

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ & ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ**

ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗ ΔΙΑΤΡΙΒΗ

**Μια Νέα Θεώρηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος:
Επιχειρηματική Επίδοση στο Πλαίσιο του Στρατηγικού
Μάνατζμεντ**

ΣΙΓΑΛΑΣ ΧΡΗΣΤΟΣ

ΔΕΚΕΜΒΡΙΟΣ 2012

Τίτλος Διδακτορικής Διατριβής:

Μια Νέα Θεώρηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος:

Επιχειρηματική Επίδοση στο Πλαίσιο του Στρατηγικού Μάνατζμεντ

Διδάκτορας:

Σιγάλας Χρήστος

Λέξεις Κλειδιά:

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Επιχειρηματική Επίδοση

Χρηματοοικονομική Απόδοση

Στρατηγικό Μάνατζμεντ

Χρηματοοικονομική Διοίκηση

Εννοιολογική Θεμελίωση

Ανάπτυξη Μετρήσεων

Ανταγωνιστική και Χρηματοοικονομική Στρατηγική

Doctoral Dissertation Title:

A New Consideration of Competitive Advantage:
Firm Performance in the Context of Strategic Management

Doctor of Philosophy:

Christos Sigalas

Keywords:

Competitive Advantage
Firm / Business Performance
Financial Performance
Strategic Management
Financial Management
Conceptualization
Measures Development
Competitive and Financial Strategy

Εξεταστική Επιτροπή:

Καθηγήτρια Πέκκα-Οικονόμου Βικτωρία, Επιβλέπουσα

Καθηγητής Γεωργόπουλος Νικόλαος, Μέλος Συμβουλευτικής Επιτροπής

Καθηγητής Σφακιανάκης Μιχαήλ, Μέλος Συμβουλευτικής Επιτροπής

Καθηγήτρια Δελούκα-Ιγγλέση Κορνηλία, Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής

Καθηγητής Μερίκας Ανδρέας, Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής

Καθηγητής Νικολαΐδης Χρήστος, Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής

Λέκτορας Τσόγκας Μάρκος-Μάριος, Μέλος Εξεταστικής Επιτροπής

Πίνακας Περιεχομένων

Περίληψη.....	I
Abstract	III
Ευχαριστίες.....	IV
Δημοσιεύσεις στο Πλαίσιο της Διδακτορικής Διατριβής.....	VI
Πρόλογος.....	VII
Εισαγωγή	1
Κεφάλαιο 1 : Έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	8
1.1. Εισαγωγή	8
1.2. Το Πρόβλημα Ορισμού του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	10
1.3. Το Ταυτολογικό Πρόβλημα των Ερευνητικών Υποθέσεων του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	17
1.4. Το Πρόβλημα της Εξαρτημένης Μεταβλητής στην Εμπειρική Έρευνα της Στρατηγικής Διοίκησης.....	22
1.5. Πλαίσιο Προβλημάτων Μειονεκτημάτων και Σφαλμάτων Συσχετιζόμενα με το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	29
1.6. Βιβλιογραφικές Αναφορές.....	34
Κεφάλαιο 2 : Ανάπτυξη Ερευνητικών Υποθέσεων Σχετικά με το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	38
2.1. Εισαγωγή	38
2.2. Αντίληψη των Διοικητικών Στελεχών για το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	39
2.3. Σχεσιακές Περιπτώσεις Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης.....	45
2.3.1. Σχεσιακή περίπτωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίς ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.....	52
2.3.2. Σχεσιακή περίπτωση ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.....	62
2.4. Υποθέσεις Θεμελίωσης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	68
2.4.1. Ατελείς αγορές και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	77
2.4.2. Ευμετάβολο επιχειρηματικό περιβάλλον και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ..	79
2.5. Επίλογος	81
2.6. Βιβλιογραφικές Αναφορές	90
Κεφάλαιο 3 : Ανάπτυξη Ερευνητικών Υποθέσεων Σχετικά με την Επιχειρηματική Επίδοση και Χρηματοοικονομική Απόδοση	96

3.1.	Εισαγωγή	96
3.2.	Μέτρηση Επιχειρηματικής Επίδοσης	96
3.2.1.	Αντικειμενική χρηματοοικονομική απόδοση	97
3.2.2.	Υποκειμενική χρηματοοικονομική απόδοση	101
3.2.3.	Υποκειμενική μη-χρηματοοικονομική επίδοση	103
3.3.	Επιχειρηματική Επίδοση και Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Λογιστικών Δεικτών	104
3.4.	Επιχειρηματική Επίδοση και Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Ταμειακών Ροών 108	
3.5.	Επίλογος	111
3.6.	Βιβλιογραφικές Αναφορές	118
Κεφάλαιο 4 :	Ερευνητικό Σχέδιο	123
4.1.	Εισαγωγή	123
4.2.	Φιλοσοφία Έρευνας	123
4.3.	Ερευνητική Προσέγγιση	125
4.4.	Μέθοδος Έρευνας	126
4.5.	Τύπος Δεδομένων	127
4.6.	Χρονικός Ορίζοντας Έρευνας	128
4.7.	Μέθοδος Συλλογής και Ανάλυσης Δεδομένων	129
4.7.1.	Μέθοδος συλλογής δεδομένων	129
4.7.2.	Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων	130
4.8.	Επίλογος	132
4.9.	Βιβλιογραφικές Αναφορές	134
Κεφάλαιο 5 :	Σχέδιο Έρευνας Πεδίου	136
5.1.	Εισαγωγή	136
5.2.	Επιλογή Σχεδίου Έρευνας Πεδίου	137
5.3.	Αντιμετώπιση του Σφάλματος Κάλυψης	138
5.3.1.	Η επιλογή του τύπου της έρευνας πεδίου	139
5.3.2.	Η επιλογή του δειγματοληπτικού πλαισίου	140
5.4.	Αντιμετώπιση του Σφάλματος Μέτρησης	142
5.4.1.	Δράσεις για αποτελεσματική κατασκευή ερωτήσεων της έρευνας πεδίου. 143	
5.4.2.	Δράσεις για αποτελεσματική σχεδίαση του ερωτηματολογίου της έρευνας πεδίου 153	
5.5.	Αντιμετώπιση του Σφάλματος Μη-Απόκρισης	163
5.5.1.	Τρόποι αύξησης της ωφέλειας συμμετοχής στην έρευνα πεδίου	164

5.5.2.	Τρόποι μείωσης του κόστους συμμετοχής στην έρευνα πεδίου	171
5.5.3.	Τρόποι καλλιέργειας εμπιστοσύνης.....	173
5.6.	Βιβλιογραφικές Αναφορές	176
Κεφάλαιο 6 : Σχέδιο Δειγματοληψίας.....		178
6.1.	Εισαγωγή	178
6.2.	Ορισμός Πληθυσμού	178
6.3.	Καθορισμός Δειγματοληπτικού Πλαισίου	179
6.4.	Ορισμός Δειγματοληπτικής Μονάδας και Μονάδας Ανάλυσης.....	181
6.5.	Καθορισμός Μεγέθους Δείγματος	182
6.6.	Βιβλιογραφικές Αναφορές	185
Κεφάλαιο 7 : Ανάπτυξη Μετρήσεων		187
7.1.	Διαδικασία Λειτουργοποίησης	187
7.2.	Πιλοτική Έρευνα	188
7.3.	Ανταγωνιστικότητα και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	189
7.3.1.	Θεωρητικός ορισμός	192
7.3.2.	Λειτουργικός ορισμός	197
7.3.3.	Μεταβλητή μέτρησης.....	199
7.3.4.	Βελτιστοποίηση μεταβλητής μέτρησης και λειτουργικού ορισμού	202
7.4.	Επιχειρηματική Επίδοση και Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση	206
7.4.1.	Θεωρητικός ορισμός	206
7.4.2.	Λειτουργικός ορισμός	207
7.4.3.	Μεταβλητή μέτρησης.....	214
7.5.	Χρηματοοικονομική Απόδοση	217
7.5.1.	Αντικειμενική μεταβλητή μέτρησης.....	218
7.5.2.	Υποκειμενική μεταβλητή μέτρησης	219
7.6.	Μεταβλητότητα του Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος	225
7.7.	Ατελής Αγορά	229
7.8.	Όφελος - Κόστος Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	234
7.9.	Ρυθμός Αύξησης Κλάδου σε Σύγκριση με την Οικονομία	237
7.10.	Μεταβλητές Μέτρησης Βάσει Έτερης Κλίμακας.....	239
7.10.1.	Ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων	240
7.10.2.	Επιχειρηματική επίδοση.....	243
7.10.3.	Χρηματοοικονομική απόδοση.....	246
7.11.	Μεταβλητές Μέτρησης Βάσει Έτερης Εννοιολογικής Κατασκευής	249

7.11.1.	Ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων	249
7.11.2.	Επιχειρηματική επίδοση.....	251
7.12.	Βιβλιογραφικές Αναφορές	253
Κεφάλαιο 8 : Προετοιμασία Δεδομένων.....		258
8.1.	Εισαγωγή	258
8.2.	Έλεγχος Σωστής Καταχώρησης των Δεδομένων	258
8.3.	Μονομεταβλητή Περιγραφή των Δεδομένων	259
8.3.1.	Ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων	259
8.3.2.	Ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων βάσει έτερης κλίμακας	262
8.3.3.	Ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής 264	
8.3.4.	Επιχειρηματική επίδοση.....	265
8.3.5.	Επιχειρηματική επίδοση βάσει έτερης κλίμακας	269
8.3.6.	Επιχειρηματική επίδοση βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής.....	272
8.3.7.	Χρηματοοικονομική απόδοση.....	274
8.3.8.	Χρηματοοικονομική απόδοση βάσει έτερης κλίμακας.....	276
8.3.9.	Ατελής ή τέλεια αγορά	279
8.3.10.	Μεταβλητότητα ή σταθερότητα επιχειρηματικού περιβάλλοντος	283
8.3.11.	Διαφοράς οφέλους και επιβάρυνσης από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	285
8.3.12.	Ρυθμός αύξησης κλάδου και οικονομίας.....	289
8.3.13.	Δημογραφικά δεδομένα	290
8.4.	Έλεγχος Ελλιπών Δεδομένων	291
8.4.1.	Καθορισμός είδους των ελλιπών δεδομένων.....	292
8.4.2.	Καθορισμός βαθμού εμφάνισης των ελλιπών δεδομένων	292
8.4.3.	Διάγνωση τυχαιότητας της κατανομής των ελλιπών δεδομένων	295
8.4.4.	Επιλογή μεθόδου αντιμετώπισης των ελλιπών δεδομένων.....	297
8.5.	Έλεγχος Υποθέσεων Παραμετρικών Αναλύσεων	298
8.5.1.	Έλεγχος κανονικότητας	298
8.5.2.	Έλεγχος γραμμικότητας.....	301
8.6.	Βιβλιογραφικές Αναφορές	302
Κεφάλαιο 9 : Έλεγχος Σφαλμάτων Έρευνας.....		304
9.1.	Έλεγχος Μεροληπτικού Σφάλματος Μη-απόκρισης.....	304
9.1.1.	Ποσοστό απόκρισης της έρευνας πεδίου	304

9.1.2.	Εκτίμηση σφάλματος μη-απόκρισης της έρευνας πεδίου	305
9.2.	Έλεγχος Μεροληπτικού Σφάλματος Κοινής Μεθόδου	312
9.3.	Βιβλιογραφικές Αναφορές	315
Κεφάλαιο 10 : Έλεγχος Ποιότητας Μετρήσεων		318
10.1.	Εισαγωγή	318
10.2.	Εξέταση Εγκυρότητας Μετρήσεων.....	318
10.2.1.	Εγκυρότητα φυσιογνωμίας	319
10.2.2.	Εγκυρότητα περιεχομένου	323
10.2.3.	Εγκυρότητα σύγκλισης	324
10.2.4.	Εγκυρότητα διαχωρισμού	337
10.2.5.	Εγκυρότητα σύγκλισης-διαχωρισμού	345
10.2.6.	Εγκυρότητα ταυτοσημίας.....	348
10.2.7.	Εγκυρότητα πρόβλεψης	356
10.3.	Εκτίμηση Αξιοπιστίας Μετρήσεων.....	360
10.3.1.	Αξιοπιστία δια-βαθμολογητή ή δια-παρατηρητή	361
10.3.2.	Αξιοπιστία ελέγχου-επανελέγχου	362
10.3.3.	Αξιοπιστία παράλληλων-μορφών	364
10.3.4.	Αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής	365
10.4.	Βιβλιογραφικές Αναφορές	372
Κεφάλαιο 11 : Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων		375
11.1.	Εισαγωγή	375
11.2.	Έλεγχος Κανονικότητας Μεταβλητών Μέτρησης	377
11.3.	Αντίληψη Διοικητικών Στελεχών για το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	379
11.4.	Σχεσιακές Περιπτώσεις Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης	383
11.5.	Σχεσιακή Περίπτωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος Χωρίς Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση	385
11.6.	Σχεσιακή Περίπτωση Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης Χωρίς Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	393
11.7.	Ατελείς Αγορές και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	397
11.8.	Ευμετάβολο Επιχειρηματικό Περιβάλλον και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα ...	399
11.9.	Επιχειρηματική Επίδοση και Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Λογιστικών Δεικτών	402
11.10.	Επιχειρηματική Επίδοση και Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Ταμειακών Ροών	405

11.11.	Βιβλιογραφικές Αναφορές	409
	Κεφάλαιο 12 : Κριτική Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων & Συμπεράσματα.....	410
12.1.	Αντίληψη των Διοικητικών Στελεχών για το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	410
12.2.	Σχισιακές Περιπτώσεις Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης	412
12.3.	Προϋποθέσεις Θεμελίωσης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	418
12.4.	Εκτίμηση της Επιχειρηματικής Επίδοσης από τη Χρηματοοικονομική Απόδοση 420	
12.5.	Βιβλιογραφικές Αναφορές	422
	Συνεισφορά Διδακτορικής Διατριβής	424
	Βιβλιογραφικές Αναφορές	432
	Μεθοδολογικοί Περιορισμοί Έρευνας.....	433
	Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	436
	Αρθρογραφία - Βιβλιογραφία	441
	Παράρτημα.....	467
	Ερωτηματολόγιο Πιλοτικής Έρευνας	468
	Ερωτηματολόγιο Κύριας Έρευνας Πεδίου	475

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2-1: Συγκεντρωτική Παρουσίαση των Σχολών Σκέψης του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	74
Πίνακας 2-2: Συγκεντρωτική Παρουσίαση των Ερευνητικών Υποθέσεων Σχετικά με την Έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	88
Πίνακας 3-1: Συγκεντρωτική Παρουσίαση των Ερευνητικών Υποθέσεων Σχετικά με την Έννοια της Επιχειρηματικής Επίδοσης και Χρηματοοικονομικής Απόδοσης	116
Πίνακας 4-1: Παρουσίαση των Μεθόδων Ανάλυσης Δεδομένων ανά Ερευνητική Υπόθεση	131
Πίνακας 5-1: Συγκεντρωτική Παρουσίαση των Δράσεων για την Αποτελεσματική Κατασκευή των Ερωτήσεων	143
Πίνακας 5-2: Συγκεντρωτική Παρουσίαση των Δράσεων για την Αποτελεσματική Σχεδίαση του Ερωτηματολογίου.....	153
Πίνακας 5-3: Συγκεντρωτική Παρουσίαση των Τρόπων Αύξησης Ποσοστού Απόκρισης	164
Πίνακας 6-1: Συνεπαγόμενο Μέγεθος Δείγματος για κάθε Συνδυασμό Ποσοστού Απόκρισης και Μεγέθους Συμπληρωμένου Δείγματος	185
Πίνακας 8-1: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων	259
Πίνακας 8-2: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων βάσει Έτερης Κλίμακας	262
Πίνακας 8-3: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής.....	264
Πίνακας 8-4: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Επιχειρηματικής Επίδοσης.....	266
Πίνακας 8-5: Συχνότητες των Αντικειμένων Μέτρησης και των Επιμέρους Αντικειμένων Μέτρησης της Σύνθετης Μεταβλητής της Επιχειρηματικής Επίδοσης.....	268
Πίνακας 8-6: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Επιχειρηματικής Επίδοσης βάσει Έτερης Κλίμακας	270
Πίνακας 8-7: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Επιχειρηματικής Επίδοσης βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής.....	272

Πίνακας 8-8: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Χρηματοοικονομικής Απόδοσης	275
Πίνακας 8-9: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Χρηματοοικονομικής Απόδοσης βάσει Έτερης Κλίμακας	277
Πίνακας 8-10: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Τέλειας Αγοράς	279
Πίνακας 8-11: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Μεταβλητότητας Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος	283
Πίνακας 8-12: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Διαφοράς Οφέλους-Επιβάρυνσης από Θεμελίωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	285
Πίνακας 8-13: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Ρυθμού Αύξησης Κλάδου σε Σύγκριση με Οικονομία	289
Πίνακας 8-14: Συχνότητα Εμφάνισης Ελλιπών Δεδομένων ανά Μεταβλητή	293
Πίνακας 8-15: Συχνότητα Εμφάνισης Ελλιπών Δεδομένων ανά Περίπτωση.....	294
Πίνακας 8-16: Συντελεστές Κανονικής Κατανομή των Μεταβλητών της Έρευνας.....	300
Πίνακας 9-1: Αποτελέσματα Ελέγχου Μέσων ως προς τα 50 Πρώτα και 50 Τελευταία Ερωτηματολόγια	306
Πίνακας 9-2: Αποτελέσματα Ελέγχου Μέσων ως προς τα 134 Πρώτα και 134 Τελευταία Ερωτηματολόγια	309
Πίνακας 9-3: Αποτελέσματα Ελέγχου Διαμέσων	311
Πίνακας 9-4: Αποτελέσματα Ελέγχου Ενός-παράγοντα Harman.....	314
Πίνακας 10-1: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη Μεταβλητή Μέτρησης της Ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων	326
Πίνακας 10-2: Αποτελέσματα Δεύτερης Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη Μεταβλητή Μέτρησης της Ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων	327
Πίνακας 10-3: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη Μεταβλητή Μέτρησης της Επιχειρηματικής Επίδοσης.....	329
Πίνακας 10-4: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη Μεταβλητή Μέτρησης της Επιχειρηματικής Επίδοσης βάσει Έτερης Κλίμακας	330
Πίνακας 10-5: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη Μεταβλητή Μέτρησης της Επιχειρηματικής Επίδοσης βάσει Έτερης Εννοιολογικής Κατασκευής.....	331

Πίνακας 10-6: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη Μεταβλητή Μέτρησης της Χρηματοοικονομικής Απόδοσης	332
Πίνακας 10-7: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη Μεταβλητή Μέτρησης της Χρηματοοικονομικής Απόδοσης βάσει Έτερης Κλίμακας.....	333
Πίνακας 10-8: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη Μεταβλητή Μέτρησης της Μεταβλητότητας Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος	334
Πίνακας 10-9: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τις Μεταβλητές Μέτρησης της Ανταγωνιστικότητας-Επιχειρηματικής Επίδοσης-Χρηματοοικονομικής Απόδοσης	340
Πίνακας 10-10: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τα Αντικείμενα Μέτρησης των Διαστάσεων της Επιχειρηματικής Επίδοσης βάσει του Πλαισίου της Ισορροπημένης Σκοροκάρτας.....	342
Πίνακας 10-11: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τις Μεταβλητές Μέτρησης του Οφέλους-Κόστους από το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	344
Πίνακας 10-12: Αποτελέσματα Τροποποιημένου Πίνακα Πολλαπλών Γνωρισμάτων – Πολλαπλών Μεθόδων για τα Αντικείμενα Μέτρησης της Ανταγωνιστικότητας της Επιχειρηματικής Επίδοσης και της Χρηματοοικονομικής Απόδοσης	346
Πίνακας 10-13: Αποτελέσματα Ανάλυσης Συσχετίσεων μεταξύ των Μεταβλητών Μέτρησης της Ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων	350
Πίνακας 10-14: Αποτελέσματα Ανάλυσης Συσχετίσεων μεταξύ των Μεταβλητών Μέτρησης της Επιχειρηματικής Επίδοσης	353
Πίνακας 10-15: Αποτελέσματα Ανάλυσης Συσχετίσεων μεταξύ των Μεταβλητών Μέτρησης της Χρηματοοικονομικής Απόδοσης	355
Πίνακας 10-16: Αποτελέσματα Ελέγχου Εκτίμησης της Αξιοπιστίας Εσωτερικής Συνοχής..	367
Πίνακας 11-1: Παρουσίαση Μεταβλητών Μέτρησης Διδακτορικής Διατριβής	375
Πίνακας 11-2: Συντελεστές Κανονικής Κατανομής των Σύνθετων Μεταβλητών Μέτρησης της Διδακτορικής Διατριβής	377
Πίνακας 11-3: Πίνακας Συνάφειας μεταξύ Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος όπως προκύπτει από την Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων και Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος όπως Αναφέρεται από τα Στελέχη	381
Πίνακας 11-4: Πίνακας Συνάφειας μεταξύ Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης	384
Πίνακας 11-5: Αποτελέσματα Ελέγχου Διαμέσων της Διαφοράς Οφέλους-Κόστους Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος σε όλες τις Σχεσιακές Περιπτώσεις	387

Πίνακας 11-6: Αποτελέσματα Ελέγχου Μέσων της Διαφοράς Οφέλους-Κόστους Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος σε όλες τις Σχεσιακές Περιπτώσεις	388
Πίνακας 11-7: Αποτελέσματα Απλής Παλινδρόμησης OLS με Ανεξάρτητη Μεταβλητή το Όφελος του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Εξαρτημένη Μεταβλητή την Επιχειρηματική Επίδοση για τη Σχεσιακή Περίπτωση Ύπαρξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος με Έλλειψη Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης.....	391
Πίνακας 11-8: Αποτελέσματα Ελέγχου Διαμέσων της Διαφοράς Ρυθμού Αύξησης Κλάδου-Οικονομίας σε όλες τις Σχεσιακές Περιπτώσεις Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης	395
Πίνακας 11-9: Αποτελέσματα Ελέγχου Μέσων της Διαφοράς Ρυθμού Αύξησης Κλάδου-Οικονομίας σε όλες τις Σχεσιακές Περιπτώσεις Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης	396
Πίνακας 11-10: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης Δυαδικής Εξαρτημένης Μεταβλητής με Ανεξάρτητη Μεταβλητή το Βαθμό Ατελούς Αγοράς και Εξαρτημένη Μεταβλητή το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	398
Πίνακας 11-11: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης Δυαδικής Εξαρτημένης Μεταβλητής με Ανεξάρτητες Μεταβλητές τη Μεταβλητότητα των Προϊόντων και τη Μεταβλητότητα της Αγοράς και Εξαρτημένη Μεταβλητή το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα.....	401
Πίνακας 11-12: Αποτελέσματα Απλής Παλινδρόμησης OLS με Ανεξάρτητη Μεταβλητή τη Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Λογιστικών Δεικτών και Εξαρτημένη Μεταβλητή την Επιχειρηματική Επίδοση	404
Πίνακας 11-13: Αποτελέσματα Απλής Παλινδρόμησης OLS με Ανεξάρτητη Μεταβλητή τη Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Ταμειακών Ροών και Εξαρτημένη Μεταβλητή την Επιχειρηματική Επίδοση	406
Πίνακας 11-14: Αποτελέσματα Ελέγχων Υποθέσεων Απλής Γραμμικής Παλινδρόμησης OLS	407

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1-1: Το Πρόβλημα της Εξαρτημένης Μεταβλητής στην Εμπειρική Έρευνα της Στρατηγικής Διοίκησης.....	27
Διάγραμμα 1-2: Οι Αιτιολογικές Σχέσεις του Εννοιολογικού Πλαισίου Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα-Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση.....	28
Διάγραμμα 1-3: Χαρτογράφηση των Προβλημάτων Μειονεκτημάτων και Σφαλμάτων που Σχετίζονται με την Εννοιολογική Θεμελίωση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος.....	33
Διάγραμμα 2-1: Σχισιακές Περιπτώσεις μεταξύ Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης βάσει Βιβλιογραφίας.....	50
Διάγραμμα 2-2: Σχισιακές Περιπτώσεις μεταξύ Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης βάσει Παραδείγματος Rowell (2002)	51
Διάγραμμα 2-3: Κατηγοριοποίηση Σχολών Σκέψης του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος κατά Υπόθεση Σχετικά με τη Μορφή της Αγοράς και του Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος (βάσει υποδείγματος Baaij et al., 2007).....	76
Διάγραμμα 4-1: Παρουσίαση ερευνητικού σχεδίου διδακτορικής διατριβής βάσει κατηγοριοποίησης των Saunders et al. (2009)	133
Διάγραμμα 5-1: Απεικόνιση Ερωτήσεων Ερωτημάτων και Απαντητικών Επιλογών σε Μορφή Πίνακα	147
Διάγραμμα 7-1: Διαδικασία Λειτουργοποίησης ή Ανάπτυξης, Μετρήσεων	187
Διάγραμμα 7-2: Γραφική Απεικόνιση των Στοιχείων της Οικονομικής Αξίας βάσει Υποδείγματος Peteraf and Barney (2003).....	193
Διάγραμμα 7-3: Απεικόνιση των Επιπέδων της Μεταβλητής Μέτρησης του Βαθμού Ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων	201
Διάγραμμα 7-4: Απεικόνιση των Επιπέδων της Τελικής Μεταβλητής Μέτρησης του Βαθμού Ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων	204
Διάγραμμα 7-5: Απεικόνιση της Αιτιολογικής Σχέσης των Διαστάσεων του Εννοιολογικού Πλαισίου της Ισορροπημένης Σκοροκάρτας των Kaplan and Norton (1996c).....	210
Διάγραμμα 7-6: Απεικόνιση των Επιπέδων της Μεταβλητής Μέτρησης του Βαθμού Επιχειρηματικής Επίδοσης των Επιχειρήσεων.....	216
Διάγραμμα 7-7: Απεικόνιση των Επιπέδων της Μεταβλητής Μέτρησης του Ύψους Χρηματοοικονομικής Απόδοσης βάσει Ταμειακών Ροών των Επιχειρήσεων	224

Διάγραμμα 7-8: Απεικόνιση των Επιπέδων της Τελικής Μεταβλητής Μέτρησης του Ύψους Χρηματοοικονομικής Απόδοσης βάσει Ταμειακών Ροών των Επιχειρήσεων 225

Διάγραμμα 7-9: Απεικόνιση των Επιπέδων της Μεταβλητής Μέτρησης της Μεταβλητότητας του Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος..... 228

Διάγραμμα 7-10: Απεικόνιση των Επιπέδων της Μεταβλητής Μέτρησης της Τέλειας Αγοράς 233

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Περίληψη

Παρόλο που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η επιχειρηματική επίδοση και η χρηματοοικονομική απόδοση αποτελούν θεμελιώδεις έννοιες στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής διοίκησης, ή στρατηγικού μανάτζμεντ, και της χρηματοοικονομικής διοίκησης, στη σχετική βιβλιογραφία εντοπίζονται αναφορές σχετικά με την προβληματική τους εννοιολογική θεώρηση. Η παρούσα διδακτορική διατριβή στοχεύει στη διερεύνηση αυτών των εννοιών, στην ανάπτυξη των μετρήσεών τους, καθώς και στην εμπειρική διερεύνηση ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες περιέχουν τις παραπάνω έννοιες.

Για τη διερεύνηση των εννοιών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, καθώς και για την εξέταση των προβλημάτων, που εκπορεύονται από την υφιστάμενη εννοιολογική τους θεμελίωση, χρησιμοποιήθηκαν μέθοδοι όπως κριτική επισκόπηση της βιβλιογραφίας, έλεγχος της λογικής αιτιολόγησης των βιβλιογραφικών δηλώσεων, συλλογιστική τεκμηρίωση και μπεϋζιανές μαθηματικές παραστάσεις. Για την ανάπτυξη αξιόπιστων και έγκυρων μετρήσεων των ανωτέρων εννοιών, ακολουθήθηκε η διαδικασία της λειτουργοποίησης εννοιών, δηλαδή η επισκόπηση της βιβλιογραφίας για την επιλογή ενός εννοιολογικά στιβαρού θεωρητικού ορισμού, η ανάπτυξη ενός εμπεριστατωμένου λειτουργικού ορισμού και η δημιουργία μιας διαπιστευμένης μεταβλητής μέτρησης. Τέλος, για την εμπειρική διερεύνηση των ερευνητικών υποθέσεων πραγματοποιήθηκε δια-κλαδική και διαχειριζόμενη από τον ίδιον τον ερωτώμενο ηλεκτρονική ταχυδρομική έρευνα πεδίου με χρήση ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονικό αρχείο επεξεργασίας κειμένου, με πεδία απαντητικών επιλογών.

Με την αναγνώριση και χαρτογράφηση των προβλημάτων, μειονεκτημάτων και σφαλμάτων που σχετίζονται με την εννοιολογική θεώρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, προτάθηκε ένας θεωρητικός του ορισμός, ο οποίος να επιλύει τα παραπάνω προβλήματα και τα εκπορευόμενα από αυτά μειονεκτήματα και σφάλματα. Επίσης, μετά την ανάπτυξη ενός εμπεριστατωμένου λειτουργικού ορισμού του, αναπτύχθηκε και μια έγκυρη και αξιόπιστη μέτρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία δύναται να χρησιμοποιηθεί σε εμπειρικές έρευνες και έλλειπε από τη σχετική βιβλιογραφία. Επίσης, αναπτύχθηκε μια νέα μέτρηση βάσει αντιληπτότητας της έτερης πιο σημαντικής έννοιας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, δηλαδή της επιχειρηματικής επίδοσης, καθώς και μια νέα μέτρηση βάσει αντιληπτότητας της πιο σημαντικής έννοιας

στο γνωστικό αντικείμενο της χρηματοοικονομικής διοίκησης, δηλαδή της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Επιπρόσθετα, τα συμπεράσματα από α) τον έλεγχο ερευνητικών υποθέσεων σχετικά με την αντίληψη των διοικητικών στελεχών για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, β) τις σχεσιακές περιπτώσεις μεταξύ του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, γ) τη μορφή της αγοράς και του επιχειρηματικού περιβάλλοντος ως προϋποθέσεις για τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δ) τη δυνατότητα της χρηματοοικονομικής απόδοσης, με βάση τόσο τους παραδοσιακούς λογιστικούς δείκτες όσο και τις ταμειακές ροές, να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση, συμβάλλουν στην εξέλιξη της θεωρίας στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης και παρέχουν χρήσιμες οδηγίες προς τα ανώτερα διοικητικά στελέχη που είναι επιφορτισμένα με τη χάραξη της ανταγωνιστικής και χρηματοοικονομικής στρατηγικής της επιχείρησής τους.

Abstract

Although competitive advantage, business performance and financial performance are the cornerstone concepts in strategic and financial management, several statements about their problematic conceptual consideration can be found in the respective literature. The purpose of this doctoral dissertation is, to examine those concepts, to develop their measures as well as to empirically investigate some research hypotheses employing the above concepts.

The dissertation undertakes methods such as critic literature review, audit of statements' logical inference, syllogistic reasoning and Bayesian mathematical expressions in order to examine the concepts of competitive advantage, business performance and financial performance as well as to explore the problems associated with their current conceptualization. Furthermore, the procedures of construct operationalization were followed, namely review of literature for the selection of a conceptually robust stipulative definition, development of a comprehensive operational definition and construction of a qualified variable, in order to develop reliable and valid measures for the aforementioned concepts. Lastly, cross-sectional self-administered email survey with questionnaire in fillable text-processing file was used for the empirical investigation of the research hypotheses.

Following the identification and the mapping of the problems, drawbacks and fallacies relating to current conceptualizations of competitive advantage, a stipulative definition that can resolve the problems and their derivative drawbacks and fallacies was proposed. In addition, subsequent to the development of a comprehensive operational definition, a reliable and valid measure, which can be used in empirical research and was missing from literature, was constructed. Furthermore, a new perceptual measure of the other most important concept in the strategic management, that is business performance, as well as a novel perceptual measure of the most important concept in financial management, namely financial performance, were developed. Additionally, the conclusions from the research hypotheses testing of, a) the executives' perception about competitive advantage, b) the relationship patterns between competitive advantage and superior business performance, c) the forms of market functioning and environmental change as conditions for competitive advantage and d) the financial performance, based on both traditional accounting ratios and cash flows variables, as a proxy for business performance, contribute to the evolution of the strategic and financial management theory and provide useful guidelines to practicing managers who are responsible for carving their firm's competitive and financial strategy.

Ευχαριστίες

Η εκπόνηση της παρούσας διδακτορικής διατριβής αποτέλεσε ένα έργο απαιτητικό σε όρους προσπάθειας, γνώσης και χρόνου με αποτέλεσμα να οφείλει την ολοκλήρωσή της στην ανεκτίμητη συμβολή και συμπαράσταση αρκετών ανθρώπων, τους οποίους αισθάνομαι πραγματικά την ανάγκη να ευχαριστήσω. Καταρχάς, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά την Καθηγήτρια του Πανεπιστημίου Πειραιώς και επιβλέπουσα της διδακτορικής διατριβής Δρ. Πέκκα-Οικονόμου Βικτωρία για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε και το χρόνο που αφιέρωσε σε όλη τη διάρκεια εκπόνησης της διατριβής. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς Δρ. Γεωργόπουλο Νικόλαο και τον Καθηγητή του Πανεπιστημίου Πειραιώς Δρ. Σφακιανάκη Μιχαήλ για την εποικοδομητική τους συνεισφορά, ως μέλη της τριμελούς συμβουλευτικής επιτροπής.

Ιδιαίτερες ευχαριστίες οφείλω στο Λέκτορα του Πανεπιστημίου Πειραιώς Δρ. Τσόγκα Μάρκο-Μάριο, ο οποίος με βοήθησε σημαντικά στα διάφορα στάδια της μεθοδολογίας της διδακτορικής διατριβής καθώς και στη σχεδίαση των ερωτήσεων και του ερωτηματολογίου της έρευνας πεδίου. Επίσης οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους έγκριτους πανεπιστημιακούς του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης και ειδικούς ακαδημαϊκούς, οι οποίοι με τίμησαν με τη συνεισφορά τους στα διάφορα στάδια της διδακτορικής διατριβής. Οι εν λόγω πανεπιστημιακοί και ακαδημαϊκοί, με αλφαβητική σειρά, είναι ο Αναπληρωτής Καθηγητής επιχειρηματικότητας και καινοτομίας στη σχολή Henry W. Bloch School of Business and Public Administration του πανεπιστημίου Missouri-Kansas City, Dr. Richard J. Arend, ο Καθηγητής επιχειρηματικότητας του πανεπιστημίου Hawaii, Dr. John E. Butler, ο Καθηγητής διοίκησης επιχειρήσεων στη σχολή Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management του πανεπιστημίου Claremont, Dr. Cornelis A. de Kluyver, ο Αναπληρωτής Καθηγητής διοίκησης των επιχειρήσεων της σχολής Villanova School of Business του πανεπιστημίου Villanova, Dr. Scott Newbert, η Καθηγήτρια ανταγωνιστικής στρατηγικής της σχολής Tuck School of Business του πανεπιστημίου Dartmouth, Dr. Margaret A. Peteraf, ο Καθηγητής στρατηγικής της σχολής Saïd Business School του πανεπιστημίου Oxford, Dr. Thomas C. Powell, ο Καθηγητής στρατηγικής επιχειρήσεων στη σχολή Craig School of Business του πανεπιστημίου California State University, Dr. George S. Vozikis και ο Διευθυντής Χρηματοδότησης Μεγάλων Επιχειρήσεων, Shipping & Private Banking του ομίλου Eurobank, Δρ. Γεώργιος Παροιικάκης. Επίσης, ευχαριστώ θερμά την Καθηγήτρια οικονομετρίας του American College of Greece, Δρ.

Γιαννοπούλου Άννα, για την πολύτιμη βοήθειά της σχετικά με τις αναλύσεις παλινδρόμησης.

Στο σημείο αυτό, θα ήθελα να ευχαριστήσω τα διοικητικά στελέχη, τα οποία συμμετείχαν τόσο στις γνωστικές συνεντεύξεις και στην πιλοτική έρευνα όσο και στην κύρια έρευνα πεδίου, για το χρόνο που διέθεσαν, όπως επίσης για το ενδιαφέρον και την εμπιστοσύνη τους, καθώς χωρίς τη συμμετοχή τους, η έρευνα πεδίου, ως αναπόσπαστο μέρος της διδακτορικής διατριβής δεν θα είχε πραγματοποιηθεί. Επίσης, ξεχωριστή θέση στις ευχαριστίες προς τα διοικητικά στελέχη έχει ο κ. Χατζηγιάννου Αλέξης, Γενικός Διευθυντής της εταιρείας Ιπποκράτης Α.Ε. για την εννοιολογική αποσαφήνιση και τη βελτίωση της εκφραστικής αρτιότητας των ερωτήσεων στα πρώτα στάδια σχεδιασμού του ερωτηματολογίου.

Θα ήθελα, επίσης, να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες στον κύριο Μαδιά Μιχάλη, ιδρυτικό και ανώτατο διοικητικό στέλεχος της Hellastat Α.Ε. για την ευγενή άδεια χρήσης της ηλεκτρονικής βάσης δεδομένων «iMentor», η οποία παρέχει πρόσβαση σε οικονομικά δεδομένα και στοιχεία για περισσότερες από 70.000 επιχειρήσεις και 800 κλάδους στην Ελλάδα.

Επίσης, ευχαριστώ για τη συμβολή τους σχετικά με τη γλωσσική επιμέλεια του κειμένου της διδακτορικής διατριβής, την κα. Κορίζη Χρυσούλα, την κα. Αλεξοπούλου Αικατερίνη και την κα. Κατριβέ Θεοδώρα.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένειά μου που με στήριξε όλο το διάστημα της εκπόνησης της διδακτορικής μου διατριβής.

Δημοσιεύσεις στο Πλαίσιο της Διδακτορικής Διατριβής

Άρθρα σε Επιστημονικά Περιοδικά με Κριτές

1. Sigalas C. and 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.
2. Sigalas C. and Pekka Economou V. (2009). Searching for a New Paradigm in Competitive Strategy: The Use of Financial Statements in Mapping Strategy. *Investment Research & Analysis Journal*, 4(1): 45-56.

Άρθρα σε Πρακτικά Συνεδρίων με Κριτές

1. Sigalas C. and Pekka Economou V. (2008). Searching for a New Paradigm in Competitive Strategy: The Use of Financial Statements in Mapping Strategy. *Proceedings, 2nd International Conference on Accounting and Finance*, Thessaloniki, Greece: 1039-1053.

Άρθρα σε Οικονομικά Έντυπα

1. Σιγάλας Χ. και Πέκκα Οικονόμου Β. (2010). Τι πραγματικά είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. *Η Ναυτεμπορική*, Τετάρτη 5 Μαΐου: 39.
2. Σιγάλας Χ. και Πέκκα Οικονόμου Β. (2009). Σε αναζήτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. *Η Ναυτεμπορική*, Δευτέρα 5 Ιανουαρίου: 52.

Πρόλογος

Στο πλαίσιο της παρούσας διδακτορικής διατριβής επιχειρείται η βιβλιογραφική και εμπειρική διερεύνηση των εννοιών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, με σκοπό την εισαγωγή μιας νέας θεώρησης των εν λόγω εννοιών στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης. Αρχικά, η επιλογή διερεύνησης των εννοιών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, βασίστηκε στον εντοπισμό βιβλιογραφικών αναφορών σχετικά με ορισμένα προβλήματα, τα οποία συνδέονται με αυτές, καθώς και σε προτροπές της βιβλιογραφίας αναφορικά με την περαιτέρω εμπειρική τους διερεύνηση.

Οι επιδεινούμενες, όμως, μακροοικονομικές και μικροοικονομικές συνθήκες στην Ελλάδα, κατέστησαν την εξέταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, εξαιρετικά επίκαιρη, με αποτέλεσμα να ενισχύουν την ανάγκη εμπειρικής τους διερεύνησης. Συγκεκριμένα, μεσούσης της κρίσης χρέους στην ευρωζώνη, η ελληνική οικονομία διολισθαίνει σε βαθιά ύφεση με σοβαρή επιδείνωση των αναπτυξιακών της προοπτικών, που οδηγεί σε εξασθένηση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων. Επομένως, η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, για μια ακόμα φορά έρχεται στο προσκήνιο του οικονομικού ενδιαφέροντος. Το βασικό συστατικό της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, από την άλλη μεριά, είναι η απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Υπό αυτές τις συνθήκες, η ανάγκη δημιουργίας και διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο να δύναται να οδηγήσει σε αυξημένη επιχειρηματική επίδοση και κατά επέκταση σε υψηλή χρηματοοικονομική απόδοση είναι περισσότερο αναγκαία από ποτέ.

Για όλους τους παραπάνω λόγους, η παρούσα διδακτορική διατριβή, η οποία εκπονήθηκε υπό την αιγίδα του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιώς, με τον έλεγχο συγκεκριμένων ερευνητικών υποθέσεων αναφορικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, την επιχειρηματική επίδοση και την χρηματοοικονομική απόδοση φιλοδοξεί, εκτός από την εξέλιξη της θεωρίας στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης, να εξάγει χρήσιμα συμπεράσματα, από τα οποία να προκύπτουν λυσιτελείς προτάσεις προς τα ανώτερα διοικητικά στελέχη. Συγκεκριμένα, τα διοικητικά στελέχη, τα οποία είναι επιφορτισμένα με τη χάραξη της ανταγωνιστικής και της χρηματοοικονομικής στρατηγικής, θα μπορούσαν να

χρησιμοποιήσουν κάποια από τα συμπεράσματα της έρευνας πεδίου προκειμένου να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής τους και κατά επέκταση τη βιωσιμότητά της, ή να κατανείμουν αποτελεσματικότερα τους επιχειρηματικούς της πόρους, ώστε να την οδηγήσουν σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση και κατά επέκταση σε αυξημένη χρηματοοικονομική απόδοση.

Εισαγωγή

Οι σημαντικότερες έννοιες στο γνωστικό αντικείμενο της «στρατηγικής διοίκησης», ή «στρατηγικού μάνατζμεντ», “strategic management”, είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η επιχειρηματική επίδοση, ενώ στο γνωστικό αντικείμενο της «χρηματοοικονομικής διοίκησης», “financial management” είναι η χρηματοοικονομική απόδοση. Όμως, παρόλο τη σημαντικότητά τους, στη βιβλιογραφία των γνωστικών αντικειμένων της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης εντοπίζονται αναφορές σχετικά με την προβληματική εννοιολογική θεώρηση τόσο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όσο της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Συγκεκριμένα, στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης εντοπίζονται πολυάριθμοι ορισμοί για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθένας από τους οποίους αποδίδει διαφορετική ερμηνεία στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η παραπάνω προβληματική κατάσταση, εκτός του ότι δυσχεραίνει την ανάπτυξη μιας έγκυρης μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δημιουργεί μια σωρεία προβλημάτων και σφαλμάτων στην εμπειρική έρευνα και στη θεωρία του γνωστικού αντικειμένου. Από την άλλη μεριά, στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης δεν υπάρχει συμφωνία σχετικά με το εννοιολογικό εύρος της επιχειρηματικής επίδοσης. Επιπρόσθετα, δεν υπάρχει ομοφωνία σχετικά με τον καλύτερο τρόπο μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, αλλά ούτε στοιχειώδης συμφωνία σχετικά με τον ορθό τρόπο μέτρησης της εν λόγω έννοιας. Τέλος, στη βιβλιογραφία της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης υπάρχει ένας διογκούμενος σκεπτικισμός γύρω από τη χρήση λογιστικών στοιχείων και δεικτών για τη μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης, ιδίως όταν αυτή χρησιμοποιείται ως «πληρεξούσια μεταβλητή μέτρησης», “proxy variable”, της επιχειρηματικής επίδοσης στο πλαίσιο λήψης στρατηγικών και χρηματοοικονομικών αποφάσεων.

Από τα παραπάνω προκύπτει ότι, μερίδα ερευνητών και ακαδημαϊκών θεωρούν πως οι σημαντικότερες έννοιες της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης παρουσιάζουν σημαντικά προβλήματα, τα οποία δυσχεραίνουν την εμπειρική έρευνα με αποτέλεσμα να αποτελούν τροχοπέδη στην εξέλιξη της θεωρίας των συγκεκριμένων γνωστικών αντικειμένων. Για το λόγο αυτό, βασική επιδίωξη της παρούσας διδακτορικής διατριβής είναι η εξέταση των πιθανών προβλημάτων των παραπάνω εννοιών, με απώτερο σκοπό την εισαγωγή μιας νέας θεώρησης και την ανάπτυξη μιας νέας μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Προκειμένου να επιτευχθεί ο ερευνητικός σκοπός, ο υποψήφιος διδάκτορας, εφεξής

‘ερευνητής’, ανέπτυξε τέσσερις επιμέρους ερευνητικούς στόχους, οι οποίοι είναι α) η διερεύνηση των εννοιών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, β) η εξέταση των προβλημάτων που πηγάζουν από την εννοιολογική τους θεώρηση όπως προκύπτει από την υφιστάμενη βιβλιογραφία, γ) η ανάπτυξη ποιοτικών μετρήσεων για αυτές τις έννοιες προκειμένου να καθίσταται εφικτή η εμπειρική τους διερεύνηση και δ) η διατύπωση νέων ερευνητικών υποθέσεων με τις εν λόγω έννοιες, που δεν έχουν διερευνηθεί στο παρελθόν εξαιτίας της έλλειψης ποιοτικών μετρήσεων για τις έννοιες που περιέχουν.

Η παρούσα διδακτορική διατριβή αποτελείται από δώδεκα κεφάλαια, το περιεχόμενο των οποίων περιγράφεται συνοπτικά στη συνέχεια. Στο πρώτο κεφάλαιο πραγματοποιείται επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης σχετικά με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στο πλαίσιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης, συγκεκριμενοποιούνται και ταξινομούνται τα προβλήματα τα οποία εκπορεύονται από τη χρήση, δηλαδή τον ορισμό και τη λειτουργοποίηση, της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την πλειοψηφία των ακαδημαϊκών και ερευνητών του αντικειμένου. Στο πλαίσιο της ανάλυσης των προβλημάτων με στόχο την τεκμηρίωση της ύπαρξής τους, αναγνωρίζονται τα μειονεκτήματα και τα σφάλματα που δημιουργούνται από τα παραπάνω προβλήματα. Στη συνέχεια, ομαδοποιούνται όλα τα προβλήματα, μειονεκτήματα και σφάλματα, που έχουν εντοπιστεί σε ένα πλαίσιο, το οποίο παρουσιάζει και την αιτιολογική τους διασύνδεση. Παράλληλα, υπογραμμίζεται η ανάγκη ανάπτυξης ενός θεωρητικού ορισμού για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που να διαχωρίζει εννοιολογικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από τις πηγές του αλλά και από την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, ώστε να επιλύονται όλα τα προβλήματα καθώς και τα συνδεδεμένα με αυτά σφάλματα.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, πραγματοποιείται επισκόπηση της βιβλιογραφίας, γενικά στον τομέα του επιστητού των οικονομικών, ειδικά στο επιστημονικό πεδίο της διοίκησης των επιχειρήσεων και ειδικότερα στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, με στόχο την ανάπτυξη και τη λογική τεκμηρίωση των ερευνητικών υποθέσεων σχετικά με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην πρώτη ενότητα επιχειρείται η βιβλιογραφική διερεύνηση της αντίληψης που έχουν τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων σχετικά με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται οι σχεσιακές περιπτώσεις μεταξύ του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης

επιχειρηματικής επίδοσης. Επίσης, στο πλαίσιο διερεύνησης των σχεσιακών περιπτώσεων ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, εξετάζονται οι συνθήκες ύπαρξης των δύο σχεσιακών περιπτώσεων, που δεν προκύπτουν ως εμπειρικό ενδεχόμενο από το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας, δηλαδή της ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίς ανώτερη επιχειρηματική επίδοση και της ύπαρξης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης χωρίς τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Στην τρίτη και τελευταία ενότητα επιχειρείται η αναγνώριση στη βιβλιογραφία των προϋποθέσεων, ή των υποθέσεων, θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που εκπορεύονται από τη μορφή της αγοράς και τη μορφή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Στο τρίτο κεφάλαιο, πραγματοποιείται επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της λογιστικής, της χρηματοοικονομικής διοίκησης και της στρατηγικής διοίκησης, με στόχο την ανάπτυξη και τη λογική τεκμηρίωση των ερευνητικών υποθέσεων σχετικά με τις έννοιες της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Στην πρώτη ενότητα, παρουσιάζεται το πρόβλημα μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης στο χώρο της εμπειρικής έρευνας της στρατηγικής διοίκησης. Στο πλαίσιο παρουσίασης του προβλήματος μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, παραθέτονται οι επικρατέστερες προσεγγίσεις μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης καθώς και τα προτερήματα-αδυναμίες που προκύπτουν από τη χρήση τους και έχουν επισημανθεί στη βιβλιογραφία. Στη δεύτερη ενότητα, εξετάζεται η αδυναμία των μεταβλητών χρηματοοικονομικής απόδοσης, βάσει των λογιστικών δεικτών και συγκεκριμένα η αδυναμία της μεταβλητής της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού να μετρήσει την επιχειρηματική επίδοση. Στην τρίτη και τελευταία ενότητα, εξετάζεται η δυνατότητα των μεταβλητών χρηματοοικονομικής απόδοσης, βάσει των ταμειακών ροών, να μετρήσουν το επίπεδο της επιχειρηματικής επίδοσης σε εμπειρικές έρευνες των γνωστικών αντικειμένων της στρατηγικής και της χρηματοοικονομικής διοίκησης.

Στο τέταρτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η παρουσίαση του ερευνητικού σχεδίου της διδακτορικής διατριβής. Η παρουσίαση του ερευνητικού σχεδίου, για σκοπούς εύληπτης απεικόνισης, ακολουθεί την κατηγοριοποίηση Ερευνητικό Σχέδιο τύπου 'Κρόμμυον'¹. Η παραπάνω κατηγοριοποίηση, η οποία απεικονίζει τα διάφορα τμήματα του ερευνητικού σχεδίου, χρησιμοποιώντας τη διάταξη των στοιβάδων ενός κρεμμυδιού, ακολουθεί μια δομή από το γενικό στο ειδικό. Ξεκινώντας από την ανώτατη στοιβάδα, δηλαδή της

¹ Το "Ερευνητικό Σχέδιο τύπου Κρόμμυον", "Research Onion", αναπτύχθηκε από τους Saunders, Lewis and Thornhill και παρουσιάζεται στο βιβλίο τους με τίτλο 'Research Methods for Business Students'

‘φιλοσοφίας της έρευνας’, υιοθετείται ο Θετικισμός, γεγονός το οποίο επιτρέπει τη χρησιμοποίηση ποσοτικών αναλύσεων που στηρίζονται σε αυστηρούς στατιστικούς ελέγχους. Αναφορικά με την επόμενη στοιβάδα, δηλαδή της ‘ερευνητικής προσέγγισης’, χρησιμοποιείται η παραγωγική προσέγγιση με χρήση ερευνητικών υποθέσεων, καθώς η συλλογή στοιχείων από το επιχειρηματικό περιβάλλον με σκοπό την επιβεβαίωση ερευνητικών υποθέσεων, αποτελεί έναν από τους βασικούς ερευνητικούς στόχους της διδακτορικής διατριβής. Σχετικά με την επόμενη στοιβάδα, η συλλογή παρατηρήσεων από το επιχειρηματικό περιβάλλον με στόχο την επιβεβαίωση, ή την απόρριψη, ερευνητικών υποθέσεων, καθόρισε την ερευνητική στρατηγική, ή τη μέθοδο της έρευνας, η οποία είναι η έρευνα πεδίου και συγκεκριμένα η διαχειριζόμενη από τον ίδιο τον ερωτώμενο έρευνα πεδίου. Για την τέταρτη στοιβάδα, δηλαδή τον ‘τύπο των δεδομένων’, επιλέχθηκαν τα ποσοτικά δεδομένα. Σε σχέση με την πέμπτη στοιβάδα, δηλαδή το ‘χρονικό ορίζοντα της έρευνας’, επιλέχθηκε ο δια-κλαδικός τύπος έρευνας. Τέλος, στο πλαίσιο της έκτης στοιβάδας, δηλαδή της ‘μεθόδου συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων’ επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο ως μέσο για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας πεδίου. Συγκεκριμένα, ο τύπος του μέσου για τη συλλογή των δεδομένων και η μορφή αποστολής και λήψης του ερωτηματολογίου, καθόρισε και τον τύπο της έρευνας πεδίου, που είναι η ηλεκτρονική ταχυδρομική έρευνα πεδίου με χρήση ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονικό αρχείο επεξεργασίας κειμένου, με πεδία απαντητικών επιλογών.

Στο πέμπτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η παρουσίαση του σχεδίου της έρευνας πεδίου της διδακτορικής διατριβής. Το σχέδιο έρευνας πεδίου που επιλέχθηκε είναι το ‘Tailored Design Method’ των Dillman et al. (2009). Στο πλαίσιο του σχεδίου έρευνας πεδίου ‘Tailored Design Method’ παρουσιάζονται οι ενέργειες για την ελαχιστοποίηση του συνολικού σφάλματος της έρευνας πεδίου, το οποίο συνίσταται από το ‘σφάλμα κάλυψης’, το ‘σφάλμα δειγματοληψίας’, το ‘σφάλμα μέτρησης’ και το ‘σφάλμα μη-απόκρισης’. Αρχικά παρουσιάζονται οι ενέργειες για την αντιμετώπιση του σφάλματος κάλυψης, όπως είναι η ορθή επιλογή του τύπου έρευνας πεδίου, δηλαδή η ηλεκτρονική ταχυδρομική έρευνα πεδίου, και οι έλεγχοι κατά την επιλογή του δειγματοληπτικού πλαισίου. Στη συνέχεια παραθέτονται οι δράσεις αντιμετώπισης του σφάλματος μέτρησης, που διακρίνονται σε δράσεις για την αποτελεσματική κατασκευή των ερωτήσεων της έρευνας πεδίου και σε δράσεις για την αποτελεσματική σχεδίαση του ερωτηματολογίου της έρευνας πεδίου. Τέλος, παρουσιάζονται οι τρόποι αντιμετώπισης του σφάλματος μη-απόκρισης με βάση την προσέγγιση της ‘Κοινωνικής Συναλλαγής’. Ενέργειες για την αντιμετώπιση του σφάλματος

δειγματοληψίας δεν παρουσιάζονται, καθώς η έρευνα πεδίου πραγματοποιήθηκε με απογραφή του πληθυσμού και όχι με χρήση δείγματος.

Στο έκτο κεφάλαιο πραγματοποιείται η παρουσίαση του σχεδίου δειγματοληψίας της έρευνας πεδίου. Συγκεκριμένα, παρουσιάζονται όλες οι απαραίτητες διαδικασίες, σε μορφή βημάτων, για τη συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων της έρευνας πεδίου. Αναφορικά με το πρώτο βήμα, δηλαδή τον ορισμό του πληθυσμού, ο πληθυσμός της έρευνας πεδίου της διδακτορικής διατριβής ορίστηκε ως όλες οι επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών ίσο, ή μεγαλύτερο, από δέκα εκατομμύρια ευρώ, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, με νομική προσωπικότητα στην Ελλάδα. Σχετικά με το δεύτερο βήμα, δηλαδή τον καθορισμό του δειγματοληπτικού πλαισίου, το δειγματοληπτικό πλαίσιο εξήχθη από τη βάση δεδομένων της εταιρίας Hellastat για όλες τις επιχειρήσεις του πληθυσμού, οι οποίες για τα οικονομικά έτη 2007, 2008, και 2009 είχαν κύκλο εργασιών πάνω από δέκα εκατομμύρια ευρώ. Αναφορικά με το τρίτο βήμα, δηλαδή του ορισμού της δειγματοληπτικής μονάδας και μονάδας ανάλυσης, ως δειγματοληπτική μονάδα θεωρήθηκε κάθε μια επιχείρηση που ικανοποιεί τις προϋποθέσεις συμμετοχής στην έρευνα πεδίου και υπάγεται στο δειγματοληπτικό πλαίσιο. Ο ερευνητής έκρινε ότι, τα στελέχη τα οποία είναι αρμόδια να απαντήσουν στις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι είτε ο διευθύνων σύμβουλος, είτε ο γενικός διευθυντής, είτε ο οικονομικός διευθυντής, ή οποιοδήποτε άλλο ανώτερο στέλεχος της κάθε επιχείρησης, το οποίο να συμμετέχει στη στρατηγική και χρηματοοικονομική διοίκηση. Τέλος, στο πλαίσιο του τέταρτου βήματος, δηλαδή του καθορισμού μεγέθους δείγματος, κρίθηκε σκόπιμη η διενέργεια απογραφής του πληθυσμού από την εξαγωγή δείγματος.

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζεται η διαδικασία ανάπτυξης μετρήσεων για τις έννοιες της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της επιχειρηματικής επίδοσης, της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Κατά τη διαδικασία ανάπτυξης των μετρήσεων, η οποία περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα βήματα προκειμένου μια έννοια να μετασχηματιστεί σε εννοιολογική κατασκευή από την οποία να μπορεί να δημιουργηθεί μια μεταβλητή μέτρησης της εν λόγω έννοιας, παρουσιάζονται τα στάδια ανάπτυξης του θεωρητικού ορισμού, του λειτουργικού ορισμού και τέλος της μεταβλητής μέτρησης για κάθε μια έννοια. Επίσης, εκτός από τις παραπάνω κύριες έννοιες, παρουσιάζεται η διαδικασία ανάπτυξης μετρήσεων και για τις υπόλοιπες έννοιες οι οποίες χρησιμοποιούνται στον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων.

Στο όγδοο κεφάλαιο πραγματοποιείται η παρουσίαση των ενεργειών της προετοιμασίας των δεδομένων μιας έρευνας πεδίου. Στο πλαίσιο της προετοιμασίας των δεδομένων πριν τις στατιστικές αναλύσεις, πραγματοποιείται έλεγχος της σωστής καταχώρησης των δεδομένων και μονομεταβλητή περιγραφή των δεδομένων, ή μεταβλητών. Η μονομεταβλητή περιγραφή των δεδομένων πραγματοποιείται για κάθε σύνθετη μεταβλητή μέτρησης των εννοιών της έρευνας. Στη συνέχεια πραγματοποιείται έλεγχος ελλιπών δεδομένων, με τον καθορισμό του βαθμού εμφάνισης τους και της διάγνωσης τυχαιότητας της κατανομής τους, όπως επίσης και επιλογή της μεθόδου αντιμετώπισης των ελλιπών δεδομένων. Τέλος, πριν την εφαρμογή των στατιστικών μεθόδων και αναλύσεων για τη δημιουργία των σύνθετων μεταβλητών, πραγματοποιείται έλεγχος των υποθέσεων των παραμετρικών αναλύσεων, ή έλεγχος της κανονικότητας και γραμμικότητας των μονομεταβλητών δεδομένων της έρευνας πεδίου.

Στο ένατο κεφάλαιο πραγματοποιείται στατιστικός έλεγχος των μεροληπτικών σφαλμάτων μη-απόκρισης και κοινής μεθόδου. Ο έλεγχος του μεροληπτικού σφάλματος μη-απόκρισης διενεργείται με την εξέταση του ποσοστού απόκρισης της έρευνας πεδίου και τη στατιστική εκτίμηση του σφάλματος μη-απόκρισης μέσω της ανίχνευσης διαφορών ανάμεσα στις χρονικά πρώιμες και όψιμες συμμετοχές στην έρευνα πεδίου. Ο έλεγχος του μεροληπτικού σφάλματος κοινής μεθόδου διενεργήθηκε με την στατιστική εκτίμηση του εν λόγω σφάλματος μέσω του ελέγχου ενός-παράγοντα του Harman για όλες τις μεταβλητές της έρευνας.

Στο δέκατο κεφάλαιο πραγματοποιείται ο έλεγχος της ποιότητας των μετρήσεων που αναπτυχθήκαν στο έβδομο κεφάλαιο. Στην πρώτη ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εξέτασης της εγκυρότητας των μετρήσεων. Η εγκυρότητα των μετρήσεων προσεγγίζεται με την εξέταση των έξι επιμέρους εγκυροτήτων της εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής, δηλαδή της εγκυρότητας φυσιονομίας, της εγκυρότητας περιεχομένου, της εγκυρότητας σύγκλισης, της εγκυρότητας διαχωρισμού, της εγκυρότητας συμφωνίας ή ταυτοσημίας, και τέλος της εγκυρότητας πρόβλεψης. Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται τα πορίσματα της εκτίμησης της αξιοπιστίας των μετρήσεων. Η αξιοπιστία των μετρήσεων προσεγγίζεται με τέσσερις ελέγχους εκτίμησης της αξιοπιστίας των μετρήσεων της έρευνας πεδίου, δηλαδή της αξιοπιστίας δια-βαθμολογητή, ή δια-παρατηρητή, της αξιοπιστίας ελέγχου-επανελέγχου, της αξιοπιστίας παράλληλων-μορφών και της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής.

Στο εντέκατο κεφάλαιο πραγματοποιείται ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων τους. Πριν τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων, γίνεται παρουσίαση των σύνθετων μεταβλητών μέτρησης και πραγματοποιείται έλεγχος της κανονικότητας των δεδομένων των σύνθετων μεταβλητών μέτρησης της έρευνας. Στο πλαίσιο ελέγχου των ερευνητικών υποθέσεων της διδακτορικής διατριβής, αρχικά εξετάζεται η αντίληψη, ή η εικόνα, που έχουν τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διερευνάται η ικανότητά τους να αναγνωρίζουν επιτυχώς εάν η επιχείρησή τους διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη συνέχεια, εξετάζονται οι σχεσιακές περιπτώσεις μεταξύ του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Σε συνέχεια της παραπάνω εξέτασης, διερευνώνται οι λόγοι ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίς ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, καθώς και οι λόγοι ύπαρξης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης χωρίς θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, εξετάζεται η σχέση ανάμεσα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στο βαθμό ατελούς αγοράς, καθώς και ανάμεσα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στο βαθμό μεταβλητότητας, ή δυναμικότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Τέλος, εξετάζεται η δυνατότητα των παραδοσιακών λογιστικών δεικτών καθώς και των μεταβλητών με βάση τις ταμειακές ροές, ως μεταβλητές μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, να εκτιμήσουν την επιχειρηματική επίδοση.

Στο δωδέκατο κεφάλαιο πραγματοποιείται ανάλυση και κριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του ελέγχου των ερευνητικών υποθέσεων με γνώμονα την υφιστάμενη βιβλιογραφία και με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και της χρηματοοικονομικής διοίκησης.

Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η συνεισφορά της διδακτορικής διατριβής, τόσο σε θεωρητικό όσο και σε πρακτικό επίπεδο. Επίσης, πραγματοποιείται εκτενής αναφορά των μεθοδολογικών περιορισμών της έρευνας. Τέλος, με βάση τα συμπεράσματα και τους μεθοδολογικούς περιορισμούς της έρευνας, παρέχονται προτάσεις και κατευθύνσεις για την πραγματοποίηση μελλοντικών εμπειρικών ερευνών στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης.

Κεφάλαιο 1 : Έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

1.1. Εισαγωγή

Ο σημαντικότερος σκοπός της επιστημονικής έρευνας στο γνωστικό αντικείμενο της «στρατηγικής διοίκησης», ή «στρατηγικού μάνατζμεντ», “strategic management”, είναι να εξηγήσει για ποιο λόγο υπάρχουν διαφορές στην επίδοση/απόδοση/πρόσοδο/αξία, ανάμεσα στις επιχειρήσεις (Rumelt et al., 1994; Winter, 1995; Teece et al., 1997; Barney and Hesterly, 1999; Zott and Amit, 2008; Ceccagnoli, 2009). Η θεμελιώδης υπόθεση είναι ότι, η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση προέρχεται από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1997; Grant, 1998; Roberts, 1999, Durand and Vaara, 2009). Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, από την άλλη μεριά, αποτελεί βασική επιδίωξη της «ανταγωνιστικής στρατηγικής», “competitive strategy” των επιχειρήσεων (Γεωργόπουλος, 2006). Κάτω από οποιαδήποτε θεωρία στο πεδίο της ανταγωνιστικής στρατηγικής των επιχειρήσεων ειδικά και στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης γενικά, δηλαδή της «προσέγγισης της βιομηχανικής οργάνωσης», “industrial organization perspective”, της «αγοραίας προσέγγισης», “market-led perspective”, της «θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων», “resource-based view”, και της «προσέγγισης των δυναμικών ικανοτήτων», “dynamic capabilities perspective”, η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση έχει συγκεκριμένες αιτίες ύπαρξης και αυτές οι αιτίες είναι συνδεδεμένες με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Stalk et al., 1992; Coff 1999; Powell, 2001; Zahra and Nielsen, 2002; Wiggins and Ruefli, 2002). Η παραπάνω υπόθεση, μαζί με άλλες, δημιουργούν το εννοιολογικό πλαίσιο «Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα-Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση», “Sources of Competitive Advantage-Competitive Advantage-Superior Performance conceptual framework”, το οποίο είναι καθολικά αποδεκτό στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (Newbert, 2007). Ως εκ τούτου, οι έννοιες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης κατέχουν κεντρική θέση στην ακαδημαϊκή συζήτηση της στρατηγικής διοίκησης (Coff, 1999; Baaij et al., 2004).

Παρά τη σημαντικότητά του, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα φαίνεται να πάσχει από έλλειψη «εννοιολογικού περιεχομένου», “semantic content”, καθώς στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολυάριθμοι ορισμοί καθένας από τους οποίους αποδίδει διαφορετική ερμηνεία στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πράγματι, οι δηλώσεις στη βιβλιογραφία σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αφθονούν, αλλά δεν υπάρχει ένας ακριβής και

σαφής ορισμός του (Ma, 2000; Rumelt, 2003; Arend, 2003; O'Shannassy, 2008). Ο ερευνητής ονοματίζει την ύπαρξη πολλών και συχνά αντικρουόμενων ορισμών για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «Το Πρόβλημα Ορισμού του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος», “Definitional Problem of Competitive Advantage”.

Το ‘Πρόβλημα Ορισμού του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος’, εάν όντως αυτό υπάρχει, δημιουργεί σωρεία προβλημάτων στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης. Για παράδειγμα, η αδυναμία «λειτουργοποίησης», “operationalization”, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ως επακόλουθο της Έλλειψης Εννοιολογικού Περιεχομένου’ εξαιτίας του ‘Προβλήματος Ορισμού του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος’, έχει οδηγήσει τους ακαδημαϊκούς και τους ερευνητές στο να ορίζουν και να λειτουργοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με την επιχειρηματική επίδοση. Διευκρινίζεται ότι, ο όρος ‘λειτουργοποίηση’ αναφέρεται στο μετασχηματισμό μιας έννοιας, όπως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σε μεταβλητή (Δημητριάδη, 2000). Πράγματι, είναι σύνηθες οι ακαδημαϊκοί να ορίζουν και οι ερευνητές να λειτουργοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, ή σε όρους ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης αντίστοιχα (Grant 1998; Foss and Knudsen, 2003; Arend, 2010), παρόλο που οι περισσότεροι εξ’ αυτών παραδέχονται και αναγνωρίζουν ότι, από εννοιολογική σκοπιά οι δύο όροι είναι διαφορετικοί (Barney, 1991 Ma, 2000; Powell, 2001; Newbert, 2008). Ωστόσο, η εναλλακτική χρήση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, κάνει τις υποθέσεις του εννοιολογικού πλαισίου ‘Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα-Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση’ ταυτολογικές και ως εκ τούτου μικρής επιστημονικής αξίας καθώς είναι αληθείς εξορισμού και δεν υπάρχει η δυνατότητα εμπειρικής τους κατάρριψης (Powell, 2001). Ο ερευνητής ονοματίζει τον ορισμό και τη λειτουργοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με την επιχειρηματική επίδοση ως «Το Ταυτολογικό Πρόβλημα των Ερευνητικών Υποθέσεων του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος», “Tautological Problem of Competitive Advantage Propositions”.

Επιπρόσθετα, η αδυναμία λειτουργοποίησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μαζί με τις προσπάθειες παράκαμψης του ‘Ταυτολογικού Προβλήματος των Ερευνητικών Υποθέσεων του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος’, έχει οδηγήσει τους ακαδημαϊκούς να χρησιμοποιούν την επιχειρηματική επίδοση ως την εξαρτημένη μεταβλητή στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης αντί του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πράγματι, η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση και όχι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η εξαρτημένη μεταβλητή στην εμπειρική έρευνα του γνωστικού αντικειμένου της

στρατηγικής διοίκησης (Meyer, 1991; Powell, 2001; Baaij et al., 2004), παρόλο που οι περισσότεροι ερευνητές ισχυρίζονται ότι, ελέγχουν την αιτιολογική σχέση ανάμεσα στους επιχειρηματικούς πόρους, ή επιχειρηματικές ικανότητες, ή θέσεις στην αγορά, ή εμπόδια στην αγορά (που αποτελούν τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος) και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όμως, η απευθείας εμπειρική διερεύνηση της σχέσεως των πηγών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, παραγκωνίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «μεσολαβητή», “mediator”, από το εννοιολογικό πλαίσιο ‘Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα-Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση’. Ο ερευνητής ονοματίζει την απευθείας εμπειρική διερεύνηση της αιτιώδους σχέσεως μεταξύ των πηγών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης ως «Το Πρόβλημα της Εξαρτημένης Μεταβλητής στην Εμπειρική Έρευνα της Στρατηγικής Διοίκησης», “Dependent Variable Problem in Strategic Management Empirical Research”.

Ανταποκρινόμενος στην προτροπή της βιβλιογραφίας, παρακάτω ο ερευνητής εξετάζει την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και τα προβλήματα που εκπορεύονται από τον ορισμό του, από τον τρόπο με τον οποίο μετασχηματίζεται σε μεταβλητή και από την εννοιολογική του χρήση στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης. Στην αρχή επιχειρείται μια σύντομη ανασκόπηση των προτάσεων σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως διατυπώνονται από τους κυριότερους ακαδημαϊκούς στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, με σκοπό τον εντοπισμό των αρχικών θεωρητικών του ορισμών καθώς και των πιο σύγχρονων προσεγγίσεών του. Στη συνέχεια, αναγνωρίζονται, ταξινομούνται και αναλύονται τα προβλήματα τα οποία πηγάζουν από την έλλειψη ενός σαφούς και εννοιολογικά αυτόνομου ορισμού για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μετά, εξετάζονται τα συνεπαγόμενα μειονεκτήματα και λογικά σφάλματα από τα παραπάνω προβλήματα. Τέλος, συμπεραίνεται ότι, η υιοθέτηση ενός σαφούς «θεωρητικού ορισμού», “stipulative definition”, και η δημιουργία ενός ισχυρού «λειτουργικού ορισμού», “operational definition”, για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιλύσει όχι μόνο τα προαναφερθέντα προβλήματα αλλά και τα λογικά σφάλματα που δημιουργούνται από αυτά.

1.2. Το Πρόβλημα Ορισμού του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Οι θεωρίες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης έχουν αναγνωρίσει σε μεγάλο βαθμό τα στοιχεία εκείνα που παρέχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στις επιχειρήσεις. Για παράδειγμα, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προέλθει από

«εμπόδια στην αγορά», “market barriers” (Mason, 1939; Bain, 1956; 1968; Caves and Porter, 1977), ή από «θέσεις στην αγορά», “market positions” (Miles and Snow, 1978; Porter, 1980; 1985), ή από «ιδιουσγκρασιακούς πόρους και ικανότητες» που διαθέτει η επιχείρηση, “idiosyncratic firm-specific resources and capabilities” (Lippman and Rumelt, 1982; Wernerfelt, 1984; Barney, 1986a; Dierickx and Cool, 1989; Barney, 1991; Peteraf, 1993), ή τέλος από «δυναμικές ικανότητες», “dynamic capabilities” (Winter, 1987; Teece et al., 1997; Eisenhardt and Martin, 2000). Ενώ η έρευνα στο χώρο της στρατηγικής διοίκησης έχει αναγνωρίσει τις πηγές, ή τους παράγοντες θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δεν παρέχει ένα ξεκάθαρο ορισμό για το ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ma, 2000; Rumelt, 2003; O’Shannassy, 2008).

Οι Foss and Knudsen (2003) ισχυρίζονται ότι, υπάρχουν πολλαπλές ερμηνείες για την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ότι δεν υπάρχει ένας σαφής ορισμός του. Πράγματι, από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, δεν εντοπίστηκε ακριβής ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η παραπάνω παρατήρηση φαίνεται να επαληθεύει τον ισχυρισμό του Ma (2000), ότι δηλαδή, αν και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χρησιμοποιείται ευρέως στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων και γενικότερα στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, «παρόλα αυτά παραμένει φτωχά ορισμένος και λειτουργοποιημένος», “yet it remains poorly defined and operationalized” (2000: 16). Η παραπάνω διαπίστωση μπορεί να μην προκαλεί εντύπωση, καθώς αποτελεί συχνό φαινόμενο οι ακαδημαϊκοί, στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, να χρησιμοποιούν έννοιες με διαφορετικό νόημα και περιεχόμενο (Ronda-Pupo and Guerras-Martin, 2012). Οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί ορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με την επιχειρηματική επίδοση και πιο συγκεκριμένα με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Με άλλα λόγια, ταυτίζουν εννοιολογικά το ‘ανταγωνιστικό πλεονέκτημα’ με την ‘άνωτερη επιχειρηματική επίδοση’. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να αναφερθεί ότι, οι όροι «κέρδος», “profit”, «πρόσοδος», “rent”, και «αξία», “value”, χρησιμοποιούνται συχνά στη βιβλιογραφία για να υποδηλώσουν την έννοια της επιχειρηματικής επίδοσης (Bosse et al, 2009). Επίσης, υπάρχει μια άλλη σχολή ακαδημαϊκών που ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις πηγές θεμελίωσής του. Οι ακαδημαϊκοί αυτοί, δηλαδή, ταυτίζουν εννοιολογικά το ‘ανταγωνιστικό πλεονέκτημα’ με τις ‘πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος’.

Δύο σημαντικά μειονεκτήματα που προκύπτουν από την ύπαρξη πολλών και συχνά αντικρουόμενων ορισμών για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ή από την ανυπαρξία ενός

σαφούς ορισμού του, είναι πρώτον η έλλειψη «εννοιολογικού περιεχομένου», “semantic content”, και δεύτερον η αδυναμία «λειτουργοποίησής του σε μια εννοιολογική κατασκευή», “operationalization into construct”, η οποία να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε εμπειρική έρευνα. Όσον αναφορά στην Έλλειψη Εννοιολογικού Περιεχομένου’, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί διαφορετική έννοια όταν ορίζεται ως ‘άνωτερη επιχειρηματική επίδοση’, διαφορετική όταν ορίζεται ως ‘πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος’, διαφορετική όταν ορίζεται ως κάθε παράγοντας δημιουργίας ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης και διαφορετική για κάθε άλλον ορισμό. Αναφορικά με την αδυναμία λειτουργοποίησής του, οι ερευνητές δεν μπορούν να δημιουργήσουν κλίμακες και μεταβλητές μέτρησης μιας εννοιολογικής κατασκευής, η οποία δεν μπορεί να καθοριστεί λεπτομερώς εξαιτίας της ανυπαρξίας ενός θεωρητικού ορισμού. Με τον όρο «λεπτομερής καθορισμός» μιας έννοιας, αναφερόμαστε στην περιγραφή όλων των χαρακτηριστικών της καθώς και των άδηλων εκφάνσεών της.

Παρακάτω θα παρουσιαστούν συνοπτικά οι προσεγγίσεις και προτάσεις σημαντικών ακαδημαϊκών στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, για να καταδειχθεί ότι, δεν υπάρχει ένας σαφής ορισμός του και ότι, η βιβλιογραφία κατακλύζεται από πλειάδα ασαφών ορισμών του, οι οποίοι οδηγούν σε διαφορετικές ερμηνείες για την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ένα πρόβλημα το οποίο το ονομάζουμε το ‘Πρόβλημα Ορισμού του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος’.

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει μακρά παράδοση στη βιβλιογραφία της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Πρώτος ο Ansoff (1965: 110) επιχείρησε να ορίσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «τα απομονωμένα (άρα και προστατευμένα) χαρακτηριστικά σπάνιων ευκαιριών μέσα σε ένα χώρο ο οποίος οριοθετείται από την έκταση του προϊόντος-αγοράς και από το άνυσμα της ανάπτυξης. Αυτό είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιχειρεί να αναζητήσει τις συγκεκριμένες ιδιότητες/χαρακτηριστικά ξεχωριστών αγορών προϊόντος οι οποίες δίνουν στην επιχείρηση ισχυρή ανταγωνιστική θέση»,

“isolate characteristics of unique opportunities within the field defined by the product-market scope and the growth vector. This is the competitive advantage. It seeks to identify particular properties of individual product markets which will give the firm a strong competitive position”.

Ο ερευνητής πιστεύει ότι, εξαιτίας του ορισμού του Ansoff, ειδικά στο σημείο του «Επιχειρεί να αναζητήσει τις συγκεκριμένες ιδιότητες/χαρακτηριστικά», μεγάλο μέρος της έρευνας που ακολούθησε εστίασε στο να αναγνωρίσει εκείνα τα χαρακτηριστικά που θεμελιώνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ή τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ίσως αυτός να είναι και ο πρωταρχικός λόγος που μέρος της μετέπειτα βιβλιογραφίας ταυτίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τις πηγές του.

Ο South (1981: 15), στηριζόμενος σε μελέτη της συμβουλευτικής εταιρίας McKinsey & Co στα τέλη της δεκαετίας του 1970, ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κάπως ασαφώς, ως «η φιλοσοφία να επιλέγει κανείς μόνον τον ανταγωνιστικό στίβο όπου η νίκη είναι ξεκάθαρα εφικτή»,

“philosophy of choosing only those competitive arenas where victories are clearly achievable”.

Παρόλα αυτά, το γεγονός που καθιέρωσε τον όρο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο γνωστό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης υπήρξε η έκδοση του βιβλίου του Porter (1985) με τίτλο “Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance”. Συγκεκριμένα ο Porter (1985: 3) δηλώνει ότι, γενικώς υπάρχουν μόνο δύο βασικά είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση, η «Ηγεσία Κόστους», “Cost Leadership” και η «Διαφοροποίηση», “Differentiation”. Όμως, σύμφωνα με την εκτίμηση του ερευνητή, ο όρος «είδη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» είναι πανομοιότυπος με τον όρο «πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος». Ενώ ο Porter (1985: xxii) δεν παρέχει κάποιο σαφή, ή ρητό, ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο βιβλίο του, ισχυρίζεται ότι, «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θεμελιώνεται από την αξία που μπορεί να δημιουργήσει μια επιχείρηση για τους πελάτες της»,

“competitive advantage grows fundamentally out of the value a firm is able to create for its buyers”.

Πιο συγκεκριμένα, ο Porter (1985) σημειώνει ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης εκπορεύεται από την ικανότητα δημιουργίας αξίας για τους πελάτες της, που να υπερβαίνει το κόστος δημιουργίας της ικανότητας αυτής. Ο Porter (1985: 3) αναφέρει σχετικά ότι, «η ανώτερη αξία προέρχεται από την προσφορά χαμηλότερης τιμής σε σχέση με τους ανταγωνιστές για ισοδύναμο όφελος, ή από την προσφορά अपαράμιλλου οφέλους το οποίο να αντισταθμίζει την υψηλότερη τιμή»,

“superior value stems from offering lower prices than competitors for equivalent benefits or providing unique benefits that more than offset a higher price”.

Η παραπάνω διατύπωση υποδηλώνει ότι, ο Porter ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με την αξία και ιδιαίτερα σε σχέση με το καθαρό όφελος, δηλαδή όφελος αφαιρουμένης της τιμής, το οποίο σύμφωνα με την εκτίμηση του ερευνητή είναι ισοδύναμο με την επίδοση της επιχείρησης. Καθώς πολλοί ακαδημαϊκοί είναι επηρεασμένοι από τη θεώρηση του Porter σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ίσως να εξηγεί το γεγονός γιατί μέρος της μετέπειτα βιβλιογραφίας ταυτίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την έννοια της επιχειρηματικής επίδοσης.

Αργότερα ο Thomas (1986: 3) αναφέρει ότι, «Επιχειρήσεις με συνεχής συγκριτικά υψηλή κερδοφορία, λέγεται ότι διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα»,

“Firms with persistent high relative profitability are said to possess competitive advantage”.

Ο Schoemaker (1990: 1179), βαδίζοντας στα ίδια χνάρια, ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «συστηματική δημιουργία αποδόσεων άνω του μέσου όρου»,

“systematically creating above average returns”.

Ο Ghemawat (1991: 68) ένα χρόνο μετά τον Schoemaker, ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «το βαθμό που η διαφορά οφέλους-κόστους για το προϊόν μια επιχείρησης υπερβαίνει τη διαφορά οφέλους-κόστους του προϊόντος των ανταγωνιστών της»,

“the extent to which the benefit-cost gap for its product exceeds the benefit-cost gaps for competitors’ products”.

Ο Barney (1991: 102) επίσης, ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «η εκτέλεση μιας στρατηγικής που δημιουργεί αξία στην επιχείρηση και η οποία δεν εκτελείται ταυτόχρονα από άλλον υπαρκτό, ή δυνητικό ανταγωνιστή της»,

“implementing a value creating strategy not simultaneously being implemented by any current or potential competitors”.

Η Peteraf (1993), η οποία ομοίως με τον Barney προσιδιάζει στη 'θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων', ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως μη κανονικές αποδόσεις.

Ο Winter (1995: 168) υποστηρίζει ότι, «Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται τυπικά ως ανώτερη χρηματοοικονομική απόδοση. Ωστόσο, πέρα από το σημείο αυτό, η εννοιολογική του σαφήνεια αρχίζει να φθίνει. Ο όρος της ανώτερης χρηματοοικονομικής απόδοσης

μπορεί να επικαλεστεί με ευρεία φράσεων όπως, ως μη κανονικές αποδόσεις, υψηλές πρόσδοδοι, δημιουργία αξίας και άλλες συνώνυμες εκφράσεις για την παραγωγή χρηματικού πλούτου»,

“Competitive advantage is typically defined as superior financial performance. Beyond this point, however, conceptual clarity starts to fade. The idea of superior financial performance may be evoked by a range of phrases such as above normal returns, high quasi-rents, value creation, and other near-synonyms for making money”.

Οι Besanko et al. (1996) προσδιορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως μια κατάσταση όταν η επιχείρηση υπερτερεί στον κλάδο της. Ο Grant (1998: 174), δύο έτη μετά, ισχυρίζεται ότι, «η επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, όταν επιτυγχάνει συνεχώς υψηλότερο ρυθμό αύξησης κερδών»,

“firm possesses a competitive advantage over its rivals when it earns a persistently higher rate of profit”.

Ομοίως με τους Besanko et al. (1996), ο Oster (1999) ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τα χαρακτηριστικά τα οποία επιτρέπουν στην επιχείρηση να υπερτερεί έναντι των άλλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον ίδιο κλάδο. Οι Ghemawat and Rivkin (1999) προσθέτουν ότι, μια επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν επιτυγχάνει ανώτερη χρηματοοικονομική απόδοση μέσα στον κλάδο της για μεγάλο χρονικό διάστημα. Τέσσερα έτη μετά την πρώτη τους προσπάθεια, οι Besanko et al. (2000) ορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως ένα πλεονέκτημα με όρους οικονομικών κερδών σε σύγκριση με το μέσο ανταγωνιστή σε ένα κλάδο δραστηριότητας. Τα οικονομικά κέρδη ισούνται με τα έσοδα μείον το οικονομικό κόστος.

Ο Powell (2001) ισχυρίζεται ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η επιχειρηματική επίδοση αναγνωρίζονται ως ξεχωριστές έννοιες από τη βιβλιογραφία, παρόλο που συχνά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται σε σχέση με την επιχειρηματική επίδοση, ή σε όρους επιχειρηματικής επίδοσης. Παρόλα αυτά, ο Powell στο άρθρο του το 2001 δεν ορίζει πουθενά, επισήμως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, παρά μόνο παραθέτει βιβλιογραφικές αναφορές για τον ορισμό του. Όμως, σύμφωνα με τον Arend (2003), ούτε και οι βιβλιογραφικές αναφορές παρέχουν ένα ξεκάθαρο και σαφή ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ένα έτος μετά, ο Powel εξακολουθεί να μην ορίζει ρητά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά άρρητα το ορίζει σε σχέση με ορισμένες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων. Συγκεκριμένα αναφέρει, «Ξεκάθαρα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (δηλαδή η τοποθεσία, οι τεχνολογίες, τα

χαρακτηριστικά του προϊόντος, κ.ά.) δεν είναι το ίδιο με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση (δηλαδή μερίδιο αγοράς, κέρδη, τιμή μετοχής, κ.ά.)...», με έμφαση στο πρωτότυπο, *“Clearly, competitive advantages (locations, technologies, product features, etc.) are not the same thing as superior performance (market share, profit, share price, etc.) ...”* (2002: 874).

Ο Afuah (2002), προσκείμενος στην ‘αγοραία προσέγγιση’, του Porter (1985; 1991), σημειώνει ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συχνά προέρχεται από την προσφορά καλύτερης αξίας στους πελάτες από ότι οι ανταγωνιστές. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως ορίζεται από τους Wiggins and Ruefli (2002), είναι ένα σύνολο πόρων, ή ικανοτήτων, που προσδίδει στην επιχείρηση πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της και που οδηγεί με δεδομένο ότι οι υπόλοιπες παράμετροι παραμένουν ίδιες, ή σταθερές, (*ceteris paribus*) σε υψηλότερη συγκριτική επιχειρηματική επίδοση.

Οι Foss and Knudsen (2003) ισχυρίζονται ότι, είναι σύνηθες φαινόμενο η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος να ορίζεται σε σχέση με την επιχειρηματική επίδοση, ή σε όρους της επιχειρηματικής επίδοσης. Όντως, δεν είναι ασυνήθιστο ακαδημαϊκοί στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων με οικονομικές σπουδές να σκέφτονται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με οικονομικούς όρους. Οι Ghemawat και Rivkin (1999: 49), για παράδειγμα, αναφέρουν ότι, «Μία επιχείρηση ... η οποία απολαμβάνει ανώτερη χρηματοοικονομική απόδοση μέσα σε ένα κλάδο (ή μέσα σε μια στρατηγική ομάδα) για μεγάλο χρονικό διάστημα, λέγεται ότι, χαίρει ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών της»,

“A firm . . . that earns superior financial returns within its industry (or strategic group) over the long run is said to enjoy a competitive advantage over its rivals”.

Οι Foss και Knudsen (2003: 2) ορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως «συγκριτική διαφορά των εσόδων από το κόστος ευκαιρίας (το οποίο περιλαμβάνει το κόστος κεφαλαίου) που διατηρείται σε ισορροπία και όπου η διαφορά μπορεί να εντοπίζεται μεταξύ επιχειρήσεων διαφορετικών κλάδων, ή μεταξύ επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου»,

“strictly positive differential profits in excess of opportunity costs (including the costs of capital) that are sustained in equilibrium, where the relevant differentials may be inter-industry as well as intra-industry”.

Εν τούτοις, η «διαφορά των εσόδων από το κόστος ευκαιρίας» μπορεί να θεωρηθεί ως μια άλλη έκφραση της χρηματοοικονομικής απόδοσης σύμφωνα με τον ισχυρισμό του Winter (1995), ο οποίος αναφέρει ότι, ο όρος απόδοση μπορεί να επικαλεστεί με μια ευρεία άλλων

φράσεων. Σύμφωνα με την εκτίμηση του ερευνητή, η «διαφορά των εσόδων από το κόστος ευκαιρίας» είναι μια από αυτές τις φράσεις.

Πρόσφατα, οι Grahovac and Miller (2009) όρισαν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ως τη διακλαδική διαφορά μεταξύ της αγοραίας ζήτησης για το προϊόν και του οριακού κόστους.

“... spread between product market demand and marginal cost. We define competitive advantage as the cross-sectional differential in this spread, and performance as the longitudinal differential between what a firm appropriates in the product market and what it paid in the factor market.” με έμφαση στο πρωτότυπο.

Όπως προκύπτει από τη βιβλιογραφική επισκόπηση, υπάρχει σύγχυση και διαφωνία στις παραπάνω προσεγγίσεις και προτάσεις των πιο σημαντικών ακαδημαϊκών στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης και στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων, σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πιο συγκεκριμένα, υπάρχει σύγχυση πώς ο όρος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα «οριστεί», “defined”, και θα «υπαχθεί σε ένα ευρύτερο πλαίσιο εννοιών», “conceptualized”, το οποίο περιλαμβάνει και την έννοια της επιχειρηματικής επίδοσης. Είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα: το κέρδος από ευνοϊκό εμπόριο (δηλαδή έσοδα πωλήσεων τα οποία υπερβαίνουν τα κόστη, είτε κόστη παραγωγής είτε οικονομικά κόστη), κάθε αιτία (η οποία ονομάζεται ‘πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος’) που οδηγεί σε «ανώτερη επιχειρηματική επίδοση», “superior performance”, ή σε «μη κανονικές υπερ-αποδόσεις», “super-normal returns”, ή σε «άνω του συνηθισμένου πρόσοδοι», “above-normal rents”, ή σε «άνω του μέσου όρου αποδόσεις», “above-average returns”, ή σε «αξία στους μετόχους», “value to shareholders”, ή σε «οικονομική αξία», “economic value”, ή τέλος σε «χρηματοοικονομική απόδοση», “financial performance”. Επιπρόσθετα, υπάρχει διαφωνία εάν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σημαίνει «ολοκληρωτική νίκη του παιχνιδιού», δηλαδή υπερκερασμός όλων των ανταγωνιστών ή «διατήρηση ανταγωνιστικής θέσης στο παιχνίδι», δηλαδή επικράτηση άνω του μέσου όρου του κλάδου (Rumelt, 2003: 3).

1.3. Το Ταυτολογικό Πρόβλημα των Ερευνητικών Υποθέσεων του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Από το ‘Πρόβλημα Ορισμού του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος’ στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης προκύπτει ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συχνά ορίζεται σε σχέση με την επιχειρηματική επίδοση. Όντως, όπως αναφέρθηκε, είναι σύνηθες για τους ερευνητές σε θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων να σκέφτονται το ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα σε όρους επίδοσης, ή απόδοσης (Foss and Knudsen, 2003), παρόλο που οι περισσότεροι αναγνωρίζουν ότι, οι δύο όροι είναι εννοιολογικά διαφορετικοί (Barney, 1991; Ma, 2000; Powell, 2001; Newbert, 2008). Όπως σημειώνει ο Grant (1998), πολλές φορές το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται ως, η ικανότητα της επιχείρησης να υπερτερεί των ανταγωνιστών της σε βασικούς στόχους επίδοσης/απόδοσης. Για το λόγο αυτό, σε πολλές εμπειρικές έρευνες, ο χρηματοοικονομικός δείκτης «Απόδοσης Συνολικού Ενεργητικού», “Return on Assets” (ROA), της επιχείρησης συγκρίνεται με τον μέσο αντίστοιχο δείκτη του κλάδου για να καθοριστεί εάν η επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα», “firm’s Return on Assets (ROA) is usually compared with industry’s average ROA in order to determine competitive advantage” (Arend, 2010: 242). Ωστόσο, η παραπάνω χρήση αντιμετωπίζει τις δύο έννοιες εναλλακτικά, ή πανομοιότυπα. Ο ορισμός και η «λειτουργοποίηση», “operationalization”, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με την επιχειρηματική επίδοση που οδηγούν στην πανομοιότυπη χρήση των δύο αυτών εννοιών, δημιουργούν «αναλυτικές δηλώσεις», “analytical statements”, ή «ταυτολογικές υποθέσεις», “tautological propositions”, στην εμπειρική έρευνα της στρατηγικής διοίκησης.

Η ταυτολογία αποτελεί μια «δήλωση συνάφειας/σχέσης», “statement of relationship”, η οποία είναι αληθής με βάση τη λογική, σύμφωνα με τον ορισμό των όρων που περιέχει. Για παράδειγμα, ας πάρουμε την πρωταρχική αναλυτική δήλωση, ή υπόθεση, στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης.

Υπόθεση α: *Η θεμελίωση και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οδηγεί σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση* (Porter, 1985; Barney, 1991).

Όμως, όπως έχουμε ήδη εξετάσει, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται σε σχέση με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, ή σε όρους της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Συνεπώς, ο ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να αποδοθεί ως ακολούθως:

Ορισμός Ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος: *Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συνήθως ορίζεται ως ανώτερη επιχειρηματική επίδοση* (Foss and Knudsen, 2003).

Από την υπόθεση ‘α’ και τον ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συνεπάγεται η υπόθεση ‘β’.

Υπόθεση β: *Η θεμελίωση και η διατήρηση ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης οδηγεί σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση*

Σε περίπτωση που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως στο παραπάνω παράδειγμα, οριστεί είτε όπως ακριβώς η επιχειρηματική επίδοση είτε ως υποσύνολο της επιχειρηματικής επίδοσης, τότε η υπόθεση 'β' αποτελεί ταυτολογία γιατί είναι αληθής βάσει λογικής. Με άλλα λόγια, η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση θα οδηγεί πάντα σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Δεν υπάρχει τίποτα συμφυώς αρνητικό, ή λάθος, με τις ταυτολογίες. Αντιθέτως, οι ταυτολογίες μπορεί να είναι ιδιαίτερα χρήσιμες και παραγωγικές καθώς οι αριθμητικές παραστάσεις είναι ταυτολογικές (Porper, 1959). Το πρόβλημα ανακύπτει όταν οι ερευνητές δημιουργούν ταυτολογικές δηλώσεις συνάφειας/σχέσης, ή υποθέσεις, οι οποίες προτίθενται να έχουν «εμπειρικό περιεχόμενο», “empirical content” (Priem and Butler, 2001b).

Ακολουθώντας την απαίτηση του Porper (1959) για «δυνατότητα εμπειρικής κατάρριψης», “falsifiability”, οι ακαδημαϊκοί στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης σπάνια αναφέρονται στο ‘εμπειρικό περιεχόμενο’ των ερευνητικών υποθέσεων όταν συζητούν τις προϋποθέσεις για μια καλή θεωρία (Powell, 2001; Priem and Butler, 2001a; Priem and Butler, 2001b; Newbert, 2007). Το ‘εμπειρικό περιεχόμενο’ βοηθά το διαχωρισμό των απολύτως αναλυτικών δηλώσεων, οι οποίες είναι αληθείς βάσει της λογικής εξαιτίας του τρόπου με τον οποίο έχουν οριστεί οι έννοιες που περιέχουν, από τις «συνθετικές δηλώσεις», “synthetic statements”, οι οποίες μπορεί να είναι αληθείς ύστερα από διερεύνηση (Hunt, 1991). Πιο συγκεκριμένα, μπορεί να προσδιοριστεί εάν οι ‘αναλυτικές δηλώσεις’ είναι αληθείς, ή ψευδείς, με βάση τον ορισμό των όρων που περιέχουν. Μια επιχείρηση που διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα παρουσιάζει πάντα ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, όταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται ως ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Για το λόγο αυτό, η παραπάνω ‘αναλυτική δήλωση’ δεν χρειάζεται αντιπαράθεση με δεδομένα προκειμένου να καθοριστεί η ορθότητά της. Από την άλλη μεριά, οι ‘συνθετικές δηλώσεις’ λέγεται ότι, έχουν ‘εμπειρικό περιεχόμενο’ γιατί δεν είναι αληθείς απλά εξ’ ορισμού και ο πραγματικός επιχειρηματικός κόσμος πρέπει να καθορίσει την ορθότητά τους. Σε περίπτωση που μια επιχείρηση ισχυρίζεται πως παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση όταν και μόνο όταν έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τότε οι περιπτώσεις ‘ανταγωνιστικό πλεονέκτημα’ και ‘ανώτερη επιχειρηματική επίδοση’ είναι «ισοδύναμες από λειτουργική σκοπιά», “functionally equivalent”. Ξεκάθαρα, όπως έχει αναφερθεί, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση είναι διαφορετικές, ή ξεχωριστές περιπτώσεις, έτσι οι δύο αυτές περιπτώσεις δεν είναι ούτε πανομοιότυπες ούτε «ισοδύναμες από σκοπιά ορισμού», “definitionally equivalent”. Επιπρόσθετα, θα μπορούσαμε να ελέγξουμε τον ισχυρισμό της

επιχείρησης με το να παρατηρήσουμε την επιχειρηματική επίδοσή της σε σχέση με την ικανότητά της να δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε περίπτωση που οι έλεγχοι μας επιβεβαιώσουν τον ισχυρισμό της επιχείρησης, τότε η υπόθεση της ισοδυναμίας από λειτουργική σκοπιά δεν διαψεύδεται, με αποτέλεσμα να τείνουμε να δεχτούμε ότι, οι περιπτώσεις ‘ανταγωνιστικό πλεονέκτημα’ και ‘ανώτερη επιχειρηματική επίδοση’ είναι «ισοδύναμες από εμπειρική σκοπιά», “empirically equivalent”.

Όπως έχει ήδη παρουσιαστεί, οι κυριότερες δηλώσεις συνάφειας/σχέσης, ή υποθέσεις, που υπάρχουν στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης είναι αναλυτικές, ή ταυτολογικές αντίστοιχα. Όταν ο ερευνητής μνημονεύει το ταυτολογικό πρόβλημα των ερευνητικών υποθέσεων του εννοιολογικού πλαισίου ‘Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα-Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση’, δεν αναφέρεται στην κριτική που έχει δεχθεί η ‘θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων’ η οποία είναι βασικά ταυτολογική σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (Foss et al., 1995; Mosakowski and McKelvey, 1997; Priem and Butler, 2001a; Priem and Butler, 2001b; Barney, 2001; Newbert, 2007; Tang and Liou, 2010). Εν συντομία, το ζήτημα της ταυτολογίας της ‘θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων’ εντοπίζεται στο γεγονός ότι, οι επιχειρηματικοί πόροι συχνά ορίζονται σε σχέση με τα αποτελέσματα επίδοσης τα οποία συνδέονται/εκπορεύονται με/από αυτούς. Η κριτική, που έχει δεχθεί η ‘θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων’, εστιάζει στο γεγονός ότι, εάν οι επιχειρηματικοί πόροι ορίζονται ως «περιουσιακά στοιχεία τα οποία δημιουργούν πρόσοδο», “rent-producing assets”, τότε οι ερευνητές δεν μπορούν να «καταρτίψουν εμπειρικά», “falsify” την υπόθεση ότι, οι πρόσοδοι προέρχονται από τέτοιους πόρους (Peteraf and Barney, 2003).

Ξεκάθαρα, η ταυτολογία των ερευνητικών υποθέσεων της ‘θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων’ είναι διαφορετική από την ταυτολογία των ερευνητικών υποθέσεων του εννοιολογικού πλαισίου ‘Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα-Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση’. Ο τρόπος με τον οποίο εξετάσαμε εάν οι ερευνητικές δηλώσεις του εννοιολογικού πλαισίου ‘Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα-Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση’ είναι αναλυτικές, ή συνθετικές, ήταν με το να αντικατασταθεί κάθε όρος που περιέχεται στις δηλώσεις, ή στις υποθέσεις, οι οποίες απορρέουν από τη θεωρία, με τον ορισμό του σύμφωνα με τη βιβλιογραφία. Η παραπάνω διαδικασία επιτρέπει στους ακαδημαϊκούς να αξιολογούν καλύτερα εάν οι υποθέσεις που έχουν διατυπώσει είναι ή όχι αληθείς βάσει ορισμού. Στο προηγούμενο παράδειγμα, αυτό επιτεύχθηκε με το να αντικαταστήσουμε τον όρο ‘ανταγωνιστικό πλεονέκτημα’ με τον ορισμό του, δηλαδή ‘ανώτερη επιχειρηματική

επίδοση'. Εν συνεχεία της αντικατάστασης, είναι εύλογο ότι, η υπόθεση 'η θεμελίωση και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οδηγεί σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση' είναι αναλυτική δήλωση χωρίς εμπειρικό περιεχόμενο, σε περίπτωση που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οριστεί σε σχέση με την επιχειρηματική επίδοση. Με άλλα λόγια, η παραπάνω ταυτολογική υπόθεση είναι αυτό-επαληθεύσιμη και επομένως δεν επιδέχεται εμπειρική διάψευση (Priem and Butler, 2001a; Priem and Butler, 2001b), με αποτέλεσμα να έχει μικρή επιστημονική αξία (Powell, 2001). Με δεδομένη την έλλειψη εμπειρικού περιεχομένου των ερευνητικών υποθέσεων που περιέχουν την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εξαιτίας της ταυτολογίας τους, κάθε εμπειρικός έλεγχος θα είναι μεθοδολογικά ασθενής. Το ταυτολογικό πρόβλημα των ερευνητικών υποθέσεων του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρόλο που έχει εντοπιστεί από ορισμένους ακαδημαϊκούς (για παράδειγμα: Powell, 2001; Powell, 2002; Arend 2003; Newbert, 2008), δεν έχει αναγνωριστεί από την πλειοψηφία των ερευνητών στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης.

Ένα συχνό λογικό σφάλμα των εμπειρικών μελετών στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, αποτέλεσμα του ταυτολογικού προβλήματος των ερευνητικών υποθέσεων του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι ότι, οι ερευνητές αναπτύσσουν και εξετάζουν αναλυτικές δηλώσεις, ή ταυτολογικές ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες δεν μπορούν να ελεγχθούν εμπειρικά. Ο ερευνητής αποκαλεί το παραπάνω σφάλμα ως «Σφάλμα Επιχειρήματος Εμπειρικής Κατάρριψης», "Falsification Argument Fallacy".

Προκειμένου να επιλυθεί το 'Ταυτολογικό Πρόβλημα των Ερευνητικών Υποθέσεων του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος' και κατά επέκταση το παράγωγο 'Σφάλμα Επιχειρήματος Εμπειρικής Κατάρριψης', ο Powell (2001) υιοθέτησε την «μπεϋζιανή λογική πιθανοτήτων», "Bayesian probabilistic reasoning" ως μέσο διαχωρισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Την προσπάθεια αυτή ακολούθησαν και άλλοι ακαδημαϊκοί όπως ο Durand (2002), ο οποίος επικαλέστηκε την αρχή της συνθήκης «ΑΑΠΕ», "INUS" του Mackie (1965) για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που αποτελεί ακρωνύμιο/αρκτικόλεξο της φράσης «Ανεπαρκές αλλά Απαραίτητο μέρος μιας συνθήκης η οποία είναι Περιττή αλλά Επαρκής για το αποτέλεσμα», "Insufficient but Necessary part of a condition which is itself Unnecessary but Sufficient for the result". Η προσέγγιση 'ΑΑΠΕ', εν τέλει, οδηγεί στο ίδιο συμπέρασμα με τη μπεϋζιανή πιθανολογική ανάλυση του Powell (Powell, 2002). Οι Tang and Liou (2010), οι οποίοι ακολούθησαν «μπεϋζιανή συμπερασματική λογική ανάλυση», "Bayesian inference", χρησιμοποίησαν την «τμηματική διάταξη, ή σχηματισμό, της επιχείρησης», "firm's configuration", ως αναπληρωματικό παράγοντα στη θέση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για να

επιλύσουν το ταυτολογικό πρόβλημα. Σύμφωνα με την εκτίμηση του ερευνητή, όλες οι παραπάνω προσπάθειες επίλυσης του ταυτολογικού προβλήματος, αν και ενδιαφέρουσες, είναι ανώφελες. Το ταυτολογικό πρόβλημα των ερευνητικών υποθέσεων του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να επιλυθεί απλά με το να μην ορίζεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Το γεγονός αυτό, αποδεικνύει πόσο σημαντικοί είναι οι σαφείς και ακριβείς ορισμοί των εννοιών και των εννοιολογικών κατασκευών στη δημιουργία και στον έλεγχο της θεωρίας (Kuhn, 1970; Venkatraman and Grant, 1986; Priem and Butler, 2001b; Ronda-Pupo and Guerras-Martin, 2012).

Οι ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες περιέχουν τις έννοιες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επιχειρηματικής επίδοσης, δεν θα πρέπει να είναι ταυτολογικές. Εάν όμως οι ερευνητές στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης εφευρίσκουν ταυτολογικές ερευνητικές υποθέσεις για να προστατεύσουν το εννοιολογικό πλαίσιο 'Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα-Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση' από «εμπειρική κατάρριψη», "falsification", ή για να απλοποιήσουν την ερευνητική διαδικασία, τότε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από ισχυρή εννοιολογική κατασκευή που μπορεί να ελεγχθεί εμπειρικά υποβιβάζεται σε ιδεολογία, ή πίστη, χρήσιμη μόνο υπό τη «λογική του πραγματισμού», "pragmatic reasoning" (Powell, 2001).

Όπως έχει ειπωθεί, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει πολλούς ορισμούς και ως αποτέλεσμα πολλαπλές ερμηνείες. Στην πραγματικότητα, ο ορισμός του μπορεί να δημιουργήσει, ή να επιλύσει, το ταυτολογικό πρόβλημα των ερευνητικών υποθέσεων στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων (Arend, 2003). Όταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται σε όρους ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, τότε το ταυτολογικό πρόβλημα παραμένει.

1.4. Το Πρόβλημα της Εξαρτημένης Μεταβλητής στην Εμπειρική Έρευνα της Στρατηγικής Διοίκησης

Το Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί χρήσιμη έννοια στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, μόνο όταν υποβοηθά τη «συλλογιστική τεκμηρίωση», "syllogistic reasoning", του εννοιολογικού πλαισίου 'Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα-Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση'. Η συλλογιστική τεκμηρίωση στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, περιλαμβάνει μια «πρόταση ουσίας συλλογισμού», "major premise", μια «δευτερεύουσα πρόταση συλλογισμού», "minor premise", και ένα «συμπέρασμα», "conclusion" (Tang, Liou, 2010).

Η κύρια πρόταση στην 'προσέγγιση της βιομηχανικής οργάνωσης' μπορεί να αποδοθεί με την ακόλουθη αιτιολογική πορεία:

Πρόταση Ουσίας Συλλογισμού: το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οδηγεί σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Δευτερεύουσα Πρόταση Συλλογισμού: τα «εμπόδια εισόδου και εξόδου σε μια αγορά», "mobility barriers", αποτελούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Bain, 1956; 1968; Caves and Porter, 1977).

Συμπέρασμα: τα εμπόδια εισόδου και εξόδου σε μια αγορά, οδηγούν στη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο, με τη σειρά του, οδηγεί σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Η κύρια πρόταση στην 'αγοραία προσέγγιση' μπορεί να αποδοθεί με την ακόλουθη αιτιολογική πορεία:

Πρόταση Ουσίας Συλλογισμού: το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οδηγεί σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση

Δευτερεύουσα Πρόταση Συλλογισμού: η «ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση», "low cost and differentiation", αποτελούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Porter, 1985).

Συμπέρασμα: η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση, οδηγούν στη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο, με τη σειρά του, οδηγεί σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Η κύρια πρόταση στη 'θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων' μπορεί να αποδοθεί με την ακόλουθη αιτιολογική πορεία:

Πρόταση Ουσίας Συλλογισμού: το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οδηγεί σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Δευτερεύουσα Πρόταση Συλλογισμού: οι «πολύτιμοι, σπάνιοι πόροι οι οποίοι δεν μπορούν να αντιγραφούν και να υποκατασταθούν», "valuable, rare, inimitable and non substitutable resources", αποτελούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991).

Συμπέρασμα: οι πολύτιμοι, σπάνιοι πόροι οι οποίοι δεν μπορούν να αντιγραφούν και να υποκατασταθούν, οδηγούν στη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος το οποίο, με τη σειρά του, οδηγεί σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Επειδή το γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης προσελκύει το ενδιαφέρον στελεχών διαφόρων λειτουργιών και ακαδημαϊκών από διάφορα επιστημονικά πεδία, ο ερευνητής θα αποπειραθεί να εξηγήσει τη σημασία των παραπάνω συλλογιστικών χρησιμοποιώντας μαθηματικές παραστάσεις, οι οποίες είναι καθολικά κατανοητές από ακαδημαϊκούς με διαφορετική ειδίκευση και από τα στελέχη των επιχειρήσεων με διαφορετική τεχνική και οικονομική εκπαίδευση. Συνεπώς, η παραπάνω συλλογιστική τεκμηρίωση των διαφόρων προσεγγίσεων μπορεί να αποδοθεί με τη χρήση των παρακάτω μπεϋζιανών μαθηματικών παραστάσεων:

$$\text{Πρόταση Ουσίας Συλλογισμού: } Prob(SP) = f^*(CA) \quad (1)$$

$$\text{Δευτερεύουσα Πρόταση Συλλογισμού: } Prob(CA) = f^*(SoCA) \quad (2)$$

$$\text{Συμπέρασμα: } Prob(SP) = f^* [f^*(SoCA)] \quad (3)$$

όπου το 'CA' υποδηλώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το 'SP' υποδηλώνει την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση και το 'SoCA' υποδηλώνει τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως προσδιορίζονται και από τις τρεις κύριες προσεγγίσεις στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, δηλαδή της 'προσέγγισης της βιομηχανικής οργάνωσης', της 'αγοραίας προσέγγισης' και της 'θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων'.

