β-1 (ΕΠ & ΠΕ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3β-1 (ΠΕ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4γ (ΠΓ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2β-2 (5Δ & ΠΕ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3β-2 (ΠΕ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4δ (ΠΔ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2γ-1 (ΕΠ & ΠΓ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3γ-1 (ΠΓ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4ε (ΕΛ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2γ-2 (5Δ & ΠΓ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3γ-2 (ΠΓ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4ζ (ΣΔ, ΣΚ, ΣΕ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2δ-1 (ΕΠ & ΠΔ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3δ-1 (ΠΔ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4η (ΜΕ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2δ-2 5(5Δ & ΠΔ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3δ-2 (ΠΔ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4θ (ΟΔ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2ε-1 (ΕΠ & ΕΛ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3ε-1 (ΕΛ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4ι (ΠΟΕ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2ε-2 (5Δ & ΕΛ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3ε-2 (ΕΛ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	4κ (ΣΑ x ΕΠ)	Απλή Ανάλυση Τροποποίησης
2ζ-1 (ΕΠ & ΣΔ, ΣΚ, ΣΕ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3ζ-1 (ΣΔ, ΣΚ, ΣΕ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2ζ-2 (5Δ & ΣΔ, ΣΚ, ΣΕ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3ζ-2 (ΣΔ, ΣΚ, ΣΕ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2η-1 (ΕΠ & ΜΕ)	Έλεγχος T-Test	3η-1 (ΜΕ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2η-2 (5Δ & ΜΕ)	Έλεγχος T-Test	3η-2 (ΜΕ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2θ-1 (ΕΠ & ΟΔ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3θ-1 (ΟΔ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2θ-2 (5Δ & ΟΔ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3θ-2 (ΟΔ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2ι-1 (ΕΠ & ΠΟΕ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3ι-1 (ΠΟΕ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2ι-2 (5Δ & ΠΟΕ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3ι-2 (ΠΟΕ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2κ-1 (ΕΠ & ΣΑ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3κ-1 (ΣΑ → ΕΠ → ΤΕ)	Απλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2κ-2 (5Δ & ΣΑ)	Διμεταβλητή Γραμμική Συσχέτιση	3κ-2 (ΣΑ → 5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Μεσολάβησης	-	-
2λ-1 (ΕΠ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Παλινδρόμησης	-	-	-	-
2λ-2 (5Δ → ΤΕ)	Πολλαπλή Ανάλυση Παλινδρόμησης	-	-	-	-

Σημειώσεις:

- 1) Πολλαπλή ανάλυση μεσολάβησης: Πολλαπλή παράλληλη μεσολάβηση στην οποία ως μεσολαβητικές μεταβλητές ορίζονται και οι πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού ταυτόχρονα
- 2)) ΕΠ = Επιχειρηματικός Προσανατολισμός, 5Δ = 5 Διαστάσεις Επιχειρηματικού Προσανατολισμού, ΠΠ = Περιβαλλοντική Πολυπλοκότητα, ΠΕ = Περιβαλλοντική Εχθρότητα, ΠΓ = Περιβαλλοντική Γενναιοδωρία, ΠΔ = Περιβαλλοντικός Δυναμισμός, ΕΛ = Έτη Λειτουργίας, ΣΔ = Στρατηγική Διαφοροποίησης, ΣΚ = Στρατηγική Ηγεσίας Κόστους, ΣΕ = Στρατηγική Εστίασης, ΜΕ = Μέγεθος Επιχείρησης (αριθμός εργαζομένων), ΟΔ = Οργανική Δομή, ΠΟΕ = Παρελθοντικές Οικονομικές Επιδόσεις, ΤΕ = Τρέχουσες Οικονομικές Επιδόσεις, ΣΑ = Στρατηγική Αποστολής
- 3) Κόκκινη γραμματοσειρά = απόρριψη υπόθεσης, πράσινη γραμματοσειρά = υποστήριξη υπόθεσης.

6.2. Σχολιασμός Ευρημάτων υπό το Πρίσμα της Υφιστάμενης Βιβλιογραφίας

6.2.1. Στρατηγικές Επιλογές Ελληνικών Επιχειρήσεων

Ο πρώτος ερευνητικός στόχος της διατριβής αφορά στη διερεύνηση των στρατηγικών επιλογών και οργανωσιακών χαρακτηριστικών των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα, υπό το πρίσμα δυσμενών οικονομικών συνθηκών. Λαμβάνοντας υπόψη ότι οι στρατηγικές επιλογές είναι άρρηκτα συνδεδεμένες με το επιχειρηματικό περιβάλλον (Johnson, Scholes & Whittington, 2008: σελ. 3), κρίνεται σκόπιμος ο σχολιασμός των εκτιμήσεων των συμμετεχόντων αναφορικά με τις περιβαλλοντικές συνθήκες που αντιμετωπίζουν.

Όπως προαναφέρθηκε στην ενότητα περιγραφικών στατιστικών αναλύσεων, οι συμμετέχοντες εκτιμούν ότι αντιμετωπίζουν ένα περιβάλλον με μετρίως αυξημένη πολυπλοκότητα (4,94) και εχθρότητα (4,71), δίχως σημαντικό δυναμισμό (3,33) και γενναιοδωρία (3,41). Δεδομένου ότι αυτοί οι παράγοντες του μακρο-περιβάλλοντος αφορούν σε επίπεδο χώρας και όχι επιχείρησης, η αντιπαράβολή τους με τις εκτιμώμενες ικανοποιητικές παρελθοντικές (4,90) και τρέχουσες επιδόσεις (5,15) των επιχειρήσεων του δείγματος, καταδεικνύουν ότι οι εν λόγω επιχειρήσεις είναι περισσότερο αισιόδοξες για τις δικές τους επιδόσεις σε σχέση με τις παρούσες και τις μελλοντικές συνθήκες της χώρας (ΣΕΒ, 2017). Συνολικά, το δυσμενές περιβάλλον που απορρέει από τα ευρήματα των αναλύσεων της διατριβής συνάδει με πληθώρα ερευνών και δημοσκοπήσεων στον Ελλαδικό χώρο οι οποίες επισημαίνουν τις αντίξοες περιβαλλοντικές συνθήκες για τις επιχειρήσεις και την επιχειρηματικότητα (π.χ. IOBE, 2016· ΣΕΒ, 2017).

Οι σφοδρές αρνητικές επιπτώσεις που επιφέρουν οι οικονομικές υφέσεις στο επιχειρηματικό περιβάλλον (Pearce & Michael, 2006), καθώς και η επιρροή του περιβάλλοντος στις στρατηγικές αποκρίσεις των επιχειρήσεων, επιφέρουν επιδράσεις και στον επιχειρηματικό προσανατολισμό. Συνολικά, οι επιχειρήσεις του δείγματος της διατριβής διέπονται από μετρίου επιπέδου επιχειρηματικό προσανατολισμό (4,43), ο οποίος χαρακτηρίζεται από περισσότερη έμφαση στην προνοητικότητα (4,92) και στην καινοτομία (4,64), και λιγότερη στην ανταγωνιστική επιθετικότητα (4,00), στην ανάληψη κινδύνου (3,74) και στην αυτονομία (3,46). Η ανάδειξη του μετρίου επιπέδου επιχειρηματικού προσανατολισμού συνολικά εκτιμάται ότι οφείλεται, σε ένα βαθμό, στο δυσμενές επιχειρηματικό περιβάλλον που επικρατεί στη χώρα (π.χ. απουσία

άφθονων πόρων, ευκαιριών και υποστήριξης από τους θεσμικούς φορείς). Ωστόσο, αυτή η απουσία έμφασης στον επιχειρηματικό προσανατολισμό αντίκειται σε συστάσεις ερευνητών στο αντικείμενο, οι οποίοι επισημαίνουν την ανάγκη επένδυσης πριν την πλήρη οικονομική ανάκαμψη από μια υφεσιακή περίοδο (ανάληψη χρηματοοικονομικού κινδύνου), ενώ προτείνουν τη διαφοροποίηση της επιχειρηματικής δραστηριότητας σε νέες γεωγραφικές αγορές και σε κλάδους οι οποίοι παρουσιάζονται ανθεκτικοί στους οικονομικούς κύκλους (Pearce & Michael, 1997· Pearce & Michael, 2006). Αυτές οι προτάσεις, προϋποθέτουν τη διενέργεια νέων εγχειρημάτων στο πλαίσιο μιας στρατηγικής επιχειρηματικού προσανατολισμού.

Οι στατιστικές παράμετροι για τις επιμέρους διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού καταδεικνύουν ότι οι αρνητικές επιδράσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος περιορίζουν τον επιχειρηματικό προσανατολισμό κυρίως δια μέσου της αποφυγής ανάληψης κινδύνου, της απουσίας ανταγωνιστικής επιθετικότητας και της περιορισμένης αυτονομίας των ατόμων και ομάδων εντός της επιχείρησης. Η αποφυγή ανάληψης κινδύνου και ανταγωνιστικής επιθετικότητας στα ευρήματα δύναται να εξηγηθεί από το γεγονός ότι το δυσμενές οικονομικό περιβάλλον ενδέχεται να οδηγεί ορισμένες επιχειρήσεις στην υιοθέτηση περισσότερο αμυντικών στρατηγικών στάσεων (Covin & Slevin, 1989· Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013). Αυτό το ενδεχόμενο, συνάδει με την περιορισμένη έμφαση των επιχειρήσεων του δείγματος στη μακροχρόνια αύξηση του μεριδίου αγοράς ως στρατηγική αποστολής (0,16). Για τον Deans (2009), η υιοθέτηση αμυντικής στρατηγικής στάσης είναι συνηθέστερη και αρμόζουσα σε επιχειρήσεις οι οποίες βρίσκονται σε δυσμενή ανταγωνιστική θέση κατά την είσοδο στην υφεσιακή περίοδο ή δέχονται σημαντικές χρηματοοικονομικές πιέσεις. Για τον ίδιο, μεταξύ άλλων, η εκτέλεση μιας επιθετικής στρατηγικής προϋποθέτει τη δυνατότητα της επιχείρησης να αντέξει τις υφεσιακές πιέσεις, καθώς και την εφαρμογή συνετών στρατηγικών πριν την έναρξη της οικονομικής ύφεσης.

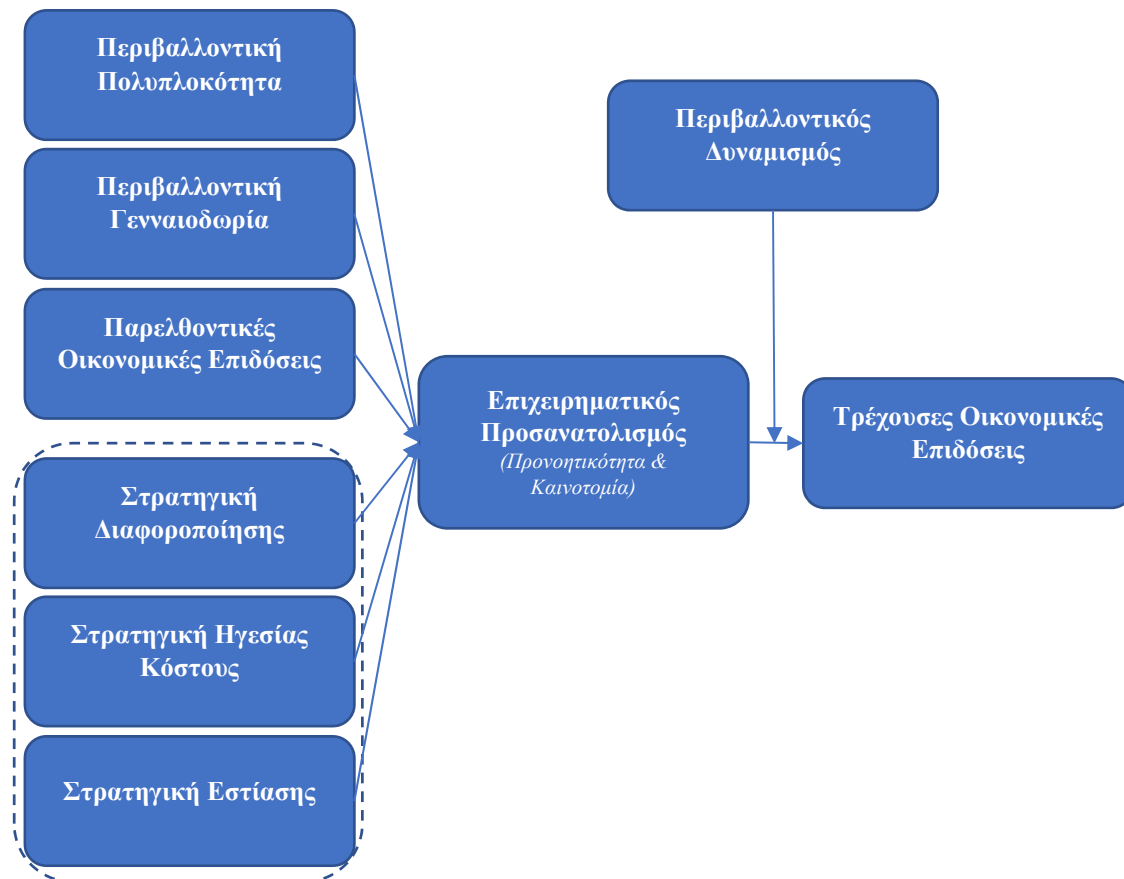
Όσον αφορά στις στρατηγικές επιλογές, τα ευρήματα κατέδειξαν ότι οι επιχειρήσεις του δείγματος επιλέγουν να επιτύχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και με τις τρεις γενικές στρατηγικές. Ωστόσο, διαφαίνεται ότι πρωτίστως εστιάζουν στην επίτευξη διαφοροποίησης (5,57) και δευτερευόντως στην επίτευξη ηγεσίας κόστους (5,14) και εστίασης (4,98). Αυτό το εύρημα αντίκειται σε παλαιότερες έρευνες στο αντικείμενο, σύμφωνα με τις οποίες τα πολύπλοκα και υφεσιακά περιβάλλοντα ευνοούν την υιοθέτηση στρατηγικών προσεγγίσεων με έμφαση στο κόστος (π.χ. Smart

& Vertinsky, 1984). Σε κάθε περίπτωση όμως, νεότερες έρευνες στο αντικείμενο υποστηρίζουν ότι και οι τρεις γενικές στρατηγικές αποτελούν δυνητικά βιώσιμες εναλλακτικές κατά τη διάρκεια μιας οικονομικής κρίσης. Οι Bamiatzi & Kirchmaier (2014), αναφέρουν ότι οι επιχειρήσεις που επιτυγχάνουν υψηλές επιδόσεις εν μέσω δυσμενών περιβαλλοντικών συνθηκών δύνανται να αποδίδουν έμφαση στη διατήρηση ανταγωνιστικών τιμών (ηγεσία κόστους), στην επίτευξη διαφοροποίησης μέσω προϊόντικής καινοτομίας ή καινοτομίας μάρκετινγκ (διαφοροποίηση) και στην υιοθέτηση εξατομικευμένων προσεγγίσεων (εστίαση).

Τέλος, η περιορισμένη έμφαση στην υιοθέτηση οργανικής εταιρικής δομής (3,90) και αυτονομίας (3,46), ως διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού, εκτιμάται ότι ενδέχεται να οφείλονται μερικώς στην υφιστάμενη εθνική κουλτούρα της Ελλάδος. Ειδικότερα, οι κυρίαρχες πολιτισμικές αξίες του σεβασμού στην ιεραρχία και της αποφυγής της αβεβαιότητας (Hofstede Insights, 2017), ενδέχεται να εξηγούν τόσο την αποφυγή οργανικής δομής και αυτονομίας, όσο και την ανάληψη αμυντικών στρατηγικών στάσεων μεταξύ των ελληνικών επιχειρήσεων.

6.2.2. Αναδυόμενες Σχέσεις μεταξύ των Εννοιών υπό Διερεύνηση

Ο δεύτερος, τρίτος και τέταρτος ερευνητικός στόχος της διατριβής, αφορούν στη διερεύνηση των υφιστάμενων σχέσεων του επιχειρηματικού προσανατολισμού με τους περιβαλλοντικούς παράγοντες, τα οργανωσιακά χαρακτηριστικά και τις επιχειρηματικές οικονομικές επιδόσεις. Ωστόσο και πέρα από την απλή απεικόνιση των εν λόγω σχέσεων, επιδιώχθηκε η ανάδειξη του ρόλου που επιτελεί ο επιχειρηματικός προσανατολισμός ως μεσολαβητικός παράγων, καθώς και η πιθανότητα ύπαρξης τροποποιητικών επιδράσεων στη σχέση επιχειρηματικού προσανατολισμού και οικονομικών επιδόσεων. Για το σύνολο του δείγματος της διατριβής, αναδείχθηκαν η θετική επίδραση του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις, η οποία τροποποιείται από τον περιβαλλοντικό δυναμισμό, καθώς και οι σημαντικές έμμεσες επιδράσεις διάφορων περιβαλλοντικών και οργανωσιακών παραγόντων στις οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού (Διάγραμμα 55).