Η μπεϋζιανή μαθηματική έκφραση της 'πρότασης ουσίας συλλογισμού' δηλώνει ότι, η πιθανότητα επίτευξης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης είναι θετική συνάρτηση της ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (βλ. μαθηματική παράσταση 1). Από την άλλη μεριά, η μπεϋζιανή έκφραση της 'δευτερεύουσας πρότασης συλλογισμού' δηλώνει ότι, η πιθανότητα θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι θετική συνάρτηση της ύπαρξης μιας πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ή της συνύπαρξης πολλών πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (βλ. μαθηματική παράσταση 2). Συνεπώς, η μπεϋζιανή έκφραση του 'συμπεράσματος' υποδηλώνει ότι, η πιθανότητα επίτευξης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης είναι θετική συνάρτηση της ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ύπαρξη του οποίου είναι θετική συνάρτηση της ύπαρξης μιας, ή περισσότερων, πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (βλ. μαθηματική παράσταση 3).

Με δεδομένο ότι, όλες οι θεωρίες πρέπει να περνούν από αλληπάλληλες προσπάθειες εμπειρικής κατάρριψης πριν γίνουν αποδεκτές (Godfrey and Hill, 1995; Tang and Liou, 2010), θα μπορούσαμε να υποθέσουμε ότι, το εννοιολογικό πλαίσιο 'Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα-Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση' οφείλει την αποδοχή και επιρροή του σε μια εμπειριστατωμένη αξιολόγηση των εμπειρικών

ερευνών που επιβεβαιώνουν τις γενικά αποδεκτές αρχές του. Προς μεγάλη έκπληξη του ερευνητή, κάτι τέτοιο δεν ισχύει. Στην πραγματικότητα, οι ερευνητές, αντί να αναγνωρίζουν τις ακριβείς πηγές – οι οποίες είναι είτε τα εμπόδια στην αγορά, είτε οι θέσεις στην αγορά, είτε οι ιδιοσυγκρασιακοί πόροι και ικανότητες, ή οι δυναμικές ικανότητες – που οδηγούν σε θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να προσπαθούν να διερευνήσουν την αιτιολογική σχέση μεταξύ των πηγών αυτών και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συνήθως προσπαθούν να συνδέσουν τις παραπάνω πηγές απευθείας με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Παρόλο που οι θεωρίες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης επικαλούνται την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ως μεσολαβητή μεταξύ των πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, οι ερευνητές σπάνια εξετάζουν τη σχέση μεταξύ πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του ίδιου του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και, εν συνεχεία, τη σχέση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Συνεπώς, η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, και όχι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι η εξαρτημένη μεταβλητή της εμπειρικής έρευνας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (Powell, 2001; Baaij et al., 2004), μολονότι οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί συνεχίζουν να ισχυρίζονται ότι ελέγχουν τη σχέση μεταξύ επιχειρηματικών πόρων, ή δυναμικών ικανοτήτων, ή θέσεων στην αγορά, ή εμποδίων στην αγορά και ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο Meyer σημειώνει σχετικά ότι, «ευθυγραμμιζόμενο με το ευρύτερο επιστημονικό πεδίο της «διοίκηση των επιχειρήσεων», “management”, από όπου και υπάγεται, ο χώρος της στρατηγικής των επιχειρήσεων, χρησιμοποιεί συστηματικά την επιχειρηματική επίδοση ως την τελική εξαρτημένη μεταβλητή», “*true to its general management orientation, the field of strategy has consistently used firm level performance as the definitive dependent variable*” (1991: 824).

Σε πρόσφατη επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης από τον Newbert (2007) με σκοπό τη διερεύνηση της εμπειρικής τεκμηρίωσης που έχει δεχθεί η ‘θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων’ και η ‘προσέγγιση των δυναμικών ικανοτήτων’, αποκαλύπτεται ότι, οι περισσότεροι ερευνητές έλεγχαν τη σχέση μεταξύ ενός επιχειρηματικού πόρου, ή μιας δυναμικής ικανότητας, και της επιχειρηματικής επίδοσης. Πιο συγκεκριμένα, αυτό που είναι ιδιαιτέρως αξιοσημείωτο από τη μελέτη του Newbert είναι το γεγονός ότι, οι περισσότεροι ακαδημαϊκοί, οι οποίοι έλεγχαν εμπειρικά τη ‘θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων’ και την ‘προσέγγιση των δυναμικών ικανοτήτων’, παρόλο που ισχυρίζονταν ότι ακολουθούσαν το «θεμελιώδες μοντέλο εννοιών», “conceptual model” του Barney (1991) στο οποίο προτείνεται ότι οι ιδιοσυγκρασιακοί πόροι

και ικανότητες που διαθέτει η επιχείρηση θεμελιώνουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο με τη σειρά του οδηγεί σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, στην πράξη εξετάζαν τη σχέση μεταξύ ενός συγκεκριμένου πόρου, ή μιας δυναμικής ικανότητας, που λειτουργοποιείτο ως η ανεξάρτητη μεταβλητή και ενός τρόπου μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, που λειτουργοποιείτο ως η εξαρτημένη μεταβλητή. Πράγματι, οι ακαδημαϊκοί στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης συνδέουν απευθείας τους επιχειρηματικούς πόρους της επιχείρησης με την παρατηρούμενη επιχειρηματική επίδοση, παρόλο που θεωρητικά επιβεβαιώνουν την ύπαρξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ως την αιτία της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης (Durand, 2002). Με άλλα λόγια, οι ερευνητές ελέγχουν εμπειρικά τη σχέση μεταξύ των πηγών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος απευθείας με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Για παράδειγμα, οι Powell και Dent-Micallef (1997) διερευνούν τη συσχέτιση των ανθρωπίνων πόρων, όπως και των επιχειρησιακών πόρων με διάφορους τρόπους μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Ο Deerpouse (2000) ελέγχει τη σχέση μεταξύ της ευμείνειας της επιχείρησης από τα μέσα μαζικής επικοινωνίας (επιχειρηματική ικανότητα) και της απόδοσης του συνολικού της ενεργητικού. Επιπρόσθετα, οι Schroeder et al. (2002) εξετάζουν τη σχέση μεταξύ ικανοτήτων μάθησης και μερικών τρόπων μέτρησης της μεταποιητικής επίδοσης. Ο De Carolis (2003) από την άλλη μεριά, ελέγχει τη σχέση ανάμεσα σε τρεις «βασικές ικανότητες», “core competencies”, (οι οποίες σχετίζονται με την τεχνολογία, το μάρκετινγκ και την επίδραση στη ρυθμιστική αρχή/στο κανονιστικό περιβάλλον) και σε τέσσερις μεταβλητές μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης.

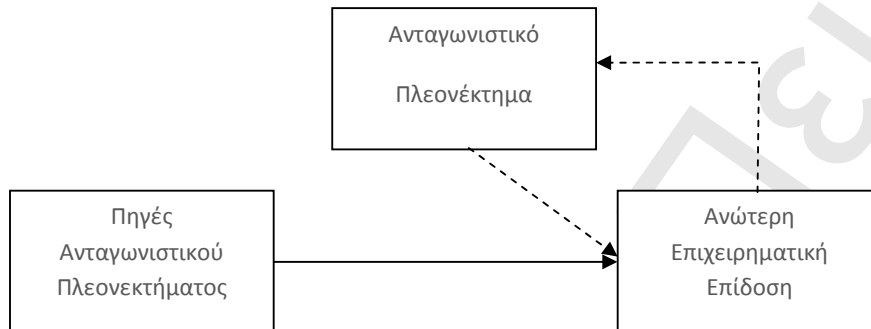
Όσον αναφορά στην προσέγγιση των δυναμικών ικανοτήτων, οι Hitt et al. (2001) εκτός από την εξέταση της επίπτωσης των ανθρωπίνων πόρων και της ικανότητας μόχλευσης (επιχειρηματικοί πόροι) στην επιχειρηματική επίδοση της επιχείρησης, επίσης εξετάζουν την αλληλεπίδραση των ανθρωπίνων πόρων και της ικανότητας μόχλευσης στην επιχειρηματική επίδοση της επιχείρησης. Από την άλλη μεριά, οι Zhu και Kraemer (2002) ελέγχουν την επίδραση της αλληλεξάρτησης των υποδομών των πληροφοριακών συστημάτων (επιχειρηματικός πόρος) και της ικανότητας της επιχείρησης για διαδικτυακό εμπόριο ‘e-commerce’ (δυναμική ικανότητα) σε τέσσερις μεταβλητές μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης.

Από την παραπάνω επισκόπηση της βιβλιογραφίας είναι προφανές ότι, οι ερευνητές διερευνούν άμεσα την αιτιολογική σχέση μεταξύ μια πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (είτε αυτή είναι επιχειρηματικός πόρος, είτε επιχειρηματική ικανότητα, ή

δυναμική ικανότητα) και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης και όχι δια μέσου της μεσολάβησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (βλ. Διάγραμμα 1-1). Εάν προσπαθήσουμε να εκφράσουμε αυτήν την τάση με μπεϋζιανούς όρους, τότε καταλήγουμε στην παρακάτω μαθηματική παράσταση:

$$\text{Prob (SP) = } f^* \text{ (SoCA)} \quad (4)$$

Διάγραμμα 1-1: Το Πρόβλημα της Εξαρτημένης Μεταβλητής στην Εμπειρική Έρευνα της Στρατηγικής Διοίκησης



Αλλά όπως ήδη έχει αναφερθεί, η πιθανότητα επίτευξης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης είναι θετική συνάρτηση της ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (βλ. μαθηματική παράσταση 1), το οποίο είναι θετική συνάρτηση της ύπαρξης μιας, ή περισσότερων πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (βλ. μαθηματική παράσταση 2) και όχι απευθείας θετική συνάρτηση μιας, ή περισσότερων πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (βλ. μαθηματική παράσταση 4).

Ένα συχνό λογικό σφάλμα των εμπειρικών μελετών στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, αποτέλεσμα του προβλήματος της εξαρτημένης μεταβλητής στην εμπειρική έρευνα της στρατηγικής διοίκησης, είναι ότι, οι ερευνητές συνάγουν την ύπαρξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την «εκ των υστέρων», “ex post”, ανώτερη επιχειρηματική επίδοση και συμπεραίνουν ότι, η θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος «εκ των προτέρων», “ex ante”, θα οδηγήσει σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση (Powell, 2001). Είναι πρόδηλο ότι, οι εμπειρικοί έλεγχοι οι οποίοι βασίζονται στο τεκμήριο της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης ως απόδειξη της ύπαρξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι μεθοδολογικά εσφαλμένοι. Ο ερευνητής αποκαλεί το παραπάνω σφάλμα ως «Σφάλμα Κυκλικού Επιχειρήματος», “Circular Argument Fallacy”.

Το ‘Πρόβλημα της Εξαρτημένης Μεταβλητής στην Εμπειρική Έρευνα της Στρατηγικής Διοίκησης’ προκύπτει από το γεγονός ότι, συνήθως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η

ανώτερη επιχειρηματική επίδοση αντιμετωπίζονται ως ταυτόσημες έννοιες εξαιτίας της ‘Έλλειψης Εννοιολογικού Περιεχομένου’ για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς, το ‘Σφάλμα Κυκλικού Επιχειρήματος’, σύμφωνα με την εκτίμηση του ερευνητή, πηγάζει από την προσπάθεια των ερευνητών να ξεπεράσουν την ταύτιση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιχειρηματικής επίδοσης ή/και να παρακάμψουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς δεν μπορούν να το ‘λειτουργοποιήσουν’ για να το χρησιμοποιήσουν σε εμπειρική έρευνα. Το ‘Σφάλμα Κυκλικού Επιχειρήματος’ δημιουργεί έναν κυκλικό συλλογισμό, ο οποίος οδηγεί σε ένα φαύλο κύκλο όπου η εξαρτημένη μεταβλητή στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης θεωρείται περαιτέρω η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση και όχι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Διάγραμμα 1-2: Οι Αιτιολογικές Σχέσεις του Εννοιολογικού Πλαισίου Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα-Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση



Για την επίλυση του ‘Προβλήματος της Εξαρτημένης Μεταβλητής στην Εμπειρική Έρευνα της Στρατηγικής Διοίκησης’ και του ‘Σφάλματος Κυκλικού Επιχειρήματος’, ο ερευνητής προτείνει ότι, στην πραγματικότητα υπάρχουν δύο αιτιολογικές σχέσεις με δύο διαφορετικές εξαρτημένες μεταβλητές στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (βλ. Διάγραμμα 1-2). Σύμφωνα με το εννοιολογικό πλαίσιο ‘Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα-Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση’, η πρώτη αιτιολογική σχέση είναι ανάμεσα στις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στο ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς, η εξαρτημένη μεταβλητή στην πρώτη αιτιολογική σχέση είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δεύτερη αιτιολογική σχέση είναι ανάμεσα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Επομένως, η εξαρτημένη μεταβλητή στη δεύτερη σχέση είναι η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Σε επίπεδο εμπειρικής έρευνας, μπορούμε να προχωρήσουμε στη διερεύνηση της δεύτερης αιτιολογικής σχέσης μόνο όταν έχουμε αποδείξει σχέση 'αιτίας-αιτιατού' μεταξύ κάποιας πηγής ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του ίδιου του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

1.5. Πλαίσιο Προβλημάτων Μειονεκτημάτων και Σφαλμάτων Συσχετιζόμενα με το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως έχει αναφερθεί, αποτελεί τη θεμελιώδη έννοια στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης. Για το λόγο αυτό, η ακαδημαϊκή συζήτηση για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κατέχει κεντρική θέση στη βιβλιογραφία (Powell, 2001; Baaij et al., 2004). Παρόλο που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι, ίσως, η πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη έννοια στο χώρο της στρατηγικής διοίκησης και για αυτήν έχει δημιουργηθεί μεγάλος όγκος θεωρητικής και εμπειρικής συζήτησης, παραμένει ένας φτωχά ορισμένος και λειτουργοποιημένος όρος (Ma, 2000; Arend, 2003; O'Shannassy, 2008). Καθώς η ουσία της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σπάνια έχει έρθει στο επίκεντρο της ακαδημαϊκής συζήτησης, η βιβλιογραφία δεν έχει κάποια απάντηση στο ερώτημα: πώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διαφέρει από τις πηγές του, δηλαδή από τα εμπόδια στην αγορά, από την αγοραία θέση και από τους ιδιοσυγκρασιακούς επιχειρηματικούς πόρους, ή από την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση;

Η 'προσέγγιση της βιομηχανικής οργάνωσης' του Bain, η 'αγοραία προσέγγιση' του Porter και η 'θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων' είναι οι τρεις επικρατούσες προσεγγίσεις, που προτίθενται να εξηγήσουν την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση μέσω της μεσολαβητικής επίδρασης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στη 'Δομική' σχολή σκέψης του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης. Εν τούτοις, καμία από τις τρεις προσεγγίσεις δεν διαχωρίζει ευθέως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Αντίθετα, και στις τρεις προσεγγίσεις, οι δύο αυτοί όροι χρησιμοποιούνται εναλλακτικά (ο ένας στη θέση του άλλου) τόσο ως έννοιες όσο και ως εννοιολογικές κατασκευές.

Εξαιτίας του προβλήματος ορισμού του, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει μετατραπεί σε ένα συγκεχυμένο «όρο εντυπωσιασμού», "buzzword" στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, που προκαλεί σύγχυση τόσο στους ακαδημαϊκούς όσο και στα στελέχη των επιχειρήσεων (Markides, 2000). Επιπρόσθετα, αποτελεί μια προβληματική έννοια καθώς τα μειονεκτήματα του προβλήματος ορισμού της οδηγούν στο 'Ταυτολογικό Πρόβλημα των Ερευνητικών Υποθέσεων του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος' και στο

‘Πρόβλημα της Εξαρτημένης Μεταβλητής στην Εμπειρική Έρευνα της Στρατηγικής Διοίκησης’.

Συγκεκριμένα, εξαιτίας της έλλειψης ενός σαφούς θεωρητικού ορισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της εναλλακτικής χρήσης των όρων της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σχεδόν, σε όλη τη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης, και προκειμένου να ξεπεραστεί η αδυναμία λειτουργοποίησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση χρησιμοποιείται ως μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η λειτουργοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη χρήση της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, οδηγεί στη δημιουργία ταυτολογικών ερευνητικών υποθέσεων, όταν ενσωματώνουν τις δύο αυτές έννοιες, ένα πρόβλημα το οποίο ονοματίζεται ως το ‘Ταυτολογικό Πρόβλημα των Ερευνητικών Υποθέσεων του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος’ από τον ερευνητή. Το ‘Σφάλμα Επιχειρήματος Εμπειρικής Κατάρριψης’, το οποίο συνδέεται από το ‘Ταυτολογικό Πρόβλημα των Ερευνητικών Υποθέσεων του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος’, προκύπτει, όταν οι ερευνητές στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης αναπτύσσουν ταυτολογικές δηλώσεις συνάφειας/σχέσης, ή υποθέσεις, οι οποίες προτίθενται να έχουν ‘εμπειρικό περιεχόμενο’.

Επιπρόσθετα, εξαιτίας της έλλειψης λειτουργικού ορισμού για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και του ‘Ταυτολογικού Προβλήματος των Ερευνητικών Υποθέσεων του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος’, ορισμένοι ερευνητές στο χώρο της εμπειρικής έρευνας της στρατηγικής διοίκησης εντοπίζουν τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στα εμπόδια αγοράς, ή/και στην αγοραία θέση, ή/και στους ιδιοσυγκρασιακούς επιχειρηματικούς πόρους και ικανότητες και συσχετίζουν αυτές τις πηγές με διάφορες μεταβλητές μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης και όχι με μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρόλο που ισχυρίζονται ότι ελέγχουν τη σχέση μεταξύ των πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του ίδιου του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο ερευνητής ορίζει το παραπάνω πρόβλημα ως το ‘Πρόβλημα της Εξαρτημένης Μεταβλητής στην Εμπειρική Έρευνα της Στρατηγικής Διοίκησης’. Το ‘Σφάλμα Κυκλικού Επιχειρήματος’, το οποίο συνδέεται με το πρόβλημα της ‘Εξαρτημένης Μεταβλητής στην Εμπειρική Έρευνα της Στρατηγικής Διοίκησης’, προκύπτει όταν οι ερευνητές συνάγουν την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την εκ των υστέρων ανώτερη επιχειρηματική επίδοση και συμπεραίνουν ότι, η εκ των προτέρων θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα δημιουργήσει και ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Στο παρακάτω Διάγραμμα 1-3, γίνεται ταξινόμηση σε ένα πλαίσιο των προβλημάτων, των

μειονεκτημάτων και των σφαλμάτων που έχουν εντοπιστεί από την παραπάνω ανάλυση και γίνεται γραφική απεικόνιση των διαδρομών της αιτιώδους συνάφειάς τους.

Καθώς για πολλά χρόνια, το γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης στερείτο ενός σαφούς θεωρητικού ορισμού για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Rumelt, 2003), ο λειτουργικός του ορισμός είναι επίσης ανύπαρκτος (Ma, 2000). Ο ερευνητής πιστεύει ότι, το ταυτολογικό πρόβλημα των ερευνητικών υποθέσεων οι οποίες χρησιμοποιούν την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και το πρόβλημα της εξαρτημένης μεταβλητής στις εμπειρικές έρευνες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, είναι αποτέλεσμα του φτωχού ορισμού και του τρόπου λειτουργοποίησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το πρόβλημα της ταυτολογίας των ερευνητικών υποθέσεων, προέρχεται από το θεωρητικό ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Το 'Πρόβλημα της Εξαρτημένης Μεταβλητής στην Εμπειρική Έρευνα της Στρατηγικής Διοίκησης', από την άλλη μεριά, εκπορεύεται από την ανάγκη παράκαμψης της εννοιολογικής κατασκευής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εξαιτίας της ανυπαρξίας αντίστοιχης ποιοτικής μεταβλητής, η οποία να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε εμπειρική μελέτη για τη μέτρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι πρόδηλο το γεγονός ότι, και τα δύο προαναφερθέντα προβλήματα μαζί με τα σφάλματα που δημιουργούν, πηγάζουν από την αδυναμία της βιβλιογραφίας να παράσχει ένα ξεκάθαρο και εννοιολογικά σαφή θεωρητικό ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που να δύναται να οδηγήσει σε έναν εμπειριστατωμένο λειτουργικό ορισμό ο οποίος να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για έγκυρες εμπειρικές μετρήσεις.

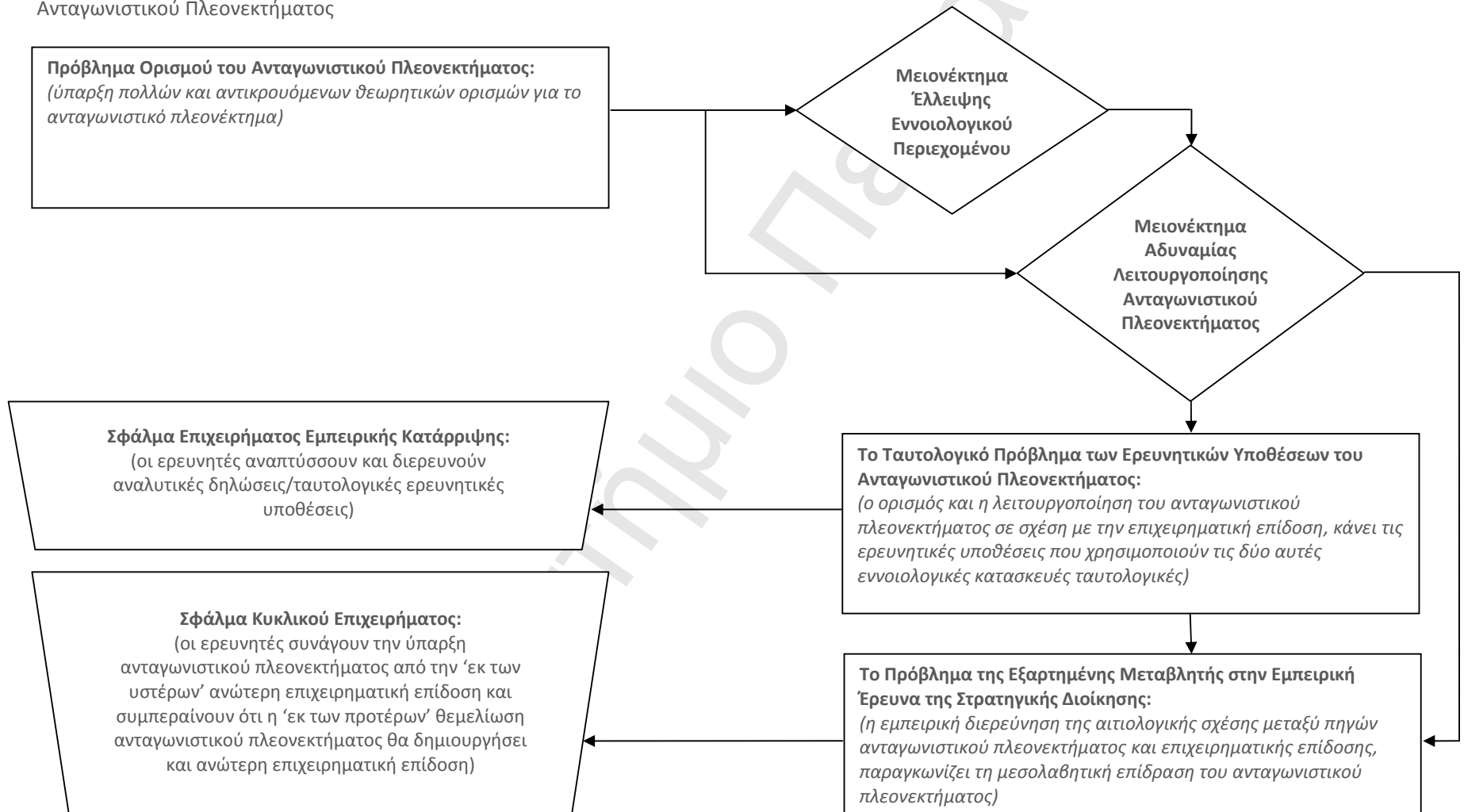
Ως επακόλουθο, το εννοιολογικό πλαίσιο 'Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα-Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση', όπως έχει δομηθεί, δεν διαθέτει τα απαιτούμενα ποιοτικά στοιχεία μιας θεωρίας καθώς, μια από τις πιο σημαντικές έννοιές του, δηλαδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, παραμένει ένας φτωχά ορισμένος και λειτουργοποιημένος όρος, ο οποίος οδηγεί στο ταυτολογικό πρόβλημα και στο πρόβλημα της εξαρτημένης μεταβλητής. Το διακριτικό χαρακτηριστικό ενός ανεπτυγμένου θεωρητικού πεδίου, είναι ο βαθμός στον οποίο οι έννοιές του έχουν οριστεί με σαφήνεια και έχουν περιγραφεί λεπτομερώς όλες οι λανθάνουσες εκφάνσεις τους (Kuhn, 1970). Συνεπώς, για την επίλυση των προβλημάτων και των σφαλμάτων που απορρέουν από αυτά, όπως επίσης και προτού το εννοιολογικό πλαίσιο 'Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα-Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση' επιληφθεί του σκοπού της στρατηγικής διοίκησης, που είναι η επεξήγηση των λόγων διαφοροποίησης της επιχειρηματικής επίδοσης κάποιων επιχειρήσεων, ώστε να

αυξήσει τη συνεισφορά του στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, απαιτείται περισσότερη εννοιολογική αποσαφήνιση και καλύτερη λειτουργοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σε αυτό το κεφάλαιο ο ερευνητής, ανταποκρινόμενος στο κάλεσμα της βιβλιογραφίας για περαιτέρω ακαδημαϊκή συζήτηση σχετικά με την εννοιολογική διαύγεια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (βλ. Ma, 2000; O'Shannassy, 2008), συγκεκριμενοποιεί και ταξινομεί τα προβλήματα τα οποία εκπορεύονται από τον «τρόπο εννοιολογικής θεμελίωσης – υπαγωγής σε ένα πλαίσιο εννοιών», ή «εννοιολογικής χρήσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος», “conceptualization”. Στη συνέχεια αναλύει τα προβλήματα με στόχο την τεκμηρίωση της ύπαρξής τους και αναγνωρίζει τα μειονεκτήματα και τα σφάλματα που δημιουργούνται από τα παραπάνω προβλήματα. Επίσης, ομαδοποιεί όλα τα προβλήματα, μειονεκτήματα και σφάλματα, που έχουν εντοπιστεί, σε ένα πλαίσιο. Επιπρόσθετα, υπογραμμίζει την ανάγκη ανάπτυξης ενός θεωρητικού ορισμού για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που να διαχωρίζει εννοιολογικά το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, ώστε να επιλύονται όλα τα προβλήματα καθώς και τα συνδεδεμένα με αυτά σφάλματα. Τέλος, επισημαίνει στα στελέχη των επιχειρήσεων ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι ούτε οι πηγές του, ούτε κάθε αίτιο που οδηγεί σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση αλλά ούτε και η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση αυτή καθαυτή.

Με βάση τα παραπάνω, οι ερευνητές θα πρέπει να προτείνουν ένα θεωρητικό ορισμό για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έπειτα, βασιζόμενοι στον προτεινόμενο θεωρητικό του ορισμό, να αναπτύξουν και τον λειτουργικό του ορισμό, ο οποίος να μπορεί να υποστηρίξει έγκυρες μετρήσεις σε εμπειρικές έρευνες, γεγονός που έχει συστηματικά αγνοηθεί από τη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης (Venkatraman and Grant, 1986; Newbert, 2008). Με την ανάπτυξη σαφούς θεωρητικού και λειτουργικού ορισμού, οι ακαδημαϊκοί θα έχουν στη διάθεσή τους μια ισχυρή εννοιολογική κατασκευή για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα τους επιτρέπει να επιβεβαιώνουν, να βελτιώνουν, να συμπληρώνουν, ή/και να ανασκευάζουν τις θεμελιώδεις ερευνητικές υποθέσεις στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης. Η τεκμηρίωση των κυριότερων υποθέσεων της στρατηγικής διοίκησης ως αποτέλεσμα της εμπειρικής τους επιβεβαίωσης, δύναται να ενισχύσει την κατανόηση των στελεχών των επιχειρήσεων σχετικά με το ρόλο που διαδραματίζουν τα εμπόδια αγοράς, η αγοραία θέση, οι ιδιοσυγκρασιακοί επιχειρηματικοί πόροι και οι ικανότητες, ή οι δυναμικές ικανότητες, στη βιωσιμότητα και επιτυχία των επιχειρήσεων.

Διάγραμμα 1-3: Χαρτογράφηση των Προβλημάτων Μειονεκτημάτων και Σφαλμάτων που Σχετίζονται με την Εννοιολογική Θεμελίωση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος



1.6. Βιβλιογραφικές Αναφορές

Afuah A. (2002). Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: the case of cholesterol drugs. *Strategic Management Journal*, 23(2): 171–179.

Ansoff H.I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York.

Arend R.J. (2003). Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 24(3): 279–284.

Arend R.J. (2010). Patterns of sustained performance: beginnings, paths and ends. *European Management Journal*, 28(3): 236–249.

Baaij M., Greevena M. and Dalen J.V. (2004). Persistent Superior Economic Performance, Sustainable Competitive Advantage, and Schumpeterian Innovation: Leading Established Computer Firms, 1954–2000. *European Management Journal*, 22(5): 517–531.

Bain J.S. (1956). *Barriers to new Competition*. Cambridge Mass, Harvard University Press.

Bain J.S. (1968). *Industrial Organization* (2nd ed). John Wiley & Sons, New York.

Barney J.B. (1986a). Organizational culture: Can it be a source of sustainable competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3): 656–665.

Barney J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.

Barney J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley, Reading, MA.

Barney J.B. (2001). Is the resource-based 'View' a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1): 41–56.

Barney J.B. and Hesterly W. (1999). Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: Clegg S.R. and Hardy C. (eds), *Studying Organization Theory and Method*. Sage: London: 109–141.

Besanko D., Dranove D. and Shanley M. (1996). *The Economics of Strategy*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

Besanko D., Dranove D. and Shanley M. (2000). *Economics of Strategy* (2nd ed). John Wiley & Sons, Inc., New York.

Bosse D.A, Phillips R.A. and Harrison J.S. (2009). Stakeholders, reciprocity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4): 447–456.

Caves R.E. and Porter M.E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2): 241–261.

Ceccagnoli M. (2009). Appropriability, Preemption, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(1): 81–98.

Coff R.W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2): 119–133.

De Carolis D.M. (2003). Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: an analysis of their relationship with firm performance. *Journal of Management*, 29(1): 27–50.

Deephouse D.L. (2000). Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6): 1091–1112.

Dierickx I. and Cool K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12): 1504–1511.

Durand R. (2002). Competitive advantages exist: a critique of Powell. *Strategic Management Journal*, 23(9): 867–872.

Durand R. and Vaara E. (2009). Causation, counterfactuals and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30(12): 1245–1264.

Eisenhardt K.M. and Martin J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105–1121.

Foss N.J. and Knudsen T. (2003). The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 291–307.

Foss N.J., Knudsen C. and Montgomery C.A. (1995). An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm. In: Montgomery C.A. (eds), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*. Kluwer, Boston, MA: 1–17.

Ghemawat P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*, Free Press: New York.

Ghemawat P. and Rivkin J. (1999). Creating competitive advantage. In: Ghemawat P., Collis D., Pisano G. and Rivkin J. (eds), *Strategy and the business landscape: Text and cases*. Addison-Wesley, Reading, MA: 49–74.

Godfrey P.C. and Hill C.W.L. (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 16(7): 519–533.

Grahovac J. and Miller D.J. (2009). Competitive advantage and performance: the impact of value creation and costliness of imitation. *Strategic Management Journal*, 30(11): 1192–1212

Grant R.M. (1998). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell, Malden, MA.

Hitt M.A., Bierman L., Shimizu K. and Kochhar R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1): 13–28.

Hunt S.D. (1991). *Modern marketing theory: Critical issues in the philosophy of marketing science*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.

Kuhn T.S. (1970). *The structure of scientific revolutions* (2nd ed). Chicago: University of Chicago Press.

Lippman S. and Rumelt R. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13(2): 418–438.

Ma H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 10(2): 15–32.

Mackie J.L. (1965). Causes and conditions. *The American Philosophical Quarterly*, 2(4): 245–264.

Markides C. (2000). Cross talk: Strategy and Management: Constantinos Markides Discusses Strategic Innovation, An Interview by Peter Mang. *European Management Journal*, 18(4): 357–366.

Mason E.S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29(1): 61–74.

Meyer A.D. (1991). What is strategy's distinctive competence? *Journal of Management*, 17(4): 821–833.

Miles R.E. and Snow C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York, NY.

Mosakowski E. and McKelvey B. (1997). Predicting rent generation in competence-based competition. In: Heene A. and Sanchez R. (eds), *Competence-based strategic management*. John Wiley, Chichester: 65–85.

- Newbert S.L. (2007). Empirical research on the resource based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2): 121–146.
- Newbert S.L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, And Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation Of The Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 29(7): 745–768.
- O'Shannassy T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2): 168–180.
- Oster S.M. (1999). *Modern Competitive Analysis* (3rd ed). Oxford University Press: New York.
- Peteraf M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3): 179–191.
- Peteraf M.A. and Barney J.B. (2003). Unraveling the resource based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 309–323.
- Popper K.R. (1959). *The logic of scientific discovery*. London: Hutchinson.
- Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.
- Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- Porter M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2): 95–117.
- Powell T.C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9): 875–888.
- Powell T.C. (2002). The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal*, 23(9): 873–880.
- Powell T.C. and Dent-Micallef A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5): 375–405.
- Priem R.L. and Butler J.E. (2001a). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1): 22–40.
- Priem R.L. and Butler J.E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. *Academy of Management Review*, 26(1): 57–66.
- Roberts P. (1999). Product innovation, product-market competition, and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20(7): 655–670.
- Ronda-Pupo, G. A. and Guerras-Martin, L. Á. (2012). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2): 162–188.
- Rumelt R., Schendel D. and Teece D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard University Press: Cambridge, MA.
- Rumelt R.P. (2003). What in the world is competitive advantage? Policy Working Paper 2003-105, August 5.
- Schoemaker P.J.H. (1990). Strategy, complexity and economic rent. *Management Science*, 36(10): 1178–1192.
- Schroeder R.G., Bates K.A. and Junttila M.A. (2002). A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23(2): 105–117.

- South S.E. (1981). Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy*, 1(4): 15–25.
- Stalk G., Evans P. and Shulman L.E. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70(2): 57–69.
- Tang Y.C. and Liou F.M. (2010). Does firm performance reveal its own causes? The role of Bayesian Inference. *Strategic Management Journal*, 31(1): 39–57.
- Teece D.J., Pisano G. and Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533.
- Thomas L.G. (1986). The economics of strategic planning: a survey of the issues. In: Thomas L.G. (eds), *The economics of strategic planning: Essays in honor of Joel Dean*. Lexington Books, Lexington, MA: 1–27.
- Venkatraman N. and Grant J.H. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal. *Academy of Management Review*, 11(1): 71–87.
- Wernerfelt B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171–180.
- Wiggins R.R. and Ruefli T.W. (2002). Competitive advantage: temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science*, 13(1): 82–105.
- Winter S.G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In: Teece D.J. (ed) *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*. Ballinger, Cambridge, MA: 159–184.
- Winter S.G. (1995). Four Rs of profitability: rents, resources, routines and replication. In: Montgomery C.A. (eds), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Boston, Kluwer, MA: 147–178.
- Zahra S.A. and Nielsen A.P. (2002). Sources of capabilities, integration and technology commercialization. *Strategic Management Journal*, 23(5): 377–398.
- Zhu K. and Kraemer K.L. (2002). E-commerce metrics for net-enhanced organizations: assessing the value of e-commerce to firm performance in the manufacturing sector. *Information Systems Research*, 13(3): 275–295.
- Zott C. and Amit R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1): 1–26.
- Γεωργόπουλος Ν. (2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Γ. Μπένου, Αθήνα
- Δημητριάδη Ζ. (2000). *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*, Interbooks.

Κεφάλαιο 2 : Ανάπτυξη Ερευνητικών Υποθέσεων Σχετικά με το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

2.1. Εισαγωγή

Στο δεύτερο κεφάλαιο, θα πραγματοποιηθεί επισκόπηση της βιβλιογραφίας στον τομέα του επιστητού των οικονομικών γενικά, στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων και στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης ειδικά, με στόχο την ανάπτυξη και τη λογική τεκμηρίωση των ερευνητικών υποθέσεων σχετικά με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στην πρώτη ενότητα του κεφαλαίου θα επιχειρηθεί να διερευνηθεί βιβλιογραφικά η αντίληψη που έχουν τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων σχετικά με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με δεδομένη την ύπαρξη του 'Προβλήματος Ορισμού του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος', του 'Ταυτολογικού Προβλήματος των Ερευνητικών Υποθέσεων του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος' και του 'Προβλήματος της Εξαρτημένης Μεταβλητής στην Εμπειρική Έρευνα της Στρατηγικής διοίκησης', η σαφής εικόνα της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τα διοικητικά στελέχη τα οποία είναι επιφορτισμένα με τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων τίθεται εν αμφιβόλω.

Στη δεύτερη ενότητα του κεφαλαίου θα παρουσιαστούν οι σχεσιακές περιπτώσεις μεταξύ του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Ενώ το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας υποστηρίζει ότι, υπάρχουν μόνο δύο σχεσιακές περιπτώσεις ανάμεσα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, από τη συλλογιστική ανάλυση προκύπτει ότι, οι σχεσιακές περιπτώσεις ανέρχονται σε τέσσερεις, όσοι και οι λογικοί συνδυασμοί δύο διχοτομικών μεταβλητών. Επίσης, στις υποενότητες της δεύτερης ενότητας θα εξεταστούν οι συνθήκες ύπαρξης των δύο επιπρόσθετων σχεσιακών περιπτώσεων βάσει της λογικής.

Στην τρίτη και τελευταία ενότητα του κεφαλαίου θα επιχειρηθεί η αναγνώριση στη βιβλιογραφία των προϋποθέσεων, ή των υποθέσεων, θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που εκπορεύονται από τη μορφή της αγοράς και τη μορφή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

2.2. Αντίληψη των Διοικητικών Στελεχών για το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Τις τελευταίες τρεις δεκαετίες, η εμφάνιση νέων εννοιών στο επιστημονικό πεδίο της διοίκησης των επιχειρήσεων έχει δεχθεί αυξημένο ενδιαφέρον από τους ακαδημαϊκούς του χώρου. Σε πολυάριθμες μελέτες που διεξήχθησαν στα πλαίσια διαφορετικών θεωρητικών προσεγγίσεων, πολλές από τις όψεις αυτών των εννοιών έχουν διερευνηθεί σε βάθος. Τη μεγαλύτερη προσοχή των ακαδημαϊκών όμως, έχουν δεχθεί οι έννοιες που παρουσιάζουν στοιχεία ακαδημαϊκής τάσης, ή «μόδας», “fashion” (Rossem and Veen, 2011). Ο Abrahamson, (1996: 254) ορίζει τις έννοιες που παρουσιάζουν στοιχεία ακαδημαϊκής τάσης ως «μεταβατική καθολική πεποίθηση ότι, συγκεκριμένοι όροι αποτελούν την εμπροσθοφυλακή της επιστημονικής έρευνας στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων». Εξαιτίας της ύπαρξης τάσης για ορισμένες έννοιες, οι επιστημονικές μελέτες στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων εστίαζαν στη διαδικασία δημιουργίας και διάχυσης αυτών των εννοιών. Με αυτόν τον τρόπο υπήρξε εξέλιξη στην κατανόηση φαινομένων στο χώρο των επιχειρήσεων που συνδέονταν με τις υπό εξέταση έννοιες (Rossem and Veen, 2011).

Οι θεωρίες της «Τάσης στην Επιχειρηματική Διοίκηση», “Management Fashion Theory” και της «Νέο-ιδρυματικής Θεώρησης της Τάσης στην Επιχειρηματική Διοίκηση», “Neo-institutional View of Management Fashions” (Abrahamson, 1996; Abrahamson and Fairchild, 2001), υποδηλώνουν ότι, υπάρχουν δύο σκοπιές σχετικά με τις έννοιες που παρουσιάζουν στοιχεία ακαδημαϊκής τάσης. Η πρώτη είναι η σκοπιά προσφοράς εννοιών από τους ακαδημαϊκούς και η δεύτερη της ζήτησης εννοιών από τα στελέχη των επιχειρήσεων (Rossem and Veen, 2011). Το μεγαλύτερο μέρος της ερευνητικής δραστηριότητας έχει περιστραφεί γύρω από την προσφορά των εννοιών τάσης από τους ακαδημαϊκούς. Ο βαθμός δημοτικότητας, ή ακαδημαϊκής αποδοχής, των εννοιών τάσης μετριέται συνήθως από τους «δείκτες ακαδημαϊκών αναφορών», “citation indexes”, οι οποίοι στην ουσία αποτελούν ένδειξη της δραστηριότητας της προσφοράς (δημιουργία και διάχυση) των εννοιών αυτών. Όμως, τέτοιοι δείκτες ακαδημαϊκών αναφορών δεν εξετάζουν το βαθμό αποδοχής των εννοιών τάσης από τα στελέχη των επιχειρήσεων, δηλαδή από τη σκοπιά της ζήτησης. Συνήθως, τα στελέχη των επιχειρήσεων αντιμετωπίζονται ως ομοιογενή ομάδα, η οποία με διχοτομικό τρόπο είτε κατανοεί και υιοθετεί είτε δεν κατανοεί και υιοθετεί τις έννοιες τάσης. Συνεπώς, η Θεωρία Τάσης στην Επιχειρηματική Διοίκηση δεν έχει δώσει κάποια συστηματική απάντηση στα ερωτήματα «σε ποιο βαθμό διαφορετικά στελέχη των επιχειρήσεων είναι ενήμερα σχετικά με τις έννοιες τάσης και πως αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν αυτές τις έννοιες σε διαφορετικά περιβάλλοντα;» (Rossem and Veen, 2011).

Η πρόσφατη εμπειρική μελέτη των Rossem and Veen (2011) επιχείρησε να καλύψει αυτό το θεωρητικό και εμπειρικό κενό στη βιβλιογραφία, δηλαδή τη διερεύνηση του βαθμού ενημέρωσης των στελεχών σχετικά με τις έννοιες τάσης στο χώρο της επιχειρηματικής διοίκησης. Ο βαθμός ενημέρωσης των στελεχών μπορεί να διακυμαίνεται από παντελή έλλειψη ενημέρωσης, ή γνώσης, μέχρι πλήρη γνώση και ερμηνεία όλων των εκφάνσεων μιας συγκεκριμένης έννοιας (Daft and Weick, 1984; Walsh, 1994). Τα αποτελέσματα της εμπειρικής μελέτης των Rossem and Veen (2011) έδειξαν ότι, ο βαθμός ενημέρωσης και αντίληψης των στελεχών για διάφορες έννοιες τάσης δεν είναι καθόλου ομοιογενής. Συγκεκριμένα, τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεών τους, αποτελούν τη δεύτερη καλύτερα ενημερωμένη ομάδα στελεχών για όλες τις έννοιες που διέπουν την επιχειρηματική διοίκηση μετά την ομάδα στελεχών κάθε συγκεκριμένου λειτουργικού πεδίου που έχει καλύτερη ενημέρωση μόνο για τις συγκεκριμένες έννοιες που διέπουν το πεδίο της. Το γεγονός αυτό, εξηγείται εύκολα καθώς η αποστολή των στελεχών που είναι επιφορτισμένα με θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεών τους, απαιτεί ευρύτερη εικόνα του συνόλου των λειτουργιών της επιχείρησης. Ο βαθμός εξοικείωσης με το σύνολο των λειτουργιών της επιχείρησης, δίνει τη δυνατότητα στα στελέχη που ασχολούνται με τη στρατηγική διοίκηση να έρχονται σε επαφή με έννοιες διαφόρων λειτουργικών πεδίων (Daniels and Johnson, 2002).

Όμως, στην έρευνα των Rossem και Veen (2011) δεν εξετάζεται πώς τα στελέχη τα οποία ασχολούνται με τη στρατηγική διοίκηση αντιλαμβάνονται και ερμηνεύουν τη σημαντικότερη έννοια τάσης της, δηλαδή της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η διερεύνηση του παραπάνω ερωτήματος είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς στη βιβλιογραφία υπάρχουν ενδείξεις, χωρίς να έχει διερευνηθεί εμπειρικά, ότι, τα στελέχη δεν έχουν ξεκάθαρη εικόνα για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ότι συχνά το συγχέουν με τις πηγές του, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να αντιληφθούν την ύπαρξή του.

Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, από την άλλη μεριά, είναι ιδιαίτερα σημαντική καθώς, όπως έχει αναφερθεί, ο σημαντικότερος σκοπός της στρατηγικής διοίκησης είναι να εξηγήσει για ποιο λόγο υπάρχουν διαφορές επίδοσης ανάμεσα στις επιχειρήσεις (Teese et al., 1997; Ceccagnoli, 2009), με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση να προέρχεται από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1997; Grant, 1998; Roberts, 1999, Durand and Vaara, 2009). Ως εκ τούτου, η ακαδημαϊκή οδηγία προς τις επιχειρήσεις είναι να προσπαθούν με κάθε τρόπο να αναγνωρίζουν, να δημιουργούν και να θεμελιώνουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Collis and Montgomery, 1995; Porter, 1996; Eisenhardt and Martin, 2000). Για το λόγο αυτό, η έννοια του ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος κατέχει κεντρική θέση στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (Coff, 1999; Baaij et al., 2004). Το γεγονός αυτό, έχει ως αποτέλεσμα γύρω από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να έχει δημιουργηθεί ένας μεγάλος όγκος θεωρητικής και εμπειρικής ακαδημαϊκής συζήτησης (Bowen and Wiersema, 1999; Rouse and Daellenbach, 1999). Συνεπώς, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι απλά μια έννοια τάσης, αλλά η θεμελιώδης έννοια στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης και ο καθολικά αποδεκτός όρος στα μαθήματα και στα βιβλία της στρατηγικής των επιχειρήσεων (Barney, 1997; Grant, 1998).

Τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων δεν έχουν ξεκάθαρη εικόνα για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξαιτίας της συγκριτικής επικράτησης της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων, στην οποία το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα συγχέεται με τους ιδιοσυγκρασιακούς ετερογενείς επιχειρηματικούς πόρους, και της αδυναμίας παρατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχειρηματική πραγματικότητα.

Η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων (RBV), είναι μια από τις πιο διαδεδομένες και ευρέως αποδεκτές θεωρητικές προσεγγίσεις στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (Powell, 2001; Priem and Butler, 2001a; Rouse and Daellenbach, 2002; Newbert, 2007; Crook et al., 2008) και για πολλούς ακαδημαϊκούς αποτελεί την κύρια θεωρία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (e.g., Barney, 1991, 1997; Mahoney and Pandian, 1992; Peteraf, 1993). Το γεγονός αυτό, έχει οδηγήσει στη συγκριτική επικράτηση των υποθέσεων της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων στα περισσότερα ερευνητικά περιοδικά και πανεπιστημιακά συγγράμματα. Πολλές φορές, οι ακαδημαϊκοί προτρέπουν τα διοικητικά στελέχη να αναγνωρίζουν επιχειρηματικούς πόρους και ικανότητες ώστε να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο θα οδηγήσει σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση (βλ. Amit and Schoemaker, 1993: 33). Συνεπώς, ο μεγαλύτερος όγκος της ερευνητικής, συγγραφικής και διδακτικής δραστηριότητας από τους ακαδημαϊκούς του χώρου, επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από τις θεμελιώδεις προτάσεις της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων (Newbert, 2007).

Συγκεκριμένα, βασική εννοιολογική αρχή της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων είναι η συλλογή ετερογενών επιχειρηματικών πόρων. Οι επιχειρηματικοί πόροι περιλαμβάνουν τους 'φυσικούς πόρους', όπως οι εγκαταστάσεις, τα μηχανήματα, πρώτες ύλες κτλ., τους 'ανθρώπινους πόρους', όπως το διοικητικό και τεχνικό προσωπικό, και τους 'οργανωτικούς πόρους', όπως τα πληροφορικά συστήματα, οι οποίοι χρησιμοποιούνται για το συντονισμό των φυσικών και ανθρώπινων πόρων κατά την παραγωγική διαδικασία (Penrose, 1959;

Nelson and Winter, 1982; Παπαδάκης, 1998). Η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων διακηρύσσει ότι, οι ετερογενείς και ιδιοσυγκρασιακοί επιχειρηματικοί πόροι αποτελούν πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η επίδραση των επιχειρηματικών πόρων στη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από το βαθμό που οι συγκεκριμένοι πόροι μειώνουν το κόστος παραγωγής - διάθεσης και/ή συμβάλουν στη διαφοροποίηση των προϊόντων της επιχείρησης. Η επίδρασή τους, επίσης, εξαρτάται από τη σπανιότητα, ή μοναδικότητα, των συγκεκριμένων πόρων. Από την άλλη μεριά, η επίδραση των επιχειρηματικών πόρων στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εξαρτάται από τρεις παράγοντες, δηλαδή από: α) το βαθμό βαθμιαίας απαξίωσης των πόρων λόγω μεταβολής του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, β) τη διαθεσιμότητα εναλλακτικών, ή υποκατάστατων, πόρων και γ) τη δυνατότητα αντιγραφής, ή μίμησης, των πόρων. Η δυνατότητα αντιγραφής των επιχειρηματικών πόρων, εξαρτάται από το βαθμό που ο συγκεκριμένος πόρος μπορεί να παρατηρηθεί. Έχει υποστηριχθεί ότι, μερικοί επιχειρηματικοί πόροι δεν μπορούν να παρατηρηθούν καθώς διαχέονται σε όλη την οργανωτική διάθρωση της επιχείρησης και διότι διαθέτουν «άρρητα», “tacit”, χαρακτηριστικά (Reed and DeFillippi, 1990).

Η βιβλιογραφική επισκόπηση της εμπειρικής διερεύνησης της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων από τον Newbert (2007) ανέδειξε ότι, το 76% των εμπειρικών ερευνών «...εξέταζαν τη σχέση μεταξύ ενός συγκεκριμένου πόρου, ικανότητας, ή κύριας ικανότητας, και της επιχειρηματικής επίδοσης και όχι του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Newbert, 2007: 141). Με δεδομένο ότι, η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων διδάσκεται ευρέως σε όλα τα μαθήματα και σεμινάρια στρατηγικής των επιχειρήσεων και, ότι, τα όρια διάκρισης των επιχειρηματικών πόρων ως πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι δυσδιάκριτα, θα μπορούσε να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι, τα στελέχη των επιχειρήσεων θα ταυτίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τους επιχειρηματικούς πόρους.

Επιπρόσθετα, έχει εκφραστεί ότι, οι περισσότερες έννοιες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης είναι περίπλοκες και δεν μπορούν να παρατηρηθούν (Godfrey and Hill, 1995). Παραδόξως, οι ακαδημαϊκοί του χώρου, αποδίδουν χαμηλή προτεραιότητα στη μέτρηση των εννοιών (Hitt et al., 1998, 2004), εξαιτίας της αδυναμίας λειτουργποίησής τους, δηλαδή της μετατροπής των εννοιών σε εννοιολογικές κατασκευές και μεταβλητές μέτρησης των εν λόγω εννοιών και εξαιτίας της ανυπαρξίας ικανών εργαλείων μέτρησης (Godfrey and Hill, 1995). Αυτό, έχει ως αποτέλεσμα, περίπλοκες έννοιες να εκφράζονται από απλές μεταβλητές μέτρησης («μονο-μεταβλητές», “single item variables”) με

περιορισμένη εξέταση της εγκυρότητας και εκτίμηση της αξιοπιστίας τους (Venkatraman and Grant, 1986). Μια από τις έννοιες που δεν μπορούν να παρατηρηθούν είναι και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Σύμφωνα με τον Powell (2001), οι κύριες υποθέσεις, ή προτάσεις, του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης, περιέχουν την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο τα στελέχη των επιχειρήσεων δεν μπορούν να παρατηρήσουν, να κατανοήσουν και τελικώς να αποκτήσουν. «Σε διάφορα σεμινάρια επιχειρηματικής στρατηγικής και εργαστήρια επιμόρφωσης ανώτερων διοικητικών στελεχών, τα στελέχη των επιχειρήσεων που εκπαιδεύονται στο να ανευρίσκουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσα από τους επιχειρηματικούς τους πόρους, με πολύ μεγάλη προσπάθεια και με την αρωγή των συμβούλων σε θέματα στρατηγικής, τελικά καταφέρνουν να εντοπίσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχείρησή τους. Εάν είχαν παροτρυνθεί και πιεστεί με τον ίδιο τρόπο θα μπορούσαν κάλλιστα να παρατηρήσουν σχηματισμούς ζώων στα σύννεφα» με έμφαση στο πρωτότυπο “In strategy sessions and executive workshops, managers are instructed to find sustainable competitive advantages among their resources, and they do indeed find them, albeit sometimes with great difficulty. Without being cynical, one might suggest that, if asked and similarly prompted, managers could also perceive animal shapes in cloud formations” (Powell, 2001: 885).

Επιπλέον, ο Powell (2001) αναφέρει ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όχι μόνο περιέχει εκφάνσεις που δεν μπορούν να παρατηρηθούν άμεσα από τους ερευνητές αλλά και στην περίπτωση της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων, τα στοιχεία/πόροι που δύναται να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τείνουν να οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μόνο όταν κανείς δεν μπορεί να τα παρατηρήσει, πόσο μάλλον να τα καταλάβει.

Η αδυναμία παρατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία εκπορεύεται από το πρόβλημα ορισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και οδηγεί στην αδυναμία εμπειρικής διερεύνησής τους, έχει οδηγήσει κάποιους ακαδημαϊκούς στο να προτείνουν την υιοθέτηση του Πραγματισμού ως φιλοσοφία της έρευνας στη θέση του Θετικισμού (βλ. Powell, 2001) με το επιχείρημα ότι, καμία υφιστάμενη θεωρία δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις υποθέσεις του, δηλαδή αντικειμενικότητα, δυνατότητα εμπειρικής κατάρριψης, κτλ. Ο Πραγματισμός προτείνει τον επανα-προσανατολισμό της αξιολόγησης των θεωριών γύρω από ένα τρίτο κριτήριο το οποίο είναι η δυνατότητα της θεωρίας να επιλύει πραγματικά προβλήματα (Rorty, 1989; Stich, 1990). Συνεπώς, σύμφωνα με τον Πραγματισμό, ο σκοπός

της επιστήμης δεν είναι η εύρεση της αλήθειας, ή της πραγματικότητας, η ύπαρξη της οποίας βρίσκεται σε διαρκή αμφισβήτηση, αλλά η διευκόλυνση της επίλυσης των προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις.

Όμως, ο κύριος στόχος των ερευνητών στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, που είναι να εξηγήσουν την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση που παρουσιάζουν κάποιες επιχειρήσεις (Powell, 2001), διαφέρει από το κύριο μέλημα των στελεχών που είναι να δημιουργήσουν ανώτερη επιχειρηματική επίδοση για την επιχείρησή τους (Amit and Schoemaker, 1993; Powell, 2001). Πιο συγκεκριμένα, για τα στελέχη των επιχειρήσεων «η πρόκληση είναι να αναγνωρίσουν, να αναπτύξουν, να προστατεύσουν και να αξιοποιήσουν επιχειρηματικούς πόρους και ικανότητες με σκοπό να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έτσι ώστε να δημιουργήσουν ανώτερη απόδοση των επενδεδυμένων κεφαλαίων» (Amit and Schoemaker, 1993: 33). Συνεπώς ο στόχος των ερευνητών και των στελεχών διαφέρει, καθώς οι ερευνητές προσπαθούν να εξηγήσουν την ιστορική, ή παρελθοντική, επιχειρηματική επίδοση των επιχειρήσεων μέσω της μεσολαβητικής δράσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ τα στελέχη αναγνωρίζουν και χρησιμοποιούν διάφορους παράγοντες, οι οποίοι συνήθως είναι επιχειρηματικοί πόροι, ή ικανότητες, για να δημιουργήσουν ανώτερη επιχειρηματική επίδοση στο μέλλον (Powell, 2001).

Συνοψίζοντας, δεν έχει ευρέως εκτιμηθεί από τους ερευνητές, τους ακαδημαϊκούς και τους συμβούλους των επιχειρήσεων ότι, οι κύριες ερευνητικές προτάσεις και υποθέσεις στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων, περιέχουν την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την οποία τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων δεν μπορούν ούτε να παρατηρήσουν, ούτε να τα κατανοήσουν. Η παραπάνω θεωρητική διαπίστωση οφείλεται στο ότι τα περισσότερα από τα οποία οι ακαδημαϊκοί γράφουν και διδάσκουν έχουν επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τα θεμελιώδη επιχειρήματα της προσέγγισης των επιχειρηματικών πόρων. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την ασαφή εικόνα που έχουν τα στελέχη των επιχειρήσεων σχετικά με το τι πραγματικά είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τα έχει ωθήσει στο να αναγνωρίζουν αυθαίρετα και αβίαστα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε πόρο, ή ικανότητα, της επιχείρησής τους. Επίσης, εξαιτίας του προβλήματος ορισμού του, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει μετατραπεί σε μια συγκεκριμένη έννοια εντυπωσιασμού, 'buzzword' στο χώρο της στρατηγικής διοίκησης, που προκαλεί σύγχυση τόσο στους ακαδημαϊκούς όσο και στα στελέχη των επιχειρήσεων (Markides, 2000). Συνεπώς, θα ήταν λογικό να υποθέσουμε ότι, τα διοικητικά στελέχη δεν θα μπορούν να αναγνωρίσουν την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην

επιχείρησή τους καθώς στο μυαλό τους θα το ταυτίζουν με τις πηγές του, οι οποίες, όπως έχει αναφερθεί, δεν οδηγούν πάντα σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οπότε σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορεί να διατυπωθεί η εξής ερευνητική υπόθεση:

EY1: *Τα στελέχη δεν μπορούν να αναγνωρίσουν επιτυχώς την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος*

2.3. Σχισιακές Περιπτώσεις Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης.

Το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης αναφέρει ότι, υπάρχουν μόνο δύο σχεσιακές περιπτώσεις μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και επιχειρηματικής επίδοσης (Powell, 2001). Μια επιχείρηση είτε θα έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα απολαμβάνει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, ή δεν θα διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με αποτέλεσμα να μην παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Όμως, όπως έχουμε εξετάσει στο πρώτο Κεφάλαιο, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δύναται να οδηγήσει σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση αλλά σε καμία περίπτωση δεν είναι ισοδύναμο, ή ταυτόσημο, με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Η αγοραία προσέγγιση του Porter (1980, 1985) και η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων (Wernerfelt, 1984; Rumelt, 1984; Barney, 1986a, 1991) είναι οι δύο επικρατέστερες θεωρητικές προσεγγίσεις στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης που στοχεύουν να εξηγήσουν τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, σύμφωνα με τον Ma (2000), καμία από τις δύο αυτές προσεγγίσεις δεν διαφοροποιεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Τουναντίον, συχνά οι δύο έννοιες αντιμετωπίζονται εναλλακτικά, ή ως το ίδιο και το αυτό.

Αγοραία Προσέγγιση

Η ταύτιση, ή η εξίσωση, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης υπό την αγοραία προσέγγιση του Porter (1980, 1985) αναδεικνύεται και από την επιχειρηματολογία του Ma (2000).

Σύμφωνα με την αγοραία προσέγγιση του Porter (1980, 1985), η οποία έχει τις καταβολές της στο χώρο των οικονομικών της βιομηχανικής οργάνωσης, η ισχυρή αμυντική θέση μιας επιχείρησης στην αγορά, της προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Porter, 1980, 1985). Συνεπώς, η «θέση που παίρνει μια επιχείρηση στον κλάδο της», “industry positioning”,

διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Βασιζόμενος στη δομική σχολή σκέψης, ο Porter (1980) ανέπτυξε το θεωρητικό πλαίσιο «Ανάλυσης Κλάδου βάσει των Πέντε Δυνάμεων», “Five Forces Industry-analysis”, ο σκοπός του οποίου είναι «να εξηγήσει τη διατηρησιμότητα των κερδών (επίδοσης) έναντι του άμεσου και έμμεσου ανταγωνισμού», με έμφαση στο πρωτότυπο, “ultimate function is to explain the sustainability of profits against bargaining and against direct and indirect competition” (Porter, 1991: 100). Προκειμένου η επιχείρηση να επιτύχει διατηρήσιμα κέρδη, πρώτα θα πρέπει να έχει θεμελιώσει διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που να προέρχεται είτε από ηγεσία κόστους, ή από διαφοροποίηση, σε σχέση με τον ανταγωνισμό (Porter, 1980, 1985).

Επίσης, ο Porter (1985:3) αναφέρει ότι, «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασικά προέρχεται από την αξία που μια επιχείρηση μπορεί να δημιουργήσει για τους πελάτες της, η οποία να υπερβαίνει το κόστος δημιουργίας του. Η αξία είναι αυτό που οι πελάτες είναι διατεθειμένοι να πληρώσουν και η ανώτερη αξία προέρχεται από την προσφορά χαμηλότερης τιμής από τους ανταγωνιστές για ισοδύναμο όφελος, ή η προσφορά απαράμιλλου οφέλους, το οποίο να αντισταθμίζει την υψηλότερη τιμή», “Competitive advantage grows fundamentally out of the value a firm is able to create for its buyers that exceeds the firm's cost of creating it. Value is what buyers are willing to pay, and superior value stems from offering lower prices than competitors for equivalent benefits or providing unique benefits that more than offset a higher price”. Σύμφωνα με την παραπάνω αποφθεγματική διατύπωση, ο Porter ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με συγκεκριμένο τρόπο, ο οποίος συνεπαγόμενα εξισώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την κερδοφορία (επίδοση) και το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη διατηρήσιμη κερδοφορία (Ma, 2000). Ο Ma (2000) προσθέτει στην επιχειρηματολογία του ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αντιμετωπίζεται από τον Porter (1980, 1985) ως το αποτέλεσμα της θέσης (τοποθέτησης) που παίρνει μια επιχείρηση στον κλάδο της και ότι συστήνει να επιδιώκεται ως ο αυτοσκοπός της.

Στο σημείο αυτό, ανακύπτει η εξής ερώτηση «είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προέρχεται από την ηγεσία κόστους και τη διαφοροποίηση επαρκές και απαραίτητο για την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση; Εάν η απάντηση είναι όχι, τότε ίσως μπορούμε να συμπεράνουμε ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σύμφωνα με την αγοραία προσέγγιση του Porter (1980, 1985), δεν ταυτίζεται με την επιχειρηματική επίδοση» (Ma, 2000: 16). Η ακαδημαϊκή συζήτηση που ακολούθησε φαίνεται να έχει καταλήξει ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι ταυτόχρονα επαρκές και απαραίτητο για την επίτευξη ανώτερης

επίδοσης (Powell, 2001; Durand, 2002; Powell, 2002). Συνεπώς, επαληθεύεται ο ισχυρισμός του Ma (2000) ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορεί να εξισωθεί με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση επειδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προέρχεται από την ηγεσία κόστους και τη διαφοροποίηση δεν είναι ταυτόχρονα επαρκές και απαραίτητο για την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Με στόχο την περαιτέρω τεκμηρίωση του συλλογισμού του, ο Ma (2000) παραθέτει δύο υποθετικά παραδείγματα. Μια κρατική επιχείρηση, η οποία διαθέτει το μονοπώλιο σε ορισμένους κλάδους, μπορεί να απολαμβάνει υψηλή κερδοφορία χωρίς να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που να προέρχεται από ηγεσία κόστους, ή από διαφοροποίηση, σε σχέση με τον ανταγωνισμό. Επίσης, είναι πιθανό μια επιχείρηση με το χαμηλότερο κόστος στην αγορά της (ηγεσία κόστους), να μην απολαμβάνει ανώτερη επίδοση σε σχέση με έναν ανταγωνιστή της, ο οποίος έχει εξασφαλίσει καλύτερη πρόσβαση σε κανάλια διανομής του προϊόντος. Παρόλο που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο εκπορεύεται από την ηγεσία κόστους, ή τη διαφοροποίηση, αυξάνει τις πιθανότητες για ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, σε καμία περίπτωση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθαυτό δεν είναι το ίδιο με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση (Ma, 2000; Newbert, 2008). Τυγχάνει ευρείας αποδοχής, η άποψη από την ακαδημαϊκή κοινότητα στο χώρο της στρατηγικής ότι, η ηγεσία κόστους και η διαφοροποίηση, ως οι δύο βασικές (generic) πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που αναγνωρίστηκαν από τον Porter (1980), δεν είναι οι μόνες «ορίζουσες», “determinants”, της επιχειρηματικής επίδοσης. Η βιβλιογραφία αναφέρει ότι, η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση μπορεί να προέλθει και από άλλες ορίζουσες όπως η ταχύτητα (βλ. Eisenhardt and Brown, 1998; Stalk, 1990), η ευελιξία (βλ. Sanchez, 1993, 1995), η καινοτομία (βλ. Hamel and Prahalad, 1989; Kim and Mauborgne, 1997, 1999; Godener and Soderquist, 2004), ή από άπειρους συνδυασμούς πολλαπλών οριζουσών (Ma, 2000).

Θεώρηση επιχειρηματικών πόρων

Η ταύτιση, ή η εξίσωση, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, εκτός από την αγοραία προσέγγιση του Porter (1980, 1985), παρατηρείται και στη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων. Η γενικά παραδεκτή αρχή της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων είναι πως μοναδικοί, ή ετερογενείς, επιχειρηματικοί πόροι αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1991). Για τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι πόροι θα πρέπει να είναι σπάνιοι, πολύτιμοι, μη-αντιγράψιμοι, μη-εμπορεύσιμοι, αναντικατάστατοι και ιδιοσυγκρασιακοί, ή συσχετιζόμενοι με την επιχείρηση (βλ. Barney, 1986a, 1991; Dierickx and Cool, 1989; Grant, 1991). Σύμφωνα

με τη Peteraf (1993), η ετερογένεια στη «δεινότητα», “endowment”, των επιχειρηματικών πόρων αποτελεί πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που υποδηλώνεται από τη μονοπωλιακή, ή τη Ρικαρντιανή πρόσοδο. Η Peteraf (1993), επίσης, συμπληρώνει ότι, τα εμπόδια στην «κινητικότητα», “mobility”, των επιχειρηματικών πόρων διατηρούν τη πρόσοδο για την επιχείρηση.

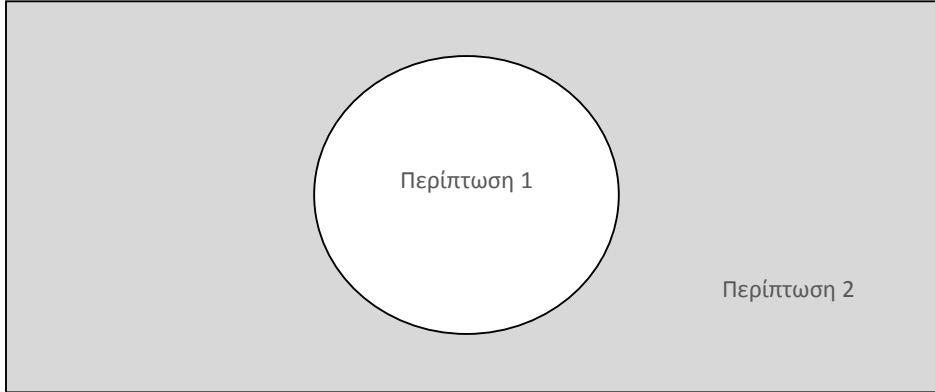
Σύμφωνα με τον Ma (2000), οι μοναδικοί πόροι που διαθέτει μια επιχείρηση αντιμετωπίζονται ως να είναι συμφυώς συσχετιζόμενοι με την επιχειρηματική επίδοση. Ένας επιχειρηματικός πόρος, ο οποίος είναι μοναδικός, μη-αντιγράψιμος και μη-μεταβιβάσιμος, είναι πολύτιμος ακριβώς επειδή δημιουργεί οικονομική πρόσοδο (Barney, 1991). Στη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων, η διασύνδεση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επιχειρηματικής επίδοσης είναι πιο άμεση από ότι στη αγοραία προσέγγιση του Porter (1980). Σε περίπτωση που μια επιχείρηση διαθέτει σπάνιους, πολύτιμους, μη-αντιγράψιμους, μη-εμπορεύσιμους και αναντικατάστατους πόρους, τότε θα παρουσιάζει και ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Δηλαδή, ο τρόπος ορισμού των προδιαγραφών των πόρων εμπεριέχει συμφυώς εκφάνσεις της επιχειρηματικής επίδοσης. Συνεπώς, σύμφωνα με τον Ma (2000: 17), ανακύπτει το εξής ερώτημα «Σε περίπτωση που μια επιχείρηση διαθέτει πόρους που ταιριάζουν στην περιγραφή που παρέχεται από τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων, χρειάζεται ακόμη την εννοιολογική κατασκευή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος;»

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Newbert (2008), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προκύπτει από ετερογενείς επιχειρηματικούς πόρους δεν είναι απαραίτητως «ισοδύναμο από εμπειρική σκοπιά», “empirically equivalent” με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Η παραπάνω πρόταση υποστηρίζεται, επίσης, από τη διατύπωση του Durand (2002) ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί επαρκή προϋπόθεση για την ύπαρξη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης αλλά συχνά μπορεί να είναι μη αναγκαία. Πράγματι, οι ιδιοσυγκρασιακοί ετερογενείς επιχειρηματικοί πόροι είναι μια μόνο πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που μπορεί να οδηγήσει σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Πλειάδα εμπειρικών ερευνών, στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης, αποδεικνύουν ότι, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες, ή πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εξωγενής επιχειρηματικής φύσεως, που επηρεάζουν την επιχειρηματική επίδοση (βλ. Schmalensee, 1985; Rumelt, 1991; McGahan and Porter, 1997; Brush et al., 1999; Spanos and Lioukas, 2001; Datta et al., 2005).

Με βάση την παραπάνω ανασκόπηση της βιβλιογραφίας, συνάγεται ότι, συχνά η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ταυτίζεται με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Το γεγονός αυτό, ως μέρος του προβλήματος ορισμού και του ταυτολογικού προβλήματος (βλ. Κεφάλαιο 1), έχει οδηγήσει στην επικράτηση δύο σχεσιακών περιπτώσεων μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, δηλαδή μια επιχείρηση είτε θα διαθέτει και τα δύο, ή δεν θα διαθέτει κανένα από τα δύο. Με δεδομένο, όμως, ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση είναι δύο διαφορετικές έννοιες σε συνδυασμό με το γεγονός πως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν οδηγεί πάντα και μετά βεβαιότητα σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, ίσως να υπάρχουν και άλλες σχεσιακές περιπτώσεις μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης εκτός από τη συνύπαρξή τους, ή από την αμοιβαία έλλειψή τους.

Ο Powell (2002), πρώτος εισήγαγε και άλλες δύο σχεσιακές περιπτώσεις βάσει λογικής, οι οποίες σε συνδυασμό με τις δύο περιπτώσεις που ήδη μνημονεύονται από το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας, αποτελούν το σύνολο όλων των δυνατών συνδυασμών μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Αναλυτικότερα, το παρακάτω τύπου Venn Διάγραμμα 2-1 παρουσιάζει τον ισχυρισμό της πλειοψηφίας των ακαδημαϊκών, ότι δηλαδή, μια επιχείρηση παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση μόνο και μόνο όταν διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Άλλα όπως έχει αναφερθεί επανειλημμένως, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση είναι διαφορετικές έννοιες, συνεπώς δεν είναι «ισοδύναμες από σκοπιά ορισμού», “definitionally equivalent”. Για το λόγο αυτό, οι περιπτώσεις ‘ανταγωνιστικό πλεονέκτημα’ και ‘ανώτερη επιχειρηματική επίδοση’ μπορεί να είναι μόνο «ισοδύναμες από λειτουργική σκοπιά», “functionally equivalent”. Οι ερευνητές μπορούν να ελέγξουν εμπειρικά τη σχέση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης με το να παρατηρήσουν την επιχειρηματική επίδοση των επιχειρήσεων σε σχέση με την ικανότητά τους να δημιουργούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε περίπτωση που οι έλεγχοί τους επιβεβαιώσουν την υπόθεση πως μια επιχείρηση παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση μόνο και μόνο όταν διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τότε η υπόθεση της ισοδυναμίας από λειτουργική σκοπιά δεν διαψεύδεται, με αποτέλεσμα να τείνουμε να δεχτούμε ότι, οι περιπτώσεις ‘ανταγωνιστικό πλεονέκτημα’ και ‘ανώτερη επιχειρηματική επίδοση’ είναι «ισοδύναμες από εμπειρική σκοπιά», “empirically equivalent”.

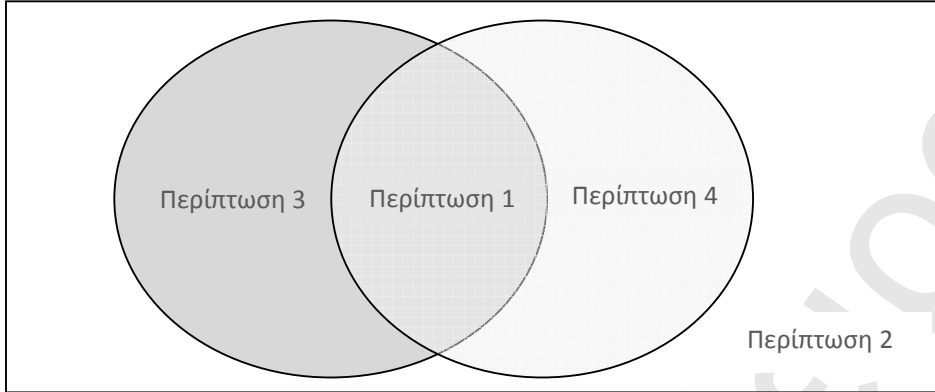
Διάγραμμα 2-1: Σχισιακές Περιπτώσεις μεταξύ Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης βάσει Βιβλιογραφίας



Όμως, οι εμπειρικές έρευνες του παραπάνω παραδείγματος, που βασίζονται στο διττό σύστημα σχεσιακών περιπτώσεων του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, ελέγχουν την κύρια ερευνητική υπόθεση H_1 : 'μια επιχείρηση με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση' και την εναλλακτική ερευνητική υπόθεση H_2 : 'μια επιχείρηση χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν θα παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση'. Οι εμπειρικές έρευνες, στη πλειοψηφία τους, δομούνται κατά τέτοιο τρόπο ώστε είτε να επιβεβαιώνουν την εναλλακτική υπόθεση είτε να επιβεβαιώνουν την κύρια υπόθεση. Όμως, στην επιχειρηματική πραγματικότητα, μπορεί να υπάρχουν περισσότερες σχεσιακές περιπτώσεις από αυτές που προτείνονται από το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας. Ο Powell (2002) εισηγείται ότι, συνολικά υπάρχουν οι εξής τέσσερις σχεσιακές περιπτώσεις:

1. Μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.
2. Μια επιχείρηση μπορεί να μην διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ούτε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.
3. Μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς να έχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.
4. Μια επιχείρηση μπορεί να μην διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να έχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Διάγραμμα 2-2: Σχισιακές Περιπτώσεις μεταξύ Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης βάσει Παραδείγματος Powell (2002)



Οι σχεσιακές περιπτώσεις 3 και 4, όπως παρουσιάζονται στο τύπου Venn Διάγραμμα 2-2, είναι εξαιρετικά ενδιαφέρουσες καθώς είναι λογικά πιθανές και δεν έχουν διερευνηθεί εμπειρικά ποτέ στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (Powell, 2002). Σύμφωνα με τον Powell (2002), η περίπτωση 3, δηλαδή η έλλειψη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έχει προταθεί από κάποιους ακαδημαϊκούς (βλ. Coyne, 1986; Coff, 1999) αλλά η περίπτωση 4, δηλαδή η έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παρά την ύπαρξη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, δεν προκύπτει ως εμπειρικό ενδεχόμενο. Όμως, στη βιβλιογραφία υπάρχουν ακαδημαϊκοί, οι οποίοι αναφέρουν περιπτώσεις ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης χωρίς την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Coyne, 1986; Ma, 2000). Επίσης, μεταγενέστερα του Powell (2002) επιστημονικά άρθρα στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, αναφέρονται σε πιθανούς λόγους που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν οδηγεί υποχρεωτικά σε ανώτερη επίδοση (βλ. Peteraf and Barney 2003), ανοίγοντας έτσι το δρόμο για τη διερεύνηση των περιπτώσεων 3, δηλαδή έλλειψη ανώτερης επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και 4, δηλαδή έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παρά την ύπαρξη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Όμως, μέχρι και σήμερα δεν έχει πραγματοποιηθεί εμπειρική διερεύνηση των περιπτώσεων 3 και 4 όπως διατυπώνονται στο «παράδειγμα», “paradigm”, του Powell (2002).

Συμπερασματικά, επειδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι ισοδύναμο από σκοπιά ορισμού με την έννοια της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης και επειδή δεν είναι ταυτόχρονα επαρκές και απαραίτητο για την επίτευξη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης,

η ύπαρξή του δεν θα οδηγεί πάντοτε σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση και η έλλειψή του δεν θα αποκλείει την ύπαρξη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης.

Συνεπώς σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορεί να διατυπωθεί η εξής ερευνητική ερώτηση:

EE2: *Υπάρχουν και άλλες σχεσιακές περιπτώσεις εκτός συνύπαρξης, ή αμοιβαίας έλλειψης, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης;*

2.3.1. Σχεσιακή περίπτωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίς ανώτερη επιχειρηματική επίδοση

Ενώ το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης αναγνωρίζει μόνο τις σχεσιακές περιπτώσεις συνύπαρξης, ή αμοιβαίας έλλειψης, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, υπάρχουν ορισμένοι ακαδημαϊκοί και σύμβουλοι επιχειρήσεων που ισχυρίζονται ότι, μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς να παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση (Coyne, 1986; Coff, 1999; Ma, 2000; Bowman and Ambrosini, 2000; Powell, 2001, 2002; Arend, 2003; Ray et al. 2004). Παρακάτω θα παρουσιαστούν και θα αναλυθούν κριτικά οι ισχυρισμοί των ακαδημαϊκών και συμβούλων των επιχειρήσεων που υποστηρίζουν τη σχεσιακή περίπτωση ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίς ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Η πρώτη αναφορά της περίπτωσης ότι, μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς να έχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, διατυπώθηκε από το Coyne (1986), ο οποίος ήταν σύμβουλος επιχειρήσεων και όχι πανεπιστημιακός. Ίσως η ιδιότητά του ως σύμβουλος επιχειρήσεων και η επαφή του με την επιχειρηματική πραγματικότητα του επέτρεψε να παρατηρήσει ότι, σε αντιδιαστολή με τις διδαχές των θεωριών του γνωστικού αντικειμένου της στρατηγικής διοίκησης, ορισμένες επιχειρήσεις ενώ είχαν θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στερούνταν ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης.

Συγκεκριμένα, ο Coyne (1986: 60) ισχυρίζεται πως «η θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν εγγυάται τη χρηματοοικονομική επιτυχία», με έμφαση στο πρωτότυπο “Possessing a Sustainable Competitive Advantage does not guarantee financial success”. Ο Coyne (1986) συνεχίζει ότι, παρόλο που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να βοηθήσει μια επιχείρηση να επιτύχει διαχρονικά υψηλότερη επίδοση από ότι οι ανταγωνιστές της, υπάρχουν τουλάχιστον τρεις περιστάσεις που η διακράτησή του δεν οδηγεί σε ανώτερη επίδοση.

Περίσταση 1: Ο κλάδος της αγοράς δεν είναι βιώσιμος.

Σε πολλές περιπτώσεις, συμπεριλαμβανομένης και της εισαγωγής (λανσαρίσματος) νέων προϊόντων στην αγορά, το ελάχιστο κόστος που απαιτείται για την παραγωγή και διάθεση ενός συγκεκριμένου προϊόντος, ή υπηρεσίας, από μια επιχείρηση, υπερβαίνει την αξία που έχει για τους πελάτες της. Σε αυτή την περίπτωση η δημιουργία και η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όχι μόνο δεν οδηγεί σε ανώτερη επίδοση αλλά επίσης δεν εγγυάται την επιβίωση της επιχείρησης.

Περίσταση 2: Η επιχείρηση αντιμετωπίζει σοβαρά επιχειρησιακά, ή λειτουργικά, προβλήματα.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να οδηγήσει σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, αλλά είναι άχρηστο σε περιπτώσεις όπου οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μειωμένη λειτουργική αποτελεσματικότητα. Πολλές επιχειρήσεις έχουν αποτύχει εξαιτίας λειτουργικών, παρά στρατηγικών λόγων.

Περίσταση 3: Οι ανταγωνιστές έχουν επιφέρει τακτική βλάβη στην επιχείρηση.

Σύμφωνα με τον Coyne (1986), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σπανίως προστατεύει την επιχείρηση που το διαθέτει από ανταγωνιστικές ενέργειες, όπως μειώσεις τιμών και αφαίρεση μεριδίου αγοράς. Η επιχείρηση μπορεί να είναι ιδιαίτερα ευπαθής σε τέτοιες ανταγωνιστικές τακτικές όταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο διαθέτει δεν είναι πολύ σημαντικό.

Η πρώτη περίπτωση που αναφέρει ο Coyne (1986), κρίνεται θεωρητικά ορθή με ενδεχόμενη πρακτική εφαρμογή. Είναι λογικό, μια επιχείρηση, η οποία διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, να μην παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση όταν το κόστος θεμελίωσης του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος υπερβαίνει την αξία, ή το όφελός του, για την επιχείρηση. Η δεύτερη περίπτωση του Coyne (1986), μπορεί επίσης να αποτελέσει πιθανή εξήγηση της σχεσιακής περίπτωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίς ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Συγκεκριμένα ο Porter (1996), ισχυρίζεται ότι, τόσο η «λειτουργική αποτελεσματικότητα», “operational effectiveness”, όσο και η ανταγωνιστική στρατηγική είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη ανώτερη επίδοσης. Επιπροσθέτως αναφέρει ότι, η «λειτουργική αποτελεσματικότητα», “operational effectiveness”, διαφέρει από την ανταγωνιστική στρατηγική. Όμως, εάν διαφέρει από την ανταγωνιστική στρατηγική θα διαφέρει και από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σύμφωνα με τον ορισμό της ανταγωνιστικής στρατηγικής από τον Coyne (1986: 54), όπου η ανταγωνιστική στρατηγική «είναι η ενοποιημένη ομάδα ενεργειών που δημιουργεί διατηρήσιμο ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών», “the widely accepted definition of competitive strategy as an integrated set of actions that produce a sustainable advantage over competitors”. Συνεπώς, καθώς η λειτουργική αποτελεσματικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι απαραίτητες προϋποθέσεις για την επίτευξη ανώτερη επίδοσης, η πιθανή έλλειψη μιας από τις δύο μπορεί να αποτελέσει τροχοπέδη προς την ανώτερη επίδοση. Τέλος, η τρίτη περίπτωση που αναφέρει ο Coyne (1986), ότι δηλαδή, τακτικές όπως η μείωση τιμών και η αποκοπή μεριδίου αγοράς από τους ανταγωνιστές της επιχείρησης, μπορούν να της στερήσουν την ανώτερη επίδοση παρόλο που η ίδια διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κρίνεται ως ανυπόστατη. Συγκεκριμένα, μια επιχείρηση δεν μπορεί να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εάν οι ανταγωνιστές της μπορούν αν της επιφέρουν τακτικές βλάβες, γιατί δεν θα είναι σε θέση να αντιμετωπίσει τις ανταγωνιστικές απειλές. Η αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών, όμως σύμφωνα με τον Barney (1991), όπως και η εκμετάλλευση των ευκαιριών στην αγορά αποτελούν την ουσία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί να διαθέτει μια επιχείρηση.

Η δεύτερη αναφορά της περίπτωσης ότι, μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς να έχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, που εντοπίστηκε στη βιβλιογραφία, διατυπώθηκε από τον Coff (1999). Ο Coff (1999) ισχυρίζεται ότι, μια επιχείρηση η οποία έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από ετερογενείς και ιδιουσυγκρασιακούς επιχειρηματικούς πόρους (πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βάσει θεώρησης επιχειρηματικών πόρων), μπορεί να μην παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση εξαιτίας του γεγονότος ότι λοιποί «συμμέτοχοι», “stakeholders”, οικειοποιούνται την «πρόσοδο», “rent”, που έχει δημιουργηθεί από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι συμμέτοχοι που αναγνωρίζονται από τον Coff (1999) είναι α) τα διοικητικά στελέχη, β) οι εργαζόμενοι και γ) οι μέτοχοι της επιχείρησης. Τα διοικητικά στελέχη και οι εργαζόμενοι συχνά οικειοποιούνται σημαντικό μέρος της προσόδου που παράγεται, με αποτέλεσμα η επιχείρηση να μην παρουσιάζει ανώτερη του μέσου όρου επίδοση. Αυτό συμβαίνει γιατί, η οικειοποίηση της προσόδου από τους εργαζομένους με τη μορφή μισθών και επιδομάτων και από τα διοικητικά στελέχη με τη μορφή αμοιβών και κινήτρων υπεραπόδοσης, αφαιρείται από τη χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης. Για το λόγο αυτό, το ποσό της συνολικής προσόδου που οικειοποιείται από τα διοικητικά στελέχη και τους εργαζομένους θα καθορίζει εάν η επιχείρηση, η οποία διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα παρουσιάζει ανώτερη επίδοση (Coff, 1999).

Η αιτιολογία που αναφέρει ο Coff (1999), για να εξηγήσει την περίπτωση που μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς να έχει ανώτερη

επιχειρηματική επίδοση, κρίνεται ως ορθή βάσει λογικής. Όμως ο Coff (1999), τείνει να συνδέει την χρηματοοικονομική απόδοση των μετόχων με τη χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης και την επιχειρηματική επίδοση εν γένει. Σύμφωνα με την εκτίμηση του ερευνητή, η χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης, είτε αποδίδεται στους μετόχους είτε οικειοποιείται από τα διοικητικά στελέχη και τους εργαζόμενους, είτε και από άλλους 'συμμέτοχους' της επιχείρησης που δεν αναφέρει ο Coff (1999), όπως η κοινωνία, το κράτος, οι πελάτες, οι προμηθευτές κτλ., παραμένει αμετάβλητη. Είναι λογικό η χρηματοοικονομική απόδοση των μετόχων να μειώνεται όσο αυξάνεται η χρηματοοικονομική απόδοση που οικειοποιείται από τους άλλους 'συμμέτοχους' της επιχείρησης. Όμως, το γεγονός αυτό σε καμία περίπτωση δεν επηρεάζει το ύψος της συνολικής χρηματοοικονομικής απόδοσης, παρά μόνο την κατανομή της στους 'συμμέτοχους', ή σε όσους έχουν έννομο συμφέρον από τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Όσον αφορά στη σύνδεση της χρηματοοικονομικής απόδοσης με την επιχειρηματική επίδοση, μπορεί αυτή να γίνει αποδεκτή, καθώς η χρηματοοικονομική απόδοση αποτελεί σημαντικό μέρος της επιχειρηματικής επίδοσης (Kaplan and Norton, 1996c). Στο σημείο αυτό, θα μπορούσαμε να γενικεύσουμε τον ισχυρισμό του Coff (1999), ότι, μια επιχείρηση που διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν θα παρουσιάζει ανώτερη επίδοση όταν η πρόσδοδος που παράγεται, για τον οποιοδήποτε λόγο, δεν αποδίδεται στην επιχειρηματική επίδοση.

Η τρίτη, κατά χρονολογική σειρά, βιβλιογραφική αναφορά της περίπτωσης ότι, μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς να έχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, διατυπώθηκε από τον Ma (2000). Συγκεκριμένα ο Ma (2000) ισχυρίζεται ότι, υπάρχουν τουλάχιστον τέσσερις τύποι περιστάσεων κάτω από τις οποίες μια επιχείρηση με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν απολαμβάνει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Οι τέσσερις τύποι περιστάσεων είναι οι εξής: 1) η επιχείρηση μπορεί να διαθέτει ένα «μεμονωμένο», "discrete", πλεονέκτημα το οποίο, όμως, να μην αναπτύσσεται σε «σύνθετο», "compound", πλεονέκτημα, 2) η επιχείρηση μπορεί να έχει ένα σημαντικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της που, όμως, δεν μπορεί να εκμεταλλευτεί πλήρως, 3) η επιχείρηση μπορεί να έχει πολλαπλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της αλλά δεν μπορεί να τα συνδυάσει, ή δεν διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε ένα σημαντικό πεδίο και 4) η διοίκηση της επιχείρησης εσκεμμένα θυσιάζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα.

Ξεκινώντας από την πρώτη περίπτωση, σύμφωνα με τον Ma (2000), το μεμονωμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι πιο απομονωμένο και απόμακρο από ότι το σύνθετο

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μέσα στην αιτιολογική αλυσίδα που εξηγεί την επιχειρηματική επίδοση. Όσο πιο απομονωμένο είναι ένα μεμονωμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αιτιολογική αλυσίδα, τόσο οι άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν την επίδοση και που μπορούν να εκληφθούν ως 'θόρυβος' θα υπερκαλύπτουν την επίδρασή του στην επιχειρηματική επίδοση. Για παράδειγμα, μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει τελευταίας τεχνολογίας υπολογιστικά συστήματα, δηλαδή μεμονωμένο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αλλά χωρίς τους κατάλληλους και εξειδικευμένους ανθρώπους το παραπάνω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορεί να μετασχηματιστεί σε σύνθετο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως ταχύτητα, χαμηλό κόστος, ή ευελιξία, που μπορεί να επηρεάσει άμεσα την επίδοση (Ma, 2000). Συνεπώς, ο Ma (2000) υποστηρίζει ότι, μια επιχείρηση που διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως τελευταίας τεχνολογίας υπολογιστικά συστήματα, μπορεί να μην έχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση σε σχέση με έναν ανταγωνιστή της, ο οποίος δεν έχει εξελιγμένα υπολογιστικά συστήματα αλλά διαθέτει σπουδαίες «ρουτίνες», "routines", βασισμένες στην ανθρώπινη γνώση και ικανότητα, σύμφωνα με τους Nelson and Winter (1982) και τον Winter (1987). Ο Ma (2000) παραθέτει και ένα δεύτερο παράδειγμα, το οποίο αναφέρει ότι, εάν ένα κατάστημα βρίσκεται σε προνομιακή τοποθεσία (ξεχωριστό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα), μια μέτρια διαχείριση μπορεί να ακυρώσει το παραπάνω ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να μην το αφήσει να εξελιχθεί σε σύνθετο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όπως διαφοροποίηση, ηγεσία κόστους και ευελιξία που μπορεί να οδηγήσει σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Η πρώτη περίπτωση που επικαλείται ο Ma (2000) για να εξηγήσει πώς μια επιχείρηση που διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να μην έχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, φαίνεται να εγκλωβίζεται στο πρόβλημα ορισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα ο Ma (2000) ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είτε ως επιχειρηματικό πόρο (σύγχρονο υπολογιστικό σύστημα, τοποθεσία, εξειδικευμένο προσωπικό) είτε ως επιχειρηματική ικανότητα (ταχύτητα, χαμηλό κόστος, ευελιξία, διαφοροποίηση). Όμως οι επιχειρηματικοί πόροι και ικανότητες δεν αποτελούν ανταγωνιστικό πρόβλημα αλλά πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Wernerfelt, 1984; Prahalad and Hamel, 1990; Barney, 1991; Ray et al., 2004). Μπορεί ο Ma (2000) να διακηρύσσει ότι, εσφαλμένα η βιβλιογραφία ταυτίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την επιχειρηματική επίδοση αλλά δεν αποφεύγει την τάση να ταυτίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τις πηγές τους, για να αποφύγει την εσφαλμένη πρακτική ορισμού του σε σχέση με την επιχειρηματική επίδοση. Επομένως, ο ισχυρισμός του εξ' ορισμού δεν ευσταθεί. Μια επιχείρηση που διαθέτει είτε επιχειρηματικούς πόρους όπως σύγχρονο υπολογιστικό σύστημα, τοποθεσία,

εξειδικευμένο προσωπικό είτε επιχειρηματικές ικανότητες όπως ταχύτητα, χαμηλό κόστος, ευελιξία, διαφοροποίηση, δεν είναι απαραίτητο πως έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οπότε μπορεί να μην παρουσιάζει και ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Με άλλα λόγια, το γεγονός πως δεν παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση οφείλεται απλά στην έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η δεύτερη περίπτωση που αναφέρει ο Ma (2000), συνίσταται στο ότι, μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο να δύναται να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση και να οδηγήσει σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, αλλά δεν το έχει αναγνωρίσει και εκμεταλλευτεί πλήρως. Επικεντρώνοντας στη βιβλιογραφία των επιχειρηματικών πόρων (βλ. Barney, 1989; Dierickx and Cool, 1989), ο Ma (2000) αναφέρει ότι, παραμένει ατελέσφορο το γεγονός εάν η επιχείρηση μπορεί συστηματικά και εκ προοιμίου να αναγνωρίζει επιχειρηματικούς πόρους, οι οποίοι να οδηγούν σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Αυτό σημαίνει ότι, εξαιτίας της «αιτιολογικής αμβιβολίας», “causal ambiguity”, και «κοινωνικής περιπλοκότητας», “social complexity”, (βλ. Barney, 1991), μια επιχείρηση μπορεί να μην είναι σε θέση να αναγνωρίσει εκείνους τους ιδιοσυγκρασιακούς επιχειρηματικούς της πόρους που να οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα οπότε να μην μπορεί να εκμεταλλευτεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που δημιουργείται. Επιπρόσθετα, οι επιχειρηματικοί πόροι, οι οποίοι εν δυνάμει μπορούν να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορεί να αντιμετωπίζονται ως άχρηστοι από τα διοικητικά στελέχη με αποτέλεσμα να μη συνεισφέρουν στην επιχειρηματική επίδοση. Ο Ma (2000) παραθέτει και την περίπτωση της Xerox, η οποία είχε αναπτύξει πρώτη την τεχνολογία «Γραφικού Περιβάλλοντος», “Graphic User Interface”, για μικροϋπολογιστές, ως παράδειγμα για αυτήν τη δεύτερη περίπτωση. Η Xerox παρόλο που θα μπορούσε να διαφοροποιηθεί στον κλάδο των προσωπικών υπολογιστών με τη χρήση της παραπάνω τεχνολογίας, τελικά επέλεξε να την παραμελήσει και να ασχοληθεί με άλλα έργα στον τομέα της πληροφορικής. Όμως, με το να μην αναγνωρίσει ότι, η συγκεκριμένη τεχνολογία αποτελούσε πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η Xerox απέτυχε να εισέλθει στον κλάδο των προσωπικών υπολογιστών με αποτέλεσμα να μην επωφεληθεί από αυτόν τον ταχέως αναπτυσσόμενο κλάδο (Hamel and Prahalad, 1994). Σε αντιδιαστολή, η Apple Computers υιοθετώντας και βελτιώνοντας την τεχνολογία της Xerox δημιούργησε τη σειρά προσωπικών υπολογιστών ‘Macintosh’. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θεμελίωσε από την καινοτομία και τη διαφοροποίηση, την οδήγησε και σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Η επιχειρηματολογία που χρησιμοποιεί ο Ma (2000) κατά την παρουσίαση της δεύτερης περίπτωσης, ότι δηλαδή, μια επιχείρηση που διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να μην έχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση διότι δεν έχει αναγνωρίσει και εκμεταλλευτεί πλήρως το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, μπορεί να χαρακτηριστεί ως αβάσιμη. Συγκεκριμένα ο Ma (2000) δεν αποφεύγει, όπως και στην πρώτη περίπτωση, το ατόπημα να ταυτίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τους επιχειρηματικούς πόρους. Επίσης, ισχυρίζεται ότι, μια επιχείρηση δεν μπορεί συστηματικά και εκ προοιμίου να αναγνωρίζει επιχειρηματικούς πόρους, οι οποίοι να οδηγούν σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Όμως, σύμφωνα με τον Newbert (2008) οι επιχειρηματικοί πόροι δεν οδηγούν απευθείας σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, παρά σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που με τη σειρά του δύναται να οδηγήσει σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Συνεπώς η Xerox δεν παρουσίασε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση στον κλάδο των προσωπικών υπολογιστών γιατί δεν χρησιμοποίησε μια τεχνολογία (επιχειρηματικός πόρος) που είχε αναπτύξει προκειμένου να θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που είναι, σύμφωνα με τον Barney (1991), να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες στον κλάδο, ή να αντιμετωπίσει τις ανταγωνιστικές απειλές. Επομένως, η Xerox μπορεί να διέθετε μια πολύτιμη τεχνολογία, δηλαδή ένα ιδιόσυγκρασιακό και ετερογενή πόρο, στα χέρια της αλλά δεν είχε θεμελιώσει ποτέ ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτός ήταν και ο λόγος που δεν παρουσίασε και ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Η τρίτη περίπτωση που αναφέρει ο Ma (2000), συνίσταται στο ότι μια επιχείρηση μπορεί να έχει πολλαπλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της, αλλά δεν διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στο πιο σημαντικό πεδίο, ή απλά δεν μπορεί να τα συνδυάσει. Ανάλογα το ανταγωνιστικό της περιβάλλον, η επιχειρηματική επίδοση μιας επιχείρησης μπορεί να καθορίζεται είτε από έναν κρίσιμο παράγοντα είτε από το συνδυασμό πολλαπλών παραγόντων. Αναφορικά με τον 'κρίσιμο παράγοντα', σε κλάδους όπου ο νικητής καρπώνεται όλο το κέρδος, "winner-take-all", (Hill, 1997), η δυνατότητα ελέγχου των βιομηχανικών προτύπων μπορεί να αντισταθμίσει τα ανταγωνιστικά μειονεκτήματα σε άλλα πεδία. Για παράδειγμα, η Sony, ως η πρώτη εταιρία που δραστηριοποιήθηκε στον κλάδο «αναπαραγωγής μαγνητοσκοπημένων ταινιών», "VCR", αρχικά είχε πολλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (όπως καινοτομία και διαφοροποίηση) σε σύγκριση με την JVC. Όμως, η αδυναμία της Sony στο δίκτυο διανομής εξασθένησε την ισχύ των ανταγωνιστικών της πλεονεκτημάτων, με αποτέλεσμα να χάσει τη μάχη στον καθορισμό του προτύπου αναπαραγωγής με την επικράτηση του VHS της JVC (Yoffie, 1990). Αυτό είχε ως επακόλουθο, η Sony να αναγκαστεί να υιοθετήσει το πρότυπο VHS της JVC και

να περιορίσει το δικό της πρότυπο 'β' σε ένα μικρό και εξειδικευμένο τμήμα της αγοράς 'niche market', βλέποντας έτσι την επίδοσή σε αυτόν τον κλάδο. Επίσης, ο Ma (2000) παραθέτει ένα δεύτερο παράδειγμα σχετικά με 'το συνδυασμό πολλαπλών παραγόντων'. Η EMI υπήρξε η πρώτη εταιρία που δραστηριοποιήθηκε στον κλάδο κατασκευής αξονικών τομογράφων, διαθέτοντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην καινοτομία και διαφοροποίηση (Lieberman and Montgomery, 1988). Όμως, εξαιτίας του μικρού της μεγέθους δεν διέθετε τους απαιτούμενους πόρους προκειμένου να κατασκευάσει και να εμπορευτεί αποδοτικά τους τομογράφους σε μεγάλη κλίμακα. Συνεπώς, δεν ανέπτυξε ποτέ ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, όπως χαμηλό κόστος και ταχύτητα εισαγωγής σε νέες αγορές, που είναι απαραίτητα προκειμένου μια επιχείρηση να επιτύχει παγκόσμια παρουσία. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η GE, μια εταιρία που εισήλθε αργότερα στην αγορά 'later-mover' και ήταν εξοπλισμένη με ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα όπως χαμηλό κόστος, διαφοροποίηση και ταχύτητα, να εξασφαλίσει σε σύντομο χρονικό διάστημα παγκόσμια παρουσία ακυρώνοντας το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της EMI. Συνεπώς, ο συνδυασμός πλεονεκτημάτων σε πολλαπλά πεδία, βοήθησε την GE να επιτύχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση στον κλάδο.

Η τρίτη περίπτωση του Ma (2000), όπως συνέβη και με τις δύο πρώτες, στηρίζεται εξ' ολοκλήρου στην ταύτιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τις πηγές του όπως το δίκτυο διανομής (βλ. 'εμπόδια στην αγορά' των Caves and Porter, 1977), τη διαφοροποίηση και ηγεσία κόστους (βλ. 'θέσεις στην αγορά' του Porter, 1980; 1985), την καινοτομία και την αποτελεσματική παραγωγική δραστηριότητα (βλ. 'επιχειρηματικές ικανότητες' των Afuah, 2002; Zahra, 2002), ή την ταχύτητα εισαγωγής σε νέες αγορές (βλ. 'δυναμικές ικανότητες' των Winter, 1987; Teece et al., 1997; Eisenhardt and Martin, 2000; Teece et al., 2007). Επομένως, όταν ο Ma (2000) ισχυρίζεται πως μια επιχείρηση μπορεί να έχει πολλαπλά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών της, στην πραγματικότητα εννοεί πως μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει πολλαπλές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς, τόσο η Sony όσο και η EMI, παρόλο που διέθεταν αρκετές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν κατάφεραν να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα γιατί οι πηγές που διέθεταν δεν ήταν ικανές να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε αντιδιαστολή οι ανταγωνιστές τους, JVC και GE αντίστοιχα, διέθεταν εκείνες τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (δίκτυο διανομής για την JVC και χαμηλό κόστος και ταχύτητα εισαγωγής σε νέες αγορές για την GE) ώστε κατόρθωσαν να εκμεταλλευτούν τις ευκαιρίες στον κλάδο τους και να αμυνθούν αποτελεσματικά έναντι των ανταγωνιστών τους.

Η τέταρτη και τελευταία περίπτωση που αναφέρει ο Ma (2000), συνίσταται στο ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης σε ένα συγκεκριμένο πεδίο μπορεί να εξασθενήσει εξαιτίας εσκεμμένης από τη διοίκηση της, θυσίας του, ή «ανταλλαγής» του, “trade-off”. Σε μια τέτοια περίπτωση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν οδηγεί σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Ο Ma (2000) αναφέρει την εφαρμογή ‘MSN’ της Microsoft ως παράδειγμα για την τέταρτη περίπτωση. Συγκεκριμένα το MSN της Microsoft παρουσιάζει μεγάλο πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών, όπως η AOL, σχετικά με τη δυνατότητα διείσδυσης στην αγορά διότι παρέχεται μαζί με το λογισμικό ‘Windows’, επομένως παρέχεται στο 90% των προσωπικών υπολογιστών που πωλούνται παγκοσμίως (Yoffie and Cusumano, 1999). Εν τούτοις, η Microsoft προκειμένου να προωθήσει τις πωλήσεις του λογισμικού της ‘Internet Explorer’ για να ανταγωνιστεί το αντίστοιχο λογισμικό της Netscape, αποφάσισε να ενσωματώσει το λογισμικό της AOL στα Windows με αντάλλαγμα την προνομιακή αντιμετώπιση του Internet Explorer από την AOL. Αυτή η ενέργεια της Microsoft μειώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα του MSN και βλάπτει την επίδοσή του. Αλλά για τη Microsoft, αυτή μπορεί να αποδειχθεί σοφή ενέργεια καθώς η διερεύνηση του μεριδίου του Internet Explorer στην αγορά δύναται να της εξασφαλίσει την πρωτοκαθεδρία σε ένα πολλά υποσχόμενο κομμάτι της αγοράς λογισμικού. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της Microsoft, που διαφαίνεται από την ταχύτητα ανταπόκρισης, την ευελιξία χειρισμών, το πλεονέκτημα κόστους (οικονομίες κλίμακας) και το πλεονέκτημα διαφοροποίησης (σχεδόν μονοπώλιο) στον κλάδο «λειτουργικών συστημάτων», “operating systems”, μπορεί να αυξήσει τη συνολική της επίδοση, αντισταθμίζοντας τη μειωμένη επίδοση του MSN.

Το παράδειγμα της τέταρτης περίπτωσης που επικαλείται ο Ma (2000) για να εξηγήσει πώς μια επιχείρηση που διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να μην έχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, στηρίζεται στην υπόθεση ότι, τα χαρακτηριστικά κάποιων προϊόντων μπορούν να τους προσδίδουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όμως, σύμφωνα με τον Barney (1991), μόνο η επιχείρηση μπορεί να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και μόνο όταν έχει εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες στον κλάδο της, ή όταν έχει αντιμετωπίσει τις απειλές από τους ανταγωνιστές της. Συνεπώς, κάποια χαρακτηριστικά προϊόντων δεν αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρά πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία δύναται να οδηγήσει την επιχείρηση στην εκμετάλλευση των ευκαιριών στην αγορά και στην αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών. Επομένως, όταν μια επιχείρηση ηθελημένα θυσιάζει, ή παραγκωνίζει, κάποιο προϊόν της στη θέση κάποιου άλλου, το κάνει με γνώμονα τη μεγιστοποίηση της επιχειρηματικής επίδοσής της μέσω της εκμετάλλευσης

ευκαιριών και της άμυνας της ανταγωνιστικής της θέσης. Για τον παραπάνω λόγο, η περίπτωση που η διοίκηση μιας επιχείρησης εσκεμμένα θυσιάζει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα, ως πιθανή εξήγηση του ερωτήματος 'πώς μια επιχείρηση που διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να μην έχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοσή', δεν ευσταθεί.

Εν κατακλείδι, οι τέσσερις τύποι περιστάσεων κάτω από τις οποίες μια επιχείρηση με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν απολαμβάνει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση που αναφέρονται από τον Ma (2000) δεν μπορούν να διερευνηθούν σε εμπειρική έρευνα καθώς δεν μπορούν να υποστηριχτούν με βάση τη λογική και τη βιβλιογραφία. Η προβληματική τους φύση πηγάζει από το γεγονός ότι, ο Ma (2000) ταυτίζει τις διάφορες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με το ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα όταν ο Ma (2000) υποστηρίζει πως μια επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην πραγματικότητα να εννοεί ότι, η συγκεκριμένη επιχείρηση διαθέτει κάποια πηγή, ή κάποιες πηγές, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως καινοτομία, διαφοροποίηση, τεχνολογία, κτλ. Η κτήση διαφόρων πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όμως, δεν οδηγεί σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση εάν πρώτα δεν έχει θεμελιωθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η περίπτωση ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίς ανώτερη επιχειρηματική επίδοση συνέχισε να απασχολεί τους ακαδημαϊκούς στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (βλ. Bowman and Ambrosini, 2000; Arend, 2003, Ray et al., 2004; Ambrosini and Bowman, 2010). Ο Arend (2003), επανέφερε την περίπτωση που είχε διατυπωθεί από τον Coyne (1986), και η οποία συνίσταται στο ότι, μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά να μην παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, όταν το κόστος θεμελίωσης του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος υπερβαίνει την αξία, ή το όφελός, του για την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, ο Arend (2003) αναφέρει ότι, στην υποθετική περίπτωση που μια επιχείρηση έχει στη κατοχή της ένα επιχειρηματικό πόρο, ο οποίος είναι σπάνιος, πολύτιμος, μη-αντιγράψιμος, μη-εμπορεύσιμος και αναντικατάστατος, τότε σύμφωνα με τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων θα είναι σε θέση να θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όμως, εάν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι βραχύβιο τότε η πρόσοδος που θα παραχθεί (όφελος από ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) δεν θα είναι αρκετή να αναπληρώσει την εκροή της επένδυσης για την απόκτηση, ή τη δημιουργία, του επιχειρηματικού πόρου. Συνεπώς, η επιχείρηση δεν θα καταφέρει να παρουσιάσει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Η περίπτωση των Coyne (1986) και Arend (2003) κρίνεται ως λογικά εφικτή. Οπότε, σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορεί να διατυπωθεί η εξής ερευνητική υπόθεση:

EY3: Στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μικρότερο από το κόστος θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι Bowman and Ambrosini (2000), στηριζόμενοι στον ισχυρισμό του Coff (1999), αναφέρουν ότι, η πρόσδοδος που έχει παραχθεί από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο έχει θεμελιωθεί από επιχειρηματικούς πόρους, μπορεί να οικειοποιηθεί από συμμετόχους εκτός των μετόχων όπως οι εργαζόμενοι εξασκώντας τη διαπραγματευτική τους ισχύ. Επίσης οι Ray et al. (2004) ισχυρίζονται ότι, πολλές φορές οι διάφοροι συμμετοχοί της επιχείρησης οικειοποιούνται τα κέρδη που παράγονται από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πριν αυτά επηρεάσουν, ή αποδοθούν, στη συνολική επιχειρηματική επίδοση. Οι Ray et al. (2004) προχωρούν περαιτέρω, διατυπώνοντας την άποψη ότι, πολλές φορές είναι επιβεβλημένο οι επιχειρήσεις να καταβάλλουν άνω του μέσου όρου πληρωμές σε ορισμένους συμμετόχους, προκειμένου να τους υποκινήσουν να παράγουν, ή να δημιουργήσουν, εκείνους τους ιδιοσυγκρασιακούς επιχειρηματικούς πόρους οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι λογικό οι υπέρογκες πληρωμές να μειώσουν τη συνολική επιχειρηματική επίδοση, παρόλο που οι επιχειρηματικοί πόροι, που έχουν δημιουργηθεί από τους συμμετόχους, έχουν θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο έχει ενισχύσει την επίδοση της επιχείρησης (Ray et al., 2004).