Διάγραμμα 55: Απεικόνιση Σημαντικότερων Σχέσεων για το Συνολικό Δείγμα

Αρχικά, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ της περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας και των οικονομικών επιδόσεων. Ενώ τα πολύπλοκα περιβάλλοντα ενδέχεται να δυσχεραίνουν τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Child, 1972), οι επιχειρήσεις δύνανται να επωφεληθούν εφόσον λειτουργήσουν προνοητικά αναφορικά με την απόκτηση και την εφαρμογή οργανωσιακής γνώσης σε εναλλασσόμενα πλαίσια, εφαρμόσουν διαφοροποιημένες προσεγγίσεις και επιτύχουν καινοτομικούς συνδυασμούς των διαθέσιμων πόρων τους για να εκμεταλλευτούν τις προκύπτουσες ευκαιρίες (Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013).

Τα ευρήματα για το σύνολο των επιχειρήσεων του δείγματος της διατριβής κατέδειξαν ότι ο επιχειρηματικός προσανατολισμός μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ της περιβαλλοντικής γενναιοδωρίας και των οικονομικών επιδόσεων. Επειδή τα γενναιόδωρα περιβάλλοντα χαρακτηρίζονται από την ύπαρξη άφθονων ευκαιριών και τη διαθεσιμότητα πόρων (π.χ. Dess & Beard, 1984), καθιστούν την υιοθέτηση καινοτομικών και προνοητικών προσεγγίσεων πιο εφικτή στο πλαίσιο μιας στρατηγικής επιχειρηματικού προσανατολισμού, με αποτέλεσμα να ενισχύονται οι

οικονομικές επιδόσεις ή να απορροφώνται οι χρηματοοικονομικές εκροές (Lumpkin & Dess, 1996· Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013· Wiklund & Shepherd, 2005).

Περαιτέρω, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ παρελθοντικών και τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων. Οι υψηλότερες παρελθοντικές επιδόσεις αυξάνουν τις πιθανότητες ύπαρξης διαθέσιμων πόρων για την υιοθέτηση επιχειρηματικού προσανατολισμού από τον οργανισμό (Kanter, 1989). Κατά συνέπεια, ένα μέρος των παρελθοντικών επιδόσεων «μετατρέπεται» σε τρέχουσες επιδόσεις, δια μέσου επιχειρηματικών ενεργειών.

Όσον αφορά στη γενική στρατηγική της επιχείρησης, τα ευρήματα κατέδειξαν ότι ένα μέρος των θετικών επιδράσεων και των τριών εναλλακτικών στρατηγικών στις οικονομικές επιδόσεις, «μεταφέρεται» δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Δεδομένου ότι οι γενικές στρατηγικές απεικονίζουν εναλλακτικούς τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις επιδιώκουν να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι του ανταγωνισμού, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός λειτουργεί ως εργαλείο υλοποίησης των επιδιωκόμενων πλεονεκτημάτων. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις δύνανται να καινοτομήσουν έτσι ώστε να διαχειριστούν καλύτερα το κόστος τους, να διαφοροποιηθούν με βάση τα μοναδικά φυσικά χαρακτηριστικά των προϊόντων τους και / ή να εστιάσουν στην εξυπηρέτηση μιας εξειδικευμένης ομάδας της αγοράς. Περαιτέρω, η επίτευξη των εν λόγω πλεονεκτημάτων πριν από τον ανταγωνισμό (προνοητικότητα) ενδέχεται να προσδίδει μακροχρόνια οφέλη «πρώτης κίνησης» (first mover advantages) υπό τη μορφή θετικών οικονομικών επιδόσεων (Lieberman & Montgomery, 1988).

Όλες οι προαναφερόμενες σχέσεις, καταδεικνύουν το σημαντικό ρόλο του επιχειρηματικού προσανατολισμού ως μεσολαβητικού παράγοντα, αποδίδοντας ιδιαίτερη έμφαση στις διαστάσεις της προνοητικότητας και της καινοτομίας έναντι των υπολοίπων. Ωστόσο, η θετική σχέση του επιχειρηματικού προσανατολισμού με τις οικονομικές επιδόσεις υπόκειται σε τροποποιητικές περιβαλλοντικές επιδράσεις. Ειδικότερα και σε συμφωνία με την υφιστάμενη βιβλιογραφία, η θετική επίδραση του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις καθίσταται μεγαλύτερη όταν η επιχείρηση δραστηριοποιείται σε δυναμικό περιβάλλον (Lumpkin & Dess, 2001· Moreno & Casillas, 2008). Δεδομένων των ταχύτατων μεταβολών και της δυσκολίας πρόβλεψης μελλοντικών γεγονότων στα δυναμικά περιβάλλοντα, οι επιχειρήσεις που λειτουργούν προνοητικά σε όρους εισαγωγής νέων προϊόντων /

υπηρεσιών και κατευθύνουν τους πόρους τους στην επίτευξη καινοτομιών, αποκτούν προβάδισμα έναντι του ανταγωνισμού (Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013).

6.2.3. Διαφορές ανά Κλάδο Δραστηριότητας

Ο πέμπτος ερευνητικός στόχος της διατριβής αφορούσε στην ανάδειξη τυχόν διαφορών στις παρατηρούμενες αναλύσεις, ανά κλάδο δραστηριότητας. Οι αναλύσεις ανά κλάδο παρέχουν ακριβέστερα αποτελέσματα ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε περίπτωσης και εμφανίζουν σημαντικές διαφορές σε σχέση με τα αποτελέσματα για το σύνολο των επιχειρήσεων της διατριβής. Ωστόσο, δεδομένου του μικρού δείγματος επιχειρήσεων ανά κλάδο, επισημαίνεται ότι τα ευρήματα δεν χρησιμοποιούνται για τον έλεγχο υποθέσεων και εξυπηρετούν μια περισσότερο διερευνητική προσέγγιση.

6.2.3.1. Στρατηγικές Επιλογές

Όσον αφορά στη διερεύνηση των στρατηγικών επιλογών, οι περιγραφικές αναλύσεις ανά κλάδο δραστηριότητας κατέδειξαν ορισμένες διαφορές μεταξύ των κατηγοριών. Ειδικότερα, οι βιομηχανικές επιχειρήσεις διαφαίνεται ότι αποδίδουν μεγαλύτερη έμφαση στη στρατηγική ηγεσίας κόστους (5,29) και στη μακροχρόνια αύξηση του μεριδίου αγοράς (0,21), ενώ εμφανίζονται ως περισσότερο καινοτόμες (4,88) σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Ως εκ τούτου, εκτιμάται ότι οι βιομηχανικές επιχειρήσεις θυσιάζουν τα βραχυχρόνια κέρδη έναντι της μακροχρόνιας μεγέθυνσης, εστιάζοντας στον ανταγωνισμό κόστους, για την επίτευξη του οποίου καλούνται να καινοτομήσουν.

Οι εμπορικές επιχειρήσεις εκτιμούν ότι αντιμετωπίζουν περισσότερο εχθρικό περιβάλλον (4,90) και επιδεικνύουν υψηλότερο επίπεδο αυτονομίας (3,65) σε σχέση με τις υπόλοιπες επιχειρήσεις. Αν και βρίσκεται σε υψηλότερο επίπεδο από τους υπόλοιπους κλάδους, η τιμή της αυτονομίας παραμένει ιδιαίτερα χαμηλή και ως εκ τούτου συνάδει με την επιχειρηματολογία που αναπτύχθηκε προηγουμένως αναφορικά με την ελληνική κουλτούρα σεβασμού της ιεραρχίας και τις αμυντικές στρατηγικές προσεγγίσεις των ελληνικών εταιρειών. Ωστόσο, η αναγνώριση υψηλότερου επιπέδου περιβαλλοντικής εχθρότητας από τις εμπορικές επιχειρήσεις, συνάδει με τα στοιχεία για τις επιδόσεις του ευρύτερου κλάδου κατά τη διάρκεια της τελευταίας οικονομικής

ύφεσης στην Ελλάδα. Χαρακτηριστικά, την περίοδο 2010 – 2014, το ετήσιο ποσοστό των εμπορικών επιχειρήσεων που πτώχευσαν κυμάνθηκε από 41,2% (2014) έως και 50% (2011) επί του συνόλου των ετήσιων πτωχεύσεων σε όλους τους κλάδους της ελληνικής οικονομίας (ΕΛΣΤΑΤ, 2016).

Τα αποτελέσματα για τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών σε σχέση με τους υπόλοιπους κλάδους, ανέδειξαν ότι τα στελέχη τους αντιλαμβάνονται το περιβάλλον ως περισσότερο γενναιόδωρο (3,73), αποδίδουν μεγαλύτερη έμφαση στη στρατηγική εστίασης (5,34) και στην προνοητικότητα (5,03), ενώ επιδεικνύουν υψηλότερα επίπεδα ανάληψης κινδύνου (3,89). Οι αξιολογήσεις για την περιβαλλοντική γενναιοδωρία και την ανάληψη κινδύνου υπολείπονται του μετρίου, με αποτέλεσμα να έχει εφαρμογή η προηγούμενη επιχειρηματολογία για τη δριμύτητα της οικονομικής ύφεσης και τις συνεπακόλουθες αμυντικές στρατηγικές προσεγγίσεις των επιχειρήσεων. Ωστόσο, η αυξημένη έμφαση στη στρατηγική εστίασης είναι αξιοσημείωτη και εκτιμάται ότι συνάδει ιδιαιτέρως με τη φύση του κλάδου. Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών είναι περισσότερο πιθανό να αποδίδουν σπουδαιότητα και να εφαρμόζουν τακτικές υλοποίησης σχεσιακού μάρκετινγκ (Berry, 1983· 1995). Δεδομένου ότι η ανάπτυξη, διαχείριση και διατήρηση επικερδών σχέσεων με την πελατειακή βάση διευκολύνεται από την εξατομικευμένη προσοχή και την προσεκτική στόχευση, εκτιμάται ότι υποστηρίζει την εφαρμογή μιας στρατηγικής εστίασης.

6.2.3.2. Αναδυόμενες Σχέσεις

Όσον αφορά στις παρατηρούμενες σχέσεις για τις επιχειρήσεις του βιομηχανικού κλάδου, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός διαφαίνεται ότι μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ της περιβαλλοντικής γενναιοδωρίας και των οικονομικών επιδόσεων (Διάγραμμα 56). Η εν λόγω μεσολαβητική σχέση έχει αναδειχθεί και για το σύνολο των επιχειρήσεων της διατριβής, με αποτέλεσμα να έχει εφαρμογή ο σχολιασμός που προηγήθηκε. Ωστόσο, παρατηρούνται διαφορές αναφορικά με τις τροποποιητικές επιδράσεις στη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των οικονομικών επιδόσεων. Ειδικότερα, τα ευρήματα ανέδειξαν ότι όσο οι επιχειρήσεις αποδίδουν μεγαλύτερη έμφαση στη μακροχρόνια μεγέθυνση της επιχείρησης (ως στρατηγική αποστολής) και τείνουν προς την υιοθέτηση οργανικής δομής, τόσο αποδυναμώνεται η θετική επίδραση του επιχειρηματικού

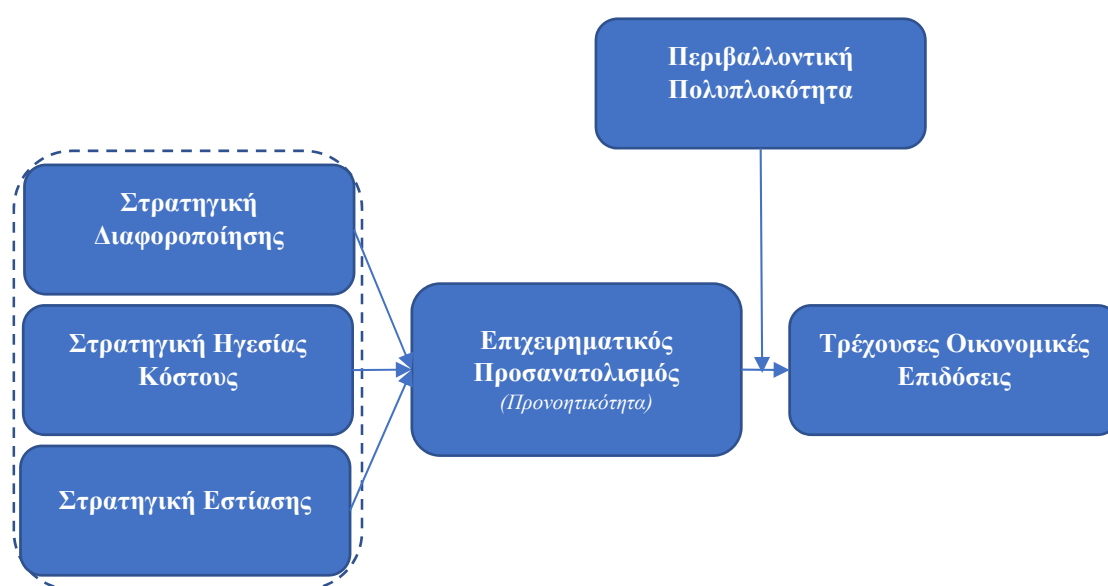
προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις. Τα εν λόγω ευρήματα πιθανώς να εξηγούνται από το γεγονός ότι σε περιστάσεις κατά τις οποίες η επιχείρηση επιδιώκει τη μακροχρόνια μεγέθυνση, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός δεν αποσκοπεί στην παραγωγή άμεσων χρηματοοικονομικών οφελών (π.χ. κερδοφορία και επιστροφή στην επένδυση – ROI), με αποτέλεσμα να έχει μειωμένες επιδράσεις στις βραχυχρόνιες πτυχές των οικονομικών επιδόσεων. Περαιτέρω, οι περιορισμένες θετικές επιδράσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού για υψηλά επίπεδα οργανικής δομής, πιθανώς να αναδεικνύουν τη διστακτικότητα των στελεχών να αναγνωρίσουν τα οφέλη της. Όπως διαφαίνεται, τα στελέχη των βιομηχανικών επιχειρήσεων εκτιμούν ότι η υιοθέτηση μηχανιστικής οργανικής δομής η οποία χαρακτηρίζεται από εξειδικευμένη διάκριση των λειτουργικών εργασιών, ιεραρχική δόμηση των λειτουργιών του ελέγχου και της επικοινωνίας, καθιερωμένα κανάλια αλληλεπίδρασης και πειθαρχία στους ανωτέρους (Burns & Stalker, 1961), καθιστά τις θετικές επιδράσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις σημαντικά μεγαλύτερες.



Διάγραμμα 56: Απεικόνιση των Σημαντικότερων Σχέσεων για τις Βιομηχανικές Επιχειρήσεις

Όσον αφορά στις παρατηρούμενες σχέσεις για τις επιχειρήσεις του εμπορικού κλάδου, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός διαφαίνεται ότι μεσολαβεί της σχέσης μεταξύ της γενικής στρατηγικής και των οικονομικών επιδόσεων (Διάγραμμα 57). Η εν λόγω μεσολαβητική σχέση έχει αναδειχθεί και για το σύνολο των επιχειρήσεων της διατριβής, με αποτέλεσμα να έχει εφαρμογή ο σχολιασμός που προηγήθηκε. Ωστόσο, παρατηρούνται διαφορές αναφορικά με τις τροποποιητικές επιδράσεις στη σχέση

μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των οικονομικών επιδόσεων. Ειδικότερα, τα ευρήματα ανέδειξαν ότι όσο το περιβάλλον καθίσταται περισσότερο περίπλοκο, τόσο ενδυναμώνεται η θετική επίδραση του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις. Κατά συνέπεια, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός είναι περισσότερο αποδοτικός στα πολύπλοκα επιχειρηματικά περιβάλλοντα, αφού οι επιχειρήσεις που λειτουργούν προνοητικά και καινοτόμα είναι πιθανότερο να εκμεταλλευτούν τις προκύπτουσες ευκαιρίες (Rosenbusch, Rauch & Bausch, 2013).