Η περίπτωση των Coff (1999), Bowman and Ambrosini (2000) και Ray et al. (2004) κρίνεται επίσης ως εφικτή βάσει λογικής και χρίζει εμπειρικής διερεύνησης. Οπότε, σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορεί να διατυπωθεί η εξής ερευνητική υπόθεση:

EY4: Στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αποδίδεται στην επιχειρηματική επίδοση.

2.3.2. Σχεσιακή περίπτωση ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Όπως έχει ήδη αναφερθεί στην αρχή του κεφαλαίου, η αναφορά στη σχεσιακή περίπτωση της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, χωρίς την ύπαρξη ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος είναι ιδιαίτερα σπάνια στη βιβλιογραφία του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης. Παρόλο που ο Powell (2002) ισχυρίζεται ότι, η περίπτωση 4 του Διαγράμματος 2-2, δηλαδή η έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παρά την ύπαρξη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, δεν προκύπτει ως εμπειρικό ενδεχόμενο, η βιβλιογραφία παραθέτει μερικές πιθανές αιτίες όπου η περίπτωση 4 μπορεί να είναι εμπειρικά εφικτή.

Η πρώτη αναφορά της σχεσιακής περίπτωσης της ύπαρξης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, διατυπώθηκε από τον Coyne (1986). Ο Coyne (1986) αναφέρει ότι, δεν μπορούν όλες οι επιχειρήσεις σε ένα κλάδο να διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Πολλές επιχειρήσεις, συχνά, βρίσκονται στη δυσάρεστη θέση να ανταγωνίζονται άλλες επιχειρήσεις από μειονεκτική θέση καθώς δεν διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όμως κάτω από ορισμένες περιστάσεις, ακόμα και οι επιχειρήσεις χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να απολαμβάνουν ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Συγκεκριμένα, ο Coyne (1986) ισχυρίζεται ότι, οι γρήγορα αναπτυσσόμενες αγορές αποτελούν μια τέτοια περίπτωση. Με την προϋπόθεση ότι, η πραγματική αύξηση ενός κλάδου για μια περίοδο υπερβαίνει την επιπρόσθετη παραγωγική ικανότητα των επιχειρήσεων που διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξαιτίας οργανωσιακών περιορισμών, αποστροφής κινδύνου και άλλων λόγων, ακόμα και οι πιο αδύναμοι ανταγωνιστές μπορούν να παρουσιάσουν υψηλή επίδοση. Για παράδειγμα «η άνθιση της αγοράς λογισμικού για προσωπικούς υπολογιστές στις αρχές της δεκαετίας του 1980, οδήγησε πολλές μικρές και ανίσχυρες επιχειρήσεις στην ανάπτυξη» (Coyne, 1986: 60). Μόνο όταν ο ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου επιβραδυνθεί ή/και όταν ο ρυθμός αύξησης του μεγέθους των επιχειρήσεων που έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα επιταχυνθεί, θα εμφανιστούν πραγματικές ανταγωνιστικές δυνάμεις οι οποίες θα ωφελήσουν όσες επιχειρήσεις διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η περίπτωση που αναφέρει ο Coyne (1986), δηλαδή οι ταχέως αναπτυσσόμενες αγορές, για να εξηγήσει την περίπτωση ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, κρίνεται ως λογικά εφικτή. Πράγματι, σε μια αγορά, η οποία παρουσιάζει μεγάλο ρυθμό ανάπτυξης, για ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα όλες οι επιχειρήσεις μπορούν να απολαμβάνουν επιχειρηματική επίδοση κοντά στο μέσο όρο. Ασφαλώς θα υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες θα διαθέτουν κάποια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά επειδή δεν είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν όλες τις ευκαιρίες στην αγορά, δεν θα μπορούν να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με άλλα λόγια, το μέγεθος της αγοράς θα είναι τόσο μεγάλο και διευρυνόμενο που καμία επιχείρηση, λόγω

περιορισμών στην παραγωγή, δεν θα μπορεί να εξυπηρετήσει. Οπότε, εάν το πλήθος των επιχειρήσεων σε αυτόν τον υποθετικό κλάδο δεν είναι πολύ μεγάλο, τότε όλες οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται θα απολαμβάνουν υψηλή επιχειρηματική επίδοση.

Εκτενή αναφορά στη σχεσιακή περίπτωση ύπαρξης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έχει πραγματοποιηθεί και από τον Ma (2000). Συγκεκριμένα, ο Ma (2000: 26) αναφέρει ότι, η παραπάνω σχεσιακή περίπτωση εξαρτάται από το «πώς ορίζουμε το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το χρονικό ορίζοντα της ανάλυσης» με έμφαση στο πρωτότυπο, “Can a firm have superior performance without competitive advantage? It depends on how we define competitive advantage and on the time span of analysis”. Ο Ma (2000) εκθέτει τρεις παράγοντες, όπως οι «κυβερνητικές ρυθμίσεις», “governmental regulations” (βλ. Baron, 1995; Bailey, 1997), η «τύχη», “luck” (βλ. Barney, 1986b) και οι «αιφνίδιες περιβαλλοντικές αναταραχές», “environmental shock” (βλ. Meyer, 1982), που μπορούν να μεταβάλουν τη σχέση που υπάρχει κανονικά μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης.

Ξεκινώντας από τον πρώτο παράγοντα, η κυβερνητική παρέμβαση μέσω ρυθμίσεων και λοιπών νομοθετημάτων μπορεί να αυξήσει τεχνητά την επιχειρηματική επίδοση και συγκεκριμένα την κερδοφορία, περιορίζοντας τον ανταγωνισμό μέσω της παραχώρησης μονοπωλιακής, ή σχεδόν μονοπωλιακής, δύναμης σε μια επιχείρηση. Ο Ma (2000) όμως, διερωτάται εάν οι κυβερνητικές ρυθμίσεις αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο ίδιος αναφέρει ότι, εάν θεωρήσουμε ότι οι κυβερνητικές ρυθμίσεις αποτελούν έναν εξωτερικό παράγοντα ο οποίος διαμορφώνει το ανταγωνιστικό περιβάλλον, τότε το τεχνητό πλεονέκτημα που απολαμβάνει η επιχείρηση δεν μπορεί να θεωρηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ιδίως όταν η επιχείρηση δεν διαθέτει κάποιο πραγματικό πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της που να τους αποκλείει από την αγορά της και να τους υποχρεώνει να δραστηριοποιούνται σε μικρά και μη ελκυστικά κομμάτια της αγοράς. Σε αυτή την περίπτωση, η επιχείρηση θα έχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση χωρίς να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Εάν όμως οριστεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πιο ευρέως ως κάθε πλεονέκτημα που εκπορεύεται τόσο από αγοραίους όσο και από μη αγοραίους παράγοντες, όπως πολιτικούς παράγοντες (βλ. Baron, 1995), τότε οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζονται ευνοϊκά από τις κυβερνητικές ρυθμιστικές αρχές, θα έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που θα εκπορεύεται από τις ικανότητες επηρεασμού της πολιτικής, όπως η «προώθηση των συμφερόντων μιας ομάδας», “lobbying” (βλ. D’Aveni, 1994).

Για παράδειγμα, ο Ma (2000) παραθέτει την περίπτωση των κρατικών επιδοτήσεων. Εάν μια κυβέρνηση προσφέρει επιδότηση μόνο στις επιχειρήσεις που το κόστος παραγωγής τους υπερβαίνει ένα συγκεκριμένο επίπεδο τότε, τουλάχιστον στο βραχυπρόθεσμο διάστημα, οι επιχειρήσεις που λαμβάνουν επιδότηση και διαθέτουν υψηλότερο 'νεκρό σημείο' θα έχουν καλύτερη επίδοση από τις επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν χαμηλότερο 'νεκρό σημείο' και δεν λαμβάνουν επιδότηση παρόλο που οι τελευταίες έχουν πλεονέκτημα χαμηλού κόστους παραγωγής.

Ο πρώτος παράγοντας, δηλαδή οι κυβερνητικές ρυθμίσεις, που επικαλείται ο Ma (2000) για να εξηγήσει την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, φαίνεται να μην ευσταθεί. Το πρόβλημα, όπως πολύ σωστά μνημονεύει ο Ma (2000), εκπορεύεται από τη δυσκολία ορισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Οι κυβερνητικές ρυθμίσεις είτε χαρακτηριστούν ως 'αγοραίος', είτε ως 'μη αγοραίος' παράγοντας δεν παύουν να αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την έννοια ότι μπορούν να οδηγήσουν σε εκμετάλλευση ευκαιριών στην αγορά, ή σε αντιμετώπιση ανταγωνιστικών απειλών (βλ. Barney, 1991). Είναι γεγονός, επίσης ότι, μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει διάφορες πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τις διάφορες θεωρητικές προσεγγίσεις. Για παράδειγμα, μπορεί να διαθέτει είτε χαμηλό κόστος σύμφωνα με την αγοραία προσέγγιση είτε ικανότητα επηρεασμού της ρυθμιστικής αρχής σύμφωνα με τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων και ικανοτήτων. Η επιχείρηση που θα καταφέρει να θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες στην αγορά, ή να αμυνθεί έναντι των ανταγωνιστών της, θα έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς, στο παράδειγμα με τις επιδοτήσεις του Ma (2000), η επιχείρηση που θα έχει εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες στον κλάδο της μέσω της επιδότησης θα έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και όχι η επιχείρηση που απλά έχει χαμηλό κόστος παραγωγής.

Ο δεύτερος παράγοντας, σύμφωνα με τον Ma (2000), που μπορεί να εξηγήσει πώς μια επιχείρηση χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να παρουσιάσει ανώτερη επίδοση είναι η τύχη. Ο Ma (2000) βασισμένος στον Barney (1986b) αναφέρει ότι, μια επιχείρηση μπορεί να απολαμβάνει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της που έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όταν δέχεται μια αναπάντεχη ώθηση στα κέρδη της εξαιτίας καθαρά τυχαίων και συγκυριακών παραγόντων. Μακροχρόνια, τέτοια τυχαία περιστατικά μπορεί να επηρεάσουν τους επιχειρηματικούς της πόρους με αποτέλεσμα να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο τρίτος παράγοντας, που αναφέρει ο Ma (2000) βασιζόμενος στον Meyer (1982), είναι οι αιφνίδιες περιβαλλοντικές αναταραχές, οι οποίες μπορούν να αλλοιώσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μιας επιχείρησης. Για παράδειγμα, έστω ότι, σε μια γεωγραφική περιοχή υπάρχουν δύο νοσοκομεία το ένα εκ των οποίων έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Όμως, η εκδήλωση απεργιακών κινητοποιήσεων στο νοσοκομείο με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να διακόψει απ' αόριστον την λειτουργία του, επηρεάζοντας αρνητικά την επίδοσή του. Αυτό θα έχει ως αποτέλεσμα, στο βραχυπρόθεσμο διάστημα, το νοσοκομείο χωρίς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να παρουσιάζει καλύτερη επιχειρηματική επίδοση έναντι του πρώτου που διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο μακροχρόνιο διάστημα το νοσοκομείο στο οποίο απεργούσε το υπαλληλικό προσωπικό, εάν δεν μπορέσει να ανταπεξέλθει των απεργιακών κινητοποιήσεων τότε, η μειωμένη υποκίνηση του προσωπικού θα οδηγήσει στην αποχώρηση ταλαντούχων εργαζομένων, γεγονός το οποίο θα πλήξει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών και τη φήμη του νοσοκομείου, συμβάλλοντας στην αποδόμηση του ανταγωνιστικού του πλεονεκτήματος.

Όμως, τόσο ο δεύτερος όσο και ο τρίτος παράγοντας του Ma (2000), κατά την εκτίμηση του ερευνητή, δεν καταφέρνουν να εξηγήσουν πώς μια επιχείρηση χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να παρουσιάσει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Στη περίπτωση που μια επιχείρηση, η οποία διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεχθεί κάποιο ευτύχημα, ή κάποια αιφνίδια αναταραχή, η επιχειρηματική της επίδοση δεν θα επηρεαστεί άμεσα. Υπάρχει χρονική υστέρηση μεταξύ ενός τέτοιου συμβάντος, το οποίο οφείλεται είτε στην τύχη και επηρεάζει θετικά την επιχείρηση είτε σε περιβαλλοντικές αναταραχές και επηρεάζει αρνητικά την επιχείρηση και της επιχειρηματικής επίδοσης. Η παρατεταμένη παρουσία των επιδράσεων του ευτυχήματος, ή της αναταραχής, θα επηρεάσει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης το οποίο με τη σειρά του θα μεταβάλει την επιχειρηματική επίδοση. Συνεπώς, δεν υπάρχει περίπτωση μια επιχείρηση να διαθέτει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση χωρίς να έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαιτίας των παραγόντων της τύχης, ή των αιφνίδιων περιβαλλοντικών αναταραχών, που αναφέρει ο Ma (2000).

Τέλος, ο Powell (2001) στο πλαίσιο της επιχειρηματολογίας του για τα ανταγωνιστικά μειονεκτήματα, κάνει μια μνεία για τη σχεσιακή περίπτωση ύπαρξης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης άνευ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα, ο Powell (2001) ισχυρίζεται ότι, οι επιχειρήσεις μπορούν να επιτύχουν διατηρήσιμη ανώτερη επίδοση ακόμα και χωρίς να διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν, όμως, δεν έχουν

κάποιο ανταγωνιστικό μειονέκτημα. Για παράδειγμα, «σε κλάδους όπου καμία επιχείρηση δε διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (βλ. Waring, 1996), κάποιες επιχειρήσεις επιτυγχάνουν διατηρήσιμη ανώτερη επίδοση, μερικώς με το να αποφεύγουν τα ανταγωνιστικά μειονεκτήματα» (Powell, 2001: 878). «Σε τέτοια περίπτωση, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι ούτε απαραίτητη ούτε επαρκής προϋπόθεση για τη διατηρήσιμη ανώτερη επίδοση» (Powell, 2001: 879).

Η περίπτωση που παραθέτει ο Powell (2001), δηλαδή η έλλειψη ανταγωνιστικού μειονεκτήματος δημιουργεί επαρκείς προϋποθέσεις προκειμένου μια επιχείρηση να έχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, φαίνεται να μην ευσταθεί. Το πρόβλημα ανακύπτει από την εισαγωγή του όρου 'ανταγωνιστικό μειονέκτημα', ο οποίος δεν ορίζεται με σαφήνεια σύμφωνα με την κριτική του Durand (2002). Πιο αναλυτικά, ο Durand (2002) ισχυρίζεται ότι, παρόλο την προσπάθεια του Powell (2001) να διαχωρίσει εννοιολογικά το ανταγωνιστικό μειονέκτημα από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τελικά είναι δύσκολο να διακριθούν αυτές οι δύο έννοιες βάσει λογικής. Σύμφωνα με τον Powell (2001: 877) το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και το ανταγωνιστικό μειονέκτημα «είναι εντελώς ανεξάρτητα μεταξύ τους - εάν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται από ιδιοσυγκρασιακούς πόρους που δεν μπορούν να μιμηθούν, το ανταγωνιστικό μειονέκτημα δεν είναι η μερική έλλειψη τέτοιων πόρων, αλλά η αποτυχία ικανοποίησης ακόμη και των ελάχιστων απαιτήσεων, ή 'κλαδικών στρατηγικών παραγόντων', που χρειάζεται να έχει μια επιχείρηση». Ο Durand (2002) σχολιάζει κριτικά ότι, ο παραπάνω ορισμός του ανταγωνιστικού μειονεκτήματος είναι ασαφής, καθώς αναμειγνύει τον επαγωγικό ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προέρχεται, δεν είναι ίδιο με τους ιδιοσυγκρασιακούς πόρους) με τις θεωρητικές προτάσεις από τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων (ιδιοσυγκρασιακοί πόροι που δεν μπορούν να μιμηθούν) και με τα εξωγενή στοιχεία (ελάχιστες απαιτήσεις επιτυχίας, ή κλαδικοί στρατηγικοί παράγοντες). Συνεπώς, ο ορισμός που παρέχει ο Powell (2001) για το ανταγωνιστικό μειονέκτημα είναι «ένα μείγμα επαγωγικού επιπέδου ανάλυσης και ερμηνείας εξωτερικών αποτελεσμάτων» (Durand, 2002: 869). Επιπρόσθετα, ο Powell (2001) δεν θεωρεί ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βασίζεται σε μια ξεκάθαρη υποκείμενη θεωρία. Επομένως, ο Durand (2002) ισχυρίζεται ότι, όταν δεν υπάρχει μια ξεκάθαρη θεωρία για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η ανάπτυξη πάνω στην ίδια βάση μιας εύρωστης θεωρίας για το ανταγωνιστικό μειονέκτημα είναι εξαιρετικά δύσκολη υπόθεση.

Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, ανέδειξε ορισμένες περιστάσεις, οι οποίες σύμφωνα τους ακαδημαϊκούς που τις

διατυπώνουν, δύνανται να εξηγήσουν πώς μια επιχείρηση μπορεί να παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση χωρίς να έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όμως, η κριτική αξιολόγηση των παραπάνω περιστάσεων, κατέληξε στην αποδοχή μόνο μιας εκ των περιστάσεων ως λογικά πιθανή και θεωρητικά εφικτή με εμπειρικό περιεχόμενο. Συγκεκριμένα, η περίπτωση που διατύπωσε ο Coyne (1986), ότι δηλαδή, μια επιχείρηση χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα απολαμβάνει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση όταν ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται αναπτύσσεται με ταχύ ρυθμό, προκρίνεται για εμπειρική διερεύνηση. Ο ρυθμός με τον οποίο αυξάνεται ένας κλάδος, μπορεί να υποστηριχθεί ότι, είναι ταχύς όταν θα υπερβαίνει το ρυθμό αύξησης του συνόλου της οικονομίας, καθώς η οικονομία εσωκλείει το σύνολο όλων των υφιστάμενων κλάδων. Συνδυάζοντας την παραπάνω πρόταση με τον ισχυρισμό του Coyne (1986) καταλήγουμε στο συμπέρασμα ότι, μια επιχείρηση χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα απολαμβάνει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση όταν ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται αναπτύσσεται με ρυθμό ο οποίος θα υπερβαίνει το ρυθμό αύξησης της οικονομίας.

Οπότε σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορεί να διατυπωθεί η εξής ερευνητική υπόθεση:

EY5: Στην περίπτωση ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, παρά την έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση θα αυξάνεται με ρυθμό μεγαλύτερο του μέσου όρου της οικονομίας.

2.4. Υποθέσεις Θεμελίωσης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας από τους Baaij et al. (2007) στον τομέα του επιστητού των οικονομικών και στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, αποκαλύπτει τρεις διαφορετικές σχολές σκέψης σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, ήτοι τη «Νεοκλασική», “Neoclassical”, τη «Δομική», “Structural” και τη «Δυναμική», “Dynamic”. Επίσης, παρουσίασε τις διαφορετικές υποκείμενες υποθέσεις, ή προϋποθέσεις κάθε σχολή σκέψης σχετικά με τη μορφή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (σταθερό, ή ευμετάβολο) και τη μορφή της αγοράς (τέλεια, ή ατελής).

Η Νεοκλασική σχολή σκέψης υποστηρίζει ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συγκεκριμένα το διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεν είναι δυνατόν να υπάρχει. Σε τέλειες αγορές, η εξισορροπητική δυναμική της προσφοράς και ζήτησης διαβρώνει γρήγορα κάθε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που μπορεί να διαθέτει η επιχείρηση, και κατά επέκταση την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Σύμφωνα με τον Debreu (1959), η ανώτερη οικονομική επίδοση είναι μια ανωμαλία, μια παροδική κατάσταση η οποία θα εξαφανιστεί

όταν επιτευχθεί ισορροπία στην αγορά. Συνεπώς, η Νεοκλασική σχολή σκέψης υποθέτει την ύπαρξη τέλειων αγορών, οι οποίες αποκλείουν την ύπαρξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης.

Σε αντιδιαστολή, η Δομική σχολή σκέψης στηρίζει την πιθανότητα ύπαρξης τόσο του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όσο και του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα, η προσέγγιση της «Βιομηχανικής Οργάνωσης», “Industrial Organization” (Mason, 1939; Bain, 1968; Caves and Porter, 1977), η «Αγοραία», “Market-led” προσέγγιση (Porter, 1980, 1985) και η θεώρηση των «Επιχειρηματικών Πόρων», “Resource-based view” (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991; Peteraf, 1993), που αποτελούν διαφορετικές προσεγγίσεις μέσα στη Δομική σχολή σκέψης, υποστηρίζουν ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και κατά επέκταση η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση είναι εφικτή.

Η προσέγγιση της Βιομηχανικής Οργάνωσης ισχυρίζεται ότι, τυχόν διατηρήσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και τυχούσα διατηρήσιμη ανώτερη επιχειρηματική επίδοση είναι αποτέλεσμα των συγκεκριμένων δομών ενός κλάδου δραστηριότητας. Οι μηχανισμοί που αναπτύσσονται ως αποτέλεσμα των δομών που επικρατούν σε έναν κλάδο δραστηριότητας, όπως είναι τα εμπόδια εισόδου στο συγκεκριμένο κλάδο, αποτρέπουν την επίτευξη ισορροπίας στην αγορά, όπως προβλέπεται από τη νεοκλασική οικονομική θεωρία (Bain, 1959). Συνεπώς, η προσέγγιση της Βιομηχανικής Οργάνωσης υποθέτει την ύπαρξη ατελών αγορών καθώς οι μηχανισμοί που μνημονεύονται παραβιάζουν τις υποθέσεις της τέλειας αγοράς με αποτέλεσμα να υπάρχουν οι συνθήκες θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και παρουσίασης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Επίσης, το ενδεχόμενο ύπαρξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ή διατηρήσιμης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, υποδηλώνει ότι, η προσέγγιση της Βιομηχανικής Οργάνωσης υποθέτει την ύπαρξη σταθερού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Η Αγοραία προσέγγιση διατείνεται ότι, η επιχείρηση αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τη χρήση στρατηγικών οι οποίες αναγνωρίζουν ευκαιρίες στο εξωτερικό της περιβάλλον είτε σε υπάρχουσες αγορές είτε σε «μικρά κομμάτια της αγοράς», “niche markets” και ευθυγραμμίζουν την επιχείρηση με τις ευκαιρίες αυτές (Brown and Blackmon, 2005). Η αναγνώριση ευκαιριών στην αγορά προϋποθέτει ότι, θα παραβιάζονται κάποιες από τις υποθέσεις την τέλειας αγοράς. Σε διαφορετική περίπτωση, εάν δηλαδή μια αγορά κρίνεται ως τέλεια, δεν θα είναι δυνατή η ύπαρξη ευκαιριών γιατί η ισορροπία της αγοράς θα επιτρέπει μόνο οικονομικά κέρδη και όχι υψηλότερη ανταγωνιστική θέση οπότε και

ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Τα είδη των παραπάνω στρατηγικών, συχνά αποκαλούνται είτε ως «γενικές», “generic”, στρατηγικές (Porter, 1980), ή ως «αρχέτυπες», “archetypes”, ή ως «διαμορφούμενες», “gestalts”, στρατηγικές (Robinson and Pearce, 1988), οι οποίες περιλαμβάνουν και ομαδοποιούν τις αναρίθμητες στρατηγικές που μπορούν να εφαρμοστούν στην πράξη σε ένα πεπερασμένο αριθμό τύπου-στρατηγικών. Στην Αγοραία προσέγγιση η έμφαση δίνεται στο τυπολογικό πλαίσιο των «γενικών», “generic”, στρατηγικών του Porter καθώς παρουσιάζει σημαντικές επικαλύψεις με τα περισσότερα εναλλακτικά τυπολογικά πλαίσια της Αγοραίας προσέγγισης. Για παράδειγμα, η στρατηγική «ηγεσίας κόστους», “cost leadership”, του Porter (1985) προσομοιάζει με τη στρατηγική του «υπερασπιστή», “defender”, των Miles και Snow (1978), ή με τις διάφορες στρατηγικές κόστους του Hambrick (1983) όπως επίσης και των Dess and Davis (1984). Επίσης, η στρατηγική «διαφοροποίησης», “differentiation”, του Porter (1985) είναι παρόμοια με τη στρατηγική του «υποψηφίου», “prospecter”, των Miles και Snow (1978). Τέλος, η στρατηγική «εστίασης», “focus”, είναι πανομοιότυπη με τη στρατηγική του «καινοτόμου μικρών τμημάτων της αγοράς», “niche innovator”, των Miller and Friesen (1986). Ομοίως με τη προσέγγιση της Βιομηχανικής Οργάνωσης, η Αγοραία προσέγγιση αποδέχεται το ενδεχόμενο ύπαρξης διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ή διατηρήσιμης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, στηριζόμενη στην υπόθεση ύπαρξης σταθερού επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Η θεώρηση των Επιχειρηματικών Πόρων, από την άλλη μεριά, υποστηρίζει ότι, η επιχείρηση η οποία διαθέτει πολύτιμους και σπάνιους πόρους, δύναται να θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να απολαμβάνει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση στο βραχυπρόθεσμο διάστημα (Barney, 1991). Επίσης ο Barney (1991), στηριζόμενος στους Dierickx and Cool (1989), ισχυρίζεται ότι, για να μπορέσει μια επιχείρηση να διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα θα πρέπει οι πολύτιμοι και σπάνιοι πόροι να μην μπορούν να αντιγραφούν και να αντικατασταθούν από τον ανταγωνισμό. Επίσης, βασιζόμενος στα επιχειρήματα της Penrose (1959), του Rumelt, (1984), του Wernerfelt (1984) και άλλων ακαδημαϊκών, ο Barney (1991) δομεί τη θεώρηση των Επιχειρηματικών Πόρων σε δύο θεμελιώδεις υποθέσεις. Η πρώτη συνίσταται στο γεγονός ότι, οι επιχειρηματικοί πόροι και ικανότητες είναι «ετερογενώς διασκορπισμένες», “heterogeneously distributed”, ανάμεσα στις επιχειρήσεις και η δεύτερη στο ότι αυτοί οι πόροι και ικανότητες είναι «ατελώς κινητοί, ή κινητές», “imperfectly mobile”, (Newbert, 2007). Ο Newbert (2007: 123) ισχυρίζεται ότι, «Οι παραπάνω δύο υποθέσεις σε συνδυασμό, επιτρέπουν την ύπαρξη και διατήρηση της ετερογένειας, ή της διαφοροποίησης, στη δεινότητα των επιχειρηματικών πόρων, που

τελικά οδηγεί στη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος», με έμφαση στο πρωτότυπο, “These assumptions conjointly allow for differences in firm resource endowments to both exist and persist over time, thereby allowing for a resource-based competitive advantage”. Όμως, και οι δύο υποθέσεις οδηγούν συνδυαστικά στην προϋπόθεση ύπαρξης ατελούς αγοράς. Πράγματι, τόσο η ετερογενής διασκόρπιση των επιχειρηματικών πόρων όσο και η μειωμένη δυνατότητα μετακίνησής τους, μπορούν να επιτευχθούν παραβιάζοντας τις υποθέσεις της τέλει αγοράς όπως, η πλήρης πληροφόρηση, τα χαμηλά εμπόδια εισόδου στην αγορά και η ύπαρξη τυποποιημένου προϊόντος, ή υπηρεσίας. Επίσης, μια από τις πιο σημαντικές κριτικές που έχει δεχθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπό τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων, είναι η στατική του φύση (Priem and Butler, 2001a). Συγκεκριμένα, οι Priem and Butler (2001a: 33) αναφέρουν ότι, «παρόλο που η θεώρηση των Επιχειρηματικών Πόρων ξεκίνησε ως δυναμική προσέγγιση ... το μεγαλύτερο μέρος της επακόλουθης βιβλιογραφίας της προσδίδει στατική φύση». Οπότε, είναι εύλογο να υποθέσουμε ότι, η προϋπόθεση που θέτει η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων σχετικά με τη μορφή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι το σταθερό παρά το ευμετάβολο στοιχείο.

Τα «εμπόδια εισόδου-εξόδου στην αγορά», “market barriers”, της προσέγγισης της Βιομηχανικής Οργάνωσης, οι «θέσεις στην αγορά», “market positions”, της Αγοραίας προσέγγισης και οι «ιδιοσυγκρασιακοί επιχειρηματικοί πόροι», “firm specific resources”, της θεώρησης των Επιχειρηματικών Πόρων, που αποτελούν τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σύμφωνα με τη Δομική σχολή σκέψης, οδηγούν στη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όταν η μεταβολή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι περιορισμένη έως ανύπαρκτη. Επίσης, τα ‘εμπόδια εισόδου-εξόδου στην αγορά’, οι ‘θέσεις στην αγορά’ που προδίδουν ανταγωνιστικό προβάδισμα και οι πολύτιμοι-σπάνιοι ‘επιχειρηματικοί πόροι’ που δεν μπορούν να αντιγραφούν-αντικατασταθούν, εξορισμού μπορούν να υπάρχουν μόνο σε ατελείς αγορές. Συνεπώς, σύμφωνα με τη Δομική σχολή σκέψης, η θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εφικτή σε σταθερό επιχειρηματικό περιβάλλον και σε ατελή αγορά.

Η Δυναμική σχολή σκέψης, η οποία περιλαμβάνει τους Αυστριακούς οικονομολόγους (Schumpeter, 1934, 1942; Kirzner, 1979; Jacobson, 1992), τους Εξελικτικούς οικονομολόγους (Nelson and Winter, 1982), την προσέγγιση των «Δυναμικών Ικανοτήτων», “Dynamic Capabilities” (Teece et al., 1997; Eisenhardt and Martin, 2000) και το μοντέλο του «Υπερανταγωνισμού», “Hypercompetition” (D’Aveni, 1994), διακηρύσσει ότι, σε δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορεί να διατηρηθεί.

Παρόλο που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο δημιουργείται με την παραβίαση των υποθέσεων της τέλει αγοράς θα είναι παροδικό, η επιχείρηση μπορεί να διατηρήσει την ανώτερη επιχειρηματική επίδοσή της μόνο θεμελιώνοντας διαδοχικά παροδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Οι αυστριακοί οικονομολόγοι (βλ. Schumpeter, 1939) ως επίσης και οι εξελικτικοί οικονομολόγοι (βλ. Nelson and Winter, 1982), των οποίων οι θεωρητικές καταβολές προσομοιάζουν αυτές των αυστριακών οικονομολόγων, ισχυρίζονται ότι, η διατηρήσιμη ανώτερη επιχειρηματική επίδοση είναι αποτέλεσμα της επιχειρηματικότητας ως μέσο καινοτομίας. Πιο συγκεκριμένα, στην οικονομία υπάρχουν επιχειρηματικοί κύκλοι καινοτομίας-αντιγραφής οι οποίοι δημιουργούν μια «συνεχή ανισορροπία», “continuing disequilibrium”, στην αγορά (Wiggins and Ruefli, 2005). Εξαιτίας της οιοιεί ανισορροπίας, κάποιες επιχειρήσεις καταφέρνουν να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο δύναται να οδηγήσει σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, η οποία όμως, θα διαβρωθεί στον επόμενο επιχειρηματικό κύκλο της αντιγραφής. Ο μόνος τρόπος να εξασφαλιστεί η διατηρήσιμη ανώτερη επιχειρηματική επίδοση είναι με την αέναη και εξακολουθητική επιχειρηματική καινοτομία. Όπως καθίσταται αντιληπτό, οι αυστριακοί και οι εξελικτικοί οικονομολόγοι υποθέτουν ότι, στην οικονομική πραγματικότητα υπάρχει παραβίαση των υποθέσεων της τέλει αγοράς εξαιτίας της καινοτομίας της επιχειρηματικότητας. Η επιχειρηματική αντιγραφή τείνει να επαναφέρει την ισορροπία στην αγορά αλλά η επιχειρηματική καινοτομία διατηρεί την κατεστημένη ανισορροπία. Το αέναο πέρασμα από την επιχειρηματική αντιγραφή στην επιχειρηματική καινοτομία και τανάπαλιν, υποθέτει σαφώς ένα ευμετάβλητο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Η προσέγγιση των Δυναμικών Ικανοτήτων υποστηρίζει ότι, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναπτύσσουν δυναμικές ικανότητες προκειμένου να αντιμετωπίσουν το μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον (Teece et al., 1997). Η δυναμική ικανότητα ορίζεται ως «η επιχειρηματική ικανότητα ενοποίησης, δημιουργίας και επαναδιαμόρφωσης των εσωτερικών και εξωτερικών κύριων ικανοτήτων...» (Teece et al., 1997: 516). Αργότερα οι Eisenhardt and Martin (2000: 1107) προσδιορίζουν τη δυναμική ικανότητα ως «τις οργανωσιακές και στρατηγικές ρουτίνες με τις οποίες οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν νέους σχηματισμούς επιχειρηματικών πόρων καθώς οι αγορές αναδύονται, συγκρούονται, διασπώνται, εξελίσσονται και πεθαίνουν». Η προσέγγιση των Δυναμικών Ικανοτήτων διακηρύσσει ότι, οι απομονωμένοι επιχειρηματικοί πόροι δεν έχουν κάποια αξία. Αντίθετα, η λανθάνουσα αξία τους φανερώνεται μέσω των δυναμικών ικανοτήτων (Newbert, 2007). Συγκεκριμένα, η αξία των δυναμικών ικανοτήτων έγκειται στο σχηματισμό, ή διαμόρφωση

των επιχειρηματικών πόρων που επιτρέπει στην επιχείρηση να επιδιώξει ευκαιρίες σε νέες και απρόβλεπτες αγορές (Doving and Gooderman, 2008). Συνεπώς, η προσέγγιση των Δυναμικών Ικανοτήτων υποθέτει σαφώς την ύπαρξη ευμετάβολου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και εμμέσως την παραβίαση των θεμελιωδών αρχών της τέλει αγοράς μέσω της παραδοχής του ενδεχόμενου ύπαρξης ευκαιριών που προσδίδουν στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Για τον παραπάνω λόγο, συχνά η προσέγγιση των Δυναμικών Ικανοτήτων θεωρείται προέκταση της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων στις δυναμικές και ευμετάβολες αγορές (Teece et al., 1997; Eisenhardt and Martin, 2000; Newbert, 2007).

Το μοντέλο του Υπερ-ανταγωνισμού υποστηρίζει τη συνεχή δημιουργία ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μέσω της καταστροφής, ή εξουδετέρωσης, των πηγών ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος του ανταγωνισμού ώστε αυτό να καθίσταται παρωχημένο (D'Aveni, 1994, 1997, 1999; Gimeno and Woo, 1996). Σύμφωνα με το μοντέλο του Υπερ-ανταγωνισμού, οι διοικήσεις των επιχειρήσεων θα πρέπει προληπτικά να καταστρέφουν το «υπάρχων καθεστώς», “status quo”, στην αγορά τους και να αναγνωρίζουν ότι, η διατηρήσιμη επιχειρηματική επίδοση μπορεί να προέλθει μόνο από τη διαδοχική δημιουργία και καταστροφή ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Η υποκείμενη λογική στο μοντέλο του Υπερ-ανταγωνισμού είναι ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν προκύπτει από μια μόνο στρατηγική, παρά από τη δυνατότητα προσαρμογής και τροποποίησης των στρατηγικών της επιχείρησης πιο γρήγορα από τον ανταγωνισμό. Η απαίτηση για «στρατηγική επιδεξιότητα», “strategic agility”, εξαιτίας του Υπερ-ανταγωνισμού προϋποθέτει την υιοθέτηση προληπτικής στάσης από τη επιχείρηση που να υλοποιείται με τη συνεχή αναζήτηση ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων (D'Aveni, 1999). Η βασική αρχή του μοντέλου του Υπερ-ανταγωνισμού, δηλαδή η συνεχής καταστροφή των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων και η δημιουργία νέων, υποθέτει ευμετάβολο επιχειρηματικό περιβάλλον που τίποτα δεν είναι πιο σίγουρο εκτός από την αλλαγή. Συνεπώς, το μοντέλο του Υπερ-ανταγωνισμού του D'Aveni (1994) βασίζεται στην υπόθεση ενός εξαιρετικά δυναμικού και επιθετικού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος. Επίσης, η δυνατότητα ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έστω και παροδικού εξαιτίας της δημιουργικής καταστροφής του, υποθέτει την παραβίαση των αρχών της τέλει αγοράς.

Πίνακας 2-1: Συγκεντρωτική Παρουσίαση των Σχολών Σκέψης του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Σχολή Σκέψης	Κύριοι Εκφραστές ανά Προσέγγιση	Υποθέσεις σχετικά με το Επιχειρηματικό Περιβάλλον	Υποθέσεις σχετικά με την Αγορά	Δυνατότητα Θεμελίωσης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	Οδηγίες στα Διοικητικά Στελέχη
Νεοκλασική	Marshall (1890), Veblen (1900)	Σταθερό	Τέλεια Αγορά	Ανέφικτη	Δεν Υπάρχουν	Δεν Υπάρχουν
Δομική	ΠΒΟ: Bain (1959, 1968), Mason (1939), ΑΠ: Porter (1980, 1985) ΘΕΠ: Barney (1991)	Σταθερό ή Προβλέψιμο	Ατελής Αγορά και Διατηρήσιμη	Εφικτή	ΠΒΟ: Εμπόδια Εισόδου-Εξόδου στην Αγορά ΑΠ: Θέσεις στην Αγορά (διαφοροποίηση, ηγεσία κόστους, εστίαση σε μικρό τμήμα της αγοράς) ΠΕΠ: Πολύτιμοι και Σπάνιοι Πόροι που δεν μπορούν να Αντιγραφούν και να Αντικατασταθούν	Θεμελίωση και Διατήρηση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος
Δυναμική	ΑΟ: Schumpeter (1934, 1942) ΕΟ: Nelson and Winter (1982) ΠΔΙ: Teece et al. (1997), Eisenhardt and Martin (2000) ΜΥ: D’Aveni (1994)	Ευμετάβολο και Απρόβλεπτο	Ατελής Αγορά, αλλά Παροδική	Εφικτή, αλλά Παροδικό Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	ΑΟ & ΕΟ: Κύκλοι Επιχειρηματικότητας και Καινοτομίας ΠΔΙ: Δυναμικές Ικανότητες ΜΥ: Δημιουργική Καταστροφή	Συνεχής Ανάπτυξη Διαδοχικών Ανταγωνιστικών Πλεονεκτημάτων

Ακρωνύμια:

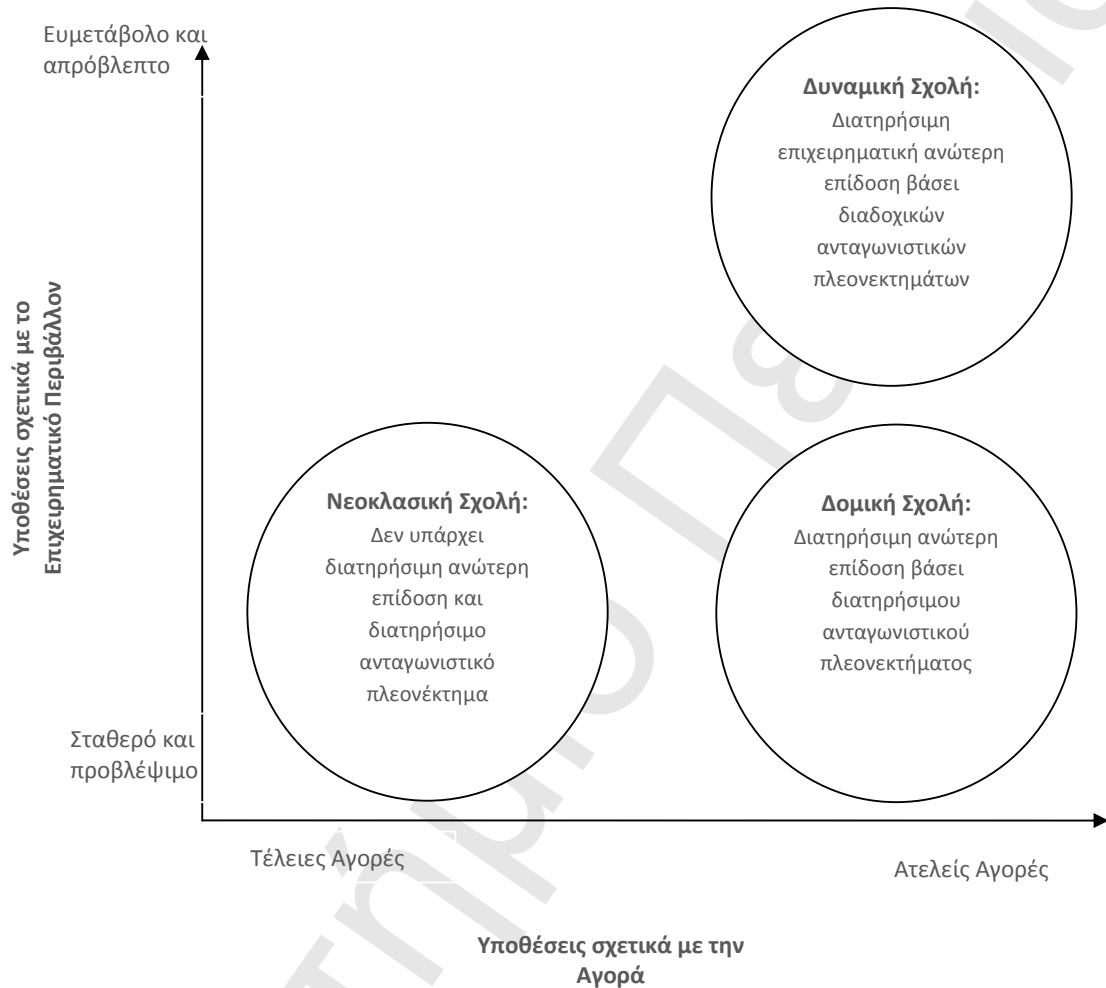
ΠΒΟ: Προσέγγιση Βιομηχανικής Οργάνωσης, ΑΠ: Αγοραία Προσέγγιση, ΘΕΠ: Θεώρηση Επιχειρηματικών Πόρων, ΑΟ: Αυστριακοί Οικονομολόγοι, ΕΟ: Εξελικτικοί Οικονομολόγοι, ΜΥ: Μοντέλο Υπερ-ανταγωνισμού, ΠΔΙ Προσέγγιση Δυναμικών Ικανοτήτων

Οι «κύκλοι επιχειρηματικότητας και καινοτομίας», “cycles of entrepreneurial innovation”, των αυστριακών και των εξελικτικών οικονομολόγων, οι «δυναμικές ικανότητες», “dynamic capabilities”, της προσέγγισης των Δυναμικών Ικανοτήτων και η «δημιουργική καταστροφή», “creative destruction”, του μοντέλου του Υπερ-ανταγωνισμού, που αποτελούν τις πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, σύμφωνα με τη Δυναμική σχολή σκέψης, δύνανται να οδηγήσουν στη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε ευμετάβολο επιχειρηματικό περιβάλλον. Επίσης, οι ‘κύκλοι επιχειρηματικότητας και καινοτομίας’, οι ‘δυναμικές ικανότητες’ και η ‘δημιουργική καταστροφή’ εξ’ ορισμού μπορούν να υπάρχουν, έστω και βραχυχρόνια, μόνο σε ατελείς αγορές. Συνεπώς, σύμφωνα με τη Δυναμική σχολή σκέψης, η θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι εφικτή σε ευμετάβολο επιχειρηματικό περιβάλλον και σε ατελή αγορά. Όλες οι σχολές σκέψης αναφορικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον παραπάνω Πίνακα 2-1.

Συγκεντρωτικά, ενώ η Νεοκλασική σχολή σκέψης υποθέτει τέλειες αγορές, τόσο η Δομική σχολή σκέψης όσο και η Δυναμική σχολή σκέψης υποθέτουν ατελείς αγορές. Επιπρόσθετα, ενώ η Νεοκλασική σχολή σκέψης και η Δομική σχολή σκέψης υποθέτουν σταθερό, ή προβλέψιμο, επιχειρηματικό περιβάλλον, η Δυναμική σχολή σκέψης υποθέτει ευμετάβολο και απρόβλεπτο επιχειρηματικό περιβάλλον. Συνεπώς, οι διαφορές μεταξύ των τριών σχολών σκέψης προέρχονται από τις διαφορετικές τους υποθέσεις σχετικά με τη μορφή της αγοράς (δηλαδή τέλεια, ή ατελής) και από το είδος του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (δηλαδή σταθερό, ή ευμετάβολο) (βλ. παρακάτω Διάγραμμα 2-3).

Οι δύο σχολές σκέψης, δηλαδή η Δομική και η Δυναμική, όπως έχουν αναπτυχθεί με το πέρασμα του χρόνου, έχουν οδηγήσει σε παρεμφερή αλλά ευδιάκριτα ξεχωριστή κατανόηση του φαινομένου του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης (Baaij et al., 2007). Σύμφωνα με τη Δομική σχολή σκέψης, οι εξαιρετικές συνθήκες στην αγορά σε σχετικά σταθερό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επονομαζόμενες «ανισοροπίες στην αγορά», “market imperfections”, μπορούν να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο με τη σειρά του δύναται να οδηγήσει σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Η εννοιολογική ανάπτυξη και η εμπειρική τεκμηρίωση της Δομικής σχολής σκέψης έχει οδηγήσει στην υπόθεση ότι, «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον είναι διατηρήσιμο εάν οι υπάρχουσες ανισοροπίες σε μια ατελή αγορά (δηλαδή τα εμπόδια εισόδου-εξόδου στην αγορά, η ανταγωνιστική θέση στην αγορά και οι ιδιοσυγκρασιακοί επιχειρηματικοί πόροι και ικανότητες) μπορούν να διατηρηθούν» (Baaij et al., 2007: 90).

Διάγραμμα 2-3: Κατηγοριοποίηση Σχολών Σκέψης του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος κατά Υπόθεση Σχετικά με τη Μορφή της Αγοράς και του Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος (βάσει υποδείγματος Baaij et al., 2007)



Η Δυναμική σχολή σκέψης, ωστόσο, δεν αρνείται το ενδεχόμενο ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και διατηρήσιμης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, αλλά εισηγείται άλλες έννοιες για την κατανόησή του. Οι 'κύκλοι επιχειρηματικότητας και καινοτομίας', οι 'δυναμικές ικανότητες' και η 'δημιουργική καταστροφή', αποτελούν τις πηγές προσωρινού ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Καθώς δεν είναι εφικτή η διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι επιχειρήσεις θα πρέπει κατά καιρούς να προσαρμόζονται και να επαναδημιουργούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα (Rindova and Kotha, 2001). Συνεπώς, η βασική υπόθεση της Δυναμικής σχολής σκέψης, είναι ότι, «η εξαιρετική συνθήκη ύπαρξης διαδοχικών ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων μπορεί να οδηγήσει σε διατηρήσιμη ανώτερη επιχειρηματική επίδοση». (Baaij et al., 2007: 91).

Τόσο η υπόθεση της Νεοκλασικής σχολής, σχετικά με τη μορφή της αγοράς, ήτοι τέλειος ανταγωνισμός, όσο και η υπόθεση της Δυναμικής σχολής, σχετικά με τη μορφή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ήτοι απόλυτα ευμετάβολο και απρόβλεπτο, φαίνεται να μην ισχύουν στην επιχειρηματική πραγματικότητα καθώς κρίνονται ως ακραίες και συνεπώς ως μη αντιπροσωπευτικές του συνόλου των αγορών σε μια οικονομία. Όμως, η σαφής διατύπωσή τους και η διάχυσή τους στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης κρίνεται επιβεβλημένη καθώς αρθρώνουν ένα πολύ σημαντικό συμπέρασμα τόσο για τους ακαδημαϊκούς όσο και για τους επαγγελματίες στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων, ότι δηλαδή, η ύπαρξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος οφείλεται αποκλειστικά στην παραβίαση αυτών των δύο (μεμονωμένα, ή και συνδυαστικά) υποθέσεων. Με άλλα λόγια, εάν μια επιχείρηση έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια αγορά τότε η αγορά αυτή θα είναι ατελής, δηλαδή θα υπάρχουν 'ανισορροπίες', και το επιχειρηματικό περιβάλλον θα παρουσιάζει, έστω και βραχυπρόθεσμα, μια σχετική σταθερότητα. Συνεπώς θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι, οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι εν δυνάμει συνθήκες που παραβιάζουν τις υποθέσεις του τέλειου ανταγωνισμού και την υπόθεση του απόλυτα ευμετάβολου επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

2.4.1. Ατελείς αγορές και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Όπως παρουσιάζεται στο Διάγραμμα 2-3, η θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έστω και βραχυπρόθεσμα, μπορεί να υπάρξει μόνο σε ατελείς αγορές. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, μόνο στις ατελείς αγορές, ήτοι οι αγορές όπου παραβιάζονται οι υποθέσεις της τέλειας αγοράς, ή οι αρχές του τέλειου ανταγωνισμού, μπορούν να αναπτυχθούν οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα, η ύπαρξη 'εμποδίων στην αγορά', ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παραβιάζει απευθείας την αρχή του τέλειου ανταγωνισμού ότι, δεν υπάρχουν εμπόδια εισόδου και εξόδου για τις επιχειρήσεις. Επίσης, η 'ανταγωνιστική θέση στην αγορά', ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δύναται να παραβιάζει περισσότερες από μια αρχές της τέλειας αγοράς όπως, ο μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων, η μικρή διαπραγματευτική δύναμη κάθε επιχείρησης, η πλήρης ενημέρωση και το ομοιογενές προϊόν, ή η υπηρεσία. Ομοίως, οι πολύτιμοι-σπάνιοι 'επιχειρηματικοί πόροι' που δεν μπορούν να αντιγραφούν-αντικατασταθούν, ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δύναται να παραβιάζουν αρχές όπως, τα χαμηλά εμπόδια στην αγορά, η μικρή διαπραγματευτική δύναμη κάθε επιχείρησης, η πλήρης ενημέρωση και το ομοιογενές προϊόν, ή η υπηρεσία. Ακόμα και σε δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον, η δράση της

‘επιχειρηματικότητα’, η ‘καινοτομία’ και οι ‘δυναμικές ικανότητες’ οδηγούν σε βραχύβιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν κάμπτουν τις θεμελιώδεις αρχές της τέλειας αγοράς που μνημονεύονται παραπάνω.

Συνεπώς, όλες οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που έχουν αναγνωριστεί από τη βιβλιογραφία, όπως τα ‘εμπόδια στην αγορά’, η ‘ανταγωνιστική θέση στην αγορά’, οι ‘επιχειρηματικοί πόροι’, η ‘επιχειρηματικότητα’, η ‘καινοτομία’ και οι ‘δυναμικές ικανότητες’, θα οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν θα δημιουργούν ανισορροπίες στην αγορά με το να κάμπτουν τις υποθέσεις του τέλειου ανταγωνισμού, ή της τέλειας αγοράς. Επομένως, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι, οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι εν δυνάμει συνθήκες που παραβιάζουν τις υποθέσεις του τέλειου ανταγωνισμού. Η παραβίαση των υποθέσεων του τέλειου ανταγωνισμού, δημιουργεί ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν τις εν λόγω πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ή/και τη δυνατότητα άμυνάς τους έναντι των ανταγωνιστικών απειλών.

Η άποψη ότι, οι ‘ανισορροπίες στην αγορά’, η ύπαρξη των οποίων αποκλίνει από τις αρχές του τέλειου ανταγωνισμού, μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, φαίνεται να υποστηρίζεται από αρκετούς ακαδημαϊκούς στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης. Συγκεκριμένα, ο Barney (1991), φερόμενος από πολλούς ακαδημαϊκούς ως ο θεμελιωτής της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων (βλ. Newbert, 2007: 123), αναφέρει ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προέλθει από την εκμετάλλευση επιχειρηματικών πόρων και ικανοτήτων οι οποίοι κατέχονται από έναν αριθμό επιχειρήσεων, που είναι αρκετά μικρός, ώστε να μην επιτρέπει την ύπαρξη του τέλειου ανταγωνισμού, με έμφαση στο πρωτότυπο, “In general, as long as the number of firms that possess a particular valuable resource (or a bundle of valuable resources) is less than the number of firms needed to generate perfect competition dynamics in an industry (Hirshleifer, 1980) that resource has the potential of generating a competitive advantage.” (Barney, 1991: 107). Σύμφωνα με τον O’Shannassy (2008: 172), «οι επιχειρηματικοί πόροι, που ανήκουν σε πολλούς ανταγωνιστές δεν θα δύνανται να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διότι κάθε ανταγωνιστής θα έχει την ίδια δυνατότητα δράσης», “Firm resources that are possessed by a large number of competitors cannot be the source of competitive advantage because they each have the same capability”.

O Arend (2003: 281), υποστηρίζει ότι, «κλάδοι που διαθέτουν χαρακτηριστικά και δομές, οι οποίες αποκλίνουν από το υποθετικό άκρο του τέλειου ανταγωνισμού, όπου δεν υπάρχει

ανώτερη οικονομική επίδοση, είναι εξ' ορισμού πιο πιθανό να προσφέρουν ελκυστικές αποδόσεις». “Industries with characteristics more distant from the hypothetical perfectly competitive extreme where no economic rents exist are by definition more likely to offer attractive returns”. Επίσης, συνεχίζει λέγοντας ότι, «η πιθανή ανώτερη επίδοση βασίζεται εξ' ορισμού σε συγκεκριμένες ανισορροπίες στην αγορά», “The potential for rents must be rooted, by definition, in specific market failures.” Arend (2003: 283). Οι Baaij et al. (2007: 90) συμπληρώνουν ότι, «οι ανισορροπίες στην αγορά, που δημιουργούνται από εξαιρετικές συνθήκες ... μπορούν να οδηγήσουν σε διατηρήσιμη ανώτερη επιχειρηματική επίδοση», “Exceptional conditions ... the so-called market imperfections, can lead to sustained superior performance”. Τέτοιες ανισορροπίες, σύμφωνα με τους Schreyoegg and Kliesch-Eberl (2007), μπορεί να προέρχονται από την ετερογενή κατανομή των επιχειρηματικών πόρων και ικανοτήτων, που με τη σειρά της πηγάζει από τις ανισορροπίες στις αγορές συντελεστών παραγωγής. “Incomplete factor markets allow for heterogeneity among firms in terms of resources and capabilities.” (Schreyoegg and Kliesch-Eberl, 2007: 913).

Βάσει της προτροπής στη βιβλιογραφία για εμπειρική διερεύνηση των ανισορροπιών στην αγορά σε σχέση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση (βλ Baaij et al., 2007: 91), μπορεί να διατυπωθεί η εξής ερευνητική υπόθεση:

***EY6:** Ο υψηλός βαθμός ατελούς αγοράς οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.*

2.4.2. Ευμετάβολο επιχειρηματικό περιβάλλον και ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Όπως προκύπτει από την βιβλιογραφική επισκόπηση, η δεύτερη προϋπόθεση για τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εκτός από τις ανισορροπίες των ατελών αγορών, είναι το σταθερό και προβλέψιμο επιχειρηματικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τον O'Shannassy (2008), καθώς η διασύνδεση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τις ατελείς, ή ανταγωνιστικές αγορές έχει αποτελέσει θέμα ακαδημαϊκής συζήτησης τα τελευταία έτη, το ίδιο δεν συμβαίνει με τη διασύνδεση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την επιχειρηματική περιβαλλοντική αλλαγή και αβεβαιότητα.

Σύμφωνα με τη Δυναμική σχολή σκέψης, οι επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή δραστηριοποιούνται σε δυναμικό, δηλαδή ευμετάβολο και απρόβλεπτο, επιχειρηματικό περιβάλλον. Η μεταβλητότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, διαβρώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει δημιουργηθεί από κάποιες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο, οδηγώντας τις σε μειωμένη επιχειρηματική επίδοση και σε κάποιες περιπτώσεις σε παύση των εργασιών τους. Χαρακτηριστική είναι η εικόνα που παρουσιάζει η λίστα με τις

100 κορυφαίες βιομηχανικές επιχειρήσεις με έδρα τις ΗΠΑ του περιοδικού Fortune. Μέσα σε 40 έτη, από το 1965 έως και το 2005, μόνο 19 από τις 100 εξακολουθούν να βρίσκονται στη λίστα. Από τις υπόλοιπες, οι 15 βρίσκονται σε χαμηλότερη θέση και οι 66 έχουν, είτε εξαγοραστεί είτε τερματίσει την δραστηριότητά τους (Burgelman and Grove, 2007). Σύμφωνα με τους Burgelman and Grove (2007), ένα μεγάλο μέρος της ζωής τους, οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε σταθερό περιβάλλον αναπτύσσοντας στρατηγικές αντιμετώπισης γραμμικής δυναμικής. Όμως, σε κάποιες περιόδους οι επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν μη-γραμμική στρατηγική δυναμική η οποία υπερβαίνει τις ικανότητές τους. Η μη-γραμμική στρατηγική δυναμική εμφανίζεται όταν, κάποιες επιχειρήσεις στον κλάδο «αλλάζουν τους κανόνες του παιχνιδιού» εκμεταλλευόμενες κάποιες αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον όπως, αλλαγή στη νομοθεσία, αλλαγές εθίμων και κοινωνικών προτύπων, τεχνολογικές καινοτομίες, δομικές αλλαγές σε ένα κλάδο κ.α. (βλ. Burgelman and Grove, 2007).

Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, στην ενότητα των υποθέσεων θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, περιμένουμε ότι, το σταθερό και προβλέψιμο επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελεί συνθήκη για την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όμως, οι αναφορές της βιβλιογραφίας σχετικά με την επίδραση της μορφής του περιβάλλοντος στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι αντιφατικές. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της μελέτης του O'Shannassy (2005) υποδεικνύουν ότι, κάποια στοιχεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος όπως, οι αλλαγές στη νομοθεσία και η πρόοδος της τεχνολογίας, μπορούν να προκαλέσουν τη δημιουργία στρατηγικών επιχειρηματικών πόρων, οι οποίοι δύνανται να θεμελιώσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όμως, η ίδια μελέτη σημειώνει ότι, το σταθερό επιχειρηματικό περιβάλλον όσον αφορά στους πελάτες της επιχείρησης και τις πηγές χρηματοδότησής της, είναι πιο αποτελεσματικό από ότι το ευμετάβολο περιβάλλον στη δημιουργία στρατηγικών επιχειρηματικών πόρων, οι οποίοι οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, η εμπειρική έρευνα του Newbert (2008), αποκαλύπτει ότι, η εχθρικότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ως υποκατηγορία της περιβαλλοντικής αλλαγής, έχει μικρή ως καμία επίδραση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στην ίδια έρευνα, όμως, εντοπίζεται αρνητική και στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στην εχθρικότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στην επιχειρηματική επίδοση. Ο Newbert (2008) ισχυρίζεται ότι, το παραπάνω εύρημα βρίσκεται σε συμφωνία με προηγούμενες έρευνες (βλ. Dess et al., 2003), υποδηλώνοντας ότι, όσο λιγότερο εχθρικό είναι το επιχειρηματικό περιβάλλον, τόσο μεγαλύτερη θα είναι η επιχειρηματική επίδοση.

Συνεπώς, η διασύνδεση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με την περιβαλλοντική αλλαγή και αβεβαιότητα χρήζει περαιτέρω εμπειρικής διερεύνησης. Επίσης, η εννοιολογική κατασκευή της περιβαλλοντικής αλλαγής και αβεβαιότητας πρέπει να αναπτυχθεί με ιδιαίτερη προσοχή ώστε να δύνανται να μετρήσει το βαθμό σταθερότητας, ή προβλεπτικότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και όχι άλλες εκφάνσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος όπως η εχθρικότητα (βλ. Newbert, 2008), που προσομοιάζει περισσότερο με την ανταγωνιστικότητα και το κίνδυνο παρά με τη μεταβλητότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Με βάση την προτροπή στη βιβλιογραφία για εμπειρική διερεύνηση του βαθμού μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε σχέση με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξαιτίας των συγκεκριμένων αποτελεσμάτων που παρέχουν οι λιγοστές υφιστάμενες εμπειρικές έρευνες (βλ. Baaij et al., 2007: 91), μπορεί να διατυπωθεί η εξής ερευνητική υπόθεση:

***EY7:** Υψηλός βαθμός σταθερότητας, ή προβλεπτικότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.*

2.5. Επίλογος

Παρόλο που τα στελέχη τα οποία είναι επιφορτισμένα με τη στρατηγική διοίκηση των επιχειρήσεών τους, αποτελούν τη δεύτερη καλύτερα ενημερωμένη ομάδα στελεχών για όλες τις έννοιες που διέπουν το επιστημονικό πεδίο της διοίκησης των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικής διοίκησης μετά την ομάδα στελεχών κάθε επιμέρους λειτουργικού πεδίου που έχει καλύτερη ενημέρωση μόνο για τις συγκεκριμένες έννοιες που διέπουν το πεδίο της (Rossem and Veen, 2011), υπάρχουν ενδείξεις ότι δεν έχουν καθαρή εικόνα σχετικά με την πιο σημαντική έννοια στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων, αυτής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Powell, 2001). Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με τον Powell (2001), η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν μπορεί να παρατηρηθεί από τα στελέχη των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να μην μπορεί να κατανοηθεί. Οι Godfrey and Hill (1995) συνηγορούν με την παραπάνω πρόταση, παρατηρώντας ότι, οι περισσότερες έννοιες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, όπως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι περίπλοκες, δεν μπορούν να παρατηρηθούν και να κατανοηθούν. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων, τα οποία δεν διαθέτουν ξεκάθαρη εικόνα για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαιτίας της συγκριτικής επικράτησης της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων, συγχέουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τους

ιδιοσυγκρασιακούς ετερογενείς επιχειρηματικούς πόρους. Είναι γεγονός ότι, ο μεγαλύτερος όγκος της ερευνητικής, συγγραφικής και διδακτικής δραστηριότητας από τους ακαδημαϊκούς του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης, περιστρέφεται γύρω από τις θεμελιώδεις προτάσεις της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων (Newbert, 2007). Δεν είναι λίγες οι φορές που οι ακαδημαϊκοί προτρέπουν τα διοικητικά στελέχη να αναγνωρίζουν πολύτιμους επιχειρηματικούς πόρους και ικανότητες ώστε να οδηγηθούν σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση (βλ. Amit and Schoemaker, 1993: 33; Powell, 2001: 885). Συνεπώς, με δεδομένο ότι, η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων διδάσκεται ευρέως σε όλα τα μαθήματα και σεμινάρια στρατηγικής των επιχειρήσεων για στελέχη επιχειρήσεων και ότι, τα όρια διάκρισης των επιχειρηματικών πόρων ως πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι δυσδιάκριτα εξαιτίας του προβλήματος ορισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επικράτησης της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων ως η κυριότερη θεωρία για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι, τα στελέχη των επιχειρήσεων θα ταυτίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τους επιχειρηματικούς πόρους. Ο ερευνητής προκειμένου να ελέγξει εμπειρικά το παραπάνω συμπέρασμα, που εκπορεύεται από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, διατυπώνει την ερευνητική υπόθεση ότι, *«Τα στελέχη δεν μπορούν να αναγνωρίσουν επιτυχώς την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος»*.

Το 'Πρόβλημα Ορισμού του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος' και το 'Ταυτολογικό Πρόβλημα των Ερευνητικών Υποθέσεων του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος', τα οποία αναπτύχθηκαν εκτενώς στο πρώτο Κεφάλαιο, υπαγορεύουν και τη στάση της βιβλιογραφίας σχετικά με τις σχεσιακές περιπτώσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Συγκεκριμένα, το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης αναφέρει ότι, υπάρχουν μόνο δύο σχεσιακές περιπτώσεις μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης (Powell, 2001). Μια επιχείρηση, είτε θα έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα απολαμβάνει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, ή δεν θα διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με αποτέλεσμα να μην παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Όμως, όπως έχουμε εξετάσει, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δύναται να οδηγήσει σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση αλλά σε καμία περίπτωση δεν είναι ισοδύναμο, ή ταυτόσημο, με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Παρόλο που πολλοί ακαδημαϊκοί αναγνωρίζουν ότι, οι δύο όροι δεν είναι εννοιολογικά ταυτόσημοι (Ma, 2000; Powell, 2001; O'Shannassy, 2008; Newbert, 2008), οι περισσότεροι ερευνητές σε θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων σκέφτονται το

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με όρους επιχειρηματικής επίδοσης (Foss and Knudsen, 2003). Η ακαδημαϊκή συζήτηση που ξεκίνησε από τον Powell (2001), φαίνεται να έχει καταλήξει ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι ταυτόχρονα επαρκές και απαραίτητο για την επίτευξη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης (Powell, 2001; Durand, 2002; Powell, 2002). Συνεπώς, επαληθεύεται ο ισχυρισμός του Ma (2000) ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν μπορεί να εξισωθεί με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση επειδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που προέρχεται τόσο από την ηγεσία κόστους και τη διαφοροποίηση της αγοραίας προσέγγισης όσο και από τους ιδιοσυγκρασιακούς επιχειρηματικούς πόρους της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων δεν είναι ταυτόχρονα επαρκές και απαραίτητο για την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Συνεπώς, βάσει των λογικών συνδυασμών μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, οι σχεσιακές περιπτώσεις που προκύπτουν δεν είναι μόνο δύο αλλά τέσσερις. Ο ερευνητής προκειμένου να ελέγξει εμπειρικά την παραπάνω διαπίστωση, διατυπώνει την ερευνητική ερώτηση: *«Υπάρχουν και άλλες σχεσιακές περιπτώσεις εκτός συνύπαρξης, ή αμοιβαίας έλλειψης, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης;»*.

Οι άλλες δύο σχεσιακές περιπτώσεις που δεν έχουν ελεγχθεί σε εμπειρική έρευνα, είναι η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίς ανώτερη επιχειρηματική επίδοση και η ύπαρξη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Powell, 2001). Σύμφωνα με τον Coyne (1986), όταν μια επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς να παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, τότε το κόστος θεμελίωσης του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος υπερβαίνει την αξία, ή το όφελός του, για την επιχείρηση. Επίσης, ο Arend (2003) επανέλαβε το λόγο που είχε διατυπωθεί από τον Coyne (1986) και εξηγούσε υπό ποια συνθήκη μια επιχείρηση με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν θα παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Συγκεκριμένα ο Arend (2003) αναφέρει ότι, στην υποθετική περίπτωση που μια επιχείρηση έχει στη κατοχή της έναν επιχειρηματικό πόρο, ο οποίος είναι σπάνιος, πολύτιμος, μη-αντιγράψιμος, μη-εμπορεύσιμος και αναντικατάστατος, τότε σύμφωνα με τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων θα είναι σε θέση να θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όμως, εάν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι βραχύβιο, τότε η πρόσδοδος που θα παραχθεί, και αποτελεί το όφελος από ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεν θα είναι αρκετή να αναπληρώσει την εκροή της επένδυσης για την απόκτηση, ή τη δημιουργία, του επιχειρηματικού πόρου. Συνεπώς, η επιχείρηση δεν θα καταφέρει να παρουσιάσει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Μια δεύτερη και διαφορετική από αυτή των Coyne (1986) και Arend (2003), συνθήκη που δύναται να εξηγήσει την περίπτωση όπου μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς να έχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση διατυπώθηκε από τον Coff (1999). Ο Coff (1999) ισχυρίζεται ότι, μια επιχείρηση η οποία έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από ετερογενείς και ιδιοσυγκρασιακούς επιχειρηματικούς πόρους, οι οποίοι αποτελούν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βάσει της θεώρησης επιχειρηματικών πόρων, μπορεί να μην παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση εξαιτίας του γεγονότος ότι λοιποί συμμετοχοί οικειοποιούνται την πρόσοδο που έχει δημιουργηθεί από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αυτό συμβαίνει διότι η οικειοποίηση της προσόδου από τους λοιπούς συμμετόχους αφαιρείται από τη χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης. Επίσης οι Ray et al. (2004) και Bowman and Ambrosini (2000) εκφράζουν τη συμφωνία τους με τον Coff (1999), ισχυριζόμενοι ότι, πολλές φορές οι λοιποί συμμετοχοί της επιχείρησης οικειοποιούνται τα κέρδη που παράγονται από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πριν αυτά επηρεάσουν, ή αποδοθούν στη συνολική επιχειρηματική επίδοση. Οι διάφοροι συμμετοχοί, εκτός των μετόχων, είναι τα διοικητικά στελέχη, οι εργαζόμενοι, η κοινωνία, το κράτος, οι πελάτες, οι προμηθευτές και όποια άλλη κοινωνική ομάδα έχει έννομο συμφέρον από τη δραστηριότητα της επιχείρησης. Όμως, ο ερευνητής διαπιστώνει ότι, η χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης είτε αποδίδεται στους μετόχους είτε οικειοποιείται από τους λοιπούς συμμετόχους παραμένει αμετάβλητη. Είναι λογικό η χρηματοοικονομική απόδοση των μετόχων να μειώνεται όσο αυξάνεται η χρηματοοικονομική απόδοση που οικειοποιείται από τους λοιπούς συμμετόχους της επιχείρησης. Όμως, το γεγονός αυτό σε καμία περίπτωση δεν επηρεάζει το ύψος της συνολικής χρηματοοικονομικής απόδοσης, παρά μόνο την κατανομή της στους συμμετόχους. Επίσης, η σύνδεση της χρηματοοικονομικής απόδοσης με την επιχειρηματική επίδοση που πραγματοποιείται από τον Coff (1999), γίνεται αποδεκτή από τον ερευνητή καθώς η χρηματοοικονομική απόδοση αποτελεί σημαντικό μέρος της επιχειρηματικής επίδοσης (Karlan and Norton, 1996c). Ο ερευνητής, γενικεύοντας τον ισχυρισμό του Coff (1999), αναπτύσσει την πρόταση ότι μια επιχείρηση που διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν θα παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση όταν η πρόσοδος που παράγεται, για τον οποιοδήποτε λόγο δεν αποδίδεται στην επιχειρηματική επίδοση. Με βάση την επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τους λόγους, ή τις συνθήκες που μια επιχείρηση με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, διατυπώνονται οι εξής δύο ερευνητικές υποθέσεις, προκειμένου οι προαναφερθείσες συνθήκες να επαληθευθούν σε εμπειρική έρευνα: *«Στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μικρότερο από το κόστος*

θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» και «στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αποδίδεται στην επιχειρηματική επίδοση».

Ο λόγος, ή η συνθήκη, που προέκυψε από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας σχετικά με τη σχεσιακή περίπτωση όπου μια επιχείρηση μπορεί να παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση χωρίς να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, συνίσταται στο γεγονός ότι, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται αυξάνεται με ταχύ ρυθμό (βλ. Coyne, 1986). Με την προϋπόθεση ότι, η πραγματική αύξηση ενός κλάδου για μια περίοδο υπερβαίνει την επιπρόσθετη παραγωγική ικανότητα των επιχειρήσεων που διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, εξαιτίας οργανωσιακών και άλλων περιορισμών, ακόμα και οι πιο αδύναμοι ανταγωνιστές μπορούν να παρουσιάσουν υψηλή επιχειρηματική επίδοση. Ακόμα και σε ταχέως αναπτυσσόμενες αγορές, θα υπάρχουν επιχειρήσεις οι οποίες θα διαθέτουν κάποια πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά, επειδή δεν είναι σε θέση να εκμεταλλευτούν όλες τις ευκαιρίες στην αγορά, δεν θα μπορούν να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Με άλλα λόγια, το μέγεθος της αγοράς, ή του κλάδου, θα είναι τόσο μεγάλο και διευρυνόμενο που καμία επιχείρηση λόγω περιορισμών στην παραγωγή δεν θα μπορεί να εξυπηρετήσει. Οπότε, εάν το πλήθος των επιχειρήσεων δεν είναι πολύ μεγάλο, τότε όλες οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο θα απολαμβάνουν υψηλή επιχειρηματική επίδοση. Ο ερευνητής υποστηρίζει ότι, ο ρυθμός με τον οποίο αυξάνεται ένας κλάδος, μπορεί να υποστηριχθεί ότι είναι ταχύς όταν θα υπερβαίνει το ρυθμό αύξησης του συνόλου της οικονομίας, διότι η οικονομία εσωκλείει το σύνολο όλων των υφιστάμενων κλάδων. Συνδυάζοντας την παραπάνω πρόταση με τον ισχυρισμό του Coyne (1986), καταλήγουμε στην εξής ερευνητική υπόθεση: *«Στην περίπτωση ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, παρά την έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση θα αυξάνεται με ρυθμό μεγαλύτερο του μέσου όρου της οικονομίας».*

Η επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, υποδηλώνει ότι, η μορφή της αγοράς, η οποία μπορεί να είναι τέλεια, ή ατελής, και η μορφή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, το οποίο μπορεί να είναι σταθερό, ή ευμετάβολο, αποτελούν προϋποθέσεις θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όσον αφορά στη μορφή της αγοράς, οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που έχουν αναγνωριστεί τόσο από τη Δομική σχολή όσο και από τη Δυναμική σχολή, όπως τα 'εμπόδια

στην αγορά', η 'ανταγωνιστική θέση στην αγορά', οι 'επιχειρηματικοί πόροι', η 'επιχειρηματικότητα', η 'καινοτομία' και οι 'δυναμικές ικανότητες', θα οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν θα δημιουργούν ανισορροπίες στην αγορά με το να κάμπτουν τις υποθέσεις του τέλειου ανταγωνισμού, ή της τέλειας αγοράς. Επομένως, οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι οι εν δυνάμει συνθήκες που παραβιάζουν τις υποθέσεις του τέλειου ανταγωνισμού. Η παραβίαση των υποθέσεων του τέλειου ανταγωνισμού, δημιουργεί ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις που διαθέτουν τις εν λόγω πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τη δυνατότητα άμυνας τους έναντι των ανταγωνιστικών απειλών. Η άποψη ότι, οι 'ανισορροπίες στην αγορά', η ύπαρξη των οποίων αποκλίνει από τις αρχές του τέλειου ανταγωνισμού, μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, φαίνεται να υποστηρίζεται από αρκετούς ακαδημαϊκούς στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (βλ Hirshleifer, 1980; Barney, 1991; Arend, 2003; Baaij et al., 2007; Schreyoegg and Kliesch-Eberl, 2007; O'Shannassy, 2008). Ο ερευνητής, προκειμένου να μπορέσει να ελέγξει την παραπάνω πρόταση, διατύπωσε την εξής ερευνητική υπόθεση: «*Ο υψηλός βαθμός ατελούς αγοράς οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα*».

Η δεύτερη προϋπόθεση για τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εκτός από τις ανισορροπίες των ατελών αγορών, είναι το σταθερό και προβλέψιμο επιχειρηματικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τη Δυναμική σχολή σκέψης, οι επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή δραστηριοποιούνται σε δυναμικό, δηλαδή ευμετάβολο και απρόβλεπτο, επιχειρηματικό περιβάλλον. Η μεταβλητότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, διαβρώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει δημιουργηθεί από κάποιες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο, οδηγώντας τις σε μειωμένη επιχειρηματική επίδοση. Επίσης, η Δομική σχολή σκέψης διατείνεται ότι, η διατήρηση του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος είναι εφικτή καθώς υποθέτει σταθερό και προβλέψιμο επιχειρηματικό περιβάλλον. Σύμφωνα με τα παραπάνω, θα περίμενε κανείς ότι το σταθερό και προβλέψιμο επιχειρηματικό περιβάλλον αποτελεί συνθήκη για την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όμως, οι λιγοστές αναφορές της βιβλιογραφίας σχετικά με την επίδραση της μορφής του περιβάλλοντος στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι αντιφατικές. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της μελέτης του O'Shannassy (2005) υποδεικνύουν ότι, κάποια στοιχεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος όπως, οι αλλαγές στη νομοθεσία και η πρόοδος της τεχνολογίας, μπορούν να προκαλέσουν τη δημιουργία στρατηγικών επιχειρηματικών πόρων, οι οποίοι δύνανται να θεμελιώσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όμως, στην ίδια μελέτη σημειώνεται ότι, το σταθερό επιχειρηματικό περιβάλλον όσον αφορά στους πελάτες της

επιχείρησης και τις πηγές χρηματοδότησής της, είναι πιο αποτελεσματικό από ότι το ευμετάβολο περιβάλλον στη δημιουργία στρατηγικών επιχειρηματικών πόρων, οι οποίοι οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, η εμπειρική έρευνα του Newbert (2008), αποκαλύπτει ότι, η εχθρικότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ως υποκατηγορία της περιβαλλοντικής αλλαγής, έχει μικρή ως καμία επίδραση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο ερευνητής, προκειμένου να διερευνήσει τι πραγματικά συμβαίνει στην επιχειρηματική πρακτική σχετικά με τη μορφή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διατύπωσε της εξής ερευνητική υπόθεση: *«Υψηλός βαθμός σταθερότητας, ή προβλεπτικότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα».*

Στον παρακάτω Πίνακα 2-2, παρουσιάζονται συνοπτικά και συγκεντρωτικά οι βιβλιογραφικές προτάσεις και αναφορές που οδηγούν στην ανάπτυξη, ή υποστηρίζουν τη διατύπωση, των ερευνητικών υποθέσεων της διδακτορικής διατριβής σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Πίνακας 2-2: Συγκεντρωτική Παρουσίαση των Ερευνητικών Υποθέσεων Σχετικά με την Έννοια του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Συνοπτική Βιβλιογραφική Επισκόπηση	Ερευνητική Υπόθεση / Ερώτηση
<ul style="list-style-type: none"> • Οι περισσότερες έννοιες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης είναι περίπλοκες και δεν μπορούν να παρατηρηθούν (Godfrey and Hill, 1995). • Η έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν μπορεί να παρατηρηθεί από τα στελέχη των επιχειρήσεων με αποτέλεσμα να μην μπορεί να κατανοηθεί (Powell, 2001). • Εξαιτίας της επικράτησης της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων (Newbert, 2007), πολλοί ακαδημαϊκοί προτρέπουν τα διοικητικά στελέχη να αναγνωρίζουν πολύτιμους επιχειρηματικούς πόρους και ικανότητες ώστε να οδηγηθούν σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση (βλ. Amit and Schoemaker, 1993: 33; Powell, 2001: 885). <p><i>Συνεπώς, με δεδομένο ότι η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων διδάσκεται ευρέως στα σεμινάρια στρατηγικής των επιχειρήσεων για στελέχη επιχειρήσεων και ότι τα όρια διάκρισης των επιχειρηματικών πόρων ως πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι δυσδιάκριτα εξαιτίας του προβλήματος ορισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επικράτησης της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων ως η κυριότερη θεωρία για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, οδηγούμαστε στο συμπέρασμα ότι, τα στελέχη των επιχειρήσεων θα ταυτίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τους επιχειρηματικούς πόρους.</i></p>	<p>EY1: Τα στελέχη δεν μπορούν να αναγνωρίσουν επιτυχώς την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας αναφέρει ότι, υπάρχουν μόνο δύο σχεσιακές περιπτώσεις μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Μια επιχείρηση είτε θα έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα απολαμβάνει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, ή δεν θα διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με αποτέλεσμα να μην παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση (Powell, 2001). • Οι περισσότεροι ερευνητές σε θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεων σκέφτονται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε όρους επιχειρηματικής επίδοσης (Foss and Knudsen, 2003), παρόλο που αρκετοί ακαδημαϊκοί αναγνωρίζουν ότι, οι δύο όροι δεν είναι εννοιολογικά ταυτόσημοι (Ma, 2000; Powell, 2001; O'Shannassy, 2008; Newbert, 2008). • Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι ταυτόχρονα επαρκές και απαραίτητο για την επίτευξη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης (Powell, 2001; Durand, 2002; Powell, 2002). <p><i>Συνεπώς, βάσει των λογικών συνδυασμών μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, οι σχεσιακές περιπτώσεις που προκύπτουν δεν είναι μόνο δύο αλλά τέσσερις.</i></p>	<p>EE2: Υπάρχουν και άλλες σχεσιακές περιπτώσεις εκτός συνύπαρξης, ή αμοιβαίας έλλειψης, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης;</p>

Συνοπτική Βιβλιογραφική Επισκόπηση	Ερευνητική Υπόθεση / Ερώτηση
<ul style="list-style-type: none"> • Όταν μια επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς να παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, τότε το κόστος θεμελίωσης του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος υπερβαίνει την αξία, ή το όφελος του, για την επιχείρηση (Coyne, 1986). • Όταν μια επιχείρηση έχει θεμελιώσει βραχύβιο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τότε η πρόσδοδος που θα παραχθεί, και αποτελεί το όφελος από ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεν θα είναι αρκετή να αναπληρώσει την εκροή της επένδυσης για την απόκτηση, ή την δημιουργία, του επιχειρηματικού πόρου (Arend, 2003). 	<p>EY3: Στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μικρότερο από το κόστος θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Πολλές φορές οι λοιποί συμμετοχοί της επιχείρησης οικειοποιούνται τα κέρδη (χρηματοοικονομική απόδοση) που παράγονται από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πριν αυτά επηρεάσουν, ή αποδοθούν, στη συνολική επιχειρηματική επίδοση (Coff, 1999; Ray et al., 2004; Bowman and Ambrosini, 2000). • Η σύνδεση της χρηματοοικονομικής απόδοσης με την επιχειρηματική επίδοση γίνεται αποδεκτή καθώς η χρηματοοικονομική απόδοση αποτελεί σημαντικό μέρος της επιχειρηματικής επίδοσης (Kaplan and Norton, 1996c). <p><i>Συνεπώς, γενικεύοντας τον ισχυρισμό του Coff (1999), μια επιχείρηση που διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν θα παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση όταν η πρόσδοδος που παράγεται για τον οποιοδήποτε λόγο δεν αποδίδεται στην επιχειρηματική επίδοση.</i></p>	<p>EY4: Στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αποδίδεται στην επιχειρηματική επίδοση.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Στη σχεσιακή περίπτωση όπου μια επιχείρηση μπορεί να παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση χωρίς να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τότε ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται αυξάνεται με ταχύ ρυθμό (βλ. Coyne, 1986). <p><i>Ο ρυθμός με τον οποίο αυξάνεται ένας κλάδος, μπορεί να υποστηριχθεί ότι, είναι ταχύς όταν θα υπερβαίνει το ρυθμό αύξησης του συνόλου της οικονομίας, διότι η οικονομία εσωκλείει το σύνολο όλων των υφιστάμενων κλάδων.</i></p>	<p>EY5: Στην περίπτωση ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση θα αυξάνεται με ρυθμό μεγαλύτερο του μέσου όρου της οικονομίας.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Οι 'ανισορροπίες στην αγορά', η ύπαρξη των οποίων αποκλίνει από τις αρχές του τέλειου ανταγωνισμού, μπορούν να οδηγήσουν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hirshleifer, 1980; Barney, 1991; Arend, 2003; Baaij et al., 2007; Schreyoegg and Kliesch-Eberl, 2007; O'Shannassy, 2008). 	<p>EY6: Ο υψηλός βαθμός ατελούς αγοράς οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Σύμφωνα με τη Δυναμική σχολή σκέψης, η μεταβλητότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, διαβρώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει δημιουργηθεί από κάποιες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο (Schumpeter, 1934, 1942; Nelson and Winter, 1982; Teece et al., 1997; Eisenhardt and Martin, 2000; D'Aveni, 1994). 	<p>EY7: Υψηλός βαθμός σταθερότητας, ή προβλεπτικότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.</p>

2.6. Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Abrahamson E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1): 254-285.
- Abrahamson E. and Fairchild G. (2001). Knowledge industries and idea entrepreneurs. In: Schoonhoven C.B. and Romanelli E. (eds), *The entrepreneurship dynamic: Origins of entrepreneurship and the evolution of industries*, Stanford: University Press: 147–177.
- Afuah A. (2002). Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: the case of cholesterol drugs. *Strategic Management Journal*, 23(2): 171–179.
- Ambrosini V. and Bowman C. (2010). The impact of causal ambiguity within the firm on competitive advantage and rent appropriation. *British Journal Management*, 21(4): 939-953.
- Amit R and Schoemaker P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33–46.
- Arend R.J. (2003). Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 24(3): 279–284.
- Baaij M., Greevena M. and Dalen J.V. (2004). Persistent Superior Economic Performance, Sustainable Competitive Advantage, and Schumpeterian Innovation: Leading Established Computer Firms, 1954–2000. *European Management Journal*, 22(5): 517–531.
- Baaij M., Reinmoeller P. and Niepce N. (2007). Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda. *Strategic Change*, 16: 87–95.
- Bailey E.E. (1997). Integrating policy trends into dynamic advantage. In: Day G.S. and Reibstein D.J. (eds), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, New York, John Wiley and Sons Inc: 76-98.
- Bain J.S. (1959). *Industrial Organization*. Wiley: New York.
- Bain J.S. (1968). *Industrial Organization* (2nd ed). John Wiley & Sons, New York.
- Barney J.B. (1986a). Organizational culture: Can it be a source of sustainable competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3): 656–665.
- Barney J.B. (1986b). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10): 1231-1241.
- Barney J.B. (1989). Assets stocks and sustained competitive advantage. *Management Science*, 35 (12): 1511-1513.
- Barney J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- Barney J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Baron D.P. (1995). Integrating market and nonmarket strategies. *California Management Review*, 37 (2): 47-65.
- Bowen H. and Wiersema M.F. (1999). Matching method to paradigm in strategy research: limitations of crosssectional analysis and some methodological alternatives. *Strategic Management Journal*, 20(7): 625–636.
- Bowman C. and Ambrosini V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11: 1–15.
- Brown S. and Blackmon K. (2005). Aligning Manufacturing Strategy and Business-Level Competitive Strategy in New Competitive Environments: The Case for Strategic Resonance. *Journal of Management Studies*, 42(4): 793-815.

- Brush T.H., Bromiley P. and Hendrickx M. (1999). The relative influence of industry and corporation on business segment performance: an alternative estimate. *Strategic Management Journal*, 20(6): 519–547.
- Burgelman R.A. and Grove A.S. (2007). Let chaos reign, then rein in chaos - repeatedly: managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic Management Journal*, 28(10): 965-979.
- Caves R.E. and Porter M.E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2): 241-261.
- Ceccagnoli M. (2009). Appropriability, Preemption, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(1): 81–98.
- Coff R.W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2): 119-133.
- Collis D. and Montgomery C. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4): 118–128.
- Coyne K.P. (1986). Sustainable competitive advantage-What it is and what it isn't. *Business Horizons*, 29(1): 54–61.
- Crook T.R., Ketchen D.J., Combs J.G. and Todd S.Y. (2008). Strategic resources and performance: A metaanalysis. *Strategic Management Journal*, 29: 1141– 1154.
- D'Aveni R.A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic manoeuvring*. The Free Press: New York.
- D'Aveni R.A. (1997). Waking up to the new era of hypercompetition. *The Washington Quarterly*, 21(1): 183–195.
- D'Aveni R.A. (1999). Strategic supremacy through disruption and dominance. *Sloan Management Review*, 40(3): 127–136.
- Daft R.L. and Weick K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2): 284–295.
- Daniels K. and Johnson G. (2002). On trees and triviality traps: Locating the debate on the contribution of cognitive mapping to organizational research. *Organization Studies*, 23(1): 73–81.
- Datta D.K., Guthrie J.P. and Wright P.M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1): 135–145.
- Debreu G. 1959. *The Theory of Value*. Wiley: New York.
- Dess G.G. and Davis P.S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27: 467–488.
- Dess G.G., Ireland R.D., Zahra S.A., Floyd S.W., Janney J.J. and Lane P.J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3): 351–378.
- Dierickx I. and Cool K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12): 1504–1511.
- Doving E. and Gooderham P.N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, 29(8): 841-857.
- Durand R. (2002). Competitive advantages exist: a critique of Powell. *Strategic Management Journal*, 23(9): 867–872.
- Durand R. and Vaara E. (2009). Causation, counterfactuals and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30(12): 1245–1264.

Eisenhardt K.M. and Brown S.L. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Eisenhardt K.M. and Martin J.A. (2000). Dynamic capabilities: what are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105–1121.

Foss N.J. and Knudsen T. (2003). The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 291–307.

Gimeno J. and Woo C. (1996). Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact on competitive de-escalation. *Organization Science*, 7(4): 375–387.

Godener A. and Soderquist K.E. (2004). Use and impact of performance measurement results in R&D and NPD: An explanatory study. *R&D Management*, 34(2): 191 – 220.

Godfrey P.C. and Hill C.W.L. (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 16(7): 519–533.

Grant R.M. (1991). A resource based perspective of competitive advantage. *California Management Review*, 33 (Spring): 114-135.

Grant R.M. (1998). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell, Malden, MA.

Hambrick D.C. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. *Academy of Management Journal*, 26: 687–707.

Hamel G. and Prahalad C.K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67 (3): 63-76.

Hamel G. and Prahalad C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard University Press.

Hill C.W.L. (1997). Establishing a standard: competitive strategy and technological standards in winner-take-all industries. *The Academy of Management Executive*, 11 (2): 7-25.

Hirshliefer J. (1980). *Price theory and application* (2nd ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Hitt M.A. and Boyd B.Li.D. (2004). The state of strategic management research and a vision of the future. In: Ketchen D. and Bergh D. (eds), *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol. 1, Elsevier, New York: 1–31.

Hitt M.A., Gimeno J. and Hoskisson R.E. (1998). Current and future research methods in strategic management. *Organizational Research Methods*, 1: 6–44.

Jacobson R. (1992). The 'Austrian' school of strategy. *Academy of Management Review*, 17(4): 782–807.

Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996c). *The balanced scorecard*. Boston, MA, Harvard Business School Press.

Kim W.C. and Mauborgne R. (1997). Value innovation: the strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, 75 (1): 102- 112.

Kim W.C. and Mauborgne R. (1999). Creating new market space. *Harvard Business Review*, 77 (1): 83-93.

Kirzner I.M. (1979). *Perception, Opportunity, and Profit*. The University of Chicago Press: Chicago.

Lieberman M. and Montgomery D. (1988). First mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9: 41-58.

Ma H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness* 10(2): 15–32.

Mahoney J. and Pandian J. (1992). The resource-based view in the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5): 363–380.

- Markides C. (2000). Cross talk: Strategy and Management: Constantinos Markides Discusses Strategic Innovation, An Interview by Peter Mang. *European Management Journal*, 18(4): 357–366.
- Marshall A. (1890). *Principles of Economics* McMillan, London
- Mason E.S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29(1): 61–74.
- McGahan A.M. and Porter M.E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 18: 15–30.
- Meyer A.D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27 (4): 515-538.
- Miles R.E. and Snow C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York, NY.
- Miller D. and Friesen P. (1986). Porter's generic strategies and performance: An empirical examination with American data. *Organizational Science*, 7: 37–55.
- Nelson R.R. and Winter S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.
- Newbert S.L. (2007). Empirical research on the resourcebased view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2): 121–146.
- Newbert S.L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, And Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation Of The Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 29(7): 745–768.
- O'Shannassy T. (2005). The evolution of the practice of strategy in Australia. Unpublished Doctor of Philosophy Thesis, Monash University, Melbourne.
- O'Shannassy T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2): 168–180.
- Penrose E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley, New York.
- Peteraf M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3): 179–191.
- Peteraf M.A. and Barney J.B. (2003). Unraveling the resource based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 309–323.
- Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Free Press, New York.
- Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and sustaining superior performance*. The Free Press: New York.
- Porter M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2): 95–117.
- Porter M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61–78.
- Powell T.C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9): 875–888.
- Powell T.C. (2002). The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal*, 23(9): 873–880.
- Prahalad C.K. and Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79–91.

- Priem R.L. and Butler J.E. (2001a). Is the resource-based 'view' a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1): 22–40.
- Ray G., Barney J.B. and Muhanna W.A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1): 23–37.
- Reed R. and DeFillippi R.J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15: 88-102.
- Rindova V.P. and Kotha S. (2001). Continuous 'morphing': competing through dynamic capabilities, form and function. *Academy of Management Journal*, 44(6): 1263–1280.
- Roberts P. (1999). Product innovation, product-market competition, and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20(7): 655–670.
- Robinson R.B. and Pearce J.A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9: 43–60.
- Rorty R. (1989). *Contingency, irony and solidarity*. Cambridge Press: New York.
- Rossem A.V. and Veen K.V. (2011). Managers' awareness of fashionable management concepts: An empirical study. *European Management Journal*, 29: 206–216.
- Rouse M. and Daellenbach U. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20(5): 487–494.
- Rouse M.J. and Daellenbach U.S. (2002). More thinking on research methods for the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 23(10): 963–967.
- Rumelt R.P. (1984). Toward a strategic theory of firm. In: Lamb R. (eds), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall: 556- 570.
- Rumelt R.P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3): 167–185.
- Sanchez R. (1993). Strategic flexibility, firm organization, and managerial work in dynamic markets: A strategic-options perspective. In: Shrivastava P., Huff A.S. and Dutton J.E. (eds), *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT, JAI Press, Inc: 251- 291.
- Sanchez R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16 (Summer Special Issue): 135-159.
- Schmalensee R. (1985). Do markets differ much? *American Economic Review*, 75: 341–351.
- Schreyoegg G. and Kliesch-Eberl M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28: 913-933.
- Schumpeter J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (4th ed, 1996). Transaction Publishers: New Brunswick.
- Schumpeter J.A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill: New York.
- Schumpeter J.A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy* (6th ed, 1987). Counterpoint, London.
- Spanos Y.E. and Lioukas S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resourcebased perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10): 907–934.
- Stalk G. (1990). Time-the next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, 68 (4): 41-51.
- Stich S. (1990). *The Fragmentation of Reason*. MIT Press: Cambridge, MA.

- Teece D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319–1350.
- Teece D.J., Pisano G. and Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533.
- Veblen T. (1900). The Preconceptions of Economic Science - III. *The Quarterly Journal of Economics*, 14(2), 240-269.
- Venkatraman N. and Grant J.H. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal. *Academy of Management Review*, 11(1): 71–87.
- Walsh J. (1994). Managerial and organizational cognition: Notes form a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3): 280–321.
- Waring G. (1996). Industry differences in the persistence of firm-specific returns. *American Economic Review*, 86(5): 1253–1265.
- Wernerfelt B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171–180.
- Wiggins R.R. and Ruefli T.W. (2005). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal*, 26(10): 887–911.
- Winter S.G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In: Teece D.J. (eds) *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*. Ballinger, Cambridge, MA, 159–184.
- Yoffie D. (1990). The world VCR industry. Harvard Business School Publishing, Case No. 9-387-098.
- Yoffie D. and Cusumano M.A. (1999). Judo strategy: the competitive dynamics of Internet time. *Harvard Business Review*, 77 (1): 70-82.
- Zahra S.A. and Nielsen A.P. (2002). Sources of capabilities, integration and technology commercialization. *Strategic Management Journal*, 23(5): 377–398.
- Παπαδάκης Β. (1998). Στρατηγική Ανταγωνισμού σε ένα Μεταβαλλόμενο και Δύσκολα Προβλέψιμο Περιβάλλον - Η Σημασία των Πόρων & Ικανοτήτων. Ε' Διεθνές Συνέδριο Αριστοτέλης, της Ελληνικής Εταιρείας Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), Στρατηγική Υπεροχής στην Κοινωνία των Πληροφοριών: Κρίσιμες Επιλογές για το Μέλλον της Επιχείρησης, Θεσσαλονίκη.

Κεφάλαιο 3 : Ανάπτυξη Ερευνητικών Υποθέσεων Σχετικά με την Επιχειρηματική Επίδοση και Χρηματοοικονομική Απόδοση

3.1. Εισαγωγή

Στο τρίτο Κεφάλαιο, θα πραγματοποιηθεί επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της λογιστικής, της χρηματοοικονομικής διοίκησης και της στρατηγικής διοίκησης, με στόχο την ανάπτυξη και τη λογική τεκμηρίωση των ερευνητικών υποθέσεων σχετικά με τις έννοιες της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης.

Στην πρώτη ενότητα του κεφαλαίου, θα παρουσιαστεί το πρόβλημα μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης στο χώρο της εμπειρικής έρευνας της στρατηγικής διοίκησης. Στις υποενότητες της πρώτης ενότητας, θα παρουσιαστούν οι συνηθέστερες προσεγγίσεις μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης και τα πλεονεκτήματα - μειονεκτήματα που προκύπτουν από τη χρήση τους και έχουν επισημανθεί στη βιβλιογραφία.

Στη δεύτερη ενότητα του κεφαλαίου, θα εξεταστεί η αδυναμία των μεταβλητών χρηματοοικονομικής απόδοσης, βάσει των λογιστικών δεικτών και συγκεκριμένα η αδυναμία της μεταβλητής της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού να μετρήσει την επιχειρηματική επίδοση.

Στην τρίτη και τελευταία ενότητα του κεφαλαίου, θα εξεταστεί η ικανότητα των μεταβλητών χρηματοοικονομικής απόδοσης, βάσει των ταμειακών ροών, να μετρήσουν το επίπεδο της επιχειρηματικής επίδοσης σε εμπειρικές έρευνες του γνωστικού αντικειμένου της στρατηγικής διοίκησης.

3.2. Μέτρηση Επιχειρηματικής Επίδοσης

Τυγχάνει καθολικής αποδοχής η άποψη ότι, ένας από τους πρωταρχικούς σκοπούς της έρευνας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης είναι η αναγνώριση των συνθηκών της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης (Cameron and Whetten, 1983; Venkatraman and Ramanujam, 1986; Eisenhardt and Zbaracki, 1992). Εν τούτοις, στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει συμφωνία σχετικά με το εννοιολογικό εύρος της επιχειρηματικής επίδοσης. Μερίδα ακαδημαϊκών ταυτίζει την επιχειρηματική επίδοση με την «επιχειρηματική αποτελεσματικότητα», “organizational effectiveness”, ενώ άλλοι υποστηρίζουν ότι, η επιχειρηματική επίδοση αποτελεί υποσύνολο της επιχειρηματικής

αποτελεσματικότητας (Venkatraman and Ramanujam, 1986). Συγκεκριμένα οι Venkatraman and Ramanujam (1986) υποστηρίζουν ότι, η πρώτη και κεντρική στοιβάδα της έννοιας της επίδοσης είναι η χρηματοοικονομική απόδοση. Η χρηματοοικονομική απόδοση αποτελεί την κυρίαρχη διάσταση της επίδοσης στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (Hofer, 1983). Η δεύτερη στοιβάδα της έννοιας της επίδοσης είναι η επιχειρηματική επίδοση, η οποία είναι πιο ευρεία από τη χρηματοοικονομική απόδοση και περιστρέφεται γύρω από λειτουργικούς και επιχειρησιακούς στόχους, των οποίων η επιτυχής υλοποίηση συμβάλει στη βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Η τρίτη και τελευταία στοιβάδα είναι η επιχειρηματική αποτελεσματικότητα, η οποία εσσωκλείει την επιχειρηματική επίδοση και τη χρηματοοικονομική απόδοση. Η επιχειρηματική αποτελεσματικότητα σχετίζεται με την επιτυχή πραγμάτωση των στόχων της επιχείρησης, όπως έχουν τεθεί από τους μετόχους και τους λοιπούς συμμετόχους που έχουν έννομο συμφέρον από τη δραστηριότητά της (Venkatraman and Ramanujam, 1986).

Επίσης, στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ομοφωνία σχετικά με τον καλύτερο τρόπο μέτρησης, ούτε καν στοιχειώδης συμφωνία σχετικά με τον ορθό τρόπο μέτρησης, της έννοιας της επιχειρηματικής επίδοσης (Carton and Hofer, 2006). Σύμφωνα με τον Newbert (2008), στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης υπάρχουν τρεις προσεγγίσεις μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, που είναι η «αντικειμενική χρηματοοικονομική απόδοση», “objective financial performance” (βλ. Robins and Wiersema, 1995; Miller and Shamsie, 1996; Russo and Fouts, 1997; Combs and Ketchen, 1999; Knott, 2003), η «υποκειμενική χρηματοοικονομική απόδοση», “subjective financial performance” (βλ. Powell, 1992a, 1992b; 1995; Powell and Dent-Micallef, 1997) και η «υποκειμενική μη-χρηματοοικονομική επίδοση», “subjective nonfinancial performance” (βλ. Powell and Dent-Micallef, 1997; Papadakis, 1998; Yeoh and Roth, 1999; Markman et al., 2004).

3.2.1. Αντικειμενική χρηματοοικονομική απόδοση

Οι ερευνητές που επιλέγουν να μετρήσουν την επιχειρηματική επίδοση χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της ‘αντικειμενικής χρηματοοικονομικής απόδοσης’, συνήθως επιλέγουν ένα λογιστικό μέγεθος από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, ή ένα σύνθετο λογιστικό δείκτη, ο οποίος εξάγεται από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Παραδείγματα λογιστικών μεγεθών και σύνθετων λογιστικών δεικτών, που χρησιμοποιούνται ως μεταβλητές μέτρησης της αντικειμενικής χρηματοοικονομικής απόδοσης είναι το καθαρό κέρδος, ο κύκλος εργασιών, η «Απόδοση Συνολικού Ενεργητικού», “Return on Assets

(ROA)” και η «Απόδοση των Ιδίων Κεφαλαίων», “Return on Equity (ROE)”. Όμως, στη βιβλιογραφία εκτός από τις «λογιστικές μεταβλητές», “accounting-based variables”, υπάρχουν και άλλα είδη μεταβλητών όπως οι «χρηματοοικονομικές μεταβλητές», “finance-based variables” και οι «αγοραίες μεταβλητές», “market-based variables” (Arend, 2003). Παραδείγματα των χρηματοοικονομικών μεταβλητών είναι οι προεξοφλημένες ταμειακές ροές και των αγοραίων μεταβλητών, η κεφαλαιοποίηση των εισηγμένων επιχειρήσεων σε οργανωμένες κεφαλαιαγορές. Οι περισσότερες μεταβλητές μέτρησης της αντικειμενικής χρηματοοικονομικής απόδοσης συλλέγονται, στην περίπτωση των εισηγμένων επιχειρήσεων, από τις εταιρικές ανακοινώσεις στη ρυθμιστική αρχή, ή γενικά από διάφορες εμπορικές και στατιστικές βάσεις δεδομένων. Επίσης, πολλοί ερευνητές αντλούν τα στοιχεία μέτρησης της αντικειμενικής χρηματοοικονομικής απόδοσης και από τα διοικητικά στελέχη με τη χρήση ερωτηματολογίων. Η παραπάνω τεχνική συλλογής στοιχείων, η οποία ονομάζεται «αυτό-αναφερόμενη», “self-reported”, υιοθετήθηκε πρώτα από τους Lawrence and Lorsch (1967).

Παρακάτω παραθέτονται μερικά παραδείγματα διαφόρων μεταβλητών και τρόπων μέτρησης της αντικειμενικής χρηματοοικονομικής απόδοσης, εστιάζοντας στην επιχειρηματολογία που στηρίζεται η χρήση τους από τους ακαδημαϊκούς. Ο λογιστικός δείκτης της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού, χρησιμοποιείται συχνά για να μετρήσει την χρηματοοικονομική απόδοση και κατά επέκταση την επιχειρηματική επίδοση σε εμπειρικές έρευνες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (βλ. Robins and Wiersema, 1995), γιατί θεωρείται μεταβλητή που δύναται να προσεγγίσει την αποδοτικότητα όλων των μέσων δράσης και των λειτουργιών των επιχειρήσεων (Hill et al., 1992; Hull and Rothenberg, 2008) και γιατί συνδέεται με πολλούς άλλους δείκτες της χρηματοοικονομικής απόδοσης (Keats and Hitt, 1988). Επίσης, ένας άλλος ευρέως χρησιμοποιούμενος λογιστικός δείκτης είναι αυτός του «Περιθωρίου Κέρδους», “Return on Sales (ROS)” (βλ. Cool and Dierickx, 1993; Zahra and Covin, 1993; Yeoh and Roth, 1999).

Οι Montgomery et al. (1984) χρησιμοποίησαν το πολλαπλάσιο της «κεφαλαιοποίησης προς τα ίδια κεφάλαια», “market-to-book value”, για να μετρήσουν την επιχειρηματική επίδοση, καθώς η συγκεκριμένη λογιστική και αγοραία μεταβλητή περιλαμβάνει τη διαίσθηση της αγοράς για την αξία των παρόντων και μελλοντικών εσόδων και την προοπτική ανάπτυξης των επιχειρήσεων.

Οι Combs and Ketchen (1999), μετρούν την επιχειρηματική επίδοση χρησιμοποιώντας τόσο λογιστικά στοιχεία, δηλαδή την απόδοση του συνολικού ενεργητικού, όσο και

χρηματιστηριακά μεγέθη, δηλαδή το λόγο της αγοραίας αξίας προς τη λογιστική αξία των ιδίων κεφαλαίων. Ο λόγος της αγοραίας αξίας προς τη λογιστική αξία των ιδίων κεφαλαίων είναι ίδιος με το πολλαπλάσιο κεφαλαιοποίησης προς ίδια κεφάλαια των Montgomery et al. (1984).

Ένα μεγάλο και αυξανόμενο μέρος της βιβλιογραφίας στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης, χρησιμοποιεί το Tobin'q ως μεταβλητή μέτρησης της αντικειμενικής χρηματοοικονομικής απόδοσης. Η αποδοχή του έγκειται στο γεγονός ότι, ο σύνθετος δείκτης Tobin'q αποτελεί ένα αμάλγαμα των λογιστικών και αγοραίων μεταβλητών (Cecagnoli, 2009) καθώς υπολογίζεται ως ο λόγος της αγοραίας αξίας των ιδίων κεφαλαίων και των συνολικών υποχρεώσεων της επιχείρησης προς την λογιστική αξία των ιδίων κεφαλαίων και των συνολικών υποχρεώσεων της επιχείρησης (Chung and Pruitt, 1994). Ως μεταβλητή με «έμφαση στο μέλλον», “forward looking”, παρά στο παρελθόν όπως οι περισσότεροι λογιστικοί δείκτες (βλ. ROA, ROS), ο σύνθετος δείκτης Tobin'q δύναται να μετρήσει τη συνεισφορά των άυλων στοιχείων ενεργητικού στην αγοραία αξία των ιδίων κεφαλαίων καθώς και την ικανότητα της επιχείρησης να παρουσιάζει ανώτερη πρόσοδο από τη χρησιμοποίηση των υλικών και άυλων στοιχείων ενεργητικού της, δηλαδή των μέσων δράσης της (Hall, 1993).

Πολλοί ακαδημαϊκοί, αμφισβητώντας την αντικειμενικότητα και την πληροφοριακή αξία των λογιστικών μεταβλητών (Benstoon, 1982), στρέφονται στις αγοραίες μεταβλητές για τη μέτρηση της επίδοσης, όπως η μετοχική απόδοση των επιχειρήσεων (Brammer and Millington, 2008). Η μετοχική απόδοση των επιχειρήσεων υπολογίζεται ως το άθροισμα της μεταβολής της τιμής της μετοχής και του μερίσματος ανά μετοχή για μια συγκεκριμένη περίοδο προς την αρχική τιμή της μετοχής. Επίσης αρκετοί ερευνητές, επειδή ο παραπάνω υπολογισμός δεν λαμβάνει υπόψη το μη-συστημικό κίνδυνο της κάθε επιχείρησης (Alexander and Buchholz, 1978), προσαρμόζουν τη μετοχική απόδοση ως προς τον κίνδυνο με το να αφαιρούν από αυτή την απόδοση των κρατικών ομολόγων και το αποτέλεσμα να το διαιρούν με τη μέση ετήσια απόδοση της μετοχής για μια σειρά ετών (βλ. Brammer and Millington, 2008).

Επίσης, ορισμένοι ερευνητές, αμφισβητώντας την αντικειμενικότητα και την πληροφοριακή αξία των λογιστικών μεταβλητών και στοιχείων, καταφεύγουν στην αποτίμηση των επιχειρήσεων ως τρόπο μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Συγκεκριμένα, ο Chatterji (2009) χρησιμοποιεί τη μέθοδο της «προ επένδυσης, ή χρηματοδότησης», “pre-money”, αποτίμησης για να μετρήσει την επίδοση των επιχειρήσεων. Η εν λόγω μέθοδος

αποτίμησης, χρησιμοποιείται κατά κόρον από επενδυτές στο χώρο του «ιδιωτικού μετοχικού κεφαλαίου», “private equity” και του «κεφαλαίου επιχειρηματικών συμμετοχών», “venture capital” για τον υπολογισμό της «δίκαιης, ή εύλογης αξίας», “fair value”, των μη-εισηγμένων σε χρηματιστηριακή αγορά επιχειρήσεων στις οποίες προτίθενται να επενδύσουν, πριν την επικείμενη, όμως, επένδυση. Γενικά, η αποτίμηση των επιχειρήσεων αποτελεί συχνή μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης και κατά επέκταση της επιχειρηματικής επίδοσης στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης (βλ. Villalonga, 2004) και συγκεκριμένα η ‘προ επένδυσης, ή χρηματοδότησης’ αποτίμηση αποτελεί διαδεδομένη μέθοδο αποτίμησης σε εμπειρικές έρευνες του αντικειμένου (Lerner, 1994; Stuart et al., 1999; Higgins and Gulati, 2003; Hsu, 2004; Chatterji, 2009). Η επιχειρηματολογία στην οποία στηρίζεται η χρήση της ‘προ επένδυσης, ή χρηματοδότησης’ αποτίμησης, ως μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, αναπτύσσεται γύρω από το γεγονός ότι, οι επενδυτές για την αποτίμηση της επιχείρησης διεξάγουν ενδελεχή αξιολόγηση της διοικητικής ομάδας, των αγοραίων ευκαιριών και προοπτικών, των πνευματικών της δικαιωμάτων καθώς και άλλων στοιχείων, ή ιδιοτήτων, που απαρτίζουν όχι μόνο την χρηματοοικονομική απόδοση, αλλά σφαιρικά την επιχειρηματική επίδοση (Chatterji, 2009). Η αποτίμηση μιας επιχείρησης μπορεί να πραγματοποιηθεί με πολλούς διαφορετικούς τρόπους, με πιο συνηθισμένους την προσέγγιση των πολλαπλασίων ομοειδών, ή συγκρίσιμων, επιχειρήσεων, την προσέγγιση της προεξόφλησης των μελλοντικών ταμειακών ροών και της προσέγγισης του κόστους αντικατάστασης των υφιστάμενων μέσων δράσης, ή στοιχείων ενεργητικού (Levine, 2001).

Τέλος, μερίδα ερευνητών χρησιμοποιεί λογιστικά στοιχεία στη δημιουργία μεταβλητών μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, όπως, το «καθαρό λειτουργικό κέρδος μετά φόρων», “net operating profit after tax (NOPAT)”, αλλά τα προσαρμόζει με βάση το κόστος των κεφαλαίων της επιχείρησης, το οποίο περιλαμβάνει τον ιδιοσυγκρασιακό της κίνδυνο αλλά και τη «χρονική αξία του χρήματος», “time value of money” (Hawawini et al., 2003). Οι μεταβλητές μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, οι οποίες χρησιμοποιούν προσαρμοσμένα λογιστικά στοιχεία βάσει του κόστους των κεφαλαίων, έχουν επικρατήσει ως μεταβλητές «υπολειμματικού εισοδήματος», “residual income”. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν και άλλες συναφείς μεταβλητές με διαφορετική ονομασία που, όμως, κατατάσσονται στις μεταβλητές ‘υπολειμματικού εισοδήματος’ εξαιτίας της εννοιολογικής τους συνάφειας. Για παράδειγμα, οι Copeland et al. (1990), ονομάζουν τη διαφορά της ταμειακής απόδοσης επί του επενδυμένου κεφαλαίου και του κόστους των κεφαλαίων ως «μοντέλο οικονομικής κερδοφορίας», “economic profit model”. Επίσης οι Stern et al. (1995)

καθιέρωσαν ως όρο και καταχώρησαν ως εμπορικό σήμα την «Οικονομική Προστιθέμενη Αξία», “Economic Value Added (EVA®)”, που υπολογίζεται ως η διαφορά του καθαρού λειτουργικού κέρδους μετά φόρων και του κόστους ευκαιρίας των επενδυμένων κεφαλαίων και η οποία αποτελεί μια άλλη μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει της έννοιας του ‘υπολειμματικού εισοδήματος’. Τέλος, οι Hawawini et al. (2003) χρησιμοποιούν τον όρο του «οικονομικού κέρδους», “economic profit” ως μια ακόμη έκδοση των μεταβλητών του ‘υπολειμματικού εισοδήματος’ για τη μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης.

3.2.2. Υποκειμενική χρηματοοικονομική απόδοση

Οι ερευνητές επιλέγουν να μετρήσουν την επιχειρηματική επίδοση χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της ‘υποκειμενικής χρηματοοικονομικής απόδοσης’ όταν, η απευθείας πρόσβαση στα λογιστικά και χρηματοοικονομικά δεδομένα ή/και στα αγοραία στοιχεία των επιχειρήσεων είναι περιορισμένη, ή αδύνατη. Επίσης, σε πολλές έρευνες το δείγμα των επιχειρήσεων που επιλέγεται είναι ετερογενές όσον αφορά την κεφαλαιακή διάθρωση, ή τους κλάδους επιχειρηματικής δραστηριότητας, καθιστώντας τη χρήση αντικειμενικών χρηματοοικονομικών και αγοραίων μεταβλητών ακατάλληλη. Επίσης, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαφορετικά λογιστικά πρότυπα, τα οποία επιφέρουν σημαντική διαφοροποίηση των λογιστικών μεγεθών και αποτελεσμάτων, με αποτέλεσμα τα αντικειμενικά λογιστικά δεδομένα να μην είναι συγκρίσιμα (Powell, 1992a). Στις παραπάνω δύο περιπτώσεις ενδείκνυται η προσέγγιση της υποκειμενικής χρηματοοικονομικής απόδοσης από τη χρήση αντικειμενικών χρηματοοικονομικών μεταβλητών ως τρόπου μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Τέλος, η υποκειμενική χρηματοοικονομική απόδοση είναι προτιμητέα στις περιπτώσεις ερευνών, όπου το δείγμα αποτελείται από πολλές ιδιωτικές και μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι απρόθυμες για λόγους εμπιστευτικότητας να παράσχουν τα λογιστικά τους στοιχεία σε τρίτους, ιδίως όταν δεν υπάρχει κάποια ρυθμιστική αρχή που να τις υποχρεώνει να το κάνουν (Powell, 1992a).

Για όλους τους παραπάνω λόγους, η προσέγγιση της υποκειμενικής χρηματοοικονομικής απόδοσης είναι ευρέως αποδεκτή στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (Lawrence and Lorsch, 1967; Dess and Robinson, 1984; Dess, 1987; Powell, 1995; Powell and Dent-Micallef, 1997). Χρησιμοποιώντας υποκειμενικές κατασκευές και κλίμακες μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, οι ερευνητές υποθέτουν ότι, τα διοικητικά στελέχη που καλούνται να συμμετάσχουν έχουν επαρκή γνώση και πληροφόρηση, ώστε να δύνανται να

αποτιμήσουν ορθά την επίδοση της επιχείρησης στην οποία εργάζονται (βλ. Seidler, 1974; Brown and Lusch, 1992; Powell and Dent-Micallef, 1997; Gunn and Williams, 2007; Newbert, 2008). Παρακάτω, παραθέτονται μερικά παραδείγματα ακαδημαϊκών που εισήγαγαν πρώτοι διάφορες μεταβλητές και τρόπους μέτρησης της υποκειμενικής χρηματοοικονομικής απόδοσης.

Στη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ των μεθόδων ανταγωνισμού από τις επιχειρήσεις και της επιχειρηματικής επίδοσης, ο Dess (1987), εκτός από μεταβλητές μέτρησης της αντικειμενικής χρηματοοικονομικής απόδοσης, χρησιμοποιεί και τέσσερις υποκειμενικές κλίμακες μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες στην έρευνα του Dess (1987) υποβλήθηκαν σε τρεις ερωτήσεις, που τους ζητούσαν να συγκρίνουν την επιχείρησή τους με ομοειδείς επιχειρήσεις του κλάδου τα τελευταία πέντε έτη, αναφορικά με την αύξηση του κύκλου εργασιών, την απόδοση μετά φόρων επί του συνολικού ενεργητικού και την σε εκατοστημόριο κατάταξη βάσει της συνολικής απόδοσης. Η τέταρτη κλίμακα, η οποία αναπτύχθηκε από τους Lawrence and Lorsch (1967), ζητούσε από τους συμμετέχοντες να αξιολογήσουν την ολική επίδοση της επιχείρησής τους σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές τους. Ο Powell (1992a, 1992b, 1995) είναι από τους πρώτους ακαδημαϊκούς που υιοθέτησε συστηματικά στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης τη χρήση υποκειμενικών κλιμάκων μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Διερευνώντας τη σχέση ανάμεσα στην «οργανωσιακή ευθυγράμμιση», “organizational alignment” και τη χρηματοοικονομική απόδοση, ο Powell (1992a) επιχείρησε να μετρήσει τη χρηματοοικονομική απόδοση με τη χρήση μιας κλίμακας υποκειμενικής αντίληψης από τους διευθύνοντες συμβούλους. Η κλίμακα περιείχε τρεις ερωτήσεις σχετικά με την κερδοφορία, την αύξηση του κύκλου εργασιών και την συνολική χρηματοοικονομική απόδοση των τελευταίων τριών ετών. Την ίδια χρονιά, στο πλαίσιο διερεύνησης του στρατηγικού σχεδιασμού ως πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο Powell (1992b) μετρήσε την χρηματοοικονομική απόδοση χρησιμοποιώντας μια κλίμακα υποκειμενικής αντίληψης για την κερδοφορία των επιχειρήσεων του δείγματος. Τρία χρόνια αργότερα, ο Powell (1995) χρησιμοποίησε ξανά κλίμακες υποκειμενικής αντίληψης για τη μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης που περιείχαν ερωτήσεις σχετικές με την κερδοφορία της κάθε επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό, με την αύξηση του κύκλου εργασιών της κάθε επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό και σε σύγκριση με το ιστορικό της, καθώς και με τη συνολική χρηματοοικονομική απόδοση της κάθε επιχείρησης σε σχέση με τον ανταγωνισμό και σε σύγκριση με το ιστορικό της. Οι παραπάνω πέντε κλίμακες χρησιμοποιήθηκαν και από τους Powell and Dent-Micallef (1997) κατά την

εμπειρική τους έρευνα σχετικά με τη διασύνδεση των πληροφοριακών συστημάτων και της επίδοσης των επιχειρήσεων.

3.2.3. Υποκειμενική μη-χρηματοοικονομική επίδοση

Σύμφωνα με τους Hergert and Morris (1989), ένας μεγάλος αριθμός ακαδημαϊκών έχει εκφράσει την άποψη ότι, η χρήση των λογιστικών στοιχείων και δεδομένων που εκπορεύονται από τις λογιστικές και χρηματοοικονομικές καταστάσεις είναι ακατάλληλη στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων. Η παραπάνω διαπίστωση, σε συνδυασμό με τον ισχυρισμό ότι, «η ανώτερη επίδοση πηγάζει από την ικανότητα της επιχείρησης να δημιουργεί και να εμπορεύεται νέα προϊόντα» (Markman et al., 2004: 534), έχει στρέψει τους ερευνητές του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης στην προσέγγιση μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει υποκειμενικών μεταβλητών μη-χρηματοοικονομικής επίδοσης. Η μεταστροφή στη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης με, ή και με, μεταβλητές μη-χρηματοοικονομικής επίδοσης στηρίζεται στο γεγονός ότι, πολλά μέσα δράσεις των επιχειρήσεων, όπως το ανθρώπινο δυναμικό και οι διαδικασίες, δεν αποτυπώνονται στους ισολογισμούς τους (Papalexandris et al., 2005).

Για παράδειγμα, η υποκειμενική κλίμακα μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης των Lawrence and Lorsch (1967), ενσωματώνει την προσέγγιση της μη-χρηματοοικονομικής επίδοσης, καθώς δίνει τη δυνατότητα στους ερωτώμενους να ενσωματώσουν στη συνολική αξιολόγησή τους και άλλους μη-οικονομικούς παράγοντες όπως, το επίπεδο ευημερίας των εργαζομένων, την εταιρική κοινωνική ευθύνη καθώς και εκτιμήσεις στοιχείων της επίδοσης που δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν (Cyert and March, 1963, Kirchhoff, 1979).

Στο πλαίσιο της εμπειρικής διερεύνησης των επιχειρηματικών πόρων στο φαρμακευτικό κλάδο, οι Yeoh and Roth (1999) μέτρησαν την επίδοση χρησιμοποιώντας το χρηματοοικονομικό μέγεθος του περιθωρίου κερδοφορίας (ROS) και το μη-χρηματοοικονομικό μέγεθος του μεριδίου αγοράς. Οι Powell and Dent-Micallef (1997), χρησιμοποίησαν μια υποκειμενική κλίμακα αντίληψης πέντε ερωτήσεων, προκειμένου να μετρήσουν την επίδραση των πληροφοριακών συστημάτων στη χρηματοοικονομική απόδοση. Επιπρόσθετα ο Papadakis (1998) μέτρησε την επιχειρηματική επίδοση χρησιμοποιώντας τέσσερις μεταβλητές μέτρησης της υποκειμενικής χρηματοοικονομικής απόδοσης, δηλαδή την απόδοση συνολικού ενεργητικού, τη λειτουργική κερδοφορία, την αύξηση κερδών και την αύξηση κύκλου εργασιών, καθώς και δύο μεταβλητές μέτρησης της υποκειμενικής μη-χρηματοοικονομικής επίδοσης, δηλαδή το μερίδιο αγοράς και την

αύξηση μεριδίου αγοράς. Επίσης, οι Markman et al. (2004) εκτός από τη χρήση της κερδοφορίας ως μέτρο της ανώτερης επίδοσης, χρησιμοποίησαν και το μη-χρηματοοικονομικό μέγεθος του αριθμού των νέων προϊόντων που δημιουργούνται και εισάγονται στην αγορά για τη μέτρηση της επίδοσης. Η απόφασή τους βασίστηκε στο γεγονός ότι, υπάρχει σχέση μεταξύ της γνώσης και της επίδοσης (βλ. Kogut and Zander, 1996; Nahapiet and Sumantra, 1998) και σε προηγούμενες μελέτες που υποδεικνύουν διασύνδεση μεταξύ εισαγωγής νέων προϊόντων και επίδοσης (Eisenhardt and Schoonhoven, 1990).

3.3. Επιχειρηματική Επίδοση και Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Λογιστικών Δεικτών

Ο χρηματοοικονομικός δείκτης της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού, ή ROA, εκτός από το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο λογιστικό μέγεθος μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης (Combs and Ketchen, 1999), είναι, επίσης, ίσως από τις συνηθέστερες μεταβλητές μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης (Hill et al., 1992; Robins and Wiersema, 1995; Russo and Fouts, 1997; Papadakis et al., 1998; Papadakis, 1998; Hawawini et al., 2003). Παρόλο, που στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης υπάρχει ένας διογκούμενος σκεπτικισμός γύρω από τη χρήση λογιστικών στοιχείων και δεικτών για τη μέτρηση της επίδοσης (Harcourt, 1965; Fisher and McGowan, 1983; Hawawini et al., 2003), ο χρηματοοικονομικός δείκτης της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού, είτε υπολογίζεται βάσει των λογιστικών κερδών προ φόρων είτε μετά φόρων, χρησιμοποιείται κατά κόρον από τους ερευνητές του αντικειμένου, εξαιτίας των παρακάτω λόγων:

1. Οι λογιστικοί δείκτες της αποδοτικότητας των στοιχείων ενεργητικού αποτελούν μια από τις «Κύριες Μεταβλητές Επίδοσης», “Key Performance Indicator”, που χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων (Robins and Wiersema, 1995).
2. Η πλειοψηφία των ερευνών σε θέματα ‘διαφοροποίησης’ και ‘επίδοσης’ κάνουν χρήση των λογιστικών μεταβλητών μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Επίσης, ένα μεγάλο μέρος της εμπειρικής έρευνας στο χώρο των οικονομικών της βιομηχανικής οργάνωσης, στηρίζεται σε λογιστικά δεδομένα. Συνεπώς, η χρήση των λογιστικών δεικτών της αποδοτικότητας των στοιχείων ενεργητικού εξασφαλίζει τη συνέπεια των ερευνών στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης και στο χώρο των οικονομικών της βιομηχανικής οργάνωσης (Robins and Wiersema, 1995; Combs and Ketchen, 1999).

3. Η χρήση των λογιστικών δεικτών της αποδοτικότητας των στοιχείων ενεργητικού εξασφαλίζει τη συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων των μελλοντικών ερευνών με τα αποτελέσματα των προηγούμενων ερευνών στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης. Το γεγονός αυτό, συμβάλει στην πρόοδο του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης, καθώς δίνει τη δυνατότητα επανάληψης της έρευνας από άλλους ερευνητές αυξάνοντας έτσι την αξιοπιστία των θεωριών, όπως, επίσης, δίνει τη δυνατότητα συνέχισης της έρευνας συσσωρεύοντας έτσι την παραγόμενη γνώση (Robins and Wiersema, 1995).
4. Οι λογιστικοί δείκτες της αποδοτικότητας των στοιχείων ενεργητικού συσχετίζονται με τους περισσότερους λογιστικούς δείκτες χρηματοοικονομικής απόδοσης (Keats and Hitt, 1988), με αποτέλεσμα η χρήση τους να στηρίζεται στην υπόθεση ότι, αντιπροσωπεύουν το σύνολο, ή ένα μεγάλο μέρος του συνόλου, των λογιστικών δεικτών.
5. Οι εμπειρικές έρευνες της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων, χρησιμοποιούν τους λογιστικούς δείκτες της αποδοτικότητας των στοιχείων ενεργητικού, γιατί οι επιχειρηματικοί πόροι αποτιμούνται στα στοιχεία ενεργητικού της επιχείρησης, με αποτέλεσμα, η ικανότητα των επιχειρηματικών πόρων να οδηγήσουν σε ανώτερη επίδοση μπορεί να μετρηθεί με τη χρήση της κερδοφορίας των εν λόγω στοιχείων του ενεργητικού (Dess and Robinson, 1984; Hull and Rothenberg, 2008).

Για όλους τους παραπάνω λόγους, η βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης συνεχίζει να χρησιμοποιεί τους λογιστικούς δείκτες της αποδοτικότητας των στοιχείων ενεργητικού ως μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης ακόμα και σε πρόσφατες έρευνες (βλ. Hull and Rothenberg, 2008; Wan and Yiu, 2009; Choi and Wang, 2009). Όμως, τα τελευταία έτη όλο και περισσότεροι ερευνητές επιλέγουν να αποκλίνουν από τη συνήθη πρακτική της χρήσης λογιστικών δεικτών, όπως η αποδοτικότητα των στοιχείων του ενεργητικού (βλ. Hawawini et al., 2003). Η κύρια αιτία αυτής της μεταστροφής στη μεθοδολογία μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, μπορεί να εντοπιστεί στην προβληματική φύση των λογιστικών δεδομένων, τα οποία συνθέτουν τους λογιστικούς δείκτες, που ανακύπτει όταν χρησιμοποιούνται στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης.

Η ακαταλληλότητα των τυπικών λογιστικών στοιχείων και δεδομένων στο χώρο λήψης στρατηγικών αποφάσεων και εν γένει στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, έχει υποστηριχθεί από αρκετούς ακαδημαϊκούς (Hergert and Morris, 1989; Rumelt, 1991; Powell, 1992a; Hawawini et al., 2003; Vorhies et al., 2009). Στο σημείο αυτό, κρίνεται

σκόπιμο να αναφερθεί ότι, η βιβλιογραφία στο γνωστικό αντικείμενο της λογιστικής εντοπίζει τρεις προσανατολισμούς, ή κατηγορίες, της λογιστικής, που είναι η χρηματοοικονομική λογιστική (Anthony and Reece, 1983), η λογιστική κόστους (Shillinglaw, 1982) και η διοικητική λογιστική (Horngren, 1981). Τα όρια διάκρισης των δύο τελευταίων κατηγοριών, δηλαδή της λογιστικής κόστους και της διοικητικής λογιστικής, είναι δυσδιάκριτα καθώς το μεγαλύτερο μέρος της μετέπειτα βιβλιογραφίας εστιάζει στη χρήση των στοιχείων της λογιστικής κόστους και όχι στην προετοιμασία τους (Hergert and Morris, 1989). Ο κύριος σκοπός της χρηματοοικονομικής λογιστικής, η οποία είναι και η παλαιότερη από τις τρεις κατηγορίες της λογιστικής (Solomons, 1968), είναι να αποδώσει την εύλογη αξία των μέσων δράσης, ή με άλλα λόγια, τη δίκαιη χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης στους τρίτους που έχουν έννομο συμφέρον από τη δραστηριότητά της (Hergert and Morris, 1989). Όμως, η διφορούμενη επεξήγηση των λογιστικών αρχών και εφαρμογή των λογιστικών προτύπων, που διέπουν τη μορφή και το περιεχόμενο των λογιστικών καταστάσεων, καθιστούν τη χρηματοοικονομική λογιστική εντελώς ακατάλληλη προς χρήση στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων (Rappaport, 1981, 1983; Allen, 1985; Newbert, 2008).

Συγκεκριμένα, ο Rappaport (1983: 58) αναφέρει ότι, «το κύριο πρόβλημα προέρχεται από τη χρησιμοποίηση των χρηματοοικονομικών λογιστικών στοιχείων, τα οποία στηρίζονται στην αρχή των δεδουλευμένων και που αναπτύχθηκαν για την ενημέρωση των λοιπών συμμετεχόντων της επιχείρησης σχετικά με τη χρηματοοικονομική της θέση, για μη κατάλληλους σκοπούς, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός. Σε τελική ανάλυση, η οικονομική αξία, που είναι ο σκοπός του στρατηγικού σχεδιασμού, δημιουργείται από τις ταμειακές ροές και όχι από τα στοιχεία που εκπορεύονται από τις λογιστικές αρχές», με έμφαση στο πρωτότυπο “The essential problem lies in the use of accrual accounting numbers, developed for ex post external reporting, for unintended, inappropriate purposes such as strategic planning. After all, in the final analysis, economic value is created by cash flows not accounting convention”. Συνεπώς, ενώ η χρηματοοικονομική λογιστική είναι χρήσιμη για την αποτύπωση των αποτελεσμάτων της στρατηγικής διοίκησης και για την απεικόνιση αυτών των αποτελεσμάτων σε τρίτους, που έχουν έννομο συμφέρον από τη δραστηριότητα της επιχείρησης, μετά την εφαρμογή των ανταγωνιστικών της στρατηγικών, δεν είναι το κατάλληλο μέσο μέτρησης της οικονομικής αξίας, ή της επιχειρηματικής επίδοσης (Hergert and Morris, 1989).

Επίσης, το γεγονός ότι, τα στοιχεία που χρειάζονται κατά τη διαδικασία του στρατηγικού προγραμματισμού και σχεδιασμού διαφέρουν από αυτά που χρειάζονται για λοιπές

εσωτερικές χρήσεις, όπως η κοστολόγηση, δεν διατυπώνεται με σαφήνεια στα πανεπιστημιακά εγχειρίδια της διοικητικής λογιστικής και της λογιστικής κόστους (Hergert and Morris, 1989). Καθώς η βιβλιογραφία στο γνωστικό αντικείμενο της λογιστικής αποσιωπούσε το παραπάνω γεγονός, στη βιβλιογραφία του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης υπήρξαν προειδοποιήσεις από ακαδημαϊκούς του χώρου για διαφοροποίηση του «βραχυπρόθεσμο προγραμματισμού, ή προϋπολογισμού», “short-range budget”, από το «μακροπρόθεσμο στρατηγικό προγραμματισμό», “long-range strategic plan” (Shank et al., 1973).

Ο Powell γίνεται πιο συγκεκριμένος ως προς τους λόγους που τα λογιστικά στοιχεία δεν είναι κατάλληλα για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης, αποδίδοντας την αιτία στα διαφορετικά λογιστικά πρότυπα που επικρατούν όχι μόνο σε διαφορετικές χώρες αλλά και σε διαφορετικούς κλάδους της ίδιας οικονομίας (1995) και στην υποκειμενικότητα όσον αφορά στην ερμηνεία των παραπάνω λογιστικών προτύπων και αρχών (1992a). Αναφορικά με την έλλειψη αντικειμενικής ερμηνείας των λογιστικών αρχών και προτύπων, ο τρόπος διατύπωσης των λογιστικών προτύπων παρέχει στις διοικήσεις των επιχειρήσεων την ευχέρεια, ή την ευελιξία, των λογιστικών «επαναταξινομήσεων», “reclassifications”, επηρεάζοντας έτσι το λογιστικό αποτέλεσμα, δηλαδή το λογιστικό κέρδος, κατά το δοκούν. Σύμφωνα με τον Powell (1992a), ο επηρεασμός του λογιστικού αποτελέσματος μπορεί να προέλθει από τις διαφορετικές μεθόδους αποτίμησης των αποθεμάτων, τον τρόπο υπολογισμού των αποσβέσεων, τη χρονική ευελιξία εγγραφής της αμοιβής των εκτελεστικών μελών του διοικητικού συμβουλίου στα έξοδα της επιχείρησης, καθώς και τη δυνατότητα εγγραφής, ιδίως σε μικρές και μικρομεσαίες οικογενειακές επιχειρήσεις, των προσωπικών εξόδων των μετόχων, οι οποίοι εκτελούν και καθήκοντα διοικητικών στελεχών, στα γενικά έξοδα της επιχείρησης. Σχετικά με το πρόβλημα διαφοροποίησης των λογιστικών προτύπων από χώρα σε χώρα, το λογιστικό αποτέλεσμα θα διαφέρει για πανομοιότυπες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες, καθιστώντας τη σύγκριση των αποτελεσμάτων των ερευνών, που βασίστηκαν σε δείγματα από διαφορετικές χώρες, αδύνατη. Επίσης, ακόμα και τα αποτελέσματα ερευνών, που εξήχθησαν στην ίδια χώρα αλλά από διαφορετικούς κλάδους, δεν θα είναι συγκρίσιμα, καθώς σε διαφορετικούς κλάδους η λογιστική αποτύπωση συγκεκριμένων μεγεθών, όπως αυτό της κεφαλαιακής δομής, διαφέρει (Powell, 1995).

Εκτενής αναφορά των λόγων ακαταλληλότητας των λογιστικών στοιχείων στην έρευνα του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης, πραγματοποιήθηκε πιο πρόσφατα από τους Hawawini et al. (2003). Σύμφωνα με τους Hawawini et al. (2003: 4), «τυγχάνει

καθολικής αποδοχής ότι οι λογιστικοί δείκτες, που είναι παρεμφερείς με το δείκτη της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού, έχουν θεμελιώδη μειονεκτήματα τα οποία προκύπτουν από τις λογιστικές αρχές» με έμφαση στο πρωτότυπο “Accounting measures similar to ROA suffer from some well-known conceptual disadvantages that arise from accounting conventions”. Συνεχίζοντας αναφέρουν ότι, οι λογιστικοί δείκτες δεν μπορούν να μετρήσουν τις ταμειακές ροές και δεν ενσωματώνουν το ετερογενές επίπεδο κινδύνου κάθε επιχείρησης. Επίσης, συχνά οι αξίες των στοιχείων του ενεργητικού, από τις οποίες υπολογίζεται ο δείκτης της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού, εμφανίζονται σε ιστορικές τιμές παρά στις τρέχουσες τιμές αντικατάστασής τους. Επιπρόσθετα, η ύπαρξη πολλών και διαφορετικών λογιστικών προτύπων, παρέχει την ευχέρεια στις διοικήσεις των επιχειρήσεων να επιλέξουν όποιο τις εξυπηρετεί με αποτέλεσμα τα λογιστικά δεδομένα να μπορούν να μεταβάλλονται, και όλα αυτά, στα πλαίσια των κανονιστικών διατάξεων. Όλα τα παραπάνω μειονεκτήματα καθιστούν τους λογιστικούς δείκτες ακατάλληλους για τη μέτρηση, τόσο της παρελθοντικής, όσο και της μελλοντικής οικονομικής επίδοσης (Hawawini et al., 2003). Ακόμη και παλαιότερα, κάποιοι ακαδημαϊκοί, όπως ο Harcourt (1965) και οι Fisher and McGowan (1983), είχαν εκφράσει σοβαρές ενστάσεις σχετικά με τη χρησιμοποίηση των λογιστικών δεικτών ως «πληρεξούσιες μεταβλητές», “proxies”, μέτρησης της οικονομικής επίδοσης. Συγκεκριμένα, ο Harcourt (1965) ισχυρίζεται ότι, «ο λογιστικός δείκτης απόδοσης επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από σωρεία παραγόντων, ακόμα και υπό ιδανικές συνθήκες». Ομοίως, οι Fisher and McGowan (1983) εκφράζουν την άποψη ότι, «δεν υπάρχει τρόπος, κάποιος χρησιμοποιώντας τους λογιστικούς δείκτες απόδοσης να εξάγει ασφαλή συμπεράσματα σχετικά με την οικονομική επίδοση.

Συνεπώς, σύμφωνα με τα παραπάνω, μπορεί να διατυπωθεί η εξής ερευνητική υπόθεση:

EY8: Η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από λογιστικούς δείκτες, δεν μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση.

3.4. Επιχειρηματική Επίδοση και Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Ταμειακών Ροών

Σύμφωνα με τους Brush et al. (2000), οι περισσότερες έρευνες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης επιχειρούν να μετρήσουν την επιχειρηματική επίδοση χρησιμοποιώντας, είτε λογιστικές μεταβλητές της κερδοφορίας των επιχειρήσεων (βλ. Aupperle et al., 1985), είτε αγοραίες μεταβλητές της μετοχικής απόδοσης των επιχειρήσεων (βλ. Vance, 1975; Alexander and Buchholz, 1978).

Οι ακαδημαϊκοί που συνηγορούν υπέρ της χρησιμοποίησης των αγοραίων μεταβλητών, αμφισβητούν την αντικειμενικότητα και την πληροφοριακή αξία των λογιστικών στοιχείων (Benston, 1982) και ισχυρίζονται ότι, οι μετοχικές αποδόσεις αποτελούν πιο κατάλληλη διάσταση της χρηματοοικονομικής απόδοσης για τους επενδυτές και μετόχους (Brammer and Millington, 2008). Επίσης, οι οικονομολόγοι ασκούν έντονη κριτική στη χρησιμοποίηση λογιστικών μεταβλητών, καθώς το γνωστικό αντικείμενο της λογιστικής αντιμετωπίζει το κόστος διαφήμισης, όπως και τις δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη ως έξοδα αντί ως επενδύσεις με μελλοντικές εισροές (Carlton and Perloff, 1990). Η παραπάνω λογιστική αντιμετώπιση, υπερεκτιμά τα έξοδα και υποεκτιμά τα μέσα δράσης της επιχείρησης, με το να αγνοεί σημαντικά άυλα στοιχεία ενεργητικού, όπως αυτά που δημιουργούνται από τις λειτουργίες έρευνας-ανάπτυξης και προώθησης πωλήσεων μέσω της διαφήμισης (Brush et al., 2000). Επίσης, όπως έχει αναφερθεί παραπάνω, ορισμένες αποφάσεις της διοίκησης της επιχείρησης, χωρίς να επηρεάζουν τις λειτουργίες της και κατά επέκταση τη δυνατότητα παραγωγής ταμειακών εισροών, μπορούν να διαμορφώσουν το ύψος των ανακινωθέντων κερδών και στοιχείων ενεργητικού. Αυτές οι αποφάσεις αφορούν λογιστικούς χειρισμούς σχετικά με τις «αμοιβές βάσει δικαιωμάτων προαίρεσης», “option-based compensation”, τη διαγραφή της υπεραξίας εξαγοράς και την επιλογή τρόπου και χρονοδιαγράμματος αποσβέσεων (Brush et al., 2000). Στο σημείο αυτό, πρέπει να αναφερθεί ότι, τα προβλήματα που συνοδεύουν τις λογιστικές μεταβλητές επηρεάζουν και άλλες μεταβλητές που χρησιμοποιούν εν μέρει λογιστικά στοιχεία, όπως ο σύνθετος δείκτης Tobin’q. Συνεπώς, η αβεβαιότητα και η υποκειμενικότητα εκτίμησης της αξίας των στοιχείων του ενεργητικού δεν επηρεάζει μόνο τους λογιστικούς δείκτες, όπως η απόδοση του συνολικού ενεργητικού, αλλά και αγοραίους δείκτες, όπως ο δείκτης Tobin’q και το πολλαπλάσιο της συνολικής κεφαλαιοποίησης προς τη λογιστική αξία των ιδίων κεφαλαίων, οι οποίοι εκτός από λογιστικά στοιχεία χρησιμοποιούν και αγοραία δεδομένα.

Οι ακαδημαϊκοί που υποστηρίζουν την υιοθέτηση των λογιστικών μεταβλητών, από την άλλη μεριά, ισχυρίζονται ότι, οι αγοραίες μεταβλητές μέτρησης της επίδοσης επηρεάζονται από πολλούς εξωγενείς παράγοντες, οι οποίοι δεν σχετίζονται με τις δραστηριότητες κάθε συγκεκριμένης επιχείρησης (Shane and Spicer, 1983). Επίσης, οι αγοραίες μεταβλητές, όπως οι μετοχικές αποδόσεις, ή η απόδοση στους μετόχους, έχουν δεχθεί κριτική από ορισμένους ερευνητές στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (Bromiley, 1986, 1990). Συγκεκριμένα, η χρήση της απόδοσης των μετόχων ως μεταβλητή μέτρησης της επίδοσης, υποθέτει την ύπαρξη «αποτελεσματικών κεφαλαιαγορών», “efficient capital markets”. Σύμφωνα με την υπόθεση των αποτελεσματικών κεφαλαιαγορών, οι τιμές των μετοχών

ενσωματώνουν όλη τη δυνατή πληροφόρηση (Fama, 1970). Συνεπώς εάν η αγορά προσδοκά, ή προσβλέπει, σε σημαντική άνοδο του κύκλου εργασιών, ή της κερδοφορίας, για μια επιχείρηση, τότε η τιμή της μετοχής θα έχει ήδη προεξοφλήσει τη συγκεκριμένη πληροφορία οπότε η αυξημένη χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησης δεν θα αποτυπωθεί στη μεταβλητή απόδοσης στους μετόχους για τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο (Brush et al., 2000).

Η βιβλιογραφία στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, παραθέτει και τις χρηματοοικονομικές μεταβλητές ως εναλλακτικό τρόπο μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Οι χρηματοοικονομικές μεταβλητές δεν χρησιμοποιούν λογιστικά στοιχεία, ούτε αγοραία δεδομένα, τα οποία, όπως αναφέρθηκε, βρίθουν προβλημάτων, αλλά τις ταμειακές ροές της επιχείρησης. Η ιδέα πίσω από τη χρησιμοποίηση των ταμειακών ροών, είναι ότι, η επιχειρηματική επίδοση συνδέεται στενά με την αξία της επιχείρησης (Hawawini et al., 2003). Η αξία της επιχείρησης, ακολούθως, συνθέτεται από τις μελλοντικές ταμειακές ροές που θα παράγει η επιχείρηση, προεξοφλημένες στο παρόν, βάσει του μεσοσταθμικού κόστους των κεφαλαίων της, το οποίο αποτελεί το κόστος ευκαιρίας των επενδεδυμένων κεφαλαίων με δεδομένο το ιδιοσυγκρασιακό, μη-συστημικό, της κίνδυνο (Mills and Weinstein, 1996). Συνεπώς, οι ταμειακές ροές καθορίζουν την αξία της επιχείρησης η οποία, με τη σειρά της, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης.

Επίσης, οι μεταβλητές μέτρησης της επίδοσης που βασίζονται στις ταμειακές ροές, παρουσιάζουν μια σειρά από πλεονεκτήματα σε σχέση με τις μεταβλητές μέτρησης της επίδοσης βάσει των λογιστικών κερδών (Vorhies et al., 2009). Καταρχάς, ο υπολογισμός των ταμειακών ροών δεν επηρεάζεται από τις μεθόδους και αρχές της «λογιστικής των δεδουλευμένων», “accrual-based accounting” (Ismail and Kim, 1989; Doyle, 2000). Λόγω αυτού, οι ταμειακές ροές θεωρούνται ευρέως, ακόμη και στη βιβλιογραφία του γνωστικού αντικείμενου της λογιστικής, ως δείκτης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, ο οποίος είναι αποδεδειγμένος από λογιστικές επαναταξινομήσεις που πραγματοποιούνται συχνά για την κατά το δοκούν παρουσίαση του ύψους των κερδών, ή για την ελαχιστοποίηση του εταιρικού φόρου εισοδήματος (Kim and Kross, 2005; Vorhies et al., 2009). Δεύτερον, οι επενδύσεις σε κεφάλαιο κίνησης και σε κεφαλαιουχικά πάγια στοιχεία, που μπορεί να είναι υπολογίσιμες στις περιπτώσεις των αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων, ενώ αναγνωρίζονται στον υπολογισμό των ταμειακών ροών μπορούν να καλυφθούν, ή ακόμα και να αποκρυφτούν στις εκθέσεις των λογιστικών αποτελεσμάτων (Rayburn, 1986). Τρίτον, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και οι διευθύνοντες σύμβουλοι, μπορούν να υιοθετήσουν, και

συχνά υιοθετούν, βραχυπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό εστιάζοντας μόνο στην κερδοφορία της επιχείρησής τους (Vorhies et al., 2009). Η πρακτική της εστίασης στη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία οδηγεί σε υπο-επένδυση σε άυλα στοιχεία ενεργητικού, ή μέσα δράσης, όπως το προσωπικό, τα εμπορικά σήματα και οι σχέσεις με προμηθευτές και πελάτες (Doyle, 2000). Η παραμέληση των μελλοντικών δραστηριοτήτων και στρατηγικών, αναπόφευκτα, απειλεί τη μελλοντική βιωσιμότητα της επιχείρησης (Vorhies et al., 2009). Παρόλο που η υψηλή λογιστική κερδοφορία αποτελεί ένδειξη εύρωστης επιχειρηματικής επίδοσης, η επιχειρηματική επίδοση μπορεί να υπονομευτεί από συμβιβασμούς σχετικά με τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης, γεγονός το οποίο εντοπίζεται πιο άμεσα με τη χρήση των ταμειακών ροών (Locander and Goebel, 1997; Doyle, 2000). Τέταρτον, υπάρχει μια διαρκώς ενισχυόμενη «συγκλίνουσα άποψη», “consensus”, μεταξύ παραδοσιακά αντικρουόμενων σωμάτων μέσα στις ρυθμιστικές και χρηματοοικονομικές κοινότητες, που υποστηρίζει ότι, οι ταμειακές ροές αποτελούν καταλληλότερο μέτρο προσδιορισμού της επιχειρηματικής επίδοσης και χρηματοοικονομικής ευρωστίας (Bond et al., 2004). Για όλους τους παραπάνω λόγους, όλο και περισσότεροι ακαδημαϊκοί, ερευνητές, αναλυτές και διοικητικά στελέχη τείνουν να χρησιμοποιούν μεταβλητές βάσει των ταμειακών ροών παρά βάσει των λογιστικών στοιχείων για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης (Dechow, et al., 1998; Kroll et al., 1999; Vorhies et al., 2009).

Συνεπώς, σύμφωνα με τα παραπάνω πλεονεκτήματα των μεταβλητών μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει των ταμειακών ροών σε σύγκριση με τα λογιστικά στοιχεία και σε συνδυασμό με την «εγγενής», “intrinsic”, σχέση των ταμειακών ροών με την αξία της επιχείρησης και κατά επέκταση με την επιχειρηματική επίδοση, μπορεί να διατυπωθεί η εξής ερευνητική υπόθεση:

***EY9:** Η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από τις ελεύθερες ταμειακές ροές, μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση.*

3.5. Επίλογος

Αποτελεί γεγονός ότι, στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης δεν υπάρχει ομοφωνία σχετικά με τον τρόπο μέτρησης της έννοιας της επιχειρηματικής επίδοσης (Carton and Hofeg, 2006). Συνολικά, υπάρχουν τρεις κύριες προσεγγίσεις, ή κατηγορίες μεταβλητών, μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, οι οποίες είναι η ‘αντικειμενική χρηματοοικονομική απόδοση’, η ‘υποκειμενική χρηματοοικονομική απόδοση’ και η ‘υποκειμενική μη-χρηματοοικονομική επίδοση’ (Newbert, 2008). Οι ερευνητές, που

επιλέγουν να μετρήσουν την επιχειρηματική επίδοση, χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της 'αντικειμενικής χρηματοοικονομικής απόδοσης', συνήθως επιλέγουν μια 'λογιστική μεταβλητή' που υπολογίζεται βάσει ενός σύνθετου λογιστικού δείκτη, ο οποίος εξάγεται από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Όμως, στη βιβλιογραφία εκτός από τις 'λογιστικές μεταβλητές' υπάρχουν και άλλα είδη μεταβλητών όπως οι 'χρηματοοικονομικές μεταβλητές' και οι 'αγοραίες μεταβλητές' (Arend, 2003). Για παράδειγμα, ορισμένοι ερευνητές, αμφισβητώντας την αντικειμενικότητα και την πληροφοριακή αξία των λογιστικών μεταβλητών (Benstoon, 1982), καταφεύγουν στις χρηματοοικονομικές μεταβλητές, όπως η αποτίμηση των επιχειρήσεων, ως τρόπο μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης (Chatterji, 2009), ενώ άλλοι στρέφονται στις αγοραίες μεταβλητές για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης, όπως η μετοχική απόδοση των επιχειρήσεων (Brammer and Millington, 2008). Οι ερευνητές που επιλέγουν να μετρήσουν την επιχειρηματική επίδοση χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της 'υποκειμενικής χρηματοοικονομικής απόδοσης', συνήθως αναπτύσσουν υποκειμενικές κατασκευές και κλίμακες μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Η προσέγγιση της υποκειμενικής χρηματοοικονομικής απόδοσης χρησιμοποιείται όταν, η απευθείας πρόσβαση στα λογιστικά και χρηματοοικονομικά δεδομένα ή/και στα αγοραία στοιχεία των επιχειρήσεων είναι περιορισμένη, ή αδύνατη. Επίσης, σε πολλές έρευνες το δείγμα των επιχειρήσεων που επιλέγεται είναι ετερογενές, καθιστώντας τη χρήση αντικειμενικών χρηματοοικονομικών και αγοραίων μεταβλητών ακατάλληλη. Επιπλέον, πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν διαφορετικά λογιστικά πρότυπα, τα οποία επιφέρουν σημαντική διαφοροποίηση των λογιστικών μεγεθών και αποτελεσμάτων, με αποτέλεσμα τα αντικειμενικά λογιστικά δεδομένα να μην είναι συγκρίσιμα. Τέλος, η υποκειμενική χρηματοοικονομική απόδοση είναι προτιμητέα, στις περιπτώσεις ερευνών όπου το δείγμα αποτελείται από πολλές ιδιωτικές και μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες είναι απρόθυμες, για λόγους εμπιστευτικότητας, να παράσχουν τα λογιστικά τους στοιχεία σε τρίτους, ιδίως όταν δεν υπάρχει κάποια ρυθμιστική αρχή που να τις υποχρεώνει να το κάνουν (Powell, 1992a). Οι ερευνητές που επιλέγουν να μετρήσουν την επιχειρηματική επίδοση χρησιμοποιώντας την προσέγγιση της 'υποκειμενικής μη-χρηματοοικονομικής επίδοσης', συνήθως ενσωματώνουν στη συνολική αξιολόγησή τους και άλλους μη-οικονομικούς παράγοντες, όπως το επίπεδο ευημερίας των εργαζομένων, την εταιρική κοινωνική ευθύνη καθώς και εκτιμήσεις στοιχείων της επίδοσης που δεν μπορούν να ποσοτικοποιηθούν (Cyert and March, 1963, Kirchoff, 1979). Η προσέγγιση της υποκειμενικής μη-χρηματοοικονομικής επίδοσης χρησιμοποιείται διότι υπάρχει η άποψη ότι, η χρηματοοικονομική απόδοση που

εκπορεύεται κυρίως από τις λογιστικές και αγοραίες μεταβλητές, δεν επαρκεί για να προσδιοριστεί όλο το εύρος της επιχειρηματικής επίδοσης (Hergert and Morris, 1989).

Ο χρηματοοικονομικός δείκτης της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού, αποτελεί την πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη λογιστική μεταβλητή (Combs and Ketchen, 1999) για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης (Hill et al., 1992; Robins and Wiersema, 1995; Russo and Fouts, 1997; Hawawini et al., 2003). Όμως, όλο και περισσότεροι ερευνητές επιλέγουν να αποκλίνουν από τη συνήθη πρακτική της χρήσης λογιστικών δεικτών, όπως η αποδοτικότητα των στοιχείων του ενεργητικού (βλ. Hawawini et al., 2003). Η κύρια αιτία αυτής της μεταστροφής στη μεθοδολογία μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, μπορεί να εντοπιστεί στην προβληματική φύση των λογιστικών δεδομένων, τα οποία συνθέτουν το δείκτη της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού, που ανακύπτει όταν χρησιμοποιείται στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (Hergert and Morris, 1989; Rumelt, 1991; Powell, 1992a; Hawawini et al., 2003; Vorhies et al., 2009). Συγκεκριμένα, ο λογιστικός δείκτης της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού δεν μπορεί να μετρήσει τις ταμειακές ροές και δεν ενσωματώνει το ετερογενές επίπεδο κινδύνου κάθε επιχείρησης. Τέλος, συχνά οι αξίες των στοιχείων του ενεργητικού, από τις οποίες υπολογίζεται ο εν λόγω δείκτης, εμφανίζονται σε ιστορικές τιμές παρά στις τρέχουσες τιμές αντικατάστασής τους (Hawawini et al., 2003). Επίσης, οι λογιστικοί δείκτες που είναι παρεμφερείς με το δείκτη της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού, παρουσιάζουν αρκετά μειονεκτήματα τα οποία προκύπτουν από τις λογιστικές αρχές (Hawawini et al., 2003). Συγκεκριμένα, η διφορούμενη επεξήγηση των λογιστικών αρχών και εφαρμογή των λογιστικών προτύπων, που διέπουν τη μορφή και το περιεχόμενο των λογιστικών καταστάσεων, καθιστούν τα λογιστικά δεδομένα εντελώς ακατάλληλα προς χρήση στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων (Rappaport, 1981, 1983; Allen, 1985; Newbert, 2008). Αναφορικά με την έλλειψη αντικειμενικής ερμηνείας των λογιστικών αρχών και προτύπων, ο τρόπος διατύπωσης των λογιστικών προτύπων παρέχει στις διοικήσεις των επιχειρήσεων την ευχέρεια, ή την ευελιξία, των λογιστικών επαναταξινομήσεων, επηρεάζοντας έτσι το λογιστικό αποτέλεσμα, δηλαδή το λογιστικό κέρδος, κατά το δοκούν (Powell, 1992a). Επίσης, επειδή τα λογιστικά πρότυπα διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα, το λογιστικό αποτέλεσμα θα διαφέρει για πανομοιότυπες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες, καθιστώντας τη σύγκριση των αποτελεσμάτων των ερευνών, που βασίστηκαν σε δείγματα από διαφορετικές χώρες, αδύνατη. Επίσης, ακόμα και τα αποτελέσματα ερευνών που εξήχθησαν στην ίδια χώρα αλλά από διαφορετικούς κλάδους, δεν θα είναι συγκρίσιμα, καθώς σε διαφορετικούς κλάδους, η λογιστική αποτύπωση συγκεκριμένων μεγεθών, όπως

αυτό της κεφαλαιακής δομής, διαφέρει (Powell, 1995). Συνεπώς, ενώ οι λογιστικοί δείκτες της χρηματοοικονομικής λογιστικής είναι χρήσιμοι για την αποτύπωση των αποτελεσμάτων της στρατηγικής διοίκησης και για την απεικόνιση αυτών των αποτελεσμάτων στους τρίτους, που έχουν έννομο συμφέρον από τη δραστηριότητά της επιχείρησης μετά την εφαρμογή των ανταγωνιστικών της στρατηγικών, δεν αποτελούν το κατάλληλο μέσο μέτρησης της οικονομικής αξίας, ή της επιχειρηματικής επίδοσης (Hergert and Morris, 1989). Για αυτό το λόγο, κάποιοι ακαδημαϊκοί έχουν εκφράσει σοβαρές ενστάσεις σχετικά με τη χρησιμοποίηση των λογιστικών δεικτών, ως πληρεξούσιες μεταβλητές μέτρησης της επίδοσης (βλ. Harcourt, 1965; Fisher and McGowan, 1983). Ο ερευνητής, προκειμένου να ελέγξει εμπειρικά την ορθότητα της άποψης ότι, οι λογιστικοί δείκτες που είναι παρεμφερείς με το δείκτη της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού, δεν μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης, διατύπωσε την εξής ερευνητική υπόθεση: *«Η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από λογιστικούς δείκτες, δεν μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση».*

Η βιβλιογραφία στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, παραθέτει και τις χρηματοοικονομικές μεταβλητές ως εναλλακτικό τρόπο μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Οι χρηματοοικονομικές μεταβλητές δεν χρησιμοποιούν λογιστικά στοιχεία ούτε αγοραία δεδομένα, τα οποία, όπως αναφέρθηκε στην τρίτη ενότητα του κεφαλαίου, παρουσιάζουν προβλήματα, αλλά τις ταμειακές ροές της επιχείρησης. Η ιδέα πίσω από τη χρησιμοποίηση των ταμειακών ροών είναι ότι, η επιχειρηματική επίδοση συνδέεται στενά με την αξία της επιχείρησης (Hawawini et al., 2003). Η αξία της επιχείρησης, ακολούθως, συνθέεται από τις μελλοντικές ταμειακές ροές που θα παράγει η επιχείρηση, προεξοφλημένες στο παρόν, βάσει του μεσοσταθμικού κόστους των κεφαλαίων της, το οποίο αποτελεί το κόστος ευκαιρίας των επενδεδυμένων κεφαλαίων με δεδομένο τον ιδιοσυγκρασιακό της κίνδυνο (Mills and Weinstein, 1996). Συνεπώς, οι ταμειακές ροές καθορίζουν την αξία της επιχείρησης η οποία, με τη σειρά της, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Επίσης, οι ταμειακές ροές είναι απαλλαγμένες από τις λογιστικές επαναταξινομήσεις βάσει της αρχής των δεδουλευμένων (Ismail and Kim, 1989; Doyle, 2000) και αναγνωρίζουν τις επενδύσεις σε κεφάλαιο κίνησης και σε κεφαλαιουχικά πάγια στοιχεία (Rayburn, 1986), με αποτέλεσμα να θεωρούνται ως καταλληλότερη πληρεξούσια μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης (Kim and Kross, 2005; Vorhies et al., 2009). Επιπρόσθετα, η χρήση των ταμειακών ροών ως μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, προσμετράει την επίδραση της υπο-επένδυσης, ή των μειωμένων επενδύσεων, ως προσπάθεια των διοικητικών στελεχών να τονώσουν τη

βραχυπρόθεσμη κερδοφορία (Locander and Goebel, 1997; Doyle, 2000). Τέλος, υπάρχει μια διαρκώς ενισχυόμενη συγκλίνουσα άποψη, μεταξύ παραδοσιακά αντικρουόμενων σωμάτων μέσα στις ρυθμιστικές και χρηματοοικονομικές κοινότητες, που υποστηρίζει ότι, οι ταμειακές ροές αποτελούν καταλληλότερο μέτρο προσδιορισμού της επιχειρηματικής επίδοσης και χρηματοοικονομικής ευρωστίας (Bond et al., 2004). Για όλους τους παραπάνω λόγους, ορισμένοι ακαδημαϊκοί, ερευνητές, αναλυτές και διοικητικά στελέχη, τείνουν να χρησιμοποιούν μεταβλητές βάσει των ταμειακών ροών για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης (Dechow, et al., 1998; Kroll et al., 1999). Ο ερευνητής, προκειμένου να ελέγξει εμπειρικά την ορθότητα της άποψης ότι, οι ταμειακές ροές αποτελούν καταλληλότερη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, διατύπωσε την εξής ερευνητική υπόθεση: *«Η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από τις ελεύθερες ταμειακές ροές, μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση».*

Στον παρακάτω Πίνακα 3-1, παρουσιάζονται συνοπτικά και συγκεντρωτικά οι βιβλιογραφικές προτάσεις και αναφορές που οδηγούν στην ανάπτυξη, ή υποστηρίζουν τη διατύπωση, των ερευνητικών υποθέσεων της διδακτορικής διατριβής σχετικά με την έννοια της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης.

Πίνακας 3-1: Συγκεντρωτική Παρουσίαση των Ερευνητικών Υποθέσεων Σχετικά με την Έννοια της Επιχειρηματικής Επίδοσης και Χρηματοοικονομικής Απόδοσης

Συνοπτική Βιβλιογραφική Επισκόπηση	Ερευνητική Υπόθεση / Ερώτηση
<ul style="list-style-type: none"> • Η απόδοση του συνολικού ενεργητικού αποτελεί την πιο ευρέως χρησιμοποιούμενη λογιστική μεταβλητή (Combs and Ketchen, 1999) για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης (Hill et al., 1992; Robins and Wiersema, 1995; Russo and Fouts, 1997; Hawawini et al., 2003). • Όμως, πολλοί ερευνητές επιλέγουν να αποκλίνουν από τη συνήθη πρακτική της χρήσης της λογιστικής μεταβλητής της αποδοτικότητας των στοιχείων του ενεργητικού (βλ. Hawawini et al., 2003), εξαιτίας της προβληματικής φύσης των λογιστικών δεδομένων, τα οποία συνθέτουν τον δείκτη της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού, που ανακύπτει όταν χρησιμοποιείται στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (Hergert and Morris, 1989; Rumelt, 1991; Powell, 1992a; Hawawini et al., 2003; Vorhies et al., 2009). • Συγκεκριμένα, η εν λόγω λογιστική μεταβλητή δεν μπορεί να μετρήσει τις ταμειακές ροές και δεν ενσωματώνει το ετερογενές επίπεδο κινδύνου κάθε επιχείρησης (Hawawini et al., 2003). • Επίσης, η διφορούμενη επεξήγηση των λογιστικών αρχών και εφαρμογή των λογιστικών προτύπων, που διέπουν τη μορφή και το περιεχόμενο των λογιστικών καταστάσεων, καθιστούν τα λογιστικά δεδομένα εντελώς ακατάλληλα προς χρήση στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων (Rappaport, 1981, 1983; Allen, 1985; Newbert, 2008). • Η έλλειψη αντικειμενικής ερμηνείας των λογιστικών αρχών και προτύπων παρέχει στις διοικήσεις των επιχειρήσεων την ευχέρεια, ή την ευελιξία των λογιστικών επαναταξινομήσεων, επηρεάζοντας έτσι το λογιστικό αποτέλεσμα, δηλαδή το λογιστικό κέρδος, κατά το δοκούν (Powell, 1992a). • Επίσης, επειδή τα λογιστικά πρότυπα διαφοροποιούνται από χώρα σε χώρα, το λογιστικό αποτέλεσμα θα διαφέρει για πανομοιότυπες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε διαφορετικές χώρες καθιστώντας τη σύγκριση των αποτελεσμάτων των ερευνών, που βασίστηκαν σε δείγματα από διαφορετικές χώρες, αδύνατη. Ακόμα και τα αποτελέσματα ερευνών που εξήχθησαν στην ίδια χώρα αλλά από διαφορετικούς κλάδους, δεν θα είναι συγκρίσιμα καθώς σε διαφορετικούς κλάδους η λογιστική αποτύπωση συγκεκριμένων μεγεθών διαφέρει (Powell, 1995). • Για όλους τους παραπάνω λόγους αρκετοί ακαδημαϊκοί έχουν εκφράσει σοβαρές ενστάσεις σχετικά με τη χρησιμοποίηση των λογιστικών δεικτών ως πληρεξούσιες μεταβλητές μέτρησης της επίδοσης (βλ. Harcourt, 1965; Fisher and McGowan, 1983). • Συνεπώς, η λογιστική μεταβλητή της αποδοτικότητας του συνολικού ενεργητικού δεν αποτελεί το κατάλληλο μέσο μέτρησης της οικονομικής αξίας, ή της επιχειρηματικής επίδοσης (Hergert and Morris, 1989). 	<p>EY8: Η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από λογιστικούς δείκτες, δεν μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση.</p>

Συνοπτική Βιβλιογραφική Επισκόπηση	Ερευνητική Υπόθεση / Ερώτηση
<ul style="list-style-type: none"> • Η βιβλιογραφία στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης παραθέτει και τις χρηματοοικονομικές μεταβλητές βάσει ταμειακών ροών ως εναλλακτικό τρόπο μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. • Η ιδέα πίσω από τη χρησιμοποίηση των ταμειακών ροών είναι ότι η επιχειρηματική επίδοση συνδέεται στενά με την αξία της επιχείρησης (Hawawini et al., 2003). • Η αξία της επιχείρησης, ακολούθως, συνθέτεται από τις μελλοντικές ταμειακές ροές που θα παράγει η επιχείρηση, προεξοφλημένες στο παρόν (Mills and Weinstein, 1996). • Συνεπώς οι ταμειακές ροές καθορίζουν την αξία της επιχείρησης η οποία, με τη σειρά της, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. • Επίσης, οι ταμειακές ροές είναι απαλλαγμένες από τις λογιστικές επαναταξινομήσεις βάσει της αρχής των δεδουλευμένων (Ismail and Kim, 1989; Doyle, 2000) και αναγνωρίζουν τις επενδύσεις σε κεφάλαιο κίνησης και σε κεφαλαιουχικά πάγια στοιχεία (Rayburn, 1986) με αποτέλεσμα να θεωρούνται ως καταλληλότερη πληρεξούσια μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης (Kim and Kross, 2005; Vorhies et al., 2009). • Επιπρόσθετα η χρήση των ταμειακών ροών ως μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, προσμετράει την επίδραση της υπο-επένδυσης, ή των μειωμένων επενδύσεων ως προσπάθεια των διοικητικών στελεχών να τυνώσουν τη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία (Locander and Goebel, 1997; Doyle, 2000). • Τέλος, υπάρχει μια διαρκώς ενισχυόμενη συγκλίνουσα άποψη που υποστηρίζει ότι, οι ταμειακές ροές αποτελούν καταλληλότερο μέτρο προσδιορισμού της επιχειρηματικής επίδοσης και χρηματοοικονομικής ευρωστίας (Bond et al., 2004). • Για όλους τους παραπάνω λόγους, ορισμένοι ακαδημαϊκοί, ερευνητές, αναλυτές και διοικητικά στελέχη τείνουν να χρησιμοποιούν μεταβλητές βάσει των ταμειακών ροών για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης (Dechow, et al., 1998; Kroll et al., 1999). 	<p><i>EY9: Η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από τις ελεύθερες ταμειακές ροές, μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση.</i></p>

3.6. Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Alexander G.J. and Buchholz R.A. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 21(3): 479–486.
- Allen D. (1985). Strategic management accounting. *Management Accounting*, March: 25-27.
- Anthony R.N. and Reece J.S. (1983). *Accounting Principles*. Irwin, Homewood, IL.
- Arend R.J. (2003). Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 24(3): 279–284.
- Aupperle K.E., Carroll A.B. and Hatfield J.D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2): 446–463.
- Benston G.J. (1982). Accounting numbers and economic values. *Antitrust Bulletin*, 27: 161–215.
- Bond S., Klemm A., Newton-Smith R., Syed M. and Vlieghe G. (2004). The roles of expected profitability, tobin's q, and cash flow in econometric models of company investment. Institute for Fiscal Studies Working paper series, WP04/12. Institute for Fiscal Studies: London, UK.
- Brammer S. and Millington A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29(12): 1325–1343.
- Bromiley P. (1986). Shareholder value and strategic management: Some caveats. In: Guth W.D. (eds), *Handbook of Business Strategy*. 1986/1987 Yearbook, Warren, Gorham & Lamont, New York: 6:1–6:6.
- Bromiley P. (1990). On the use of finance theory in strategic management. In Shrivastava P. and Lamb R. (ed.) *Advances in Strategic Management*, Vol. 6. JAI Press, Greenwich, CT: 71–98.
- Brown J.R. and Lusch R.F. (1992). Using key informants in marketing channels research: a critique and some preliminary guidelines. *Advances in Distribution Channel Research*, 1: 45–79.
- Brush T.H., Bromiley P. and Hendrickx M. (2000). The free cash flow hypothesis for sales growth and firm performance. *Strategic Management Journal*, 21(4): 455–472.
- Cameron K.S. and Whetten D.A. (1983). Organizational effectiveness: One model or several? In: Cameron K.S. and Whetten D.A. (eds), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Methods*, New York, Academic Press: 1-24.
- Carlton D. and Perloff J. (1990). *Modern Industrial Organization*. Harper-Collins, New York.
- Carton R.B. and Hofer C.W. (2006). *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, Elgar.
- Ceccagnoli M. (2009). Appropriability, Preemption, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(1): 81–98.
- Chatterji A.K. (2009). Spawned with a silver spoon? Entrepreneurial performance and innovation in the medical device industry. *Strategic Management Journal*, 30(2): 185-206.
- Choi J. and Wang H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30: 895-907.
- Chung K.H. and Pruitt S.W. (1994). A simple approximation of Tobin's q. *Financial Management*, 23: 70–74.

- Combs J.G. and Ketchen D.J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20(9): 867–888.
- Cool K. and Dierickx I. (1993). Rivalry, strategic groups, and firm profitability. *Strategic Management Journal*, 14(1): 47-59.
- Copeland T., Koller T. and Murrin J. (1990). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. Wiley, New York.
- Cyert R. and March J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Dechow P.M., Kothari S.P. and Watts R.L. (1998). The relation between earnings and cash flows. *Journal of Accounting and Economics*, 25(2): 133–168.
- Dess G. (1987). Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a integration. *Academy of Management Review*, 12(2): 313–330.
- Dess G.G. and Robinson R.B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(July-September): 265-273.
- Doyle P. (2000). Value-Based Marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 8: 299-311.
- Eisenhardt K.M. and Zbaracki M.J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13: 17-37.
- Eisenhardt, K. M., and Schoonhoven, C. B. 1990. Organizational growth: Linking founding team strategy environment and growth among US semiconductor ventures 1978–1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3): 504–530.
- Fama E.F. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *Journal of Finance*, 25(2): 383-417.
- Fisher F. and McGowan J. (1983). On the misuse of accounting rates of return to infer monopoly profits. *American Economic Review*, 73(1): 82–97.
- Gunn R. and Williams W. (2007). Strategic Tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16: 201-216.
- Hall B.H. (1993). Industrial research during the 1980s: did the rate of return fall? *Brookings Papers on Economic Activity Microeconomics*, 2: 289–344.
- Harcourt GC. (1965). The accountant in a golden age. *Oxford Economic Papers*, 17(March): 65–80.
- Hawawini G., Subramanian V. and Verdin P. (2003). Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24(1): 1-16.
- Hergert M. and Morris D. (1989). Accounting data for value chain analysis, *Strategic Management Journal*, 10: 175-188.
- Higgins M. and Gulati R. (2003). Getting off to a good start: the effects of upper echelon affiliations on underwriter prestige. *Organization Science*, 14(3): 244–263.
- Hill C.W.L., Hitt M.A. and Hoskisson R.E. (1992). Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. *Organization Science*, 3: 501–521.
- Hofer C.W. (1983). ROVA: A new measure for assessing organizational performance. In: Lamb R. (eds), *Advances in strategic management*, New York: JAI Press, 2: 43-55.
- Hornigren C.T. (1981). *Introduction to Management Accounting*. Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, NJ.

- Hsu D. (2004). What do entrepreneurs pay for venture capital affiliation? *Journal of Finance*, 59(4): 1805–1844.
- Hull C.E. and Rothenberg S. (2008). Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strategic Management Journal*, 29: 781-789.
- Hull C.E. and Rothenberg S. (2008). Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strategic Management Journal*, 29: 781-789.
- Ismail B.E. and Kim M.K. (1989). On the association of cash flow variables with market risk: further evidence. *Accounting Review*, 64(1): 125–136.
- Keats B.W. and Hitt M.A. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*, 31: 570-598.
- Kim M. and Kross W. (2005). The ability of earnings to predict future operating cash-flows has been increasing. *Journal of Accounting Research*, 43(5): 753–763.
- Kirchhoff B.A. (1979). Commentary. In: Schendel D. and Hofer C. (eds), *Strategic Management*. Little, Brown, Boston, MA: 212-215.
- Knott A.M. (2003). The organizational routines factor market paradox. *Strategic Management Journal*, October Special Issue 24: 929–943.
- Kogut B. and Zander U. (1996). What do firms do? Coordination identity and learning. *Organization Science*, 7: 502–518.
- Kroll M., Wright P. and Heiens R.A. (1999). The contribution of product quality to competitive advantage: impacts on systematic variance and unexplained variance in returns. *Strategic Management Journal*, 20(4): 375–384.
- Lawrence P.R. and Lorsch J. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University, Boston.
- Lerner J. (1994). The importance of patent scope: an empirical analysis. *RAND Journal of Economics*, 25(2): 319–333.
- Levine S.D. (2001). Business valuation issues related to start-up companies. Retrieved April 20, 2009 from <http://www.docstoc.com/docs/13395/Business-Valuation-Issues-Related-to-Start>.
- Locander W.B. and Goebel D.J. (1997). Managing financial variation: insights into the finance/marketing interface. *Managerial Finance*, 23(10): 22–40.
- Markman G.D., Espina M.I. and Phan P.H. (2004). Patents as surrogates for inimitable and non-substitutable resources. *Journal of Management*, 30(4): 529–544.
- Miller D. and Shamsie J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3): 519–543.
- Mills R.W. and Weinstein B. (1996). Calculating Shareholder Value in a Turbulent Environment. *Long Range Planning*, 29(1): 76-83.
- Montgomery C.A., Thomas A.R. and Kamath R. (1984). Divestiture, market valuation, and strategy. *Academy of Management Journal*, 27: 830–840.
- Nahapiet J. and Sumantra G. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23: 242–266.
- Newbert S.L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, And Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation Of The Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 29(7): 745–768.

- Papadakis V.M. (1998). Strategic investment decision processes and organizational performance: an empirical examination. *British Journal of Management*, 9(2): 115–132.
- Papadakis V.M., Lioukas S. and Chambers D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2): 115–147.
- Papalexandris A., Ioannou G., Prastacos G. and Soderquist K.E. (2005). An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action. *European Management Journal*, 23(2): 214–227.
- Powell T.C. (1992a). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(2): 113–134.
- Powell T.C. (1992b). Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(7): 551–558.
- Powell T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1): 15–37.
- Powell T.C. and Dent-Micallef A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5): 375–405.
- Rappaport A. (1981). Selecting strategies that create shareholder value. *Harvard Business Review*, 59(3): 139-149.
- Rappaport A. (1983). How to design value-contributing executive incentives. *The Journal of Business Strategy*, 4(2): 49-59.
- Rayburn J. (1986). The association of operating cash flow and accruals with security returns. *Journal of Accounting Research*, 24: 112–133.
- Robins J. and Wiersema M.F. (1995). A resource-based approach to the multibusiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 16(4): 277–299.
- Rumelt R.P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3): 167-186.
- Russo M.V. and Fouts P.A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 49(3): 534–559.
- Seidler J. (1974). On using informants: a technique for collecting quantitative data and controlling measurement error in organization analysis. *American Sociological Review*, 39(6): 816–831.
- Shane P.B. and Spicer B.H. (1983). Market response to environmental information produced outside the firm. *Accounting Review*, 58(3): 521–538.
- Shank J.K., Niblock E.G. and Sandalls W.T. (1973). Balance creativity and practicality in formal planning. *Harvard Business Review*, 51(1): 87-95.
- Shillinglaw G. (1982). *Managerial Cost Accounting*, Irwin, Homewood, IL.
- Solomons D. (1968). *Studies in Cost Analysis*. The Law Book Company, New York.
- Stern J., Stewart G. and Chew D. (1995). The EVA financial management system. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8: 32–46.
- Stuart T.E., Hoang H. and Hybels R. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 315–349.
- Vance S.C. (1975). Are socially responsible corporations good investment risks? *Academy of Management Review*, 64(8): 18–24.
- Venkatraman N. and Ramanujam V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4): 801- 814.

Villalonga B. (2004). Intangible resources, Tobin's q, and sustainability of performance differences. *The Journal of Economic Behavior & Organization*, 54(2): 205–230.

Vorhies D.W., Morgan R.E. and Autry C.W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12): 1310–1334.

Wan W.P. and Yiu D.W. (2009). From crisis to opportunity: environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(7): 791–801.

Yeoh P-L. and Roth K. (1999). An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: impact of firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(7): 637–653.

Zahra S. and Covin J. (1993). Business strategy, technology policy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14(6): 451-478.

Κεφάλαιο 4 : Ερευνητικό Σχέδιο

4.1. Εισαγωγή

Για την παρουσίαση του «ερευνητικού σχεδίου», “research design”, της διδακτορικής διατριβής θα χρησιμοποιηθεί η κατηγοριοποίηση η οποία έχει προταθεί από τους Saunders et al. (2009). Η παραπάνω κατηγοριοποίηση, η οποία έχει το διακριτικό τίτλο «Ερευνητικό Σχέδιο τύπου Κρόμμυον», “Research Onion”, απεικονίζει τα διάφορα τμήματα του ερευνητικού σχεδίου χρησιμοποιώντας τις στοιβάδες ενός κρεμμυδιού. Η ανώτατη στοιβάδα αποτελεί την επιλογή της «φιλοσοφίας της έρευνας», “research philosophy”. Η επόμενη στοιβάδα αποτελεί την επιλογή της «ερευνητικής προσέγγισης», “research approach”, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην τρίτη στοιβάδα που είναι η επιλογή της «ερευνητικής στρατηγικής», “research strategy”, ή πιο γνωστή ως μέθοδος έρευνας. Η τέταρτη στοιβάδα είναι η επιλογή του «τύπου των δεδομένων που θα αναλυθούν», “research choice” και η πέμπτη στοιβάδα αποτελεί την επιλογή του «χρονικού ορίζοντα της έρευνας», “research time horizon”. Η έκτη και τελευταία στοιβάδα είναι η επιλογή της «μεθόδου συλλογής και ανάλυσης των δεδομένων», “research technique and procedure”.

Τα διάφορα τμήματα του ερευνητικού σχεδίου βάσει της κατηγοριοποίησης τύπου Κρόμμυον των Saunders et al. (2009), ακολουθεί μια δομή από το γενικό στο ειδικό. Όπως είναι σαφές, οι ερευνητές θα πρέπει πρώτα να επιλέξουν τη φιλοσοφία της έρευνας προτού επιλέξουν την ερευνητική προσέγγιση, ή τη μέθοδο της έρευνας, και ούτω καθεξής. Αυτό συμβαίνει γιατί οι εξωτερικές στοιβάδες προσδιορίζουν και περιορίζουν σε μεγάλο βαθμό το είδος των επιλογών των εσωτερικών στοιβάδων. Παρακάτω παρουσιάζονται τα διάφορα τμήματα του ερευνητικού σχεδίου της διδακτορικής διατριβής βάσει της κατηγοριοποίησης τύπου Κρόμμυον των Saunders et al. (2009).

4.2. Φιλοσοφία Έρευνας

Ο ερευνητής πρόσκειται στο «Θετικισμό», “Positivism”, ως φιλοσοφία της έρευνας. Παρόλο το γεγονός ότι οι σύγχρονες θεωρίες των κοινωνικών επιστημών δείχνουν να αποστασιοποιούνται από το Θετικισμό επειδή χρησιμοποιούν «μη-παρατηρήσιμες εννοιολογικές κατασκευές», “unobservable constructs” (Godfrey and Hill, 1995), ο ερευνητής πρεσβεύει ότι, στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης, ο Θετικισμός ενδείκνυται περισσότερο σε σχέση με τις

εναλλακτικές φιλοσοφίες της έρευνας. Ο κύριος στόχος της στρατηγικής διοίκησης είναι η διερεύνηση και η επεξήγηση των λόγων που κάποιες επιχειρήσεις παρουσιάζουν υψηλότερη επίδοση σε σχέσεις με τις υπόλοιπες (Zott and Amit, 2008; Ceccagnoli, 2009). Οι λόγοι ανώτερης επίδοσης, ή υπερ-επίδοσης, κατά την άποψη του ερευνητή, αν και πολυσχιδείς είναι συγκεκριμένοι και συνεπώς μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο έρευνας και μελέτης με βάση τη λογική τεκμηρίωση. Επομένως, το γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης είναι συμβατό με τις αξιωματικές παραδοχές του Θετικισμού, ότι δηλαδή, η γνώση είναι αντικειμενική – ανεξάρτητη από τον παρατηρητή – και βασίζεται στη λογική, στην αντίληψη και στη θετική επαλήθευση (Donaldson, 1992; Wicks and Freeman, 1998).

Η βιβλιογραφία του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης, διακηρύσσει ότι, ο κυριότερος λόγος που μια επιχείρηση παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση είναι η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1997; Grant, 1998; Durand and Vaara, 2009). Ο ασαφής εννοιολογικός προσδιορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνδυασμό με την έλλειψη μιας στιβαρής εννοιολογικής κατασκευής, η οποία να μπορεί να αποτυπώσει τις ενυπάρχουσες, αλλά «άδηλες», “latent”, εκφάνσεις του και να μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη μιας έγκυρης και αξιόπιστης μέτρησής του, έχει οδηγήσει πολλούς ερευνητές και ακαδημαϊκούς στην υιοθέτηση του «Πραγματισμού», “Pragmatism”, ως φιλοσοφία της έρευνας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (βλ. Powell, 2001). Ο Πραγματισμός, ο οποίος αναπτύχθηκε από τους φιλοσόφους και ακαδημαϊκούς Charles Sanders Peirce, William James, John Dewey και George Santayana, πρεσβεύει ότι, οι θεωρίες δημιουργούνται από την επιχειρηματική πρακτική και μετά εφαρμόζονται ξανά στην επιχειρηματική πρακτική. Συνεπώς, οι ερευνητικές προτάσεις και υποθέσεις που δημιουργούν τις θεωρίες δεν είναι ανάγκη να αποδειχθούν, αρκεί απλά η πρακτική τους εφαρμογή να επιφέρει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Σε περίπτωση που οι ερευνητικές προτάσεις δεν έχουν θετική επίπτωση στην επιχειρηματική πρακτική τότε αντικαθίστανται από άλλες μέχρις ότου βρεθούν και πάλι καινούργιες ερευνητικές προτάσεις με μεγαλύτερη πρακτική συνάφεια (Powell, 2001).

Ενώ ο Θετικισμός δίνει έμφαση στις κανονιστικές ιδιότητες της αντικειμενικής πραγματικότητας, η οποία υπάρχει ανεξάρτητα από τον παρατηρητή (Donaldson, 1992; Wicks and Freeman, 1998), ο Πραγματισμός απορρίπτει τον Θετικισμό υπό το πρίσμα ότι, καμία θεωρία δεν μπορεί να ικανοποιήσει τις παραδοχές του, όπως η αντικειμενικότητα και η δυνατότητα απόρριψης, ή διάψευσης των ερευνητικών προτάσεων, οι οποίες συνθέτουν τη θεωρία (Powell, 2001). Συνεπώς, η υιοθέτηση του Πραγματισμού στο γνωστικό

αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης δεν στοχεύει στην ανεύρεση της αλήθειας, ή της πραγματικότητας, παρά μόνο στην πρακτική επίλυση του θεμελιώδους προβλήματος της στρατηγικής διοίκησης που, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω είναι η επεξήγηση και δημιουργία της ανώτερης επίδοσης για τις επιχειρήσεις. Ο Powell (2001), ο οποίος είναι ο πρώτος πανεπιστημιακός που εισήγαγε επίσημα τον Πραγματισμό στο γνωστικό τομέα της στρατηγικής διοίκησης, αναφέρει ότι, οι θεωρίες που χρησιμοποιούν την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι χρήσιμες μόνο και όσο μπορούν να εξηγήσουν την ανώτερη επίδοση των επιχειρήσεων. Ο ερευνητής πιστεύει ότι, ο Powell στρέφεται προς τον Πραγματισμό εξαιτίας του 'Ταυτολογικού Προβλήματος των Ερευνητικών Υποθέσεων του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος' και του 'Προβλήματος της Εξαρτημένης Μεταβλητής στην Εμπειρική Έρευνα' στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης που δημιουργούν το 'Σφάλμα Επιχειρήματος Εμπειρικής Κατάρριψης' και το 'Σφάλμα Κυκλικού Επιχειρήματος' αντίστοιχα.

Ο ακριβής εννοιολογικός προσδιορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος καθώς και η δημιουργία μιας εννοιολογικής κατασκευής η οποία μπορεί να οδηγήσει σε έγκυρη και αξιόπιστη σύνθετη μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μπορεί να αντιμετωπίσει τα παραπάνω δύο προβλήματα και να ξεπεράσει το σκόπελο του Πραγματισμού. Εξάλλου, δεν είναι λίγες οι περιπτώσεις που, σε πολλά επιστημονικά πεδία μη-παρατηρήσιμες οντότητες, όπως οι έννοιες, προσδιορίστηκαν οντολογικά, και άρα έγιναν μετρήσιμες, με την ανάπτυξη καλύτερων εργαλείων μέτρησης (Godfrey and Hill, 1995). Ο ερευνητής, ως θιασώτης του Θετικισμού στο γνωστικό τομέα της στρατηγικής διοίκησης, που δέχεται ότι, υπάρχει μια αντικειμενική πραγματικότητα – το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δύναται να οδηγήσει σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση – και ότι ένας ακριβής ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να υποστηρίξει την παραπάνω διατύπωση, νομιμοποιείται να χρησιμοποιήσει ποσοτικές αναλύσεις που στηρίζονται σε αυστηρούς στατιστικούς ελέγχους.

4.3. Ερευνητική Προσέγγιση

Πριν τον καθορισμό της ερευνητικής προσέγγισης, η οποία μπορεί να είναι είτε «παραγωγική», “deductive”, είτε «επαγωγική», “inductive”, ο ερευνητής θα πρέπει να προσδιορίσει τον τύπο και το σκοπό της έρευνάς του. Ο τύπος της διδακτορικής διατριβής είναι τόσο «διερευνητικός», “exploratory”, όσο «αιτιολογικός», “causal”. Ο αντικειμενικός στόχος της διερευνητικής έρευνας είναι η συλλογή στοιχείων σχετικά με τη γενική φύση ενός ερευνητικού προβλήματος (Saunders et al., 2009), όπως η παρατήρηση σχεσιακών

περιπτώσεων και η διερεύνηση διαφορών στα χαρακτηριστικά ομάδων του πληθυσμού. Από την άλλη μεριά, ο αντικειμενικός στόχος της αιτιολογικής έρευνας είναι να ανακαλύψει τις σχέσεις αιτίας-αιτιατού που διέπουν τα στοιχεία του εξεταζόμενου φαινομένου (Trochim, 2000). Η εξέταση της μιας ερευνητικής ερώτησης (βλ. ΕΕ2) και ο έλεγχος τριών ερευνητικών υποθέσεων (βλ. ΕΥ3, ΕΥ4, ΕΥ5) μπορεί να ενταχθεί στο τμήμα της διερευνητικής έρευνας. Επίσης, ο έλεγχος των υπόλοιπων πέντε ερευνητικών υποθέσεων (βλ. ΕΥ1, ΕΥ6, ΕΥ7, ΕΥ8, ΕΥ9) μπορεί να ενταχθεί στο τμήμα της αιτιολογικής έρευνας.

Ο στόχος της διδακτορικής διατριβής σχετικά με τον έλεγχο των οκτώ ερευνητικών υποθέσεων και τη διερεύνηση της μιας ερευνητικής ερώτησης που απορρέουν από τη βιβλιογραφία του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης, προσδιορίζει την ερευνητική προσέγγιση η οποία θα πρέπει να ακολουθηθεί. Ο έλεγχος, όμως, των ερευνητικών υποθέσεων και η διερεύνηση της ερευνητικής ερώτησης, προϋποθέτει τη δημιουργία έγκυρης και αξιόπιστης μέτρησης της ανταγωνιστικότητας και κατά επέκταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της επιχειρηματικής επίδοσης και κατά επέκταση της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων. Πιο συγκεκριμένα, από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας αναγνωρίστηκαν και διατυπώθηκαν έξι ερευνητικές υποθέσεις και μία ερευνητική ερώτηση που χρησιμοποιούν την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δεν έχουν διερευνηθεί στο παρελθόν. Ο λόγος που δεν έχουν διερευνηθεί είναι πως στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει μια έγκυρη και αξιόπιστη μέτρηση της ανταγωνιστικότητας και κατά επέκταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος των επιχειρήσεων. Επίσης, διατυπώθηκαν άλλες δύο ερευνητικές υποθέσεις σχετικά με την επιχειρηματική επίδοση και την χρηματοοικονομική απόδοση. Επομένως, μια βασική επιδίωξη της ερευνητικής προσέγγισης της διδακτορικής διατριβής είναι η συλλογή στοιχείων από το επιχειρηματικό περιβάλλον με σκοπό τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων και τη διερεύνηση της ερευνητικής ερώτησης. Συνεπώς η ερευνητική προσέγγιση της διδακτορικής διατριβής είναι η ‘παραγωγική’ και συγκεκριμένα η «παραγωγική με χρήση ερευνητικών υποθέσεων», “Hypo-deductive”.

4.4. Μέθοδος Έρευνας

Καθώς η έρευνα της διδακτορικής διατριβής προσανατολίζεται στη συλλογή παρατηρήσεων από το επιχειρηματικό περιβάλλον με στόχο την επιβεβαίωση, ή την απόρριψη των ερευνητικών υποθέσεων, η ερευνητική στρατηγική, ή η μέθοδος της έρευνας, που χρησιμοποιήθηκε, σύμφωνα με τους Saunders et al. (2009), είναι η «έρευνα, ή εξέταση πεδίου», “field survey”.

Η έρευνα πεδίου, ως μέθοδος έρευνας, επιλέχθηκε γιατί αποτελεί τη συνηθέστερη μέθοδο σε μελέτες που ακολουθούν την παραγωγική προσέγγιση με χρήση ερευνητικών υποθέσεων (Saunders et al., 2009). Η ερευνητική προσέγγιση καθορίζει σε μεγάλο βαθμό τη μέθοδο έρευνας που ακολουθείται. Οι εναλλακτικές μέθοδοι έρευνας, όπως η «μελέτη περίπτωσης», “case study”, η «θεμελιωμένη θεωρία», “grounded theory”, και η «εθνογραφία», “ethnography”, συνήθως χρησιμοποιούνται όταν ακολουθείται η επαγωγική προσέγγιση για τη δημιουργία νέων θεωριών (Eisenhardt, 1989a; Saunders et al., 2009). Οι συνηθέστερες μέθοδοι κατά την παραγωγική προσέγγιση είναι το «πείραμα», “experiment”, και η έρευνα πεδίου. Καθώς στις οικονομικές επιστήμες και συγκεκριμένα στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, η δυνατότητα χειραγώγησης των «εξωτερικών», “extraneous”, μεταβλητών είναι περιορισμένη έως αδύνατη, το πείραμα ως μέθοδος έρευνας απορρίφθηκε και επιλέχθηκε η έρευνα πεδίου.

Τέλος, η έρευνα πεδίου της διδακτορικής διατριβής στοχεύει στην αποκόμιση αυθόρμητων απαντήσεων και πληροφοριών χωρίς τη μεροληπτική επίδραση του ερευνητή. Για το λόγο αυτό, επιλέχθηκε η έρευνα πεδίου να διεξαχθεί χωρίς την παρεμβολή του ερευνητή, στο φυσικό περιβάλλον του ερωτώμενου και όχι σε κατασκευασμένο, ή τεχνικό περιβάλλον. Συνεπώς, επειδή ο ερευνητής δεν είχε φυσική παρουσία κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας πεδίου, αυτή χαρακτηρίζεται ως «διαχειριζόμενη από τον ίδιο τον ερωτώμενο έρευνα πεδίου», “self-administered survey”.

4.5. Τύπος Δεδομένων

Η φύση των ερευνητικών υποθέσεων και η διαδικασία ανάπτυξης μετρήσεων για την ανταγωνιστικότητα και κατά επέκταση για το ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, την επιχειρηματική επίδοση και κατά συνέπεια για την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση και για τη χρηματοοικονομική απόδοση των επιχειρήσεων, επιτάσσουν τη χρήση παρατηρήσεων οι οποίες να μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά, ή να ποσοτικοποιηθούν. Τα ποσοτικά δεδομένα είναι απαραίτητα για την διεξαγωγή στατιστικών αναλύσεων με την χρήση των οποίων θα θεμελιωθεί η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των σύνθετων μεταβλητών και θα ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις. Συνεπώς, η χρήση ποσοτικών δεδομένων ως τον τύπο των δεδομένων της έρευνας ήταν αποτέλεσμα της φιλοσοφίας της έρευνας, της ερευνητικής προσέγγισης και της μεθόδου έρευνας που υιοθετήθηκαν από τον ερευνητή.

4.6. Χρονικός Ορίζοντας Έρευνας

Ο χρονικός ορίζοντας διεξαγωγής μιας έρευνας προσδιορίζει και την μορφή της. Αν η έρευνα διεξαχθεί σε μια συγκεκριμένη χρονική περίοδο για όλον τον πληθυσμό στην περίπτωση της απογραφής, ή για κάποιο επιμέρους τμήμα του στην περίπτωση του δείγματος, τότε μπορεί να χαρακτηριστεί ως «δια-κλαδική», ή «δια-τμηματική», “cross-sectional”, έρευνα (Trochim, 2000). Σε περίπτωση που η έρευνα πραγματοποιηθεί τόσο για το σύνολο του πληθυσμού, ή για κάποιο τμήμα του, σε διάφορες χρονικές περιόδους, τότε προσδιορίζεται ως «διαχρονική», “longitudinal”, έρευνα. Ο συνδυασμός της δια-κλαδικής και διαχρονικής έρευνας, δηλαδή η διεξαγωγή έρευνας για όλον τον πληθυσμό στην περίπτωση της απογραφής, ή για κάποιο επιμέρους τμήμα του, στην περίπτωση του δείγματος σε διάφορες χρονικές περιόδους, ονομάζεται «συνδυαστική», ή «πινακωτή», “panel data” έρευνα.

Εξαιτίας των χρονικών και των οικονομικών περιορισμών της διδακτορικής διατριβής, ο ερευνητής επέλεξε το δια-κλαδικό τύπο έρευνας. Η παραπάνω επιλογή επηρεάστηκε και από το γεγονός ότι, ο έλεγχος των εξωτερικών παραμέτρων και μεταβλητών, όπως το οικονομικό περιβάλλον, που δεν συμμετέχουν αλλά επηρεάζουν τις μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στην έρευνα, ήταν εξαιρετικά δύσκολος έως αδύνατος. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να επισημανθεί ότι, κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας, βρισκόταν σε εξέλιξη η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση και η εθνική κρίση χρέους στην Ελλάδα. Οι δυσμενείς μακροοικονομικές εξελίξεις, οι οποίες διαχέονται και στο μικροοικονομικό περιβάλλον, θα αλλοίωναν οποιοδήποτε αποτέλεσμα από μια διαχρονική έρευνα. Επίσης, οι περισσότερες έρευνες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, βασίζονται σε δια-κλαδικά δεδομένα για να ελέγξουν ερευνητικές υποθέσεις που εκπορεύονται από τη θεωρία (Bowen and Wiersema, 1999).

Παρόλο αυτά, οι δια-κλαδικές έρευνες έχουν μικρότερες δυνατότητες στη διερεύνηση δυναμικών ερευνητικών υποθέσεων από τις διαχρονικές έρευνες και μικρότερη ισχύ στην ανίχνευση σχέσεων αιτιότητας από τις συνδυαστικές έρευνες (Greve and Goldeng, 2004; Certo and Semadeni, 2006). Καθώς όμως, η διδακτορική διατριβή δεν προσανατολίζεται στη διερεύνηση του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που έχει χρονική διάσταση αλλά του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η στατική απεικόνιση της πραγματικότητας που προσφέρει η δια-κλαδική έρευνα κρίνεται επαρκής. Επίσης, με δεδομένο ότι, ο σκοπός της διδακτορικής διατριβής είναι σε μεγάλο βαθμό διερευνητικός και όχι τόσο αιτιολογικός, η

συνδυαστική έρευνα δεν προσφέρει μεγαλύτερη εγκυρότητα αποτελεσμάτων από τη διακλαδική έρευνα.

4.7. Μέθοδος Συλλογής και Ανάλυσης Δεδομένων

4.7.1. Μέθοδος συλλογής δεδομένων

Στις έρευνες πεδίου στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, οι συνηθέστερες μέθοδοι συλλογής πρωτογενών δεδομένων είναι η αποστολή ερωτηματολογίου και η συνέντευξη. Από τις παραπάνω δύο μεθόδους, η χρήση ερωτηματολογίου κρίθηκε ως καταλληλότερη καθώς εξυπηρετούσε καλύτερα τους σκοπούς και τις ιδιαιτερότητες της διδακτορικής διατριβής. Συγκεκριμένα, η έρευνα πεδίου αποσκοπούσε στη συλλογή δεδομένων από όλες τις επιχειρήσεις του πληθυσμού, όχι μόνο από όσες κατοικοεδρεύουν στην ευρύτερη γεωγραφική περιοχή της Αθήνας. Συνεπώς, εξαιτίας της γεωγραφικής διασποράς των επιχειρήσεων, το κόστος προσέγγισης τους με την μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης θα ήταν ιδιαίτερος υψηλό. Επίσης, ο χρονικός περιορισμός της διδακτορικής διατριβής αποτέλεσε έναν ακόμη λόγο επιλογής του ερωτηματολογίου ως μεθόδου συλλογής των δεδομένων καθώς επιτρέπει την ολοκλήρωση της συλλογής των δεδομένων σε μικρό χρονικό διάστημα. Τέλος, η έρευνα πεδίου έπρεπε να πραγματοποιηθεί στο φυσικό περιβάλλον του ερωτώμενου και όχι σε κατασκευασμένο, ή τεχνικό, και χωρίς την παρεμβολή του ερευνητή. Όλοι οι παραπάνω λόγοι, συνδυαστικά, οδήγησαν τον ερευνητή στην επιλογή του ερωτηματολογίου ως μεθόδου συλλογής των πρωτογενών στοιχείων.

Συνεπώς ο «τύπος του μέσου για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας πεδίου», “instrument type”, που επιλέχθηκε είναι το ερωτηματολόγιο. Επίσης, ο ερευνητής εκμεταλλευόμενος τις νέες δυνατότητες που παρέχει η πληροφορική και η επιστήμη των ηλεκτρονικών υπολογιστών, δημιούργησε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο σε αρχείο επεξεργασίας κειμένων τύπου ‘doc’. Η πλειοψηφία των ερευνών πεδίου στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης χρησιμοποιεί ως μέσο συλλογής δεδομένων το έντυπο ερωτηματολόγιο, καθώς βασίζονται στο ευρέως χρησιμοποιούμενο «σχέδιο έρευνας», “survey design”, του Dillman (1978) ‘Total Design Method’ (για παράδειγμα βλ. Newbert, 2008). Το συγκεκριμένο σχέδιο έρευνας προτείνει τη χρήση έντυπων ερωτηματολογίων σε ταχυδρομικές έρευνες. Ο ερευνητής, ακολουθώντας τις κατευθυντήριες οδηγίες του σχεδίου έρευνας των Dillman et al. (2009) ‘Tailored Design Method’ (βλ. κεφάλαιο 5), χρησιμοποίησε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο με «πεδία απαντητικών επιλογών σε αρχείο επεξεργασίας κειμένων τύπου doc», “fillable text

processing file in doc type”. Τα πεδία απαντητικών επιλογών σε αρχείο επεξεργασίας κειμένων, δεν επιτρέπουν την επέμβαση στο σώμα και την αλλοίωση του περιεχομένου του ερωτηματολογίου παρά μόνο την επιλογή των απαντητικών επιλογών. Το ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο με πεδία απαντητικών επιλογών σε αρχείο επεξεργασίας κειμένων κρίθηκε προτιμητέο, γιατί επικουρεί τον ερωτώμενο κατά τη διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου στις διαχειριζόμενες από τον ίδιο τον ερωτώμενο έρευνες πεδίου, όπως είναι η έρευνα πεδίου της διδακτορικής διατριβής, καθώς ο ερευνητής δεν ήταν παρών κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου.

Η συνηθέστερη «μέθοδος αποστολής και λήψης του ερωτηματολογίου», “questionnaire administration method”, σε έρευνες πεδίου είναι η «ταχυδρόμηση», “post mail” (Dillman et al., 2009). Η ταχυδρομική, όμως, μέθοδος αποστολής και λήψης του ερωτηματολογίου μιας έρευνας πεδίου, προϋποθέτει να εσωκλείεται το προπληρωμένο τέλος αποστολής του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου από τον ερωτώμενο (Dillman, 1978). Συνεπώς, το κόστος του προπληρωμένου τέλους τόσο στην αρχική αποστολή του ερωτηματολογίου όσο και στην επαναληπτική αποστολή, σε συνδυασμό με το κόστος αποστολής των τεσσάρων κυμάτων αλληλογραφίας, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες σχεδίου έρευνας ‘Total Design Method’, κρίνεται απαγορευτικό σε έρευνες πεδίου που χρηματοδοτούνται με τα ίδια μέσα των ερευνητών. Επειδή η διδακτορική διατριβή δεν είχε εξασφαλίσει πηγή χρηματοδότησης και στηριζόταν στα ίδια μέσα του υποψήφιου διδάκτορα, ο ερευνητής αποφάσισε να χρησιμοποιήσει ως μέθοδο αποστολής και λήψης του ερωτηματολογίου της έρευνας πεδίου, την «ηλεκτρονική ταχυδρόμηση», “email”. Παράλληλα, μερίμνησε η λήψη του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου, με τις απαντήσεις των ερωτώμενων, να μπορεί να γίνει και με τη χρήση «τηλεομοιοτυπίας», “fax”. Συνεπώς, ενώ η μέθοδος αποστολής του ερωτηματολογίου είναι «μία και μοναδική», “single method”, η μέθοδος λήψης του ερωτηματολογίου μπορεί να χαρακτηριστεί «διασταυρούμενη», “mix-method”.

Ο τύπος του μέσου για τη συλλογή των δεδομένων και η μορφή αποστολής και λήψης του ερωτηματολογίου, καθόρισε τον «τύπο της έρευνας πεδίου», “survey mode”, που αποτέλεσε, **την ηλεκτρονική ταχυδρομική έρευνα πεδίου με χρήση ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονικό αρχείο επεξεργασίας κειμένου με πεδία απαντητικών επιλογών.**

4.7.2. Μέθοδος ανάλυσης δεδομένων

Η αποδοχή του ‘Θετικισμού’ ως φιλοσοφία της έρευνας, η επιλογή της ‘παραγωγική με χρήση ερευνητικών υποθέσεων’ ως ερευνητική προσέγγιση και η υιοθέτηση ‘ποσοτικών

δεδομένων' στην έρευνα πεδίου, προσδιόρισαν σε μεγάλο βαθμό και την μέθοδο ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας. Συγκεκριμένα, η μέθοδος ανάλυσης των δεδομένων, την οποία επέλεξε ο ερευνητής, περιλαμβάνει ποσοτικές αναλύσεις που στηρίζονται σε αυστηρούς στατιστικούς ελέγχους. Οι στατιστικοί έλεγχοι που χρησιμοποιήθηκαν εκπορεύονται τόσο από την παραμετρική όσο και από την μη-παραμετρική στατιστική.

Οι στατιστικοί έλεγχοι, συμπεριλαμβανομένων και των μη-παραμετρικών κατά περίπτωση, που χρησιμοποιήθηκαν για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της διδακτορικής διατριβής, παρουσιάζονται αναλυτικά στον Πίνακα 4-1.

Πίνακας 4-1: Παρουσίαση των Μεθόδων Ανάλυσης Δεδομένων ανά Ερευνητική Υπόθεση

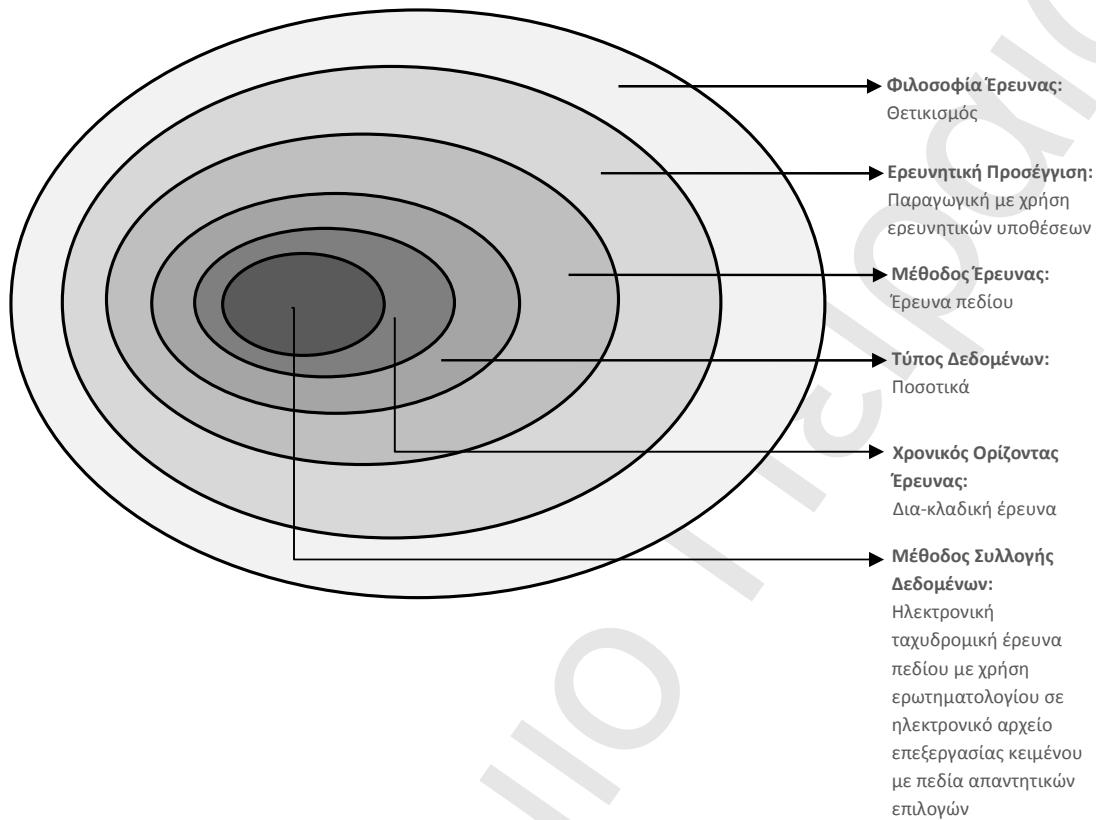
Ερευνητική Υπόθεση	Στατιστική Ανάλυση
EY1: Τα στελέχη δεν μπορούν να αναγνωρίσουν επιτυχώς την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	«Έλεγχος Ανεξαρτησίας», “Chi Square Test”, ανάμεσα στη μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στη μεταβλητή «αυτό-αναφοράς», “self-reported”, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τα στελέχη
EE2: Υπάρχουν και άλλες σχεσιακές περιπτώσεις εκτός συνύπαρξης, ή αμοιβαίας έλλειψης, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης;	«Διασταύρωση Πινάκων», “Cross tabulation”, ανάμεσα στις μεταβλητές μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης
EY3: Στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μικρότερο από το κόστος θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος	Έλεγχος μέσων, ή διαμέσων, για τη μεταβλητή μέτρησης της διαφοράς του οφέλους που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και του κόστους θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βάσει όλων των δυνατών συνδυασμών μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης
EY4: Στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αποδίδεται στην επιχειρηματική επίδοση	«Απλή Παλινδρόμηση Ελαχίστων Τετραγώνων», “Ordinary Least Squares Regression”, ανάμεσα στην ανεξάρτητη μεταβλητή μέτρησης του οφέλους που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στην εξαρτημένη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης
EY5: Στην περίπτωση ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, παρά την έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση θα αυξάνεται με ρυθμό μεγαλύτερο του μέσου όρου της οικονομίας	Έλεγχος μέσων, ή διαμέσων, για τη μεταβλητή μέτρησης της διαφοράς του ρυθμού αύξησης του κλάδου και του ρυθμού αύξησης της οικονομίας βάσει όλων των δυνατών συνδυασμών μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης

Ερευνητική Υπόθεση	Στατιστική Ανάλυση
EY6: Υψηλός βαθμός ατελούς αγοράς οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	«Παλινδρόμηση Δυαδικής Εξαρτημένης Μεταβλητής», “Logistic Regression”, ανάμεσα στην ανεξάρτητη μεταβλητή μέτρησης του βαθμού ατελούς αγοράς και στην εξαρτημένη μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
EY7: Υψηλός βαθμός σταθερότητας, ή προβλεπτικότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	«Παλινδρόμηση Δυαδικής Εξαρτημένης Μεταβλητής», “Logistic Regression”, ανάμεσα στην ανεξάρτητη μεταβλητή μέτρησης του βαθμού σταθερότητας, ή προβλεπτικότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στην εξαρτημένη μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
EY8: Η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από λογιστικούς δείκτες, δεν μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση	«Απλή Παλινδρόμηση Ελαχίστων Τετραγώνων», “Ordinary Least Squares Regression”, ανάμεσα στην ανεξάρτητη μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει λογιστικού δείκτη και στην εξαρτημένη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης
EY9: Η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από τις ελεύθερες ταμειακές ροές, μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση	«Απλή Παλινδρόμηση Ελαχίστων Τετραγώνων», “Ordinary Least Squares Regression”, ανάμεσα στην ανεξάρτητη μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ελεύθερων ταμειακών ροών και στην εξαρτημένη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης

4.8. Επίλογος

Η παρουσίαση του ερευνητικού σχεδίου της διδακτορικής διατριβής, βασίστηκε στην κατηγοριοποίηση τύπου ‘Κρόμμυον’ των Saunders et al. (2009). Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκαν οι έξι του στοιβάδες, οι οποίες απεικονίζουν τα διάφορα τμήματα του ερευνητικού σχεδίου, προσαρμοσμένες στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της διδακτορικής διατριβής (βλ. παρακάτω Διάγραμμα 4-1). Οι στοιβάδες του σχεδίου της έρευνας, ακολουθούν μια δομή από το γενικό στο ειδικό. Ο ερευνητής, στο πλαίσιο της πρώτης στοιβάδας εκφράζει την άποψη ότι, στο γνωστικό τομέα της στρατηγικής διοίκησης υπάρχει μια αντικειμενική πραγματικότητα – το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δύναται να οδηγήσει σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση – και ότι ένας ακριβής ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να υποστηρίξει τον παραπάνω ισχυρισμό. Συνεπώς, ο ερευνητής δέχεται ως φιλοσοφία της έρευνας το Θετικισμό, γεγονός το οποίο του επιτρέπει να χρησιμοποιήσει ποσοτικές αναλύσεις που στηρίζονται σε αυστηρούς στατιστικούς ελέγχους.

Διάγραμμα 4-1: Παρουσίαση ερευνητικού σχεδίου διδακτορικής διατριβής βάσει κατηγοριοποίησης των Saunders et al. (2009)



Η συλλογή στοιχείων από το επιχειρηματικό περιβάλλον με σκοπό την επιβεβαίωση των ερευνητικών υποθέσεων, αποτελεί έναν από τους βασικούς ερευνητικούς στόχους της διδακτορικής διατριβής. Συνεπώς, στο πλαίσιο της δεύτερης στοιβάδας, ο ερευνητής υιοθετεί ως ερευνητική προσέγγιση την παραγωγική με χρήση ερευνητικών υποθέσεων.

Επιπρόσθετα, καθώς η έρευνα της διδακτορικής διατριβής προσανατολίζεται στη συλλογή παρατηρήσεων από το επιχειρηματικό περιβάλλον με στόχο την επιβεβαίωση, ή την απόρριψη ερευνητικών υποθέσεων, η ερευνητική στρατηγική, ή η μέθοδος της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε, είναι η έρευνα πεδίου και συγκεκριμένα η διαχειριζόμενη από τον ίδιον τον ερωτώμενο έρευνα πεδίου.

Επιπλέον, η φύση των ερευνητικών υποθέσεων επιτάσσουν τη χρήση παρατηρήσεων οι οποίες να μπορούν να εκφραστούν ποσοτικά. Συνεπώς, η χρήση ποσοτικών δεδομένων ως ο τύπος των δεδομένων της έρευνας πεδίου, στο πλαίσιο της τέταρτης στοιβάδας, ήταν

αποτέλεσμα της φιλοσοφίας της έρευνας, της ερευνητικής προσέγγισης καθώς και της μεθόδου έρευνας που υιοθετήθηκαν από τον ερευνητή.

Στο πλαίσιο της πέμπτης στοιβάδας, ο ερευνητής επέλεξε το δια-κλαδικό τύπο έρευνας εξαιτίας των χρονικών και των οικονομικών περιορισμών της διδακτορικής του διατριβής. Η παραπάνω επιλογή επηρεάστηκε και από το γεγονός ότι, ο έλεγχος των εξωτερικών παραμέτρων και μεταβλητών, που δεν συμμετέχουν αλλά επηρεάζουν τις μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στην έρευνα, ήταν εξαιρετικά δύσκολος καθώς κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας, βρισκόταν σε εξέλιξη η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση και η εθνική κρίση χρέους στην Ελλάδα.

Τέλος, στο πλαίσιο της έκτης στοιβάδας, επιλέχθηκε το ερωτηματολόγιο ως μέσο για τη συλλογή των δεδομένων της έρευνας πεδίου. Επίσης, εξαιτίας των οικονομικών περιορισμών της διδακτορικής του διατριβής, ο ερευνητής αποφάσισε να χρησιμοποιήσει ως μέθοδο αποστολής και λήψης του ερωτηματολογίου της έρευνας πεδίου, την ηλεκτρονική ταχυδρόμηση. Ο τύπος του μέσου για τη συλλογή των δεδομένων και η μορφή αποστολής και λήψης του ερωτηματολογίου, καθόρισε τον τύπο της έρευνας πεδίου, που αποτέλεσε, την ηλεκτρονική ταχυδρομική έρευνα πεδίου με χρήση ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονικό αρχείο επεξεργασίας κειμένου, με πεδία απαντητικών επιλογών.

4.9. Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Barney J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Bowen H.P. and Wiersema M.F. (1999). Matching method to paradigm in strategy research: Limitations of cross-sectional analysis and some methodological alternatives. *Strategic Management Journal*, 20(7): 625-636.
- Ceccagnoli M. (2009). Appropriability, Preemption, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(1): 81-98.
- Certo S.T. and Semadeni M. (2006). Strategy research and panel data: evidence and implications. *Journal of Management*, 32(3): 449-471.
- Dillman D.A. (1978). *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York, Wiley-Interscience.
- Dillman D.A., Smyth J.D. and Christian L.M. (2009). *Internet, mail and mixed-mode surveys: The tailored design method*. New York, Wiley.
- Donaldson L. (1992). The Weick stuff: Managing beyond games. *Organization Science*, 3(4): 461-466.
- Durand R. and Vaara E. (2009). Causation, counterfactuals and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30(12): 1245-1264.
- Eisenhardt K.M. (1989a). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

Godfrey P.C. and Hill C.W.L. (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 16(7): 519–533.

Grant R.M. (1998). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell, Malden, MA.

Greve H.R. and Goldeng E. (2004). Longitudinal analysis in strategic management. In: Ketchen D.J.Jr. and Bergh D.D. (eds), *Research methodology in strategy and management*. Elsevier, Oxford, England, 1: 135-164.

Newbert S.L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, And Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation Of The Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 29(7): 745–768.

Powell T.C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9): 875–888.

Saunders M., Lewis P. and Thornhill A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed). Financial Times, Prentice Hall.

Trochim W. (2000). *The Research Methods Knowledge Base*, 2nd Edition. Atomic Dog Publishing, Cincinnati, OH.

Trochim W. (2006). *The Research Methods Knowledge Base* (2nd ed). Retrieved December 02, 2008 from <http://www.socialresearchmethods.net/kb/>.

Wicks A. and Freeman R.E. (1998). Organization studies and the new pragmatism: Positivism, anti-positivism, and the search for ethics. *Organization Science*, 9(2): 123–140.

Zott C. and Amit R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1): 1–26.

Κεφάλαιο 5 : Σχέδιο Έρευνας Πεδίου

5.1. Εισαγωγή

Η διενέργεια «έρευνας πεδίου», “field survey”, η οποία να παράγει ακριβής πληροφόρηση που να αντανακλά τις απόψεις και τις εμπειρίες ενός πληθυσμού, προϋποθέτει την ανάπτυξη διαδικασιών ώστε να ελαχιστοποιείται το συνολικό σφάλμα της έρευνας πεδίου, το οποίο συνίσταται από το «σφάλμα κάλυψης», “coverage error”, το «σφάλμα δειγματοληψίας», “sampling error”, το «σφάλμα μέτρησης», “measurement error” και το «σφάλμα μη-απόκρισης», “non-response error” (Groves, 1989). Η ελαχιστοποίηση του συνολικού σφάλματος της έρευνας πεδίου επιτυγχάνεται με την επιλογή ενός κατάλληλου «τύπου έρευνας πεδίου», “survey mode”, ή με το συνδυασμό πολλαπλών τύπων έρευνας πεδίου, ώστε να διασφαλίζεται η επαρκής κάλυψη του υπό μελέτη πληθυσμού - ελαχιστοποίηση σφάλματος κάλυψης - από τον οποίο μπορεί να εξαχθεί ένα αρκετά μεγάλο τυχαίο δείγμα - ελαχιστοποίηση σφάλματος δειγματοληψίας. Επίσης, το συνολικό σφάλμα της έρευνας πεδίου μειώνεται με τον τρόπο προσέγγισης των ερωτώμενων και τη σχεδίαση του ερωτηματολογίου καθώς και των ερωτήσεων, ώστε οι ερωτώμενοι να ενθαρρύνονται να απαντούν ειλικρινά και να καθίστανται ικανοί να παρέχουν ορθές απαντήσεις - ελαχιστοποίηση σφάλματος μέτρησης. Τέλος, το συνολικό σφάλμα της έρευνας πεδίου μπορεί να μειωθεί με τη σχεδίαση και υλοποίηση τακτικών, ικανών να ενθαρρύνουν τους ερωτώμενους του δείγματος να συμμετάσχουν στην έρευνα πεδίου - ελαχιστοποίηση σφάλματος μη-απόκρισης (Dillman et al., 2009).