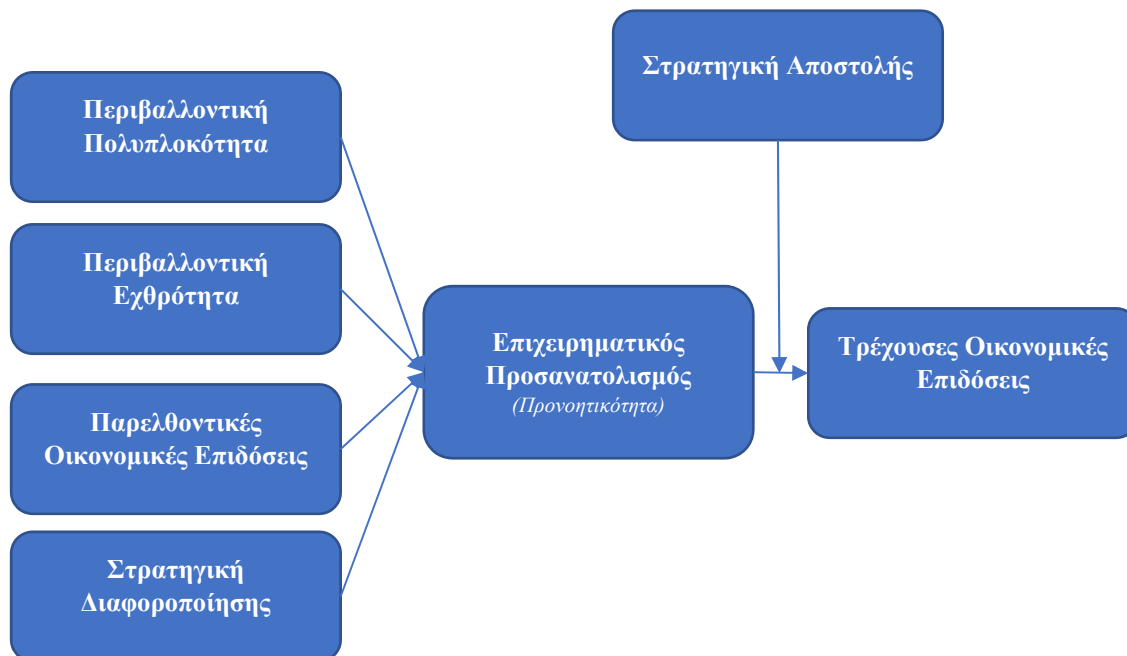


Διάγραμμα 57: Απεικόνιση των Σημαντικότερων Σχέσεων για τις Εμπορικές Επιχειρήσεις

Όσον αφορά στις παρατηρούμενες σχέσεις για τις επιχειρήσεις του κλάδου παροχής υπηρεσιών, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός διαφαίνεται ότι μεσολαβεί της σχέσης περιβαλλοντικής πολυπλοκότητας, περιβαλλοντικής εχθρότητας, παρελθοντικών οικονομικών επιδόσεων και στρατηγικής διαφοροποίησης με τις τρέχουσες οικονομικές επιδόσεις (Διάγραμμα 58). Οι περισσότερες από τις προαναφερόμενες μεσολαβητικές σχέσεις έχουν αναδειχθεί και για το σύνολο των επιχειρήσεων της διατριβής, με αποτέλεσμα να έχει εφαρμογή ο σχολιασμός που προηγήθηκε. Η πρώτη διαφορά έγκειται στη συμπερίληψη μόνο της στρατηγικής διαφοροποίησης, ως γενική στρατηγική η οποία δύναται να επιφέρει σημαντικές έμμεσες επιδράσεις στις οικονομικές επιδόσεις δια μέσου του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Αυτή η διάκριση, ενδέχεται να αναδεικνύει την αυξημένη «συμβατότητα» αυτής της στρατηγικής με τον επιχειρηματικό προσανατολισμό. Η δεύτερη διαφορά, σχετίζεται με την εισαγωγή της περιβαλλοντικής εχθρότητας ως

παράγοντα που επιφέρει σημαντικές έμμεσες επιδράσεις στις οικονομικές επιδόσεις δια μέσω του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Το συγκεκριμένο εύρημα παρέχει υποστήριξη στην άποψη εντός της βιβλιογραφίας που υποστηρίζει ότι οι επιχειρήσεις που αναπτύσσουν επιχειρηματικό προσανατολισμό σε εχθρικά περιβάλλοντα δύνανται να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη (π.χ. Covin & Slevin, 1989).

Τέλος, οι τροποποιητικές επιδράσεις στη σχέση μεταξύ του επιχειρηματικού προσανατολισμού και των οικονομικών επιδόσεων διαφέρουν με αυτές για το σύνολο των επιχειρήσεων της διατριβής. Όπως και για τις βιομηχανικές επιχειρήσεις, τα ευρήματα ανέδειξαν ότι όσο οι επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών αποδίδουν μεγαλύτερη έμφαση στη μακροχρόνια μεγέθυνση της επιχείρησης (ως στρατηγική αποστολής) τόσο αποδυναμώνεται η θετική επίδραση του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις. Το εν λόγω εύρημα πιθανώς να εξηγείται από το γεγονός ότι σε περιστάσεις κατά τις οποίες η επιχείρηση επιδιώκει τη μακροχρόνια μεγέθυνση, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός δεν αποσκοπεί στην παραγωγή άμεσων χρηματοοικονομικών οφελών (π.χ. κερδοφορία και επιστροφή στην επένδυση – ROI), με αποτέλεσμα να έχει μειωμένες επιδράσεις στις βραχυχρόνιες πτυχές των οικονομικών επιδόσεων.



Διάγραμμα 58: Απεικόνιση των Σημαντικότερων Σχέσεων για τις Επιχειρήσεις Παροχής Υπηρεσιών

6.2.4. Μέτρηση του Επιχειρηματικού Προσανατολισμού

Ο έκτος ερευνητικός στόχος της διατριβής αφορούσε στην παροχή εμπειρικής υποστήριξης για την ανάδειξη της καταλληλότερης μεθοδολογικής προσέγγισης για τη μέτρηση του επιχειρηματικού προσανατολισμού. Σε αυτή την κατεύθυνση, εφαρμόστηκαν η μονοδιάστατη⁸ και η πολυδιάστατη⁹ προσέγγιση στην πλειοψηφία των αναλύσεων. Οι Lumpkin & Dess (2001) αναφέρουν ότι σε ορισμένα πλαίσια, δεν παρατηρούνται διαφορές στους τρόπους με τους οποίους οι διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού σχετίζονται με τις οικονομικές επιδόσεις και αναγνωρίζουν την ανάγκη για μελλοντικές έρευνες αναφορικά με την καταλληλότητα των υφιστάμενων και την ανάπτυξη νέων μετρήσεων.

Στην παρούσα εργασία, παρά το γεγονός ότι στις περισσότερες περιστάσεις, οι διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού διαφαίνεται ότι επιφέρουν παρόμοιες επιδράσεις στις οικονομικές επιδόσεις και έχουν παρόμοιες σχέσεις με τις υπόλοιπες μεταβλητές, δεν συνεισφέρουν όλες στατιστικά σημαντικά στις αναλύσεις. Όπως προκύπτει από την πλειοψηφία των διμεταβλητών και πολυμεταβλητών αναλύσεων που διενεργήθηκαν για το σύνολο των επιχειρήσεων της διατριβής και για τους επιμέρους κλάδους, οι δύο διαστάσεις με τη μεγαλύτερη συνεισφορά είναι η προνοητικότητα και η καινοτομία, οι οποίες εμπεριέχονται στην αρχική (μονοδιάστατη) μέτρηση του επιχειρηματικού προσανατολισμού που αναπτύχθηκε από τους Covin & Slevin (1989). Ως αποτέλεσμα, οι εμπειρικές αναλύσεις της παρούσας διατριβής παρέχουν μερική υποστήριξη στην υιοθέτηση της μονοδιάστατης μέτρησης του επιχειρηματικού προσανατολισμού με έμφαση στις τρεις αρχικές διαστάσεις της καινοτομίας, της προνοητικότητας και της ανάληψης κινδύνου. Ωστόσο, αναγνωρίζεται ότι η ανάλυση ανά διάσταση του επιχειρηματικού προσανατολισμού δύναται να παρέχει ακριβέστερες πληροφορίες για εκείνες τις πτυχές του επιχειρηματικού προσανατολισμού που συνεισφέρουν περισσότερο στις μελετώμενες σχέσεις. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι η εν λόγω εμπειρική υποστήριξη της μονοδιάστατης μέτρησης ενδέχεται να οφείλεται στις ιδιαιτερότητες του ελληνικού

⁸ Εξαγωγή μιας αθροιστικής μεταβλητής από τρεις διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού (καινοτομία, προνοητικότητα και ανάληψη κινδύνου)

⁹ Εξαγωγή πέντε διακριτών αθροιστικών μεταβλητών από πέντε διαστάσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού (καινοτομία, προνοητικότητα, ανάληψη κινδύνου, ανταγωνιστική επιθετικότητα και αυτονομία)

συγκείμενου και συνεπώς, τα συμπεράσματα να μην είναι γενικεύσιμα σε διεθνές επίπεδο.

6.3. Συνεισφορά στην Επιχειρηματική Πρακτική

Η συνεισφορά της παρούσας διατριβής στην επιχειρηματική πρακτική, έγκειται στις συστάσεις οι οποίες δύνανται να εξαχθούν από τα ερευνητικά ευρήματα. Όσον αφορά στις συνθήκες του περιβάλλοντος, προτείνεται η ανάπτυξη επιχειρηματικού προσανατολισμού σε γενναιόδωρα και πολύπλοκα περιβάλλοντα, αφού δύνανται να λειτουργήσει ως διάυλος μεταφοράς των θετικών επιδράσεων του περιβάλλοντος στις οικονομικές επιδόσεις. Η αφθονία ευκαιριών, η διαθεσιμότητα επενδυτικού κεφαλαίου, καθώς και η μεγάλη ποικιλία απαιτούμενων πόρων, γνώσεων, πληροφοριών και δεξιοτήτων για την αποτελεσματική δραστηριοποίηση της επιχείρησης, καθιστούν την ανάπτυξη επιχειρηματικού προσανατολισμού ως ένα ικανό «εργαλείο» αύξησης των οικονομικών επιδόσεων. Περαιτέρω, όσο πιο δυναμικό είναι το περιβάλλον δραστηριοποίησης, τόσο ισχυρότερες γίνονται οι εν λόγω θετικές επιδράσεις του επιχειρηματικού προσανατολισμού στις οικονομικές επιδόσεις. Κατά συνέπεια, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός καθίσταται πιο αποτελεσματικός σε περιστάσεις κατά τις οποίες το περιβάλλον δραστηριοποίησης είναι αβέβαιο και χαρακτηρίζεται από συνεχείς, γρήγορες και πολύπλευρες αλλαγές (π.χ. μέθοδοι παραγωγής, ζήτηση και ανταγωνισμός). Ωστόσο, η ανάπτυξη του επιχειρηματικού προσανατολισμού δεν συνίσταται ως στρατηγική απόκριση σε εχθρικές περιβαλλοντικές συνθήκες. Ειδικότερα, σε επιχειρηματικά περιβάλλοντα τα οποία χαρακτηρίζονται από μεγάλα ποσοστά αποτυχίας, σφοδρότητα επιπτώσεων σε περίπτωση λάθους, υψηλή ένταση ανταγωνισμού (τιμολογιακού και μη), περιορισμένη πιστότητα πελατών και χαμηλά περιθώρια κέρδους, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός δεν αποτελεί συνιστώμενη επιχειρηματική απόκριση.

Όσον αφορά στα οργανωσιακά χαρακτηριστικά, η σημασία της ανάπτυξης επιχειρηματικού προσανατολισμού από τις επιχειρήσεις θεμελιώνεται και από τις παρατηρούμενες σχέσεις με τη γενική στρατηγική και τις παρελθοντικές οικονομικές επιδόσεις. Ειδικότερα, επιχειρήσεις με υψηλές παρελθοντικές επιδόσεις δύνανται να καρπωθούν τρέχοντα οικονομικά οφέλη δια μέσου της αυξημένης έμφασης στον επιχειρηματικό προσανατολισμό. Είναι εύλογο ότι η επένδυση κεφαλαίων σε

προνοητικά και καινοτομικά εγχειρήματα, καθίσταται πιο προσιτή σε επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν άφθονους οικονομικούς πόρους. Η επανεπένδυση των οικονομικών πόρων σε νέα επιχειρηματικά σχέδια αποτελεί ένα σημαντικό τρόπο ενίσχυσης των τρεχουσών οικονομικών επιδόσεων και τοποθέτησης των βάσεων για συνεχιζόμενη ανάπτυξη. Τέλος, η κρισιμότητα του επιχειρηματικού προσανατολισμού ως διαδικασία της επιχείρησης, διαφαίνεται από τη λειτουργία του ως μέσο μετατροπής της γενικής στρατηγικής που ακολουθείται σε αυξημένες οικονομικές επιδόσεις. Δεδομένου ότι η γενική στρατηγική αφορά στον τρόπο με τον οποίο έχει επιλέξει να ανταγωνίζεται η επιχείρηση, ο επιχειρηματικός προσανατολισμός διαφαίνεται να αποτελεί ένα τρόπο με τον οποίο το επιδιωκόμενο πλεονέκτημα ποσοτικοποιείται σε οικονομικούς όρους.

6.4. Περιορισμοί και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Η παρούσα έρευνα χαρακτηρίζεται από περιορισμούς, οι οποίοι παρέχουν σημαντικές ευκαιρίες για μελλοντική έρευνα στο αντικείμενο. Ειδικότερα, ενώ επιδιώκεται η ολιστική προσέγγιση των μελετώμενων αλληλεξαρτήσεων, υφίστανται επιπρόσθετοι παράγοντες του περιβάλλοντος και των επιχειρήσεων οι οποίοι δύνανται να προστεθούν στο εννοιολογικό υπόδειγμα (π.χ. εθνική κουλτούρα και ηγεσία). Ωστόσο, δεδομένης της «συγγένειας» πολλών εννοιών στο στρατηγικό μάνατζμεντ, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στις επιλεχθείσες κλίμακες μέτρησης, οι οποίες δεν θα πρέπει να έχουν επικαλύψεις.

Περαιτέρω και όσον αφορά στην εθνική κουλτούρα, η διερεύνηση των πολιτισμικών επιδράσεων στην ισχύ της σχέσης μεταξύ επιχειρηματικού προσανατολισμού και οικονομικών επιδόσεων αποτελεί μια σημαντική ερευνητική οδό για μελλοντικές εμπειρικές μελέτες στο αντικείμενο (Rauch κ.α., 2009). Όπως αναφέρουν οι Rauch κ.α. (2009), η υφιστάμενη βιβλιογραφία δεν έχει αποδώσει ιδιαίτερη έμφαση στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ εθνικής κουλτούρας (π.χ. Hofstede, 2001) και επιχειρηματικού προσανατολισμού. Πιθανώς αυτό να οφείλεται στη δυσκολία μέτρησης των διαστάσεων της εθνικής κουλτούρας η οποία προϋποθέτει την ανάγκη συγκριτικής μελέτης εταιρειών που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικά εθνικά περιβάλλοντα (συγκριτική μελέτη χωρών). Σε αυτό το πλαίσιο, η εργασία των Marino κ.α. (2002) κατέληξε στο συμπέρασμα ότι η διάσταση αρρενωπότητας – θηλυκότητας της εθνικής κουλτούρας τροποποιεί τη σχέση επιχειρηματικού

προσανατολισμού και στρατηγικών αποφάσεων. Περαιτέρω, εκτιμάται ότι η κουλτούρα ενδέχεται να υποστηρίζει την ανάπτυξη συνεργατικών στρατηγικών (Steensma, Marino & Weaver, 2000) και να αποθαρρύνει τη στρατηγική ανανέωση (Geletkanycz, 1997), καθώς και να ευνοεί τη ριζοσπαστική καινοτομία (Shane, 1992) ή τη σταδιακή καινοτομία (Herbig, 1994). Συνολικά, οι Hayton, George & Zahra (2002) εκτιμούν ότι η επιλογή κλιμάκων μέτρησης της εθνικής κουλτούρας επιφέρει σημαντικά αποτελέσματα στα ευρήματα αναφορικά με τη σχέση εταιρικής επιχειρηματικότητας – εθνικής κουλτούρας, γεγονός το οποίο θα πρέπει να ληφθεί υπόψη σε μελλοντικές εργασίες στο αντικείμενο.

Περαιτέρω, η παρούσα εργασία είναι συγχρονική και εστιάζει στη διερεύνηση των φαινομένων υπό εξέταση σε μια «στατιστική» χρονική στιγμή. Ως εκ τούτου, η διερεύνηση των αλληλεξαρτήσεων σε βάθος χρόνου ενδέχεται να παρέχει σημαντικές πληροφορίες για τη φύση των μελετώμενων σχέσεων και επιδράσεων. Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι παρά την προσπάθεια να διενεργηθούν αναλύσεις ανά γενικό κλάδο δραστηριότητας, τα ευρήματα είναι διερευνητικής φύσεως. Δεδομένων των παρατηρούμενων διαφορών, μελλοντικές έρευνες στο αντικείμενο δύνανται να εστιάσουν στη σε βάθος μελέτη μεμονωμένων κλάδων με επαρκή μεγέθη δειγμάτων έτσι ώστε να παράγουν ασφαλέστερα και γενικεύσιμα συμπεράσματα.