Το σφάλμα κάλυψης εμφανίζεται, όταν όλα τα μέλη του πληθυσμού δεν έχουν πιθανότητα - γνωστή και διάφορη του μηδενός - να συμπεριληφθούν στο δείγμα της έρευνας πεδίου και όταν οι θέσεις, ή οι απόψεις, των μελών που έχουν αποκλειστεί διαφέρουν από αυτές των μελών που έχουν συμπεριληφθεί. Όσον αφορά στο σχέδιο της έρευνας πεδίου, το σφάλμα κάλυψης μπορεί να προκύψει όταν ο επιλεγμένος τρόπος διεξαγωγής της έρευνας πεδίου δεν παρέχει επαρκή κάλυψη του υπό μελέτη πληθυσμού, όπως συμβαίνει στις «διαδικτυακές έρευνες πεδίου», “internet surveys”, όπου ένα σημαντικό μέρος του πληθυσμού μπορεί να μην έχει πρόσβαση στο διαδίκτυο (Dillman et al., 2009). Στο πλαίσιο του σχεδίου της έρευνας πεδίου, το σφάλμα δειγματοληψίας δεν αναλύεται καθώς η έρευνα πεδίου του ερευνητή θα πραγματοποιηθεί με απογραφή του πληθυσμού και όχι με χρήση δείγματος.

Το σφάλμα μέτρησης ανακύπτει όταν οι απαντήσεις των ερωτώμενων είναι ανακριβείς. Επομένως, το σφάλμα μέτρησης είναι συχνά αποτέλεσμα της φτωχής εκφραστικής διατύπωσης των ερωτήσεων και της μη αποτελεσματικής σχεδίασης των ερωτήσεων και του ερωτηματολογίου. Επειδή στις «διαχειριζόμενες από τον ίδιο τον ερωτώμενο έρευνες πεδίου», “self-administered surveys”, οι ερευνητές δεν είναι παρόντες κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να παρέχουν διευκρινήσεις επί των ερωτήσεων, η διάταξη του ερωτηματολογίου, όπως και ο σχεδιασμός και η διατύπωση των ερωτήσεων είναι εξαιρετικά σημαντικοί παράγοντες για τη διασφάλιση της επάρκειας και της ακρίβειας των ερωτήσεων.

Τέλος, το σφάλμα μη-απόκρισης προκύπτει όταν ένα σημαντικό μέρος του πληθυσμού, στην περίπτωση της απογραφής, ή του δείγματος, στην περίπτωση της διεξαγωγής της έρευνας πεδίου με χρήση δείγματος, επιλέγει να μην συμμετάσχει και όταν οι απαντήσεις όσων δεν συμμετείχαν διαφέρουν από τις απαντήσεις εκείνων που συμμετείχαν. Επειδή στις διαχειριζόμενες από τον ίδιο τον ερωτώμενο έρευνες πεδίου, οι ερευνητές δεν είναι παρόντες κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να παρακινήσουν εκείνη την ώρα τους ερωτώμενους να συμμετάσχουν, η σχεδίαση της έρευνας πεδίου και η υιοθέτηση διαδικασιών υλοποίησης που να ενισχύουν την υποκίνηση των ερωτώμενων είναι εξαιρετικά σημαντικοί παράγοντες για τη διασφάλιση της συμμετοχής όσον το δυνατόν μεγαλύτερου μέρους του πληθυσμού, ή του δείγματος.

Όλες οι διαδικασίες σχεδίασης της έρευνας πεδίου που στοχεύουν στην ελαχιστοποίηση του συνολικού της σφάλματος, εντάσσονται στο «σχέδιο της έρευνας πεδίου», “survey design”. Συνεπώς, η επιλογή του σχεδίου της έρευνας πεδίου θα πρέπει να περιλαμβάνει δράσεις για την ελαχιστοποίηση των τεσσάρων σφαλμάτων, ώστε να επιτυγχάνεται απρόσκοπτα ο σκοπός της έρευνας.

5.2. Επιλογή Σχεδίου Έρευνας Πεδίου

Το σχέδιο έρευνας πεδίου που επιλέχθηκε για την παρούσα έρευνα πεδίου, είναι το ‘Tailored Design Method’ των Dillman et al. (2009). Το συγκεκριμένο σχέδιο έρευνας πεδίου επιλέχθηκε γιατί παρουσιάζει μια σειρά πλεονεκτημάτων σε σύγκριση με το παλαιότερο και ευρέως χρησιμοποιούμενο ‘Total Design Method’ του Dillman (1978). Συγκεκριμένα, το ‘Total Design Method’ παρόλο που πετυχαίνει υψηλό ποσοστό απόκρισης, θεωρείται ότι έχει καθολικό προσανατολισμό, “one-size-fits-all” υπονοώντας ότι, προτρέπει τους ερευνητές να

χρησιμοποιούν τις ίδιες διαδικασίες σε όλα τα είδη ερευνών με διαφορετικό τύπο πληθυσμού (Dillman et al., 2009b). Όμως σήμερα, οι ερευνητές πρέπει να επιλέγουν προσεκτικά τις συνισταμένες της έρευνας πεδίου τους, ώστε να ανταποκρίνονται στα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά του πληθυσμού κάθε έρευνας πεδίου καθώς και να χρησιμοποιούν τις νέες δυνατότητες που τους παρέχουν οι σύγχρονες τεχνολογίες και συγκεκριμένα οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές.

Επιπρόσθετα, το 'Total Design Method' εστιάζει περισσότερο στην εξασφάλιση υψηλού ποσοστού απόκρισης, ενώ το 'Tailored Design Method' εστιάζει στην ταυτόχρονη μείωση των τεσσάρων σφαλμάτων τα οποία, όπως αναφέρθηκε, είναι το σφάλμα κάλυψης, το σφάλμα δειγματοληψίας, το σφάλμα μέτρησης και το σφάλμα μη-απόκρισης.

Μερίδα ακαδημαϊκών υποστηρίζει ότι, παρόλο τα πλεονεκτήματα του 'Tailored Design Method' τα οποία θεωρούνται σημαντικά, πολλοί ερωτώμενοι προτιμούν να συμμετέχουν σε έρευνες που σχεδιάστηκαν σύμφωνα με τις διαδικασίες του σχεδίου έρευνας 'Total Design Method', δηλαδή σε ταχυδρομικές έρευνες πεδίου με προεκτυπωμένα ερωτηματολόγια τα οποία αποστέλλονται με αλληλογραφία σε τέσσερις φάσεις, ή κύματα, παρά σε έρευνες πεδίου που χρησιμοποιούν είτε την ηλεκτρονική αλληλογραφία, ή το διαδίκτυο, "web-based surveys", για την αποστολή και τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων (Couper, 2005; Dillman et al., 2008). Όμως, κάτι τέτοιο δεν επαληθεύτηκε από τις προσωπικές συνεντεύξεις του ερευνητή με στελέχη έξι επιχειρήσεων την περίοδο 5/5/2010 – 26/5/2010 κατά τη διάρκεια του προκαταρκτικού ελέγχου του ερωτηματολογίου. Και τα έξι στελέχη, που συμμετείχαν στις προσωπικές συνεντεύξεις, ανέφεραν ως προτιμητέο τρόπο λήψης και αποστολής των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων την ηλεκτρονική αλληλογραφία.

Τέλος, παρόλη την ικανότητα των ταχυδρομικών ερευνών να εξασφαλίζουν υψηλό ποσοστό απόκρισης, υπάρχουν σημαντικοί ανασταλτικοί παράγοντες στην πρακτική εφαρμογή τους. Ο πιο σημαντικός παράγοντας είναι το υψηλό κόστος διενέργειας μιας ταχυδρομικής έρευνας πεδίου σε σύγκριση με μια ηλεκτρονικού τύπου έρευνα, ιδίως όταν η έρευνα διεξάγεται με τα ίδια μέσα του ερευνητή.

5.3. Αντιμετώπιση του Σφάλματος Κάλυψης

Η ελαχιστοποίηση του σφάλματος κάλυψης σε μια έρευνα πεδίου επιτυγχάνεται, όπως έχει αναφερθεί, με την επιλογή ενός αποτελεσματικού τύπου έρευνας πεδίου και την εύρεση μιας ολοκληρωμένης λίστας με το «δειγματοληπτικό πλαίσιο» του πληθυσμού, "sample

frame”. Ο αποτελεσματικός τύπος της έρευνας πεδίου, εξαιτίας της φύσης του, δεν αποκλείει κάποια μέλη του πληθυσμού από την έρευνα πεδίου και εγγυάται ότι, όλα τα μέλη του πληθυσμού θα έχουν την ίδια πιθανότητα να συμπεριληφθούν στο δείγμα της έρευνας πεδίου. Για παράδειγμα, οι διαδικτυακές έρευνες πεδίου αποκλείουν τα μέλη του πληθυσμού μιας έρευνας πεδίου που δεν έχουν πρόσβαση στο διαδίκτυο, ή δεν διαθέτουν τις απαραίτητες τεχνικές γνώσεις χειρισμού ηλεκτρονικών υπολογιστών και πλοήγησης στο διαδίκτυο. Συνεπώς, η επιλογή ενός τύπου έρευνας πεδίου, ο οποίος να μην αποκλείει τη συμμετοχή μέρους του συνολικού πληθυσμού, δύναται να ελαχιστοποιήσει το σφάλμα κάλυψης. Επίσης, η χρησιμοποίηση ενός ολοκληρωμένου και έγκυρου δειγματοληπτικού πλαισίου που να περιλαμβάνει όλα τα μέλη του πληθυσμού, εγγυάται ότι, όλα τα μέλη του πληθυσμού θα έχουν την ίδια πιθανότητα να συμπεριληφθούν στο δείγμα της έρευνας πεδίου. Για παράδειγμα, η διεξαγωγή έρευνας πεδίου στηριζόμενη σε μια βάση δεδομένων ως δειγματοληπτικό πλαίσιο που δεν περιλαμβάνει όλα τα μέλη του υπό εξέταση πληθυσμού, εγκυμονεί τον κίνδυνο οι θέσεις, ή οι απόψεις, των μελών που έχουν αποκλειστεί να διαφέρουν από αυτές των μελών που έχουν συμπεριληφθεί (Dillman at al., 2009).

5.3.1. Η επιλογή του τύπου της έρευνας πεδίου

Ο ερευνητής με βάση τα παραπάνω, έκρινε ότι, ο τύπος της έρευνας πεδίου που χρησιμοποιήθηκε, δηλαδή η «ηλεκτρονική ταχυδρομική έρευνα πεδίου», “email survey”, δεν αποκλείει από την έρευνα πεδίου κάποιες «μονάδες του πληθυσμού», “population units”, οι οποίες είναι οι επιχειρήσεις με νομική προσωπικότητα στην Ελλάδα και με κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από δέκα εκατομμύρια ευρώ. Το παραπάνω μπορεί να τεκμηριωθεί από το γεγονός ότι, οι ερωτώμενοι κάθε επιχείρησης αποτελούν μέλη της ανώτατης διοικητικής ομάδας, τα οποία απαιτείται από τους άτυπους κανόνες τις επιχειρηματικής πρακτικής να έχουν πρόσβαση σε νέες τεχνολογίες επικοινωνίας όπως, το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο. Επίσης, η ευκολία που παρέχουν οι νέες τεχνολογίες, καθιστά το ηλεκτρονικό ταχυδρομείο προτιμητέο τρόπο επικοινωνίας για την πλειοψηφία των διοικητικών στελεχών. Του λόγου του αληθές επιβεβαίωσε το πόρισμα των προσωπικών συνεντεύξεων την περίοδο 5/5/2010 – 26/5/2010. Σύμφωνα με τις απαντήσεις στη σχετική ερώτηση των έξι στελεχών που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις, όλοι δήλωσαν την προτίμησή τους στην ηλεκτρονική ταχυδρομική έρευνα πεδίου σε σύγκριση με τους εναλλακτικούς τύπους έρευνας πεδίου, καθώς διέθεταν μεγάλη εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες και θεωρούσαν πιο γρήγορη και εύκολη την αποστολή του ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικής

αλληλογραφίας. Ο ερευνητής για την ελαχιστοποίηση της πιθανότητας εμφάνισης του σφάλματος κάλυψης λόγω του τύπου της έρευνας πεδίου που επιλέχθηκε, επικοινωνήσει και τηλεφωνικά με τις επιχειρήσεις του πληθυσμού, ώστε πρώτον να προετοιμάσει τους ερωτώμενους για τη συμμετοχή τους στην έρευνα πεδίου και δεύτερον να επιβεβαιώσει τη λήψη του ερωτηματολογίου της έρευνας πεδίου από το αρμόδιο στέλεχος της κάθε επιχείρησης.

5.3.2. Η επιλογή του δειγματοληπτικού πλαισίου

Ο ερευνητής εξήγαγε το δειγματοληπτικό πλαίσιο της έρευνας πεδίου του από τη βάση δεδομένων της εταιρείας παροχής στατιστικών και οικονομικών πληροφοριών «Hellastat A.E». Η βάση της Hellastat θεωρήθηκε ως αξιόπιστη και έγκυρη πηγή για τη δημιουργία του δειγματοληπτικού πλαισίου, το οποίο περιλαμβάνει όλες τις επιχειρήσεις με νομική προσωπικότητα στην Ελλάδα και με κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από δέκα εκατομμύρια ευρώ, επειδή διαθέτει την απαραίτητη εμπειρία, τεχνογνωσία, συστήματα και ανθρώπινο δυναμικό. Συγκεκριμένα, η Hellastat είναι μέλος των οργανισμών EADP (European Association of Database & Directories Publishers) και ESOMAR (World Association of Opinion & Marketing Research Professionals), ενώ είναι πιστοποιημένη από τη Lloyd's Register για την παροχή οικονομικών και επιχειρηματικών πληροφοριών και υπηρεσιών. Επιπλέον, είναι η μοναδική εταιρεία στην Ελλάδα που χρησιμοποιεί το πρότυπο XBRL (eXtensible Business Reporting Language) και διαθέτει τη μεγαλύτερη βάση ηλεκτρονικά επεξεργάσιμων οικονομικών και επιχειρηματικών δεδομένων, για περισσότερες από 100.000 εταιρείες και 150 κλάδους που καλύπτουν όλο το φάσμα της οικονομικής δραστηριότητας στην Ελλάδα και τα Βαλκάνια. Τέλος, είναι στρατηγικός συνεργάτης της εταιρείας Moody's, του παγκοσμίως μεγαλύτερου οργανισμού πιστοληπτικής αξιολόγησης και της Thomson-Reuters plc της μεγαλύτερης εταιρείας παροχής πληροφοριών και ειδήσεων (Hellastat, 2012).

Όλες οι παραπάνω ιδιότητες ήταν αρκετές προκειμένου να θεωρηθεί ότι, η βάση δεδομένων της Hellastat είναι έγκυρη και πλήρης ώστε να δύναται να υποστηρίξει τη δημιουργία του δειγματοληπτικού πλαισίου της έρευνας. Το κριτήριο το οποίο χρησιμοποιήθηκε στη βάση δεδομένων της Hellastat για τη δημιουργία του δειγματοληπτικού πλαισίου, ήταν οι επιχειρήσεις, οι οποίες για τα οικονομικά έτη 2007, 2008, και 2009 είχαν κύκλο εργασιών πάνω από δέκα εκατομμύρια ευρώ. Από το σύνολο όλων των επιχειρήσεων με νομική προσωπικότητα στην Ελλάδα, μόνο 2.033 επιχειρήσεις πληρούσαν το παραπάνω κριτήριο. Για του σκοπούς της έρευνας, οι 2.033 επιχειρήσεις

Θεωρήθηκαν ότι, αποτελούν τον πληθυσμό της έρευνας πεδίου. Μετά την εξαγωγή της λίστας του δειγματοληπτικού πλαισίου ο ερευνητής προχώρησε στην ποιοτική αξιολόγησή της με βάση τους εξής άξονες:

Έλεγχος εάν η λίστα περιλαμβάνει όλες τις επιχειρήσεις του υπό μελέτη πληθυσμού.

Καθώς ο ερευνητής δεν είχε πρόσβαση σε άλλη αξιολογη βάση επιχειρηματικών δεδομένων, έπρεπε να στηριχθεί εξολοκλήρου στα στοιχεία της βάσης δεδομένων της Hellstat. Ο ερευνητής σε ερώτηση που υπέβαλε στο ιδρυτικό και ανώτατο διοικητικό στέλεχος της Hellstat, κύριο Μαδιά Μιχάλη, σχετικά με την κάλυψη που παρέχει η βάση δεδομένων της Hellstat για τις επιχειρήσεις με κύκλο εργασιών άνω των δέκα εκατομμυρίων ευρώ, έλαβε την απάντηση ότι, η κάλυψη υπερβαίνει το 98% με 99%. Το ιδιαίτερα υψηλό ποσοστό της κάλυψης μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε συνδυασμό με τα υψηλά πρότυπα συλλογής της πρωτογενούς πληροφόρησης από την Hellstat, δημιουργούν τη σιγουριά στον ερευνητή ότι, το δειγματοληπτικό του πλαίσιο τείνει να είναι πλήρες.

Έλεγχος εάν η λίστα περιλαμβάνει επιχειρήσεις που δεν ανήκουν στον πληθυσμό.

Ακόμα και στις περιπτώσεις όπου, το δειγματοληπτικό πλαίσιο περιλαμβάνει όλες τις επιχειρήσεις του υπό μελέτη πληθυσμού, μπορεί να μην είναι έγκυρο όταν συμπεριλαμβάνει και επιχειρήσεις, οι οποίες δεν ανήκουν στον πληθυσμό της έρευνας πεδίου. Ο συνυπολογισμός επιχειρήσεων που δεν ανήκουν στον πληθυσμό, διογκώνει το δειγματοληπτικό πλαίσιο με αποτέλεσμα να δημιουργείται σφάλμα κατά την εκτίμηση του μεγέθους του πληθυσμού. Ο ερευνητής προκειμένου να ελέγξει εάν η λίστα του δειγματοληπτικού πλαισίου συμπεριλαμβάνει επιχειρήσεις που δεν ανήκουν στον πληθυσμό της έρευνας πεδίου, προχώρησε στην εξαγωγή του κύκλου εργασιών μαζί με το όνομα και τα λοιπά στοιχεία κάθε επιχείρησης. Από τον έλεγχο προέκυψε ότι, όλες οι επιχειρήσεις του δειγματοληπτικού πεδίου είχαν όντως κύκλο εργασιών πάνω από δέκα εκατομμύρια ευρώ για τα οικονομικά έτη 2007, 2008 και 2009.

Έλεγχος εάν μεμονωμένες επιχειρήσεις περιλαμβάνονται περισσότερες από μία φορά.

Ο μικρός αριθμός των επιχειρήσεων που απαρτίζουν τον πληθυσμό επέτρεψε στον ερευνητή να προχωρήσει στον ποιοτικό έλεγχο του δειγματοληπτικού πλαισίου εξετάζοντας κάθε μία επιχείρησή του ξεχωριστά. Στο πλαίσιο της παραπάνω διαδικασίας, ο ερευνητής έλεγξε εάν συγκεκριμένες επιχειρήσεις συμπεριλαμβάνονται στη λίστα του δειγματοληπτικού πλαισίου παραπάνω από μια φορά. Η πολλαπλή καταγραφή μίας επιχείρησης, διογκώνει το δειγματοληπτικό πλαίσιο με αποτέλεσμα να δημιουργείται

σφάλμα κατά την εκτίμηση του μεγέθους του πληθυσμού. Από τον έλεγχο που διεξήγαγε ο ερευνητής δεν προέκυψαν περιπτώσεις όπου, μια συγκεκριμένη επιχείρηση εμφανίζεται στη λίστα του δειγματοληπτικού πλαισίου παραπάνω από μια φορά. Το γεγονός αυτό ενισχύει την εμπιστοσύνη του ερευνητή σχετικά με την αξιοπιστία και εγκυρότητα της βάσης δεδομένων της Hellastat.

Έλεγχος εάν η λίστα περιλαμβάνει και άλλα στοιχεία που μπορούν χρησιμοποιηθούν στην έρευνα πεδίου.

Η βάση δεδομένων της Hellastat εκτός από τα γενικά στοιχεία κάθε επιχείρησης, περιλαμβάνει και άλλα οικονομικά στοιχεία, για παράδειγμα, ο κύκλος εργασιών, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, τα οποία μπορούν να βελτιώσουν την έρευνα πεδίου. Ο ερευνητής εκμεταλλευόμενος τις δυνατότητες της βάσης δεδομένων της Hellastat, ενσωμάτωσε στο δειγματοληπτικό πλαίσιο και όσα οικονομικά στοιχεία χρειαζόταν. Το γεγονός αυτό επέτρεψε στον ερευνητή να μη δημιουργήσει ερωτήσεις σχετικές με οικονομικά στοιχεία που θεωρούνται ως ευαίσθητες πληροφορίες και αποθαρρύνουν τους ερωτώμενους είτε να συμμετάσχουν στην έρευνα πεδίου είτε να απαντήσουν τις συγκεκριμένες ερωτήσεις. Συνεπώς, το έγκυρο και πλήρες δειγματοληπτικό πλαίσιο με τα οικονομικά στοιχεία κάθε επιχείρησης, θεωρείται ότι, συνεισέφερε στην αντιμετώπιση όχι μόνο του σφάλματος κάλυψης αλλά και των σφαλμάτων μέτρησης και μη-απόκρισης.

5.4. Αντιμετώπιση του Σφάλματος Μέτρησης

Η ελαχιστοποίηση του σφάλματος μέτρησης σε μια έρευνα πεδίου επιτυγχάνεται κυρίως με την αποτελεσματική κατασκευή των ερωτήσεων και σχεδίαση του ερωτηματολογίου, ώστε οι ερωτήσεις να γίνονται κατανοητές από τους ερωτώμενους (Dillman at al., 2009). Η ορθή κατανόηση των ερωτήσεων επιτρέπει στους ερωτώμενους να δίνουν ακριβείς απαντήσεις. Η κατανόηση των ερωτήσεων αποτελεί γεγονός, το οποίο συμβάλλει στη μείωση του σφάλματος μέτρησης και στην αύξηση της ποιότητας των μετρήσεων. Η ορθή κατανόηση των ερωτήσεων από τους ερωτώμενους είναι αναγκαία-αλλά-μη-επαρκής συνθήκη για την εξάλειψη του σφάλματος μέτρησης. Πολλές φορές, ενώ οι ερωτώμενοι έχουν κατανοήσει πλήρως το περιεχόμενο των ερωτήσεων, παρέχουν λαθεμένες, ή ανειλικρινείς απαντήσεις, γεγονός το οποίο οδηγεί σε σφάλμα μέτρησης στην έρευνα πεδίου. Συνεπώς, η προσεκτική επιλογή του είδους και της μορφής των ερωτήσεων επιτρέπει στους ερωτώμενους να παρέχουν ειλικρινείς απαντήσεις συμβάλλοντας στην ελαχιστοποίηση του σφάλματος μέτρησης (Dillman at al., 2009). Προκειμένου να εξασφαλιστεί η σωστή κατασκευή των ερωτήσεων και σχεδίαση του ερωτηματολογίου, χρησιμοποιήθηκαν οι κατευθυντήριες

οδηγίες του σχεδίου έρευνας πεδίου 'Tailored Design Method' των Dillman et al. (2009). Σύμφωνα με το σχέδιο έρευνας πεδίου 'Tailored Design Method', οι κατευθυντήριες οδηγίες ομαδοποιούνται σε δύο δράσεις που είναι α) η αποτελεσματική κατασκευή των ερωτήσεων και β) η αποτελεσματική σχεδίαση του ερωτηματολογίου.

5.4.1. Δράσεις για αποτελεσματική κατασκευή ερωτήσεων της έρευνας πεδίου

Οι δράσεις για την αποτελεσματική κατασκευή των ερωτήσεων της έρευνας πεδίου, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 5-1, χωρίζονται στις δράσεις για την ορθή εκφραστική διατύπωση και σχεδίαση των ερωτήσεων.

Πίνακας 5-1: Συγκεντρωτική Παρουσίαση των Δράσεων για την Αποτελεσματική Κατασκευή των Ερωτήσεων

Κατηγορίες Δράσεων	Δράση
Δράσεις για την ορθή εκφραστική διατύπωση και σχεδίαση των ερωτήσεων	Δράση A1: Σχεδίαση των ερωτήσεων ώστε να έχουν εφαρμογή και να μπορούν να απαντηθούν από όλα τα μέλη του πληθυσμού.
	Δράση A2: Σχεδίαση των ερωτήσεων και των ερωτημάτων ώστε να μην περιέχουν πολλαπλά σκέλη.
	Δράση A3: Διατύπωση των ερωτήσεων με απλές και οικίες λέξεις.
	Δράση A4: Χρησιμοποίηση συγκεκριμένων και ειδικών εκφράσεων για το λεπτομερή καθορισμό των εννοιών.
	Δράση A5: Χρησιμοποίηση όσο το δυνατό λιγότερων λέξεων στη διατύπωση των ερωτήσεων
	Δράση A6: Χρησιμοποίηση ολοκληρωμένων προτάσεων με απλή σύνταξη στο λεκτικό κάθε ερώτησης.
	Δράση A7: Συνέπεια στη σχεδίαση των ερωτήσεων και των απαντητικών επιλογών.
Δράσεις για την ορθή οπτική παρουσίαση των ερωτήσεων	Δράση B1: Γραφικός διαχωρισμός των εισαγωγικών ερωτήσεων, των ερωτημάτων και των απαντητικών επιλογών.
	Δράση B2: Οπτική τυποποίηση όλων των ερωτημάτων και απαντητικών επιλογών.
	Δράση B3: Έμφαση σε σημαντικές πτυχές των ερωτημάτων μέσω γραφικής μορφοποίησης.
	Δράση B4: Χρησιμοποίηση γραφικών και σχεδιαστικών στοιχείων με συνέπεια και με τακτικότητα.
	Δράση B5: Χρησιμοποίηση επεξηγήσεων και οδηγιών συμπλήρωσης στο λεκτικό των ερωτήσεων.
	Δράση B6: Οργάνωση των ερωτήσεων με τρόπο ώστε να ελαχιστοποιούνται οι επαναλαμβανόμενες εκφράσεις.
	Δράση B7: Επιλογή κατάλληλης γραμματοσειράς και μορφή γραμματοσειράς ώστε να είναι ευανάγνωστη.

Αναλυτικά, οι δράσεις που ανέλαβε ο ερευνητής, βάσει των κατευθυντήριων οδηγιών του σχεδίου έρευνας πεδίου 'Tailored Design Method' για την ορθή εκφραστική διατύπωση και σχεδίαση των ερωτήσεων της έρευνας πεδίου είναι οι εξής:

Δράσεις για την ορθή εκφραστική διατύπωση και σχεδίαση των ερωτήσεων.

Δράση A1: Σχεδίαση των ερωτήσεων ώστε να έχουν εφαρμογή και να μπορούν να απαντηθούν από όλα τα μέλη του πληθυσμού.

Πολλές έρευνες πεδίου χρησιμοποιούν ερωτήσεις οι οποίες εμπεριέχουν υποθέσεις που δεν ισχύουν για όλους τους ερωτώμενους. Το πρόβλημα που ανακύπτει σε αυτήν την περίπτωση είναι ότι, οι ερωτώμενοι οι οποίοι εκ των πραγμάτων εξαιρούνται από τις υποθέσεις της ερώτησης δεν έχουν την επιλογή, εξαιτίας της σχεδίασης της ερώτησης, να το δηλώσουν με αποτέλεσμα είτε να δίνουν μια εκ προοιμίου λαθεμένη απάντηση είτε να μην απαντούν τη συγκεκριμένη ερώτηση (Dillman et al., 2009). Και οι δύο περιπτώσεις οδηγούν σε σφάλμα μέτρησης. Επίσης, στην περίπτωση της κενής απάντησης καθίσταται αδύνατο για τους ερευνητές να διαχωρίσουν τους ερωτώμενους που δεν απάντησαν επειδή δεν είχαν τη διάθεση, ή το κίνητρο να απαντήσουν, 'non-respondents', και τους ερωτώμενους οι οποίοι δεν απάντησαν γιατί η συγκεκριμένη ερώτηση δεν είχε εφαρμογή στα δικά τους χαρακτηριστικά (Dillman et al., 2009). Ο ερευνητής προκειμένου να ελαχιστοποιήσει το σφάλμα μέτρησης σχεδίασε και διατύπωσε εκφραστικά τις είκοσι εννέα από τις τριάντα δύο ερωτήσεις της έρευνας πεδίου κατά τέτοιο τρόπο ώστε να μην υπάρχουν υποβόσκουσες υποθέσεις οι οποίες να εξαιρούν τις ερωτήσεις από κάποια μέλη του πληθυσμού. Οι υπόλοιπες τρεις ερωτήσεις κρίθηκαν ότι, δεν έχουν εφαρμογή σε όλα τα μέλη του πληθυσμού και οι οποίες ζητούσαν από τους ερωτώμενους να αναφέρουν 1) το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, 2) τον χρόνο ύπαρξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και 3) το βαθμό ισχύος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πριν τις συγκεκριμένες ερωτήσεις χρησιμοποιήθηκε μια επιπλέον διχοτομική «ερώτηση διαχωρισμού», ή «ερώτηση φίλτρου», "filter question", η οποία έδινε στον ερωτώμενο τη δυνατότητα να επιλέξει εάν η επιχείρησή του διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σε περίπτωση που ο ερωτώμενος επέλεγε ότι, η επιχείρησή του δεν διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τότε προτρεπόταν από το λεκτικό της ερώτησης φίλτρου να παρακάμψει τις επόμενες τρεις ερωτήσεις, οι οποίες υπέθεταν ότι, η κάθε επιχείρηση έχει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, το σώμα των ερωτήσεων έχει οργανωθεί κατά τέτοιο τρόπο ώστε να ενσωματώνει την εισαγωγική ερώτηση, η οποία έχει εφαρμογή σε πολλαπλά ερωτήματα, τα ερωτήματα και τις απαντητικές επιλογές.

Δράση A2: Σχεδίαση των ερωτήσεων και των ερωτημάτων ώστε να μην περιέχουν πολλαπλά σκέλη.

Σε αρκετές έρευνες πεδίου, οι ερωτήσεις που χρησιμοποιούνται περιέχουν πολλαπλά σκέλη τα οποία λόγω ανεπαρκούς σχεδίασης πρέπει απαντηθούν μαζί (Dillman et al., 2009). Το σφάλμα μέτρησης ανακύπτει σε περίπτωση που ο ερωτώμενος επιθυμεί να δώσει διαφορετικές απαντήσεις για κάθε σκέλος της ερώτησης, αλλά η σχεδίαση της ερώτησης δεν του το επιτρέπει. Σε αυτήν την περίπτωση, ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει μια απάντηση για όλα τα σκέλη γνωρίζοντας ότι, με αυτόν τον τρόπο απαντά λαθεμένα σε ένα, ή περισσότερα σκέλη της ερώτησης. Ακόμα και στην περίπτωση που ο ερωτώμενος θεωρεί ότι, μια απάντηση είναι σωστή για όλα τα σκέλη της ερώτησης, ελλοχεύει ο κίνδυνος τους σφάλματος μέτρησης καθώς οι ερευνητές με μία ερώτηση μετρούν παραπάνω από μια έννοια, ιδιότητα, ή χαρακτηριστικό, του υπό-μελέτη πληθυσμού, με αποτέλεσμα να μην μπορούν να διαχωριστούν στο στάδιο της ανάλυσης και εξαγωγής συμπερασμάτων. Για το παραπάνω λόγο ο ερευνητής σχεδίασε και διατύπωσε κάθε ερώτηση και κάθε ερώτημα της έρευνας πεδίου προσεκτικά με γνώμονα την αποφυγή ενσωμάτωσης πολλαπλών σκελών τα οποία οδηγούν σε σφάλμα μέτρησης.

Δράση A3: Διατύπωση των ερωτήσεων με απλές και οικίες λέξεις.

Ένας τρόπος δημιουργίας κλίματος νομιμοποίησης και αξιοπιστίας μεταξύ του ερευνητή και των ερωτώμενων είναι η σχεδίαση ενός επίσημου και επαγγελματικού ερωτηματολογίου. Όμως, σε αρκετές περιπτώσεις, η προσπάθεια επισημοποίησης του ερωτηματολογίου οδηγεί στη χρησιμοποίηση πολύπλοκων λέξεων, σύνθετων εκφράσεων και ειδικευμένης ορολογίας η οποία δεν είναι κατανοητή από όλους τους ερωτώμενους (Dillman et al., 2009). Η έλλειψη κατανόησης των λέξεων, των εκφράσεων και της ορολογίας των ερωτήσεων μπορεί να οδηγήσει σε ανακριβείς απαντήσεις και κατά επέκταση σε σφάλμα μέτρησης. Ο ερευνητής ακολουθώντας την κατευθυντήρια οδηγία του σχεδίου έρευνας πεδίου ‘Tailored Design Method’ αντικατέστησε όσες περίπλοκες λέξεις και σύνθετες εκφράσεις μπορούσε, ύστερα από τις παρατηρήσεις που έλαβε από τα στελέχη των έξι επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια των προσωπικών συνεντεύξεων την περίοδο 5/5/2010 – 26/5/2010 και από τις εισηγήσεις της τριμελούς συμβουλευτικής του επιτροπής. Επίσης, ο ερευνητής απέφυγε τη χρησιμοποίηση ακρωνυμίων, ή αρκτικόλεξων, τα οποία μπορούν να προκαλέσουν εννοιολογική σύγχυση σε μερίδα ερωτώμενων.

Δράση A4: Χρησιμοποίηση συγκεκριμένων και ειδικών εκφράσεων για το λεπτομερή καθορισμό των εννοιών.

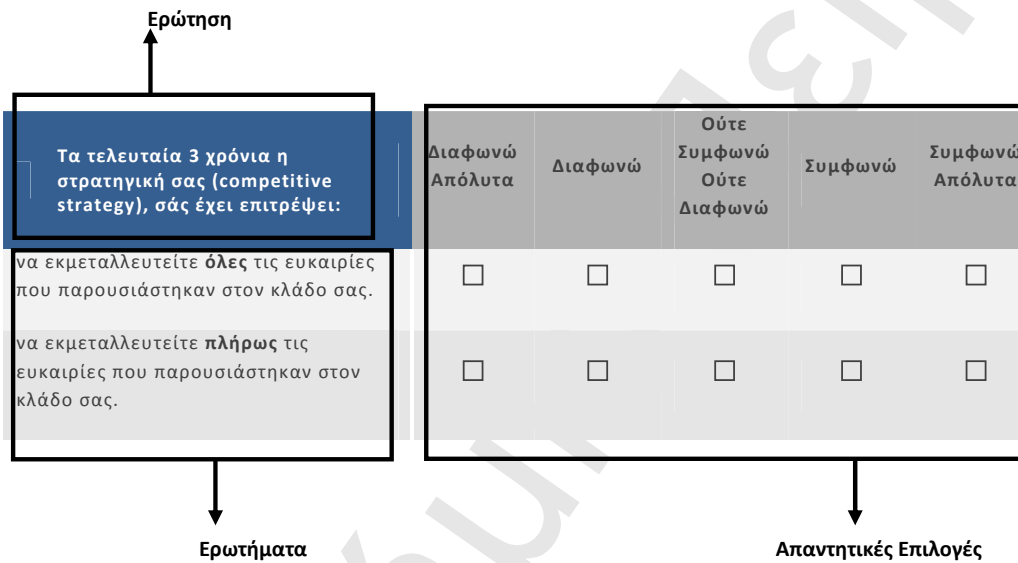
Ο τρόπος περιγραφής των εννοιών στο λεκτικό των ερωτήσεων αποτελεί ένα πολύ σημαντικό παράγοντα της κατανόησής τους από τους ερωτώμενους. Τυχούσα ασαφής περιγραφή, ή διατύπωσή τους, μπορεί να ερμηνευτεί διαφορετικά από διαφορετικούς ερωτώμενους (Dillman et al., 2009). Σε αυτήν την περίπτωση οι απαντήσεις, οι οποίες θα βασίζονται σε διαφορετική ερμηνεία των εννοιών της ερώτησης, θα διαφέρουν με αποτέλεσμα να δημιουργούν σφάλμα μέτρησης στην έρευνα πεδίου. Ο ερευνητής προκειμένου να ελαχιστοποιήσει το ενδεχόμενο παρερμηνείας των εννοιών στις ερωτήσεις της έρευνας πεδίου χρησιμοποίησε συγκεκριμένες και ειδικές λέξεις και εκφράσεις για τον λεπτομερή καθορισμό και περιγραφή τους. Ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στην ερώτηση 12, η ορθή απάντηση της οποίας προϋπόθετε τη γνώση δύο εννοιών δηλαδή, 'πλεονέκτημα πελάτη' και 'πλεόνασμα πωλητή'. Η εσφαλμένη αντίληψη, ή/και η μη καθολική όμοια αντίληψη των παραπάνω εννοιών, μπορούσε να οδηγήσει σε σφάλμα μέτρησης. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποιήθηκε εκτενής και λεπτομερής εκφραστική επεξήγηση των εννοιών πριν από την εκφώνηση της σχετικής ερώτησης, αλλά με προσεκτική διατύπωση για να μην προσβάλει ως αδαή τον ερωτώμενο. Εκτός από την εκφραστική επεξήγηση, παραθέτεται και επεξήγηση βάσει διαγράμματος, προκειμένου να αυξηθεί η πιθανότητα ορθής και καθολικής αντίληψης των εν λόγω εννοιών από τους ερωτώμενους. Τέλος, η κατανόηση των εννοιών όλων των ερωτήσεων ελέγχθηκε κατά τη διάρκεια των προσωπικών συνεντεύξεων με τα στελέχη των έξι επιχειρήσεων.

Δράση A5: Χρησιμοποίηση όσον το δυνατό λιγότερων λέξεων στη διατύπωση των ερωτήσεων

Οι μακροσκελείς ερωτήσεις που περιλαμβάνουν πολλές λέξεις απαιτούν από τους ερωτώμενους να λάβουν υπόψη τους πολλές πληροφορίες για να απαντήσουν, με αποτέλεσμα να αυξάνεται η πιθανότητα παρερμηνειών (Dillman et al., 2009). Συνεπώς, οι ερευνητές παροτρύνονται να διατυπώνουν ερωτήσεις με όσο το δυνατό λιγότερες λέξεις. Όμως, η παραπάνω κατευθυντήρια οδηγία έρχεται συχνά σε αντίθεση με τις δύο προηγηθείσες οδηγίες, δηλαδή τη διατύπωση των ερωτήσεων με απλές και οικίες λέξεις και τη χρησιμοποίηση συγκεκριμένων και ειδικών εκφράσεων για το λεπτομερή καθορισμό των εννοιών. Συγκεκριμένα, η αντικατάσταση πολύπλοκων λέξεων επιτυγχάνεται με τη χρήση πολλών απλών λέξεων. Επίσης, ο λεπτομερής καθορισμός των εννοιών απαιτεί περιφραστικές διατυπώσεις οι οποίες δημιουργούν μακροσκελείς ερωτήσεις. Στις περιπτώσεις όπου, η οδηγία της χρήσης όσο το δυνατό λιγότερων λέξεων κατά τη

διατύπωση των ερωτήσεων έρχεται σε αντίθεση με τις παραπάνω δύο οδηγίες, τότε οι Dillman et al. (2009) συνιστούν την επικράτηση των δύο οδηγιών σε βάρος της πρώτης. Μόνο όταν έχει επιβεβαιωθεί ότι, όλες οι λέξεις και οι έννοιες των ερωτήσεων έχουν γίνει αντιληπτές από όλους τους ερωτώμενους, οι ερευνητές μπορούν να προχωρήσουν σε προσπάθειες περιορισμού των λέξεων στις ερωτήσεις.

Διάγραμμα 5-1: Απεικόνιση Ερωτήσεων Ερωτημάτων και Απαντητικών Επιλογών σε Μορφή Πίνακα



Ο ερευνητής μείωσε τον αριθμό των λέξεων σε κάθε ερώτηση και κατά επέκταση και το μέγεθος κάθε ερώτησης, με τη μη ενσωμάτωση των «απαντητικών επιλογών», “answer categories”, στο «λεκτικό της ερώτησης», “question stem”. Πιο συγκεκριμένα, οι απαντητικές επιλογές όπως «Διαφωνώ Απόλυτα, Διαφωνώ, Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ, Συμφωνώ, Συμφωνώ Απόλυτα», «Πολύ Κατώτερη, Κατώτερη, Ούτε Κατώτερη Ούτε Ανώτερη, Ανώτερη, Πολύ Ανώτερη» κτλ, δεν περιλαμβάνονται μέσα στον κορμό της ερώτησης. Επίσης, ο ερευνητής μείωσε τον αριθμό των λέξεων κάθε ερώτησης, με το να αναφέρει την εισαγωγική ερώτηση που έχει εφαρμογή σε περισσότερα από ένα ερωτήματα, μια φορά στην αρχή και μετά να παραθέτει τα ερωτήματα. Ο συνδυασμός της μη ενσωμάτωσης των απαντητικών επιλογών στο λεκτικό της ερώτησης και της μη ενσωμάτωσης της εισαγωγικής ερώτησης σε κάθε ερώτημα, μείωσε τον αριθμό των λέξεων κάθε ερωτήματος και δημιούργησε για κάθε ερώτηση ένα πίνακα με στήλες τις απαντητικές επιλογές και γραμμές τα επιμέρους ερωτήματα (βλ. Διάγραμμα 5-1). Τέλος, ο ερευνητής δεν συμπεριέλαβε τις οδηγίες συμπλήρωσης που είναι κοινές για όλες τις ερωτήσεις στο

λεκτικό κάθε ερώτησης, μειώνοντας σημαντικά το μέγεθος των ερωτήσεων. Οι οδηγίες συμπλήρωσης, οι οποίες είναι κοινές για όλες τις ερωτήσεις, παραθέτονται στο εισαγωγικό κείμενο στην αρχή του ερωτηματολογίου.

Δράση Α6: Χρησιμοποίηση ολοκληρωμένων προτάσεων με απλή σύνταξη στο λεκτικό κάθε ερώτησης.

Συχνά σε έρευνες πεδίου, η προσπάθεια περιορισμού των λέξεων στις ερωτήσεις οδηγεί στη διατύπωση μη ολοκληρωμένων συντακτικά ερωτήσεων, δηλαδή σε ερωτήσεις οι οποίες δεν περιέχουν τη δομή «υποκείμενο-ρήμα-αντικείμενο». Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, ένα αρκετά σημαντικό ποσοστό των ερωτώμενων να παρερμηνεύει το νόημα των ερωτήσεων. Η λαθεμένη κατανόηση των ερωτήσεων δεν επιτρέπει στους ερωτώμενους να δίνουν ακριβείς απαντήσεις, γεγονός το οποίο συμβάλλει στην αύξηση του σφάλματος μέτρησης (Dillman et al., 2009). Ο ερευνητής προκειμένου να μειώσει το ενδεχόμενο λαθεμένης κατανόησης των ερωτήσεων από τους ερωτώμενους, χρησιμοποίησε όσον το δυνατόν απλή και ολοκληρωμένη σύνταξη στη διατύπωση των ερωτήσεων της έρευνας πεδίου. Επίσης, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες του σχεδίου έρευνας πεδίου 'Tailored Design Method', απέφυγε τη χρησιμοποίηση «διπλών αρνήσεων», "double negative structure" στη σύνταξη των ερωτήσεων.

Δράση Α7: Συνέπεια στη σχεδίαση των ερωτήσεων και των απαντητικών επιλογών.

Το λεκτικό των ερωτήσεων και ερωτημάτων πρέπει να βρίσκεται σε συμφωνία με τις απαντητικές επιλογές. Με άλλα λόγια, οι πληροφορίες που αναζητούνται από τους ερωτώμενους πρέπει να μπορούν εντοπιστούν και να εξαντληθούν από το εύρος των απαντητικών επιλογών. Επίσης, η μορφή και η σχεδίαση τόσο των ερωτήσεων όσο και των απαντητικών επιλογών δεν πρέπει να μεταβάλλεται. Ο ερευνητής προκειμένου να ανταποκριθεί στις παραπάνω οδηγίες, επιχείρησε με τις απαντητικές επιλογές που παραθέτει σε κάθε ερώτηση να εξαντλήσει όλες τις πιθανές περιπτώσεις, οι οποίες εκπορεύονται από το περιεχόμενο των ερωτήσεων, ώστε να μην υπάρξει σύγχυση από τους ερωτώμενους. Επίσης, διατήρησε σε όλες τις ερωτήσεις, τη μορφή και σχεδίαση τόσο της εισαγωγικής ερώτησης που έχει εφαρμογή σε περισσότερα από ένα ερωτήματα όσο και των απαντητικών επιλογών. Τέλος, δε, μετέβαλε τη σειρά παράθεσης των απαντητικών επιλογών, διατηρώντας τη λογική από το πολύ χαμηλό στο πολύ υψηλό. Για παράδειγμα, οι απαντητικές επιλογές του τύπου «Διαφωνώ Απόλυτα, Διαφωνώ, Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ, Συμφωνώ, Συμφωνώ Απόλυτα» διατηρήθηκαν με αυτή τη σειρά σε όλες τις ερωτήσεις που είχαν εφαρμογή, ώστε να αποφευχθεί η σύγχυση για τους ερωτώμενους.

Δράσεις για την ορθή οπτική παρουσίαση των ερωτήσεων.

Πριν τη δεκαετία του 1990, το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας πεδίου στη μεθοδολογία του σχεδίου της έρευνας πεδίου, εστιαζόταν στο πώς η εκφραστική διατύπωση και σχεδίαση των ερωτήσεων επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο απαντούν οι ερωτώμενοι. Η οπτική παρουσίαση των ερωτήσεων δεν αποτελούσε αντικείμενο έρευνας πεδίου, καθώς αντιμετωπιζόταν ως μορφή τέχνης από τους ακαδημαϊκούς στον τομέα της μεθοδολογίας της έρευνας πεδίου (Dillman et al., 2009). Όμως, από τη δεκαετία του 1990, οι ακαδημαϊκοί στηριζόμενοι στα πορίσματα των ερευνών στο γνωστικό αντικείμενο της «οπτικής και γραφικής αντίληψης», “visual perception” (Palmer, 1999; Hoffman, 2004; Ware 2004), διατυπώνουν θεωρητικές λογικές επεξηγήσεις για το πώς η οπτική παρουσίαση των ερωτήσεων και του ερωτηματολογίου μπορεί να βοηθήσει τους ερωτώμενους στην εύκολη και ορθή απάντηση των ερωτήσεων (Jenkins and Dillman, 1997; Redline and Dillman, 2002; Christian et al., 2007). Επίσης, ένα μεγάλο μέρος της πειραματικής έρευνας πεδίου έχει παρουσιάσει πώς η επιλογή της οπτικής σχεδίασης και της διάταξης των ερωτήσεων, επηρεάζει τον τρόπο με τον οποίο οι ερωτώμενοι απαντούν σε έρευνες πεδίου τόσο σε προ-εκτυπωμένα έντυπα ερωτηματολόγια, ή ερωτηματολόγια, με μορφή ηλεκτρονικού αρχείου, όσο και σε ερωτηματολόγια στο διαδίκτυο (Christian and Dillman, 2004; Dillman and Christian, 2005; Smyth et al., 2007; Smyth et al., 2006; Tourangeau et al., 2004, 2007). Επειδή η οπτική παρουσίαση των ερωτήσεων επηρεάζει τις απαντήσεις τους, η εκφραστική διατύπωση και σχεδίαση των ερωτήσεων δεν είναι αρκετή (Dillman et al., 2009). Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής, βάσει των κατευθυντήριων οδηγιών του σχεδίου έρευνας πεδίου ‘Tailored Design Method’ ανέλαβε δράσεις για την ορθή οπτική παρουσίαση των ερωτήσεων της έρευνας πεδίου, οι οποίες είναι οι εξής:

Δράση B1: Γραφικός διαχωρισμός των εισαγωγικών ερωτήσεων, των ερωτημάτων και των απαντητικών επιλογών.

Έχει προταθεί ότι, ο γραφικός διαχωρισμός των εισαγωγικών ερωτήσεων, των ερωτημάτων και των απαντητικών επιλογών, ομαδοποιεί από οπτική σκοπιά τα παραπάνω τμήματα των γενικών ερωτήσεων, με αποτέλεσμα να διευκολύνεται ο ερωτώμενος κατά την παροχή των απαντήσεών του (Dillman et al., 2009). Ο ερευνητής, με γνώμονα την παραπάνω διαπίστωση, χρωμάτισε με κυανό χρώμα το φόντο όλων των ερωτήσεων και εισαγωγικών ερωτήσεων και με λευκό χρώμα τους χαρακτήρες των λέξεων τους. Επίσης, το φόντο των ερωτημάτων χρωματίστηκε με ανοικτή απόχρωση του γκριζου και οι χαρακτήρες των λέξεων τους με μαύρο χρώμα. Επιπρόσθετα, κάθε ερώτημα διαχωρίζεται από το προηγούμενο με διαφορετική απόχρωση του γκριζου. Τέλος, οι απαντητικές επιλογές, οι

οποίες σχεδιαστικά βρίσκονται δίπλα από τις ερωτήσεις και εισαγωγικές ερωτήσεις (βλ. Δράση A5), έχουν χρωματιστεί με σκούρα απόχρωση του γκριζου και οι χαρακτήρες των λέξεών τους με μαύρο χρώμα. Συνδυαστικά οι παραπάνω ενέργειες, δημιουργούν μια ξεκάθαρη οπτική ομαδοποίηση των εισαγωγικών ερωτήσεων, των ερωτημάτων και των απαντητικών επιλογών που επιτρέπει στον ερωτώμενο τη γρήγορη διάκριση των εισαγωγικών ερωτήσεων, των ερωτημάτων και τη συμπλήρωση των απαντητικών πεδίων.

Δράση B2: Οπτική τυποποίηση όλων των ερωτημάτων και απαντητικών επιλογών.

Έχει παρατηρηθεί ότι, η μορφοποίηση της γραμματοσειράς κάποιων ερωτημάτων ή/και η διαφοροποίηση του πεδίου των απαντητικών τους επιλογών, αυξάνει την πιθανότητα επιλογής τους από τον ερωτώμενο (Dillman et al., 2009). Το γεγονός αυτό, όμως, οδηγεί σε σφάλμα μέτρησης καθώς οι ερωτώμενοι υποσυνείδητα επιλέγουν τη διακεκριμένη επιλογή και όχι την ορθή. Ο ερευνητής αντιμετώπισε το παραπάνω πρόβλημα με την τυποποίηση τόσο της μορφοποίησης της γραμματοσειράς των ερωτημάτων, όσο και με την ομοιομορφία των απαντητικών επιλογών. Πιο συγκεκριμένα, όλα τα ερωτήματα των γενικών ερωτήσεων διαθέτουν την ίδια γραμματοσειρά, το ίδιο μέγεθος γραμματοσειράς και την ίδια μορφοποίηση με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η τυποποίησή τους. Επίσης, οι απαντητικές επιλογές και τα απαντητικά τους πεδία, τα οποία βρίσκονται σε κατακόρυφη και στοιχισμένη διάταξη ακριβώς κάτω από τις απαντητικές επιλογές, έχουν την ίδια μορφοποίηση και σχεδίαση, με αποτέλεσμα να επιτυγχάνεται η ομοιομορφία τους.

Δράση B3: Έμφαση σε σημαντικές πτυχές των ερωτημάτων μέσω γραφικής μορφοποίησης.

Είναι γεγονός ότι, δίνοντας έμφαση σε σημαντικές πτυχές των ερωτημάτων μιας γενικής ερώτησης μέσω γραφικών μορφοποιήσεων, οι ερευνητές εφιστούν την προσοχή των ερωτώμενων σε σημεία τα οποία χρήζουν ιδιαίτερης μέριμνας και συγκέντρωσης κατά την απάντησή τους. Με αυτόν τον τρόπο εξασφαλίζεται η ορθή αντίληψη του νοήματος του ερωτήματος από τον ερωτώμενο και κατά επέκταση η ορθή απάντηση του τονισμένου ερωτήματος. Ο ερευνητής θεώρησε ότι, συγκεκριμένες πτυχές των ερωτημάτων σε δέκα τέσσερις από τις συνολικά τριάντα τρεις ερωτήσεις χρειάζονται τονισμό, ή έμφαση, προκειμένου να γίνουν αντιληπτές από τον ερωτώμενο. Για το λόγο αυτό, τόνισε με έντονη γραμματοσειρά τις λέξεις των ερωτημάτων οι οποίες περιέγραφαν σημαντικές διαστάσεις, ή πτυχές, των εν λόγω ερωτημάτων. Στο σημείο αυτό αξίζει να σημειωθεί ότι, ο τονισμός των λέξεων με έντονη γραμματοσειρά δεν έρχεται σε αντίθεση με τη δράση για οπτική τυποποίηση όλων των ερωτημάτων, καθώς ο τονισμός έλαβε χώρα σε όλα τα ερωτήματα

της εκάστοτε ερώτησης με αποτέλεσμα να διαχωρίζονται οι μεταξύ τους διαφορές παρά να διακρίνεται κάποιο συγκεκριμένο ερώτημα.

Δράση B4: Χρησιμοποίηση γραφικών και σχεδιαστικών στοιχείων με συνέπεια και με τακτικότητα.

Σε περιπτώσεις όπου η χρήση των σχεδιαστικών στοιχείων και γραφικών ιδιοτήτων διακρίνεται για την κανονικότητά της, δηλαδή είναι συνεπής και τακτική, τότε αυξάνονται οι πιθανότητες για τον ερωτώμενο να εξοικειωθεί με τη μορφή των ερωτήσεων και τη ροή του ερωτηματολογίου (Dillman et al., 2009). Η γρήγορη εξοικείωση με τις ερωτήσεις και εν γένει με το ερωτηματολόγιο, εκτός από τη μείωση του «ποσοστού διακοπής συμπλήρωσης της έρευνας πεδίου», “drop-out rate”, οδηγεί και στην αύξηση της κατανόησης των ερωτήσεων και κατά επέκταση στη μείωση του σφάλματος μέτρησης. Ο ερευνητής διατήρησε σταθερά τα σχεδιαστικά στοιχεία όλων των εισαγωγικών ερωτήσεων, των ερωτημάτων και των απαντητικών επιλογών ενισχύοντας, παράλληλα την οπτική τυποποίησή τους.

Δράση B5: Χρησιμοποίηση επεξηγήσεων και οδηγιών συμπλήρωσης στο λεκτικό των ερωτήσεων.

Πολλές από τις ερωτήσεις της έρευνας πεδίου του ερευνητή χρήζουν παράθεσης ειδικών οδηγιών ως προς τη συμπλήρωσή τους. Έχει υποστηριχθεί ότι, οι ειδικές οδηγίες συμπλήρωσης καθώς και οι επεξηγήσεις των ερωτήσεων θα πρέπει να βρίσκονται, από σκοπιά διάταξης, μέσα στο πλαίσιο της ερώτησης. Αυτό θα πρέπει να συμβαίνει για να μεγιστοποιείται η πιθανότητα προσοχής τους από τον ερωτώμενο (Dillman et al., 2009). Ο ερευνητής ακολουθώντας την παραπάνω κατευθυντήρια οδηγία, περιέλαβε όλες τις οδηγίες συμπλήρωσης μέσα στο πλαίσιο των ερωτήσεων που αφορούν. Το φόντο του πλαισίου των ερωτήσεων, όπως αναφέρθηκε (βλ. Δράση B1), χρωματίστηκε με σκούρο κυανό χρώμα για να επιτυγχάνεται ο γραφικός διαχωρισμός τους. Οι ερωτήσεις όπου ακολουθήθηκε η παραπάνω οδηγία είναι η ερώτηση τύπου φίλτρου 26 και η εισαγωγική ερώτηση 31.

Επίσης, στις ερωτήσεις όπου οι απαντητικές επιλογές δεν συνίστανται από κλίμακες όπως, «Διαφωνώ Απόλυτα, Διαφωνώ, Ούτε Διαφωνώ Ούτε Συμφωνώ, Συμφωνώ, Συμφωνώ Απόλυτα», ο απαιτητός αριθμός των απαντήσεων επί των απαντητικών επιλογών δεν είναι πάντα πρόδηλος για τους ερωτώμενους. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι ερωτώμενοι τείνουν να παραθέτουν παραπάνω απαντήσεις από τον απαιτούμενο αριθμό απαντήσεων. Ο ερευνητής προκειμένου να ελαχιστοποιήσει το παραπάνω φαινόμενο στις ερωτήσεις όπου οι απαντητικές τους επιλογές δεν συνίστανται από κλίμακες, χρησιμοποίησε την εξής

επεξήγηση, «επιλέξτε μία απάντηση». Η εν λόγω επεξηγηματική διατύπωση παρατέθηκε μέσα στο πλαίσιο της εισαγωγικής ερώτησης, αλλά στο τέλος του λεκτικού της με στόχο τη διασφάλιση της προσοχής του ερωτώμενου. Επίσης, η χρήση της υπογράμμισης της λέξης «μία» ως γραφική μορφοποίηση, στοχεύει στην ενίσχυση του ανωτέρου στόχου. Οι ερωτήσεις, όπου ακολουθήθηκε η παραπάνω οδηγία, είναι οι ερωτήσεις 7, 8, 9, 14, 15, 16, 17, 19, 20, 21 και 22.

Δράση Β6: Οργάνωση των ερωτήσεων με τρόπο ώστε να ελαχιστοποιούνται οι επαναλαμβανόμενες εκφράσεις.

Οι Dillman et al. (2009), ισχυρίζονται ότι, η οργάνωση των ερωτήσεων με τρόπο ώστε, να ελαχιστοποιούνται οι επαναλαμβανόμενες εκφράσεις, παρέχει σημαντική βοήθεια στον ερωτώμενο καθώς ελαχιστοποιεί την ανάγνωση μη απαραίτητων εκφράσεων και κατά συνέπεια το χρόνο απάντησης σε κάθε ερώτηση. Ο ερευνητής οργάνωσε τις ερωτήσεις της έρευνας πεδίου κατά τέτοιον τρόπο, ώστε η εισαγωγική πρόταση που έχει εφαρμογή σε περισσότερες από μία ερωτήσεις να αποτελεί την εισαγωγική ερώτηση και η συνέχεια τους να αποτελεί τα ερωτήματα. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, τα 83 ερωτήματα, συμπεριλαμβανομένου των δημογραφικών και των προκαταρκτικών για την κέντριση του ενδιαφέροντος των ερωτώμενων, να ομαδοποιηθούν σε 33 ερωτήσεις. Ο ερευνητής πιστεύει ότι, το είδος της οργάνωσης που επιλέχθηκε μειώνει το χρόνο απόκρισης στις ερωτήσεις και ελαχιστοποιεί τις περιπτώσεις σύγχυσης του ερωτώμενου ώστε να ελαχιστοποιείται η περίπτωση σφάλματος μέτρησης.

Δράση Β7: Επιλογή κατάλληλης γραμματοσειράς και μορφή γραμματοσειράς ώστε να είναι ευανάγνωστη.

Η επεξεργασία ερωτήσεων από τους ερωτώμενους, ακόμη εκείνων που διακρίνονται για την εκφραστική τους αρτιότητα, μπορεί να γίνει δύσκολη στις περιπτώσεις που η γραμματοσειρά με την οποία έχουν διατυπωθεί δεν είναι ευανάγνωστη (Dillman et al., 2009). Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής χρησιμοποίησε τη γραμματοσειρά 'Calibri', η οποία ανήκει στην κατηγορία γραμματοσειρών «χωρίς ουρές», "sans serif". Η συγκεκριμένη κατηγορία γραμματοσειρών θεωρείται περισσότερο ευανάγνωστη από την εναλλακτική «με ουρές», "serif", όπως 'Times New Roman', 'Century', κτλ. Επίσης η γραμματοσειρά 'Calibri' προτιμήθηκε αντί άλλων γραμματοσειρών της κατηγορίας 'χωρίς ουρές', όπως η 'Arial', 'Verdana' κτλ., γιατί είναι πιο σπάνια και περικαλλή με αποτέλεσμα να διαφοροποιεί αλλά και να δημιουργεί περισσότερο ελκυστική την οπτική παρουσίαση των ερωτήσεων. Το μέγεθος της γραμματοσειράς που επιλέχθηκε είναι το εννέα, ώστε να μην είναι πολύ μικρή

και δύσκολη στην ανάγνωσή της από τους ερωτώμενους και παράλληλα να μην είναι πολύ μεγάλη με αποτέλεσμα να αυξήσει την έκταση των ερωτήσεων και του ερωτηματολογίου.

5.4.2. Δράσεις για αποτελεσματική σχεδίαση του ερωτηματολογίου της έρευνας πεδίου

Οι δράσεις για την αποτελεσματική σχεδίαση του ερωτηματολογίου της έρευνας πεδίου, όπως παρουσιάζονται στον Πίνακα 5-2, χωρίζονται στις δράσεις για την ορθή ταξινόμηση των ερωτήσεων, στις δράσεις για τη δημιουργία κοινού οπτικού ερεθίσματος και στις δράσεις για τον προκαταρκτικό έλεγχο του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 5-2: Συγκεντρωτική Παρουσίαση των Δράσεων για την Αποτελεσματική Σχεδίαση του Ερωτηματολογίου

Κατηγορίες Δράσεων	Δράση
Δράσεις για την ορθή ταξινόμηση των ερωτήσεων	Δράση Α1: Ομαδοποίηση συγγενικών ερωτήσεων που αναφέρονται σε ένα παρεμφερές θέμα.
	Δράση Α2: Παράθεση στην αρχή του ερωτηματολογίου ερωτήσεων που να είναι ενδιαφέρουσες για τους ερωτώμενους.
	Δράση Α3: Παράθεση ευαίσθητων και δύσκολων ερωτήσεων προς το τέλος του ερωτηματολογίου.
Δράσεις για τη δημιουργία κοινού οπτικού ερεθίσματος	Δράση Β1: Δημιουργία συνεπούς οπτικής παρουσίασης και χρησιμοποίηση γραφικών μορφοποιήσεων για την αποτελεσματική οργάνωση των στοιχείων σε όλες τις σελίδες του ερωτηματολογίου.
	Δράση Β2: Χρησιμοποίηση χρωματικών αποχρώσεων στα διάφορα μέρη του ερωτηματολογίου.
	Δράση Β3: Καθορισμός της αρχής κάθε μέρους του ερωτηματολογίου με συνέπεια.
	Δράση Β4: Αποφυγή οπτικής ‘παραφωνίας’ λόγω πολυάριθμων γραφικών μορφοποιήσεων.
	Δράση Β5: Σχεδίαση και διανομή του ερωτηματολογίου σε αρχείο τύπου ‘doc’.
Δράσεις για τον προκαταρκτικό έλεγχο του ερωτηματολογίου	Δράση Γ1: Αποκόμιση σχολίων από διάφορα άτομα με εξειδικευμένη γνώση στις διάφορες σκοπιές του ερωτηματολογίου.
	Δράση Γ2: Διενέργεια γνωστικών συνεντεύξεων πάνω στις διάφορες σκοπιές του ερωτηματολογίου.
	Δράση Γ3: Διεξαγωγή πιλοτικής έρευνας πεδίου σε ένα δείγμα του πληθυσμού.

Αναλυτικά, οι δράσεις που ανέλαβε ο ερευνητής, βάσει των κατευθυντήριων οδηγιών του σχεδίου έρευνας πεδίου ‘Tailored Design Method’ για την αποτελεσματική σχεδίαση του ερωτηματολογίου της έρευνας πεδίου, είναι οι εξής:

Δράσεις για την ορθή ταξινόμηση των ερωτήσεων.

Δράση A1: Ομαδοποίηση συγγενικών ερωτήσεων που αναφέρονται σε ένα παρεμφερές θέμα.

Η ομαδοποίηση των συγγενικών ερωτήσεων, διευκολύνει τους ερωτώμενους στις απαντήσεις τους, καθώς οι ερωτήσεις ταξινομούνται με βάση τη θεματική τους ομάδα (Dillman et al., 2009). Επίσης, η ομαδοποίηση των συγγενικών ερωτήσεων, οι οποίες αναφέρονται σε ένα παρεμφερές θέμα, προσομοιάζει με τα χαρακτηριστικά μιας συνομιλίας (Dillman et al., 2009). Ο Schwarz (1996) υποστηρίζει ότι, το ερωτηματολόγιο θα πρέπει να δομείται όπως μια συζήτηση, δηλαδή να ακολουθεί μια λογική σειρά. Οι συχνές εναλλαγές θεμάτων, εκτός από το να δυσχεραίνουν τον ερωτώμενο στην παροχή απαντήσεων, καθώς πρέπει να καταβάλλει μεγαλύτερη προσπάθεια για να ακολουθήσει τον ειρμό των ερωτήσεων, δίνουν την εικόνα ότι οι ερευνητές δεν έχουν προσπαθήσει να ταξινομήσουν τις ερωτήσεις, ώστε να έχουν ένα σκοπό, οπότε η έρευνα πεδίου τους δεν διαφαίνεται σημαντική (Dillman et al., 2009). Ο ερευνητής, ανταποκρινόμενος στην κατευθυντήρια οδηγία του σχεδίου έρευνας πεδίου 'Tailored Design Method', ταξινόμηση τις ερωτήσεις βάσει της θεματικής ενότητας την οποία κάλυπταν, ή της έννοιας την οποία διερευνούσαν, όπως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, επιχειρηματική επίδοση, χρηματοοικονομική απόδοση, βαθμός τέλειας ή ατελούς αγοράς, βαθμός μεταβολής επιχειρηματικού περιβάλλοντος κτλ. Τέλος, οι δημογραφικές ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν μαζί στο τέλος του ερωτηματολογίου.

Δράση A2: Παράθεση στην αρχή του ερωτηματολογίου ερωτήσεων που να είναι ενδιαφέρουσες για τους ερωτώμενους.

Μετά την ομαδοποίηση των συγγενικών ερωτήσεων, οι ερευνητές προτρέπονται να τοποθετούν στην αρχή του ερωτηματολογίου, εκείνες τις ερωτήσεις οι οποίες να είναι περισσότερο ενδιαφέρουσες για τους ερωτώμενους και μετά να συνεχίζουν με τις ερωτήσεις που είναι ενδεχομένως λιγότερο ενδιαφέρουσες για τους ερωτώμενους (Heberlien and Baumgartner, 1978; Groves et al., 2006). Η παράθεση στην αρχή του ερωτηματολογίου μερικών ερωτήσεων που να παρουσιάζουν μεγάλο ενδιαφέρον για τους ερωτώμενους, αυξάνει τη δέσμευσή τους απέναντι στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου (Dillman et al., 2009). Με βάση τα παραπάνω, ο ερευνητής βασιζόμενος στο δυσμενές οικονομικό και επιχειρηματικό κλίμα στην Ελλάδα κατά τη διάρκεια διεξαγωγής της έρευνας πεδίου, διατύπωσε τρεις ερωτήσεις σχετικές με το επιχειρηματικό περιβάλλον, την ανταγωνιστικότητα και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των ελληνικών επιχειρήσεων, με μόνο σκοπό να κεντρίσει το ενδιαφέρον των ερωτώμενων και να αυξήσει τη δέσμευσή τους

στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, καθώς δεν χρησιμοποιούνται στις αναλύσεις της έρευνας πεδίου. Αυτές οι τρεις ερωτήσεις, εκτός των άλλων, αποτελούν τη διασύνδεση του ερωτηματολογίου με αυτό που υπόσχεται το κείμενο της συνοδευτικής επιστολής ότι δηλαδή, «καθώς η ελληνική οικονομία διολισθαίνει σε βαθιά ύφεση με σοβαρή επιδείνωση των αναπτυξιακών της προοπτικών, η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων για μια ακόμα φορά έρχεται στο προσκήνιο του οικονομικού ενδιαφέροντος. Βασικό συστατικό της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων είναι η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η διερεύνηση του οποίου δύναται να οδηγήσει σε προτάσεις προς τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες εάν υλοποιηθούν, μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων και κατά επέκταση την βιωσιμότητά τους». Τέλος, ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στην πρώτη ερώτηση του ερωτηματολογίου, η οποία επιλέχθηκε με κριτήρια εκτός από το να είναι ενδιαφέρουσα, να είναι απλή, κατανοητή και να μπορεί να απαντηθεί από όλους τους ερωτώμενους εύκολα και γρήγορα.

Δράση A3: Παράθεση ευαίσθητων και δύσκολων ερωτήσεων προς το τέλος του ερωτηματολογίου.

Έχει υποστηριχθεί ότι, τόσο οι ερωτήσεις που διερευνούν ευαίσθητα και προσωπικά στοιχεία, όσο και οι ερωτήσεις που χρειάζονται περισσότερη μελέτη και χρόνο για να απαντηθούν, θα πρέπει να τοποθετούνται προς το τέλος του ερωτηματολογίου (Dillman et al., 2009). Η παραπάνω κατευθυντήρια οδηγία θα πρέπει να εφαρμόζεται, γιατί οι δύσκολες και ευαίσθητες ερωτήσεις διακόπτουν τη ροή του ερωτηματολογίου με αποτέλεσμα, είτε να οδηγούν σε ανειλικρινείς και λαθεμένες απαντήσεις, είτε σε παραίτηση από τη συμπλήρωση και αποστολή του ερωτηματολογίου, ή σε ημιτελώς συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Ο ερευνητής, χρησιμοποιώντας την προσωπική του εκτίμηση, τοποθέτησε τις δύσκολες και ευαίσθητες ερωτήσεις προς το τέλος του ερωτηματολογίου και επανεξέτασε τη σειρά τους ύστερα από τις εισηγήσεις και προτάσεις που έλαβε από τα στελέχη των επιχειρήσεων κατά τη διάρκεια των προσωπικών συνεντεύξεων και κατά τον προέλεγχο του ερωτηματολογίου.

Δράσεις για τη δημιουργία κοινού οπτικού ερεθίσματος.

Η δημιουργία κοινού οπτικού ερεθίσματος για όλους τους ερωτώμενους αποτελεί πολύ πιο δύσκολη διαδικασία στις 'διαχειριζόμενες από τον ίδιο τον ερωτώμενο' έρευνες πεδίου σε σύγκριση με τις συνεντεύξεις. Αυτό συμβαίνει, γιατί ο ερωτώμενος στις διαχειριζόμενες από τον ίδιο έρευνες πεδίου επιλέγει τον τρόπο με τον οποίο θα επεξεργαστεί τις ερωτήσεις, ή τα επιμέρους τμήματα αυτών. Ο ερευνητής παρόλο που είναι απών κατά τη διάρκεια συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου στις 'διαχειριζόμενες από τον ίδιο' έρευνες

πεδίου, μπορεί με τον αποτελεσματικό γραφικό σχεδιασμό να επικουρήσει τον ερωτώμενο να καταλάβει πώς δομείται η πληροφόρηση στο σώμα του ερωτηματολογίου και πώς πρέπει να πλοηγηθεί ώστε να παράσχει τις απαντήσεις του.

Δράση B1: Δημιουργία συνεπούς οπτικής παρουσίασης και χρησιμοποίηση γραφικών μορφοποιήσεων για την αποτελεσματική οργάνωση των στοιχείων σε όλες τις σελίδες του ερωτηματολογίου.

Έχει παρατηρηθεί ότι σε πολλά ερωτηματολόγια ερευνών πεδίου, δεν είναι ξεκάθαρο για τους ερωτώμενους από πού πρέπει να ξεκινήσουν και πώς οι ερωτήσεις έχουν οργανωθεί. Σε αυτές τις περιπτώσεις οι ερωτώμενοι πρέπει να δαπανήσουν χρόνο και ενέργεια ώστε να ανακαλύψουν πώς θα πρέπει να πλοηγηθούν ανάμεσα στις ερωτήσεις (Dillman et al., 2009). Οι δράσεις της οπτικής τυποποίησης όλων των ερωτημάτων και απαντητικών επιλογών (βλ. Δράση B2, §5.4.1.), καθώς και της χρησιμοποίησης γραφικών και σχεδιαστικών στοιχείων με συνέπεια και τακτικότητα (βλ. Δράση B4, §5.4.1.) που αναλήφθηκαν στο πλαίσιο της αποτελεσματικής σχεδίασης των ερωτήσεων της έρευνας πεδίου, συνεισφέρουν προς την κατεύθυνση ομαδοποίησης των διαφόρων τμημάτων του ερωτηματολογίου, ώστε οι ερωτώμενοι να μπορούν να ξεχωρίσουν τις επιμέρους ερωτήσεις και να μπορούν να πλοηγηθούν στο ερωτηματολόγιο. Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τους Lidwell et al. (2003), η ευθυγράμμιση των ερωτήσεων αποτελεί ισχυρή μορφοποίηση η οποία βοηθά τους ερωτώμενους να επεξεργαστούν και να κατανοήσουν τη δομή του ερωτηματολογίου. Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής, στο πλαίσιο των δράσεων για την αποτελεσματική σχεδίαση του ερωτηματολογίου, στοίχησε και ευθυγράμμισε τα εξωτερικά άκρα του πλαισίου κάθε ερώτησης και με αυτό της προηγούμενης και της επόμενης. Επίσης, ανάμεσα στις ερωτήσεις άφησε κενό ώστε να διευκολύνεται ο οπτικός διαχωρισμός τους.

Δράση B2: Χρησιμοποίηση χρωματικών αποχρώσεων στα διάφορα μέρη του ερωτηματολογίου.

Το χρώμα αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο που έχουν στη διάθεσή τους οι ερευνητές για να οργανώσουν και παρουσιάσουν με κατανοητό τρόπο τις πληροφορίες που εμπεριέχονται στο ερωτηματολόγιο (Lidwell et al., 2003; Ware, 2004). Η χρησιμοποίηση χρωμάτων με συνέπεια στο σώμα του ερωτηματολογίου, εκτός του ότι επικουρεί τους ερωτώμενους να εντοπίζουν και να απαντούν με ευκολία στα διάφορα ερωτήματα, καθιστά το ερωτηματολόγιο περισσότερο ελκυστικό, με αποτέλεσμα να αυξάνει την υποκίνηση των ερωτώμενων στο να το συμπληρώσουν (Dillman et al., 2009). Η εφαρμογή της δράσης για το γραφικό διαχωρισμό των εισαγωγικών ερωτήσεων, των ερωτημάτων και των

απαντητικών επιλογών (βλ. Δράση B1, §5.3.1.) και της δράσης για την οπτική τυποποίηση όλων των ερωτημάτων και απαντητικών επιλογών (βλ. Δράση B2, §5.3.1.), στο πλαίσιο της αποτελεσματικής σχεδίασης των ερωτήσεων της έρευνας πεδίου, συμβάλλει προς αυτήν την κατεύθυνση. Επίσης, καθώς οι ανοικτές αποχρώσεις του κυανού και πράσινου χρώματος θεωρούνται γενικά πιο ευχάριστες για τους ερωτώμενους, ο ερευνητής χρωμάτισε με ανοικτό κυανό χρώμα το φόντο του πλαισίου των ερωτήσεων καθώς και των εισαγωγικών ερωτήσεων.

Δράση B3: Καθορισμός της αρχής κάθε μέρους του ερωτηματολογίου με συνέπεια.

Τα διάφορα μέρη του ερωτηματολογίου, το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην έρευνα πεδίου του ερευνητή, απαρτίζονται από τριάντα τρεις ερωτήσεις. Συνεπώς, κάθε ερώτηση αποτελεί και ένα μέρος του ερωτηματολογίου. Ο καθορισμός της αρχής κάθε μέρους, ή ερώτησης, πραγματοποιήθηκε οπτικά, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, με τον χρωματισμό του φόντου του πλαισίου κάθε ερώτησης. Επίσης, ο διαχωρισμός ενισχύθηκε με την αρίθμηση των γενικών ερωτήσεων, πρακτική συνηθισμένη στις έρευνες πεδίου με ερωτηματολόγιο (Dillman et al., 2009).

Δράση B4: Αποφυγή οπτικής 'παραφωνίας' λόγω πολυάριθμων γραφικών μορφοποιήσεων.

Πολλές φορές οι ερευνητές στην προσπάθειά τους να εντυπωσιάσουν του ερωτώμενους διαφοροποιώντας το ερωτηματολόγιο τους από οπτική σκοπιά, προβαίνουν σε υπερβολικό αριθμό γραφικών, εικόνων, μορφοποιήσεων κτλ. Όμως τα διάφορα σχήματα, εικόνες και γραφικά αποσπούν την προσοχή των ερωτώμενων με αποτέλεσμα να προκαλούν σύγχυση και κατά επέκταση να επιτυγχάνουν το εντελώς αντίθετο από αυτό που επιδιώκουν (Dillman et al., 2009). Ο ερευνητής, προκειμένου να αποφύγει τις περιττές γραφικές μορφοποιήσεις ακολούθησε την κατευθυντήρια οδηγία του σχεδίου έρευνας πεδίου 'Tailored Design Method' δηλαδή, προσπάθησε να εξετάσει την οπτική παρουσίαση του ερωτηματολογίου από τη σκοπιά του ερωτώμενου. Με αυτόν τον τρόπο περιορίστηκαν οι γραφικές μορφοποιήσεις μόνο στο επίπεδο των ερωτήσεων και αποφεύχθηκε η χρήση εικόνων. Επίσης, στην αναθεωρημένη έκδοση του ερωτηματολογίου ύστερα από το στάδιο των προσωπικών συνεντεύξεων, ο ερευνητής σύμφωνα και με την προτροπή των στελεχών μείωσε τον αριθμό των ερωτήσεων ανά σελίδα και αύξησε τον κενό χώρο μεταξύ των ερωτήσεων με αποτέλεσμα να αυξηθεί η έκταση του ερωτηματολογίου από τέσσερις σε έξι σελίδες. Επίσης, το πεδίο απάντησης που επιλέχθηκε για όλες τις «ερωτήσεις κλειστού τύπου», "closed-ended questions", είναι το τετράγωνο. Η τυποποίηση του πεδίου απάντησης αποτελεί πολύ σημαντική ενέργεια για την αποφυγή της οπτικής «παραφωνίας»

στο ερωτηματολόγιο, “clutter”. Τέλος, επειδή ο τονισμός και η έμφαση σε σημαντικές πτυχές των ερωτημάτων μέσω γραφικών μορφοποιήσεων έχει αποτέλεσμα μόνο όταν είναι περιορισμένος δηλαδή, τα τονισμένα πεδία να αποτελούν λιγότερο από το 10% του συνόλου (Lidwell et al., 2003), ο ερευνητής περιόρισε τον τονισμό με έντονη γραμματοσειρά σε μερικές μόνο λέξεις δέκα τεσσάρων ερωτημάτων που περιέγραφαν σημαντικές διαστάσεις, ή πτυχές, των εν λόγω ερωτημάτων.

Δράση B5: Σχεδίαση και διανομή του ερωτηματολογίου σε αρχείο τύπου ‘doc’.

Οι νέες δυνατότητες που παρέχουν οι σύγχρονες τεχνολογίες και συγκεκριμένα οι ηλεκτρονικοί υπολογιστές, ενθαρρύνουν τη χρήση ηλεκτρονικών αρχείων επεξεργασίας κειμένων τύπου ‘doc’ για τη σχεδίαση και διανομή των ερωτηματολογίων. Πιο συγκεκριμένα, η χρήση ηλεκτρονικών αρχείων επεξεργασίας κειμένων τύπου ‘doc’, επιτρέπει την εύκολη και γρήγορη πραγματοποίηση των προαναφερθεισών μορφοποιήσεων. Επίσης, οι περισσότερες εφαρμογές επεξεργασίας κειμένων υποστηρίζουν τη δημιουργία «πεδίων απαντητικών επιλογών», “fillable forms”. Η παραπάνω δυνατότητα αυξάνει την ευκολία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου, καθώς υποβοηθά τους ερωτώμενους κατά τη διαδικασία συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου. Συγκεκριμένα, τα πεδία απαντητικών επιλογών δεν επιτρέπουν παρεκτροπές κατά τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, καθώς υπαγορεύουν ποια πεδία μπορούν να συμπληρώσουν οι ερωτώμενοι και ποια όχι. Συνεπώς, το ερωτηματολόγιο μπορεί να συμπληρωθεί από τον ερωτώμενο ηλεκτρονικά, επιλέγοντας με το δείκτη του ‘ποντικιού’ το σχετικό απαντητικό πεδίο, και εύκολα, ακολουθώντας μια αυτοματοποιημένη διαδικασία, εξοικονομώντας χρόνο και πόρους όπως, η εκτύπωση του ερωτηματολογίου και η ταχυδρομική αποστολή του. Παράλληλα η χρήση «αρχείων επεξεργασίας κειμένων με πεδία απαντητικών επιλογών», “fillable text processing files”, παρέχει τη δυνατότητα στον ερωτώμενο, για οποιαδήποτε λόγο, να εκτυπώσει το ερωτηματολόγιο και να το συμπληρώσει χειρόγραφα (Dillman et al., 2009). Ο ερευνητής εκμεταλλευόμενος τις νέες δυνατότητες που παρέχει η πληροφορική, σχεδίασε το ερωτηματολόγιο χρησιμοποιώντας ηλεκτρονικό αρχείο επεξεργασίας κειμένων τύπου ‘doc’ και απέστειλε το ερωτηματολόγιο σε μορφή «ηλεκτρονικού αρχείου επεξεργασίας κειμένων με πεδία απαντητικών επιλογών», “fillable text processing file in doc type”. Η μορφή αποστολής του ερωτηματολογίου καθόρισε και τον τύπο έρευνας πεδίου που αποτέλεσε, *την ηλεκτρονική ταχυδρομική έρευνα πεδίου με χρήση ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονικό αρχείο επεξεργασίας κειμένου με πεδία απαντητικών επιλογών.*

Δράσεις για τον προκαταρτικό έλεγχο του ερωτηματολογίου.

Ο όρος «προκαταρτικός έλεγχος, ή προέλεγχος», “pretesting”, του ερωτηματολογίου αναφέρεται στη διαδικασία διανομής του σε διάφορα μέλη της πανεπιστημιακής και της επιχειρηματικής κοινότητας με σκοπό να εντοπίσουν πιθανά προβλήματα και ελαττώματα του ερωτηματολογίου. Στη βιβλιογραφία υπάρχουν πολλές διαδικασίες ελέγχου και αξιολόγησης των ερωτηματολογίων ως τα εργαλεία των ερευνών πεδίου (Presser et al., 2004; Dillman et al., 2009). Ο ερευνητής έκρινε επιβεβλημένη τη διενέργεια προκαταρτικού ελέγχου του ερωτηματολογίου, καθώς παρόλο που ακολούθησε τις κατευθυντήριες οδηγίες του σχεδίου έρευνας πεδίου ‘Tailored Design Method’, οι ακαδημαϊκοί και τα στελέχη των επιχειρήσεων δύνανται να προτείνουν χρήσιμες αλλαγές και βελτιώσεις. Συγκεκριμένα, οι δράσεις που ανέλαβε ο ερευνητής στο πλαίσιο του προκαταρτικού ελέγχου είναι οι εξής:

Δράση Γ1: Αποκόμιση σχολίων από διάφορα άτομα με εξειδικευμένη γνώση στις διάφορες σκοπιές του ερωτηματολογίου.

Η αποκόμιση σχολίων και προτάσεων για βελτίωση από όσο γίνεται περισσότερα και διαφορετικά άτομα κρίνεται σκόπιμη, καθώς κάθε μεμονωμένο άτομο μπορεί να έχει εξειδικευμένη γνώση σε μια συγκεκριμένη σκοπιά του ερωτηματολογίου με αποτέλεσμα τα περισσότερα άτομα να συμβάλλουν στην ελαχιστοποίηση της πιθανότητας παράβλεψης κάποιου σημαντικού προβλήματος του ερωτηματολογίου. Για παράδειγμα, κάποια άτομα μπορεί να έχουν μεθοδολογικές γνώσεις σχετικά με τη μέτρηση εννοιών μέσω της δημιουργίας εννοιολογικών κατασκευών. Τα συγκεκριμένα άτομα μπορούν να βεβαιώσουν ότι, οι έννοιες οι οποίες μετριοούνται από τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι πράγματι οι έννοιες που προσπαθεί να μετρήσει ο ερευνητής, αυξάνοντας την εγκυρότητα και αξιοπιστία τους. Επίσης, άλλα άτομα μπορεί να έχουν τις τεχνικές γνώσεις για τη σχεδίαση των ερωτήσεων και του ερωτηματολογίου. Επιπρόσθετα, κάποιοι άλλοι μπορεί να κάνουν χρήσιμες παρατηρήσεις σχετικά με την εκφραστική διατύπωση των ερωτήσεων, ή να προτείνουν νέες ερωτήσεις που να υποστηρίζουν τους ερευνητικούς στόχους της έρευνας πεδίου. Γενικά, αποτελεί εξαιρετικά σπάνια περίπτωση η ύπαρξη ενός προσώπου ικανού να εντοπίσει και να προτείνει λύσεις σε όλα τα πιθανά τεχνικά και εννοιολογικά προβλήματα των ερωτήσεων και του ερωτηματολογίου. Για το λόγο αυτό, η διαδικασία του προκαταρτικού ελέγχου του ερωτηματολογίου απαιτεί τη συνεισφορά πολλών και διαφορετικών προσώπων με διαφορετικές γνώσεις και εμπειρίες (Dillman et al., 2009). Ο ερευνητής ακολουθώντας την παραπάνω προτροπή, διαμοίρασε την αρχική έκδοση του ερωτηματολογίου σε μια πλειάδα προσώπων, τόσο από τον πανεπιστημιακό χώρο όσο και

από το επιχειρηματικό περιβάλλον. Συγκεκριμένα, το ερωτηματολόγιο υποβλήθηκε σε έλεγχο από τα μέλη της τριμελούς συμβουλευτικής επιτροπής του υποψήφιου διδάκτορα, την Καθηγήτρια Δρ. Πέκκα-Οικονόμου, τον Καθηγητή Δρ. Γεωργόπουλο και τον Καθηγητή Δρ. Σφακιανάκη. Επίσης, σημαντικές προσθήκες, βελτιώσεις και αλλαγές επετεύχθησαν από τα σχόλια που ελήφθησαν από το Λέκτορα Δρ. Τσόγκα Μάρκο, εισηγητή των σεμιναρίων 'Μεθοδολογία της Έρευνας' για τους υποψήφιους διδάκτορες του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Πειραιώς καθώς και από τον Δρ. George S. Vozikis, Καθηγητή του Πανεπιστημίου California State University, Fresno και κάτοχο της διακεκριμένης έδρας 'Edward Reighard Chair in Management'. Επίσης, η εννοιολογική σαφήνεια και η εκφραστική αρτιότητα των ερωτήσεων βελτιώθηκε από τα σχόλια που ελήφθησαν από τον κ. Αλέξη Χατζηγιάννου, Γενικό Διευθυντή της εταιρείας Ιπποκράτης Α.Ε.

Δράση Γ2: Διενέργεια γνωστικών συνεντεύξεων πάνω στις διάφορες σκοπιές του ερωτηματολογίου.

Οι «γνωστικές συνεντεύξεις», "cognitive interviews", αποτελούν την επικρατούσα μέθοδο στη βιβλιογραφία αναφορικά με τον προκαταρκτικό έλεγχο των ερωτηματολογίων (Dillman and Redline, 2004; Dillman et al., 2009). Ο κύριος στόχος των γνωστικών συνεντεύξεων είναι να εξακριβώσουν εάν οι ερωτώμενοι αντιλαμβάνονται τις ερωτήσεις με τον ίδιο τρόπο που τις σκέφτονται οι ερευνητές και εάν οι ερωτήσεις μπορούν να απαντηθούν με ακρίβεια (Forsyth and Lessler, 1991). Κατά τη διεξαγωγή των γνωστικών συνεντεύξεων οι ερωτώμενοι, οι οποίοι έχουν επιλεγεί τυχαία από τον πληθυσμό της έρευνας πεδίου, καλούνται υπό την παρουσία των ερευνητών να διαβάσουν το κείμενο του ερωτηματολογίου μεγαλοφώνως και να συμπληρώσουν τις ερωτήσεις του καθώς θα αναφέρουν τις σκέψεις τους. Παρακολουθώντας την παραπάνω διαδικασία, οι ερευνητές βολιδοσκοπούν το βαθμό που α) οι ερωτήσεις γίνονται κατανοητές από τους ερωτώμενους, β) η σχεδίαση και η οπτική παρουσίαση των ερωτήσεων και του ερωτηματολογίου επηρεάζει τον τρόπο απάντησης στις ερωτήσεις, γ) η οργάνωση του ερωτηματολογίου επικουρεί τη γρήγορη και αποτελεσματική πλοήγηση των ερωτώμενων ανάμεσα στις ερωτήσεις. Ο ερευνητής, ακολουθώντας την οδηγία διεξαγωγής γνωστικών συνεντεύξεων, πραγματοποίησε προσωπικές συνεντεύξεις με τα στελέχη έξι επιχειρήσεων, οι οποίες είχαν νομική προσωπικότητα στην Ελλάδα, κατά την περίοδο 5/5/2010 – 26/5/2010. Και οι έξι συμμετέχοντες στις γνωστικές συνεντεύξεις ανέφεραν προβλήματα στην κατανόηση μερικών ερωτήσεων και πρότειναν τρόπους βελτίωσης της εκφραστικής διατύπωσης των ερωτήσεων και της επεξήγησης των όρων των ερωτημάτων. Όσον αφορά στη σχεδίαση και

στην οπτική παρουσίαση του ερωτηματολογίου, ο ερευνητής είχε προετοιμάσει δύο προσχέδια, ένα με τις μορφοποιήσεις βάσει των κατευθυντήριων οδηγιών του σχεδίου έρευνας πεδίου 'Tailored Design Method' και ένα χωρίς εκτεταμένες γραφικές μορφοποιήσεις. Όλοι οι συμμετέχοντες στις γνωστικές συνεντεύξεις ανέφεραν ως προτιμητέο το προσχέδιο του ερωτηματολογίου με τις εκτεταμένες μορφοποιήσεις βάσει των οδηγιών του 'Tailored Design Method'. Τέλος, δύο από του έξι συμμετέχοντες εξήρε την άρτια οργάνωση του ερωτηματολογίου που οδηγεί στη γρήγορη και εύκολη προσπέλαση των ερωτήσεων. Επίσης, οι δύο συμμετέχοντες παρατήρησαν αυτοβούλως ότι, η γενική σχεδίαση της διάταξης των ερωτήσεων δίνει μια «επαγγελματική» εικόνα, επισημοποιώντας το θέμα της έρευνας πεδίου με αποτέλεσμα να αυξάνει τη διάθεσή τους να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο.

Δράση Γ3: Διεξαγωγή πιλοτικής έρευνας πεδίου σε ένα δείγμα του πληθυσμού.

Η «πιλοτική έρευνα πεδίου», "pilot survey", προσομοιάζει μιας μικρής σε έκταση έρευνας πεδίου σε ένα περιορισμένο δείγμα του υπό μελέτη πληθυσμού, με σκοπό τον έλεγχο του ερωτηματολογίου, των μεθόδων της έρευνας πεδίου καθώς και την προκαταρκτική εξέταση της εγκυρότητας των μετρήσεων. Στο πλαίσιο των δράσεων για τον προκαταρκτικό έλεγχο του ερωτηματολογίου, η πιλοτική έρευνα πεδίου αποσκοπεί στους ίδιους στόχους με αυτούς των γνωστικών συνεντεύξεων, αλλά σε μια πιο συστηματική βάση, καθώς το ερωτηματολόγιο υποβάλλεται σε ένα περιορισμένο αλλά αντιπροσωπευτικό, όντας τυχαίο, δείγμα του πληθυσμού. Τέλος, οι πιλοτικές έρευνες πεδίου είναι απαραίτητες στην περίπτωση δημιουργίας ερωτηματολογίου το οποίο δεν έχει χρησιμοποιηθεί σε προγενέστερη έρευνα πεδίου (Dillman et al., 2009). Ο ερευνητής ακολουθώντας τις κατευθυντήριες οδηγίες του σχεδίου έρευνας πεδίου 'Tailored Design Method', διεξήγαγε πιλοτική έρευνα πεδίου πρωτίστως για την αξιολόγηση της σχεδίασης και της μορφής του ερωτηματολογίου, καθώς και για τον έλεγχο της κατανόησης των ερωτήσεων-μετρήσεων από τους ερωτώμενους. Η πιλοτική έρευνα πεδίου πραγματοποιήθηκε την περίοδο από Ιούλιο 2010 μέχρι Νοέμβριο 2010 σε ένα δείγμα 130 επιχειρήσεων. Ο ερευνητής συγκέντρωσε 25 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια με τα σχόλιά τους σχετικά με τη μορφή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου. Η επεξεργασία των σχολίων και των απαντήσεων των 25 ερωτώμενων κατέληξε στις παρακάτω αλλαγές αναφορικά με τη μορφή και το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου.

1. Διεύρυνση των περιθωρίων εκτύπωσης και παρουσίασης του ερωτηματολογίου της πιλοτικής έρευνας πεδίου, ώστε να χωρέσουν οι επιπλέον ερωτήσεις που κρίθηκαν αναγκαίες να ενσωματωθούν στην τελική έκδοση του ερωτηματολογίου (βλ.

- Παράρτημα, ερωτηματολόγιο πιλοτικής έρευνας και ερωτηματολόγιο έρευνας πεδίου).
2. Εναλλαγή της σειράς κάποιων ερωτήσεων του ερωτηματολογίου της πιλοτικής έρευνας πεδίου, ώστε να ενισχύεται η ομαδοποίηση συγγενικών ερωτήσεων που αναφέρονται σε ένα παρεμφερές θέμα, σύμφωνα με τη Δράση A1 της κατηγορίας των δράσεων για την ορθή ταξινόμηση των ερωτήσεων στο πλαίσιο της αποτελεσματικής σχεδίασης του ερωτηματολογίου της έρευνας πεδίου.
 3. Αφαίρεση από την ερώτηση 6 του ερωτηματολογίου της πιλοτικής έρευνας πεδίου των ερωτημάτων 8 και 10, γιατί παρουσιάζουν υψηλή και στατιστικά σημαντική συσχέτιση (1.0 και 0.918 σε διάστημα εμπιστοσύνης 99%) με τα ερωτήματα 7 και 9, οπότε μπορεί να υποτεθεί ότι δεν μετρούν κάποια διαφορετική διάσταση της έννοιας που προτίθεται να διερευνήσει η εν λόγω ερώτηση (ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων).
 4. Αφαίρεση από την ερώτηση 6 του ερωτηματολογίου της πιλοτικής έρευνας πεδίου των ερωτημάτων 3 και 6, γιατί κρίθηκε ότι αποτελούν μέρος της ευρύτερης κλίμακας των ερωτημάτων 1 και 4.
 5. Αναδιατύπωση και ανασχεδιασμός των απαντητικών επιλογών των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου της πιλοτικής έρευνας πεδίου εννέα, δέκα και έντεκα, οι οποίες προτίθενται να μετρήσουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων βάσει κλίμακας Guttman, εξαιτίας της χαμηλής συσχέτισης με τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει κλίμακας Likert της ερώτησης 6.
 6. Διαγραφή της ερώτησης 13 του ερωτηματολογίου της πιλοτικής έρευνας πεδίου, που αποσκοπούσε στη μέτρηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων με άλλη εννοιολογική κατασκευή, γιατί υπήρχαν περιπτώσεις αδυναμίας κατανόησης της από τους ερωτώμενους.
 7. Τονισμός των όρων μέσα στο λεκτικό της ερώτησης 12 του ερωτηματολογίου της πιλοτικής έρευνας πεδίου με χρήση έντονης γραμματοσειράς, ώστε να μπορούν να συνδεθούν εύλογα και γρήγορα με την διαγραμματικής τους επεξήγηση από τους ερωτώμενους.
 8. Εισαγωγή διευκρινιστικών φράσεων στο λεκτικό της ερώτησης 14 του ερωτηματολογίου της πιλοτικής έρευνας πεδίου και σε μερικά ερωτήματά της καθώς και εισαγωγή ενός νέου ερωτήματος, καθώς προτάθηκε από τους ερωτώμενους και ο ερευνητής έκρινε ότι, όντως έλλειπε από την ερώτηση.

9. Αφαίρεση από την ερώτηση 15 του ερωτηματολογίου της πιλοτικής έρευνας πεδίου, η οποία αποσκοπεί στη μέτρηση της χρηματοοικονομικής, του ερωτήματος 3 που μετρά την αύξηση των επενδύσεων σε πάγια, γιατί η ανάλυση παραγόντων έδειξε ότι, ανήκει σε διαφορετικό παράγοντα. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που πραγματοποιήθηκε μετά την εξαγωγή του παραπάνω αποτελέσματος όντως ανέδειξε ότι οι επενδύσεις μειώνουν τις ταμειακές ροές, οπότε εξηγείται η αρνητική συσχέτιση του ερωτήματος 3 με τα υπόλοιπα της ερώτησης 15.
10. Εισαγωγή νέων ερωτήσεων για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης και χρηματοοικονομικής απόδοσης με δεύτερο είδος κλίμακας (τύπου Guttman), ώστε να μπορούν να εφαρμοστούν στην εξέταση εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής, των παραπάνω εννοιών.
11. Αναδιατύπωση δύο ερωτημάτων της ερώτησης 16 και εισαγωγή διευκρινιστικών φράσεων σε άλλα δύο ερωτήματα του ερωτηματολογίου της πιλοτικής έρευνας πεδίου, ώστε να αυξηθεί η σαφήνειά τους και κατά επέκταση να ελαχιστοποιηθεί το ενδεχόμενο λαθεμένης κατανόησής τους από τους ερωτώμενους.
12. Αναδιατύπωση και ανασχεδιασμός της ερώτησης 18 του ερωτηματολογίου της πιλοτικής έρευνας πεδίου, ώστε να γίνει περισσότερο κατανοητή στους ερωτώμενους με σκοπό την ελαχιστοποίηση του σφάλματος μέτρησης.

5.5. Αντιμετώπιση του Σφάλματος Μη-Απόκρισης

Η ελαχιστοποίηση του σφάλματος μη-απόκρισης σε μια έρευνα πεδίου επιτυγχάνεται κυρίως με τον περιορισμό του «ποσοστού απόκρισης», “response rate” (Armstrong and Overton, 1977; Dillman et al., 2009). Προκειμένου να εξασφαλιστεί υψηλό ποσοστό απόκρισης στην έρευνα πεδίου, χρησιμοποιήθηκε η προσέγγιση της «Κοινωνικής Συναλλαγής», “Social Exchange perspective”, του Dillman (Dillman, 1978; Dillman et al., 2009). Σύμφωνα με την προσέγγιση της Κοινωνικής Συναλλαγής, για να αυξηθεί το ποσοστό απόκρισης των ερωτώμενων σε μια έρευνα πεδίου, θα πρέπει ο ερευνητής να αυξήσει την υποκίνησή τους να συμμετάσχουν στην έρευνα πεδίου. Η υποκίνηση των ερωτώμενων, με την σειρά της, μπορεί να αυξηθεί, ή να ενισχυθεί, στην περίπτωση που ο ερευνητής σχεδιάσει το ερωτηματολόγιο και υλοποιήσει τη διαδικασία της έρευνας πεδίου του κατά τέτοιο τρόπο ώστε να απαντά πειστικά στις ακόλουθες τρεις ερωτήσεις:

1. Πώς μπορεί να αυξηθεί η αντιλαμβανόμενη ανταμοιβή όσων συμμετέχουν στην έρευνα πεδίου;

2. Πως μπορεί να μειωθεί το αντιλαμβανόμενο κόστος όσων συμμετέχουν στην έρευνα πεδίου;
3. Πως μπορεί να καλλιεργηθεί εμπιστοσύνη ώστε οι ερωτώμενοι να πειστούν ότι η ανταμοιβή τους θα είναι μεγαλύτερη από το κόστος συμμετοχής στην έρευνα πεδίου;

Οι τρόποι της προσέγγισης της Κοινωνικής Συναλλαγής για την επίτευξη υψηλού ποσοστού απόκρισης με στόχο την αντιμετώπιση του μεροληπτικού σφάλματος μη-απόκρισης, παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον Πίνακα 5-3.

Πίνακας 5-3: Συγκεντρωτική Παρουσίαση των Τρόπων Αύξησης Ποσοστού Απόκρισης

Κατηγορίες	Τρόποι
Τρόποι αύξησης της ωφέλειας συμμετοχής στην έρευνα πεδίου	Παροχή πληροφοριών σχετικά με την έρευνα πεδίου
	Έκκληση για βοήθεια και συμβουλή
	Απόδοση εκτίμησης στον ερωτώμενο
	Έκφραση ευχαριστιών στον ερωτώμενο
	Υποστήριξη των συλλογικών αξιών των ερωτώμενων
	Παροχή απτών ανταμοιβών
	Σχεδιασμός ενδιαφέροντος ερωτηματολογίου
	Παροχή κοινωνικής επικυροποίησης
Τρόποι μείωσης του κόστους συμμετοχής στην έρευνα πεδίου	Ενημέρωση των ερωτώμενων ότι έχουν περιορισμένες ευκαιρίες να συμμετάσχουν στην έρευνα πεδίου
	Διευκόλυνση απόκρισης ερωτώμενων
	Αποφυγή εκφράσεων που υποβιβάζουν τον ρόλο του ερωτώμενου
	Δημιουργία μικρού και εύκολου ερωτηματολογίου
Τρόποι καλλιέργειας εμπιστοσύνης	Ελαχιστοποίηση ερωτήσεων σχετικά με προσωπικές και ευαίσθητες πληροφορίες
	Πιστοποίηση από αξιόπιστο οργανισμό
	Προβολή της σημαντικότητας της έρευνας πεδίου
	Εξασφάλιση εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας

5.5.1. Τρόποι αύξησης της ωφέλειας συμμετοχής στην έρευνα πεδίου

Η προσέγγιση της Κοινωνικής Συναλλαγής ορίζει ότι, οι άνθρωποι υποκινούνται προς την ανάληψη δράσης σύμφωνα με τα οφέλη, ή την ανταμοιβή, που προσδοκούν να λάβουν. Καθώς τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων, οι οποίες διαθέτουν νομική προσωπικότητα

στην Ελλάδα, καλούνται να συμμετάσχουν σε όλο και περισσότερες έρευνες πεδίου, η ανταμοιβή που θεωρούν ότι λαμβάνουν από τη συμμετοχή τους σε κάθε έρευνα πεδίου μειώνεται. Σύμφωνα με τους Groves and Magilav (1981), τα στελέχη τα οποία έχουν ήδη συμμετάσχει σε μια με δύο έρευνες πεδίου, θεωρούν ότι έχουν εκπληρώσει το ρόλο τους ως ερωτώμενοι σε έρευνες πεδίου, οπότε είναι απρόθυμοι να συμμετάσχουν σε νέες. Συνεπώς, στόχος του ερευνητή ήταν να ξεχωρίσει και να διαφοροποιήσει το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας πεδίου από τα ερωτηματολόγια άλλων ερευνών που λαμβάνουν τα στελέχη των επιχειρήσεων με το να προβάλλει και να δίνει έμφαση στα οφέλη συμμετοχής στην παρούσα έρευνα πεδίου. Η προβολή της παρούσας έρευνας πεδίου επιχειρήθηκε με το να: α) παρέχονται πληροφορίες σχετικά με την έρευνα πεδίου, β) ζητείται βοήθεια και συμβουλή, γ) αποδίδεται εκτίμηση στον ερωτώμενο, δ) εκφράζονται οι ευχαριστίες στον ερωτώμενο, ε) υποστηρίζονται οι συλλογικές αξίες των ερωτώμενων, ε) παρέχονται απτές ανταμοιβές, ζ) σχεδιαστεί ένα ερωτηματολόγιο που να εγείρει το ενδιαφέρον των ερωτώμενων, η) παρέχεται κοινωνική επικυροποίηση και τέλος θ) ενημερώνονται οι ερωτώμενοι ότι έχουν περιορισμένες ευκαιρίες να συμμετάσχουν στην έρευνα πεδίου.

Παροχή πληροφοριών σχετικά με την έρευνα πεδίου

Στο ερωτηματολόγιο, αλλά και σε μεγαλύτερη έκταση στη συνοδευτική επιστολή, κοινοποιήθηκε στους ερωτώμενους μέρος του θέματος της έρευνας πεδίου και τα οφέλη τα οποία θα έχουν τόσο οι ίδιοι όσο και τα στελέχη όλων των επιχειρήσεων με νομική προσωπικότητα στην Ελλάδα από τα αποτελέσματα της έρευνας πεδίου. Ορμώμενος από τη συγκυρία της οικονομικής δυσπραγίας της ελληνικής οικονομίας το έτος 2010, ο ερευνητής προσπάθησε στο κείμενο της συνοδευτικής επιστολής να πείσει τα στελέχη των επιχειρήσεων ότι, καθώς η ελληνική οικονομία διολισθαίνει σε βαθιά ύφεση με σοβαρή επιδείνωση των αναπτυξιακών της προοπτικών, η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων με νομική προσωπικότητα στην Ελλάδα για μια ακόμα φορά έρχεται στο προσκήνιο του οικονομικού ενδιαφέροντος. Βασικό συστατικό στοιχείο της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων είναι η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς, η διερεύνηση της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δύναται να οδηγήσει σε προτάσεις προς τα στελέχη των επιχειρήσεων στην Ελλάδα, οι οποίες εάν υλοποιηθούν μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεών τους και κατά επέκταση τη βιωσιμότητά τους. Ο ερευνητής πιστεύει ότι, σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες των Groves et al. (1992), η προβολή της σπουδαιότητας του θέματος και κυρίως της βαρύτητας των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου για την αντιμετώπιση ενός υπαρκτού

και ιδιάζουσας σημασίας προβλήματος, ενθάρρυνε τη συμμετοχή των ερωτώμενων στην έρευνα πεδίου. Τονίζεται ότι, δεν γνωστοποιήθηκαν όλοι οι στόχοι της έρευνας πεδίου αφενός μεν γιατί πολλά από τα θέματα που πραγματεύεται η έρευνα πεδίου είναι θεωρητικού χαρακτήρα, χωρίς άμεση πρακτική εφαρμογή – έλεγχος και προαγωγή θεωρίας - και αφετέρου γιατί ήταν επιθυμία του ερευνητή να μην αποκαλύψει το περιεχόμενο των ερωτήσεων-μετρήσεων, ώστε να απομακρύνει την πιθανότητα μεροληψίας των ερωτώμενων που οδηγεί σε σφάλμα μέτρησης.

Έκκληση για βοήθεια και συμβουλή

Καθώς έχει εκφραστεί ότι, πολλοί άνθρωποι αισθάνονται ικανοποίηση όταν ξέρουν ότι έχουν βοηθήσει ένα συνάνθρωπο τους (Homans, 1961; Blau, 1964), ο ερευνητής προέβαλε την ιδιότητά του ως υποψήφιος διδάκτορας του πανεπιστημίου Πειραιώς προκειμένου να υποκινήσει τα στελέχη των επιχειρήσεων να τον βοηθήσουν να ολοκληρώσει την διδακτορική του διατριβή, συμπληρώνοντας τα ερωτηματολόγια που τους είχε αποστείλει. Συγκεκριμένα, στο λεκτικό της συνοδευτικής επιστολής αναφέρεται με σαφήνεια η ιδιότητα του ερευνητή ως υποψηφίου διδάκτορα και γίνεται έκκληση προς τους ερωτώμενους να συμπληρώσουν το συνημμένο ερωτηματολόγιο, καθώς με αυτόν τον τρόπο συμβάλλουν στην ολοκλήρωση της έρευνας πεδίου, η οποία αποτελεί πολύ σημαντικό μέρος της διδακτορικής διατριβής και το μοναδικό μέρος της το οποίο ξεφεύγει από τον αποκλειστικό έλεγχο του ερευνητή. Επίσης, αξίζει να σημειωθεί ότι, η υποκίνηση που νιώθουν τα στελέχη από την έκκληση για βοήθεια ενός διδακτορικού φοιτητή ενισχύεται από την προσωπική εμπειρία που έχουν τα στελέχη σχετικά με τη δυσκολία που αντιμετώπισαν τα παιδιά τους κατά την ολοκλήρωση της προπτυχιακής, ή της μεταπτυχιακής τους μελέτης. Επειδή το ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου απευθύνεται στους διευθύνοντες συμβούλους, ή στους γενικούς διευθυντές, των επιχειρήσεων, το ιεραρχικό επίπεδο των ερωτώμενων τους κατατάσσει ηλικιακά σε ομάδα όπου τα παιδιά των περισσότερων βρίσκονται στην περίοδο περάτωσης των προπτυχιακών, ή των μεταπτυχιακών, τους σπουδών. Συνεπώς, πολλά ανώτερα στελέχη έχουν προσωπική εμπειρία από τη δυσκολία συγκέντρωσης πρωτογενών στοιχείων που αντιμετώπισαν τα παιδιά τους κατά την εκπόνηση της διπλωματικής τους μελέτης. Η εμπειρία αυτή, τους κάνει περισσότερο ευαίσθητους προς νέους ανθρώπους που αντιμετωπίζουν το ίδιο πρόβλημα με αυτό που αντιμετώπισαν τα παιδιά τους, με αποτέλεσμα να είναι πρόθυμοι να τους βοηθήσουν συμμετέχοντας στην έρευνα πεδίου τους. Η παραπάνω συναισθηματική κατάσταση εκφράστηκε αυθορμήτως από τον γενικό διευθυντή μιας από τις έξι επιχειρήσεις κατά τη διάρκεια των γνωστικών συνεντεύξεων.

Απόδοση εκτίμησης στον ερωτώμενο

Οι Thibaut and Kelly (1959) παρατήρησαν ότι πολλοί συνάνθρωποί μας αισθάνονται ικανοποίηση όταν άλλοι άνθρωποι τους εκφράζουν την εκτίμησή τους. Βασιζόμενος σε αυτήν την παρατήρηση, ο ερευνητής εκφράζει την εκτίμησή του στους ερωτώμενους τόσο στη συνοδευτική επιστολή όσο και στο λεκτικό της εισαγωγής του ερωτηματολογίου με το να τους θεωρεί ειδήμονες στο χώρο της στρατηγικής των επιχειρήσεων και του στρατηγικού μάνατζμεντ, ή της στρατηγικής διοίκησης, και να αποζητά την πολύτιμη συμβολή τους μέσα από τις απαντήσεις τους. Επιπλέον, σύμφωνα με την προτροπή των Dillman et al. (2009), ο ερευνητής δείχνει την εκτίμησή του στους ερωτώμενους με το να τους παρέχει δύο τρόπους συμπλήρωσης και αποστολής του «ερωτηματολογίου ιδιο-συμπλήρωσης από τον ερωτώμενο», “self-completion questionnaire”, δηλαδή είτε συμπληρώνοντας την εκτύπωση του ερωτηματολογίου και αποστέλλοντάς το με την χρήση τηλεομοιοτυπίας είτε συμπληρώνοντας το αυτοματοποιημένο ηλεκτρονικό αρχείο του ερωτηματολογίου τύπου ‘doc’ και ‘pdf’ και αποστέλλοντάς το με την χρήση ηλεκτρονικού ταχυδρομείου.