6.5. Λίστα Βιβλιογραφικών Αναφορών 6^{ου} Κεφαλαίου

6.5.1. Ελληνική

ΕΛΣΤΑΤ (2016). *Δελτίο Τύπου: Κηρυχθείσες Πτωχεύσεις Επιχειρήσεων, 2004-2014*. Πειραιάς: Ελληνική Στατιστική Αρχή

ΙΟΒΕ (2016). *Επιχειρηματικότητα 2015-16: Κρίσιμη Καμπή για την Αναπτυξιακή Δυναμική του Επιχειρηματικού Συστήματος*. Αθήνα: Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών.

ΣΕΒ (2017). *Οικονομία & Επιχειρήσεις Special Report: Ο Σφυγγός του Επιχειρείν, (Τεύχος 09)*. Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών.

6.5.2. Ξενόγλωσση

Bamiatzi, V.C. & Kirchmaier, T. (2014). Strategies for Superior Performance under Adverse Conditions: A Focus on Small and Medium-Sized High-Growth Firms. *International Small Business Journal*, 32(3), 259-284.

Berry, L.L. (1983). *Relationship Marketing*. In *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Eds. Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack, and Gregory Upah. Chicago, IL: American Marketing Association, 25-8.

Berry, L.L. (1995). Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.

Burns, T.E., & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

Child, J. (1972) Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.

Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.

Deans, G.K. (2009). Making a Key Decision in a Downturn: Go on the Offensive or be Defensive? *Strategic Direction*, 25(8), 3-12.

Dess, G.G. & Beard, D.W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.

- Geletkanycz, M.A. (1997). The Salience Of 'Culture's Consequences': The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo. *Strategic Management Journal*, 18(8), 615-634.
- Hayton, J.C., George, G. & Zahra, S.A. (2002). National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 26(4), 33-52.
- Herbig, P. (1994). *The Innovation Matrix: Culture and Structure Prerequisites to Innovation*. Westport, CT: Quorum.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Hofstede Insights (2017). *Country Comparison: Greece* [online]. Διαθέσιμο στην Ιστοσελίδα: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/greece/> [Τελευταία Πρόσβαση: 01/10/2017].
- Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases (8th ed)*. Pearson Education.
- Kanter, R.M. (1989). *When Giants Learn to Dance*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Lieberman, M.B. & Montgomery, D.B. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41-58.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Marino, L., Strandholm, K., Steensma, H.K. & Weaver, K.M. (2002). The Moderating Effect of National Culture on the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Strategic Alliance Portfolio Extensiveness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 145-160.
- Moreno, A.M. & Casillas, J.C. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 507-528.

- Pearce, J.A. & Michael, S.C. (1997). Marketing Strategies that Make Entrepreneurial Firms Recession-Resistant. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 301-314.
- Pearce, J.A. & Michael, S.C. (2006). Strategies to Prevent Economic Recessions from Causing Business Failure. *Business Horizons*, 49(3), 201-209.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rosenbusch, N., Rauch, A. & Bausch, A. (2013). The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Task Environment-Performance Relationship: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 39(3), 633-659.
- Shane, S. (1992). Why Do Some Societies Invent More than Others? *Journal of Business Venturing*, 7(1), 29-46.
- Smart, C. & Vertinsky, I. (1984). Strategy and the Environment: A Study of Corporate Responses to Crises. *Strategic Management Journal*, 5(3), 199-213.
- Steensma, H.K., Marino, L. & Weaver, K.M. (2000). Attitudes toward Cooperative Strategies: A Cross-cultural Analysis of Entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 591-609.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.

ΛΙΣΤΑ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΩΝ ΑΝΑΦΟΡΩΝ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ (3^η Έκδοση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

ΕΛΣΤΑΤ (2016). *Δελτίο Τύπου: Κηρυχθείσες Πτωχεύσεις Επιχειρήσεων, 2004-2014*. Πειραιάς: Ελληνική Στατιστική Αρχή

Ευρωπαϊκή Επιτροπή (2006). *Προώθηση της Επιχειρηματικής Νοοτροπίας μέσω της Εκπαίδευσης και της Μάθησης*. Εφαρμογή του Κοινοτικού Προγράμματος της Λισσαβόνας: COM(2006) 33.

ΙΟΒΕ (2004). *Η Επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα*. Αθήνα: Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών.

ΙΟΒΕ (2016). *Επιχειρηματικότητα 2015-16: Κρίσιμη Καμπή για την Αναπτυξιακή Δυναμική του Επιχειρηματικού Συστήματος*. Αθήνα: Ίδρυμα Οικονομικών & Βιομηχανικών Ερευνών.

Λαμπριανίδης, Λ. (2005). *Η Επιχειρηματικότητα στην Ευρωπαϊκή Ύπαιθρο. Η Περίπτωση της Ελλάδας*. Αθήνα: Εκδόσεις Πατάκη.

Μάλλιαρης, Π.Γ. (2001). *Εισαγωγή στο Μάρκετινγκ (3^η Έκδοση)*. Αθήνα: Εκδόσεις Σταμούλη.

Μιχιώτης Σ. & Οικονόμου Κ. (2006). *Η έννοια και η Σημασία της Επιχειρηματικότητας Σήμερα*. Εθνικό Ίδρυμα Νεότητας.

Μπαμπινιώτης Γ. (2006). *Λεξικό της Νέας Ελληνικής Γλώσσας (Β Έκδοση)*. Αθήνα: Κέντρο Λεξικολογίας.

Μπούρας, Γ. & Λυκούρας, Λ. (2011). Η Οικονομική Κρίση και οι Επιπτώσεις της στη Ψυχική Υγεία. *Εγκέφαλος*, 55-61.

Πέκκα- Οικονόμου Β. & Χατζηδημητρίου, Ι. (2015). *Επιχειρηματικότητα και Μικρές Επιχειρήσεις*. Dreakins David & Freel Mark, Εκδόσεις Rosili.

Πετράκης, Π. (2004). *Η Επιχειρηματικότητα*. Αθήνα: Εκδόσεις Πανεπιστημίου Αθηνών.

Πετράκης, Π. & Μπουρλετίδης, Κ. (2005). Η Διδακτική της Επιχειρηματικότητας. *Μέντορας*, 8, 118-130.

ΣΕΒ (2017). *Οικονομία & Επιχειρήσεις Special Report: Ο Σφυγγμός του Επιχειρείν*, (Τεύχος 09). Σύνδεσμος Επιχειρήσεων και Βιομηχανιών.

Χαρδούβελης Γ.Α. & Καραμούζης, Ν.Κ. (2011). *Από τη Διεθνή Κρίση στην Κρίση της Ευρωζώνης και της Ελλάδας*. Εκδόσεις Λιβάνη.

Χατζηκωνσταντίνου Γ.Θ. & Γωνιάδης, Η.Ι. (2009). *Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία*. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.

Ξενόγλωσση

Abell, D.F. & Hammond, J.S. (1979) *Strategic Market Planning*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Acs, Z.J. (2006). How is Entrepreneurship Good for Economic Growth? *Innovations*, 1(1), 97-107.

Acs, Z.J. & Audretsch, D.B. (2003). Innovation and Technological Change. *Handbook of Entrepreneurship Research*, 55-79.

Acs, Z.J., Audretsch, D.B., Braunerhjelm, P. & Carlsson, B. (2004). *The Missing Link: The Knowledge Filter and Entrepreneurship in Endogenous Growth*. Discussion Paper, 4783. London: Center for Economic Policy Research.

Aggarwal, N. & Gupta, M. (2006). Marketing Performance Measures: Current Status in Indian Companies. *Decision*, 33(1), 47-74.

Agomuo, E.E. (2002). Entrepreneurship Skills Acquisition Models for Small Scale Business Management. *Book of Reading in Business Education*, 1, 58-63.

Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing and Interpreting Interactions*. Newbury Park, CA: Sage.

Aldrich, H.E. (1979). *Organizations and Environments*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Alegre, J. & Chiva, R. (2013). Linking Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Role of Organizational Learning Capability and Innovation Performance. *Journal of Small Business Management*, 51(4), 491-507.

- Allen, R., Helms, M., Takeda, M. & White, C. (2006). A Comparison of Competitive Strategies in Japan and the United States. *SAM Advanced Management Journal*, 71(1), 24-34.
- Amabile, T.M. (1996). *Creativity in Context: Update to the Social Psychology of Creativity*. Boulder, CO: Westview Press.
- Amabile, T.M. (1997). Entrepreneurial Creativity through Motivational Synergy. *The Journal of Creative Behavior*, 31(1), 18-26.
- Amin, M. (2015). The Effect of Entrepreneurship Orientation and Learning Orientation on Smes' Performance: An SEM-PLS Approach. *Journal for International Business and Entrepreneurship Development*, 8(3), 215-230.
- Anderson, B.S., Covin, J.G. & Slevin, D.P. (2009). Understanding the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Strategic Learning Capability: An Empirical Investigation. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 3(3), 218-240.
- Anderson, B.S. & Eshima, Y. (2013). The Influence of Firm Age and Intangible Resources on the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Firm Growth among Japanese SMEs. *Journal of Business Venturing*, 28(3), 413-429.
- Ansoff, H.I. (1988). *Corporate Strategy*. UK: Penguin.
- Antoncic, B. & Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the Intrapreneurship Concept. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7-24.
- Aragón-Sánchez, A. & Sánchez-Marín, G. (2005). Strategic Orientation, Management Characteristics, and Performance: A Study of Spanish SMEs. *Journal of Small Business Management*, 43(3), 287-308.
- Ashmos, D.P., Duchon, D. & McDaniel Jr, R.R. (2000). Organizational Responses to Complexity: The Effect on Organizational Performance. *Journal of Organizational Change Management*, 13(6), 577-595.
- Audretsch, D.B. (1995). *Innovation and Industry Evolution*. Cambridge (Mass): MIT Press.
- Audretsch, D. & Keilbach, M. (2004). Entrepreneurship Capital and Economic Performance. *Regional Studies*, 38(8), 949-959.

- Baird, I.S. & Thomas, H. (1985). Toward a Contingency Model of Strategic Risk Taking. *Academy of Management Review*, 10(2), 230-243.
- Bamiatzi, V.C. & Kirchmaier, T. (2014). Strategies for Superior Performance under Adverse Conditions: A Focus on Small and Medium-Sized High-Growth Firms. *International Small Business Journal*, 32(3), 259-284.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120.
- Baron, R.A. (2004). The Cognitive Perspective: A Valuable Tool for Answering Entrepreneurship's Basic "Why" Questions. *Journal of Business Venturing*, 19(2), 221-239.
- Baron, R.A. & Markman, G.D. (2003). Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in their Financial Success. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 41-60.
- Baron, R.A. & Shane, S. (2009). *Entrepreneurship: A Process Perspective*. Mason, OH: South-Western.
- Baron, R.M. & Kenny, D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Barringer, B.R. & Bluedorn, A.C. (1999). The Relationship between Corporate Entrepreneurship and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 20(5), 421-444.
- Baruch, Y. & Holtom, B.C. (2008). Survey Response Rate Levels and Trends in Organizational Research. *Human relations*, 61(8), 1139-1160.
- Baumol, W.J. (1968). Entrepreneurship in Economic Theory. *American Economic Review, Papers and Proceedings*, 58(2), 64-71.
- Baumol, W.J. (1990). Entrepreneurship, Productive, Unproductive and Destructive. *Journal of Political Economy*, 98(5), 893-921
- Baumol, W.J. (2002) Entrepreneurship, Innovation and Growth: The David-Goliath Symbiosis, *The Journal of Entrepreneurial Finance*, 7(2), 1-10.
- Bentham, J. (1962). *The Works of Jeremy Bentham*. New York: Russell & Russell.

- Berry, L.L. (1983). *Relationship Marketing*. In Emerging Perspectives on Services Marketing. Eds. Leonard L. Berry, G. Lynn Shostack, and Gregory Upah. Chicago, IL: American Marketing Association, 25-8.
- Berry, L.L. (1995). Relationship Marketing of Services - Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Birch, L.D. (1987). *Job creation in America*. London: Free Press.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural Equations with Latent Variables*. New York, NY: John Wiley and Sons.
- Bolton J.E. (1971). *Small Firms: Report of the Committee of Inquiry on Small Firms*. London: HMSO.
- Bonnett, C. & Furnham, A. (1991). Who Wants to Be an Entrepreneur? A Study of Adolescents Interested in a Young Enterprise Scheme. *Journal of Economic Psychology*, 12(3), 465-478.
- Boso, N., Story, V.M. & Cadogan, J.W. (2013). Entrepreneurial Orientation, Market Orientation, Network Ties, and Performance: Study of Entrepreneurial Firms in a Developing Economy. *Journal of Business Venturing*, 28(6), 708-727.
- Bowers, D. (1991). *Statistics for Economics and Business*. Hampshire: Macmillan.
- Brazeal, D.V. & Herbert, T.T. (1999). The Genesis of Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 23(3), 29-45.
- Bruner, J.S., Goodnow, J. J. & Austin, G.A. (1956). *A Study of Thinking*. New York: Wiley.
- Bruyat, C. & Juliet, P.A. (2000). Defining the Field of Research in Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(2), 165–180.
- Bryman, A. (1989). *Research Methods and Organizational Studies*. London: Unwin Hyman
- Burgelman, R.A. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28, 223-244.
- Burns, T.E., & Stalker, G.M. (1961). *The Management of Innovation*. London: Tavistock.

- Busenitz, L.W. (1996). Research on Entrepreneurial Alertness. *Journal of Small Business Management*, 34(4), 35.
- Busenitz, L.W. & Barney, J.B. (1997). Differences Between Entrepreneurs and Managers in Large Organizations: Biases and Heuristics in Strategic Decision-Making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9-30.
- Butler, D. (2000). *Business Planning: A Guide to Business Start-up*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Bygrave, W.D. & Hofer, C.W. (1991). Theorizing about Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(2), 13-22.
- Campbell, D.T., & Fiske, D.W. (1959). Convergent and Discriminant Validity by the Multitrait-Multimethod Matrix. *Psychological Bulletin*, 56, 81-105.
- Cantillon, R. (1734). *Essai sur la Nature du Commerce en General*. [Essay on the Nature of General Commerce] (Translated By Henry Higgs). London: Macmillan.
- Carree, M.A. & Thurik, A.R. (2003). The Impact of Entrepreneurship on Economic Growth. Σε D.B. Audretsch & Z.J. Acs (Eds.), *Handbook of Entrepreneurship Research*, σελ. 437-471, Boston/Dordrecht: Kluwer Academic.
- Carlock, R.S. (1994). *The Need for Organization Development in Successful Entrepreneurial Firms*. New York and London: Garland
- Carlsson, B., Braunerhjelm, P., McKelvey, M., Olofsson, C., Persson, L. & Ylinenpää, H. (2013). The Evolving Domain of Entrepreneurship Research. *Small Business Economics*, 41(4), 913-930.
- Carter, N.M., Gartner, W.B., Shaver, K.G. & Gatewood, E.J. (2003.). The Career Reasons for Nascent Entrepreneurs. *Journal of Business Venturing*, 18(1), 13-39.
- Caruana, A., Ewing, M.T. & Ramaseshan. (2002). Effects of Some Environmental Challenges and Centralization on the Entrepreneurial Orientation and Performance of Public Sector Entities. *Service Industries Journal*, 22(2), 43-58.
- Caruana A., Morris M.H. & Vella A.J. (1998). The Effect of Centralization and Formalization on Entrepreneurship in Export Firms. *Journal of Small Business Management*, 36(1), 16-29.

- Casson, M.C. (1982). *The Entrepreneur: An Economic Theory*. New Jersey: Barnes & Noble Books.
- Castrogiovanni, G.J. (1991). Environmental Munificence; A Theoretical Assessment. *Academy of Management Review*, 16(3), 542-565.
- Chang, T-Z. & Chen, S-J. (1998). Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirical Evidence. *Journal of Services Marketing*, 12(4), 246-264.
- Child, J. (1972) Organizational Structure, Environment and Performance: The Role of Strategic Choice. *Sociology*, 6(1), 1-22.
- Christiansen, L., Lin, H., Pereira, J., Topalova, P.B., & Turk, R. (2016). *Gender Diversity in Senior Positions and Firm Performance: Evidence from Europe*. IMF Working Paper, WP/16/50.
- Christensen, P. & Peterson, R. (1990). Opportunity Identification: Mapping the Sources of New Venture Ideas. *Frontiers of Entrepreneurship Research*. Wellesley, MA: Babson College, 567-581.
- Christodoulakis, N. (2016). Greek Crisis in Perspective: Origins, Effects and Ways Out, (15), 119-143. G. Jones (eds), *Banking Crises*. UK: Palgrave Macmillan.
- Churchill, G.A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 64–73.
- Clark, B.H. (1999). Marketing Performance Measures: History and Interrelationships. *Journal of Marketing Management*, 15(8), 711-732.
- Cole, A.H. (1959). *Business Enterprise in its Social Setting*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Cooper. A. C. (1979). Strategic Management: New Ventures and Small Business. Σε D.E. Schenedel & C.W. Hofer (Eds.), *Strategic management: A New View of Business Policy and Planning*, σελ. 316-327. Boston: Little, Brown.
- Coulthard, M. (2007). The Role of Entrepreneurial Orientation on Firm Performance and the Potential Influence of Relational Dynamism. *Journal of Global Business and Technology*, 3(1), 29-39.

- Covin, J.G. & Covin, T.J. (1990). Competitive Aggressiveness, Environmental Context, and Small Firm Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 14(4), 35-50.
- Covin, J.G., Garrett, R.P., Gupta, J.P., Kuratko, D.F. & Shepherd, D.A. (2016). The Interdependence of Planning and Learning Among Internal Corporate Ventures. *Entrepreneurship Theory and Practice*, DOI: 10.1111/etap.12265.
- Covin, J.G., Green, K.M. & Slevin, D.P. (2006). Strategic Process Effects on the Entrepreneurial Orientation - Sales Growth Rate Relationships. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 30(1), 57-81.
- Covin, J.G. & Lumpkin, G.T. (2011). Entrepreneurial Orientation Theory and Research: Reflections on a Needed Construct. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 855-872.
- Covin, J.G. & Miles, M.P. (1999). Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage. *Entrepreneurship: Theory and practice*, 23(3), 47-63.
- Covin, J.G. & Miller, D. (2014). International Entrepreneurial Orientation: Conceptual Considerations, Research Themes, Measurement Issues, and Future Research Directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 38(1), 11-44.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1989). Strategic Management of Small Firms in Hostile and Benign Environments. *Strategic Management Journal*, 10(1), 75-87.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1990). New Venture Strategic Posture, Structure, and Performance: An Industry Life Cycle Analysis. *Journal of Business Venturing*, 5(2), 123-135.
- Covin, J.G. & Slevin, D.P. (1991). A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-25.
- Covin, J.G., Slevin, D.P. & Heeley, M.B. (2000). Pioneers and Followers: Competitive Tactics, Environment, and Firm Growth. *Journal of Business Venturing*, 15(2), 175-210.
- Covin, J.G. & Wales, W.J. (2012). The Measurement of Entrepreneurial Orientation. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 36(4), 677-702.

- Cressy R. (1996). Are Business Startups Debt-Rationed? *The Economic Journal*, 106, 1253-1270.
- Cronbach, L.J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 31, 93-96.
- Cronbach, L.J. (1990). *Essentials of Psychological Testing (5th ed)*. New York: Harper & Row.
- Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research*. London: Sage.
- Daft, R.L (1989). *Organisational Theory and Design*. St Paul MN: West Publishing.
- Daft, R.L. & Lengel, R.H. (1986). Organizational Information Requirements, Media Richness and Structural Design. *Management Science*, 32(5), 554-571.
- Daft, R.L., & Weick, K.E. (1984). Toward A Model of Organizations as Interpretation Systems. *Academy of Management Review*, 9(2), 284-295.
- Damanpour, F. (1996). Organizational Complexity and Innovation: Developing and Testing Multiple Contingency Models. *Management Science*, 42(5), 693-716.
- Dang, C., & Li, F. (2015). Measuring firm size in empirical corporate finance. *SSRN Electronic Journal*.
- Davidsson, P. (1991). Continued Entrepreneurship: Ability, Need, and Opportunity as Determinants of Small Firm Growth. *Journal of Business Venturing*, 6(6), 405-429.
- Davis, D., Morris, M. & Allen, J. (1991). Perceived Environmental Turbulence and its Effect on Selected Entrepreneurship, Marketing, and Organizational Characteristics in Industrial Firms. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 19(1), 43-51.
- Deans, G.K. (2009). Making a Key Decision in a Downturn: Go on the Offensive or be Defensive? *Strategic Direction*, 25(8), 3-12.
- Delaney, J.T. & Huselid, M.A. (1996). The Impact of Human Resource Management Practices on Perceptions of Organizational Performance. *Academy of Management Journal*, 39, 949-969.
- Delmar, F. & Wennberg, K. (2010). *Knowledge Intensive Entrepreneurship: The Birth, Growth and Demise of Entrepreneurial Firms*. Cheltenham, U.K: Edward Elgar Publishing.

- Dess, G.G. & Beard, D.W. (1984). Dimensions of Organizational Task Environments. *Administrative Science Quarterly*, 29, 52-73.
- Dess, G.G. & Lumpkin, G.T. (2005). The Role of Entrepreneurial Orientation in Stimulating Effective Corporate Entrepreneurship. *The Academy of Management Executive*, 19(1), 147-156.
- Dewar, R. & Werbel, J. (1979). Universalistic and Contingency Predictions of Employee Satisfaction and Conflict. *Administrative Science Quarterly*, 24(3), 426-48.
- Doğan, M. (2013). Does Firm Size Affect the Firm Profitability? Evidence from Turkey. *Research Journal of Finance and Accounting*, 4(4), 53-59.
- Draheim, K.P. (1972). Factors Influencing the Rate of Formation of Technical Companies. Σε *Technical Entrepreneurship: A Symposium*. Milwaukee Centre for Venture Management (σελ. 3-27).
- Drucker, P.F. (1985). *Innovation and Entrepreneurship*. New York: Harper and Row.
- Duncan, R.B. (1972). Characteristics of Organizational Environments and Perceived Environmental Uncertainty. *Administrative Science Quarterly*, 313-327.
- Eckhardt, J.T. & Shane, S.A. (2003). Opportunities and Entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3), 333-349.
- Economou M., Madianos M., Peppou L., Patelakis A. & Stefanis N. (2013). Major Depression in the Era of Economic Crisis: A Replication of a Cross-Sectional Study Across Greece. *Journal of Affective Disorders*, 145(3), 308-314.
- Eisenhardt, K.M., & Schoonhoven, C.B. (1990). Organizational Growth: Linking Founding Team, Strategy, Environment, and Growth among US Semiconductor Ventures, 1978-1988. *Administrative science quarterly*, 35, 504-529.
- Eisinga, R., Te Grotenhuis, M. & Pelzer, B. (2013). The Reliability of a Two-Item Scale: Pearson, Cronbach, or Spearman-Brown? *International Journal of Public Health*, 58(4), 637-642.
- Ellis, S.M. & Steyn, H. S. (2003). Practical Significance (Effect Sizes) Versus or in Combination with Statistical Significance (P-Values): Research Note. *Management Dynamics: Journal of the Southern African Institute for Management Scientists*, 12(4), 51-53.

- Ely, R.T. & Hess, R.H. (1937). *Outlines of Economics (6th ed.)*. New York: MacMillan.
- Emery, F.E. & Trist, E.L. (1965). The Causal Texture of Organizational Environments. *Human Relations*, 18(1), 21-32.
- Engelen, A., Kube, H., Schmidt, S. & Flatten, T.C. (2014). Entrepreneurial Orientation in Turbulent Environments: The Moderating Role of Absorptive Capacity. *Research Policy*, 43(8), 1353-1369.
- European Commission (2003). *Commission Recommendation of 6 May 2003 Concerning the Definition of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises*. Official Journal of the European Union.
- European Union (2014). *European Competitiveness Report* [online] Διαθέσιμο στην Ιστοσελίδα: http://ec.europa.eu/growth/content/european-competitiveness-report_en [Τελευταία Πρόσβαση: 12/10/2017].
- Fan, W. & Yan, Z. (2010). Factors Affecting Response Rates of the Web Survey: A Systematic Review. *Computers in Human Behavior*, 26(2), 132-139.
- Faulconbridge, J. & Muzio, D. (2016). Global Professional Service Firms and the Challenge of Institutional Complexity: Field Relocation as a Response Strategy. *Journal of Management Studies*, 53(1), 89-124.
- Feldman, D.C. & Bolino, M.C. (2000). Career Patterns of the Self-Employed: Career Motivations and Career Outcomes. *Journal of Small Business Management*, 38(1), 53-67.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics (4th ed.)*. London: Sage.
- Fiet, J.O. (2000). The Theoretical Side of Teaching Entrepreneurship. *Journal of Business Venturing*, 16(1), 1-24.
- Fisher, G., Kotha, S. & Lahiri, A. (2016). Changing with the Times: An Integrated View of Identity, Legitimacy, and New Venture Life Cycles. *Academy of Management Review*, 41(3), 383-409.
- Floyd, S.W. & Wooldridge, B. (1992). Managing Strategic Consensus: The Foundation of Effective Implementation. *Academy of Management Executive*, 6(4), 27-39.

- Fölster, S. (2000). Do Entrepreneurs Create Jobs? *Small Business Economics*, 14(2), 137-148.
- Franco, M. & Haase, H. (2013). Firm Resources and Entrepreneurial Orientation as Determinants for Collaborative Entrepreneurship. *Management Decision*, 51(3), 680-696.
- Gaglio, C.M. & Katz, J.A. (2001). The Psychological Basis of Opportunity Identification: Entrepreneurial Alertness. *Small Business Economics*, 16(2), 95-111.
- Gaglio, C.M. & Taub, R.P. (1992). Entrepreneurs and Opportunity Recognition. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 12, 136-147.
- Galunic, D.C. & Eisenhardt, K.M. (1994). Renewing the Strategy-Structure-Performance Paradigm. *Research in Organizational Behavior*, 16, 215-215.
- Gartner, W.B. (1985). A Conceptual Framework for Describing the Phenomenon of New Venture Creation. *Academy of Management Review*, 10(4), 696-706.
- Gartner, W.B. (1988). Who is an Entrepreneur? is the Wrong Question. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 13(4), 47-68.
- Gatewood, E.J., Shaver, K.G., Powers, J.B. & Gartner, W.B. (2002). Entrepreneurial Expectancy, Task Effort, and Performance. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(2), 187-206.
- Geletkanycz, M.A. (1997). The Salience Of 'Culture's Consequences': The Effects of Cultural Values on Top Executive Commitment to the Status Quo. *Strategic Management Journal*, 18(8), 615-634.
- Gellar, A. (1980). Matching People to Business Strategies. *Financial Executive*, 48(10), 18-21.
- George, G., Wood Jr, D. & Khan, R. (2001). Networking Strategy of Boards: Implications for Small and Medium-Sized Enterprises. *Entrepreneurship & Regional Development*, 13(3), 269-285.
- Georgakellos, D. & Pekka-Economou, V. (2007). Considering Organization's Effectiveness in Business Plans: An Approach for Human Resources Performance Evaluation. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 9, 6-14.

- Gigerenzer, G. (1991). From Tools to Theories: A Heuristic of Discovery in Cognitive Psychology. *Psychological Review*, 98(2), 254-267.
- Gill, J. & Johnson, P. (2010). *Research Methods for Managers (4th ed.)*. London: Sage.
- Goll, I. & Rasheed, A.A. (2004). The Moderating Effect of Environmental Munificence and Dynamism on the Relationship between Discretionary Social Responsibility and Firm Performance. *Journal of Business Ethics*, 49(1), 41-54.
- Grant, P. & Perren, L. (2002). Small Businesses and Entrepreneurial Research. *International Small Business Journal*, 20(2), 185-211.
- Gray, C. (1998). *Enterprise & Culture*. London: Routledge.
- Grebel, T, Pyka, A. & Hanusch, H. (2003). An Evolutionary Approach to the Theory of the Entrepreneur. *Industry and Innovation*, 10, 493-514.
- Greve, W. (2001). Traps and Gaps in Action Explanation: Theoretical Problems of a Psychology of Human Action. *Psychological Review*, 108(2), 435-451.
- Gulati, R., Wohlgezogen, F. & Zhelyazkov, P. (2012). The Two Facets of Collaboration: Cooperation and Coordination in Strategic Alliances. *Academy of Management Annals*, 6(1), 531-583.
- Gupta, V.K. & Gupta, A. (2015). Relationship Between Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Large Organizations over Time. *Journal of International Entrepreneurship*, 13(1), 7-27.
- Gupta, A.K. & Govindarajan, V. (1984). Business Unit Strategy, Managerial Characteristics, And Business Unit Effectiveness at Strategy Implementation. *Academy of Management Journal*, 27(1), 25-41.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B.J. & Anderson, R.E. (2014). *Multivariate Data Analysis (7th ed)*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Hair, J.F., Bush, R.P. & Ortinau, D.J. (2003). *Marketing Research within a Changing Information Environment (2nd ed)*. Boston: McGraw-Hill.
- Hameed, I. & Ali, B. (2011). Impact of Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Management and Environmental Dynamism on Firm's Financial Performance. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, 3(2), 101-114.

- Hamilton, R.T. & Harper D.A. (1994). The Entrepreneur in Theory and Practice. *Journal of Economic Studies*, 21(6), 3-18.
- Hart, S.L. (1992). An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *Academy of Management Review*, 17(2), 327-351.
- Hastie, R. (2001). Problems for Judgment and Decision Making. *Annual Review of Psychology*, 52(1), 653-683.
- Hayek, F.A. (1945). The Use of Knowledge in Society. *The American Economic Review*, 35(4), 519-530.
- Hayek, F.A. (1948). *Individualism and Economic Order*. Chicago: University of Chicago Press.
- Hayes, A.F. (2013). *Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach*. New York: Guilford Press.
- Hayton, J.C., George, G. & Zahra, S.A. (2002). National Culture and Entrepreneurship: A Review of Behavioral Research. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 26(4), 33-52.
- Hebert, R.F. & Link, A.N. (1989). In Search of the Meaning of Entrepreneurship. *Small Business Economics*, 1(1), 39-49.
- Henderson, B.D. (1970) *Perspectives on the Product Portfolio*. Boston, Mass.: Boston Consulting Group.
- Henry, C., Hill, F. & Leitch, C. (2005). Entrepreneurship education and training: can entrepreneurship be taught? Part I. *Education+Training*, 47(2), 98-111.
- Herbig, P. (1994). *The Innovation Matrix: Culture and Structure Prerequisites to Innovation*. Westport, CT: Quorum.
- Hill, C.W., Jones, G.R. & Schilling, M.A. (2014). *Strategic Management: Theory: An Integrated Approach (11th ed)*. Cengage Learning.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions and Organizations across Nations (2nd ed.)*. Thousand Oaks, CA: Sage Publication.
- Hofstede Insights (2017). *Country Comparison: Greece* [online]. Διαθέσιμο στην Ιστοσελίδα: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/greece/>

[Τελευταία Πρόσβαση: 01/10/2017].

Holden, M.T. & Lynch, P. (2004). Choosing the Appropriate Methodology: Understanding Research Philosophy. *The Marketing Review*, 4(4), 397-409.

Hornaday, R.W. (1992). Thinking about Entrepreneurship: A Fuzzy Set Approach. *Journal of Small Business Management*, 30(4), 12-23.

Hosseini, M., Dadfar, H. & Brege, S. (2013). The Role of Entrepreneurial Orientation on Corporate Performance: A Moderated Mediation Model. *Australian Centre for Entrepreneurship (ACE) Research Exchange Conference*.

Hsu, C.K., Marsh, R.M. & Mannari, H. (1983). An Examination of the Determinants of Organizational Structure. *American Journal of Sociology*, 88(5), 975-996.

Hult, G.T.M., Snow, C.C. & Kandemir, D. (2003). The Role of Entrepreneurship in Building Cultural Competitiveness in Different Organizational Types. *Journal of Management*, 29(3), 401-426.

Huselid, M.A. (1995). The Impact of Human Resource Management Practices on Turnover, Productivity, and Corporate Financial Performance. *Academy of Management Journal*, 38 (3), 635-672.

Ireland, R.D., Hitt M.A. & Sirmon, D.G. (2003). A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6), 963-989.

Ireland, R.D., & Webb, J.W. (2009). Crossing the Great Divide of Strategic Entrepreneurship: Transitioning between Exploration and Exploitation. *Business Horizons*, 52(5), 469-479.

Johns, R. (2010). Likert Items and Scales. *Survey Question Bank: Methods Fact Sheet*, 1, 1-11.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy: Text & Cases (8th ed)*. Pearson Education.

Kaish, S. & Gilad, B. (1991). Characteristics of Opportunities Search of Entrepreneurs versus Executives: Sources, Interests, General Alertness. *Journal of Business Venturing*, 6(1), 45-61.