Έκφραση ευχαριστιών στον ερωτώμενο

Η αναγραφή εκφράσεων που υποδηλώνουν ευχαριστίες στη συνοδευτική επιστολή και στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου μπορεί να αποτελέσει σημαντική εκλαμβανόμενη ανταμοιβή εκ μέρους των ερωτώμενων (Blau, 1964; Dillman et al., 2009). Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής φρόντισε να συμπεριλάβει εκφράσεις όπως «Σας ευχαριστούμε πολύ για τον χρόνο σας» στο τέλος του ερωτηματολογίου και «Σας ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας» στη συνοδευτική επιστολή. Επίσης, μια εβδομάδα μετά την αποστολή του αρχικού μηνύματος μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με συνημμένο το ερωτηματολόγιο σε μορφή ηλεκτρονικού αρχείου τύπου ‘pdf’ και ‘doc’, έγινε αποστολή υπενθυμητικού μηνύματος μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου με το οποίο εκφράζονται ευχαριστίες για την προσεχή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τον ερωτώμενο. Η συγκεκριμένη πρακτική έχει αποδειχτεί ότι αυξάνει σημαντικά το ποσοστό απόκρισης (Dillman et al., 1974).

Υποστήριξη των συλλογικών αξιών των ερωτώμενων

Οι περισσότεροι διευθύνοντες σύμβουλοι, γενικοί διευθυντές και οικονομικοί διευθυντές, αυτό-προσδιορίζονται ως μέλη της ‘άνωτατης διοικητικής ομάδας’ των επιχειρήσεών τους. Επίσης, παρόλο που η έρευνα πεδίου απευθύνεται σε όλες τις επιχειρήσεις που έχουν νομική προσωπικότητα στην Ελλάδα, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων του πληθυσμού βρίσκεται υπό ελληνική ιδιοκτησία. Ο ερευνητής, προκειμένου να υποστηρίξει τις συλλογικές αξίες των ερωτώμενων που εκπορεύονται από την ελληνική εντοπιότητα των

επιχειρήσεών τους, χρησιμοποιεί εκφράσεις στο λεκτικό της συνοδευτικής επιστολής και στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου που τονίζουν ότι, η έρευνα πεδίου διεξάγεται για τη διερεύνηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κατά επέκταση της ανταγωνιστικότητας των ελληνικών επιχειρήσεων και ότι στοχεύει στο να «...να οδηγήσει σε προτάσεις προς τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες εάν υλοποιηθούν μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων και κατά επέκταση την βιωσιμότητά τους». Επίσης, ο ερευνητής, προκειμένου να υποστηρίξει τις συλλογικές αξίες των ερωτώμενων που εκπορεύονται από τη θέση τους στην ανώτερη διοικητική ομάδα, χρησιμοποιεί εκφράσεις οι οποίες τονίζουν τη νομιμοποίηση του ερωτώμενου λόγω θέσης να απαντήσει τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, όπως «...οι απαντήσεις σας ως ανώτατο στέλεχος της επιχείρησης έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εγκυρότητα της έρευνας και στη σημαντικότητα των αποτελεσμάτων της». Με την υποστήριξη των συλλογικών αξιών των ερωτώμενων, δημιουργείται μια αίσθηση ανταμοιβής όσων συμμετέχουν στην έρευνα πεδίου (Blau, 1964). Για το λόγο αυτό, η υποστήριξη των συλλογικών αξιών αποτελεί βασικό τρόπο αύξησης της ωφέλειας των ερωτώμενων από τη συμμετοχή τους στην έρευνα πεδίου σύμφωνα με την προσέγγιση της Κοινωνικής Συναλλαγής (Slocum et al., 1956; Dillman, 1978).

Παροχή απτών ανταμοιβών

Το γεγονός ότι, η διδακτορική διατριβή δεν έχει εξασφαλίσει πηγή χρηματοδότησης και στηρίζεται στα ίδια μέσα του υποψήφιου διδάκτορα, δημιουργεί σημαντικούς περιορισμούς στη δυνατότητα παροχής οικονομικών κινήτρων στους ερωτώμενους. Η παροχή οικονομικών κινήτρων θεωρείται ως ένας από τους πιο σημαντικούς τρόπους υποκίνησης των ερωτώμενων, καθώς πέραν του υλικού οφέλους που δημιουργούν, προκαλούν και μια αίσθηση ανταποδοτικής υποχρέωσης στον ερωτώμενο που τον ωθεί στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, αυξάνοντας παράλληλα το ποσοστό απόκρισης της έρευνας πεδίου (Dillman et al., 2009). Ο ερευνητής προκειμένου να αντισταθμίσει το έλλειμμα υλικού οφέλους των ερωτώμενων, υποσχέθηκε στους ερωτώμενους, τόσο στη συνοδευτική επιστολή όσο και στο ερωτηματολόγιο, την παροχή μέρους των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου στα στελέχη που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου. Η σπουδαιότητα των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου, που πηγάζει από την σημαντικότητα και την επικαιρότητα του θέματος που πραγματεύεται, αποτελεί ένα ισχυρό κίνητρο συμμετοχής στην έρευνα πεδίου καθώς το αντιλαμβανόμενο όφελος των στελεχών είναι μεγάλο. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να σημειωθεί πως οι επιχειρήσεις συχνά καταβάλουν μεγάλα χρηματικά ποσά για να λάβουν τα αποτελέσματα παρόμοιων ερευνών.

Βέβαια, καθώς η έρευνα έχει περισσότερο ακαδημαϊκό χαρακτήρα - εμπειρική έρευνα και προαγωγή της θεωρίας στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης των επιχειρήσεων - παρά πρακτικό χαρακτήρα - έρευνα συγκεκριμένων πρακτικών προβλημάτων που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις και παρουσίασής τους με εκλαϊκευμένο τρόπο - έγινε επιλογή συγκεκριμένων αποτελεσμάτων της έρευνας που έχουν πρακτικό ενδιαφέρον και μπορούν να παρουσιαστούν με απλό και κατανοητό τρόπο.

Σχεδιασμός ενδιαφέροντος ερωτηματολογίου

Οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, όπως αναφέρθηκε στις προηγούμενες ενότητες του κεφαλαίου, σχεδιάστηκαν και ταξινομήθηκαν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε να εγείρουν το ενδιαφέρον των ερωτώμενων. Περιληπτικά υπενθυμίζεται ότι, στην αρχή του ερωτηματολογίου επιλέχτηκαν ερωτήσεις οι οποίες παρόλο που δεν χρησιμοποιήθηκαν στον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων είναι απλές, επίκαιρες, εξαιρετικά ενδιαφέρουσες και με πρακτική εφαρμογή, κεντρίζοντας έτσι το ενδιαφέρον των ερωτώμενων και κατά επέκταση αυξάνοντας το ποσοστό απόκρισης σύμφωνα με τον Cialdini (1984) και τους Heberlein and Baumgartner (1978). Στη συνέχεια ταξινομήθηκαν οι κύριες ερωτήσεις της έρευνας πεδίου με τις πιο δύσκολες, ή περίπλοκες, προς το τέλος του ερωτηματολογίου. Οι τελευταίες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου απαρτίζονται από τα δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων και των επιχειρήσεών τους. Σε κάθε περίπτωση, μεγάλη προσοχή δόθηκε στη διατύπωση των ερωτήσεων προκειμένου να είναι κατανοητές και ενδιαφέρουσες. Η εννοιολογική τους επάρκεια ελέγχτηκε από ομάδα ακαδημαϊκών που απαρτίζεται από τα μέλη της τριμελούς συμβουλευτικής επιτροπής του υποψήφιου διδάκτορα, το Λέκτορα του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Δρ. Τσόγκα Μάρκο και από τον Καθηγητή του Πανεπιστημίου California State University, Fresno και κάτοχο της διακεκριμένης έδρας 'Edward Reighard Chair in Management', Δρ. George S. Vozikis. Επίσης, η εκφραστική αρτιότητα ελέγχτηκε κατά την διάρκεια των γνωστικών συνεντεύξεων. Εκ των έξι, δύο στελέχη αυθορμήτως εκθείασαν το θέμα της έρευνας και σχολίασαν θετικά την επιλογή των ερωτήσεων, επικυρώνοντας το ερωτηματολόγιο «ως ένα ενδιαφέρον ερωτηματολόγιο». Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, ο χαρακτηρισμός του ερωτηματολογίου ως 'ενδιαφέρον' από ομάδα στελεχών ίσως οδηγήσει σε «μεροληπτικό σφάλμα αυτό-επιλογής», "self-selection bias". Το σφάλμα αυτό-επιλογής θα ελεγχθεί στο πλαίσιο εκτίμησης του σφάλματος μη-απόκρισης της έρευνας πεδίου (βλ. §9.1.2). Όμως, ακόμη και στην περίπτωση εμφάνισης μεροληπτικού σφάλματος αυτό-επιλογής, δηλαδή επιλογή συμμετοχής στην έρευνα περισσότερων στελεχών που βρίσκουν το ερωτηματολόγιο ενδιαφέρον γιατί το θέμα της

έρευνας είναι συναφές με τα επαγγελματικά τους καθήκοντα και τις διοικητικές τους αρμοδιότητες, οι απαντήσεις των στελεχών που θα συμμετάσχουν τελικά στην έρευνα πεδίου, επειδή ακριβώς τα εν λόγω στελέχη είναι επιφορτισμένα με τη χάραξη της ανταγωνιστικής και της χρηματοοικονομικής στρατηγικής των επιχειρήσεών τους, θα συγκεντρώνουν το σημαντικότερο μέρος των γνώσεων και εμπειριών του πληθυσμού σε θέματα στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης, με αποτέλεσμα οι εκτιμήτριες των παραμέτρων του πληθυσμού να είναι αμερόληπτες και συνεπείς.

Τέλος, ιδιαίτερη επιμέλεια αφιερώθηκε στην οπτική απεικόνιση και στο γραφικό σχεδιασμό του ερωτηματολογίου. Ο ερευνητής έκανε χρήση όλων των διαθέσιμων σχεδιαστικών δυνατοτήτων, προκειμένου να βοηθήσει τους ερωτώμενους να ξεχωρίσουν τις διαφορές μεταξύ των ερωτήσεων αυξάνοντας την κατανόηση των ερωτήσεων και ελαχιστοποιώντας παράλληλα το σφάλμα μέτρησης.

Παροχή κοινωνικής επικυροποίησης

Η απόφαση των στελεχών να συμμετάσχουν σε μια έρευνα πεδίου επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το αν άλλα στελέχη της ίδια ιεραρχικής βαθμίδας έχουν ήδη συμμετάσχει στην συγκεκριμένη έρευνα πεδίου (Groves et al., 1992). Λαμβάνοντας υπόψη την παραπάνω παρατήρηση, ο ερευνητής ανέφερε στις συνοδευτικές επιστολές των τελευταίων κυμάτων αποστολής του ερωτηματολογίου, τον αριθμό των στελεχών που είχαν ήδη συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο, σύμφωνα με το πόσα ερωτηματολόγια είχαν ήδη συλλεχτεί. Με αυτόν τον τρόπο επιχειρήθηκε η ενδυνάμωση του αντιλαμβανόμενου οφέλους από την σκοπιά των στελεχών, καθώς τα στελέχη των επιχειρήσεων βλέπουν προς το να κάνουν ότι έχουν κάνει άλλα στελέχη του ίδιου χώρου, αυξάνοντας έτσι την υποκίνησή τους να συμμετάσχουν στην έρευνα πεδίου.

Ενημέρωση των ερωτώμενων ότι έχουν περιορισμένες ευκαιρίες να συμμετάσχουν στην έρευνα πεδίου

Οι άνθρωποι τείνουν να αντιλαμβάνονται τα οφέλη ως μεγαλύτερα, όταν οι ευκαιρίες που τα δημιουργούν είναι περιορισμένες (Groves et al., 1992). Στηριζόμενοι στην παραπάνω παρατήρηση οι Petrie et al. (1998), διαπίστωσαν ότι, η πιθανότητα συμμετοχής σε μια έρευνα πεδίου αυξάνεται σημαντικά όταν οι ερωτώμενοι ενημερώνονται με ευγενικό τρόπο ότι, οι ευκαιρίες συμμετοχής στην έρευνα πεδίου είναι περιορισμένες και προκειμένου τα αποτελέσματα της έρευνας πεδίου να συμπεριλάβουν τις απόψεις τους, πρέπει να συμμετάσχουν όσο το δυνατόν πιο γρήγορα.

Σύμφωνα με τα παραπάνω, ο ερευνητής προκειμένου να δημιουργήσει μια αίσθηση περιορισμένης ευκαιρίας συμμετοχής, αναφέρει στο λεκτικό της συνοδευτικής επιστολής ότι, στην έρευνα θα χρησιμοποιηθούν μόνο όσα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια ληφθούν μέχρι μια συγκεκριμένη ημερομηνία. Επίσης, σύμφωνα με την προτροπή των Dillman et al. (2009) στο κείμενο της συνοδευτικής επιστολής, τα στελέχη στα οποία αποστέλλεται το ερωτηματολόγιο ενημερώνονται ότι, το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο έχει αποσταλεί σε ένα μικρό αριθμό στελεχών-επιχειρήσεων που έχει επιλεγεί προσεκτικά, καθώς η πρακτική αυτή αυξάνει την υποκίνηση συμμετοχής στην έρευνα πεδίου, αυξάνοντας παράλληλα το ποσοστό απόκρισης.

5.5.2. Τρόποι μείωσης του κόστους συμμετοχής στην έρευνα πεδίου

Συχνά οι τρόποι μείωσης του κόστους συμμετοχής σε μια έρευνα συνδέονται στενά με τους τρόπους αύξησης της ωφέλειας. Παρόλα αυτά, υπάρχουν συγκεκριμένοι τρόποι, σύμφωνα με τους Dillman et al. (2009), τους οποίους χρησιμοποίησε ο ερευνητής για να μειώσει το αντιλαμβανόμενο κόστος συμμετοχής στην έρευνα πεδίου ανεξάρτητα από την αντιλαμβανόμενη ωφέλεια.

Συγκεκριμένα, στην παρούσα έρευνα πεδίου ο ερευνητής επιχείρησε να α) διευκολύνει την απόκριση των ερωτώμενων, β) αποφύγει εκφράσεις που υποβιβάζουν τον ρόλο του ερωτώμενου, γ) δημιουργήσει ένα μικρό σε έκταση ερωτηματολόγιο το οποίο να είναι εύκολο στη συμπλήρωσή του και δ) ελαχιστοποιήσει τις ερωτήσεις σχετικά με την παροχή ευαίσθητων και προσωπικών πληροφοριών.

Διευκόλυνση απόκρισης ερωτώμενων

Ο πιο αποτελεσματικός τρόπος μείωσης του αντιλαμβανόμενου κόστους συμμετοχής σε μια έρευνα πεδίου είναι η διευκόλυνση των ερωτώμενων να αποστείλουν τις απαντήσεις τους στον ερευνητή (Dillman et al., 2009). Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής επέλεξε ως «εργαλείο της έρευνας πεδίου» του, “survey instrument”, το αυτοματοποιημένο ερωτηματολόγιο σε ηλεκτρονική μορφή το οποίο αποστέλλεται στα στελέχη των επιχειρήσεων με ηλεκτρονική αλληλογραφία. Τα στελέχη, αφού επιλέξουν και σημειώσουν τις απαντήσεις τους στο ηλεκτρονικό αρχείο, μπορούν να το επιστρέψουν με ηλεκτρονική αλληλογραφία στην ηλεκτρονική διεύθυνση του αποστολέα – ερευνητή. Η συγκεκριμένη μέθοδος παραλαβής, ή επιστροφής, των συμπληρωμένων ερωτηματολογίων επιλέχθηκε καθώς συγκέντρωσε την προτίμηση και των έξι στελεχών από τις γνωστικές συνεντεύξεις. Σύμφωνα με δηλώσεις τους, τα στελέχη των επιχειρήσεων επέλεξαν τη συγκεκριμένη μέθοδο καθώς διαθέτουν

μεγάλη εξοικείωση με τις νέες τεχνολογίες και θεωρούν πιο γρήγορη και εύκολη την αποστολή του ερωτηματολογίου μέσω ηλεκτρονικής αλληλογραφίας. Παρόλα αυτά, ο ερευνητής προνοώντας για τη μερίδα των στελεχών που ίσως δεν είναι εξοικειωμένα με τη χρήση των ηλεκτρονικών υπολογιστών και της ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, παρέιχε την εναλλακτική μέθοδο χειρόγραφης συμπλήρωσης της εκτύπωσης του ερωτηματολογίου και επιστροφής του συμπληρωμένου ερωτηματολογίου με τηλεομοιοτυπία.

Αποφυγή εκφράσεων που υποβιβάζουν τον ρόλο του ερωτώμενου

Καθώς οι άνθρωποι δεν επιθυμούν να εξαρτώνται από άλλους, καταβάλλουν κάθε δυνατή προσπάθεια για αποφυγή αισθήματος υποβιβασμού του ρόλου τους (Blau, 1964). Ο ερευνητής, λαμβάνοντας υπόψη τη συγκεκριμένη παρατήρηση, προσπάθησε τόσο στην συνοδευτική επιστολή όσο και στην εισαγωγή του ερωτηματολογίου να μη χρησιμοποιήσει εκφράσεις τύπου 'γονέα-παιδιού' οι οποίες, σύμφωνα με τον Comely (2006), υποβιβάζουν τον ρόλο του ερωτώμενου. Οι εκφράσεις που χρησιμοποιήθηκαν προκειμένου να κάνουν τον ερωτώμενο να αισθάνεται ότι ο ερευνητής εξαρτάται από αυτόν και όχι το αντίστροφο, είναι στο μεν ερωτηματολόγιο η εξής: «ελπίζουμε μέσα από τις απαντήσεις σας να αναδειχθούν χρήσιμα συμπεράσματα και τρόποι για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας των ελληνικών επιχειρήσεων» και στη δε συνοδευτική επιστολή η εξής: «οι απαντήσεις σας έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εγκυρότητα της έρευνας και στη σημαντικότητα των αποτελεσμάτων της».

Δημιουργία μικρού και εύκολου ερωτηματολογίου

Έρευνες έχουν δείξει ότι τα μεγάλα σε έκταση ερωτηματολόγια πετυχαίνουν μικρό ποσοστό απόκρισης (Heberlein and Baumgartner, 1978). Καθώς το μεγαλύτερο κόστος των ερωτώμενων στελεχών είναι ο χρόνος που χρειάζεται να δαπανήσουν για να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο, ιδιαίτερη επιμέλεια δόθηκε προκειμένου το ερωτηματολόγιο να έχει μικρό αριθμό ερωτήσεων, τριάντα τρεις στο σύνολο, που να συμπληρώνονται εύκολα και γρήγορα, ώστε να ελαχιστοποιηθεί ο χρόνος που χρειάζεται για τη συμπλήρωσή του, δηλαδή δεκαπέντε λεπτά περίπου. Η προσπάθεια μείωσης της έκτασης του ερωτηματολογίου δεν υπερίσχυσε της προσπάθειας αύξησης του ενδιαφέροντος για το ερωτηματολόγιο και βελτίωσης της κατανόησής του από τα στελέχη των επιχειρήσεων. Συνεπώς, το ερωτηματολόγιο, παρόλο που αποτελείται από τριάντα τρεις ερωτήσεις, συμπεριλαμβανομένου και των δημογραφικών ερωτήσεων, έχει έκταση έξι σελίδων, αριθμό σχετικά μεγάλο αλλά αναγκαίο προκειμένου ο σωστός σχεδιασμός των ερωτήσεων να διασφαλίσει τη γρήγορη και πλήρη κατανόησή τους από τα στελέχη των

επιχειρήσεων. Ο αυξημένος αριθμός των σελίδων του ερωτηματολογίου δεν υπονομεύει το ποσοστό απόκρισης, καθώς έχει υποστηριχθεί ότι μικρότερος αριθμός σελίδων για τον ίδιο αριθμό ερωτήσεων δεν επηρεάζει το ποσοστό απόκρισης (Leslie, 1997). Στηριζόμενος σε έρευνες που αποδεικνύουν ότι, ένα προσεκτικά σχεδιασμένο ερωτηματολόγιο, το οποίο να είναι φιλικό και κατανοητό για τον ερωτώμενο και εύκολο στη συμπλήρωσή του, μπορεί να αυξήσει το ποσοστό απόκρισης (Dillman et al, 1993), ο ερευνητής σχεδίασε τις ερωτήσεις και τη μορφή του ερωτηματολογίου, όπως αναφέρθηκε, χρησιμοποιώντας όλες τις διαθέσιμες μορφοποιήσεις του κειμενογράφου της σουίτας γραφείου της Microsoft (Office) όπως: έντονη, πλάγια και υπογραμμισμένη γραμματοσειρά, ομοιόμορφη σχεδίαση των ερωτήσεων και των κλιμάκων, επεξηγηματικά γραφήματα που βοηθούν στην κατανόηση των εννοιών που αναφέρονται στο ερωτηματολόγιο, χρωματισμός για την διάκριση των ερωτήσεων και τέλος, ευκρινή αναγραφή της περιγραφής των ορίων της κλίμακας, ώστε να διευκολύνεται ο ερωτώμενος να την κατανοήσει. Ο βαθμός κατανόησης των ερωτήσεων και η μορφή σχεδίασης του ερωτηματολογίου, εξετάστηκαν και επιβεβαιώθηκαν ως προς την εγκυρότητά τους στο πλαίσιο των γνωστικών συνεντεύξεων.

Ελαχιστοποίηση ερωτήσεων σχετικά με προσωπικές και ευαίσθητες πληροφορίες

Έχει παρατηρηθεί ότι, έρευνες πεδίου με πολλές ερωτήσεις που ζητούν προσωπικές, ή ευαίσθητες πληροφορίες, όπως οικονομικά δεδομένα της επιχείρησης, έχουν μειωμένο ποσοστό απόκρισης (Dillman et al., 2009). Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής δεν συμπεριέλαβε ερωτήσεις σχετικά με το ύψος του κύκλου εργασιών, την απόδοση του συνολικού ενεργητικού και σχετικά με άλλα λογιστικά στοιχεία, ή λοιπούς χρηματοοικονομικούς δείκτες, αλλά προτίμησε να βρει αυτές τις πληροφορίες από δευτερογενείς πηγές οικονομικών δεδομένων και συγκεκριμένα από την ελληνική εταιρεία στατιστικών και οικονομικών πληροφοριών Hellastat. Οι μόνες προσωπικές ερωτήσεις που χρησιμοποιήθηκαν στο ερωτηματολόγιο ήταν αυτές των δημογραφικών στοιχείων της θέσης και του ανώτατου επιπέδου σπουδών του ερωτώμενου, όπως επίσης του χρόνου απασχόλησής του στη συγκεκριμένη επιχείρηση, οι οποίες δεν κρίνονται ως ιδιαίτερα ευαίσθητες με αποτέλεσμα να μην αυξάνουν το αντιλαμβανόμενο κόστος των ερωτώμενων και να μην επηρεάζουν το ποσοστό απόκρισης.

5.5.3. Τρόποι καλλιέργειας εμπιστοσύνης

Ακόμα και όταν ένας ερευνητής έχει καταφέρει να αυξήσει την αντιλαμβανόμενη ωφέλεια και να μειώσει το αντιλαμβανόμενο κόστος για τον ερωτώμενο, πρέπει να βρει τρόπους

καλλιέργειας εμπιστοσύνης, ώστε να εξασφαλίσει ένα υψηλό ποσοστό απόκρισης (Dillman et al., 2009). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι, σύμφωνα με την προσέγγιση της κοινωνικής συναλλαγής, ο ερευνητής αναλαμβάνει μελλοντικές υποχρεώσεις. Οπότε, πρέπει να υπάρχει εμπιστοσύνη ότι, ο ερευνητής θα εκπληρώσει τις υποχρεώσεις του σε αντάλλαγμα με τις απαντήσεις του ερωτώμενου. Οι υποχρεώσεις του ερευνητή είναι ότι, θα πραγματοποιήσει αυτό το οποίο περιγράφει, δηλαδή διενέργεια επιστημονικής έρευνας σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, την επιχειρηματική επίδοση και την χρηματοοικονομική απόδοση και δεν θα χρησιμοποιήσει τα δεδομένα που θα συλλέξει για άλλους σκοπούς, όπως εμπορική εκμετάλλευση, ή απάτη. Η διασφάλιση των ερωτώμενων επιχειρήθηκε και επικοινωνήθηκε με τους εξής τρόπους: α) ο ερευνητής γνωστοποίησε την πιστοποίησή του από έναν οργανισμό με κύρος, δηλαδή το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, β) ο ερευνητής προσπάθησε να κάνει την έρευνα πεδίου να φαίνεται σημαντική και γ) ο ερευνητής εγγυήθηκε την εμπιστευτικότητα των στοιχείων που θα συλλεχτούν και την ανωνυμία στην ανάλυσή τους.

Πιστοποίηση από αξιόπιστο οργανισμό

Οι άνθρωποι συνήθως ανταποκρίνονται σε αιτήματα όταν αυτά προέρχονται από μεγάλους κοινωφελείς οργανισμούς, ή από ιδρύματα, τα οποία είναι αξιόπιστα, ονομαστά και ευυπόληπτα (Cialdini, 1984; Groves et al., 1992). Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής χρησιμοποίησε την ιδιότητά του ως υποψήφιος διδάκτορας του Πανεπιστημίου Πειραιώς και προέβαλε ότι η έρευνά του γίνεται στα πλαίσια της διδακτορικής του διατριβής. Επίσης, η χρήση διεύθυνσης ηλεκτρονικού ταχυδρομείου από το Πανεπιστήμιο Πειραιώς, δηλαδή csigalas@webmail.unipi.gr, για την αποστολή και λήψη των ερωτηματολογίων, πιστοποιούσε την ιδιότητα του ερευνητή ως μέλος της πανεπιστημιακής κοινότητας και επιβεβαίωνε ότι το έργο του υποστηριζόταν από τις υποδομές του Πανεπιστημίου Πειραιώς.

Προβολή της σημαντικότητας της έρευνας πεδίου

Σύμφωνα με τον Dillman et al. (2009), εάν ένας ερωτώμενος αισθανθεί ότι μια έρευνα πεδίου είναι σημαντική, δηλαδή έχει κάποια ουσιαστική συμβολή στα οικονομικά δρώμενα, ή ότι αυτός αντιμετωπίζεται από τον ερευνητή ως σημαντικό πρόσωπο, τότε αυξάνεται η εμπιστοσύνη του απέναντι στον ερευνητή και κατά επέκταση αυξάνονται οι πιθανότητες να συμμετάσχει στην έρευνα πεδίου. Ο ερευνητής στηριζόμενος στην παραπάνω διαπίστωση, επεδίωξε να προβάλλει τη σηματικότητα της έρευνας πεδίου με το να αναφέρει στη συνοδευτική επιστολή ότι, η εν λόγω έρευνα πεδίου με θέμα το ανταγωνιστικό

πλεονέκτημα, την επιχειρηματική επίδοση και την χρηματοοικονομική απόδοση των ελληνικών επιχειρήσεων διεξάγεται, «καθώς η ελληνική οικονομία διολισθαίνει σε βαθιά ύφεση με σοβαρή επιδείνωση των αναπτυξιακών της προοπτικών» και καθώς «η ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων για μια ακόμα φορά έρχεται στο προσκήνιο του οικονομικού ενδιαφέροντος». Επίσης τονίστηκε ότι, «Βασικό συστατικό στοιχείο της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων είναι η απόκτηση και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η διερεύνηση του οποίου δύναται να οδηγήσει σε προτάσεις προς τα στελέχη των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες εάν υλοποιηθούν, μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων και κατά επέκταση τη βιωσιμότητά τους». Επίσης, έγινε προσπάθεια ο ερωτώμενος να αισθανθεί σημαντικός με τη δημιουργία προσωποποιημένης συνοδευτικής επιστολής, χρησιμοποιώντας το όνομα κάθε διευθύνοντα συμβούλου, όπως αναφέρεται στην αξιόπιστη βάση δεδομένων της Hellastat. Τέλος, η σημαντικότητα του ερωτώμενου προβλήθηκε με το αναφέρεται στη συνοδευτική επιστολή ότι η επιχείρησή του επιλέχθηκε από ένα μεγάλο αριθμό ελληνικών επιχειρήσεων, καθώς θεωρείται ότι αντιπροσωπεύει ένα σημαντικό μέρος του πληθυσμού των ελληνικών επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό, οι απαντήσεις του, ως ανώτατο στέλεχος της συγκεκριμένης επιχείρησης, έχουν ιδιαίτερη βαρύτητα στην εγκυρότητα της έρευνας και στη σημαντικότητα των αποτελεσμάτων της.

Εξασφάλιση εμπιστευτικότητας και ανωνυμίας

Μια σημαντική ανησυχία των ερωτώμενων, ιδίως όταν παρέχουν προσωπικές, ή ευαίσθητες, πληροφορίες, είναι πώς οι απαντήσεις τους θα χρησιμοποιηθούν από τον ερευνητή και αν τρίτοι θα έχουν πρόσβαση στα στοιχεία που δίνουν με τις απαντήσεις τους. Επίσης, με δεδομένο τον αυξανόμενο αριθμό κρουσμάτων εξαπάτησης μέσω του διαδικτύου για την απόσπαση προσωπικών πληροφοριών, τα στελέχη τείνουν να είναι ιδιαίτερα επιφυλαχτικά σε ποιες έρευνες πεδίου συμμετέχουν. Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής παρέχει στους ερωτώμενους την διαβεβαίωση ότι, τα στοιχεία που θα δώσουν θα παραμείνουν εμπιστευτικά και η ανάλυσή τους θα γίνει ανώνυμα και συγκεντρωτικά. Επίσης, τα στοιχεία σε καμία περίπτωση δεν θα χρησιμοποιηθούν για σκοπούς άλλους πέραν της εν λόγω έρευνας. Η παραπάνω υπόσχεση, η οποία ενέχει και θέση νομικής δέσμευσης, σε συνδυασμό με την αξιοπιστία του Πανεπιστημίου διασφαλίζουν την εχεμύθεια και την εμπιστευτικότητα των στοιχείων που θα δοθούν, καλλιεργώντας την εμπιστοσύνη και αυξάνοντας παράλληλα την πιθανότητα συμμετοχής στην έρευνα πεδίου.

5.6. Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Armstrong J.S. and Overton T. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14: 396–402.
- Blau P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, Wiley.
- Christian L.M. and Dillman D.A. (2004). The influence of graphical and symbolic language manipulations on responses to self-administered questions. *Public Opinion Quarterly*, 68(1): 58-81.
- Christian L.M., Dillman D.A. and Smyth J.D. (2007). After a decade of development: A visual design framework for how respondents process survey information. Annual conference of the American Association for Public Opinion Research, Anaheim, CA.
- Cialdini R.B. (1984). *Influence: The new psychology of modern persuasion*. New York, Quill.
- Comley P. (2006). The games we play: A psychoanalysis of the relationship between panel owners and panel participants. Proceedings from the ESOMAR World Research Conference, Panel Research 2006, Amsterdam: ESOMAR, 317: 123-132.
- Couper M.P. (2005). Technology trends in survey data collection. *Social Science Computer Review*, 23(4): 486-501.
- Dillman D.A. and Christian L.M. (2005). Survey mode as a source of instability across surveys. *Field Methods*, 17(1): 30-52.
- Dillman D.A. and Redline C.D. (2004). Testing paper self-administered questionnaires: Cognitive interview and field test comparisons. In: Presser S., Rothgeb J.M., Couper M.P., Lesser J.T., Martin J. and Singer E. (eds), *Methods for testing and evaluating survey questionnaires*, New York, Wiley-Interscience: 299-317.
- Dillman D.A. (1978). *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York, Wiley-Interscience.
- Dillman D.A., Phelps G., Tortora R., Swift K., Kohrell J., Berck J. and Messera B.L. (2009b). Response rate and measurement differences in mixed-mode surveys using mail, telephone, interactive voice response (IVR) and the Internet. *Social Science Research*, 38: 1–18.
- Dillman D.A., Christenson J.A., Carpenter E.H. and Brooks R. (1974). Increasing mail questionnaire response: A four-state comparison. *American Sociological Review*, 39: 744-756.
- Dillman D.A., Sinclair M.D. and Clark J.R. (1993). Effects of questionnaire length, respondent-friendly, and a difficult question on response rates for occupant-addressed census mail surveys. *Public Opinion Quarterly*, 57: 289-304.
- Dillman D.A., Smyth J.D, Christian L.M. and O'Neill A. (2008). Will a mixed-mode (mail/Internet) procedure work for random household surveys of the general public? American Association for Public Opinion Research Conference, New Orleans, LA.
- Dillman D.A., Smyth J.D. and Christian L.M. (2009). *Internet, mail and mixed-mode surveys: The tailored design method*. New York, Wiley.
- Forsyth B.H. and Lessler J.T. (1991). Cognitive laboratory methods: A taxonomy. In: Beimer P.P., Groves R.M., Lysber L.E., Mathiowetz N.A. and Sudman S. (eds), *Measurement errors in surveys*, New York, Wiley: 293-418.
- Groves R.M. (1989). *Survey errors and survey costs*. New York, Wiley.
- Groves R.M. and Magilavy L.J. (1981). Increasing response rates to telephone surveys: A door in the face or foot-in-the-door? *Public Opinion Quarterly*, 45(3): 346-358.

- Groves R.M., Cialdini R. and Couper M.P. (1992). Understanding the decision to participate in a survey. *Public Opinion Quarterly*, 56: 475-495.
- Groves R.M., Couper M.P., Presser S., Singer E., Tourangeau R., Acosta G.P. and Nelson L. (2006). Experiments in producing nonresponse bias. *Public Opinion Quarterly*, 70(5): 720-736.
- Heberlein T.A. and Baumgartner R. (1978). Factors affecting response rates to mailed questionnaires: A quantitative analysis of the published literature. *American Sociological Review*, 43: 447-462.
- Hellastat. (2012). Εταιρική Ταυτότητα. Εταιρική ιστοσελίδα. Retrieved February 27, 2012 from <http://www.hellastat.com/company.html>.
- Hoffman D.D. (2004). *Visual intelligence*. Norton, New York.
- Homans G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York, Harcourt, Brace & World.
- Jenkins C. and Dillman D.A. (1997). Towards a theory of self-administered questionnaire. In: Lyberg L.E., Biemer P., Collins M., De Leeuw E.D., Dippo C., Schwarz N. and Trewin D. (eds), *Survey measurement and process quality*, New York, Wiley-Interscience: 165-196.
- Leslie T.F. (1997). Comparing two approaches to questionnaire design: Official government versus public information design. *Proceedings of the American Statistical Association*, Anaheim, CA, American Statistical Association: 336-341.
- Lidwell W., Holden K. and Butler J. (2003). *Universal principles of design*. Gloucester, MA, Rockport.
- Palmer S.E. (1999). *Vision science: Photons to phenomenology*. Bradford Books, London.
- Petrie R., Moore D.L. and Dillman D.A. (1998). Establishment surveys: The effect of multi-mode sequence on response rates. *Proceedings of Survey Methods Section*, Alexandria, VA, American Statistical Association: 981-987.
- Presser S., Rothgeb J.M., Couper M.P., Lessler J.T., Martin E., Martin J., Rothgeb J.M. and Singer E. (2004). *Methods for testing and evaluating survey questionnaires*. New York, Wiley-Interscience.
- Redline C.D. and Dillman D.A. (2002). The influence of alternative visual design on respondents' performance with branching instructions in self-administered questionnaires. In: Groves R., Eltinge J. and Little R. (eds), *Survey nonresponse*, Hoboken, NJ, Wiley: 179-196.
- Schwarz N. (1996). *Cognition and communications: Judgmental biases, research methods, and the logic of conversation*. Mahwah, NJ, Erlbaum.
- Slocum W.L., Empey T. and Swanson H.S. (1956). Increasing response to questionnaires and structure interviews. *American Sociological Review*, 21: 221-225.
- Smyth J.D., Dillman D.A. and Christian L.M. (2007). Improving response quality in list-style open-ended questions in web and telephone surveys. *Annual conference of the American Association for Public Opinion Research*, Anaheim, CA.
- Smyth J.D., Dillman D.A., Christian L.M. and Stern M.J. (2006). Effects of using visual design principles to group response options in web surveys. *International Journal of Internet Science*, 1(1): 6-16.
- Thibaut J.W. and Kelley H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York, Wiley.
- Tourangeau R., Couper M. and Conrad F. (2004). Spacing position, and order: Interpretive heuristics for visual features of survey questions. *Public Opinion Quarterly*, 68: 368-393.
- Tourangeau R., Couper M. and Conrad F. (2007). Color, labels, and interpretive heuristics for response scales. *Public Opinion Quarterly*, 71(1): 91-112.
- Ware C. (2004). *Information visualization: Perception for design*. Morgan Kaufmann, San Francisco.

Κεφάλαιο 6 : Σχέδιο Δειγματοληψίας

6.1. Εισαγωγή

Το σχέδιο δειγματοληψίας περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες διαδικασίες, σε μορφή βημάτων, προκειμένου να επιτευχθεί η συλλογή των απαιτούμενων δεδομένων της έρευνας πεδίου (Churchill and Iacobucci, 2002). Σύμφωνα με τους Churchill and Iacobucci (2002), τα βήματα του σχεδίου δειγματοληψίας περιλαμβάνουν α) τον ορισμό του πληθυσμού της έρευνας, β) τον καθορισμό του δειγματοληπτικού πλαισίου, γ) την επιλογή της μεθόδου δειγματοληψίας, δ) τον καθορισμό του μεγέθους του δείγματος, ε) τον ορισμό της δειγματοληπτικής μονάδας και ζ) τη συλλογή των δεδομένων από την καθορισμένη δειγματοληπτική μονάδα. Ο ερευνητής, λαμβάνοντας υπόψη τις ιδιαιτερότητες της έρευνας πεδίου που εκπορεύονται από το θέμα και τους ερευνητικούς στόχους της διδακτορικής του διατριβής, προσάρμοσε τα παραπάνω βήματα του σχεδίου δειγματοληψίας ως προς τη σειρά εκτέλεσής τους. Αρχικά, ο ερευνητής προχώρησε στον ορισμό του υπό μελέτη πληθυσμού της έρευνας πεδίου και στον καθορισμό του δειγματοληπτικού πλαισίου του πληθυσμού. Έπειτα, επιχειρήθηκε ο ορισμός της δειγματοληπτικής μονάδας και κατά επέκταση της μονάδας ανάλυσης. Τέλος, από τις ενέργειες καθορισμού του μεγέθους του δείγματος, προέκυψε ότι πρέπει να υιοθετηθεί η απογραφή του υπό μελέτη πληθυσμού και όχι η δημιουργία δείγματος. Η παραπάνω απόφαση δηλαδή, η διενέργεια απογραφής, δεν επέτρεψε την ενσωμάτωση της μεθόδου δειγματοληψίας, ως διαδικασία-βήμα, στο σχέδιο δειγματοληψίας.

6.2. Ορισμός Πληθυσμού

Ο ακριβής προσδιορισμός του πληθυσμού για τον οποίο ενδιαφερόμαστε, αποτελεί ένα από τα κυριότερα βήματα σε μια έρευνα (Δαμιανού, 1992). Ο «πληθυσμός μιας έρευνας», “research population”, ορίζεται ως «ένα βασικό σύνολο στοιχείων που πρόκειται να μελετηθεί ως προς μία, ή περισσότερες χαρακτηριστικές ιδιότητες» (Δαμιανού, 1992: 3).

Ο σκοπός της διδακτορικής διατριβής είναι η διερεύνηση της ανταγωνιστικότητας και κατά επέκταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων, ανεξάρτητα του κλάδου που ανήκουν. Συνεπώς, ο πληθυσμός της έρευνας πεδίου πρέπει να περιλαμβάνει επιχειρήσεις από

όλους τους κλάδους, ή τομείς παραγωγής, της οικονομίας προκειμένου να μπορεί να γίνει γενίκευση των αποτελεσμάτων της έρευνας σε όλες τις επιχειρήσεις.

Επίσης, καθώς η έρευνα περιστρέφεται γύρω από τις έννοιες του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης υπό το πλαίσιο της στρατηγικής και της χρηματοοικονομικής διοίκησης, ο πληθυσμός θα πρέπει να περιλαμβάνει μόνο όσες επιχειρήσεις διαθέτουν ένα κρίσιμο μέγεθος προκειμένου να μπορεί να τεκμηριωθεί ότι διαθέτουν μια συνειδητοποιημένη ανταγωνιστική και χρηματοοικονομική στρατηγική. Για τον προσδιορισμό του κρίσιμου μεγέθους μιας επιχείρησης, το οποίο να της επιτρέπει να έχει αναπτύξει ανταγωνιστική στρατηγική με σκοπό την θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, χρησιμοποιήθηκε η έννοια της 'μεγάλης' επιχείρησης. Η 'μεγάλη' επιχείρηση, σε όρους πόρων, ή μέσων δράσης, θα είναι σε θέση να δαπανήσει μια σημαντική ποσότητα πόρων όπως, υλικοί πόροι, χρόνο και ενέργεια, προκειμένου να αναπτύξει ανταγωνιστική στρατηγική, η οποία να στοχεύει προς τη συνειδητή θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για τον προσδιορισμό μιας επιχείρησης ως 'μεγάλη', χρησιμοποιήθηκε ο ορισμός της Ευρωπαϊκής Ένωσης για τον ορισμό των μικρών επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τη σύσταση της Επιτροπής της 6ης Μαΐου 2003, «ως μικρή επιχείρηση ορίζεται η επιχείρηση η οποία απασχολεί λιγότερους από 50 εργαζομένους και της οποίας ο ετήσιος κύκλος εργασιών, ή το σύνολο του ετήσιου ισολογισμού, δεν υπερβαίνει τα 10 εκατομμύρια ευρώ» (Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων, 2003: L 124/39). Συνεπώς, εφαρμόζοντας τη συλλογιστική μέθοδο της απαγωγής σε άτοπο μπορούμε να συμπεράνουμε ότι, όσες επιχειρήσεις δεν είναι μικρές, θα είναι μεγάλες. Επομένως, ως 'μεγάλες' επιχειρήσεις μπορούμε να θεωρήσουμε τις επιχειρήσεις οι οποίες διαθέτουν 50, ή και παραπάνω εργαζομένους, καθώς και κύκλο εργασιών ίσο, ή μεγαλύτερο, από 10 εκατομμύρια ευρώ.

Συγκεντρωτικά, ο πληθυσμός της έρευνας πεδίου της διδακτορικής διατριβής ορίστηκε ως όλες οι μεγάλες επιχειρήσεις, οι οποίες δραστηριοποιούνται σε όλους τους κλάδους της οικονομίας, με νομική προσωπικότητα στην Ελλάδα.

6.3. Καθορισμός Δειγματοληπτικού Πλαισίου

Ο προσδιορισμός του «δειγματοληπτικού πλαισίου», "sample frame", κατέχει ιδιαίτερα σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική κατάρτιση της σχεδίου δειγματοληψίας. Συνοπτικά, το δειγματοληπτικό πλαίσιο είναι «μία λίστα από στοιχεία που καλύπτουν τον ερευνώμενο πληθυσμό (πληθυσμό-στόχο)» (Δαμιανού, 1992: 3). Το δειγματοληπτικό πλαίσιο πρέπει να

περιέχει όλον τον ερευνώμενο πληθυσμό, έτσι ώστε κάθε δειγματοληπτική μονάδα να έχει την ίδια πιθανότητα να συμμετάσχει στην έρευνα (Δημητριάδη, 2000). Σε περίπτωση που το δειγματοληπτικό πλαίσιο δεν περιέχει όλον το ερευνώμενο πληθυσμό, τα αποτελέσματα της έρευνας δεν μπορούν θεωρηθούν αξιόπιστα και να γενικευτούν επαγωγικά στο σύνολο του πληθυσμού (Δαμιανού, 1992: 5).

Ο ερευνητής εξήγαγε το δειγματοληπτικό πλαίσιο της έρευνάς του από τη βάση δεδομένων της εταιρίας παροχής στατιστικών και οικονομικών πληροφοριών «Hellastat Α.Ε». Η βάση δεδομένων της Hellastat θεωρήθηκε ως αξιόπιστη και έγκυρη πηγή για τη δημιουργία του δειγματοληπτικού πλαισίου, το οποίο περιλαμβάνει σχεδόν όλες (99%-98%) τις επιχειρήσεις με νομική προσωπικότητα στην Ελλάδα και με κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από δέκα εκατομμύρια ευρώ, επειδή διαθέτει την απαραίτητη εμπειρία, τεχνογνωσία, συστήματα και ανθρώπινο δυναμικό.

Το κριτήριο το οποίο χρησιμοποιήθηκε στην ηλεκτρονική βάση δεδομένων της Hellastat για τη δημιουργία του δειγματοληπτικού πλαισίου ήταν οι επιχειρήσεις οι οποίες για τα οικονομικά έτη 2007, 2008, και 2009 είχαν κύκλο εργασιών πάνω από δέκα εκατομμύρια ευρώ. Τα τρία τελευταία συναπτά έτη, από την κατάρτιση του δειγματοληπτικού πλαισίου επελέγησαν για δύο λόγους. Ο πρώτος ήταν, για να υπάρξει ταύτιση της οικονομικής θέσης των επιχειρήσεων του πληθυσμού με το χρονικό ορίζοντα των ερωτήσεων της έρευνας. Σημειώνεται ότι, οι περισσότερες ερωτήσεις της έρευνας πεδίου, ζητούσαν πληροφορίες και στοιχεία για τα «τελευταία τρία χρόνια» δραστηριότητας των επιχειρήσεων του πληθυσμού. Ο δεύτερος λόγος ήταν, για να εξαλειφθεί η περίπτωση που κάποιες επιχειρήσεις για μη-συστηματικούς και έκτακτους λόγους, όπως πώληση παγίων, λογιστικοί χειρισμοί αποτίμησης περιουσιακών στοιχείων, συγκυρία κτλ., παρουσίασαν για ένα έτος κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από το σύνθετες. Συνεπώς, οι επιχειρήσεις που παρουσίασαν κύκλο εργασιών συστηματικά, για μία περίοδο τριών ετών, πάνω από δέκα εκατομμύρια ευρώ μπορεί να θεωρηθεί ότι είναι 'μεγάλες', ώστε να είναι σε θέση να μπορούν να αναπτύξουν ανταγωνιστική στρατηγική η οποία να στοχεύει προς τη συνειδητή θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο λόγος που χρησιμοποιήθηκε μόνο το κριτήριο του κύκλου εργασιών και όχι συνδυαστικά το κριτήριο του αριθμού των εργαζομένων ήταν ότι, ο αριθμός εργαζομένων δεν είναι στατικός μέσα σε ένα ημερολογιακό, ή οικονομικό, έτος. Αντίθετα, μεταβάλλεται, καθώς συνήθως μέσα σε ένα έτος λαμβάνουν χώρα προσλήψεις, οικειοθελείς αποχωρήσεις και απολύσεις σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Συνεπώς, υπήρχε δυσκολία ως προς τον

προσδιορισμό του αριθμού των εργαζομένων σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή για κάθε μεμονωμένο έτος. Επίσης, η ηλεκτρονική βάση δεδομένων της Hellastat, περιέχει πληροφόρηση σχετικά με τον αριθμό των εργαζομένων ανά επιχείρηση βάσει της πιο πρόσφατης καταχώρησης. Συνεπώς, δεν ήταν εφικτή η ανεύρεση του αριθμού εργαζομένων ανά ημερολογιακό, ή οικονομικό έτος. Επομένως, η δυσκολία ως προς τον προσδιορισμό του αριθμού των εργαζομένων σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή, για κάθε μεμονωμένο έτος, σε συνδυασμό με την αδυναμία ανεύρεσης του αριθμού εργαζομένων ανά ημερολογιακό, ή οικονομικό έτος, ώθησε τον ερευνητή στη μη ενσωμάτωση του αριθμού των εργαζομένων στα κριτήρια κατάρτισης του δειγματοληπτικού σχεδίου.

Από το σύνολο όλων των επιχειρήσεων με νομική προσωπικότητα και οικονομική δραστηριότητα στην Ελλάδα, μόνο 2.033 επιχειρήσεις πληρούσαν το κριτήριο του κύκλου εργασιών την τελευταία τριετία, ήτοι την περίοδο 2007-2009, από την κατάρτιση του δειγματοληπτικού πλαισίου. Για τους σκοπούς της έρευνας, οι 2.033 επιχειρήσεις θεωρήθηκαν ότι αποτελούν τον πληθυσμό, ο οποίος συνθέτει το δειγματοληπτικό πλαίσιο της έρευνας πεδίου.

6.4. Ορισμός Δειγματοληπτικής Μονάδας και Μονάδας Ανάλυσης

Η δειγματοληπτική μονάδα, η οποία ταυτίζεται με την μονάδα ανάλυσης, εκπορεύεται από τον ορισμό του πληθυσμού της έρευνας και τον καθορισμό του δειγματοληπτικού πλαισίου. Δεδομένου του θέματος της διδακτορικής διατριβής, το δειγματοληπτικό πλαίσιο της έρευνας πεδίου περιλαμβάνει, όπως έχει αναφερθεί, όλες τις επιχειρήσεις ανεξαρτήτου κλάδου δραστηριότητας που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και έχουν κύκλο εργασιών μεγαλύτερο από δέκα εκατομμύρια ευρώ, με αποτέλεσμα η δειγματοληπτική μονάδα να είναι η κάθε επιχείρηση με τα παραπάνω χαρακτηριστικά. Συνεπώς, ως δειγματοληπτική μονάδα θεωρήθηκε η κάθε μια επιχείρηση που ικανοποιεί τις προϋποθέσεις συμμετοχής στην έρευνα πεδίου και υπάγεται στο δειγματοληπτικό πλαίσιο.

Όπως έχει αναφερθεί, ο σημαντικότερος σκοπός της στρατηγικής διοίκησης είναι να εξηγήσει για ποιο λόγο υπάρχουν διαφορές επίδοσης ανάμεσα στις επιχειρήσεις (Teese et al., 1997; Ceccagnoli, 2009), με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση να προέρχεται από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Barney, 1997; Grant, 1998; Roberts, 1999, Durand and Vaara, 2009). Δεδομένου του σκοπού της διδακτορικής διατριβής, δηλαδή τη διερεύνηση της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, τα στελέχη που είναι επιφορτισμένα με θέματα

στρατηγικής των επιχειρήσεών τους εντοπίζονται στην ανώτατη διοικητική ιεραρχία της επιχείρησης. Συνεπώς, ο ερευνητής έκρινε ότι, τα στελέχη τα οποία είναι αρμόδια να απαντήσουν τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου είναι είτε ο διευθύνων σύμβουλος, είτε ο γενικός διευθυντής, είτε ο οικονομικός διευθυντής, ή οποιοδήποτε άλλο ανώτερο στέλεχος της κάθε επιχείρησης, το οποίο να συμμετέχει στο σχεδιασμό της ανταγωνιστικής και χρηματοοικονομικής της στρατηγικής. Η προσφυγή στο διευθύνοντα σύμβουλο, αλλά και σε άλλα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, σε έρευνες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, αποτελεί σύνηθες φαινόμενο (βλ. Gunn and Williams, 2007; Newbert, 2008). Για παράδειγμα, οι Gunn and Williams (2007), στο πλαίσιο της ευρύτερης διερεύνησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, απέστειλαν το ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου τους στο διευθύνοντα σύμβουλο κάθε επιχείρησης. Επίσης, ο Newbert (2008) αναφέρει ότι, τα υψηλόβαθμα και ανώτατα διοικητικά στελέχη διαθέτουν τα εχέγγυα προκειμένου να συμμετάσχουν σε έρευνες πεδίου στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, καθώς δύνανται να παράσχουν ακριβείς απαντήσεις σε θέματα που άπτονται της στρατηγικής των επιχειρήσεων.

Με βάση τα παραπάνω, για κάθε μία δειγματοληπτική μονάδα της έρευνας πεδίου του ερευνητή, επιδιώχθηκε επαφή με ένα στέλεχος της ανώτατης διοικητικής ιεραρχίας όπως, Διευθύνων Σύμβουλος, Γενικός Διευθυντής, ή Οικονομικός Διευθυντής, ο οποίος κλήθηκε να συμμετάσχει στην έρευνα και να απαντήσει στο ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο. Η ηλεκτρονική βάση δεδομένων της Hellstat, η οποία περιέχει στοιχεία ονοματεπωνύμου για τους διευθύνοντες συμβούλους και γενικούς διευθυντές των επιχειρήσεων, συνέβαλε τα μέγιστα στην εξασφάλιση υψηλού ποσοστού απόκρισης, καθώς η αναγνώριση του «αποκρινόμενου», “respondent”, και η απόκτηση απευθείας πρόσβασης σε αυτόν, εξασφαλίζει υψηλό ποσοστό απόκρισης (Kriauciunas et al, 2011). Σε περιπτώσεις που η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου δεν ήταν εφικτή από το Διευθύνοντα Σύμβουλο, το Γενικό Διευθυντή, ή τον Οικονομικό Διευθυντή, με βάση τον ισχυρισμό του Newbert (2008), ο ερευνητής παρείχε τη δυνατότητα συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου από οποιοδήποτε άλλο ανώτερο στέλεχος της επιχείρησης, το οποίο όμως, να συμμετέχει στο σχεδιασμό της ανταγωνιστικής της στρατηγικής.

6.5. Καθορισμός Μεγέθους Δείγματος

Σύμφωνα με τους Dillman et al. (2009), το απαιτούμενο «συμπληρωμένο μέγεθος του δείγματος», “completed sample size”, δηλαδή ο αριθμός των δειγματοληπτικών μονάδων που χρειάζεται να συμμετάσχουν, για μία έρευνα πεδίου με συγκεκριμένο επίπεδο

ακρίβειας δεν εξαρτάται μόνο από το μέγεθος του πληθυσμού. Υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που επηρεάζουν τον υπολογισμό του συμπληρωμένου μεγέθους του δείγματος που απαιτείται προκειμένου τα αποτελέσματα μιας έρευνας πεδίου να μπορούν να γενικευτούν στον πληθυσμό. Συγκεκριμένα, παράγοντες όπως α) το διάστημα εμπιστοσύνης, το οποίο προσδιορίζει το μέγεθος εμπιστοσύνης των εκτιμήσεων που επιλέγουν να έχουν οι ερευνητές, β) το επιθυμητό εύρος διαστήματος εμπιστοσύνης, ή οριακό σφάλμα, το οποίο περιγράφει πόσο δειγματοληπτικό σφάλμα μπορεί να γίνει ανεκτό για κάθε επίπεδο διαστήματος εμπιστοσύνης και γ) τη μεταβλητότητα των υπό εξέταση χαρακτηριστικών του πληθυσμού, που χαρακτηρίζει πόσο διαφέρει κάθε μονάδα του πληθυσμού αναφορικά με τα υπό μελέτη χαρακτηριστικά του, συνεκτιμώνται κατά τη διαδικασία υπολογισμού του απαιτούμενου συμπληρωμένου μεγέθους του δείγματος.

Ο μαθηματικός τύπος εκτίμησης, ή προσδιορισμού, του απαιτούμενου συμπληρωμένου μεγέθους του δείγματος είναι ο εξής:

$$Ns = \frac{(Np)(p)(1-p)}{(Np-1)\left(\frac{B}{C}\right)^2 + (p)(1-p)} \quad (1)$$

όπου

Ns: είναι το απαιτούμενο συμπληρωμένο μέγεθος του δείγματος για μία έρευνα πεδίου με συγκεκριμένο επίπεδο ακρίβειας, ή διαστήματος εμπιστοσύνης,

Np: είναι το μέγεθος του πληθυσμού,

p: είναι η εκτιμώμενη ποσοστιαία αναλογία του πληθυσμού για κάθε απαντητική επιλογή των ερωτήσεων,

B: είναι οριακό σφάλμα (συνήθως επιλέγεται $\pm 3\%$, ή $\pm 5\%$), και

C: είναι η τιμή 'Z' για κάθε επίπεδο διαστήματος εμπιστοσύνης (η τιμή 'Z score' 1,96 αντιστοιχεί σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%).

Ο όρος '(p)(1-p)' του μαθηματικού τύπου (1), μετράει την αναμενόμενη μεταβλητότητα στις απαντήσεις των ερωτήσεων της έρευνας πεδίου. Ο όρος 'B', από την άλλη μεριά, αποτελεί το ένα δεύτερο του εύρους του διαστήματος εμπιστοσύνης που θέτουν οι ερευνητές για τις εκτιμήσεις του. Τέλος, ο όρος 'C' είναι η αντίστοιχη τιμή 'Z' η οποία προκύπτει από το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας που δέχονται οι ερευνητές κατά την εκτίμηση της τιμής των διαφόρων υπό-μελέτη χαρακτηριστικών του πληθυσμού. Συνήθως στις περισσότερες έρευνες πεδίου στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, το

επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας που επιλέγεται είναι το 95%. Συνεπώς, η χρησιμοποίηση διαστήματος εμπιστοσύνης στο 95% ($C=1,96$) σημαίνει ότι, οι ερευνητές μπορούν να είναι σίγουροι από στατιστική σκοπιά ότι, στις 95 από τις 100 φορές που θα εξάγουν τυχαίο δείγμα από τον πληθυσμό, οι εκτιμήσεις που θα προκύψουν από το δείγμα θα είναι ακριβείς σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%, με εύρος 92%-98% στην περίπτωση που η τιμή του 'B' είναι $\pm 3\%$ (Dillman et al., 2009).

Η εγγενής αδυναμία εκτίμησης της ποσοστιαίας αναλογίας του πληθυσμού για κάθε απαντητική επιλογή των ερωτήσεων της έρευνας (τιμή 'p'), ώστε να είναι δυνατός ο προσδιορισμός της μεταβλητότητας στις απαντήσεις των ερωτήσεων της έρευνας πεδίου (όρος '(p)(1-p)'), δεν επιτρέπει τη χρήση του μαθηματικού τύπου (1) για τον υπολογισμό του απαιτούμενου συμπληρωμένου μεγέθους του δείγματος. Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής κατέφυγε στη χρήση των έτοιμων πινάκων εκτίμησης του απαιτούμενου συμπληρωμένου μεγέθους του δείγματος για κάθε παράγοντα όπως, Np, p, B, C των Dillman et al. (2009). Σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%, με οριακό σφάλμα στο $\pm 5\%$, το απαιτούμενο συμπληρωμένο μέγεθος του δείγματος για πληθυσμό 2.000 μονάδων, όσο περίπου και ο πληθυσμός της έρευνας πεδίου του ερευνητή, είναι 219 μονάδες και 322 μονάδες για τιμή 'p' ίση με 80/20 και 50/50 αντίστοιχα. Το απαιτούμενο συμπληρωμένο μέγεθος του δείγματος που προκύπτει, υποδηλώνει ποσοστό απόκρισης 11% και 16% για τιμή 'p' ίση με 80/20 και 50/50 αντίστοιχα. Το απαιτούμενο συμπληρωμένο μέγεθος του δείγματος, υπό τις ίδιες παραδοχές σχετικά με το διάστημα εμπιστοσύνης (95%) και το μέγεθος του πληθυσμού (2.000) αλλά για οριακό σφάλμα στο $\pm 3\%$, είναι αυξημένο στις 509 μονάδες και 696 μονάδες για τιμή 'p' ίση με 80/20 και 50/50 αντίστοιχα. Το απαιτούμενο συμπληρωμένο μέγεθος του δείγματος που προκύπτει για οριακό σφάλμα στο $\pm 3\%$, υποδηλώνει ποσοστό απόκρισης 25% και 35% για τιμή ίση με 'p' 80/20 και 50/50 αντίστοιχα.

Το τυπικό ποσοστό απόκρισης σε έρευνες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης κυμαίνεται από 19% με 21% (βλ. Powell, 1992b; Gunn and Williams, 2007; Dønning and Gooderham, 2008; Hmieleski and Baron, 2008), το οποίο, με βάση τα παραπάνω στοιχεία για το απαιτούμενο συμπληρωμένο μέγεθος του δείγματος, συνεπάγεται μέγεθος δείγματος με εύρος από 1.043 μέχρι 3.663 μονάδες (βλ. παρακάτω Πίνακα 6-1) και με διάμεση τιμή ίση με 2.059 μονάδες. Επίσης, το ποσοστό απόκρισης της πιλοτικής έρευνας, το οποίο είναι ενδεικτικό του ποσοστού απόκρισης που θα επιτευχθεί στην κύρια έρευνα πεδίου, ανήλθε στο 19,2%. Από τα παραπάνω, καθίσταται σαφές ότι, για την έρευνα πεδίου του ερευνητή το αναγκαίο μέγεθος του δείγματος, βάσει του ποσοστού απόκρισης της πιλοτικής έρευνας αλλά και των προγενέστερων ερευνών πεδίου στο γνωστικό αντικείμενο

της στρατηγικής διοίκησης και του απαιτούμενου συμπληρωμένου μεγέθους του δείγματος για πληθυσμό ίσο με 2.000 μονάδες, είναι περίπου ίσο με το μέγεθος του υπό μελέτη πληθυσμού της διδακτορικής διατριβής. Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής έκρινε σκόπιμη τη διενέργεια «απογραφής του πληθυσμού», “population census”, από την εξαγωγή δείγματος. Η παραπάνω απόφαση βρίσκεται σε συμφωνία με την πρόταση των Dillman et al. (2009) η οποία αναφέρει ότι, σε περιπτώσεις ερευνών πεδίου με πολύ μικρό μέγεθος πληθυσμού, το μέγεθος του δείγματος θα πρέπει να είναι περίπου ίσο με το μέγεθος του πληθυσμού. Η παραπάνω πρόταση συνιστάται ιδιαίτερα σε «διαχειριζόμενες από τον ίδιο τον ερωτώμενο έρευνες πεδίου, όπου το οριακό κόστος προσέγγισης κάθε μιας μονάδας του πληθυσμού είναι κατά πολύ μικρότερο από ότι στις έρευνες πεδίου με χρήση συνεντεύξεων» Dillman et al., 2009: 59). Η έρευνα πεδίου του ερευνητή πληροί την παραπάνω προϋπόθεση.

Πίνακας 6-1: Συνεπαγόμενο Μέγεθος Δείγματος για κάθε Συνδυασμό Ποσοστού Απόκρισης και Μεγέθους Συμπληρωμένου Δείγματος

		<u>Ποσοστό Απόκρισης</u>		
		19%	20%	21%
<u>Μέγεθος Συμπληρωμένου Δείγματος</u>	219	1.153	1.095	1.043
	322	1.695	1.610	1.533
	509	2.679	2.545	2.424
	696	3.663	3.480	3.314

Συνεπώς, η απόφαση για τη διενέργεια απογραφής είχε ως αποτέλεσμα, ο ερευνητής να μην προχωρήσει στα επόμενα στάδια του σχεδίου δειγματοληψίας όπως, καθορισμός της μεθόδου δειγματοληψίας και επιλογή του δείγματος.

6.6. Βιβλιογραφικές Αναφορές

Barney J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley, Reading, MA.

Ceccagnoli M. (2009). Appropriability, Preemption, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(1): 81–98.

- Churchill G.A. and Iacobucci D. (2002). *Marketing Research: Methodological Foundations* (8th ed). South-Western, Thomson, Ohio.
- Dillman D.A., Smyth J.D. and Christian L.M. (2009). *Internet, mail and mixed-mode surveys: The tailored design method*. New York, Wiley.
- Døving E. and Gooderham P.N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, 29 (8): 841.
- Durand R. and Vaara E. (2009). Causation, counterfactuals and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30(12): 1245–1264
- Grant R.M. (1998). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell, Malden, MA.
- Gunn R and Williams W. (2007). Strategic Tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16: 201-216.
- Hmieleski K.M. and Baron R.A. (2008). When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2: 57–72.
- Kriauciunas A., Parmigiani A. and Rivera-Santos M. (2011). Leaving our comfort zone: Integrating established practices with unique adaptations to conduct survey-based strategy research in nontraditional contexts. *Strategic Management Journal*, 32: 994–1010.
- Newbert S.L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, And Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation Of The Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 29(7): 745–768.
- Powell T.C. (1992b). Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(7): 551–558.
- Roberts P. (1999). Product innovation, product-market competition, and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20(7): 655–670.
- Teece D.J., Pisano G. and Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533.
- Δαμιανού Χ.Χ. (1992). *Μεθοδολογία Δειγματοληψίας*. Εκδόσεις Αίθρα, Αθήνα.
- Δημητριάδη Ζ. (2000). *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*, Interbooks.
- Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. (2003). Σύσταση της Επιτροπής της 6ης Μαΐου 2003: σχετικά με τον ορισμό των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, L 124:36.

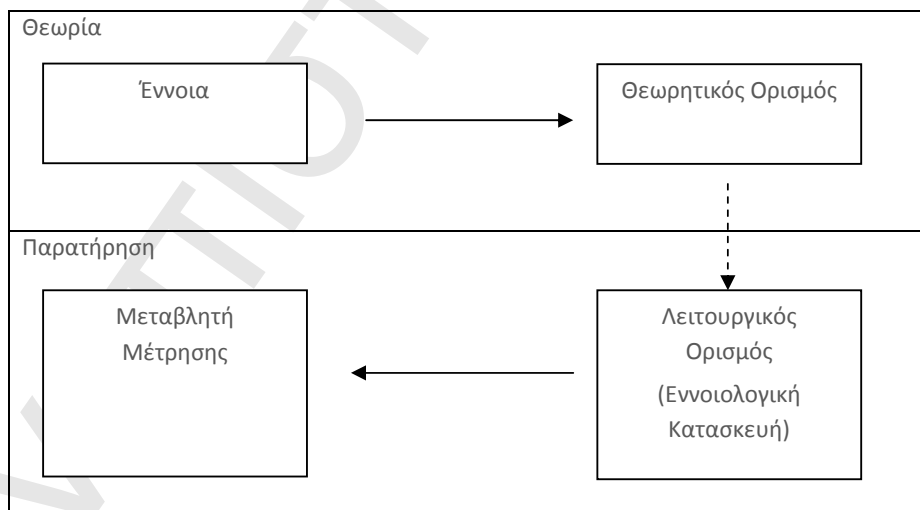
Κεφάλαιο 7 : Ανάπτυξη Μετρήσεων

7.1. Διαδικασία Λειτουργοποίησης

Η διαδικασία ανάπτυξης μετρήσεων, περιλαμβάνει όλα τα απαραίτητα βήματα προκειμένου μια έννοια να μετασχηματιστεί σε εννοιολογική κατασκευή, από την οποία να μπορεί να δημιουργηθεί μια μεταβλητή μέτρησης της εν λόγω έννοιας. Η 'έννοια' αποτελεί μονάδα γνώσης που δημιουργείται στο νου από ένα μοναδικό συνδυασμό χαρακτηριστικών (βλ. ISO 1087-1:2000) και ο μετασχηματισμός της σε μεταβλητή μέτρησής της ονομάζεται «λειτουργοποίηση», “operationalization” (Venkatraman and Grant, 1986; Δημητριάδη, 2000; Trochim, 2006). Η «εννοιολογική κατασκευή», “construct”, μια έννοιας, σύμφωνα με τους Kerlinger and Lee (2000), έχει εφευρεθεί με σκοπό να αποτυπώσει όλα τα άδηλα χαρακτηριστικά της έννοιας, ώστε αυτά να μπορούν να γίνουν αντιληπτά και μετρήσιμα.

Τόσο η έννοια όσο και η εννοιολογική της κατασκευή, θα πρέπει να πλαισιώνονται από έναν ορισμό. Ο ορισμός μιας έννοιας, ονομάζεται «θεωρητικός ορισμός», “stipulative definition” και ο ορισμός της εννοιολογικής κατασκευής ονομάζεται «λειτουργικός ορισμός», “operational definition” (βλ. Priem and Butler, 2001b). Κατά τη διαδικασία της λειτουργοποίησης μιας έννοιας, θα πρέπει πρώτα να υιοθετηθεί ένας θεωρητικός ορισμός, που να οδηγεί σε λειτουργικό ορισμό, ο οποίος με τη σειρά του να υποστηρίζει τη δημιουργία μιας έγκυρης και αξιόπιστης μέτρησης της έννοιας (βλ. Διάγραμμα 7-1).

Διάγραμμα 7-1: Διαδικασία Λειτουργοποίησης ή Ανάπτυξης, Μετρήσεων



Ο βαθμός αποτελεσματικότητας της λειτουργοποίησης, δηλαδή ο μετασχηματισμός μιας έννοιας σε μεταβλητή μέτρησής της, συχνά αναφέρεται στη βιβλιογραφία ως «εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής», “construct validity” (Trochim, 2006). Συγκεκριμένα, «η εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής αποτιμά κατά πόσο αληθές είναι το συμπέρασμα ότι, η διαδικασία λειτουργοποίησης κατέληξε σε μία μεταβλητή μέτρησης, η οποία αντανακλά και εμπεριέχει όλα τα χαρακτηριστικά της έννοιας», με έμφαση στο πρωτότυπο, “Construct validity is the approximate truth of the conclusion that your operationalization accurately reflects its construct” (Trochim, 2006: Measurement/Construct Validity/Measurement Validity Types). Επίσης, εκτός από την εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής, κατά τη διαδικασία ανάπτυξης των μετρήσεων θα πρέπει να εκτιμηθεί και η αξιοπιστία τους. Ως αξιοπιστία ορίζεται η συνέπεια και η επαναληψιμότητα του αποτελέσματος των μετρήσεων σε σταθερό περιβάλλον, όταν δηλαδή δεν έχει μεταβληθεί κάποια άλλη παράμετρος που να επηρεάζει τη μέτρηση (Trochim, 2006).

7.2. Πιλοτική Έρευνα

Η πιλοτική έρευνα, η οποία προσομοιάζει μιας μικρής σε έκταση έρευνας πεδίου σε ένα περιορισμένο δείγμα του υπό μελέτη πληθυσμού, εκτός από τον έλεγχο του ερωτηματολογίου και των μεθόδων της έρευνας (βλ. §5.4.2, Δράση Γ3), διενεργήθηκε με σκοπό την προκαταρκτική εξέταση της εγκυρότητας των μετρήσεων. Η πραγματοποίηση πιλοτικής έρευνας για την εξέταση της εγκυρότητας των μετρήσεων, κρίθηκε απαραίτητη, καθώς οι περισσότερες μετρήσεις της διδακτορικής διατριβής δεν είχαν χρησιμοποιηθεί σε προγενέστερες εμπειρικές έρευνες. Η πιλοτική έρευνα πραγματοποιήθηκε την περίοδο από Ιούλιο 2010 με Νοέμβριο 2010 σε ένα δείγμα 130 επιχειρήσεων του πληθυσμού, ως ηλεκτρονική ταχυδρομική έρευνα πεδίου με χρήση ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονικό αρχείο επεξεργασίας κειμένου με πεδία απαντητικών επιλογών βάσει του ‘Tailored Design Method’ των Dillman et al. (2009). Ο ερευνητής συγκέντρωσε 25 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 25 επιχειρήσεων, επιτυγχάνοντας ποσοστό απόκρισης ίσο με 19,2%. Το ποσοστό απόκρισης της πιλοτικής έρευνας κρίθηκε ικανοποιητικό, αφού συγκρίνεται ευνοϊκά με το ποσοστό απόκρισης προγενέστερων εμπειρικών ερευνών πεδίου στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (βλ. Newbert, 2008). Η επεξεργασία των δεδομένων της πιλοτικής έρευνας οδήγησε σε αλλαγές των υπό-ανάπτυξη μετρήσεων προτού χρησιμοποιηθούν στην κύρια έρευνα πεδίου.

7.3. Ανταγωνιστικότητα και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Σύμφωνα με τα συμπεράσματα του πρώτου κεφαλαίου, το ταυτολογικό πρόβλημα των ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες χρησιμοποιούν την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς και το πρόβλημα της εξαρτημένης μεταβλητής στις εμπειρικές έρευνες στο χώρο της στρατηγικής διοίκησης, είναι αποτέλεσμα του φτωχού ορισμού και του τρόπου λειτουργοποίησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το πρόβλημα της ταυτολογίας των ερευνητικών υποθέσεων, προέρχεται από το θεωρητικό ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με όρους της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Το πρόβλημα της εξαρτημένης μεταβλητής στην εμπειρική έρευνα της στρατηγικής διοίκησης, από την άλλη μεριά, εκπορεύεται από την ανάγκη παράκαμψης της εννοιολογικής κατασκευής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εξαιτίας της ανυπαρξίας αντίστοιχης ποιοτικής μεταβλητής, η οποία να μπορεί να χρησιμοποιηθεί σε εμπειρική μελέτη για τη μέτρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Είναι πρόδηλο το γεγονός ότι και τα δύο προαναφερθέντα προβλήματα, μαζί με τα σφάλματα που δημιουργούν, πηγάζουν από την αδυναμία της βιβλιογραφίας να παράσχει ένα ξεκάθαρο και εννοιολογικά σαφή θεωρητικό ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που να δύναται να οδηγήσει σε έναν εμπεριστατωμένο λειτουργικό ορισμό, ο οποίος να μπορεί να χρησιμοποιηθεί στη δημιουργία έγκυρων εμπειρικών μετρήσεων.

Όντως, μερίδα ακαδημαϊκών (Ma, 2000; Markides, 2000; Powell, 2001; Arend, 2003; Foss and Knudsen, 2003; Rumelt, 2003; O'Shannassy, 2008; Newbert, 2008) έχει αναγνωρίσει ότι, καθώς το γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης στερείται ενός σαφούς θεωρητικού ορισμού για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (βλ. Rumelt, 2003), ο λειτουργικός του ορισμός είναι επίσης ανύπαρκτος (βλ. Ma, 2000). Συνεπώς, θα πρέπει να υπάρξει αποσαφήνιση του θεωρητικού και λειτουργικού ορισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος πριν τη διενέργεια εμπειρικών ερευνών στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, καθώς οι ερευνητές δεν μπορούν να αναγνωρίζουν ότι, υπάρχει πρόβλημα με τον ορισμό μιας έννοιας και να προχωρούν σε εμπειρικές έρευνες χρησιμοποιώντας μετρήσεις, οι οποίες βασίζονται στο συγκεκριμένο ορισμό, χωρίς το διακύβευμα να αναπτύσσουν θεωρίες πάνω σε σαθρά θεμέλια. Για το λόγο αυτό, πολλοί από τους παραπάνω ακαδημαϊκούς υποστηρίζουν ότι, οι ερευνητές στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης θα πρέπει πρώτα να προτείνουν έναν, ή να καταλήξουν σε έναν, ξεκάθαρο θεωρητικό ορισμό για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και έπειτα, βασιζόμενοι στον προτεινόμενο θεωρητικό του ορισμό, να αναπτύξουν και το λειτουργικό του ορισμό, ο οποίος να μπορεί να υποστηρίξει έγκυρες μετρήσεις σε

εμπειρικές έρευνες, γεγονός το οποίο έχει συστηματικά αγνοηθεί από τη βιβλιογραφία του αντικειμένου (Venkatraman and Grant, 1986; Newbert, 2008). Ο Newbert (2008), συνέβαλε προς αυτήν την κατεύθυνση με τη δημιουργία ενός λειτουργικού ορισμού για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, βασιζόμενος στο θεωρητικό ορισμό που είχε διατυπωθεί από τον Barney (1991). Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, ο θεωρητικός ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τον Barney (1991), δεν ταυτίζει την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με αυτήν της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, όπως συμβαίνει κατά κόρον στη βιβλιογραφία του γνωστικού αντικειμένου της στρατηγικής διοίκησης (Ma, 2000; Newbert, 2008; O'Shannassy, 2008). Επίσης, ο Newbert (2008) βασιζόμενος στο λειτουργικό ορισμό του, προχώρησε και στη δημιουργία μεταβλητής μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που χρησιμοποίησε σε εμπειρική διερεύνηση της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων. Η μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όμως, ήταν το αποτέλεσμα της λειτουργοποίησής του για τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων και μόνο. Συνεπώς, η μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τον Newbert (2008), δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί από άλλες έρευνες και σε άλλο πεδίο στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης. Επομένως, υπάρχει επιτακτική ανάγκη για δημιουργία μιας έγκυρης και αξιόπιστης μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που να έχει εφαρμογή σε όλες τις σχολές σκέψεις του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και τις επιμέρους προσεγγίσεις τους.

Πριν τη δημιουργία μιας έγκυρης και αξιόπιστης μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα πρέπει πρώτα να πραγματοποιηθεί επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, με στόχο τον εντοπισμό αποσαφηνισμένων θεωρητικών ορισμών, οι οποίοι να μην περιέχουν στοιχεία επίδοσης, ή να συνδέουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, ώστε να επιλεγεί ο καταλληλότερος. Οι Priem and Butler (2001b), περιγράφουν τα στάδια επιλογής και μετάβασης από το θεωρητικό ορισμό μιας έννοιας, στο λειτουργικό της ορισμό. Πιο συγκεκριμένα, οι ακαδημαϊκοί σε ένα επιστημονικό πεδίο, ή σε ένα γνωστικό αντικείμενο, θα πρέπει είτε να επιλέξουν ένα θεωρητικό ορισμό μιας συγκεκριμένης έννοιας από τη βιβλιογραφία που να περιλαμβάνει όλα τα χαρακτηριστικά της είτε σε περίπτωση που δεν υπάρχει, να εφεύρουν και να προτείνουν έναν. Έπειτα, θα πρέπει να υπάρξει ακαδημαϊκή διαβούλευση σχετικά με το εάν προκρίνεται ο επιλεγμένος θεωρητικός ορισμός, ή όχι. Οι ακαδημαϊκοί που εκφράζουν επιφυλάξεις σχετικά με την καταλληλότητα του προτεινόμενου θεωρητικού ορισμού, θα πρέπει να προτείνουν βελτιώσεις, ή αλλαγές, προκειμένου να συνεχιστεί εποικοδομητικά η διεργασία ανάπτυξης

του θεωρητικού ορισμού. Η παραπάνω διεργασία θα συνεχιστεί μέχρις ότου επιτευχθεί συμφωνία. Στην περίπτωση όπου, ύστερα από την ακαδημαϊκή συζήτηση υπάρξει συμφωνία, το επόμενο βήμα είναι ο έλεγχος του επιλεγμένου θεωρητικού ορισμού ως προς την εννοιολογική του επάρκεια στην επιχειρηματική πραγματικότητα. Όμως, ο εμπειρικός έλεγχος του θεωρητικού ορισμού προϋποθέτει τη δημιουργία ενός λειτουργικού ορισμού, ο οποίος να μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη δημιουργία έγκυρης μέτρησης. Ομοίως, με τη διαδικασία ανάπτυξης του θεωρητικού ορισμού, η διαδικασία δημιουργίας του λειτουργικού ορισμού περιέχει τα ίδια στάδια. Συγκεκριμένα, οι ερευνητές σε ένα επιστημονικό πεδίο, ή σε ένα γνωστικό αντικείμενο, θα πρέπει είτε να επιλέξουν ένα λειτουργικό ορισμό από τη βιβλιογραφία που να περιλαμβάνει όλες τις λανθάνουσες, ή άδηλες, ιδιότητες του θεωρητικού ορισμού, είτε σε περίπτωση που δεν υπάρχει, να εφεύρουν και να προτείνουν έναν. Έπειτα θα πρέπει να υπάρξει ακαδημαϊκή διαβούλευση σχετικά με το εάν προκρίνεται ο επιλεγμένος λειτουργικός ορισμός, ή όχι. Οι ερευνητές που εκφράζουν επιφυλάξεις σχετικά με την καταλληλότητα του προτεινόμενου λειτουργικού ορισμού, θα πρέπει να προτείνουν βελτιώσεις, ή αλλαγές, βάσει εμπειρικών ελέγχων, προκειμένου να συνεχιστεί επικοινωνιακά η ακαδημαϊκή διεργασία δημιουργίας του λειτουργικού ορισμού. Η παραπάνω διεργασία θα συνεχιστεί μέχρις ότου επιτευχθεί συμφωνία.

Προκειμένου το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να αποτελέσει μια εννοιολογική κατασκευή με σημασιολογικό υπόβαθρο και εμπειρικό περιεχόμενο, θα πρέπει ο θεωρητικός του ορισμός να ικανοποιεί τα δύο παρακάτω κριτήρια.

Κριτήριο 1: να είναι αποσαφηνισμένος, δηλαδή να περιέχει όλα τα χαρακτηριστικά της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κριτήριο 2: να είναι απαλλαγμένος από τα χαρακτηριστικά της έννοιας της επιχειρηματικής επίδοσης, δηλαδή να μην περιλαμβάνει λανθάνουσες εκφάνσεις της επίδοσης και να μην ταυτίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Μέχρις ότου οι ακαδημαϊκοί αναπτύξουν έναν λειτουργικό ορισμό για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που να πληροί τα παραπάνω δύο κριτήρια, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα παραμένει μια συγκεχυμένη έννοια, ένας όρος με πολλαπλές ερμηνείες χωρίς εννοιολογική ακρίβεια και πρακτική συνάφεια, και μια εννοιολογική κατασκευή χωρίς εγκυρότητα, που χρησιμοποιείται μόνο χάριν ευκολίας (Ma, 2000; Arend, 2003).

7.3.1. Θεωρητικός ορισμός

Ο ερευνητής προσπάθησε να αναγνωρίσει μέσα από τη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης ένα θεωρητικό ορισμό που να είναι αποσαφηνισμένος (βλ. κριτήριο 1) και να διαχωρίζει την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από αυτήν της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης (βλ. κριτήριο 2). Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, εντοπίστηκαν μόνο δύο θεωρητικοί ορισμοί για την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που να είναι αποσαφηνισμένοι και φαινομενικά απαλλαγμένοι από χαρακτηριστικά επίδοσης. Το γεγονός αυτό, εκτός από το ότι κάνει το έργο ανάδειξης ενός θεωρητικού ορισμού, που να ικανοποιεί τα παραπάνω δύο κριτήρια, εξαιρετικά δύσκολο, καταδεικνύει και το μέγεθος του προβλήματος ορισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο παρουσιάστηκε στο πρώτο κεφάλαιο (βλ. §1.2).

Χρησιμοποιώντας χρονολογική σειρά, ο πρώτος αποσαφηνισμένος λειτουργικός ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παρουσιάστηκε από τους Peteraf and Barney (2003). Σύμφωνα με τον ορισμό τους, «μια επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα όταν είναι σε θέση να δημιουργήσει μεγαλύτερη οικονομική αξία από ότι ένας ανταγωνιστής της που βρίσκεται σε κατάσταση νεκρού σημείου στον κλάδο δραστηριότητάς της», με έμφαση στο πρωτότυπο, “An enterprise has a competitive advantage if it is able to create more economic value than the marginal (breakeven) competitor in its product market” (Peteraf and Barney, 2003: 314). Διευκρινίζεται ότι, σε κατάσταση νεκρού σημείου, τα έσοδα μιας επιχείρησης ισούνται με τα οικονομικά της κόστη. Οι Peteraf and Barney (2003) ισχυρίζονται ότι, ο ορισμός τους για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βρίσκεται σε συμφωνία με τη χρήση της έννοιας από τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων του Barney (1986b, 1991) και από την αγοραία προσέγγιση του Porter (1985). Όμως, το νόημα και το περιεχόμενο του ορισμού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τον ορισμό της έννοιας της ‘οικονομικής αξίας’. Οι Peteraf and Barney (2003: 314) ορίζουν την οικονομική αξία ως την αξία «η οποία δημιουργείται από μια επιχείρηση κατά τη διάρκεια των δραστηριοτήτων της και προκύπτει από τη διαφορά του αντιλαμβανόμενου οφέλους των πελατών και του οικονομικού κόστους της επιχείρησης», “created by an enterprise in the course of providing a good or service is the difference between the perceived benefits gained by the purchasers of the good and the economic cost to the enterprise”.

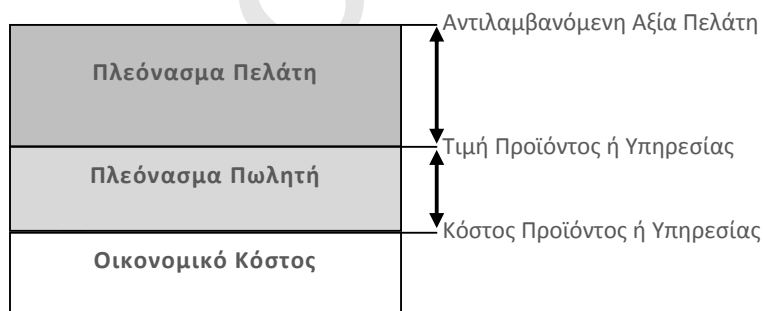
Συνοπτικά, σύμφωνα με τους Peteraf and Barney (2003), μια επιχείρηση η οποία έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα έχει μεγαλύτερη οικονομική αξία, η οποία είναι

η διαφορά μεταξύ του αντιλαμβανόμενου οφέλους των πελατών από το προϊόν, ή την υπηρεσία, και του οικονομικού κόστους δημιουργίας της, ή παραγωγής του, σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της. Οι Peteraf and Barney (2003) συνεχίζουν εισηγούμενοι ότι, η οικονομική αξία δημιουργείται από την παραγωγή προϊόντων, ή τη δημιουργία υπηρεσιών, που παρουσιάζουν, είτε μεγαλύτερο όφελος στο ίδιο κόστος σε σχέση με τον ανταγωνισμό («ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βάσει διαφοροποίησης», “differentiation-based competitive advantage”), είτε ίδιο όφελος σε χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τον ανταγωνισμό («ανταγωνιστικό πλεονέκτημα βάσει αποτελεσματικότητας», “efficiency-based competitive advantage”). Συνεπώς, ο θεωρητικός ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σύμφωνα με τους Peteraf and Barney (2003) μπορεί να αποδοθεί ως:

‘η ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί μεγαλύτερη οικονομική αξία από τους λιγότερο αποτελεσματικούς ανταγωνιστές της που βρίσκονται σε κατάσταση νεκρού σημείου’

Οι Peteraf and Barney (2003), προχωρώντας ένα βήμα περαιτέρω, ισχυρίζονται ότι, η οικονομική αξία είναι το άθροισμα του «πλεονάσματος του πελάτη», “consumer surplus” και του «πλεονάσματος του πωλητή», “producer surplus”. Το ‘πλεόνασμα πελάτη’ είναι η συνολική αντιλαμβανόμενη αξία για τον πελάτη, από τη χρήση του προϊόντος, ή της υπηρεσίας, αφού αφαιρεθεί η τιμή που έχει πληρώσει για την αγορά του, ή της αντίστοιχα. Το ‘πλεόνασμα πωλητή’, από την άλλη μεριά, προκύπτει από την τιμή του προϊόντος, ή της υπηρεσίας, όταν αφαιρεθεί το συνολικό κόστος συμπεριλαμβανομένου του κόστους κεφαλαίου για την παραγωγή του, ή τη δημιουργία της (βλ. Διάγραμμα 7-2).

Διάγραμμα 7-2: Γραφική Απεικόνιση των Στοιχείων της Οικονομικής Αξίας βάσει Υποδείγματος Peteraf and Barney (2003)



Ο θεωρητικός ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως έχει προταθεί και αποδοθεί από τους Peteraf and Barney (2003), θεωρείται ότι, είναι αποσαφηνισμένος και διατυπωμένος με ακρίβεια, οπότε πληροί το κριτήριο 1 που πρέπει να διακρίνει έναν «ενοσιολογικά στιβαρό», “conceptually robust”, θεωρητικό ορισμό. Όμως, διαφαίνεται ότι,

δεν πληροί το κριτήριο 2 ενός επαρκούς θεωρητικού ορισμού, δηλαδή να μην περιέχει χαρακτηριστικά της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Παρόλο που οι Peteraf and Barney (2003) δεν ορίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με όρους χρηματοοικονομικής απόδοσης όπως η κερδοφορία, η απόδοση των στοιχείων του ενεργητικού (ROA) κτλ., ο θεωρητικός τους ορισμός δεν ξεφεύγει από την πεπατημένη στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, δηλαδή να περιέχει «δηλώσεις», “judgments”, σχετικά με την αξία που παράγει, καθώς ορίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με όρους οικονομικής αξίας. Συγκεκριμένα, όταν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ορίζεται ως «η ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί μεγαλύτερη οικονομική αξία από τους λιγότερο αποτελεσματικούς ανταγωνιστές της, οι οποίοι βρίσκονται σε κατάσταση νεκρού σημείου», τότε στην ουσία ορίζεται με βάση το αποτέλεσμα του με όρους οικονομικής αξίας. Επίσης, όροι όπως ‘οικονομική επίδοση’ (Wiggins and Ruefli, 2002; 2005), ‘κέρδος’, ‘πρόσοδος’, ‘αξία’ και ‘επίδοση’ (Bosse et al, 2009), όταν χρησιμοποιούνται στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, παραπέμπουν στην έννοια της επιχειρηματικής επίδοσης.

Επιπρόσθετα, ο θεωρητικός ορισμός των Peteraf and Barney (2003), αποτελεί στην ουσία ένα «δομικό ορισμό», “constitutive definition”¹, καθώς για τον ορισμό της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χρησιμοποιεί άλλη έννοια, η οποία είναι η έννοια της οικονομικής αξίας. Η οικονομική αξία, από την άλλη μεριά, ορίζεται βάσει άλλων εννοιών, όπως αυτή του αντιλαμβανόμενου οφέλους και του οικονομικού κόστους. Είναι πρόδηλο το γεγονός ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σύμφωνα με τον ορισμό των Peteraf and Barney (2003), αποτελεί μια έννοια δύο επιπέδων, που σημαίνει ότι, για να οριστεί με σαφήνεια θα πρέπει να χρησιμοποιούν και άλλες έννοιες, οι οποίες, με τη σειρά τους, θα πρέπει επίσης να οριστούν. Συνεπώς, εξαιτίας των δύο παραπάνω λόγων, ο θεωρητικός ορισμός των Peteraf and Barney (2003) δεν μπορεί να γίνει αποδεκτός από τον ερευνητή.

Ο δεύτερος αποσαφηνισμένος θεωρητικός ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που εντοπίστηκε στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης και που είχε παρουσιαστεί πρώτα από τον Barney (1991), έχει παρασχεθεί από τον Newbert (2008). Σύμφωνα με τον Newbert (2008: 752), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα «είναι ο βαθμός που μια επιχείρηση έχει εκμεταλλευτεί ευκαιρίες, έχει αντιμετωπίσει ανταγωνιστικές απειλές και έχει μειώσει τα κόστη της», “the degree to which a firm has exploited opportunities, neutralized threats and reduced costs”. Στο σημείο αυτό πρέπει να διευκρινιστεί ότι, ο Barney (1991) δεν περιλαμβάνει τη διάσταση της ‘μείωσης του κόστους’ στον ορισμό του ανταγωνιστικού

¹ Σύμφωνα με τους Kerlinger and Lee (2000: 42), ο «δομικός ορισμός», “constitutive definition”, προσδιορίζει το εννοιολογικό περιεχόμενο μιας έννοιας χρησιμοποιώντας άλλες έννοιες.

πλεονεκτήματος, όπως αυτός αποδίδεται στο άρθρο του. Πιθανότατα², η ‘μείωση του κόστους’ ως λανθάνουσα έκφραση της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εισήχθη από τον Newbert (2008) στο πλαίσιο των προσπαθειών του να αναπτύξει μια μεταβλητή μέτρησής του σύμφωνα με τις κατευθυντήριες οδηγίες των Kerlinger and Lee (2000).

Επίσης, ο βαθμός που μια επιχείρηση έχει εκμεταλλευτεί ευκαιρίες, έχει αντιμετωπίσει ανταγωνιστικές απειλές και έχει μειώσει τα κόστη της, σύμφωνα με την αντίληψη του ερευνητή, δεν αποτελεί το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα αλλά το βαθμό ανταγωνιστικότητάς της. Καθώς το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί «σχεσιακό όρο», “relational term”, που σημαίνει ότι, προκειμένου να οριοθετηθεί εννοιολογικά, θα πρέπει να υπάρξει σύγκριση της επιχείρησης με τους ανταγωνιστές της, βάσει κάποιων διαστάσεων, ή χαρακτηριστικών, “We argue that competitive advantage is a relational term. It is essentially a comparison drawn between a focal firm and its rival(s) on certain dimension(s) of concern in competition” (Ma, 2000: 17-18). Επίσης ο Arend (2003: 280), αναφέρει σχετικά ότι, «καθώς ο όρος ανταγωνιστικό πλεονέκτημα περιλαμβάνει τη λέξη ανταγωνιστικό, μπορεί να υποστηριχθεί πως ο όρος βασίζεται στη σύγκριση και συγκεκριμένα στη σύγκριση με τον ανταγωνισμό», με έμφαση στο πρωτότυπο, “... noting that the term competitive advantage includes the word competitive, it may be argued that the term has a relative basis, specifically relative to rivals”. Στην ίδια λογική, κινούνται και οι Peteraf and Barney (2003) οι οποίοι υποστηρίζουν ότι, «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί σχεσιακό όρο και για αυτό το λόγο αξιώνει εξωγενή βάση σύγκρισης», “competitive advantage is a relative term and therefore requires an exogenous basis for comparison”.

Συνεπώς ο θεωρητικός ορισμός του παρατέθηκε από τον Newbert (2008) δηλαδή,

‘ο βαθμός που μια επιχείρηση έχει εκμεταλλευτεί ευκαιρίες, έχει αντιμετωπίσει ανταγωνιστικές απειλές και έχει μειώσει τα κόστη της’

δεν είναι ο ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά ο **θεωρητικός ορισμός της ανταγωνιστικότητας**, ή του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Στο πλαίσιο του θεωρητικού ορισμού της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, οι διαστάσεις της, όπως έχουν αναγνωρισθεί από τον Newbert (2008), θα πρέπει να

² Ο ερευνητής επικοινωνήσε με τον Newbert αναφέροντας το εύρημα ότι, ο Barney (1991) δεν περιλαμβάνει τη διάσταση της ‘μείωσης του κόστους’ στον ορισμό του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά δεν έλαβε ποτέ κάποια διευκρινιστική απάντηση.

συγκρίνονται με αυτές των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων του κλάδου. Επομένως, παραφράζοντας και εμπλουτίζοντας τον ορισμό του Newbert (2008), **το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να αποδοθεί ως:**

‘η άνω του μέσου όρου του κλάδου εκδηλωμένη από μια επιχείρηση, εκμετάλλευση των αγοραίων ευκαιριών, αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών και μείωση του κόστους’.

Ο παραπάνω θεωρητικός ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι αποσαφηνισμένος ικανοποιώντας το κριτήριο 1 που έχει τεθεί για έναν εννοιολογικά στιβαρό ορισμό, όπως και το κριτήριο 2, καθώς διαχωρίζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα από την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Επιπλέον, ο παραπάνω θεωρητικός ορισμός δεν περιλαμβάνει άλλες έννοιες, οι οποίες πρέπει να οριστούν προκειμένου να γίνει κατανοητός. Η εκμετάλλευση των ευκαιριών στην αγορά, η αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών και η μείωση του κόστους, αποτελούν διαφορετικές άδηλες εκφάνσεις της έννοιας της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και κατά επέκταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και όχι διακριτές έννοιες. Επιπρόσθετα, όλες οι παραπάνω άδηλες εκφάνσεις, δεν σχετίζονται υποχρεωτικά με την επιχειρηματική επίδοση, πόσο μάλλον με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Παρόλο που η εκμετάλλευση των αγοραίων ευκαιριών, η αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών και η μείωση του κόστους, μπορούν συνδυαστικά, ή μεμονωμένα, να οδηγήσουν σε βελτιωμένη ή και ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, αυτό δεν ισχύει πάντα. Για παράδειγμα, ακόμα και όταν μια επιχείρηση έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα – έχει εκδηλώσει άνω του μέσου όρου εκμετάλλευση των αγοραίων ευκαιριών, αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών και μείωση του κόστους – μπορεί να βρεθεί σε μια κατάσταση όπου η επιβάρυνση για τη θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος να υπερβαίνει το όφελος που εκπορεύεται από αυτό, με αποτέλεσμα η επιχείρηση όχι μόνο να μην παρουσιάζει ανώτερη επίδοση αλλά να υπο-αποδίδει σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές της (Coyne, 1986).

Με βάση τα παραπάνω, ο θεωρητικός ορισμός του Newbert (2008), όπως εμπλουτίστηκε και ραφινάριστηκε, ή βελτιώθηκε από τον ερευνητή, μπορεί να γίνει αποδεκτός ως ένας εννοιολογικά στιβαρός ορισμός της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο οποίος μπορεί να οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός εμπειριστατωμένου λειτουργικού ορισμού.

7.3.2. Λειτουργικός ορισμός

Όπως έχει αναφερθεί, το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας λειτουργποίησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μετά την ανάπτυξη ενός εννοιολογικά στιβαρού θεωρητικού ορισμού, είναι η δημιουργία ενός εμπεριστατωμένου λειτουργικού ορισμού. Επειδή η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως όλες οι μη-παρατηρήσιμες εννοιολογικές κατασκευές (Godfrey and Hill, 1995), είναι συμφυώς περίπλοκες εννοιολογικές κατασκευές, ο ερευνητής με επιμέλεια δημιούργησε το λειτουργικό τους ορισμό σε συνεργασία με ανώτερα διοικητικά στελέχη που συμμετέχουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής των επιχειρήσεών τους. Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο των γνωστικών συνεντεύξεων, ο ερευνητής, σε πρώτη φάση, παρείχε τον επιλεγμένο θεωρητικό ορισμό της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στα διοικητικά στελέχη, ώστε να διασφαλίσει τη σαφήνιά του και την κατανόησή του από μη-ακαδημαϊκούς. Ύστερα, κάλεσε τα ανώτερα διοικητικά στελέχη, που συμμετείχαν στις συνεντεύξεις, να αναπτύξουν λεπτομερώς τις τρεις διαστάσεις του επιλεγμένου θεωρητικού ορισμού, δηλαδή την εκμετάλλευση των αγοραίων ευκαιριών, την αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών και τη μείωση του κόστους. Η ανάπτυξη των διαστάσεων του θεωρητικού ορισμού κρίθηκε αναγκαία προκειμένου να εξασφαλιστεί ότι, ο λειτουργικός ορισμός θα περιλαμβάνει όλες τις εκφάνσεις και εκδηλώσεις τους, στην επιχειρηματική πραγματικότητα.

Η ανάδραση των διοικητικών στελεχών οδήγησε στην ανάπτυξη και στον εμπλουτισμό της πρώτης διάστασης, δηλαδή της 'εκμετάλλευσης των αγοραίων ευκαιριών', με τις ακόλουθες προεκτάσεις:

1. εκμετάλλευση όλων των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο
2. πλήρης εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο
3. εκμετάλλευση περισσότερων ευκαιριών από τους ανταγωνιστές.

Η δεύτερη διάσταση, δηλαδή η 'αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών', αναπτύχθηκε στις ακόλουθες προεκτάσεις:

1. αντιμετώπιση όλων των ανταγωνιστικών απειλών
2. πλήρης αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών
3. αντιμετώπιση περισσότερων απειλών από τους ανταγωνιστές.

Η τρίτη και τελευταία διάσταση, δηλαδή η 'μείωση του κόστους', αναπτύχθηκε στις ακόλουθες προεκτάσεις:

1. μείωση των συνολικών εξόδων σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους ανταγωνιστές
2. μείωση των λειτουργικών εξόδων σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους ανταγωνιστές
3. μείωση του λόγου των συνολικών εξόδων προς τις πωλήσεις περισσότερο από τους ανταγωνιστές
4. μείωση του λόγου των λειτουργικών εξόδων προς τις πωλήσεις περισσότερο από τους ανταγωνιστές.

Όλες οι παραπάνω προεκτάσεις των τριών διαστάσεων του θεωρητικού ορισμού για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα πρέπει να ενσωματώνονται στους λειτουργικούς του ορισμούς. Συνεπώς, **ο λειτουργικός ορισμός της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων**, βάσει το θεωρητικό ορισμό του Newbert (2008), μπορεί να αποδοθεί ως:

‘ο βαθμός που μια επιχείρηση έχει,

εκμεταλλευτεί:

α) όλες τις αγοραίες ευκαιρίες, β) πλήρως τις αγοραίες ευκαιρίες και γ) περισσότερες αγοραίες ευκαιρίες από τους ανταγωνιστές,

αντιμετωπίσει:

α) όλες τις ανταγωνιστικές απειλές, β) πλήρως τις ανταγωνιστικές απειλές και γ) περισσότερες απειλές από τους ανταγωνιστές

και μειώσει:

α) το συνολικό κόστος σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους ανταγωνιστές, β) το λειτουργικό κόστος σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους ανταγωνιστές, γ) το λόγο των συνολικών εξόδων προς τις πωλήσεις περισσότερο από τους ανταγωνιστές και δ) το λόγο των λειτουργικών εξόδων προς τις πωλήσεις περισσότερο από τους ανταγωνιστές’.

Επίσης, **ο λειτουργικός ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος**, βάσει τον παραπάνω θεωρητικό ορισμό, μπορεί να αποδοθεί ως:

‘η άνω του μέσου όρου του κλάδου εκδηλωμένη από μια επιχείρηση,

εκμετάλλευση:

α) όλων των αγοραίων ευκαιριών, β) πλήρης (εκμετάλλευση) των αγοραίων ευκαιριών και γ) περισσότερων αγοραίων ευκαιριών από τους ανταγωνιστές,

αντιμετώπιση:

α) όλων των ανταγωνιστικών απειλών, β) πλήρης (αντιμετώπιση) των ανταγωνιστικών απειλών και γ) περισσότερων απειλών από τους ανταγωνιστές

και μείωση:

α) του συνολικού κόστους σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους ανταγωνιστές, β) του λειτουργικού κόστους σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους ανταγωνιστές, γ) του λόγου των συνολικών εξόδων προς τις πωλήσεις περισσότερο από τους ανταγωνιστές και δ) του λόγου των λειτουργικών εξόδων προς τις πωλήσεις περισσότερο από τους ανταγωνιστές'.

7.3.3. Μεταβλητή μέτρησης

Το τρίτο και τελευταίο στάδιο της διαδικασίας λειτουργοποίησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μετά την ανάπτυξη ενός εννοιολογικά στιβαρού θεωρητικού ορισμού και τη δημιουργία ενός εμπεριστατωμένου λειτουργικού ορισμού, είναι η δημιουργία μιας έγκυρης μέτρησης από την οποία να εκπορεύεται η μεταβλητή μέτρησής τους.

Όμως, πριν τη δημιουργία της μεταβλητής μέτρησης της ανταγωνιστικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα πρέπει να παρουσιαστούν τα επίπεδα μιας μεταβλητής μέτρησης. Τα επίπεδα μιας «μεταβλητής μέτρησης», “levels of measurement”, σύμφωνα με τον Trochim (2006), είναι α) η «μεταβλητή», “variable”, β) τα «χαρακτηριστικά», “attributes”, γ) οι «τιμές που μπορούν να αποδοθούν στα χαρακτηριστικά», “values”, και δ) η «σχέση μεταξύ των τιμών των χαρακτηριστικών», “relationship”.

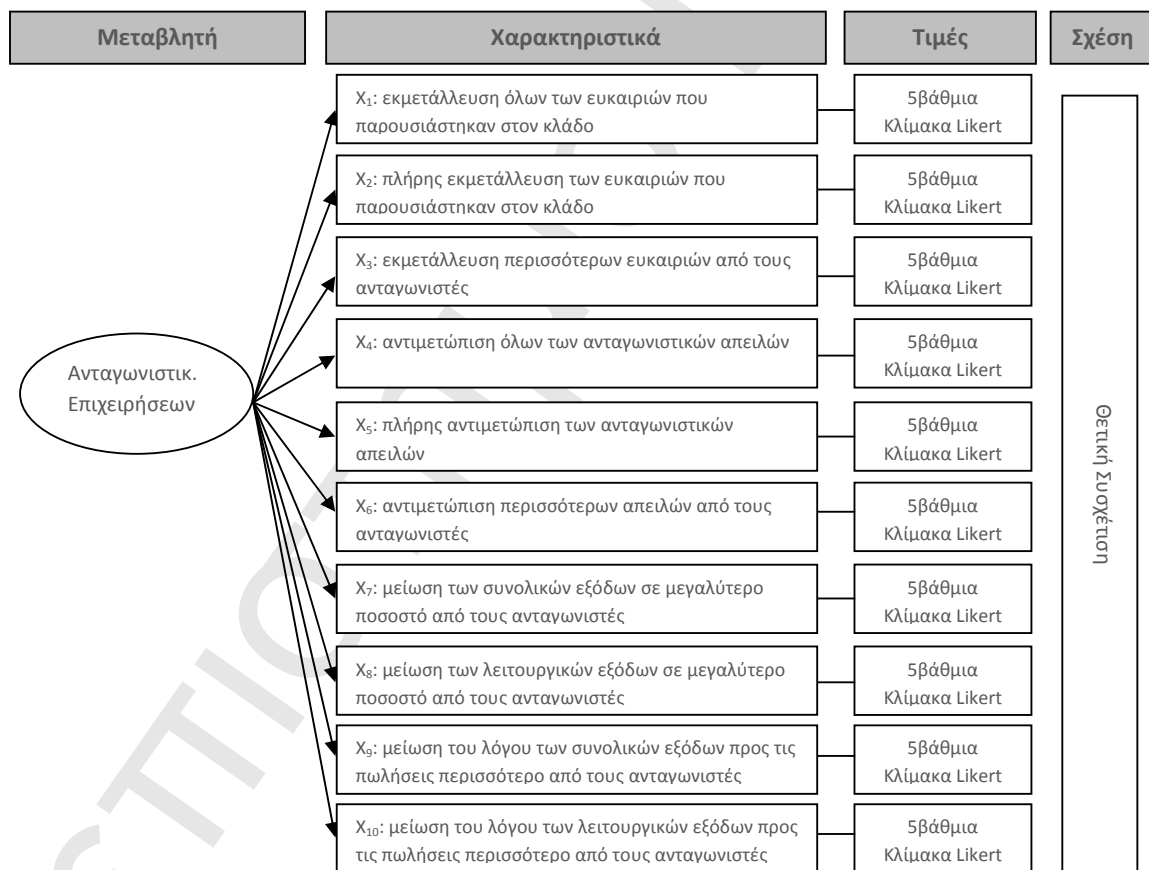
Σύμφωνα με την κατηγοριοποίηση του Trochim (2006), τα επίπεδα της μεταβλητής μέτρησης της ανταγωνιστικότητας μπορούν να αναλυθούν ως εξής. Η μεταβλητή θα είναι φυσικά η ανταγωνιστικότητα, ή ο βαθμός ανταγωνιστικότητας. Συνολικά, τα χαρακτηριστικά της μεταβλητής της ανταγωνιστικότητας θα είναι δέκα, όσες και οι προεκτάσεις των τριών διαστάσεων που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο του λειτουργικού της ορισμού. Οι τιμές, οι οποίες μπορούν να αποδοθούν στα χαρακτηριστικά, εξαρτώνται από

τη φύση της μεταβλητής, που προσδιορίζει εάν τα χαρακτηριστικά θα μετρούνται σε «κλίμακες», “scales”, ή σε «δείκτες», “indexes”. Η ανταγωνιστικότητα και κατά επέκταση το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, όπως έχει αναφερθεί, είναι μη-παρατηρήσιμη εννοιολογική κατασκευή (Godfrey and Hill, 1995), για τη μέτρηση της οποίας θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί μια «λανθάνουσα, ή άδηλη», “latent”, μεταβλητή. Όμως, οι λανθάνουσες μεταβλητές διακρίνονται σε «αντανακλώμενες», “reflective”, και σε «σχηματιστικές», “formative” (Diamantopoulos and Sigauw, 2006; Diamantopoulos et al., 2008). Επειδή τα χαρακτηριστικά επηρεάζονται από τη μεταβλητή της ανταγωνιστικότητας, με αποτέλεσμα η ανταγωνιστικότητα να αντανακλάται στα χαρακτηριστικά, η μεταβλητή της ανταγωνιστικότητας μπορεί να χαρακτηριστεί ως αντανακλώμενη (βλ. Diamantopoulos and Sigauw, 2006). Για παράδειγμα, χαρακτηριστικά όπως, εκμετάλλευση όλων των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο και πλήρης εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο, δεν αποτελούν συστατικά μέρη της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων αλλά διαφορετικές εκφάνσεις της ίδιας έννοιας. Συνεπώς τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων δεν συνθέτουν την εν λόγω εννοιολογική κατασκευή, παρά αποτυπώνουν όλες τις άδηλες διαστάσεις της. Για το λόγο αυτό, η μεταβλητή της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων δεν συνθέτεται από τα μεμονωμένα χαρακτηριστικά της, αλλά τα χαρακτηριστικά της αντανακλούν τις διαφορετικές όψεις της συγκεκριμένης λανθάνουσας μεταβλητής.