- Kanter, R.M. (1989). *When Giants Learn to Dance*. New York, NY: Simon and Schuster.
- Keh, H.T., Nguyen, T.T.M., & Ng, H.P. (2007). The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs. *Journal of Business Venturing*, 22(4), 592-611.
- Khalili, H., Nejadhussein, S. & Fazel, A. (2013). The Influence of Entrepreneurial Orientation on Innovative Performance: Study of a Petrochemical Company in Iran. *Journal of Knowledge-Based Innovation in China*, 5(3), 262-278.
- Khandwalla, P.N. (1972). Environment and its Impact on the Organization. *International Studies of Management & Organization*, 2(3), 297-313.
- Khandwalla, P.N. (1977). *The Design of Organizations*. New York: Harcourt Brace Jovanovich.
- Kihlstrom, R.E. & Laffont, J.J. (1979). A General Equilibrium Entrepreneurial Theory of Firm Formation Based on Risk Aversion. *Journal of Political Economy*, 87 (4), 719-748.
- Kilby, P. (1971). *Entrepreneurship and Economic Development*. New York: Free Press.
- Kirzner, I.M. (1973). *Competition and Entrepreneurship*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I.M. (1979) *Perception, Opportunity and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Kirzner, I.M. (1989). *Discovery, Capitalism, and Distributive Justice*. Chicago: University of Chicago Press.
- Klepper, S. (1997). Industry Life Cycles. *Industrial & Corporate Change*, 6(1), 119-143.
- Knight, F.H. (1921). *Risk, Uncertainty, and Profit*. Chicago: University of Chicago Press.
- Knight, G.A. (1997). Cross-Cultural Reliability and Validity of a Scale to Measure Firm Entrepreneurial Orientation. *Journal of Business Venturing*, 12(3), 213-225.

- Knight, G.A. & Cavusgil, S.T. (2004). Innovation, Organizational Capabilities, and the Born-Global Firm. *Journal of International Business Studies*, 35(2), 124-141.
- Kraus, S., Rigtering, J.C., Hughes, M. & Hosman, V. (2012). Entrepreneurial Orientation and the Business Performance of SMEs: A Quantitative Study from the Netherlands. *Review of Managerial Science*, 6(2), 161-182
- Kreiser, P.M. & Davis, J. (2010). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: The Unique Impact of Innovativeness, Proactiveness, and Risk-Taking. *Journal of Small Business & Entrepreneurship*, 23(1), 39-51.
- Kunkel, J. H. (1965). Values and Behavior in Economic Development. *Economic Development and Cultural Change*, 13(3), 257-277.
- Larreche, J. & Srinivasan, V. (1982). Stratport: A Model for the Evaluation and Formulation of Business Portfolio Strategies. *Management Science*, 28(9), 979-1001.
- Lazear, E.P. (2004). Balanced Skills and Entrepreneurship. *The American Economic Review*, 94(2), 208-211.
- Lechner, C. & Gudmundsson, S.V. (2014). Entrepreneurial Orientation, Firm Strategy and Small Firm Performance. *International Small Business Journal*, 32(1), 36-60.
- Lieberman, M.B. & Montgomery, D.B. (1988). First-Mover Advantages. *Strategic Management Journal*, 9(S1), 41-58.
- Lin, H.C, Peng, C-H. & Kao, D.T. (2008). The Innovativeness Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Business Performance. *International Journal of Manpower*, 29(8): 752-772.
- Lin, H.C. & Shih, C.T. (2008). How Executive SHRM System Links to Firm Performance: The Perspectives of Upper Echelon and Competitive Dynamics. *Journal of Management*, 34(5), 853-881.
- Lipshitz, R. & Strauss, O. (1997). Coping with Uncertainty: A Naturalistic Decision-Making Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 69(2), 149-163.
- Lonial, S.C. & Carter, R.E. (2015). The Impact of Organizational Orientations on Medium and Small Firm Performance: A Resource-Based Perspective. *Journal of Small Business Management*, 53(1), 94-113.

- Low, M.B. & MacMillan, I.C. (1988). Entrepreneurship: Past research and Future Challenges. *Journal of Management*, 14(2), 139-161
- Lloréns Montes, F.J., Ruiz Moreno, A. & Miguel Molina Fernández, L. (2004). Assessing the Organizational Climate and Contractual Relationship for Perceptions of Support for Innovation. *International Journal of Manpower*, 25(2), 167-180.
- Luhmann, N. (1995). *Social Systems*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Lumpkin, G.T., Cogliser, C.C. & Schneider, D.R. (2009). Understanding and Measuring Autonomy: An Entrepreneurial Orientation Perspective. *Entrepreneurship Theory & Practice*, 33(1), 47-69.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (1996). Clarifying the Entrepreneurial Orientation Construct and Linking it to Performance. *Academy of Management Review*, 21(1), 135-172.
- Lumpkin, G.T. & Dess, G.G. (2001). Linking two Dimensions of Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: The Moderating Role of Environment and Industry Life Cycle. *Journal of Business Venturing*, 16(5), 429-451.
- Madhavan, R., & Grover, R. (1998). From Embedded Knowledge to Embodied Knowledge: New Product Development as Knowledge Management. *The Journal Of Marketing*, 1-12.
- Mann, R. (1996). *Antimarket Economics: Blind Logic, Better Science, and the Diversity of Economic Competition*. Westport, CT: Praeger
- March, J.G. (1981). Footnotes to Organizational Change. *Administrative Science Quarterly*, 26, 563-577
- Marino, L., Strandholm, K., Steensma, H.K. & Weaver, K.M. (2002). The Moderating Effect of National Culture on the Relationship between Entrepreneurial Orientation and Strategic Alliance Portfolio Extensiveness. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(4), 145-160.
- Marshall, A. (1890). *Principles of Economics*. London: Macmillan.
- McClelland, D.C. (1976). *The Achieving Society*. New York: Irvington Publishers. Inc.
- McGee, J., Khavul, S., Harrison, D. & Perez-Nordtvest, L. (2012). When the Going Gets Tough, the Tough Get Going Entrepreneurially: The Relationship between

Environmental Hostility, Entrepreneurial Orientation, Entrepreneurial Self-Efficacy and Firm Performance. *Frontiers of Entrepreneurship Research*, 32(5), 239-239.

Menger, C. (1950). *Principles of Economics*. Glencoe, IL: Free Press

Miles, M.P., Arnold, D.R. & Thompson, D.L. (1993). The Interrelationship Between Environmental Hostility and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Applied Business Research*, 9(4): 12-23.

Miller, D. (1983). The Correlates of Entrepreneurship in Three Types of Firms. *Management Science*, 29(7), 770-791.

Miller, D. (1987). The Structural and Environmental Correlations of Business Strategy. *Strategic Management Journal*, 8(1), 55-76.

Miller, D. (2011). Miller (1983) Revisited: A Reflection on EO Research and Some Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 873-894.

Miller, D. & Friesen, P.H. (1982). Innovation in Conservative and Entrepreneurial Firms. Two Models of Strategic Momentum. *Strategic Management Journal*, 3(1), 1-25.

Miller, D. & Friesen, P.H. (1983). Strategy-Making and Environment: The Third Link. *Strategic Management Journal*, 4(2), 221-235.

Milliken, F.J. (1987). Three Types of Perceived Uncertainty about the Environment: State, Effect, and Response Uncertainty. *Academy of Management Review*, 12(1), 133-143.

Mintzberg, H. (1973). Strategy Making in Three Modes. *California Management Review*, 16(2), 44-53.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Mintzberg, H. & Waters, J.A. (1985). Of Strategies, Deliberate and Emergent. *Strategic Management Journal*, 6(3), 257-272.

Mises, L.V. (1949). *Human Action: A Treatise on Economics (4th revised ed.)*. San Francisco: Fox & Wilkes.

- Mitchell, R.K., Smith, J.B., Morse, E.A., Seawright, K.W., Peredo, A.M. & McKenzie, B. (2002). Are Entrepreneurial Cognitions Universal? Assessing Entrepreneurial Cognitions across Cultures. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 26(4), 9-33.
- Mohd, W., Idris, S. & Momani, R. (2013). Impact of Environmental Dynamism on Marketing Strategy Comprehensiveness and Organizational Performance. *International Journal of Business and Management*, 8(9), 40-49.
- Monaughan, S.E. (2000). *Capturing the Entrepreneurial Spirit: A Study to Identify the Personality Characteristics of Entrepreneurs*. California School of Professional Psychology.
- Moreno, A.M. & Casillas, J.C. (2008). Entrepreneurial Orientation and Growth of SMEs: A Causal Model. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 32(3), 507-528.
- Moroz, P.W. & Hindle, K. (2012). Entrepreneurship as a Process: Toward Harmonizing Multiple Perspectives. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(4), 781-818.
- Morris, M.H. (1998). *Entrepreneurial Intensity and Sustainable Advantages for Individuals, Organizations and Societies*. Westport, CT: Quorum Books.
- Morris, M.H. (2002). Revisiting “Who” is the Entrepreneur. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 7(1), 5-7.
- Morris, M.H. & Kuratko, D.F. (2002). *Corporate Entrepreneurship*. Fort Worth, TX: Harcourt College Publishers.
- Morris, M.H., Kuratko, D.F. & Covin, J.G. (2010). *Corporate Entrepreneurship & Innovation*. Cengage Learning.
- Morris, M.H. & Paul, G.W. (1987). The Relationship Between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms. *Journal of Business Venturing*, 2(3), 247-259.
- Morris, M.H. & Sexton, D.L. (1996). The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance. *Journal of Business Research*, 36(1), 5-14
- Murphy, G.B., Trailer, J.W. & Hill, R.C. (1996). Measuring Performance in Entrepreneurship Research. *Journal of Business Research*, 36(1), 15-23.
- Naman, J.L. & Slevin, D.P. (1993). Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153.

- Nayyar, P.R. (1993). On the Measurement of Competitive Strategy: Evidence from a Large Multiproduct US Firm. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1652-1669.
- Norris F. (2013). *Seen from Greece, Great Depression Looks Good*. The New York Times.
- Nunnally, J.L. (1979). *Psychometric Theory*. New York: McGraw-Hill.
- OECD (2004). *Promoting Entrepreneurship and Innovative SMEs in a Global Economy: Towards a More Responsible and Including Globalization*. Proceedings 2nd OECD conference of Ministers responsible for Small and Medium – Sized Enterprises (SMEs) 3-5 June Istanbul, Turkey.
- Onuoha, G. (2007). *Entrepreneurship*. AIST International Journal, 10, 20-32.
- Pacheco-de-Almeida, G.A. (2010). Erosion, Time Compression, and Self-displacement of Leaders in Hypercompetitive Environments. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1498–1526
- Pasour, E.C. (1989). The Efficient-Markets Hypothesis and Entrepreneurship. *The Review of Austrian Economics*, 3(1), 95-107.
- Pearce, J.A. & Michael, S.C. (1997). Marketing Strategies that Make Entrepreneurial Firms Recession-Resistant. *Journal of Business Venturing*, 12(4), 301-314.
- Pearce, J.A. & Michael, S.C. (2006). Strategies to Prevent Economic Recessions from Causing Business Failure. *Business Horizons*, 49(3), 201-209.
- Pearce, J.A., Fritz, D.A. & Davis, P.S. (2009). Entrepreneurial Orientation and the Performance of Religious Congregations as Predicted by Rational Choice Theory. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(1), 219-248.
- Peneder M. (2006). *The Meaning of Entrepreneurship: Towards a Modular Concept*. Austrian Institute of Economic Research (WIFO).
- Penrose, E.T. (1963). *The Theory of the Growth of the Firm*. Oxford: Basil Blackwell.
- Peter, J.P. (1979). Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices. *Journal of Marketing Research*, (February), 6-17.
- Peter, J.P. (1981). Construct Validity: A Review of Basic Issues and Marketing Practices. *Journal of Marketing Research*, 18 (May), 133-45.

- Peterson, R. & Berger, D. (1971). Entrepreneurship in Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 16(1), 97-106.
- Pfeffer, J. & Salancik, G.R. (1978). *The External Control of Organizations*. New York: Harper & Row.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y. & Podsakoff, N.P. (2003). Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of the Literature and Recommended Remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879.
- Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competition*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: Free Press.
- Porter, M.E. & Millar, V.E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*, 149-160.
- Preacher, K.J. & Kelley, K. (2011). Effect Size Measures for Mediation Models: Quantitative Strategies for Communicating Indirect Effects. *Psychological Methods*, 16(2), 93.
- Rao, T.V. & Mehta, P. (1978) *Psychological Factors in Entrepreneurship*. Pareek and Rao (Eds): A Handbook. New Delhi: Learning System.
- Rapert, M. & Wren, B. (1998) Reconsidering Organizational Structure: A Dual Perspective of Frameworks and Processes. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 287-302.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T. & Frese, M. (2009). Entrepreneurial Orientation and Business Performance: An Assessment of Past Research and Suggestions for the Future. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 33(3), 761-787.
- Rindova, V., Barry, D. & Ketchen, D.J. (2009). Entrepreneurship as Emancipation. *Academy of Management Review*, 34(3), 477-491.
- Robinson, Shaver & Wrightman. (1991). *Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*. San Diego: Academic Press.
- Ronstadt, R. (1984). *Entrepreneurship: Text, Cases, & Notes*. Dover, Mass: Lord Publishing.

- Rosenbusch, N., Rauch, A. & Bausch, A. (2013). The Mediating Role of Entrepreneurial Orientation in the Task Environment-Performance Relationship: A Meta-Analysis. *Journal of Management*, 39(3), 633-659.
- Rothaermel, F.T. (2008). Competitive advantage in technology intensive industries. Σε Libecap, G.D. & Thursby, M.C. (Eds). *Advances in the Study of Entrepreneurship, Innovation and Economic Growth*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, σελ. 201-225.
- Rotter, J.B. (1966). Generalized Expectancies for Internal Versus External Control of Reinforcement. *Psychological Monographs: General and Applied*, 80(1), 1-32.
- Rucker, D. D., Preacher, K.J., Tormala, Z.L. & Petty, R.E. (2011). Mediation Analysis in Social Psychology: Current Practices and New Recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371.
- Ruekert, R.W., Walker, O.C. & Roering, K.J. (1985). The Organization of Marketing Activities: A Contingency Theory of Structure and Performance. *Journal of Marketing*, 49, 13-25.
- Ruiz-Ortega, M.J., Parra-Requena, G., Rodrigo-Alarcón, J. & García-Villaverde, P.M. (2013). Environmental Dynamism and Entrepreneurial Orientation: The Moderating Role of Firm's Capabilities. *Journal of Organizational Change Management*, 26(3), 475-493.
- Rumelt, R.P. (1987). Theory, Strategy, and Entrepreneurship. Σε D. Teece (ed.), *The Competitive Challenge*. Ballinger, Cambridge, MA (σελ. 137-158).
- Saunders, M., Lewis, P. & Thornhill, A. (2016). *Research Methods for Business Students (7th ed)*. Harlow: Pearson Education Limited.
- Say, J.B. (1803). *A Treatise on Political Economy: On the Production, Distribution and Consumption of Wealth*. New York: Kelley.
- Schendel, D. & Hofer, C. (1979). *Strategic Management: A New View of Business Policy and Planning*. Boston, MA: Little, Brown & Company.
- Schilke, O. (2014). On the Contingent Value of Dynamic Capabilities for Competitive Advantage: The Nonlinear Moderating Effect of Environmental Dynamism. *Strategic Management Journal*, 35(2), 179-203.
- Schillo, R.S. (2011). Entrepreneurial Orientation and Company Performance: Can the

- Academic Literature Guide Managers? *Technology Innovation Management Review*, 1(2), 20-25.
- Schminke, M., Ambrose, M.L. & Cropanzano, R.S. (2000). The Effect of Organizational Structure on Perceptions of Procedural Fairness. *Journal of Applied Psychology*, 85, 294-304.
- Schreyögg, G. & Steinmann, H. (1987). Strategic Control: A New Perspective. *Academy of management Review*, 12(1), 91-103.
- Schultz, T.W. (1975). The Value of the Ability to Deal with Disequilibria. *Journal of Economic Literature*, 13(3), 827-846.
- Schultz, T.W. (1979). *Concepts of Entrepreneurship and Agricultural Research*. Kaldor Memorial Lecture, Iowa State University.
- Schumpeter, J.A. (1911). *Theorie der Wirtschaftlichen Entwicklung*, Dunker und Humblot, Jena. English ed., 1934, *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest and the Business Cycle*, vol. XLVI.
- Schumpeter, J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Schumpeter, J.A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. New York: Harper Torchbooks.
- Sciascia, S., D'oria, L., Bruni, M. & Larrañeta, B. (2014). Entrepreneurial Orientation in Low-and Medium-Tech Industries: The Need for Absorptive Capacity to Increase Performance. *European Management Journal*, 32(5), 761-769.
- Shackle, G.L.S. (2013). *Expectation, Enterprise and Profit*. London: Routledge.
- Shane, S. (1992). Why Do Some Societies Invent More than Others? *Journal of Business Venturing*, 7(1), 29-46.
- Shane, S. (2000). Prior Knowledge and the Discovery of Entrepreneurial Opportunities. *Organization Science*, 11(4), 448-469.
- Shane, S. (2003). *A General Theory of Entrepreneurship: The Individual Opportunity Nexus*. Cheltenham, UK: Edward Elgar.