Οι τιμές των χαρακτηριστικών, εξαιτίας της αντανακλώμενης φύσης της μεταβλητής της ανταγωνιστικότητας, θα προκύπτουν από κλίμακες μέτρησης. Η μορφή των κλιμάκων που επιλέχθηκε, είναι οι κλίμακες ίσων διαστημάτων και συγκεκριμένα οι πενταβάθμιες κλίμακες τύπου Likert, καθώς έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν σε παρόμοιες προσπάθειες λειτουργοποίησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (βλ. Newbert, 2008) με ικανοποιητικό βαθμό διασποράς γύρω από τη μεσαία τιμή. Τα επίπεδα της μεταβλητής μέτρησης της ανταγωνιστικότητας παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στο παρακάτω Διάγραμμα 7-3. Η μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, όπως η μεταβλητή μέτρησης κάθε μη-παρατηρήσιμης εννοιολογικής κατασκευής, χρειάζεται παρατηρήσιμα χαρακτηριστικά, τα οποία να αντικατοπτρίζουν όλες τις άδηλες διαστάσεις της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, ώστε να μπορούν να μετρηθούν. Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής λειτουργοποίησε τα χαρακτηριστικά της μεταβλητής μέτρησης της ανταγωνιστικότητας με βάση την αντίληψη, ή την εικόνα, που διαθέτουν τα στελέχη των επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό, είχε ως αποτέλεσμα η μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας να προσδιορίζεται ως «μέτρηση βάσει αντιληπτότητας», “perceptual

measure”. Τα χαρακτηριστικά των μεταβλητών μέτρησης, συχνά αναφέρονται στη βιβλιογραφία ως «αντικείμενα μέτρησης», “items” (Bergvist and Rossiter, 2007). Τα συγκεκριμένα αντικείμενα μέτρησης της μεταβλητής της ανταγωνιστικότητας θα κωδικοποιηθούν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε η υψηλότερη τιμή της κλίμακας να αντιστοιχεί σε μεγαλύτερο βαθμό ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Η μεταβλητή μέτρησης του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων δεν θα κατασκευαστεί από το άθροισμα των τιμών των κλιμάκων κάθε αντικειμένου μέτρησης, όπως παρατηρείται συχνά στη βιβλιογραφία (βλ. Newbert, 2008), αλλά από τη «βαθμολόγηση των συνιστωσών», “component scores”, που θα προκύψουν από την «Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών», “Principal Component Analysis”.

Διάγραμμα 7-3: Απεικόνιση των Επιπέδων της Μεταβλητής Μέτρησης του Βαθμού Ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων



Η μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, από την άλλη μεριά, θα εξαχθεί από τη μεταβλητή μέτρησης του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα, μετά την εκτίμηση της μέσης τιμής του βαθμού ανταγωνιστικότητας³ για όλες τις επιχειρήσεις του πληθυσμού, όσες επιχειρήσεις παρουσιάζουν βαθμό ανταγωνιστικότητας μεγαλύτερο από το μέσο όρο, θα συνεπάγεται ότι έχουν θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αντίθετα, όσες επιχειρήσεις διαθέτουν βαθμό ανταγωνιστικότητας ίσο, ή μικρότερο, από το μέσο όρο, θα συνεπάγεται ότι δεν διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς, η μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα είναι διχοτομική, δηλαδή θα παίρνει μόνο δύο τιμές, καθώς μια επιχείρηση είτε θα διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (βαθμό ανταγωνιστικότητας μεγαλύτερο από το μέσο όρο της αγοράς), είτε όχι (βαθμό ανταγωνιστικότητας μικρότερο, ή ίσο, από το μέσο όρο της αγοράς).

7.3.4. Βελτιστοποίηση μεταβλητής μέτρησης και λειτουργικού ορισμού

Μετά την ανάπτυξη της μεταβλητής μέτρησης της ανταγωνιστικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο ερευνητής εξέτασε την εγκυρότητά τους στο πλαίσιο της πιλοτικής έρευνας. Τα αποτελέσματα της πιλοτικής έρευνας χρησιμοποιήθηκαν για τη βελτιστοποίηση τόσο της μεταβλητής μέτρησης όσο και του λειτουργικού ορισμού της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων από την οποία εκπορεύεται το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συγκεκριμένα, τα αντικείμενα μέτρησης X_8 και X_{10} της μεταβλητής μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων παρουσιάζουν υψηλή συσχέτιση, 1.0 και 0.918 αντίστοιχα, και στατιστικά σημαντική, σε διάστημα εμπιστοσύνης 99%, με τα αντικείμενα μέτρησης X_7 και X_9 , οπότε μπορεί να υποστηριχθεί ότι, τα εν λόγω αντικείμενα μέτρησης δεν συλλαμβάνουν κάποια διαφορετική διάσταση, ή έκφανση, της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής αποφάσισε να αφαιρέσει τα αντικείμενα μέτρησης X_8 και X_{10} από τη μεταβλητή μέτρησης του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, τα αντικείμενα μέτρησης X_3 και X_6 θεωρήθηκαν ότι αποτελούν μέρος της ευρύτερης κλίμακας των αντικειμένων μέτρησης X_1 και X_4 αντίστοιχα. Όντως, το αντικείμενο μέτρησης 'εκμετάλλευση περισσότερων ευκαιριών από τους ανταγωνιστές' αποτελεί μέρος του αντικειμένου μέτρησης 'εκμετάλλευση όλων των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο'. Για παράδειγμα, η επιλογή των απαντήσεων 'συμφωνώ' και 'συμφωνώ απόλυτα'

³ Η μέση τιμή θα είναι ίση με το μηδέν, καθώς τα δεδομένα των μεταβλητών που προκύπτουν από βαθμολόγηση συνιστώσων, είναι τυποποιημένα με μέση τιμή 0 και τυπική απόκλιση 1

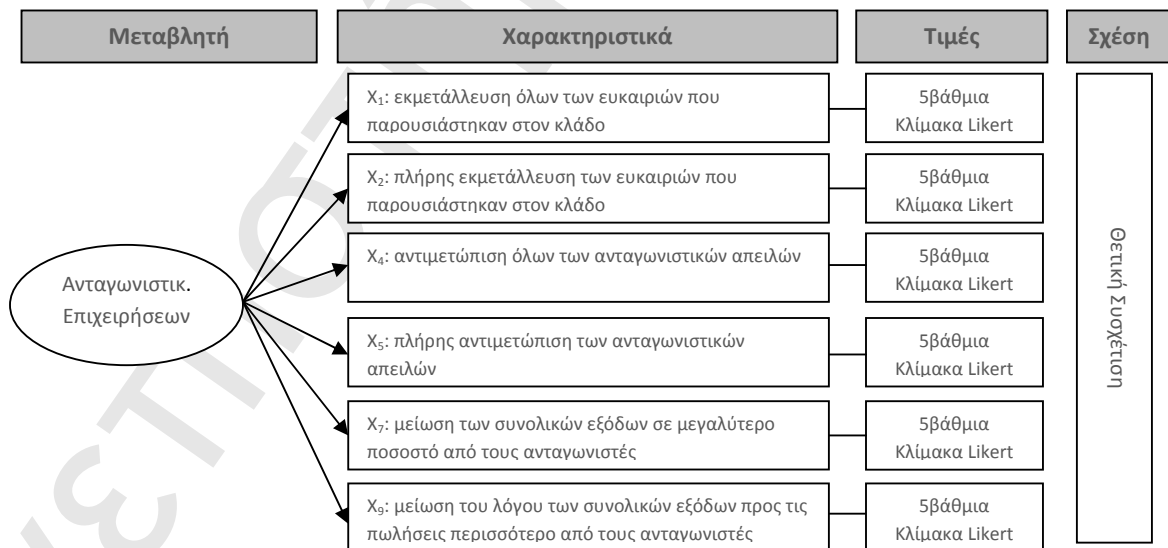
της κλίμακας Likert για το αντικείμενο μέτρησης 'εκμετάλλευση όλων των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο', ταυτίζεται εννοιολογικά με το αντικείμενο μέτρησης 'εκμετάλλευση περισσότερων ευκαιριών από τους ανταγωνιστές'. Για του λόγου το αληθές, δεν μπορεί κάποιο διοικητικό στέλεχος να συμφωνεί με την πρόταση ότι, η επιχείρησή του έχει εκμεταλλευτεί όλες τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν και να μην δέχεται ότι η επιχείρησή του έχει εκμεταλλευτεί περισσότερες ευκαιρίες από τους ανταγωνιστές της. Ομοίως, το αντικείμενο μέτρησης 'αντιμέτωση περισσότερων απειλών από τους ανταγωνιστές' αποτελεί μέρος του αντικειμένου μέτρησης 'αντιμέτωση όλων των ανταγωνιστικών απειλών'. Για παράδειγμα, η επιλογή των απαντήσεων 'συμφωνώ' και 'συμφωνώ απόλυτα' της κλίμακας Likert για το αντικείμενο μέτρησης 'αντιμέτωση όλων των ανταγωνιστικών απειλών', ταυτίζεται εννοιολογικά με το αντικείμενο μέτρησης 'αντιμέτωση περισσότερων απειλών από τους ανταγωνιστές'. Για του λόγου το αληθές, δεν μπορεί κάποιο διοικητικό στέλεχος να συμφωνεί με την πρόταση ότι, η επιχείρησή του έχει αντιμετώπισει όλες τις ανταγωνιστικές απειλές που παρουσιάστηκαν και να μην δέχεται ότι η επιχείρησή του έχει αντιμετώπισει περισσότερες ανταγωνιστικές απειλές από τους ανταγωνιστές της. Συνεπώς, ο ερευνητής αποφάσισε να αφαιρέσει τα αντικείμενα μέτρησης X_3 και X_6 από τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, καθώς δεν παρέχουν κάποια επιπρόσθετη πληροφορία.

Τέλος, η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών έδειξε ότι, τα αντικείμενα μέτρησης X_7 και X_9 , που μετρούν το βαθμό που οι επιχειρήσεις έχουν μειώσει τα έξοδά τους, ανήκουν σε διαφορετική συνιστώσα. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι, τα συγκεκριμένα αντικείμενα μέτρησης δεν μετρούν τα χαρακτηριστικά της ίδιας εννοιολογικής κατασκευής με τα υπόλοιπα αντικείμενα μέτρησης. Συνεπώς υπάρχει ένδειξη ότι, η μείωση του κόστους, ίσως να μην αποτελεί διάσταση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και κατά επέκταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που πραγματοποιήθηκε μετά την εξαγωγή των αποτελεσμάτων, όντως ανέδειξε ότι η 'μείωση του κόστους' όπως παρουσιάζεται στον ορισμό του Newbert (2008), ο οποίος αναπτύχθηκε σύμφωνα με το θεωρητικό ορισμό του Barney (1991), δεν αναφέρεται πουθενά στο άρθρο του Barney (1991). Ο ερευνητής, με βάση το παραπάνω εύρημα, δεν προχώρησε σε αφαίρεση των αντικειμένων μέτρησης X_7 και X_9 από τη μεταβλητή μέτρησης του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, καθώς δεν μπορούσε να εξακριβώσει την αξιοπιστία των παραπάνω ευρημάτων. Η αβεβαιότητα του ερευνητή πηγάζει από δύο στοιχεία, τα οποία είναι τα εξής.

1. Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών βασίζεται σε μικρό αριθμό παρατηρήσεων, οπότε τα αποτελέσματά της δεν μπορούν να υιοθετηθούν με βεβαιότητα. Συγκεκριμένα, ο «λόγος των παρατηρήσεων προς τα αντικείμενα μέτρησης», “ cases-per-variable ratio”, ο οποίος ισούται με 4:1 (μετά την αφαίρεση των αντικειμένων μέτρησης X_3 , X_6 , X_8 και X_{10}), είναι μικρότερος από το επίπεδο το οποίο θεωρείται επαρκές για την εξαγωγή σταθερών συνιστωσών (Everitt, 1975; Cattell, 1978; Fabrigar et al., 1999; Conway and Huffcutt, 2003). Το παραπάνω επαληθεύεται και από την τιμή του ελέγχου των Kaiser-Meyer-Olkin (ΚΜΟ). Με τιμή 0,471 , η οποία είναι μικρότερη από 0,5 , διαφαίνεται ότι οι παρατηρήσεις της πιλοτικής έρευνας δεν επαρκούν για τη διεξαγωγή Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών.
2. Τα αντικείμενα μέτρησης X_7 και X_9 έχουν χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αν και σε διαφορετική μορφή, σε προγενέστερη εμπειρική έρευνα με τεκμηριωμένη εγκυρότητα και αξιοπιστία (βλ. Newbert, 2008).

Για τους παραπάνω δύο λόγους, ο ερευνητής έκρινε ότι στην παρούσα φάση δεν θα έπρεπε να αφαιρέσει τα αντικείμενα μέτρησης X_7 και X_9 , που μετρούν το βαθμό που οι επιχειρήσεις έχουν μειώσει τα έξοδά τους, από τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Διάγραμμα 7-4: Απεικόνιση των Επιπέδων της Τελικής Μεταβλητής Μέτρησης του Βαθμού Ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων



Συνεπώς, με βάση τις παραπάνω βελτιώσεις, τα χαρακτηριστικά της μεταβλητής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος περιορίζονται σε έξι, από δέκα αρχικά. Επίσης, οι τιμές

των χαρακτηριστικών παραμένουν οι πενταβάθμιες κλίμακες τύπου Likert. Τα επίπεδα της μεταβλητής μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, μετά τις βελτιώσεις που πραγματοποιήθηκαν από τα αποτελέσματα της πιλοτικής έρευνας, παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στο παραπάνω Διάγραμμα 7-4.

Επίσης, με βάση τα παραπάνω, ο λειτουργικός ορισμός της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, αναπροσαρμόζεται ως:

‘ο βαθμός που μια επιχείρηση έχει,

εκμεταλλευτεί:

α) όλες τις αγοραίες ευκαιρίες και β) πλήρως τις αγοραίες ευκαιρίες,

αντιμετωπίσει:

α) όλες τις ανταγωνιστικές απειλές και β) πλήρως τις ανταγωνιστικές απειλές

και μειώσει:

α) το συνολικό κόστος σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους ανταγωνιστές και β) το λόγο των συνολικών εξόδων προς τις πωλήσεις περισσότερο από τους ανταγωνιστές’.

Ενώ ο λειτουργικός ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αναπροσαρμόζεται ως:

‘η άνω του μέσου όρου του κλάδου εκδηλωμένη από μια επιχείρηση,

εκμετάλλευση:

α) όλων των αγοραίων ευκαιριών και β) πλήρης (εκμετάλλευση) των αγοραίων ευκαιριών,

αντιμετώπιση:

α) όλων των ανταγωνιστικών απειλών και β) πλήρης (αντιμετώπιση) των ανταγωνιστικών απειλών και

μείωση:

α) του συνολικού κόστους σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους ανταγωνιστές και β) του λόγου των συνολικών εξόδων προς τις πωλήσεις περισσότερο από τους ανταγωνιστές’.

7.4. Επιχειρηματική Επίδοση και Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση

Η πλειοψηφία των ακαδημαϊκών στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης παραδέχεται ότι, ένας από τους πρωταρχικούς σκοπούς της έρευνας στο εν λόγω γνωστικό αντικείμενο είναι η αναγνώριση των συνθηκών που επιφέρουν ανώτερη επιχειρηματική επίδοση (Venkatraman and Ramanujam, 1986; Eisenhardt and Zbaracki, 1992; Teece et al., 1997; Ceccagnoli, 2009). Παρόλα αυτά, όπως αναφέρθηκε στο τρίτο κεφάλαιο (βλ. §3.2), στη βιβλιογραφία του γνωστικού αντικείμενου δεν υπάρχει συμφωνία σχετικά με το εννοιολογικό εύρος της επιχειρηματικής επίδοσης. Ένα μέρος των ακαδημαϊκών συνδέει την επιχειρηματική επίδοση με τη χρηματοοικονομική απόδοση (βλ. Robins and Wiersema, 1995), κάποιιοι άλλοι την ταυτίζουν με την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα (Delaney and Huselid, 1996), ενώ ορισμένοι υποστηρίζουν ότι, η επιχειρηματική επίδοση αποτελεί υποσύνολο της επιχειρηματικής αποτελεσματικότητας (βλ. Venkatraman and Ramanujam, 1986). Η «επιχειρηματική αποτελεσματικότητα», “organizational effectiveness”, μπορεί να οριστεί ως η επιτυχής υλοποίηση όλως των επιχειρηματικών στόχων, όπως έχουν τεθεί από όλους όσους έχουν «έννομο συμφέρον από τη δραστηριότητα της επιχείρησης», “constituencies or stakeholders” (Venkatraman and Ramanujam, 1986).

7.4.1. Θεωρητικός ορισμός

Από την πληθώρα των εννοιολογικών προσδιορισμών του όρου της επιχειρηματικής επίδοσης, ο ερευνητής επέλεξε το θεωρητικό ορισμό των Venkatraman and Ramanujam (1986) καθώς θεώρησε ότι, η «επιχειρηματική επίδοση», “business performance”, αποτελεί πιο ευρεία έννοια της επίδοσης των επιχειρήσεων, καθώς περιλαμβάνει τόσο τη «χρηματοοικονομική απόδοση», “financial performance”, όσο και τη «λειτουργική αποτελεσματικότητα», “operational performance”, αλλά δεν ταυτίζεται με την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα. Συγκεκριμένα, οι Venkatraman and Ramanujam (1986) υποστηρίζουν ότι, η επιχειρηματική επίδοση εκτός τη χρηματοοικονομική απόδοση, η οποία περιστρέφεται γύρω από την εκπλήρωση των οικονομικών και χρηματοοικονομικών στόχων της επιχείρησης, περιλαμβάνει και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, η οποία περιστρέφεται γύρω από λειτουργικούς και επιχειρησιακούς στόχους των οποίων η επιτυχής υλοποίηση συμβάλει στη βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Η παραπάνω πρόταση, αν και διατυπώνεται με διαφορετική ορολογία, δηλαδή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα, γίνεται αποδεκτή και από άλλους ακαδημαϊκούς (βλ. Γεωργόπουλος, 2006). Επίσης, η ενσωμάτωση της

διάστασης της λειτουργικής αποτελεσματικότητας στον εννοιολογικό προσδιορισμό της επιχειρηματικής επίδοσης, αντιμετωπίζει και το φαινόμενο του «μαύρου κουτιού», “black box”, δηλαδή την αβεβαιότητα σχετικά με το πώς δημιουργείται η χρηματοοικονομική απόδοση, καθώς στρέφει την προσοχή των ερευνητών στους λειτουργικούς και επιχειρησιακούς παράγοντες που συνθέτουν την επιχειρηματική επίδοση (Venkatraman and Ramanujam, 1986).

Συνεπώς, **ο θεωρητικός ορισμός της έννοιας της επιχειρηματικής επίδοσης**, που προκύπτει από τον εννοιολογικό προσδιορισμό των Venkatraman and Ramanujam (1986) μπορεί να αποδοθεί ως εξής:

‘ο βαθμός της χρηματοοικονομικής απόδοσης και λειτουργικής αποτελεσματικότητας που έχει παρουσιάσει μια επιχείρηση’.

Επιπρόσθετα, μια επιχείρηση θα παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, όταν ο βαθμός της επιχειρηματικής της επίδοσης υπερβαίνει το μέσο όρο του αντίστοιχου βαθμού της αγοράς, ή του κλάδου, δραστηριοποίησής της (Wiggins and Ruefli, 2002; Hoffmann, 2007). Με βάση την παραπάνω διατύπωση, **ο θεωρητικός ορισμός της έννοιας της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης** μπορεί να αποδοθεί ως,

‘η άνω του μέσου όρου του κλάδου χρηματοοικονομική απόδοση και λειτουργική αποτελεσματικότητα που έχει παρουσιάσει μια επιχείρηση’.

7.4.2. Λειτουργικός ορισμός

Βασιζόμενος στην προτροπή ορισμένων ακαδημαϊκών ότι, το γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης χρειάζεται μια πολυσχιδή και πολύπλευρη εννοιολογική κατασκευή για την έννοια της επιχειρηματικής επίδοσης (Arend, 2003; Powell, 2003), ο ερευνητής προσπάθησε να αναγνωρίσει μέσα από τη βιβλιογραφία ένα λειτουργικό ορισμό που να περιλαμβάνει και άλλες διαστάσεις της επίδοσης εκτός από αυτήν της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Με βάση τον αποδεχόμενο από τον ερευνητή θεωρητικό ορισμό της έννοιας της επιχειρηματικής επίδοσης, που περιλαμβάνει τόσο τη χρηματοοικονομική απόδοση όσο και τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, η επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, ανέδειξε το εννοιολογικό πλαίσιο της «ισορροπημένης σκοροκάρτας», “balanced scorecard”, των Kaplan and Norton (1992, 1993, 1996a, 1996b, 1996c, 2001a, 2001b). Από τις διαστάσεις του εννοιολογικού πλαισίου της

ισορροπημένης σκοροκάρτας μπορεί να εξαχθεί ένας σύνθετος, σύμφωνα με την παρότρυνση της βιβλιογραφίας, λειτουργικός ορισμός για την επιχειρηματική επίδοση.

Συγκεκριμένα οι Kaplan and Norton (1996c) αναφέρουν ότι, το εννοιολογικό πλαίσιο της ισορροπημένης σκοροκάρτας δομείται γύρω από τέσσερις διαστάσεις δηλαδή, τη «χρηματοοικονομική διάσταση», “financial perspective”, την «πελατειακή διάσταση», “customer perspective”, τη «διάσταση των εσωτερικών επιχειρησιακών διεργασιών», “internal business processes perspective”, και τη «διάσταση της μάθησης-ανάπτυξης», “learning-growth perspective”.

Η χρηματοοικονομική διάσταση περιλαμβάνεται στο εννοιολογικό πλαίσιο της ισορροπημένης σκοροκάρτας, γιατί η χρηματοοικονομική απόδοση έχει την ιδιότητα να απεικονίζει τις οικονομικές συνέπειες των λειτουργικών και επιχειρησιακών ενεργειών που έχουν αναληφθεί. Με άλλα λόγια, η χρηματοοικονομική απόδοση προσδιορίζει τη συνεισφορά της ανταγωνιστικής στρατηγικής σε επίπεδο χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Η χρηματοοικονομική απόδοση, συνήθως, συνδέεται με την κερδοφορία η οποία μετρείται βάσει λογιστικών και χρηματοοικονομικών δεικτών, όπως τα λειτουργικά έσοδα, η απόδοση των απασχολούμενων κεφαλαίων, ή η «Οικονομική Προστιθέμενη Αξία», “Economic Value Added (EVA®)”. Εναλλακτικά, η χρηματοοικονομική απόδοση μπορεί να μετρηθεί βάσει οικονομικών στόχων, όπως η αύξηση των πωλήσεων, ή η αύξηση των ταμειακών διαθεσίμων μέσω παραγωγής θετικών ταμειακών ροών (Kaplan and Norton, 1996c).

Η πελατειακή διάσταση, από την άλλη μεριά, απεικονίζει την πελατειακή αποτελεσματικότητα, η οποία περιλαμβάνει τα αποτελέσματα των ενεργειών των διοικητικών στελεχών αναφορικά με την επιλογή των κλάδων δραστηριοποίησης και την αποτελεσματικότητά τους στον επιλεγμένο κλάδο. Ως μεταβλητές μέτρησης της πελατειακής αποτελεσματικότητας μπορούν να χρησιμοποιηθούν στοιχεία όπως, η ικανοποίηση των πελατών, η ικανότητα διακράτησης των πελατών, η προσέλκυση νέων πελατών, η κερδοφορία, ή η αποδοτικότητα των πελατών και το μερίδιο αγοράς που κατέχει η επιχείρηση στον κλάδο δραστηριοποίησής της (Kaplan and Norton, 1996c). Συνοπτικά, η πελατειακή αποτελεσματικότητα, όσον αφορά την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών, της διακράτησης των πελατών, της προσέλκυσης νέων πελατών, της αύξησης της κερδοφορίας των πελατών και της διερεύνησης του μεριδίου αγοράς, δύναται να οδηγήσει σε βελτιωμένη χρηματοοικονομική απόδοση στο μέλλον. Επομένως, η παρούσα

πελατειακή αποτελεσματικότητα αποτελεί, σύμφωνα με τους Kaplan and Norton (1996c), τον ακρογωνιαίο λίθο της μελλοντικής χρηματοοικονομικής απόδοσης.

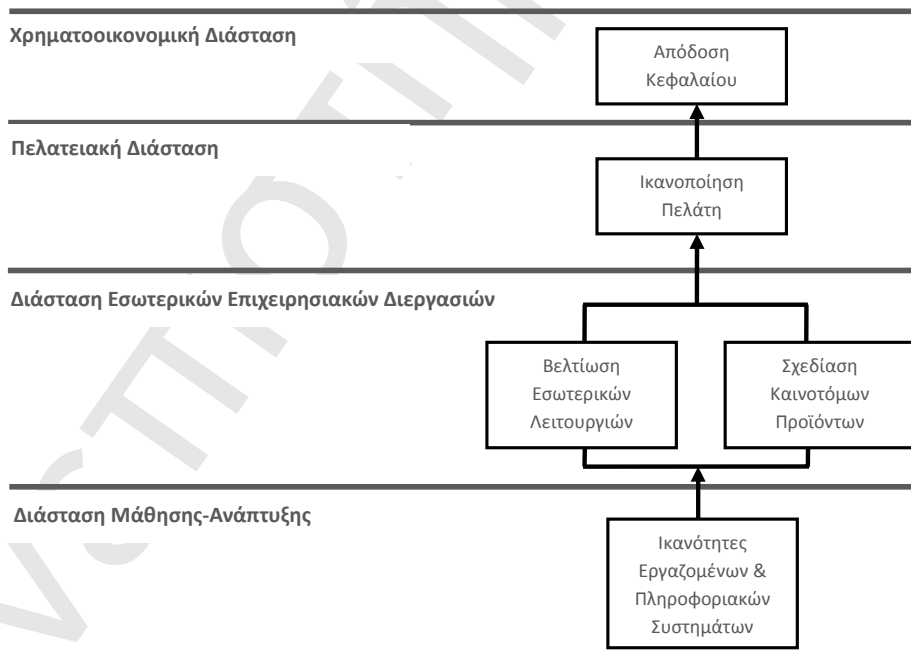
Η διάσταση των εσωτερικών επιχειρησιακών διεργασιών, απεικονίζει την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διεργασιών, η οποία περιλαμβάνει τόσο την αποδοτικότητα σε επίπεδο λειτουργιών όσο και τη δραστικότητα σε επίπεδο καινοτομίας. Αναλυτικότερα, η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διεργασιών συνίσταται στην παρακολούθηση και βελτίωση των υφιστάμενων λειτουργιών με στόχο την προσέλκυση και τη διακράτηση πελατών. Επίσης, στο πλαίσιο της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών επιχειρησιακών διεργασιών, επιχειρείται η δημιουργία και ανάπτυξη νέων λειτουργιών με γνώμονα την ικανοποίηση των μεσοπρόθεσμων απαιτήσεων τόσο των πελατών όσο και των μετόχων. Τέλος, η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών επιχειρησιακών διεργασιών περιλαμβάνει δράσεις καινοτομίας σε όλες τις εσωτερικές διεργασίες, ώστε να διασφαλίζεται η ικανοποίηση των μακροπρόθεσμων απαιτήσεων των πελατών και των μετόχων. Ως μεταβλητές μέτρησης της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διεργασιών μπορούν να χρησιμοποιηθούν στοιχεία όπως, η αποδοτικότητα των λειτουργιών παραγωγής, η αποδοτικότητα των λειτουργιών διανομής, η αποδοτικότητα των λειτουργιών εξυπηρέτησης των πελατών και η ικανότητα σχεδίασης και δημιουργίας καινοτόμων προϊόντων. Η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διεργασιών δύναται να οδηγήσει σε ενίσχυση της πελατειακής αποτελεσματικότητας, η οποία με τη σειρά της οδηγεί σε βελτιωμένη χρηματοοικονομική απόδοση. Επίσης, η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διεργασιών μπορεί να οδηγήσει απευθείας σε βελτίωση της χρηματοοικονομικής απόδοσης (Kaplan and Norton, 1996c).

Η διάσταση της μάθησης-ανάπτυξης, προσδιορίζει την υποδομή που πρέπει να αναπτύξει μια επιχείρηση με στόχο τη δημιουργία μακροχρόνιας ανάπτυξης. Η πελατειακή διάσταση καθώς και η διάσταση των εσωτερικών επιχειρησιακών διεργασιών, όπως έχει αναφερθεί, προσδιορίζουν τους κρίσιμους παράγοντες που οδηγούν σε βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη υψηλή χρηματοοικονομική απόδοση. Όμως, στο μακροχρόνιο διάστημα, οι επιχειρήσεις είναι μάλλον απίθανο να επιτύχουν τους στόχους που έχουν θέσει σε επίπεδο πελατών και εσωτερικών διεργασιών, χρησιμοποιώντας τωρινές τεχνολογίες και ικανότητες. Επίσης, ο έντονος ανταγωνισμός ως αποτέλεσμα της παγκοσμιοποίησης των αγορών, απαιτεί από τις επιχειρήσεις διαρκή ανανέωση και βελτίωση των ικανοτήτων τους, ώστε να είναι σε θέση να παρέχουν αξία στους πελάτες και στους μετόχους τους. Συνεπώς, η διάσταση της μάθησης-ανάπτυξης είναι απαραίτητη προκειμένου να υποστηριχθεί η πελατειακή αποτελεσματικότητα και η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διεργασιών

στο μακροχρόνιο διάστημα. Η μάθηση-ανάπτυξη μπορεί να προέλθει από τρεις κύριες πηγές δηλαδή, α) από τους «ανθρώπους», “people”, β) από τα «συστήματα», “systems”, και γ) από τις «οργανωσιακές διαδικασίες», “organizational procedures”. Για το λόγο αυτό, οι Kaplan and Norton (1996c), προτρέπουν τις επιχειρήσεις στο να επενδύουν στη δημιουργία νέων δεξιοτήτων των υπαλλήλων τους, στον εκσυγχρονισμό των πληροφοριακών τους συστημάτων και στη βελτίωση των οργανωσιακών τους διαδικασιών. Συνεπώς, ως μεταβλητές μέτρησης της αποτελεσματικότητας μάθησης-ανάπτυξης μπορούν να χρησιμοποιηθούν στοιχεία όπως, οι ικανότητες των υπαλλήλων, οι δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων και η ευθυγράμμιση των κινήτρων των υπαλλήλων με τους οργανωσιακούς στόχους που μπορεί να προσεγγιστεί από το βαθμό υποκίνησης και ικανοποίησης των υπαλλήλων.

Με βάση τα παραπάνω, είναι πρόδηλο το γεγονός ότι, το όνομα της ισορροπημένης σκοροκάρτας αντανακλά την εξισορρόπηση μεταξύ α) των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων επιχειρηματικών στόχων, β) των χρηματοοικονομικών και των μη-χρηματοοικονομικών μετρήσεων, γ) των «δεικτών που προηγούνται», “lagging indicators”, και των «δεικτών που έπονται», “leading indicators”, και τέλος δ) της εσωτερικής και εξωτερικής επίδοσης (Kaplan and Norton, 1996: viii).

Διάγραμμα 7-5: Απεικόνιση της Αιτιολογικής Σχέσης των Διαστάσεων του Ενωσιολογικού Πλαισίου της Ισορροπημένης Σκοροκάρτας των Kaplan and Norton (1996c)



Συγκεντρωτικά, η επίτευξη υψηλής χρηματοοικονομικής απόδοσης (πρώτη διάσταση), είτε από λογιστική σκοπιά όπως υψηλή κερδοφορία, είτε από χρηματοοικονομική σκοπιά όπως υψηλή απόδοση του κεφαλαίου, προϋποθέτει την αύξηση της ικανοποίησης των πελατών με στόχο τη διατήρηση των υφιστάμενων πελατών και την προσέλκυση νέων πελατών (δεύτερη διάσταση). Η υψηλή ικανοποίηση των πελατών, όμως, μπορεί να επέλθει από τη βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών, όπως μείωση του κόστους παραγωγής, ελάττωση του χρόνου αναμονής κτλ. και την προσφορά καινοτόμων προϊόντων υψηλής αντιλαμβανόμενης αξίας από τους πελάτες (τρίτη διάσταση). Με τη σειρά της, η βελτίωση των εσωτερικών λειτουργιών και ο σχεδιασμός καινοτόμων προϊόντων, απαιτεί υψηλή υποκίνηση των εργαζόμενων, επαύξηση των δεξιοτήτων τους και αποδοτικά πληροφοριακά συστήματα (τέταρτη διάσταση). Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι, ανάμεσα στις τέσσερις διαστάσεις υπάρχει αιτιολογική σχέση (βλ. παραπάνω Διάγραμμα 7-5). Συγκεκριμένα, η πρώτη διάσταση, δηλαδή η χρηματοοικονομική απόδοση, πηγάζει από τη πελατειακή αποτελεσματικότητα, η οποία αποτελεί τη δεύτερη διάσταση. Η «κινητήριος δύναμη», “driver”, της δεύτερης διάστασης είναι η αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διεργασιών, η οποία είναι η τρίτη διάσταση. Τέλος, η τρίτη διάσταση προέρχεται από την ικανότητα μάθησης-ανάπτυξης των επιχειρήσεων, που αποτελεί την τέταρτη διάσταση (Karlan and Norton, 1996c).

Οι τέσσερις διαστάσεις του εννοιολογικού πλαισίου της ισορροπημένης σκοροκάρτας δεν αποτελούν μόνο προσεγγίσεις μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης και της λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Στόχο έχουν να αποδομήσουν τα στάδια της ανταγωνιστικής στρατηγικής, ώστε να μετρήσουν το βαθμό της αποτελεσματικότητάς της. Συνεπώς, ο σκοπός των μετρήσεων της ισορροπημένης σκοροκάρτας είναι να αποτιμήσει τις ενέργειες της ανώτατης διοικητικής ομάδας σχετικά με τη χάραξη και την υλοποίηση της ανταγωνιστικής στρατηγικής. Επομένως, μέσα στο πλαίσιο της ισορροπημένης σκοροκάρτας, η επιχειρηματική επίδοση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την ανταγωνιστική στρατηγική και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων (Karlan and Norton, 1996c). Το γεγονός αυτό, αποτέλεσε και τον καθοριστικό παράγοντα επιλογής, από τον ερευνητή, του εννοιολογικού πλαισίου της ισορροπημένης σκοροκάρτας για την εξαγωγή του λειτουργικού ορισμού της επιχειρηματικής επίδοσης.

Συγκεκριμένα, το δεύτερο στάδιο της διαδικασίας λειτουργοποίησης της έννοιας της επιχειρηματικής επίδοσης, μετά την υιοθέτηση του θεωρητικού ορισμού που εκπορεύεται από τους ισχυρισμούς των Venkatraman and Ramanujam (1986), ήταν η δημιουργία ενός εμπειριστατωμένου λειτουργικού ορισμού. Ο ερευνητής θεώρησε ότι, το εννοιολογικό

πλαίσιο της ισορροπημένης σκοροκάρτας των Kaplan and Norton (1992, 1993, 1996a, 1996b, 1996c, 2001a, 2001b) βρίσκεται σε συμφωνία με το θεωρητικό ορισμό της επιχειρηματικής επίδοσης των Venkatraman and Ramapujam (1986) καθώς δεν εμμένει στο επίπεδο της χρηματοοικονομικής απόδοσης, παρά προχωρά σε επιμέρους επίπεδα λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Επίσης, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, το εννοιολογικό πλαίσιο της ισορροπημένης σκοροκάρτας περιέχει όλες τις εκφάνσεις της χρηματοοικονομικής απόδοσης και λειτουργικής αποτελεσματικότητας που συνθέτουν την έννοια της επιχειρηματικής επίδοσης. Τα παραπάνω, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι το εννοιολογικό πλαίσιο της ισορροπημένης σκοροκάρτας σχετίζεται με την ανταγωνιστική στρατηγική των επιχειρήσεων, αποτέλεσαν τα εχέγγυα για τη χρήση του στη διαδικασία δημιουργίας του λειτουργικού ορισμού της επιχειρηματικής επίδοσης. Συνεπώς, ο ερευνητής βάσει του εννοιολογικού πλαισίου της ισορροπημένης σκοροκάρτας, δημιούργησε το λειτουργικό ορισμό της έννοιας της επιχειρηματικής επίδοσης σε συνεργασία με ανώτερα διοικητικά στελέχη που συμμετέχουν στη διαμόρφωση της στρατηγικής των επιχειρήσεών τους.

Στο πλαίσιο των γνωστικών συνεντεύξεων, ο ερευνητής, παρείχε τις διαστάσεις του εννοιολογικού πλαισίου της ισορροπημένης σκοροκάρτας, που αποτελούν στην ουσία τις διαστάσεις της επιχειρηματικής επίδοσης και τους ενδεικτικούς δείκτες μέτρησης ανά διάσταση, όπως παρουσιάζονται από τους Kaplan and Norton (1996c) στα διοικητικά στελέχη, ώστε να διασφαλίσει τη σαφήνειά τους και την κατανόησή τους από μη-ακαδημαϊκούς. Η παραπάνω διαδικασία οδήγησε στην ανάπτυξη του **λειτουργικού ορισμού της επιχειρηματικής επίδοσης**, ο οποίος μπορεί να αποδοθεί ως:

‘ο βαθμός της χρηματοοικονομικής απόδοσης, της πελατειακής αποτελεσματικότητας, της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διεργασιών και της ικανότητας μάθησης-ανάπτυξης που έχει παρουσιάσει μια επιχείρηση’.

Επίσης, με βάση τον παραπάνω λειτουργικό ορισμό της επιχειρηματικής επίδοσης και το θεωρητικό ορισμό της ανώτερης επιχειρηματικής, **ο λειτουργικός ορισμός της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης** διαμορφώνεται ως:

‘η άνω του μέσου όρου του κλάδου χρηματοοικονομική απόδοση, πελατειακή αποτελεσματικότητα, αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διεργασιών και ικανότητα μάθησης-ανάπτυξης που έχει παρουσιάσει μια επιχείρηση’.

Επίσης, στο πλαίσιο των γνωστικών συνεντεύξεων, η ανάπτυξη και διατύπωση των δεικτών μέτρησης όλων των διαστάσεων του εννοιολογικού πλαισίου της ισορροπημένης σκοροκάρτας κρίθηκε αναγκαία, προκειμένου να χρησιμοποιηθούν στην εξέταση της εγκυρότητας σύγκλισης και εγκυρότητας διαχωρισμού των διαστάσεων της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει του πλαισίου της ισορροπημένης σκοροκάρτας.

Η ανάδραση των διοικητικών στελεχών οδήγησε στην ανάπτυξη και στον εμπλουτισμό της πρώτης διάστασης, δηλαδή της 'χρηματοοικονομικής απόδοσης', με τον ακόλουθο δείκτη.

1. αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων.

Η δεύτερη διάσταση, δηλαδή η 'πελατειακή αποτελεσματικότητα', αναπτύχθηκε στους ακόλουθους δείκτες.

1. ικανοποίηση των πελατών
2. διακράτηση των πελατών
3. φερεγγυότητα των πελατών
4. αποδοτικότητα (κερδοφορία) των πελατών
5. προσέλκυση νέων πελατών
6. μερίδιο αγοράς.

Η τρίτη διάσταση, δηλαδή η 'αποτελεσματικότητα εσωτερικών διεργασιών', αναπτύχθηκε στους ακόλουθους δείκτες.

1. ικανότητα δημιουργίας καινοτόμων προϊόντων, ή υπηρεσιών
2. αποδοτικότητα των λειτουργιών παραγωγής
3. αποδοτικότητα των λειτουργιών διανομής
4. εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση (after sales service).

Η τέταρτη και τελευταία διάσταση, δηλαδή η 'ικανότητα μάθησης-ανάπτυξης', αναπτύχθηκε στους ακόλουθους δείκτες.

1. ικανοποίηση των υπαλλήλων
2. ικανότητες των υπαλλήλων
3. υποκίνηση των υπαλλήλων
4. δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων.

Όλοι οι παραπάνω δείκτες, από εμπειρική σκοπιά, θα πρέπει να ομαδοποιούνται σε τέσσερεις διαστάσεις, σύμφωνα με το εννοιολογικό πλαίσιο της ισορροπημένης σκοροκάρτας και να διακρίνονται από τους δείκτες των άλλων διαστάσεων.

7.4.3. Μεταβλητή μέτρησης

Όπως έχει αναφερθεί (βλ. §3.2), στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης υπάρχουν τρεις κύριες κατηγορίες μεταβλητών μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης από την οποία προκύπτει και η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Η πρώτη κατηγορία είναι η αντικειμενική χρηματοοικονομική απόδοση, η οποία χρησιμοποιεί λογιστικούς και χρηματοοικονομικούς δείκτες, που εξάγονται κυρίως από τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις, ως μεταβλητές μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Η δεύτερη κατηγορία είναι η υποκειμενική χρηματοοικονομική απόδοση, η οποία χρησιμοποιεί μετρήσεις βάσει αντιληπτότητας της χρηματοοικονομικής απόδοσης από τα διοικητικά στελέχη, και όχι λογιστικούς και χρηματοοικονομικούς δείκτες, ως μεταβλητές μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Τέλος, η τρίτη κατηγορία είναι αυτή της υποκειμενικής μη-χρηματοοικονομικής επίδοσης, η οποία χρησιμοποιεί μετρήσεις βάσει αντιληπτότητας διαφόρων επιπέδων της λειτουργικής αποτελεσματικότητας από τα διοικητικά στελέχη, ως μεταβλητές μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης.

Είναι πασιφανές ότι, η πρώτη και δεύτερη κατηγορία μεταβλητών μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βασίζονται στο θεωρητικό ορισμό, ο οποίος συνδέει την επιχειρηματική επίδοση με τη χρηματοοικονομική απόδοση. Ο λειτουργικός ορισμός, ο οποίος αναπτύχθηκε κατά τη διαδικασία λειτουργοποίησης της έννοιας της επιχειρηματικής επίδοσης, μπορεί να οδηγήσει σε μια μεταβλητή μέτρησής της που να συνδυάζει τόσο τη χρηματοοικονομική απόδοση, όσο και τη μη-χρηματοοικονομική επίδοση. Η παραπάνω πρακτική βρίσκεται σε συμφωνία με την προτροπή της βιβλιογραφία, ότι δηλαδή, οι ερευνητές θα πρέπει να χρησιμοποιούν περισσότερες διαστάσεις, εκτός από τη χρηματοοικονομική απόδοση, για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης (Venkatraman and Ramanujam, 1986).

Ο ερευνητής λειτουργοποίησε την εννοιολογική κατασκευή της επιχειρηματικής επίδοσης χρησιμοποιώντας μια μέτρηση βάσει αντιληπτότητας, ή με άλλα λόγια, με βάση την αντίληψη, ή την εικόνα, που διαθέτουν τα στελέχη των επιχειρήσεων, καθώς οι εκφάνσεις της μη-χρηματοοικονομικής επίδοσης, δηλαδή της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, αποτελούν στην πλειοψηφία τους μη-παρατηρήσιμες διαστάσεις τις επιχειρηματικής επίδοσης. Η απόφαση για χρησιμοποίηση μέτρησης βάσει αντιληπτότητας τόσο για τη μη-χρηματοοικονομική επίδοση αλλά όσο και για τη χρηματοοικονομική απόδοση, για την οποία υπάρχουν αντικειμενικά στοιχεία μέτρησης, ενισχύθηκε από την τάση που υπάρχει στη βιβλιογραφία του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης προς τις

μετρήσεις βάσει αντιληπτότητας (βλ. Markman et al., 2004; Newbert, 2008; Drnevich and Kriauciunas, 2011). Επίσης, τα αποτελέσματα της βιβλιογραφίας υποδεικνύουν ότι, οι υποκειμενικές μεταβλητές μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, σχετίζονται αρκετά καλά με τις αντικειμενικές μεταβλητές μέτρησής της, που εκπορεύονται από τις λογιστικές και χρηματοοικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης (Dess and Robinson, 1984; Dess, 1987; Powell, 1992a; Powell, 1992b; Powell 1995; Powell and Dent-Micallef, 1997).

Όπως και στην περίπτωση λειτουργοποίησης της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, πριν τη δημιουργία της μεταβλητής μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, θα πρέπει να αναπτυχθούν τα επίπεδά της. Ακολουθώντας την κατηγοριοποίηση του Trochim (2006), τα επίπεδα της μεταβλητής μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης μπορούν να αναλυθούν ως εξής. Η μεταβλητή θα είναι φυσικά η επιχειρηματική επίδοση, ή ο βαθμός επιχειρηματικής επίδοσης. Συνολικά, τα χαρακτηριστικά της μεταβλητής της επιχειρηματικής επίδοσης θα είναι τέσσερα, όσες και οι διαστάσεις της που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο του λειτουργικού της ορισμού.

Οι τιμές, οι οποίες μπορούν να αποδοθούν στα χαρακτηριστικά, εξαρτώνται από τη φύση της μεταβλητής, που προσδιορίζει εάν τα χαρακτηριστικά θα μετρούνται σε κλίμακες, ή σε δείκτες. Η επιχειρηματική επίδοση, η οποία, όπως έχει αναφερθεί, αντανακλάται από τη χρηματοοικονομική απόδοση, την πελατειακή αποτελεσματικότητα, την αποτελεσματικότητα των εσωτερικών διεργασιών και την ικανότητα μάθησης-ανάπτυξης, είναι μη-παρατηρίσιμη εννοιολογική κατασκευή για τη μέτρηση της οποίας θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί μια λανθάνουσα, ή άδηλη, μεταβλητή. Επειδή οι διαστάσεις της επιχειρηματικής επίδοσης επηρεάζονται από τη μεταβλητή της επιχειρηματικής επίδοσης, με αποτέλεσμα η επιχειρηματική επίδοση να αντανακλάται στα χαρακτηριστικά της, η μεταβλητή της επιχειρηματικής επίδοσης μπορεί να χαρακτηριστεί ως αντανακλώμενη (βλ. Diamantopoulos and Siguaw, 2006). Για παράδειγμα, χαρακτηριστικά όπως, αποτελεσματικότητα διαχείρισης των πελατών και αποτελεσματικότητα διαχείρισης των εσωτερικών διεργασιών, δεν αποτελούν συστατικά μέρη της επιχειρηματικής επίδοσης αλλά διαφορετικές εκφάνσεις της ίδιας έννοιας. Συνεπώς τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής επίδοσης δεν συνθέτουν την εν λόγω εννοιολογική κατασκευή, παρά αποτυπώνουν όλες τις άδηλες διαστάσεις της. Για το λόγο αυτό, η μεταβλητή της επιχειρηματικής επίδοσης δεν συνθέτεται από τα μεμονωμένα χαρακτηριστικά της, αλλά τα χαρακτηριστικά της αντανακλούν τις διαφορετικές όψεις της συγκεκριμένης λανθάνουσας μεταβλητής. Επίσης, όπως παρουσιάστηκε παραπάνω, ανάμεσα στις διαστάσεις της επιχειρηματικής επίδοσης υπάρχει αιτιολογική σχέση. Το γεγονός αυτό ενισχύει τον

ισχυρισμό ότι, η μεταβλητή της επιχειρηματικής επίδοσης είναι αντανακλώμενη καθώς στις αντανακλώμενες μεταβλητές υπάρχει σημαντική συσχέτιση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά τους, που στην περίπτωση της επιχειρηματικής επίδοσης είναι οι διαστάσεις της. Οι τιμές των διαστάσεων, ή χαρακτηριστικών, εξαιτίας της αντανακλώμενης φύσης της μεταβλητής της επιχειρηματικής επίδοσης, θα προκύπτουν από κλίμακες μέτρησης. Η μορφή των κλιμάκων που επιλέχθηκε, είναι οι κλίμακες ίσων διαστημάτων και συγκεκριμένα οι πενταβάθμιες κλίμακες ίσων διαστημάτων, καθώς έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν σε παρόμοιες προσπάθειες λειτουργοποίησης της επιχειρηματικής επίδοσης (βλ. Richard, 2000; Newbert, 2008) με ικανοποιητικό βαθμό διασποράς γύρω από τη μεσαία τιμή. Τα επίπεδα της μεταβλητής μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στο παρακάτω Διάγραμμα 7-6.

Διάγραμμα 7-6: Απεικόνιση των Επιπέδων της Μεταβλητής Μέτρησης του Βαθμού Επιχειρηματικής Επίδοσης των Επιχειρήσεων



Τα χαρακτηριστικά των μεταβλητών μέτρησης, όπως έχει ειπωθεί, συχνά αναφέρονται στη βιβλιογραφία και ως αντικείμενα μέτρησης. Τα συγκεκριμένα αντικείμενα μέτρησης της μεταβλητής της επιχειρηματικής επίδοσης θα κωδικοποιηθούν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε η υψηλότερη τιμή της κλίμακας να αντιστοιχεί σε μεγαλύτερο βαθμό επιχειρηματικής επίδοσης των επιχειρήσεων. Η μεταβλητή μέτρησης του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης των επιχειρήσεων δεν θα κατασκευαστεί από το άθροισμα των τιμών των κλιμάκων κάθε αντικείμενου μέτρησης, όπως παρατηρείται συχνά στη βιβλιογραφία (βλ. Newbert, 2008), αλλά από τη βαθμολόγηση των συνιστωσών, που θα προκύψουν από την Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών.

Η μεταβλητή μέτρησης της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, από την άλλη μεριά, θα εξαχθεί από τη μεταβλητή μέτρησης του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης των επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, μετά την εκτίμηση της μέσης τιμής⁴ του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης για όλες τις επιχειρήσεις του πληθυσμού, όσες επιχειρήσεις παρουσιάζουν βαθμό επιχειρηματικής επίδοσης μεγαλύτερο από το μέσο όρο, θα συνεπάγεται ότι παρουσιάζουν ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Αντίθετα, όσες επιχειρήσεις διαθέτουν βαθμό επιχειρηματικής επίδοσης ίσο, ή μικρότερο, από το μέσο όρο, θα συνεπάγεται ότι δεν παρουσιάζουν ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Συνεπώς, η μεταβλητή μέτρησης της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης θα είναι διχοτομική, δηλαδή θα παίρνει μόνο δύο τιμές, καθώς μια επιχείρηση είτε θα διαθέτει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση (άνω του μέσου όρου της αγοράς επιχειρηματική επίδοση), είτε όχι.

Μετά την ανάπτυξη της μεταβλητής μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, ο ερευνητής εξέτασε την εγκυρότητά της στο πλαίσιο της πιλοτικής έρευνας. Τα αποτελέσματα της πιλοτικής έρευνας δεν υπέδειξαν ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στα αντικείμενα μέτρησης της μεταβλητής. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, όπως αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της λειτουργοποίησης της, να χρησιμοποιηθεί στην κύρια έρευνα πεδίου.

7.5. Χρηματοοικονομική Απόδοση

Η χρηματοοικονομική απόδοση μετρήθηκε από τον ερευνητή, τόσο με τη χρήση αντικειμενικής μεταβλητής μέτρησης, όσο και με τη χρήση «υποκειμενικής μεταβλητής μέτρησης», “subjective measurement”, η οποία εκπορεύεται από μια νεοσύστατη μέτρηση βάσει αντιληπτότητας. Οι αντικειμενικές μεταβλητές μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, προέρχονται από τις λογιστικές και χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Από την άλλη μεριά, οι υποκειμενικές μεταβλητές μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, προκύπτουν από την ανάπτυξη υποκειμενικών κλιμάκων των αντικειμένων μέτρησής της με βάση την εικόνα, ή την αντίληψη, που έχουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη σχετικά με τη χρηματοοικονομική απόδοση της επιχείρησής τους. Η αντικειμενική μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης που χρησιμοποιήθηκε από τον ερευνητή, είναι ο χρηματοοικονομικός δείκτης της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού. Επίσης, η υποκειμενική μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης που χρησιμοποιήθηκε από τον ερευνητή, βασίστηκε στις ταμειακές ροές και όχι σε κάποιο

⁴ Η μέση τιμή θα είναι ίση με το μηδέν, καθώς τα δεδομένα των μεταβλητών που προκύπτουν από βαθμολόγηση συνιστώσων, είναι τυποποιημένα με μέση τιμή 0 και τυπική απόκλιση 1

λογιστικό δείκτη, όπως συμβαίνει κατά κόρον στις εμπειρικές έρευνες του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης.

7.5.1. Αντικειμενική μεταβλητή μέτρησης

Ο χρηματοοικονομικός δείκτης της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού, ή ROA, επιλέχτηκε, ως αντικειμενική μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, γιατί αποτελεί το πιο ευρέως χρησιμοποιούμενο λογιστικό μέγεθος μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (Combs and Ketchen, 1999).

Ο λόγος, ο οποίος αναδεικνύει την απόδοση του συνολικού ενεργητικού ως προτιμητέο δείκτη για τη μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης, μπορεί να εντοπιστεί στο γεγονός ότι, ο λογιστικός δείκτης ROA συσχετίζεται με τους περισσότερους λογιστικούς δείκτες χρηματοοικονομικής απόδοσης (Keats and Hitt, 1988). Αυτό έχει ως αποτέλεσμα η χρήση του να στηρίζεται στην υπόθεση ότι, αντιπροσωπεύει το σύνολο, ή ένα μεγάλο μέρος του συνόλου των λογιστικών δεικτών.

Επίσης, η χρήση του λογιστικού δείκτη ROA, εξαιτίας του μεγάλου αριθμού των εμπειρικών ερευνών που τον χρησιμοποιούν, εξασφαλίζει τη συνέπεια των ερευνών στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης και στο χώρο των οικονομικών της βιομηχανικής οργάνωσης (Robins and Wiersema, 1995; Combs and Ketchen, 1999). Σε συνέχεια του παραπάνω λόγου, η χρήση του λογιστικού δείκτη ROA εξασφαλίζει τη συγκρισιμότητα των αποτελεσμάτων των μελλοντικών ερευνών με τα αποτελέσματα των προηγούμενων ερευνών στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης. Το γεγονός αυτό, συμβάλλει στην πρόοδο του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης, καθώς δίνει τη δυνατότητα επανάληψης της έρευνας από άλλους ερευνητές, αυξάνοντας έτσι την αξιοπιστία των θεωριών, όπως επίσης, δίνει τη δυνατότητα συνέχισης της έρευνας συσσωρεύοντας έτσι την παραγόμενη γνώση (Robins and Wiersema, 1995).

Επιπρόσθετα, πολλές από τις εμπειρικές έρευνες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης χρησιμοποιούν το λογιστικό δείκτη ROA, γιατί οι επιχειρηματικοί πόροι, της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων, μπορούν να αποτυπωθούν στα στοιχεία ενεργητικού της επιχείρησης. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, η ικανότητα των επιχειρηματικών πόρων να επιφέρουν ανώτερη χρηματοοικονομική απόδοση, να μπορεί να μετρηθεί με τη χρήση της απόδοσης των εν λόγω στοιχείων του ενεργητικού δηλαδή, από το λογιστικό δείκτη ROA (Dess and Robinson, 1984; Hull and Rothenberg, 2008).

Τέλος, ο λογιστικός δείκτης ROA αποτελεί μια από τις «Κύριες Μεταβλητές Επίδοσης», “Key Performance Indicator”, που χρησιμοποιούν τα διοικητικά στελέχη για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων (Robins and Wiersema, 1995). Για όλους τους παραπάνω λόγους, ο ερευνητής έκρινε ότι ο λογιστικός δείκτης ROA θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί ως η αντικειμενική μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, η οποία χρησιμοποιείται για τον έλεγχο της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης.

Συγκεκριμένα, η αντικειμενική μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, που υιοθετήθηκε από τον ερευνητή, **είναι η απόδοση του συνολικού ενεργητικού προ φόρων**, όπως παρέχεται από τη βάση δεδομένων της Hellastat. Σημειώνεται ότι, η απόδοση του συνολικού ενεργητικού προ φόρων, υπολογίζεται από το λόγο με αριθμητή τα καθαρά κέρδη προ φόρων και παρονομαστή το συνολικό ποσό του ενεργητικού για μια επιχείρηση. Η επιλογή του δείκτη της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού προ φόρων αντί του δείκτη της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού μετά φόρων, πραγματοποιήθηκε με στόχο την εξάλειψη της επίδρασης των διαφορετικών φορολογικών συντελεστών, που ισχύουν για επιχειρήσεις με διαφορετική νομική προσωπικότητα, όπως Ο.Ε. και Α.Ε., στον υπολογισμό του δείκτη της αποδοτικότητας του συνολικού ενεργητικού. Απαλείφοντας τη διαφορετική φορολογική επιβάρυνση κάθε επιχείρησης, ο δείκτης της αποδοτικότητας του συνολικού ενεργητικού είναι συγκρίσιμος για όλες τις επιχειρήσεις του πληθυσμού.

7.5.2. Υποκειμενική μεταβλητή μέτρησης

Ο ερευνητής επέλεξε να μετρήσει τη χρηματοοικονομική απόδοση και με υποκειμενική μεταβλητή, η οποία εκπορεύεται από μια νεοσύστατη μέτρηση βάσει αντιληπτότητας. Οι λόγοι υιοθέτησης υποκειμενικής μεταβλητής μέτρησης, βασίστηκε σε δύο λόγους. Ο πρώτος συνίσταται στο γεγονός ότι, υπάρχει μια αυξανόμενη τάση στη βιβλιογραφία του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης, προς τη χρησιμοποίηση υποκειμενικών μεταβλητών για τη μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης των επιχειρήσεων (βλ. Drnevich and Kriauciunas, 2011). Η παραπάνω τάση πηγάζει από τα εμπειρικά αποτελέσματα της βιβλιογραφίας που υποδεικνύουν ότι, οι υποκειμενικές μεταβλητές μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης σχετίζονται αρκετά καλά με τις αντικειμενικές μεταβλητές μέτρησης της, οι οποίες εκπορεύονται από τις λογιστικές και χρηματοοικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης (Dess and Robinson, 1984; Dess, 1987; Powell, 1992a; Powell, 1992b; Powell 1995; Powell and Dent-Micallef, 1997).

Ο δεύτερος λόγος έγκειται στη μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει των ταμειακών ροών της επιχείρησης, που καθορίζουν την αξία της επιχείρησης, και όχι βάσει λογιστικών στοιχείων και δεικτών. Τόσο οι ταμειακές ροές, και συγκεκριμένα οι ελεύθερες ταμειακές ροές, όσο και η αξία της επιχείρησης αποτελούν μεταβλητές οι οποίες είναι δύσκολο, εάν όχι αδύνατο, να παρατηρηθούν και να εξαχθούν από τα συστήματα χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, όπως είναι οι λογιστικές και χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Το παραπάνω δεν ισχύει για τα λογιστικά στοιχεία, τα οποία παρουσιάζονται ευκρινώς στις λογιστικές καταστάσεις, και για τους λογιστικούς δείκτες, οι οποίοι μπορούν να εξαχθούν εύκολα και γρήγορα από τις λογιστικές καταστάσεις με απλές αριθμητικές πράξεις. Συνεπώς, η απροθυμία των διοικητικών στελεχών να κοινοποιήσουν χρηματοοικονομική πληροφόρηση άλλη από αυτήν που είναι υποχρεωμένα να αποκαλύψουν στο πλαίσιο των χρηματοοικονομικών καταστάσεων (Powell, 1992a), όπως είναι οι ελεύθερες ταμειακές ροές, σε συνδυασμό με τη δυσκολία εκτίμησης της αξίας της επιχείρησης, καθώς βασίζεται σε μελλοντικές υποθέσεις αναφορικά με τις ελεύθερες ταμειακές ροές και το προεξοφλητικό τους επιτόκιο (Mills and Weinstein, 1996), καθιστά αδύνατη τη χρήση κάποιας αντικειμενικής μεταβλητής μέτρησης των ελεύθερων ταμειακών ροών, ή της αξίας της επιχείρησης. Επομένως, ο ερευνητής επέλεξε να μετρήσει τη χρηματοοικονομική απόδοση βάσει ταμειακών ροών με υποκειμενική μεταβλητή, καθώς η απευθείας πρόσβαση στα σχετικά δεδομένα και στοιχεία κρίθηκε αδύνατη.

Η ιδέα πίσω από τη χρησιμοποίηση των ταμειακών ροών στη μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης έγκειται στο γεγονός ότι, η χρηματοοικονομική απόδοση είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη μεγέθυνση της αξίας της επιχείρησης, η οποία καθορίζεται από το ύψος των ελεύθερων ταμειακών ροών. Αναλυτικότερα, η αξία της επιχείρησης προκύπτει από τις μελλοντικές ταμειακές ροές που θα παράγει η συγκεκριμένη επιχείρηση, προεξοφλημένες στο παρόν, βάσει του μεσοσταθμικού κόστους των κεφαλαίων της, το οποίο αποτελεί το κόστος ευκαιρίας των επενδεδυμένων κεφαλαίων με δεδομένο τον ιδιοσυγκρασιακό της κίνδυνο (Mills and Weinstein, 1996). Επίσης, η αποτίμηση των επιχειρήσεων, ως μέθοδος προσδιορισμού της αξίας της επιχείρησης, αποτελεί συχνή μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (βλ. Villalonga, 2004). Με βάση τα παραπάνω, οι ταμειακές ροές, οι οποίες καθορίζουν την αξία της επιχείρησης, μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης.

Επίσης, όπως περιγράφηκε λεπτομερώς στο τρίτο κεφάλαιο, η χρήση των ταμειακών ροών στη μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης έγκειται στο γεγονός ότι, οι ταμειακές ροές

είναι απαλλαγμένες από τα προβλήματα που εμφανίζουν τα λογιστικά στοιχεία. Συνοπτικά, οι ταμειακές ροές είναι απαγκιστρωμένες από τις πρακτικές των λογιστικών επαναταξινομήσεων βάσει της αρχής των δεδουλευμένων (Ismail and Kim, 1989; Doyle, 2000) και αντανakλούν όλο το ποσό των επενδύσεων σε κεφάλαιο κίνησης και σε κεφαλαιουχικά πάγια στοιχεία (Rayburn, 1986), με αποτέλεσμα να αποτυπώνουν τις ελεύθερες ταμειακές ροές, ή τις διαθέσιμες ταμειακές ροές, για την ικανοποίηση των απαιτήσεων όσων έχουν συνεισφέρει στα κεφάλαια της επιχείρησης (Francis et al., 2000). Η ικανοποίηση των απαιτήσεων όσων έχουν συνεισφέρει στα κεφάλαια της επιχείρησης, συνίσταται στην ικανοποίηση της απαιτούμενης απόδοσης των μετόχων, οι οποίοι έχουν εισφέρει τα ίδια κεφάλαια και στην εξυπηρέτηση των δανειακών κεφαλαίων.

Με βάση τα παραπάνω, **ο θεωρητικός ορισμός της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών**, μπορεί να αποδοθεί ως:

‘το ύψος των ελεύθερων ταμειακών ροών που προσδιορίζουν την αξία της επιχείρησης’.

Σύμφωνα με τους Mills and Weinstein (1996), οι ταμειακές ροές, που καθορίζουν τη «στρατηγική αξία», “strategic value”, η οποία αποτελεί στην ουσία την αξία της επιχείρησης, βασίζονται σε επτά «δυνάμεις δημιουργίας αξίας», “value drivers” που είναι:

1. Ο ρυθμός αύξησης του κύκλου εργασιών.
2. Το περιθώριο λειτουργικής κερδοφορίας.
3. Οι κεφαλαιουχικές επενδύσεις για αντικατάσταση των υφιστάμενων παγίων και για αύξηση των συνολικών παγίων.
4. Το μέγεθος του κεφαλαίου κίνησης.
5. Το κόστος του κεφαλαίου.
6. Τον πραγματικό φορολογικό συντελεστή.
7. Η προγραμματισμένη περίοδος υπολογισμού της αξίας.

Από μια προσεκτική ανασκόπηση των δυνάμεων δημιουργίας αξίας, ή των διαστάσεων της στρατηγικής αξίας των Mills and Weinstein (1996), καθίσταται αντιληπτό ότι, οι τέσσερις πρώτες δυνάμεις αποτελούν, στην ουσία, τα συστατικά μέρη των ελεύθερων ταμειακών ροών, ενώ η πέμπτη προσδιορίζει το ύψος του προεξοφλητικού επιτοκίου των ελεύθερων ταμειακών ροών. Συγκεκριμένα, οι Francis et al. (2000) αναφέρουν ότι, οι ελεύθερες ταμειακές ροές υπολογίζονται από το αλγεβρικό άθροισμα του κύκλου εργασιών, μείον τις λειτουργικές δαπάνες, μείον τη μεταβολή του κεφαλαίου κίνησης, μείον τις κεφαλαιουχικές

δαπάνες, ή επενδύσεις. Οι δύο τελευταίες δυνάμεις δημιουργίας αξίας επηρεάζουν τον υπολογισμό τόσο των ελεύθερων ταμειακών ροών όσο και του προεξοφλητικού επιτοκίου.

Κατά τις γνωστικές συνεντεύξεις, στο πλαίσιο λειτουργοποίησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει των ταμειακών ροών, ο ερευνητής παρέιχε τις δυνάμεις δημιουργίας αξίας των Mills and Weinstein (1996), που αποτελούν στην ουσία τις διαστάσεις της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει των ταμειακών ροών, στα διοικητικά στελέχη ώστε να διασφαλίσει τη σαφήνιά τους και την κατανόησή τους από μη-ακαδημαϊκούς. Τα διοικητικά στελέχη που συμμετείχαν στις γνωστικές συνεντεύξεις προέβησαν σε δύο παρατηρήσεις. Πρώτον, η προγραμματισμένη περίοδος υπολογισμού της αξίας, ως δύναμη δημιουργία αξίας, θα πρέπει να εξαιρεθεί από την εννοιολογική κατασκευή της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών, καθώς η περίοδος υπολογισμού της αξίας για μια επιχείρηση δεν είναι συγκεκριμένη και πεπερασμένη, αλλά το διηνεκές. Επίσης, η επίδραση του πραγματικού φορολογικού συντελεστή έχει ήδη υπολογιστεί στο πλαίσιο προσδιορισμού των ελεύθερων ταμειακών ροών και του προεξοφλητικού επιτοκίου, οπότε δεν πρέπει να υπάρχει ως ξεχωριστή διάσταση στην εννοιολογική κατασκευή της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών. Ο ερευνητής, συμφωνώντας με την ορθότητα των παραπάνω παρατηρήσεων, τις ενσωμάτωσε στο **λειτουργικό ορισμό της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών**, ο οποίος μπορεί να αποδοθεί ως:

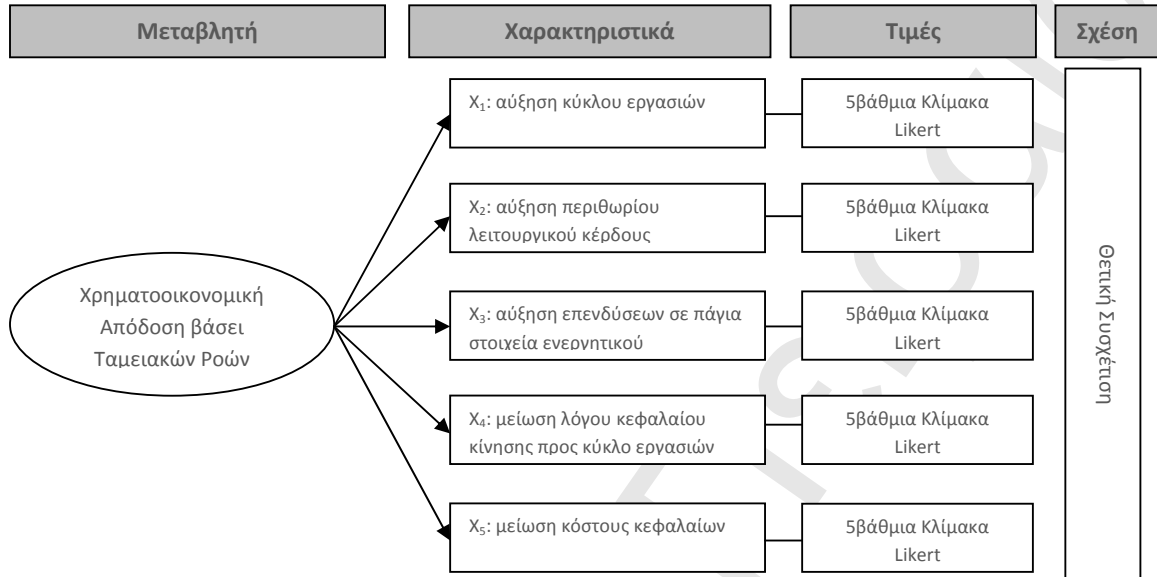
‘το ύψος του κύκλου εργασιών, του περιθωρίου λειτουργικής κερδοφορίας, των επενδύσεων, του κεφαλαίου κίνησης και του κόστους κεφαλαίου που παρουσιάζει μια επιχείρηση’.

Με βάση τον παραπάνω λειτουργικό ορισμό, μπορεί να αναπτυχθεί και η μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών. Όμως, πριν τη δημιουργία της μεταβλητής μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών, θα πρέπει να αναπτυχθούν τα επίπεδα της. Ακολουθώντας την κατηγοριοποίηση του Trochim (2006), τα επίπεδα της μεταβλητής μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών μπορούν να αναλυθούν ως εξής. Η μεταβλητή θα είναι φυσικά η χρηματοοικονομική απόδοση βάσει ταμειακών ροών, ή το ύψος της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών. Συνολικά, τα χαρακτηριστικά της μεταβλητής της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών θα είναι πέντε, όσες και οι δυνάμεις δημιουργίας αξίας των Mills and Weinstein (1996) που αναπτύχθηκαν στο πλαίσιο της λειτουργοποίησης της.

Οι τιμές, οι οποίες μπορούν να αποδοθούν στα χαρακτηριστικά, εξαρτώνται από τη φύση της μεταβλητής, που προσδιορίζει εάν τα χαρακτηριστικά θα μετρούνται σε κλίμακες, ή σε δείκτες. Η χρηματοοικονομική απόδοση βάσει ταμειακών ροών, η οποία, όπως έχει αναφερθεί, προκύπτει από τις δυνάμεις δημιουργίας αξίας για την επιχείρηση, είναι μη παρατηρήσιμη εννοιολογική κατασκευή για τη μέτρηση της οποίας θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί μια λανθάνουσα, ή άδηλη μεταβλητή. Επειδή οι διαστάσεις της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών επηρεάζονται από τη μεταβλητή της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών, με αποτέλεσμα η χρηματοοικονομική απόδοση βάσει ταμειακών ροών να αντανakλάται στα χαρακτηριστικά της, η μεταβλητή της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών μπορεί να χαρακτηριστεί ως αντανakλώμενη (βλ. Diamantopoulos and Sigauw, 2006). Για παράδειγμα, χαρακτηριστικά όπως, αύξηση περιθωρίου λειτουργικού κέρδους και αύξηση κύκλου εργασιών, δεν αποτελούν συστατικά μέρη της χρηματοοικονομικής απόδοσης αλλά διαφορετικές εκφάνσεις της ίδιας έννοιας. Συνεπώς τα διαφορετικά χαρακτηριστικά της χρηματοοικονομικής απόδοσης δεν συνθέτουν την εν λόγω εννοιολογική κατασκευή, παρά αποτυπώνουν όλες τις άδηλες διαστάσεις της. Για το λόγο αυτό, η μεταβλητή της χρηματοοικονομικής απόδοσης δεν συνθέτεται από τα μεμονωμένα χαρακτηριστικά της, αλλά τα χαρακτηριστικά της αντανakλούν τις διαφορετικές όψεις της συγκεκριμένης λανθάνουσας μεταβλητής. Οι τιμές των διαστάσεων, ή χαρακτηριστικών, εξαιτίας της αντανakλώμενης φύσης της μεταβλητής της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών, θα προκύπτουν από κλίμακες μέτρησης. Η μορφή των κλιμάκων που επιλέχθηκε, είναι οι κλίμακες ίσων διαστημάτων και συγκεκριμένα οι πενταβάθμιες κλίμακες ίσων διαστημάτων τύπου Likert. Τα επίπεδα της μεταβλητής μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στο παρακάτω Διάγραμμα 7-7.

Τα χαρακτηριστικά των μεταβλητών μέτρησης, αποκαλούνται και αντικείμενα μέτρησης. Τα συγκεκριμένα αντικείμενα μέτρησης της μεταβλητής της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών θα κωδικοποιηθούν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε η υψηλότερη τιμή της κλίμακας να αντιστοιχεί σε μεγαλύτερο βαθμό χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών των επιχειρήσεων. Η μεταβλητή μέτρησης του ύψους χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών θα κατασκευαστεί από τη βαθμολόγηση των συνιστωσών, που θα προκύψουν από την Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών.

Διάγραμμα 7-7: Απεικόνιση των Επιπέδων της Μεταβλητής Μέτρησης του Ύψους Χρηματοοικονομικής Απόδοσης βάσει Ταμειακών Ροών των Επιχειρήσεων

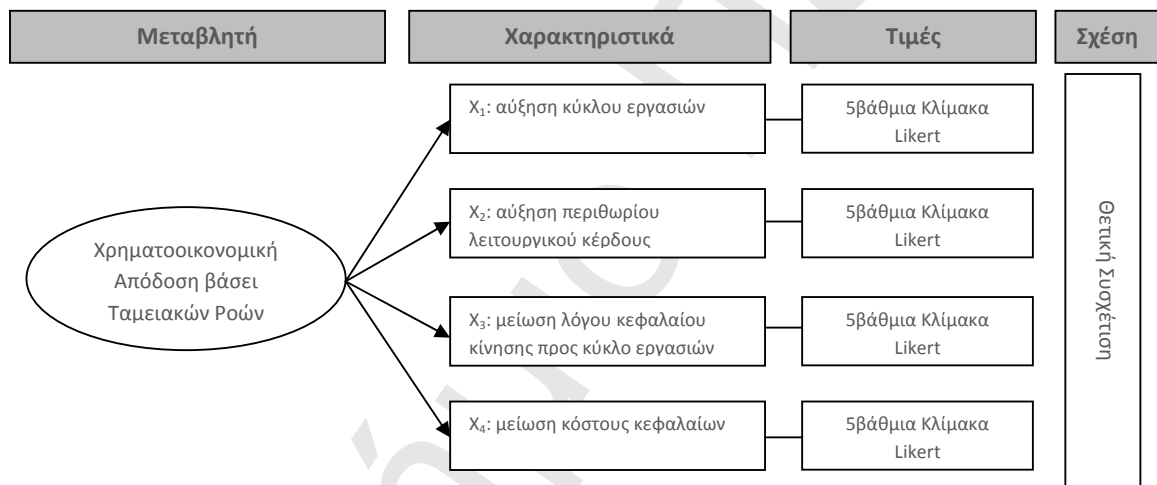


Μετά την ανάπτυξη της μεταβλητής μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών, ο ερευνητής εξέτασε την εγκυρότητά της στο πλαίσιο της πιλοτικής έρευνας. Τα αποτελέσματα της πιλοτικής έρευνας χρησιμοποιήθηκαν για τη βελτιστοποίηση τόσο της μεταβλητής μέτρησης όσο και του λειτουργικού ορισμού της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών. Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών έδειξε ότι, το αντικείμενο μέτρησης X₃ που μετρά την αύξηση των επενδύσεων σε πάγια στοιχεία ενεργητικού, ανήκει σε διαφορετική συνιστώσα. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι, το συγκεκριμένο αντικείμενο μέτρησης δεν μετρά τις εκφάνσεις, ή τα χαρακτηριστικά, της ίδια εννοιολογικής κατασκευής με τα υπόλοιπα αντικείμενα μέτρησης. Συνεπώς, υπάρχει ένδειξη ότι, η αύξηση των επενδύσεων, ίσως να μην αποτελεί διάσταση της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που πραγματοποιήθηκε μετά την εξαγωγή των αποτελεσμάτων, όντως ανέδειξε ότι η αύξηση των επενδύσεων μειώνει τις ελεύθερες ταμειακές ροές βραχυπρόθεσμα, αλλά συνεισφέρει στην αύξηση των πωλήσεων, ή του κύκλου εργασιών, μακροπρόθεσμα. Συνεπώς, ο ερευνητής αποφάσισε να αφαιρέσει το αντικείμενο μέτρησης X₃ από τη μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών, καθώς δεν παρέχει κάποια επιπρόσθετη πληροφορία. Η αφαίρεση του αντικειμένου μέτρησης X₃ δεν υπονομεύει την εγκυρότητα της μεταβλητής μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών, καθώς η μελλοντική αύξηση των πωλήσεων λόγω της αύξησης των

επενδύσεων καλύπτεται από το αντικείμενο μέτρησης X_1 , το οποίο μετρά την αύξηση του κύκλου εργασιών.

Συνεπώς, με βάση τις παραπάνω βελτιώσεις, τα χαρακτηριστικά της μεταβλητής της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ρών περιορίζονται σε τέσσερα από πέντε αρχικά. Επίσης, οι τιμές των χαρακτηριστικών παραμένουν οι πενταβάθμιες κλίμακες ίσων διαστημάτων τύπου Likert. Τα επίπεδα της μεταβλητής μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ρών, μετά τις βελτιώσεις που πραγματοποιήθηκαν από τα αποτελέσματα της πιλοτικής έρευνας, παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στο Διάγραμμα 7-8.

Διάγραμμα 7-8: Απεικόνιση των Επιπέδων της Τελικής Μεταβλητής Μέτρησης του Ύψους Χρηματοοικονομικής Απόδοσης βάσει Ταμειακών Ρών των Επιχειρήσεων



Επίσης, με βάση τα παραπάνω, ο **λειτουργικός ορισμός της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ρών, αναπροσαρμόζεται ως:**

‘το ύψος του κύκλου εργασιών του περιθωρίου λειτουργικής κερδοφορίας, του κεφαλαίου κίνησης και του κόστους κεφαλαίου που παρουσιάζει μια επιχείρηση’.

7.6. Μεταβλητότητα του Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος

Οι όροι μεταβλητότητα, ή δυναμικότητα, ή αστάθεια, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αναφέρονται στο βαθμό προβλεψιμότητάς του (Baum and Wally, 2003). Για το λόγο αυτό, οι Miller and Friesen (1983) ταυτίζουν τον όρο δυναμικότητα με αυτόν της αβεβαιότητας. Η μεταβλητότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αποτυπώνεται από τη διακύμανση του ρυθμού μεταβολής του κλάδου, ή της αγοράς, και από το επίπεδο της αβεβαιότητας

σχετικά με δυνάμεις που βρίσκονται εκτός σφαίρας επιρροής των μεμονωμένων επιχειρήσεων (Aldrich, 1979; Dess and Beard, 1984). Η έννοια του δυναμικού, ή ευμετάβολου, επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι παρεμφερής με αυτήν του επιχειρηματικού περιβάλλοντος «υψηλής ταχύτητας», “high velocity” (Eisenhardt, 1989b; Judge and Miller, 1991) αλλά όχι όμοια. Στο επιχειρηματικό περιβάλλον υψηλής ταχύτητας, πραγματοποιείται «αλλαγή υψηλού βηματισμού», “fast paced changes”, δηλαδή μεταβολές που πραγματοποιούνται και εναλλάσσονται με γρήγορο ρυθμό, σχετικά με τη ζήτηση, τον ανταγωνισμό και την τεχνολογία. Οι αλλαγές αυτές μπορούν να οδηγήσουν σε αστάθεια, αναταραχή, καθώς και σε αδυναμία προβλεψιμότητας (Baum and Wally, 2003). Συνεπώς, σύμφωνα με τους Baum and Wally (2003: 1110), «το επιχειρηματικό περιβάλλον υψηλής ταχύτητας περιλαμβάνει την πρώτη και τη δεύτερη παράγωγο του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ενώ το δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον περιλαμβάνει μόνο από τη δεύτερη παράγωγο του. Για παράδειγμα, ακόμη και κλάδοι με μικρό ρυθμό αύξησης μπορεί να χαρακτηρίζονται ως δυναμικοί, ή ευμετάβολοι, όταν η διακύμανση του ρυθμού αύξησης είναι υψηλή». Σημειώνεται ότι, η πρώτη παράγωγος μιας μεταβλητής είναι ο ρυθμός μεταβολής της, ενώ η δεύτερη παράγωγος προσδιορίζει το ρυθμό αλλαγής του ίδιου του ρυθμού μεταβολής της.

Τόσο η δυναμικότητα όσο και η ταχύτητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, αποτελούν σημαντικές έννοιες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, γιατί επιδρούν στην προβλεψιμότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Παρόλο που η δυναμικότητα και η ταχύτητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι στενά συνδεδεμένες έννοιες στην επιχειρηματική πρακτική, η δυναμικότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι προτιμητέα σε εμπειρικές έρευνες, καθώς παρέχει μια πιο εκλεπτυσμένη περιγραφή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος από ότι η ταχύτητά του (Baum and Wally, 2003).

Κατά την επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, εντοπίστηκε τόσο ένας εννοιολογικά στιβαρός θεωρητικός ορισμός και ένας εμπειριστατωμένος λειτουργικός ορισμός της έννοιας της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος όσο και μια μεταβλητή μέτρησής της. Η επάρκεια της βιβλιογραφίας όσον αφορά στο θεωρητικό ορισμό, το λειτουργικό ορισμό και τη μεταβλητή μέτρησης της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, επέτρεψε στον ερευνητή την άμεση υιοθέτησή τους χωρίς περαιτέρω εννοιολογική ανάπτυξη, αποσαφήνιση των λειτουργικών διαστάσεων και βελτίωση των αντικειμένων μέτρησης αντίστοιχα.

Ο ερευνητής, εξήγαγε το **θεωρητικό ορισμό της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος**, από τους Miller and Friesen (1983). Συγκεκριμένα, οι Miller and Friesen (1983), βασιζόμενοι σε βιβλιογραφικές παραπομπές (βλ. Burns and Stalker, 1961; Lawrence and Lorsch, 1967; Thompson, 1967), αναφέρουν ότι,

η δυναμικότητα, ή η μεταβλητότητα, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος χαρακτηρίζεται από το ρυθμό μεταβολής και καινοτομίας ενός κλάδου, όπως επίσης και από το βαθμό αβεβαιότητας και μη προβλεψιμότητας αναφορικά με τους ανταγωνιστές και τους πελάτες του κλάδου.

Με βάση τον παραπάνω θεωρητικό ορισμό, καταλήγουν και στο **λειτουργικό ορισμό της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος**, ο οποίος αποδίδεται ως

«ο βαθμός της μη προβλεψιμότητας της αλλαγής στις καταναλωτικές προτιμήσεις, στην τεχνολογία παραγωγής προϊόντων, ή διάθεσης υπηρεσιών, και στην επικρατούσα σύσταση του ανταγωνισμού στον κύριο κλάδο δραστηριοποίησης της επιχείρησης», “Dynamism in the environment is manifested by the amount and unpredictability of change in customer tastes, production or service technologies, and the modes of competition in the firm’s principal industries” (Miller and Friesen, 1983: 233).

Από τον παραπάνω λειτουργικό ορισμό προκύπτουν τρεις διαστάσεις σχετικά με τη μεταβλητότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, δηλαδή η μη προβλεψιμότητα α) των προτιμήσεων των πελατών, β) της τεχνολογίας παραγωγής προϊόντων, ή διάθεσης υπηρεσιών, και γ) των ενεργειών των ανταγωνιστών. Η δεύτερη διάσταση, δηλαδή η τεχνολογία παραγωγής προϊόντων, ή διάθεσης υπηρεσιών, περιλαμβάνει και τη συχνή ανάπτυξη νέων προϊόντων, ή υπηρεσιών, καθώς το δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον απαιτεί περισσότερη καινοτομία για την αποφυγή απαξίωσης των προϊόντων και υπηρεσιών (Burns and Stalker, 1961 ; Lawrence and Lorsch, 1967; Zaltman et al., 1973). Οι Baum and Wally (2003) έχουν αναπτύξει μια αντανakλώμενη μέτρηση βάσει αντιληπτότητας για την εννοιολογική κατασκευή της δυναμικότητας, ή μεταβλητότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπου τα χαρακτηριστικά της, ή τα αντικείμενα μέτρησής της, υπάγονται στις τρεις διαστάσεις του λειτουργικού ορισμού των Miller and Friesen (1983).

Συγκεκριμένα, το πρώτο επίπεδο της μεταβλητής μέτρησης των Baum and Wally (2003) είναι η μεταβλητή που δεν είναι άλλη από το βαθμό δυναμικότητας, ή μεταβλητότητας, του

επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Τα χαρακτηριστικά της μεταβλητής της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος είναι πέντε, όσες δηλαδή οι διαστάσεις του λειτουργικού ορισμού των Miller and Friesen (1983), συμπεριλαμβανομένου του ρυθμού απαξίωσης των προϊόντων και υπηρεσιών καθώς και της συχνότητας παρουσίασης νέων προϊόντων, ή υπηρεσιών, από τις επιχειρήσεις για τη διατήρηση της ανταγωνιστικής τους θέση. Οι τιμές των χαρακτηριστικών, εξαιτίας της αντανακλώμενης φύσης της μεταβλητής, είναι οι κλίμακες μέτρησης ίσων διαστημάτων και συγκεκριμένα οι πενταβάθμιες κλίμακες τύπου Likert. Τα επίπεδα της μεταβλητής μέτρησης μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στο Διάγραμμα 7-9.

Διάγραμμα 7-9: Απεικόνιση των Επιπέδων της Μεταβλητής Μέτρησης της Μεταβλητότητας του Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος



Στο πλαίσιο των γνωστικών συνεντεύξεων, ο ερευνητής, παρείχε τα χαρακτηριστικά της μεταβλητής της δυναμικότητας, ή μεταβλητότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος των Baum and Wally (2003), τα οποία αποτελούν στην ουσία τα αντικείμενα μέτρησης της μεταβλητής, στα διοικητικά στελέχη ώστε να διασφαλίσει την κατανόησή τους από μη-ακαδημαϊκούς και τη σαφήνειά τους μετά τη μετάφρασή τους στην ελληνική γλώσσα. Τα αντικείμενα μέτρησης της μεταβλητής της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος κωδικοποιήθηκαν κατά τέτοιο τρόπο από τον ερευνητή, ώστε η υψηλότερη τιμή της κλίμακας να αντιστοιχεί σε μεγαλύτερο βαθμό μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και η χαμηλότερη τιμή της κλίμακας να αντιστοιχεί σε μεγαλύτερο βαθμό σταθερότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Η μεταβλητή

μέτρησης της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος θα κατασκευαστεί από τη βαθμολόγηση των συνιστωσών, που θα προκύψουν από την Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών.

Παρόλη την τεκμηριωμένη εγκυρότητα και αξιοπιστία της μεταβλητής μέτρησης της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (βλ. Baum and Wally, 2003), ο ερευνητής εξέτασε την εγκυρότητά της στο πλαίσιο της πιλοτικής έρευνας. Τα αποτελέσματα της πιλοτικής έρευνας δεν υπέδειξαν ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στα αντικείμενα μέτρησης της μεταβλητής. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα η μεταβλητή μέτρησης της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως αναπτύχθηκε από τους Baum and Wally (2003), να χρησιμοποιηθεί στην κύρια έρευνα πεδίου.

7.7. Ατελής Αγορά

Ως ατελείς αγορές χαρακτηρίζονται οι αγορές όπου παραβιάζονται οι υποθέσεις της τέλει αγοράς, ή οι αρχές του τέλει ανταγωνισμού. Στον τέλει ανταγωνισμό η τιμή, η οποία επικρατεί στην αγορά, και η συνολική παραγόμενη ποσότητα του προϊόντος καθορίζονται αποκλειστικά και μόνο από τις δυνάμεις της προσφοράς και ζήτησης για το συγκεκριμένο προϊόν στην αγορά (Salvatore, 2004). Με βάση την παραπάνω αποφθεγματική διατύπωση μπορεί να εξαχθεί ο **θεωρητικός ορισμός της τέλει αγοράς, ή του τέλει ανταγωνισμού**. Συγκεκριμένα,

η τέλεια αγορά είναι η αγορά στην οποία η αγοραία τιμή και ποσότητα καθορίζονται από την αγοραία προσφορά και ζήτηση.

Από τον παραπάνω θεωρητικό ορισμό της τέλει αγοράς προκύπτει ότι, στην τέλεια αγορά υπάρχει μεγάλος αριθμός αγοραστών, ή πελατών, και πωλητών, ή προμηθευτών. Επίσης, τόσο οι αγοραστές όσο και οι πωλητές έχουν μικρό μέγεθος σε σχέση με το σύνολο του μεγέθους της αγοράς, με αποτέλεσμα οι ενέργειές τους να μην μπορούν να επηρεάσουν την τιμή του προϊόντος, ή της υπηρεσίας. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι, η μεταβολή της παραγόμενης ποσότητας από μια συγκεκριμένη επιχείρηση, ως πωλητής, δεν μπορεί να επηρεάσει αισθητά την αγοραία τιμή του προϊόντος. Αντίστοιχα, ένα συγκεκριμένος πελάτης, ή αγοραστής, δεν μπορεί να αποσπάσει εκπτώσεις και ειδικούς πιστωτικούς διακανονισμούς από τον πωλητή (Salvatore, 2004).

Επιπρόσθετα, από το θεωρητικό ορισμό της τέλει αγοράς προκύπτει ότι, το παραγόμενο προϊόν από κάθε επιχείρηση, η οποία ανταγωνίζεται τις υπόλοιπες επιχειρήσεις της

αγοράς, θα είναι ομοιογενές, πανομοιότυπο, ή τέλεια τυποποιημένο. Το γεγονός αυτό έχει ως συνέπεια, οι πελάτες, ή αγοραστές, να μην μπορούν να ξεχωρίσουν το προϊόν μιας επιχείρησης από αυτό των υπόλοιπων επιχειρήσεων της αγοράς, με αποτέλεσμα να τους είναι αδιάφορο από ποια επιχείρηση να αγοράσουν το προϊόν. Η τυποποίηση του προϊόντος δεν αφορά μόνο στα φυσικά χαρακτηριστικά του εν λόγω προϊόντος, αλλά και τα ευρύτερα χαρακτηριστικά του γνωρίσματα, ή ιδιότητες, όπως η εγγύτητα των σημείων πώλησης, η τερπνότητα του πωλητή κτλ (Salvatore, 2004).

Επιπλέον, σε τέλειες αγορές υπάρχει τέλεια, δηλαδή χωρίς περιορισμούς, κινητικότητα των συντελεστών παραγωγής, ή επιχειρηματικών πόρων. Αναλυτικότερα, η εργασία, όπως και οι άλλοι συντελεστές παραγωγής, μπορούν εύκολα να μετακινηθούν από τη μια γεωγραφική περιοχή στην άλλη και να ανταποκριθούν γρήγορα σε χρηματικά κίνητρα. Κανένας παραγωγός δεν έχει αποκλειστική πρόσβαση σε μοναδικό συντελεστή παραγωγής, ή στην κυριότητα μοναδικού επιχειρηματικού πόρου, που απαιτείται για την παραγωγή ενός προϊόντος, ή τη διάθεση μιας υπηρεσίας. Στο μακροχρόνιο διάστημα, οι επιχειρήσεις μπορούν να εισέλθουν και να εξέλθουν από την αγορά χωρίς ιδιαίτερη δυσκολία. Συνεπώς, στην τέλεια αγορά δεν υπάρχουν εμπόδια εισόδου και εξόδου. Για παράδειγμα, δεν υπάρχουν κατοχυρωμένες ευρεσιτεχνίες, ή δικαιώματα δημιουργού, και υπερμεγέθη κεφαλαιακές απαιτήσεις για την εγκαθίδρυση στην αγορά. Επίσης, οι εγκαθιδρυμένες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν διατηρήσιμο πλεονέκτημα κόστους έναντι των νέων επιχειρήσεων, οι οποίες εισέρχονται στην αγορά, που να εκπορεύεται από την τεχνολογία, ή το μέγεθος (Salvatore, 2004).

Τέλος, οι πελάτες και οι πωλητές στις τέλειες αγορές διαθέτουν τέλεια, ή πλήρη γνώση, σχετικά με τις τρέχουσες και μελλοντικές τιμές, κόστη και οικονομικές ευκαιρίες εν γένει. Για το λόγο αυτό, οι πελάτες δεν δέχονται να πληρώσουν υψηλότερη τιμή από αυτήν που είναι απαραίτητη για το προϊόν. Οι διαφορές, που υπάρχουν στην τιμή ενός προϊόντος, γρήγορα εξαλείφονται, με αποτέλεσμα να επικρατεί μια ενιαία τιμή για το συγκεκριμένο προϊόν. Επίσης, έχοντας πλήρη πληροφόρηση και γνώση των τρεχουσών και μελλοντικών τιμών, οι παραγωγοί, οι οποίοι είναι και οι πωλητές, γνωρίζουν ακριβώς την ποσότητα του προϊόντος την οποία πρέπει να παράγουν (Salvatore, 2004).

Από την ανωτέρω ανάπτυξη των λανθανουσών εκφάνσεων του θεωρητικού ορισμού του Salvatore (2004), αναφύονται τα συστατικά στοιχεία της τέλειας αγοράς, ή του τέλειου ανταγωνισμού. Συγκεκριμένα, στις τέλειες αγορές υπάρχει μεγάλος αριθμός πελατών και πωλητών. Επίσης, το μέγεθος κάθε πελάτη, ή πωλητή, είναι αρκετά μικρό σε σχέση με το

μέγεθος της αγοράς με αποτέλεσμα η διαπραγματευτική ισχύς κάθε πελάτη, ή πωλητή, να είναι μικρή. Επιπλέον, το προϊόν, ή η υπηρεσία, είναι ομοιογενές/ής από οικονομική σκοπιά (βλ. Martin, 1994), με αποτέλεσμα να μην υπάρχει εκλαμβανόμενη διαφοροποίηση ανάμεσα στους πωλητές που να επηρεάζει την προτίμηση των πελατών. Επιπρόσθετα, υπάρχει ελεύθερη πρόσβαση στην αγορά με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν εμπόδια εισόδου και εξόδου για τους πωλητές. Τέλος, υπάρχει πλήρης και τέλεια ενημέρωση στην αγορά, γεγονός το οποίο συμβάλει στη διατήρηση της ενιαίας τιμής που επικρατεί στην αγορά. Τα πέντε συστατικά στοιχεία της τέλει αγοράς, που παρουσιάζονται συγκεντρωτικά παραπάνω, μπορούν να θεωρηθούν ότι αποτελούν τις βασικές υποθέσεις, ή προϋποθέσεις, στις οποίες στηρίζει την ύπαρξή της η τέλεια αγορά. Με άλλα λόγια, μια αγορά θα μπορεί να χαρακτηριστεί ως τέλεια, ή σε μια αγορά θα μπορούσε να ειπωθεί ότι επικρατεί τέλειος ανταγωνισμός, δηλαδή επικρατεί μια τιμή που καθορίζεται από την αγοραία προσφορά και ζήτηση, όταν επαληθεύονται οι προαναφερθείσες υποθέσεις. Στην περίπτωση που παραβιάζεται μια, ή περισσότερες υποθέσεις της τέλει αγοράς, τότε η εν λόγω αγορά μπορεί να χαρακτηριστεί ως ατελής, καθώς μεμονωμένοι αγοραστές και πωλητές θα μπορούν να επηρεάσουν την αγοραία τιμή του προϊόντος.

Τα πέντε συστατικά στοιχεία, ή οι πέντε υποθέσεις, της τέλει αγοράς που εξάγονται από το θεωρητικό ορισμό του Salvatore (2004), βρίσκονται σε συμφωνία με τις βασικές υποθέσεις του τέλει ανταγωνισμού, όπως έχουν διατυπωθεί από διάφορους ακαδημαϊκούς (βλ. Martin, 1994; Βέττας και Κατσουλάκος, 2004). Ο Martin (1994: 15) αναφέρει ότι, «όταν οι οικονομολόγοι ορίζουν τον τέλει ανταγωνισμό, ή την τέλεια αγορά έχουν στο μυαλό τους τις εξής υποθέσεις:

1. Ύπαρξη πολλών αγοραστών και πωλητών.
2. Μικρό μέγεθος των αγοραστών και πωλητών.
3. Τυποποιημένο προϊόν.
4. Ελεύθερη και εύκολη είσοδος και έξοδος από την αγορά.
5. Πλήρη και τέλεια ενημέρωση»

Από τις παραπάνω υποθέσεις της τέλει αγοράς, όπως αποδίδονται από τον Martin (1994), μπορεί να εξαχθεί ο **λειτουργικός ορισμός της τέλει αγοράς, ή του τέλει ανταγωνισμού**. Συγκεκριμένα,

η τέλεια αγορά είναι η αγορά στην οποία υπάρχει μεγάλος αριθμός μικρών σε μέγεθος αγοραστών και πωλητών, το προϊόν, ή η υπηρεσία, είναι τυποποιημένη, η είσοδος και έξοδος των πωλητών από την αγορά είναι

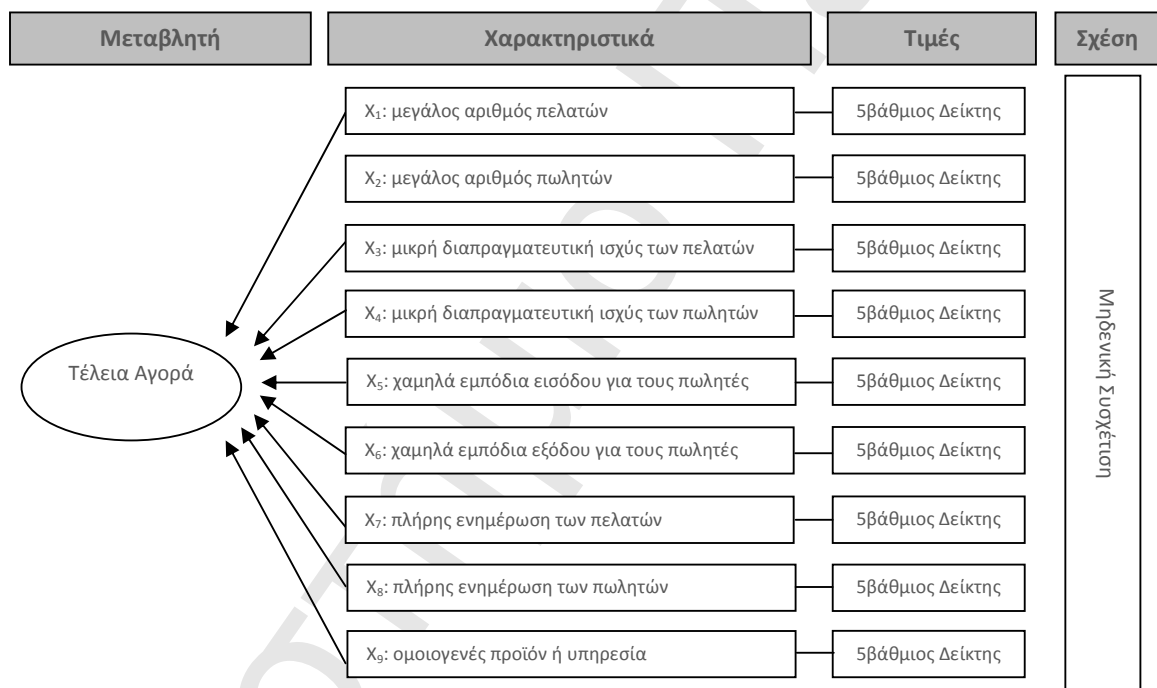
ελεύθερη και εύκολη και η ενημέρωση των αγοραστών και πωλητών είναι πλήρης.

Ο ερευνητής λειτουργοποίησε την εννοιολογική κατασκευή της τέλειας αγοράς χρησιμοποιώντας μια νεοσύστατη μέτρηση βάσει αντιληπτότητας, ή με άλλα λόγια, με βάση την αντίληψη, ή την εικόνα, που διαθέτουν τα στελέχη των επιχειρήσεων, καθώς τα συστατικά στοιχεία, ή υποθέσεις, της τέλειας αγοράς είναι επί των πλείστων μη-παρατηρήσιμα και για όσα είναι παρατηρήσιμα δεν είναι εύκολη η συλλογή αντικειμενικών ποσοτικών στοιχείων.

Όμως, πριν τη δημιουργία της μεταβλητής μέτρησης της τέλειας αγοράς, ή του τέλειου ανταγωνισμού, θα πρέπει να αναπτυχθούν τα επίπεδά της. Ακολουθώντας την κατηγοριοποίηση του Trochim (2006), τα επίπεδα της μεταβλητής μέτρησης της τέλειας αγοράς μπορούν να αναλυθούν ως εξής. Η μεταβλητή θα είναι φυσικά η τέλεια αγορά, ή ο βαθμός της τέλειας αγοράς. Συνολικά, τα χαρακτηριστικά της μεταβλητής της τέλειας αγοράς θα είναι εννέα, όσα και τα μεμονωμένα στοιχεία των πέντε υποθέσεων της, όπως εκπορεύονται από τον λειτουργικό ορισμό της. Οι τιμές, οι οποίες μπορούν να αποδοθούν στα χαρακτηριστικά, εξαρτώνται από τη φύση της μεταβλητής, που προσδιορίζει εάν τα χαρακτηριστικά θα μετρούνται σε κλίμακες, ή σε δείκτες. Η τέλεια αγορά, η οποία, όπως έχει αναφερθεί, συνθέτεται από την ύπαρξη πολλών αγοραστών και πωλητών, το μικρό μέγεθος των αγοραστών και πωλητών, το τυποποιημένο προϊόν, την ελεύθερη και εύκολη είσοδο και έξοδο από την αγορά και την πλήρη και τέλεια ενημέρωση, είναι μη-παρατηρήσιμη εννοιολογική κατασκευή για τη μέτρηση της οποίας θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί μια λανθάνουσα, ή άδηλη, μεταβλητή. Επειδή οι υποθέσεις της τέλειας αγοράς δεν επηρεάζονται από τη μεταβλητή της τέλειας αγοράς, αλλά οι υποθέσεις της δημιουργούν την τέλεια αγορά, ή επηρεάζουν το βαθμό της, η μεταβλητή της τέλειας αγοράς μπορεί να χαρακτηριστεί ως σχηματιστική (βλ. Diamantopoulos and Sigauw, 2006; Coltman et al., 2008; Diamantopoulos et al., 2008). Οι τιμές των διαστάσεων, ή χαρακτηριστικών, εξαιτίας της σχηματιστικής φύσης της μεταβλητής της τέλειας αγοράς, θα προκύπτουν από δείκτες μέτρησης. Ο συγκεντρωτικός δείκτης μέτρησης της τέλειας αγοράς αναπτύχθηκε με βάση τις κατευθυντήριες οδηγίες των Diamantopoulos and Winklhofer (2001). Συγκεκριμένα, ιδιαίτερη προσοχή δόθηκε στο «λεπτομερή καθορισμό του περιεχομένου», “content specification”, του δείκτη, στο πλαίσιο ανάπτυξης του θεωρητικού και λειτουργικού ορισμού της έννοιας της τέλειας αγοράς. Ο ερευνητής θεωρεί ότι, ο λειτουργικός ορισμός περιλαμβάνει όλα τα συστατικά στοιχεία της τέλειας αγοράς, με αποτέλεσμα να έχει επιτευχθεί ο λεπτομερής καθορισμός του περιεχομένου της τέλειας

αγοράς. Επίσης, καταβλήθηκε μεγάλη προσπάθεια για το «λεπτομερή καθορισμό των αντικειμένων μέτρησης της μεταβλητής», “indicator specification”, της τέλειας αγοράς. Καθώς η διαδικασία δημιουργίας δείκτη προϋποθέτει την εσωμάτωση όλων των αντικειμένων μέτρησης που διαμορφώνουν το συνολικό εύρος της μεταβλητής (Bollen and Lennox 1991; Diamantopoulos and Winklhofer, 2001), ο ερευνητής, στο πλαίσιο των γνωστικών συνεντεύξεων, παρείχε τις υποθέσεις της τέλειας αγοράς, οι οποίες αποτελούν στην ουσία τα αντικείμενα μέτρησης της μεταβλητής, στα διοικητικά στελέχη, ώστε να διασφαλίσει την εξαντλητική ανάπτυξή τους. Τα επίπεδα της μεταβλητής μέτρησης της τέλειας αγοράς παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στο Διάγραμμα 7-10.

Διάγραμμα 7-10: Απεικόνιση των Επιπέδων της Μεταβλητής Μέτρησης της Τέλειας Αγοράς



Τα χαρακτηριστικά των μεταβλητών μέτρησης, ή τα αντικείμενα μέτρησης της μεταβλητής, της τέλειας αγοράς θα κωδικοποιηθούν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε η υψηλότερη τιμή του δείκτη να αντιστοιχεί σε μεγαλύτερο βαθμό τέλειας αγοράς, ενώ η μικρότερη τιμή του δείκτη να αντιστοιχεί σε μεγαλύτερο βαθμό ατελούς αγοράς. Η μεταβλητή μέτρησης του βαθμού τέλειας αγοράς θα κατασκευαστεί από το μέσο όρο των τιμών των δεικτών και όχι από τη βαθμολόγηση των συνιστωσών, που θα προκύψουν από την Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών, καθώς σε σχηματιστικές μεταβλητές δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στα αντικείμενα μέτρησης τους (Curtis and Jackson, 1962; Edwards and Bagozzi, 2000; Diamantopoulos and Siguaw, 2006; Coltman et al., 2008).

7.8. Όφελος - Κόστος Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή η άνω του μέσου όρου εκμετάλλευση αγοραίων ευκαιριών, αντιμετώπιση ανταγωνιστικών απειλών και μείωση συνολικών εξόδων, δημιουργεί όφελος για την επιχείρηση. Αντίστοιχα, η θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συνεπάγεται και επιβάρυνση, ή κόστος, για την ανάπτυξη, ή τη δημιουργία του. Συνεπώς, το όφελος, που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, θα είναι η πρόσοδος που θα παραχθεί ως αποτέλεσμα της εκμετάλλευσης των αγοραίων ευκαιριών, της αντιμετώπισης των ανταγωνιστικών απειλών και της μείωσης των συνολικών εξόδων. Επίσης, το κόστος θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα είναι η εκροή της επένδυσης προκειμένου η επιχείρηση να εκμεταλλευτεί τις αγοραίες ευκαιρίες, να αντιμετωπίσει τις ανταγωνιστικές απειλές και να μειώσει τα συνολικά της έξοδα.

Όπως γίνεται αντιληπτό, από την παραπάνω εννοιολογική οριοθέτηση του οφέλους και του κόστους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, και οι δύο έννοιες συνδέονται στενά με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με άλλα λόγια, δεν είναι εφικτός ο εννοιολογικός προσδιορισμός τους χωρίς τη χρήση της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία εκπορεύεται από την έννοια της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής δεν λειτουργοποίησε τις δύο έννοιες, δηλαδή το όφελος και το κόστος από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ακολουθώντας τα βήματα της διαδικασίας λειτουργοποίησης, με πρώτο την επιλογή ενός θεωρητικού ορισμού, δεύτερο την ανάπτυξη ενός λειτουργικού ορισμού και τρίτο τη δημιουργία της μεταβλητής μέτρησης. Αντίθετα, ο ερευνητής βασιζόμενος στο θεωρητικό ορισμό της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, από το βαθμό της οποίας εξάγεται και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, προχώρησε απευθείας στην ανάπτυξη της μεταβλητής μέτρησης τόσο του οφέλους από την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όσο και του κόστους από τη θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Ο ερευνητής λειτουργοποίησε την έννοια του οφέλους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χρησιμοποιώντας μια μέτρηση βάσει αντιληπτότητας, ή με άλλα λόγια, με βάση την αντίληψη, ή την εικόνα, που διαθέτουν τα στελέχη των επιχειρήσεων, καθώς ο βαθμός που ωφέλησε μια επιχείρηση η εκμετάλλευση των αγοραίων ευκαιριών, η αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών και η μείωση των συνολικών εξόδων κρίνεται ως μη-παρατηρήσιμος. Η μεταβλητή θα είναι το όφελος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ή ο βαθμός ωφέλειας από την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνολικά, τα χαρακτηριστικά της μεταβλητής του οφέλους του ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος θα είναι τρία, όσες και οι διαστάσεις του θεωρητικού ορισμού της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και κατά επέκταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα τα χαρακτηριστικά της μεταβλητής του οφέλους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση, που αναπτύχθηκαν με την αρωγή των διοικητικών στελεχών στο πλαίσιο των γνωστικών συνεντεύξεων, είναι το πόσο ωφέλησε την επιχείρηση α) η εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο της, β) η αντιμετώπιση των απειλών που έχει δεχτεί από τους ανταγωνιστές της και γ) η μείωση των εξόδων της σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές της. Το όφελος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επειδή είναι μη-παρατηρήσιμη εννοιολογική κατασκευή, θα μετρηθεί με τη χρήση μιας λανθάνουσας, ή άδηλης, μεταβλητής. Επειδή τα χαρακτηριστικά της μεταβλητής επηρεάζονται από τη μεταβλητή του οφέλους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με αποτέλεσμα το όφελος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος να αντανakλάται στα χαρακτηριστικά, η μεταβλητή του οφέλους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να χαρακτηριστεί ως αντανakλώμενη (βλ. Diamantopoulos and Sigauw, 2006). Οι τιμές των χαρακτηριστικών, ή των αντικειμένων μέτρησης, εξαιτίας της αντανakλώμενης φύσης της μεταβλητής του οφέλους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα προκύπτουν από κλίμακες μέτρησης. Η μορφή των κλιμάκων που επιλέχθηκε είναι οι πενταβάθμιες κλίμακες ίσων διαστημάτων. Τα αντικείμενα μέτρησης της μεταβλητής του οφέλους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα κωδικοποιηθούν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε η υψηλότερη τιμή της κλίμακας να αντιστοιχεί σε μεγαλύτερο βαθμό ωφέλειας από την ύπαρξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, η μεταβλητή μέτρησης του οφέλους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα κατασκευαστεί από τη βαθμολόγηση των συνιστωσών, που θα προκύψουν από την Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών.