- Shane, S. & Venkataraman, S. (2000). The Promise of Entrepreneurship as a Field of Research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217-226.
- Sharma, P. & Chrisman, S.J.J. (1999). Toward A Reconciliation of the Definitional Issues in the Field of Corporate Entrepreneurship. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(3), 11-27.
- Shaver, K.G. & Scott, L.R. (1991). Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation. *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 16(2), 23-45.
- Shepherd, D.A., Douglas, E.J. & Shanley, M. (2000). New Venture Survival: Ignorance, External Shocks, and Risk Reduction Strategies. *Journal of Business Venturing*, 15(5), 393-410.
- Shrivastava, P. & Grant, J.H. (1985). Empirically Derived Models of Strategic Decision-Making Processes. *Strategic Management Journal*, 6(2), 97-113.
- Sigalas, C. & Pekka Economou, V. (2013). Revisiting the Concept of Competitive Advantage: Problems and Fallacies Arising From its Conceptualization. *Journal of Strategy and Management*, 6(1), 61-80.
- Sigalas, C., Pekka Economou, V. & Georgopoulos, N. (2013). Developing a Measure of Competitive Advantage. *Journal of Strategy and Management*, 6(4), 320-342.
- Simsek, Z., Veiga, J.F. & Lubatkin, M.H. (2007). The Impact of Managerial Environmental Perceptions on Corporate Entrepreneurship: Towards Understanding Discretionary Slack's Pivotal Role. *Journal of Management Studies*, 44(8), 1398-1424.
- Skivington, J.E. & Daft, R.L. (1991). A Study of Organizational Framework and Process Modalities for the Implementation of Business-Level Strategic Decisions. *Journal of Management Studies*, 28(1), 45-68.
- Smart, C. & Vertinsky, I. (1984). Strategy and the Environment: A Study of Corporate Responses to Crises. *Strategic Management Journal*, 5(3), 199-213.
- Smart, D.T. & Conant, J.S. (1994). Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organizational Performance. *Journal of Applied Business Research*, 10(3), 28.
- Smith, A. (1776). *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*. London: Strahan & Cadell.

- Stam, W. & Elfring, T. (2008). Entrepreneurial Orientation and New Venture Performance: The Moderating Role of Intra - and Extraindustry Social Capital. *Academy of Management Journal*, 51(1), 97-111.
- Stambaugh, J.E., Martinez, J., Lumpkin, G.T. & Kataria, N. (2017). How Well Do EO Measures and Entrepreneurial Behavior Match? *International Entrepreneurship and Management Journal*, 1-21.
- Steensma, H.K., Marino, L. & Weaver, K.M. (2000). Attitudes toward Cooperative Strategies: A Cross-cultural Analysis of Entrepreneurs. *Journal of International Business Studies*, 31(4), 591-609.
- Stevenson, H.H (1985). The Heart of Entrepreneurship. *Harvard Business Review*, 63, 85-94.
- Stevenson, H.H. & Jarillo, J.C. (1990). A Paradigm of Entrepreneurship: Entrepreneurial Management. *Strategic Management Journal*, 11(5), 17-27.
- Stopford, J. M. & Baden-Fuiler, C. W. F. (1994). Creating Corporate Entrepreneurship. *Strategic Management Journal*, 15(1), 521-536.
- Storey, D. (1994). *Understanding the Small Business Sector*. London: Routledge.
- Studenmund, A.H. & Cassidy, H.J. (1987). *Using Econometrics: A Practical Guide*. Boston: Little, Brown.
- Su, Z., Xie, E. & Li, Y. (2011). Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in New Ventures and Established Firms. *Journal of Small Business Management*, 49(4), 558-577.
- Swain, S.D., Weathers, D. & Niedrich, R.W. (2008). Assessing Three Sources of Misresponse To Reversed Likert Items. *Journal of Marketing Research*, 45(1), 116-131.
- Tang, Z., Kreiser, P.M., Marino, L. & Weaver, K.M. (2010). Exploring Proactiveness as a Moderator in the Process of Perceiving Industrial Munificence: A Field Study of SMEs in Four Countries. *Journal of Small Business Management*, 48(2), 97-115.
- Tang, Z. & Rothenberg, S. (2009). Does Perceptual Acuity Matter? An Investigation of Entrepreneurial Orientation, Perceptual Acuity, and Firm Performance. *Journal of Enterprising Culture*, 17(01), 79-102.

- Tetenbaum, T.J. (1998). Shifting Paradigms: From Newton to Chaos. *Organizational Dynamics*, 26(4), 21-32.
- Thompson, J. (1976). *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill.
- Timmons, J.A. (1999). *New Venture Creation*. Boston, MA: Irwin McGraw-Hill.
- Timmons, J.A. & Spinelli, S. (2007). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century (7th ed.)*. Boston: McGraw-Hill.
- Tushman, M.L. & Nadler, D.A. (1978). Information Processing as an Integrating Concept in Organizational Design. *Academy of Management Review*, 3(3), 613-624.
- Ucbasaran, D., Westhead, P. & Wright, M. (2001). The Focus of Entrepreneurial Research: Contextual and Process Issues. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4), 57-80.
- Utterback, J. (1994). *Mastering the Dynamics of Innovation*. Cambridge, MA: Harvard Business Press.
- Van Gelderen, M.W. & Jansen, P.G.W. (2006). Autonomy as a Startup Motive. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 13(1), 23-32.
- Van Praag, C.M. & Versloot, P.H. (2007). What Is The Value Of Entrepreneurship? A Review of Recent Research. *Small Business Economics*, 29(4), 351–382.
- Venkataraman, S. (1997). The Distinctive Domain of Entrepreneurship Research. *Advances in Entrepreneurship, Firm Emergence and Growth*, 3(1), 119-138.
- Venkataraman, N. & Ramanujam, V. (1986). Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches. *Academy of Management Review*, 11(4), 801-814.
- Vesper, K. (1982). *Encyclopedia of Entrepreneurship*. Englewood Cliffs, N.J: Prentice-Hall.
- Vesper, K. (1996). *New Venture Experience (Revised ed.)*. Seattle: Vector Books.
- Vlamiš, P. (2014). Greek Fiscal Crisis and Repercussions for the Property Market. *Journal of Property Investment and Finance*, 32(1), 21-34.
- Wales, W.J. (2016). Entrepreneurial Orientation: A Review and Synthesis of Promising Research Directions. *International Small Business Journal*, 34(1), 3-15.

- Wales, W.J., Gupta, V.K. & Mousa, F.T. (2013). Empirical Research on Entrepreneurial Orientation: An Assessment and Suggestions for Future Research. *International Small Business Journal*, 31(4), 357-383.
- Walters, B.A., Kroll, M. & Wright, P. (2010). The Impact of TMT Board Member Control and Environment on Post-IPO Performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 572-595.
- Ward, P.T., Duray, R., Leong, G.K. & Sum, C.C. (1995). Business Environment, Operations Strategy, and Performance: An Empirical Study of Singapore Manufacturers. *Journal of Operations Management*, 13(2), 99-115.
- Watson, C.H. (2001). Small Business versus Entrepreneurship Revisited. *Entrepreneurship Education: A Global View*. Aldershot: Ashgate.
- Weber, M. (1930). *The Protestant Ethic and the Spirit of Capitalism*. London: Allen and Unwin.
- Wennekers, S. & Thurik, R. (1999). Linking Entrepreneurship and Economic Growth. *Small Business Economics*, 13(1), 27-56.
- Wijbenga, F.H. & Van Witteloostuijn, A. (2007). Entrepreneurial Locus of Control and Competitive Strategies – The Moderating Effect of Environmental Dynamism. *Journal of Economic Psychology*, 28(5), 566-589.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2003). Knowledge-Based Resources, Entrepreneurial Orientation, and the Performance of Small and Medium-Sized Businesses. *Strategic Management Journal*, 24(13), 1307-1314.
- Wiklund, J. & Shepherd, D. (2005). Entrepreneurial Orientation and Small Business Performance: A Configurational Approach. *Journal of Business Venturing*, 20(1), 71-91.
- Wiklund, J. & Shepherd, D.A. (2011). Where to from Here? EO-As Experimentation, Failure, and Distribution of Outcomes. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(5), 925-946.
- Williams, C.C., Round, J. & Rodgers, P. (2010). Explaining the Off-The-Book Enterprise Culture of Ukraine: Reluctant or Willing Entrepreneurship? *International Journal of Entrepreneurship Small Business*, 10(2), 165-180.

- Wilson, F., Marlino, D. & Kickul, J. (2004). Our Entrepreneurial Future: Examining the Diverse Attitudes and Motivations of Teens Across Gender and Ethnic Identity. *Journal of Developmental Entrepreneurship*, 9(3), 177-197.
- Wortman, M.S. (1987). Entrepreneurship: An Integrating Typology and Evaluation of the Empirical Research in the Field. *Journal of Management*, 13(2), 259-277
- Wortman, M. (1992). The State of the Art in Entrepreneurship and Opinion. *Paper presented at the National Academy of Management Conference*, Las Vegas, August 10.
- Wright, M. & Stigliani, I. (2013). Entrepreneurship and Growth. *International Small Business Journal*, 31(1), 3-22.
- Zahra, S.A. (1991). Predictors and Financial Outcomes of Corporate Entrepreneurship: An Exploratory Study. *Journal of Business Venturing*, 6(4), 259-285.
- Zahra, S.A. (1993). Environment, Corporate Entrepreneurship, and Financial Performance: A Taxonomic Approach. *Journal of Business Venturing*, 8(4), 319-340.
- Zahra, S.A. (1995). Corporate Entrepreneurship and Financial Performance: The Case of Management Leveraged Buyouts. *Journal of Business Venturing*, 10(3), 225-247
- Zahra, S.A. (1996). Governance, Ownership, and Corporate Entrepreneurship: The Moderating Impact of Industry Technological Opportunities. *Academy of Management Journal*, 39(6), 1713-1735.
- Zahra, S.A. & Covin, J.G. (1995). Contextual Influences on the Corporate Entrepreneurship Performance Relationship: A Longitudinal Analysis. *Journal of Business Venturing*, 10(1), 43-58.
- Zahra, S.A. & Dess, G.G. (2001). Entrepreneurship as a Field of Research: Encouraging Dialogue and Debate. *Academy of Management Review*, 26(1), 8-10.
- Zahra, S.A., Dharwadkar, R. & George, G. (2000). Entrepreneurship in Multinational Subsidiaries: The Effects of Corporate and Local Environmental Contexts. Published in Conference Proceedings, Entrepreneurship, *Academy of Management, Toronto, Canada*, Aug 4-9.
- Zhao, X., Lynch Jr, J.G. & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and Truths about Mediation Analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197-206.
- Zheng, W., Yang, B. & McLean, G.N. (2010). Linking Organizational Culture,

Structure, Strategy, and Organizational Effectiveness: Mediating Role of Knowledge Management. *Journal of Business Research*, 63(7), 763-771.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

Μορφή Ερωτήσεων του Διαδικτυακού Ερωτηματολογίου της Διατριβής

Γενικές Οδηγίες Ερωτηματολογίου



Η παρούσα έρευνα αφορά στην ολιστική διερεύνηση της κατεύθυνσης και της έντασης των αλληλεπιδράσεων μεταξύ επιχειρηματικού προσανατολισμού, περιβαλλοντικών παραγόντων, οργανωσιακών παραγόντων και επιχειρηματικών επιδόσεων.

Το παρόν ερωτηματολόγιο οργανώνεται σε τέσσερις ενότητες:

- (Α) Γενικά Στοιχεία και Εσωτερικοί Παράγοντες της Επιχείρησης
- (Β) Παράγοντες του Περιβάλλοντος της Επιχείρησης
- (Γ) Επιχειρηματικός Προσανατολισμός
- (Δ) Επιχειρηματικές Επιδόσεις
- (Ε) Πληροφορίες Συμμετέχοντα

Η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου είναι προαιρετική και απαιτεί περίπου **20 λεπτά**. Οι απαντήσεις σας θα μεταχειριστούν με εχεμύθεια και η συμμετοχή σας είναι εξαιρετικά σημαντική για την επιτυχή ολοκλήρωση της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Για τη διασφάλιση της ανωνυμίας σας, μην αναγράφετε το ονοματεπώνυμό σας σε οποιοδήποτε σημείο του ερωτηματολογίου.

Εάν θελήσετε αντίγραφο των αποτελεσμάτων ή χρειάζεστε κάποια επιπρόσθετη διευκρίνηση, μη διστάσετε να επικοινωνήσετε με την υπεύθυνη της έρευνας:

Καραλή Αθανασία
Υποψήφια Διδάκτορας
Τμήμα Οργάνωσης & Διοίκησης Επιχειρήσεων
Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Email: karalin@webmail.unipi.gr

* 1. Πόσα άτομα εργάζονται στην εταιρεία σας σήμερα;

(Εάν η εταιρεία σας είναι Πολυεθνική παρακαλούμε να επιλέξετε μόνο το πλήθος των εργαζομένων που απασχολούνται σε τοπικό επίπεδο)

- 1 - 9
- 10 - 49
- 50 - 249
- 250 και άνω

* 2. Σε ποια χώρες δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

- Ελλάδα
- Εξωτερικό
- Ελλάδα και εξωτερικό

* 3. Πόσα έτη λειτουργεί η επιχείρησή σας;

Αναγράψτε τα έτη εντός του ακόλουθου πλαισίου:

* 4. Σε ποιο γενικό επιχειρηματικό κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας;

- Βιομηχανία
- Εμπόριο
- Υπηρεσίες τουρισμού
- Λοιπές υπηρεσίες
- Ναυτιλία
- Άλλο (διευκρινίστε)

*** 5. Ο τζίρος της επιχείρησής σας, κατά την προηγούμενη διαχειριστική χρήση, ανήλθε:**

- Έως δύο (2) εκατομμύρια ευρώ
 Από δύο (2) έως δέκα (10) εκατομμύρια ευρώ
 Από δέκα (10) εκατομμύρια ευρώ και άνω

*** 6. Αναγράψτε το ακριβές αντικείμενο της επιχείρησής σας στο κάτωθι πλαίσιο;**

Ακολουθούν είκοσι (20) ανταγωνιστικές διαστάσεις στις οποίες ενδέχεται να αποδίδετε αυξημένη ή μειωμένη έμφαση για τα προϊόντα της επιχείρησής σας. Σημειώστε το βαθμό στον οποίο σε κάθε μία από τις ακόλουθες ανταγωνιστικές παραμέτρους έχει δοθεί έμφαση για τις υπηρεσίες / προϊόντα που εμπορεύεται η επιχείρησή σας τα τελευταία τρία χρόνια, με βάση την ακόλουθη κλίμακα:

Παρακαλούμε όπως σημειώσετε την κατάλληλη απάντηση για κάθε κριτήριο επιχειρηματικής επίδοσης με βάση την ακόλουθη κλίμακα:

1 2 3 4 5 6 7
Καθόλου Έμφαση Αυξημένη Έμφαση

*** 7. Παρακαλούμε όπως σημειώσετε την κατάλληλη απάντηση για κάθε κριτήριο επιχειρηματικής επίδοσης:**

	Καθόλου Έμφαση	2	3	4	5	6	Αυξημένη Έμφαση
	1	2	3	4	5	6	7
Οικοδόμηση και διατήρηση της αξίας της μάρκας (brand equity)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παροχή ποικιλίας διαφορετικών προϊόντων / υπηρεσιών (εύρος)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παροχή ποικιλίας παρόμοιων προϊόντων / υπηρεσιών (βάθος)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Άριστη ποιότητα προϊόντων / υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαφήμιση	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Καινοτομία προϊόντων / υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οικοδόμηση και διατήρηση της εταιρικής φήμης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εκτεταμένη εξυπηρέτηση πελατών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Άσκηση επιρροής στα κανάλια διανομής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στόχευση «εύπορων» τμημάτων της αγοράς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Βελτιώσεις στη διαδικασία παραγωγής προϊόντων / παροχής υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Λειτουργική αποδοτικότητα / έλεγχος κόστους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Μείωση κόστους προϊόντων / υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τιμολόγηση χαμηλότερα από τους ανταγωνιστές	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Πρωώθηση πωλήσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Διαχείριση κόστους και / ή διαθεσιμότητας πρώτων υλών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επίτευξη οικονομικών κλίμακας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιλογή φθηνών καναλιών διανομής	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Παραγωγή, παροχή και πώληση εξατομικευμένων προϊόντων / υπηρεσιών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Εξυπηρέτηση εξειδικευμένων τμημάτων της αγοράς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Προηγ.

Επόμε.

* 8.

Παρακαλώ όπως σημειώσετε το ποσοστό του συνόλου των πωλήσεων που προκύπτει από προϊόντα / υπηρεσίες που αντιπροσωπεύονται από τις ακόλουθες περιγραφές, με χρονικό σημείο αναφοράς τα τελευταία τρία χρόνια.

Σημείωση: Κατανέμετε 100 μονάδες.

Στρατηγική «Οικοδόμησης»: Αύξηση πωλήσεων και μεριδίου αγοράς με αποδοχή χαμηλότερων αποδόσεων μεσοπρόθεσμα εφόσον είναι απαραίτητο

Στρατηγική «Διατήρησης»: Διατήρηση μεριδίου αγοράς και απόκτηση φυσιολογικής επιστροφής στην επένδυση

Στρατηγική «Θερισμού»: Μεγιστοποίηση κερδοφορίας και ταμειακών ροών βραχυχρόνια και μακροχρόνια, θυσιάζοντας μερίδιο αγοράς εφόσον είναι απαραίτητο

Στρατηγική «Εκποίησης»: Προετοιμασία για πώληση, ρευστοποίηση η χρεοκοπία

Άλλη Στρατηγική: Καμία από τις παραπάνω

Άθροισμα: 100 μονάδες

Παρακαλώ όπως σημειώσετε την κατάλληλη απάντηση (1 έως 7) για κάθε πρόταση, σύμφωνα με ποια περιγραφή χαρακτηρίζει περισσότερο την επιχείρησή σας (π.χ. 1 για απόλυτη συμφωνία με την περιγραφή στο αριστερό μέρος - 7 για απόλυτη συμφωνία με την περιγραφή στο δεξί μέρος).

* 9. Σε γενικές γραμμές, η φιλοσοφία της διοίκησης σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης ευνοεί:

Τα δομημένα κανάλια επικοινωνίας και την περιορισμένη πρόσβαση σε σημαντικές πληροφορίες	4	Τα ανοιχτά κανάλια επικοινωνίας και την ελεύθερη ροή σημαντικών πληροφοριών στην επιχείρηση	<input type="checkbox"/>
--	---	---	--------------------------

* 10. Σε γενικές γραμμές, η φιλοσοφία της διοίκησης σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης ευνοεί:

Την υιοθέτηση ενιαίου στυλ διοίκησης σε όλη την επιχείρηση	4	Τη διακύμανση του στυλ διοίκησης από εξαιρετικά «επίσημο» σε εξαιρετικά «ανεπίσημο»	<input type="checkbox"/>
--	---	---	--------------------------

* 11. Σε γενικές γραμμές, η φιλοσοφία της διοίκησης σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης ευνοεί:

Την απόδοση του «πρώτου λόγου» στους μανάτζερς	4	Την απόδοση του «πρώτου λόγου» στον «ειδικό» ανάλογα με την περίπτωση, ακόμα και αν αυτό προϋποθέτει την παράκαμψη της ιεραρχίας	<input type="checkbox"/>
--	---	--	--------------------------

* 12. Σε γενικές γραμμές, η φιλοσοφία της διοίκησης σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης ευνοεί:

Την προσήλωση σε δοκιμασμένες αρχές διοίκησης παρά τις ενδεχόμενες αλλαγές στις επιχειρησιακές συνθήκες	4	Την ελεύθερη προσαρμογή στις μεταβαλλόμενες συνθήκες χωρίς να λογίζονται οι παλιές πρακτικές	<input type="checkbox"/>
---	---	--	--------------------------

* 13. Σε γενικές γραμμές, η φιλοσοφία της διοίκησης σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης ευνοεί:

Την προσήλωση του προσωπικού στην εφαρμογή των επίσημων διαδικασιών	4	Την έμφαση στην ολοκλήρωση των εργασιών ακόμη και αν αυτό σημαίνει τη μη τήρηση των επίσημων διαδικασιών	<input type="checkbox"/>
---	---	--	--------------------------

* 14. Σε γενικές γραμμές, η φιλοσοφία της διοίκησης σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης ευνοεί:

Τον επίσημο έλεγχο των περισσότερων λειτουργιών μέσω προηγμένων συστημάτων ελέγχου και πληροφόρησης	4	Τον ανεπίσημο έλεγχο και την εξάρτηση από ανεπίσημες σχέσεις και συνεργασίες για την ολοκλήρωση των εργασιών	<input type="checkbox"/>
---	---	--	--------------------------

* 15. Σε γενικές γραμμές, η φιλοσοφία της διοίκησης σχετικά με τη λειτουργία της επιχείρησης ευνοεί:

Τη συμμόρφωση των μελών του προσωπικού στην περιγραφή των θέσεων εργασίας τους	4	Τον καθορισμό της κατάλληλης εργασιακής συμπεριφοράς ανάλογα με τις απαιτήσεις των καταστάσεων	<input type="checkbox"/>
--	---	--	--------------------------

Σε αυτή την ενότητα, παρατίθενται δέκα τέσσερις (14) προτάσεις που αφορούν στους παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης και ειδικότερα στις διαστάσεις του δυναμισμού, της εχθρότητας, της γενναιοδωρίας, της πολυπλοκότητας και της φάσης του κύκλου ζωής.

Παρακαλούμε όπως σημειώσετε την κατάλληλη απάντηση για κάθε κριτήριο επιχειρηματικής επίδοσης με βάση την ακόλουθη κλίμακα:

	1	2	3	4	5	6	7
	Διαφωνώ Απολύτως (ΔΑ)						Συμφωνώ Απολύτως (ΣΑ)

* 16.

	Διαφωνώ Απολύτως (ΔΑ)						Συμφωνώ Απολύτως (ΣΑ)
	1	2	3	4	5	6	7
Το ποσοστό «αποτυχίας» των επιχειρήσεων στον κλάδο μας είναι μεγάλο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο κλάδος μας έχει υψηλή επικινδυνότητα και μια λάθος απόφαση δύναται να απειλήσει τη βιωσιμότητα της επιχείρησης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ένταση του ανταγωνισμού είναι υψηλή στον κλάδο μας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η πιστότητα των πελατών είναι χαμηλή στον κλάδο μας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο έντονος τιμολογιακός ανταγωνισμός είναι χαρακτηριστικό του κλάδου μας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τα χαμηλά περιθώρια κέρδους είναι χαρακτηριστικό του κλάδου μας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι υπηρεσίες / προϊόντα που προσφέρουν οι επιχειρήσεις του κλάδου μας καθίστανται απαρχαιωμένα σε σύντομο χρονικό διάστημα	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Οι ενέργειες των ανταγωνιστών στον κλάδο μας είναι δύσκολο να προβλεφθούν	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Η ζήτηση στον κλάδο μας είναι δύσκολο να προβλεφθεί	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Συχνά, οι μέθοδοι παραγωγής / εξυπηρέτησης στον κλάδο μας αλλάζουν δραστικά	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στις αγορές μας υπάρχουν άφρονες επικερδείς ευκαιρίες	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Στις αγορές μας υπάρχει άφθονο επενδυτικό κεφάλαιο	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ο δημόσιος τομέας παρέχει επαρκή υποστήριξη στον κλάδο μας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Απαιτείται ποικιλία στις μεθόδους παραγωγής και τακτικές μάρκετινγκ για να απευθυνθείτε στους διαφορετικούς πελάτες σας	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σε αυτή την ενότητα, παρατίθενται δέκα πέντε (15) προτάσεις οι οποίες αφορούν στις διαστάσεις του εταιρικού προσανατολισμού της επιχείρησής. Ειδικότερα, οι επιμέρους προτάσεις της ενότητας αφορούν στις διαστάσεις της καινοτομίας, της προνοητικότητας, της ανάληψης κινδύνου, της ανταγωνιστικής επιθετικότητας και της αυτονομίας.

Παρακαλούμε όπως σημειώσετε την κατάλληλη απάντηση (1 έως 7) για κάθε πρόταση:

*** 17. Σε γενικές γραμμές, η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου αποδίδει έμφαση:**

Στην εμπορία δοκιμασμένων υπηρεσιών / προϊόντων	4	Στην έρευνα και ανάπτυξη, στην τεχνολογική ηγεσία και στην καινοτομία	<input type="checkbox"/>
---	---	---	--------------------------

*** 18. Πόσες νέες γραμμές προϊόντων έχει εμπορευτεί η επιχείρησή σας τα τελευταία πέντε χρόνια;**

Καμία νέα γραμμή προϊόντων	4	Πολλές νέες γραμμές προϊόντων	<input type="checkbox"/>
----------------------------	---	-------------------------------	--------------------------

* 19. Πόσες νέες γραμμές προϊόντων έχει εμπορευτεί η επιχείρησή σας τα τελευταία πέντε χρόνια;

Οι αλλαγές στις γραμμές προϊόντων ήταν μικρής κλίμακας	4	Οι αλλαγές στις γραμμές προϊόντων ήταν μεγάλης κλίμακας	<input type="checkbox"/>
--	---	---	--------------------------

* 20. Για να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της, η επιχείρησή μου:

Αντιδράει σε ενέργειες που προβαίνουν οι ανταγωνιστές της	4	Προβαίνει σε ενέργειες στις οποίες αντιδρούν οι ανταγωνιστές της	<input type="checkbox"/>
---	---	--	--------------------------

* 21. Για να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της, η επιχείρησή μου:

Είναι σπάνια η πρώτη που εισάγει νέες υπηρεσίες, προϊόντα, διοικητικά και λειτουργικά πρότυπα, κ.λπ.	4	Είναι συνήθως η πρώτη που εισάγει νέες υπηρεσίες, διοικητικά και λειτουργικά πρότυπα, κ.λπ.	<input type="checkbox"/>
--	---	---	--------------------------

* 22. Σε γενικές γραμμές, η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου έχει:

Μια ισχυρή τάση να ακολουθεί τον ηγέτη της αγοράς στην εισαγωγή νέων υπηρεσιών / προϊόντων ή ιδεών	4	Μια ισχυρή τάση να προηγείται των ανταγωνιστών στην εισαγωγή καινοτόμων υπηρεσιών / προϊόντων ή ιδεών	<input type="checkbox"/>
--	---	---	--------------------------

* 23. Σε γενικές γραμμές, η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου έχει:

Προτίμηση στην ανάληψη έργων χαμηλού κινδύνου (με σίγουρες αποδόσεις)	4	Προτίμηση στην ανάληψη έργων υψηλού κινδύνου (με πιθανότητα υψηλών αποδόσεων)	<input type="checkbox"/>
---	---	---	--------------------------

* 24. Σε γενικές γραμμές, η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου πιστεύει:

Ότι πρέπει να διερευνά το περιβάλλον της σταδιακά με προσεκτικές κινήσεις	4	Ότι απαιτούνται θαρραλέες και ευρείες ενέργειες για την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων	<input type="checkbox"/>
---	---	--	--------------------------

* 25. Όταν πρέπει να ληφθούν αποφάσεις σε συνθήκες αβεβαιότητας, η επιχείρησή μου:

Υιοθετεί μια προσεκτική στάση για να ελαχιστοποιήσει τις πιθανότητες ανάκυψης επιβαρυντικών επιπτώσεων

4

Υιοθετεί μια θαρραλέα και επιθετική στάση για να μεγιστοποιήσει τις πιθανότητες εκμετάλλευσης των διαθέσιμων ευκαιριών

* 26. Για να αντιμετωπίσει τους ανταγωνιστές της, η επιχείρησή μου:

Αποφεύγει τις ανταγωνιστικές συγκρούσεις και υιοθετεί μια πιο ήπια στάση

4

Επιδιώκει τις ανταγωνιστικές συγκρούσεις και υιοθετεί μια πολύ ανταγωνιστική στάση

* 27. Συνολικά, η επιχείρησή μου:

Δεν προβαίνει σε ιδιαίτερη προσπάθεια να «πάρει δουλειά» από τον ανταγωνισμό

4

Είναι πολύ επιθετική και έντονα ανταγωνιστική

* 28. Η επιχείρησή μου:

Υποστηρίζει τις προσπάθειες ατόμων και ομάδων να εργάζονται αυτόνομα

4

Απαιτεί από τα άτομα ή τις ομάδες να βασίζονται στην ανώτερη διοίκηση για καθοδήγηση της δουλειάς τους

* 29. Σε γενικές γραμμές, η ανώτατη διοίκηση στην επιχείρησή μου πιστεύει ότι:

Επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα όταν τα άτομα ή/και οι ομάδες αποφασίζουν ποιες ευκαιρίες πρέπει να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση

4

Επιτυγχάνονται καλύτερα αποτελέσματα όταν η ανώτατη διοίκηση παρέχει την πρωταρχική ώθηση για την εκμετάλλευση ευκαιριών

* 30. Στην επιχείρησή μου:

Τα άτομα και/ή ομάδες που επιδιώκουν την εκμετάλλευση ευκαιριών λαμβάνουν αυτόνομες αποφάσεις χωρίς τη διαρκή αναφορά στους ανωτέρους τους

4

Τα άτομα και/ή ομάδες που επιδιώκουν την εκμετάλλευση ευκαιριών οφείλουν να λαμβάνουν έγκριση από τους ανωτέρους τους πριν τη λήψη αποφάσεων

*** 31. Στην επιχείρησή μου:**

<p>Οι πρωτοβουλίες και η άποψη των εργαζομένων παίζουν σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό και στην επιλογή επιχειρηματικών ευκαιριών προς εκμετάλλευση</p>	4	<p>Η ανώτατη διοίκηση παίζει σημαντικό ρόλο στον προσδιορισμό και στην επιλογή επιχειρηματικών ευκαιριών προς εκμετάλλευση</p>
--	---	--

Σε αυτή την ενότητα, παρατίθενται δέκα (10) προτάσεις που χαρακτηρίζουν τις επιδόσεις της επιχείρησής σας κατά το παρελθόν και κατά την τελευταία τριετία σε σύγκριση με τους άμεσους ανταγωνιστές της.

Παρακαλούμε όπως σημειώσετε την κατάλληλη απάντηση για κάθε κριτήριο επιχειρηματικής επίδοσης με βάση την ακόλουθη κλίμακα:

1	2	3	4	5	6	7
Πολύ χειρότερα από τον άμεσο ανταγωνισμό						Πολύ καλύτερα από τον άμεσο ανταγωνισμό

*** 32.**

Αξιολογήστε τις επιδόσεις της επιχείρησής σας πριν την τελευταία τριετία σε σύγκριση με τους άμεσους ανταγωνιστές της, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

	Πολύ χειρότερα από τον άμεσο ανταγωνισμό						Πολύ καλύτερα από τον άμεσο ανταγωνισμό
	1	2	3	4	5	6	7
Κερδοφορία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ρυθμός αύξησης πωλήσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ρυθμός αύξησης μεριδίου αγοράς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιστροφή της επένδυσης (ROI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνολικές εταιρικές επιδόσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

*** 33.**

Αξιολογήστε τις επιδόσεις της επιχείρησής σας κατά την τελευταία τριετία σε σύγκριση με τους άμεσους ανταγωνιστές της, με βάση τα ακόλουθα κριτήρια:

	Πολύ χειρότερα από τον άμεσο ανταγωνισμό						Πολύ καλύτερα από τον άμεσο ανταγωνισμό
	1	2	3	4	5	6	7
Κερδοφορία	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ρυθμός αύξησης πωλήσεων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ρυθμός αύξησης μεριδίου αγοράς	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Επιστροφή στην επένδυση (ROI)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Συνολικές εταιρικές επιδόσεις	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Σε αυτήν την ενότητα, παρατίθενται έξι (6) ερωτήσεις γενικής φύσεως που αφορούν στα περιγραφικά σας στοιχεία.

Παρακαλούμε όπως σημειώσετε ή συμπληρώσετε την κατάλληλη απάντηση σε κάθε ερώτηση.

*** 34. Ποια θέση κατέχετε στην επιχείρηση;**

- Πρόεδρος
- Διευθύνων Σύμβουλος
- Γενικός Διευθυντής
- Άλλο (διευκρινίστε)

*** 35. Πόσα έτη κατέχετε την εν λόγω θέση;**

Αναγράψτε τα έτη εντός του ακόλουθου πλαισίου:

*** 36. Ποιο είναι το φύλο σας;**

- Άνδρας
- Γυναίκα

*** 37. Ποια είναι η ηλικία σας;**

- 18-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- ≥ 65

*** 38. Ποιο είναι το ανώτατο επίπεδο εκπαίδευσής σας;**

- Δευτεροβάθμια εκπαίδευση
- Πτυχίο ΑΕΙ ή ΤΕΙ
- Μεταπτυχιακό
- Διδακτορικό

39. Αναγράψτε την επωνυμία της επιχείρησής σας στο κάτωθι πλαίσιο:

Προηγ.

Επόμε.

ΣΑΣ ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΙΔΙΑΙΤΕΡΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ!

40. Παρακαλώ σημειώστε εάν επιθυμείτε να λάβετε γνώση των βασικών αποτελεσμάτων της έρευνας.

- ΝΑΙ ΟΧΙ

41. Αν ναι, συμπληρώστε ένα e-mail επικοινωνίας:

Προηγ.

Τέλος