Αντίστοιχα με την έννοια του οφέλους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο ερευνητής λειτουργοποίησε την έννοια του κόστους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χρησιμοποιώντας μια μέτρηση βάσει αντιληπτότητας, ή με άλλα λόγια, με βάση την αντίληψη, ή την εικόνα, που διαθέτουν τα στελέχη των επιχειρήσεων, καθώς ο βαθμός που επιβάρυνε μια επιχείρηση η εκμετάλλευση των αγοραίων ευκαιριών, η αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών και η μείωση των συνολικών εξόδων κρίνεται ως μη-παρατηρήσιμος. Η μεταβλητή θα είναι το κόστος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ή ο βαθμός επιβάρυνσης από τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνολικά, τα χαρακτηριστικά της μεταβλητής του κόστους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα είναι τρία, όσες και οι διαστάσεις του θεωρητικού ορισμού της ανταγωνιστικότητας των

επιχειρήσεων και κατά επέκταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά της μεταβλητής του κόστους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για μια επιχείρηση, που αναπτύχθηκαν με την αρωγή των διοικητικών στελεχών στο πλαίσιο των γνωστικών συνεντεύξεων, είναι το πόσο κόστισε στην επιχείρηση α) η εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο της, β) η αντιμετώπιση των απειλών που έχει δεχτεί από τους ανταγωνιστές της και γ) η μείωση των εξόδων της σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές της. Το κόστος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επειδή είναι μη-παρατηρήσιμη εννοιολογική κατασκευή, θα μετρηθεί με τη χρήση μιας λανθάνουσας, ή άδηλης, μεταβλητής. Επειδή τα χαρακτηριστικά της μεταβλητής επηρεάζονται από τη μεταβλητή του κόστους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με αποτέλεσμα το κόστος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος να αντανakλάται στα χαρακτηριστικά, η μεταβλητή του κόστους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μπορεί να χαρακτηριστεί ως αντανakλώμενη (βλ. Diamantopoulos and Sigauw, 2006). Οι τιμές των χαρακτηριστικών, ή των αντικειμένων μέτρησης, εξαιτίας της αντανakλώμενης φύσης της μεταβλητής του κόστους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα προκύπτουν από κλίμακες μέτρησης. Η μορφή των κλιμάκων που επιλέχθηκε είναι οι πενταβάθμιες κλίμακες ίσων διαστημάτων. Τα αντικείμενα μέτρησης της μεταβλητής του κόστους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα κωδικοποιηθούν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε η υψηλότερη τιμή της κλίμακας να αντιστοιχεί σε μεγαλύτερο βαθμό επιβάρυνσης από τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, η μεταβλητή μέτρησης του κόστους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα κατασκευαστεί από τη βαθμολόγηση των συνιστωσών, που θα προκύψουν από την Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών.

Ο ερευνητής εξέτασε την εγκυρότητα της μεταβλητής μέτρησης του οφέλους από την ύπαρξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της μεταβλητής μέτρησης του κόστους από τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στο πλαίσιο της πιλοτικής έρευνας. Τα αποτελέσματα της πιλοτικής έρευνας δεν υπέδειξαν ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στα αντικείμενα μέτρησης των δύο μεταβλητών. Τέλος, η μεταβλητή μέτρησης της διαφοράς του οφέλους και της επιβάρυνσης από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κατασκευάστηκε από την αριθμητική αφαίρεση της τιμής της μεταβλητής μέτρησης του οφέλους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την τιμή της μεταβλητής μέτρησης του κόστους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

7.9. Ρυθμός Αύξησης Κλάδου σε Σύγκριση με την Οικονομία

Ο ρυθμός αύξησης του κλάδου, στον οποίο δραστηριοποιείται μια επιχείρηση σε σύγκριση με το σύνολο της οικονομίας, αποτελεί μια μεταβλητή η οποία απαρτίζεται από δύο μεμονωμένες μεταβλητές, οι οποίες είναι ο ρυθμός αύξησης του κλάδου και ο ρυθμός αύξησης της οικονομίας, εν γένει. Τόσο ο ρυθμός αύξησης του κλάδου όσο και ο ρυθμός αύξησης της οικονομίας δεν αποτελούν εννοιολογικές κατασκευές με άδηλα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, ή ιδιότητες, αλλά αντικειμενικές οικονομικές μεταβλητές. Συγκεκριμένα, ο ρυθμός αύξησης του κλάδου που δραστηριοποιείται μια επιχείρηση, υπολογίζεται ως η μεταβολή του συνόλου του κύκλου εργασιών όλων των επιχειρήσεων που απαρτίζουν τον κλάδο, μεταξύ δύο χρονικών περιόδων. Αντίστοιχα, ο ρυθμός αύξησης της οικονομίας υπολογίζεται ως η μεταβολή του κύκλου εργασιών όλων των κλάδων που απαρτίζουν το σύνολο της οικονομίας, μεταξύ δύο χρονικών περιόδων.

Παρόλη την αντικειμενική φύση των στοιχείων των μεταβλητών του ρυθμού αύξησης του κλάδου και της οικονομίας, ο ερευνητής χρησιμοποίησε υποκειμενική μεταβλητή μέτρησής τους. Ο λόγος χρήσης υποκειμενικής μεταβλητής μέτρησης εντοπίζεται στο γεγονός ότι, τα δευτερογενή οικονομικά στοιχεία, από τα οποία εκπορεύεται τόσο ο ρυθμός αύξησης του κλάδου όσο και ο ρυθμός αύξησης της οικονομίας, δεν μπορούσαν εύκολα να ανευρεθούν από τις υπάρχουσες βάσεις δεδομένων στην Ελλάδα. Ακόμα και στις βάσεις δεδομένων που υπήρχε η δυνατότητα έμμεσης εξαγωγής των παραπάνω οικονομικών στοιχείων, ο ερευνητής δεν μπορούσε να εξασφαλίσει την εγκυρότητα των εν λόγω στοιχείων. Επίσης, δεν ήταν εφικτή η εξαγωγή των αντικειμενικών οικονομικών στοιχείων από τα στελέχη των επιχειρήσεων καθώς, όπως δήλωσαν στο πλαίσιο των προσωπικών συνεντεύξεων, δεν είχαν έγκυρη πληροφόρηση και γνώση σχετικά με τα συγκεκριμένα οικονομικά στοιχεία. Συνεπώς, ο ερευνητής επέλεξε να μετρήσει το ρυθμό αύξησης του κλάδου και της οικονομίας με βάση την αντίληψη, ή την εικόνα, που είχαν τα στελέχη των επιχειρήσεων, χρησιμοποιώντας υποκειμενική μεταβλητή μέτρησης με ένα μόνο αντικείμενο μέτρησης.

Στη βιβλιογραφία υπάρχει ισχυρή τάση προς τη χρησιμοποίηση πολλαπλών αντικειμένων μέτρησης για τη μέτρηση «άδηλων εννοιολογικών κατασκευών», “latent construct” (Nunnally, 1978; Churchill, 1979; Venkatraman and Grant, 1986; Nunnally and Bernstein, 1994). Όμως, σε πρόσφατες έρευνες έχει αναφερθεί και αποδειχτεί ότι, στην περίπτωση απλών εννοιολογικών κατασκευών με συμπαγή εννοιολογική δομή, που δεν περιέχουν πολλαπλές άδηλες ιδιότητες, η χρήση ενός ενιαίου αντικειμένου μέτρησης εγείρει αποτελέσματα εξίσου έγκυρα με αυτά των πολλαπλών αντικειμένων μέτρησης (βλ. Rossiter,

2002; Bergkvist and Rossiter, 2007). Επίσης, έχει παρατηρηθεί ότι, οι μη ακαδημαϊκοί και όσοι «εξασκούν διοικητικό, ή συμβουλευτικό επάγγελμα», “ practitioners”, προτιμούν τη χρήση μονοδιάστατου, ή ενός ενιαίου, αντικειμένου μέτρησης για κάθε εννοιολογική κατασκευή, εξαιτίας των πρακτικών πλεονεκτημάτων που παρουσιάζει (Bergkvist and Rossiter, 2007). Συνεπώς, με βάση τα παραπάνω και τη φύση των μεταβλητών του ρυθμού αύξησης του κλάδου και της οικονομίας, ο ερευνητής νομιμοποιείται να χρησιμοποιήσει υποκειμενική μεταβλητή μέτρησης με ένα μόνο αντικείμενο μέτρησης, για την μέτρησή τους.

Επομένως, για τη μέτρηση του ρυθμού αύξησης του κλάδου και της οικονομίας, ο ερευνητής χρησιμοποίησε μια μονοδιάστατη μεταβλητή. Το λεκτικό της ερώτησης της εν λόγω μεταβλητής, ζητούσε από τους ερωτώμενους να προσδιορίσουν το ρυθμό αύξησης του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους σε σύγκριση με το σύνολο της οικονομίας. Η τιμή της μονοδιάστατης μεταβλητής του ρυθμού αύξησης του κλάδου και της οικονομίας, προέκυπτε από πενταβάθμιο δείκτη. Η μονοδιάστατη μεταβλητή κωδικοποιήθηκε κατά τέτοιο τρόπο, ώστε η υψηλότερη τιμή του δείκτη να αντιστοιχεί σε μεγαλύτερο ρυθμό αύξησης του κλάδου της κάθε επιχείρησης σε σύγκριση με το ρυθμό αύξησης του συνόλου της οικονομίας.

Μετά τη διεξαγωγή της πιλοτικής έρευνας και στο πλαίσιο επανεξέτασης της δομής των ερωτήσεων, αποφασίστηκε η διάσπαση της ερώτησης σε δύο ερωτήματα, όσες και οι μεταβλητές του ρυθμού αύξησης του κλάδου και του ρυθμού αύξησης της οικονομίας. Ο παραπάνω διαχωρισμός κρίθηκε αναγκαίος καθώς υπήρχαν υπόνοιες, από τις γνωστικές συνεντεύξεις ότι, οι ερωτώμενοι ίσως να μην μπορούσαν να αντιληφθούν το σύνθετο ερώτημα και να απαντήσουν έχοντας κάνει νοητά τη σύγκριση μεταξύ του ρυθμού αύξησης του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρησή τους και του ρυθμού αύξησης της οικονομίας. Συνεπώς για την εξάλειψη του ενδεχομένου ανακριβών απαντήσεων λόγω εσφαλμένης αντίληψης της ερώτησης από τους ερωτώμενους, ο ερευνητής άλλαξε τη δομή της ερώτησης της μεταβλητής σύγκρισης του ρυθμού αύξησης του κλάδου και της οικονομίας, προσθέτοντας δύο αντικείμενα μέτρησης. Συγκεκριμένα, μετά την αλλαγή της δομής, η μεταβλητή είναι η σύγκριση του ρυθμού αύξησης του κλάδου και του ρυθμού αύξησης της οικονομίας. Τα αντικείμενα μέτρησης της μεταβλητής είναι δύο, δηλαδή ο ρυθμός αύξησης του κλάδου και ο ρυθμός αύξησης της οικονομίας. Οι τιμές των αντικειμένων μέτρησης εξακολουθούν να προκύπτουν από πενταβάθμιους δείκτες ίσων διαστημάτων. Το κάθε αντικείμενο μέτρησης κωδικοποιήθηκε κατά τέτοιο τρόπο, ώστε η υψηλότερη τιμή της κλίμακας να αντιστοιχεί σε μεγαλύτερο ρυθμό αύξησης του κλάδου, για το πρώτο

αντικείμενο μέτρησης, και σε μεγαλύτερο ρυθμό αύξησης της οικονομίας για το δεύτερο αντικείμενο μέτρησης. Τέλος, η μεταβλητή μέτρησης του ρυθμού αύξησης του κλάδου σε σχέση με το ρυθμό αύξησης της οικονομίας κατασκευάστηκε από την αριθμητική αφαίρεση των τιμών των δεικτών του πρώτου αντικειμένου μέτρησης από το δεύτερο αντικείμενο μέτρησης.

7.10. Μεταβλητές Μέτρησης Βάσει Έτερης Κλίμακας

Στο πλαίσιο της εξέτασης της εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής των μετρήσεων της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, ο ερευνητής έπρεπε να χρησιμοποιήσει ένα δεύτερο τύπο κλίμακας, εκτός της πενταβάθμιας κλίμακας ίσων διαστημάτων, για τις μεταβλητές μέτρησης των εν λόγω εννοιών που αναπτύχθηκαν παραπάνω. Ο δεύτερος τύπος κλίμακας επέχει θέση της ‘μεθόδου’ στους ελέγχους εξέτασης της εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής, καθώς οι Venkatraman and Grant (1986) υποστηρίζουν ότι, οι κλίμακες τύπου Likert και Guttman μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως διαφορετική μέθοδος. Επίσης, οι κλίμακες τύπου Likert και Guttman έχουν χρησιμοποιηθεί σε εμπειρική έρευνα ως διαφορετικές μέθοδοι για την εξέταση της εγκυρότητας σύγκλισης και διαχωρισμού βάσει του «Πίνακα Πολλαπλών Γνωρισμάτων – Πολλαπλών Μεθόδων», “Multitrait-Multimethod Matrix” (βλ. Venkatraman et al., 1984). Για το λόγο αυτό, ο δεύτερος τύπος κλίμακας που επιλέχθηκε από τον ερευνητή είναι η κλίμακα τύπου Guttman.

Ο σκοπός της κλίμακας τύπου Guttman, η οποία είναι γνωστή και ως «συσσωρευτική κλίμακα», “cumulative scale”, είναι η δημιουργία μιας μονοδιάστατης μεταβλητής συνεχούς σειράς για τη μέτρηση μιας εννοιολογικής κατασκευής. Με άλλα λόγια, η κλίμακα τύπου Guttman απαρτίζεται από μια σειρά προτάσεων/ισχυρισμών, οι οποίες ταξινομούνται κατά τέτοιο τρόπο ώστε, η επιλογή μιας πρότασης/ισχυρισμού να ισοδυναμεί όχι μόνο με συμφωνία με την εν λόγω πρόταση/ισχυρισμό, αλλά και συμφωνία με όλες τις προηγούμενες προτάσεις/ισχυρισμούς. Αυτό έχει ως αποτέλεσμα, οι ερευνητές να γνωρίζουν την τιμή της κλίμακας, γνωρίζοντας μόνο ποια πρόταση/ισχυρισμός έχει επιλεγεί (Trochim, 2006). Συνεπώς, στην περίπτωση που μια κλίμακα τύπου Guttman, για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, απαρτίζεται συνολικά από πέντε προτάσεις/ισχυρισμούς, η επιλογή από τον ερωτώμενο της τέταρτης πρότασης/ισχυρισμού υποδηλώνει ότι ο ερευνητής, εκτός από την τέταρτη πρόταση/ισχυρισμό, αποδέχεται ως ορθές και τις τρεις προηγούμενες προτάσεις/ισχυρισμούς.

7.10.1. Ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων

Επειδή η εννοιολογική κατασκευή της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων περιλαμβάνει τρεις διαστάσεις, δηλαδή α) εκμετάλλευση αγοραίων ευκαιριών, β) αντιμετώπιση ανταγωνιστικών απειλών και γ) μείωση των συνολικών εξόδων, πρέπει να αναπτυχθούν τρεις διαφορετικές κλίμακες τύπου Guttman, μια για κάθε διάσταση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Η ανάπτυξη μιας κλίμακας τύπου Guttman, περιστρέφεται κυρίως γύρω από την ανάπτυξη και ιεράρχηση των προτάσεων/ισχυρισμών, τα οποία την απαρτίζουν (Trochim, 2006). Με την υποστήριξη ειδικών ακαδημαϊκών και με την αρωγή των διοικητικών στελεχών, τα οποία συμμετείχαν στις γνωστικές συνεντεύξεις, ο ερευνητής ανέπτυξε και ιεράρχησε τις προτάσεις/ισχυρισμούς των τριών κλιμάκων τύπου Guttman για τη μέτρηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Αναφορικά με την πρώτη διάσταση της ανταγωνιστικότητας, δηλαδή την εκμετάλλευση αγοραίων ευκαιριών, αναπτύχθηκαν οι εξής ιεραρχικά ταξινομημένες προτάσεις/ισχυρισμοί που συνθέτουν την πρώτη κλίμακα τύπου Guttman μέτρησης της ανταγωνιστικότητας.

1. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει εκμεταλλευτεί κάποιες από τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν στον κλάδο της.
2. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει εκμεταλλευτεί κάποιες από τις ευκαιρίες αλλά λιγότερες από ότι οι ανταγωνιστές της.
3. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει εκμεταλλευτεί κάποιες από τις ευκαιρίες και περισσότερες από ότι οι ανταγωνιστές της.
4. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει εκμεταλλευτεί όλες τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν στον κλάδο της.
5. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει εκμεταλλευτεί όλες και πλήρως τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν στον κλάδο της.

Όπως είναι αντιληπτό, η συμφωνία με την τρίτη πρόταση/ισχυρισμό, συνεπάγεται συμφωνία και με τη δεύτερη όπως και την πρώτη πρόταση/ισχυρισμό. Για του λόγου το αληθές, δεν είναι δυνατόν ένα διοικητικό στέλεχος να αποδέχεται ότι, η επιχείρησή του έχει εκμεταλλευτεί κάποιες από τις ευκαιρίες και περισσότερες από ότι οι ανταγωνιστές της και να μην δέχεται ότι η επιχείρησή του έχει εκμεταλλευτεί κάποιες από τις ευκαιρίες αλλά λιγότερες από ότι οι ανταγωνιστές της, ή ότι έχει εκμεταλλευτεί κάποιες από τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν στον κλάδο της. Συνεπώς, η λογική πίσω από τη σύνταξη και ιεράρχηση των προτάσεων/συλλογισμών είναι η δημιουργία μιας συσσωρευτικής κλίμακας, όπου η επιλογή μιας πρότασης/ισχυρισμού καθορίζει και την τιμή της κλίμακας.

Αναφορικά με τη δεύτερη διάσταση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, δηλαδή την αντιμετώπιση ανταγωνιστικών απειλών, αναπτύχθηκαν οι εξής ιεραρχικά ταξινομημένες προτάσεις/ισχυρισμοί που συνθέτουν τη δεύτερη κλίμακα τύπου Guttman μέτρησης της ανταγωνιστικότητας.

1. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει αντιμετωπίσει κάποιες από τις απειλές που έχει δεχτεί από τους ανταγωνιστές της.
2. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει αντιμετωπίσει κάποιες από τις απειλές και λιγότερες από ότι οι ανταγωνιστές της.
3. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει αντιμετωπίσει κάποιες από τις απειλές αλλά περισσότερες από ότι οι ανταγωνιστές της.
4. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει αντιμετωπίσει όλες τις απειλές που έχει δεχτεί από τους ανταγωνιστές.
5. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει αντιμετωπίσει όλες και πλήρως τις απειλές που έχει δεχτεί από τους ανταγωνιστές.

Όπως και με την πρώτη κλίμακα τύπου Guttman, η συμφωνία με την τρίτη πρόταση/ισχυρισμό, συνεπάγεται συμφωνία και με τη δεύτερη όπως και την πρώτη πρόταση/ισχυρισμό. Για του λόγου το αληθές, δεν είναι δυνατόν ένα διοικητικό στέλεχος να αποδέχεται ότι, η επιχείρησή του έχει αντιμετωπίσει κάποιες από τις απειλές αλλά περισσότερες από ότι οι ανταγωνιστές της και να μην δέχεται ότι η επιχείρησή του έχει αντιμετωπίσει κάποιες από τις απειλές και λιγότερες από ότι οι ανταγωνιστές της, ή ότι έχει αντιμετωπίσει κάποιες από τις απειλές που έχει δεχτεί από τους ανταγωνιστές της.

Τέλος, αναφορικά με την τρίτη διάσταση της ανταγωνιστικότητας, δηλαδή τη μείωση των συνολικών εξόδων, αναπτύχθηκαν οι εξής ιεραρχικά ταξινομημένες προτάσεις/ισχυρισμοί που συνθέτουν την τρίτη κλίμακα τύπου Guttman μέτρησης της ανταγωνιστικότητας.

1. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει μειώσει τα έξοδά της.
2. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει μειώσει τα έξοδά της αλλά σε μικρότερο ποσοστό από το μέσο όρο των ανταγωνιστών της.
3. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει μειώσει τα έξοδά της και σε μεγαλύτερο ποσοστό από το μέσο όρο των ανταγωνιστών της.
4. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει μειώσει τα έξοδά της και σε μεγαλύτερο ποσοστό από όλους τους ανταγωνιστές της.
5. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει μειώσει τα έξοδά της στο μέγιστο δυνατό βαθμό.

Ομοίως με την πρώτη και δεύτερη κλίμακα τύπου Guttman, η συμφωνία με την τρίτη πρόταση/ισχυρισμό, συνεπάγεται συμφωνία και με τη δεύτερη όπως και την πρώτη πρόταση/ισχυρισμό. Για του λόγου το αληθές, δεν είναι δυνατόν ένα διοικητικό στέλεχος να αποδέχεται ότι, η επιχείρησή του έχει μειώσει τα έξοδά της και σε μεγαλύτερο ποσοστό από το μέσο όρο των ανταγωνιστών της και να μην δέχεται ότι η επιχείρησή του έχει μειώσει τα έξοδά της αλλά σε μικρότερο ποσοστό από το μέσο όρο των ανταγωνιστών της, ή ότι έχει μειώσει τα έξοδά της.

Η μέγιστη τιμή που μπορεί να έχει κάθε κλίμακα τύπου Guttman, είναι ίση με τον αριθμό των προτάσεων/ισχυρισμών. Για παράδειγμα, η μέγιστη τιμή κάθε μιας από τις τρεις κλίμακες μέτρησης των διαστάσεων της ανταγωνιστικότητας είναι το πέντε στην περίπτωση επιλογής της πέμπτης πρότασης/ισχυρισμού και η ελάχιστη τιμή είναι το ένα περίπτωση επιλογής της πρώτης πρότασης/ισχυρισμού. Τέλος, η μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, θα κατασκευαστεί από τη βαθμολόγηση των συνιστωσών, που θα προκύψουν από την Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών, όλων των κλιμάκων τύπου Guttman.

Τα σχόλια των διοικητικών στελεχών, στο πλαίσιο της πιλοτικής έρευνας, εστίασαν στην προβληματική φύση της πέμπτης πρότασης/ισχυρισμού, που ακυρώνει τη συσσωρευτική λογική της κλίμακας. Ο ερευνητής ορμώμενος από τα σχόλια των στελεχών επανεξέτασε, με την αρωγή ειδικών και ακαδημαϊκών, την πέμπτη πρόταση/ισχυρισμό και των τριών κλιμάκων τύπου Guttman, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι, η παρατήρηση των στελεχών είναι ορθή. Συγκεκριμένα, η πέμπτη πρόταση/ισχυρισμός της πρώτης κλίμακας τύπου Guttman δεν αποτελεί μια ευρύτερη πρόταση/ισχυρισμό σε σύγκριση με την τέταρτη, αλλά εισάγει μια νέα διάσταση, δηλαδή ότι η επιχείρηση, εκτός από όλες, έχει εκμεταλλευτεί πλήρως τις αγοραίες ευκαιρίες. Ομοίως, η πέμπτη πρόταση/ισχυρισμός της δεύτερης κλίμακας τύπου Guttman δεν αποτελεί μια ευρύτερη πρόταση/ισχυρισμό σε σύγκριση με την τέταρτη, αλλά εισάγει μια νέα διάσταση, δηλαδή ότι η επιχείρηση, εκτός από όλες, έχει αντιμετωπίσει πλήρως τις ανταγωνιστικές απειλές. Τέλος, η πέμπτη πρόταση/ισχυρισμός της τρίτης κλίμακας τύπου Guttman δεν είναι διατυπωμένη με σαφήνεια, με αποτέλεσμα ανάλογα τη νοηματική της μετάφραση να μην αποτελεί μια ευρύτερη πρόταση/ισχυρισμό σε σύγκριση με την τέταρτη, τρίτη, ή τη δεύτερη. Για παράδειγμα, παραθέτοντας το σχόλιο ενός ερωτώμενου, κατά τη διενέργεια της πιλοτικής έρευνας, «μια επιχείρηση μπορεί να έχει μειώσει τα έξοδά της στο μέγιστο δυνατό βαθμό, δηλαδή να έχει κάνει ό,τι μπορούσε, αλλά πάλι να μην έχει μειώσει τα έξοδά της σε μεγαλύτερο ποσοστό από το μέσο όρο των ανταγωνιστών της». Ο ερευνητής, με βάση τα παραπάνω πορίσματα και συμπεράσματα,

αφαίρεσε την πέμπτη πρόταση/ισχυρισμό και από τις τρεις κλίμακας τύπου Guttman για τη μέτρηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, που χρησιμοποιήθηκαν στην κύρια έρευνα.

7.10.2. Επιχειρηματική επίδοση

Επειδή η εννοιολογική κατασκευή της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει του πλαισίου της ισορροπημένης σκοροκάρτας περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις, δηλαδή α) χρηματοοικονομική απόδοση, β) αποτελεσματικότητα διαχείρισης των πελατών, γ) αποτελεσματικότητα διαχείρισης των εσωτερικών διεργασιών και δ) ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης, πρέπει να αναπτυχθούν τέσσερις διαφορετικές κλίμακες τύπου Guttman, μια για κάθε διάσταση της επιχειρηματικής επίδοσης. Η ανάπτυξη μιας κλίμακας τύπου Guttman, περιστρέφεται κυρίως γύρω από την ανάπτυξη και ιεράρχηση των προτάσεων/ισχυρισμών, τα οποία την απαρτίζουν (Trochim, 2006). Με την υποστήριξη ειδικών ακαδημαϊκών, ο ερευνητής ανέπτυξε και ιεράρχησε τις προτάσεις/ισχυρισμούς των τριών κλιμάκων τύπου Guttman για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης.

Αναφορικά με την πρώτη διάσταση της επιχειρηματικής επίδοσης, δηλαδή τη χρηματοοικονομική απόδοση, αναπτύχθηκαν οι εξής ιεραρχικά ταξινομημένες προτάσεις/ισχυρισμοί που συνθέτουν την πρώτη κλίμακα τύπου Guttman μέτρησης της ανταγωνιστικότητας.

1. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, δεν έχει ικανοποιητική χρηματοοικονομική απόδοση.
2. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει ικανοποιητική χρηματοοικονομική απόδοση, αλλά χαμηλότερη από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.
3. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει υψηλότερη χρηματοοικονομική απόδοση από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.
4. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει την υψηλότερη χρηματοοικονομική απόδοση στον κλάδο της.

Όπως είναι αντιληπτό, η συμφωνία με την τρίτη πρόταση/ισχυρισμό, συνεπάγεται με συμφωνία και με τη δεύτερη όπως και την πρώτη πρόταση/ισχυρισμό. Για του λόγου το αληθές, δεν είναι δυνατόν ένα διοικητικό στέλεχος να αποδέχεται ότι, η επιχείρησή του έχει υψηλότερη χρηματοοικονομική απόδοση από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της και να μην δέχεται ότι η επιχείρησή του έχει ικανοποιητική χρηματοοικονομική απόδοση, αλλά χαμηλότερη από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της, ή ότι δεν έχει ικανοποιητική

χρηματοοικονομική απόδοση. Συνεπώς, η λογική πίσω από τη σύνταξη και ιεράρχηση των προτάσεων/συλλογισμών είναι η δημιουργία μιας συσσωρευτικής κλίμακας, όπου η επιλογή μιας πρότασης/ισχυρισμού καθορίζει και την τιμή της κλίμακας.

Αναφορικά με τη δεύτερη διάσταση της επιχειρηματικής επίδοσης, δηλαδή την αποτελεσματικότητα διαχείρισης των πελατών, αναπτύχθηκαν οι εξής ιεραρχικά ταξινομημένες προτάσεις/ισχυρισμοί που συνθέτουν τη δεύτερη κλίμακα τύπου Guttman μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης.

1. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, δεν έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τους πελάτες της.
2. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τους πελάτες της αλλά λιγότερο αποτελεσματικά από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.
3. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τους πελάτες της από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.
4. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει την αποτελεσματικότερη διαχείριση πελατών στον κλάδο της.

Όπως και με την πρώτη κλίμακα τύπου Guttman, η συμφωνία με την τρίτη πρόταση/ισχυρισμό, συνεπάγεται με συμφωνία και με τη δεύτερη όπως και την πρώτη πρόταση/ισχυρισμό. Για του λόγου το αληθές, δεν είναι δυνατόν ένα διοικητικό στέλεχος να αποδέχεται ότι, η επιχείρησή του έχει διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τους πελάτες της από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της και να μην δέχεται ότι η επιχείρησή του έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τους πελάτες της, αλλά λιγότερο αποτελεσματικά από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της, ή ότι δεν έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τους πελάτες της.

Αναφορικά με την τρίτη διάσταση της επιχειρηματικής επίδοσης, δηλαδή την αποτελεσματική διαχείριση των εσωτερικών διεργασιών, αναπτύχθηκαν οι εξής ιεραρχικά ταξινομημένες προτάσεις/ισχυρισμοί που συνθέτουν την τρίτη κλίμακα τύπου Guttman μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης.

1. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, δεν έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τις εσωτερικές της διεργασίες.
2. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τις εσωτερικές της διεργασίες, αλλά λιγότερο αποτελεσματικά από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.

3. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τις εσωτερικές της διεργασίες από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.
4. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει την αποτελεσματικότερη διαχείριση εσωτερικών διεργασιών στον κλάδο της.

Ομοίως με την πρώτη και δεύτερη κλίμακα τύπου Guttman, η συμφωνία με την τρίτη πρόταση/ισχυρισμό, συνεπάγεται με συμφωνία και με τη δεύτερη, όπως και την πρώτη πρόταση/ισχυρισμό. Για του λόγου το αληθές, δεν είναι δυνατόν ένα διοικητικό στέλεχος να αποδέχεται ότι, η επιχείρησή του έχει διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τις εσωτερικές της διεργασίες από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της και να μην δέχεται ότι η επιχείρησή του έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τις εσωτερικές της διεργασίες, αλλά λιγότερο αποτελεσματικά από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της, ή ότι δεν έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τις εσωτερικές της διεργασίες.

Τέλος, αναφορικά με την τέταρτη διάσταση της επιχειρηματικής επίδοσης, δηλαδή την ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης, αναπτύχθηκαν οι εξής ιεραρχικά ταξινομημένες προτάσεις/ισχυρισμοί που συνθέτουν την τρίτη κλίμακα τύπου Guttman μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης.

1. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, δεν έχει ικανοποιητική εξέλιξη μάθησης και ανάπτυξης.
2. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει ικανοποιητική εξέλιξη μάθησης και ανάπτυξης, αλλά χειρότερη από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.
3. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει καλύτερη εξέλιξη μάθησης και ανάπτυξης από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.
4. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει την καλύτερη εξέλιξη μάθησης και ανάπτυξης στον κλάδο της.

Ομοίως με την πρώτη, δεύτερη και τρίτη κλίμακα τύπου Guttman, η συμφωνία με την τρίτη πρόταση/ισχυρισμό, συνεπάγεται συμφωνία και με τη δεύτερη όπως και την πρώτη πρόταση/ισχυρισμό. Για του λόγου το αληθές, δεν είναι δυνατόν ένα διοικητικό στέλεχος να αποδέχεται ότι, η επιχείρησή του έχει καλύτερη εξέλιξη μάθησης και ανάπτυξης από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της και να μην δέχεται ότι η επιχείρησή του έχει ικανοποιητική εξέλιξη μάθησης και ανάπτυξης, αλλά χειρότερη από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της, ή ότι δεν έχει ικανοποιητική εξέλιξη μάθησης και ανάπτυξης.

Η μέγιστη τιμή που μπορεί να έχει κάθε κλίμακα τύπου Guttman, είναι ίση με τον αριθμό των προτάσεων/ισχυρισμών. Για παράδειγμα, η μέγιστη τιμή κάθε μιας από τις τέσσερις κλίμακες μέτρησης των διαστάσεων της επιχειρηματικής επίδοσης είναι το τέσσερα στην περίπτωση επιλογής της τέταρτης πρότασης/ισχυρισμού και η ελάχιστη τιμή είναι το ένα στην περίπτωση επιλογής της πρώτης πρότασης/ισχυρισμού. Τέλος, η μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, θα κατασκευαστεί από τη βαθμολόγηση των συνιστωσών, που θα προκύψουν από την Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών, όλων των κλιμάκων τύπου Guttman.

7.10.3. Χρηματοοικονομική απόδοση

Επειδή η εννοιολογική κατασκευή της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών, όπως εξετάστηκε παραπάνω, περιλαμβάνει τέσσερις διαστάσεις, δηλαδή α) ρυθμό αύξησης του κύκλου εργασιών, β) περιθώριο λειτουργικής κερδοφορίας, γ) κεφάλαιο κίνησης και δ) κόστος κεφαλαίου, πρέπει να αναπτυχθούν τέσσερις διαφορετικές κλίμακες τύπου Guttman, μια για κάθε διάσταση της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών. Η ανάπτυξη μιας κλίμακας τύπου Guttman, περιστρέφεται κυρίως γύρω από την ανάπτυξη και ιεράρχηση των προτάσεων/ισχυρισμών, τα οποία την απαρτίζουν (Trochim, 2006). Με την υποστήριξη ειδικών ακαδημαϊκών, ο ερευνητής ανέπτυξε και ιεράρχησε τις προτάσεις/ισχυρισμούς των τριών κλιμάκων τύπου Guttman για τη μέτρησης χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών.

Αναφορικά με την πρώτη διάσταση της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών, δηλαδή το ρυθμό αύξησης του κύκλου εργασιών, αναπτύχθηκαν οι εξής ιεραρχικά ταξινομημένες προτάσεις/ισχυρισμοί που συνθέτουν την πρώτη κλίμακα τύπου Guttman μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών.

1. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, δεν έχει αυξήσει τον κύκλο εργασιών της.
2. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει αυξήσει τον κύκλο εργασιών της αλλά σε μικρό ποσοστό.
3. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει αυξήσει τον κύκλο εργασιών της σε μεγάλο ποσοστό.
4. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει αυξήσει τον κύκλο εργασιών της σε πολύ μεγάλο ποσοστό.

Όπως είναι αντιληπτό, η συμφωνία με την τρίτη πρόταση/ισχυρισμό, συνεπάγεται με συμφωνία και με τη δεύτερη όπως και την πρώτη πρόταση/ισχυρισμό. Για του λόγου το

αληθές, δεν είναι δυνατόν ένα διοικητικό στέλεχος να αποδέχεται ότι, η επιχείρησή του έχει αυξήσει τον κύκλο εργασιών της σε μεγάλο ποσοστό και να μην δέχεται ότι, η επιχείρησή του έχει αυξήσει τον κύκλο εργασιών της, αλλά σε μικρό ποσοστό, ή ότι δεν έχει αυξήσει τον κύκλο εργασιών της. Συνεπώς, η λογική πίσω από τη σύνταξη και ιεράρχηση των προτάσεων/συλλογισμών είναι η δημιουργία μιας συσσωρευτικής κλίμακας, όπου η επιλογή μιας πρότασης/ισχυρισμού καθορίζει και την τιμή της κλίμακας.

Αναφορικά με τη δεύτερη διάσταση της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών, δηλαδή το περιθώριο λειτουργικής κερδοφορίας, αναπτύχθηκαν οι εξής ιεραρχικά ταξινομημένες προτάσεις/ισχυρισμοί που συνθέτουν τη δεύτερη κλίμακα τύπου Guttman μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών.

1. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, δεν έχει αυξήσει το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της.
2. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει αυξήσει το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της, αλλά σε μικρό βαθμό.
3. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει αυξήσει το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της σε μεγάλο βαθμό.
4. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει αυξήσει το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Όπως και με την πρώτη κλίμακα τύπου Guttman, η συμφωνία με την τρίτη πρόταση/ισχυρισμό, συνεπάγεται με συμφωνία και με τη δεύτερη όπως και την πρώτη πρόταση/ισχυρισμό. Για του λόγου το αληθές, δεν είναι δυνατόν ένα διοικητικό στέλεχος να αποδέχεται ότι, η επιχείρησή του έχει αυξήσει το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της σε μεγάλο βαθμό και να μην δέχεται ότι η επιχείρησή του έχει αυξήσει το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της αλλά σε μικρό βαθμό, ή ότι δεν έχει αυξήσει το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της.

Αναφορικά με την τρίτη διάσταση της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών, δηλαδή το κεφάλαιο κίνησης, αναπτύχθηκαν οι εξής ιεραρχικά ταξινομημένες προτάσεις/ισχυρισμοί, που συνθέτουν την τρίτη κλίμακα τύπου Guttman μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών.

1. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, δεν έχει μειώσει το λόγο του κεφαλαίου κίνησης προς τον κύκλο εργασιών της.

2. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει μειώσει το λόγο του κεφαλαίου κίνησης προς τον κύκλο εργασιών της αλλά σε μικρό βαθμό.
3. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει μειώσει το λόγο του κεφαλαίου κίνησης προς τον κύκλο εργασιών της σε μεγάλο βαθμό.
4. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει μειώσει το λόγο του κεφαλαίου κίνησης προς τον κύκλο εργασιών της σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Ομοίως με την πρώτη και δεύτερη κλίμακα τύπου Guttman, η συμφωνία με την τρίτη πρόταση/ισχυρισμό, συνεπάγεται με συμφωνία και με τη δεύτερη, όπως και την πρώτη πρόταση/ισχυρισμό. Για του λόγου το αληθές, δεν είναι δυνατόν ένα διοικητικό στέλεχος να αποδέχεται ότι, η επιχείρησή του έχει μειώσει το λόγο του κεφαλαίου κίνησης προς τον κύκλο εργασιών της σε μεγάλο βαθμό και να μην δέχεται ότι η επιχείρησή του έχει μειώσει το λόγο του κεφαλαίου κίνησης προς τον κύκλο εργασιών της, αλλά σε μικρό βαθμό, ή ότι δεν έχει μειώσει το λόγο του κεφαλαίου κίνησης προς τον κύκλο εργασιών της.

Τέλος, αναφορικά με την τέταρτη διάσταση της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών, δηλαδή το κόστος κεφαλαίου, αναπτύχθηκαν οι εξής ιεραρχικά ταξινομημένες προτάσεις/ισχυρισμοί, που συνθέτουν την τρίτη κλίμακα τύπου Guttman μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών.

1. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, δεν έχει μειώσει το κόστος κεφαλαίων της.
2. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει μειώσει το κόστος κεφαλαίων της αλλά σε μικρό βαθμό.
3. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει μειώσει το κόστος κεφαλαίων της σε μεγάλο βαθμό.
4. Η επιχείρηση, τα τελευταία 3 χρόνια, έχει μειώσει το κόστος κεφαλαίων της σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Ομοίως με την πρώτη, δεύτερη και τρίτη κλίμακα τύπου Guttman, η συμφωνία με την τρίτη πρόταση/ισχυρισμό, συνεπάγεται με συμφωνία και με τη δεύτερη, όπως και την πρώτη πρόταση/ισχυρισμό. Για του λόγου το αληθές, δεν είναι δυνατόν ένα διοικητικό στέλεχος να αποδέχεται ότι, η επιχείρησή του έχει μειώσει το κόστος κεφαλαίων της σε μεγάλο βαθμό και να μην δέχεται ότι η επιχείρησή του έχει μειώσει το κόστος κεφαλαίων της, αλλά σε μικρό βαθμό, ή ότι δεν έχει μειώσει το κόστος κεφαλαίων της.

Η μέγιστη τιμή που μπορεί να έχει κάθε κλίμακα τύπου Guttman, είναι ίση με τον αριθμό των προτάσεων/ισχυρισμών. Για παράδειγμα, η μέγιστη τιμή κάθε μιας από τις τέσσερις

κλίμακες μέτρησης των διαστάσεων χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών είναι το τέσσερα στην περίπτωση επιλογής της τέταρτης πρότασης/ισχυρισμού και η ελάχιστη τιμή είναι το ένα περίπτωση επιλογής της πρώτης πρότασης/ισχυρισμού. Τέλος, η μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών, θα κατασκευαστεί από τη βαθμολόγηση των συνιστωσών, που θα προκύψουν από την Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών, όλων των κλιμάκων τύπου Guttman.

7.11. Μεταβλητές Μέτρησης Βάσει Έτερης Εννοιολογικής Κατασκευής

Επίσης, στο πλαίσιο της εξέτασης της εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής των μετρήσεων της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικής επίδοσης, ο ερευνητής έπρεπε να αναπτύξει, ή να εντοπίσει, μια δεύτερη μεταβλητή μέτρησης που να εκπορεύεται από μια έτερη εννοιολογική κατασκευή για τις έννοιες της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικής επίδοσης. Η δεύτερη μεταβλητή μέτρησης βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής επέχει θέση του ‘γνωρίσματος’, καθώς οι Marsh and Grayson (1995) υποστηρίζουν ότι, τα ‘γνωρίσματα’ είναι τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα, ή ιδιότητες, που σύμφωνα με την εκτίμηση του ερευνητή αποτελούν διαφορετικούς τρόπους με τους οποίους αποδίδεται, ή συλλαμβάνεται, μια έννοια. Ο Trochim (2006) επιβεβαιώνει την εκτίμηση του ερευνητή αναφέροντας ότι, η μεθοδολογία ‘Πίνακας Πολλαπλών Γνωρισμάτων – Πολλαπλών Μεθόδων’ μετράει κάθε εννοιολογική κατασκευή, ή «γνώρισμα», “trait”, όπως το αποκαλούν οι Campbell and Fiske (1959), με διαφορετική μέθοδο.

7.11.1. Ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων

Όπως έχει αναφερθεί, από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, εντοπίστηκαν μόνο δύο θεωρητικοί ορισμοί για την έννοια της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που να είναι αποσαφηνισμένοι, αυτοί των Peteraf and Barney (2003) και του Newbert (2008). Όμως, όπως αναλύθηκε παραπάνω (βλ. §7.3.1), ο θεωρητικός ορισμός των Peteraf and Barney (2003) δεν είναι ουσιαστικά απαλλαγμένος από τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής επίδοσης. Εξαιτίας της ανυπαρξίας άλλου θεωρητικού ορισμού, που να πληροί τα προαπαιτούμενα κριτήρια στιβαρότητας, γεγονός που αποτελεί το πρόβλημα ορισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο ερευνητής δεν είχε άλλη επιλογή από το να χρησιμοποιήσει το θεωρητικό ορισμό των Peteraf and Barney (2003) για να αναπτύξει μια έτερη εννοιολογική κατασκευή, η οποία να συμβάλει στη δημιουργία μιας δεύτερης μεταβλητής μέτρησης.

Ο ερευνητής ανέπτυξε με επιμέλεια το λειτουργικό ορισμό, ή την εννοιολογική κατασκευή, της ανταγωνιστικότητας και κατά επέκταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε συνεργασία με τα ανώτερα διοικητικά στελέχη που συμμετείχαν στις γνωστικές συνεντεύξεις και με τη αρωγή της Καθηγήτριας της σχολής Tuck School of Business του πανεπιστημίου Dartmouth, Margaret A. Peteraf. Συγκεκριμένα, ο ερευνητής, σε πρώτη φάση και υπό την καθοδήγηση της Margaret A. Peteraf, ανέπτυξε την έννοια της οικονομικής αξίας στις επιμέρους έννοιές της, δηλαδή το πλεόνασμα πελάτη και το πλεόνασμα καταναλωτή. Ύστερα, παρείχε την εννοιολογική κατασκευή της ανταγωνιστικότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στα διοικητικά στελέχη, ώστε να διασφαλίσει τη σαφήνειά του και την κατανόησή του από μη-ακαδημαϊκούς.

Από την παραπάνω διαδικασία, ο λειτουργικός ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σύμφωνα με το θεωρητικό ορισμό των Peteraf and Barney (2003) διαμορφώνεται ως:

‘η ικανότητα μιας επιχείρησης να δημιουργεί μεγαλύτερο πλεόνασμα πελάτη και μεγαλύτερο πλεόνασμα καταναλωτή από τους λιγότερο αποτελεσματικούς ανταγωνιστές της που βρίσκονται σε κατάσταση νεκρού σημείου’.

Επιπρόσθετα, ο λειτουργικός ορισμός της ανταγωνιστικότητας μπορεί να αποδοθεί ως:

‘ο βαθμός που μια επιχείρηση έχει δημιουργήσει μεγαλύτερο πλεόνασμα πελάτη και μεγαλύτερο πλεόνασμα καταναλωτή’.

Σημειώνεται ότι, το ‘πλεόνασμα πελάτη’ είναι η συνολική αντιλαμβανόμενη αξία για τον πελάτη από τη χρήση του προϊόντος, ή της υπηρεσίας, αφού αφαιρεθεί η τιμή που έχει πληρώσει για την αγορά του, ή της, αντίστοιχα. Επίσης, το ‘πλεόνασμα πωλητή’ προκύπτει από την τιμή του προϊόντος, ή της υπηρεσίας, όταν αφαιρεθεί το συνολικό κόστος συμπεριλαμβανομένου του κόστους κεφαλαίου για την παραγωγή του, ή τη δημιουργία της.

Ο ερευνητής λειτουργοποίησε την έννοια της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων χρησιμοποιώντας μια νεοσύστατη μέτρηση βάσει αντιληπτότητας, ή με άλλα λόγια, με βάση την αντίληψη, ή την εικόνα, που διαθέτουν τα στελέχη των επιχειρήσεων, καθώς στοιχεία όπως η αντιλαμβανόμενη αξία για τον πελάτη, κρίνονται ως μη-παρατηρήσιμα. Η λανθάνουσα, ή άδηλη, μεταβλητή θα είναι η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, ή ο βαθμός της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Συνολικά, τα χαρακτηριστικά της μεταβλητής της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων θα είναι δύο, όσες δηλαδή και οι

διαστάσεις του λειτουργικού της ορισμού. Συγκεκριμένα, τα χαρακτηριστικά της μεταβλητής της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, που αναπτύχθηκαν με την αρωγή των διοικητικών στελεχών στο πλαίσιο των γνωστικών συνεντεύξεων και της Καθηγήτριας Margaret A. Peteraf, είναι α) το πλεόνασμα πελάτη της κάθε επιχείρησης σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών της και β) το πλεόνασμα πωλητή της κάθε επιχείρησης σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών της.

Οι τιμές, οι οποίες μπορούν να αποδοθούν στα χαρακτηριστικά, ή στα αντικείμενα μέτρησης, εξαρτώνται από τη φύση της μεταβλητής, που προσδιορίζει εάν τα χαρακτηριστικά θα μετρούνται σε κλίμακες, ή σε δείκτες. Επειδή το πλεόνασμα του πελάτη και το πλεόνασμα του πωλητή δεν επηρεάζονται από τη μεταβλητή της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, αλλά το άθροισμα του πλεονάσματος του πελάτη και του πλεονάσματος του πωλητή συνθέτουν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, η μεταβλητή της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων μπορεί να χαρακτηριστεί ως σχηματιστική (βλ. Diamantopoulos and Siguaw, 2006; Coltman et al., 2008; Diamantopoulos et al., 2008). Οι τιμές των αντικειμένων μέτρησης, εξαιτίας της σχηματιστικής φύσης της μεταβλητής της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, θα προκύπτουν από δείκτες μέτρησης.

Τα αντικείμενα μέτρησης της μεταβλητής της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων θα κωδικοποιηθούν κατά τέτοιο τρόπο, ώστε η υψηλότερη τιμή του δείκτη να αντιστοιχεί σε μεγαλύτερο πλεόνασμα πελάτη και πλεόνασμα πωλητή αντίστοιχα. Η μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων θα κατασκευαστεί από το μέσο όρο των τιμών των δύο δεικτών και όχι από τη βαθμολόγηση των συνιστωσών, που θα προκύψουν από την Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών, καθώς σε σχηματιστικές μεταβλητές δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στα αντικείμενα μέτρησης τους (Curtis and Jackson, 1962; Edwards and Bagozzi, 2000; Diamantopoulos and Siguaw, 2006; Coltman et al., 2008).

7.11.2. Επιχειρηματική επίδοση

Οι Delaney and Huselid (1996), έχουν αναπτύξει μια αντανακλώμενη μέτρηση βάσει αντιληπτότητας για την εννοιολογική κατασκευή της επιχειρηματικής επίδοσης, η οποία έχει χρησιμοποιηθεί σε αρκετές εμπειρικές έρευνες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (βλ. Perry-Smith and Blum, 2000; Richard, 2000; Newbert, 2008) και με «...αρκετά καλά τεκμηριωμένη αξιοπιστία» (Newbert, 2008: 753). Η υποκειμενική μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης των Delaney and Huselid (1996), περιλαμβάνει τόσο χρηματοοικονομικά χαρακτηριστικά, όπως κύκλος εργασιών και

κερδοφορία, όσο και μη-χρηματοοικονομικά χαρακτηριστικά, όπως μάρκετινγκ και μερίδιο αγοράς. Για όλους τους παραπάνω λόγους, ο ερευνητής χρησιμοποίησε ως μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, βάσει δεύτερης εννοιολογικής κατασκευής, την υποκειμενική μεταβλητή των Delaney and Huselid (1996).

Το πρώτο επίπεδο της μεταβλητής μέτρησης των Delaney and Huselid (1996) είναι η μεταβλητή που δεν είναι άλλη από την επιχειρηματική επίδοση, ή το βαθμό επιχειρηματικής επίδοσης. Τα χαρακτηριστικά, ή τα αντικείμενα μέτρησης της μεταβλητής της επιχειρηματικής επίδοσης είναι τέσσερα, δηλαδή:

1. η επίδοση της επιχείρησης σε σύγκριση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της από την σκοπιά του μάρκετινγκ,
2. η επίδοση της επιχείρησης σε σύγκριση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της από την σκοπιά της αύξησης του κύκλου εργασιών,
3. η επίδοση της επιχείρησης σε σύγκριση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της από την σκοπιά της κερδοφορίας και
4. η επίδοση της επιχείρησης σε σύγκριση με τους κυριότερους ανταγωνιστές της από την σκοπιά του μεριδίου της αγοράς.

Οι τιμές των χαρακτηριστικών, εξαιτίας της αντανακλώμενης φύσης της μεταβλητής είναι οι κλίμακες μέτρησης ίσων διαστημάτων και συγκεκριμένα οι πενταβάθμιες κλίμακες ίσων διαστημάτων. Στο πλαίσιο των γνωστικών συνεντεύξεων, ο ερευνητής, παρείχε τα αντικείμενα μέτρησης της μεταβλητής της επιχειρηματικής επίδοσης των Delaney and Huselid (1996) στα διοικητικά στελέχη, ώστε να διασφαλίσει την κατανόησή τους από μη-ακαδημαϊκούς και τη σαφήνειά τους μετά τη μετάφρασή τους στην ελληνική γλώσσα. Τα αντικείμενα μέτρησης της μεταβλητής της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος κωδικοποιήθηκαν κατά τέτοιο τρόπο από τον ερευνητή, ώστε η υψηλότερη τιμή της κλίμακας να αντιστοιχεί σε μεγαλύτερο βαθμό επιχειρηματικής επίδοσης. Η μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει της εννοιολογικής κατασκευής των Delaney and Huselid (1996) θα κατασκευαστεί από τη βαθμολόγηση των συνιστωσών, που θα προκύψουν από την Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών.

Παρόλη την τεκμηριωμένη εγκυρότητα και αξιοπιστία της καθιερωμένης στη βιβλιογραφία μεταβλητής μέτρησης της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (βλ. Delaney and Huselid, 1996; Perry-Smith and Blum, 2000; Richard, 2000; Newbert, 2008), ο ερευνητής εξέτασε την εγκυρότητά της στο πλαίσιο της πιλοτικής έρευνας. Τα αποτελέσματα της πιλοτικής έρευνας δεν υπέδειξαν ότι πρέπει να γίνουν αλλαγές στα

αντικείμενα μέτρησης της μεταβλητής. Αυτό είχε ως αποτέλεσμα, η μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, όπως αναπτύχθηκε από τους Delaney and Huselid (1996), να χρησιμοποιηθεί στην κύρια έρευνα πεδίου.

7.12. Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Aldrich H.E. (1979). *Organizations and Environments*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Arend R.J. (2003). Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 24(3): 279–284.
- Barney J.B. (1986b). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10): 1231–1241.
- Barney J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- Baum J.R. and Wally S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11): 1107–1129.
- Bergvist L. and Rossiter J.R. (2007). The predictive validity of multi-item versus single-item measures of the same constructs. *Journal of Marketing Research*, 44(2): 175–184.
- Bollen K. and Lennox R. (1991). Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective. *Psychological Bulletin*, 110 (2): 305–14.
- Bosse D.A, Phillips R.A. and Harrison J.S. (2009). Stakeholders, reciprocity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4): 447–456.
- Burns T. and Stalker G. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
- Campbell D.R. and Fiske D.W. (1959). Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix. *Psychological Bulletin*, 56: 81–105.
- Cattell R.B. (1978). *The scientific use of factor analysis*. Plenum, New York.
- Ceccagnoli M. (2009). Appropriability, Preemption, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(1): 81–98.
- Churchill G.A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (February): 64–73.
- Coltman T., Devinney T.M., Midgley D.F. and Venaik S. (2008). Formative versus reflective measurement models. *Journal of Business Research*, 61: 1250–1262.
- Combs J.G. and Ketchen D.J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20(9): 867–888.
- Conway J.M. and Huffcutt A.I. (2003). A review and evaluation of exploratory factor analysis practices in organizational research. *Organizational Research Methods*, 6(2): 147–168.
- Coyne K.P. (1986). Sustainable competitive advantage-What it is and what it isn't. *Business Horizons*, 29(1): 54–61.
- Curtis R.F. and Jackson E.F. (1962). Multiple indicators in survey research. *American Journal of Sociology*, 68(2): 195–204.
- Delaney J.T. and Huselid M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949–969.

Dess G. (1987). Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a integration. *Academy of Management Review*, 12(2): 313–330.

Dess G.D. and Beard D.W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 30: 52-73.

Dess G.G. and Robinson R.B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(July-September): 265-273.

Diamantopoulos A. and Siguaw J.A. (2006). Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. *British Journal of Management*, (17): 263-282.

Diamantopoulos A. and Winklhofer H.M. (2001). Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 38: 269–277.

Diamantopoulos A., Riefler P. and Roth K.P. (2008). Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research*, 61(12): 1203–1218.

Dillman D.A., Smyth J.D. and Christian L.M. (2009). *Internet, mail and mixed-mode surveys: The tailored design method*. New York, Wiley.

Doyle P. (2000). Value-Based Marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 8: 299-311.

Drnevich P.L. and Kriauciunas A.P. (2011). Clarifying the condition and limits of the contributions of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3): 254-279.

Edwards J.R. and Bagozzi R.P. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. *Psychological Methods*, 5(2): 155–74.

Eisenhardt K.M. (1989b). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 27: 299-343.

Eisenhardt K.M. and Zbaracki M.J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13: 17-37.

Everitt B.S. (1975). Multivariate analysis: the need for data, and other problems. *British Journal of Psychiatry*, 126: 237–240.

Fabrigar L.R., Wegener D.T., MacCallum R.C. and Strahan E.J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4: 272–299.

Foss N.J. and Knudsen T. (2003). The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 291–307.

Francis J., Olsson P. and Oswald D. (2000). Comparing the accuracy and explainability of dividend, free cash flow, and abnormal earnings equity value estimates. *Journal of Accounting Research*, 38(1): 45–70.

Godfrey P.C. and Hill C.W.L. (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 16(7): 519–533.

Hoffmann W. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 28: 827– 856.

Hull C.E. and Rothenberg S. (2008). Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strategic Management Journal*, 29: 781-789.

Ismail B.E. and Kim M.K. (1989). On the association of cash flow variables with market risk: further evidence. *Accounting Review*, 64(1): 125–136.

- Judge W.Q. and Miller A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. *Academy of Management Journal*, 34: 449-463.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (January-February): 71-79.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, (September-October): 134-147.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, (January-February): 75-85.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1): 53-79.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996c). *The balanced scorecard*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2001a). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15 (1): 87-104.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15 (2): 147-160.
- Keats B.W. and Hitt M.A. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*, 31: 570-598.
- Kerlinger, F.N. and Lee, H.B. (2000) *Foundations of Behavioral Research*. Harcourt College Publishers, Fort Worth, TX.
- Lawrence P.R. and Lorsch J. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University, Boston.
- Ma H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 10(2): 15-32.
- Markides C. (2000). Cross talk: Strategy and Management: Constantinou Markides Discusses Strategic Innovation, An Interview by Peter Mang. *European Management Journal*, 18(4): 357-366.
- Markman G.D., Espina M.I. and Phan H.P. (2004). Patents as surrogates for inimitable and non-substitutable resources. *Journal of Management*, 30(4): 529-544.
- Marsh H. and Grayson D. (1995). Latent variable models of multitrait-multimethod data. In: Hoyle R. (eds), *Structural equation modeling*, Thousand Oaks, CA, Sage: 177-198.
- Martin S. (1994). *Industrial Economics: Economic Analysis and Public Policy* (2nd ed). Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Miller D. and Friesen P.H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3): 221-235.
- Mills R.W. and Weinstein B. (1996). Calculating Shareholder Value in a Turbulent Environment. *Long Range Planning*, 29(1): 76-83.
- Newbert S.L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, And Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation Of The Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 29(7): 745-768.
- Nunnally J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed). McGraw-Hill, New York.
- Nunnally J.C. and Bernstein I.H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed). New York, McGraw-Hill.

- O'Shannassy T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2): 168–180.
- Perry-Smith J.E. and Blum T.C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6): 1107–1117.
- Peteraf M.A. and Barney J.B. (2003). Unraveling the resource based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 309–323.
- Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.
- Powell T.C. (1992a). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(2): 113–134.
- Powell T.C. (1992b). Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(7): 551–558.
- Powell T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: A review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1): 15–37.
- Powell T.C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9): 875–888.
- Powell T.C. (2003). Strategy without ontology. *Strategic Management Journal*, 24(3): 285–291.
- Powell T.C. and Dent-Micallef A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5): 375–405.
- Priem R.L. and Butler J.E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. *Academy of Management Review*, 26(1): 57–66.
- Rayburn J. (1986). The association of operating cash flow and accruals with security returns. *Journal of Accounting Research*, 24: 112–133.
- Richard O.C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2): 164–177.
- Robins J. and Wiersema M.F. (1995). A resource-based approach to the multibusiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 16(4): 277–299.
- Rossiter J.R. (2002). The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 19 (December): 305–335.
- Rumelt R.P. (2003). What in the world is competitive advantage? Policy Working Paper 2003-105, August 5.
- Salvatore D. (2004). *Managerial Economics in a Global Economy* (4th ed). Singapore, Thomson Asia.
- Teece D.J., Pisano G. and Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533.
- Thompson J.D. (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
- Trochim W. (2006). *The Research Methods Knowledge Base* (2nd ed). Retrieved December 02, 2008 from <http://www.socialresearchmethods.net/kb/>.
- Venkatraman N. and Grant J.H. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal. *Academy of Management Review*, 11(1): 71–87.

Venkatraman N. and Ramanujam V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4): 801- 814.

Venkatraman N., Ramanujam V. and Camillus J.C. (1984). Measuring strategic planning characteristics using Guttman-type scales: A generalized examination. Working paper 581, University of Pittsburgh, Graduate School of Business.

Villalonga B. (2004). Intangible resources, Tobin's q, and sustainability of performance differences. *The Journal of Economic Behavior & Organization*, 54(2): 205–230.

Wiggins R.R. and Ruefli T.W. (2002). Competitive advantage: temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science*, 13(1): 82–105.

Wiggins R.R. and Ruefli T.W. (2005). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal*, 26(10): 887–911.

Zaltman G., Duncan R. and Holbek J. (1973). *Innovations and Organizations*. Wiley, New York.

Βέττας Ν. και Κατσουλάκος Ι.Σ. (2004). Πολιτική ανταγωνισμού και ρυθμιστική πολιτική: Τα οικονομικά των ρυθμιστικών παρεμβάσεων σε αγορές με μονοπωλιακή δύναμη. Εκδόσεις Τυπωθήτω-Γιώργος Δαρδανός.

Γεωργόπουλος Ν.(2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Γ. Μπένου, Αθήνα

Δημητριάδη Ζ. (2000). *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*, Interbooks.

Κεφάλαιο 8 : Προετοιμασία Δεδομένων

8.1. Εισαγωγή

Η προετοιμασία των δεδομένων μιας έρευνας, αποτελεί το εφελτήριο όλων των στατιστικών αναλύσεων. Πριν τη διενέργεια οποιασδήποτε μονομεταβλητής, ή πολυμεταβλητής, στατιστικής ανάλυσης, οι ερευνητές θα πρέπει να έχουν διασφαλίσει ότι τα δεδομένα τους πληρούν όλες τις προϋποθέσεις για περαιτέρω στατιστικές αναλύσεις (Hair et al., 2010). Συνεπώς, ζητήματα όπως αυτό των «ελλιπών δεδομένων», “missing values” και των χαρακτηριστικών της κατανομής των δεδομένων θα πρέπει να έχουν διερευνηθεί και στην περίπτωση παρουσίασης προβλημάτων αυτά να έχουν αντιμετωπιστεί, πριν τη διενέργεια των στατιστικών αναλύσεων.

Ο ερευνητής, πριν τον έλεγχο των ελλιπών δεδομένων και τον έλεγχο των παραμετρικών τους υποθέσεων, προχώρησε σε έλεγχο της σωστής καταχώρησης των δεδομένων και στην μονομεταβλητή τους περιγραφή.

8.2. Έλεγχος Σωστής Καταχώρησης των Δεδομένων

Η κύρια έρευνα πεδίου πραγματοποιήθηκε την περίοδο από το Δεκέμβριο του 2010 μέχρι το Μάιο του 2011 ως απογραφή του υπό μελέτη πληθυσμού, ο οποίος αποτελείται από 2.033 επιχειρήσεις με νομική προσωπικότητα στην Ελλάδα. Ο τύπος της έρευνας πεδίου ήταν η ηλεκτρονική ταχυδρομική έρευνα πεδίου με χρήση ερωτηματολογίου σε ηλεκτρονικό αρχείο επεξεργασίας κειμένου με πεδία απαντητικών επιλογών βάσει του ‘Tailored Design Method’ των Dillman et al. (2009). Ο ερευνητής, κατά τη διενέργεια της κύριας έρευνας πεδίου, συγκέντρωσε 268 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων του πληθυσμού.

Ο ερευνητής καταχώρησε τις παρατηρήσεις, ή τα δεδομένα, σε μεταβλητές που δημιούργησε με τη βοήθεια των στατιστικών προγραμμάτων λογισμού SPSS Statistics 19, Statgraphics 15.1.02 και eViews 7. Μετά τη συλλογή και καταχώρηση των δεδομένων, ο ερευνητής προχώρησε σε ενδελεχή έλεγχο της σωστής καταχώρησής τους. Πρώτα ελέγχθηκε χειροτεχνικά η καταχώρηση των παρατηρήσεων όλων των ερωτηματολογίων ως προς την ορθότητά τους. Ύστερα, με αυτοματοποιημένο τρόπο, ελέγχθηκε εάν οι τιμές των μεταβλητών υπερβαίνουν το επιτρεπτό εύρος των κλιμάκων τους. Από τους ελέγχους που

διενεργήθηκαν, τα όποια λάθη καταχώρησης εντοπίστηκαν, διορθώθηκαν με αποτέλεσμα η λίστα με τα διορθωμένα δεδομένα να είναι έτοιμη για περαιτέρω αναλύσεις.

8.3. Μονομεταβλητή Περιγραφή των Δεδομένων

Η μονομεταβλητή στατιστική περιγραφή των δεδομένων, εκτός από τη δημιουργία μιας γρήγορης αντίληψης σχετικά με τη φύση των δεδομένων, επικουρεί τη διαδικασία κατανόησης και ερμηνείας των λανθανουσών σχέσεων που πιθανόν ενυπάρχουν στα δεδομένα των παρατηρήσεων (Hair et al., 2010). Για το λόγο αυτό, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι, η στατιστική περιγραφή των δεδομένων υποβοηθά τον έλεγχο των ελλιπών δεδομένων, καθώς και τον έλεγχο των παραμετρικών υποθέσεων, που θα πρέπει να πληρούν τα δεδομένα για τη διεξαγωγή παραμετρικών στατιστικών αναλύσεων, ο ερευνητής προχώρησε σε μονομεταβλητή στατιστική περιγραφή των δεδομένων, τα οποία έχουν μετασχηματιστεί σε μεταβλητές κατά τη διαδικασία καταχώρισής τους. Η μονομεταβλητή περιγραφή των δεδομένων, ή μεταβλητών, παρουσιάζεται ανά σύνθετη μεταβλητή για σκοπούς ομαδοποίησης και συντομίας.

8.3.1. Ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων

Η πρώτη σύνθετη μεταβλητή που περιγράφεται, είναι αυτή του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων (Κωδικοποίηση F).

Πίνακας 8-1: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων

Μεταβλητή	Πλήθος	Ελλιπή Δεδομένα	Μέση Τιμή	Διάμεσος Τιμή	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Ασυμμετρία	Κύρτωση
F1: Εκμετάλλευση όλων των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο	268	0	3,299	3	4	0,830	-0,250	-0,740
F2: Πλήρης εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο	268	0	3,224	3	3	0,799	0,107	-0,564
F3: Αντιμετώπιση όλων των ανταγωνιστικών απειλών	268	0	3,392	4	4	0,852	-0,555	-0,064
F4: Πλήρης αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών	268	0	3,265	3	3	0,848	-0,239	-0,182
F5: Μείωση των συνολικών εξόδων σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους ανταγωνιστές	267	1	3,487	4	4	0,838	-0,113	-0,384
F6: Μείωση του λόγου των συνολικών εξόδων προς τις πωλήσεις περισσότερο από τους ανταγωνιστές	267	1	3,446	3	3	0,813	-0,056	-0,303

Οι τιμές των μεταβλητών διακυμαίνονται από 1: Διαφωνώ Απόλυτα σε 5: Συμφωνώ Απόλυτα

Τα βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των αντικειμένων μέτρησής της ή, για τους σκοπούς της παρούσας ενότητας, των μεταβλητών της παρουσιάζονται στον παραπάνω Πίνακα 8-1. Αναφορικά με την πρώτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 10 επιχειρήσεων, ή το 3,7% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η στρατηγική που ακολούθησε η επιχείρησή τους, της έχει επιτρέψει να εκμεταλλευτεί όλες τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν στον κλάδο της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 42,2%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 113 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Επίσης, το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 34,7%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 93 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Επιπλέον, ένα 19% του συνόλου των περιπτώσεων, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 51 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 0,4% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 1 μόνο διοικητικό στέλεχος εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Σχετικά με τη δεύτερη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 12 επιχειρήσεων, ή το 4,5% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η στρατηγική που ακολούθησε η επιχείρησή τους, της έχει επιτρέψει να εκμεταλλευτεί πλήρως τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν στον κλάδο της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 32,1%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 86 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Επίσης, το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 44,8%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 120 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Τέλος, ένα 18,7% του συνόλου των περιπτώσεων, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 50 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί, καθώς δεν υπήρξε καμία περίπτωση διοικητικού στελέχους που να εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Όσον αφορά στην τρίτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 13 επιχειρήσεων, ή το 4,9% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η στρατηγική που ακολούθησε η

επιχείρησή τους, της έχει επιτρέψει να αντιμετωπίσει όλες τις απειλές που έχει δεχτεί από τους ανταγωνιστές της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 47,0%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 126 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Επίσης, το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 32,5%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 87 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Επιπλέον, ένα 13,8% του συνόλου των περιπτώσεων, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 37 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 1,9% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 5 διοικητικά στελέχη, εξέφρασαν ότι διαφωνούν απόλυτα.

Σχετικά με την τέταρτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 13 επιχειρήσεων, ή το 4,9% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η στρατηγική που ακολούθησε η επιχείρησή τους, της έχει επιτρέψει να αντιμετωπίσει πλήρως τις απειλές που έχει δεχτεί από τους ανταγωνιστές της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 36,2%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 97 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Επίσης, το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 41,4%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 111 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Επιπλέον, ένα 15,7% του συνόλου των περιπτώσεων, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 42 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 1,9% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 5 διοικητικά στελέχη, εξέφρασαν ότι διαφωνούν απόλυτα.

Αναφορικά με την πέμπτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, από το σύνολο των 267 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 27 επιχειρήσεων, ή το 10,1% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η στρατηγική που ακολούθησε η επιχείρησή τους, της έχει επιτρέψει να μειώσει τα συνολικά της έξοδα σε μεγαλύτερο ποσοστό από όλους τους ανταγωνιστές της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 40,4%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 108 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Επίσης, το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 37,8%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 101 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι

δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Επιπλέον, ένα 11,2% του συνόλου των περιπτώσεων, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 30 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 0,4% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή μόνο 1 διοικητικό στέλεχος, εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Σχετικά με την έκτη και τελευταία μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, από το σύνολο των 267 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 23 επιχειρήσεων, ή το 8,6% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η στρατηγική που ακολούθησε η επιχείρησή τους, της έχει επιτρέψει να μειώσει το λόγο των συνολικών εξόδων προς τις πωλήσεις, περισσότερο από όλους τους ανταγωνιστές της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 38,8%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 104 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Επίσης, το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 41,0%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 110 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Επιπλέον, ένα 10,8% του συνόλου των περιπτώσεων, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 29 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 0,4% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή μόνο 1 διοικητικό στέλεχος, εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

8.3.2. Ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων βάσει έτερης κλίμακας

Η δεύτερη σύνθετη μεταβλητή που περιγράφεται, είναι αυτή του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει έτερης κλίμακας, δηλαδή της κλίμακας τύπου Guttman (Κωδικοποίηση FII). Τα βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των μεταβλητών της παρουσιάζονται στον Πίνακα 8-2.

Πίνακας 8-2: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων βάσει Έτερης Κλίμακας

Μεταβλητή	Πλήθος	Ελλιπή Δεδομένα	Μέση Τιμή	Διάμεσος Τιμή	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Ασυμμετρία	Κύρτωση
G: Εκμετάλλευση των αγοραίων ευκαιριών, τα τελευταία 3 χρόνια	268	0	2,739	3	3	0,617	-0,057	-0,146
H: Αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών, τα τελευταία 3 χρόνια	268	0	2,772	3	3	0,752	-0,024	-0,512
I: Μείωση των συνολικών εξόδων, τα τελευταία 3 χρόνια	268	0	2,608	3	3	0,839	-0,461	-0,367

Οι τιμές των μεταβλητών ακολουθούν μια συσσωρευτική λογική από 1: Καμία/Καθόλου σε 4: Όλες/Εντελώς

Αναφορικά με την πρώτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει έτερης κλίμακας, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 3 επιχειρήσεων, ή το 1,1% του συνόλου των περιπτώσεων ισχυρίζονται ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια δεν έχει εκμεταλλευτεί καμία ευκαιρία που παρουσιάστηκε στον κλάδο της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 32,1%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 86 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει εκμεταλλευτεί κάποιες από τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν, αλλά λιγότερες από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 58,6%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 157 επιχειρήσεων, αναφέρει ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει εκμεταλλευτεί περισσότερες ευκαιρίες από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της. Τέλος, το 8,2% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 22 διοικητικά στελέχη, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει εκμεταλλευτεί όλες τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν στον κλάδο της.

Σχετικά με τη δεύτερη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει έτερης κλίμακας, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 8 επιχειρήσεων, ή το 3,0% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια δεν έχει αντιμετωπίσει καμία απειλή που έχει δεχτεί στον κλάδο της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 33,2%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 89 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει αντιμετωπίσει κάποιες από τις απειλές που έχει δεχτεί αλλά λιγότερες από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 47,4%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 127 επιχειρήσεων, αναφέρει ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει αντιμετωπίσει περισσότερες απειλές από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της. Τέλος, το 16,4% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 44 διοικητικά στελέχη, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει αντιμετωπίσει όλες τις απειλές που έχει δεχτεί στον κλάδο της.

Όσον αφορά στην τρίτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει έτερης κλίμακας, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 34 επιχειρήσεων, ή το 12,7% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια δεν έχει μειώσει τα συνολικά έξοδά της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των

περιπτώσεων, ήτοι το 24,3%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 65 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει μειώσει τα συνολικά έξοδά της αλλά σε μικρότερο ποσοστό από το μέσο όρο των ανταγωνιστών της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 52,6%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 141 επιχειρήσεων, αναφέρει ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει μειώσει τα συνολικά έξοδά της σε μεγαλύτερο ποσοστό από το μέσο όρο των ανταγωνιστών της. Τέλος, το 10,4% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 28 διοικητικά στελέχη, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει μειώσει τα συνολικά έξοδά της σε μεγαλύτερο ποσοστό από όλους τους ανταγωνιστές της.

8.3.3. Ανταγωνιστικότητα επιχειρήσεων βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής

Η τρίτη σύνθετη μεταβλητή που περιγράφεται, είναι αυτή του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής (κωδικοποίηση L). Τα βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των μεταβλητών της παρουσιάζονται στον Πίνακα 8-3.

Πίνακας 8-3: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής

Μεταβλητή	Πλήθος	Ελλιπή Δεδομένα	Μέση Τιμή	Διάμεσος Τιμή	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Ασυμμετρία	Κύρτωση
L1: Εύρος «πλεόνασμα πελάτη» της επιχείρησης σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών της	266	2	3,624	4	4	0,728	-0,173	-0,184
L2: Εύρος «πλεόνασμα πωλητή» της επιχείρησης σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών της	266	2	3,226	3	3	0,811	-0,179	-0,356

Οι τιμές των μεταβλητών διακυμαίνονται από 1: Πολύ Χαμηλότερο σε 5: Πολύ Υψηλότερο

Αναφορικά με την πρώτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής, από το σύνολο των 266 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, κανένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος από καμία επιχείρηση δεν αξιολόγησε ότι, τα τελευταία τρία χρόνια το «πλεόνασμα πελάτη» της επιχείρησής του ήταν πολύ χαμηλότερο σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών της. Όμως, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 15 επιχειρήσεων, ή το 5,6% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, τα τελευταία τρία χρόνια το «πλεόνασμα πελάτη» της επιχείρησής τους ήταν χαμηλότερο σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 35,3%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 94 επιχειρήσεων, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια το «πλεόνασμα πελάτη» της επιχείρησής τους δε διέφερε από αυτό των ανταγωνιστών της. Το

μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 50,0%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 133 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, τα τελευταία τρία χρόνια το «πλεόνασμα πελάτη» της επιχείρησής τους ήταν υψηλότερο σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών της. Τέλος, το 9,0% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 24 διοικητικά στελέχη, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια το «πλεόνασμα πελάτη» της επιχείρησής τους ήταν πολύ υψηλότερο σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών της.

Σχετικά με τη δεύτερη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής, από το σύνολο των 266 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 3 επιχειρήσεων, ή το 1,1% του συνόλου των περιπτώσεων, αξιολογούν ότι, τα τελευταία τρία χρόνια το «πλεόνασμα πωλητή» της επιχείρησής τους ήταν πολύ χαμηλότερο σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών της. Επίσης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 46 επιχειρήσεων, ή το 17,2% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, τα τελευταία τρία χρόνια το «πλεόνασμα πωλητή» της επιχείρησής τους ήταν χαμηλότερο σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 42,5%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 114 επιχειρήσεων, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια το «πλεόνασμα πωλητή» της επιχείρησής τους δε διέφερε από αυτό των ανταγωνιστών της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 35,1%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 94 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, τα τελευταία τρία χρόνια το «πλεόνασμα πωλητή» της επιχείρησής τους ήταν υψηλότερο σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών της. Τέλος, το 3,4% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 9 διοικητικά στελέχη, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια το «πλεόνασμα πωλητή» της επιχείρησής τους ήταν πολύ υψηλότερο σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών της.

8.3.4. Επιχειρηματική επίδοση

Η τέταρτη σύνθετη μεταβλητή που περιγράφεται, είναι αυτή του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης (κωδικοποίηση M). Τα βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των μεταβλητών της παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 8-4.

Πίνακας 8-4: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Επιχειρηματικής Επίδοσης

Μεταβλητή	Πλήθος	Ελλιπή Δεδομένα	Μέση Τιμή	Διάμεσος Τιμή	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Ασυμμετρία	Κύρτωση
M1: Αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων	267	1	3,427	3	4	0,844	-0,147	-0,288
M9: Αποτελεσματικότητα διαχείρισης πελατών	268	0	3,619	4	4	0,782	-0,213	-0,064
M14: Αποτελεσματικότητα διαχείρισης εσωτερικών διεργασιών	268	0	3,601	4	4	0,780	-0,267	0,464
M19: Ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης	267	1	3,581	4	4	0,778	-0,319	0,231

Οι τιμές των μεταβλητών διακυμαίνονται από 1: Πολύ Κατώτερη σε 5: Πολύ Ανώτερη

Αναφορικά με την πρώτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης, από το σύνολο των 267 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 2 επιχειρήσεων, ή το 0,7% του συνόλου των περιπτώσεων, αξιολογούν ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων της επιχείρησής τους ήταν πολύ κατώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Επίσης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 33 επιχειρήσεων, ή το 12,4% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων της επιχείρησής τους, ήταν κατώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Το οριακά δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 39,0%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 104 επιχειρήσεων, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων της επιχείρησής τους δεν ήταν κατώτερη, αλλά ούτε ανώτερη, σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Το οριακά μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 39,3%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 105 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων της επιχείρησής τους ήταν ανώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Τέλος, το 8,6% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 23 διοικητικά στελέχη, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων της επιχείρησής τους ήταν πολύ ανώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της.

Σχετικά με τη δεύτερη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, 3 ανώτερα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης, ή το 0,4% του συνόλου των περιπτώσεων, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η αποτελεσματικότητα διαχείρισης των πελατών της επιχείρησής του ήταν πολύ κατώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Επίσης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 17 επιχειρήσεων, ή το 6,3% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, τα τελευταία

τρία χρόνια η αποτελεσματικότητα διαχείρισης των πελατών της επιχείρησής τους ήταν κατώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 35,4%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 95 επιχειρήσεων, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η αποτελεσματικότητα διαχείρισης των πελατών της επιχείρησής τους δεν ήταν κατώτερη αλλά ούτε ανώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 46,6%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 125 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η αποτελεσματικότητα διαχείρισης των πελατών της επιχείρησής τους ήταν ανώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Τέλος, το 11,2% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 30 διοικητικά στελέχη, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η αποτελεσματικότητα διαχείρισης των πελατών της επιχείρησής τους ήταν πολύ ανώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της.

Όσον αφορά στην τρίτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 3 επιχειρήσεων, ή το 1,1% του συνόλου των περιπτώσεων, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η αποτελεσματικότητα διαχείρισης των εσωτερικών διεργασιών της επιχείρησής τους ήταν πολύ κατώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Επίσης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 11 επιχειρήσεων, ή το 4,1% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η αποτελεσματικότητα διαχείρισης των εσωτερικών διεργασιών της επιχείρησής τους ήταν κατώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 39,2%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 105 επιχειρήσεων, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η αποτελεσματικότητα διαχείρισης των εσωτερικών διεργασιών της επιχείρησής τους δεν ήταν κατώτερη, αλλά ούτε ανώτερη, σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 44,8%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 120 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η αποτελεσματικότητα διαχείρισης των εσωτερικών διεργασιών της επιχείρησής τους ήταν ανώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Τέλος, το 10,8% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 29 διοικητικά στελέχη, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η αποτελεσματικότητα διαχείρισης των εσωτερικών διεργασιών της επιχείρησής τους ήταν πολύ ανώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της.

Αναφορικά με την τέταρτη και τελευταία μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης, από το σύνολο των 267 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 2 επιχειρήσεων, ή το 0,7% του συνόλου των περιπτώσεων,

αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης της επιχείρησής τους, ήταν πολύ κατώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Επίσης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 17 επιχειρήσεων, ή το 6,4% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης της επιχείρησής τους ήταν κατώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 36,3%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 97 επιχειρήσεων, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης της επιχείρησής τους δεν ήταν κατώτερη αλλά ούτε ανώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 47,2%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 126 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης της επιχείρησής τους ήταν ανώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Τέλος, το 9,4% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 25 διοικητικά στελέχη, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης της επιχείρησής τους ήταν πολύ ανώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της.

Πίνακας 8-5: Συχνότητες των Αντικειμένων Μέτρησης και των Επιμέρους Αντικειμένων Μέτρησης της Σύνθετης Μεταβλητής της Επιχειρηματικής Επίδοσης

Μεταβλητή (4 Διαστάσεις Επιχειρηματικής Επίδοσης)/ Επιμέρους Μεταβλητή (Αντικειμένων Μέτρησης κάθε Διάστασης)	Πολύ Κατώτερη	Κατώτερη	Ούτε Κατώτερη Ούτε Ανώτερη	Ανώτερη	Πολύ Ανώτερη	Σύνολο
M2: Χρηματοοικονομική απόδοση	3 1,1%	29 10,9%	107 40,1%	101 37,8%	27 10,1%	267 100,0%
M1: Αποδοτικότητα επενδυμένων κεφαλαίων	2 0,7%	33 12,4%	104 39,0%	105 39,3%	23 8,6%	267 100,0%
M3: Ικανοποίηση των πελατών	0,0%	5 1,9%	56 20,9%	165 61,6%	42 15,7%	268 100,0%
M4: Διακράτηση πελατών	0,0%	10 3,7%	73 27,3%	144 53,9%	40 15,0%	267 100,0%
M5: Φερεγγυότητα πελατών	1 0,4%	22 8,3%	120 45,1%	90 33,8%	33 12,4%	266 100,0%
M6: Αποδοτικότητα (κερδοφορία) πελατών	0,0%	27 10,1%	124 46,4%	111 41,6%	5 1,9%	267 100,0%
M7: Προσέλκυση νέων πελατών	2 0,7%	30 11,2%	100 37,3%	120 44,8%	16 6,0%	268 100,0%
M8: Μεριδίο αγοράς	1 0,4%	35 13,1%	81 30,2%	128 47,8%	23 8,6%	268 100,0%
M9: Αποτελεσματικότητα διαχείρισης των πελατών	1 0,4%	17 6,3%	95 35,4%	125 46,6%	30 11,2%	268 100,0%
M10: Ικανότητα δημιουργίας καινοτόμων προϊόντων, ή υπηρεσιών	2 0,7%	18 6,7%	104 39,0%	107 40,1%	36 13,5%	267 100,0%

Μεταβλητή (4 Διαστάσεις Επιχειρηματικής Επίδοσης)/ Επιμέρους Μεταβλητή (Αντικείμενων Μέτρησης κάθε Διάστασης)	Πολύ Κατώτερη	Κατώτερη	Ούτε Κατώτερη Ούτε Ανώτερη	Ανώτερη	Πολύ Ανώτερη	Σύνολο
M11: Αποδοτικότητα λειτουργιών παραγωγής προϊόντων, ή δημιουργίας υπηρεσιών	0,0%	5,6%	39,3%	48,7%	6,4%	267 100,0%
M12: Αποδοτικότητα λειτουργιών διανομής προϊόντων, ή διάθεσης υπηρεσιών	0,0%	4,5%	38,2%	48,3%	9,0%	267 100,0%
M13: Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση (after sales service)	0,7%	1,5%	30,6%	49,6%	17,5%	268 100,0%
M14: Αποτελεσματικότητα διαχείρισης εσωτερικών διεργασιών (processes)	3 1,1%	11 4,1%	105 39,2%	120 44,8%	29 10,8%	268 100,0%
M15: Ικανοποίηση υπαλλήλων	0,4%	7,5%	38,6%	43,4%	10,1%	267 100,0%
M16: Ικανότητες υπαλλήλων	0,4%	3,0%	39,3%	46,8%	10,5%	267 100,0%
M17: Υποκίνηση υπαλλήλων	0,7%	8,6%	44,6%	39,0%	7,1%	267 100,0%
M18: Δυνατότητες πληροφοριακών συστημάτων	0,0%	6,0%	35,6%	42,7%	15,7%	267 100,0%
M19: Ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης	0,7%	6,4%	36,3%	47,2%	9,4%	267 100,0%

Οι τέσσερις μεταβλητές της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης, όπως έχει αναφερθεί στο Κεφάλαιο 7, αποτελούν τα αντικείμενα μέτρησής της. Όμως, βάσει του πλαισίου της ισορροπημένης σκοροκάρτας, τα αντικείμενα μέτρησης αναλύονται περαιτέρω σε επιμέρους αντικείμενα μέτρησης. Με άλλα λόγια, κάθε μια από τις διαστάσεις της επιχειρηματικής επίδοσης, δηλαδή η χρηματοοικονομική απόδοση, η αποτελεσματικότητα διαχείρισης πελατών, η αποτελεσματικότητα διαχείρισης εσωτερικών διεργασιών και η ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης, μπορούν να προσεγγιστούν με επιμέρους αντικείμενα μέτρησης και να μετρηθούν με επιμέρους μεταβλητές. Η κατανομή των απαντήσεων, των ερωτώμενων που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου, καθώς και η συχνότητα των ποσοστών ανά κλίμακα, παρουσιάζονται συγκεντρωτικά στον παραπάνω Πίνακα 8-5.

8.3.5. Επιχειρηματική επίδοση βάσει έτερης κλίμακας

Η πέμπτη σύνθετη μεταβλητή που περιγράφεται, είναι αυτή του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης κλίμακας, δηλαδή της κλίμακας τύπου Guttman (Κωδικοποίηση MII). Τα βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των μεταβλητών της παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 8-6.

Πίνακας 8-6: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Επιχειρηματικής Επίδοσης βάσει Έτερης Κλίμακας

Μεταβλητή	Πλήθος	Ελλιπή Δεδομένα	Μέση Τιμή	Διάμεσος Τιμή	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Ασυμμετρία	Κύρτωση
N: Χρηματοοικονομική απόδοση	267	1	2,506	3	3	0,907	-0,383	-0,769
O: Αποτελεσματικότητα διαχείρισης πελατών	268	0	2,821	3	3	0,640	-0,513	0,778
P: Αποτελεσματικότητα διαχείρισης εσωτερικών διεργασιών	268	0	2,757	3	3	0,767	-0,558	0,189
Q: Ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης	267	1	2,715	3	3	0,800	-0,727	0,185

Οι τιμές των μεταβλητών ακολουθούν μια συσσωρευτική λογική από 1: Καθόλου σε 4: Εντελώς

Αναφορικά με την πρώτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης κλίμακας, από το σύνολο των 267 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 50 επιχειρήσεων, ή το 18,7% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια δεν έχει ικανοποιητική χρηματοοικονομική απόδοση. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 21,7%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 58 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει ικανοποιητική χρηματοοικονομική απόδοση αλλά χαμηλότερη από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 49,8%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 133 επιχειρήσεων, αναφέρει ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει υψηλότερη χρηματοοικονομική απόδοση από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της. Τέλος, το 9,7% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 26 διοικητικά στελέχη, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει την υψηλότερη χρηματοοικονομική απόδοση στον κλάδο της.

Σχετικά με τη δεύτερη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης κλίμακας, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 8 επιχειρήσεων, ή το 3,0% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια δεν έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τους πελάτες της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 22,0%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 59 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τους πελάτες της αλλά λιγότερο αποτελεσματικά από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 64,9%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 174 επιχειρήσεων, αναφέρει ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία

χρόνια έχει διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τους πελάτες της από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της. Τέλος, το 10,1% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 27 διοικητικά στελέχη, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει την αποτελεσματικότερη διαχείριση πελατών στον κλάδο της.

Όσον αφορά στην τρίτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης κλίμακας, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 20 επιχειρήσεων, ή το 7,5% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια δεν έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τις εσωτερικές της διεργασίες. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 22,0%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 59 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τις εσωτερικές της διεργασίες, αλλά λιγότερο αποτελεσματικά από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 57,8%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 155 επιχειρήσεων, αναφέρει ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τις εσωτερικές της διεργασίες από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της. Τέλος, το 12,7% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 34 διοικητικά στελέχη, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει την αποτελεσματικότερη διαχείριση εσωτερικών διεργασιών στον κλάδο της.

Αναφορικά με την τέταρτη και τελευταία μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης κλίμακας, από το σύνολο των 267 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 29 επιχειρήσεων, ή το 10,9% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια δεν έχει ικανοποιητική εξέλιξη μάθησης και ανάπτυξης. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 17,6%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 47 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει ικανοποιητική εξέλιξη μάθησης και ανάπτυξης αλλά χειρότερη από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 60,7%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 162 επιχειρήσεων, αναφέρει ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει καλύτερη εξέλιξη μάθησης και ανάπτυξης από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της. Τέλος, το 10,9% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 29 διοικητικά στελέχη, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει την καλύτερη εξέλιξη μάθησης και ανάπτυξης στον κλάδο της.

8.3.6. Επιχειρηματική επίδοση βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής

Η έκτη σύνθετη μεταβλητή που περιγράφεται, είναι αυτή του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής (Κωδικοποίηση Ε). Τα βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των μεταβλητών της παρουσιάζονται στον Πίνακα 8-7.

Πίνακας 8-7: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Επιχειρηματικής Επίδοσης βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής

Μεταβλητή	Πλήθος	Ελλιπή Δεδομένα	Μέση Τιμή	Διάμεσος Τιμή	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Ασυμμετρία	Κύρτωση
E1: Επίδοση από τη σκοπιά του μάρκετινγκ	268	0	3,448	3	3	0,853	-0,018	-0,451
E2: Επίδοση από τη σκοπιά της αύξησης του κύκλου εργασιών	266	2	3,534	4	4	0,811	-0,239	-0,015
E3: Επίδοση από τη σκοπιά της κερδοφορίας	265	3	3,487	4	4	0,849	-0,146	-0,249
E4: Επίδοση από τη σκοπιά του μεριδίου της αγοράς	266	2	3,571	4	4	0,789	-0,145	-0,381

Οι τιμές των μεταβλητών διακυμαίνονται από 1: Πολύ Κατώτερη σε 5: Πολύ Ανώτερη

Αναφορικά με την πρώτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, το ανώτερο διοικητικό στέλεχος 1 μόνο επιχείρησης, ή το 0,4% του συνόλου των περιπτώσεων, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επίδοση της επιχείρησής του από τη σκοπιά του μάρκετινγκ ήταν πολύ κατώτερη σε σχέση με αυτή των κυριότερων ανταγωνιστών της. Επίσης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 33 επιχειρήσεων, ή το 12,3% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επίδοση της επιχείρησής τους από τη σκοπιά του μάρκετινγκ ήταν κατώτερη σε σχέση με αυτή των κυριότερων ανταγωνιστών της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 39,9%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 107 επιχειρήσεων, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επίδοση της επιχείρησής του από τη σκοπιά του μάρκετινγκ δεν ήταν κατώτερη αλλά ούτε ανώτερη σε σχέση με αυτή των κυριότερων ανταγωνιστών της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 36,9%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 99 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επίδοση της επιχείρησής του από τη σκοπιά του μάρκετινγκ ήταν ανώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Τέλος, το 10,4% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 28 διοικητικά στελέχη, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επίδοση της επιχείρησής του από τη σκοπιά του μάρκετινγκ ήταν πολύ ανώτερη σε σχέση με αυτή των κυριότερων ανταγωνιστών της.

Σχετικά με τη δεύτερη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής, από το σύνολο των 266 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 2 επιχειρήσεων, ή το 0,7% του συνόλου των περιπτώσεων, αξιολογούν ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επίδοση της επιχείρησής τους από τη σκοπιά της αύξησης του κύκλου εργασιών ήταν πολύ κατώτερη σε σχέση με αυτή των κυριότερων ανταγωνιστών της. Επίσης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 22 επιχειρήσεων, ή το 8,2% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επίδοση της επιχείρησής τους από τη σκοπιά της αύξησης του κύκλου εργασιών ήταν κατώτερη σε σχέση με αυτή των κυριότερων ανταγωνιστών της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 37,3%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 100 επιχειρήσεων, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επίδοση της επιχείρησής του, από τη σκοπιά της αύξησης του κύκλου εργασιών, δεν ήταν κατώτερη αλλά ούτε ανώτερη σε σχέση με αυτή των κυριότερων ανταγωνιστών της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 43,3%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 116 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επίδοση της επιχείρησής του, από τη σκοπιά της αύξησης του κύκλου εργασιών, ήταν ανώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Τέλος, το 9,7% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 26 διοικητικά στελέχη, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία η επίδοση της επιχείρησής του, από τη σκοπιά της αύξησης του κύκλου εργασιών, ήταν πολύ ανώτερη σε σχέση με αυτή των κυριότερων ανταγωνιστών της.

Όσον αφορά στην τρίτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής, από το σύνολο των 265 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 2 επιχειρήσεων, ή το 0,7% του συνόλου των περιπτώσεων, αξιολογούν ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επίδοση της επιχείρησής τους από τη σκοπιά της κερδοφορίας ήταν πολύ κατώτερη σε σχέση με αυτή των κυριότερων ανταγωνιστών της. Επίσης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 28 επιχειρήσεων, ή το 10,4% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επίδοση της επιχείρησής τους από τη σκοπιά της κερδοφορίας ήταν κατώτερη σε σχέση με αυτή των κυριότερων ανταγωνιστών της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 38,1%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 102 επιχειρήσεων, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επίδοση της επιχείρησής του από τη σκοπιά της κερδοφορίας δεν ήταν κατώτερη αλλά ούτε ανώτερη σε σχέση με αυτή των κυριότερων ανταγωνιστών της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 39,2%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 105

επιχειρήσεων, κρίνει ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επίδοση της επιχείρησής του, από τη σκοπιά της κερδοφορίας, ήταν ανώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Τέλος, το 10,4% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 28 διοικητικά στελέχη, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία η επίδοση της επιχείρησής του, από τη σκοπιά της κερδοφορίας, ήταν πολύ ανώτερη σε σχέση με αυτή των κυριότερων ανταγωνιστών της.

Αναφορικά με την τέταρτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής, από το σύνολο των 266 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 23 επιχειρήσεων, ή το 8,6% του συνόλου των περιπτώσεων, αξιολογούν ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επίδοση της επιχείρησής τους, από τη σκοπιά του μεριδίου της αγοράς, ήταν πολύ κατώτερη σε σχέση με αυτή των κυριότερων ανταγωνιστών της. Επίσης, κανένα ανώτερο διοικητικό στέλεχος από καμία επιχείρηση, δεν ισχυρίζεται ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επίδοση της επιχείρησής του, από τη σκοπιά του μεριδίου της αγοράς, ήταν κατώτερη σε σχέση με αυτή των κυριότερων ανταγωνιστών της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 35,4%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 95 επιχειρήσεων, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επίδοση της επιχείρησής του, από τη σκοπιά του μεριδίου της αγοράς, δεν ήταν κατώτερη αλλά ούτε ανώτερη σε σχέση με αυτή των κυριότερων ανταγωνιστών της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 45,1%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 121 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επίδοση της επιχείρησής του, από τη σκοπιά του μεριδίου της αγοράς, ήταν ανώτερη σε σχέση με αυτή των ανταγωνιστών της. Τέλος, μόλις το 0,7% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 2 διοικητικά στελέχη, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επίδοση της επιχείρησής του από τη σκοπιά του μεριδίου της αγοράς ήταν πολύ ανώτερη σε σχέση με αυτή των κυριότερων ανταγωνιστών της.

8.3.7. Χρηματοοικονομική απόδοση

Η έβδομη σύνθετη μεταβλητή που περιγράφεται, είναι αυτή του βαθμού χρηματοοικονομικής απόδοσης (Κωδικοποίηση R). Τα βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των μεταβλητών της παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 8-8.

Πίνακας 8-8: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Χρηματοοικονομικής Απόδοσης

Μεταβλητή	Πλήθος	Ελλιπή Δεδομένα	Μέση Τιμή	Διάμεσος Τιμή	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Ασυμμετρία	Κύρτωση
R1: Αύξηση κύκλου εργασιών	268	0	3,149	3	4	1,230	-0,117	-1,096
R2: Αύξηση περιθωρίου λειτουργικού κέρδους	267	1	3,049	3	3	1,034	-0,098	-0,697
R3: Μείωση λόγου κεφαλαίου κίνησης προς κύκλο εργασιών	267	1	3,116	3	3	0,972	-0,210	-0,321
R4: Μείωση κόστους κεφαλαίων	266	2	3,086	3	4	0,996	-0,290	-0,670

Οι τιμές των μεταβλητών διακυμαίνονται από 1: Διαφωνώ Απόλυτα σε 5: Συμφωνώ Απόλυτα

Αναφορικά με την πρώτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού χρηματοοικονομικής απόδοσης, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 39 επιχειρήσεων, ή το 14,6% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επιχείρησή τους έχει αυξήσει τον κύκλο εργασιών της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 31,0%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 83 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Επίσης, ένα 18,7% του συνόλου των περιπτώσεων, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 50 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 26,5%, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 71 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 9,3% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 25 διοικητικά στελέχη, εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Σχετικά με τη δεύτερη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού χρηματοοικονομικής απόδοσης, από το σύνολο των 267 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 17 επιχειρήσεων, ή το 6,4% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επιχείρησή τους έχει αυξήσει το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 30,3%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 81 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 31,5%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 84 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Ένα 25,5% του συνόλου των περιπτώσεων, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 68 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 6,4% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 17 διοικητικά στελέχη, εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Όσον αφορά στην τρίτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού χρηματοοικονομικής απόδοσης, από το σύνολο των 267 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 16 επιχειρήσεων, ή το 6,0% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επιχείρησή τους έχει μειώσει το λόγο του κεφαλαίου κίνησης προς τον κύκλο εργασιών της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 30,0%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 80 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 39,3%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 105 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Ένα 19,1% του συνόλου των περιπτώσεων, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 51 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 5,6% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 15 διοικητικά στελέχη, εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Τέλος, αναφορικά με την τέταρτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού χρηματοοικονομικής απόδοσης, από το σύνολο των 266 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 11 επιχειρήσεων, ή το 4,1% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, τα τελευταία τρία χρόνια η επιχείρησή τους έχει μειώσει το κόστος κεφαλαίων της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 35,7%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 95 επιχειρήσεων δήλωσε ότι απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 30,8%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 82 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Ένα 23,3% του συνόλου των περιπτώσεων, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 62 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 6,0% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 16 διοικητικά στελέχη, εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

8.3.8. Χρηματοοικονομική απόδοση βάσει έτερης κλίμακας

Η όγδοη σύνθετη μεταβλητή που περιγράφεται, είναι αυτή του βαθμού χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει έτερης κλίμακας, δηλαδή της κλίμακας τύπου Guttman (Κωδικοποίηση RII). Τα βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των μεταβλητών της παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 8-9.

Πίνακας 8-9: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Χρηματοοικονομικής Απόδοσης βάσει Έτερης Κλίμακας

Μεταβλητή	Πλήθος	Ελλιπή Δεδομένα	Μέση Τιμή	Διάμεσος Τιμή	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Ασυμμετρία	Κύρτωση
S: Αύξηση κύκλου εργασιών	268	0	1,866	2	1	0,881	0,663	-0,501
T: Αύξηση περιθωρίου λειτουργικού κέρδους	268	0	1,772	2	2	0,737	0,671	0,053
U: Μείωση λόγου κεφαλαίου κίνησης προς κύκλο εργασιών	268	0	1,929	2	2	0,829	0,530	-0,426
V: Μείωση κόστους κεφαλαίων	267	1	1,839	2	2	0,795	0,613	-0,289

Οι τιμές των μεταβλητών ακολουθούν μια συσσωρευτική λογική από 1: Καθόλου σε 4: Εντελώς

Αναφορικά με την πρώτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει έτερης κλίμακας, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 112 επιχειρήσεων, ή το 41,8% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια δεν έχει αυξήσει τον κύκλο εργασιών της. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 34,3%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 92 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει αυξήσει τον κύκλο εργασιών της αλλά σε μικρό ποσοστό. Ένα 19,4% του συνόλου των περιπτώσεων, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 52 επιχειρήσεων, αναφέρει ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει αυξήσει τον κύκλο εργασιών της σε μεγάλο ποσοστό. Τέλος, το 4,5% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 12 διοικητικά στελέχη, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει αυξήσει τον κύκλο εργασιών της σε πολύ μεγάλο ποσοστό.

Σχετικά με τη δεύτερη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει έτερης κλίμακας, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 105 επιχειρήσεων, ή το 39,2% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια δεν έχει αυξήσει το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 46,3%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 124 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει αυξήσει το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της, αλλά σε μικρό βαθμό. Ένα 12,7% του συνόλου των περιπτώσεων, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 34 επιχειρήσεων, αναφέρει ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει αυξήσει το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της σε μεγάλο βαθμό. Τέλος, το 1,9% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 5

διοικητικά στελέχη, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει αυξήσει το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Όσον αφορά στην τρίτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει έτερης κλίμακας, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 92 επιχειρήσεων, ή το 34,3% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια δεν έχει μειώσει το λόγο του κεφαλαίου κίνησης προς τον κύκλο εργασιών της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 42,2%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 113 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει μειώσει το λόγο του κεφαλαίου κίνησης προς τον κύκλο εργασιών της αλλά σε μικρό βαθμό. Ένα 19,8% του συνόλου των περιπτώσεων, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 53 επιχειρήσεων, αναφέρει ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει μειώσει το λόγο του κεφαλαίου κίνησης προς τον κύκλο εργασιών της σε μεγάλο βαθμό. Τέλος, το 3,7% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 10 διοικητικά στελέχη, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει μειώσει το λόγο του κεφαλαίου κίνησης προς τον κύκλο εργασιών της σε πολύ μεγάλο βαθμό.

Τέλος, αναφορικά με την τέταρτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει έτερης κλίμακας, από το σύνολο των 267 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 102 επιχειρήσεων, ή το 38,2% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια δεν έχει μειώσει το κόστος κεφαλαίων της. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 42,3%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 113 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει μειώσει το κόστος κεφαλαίων της αλλά σε μικρό βαθμό. Ένα 16,9% του συνόλου των περιπτώσεων, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 45 επιχειρήσεων, αναφέρει ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει μειώσει το κόστος κεφαλαίων της σε μεγάλο βαθμό. Τέλος, το 2,6% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 7 διοικητικά στελέχη, δήλωσε ότι, η επιχείρησή τους τα τελευταία τρία χρόνια έχει μειώσει το κόστος κεφαλαίων της σε πολύ μεγάλο βαθμό.

8.3.9. Ατελής ή τέλεια αγορά

Η ένατη σύνθετη μεταβλητή που περιγράφεται, είναι αυτή του βαθμού ατελούς αγοράς, ή τέλειας αγοράς (Κωδικοποίηση W). Τα βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των μεταβλητών της παρουσιάζονται στον Πίνακα 8-10.

Πίνακας 8-10: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Τέλειας Αγοράς

Μεταβλητή	Πλήθος	Ελλιπή Δεδομένα	Μέση Τιμή	Διάμεσος Τιμή	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Ασυμμετρία	Κύρτωση
W1: Μεγάλος αριθμός πελατών	267	1	3,880	4	4	0,970	-0,779	-0,067
W2: Μεγάλος αριθμός πωλητών/ ανταγωνιστών	265	3	3,668	4	4	0,963	-0,780	0,150
W3: Μικρή διαπραγματευτική ισχύς κάθε πελάτη	267	1	2,742	3	2	0,998	0,423	-0,564
W4: Μικρή διαπραγματευτική ισχύς κάθε πωλητή	268	0	3,175	3	3	0,901	0,018	-0,580
W5: Χαμηλά εμπόδια εισόδου για νέους πωλητές	268	0	2,951	3	2	1,032	0,180	-0,754
W6: Χαμηλά εμπόδια εξόδου για τους υπάρχοντες πωλητές	265	3	3,125	3	3	0,915	-0,190	-0,337
W7: Πλήρως ενημερωμένοι πελάτες	268	0	3,590	4	4	0,828	-0,588	0,091
W8: Πλήρως ενημερωμένοι πωλητές	266	2	3,733	4	4	0,782	-0,685	0,500
W9: Ομοιογενή προϊόντα, ή υπηρεσίες	267	1	3,730	4	4	0,873	-0,643	0,297

Οι τιμές των μεταβλητών διακυμαίνονται από 1: Διαφωνώ Απόλυτα σε 5: Συμφωνώ Απόλυτα

Αναφορικά με την πρώτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού τέλειας αγοράς, από το σύνολο των 267 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 72 επιχειρήσεων, ή το 27,0% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, υπάρχει μεγάλος αριθμός πελατών. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 47,9%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 128 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Ένα 12,0% του συνόλου των περιπτώσεων, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 32 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Επίσης, ένα 12,4% του συνόλου των περιπτώσεων, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 33 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 0,7% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 2 διοικητικά στελέχη, εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Σχετικά με τη δεύτερη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού τέλειας αγοράς, από το σύνολο των 265 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 41 επιχειρήσεων, ή το 15,5% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη

δήλωση ότι, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, υπάρχει μεγάλος αριθμός πωλητών, ή ανταγωνιστών. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 53,2%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 141 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 16,2%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 43 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Ένα 12,8% του συνόλου των περιπτώσεων, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 34 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 2,3% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 6 διοικητικά στελέχη, εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Όσον αφορά στην τρίτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού τέλειας αγοράς, από το σύνολο των 267 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 12 επιχειρήσεων, ή το 4,5% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, η διαπραγματευτική ισχύς κάθε πελάτη είναι μικρή. Ένα 20,2% του συνόλου των περιπτώσεων, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 54 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 26,6%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 71 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 42,3%, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 113 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 6,4% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 17 διοικητικά στελέχη, εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Σχετικά με την τέταρτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού τέλειας αγοράς, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 16 επιχειρήσεων, ή το 6,0% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, η διαπραγματευτική ισχύς κάθε πωλητή, ή ανταγωνιστή, είναι μικρή. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 31,3% του συνόλου των περιπτώσεων, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 84 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 38,4%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 103 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Ένα 22,8% του συνόλου των περιπτώσεων, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 61 επιχειρήσεων,

δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 1,5% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 4 διοικητικά στελέχη, εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Αναφορικά με την πέμπτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού τέλειας αγοράς, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 18 επιχειρήσεων, ή το 6,7% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, υπάρχουν χαμηλά εμπόδια εισόδου για νέους πωλητές, ή ανταγωνιστές. Ένα 25,4% του συνόλου των περιπτώσεων, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 68 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 29,5%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 79 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι δεν, συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 33,2% του συνόλου των περιπτώσεων, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 89 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 5,2% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 14 διοικητικά στελέχη, εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Όσον αφορά στην έκτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού τέλειας αγοράς, από το σύνολο των 265 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 12 επιχειρήσεων, ή το 4,5% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, υπάρχουν χαμηλά εμπόδια εξόδου για τους υπάρχοντες πωλητές, ή ανταγωνιστές. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 31,3%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 83 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 40,0%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 106 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Ένα 20,4% του συνόλου των περιπτώσεων, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 54 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 3,8% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 10 διοικητικά στελέχη, εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Σχετικά με την έβδομη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού τέλειας αγοράς, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 24 επιχειρήσεων, ή το 9,0% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, οι πελάτες είναι πλήρως ενημερωμένοι. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 53,4%, που

αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 143 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 26,1%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 70 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Ένα 10,8% του συνόλου των περιπτώσεων, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 29 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 0,7% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 2 διοικητικά στελέχη, εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Αναφορικά με την όγδοη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού τέλειας αγοράς, από το σύνολο των 266 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 31 επιχειρήσεων, ή το 11,7% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, οι πωλητές, ή οι ανταγωνιστές, είναι πλήρως ενημερωμένοι. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 58,6%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 156 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 21,4%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 57 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Ένα 7,9% του συνόλου των περιπτώσεων, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 21 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 0,4% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή μόλις 1 διοικητικό στέλεχος, εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Τέλος, όσον αφορά στην ένατη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού τέλειας αγοράς, από το σύνολο των 267 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 43 επιχειρήσεων, ή το 16,1% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, υπάρχουν ομοιογενή προϊόντα, ή υπηρεσίες. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 51,7%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 138 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 22,5%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 60 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Ένα 8,6% του συνόλου των περιπτώσεων, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 23 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 1,1% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 3 διοικητικά στελέχη, εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

8.3.10. Μεταβλητότητα ή σταθερότητα επιχειρηματικού περιβάλλοντος

Η δέκατη σύνθετη μεταβλητή που περιγράφεται, είναι αυτή του βαθμού μεταβλητότητας, ή σταθερότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Κωδικοποίηση Χ). Τα βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των μεταβλητών της, παρουσιάζονται στον Πίνακα 8-11.

Πίνακας 8-11: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Μεταβλητότητας Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος

Μεταβλητή	Πλήθος	Ελλιπή Δεδομένα	Μέση Τιμή	Διάμεσος Τιμή	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Ασυμμετρία	Κύρτωση
X1: Γρήγορη απαξίωση προϊόντων, ή υπηρεσιών	268	0	2,627	2	2	1,047	0,538	-0,508
X2: Συχνή παρουσία νέων προϊόντων, ή υπηρεσιών προκειμένου οι επιχειρήσεις να διατηρούν την ανταγωνιστική τους θέση	266	2	3,312	4	4	0,989	-0,258	-0,866
X3: Δύσκολη πρόβλεψη των ενεργειών των ανταγωνιστών	267	1	2,966	3	3	0,748	0,055	-0,022
X4: Δύσκολη πρόβλεψη των προτιμήσεων των πελατών	268	0	2,780	3	3	0,830	0,313	-0,481
X5: Ταχύτερη εξέλιξη των τεχνολογιών παραγωγής των προϊόντων, ή δημιουργίας των υπηρεσιών	267	1	3,288	3	4	1,005	-0,224	-0,608

Οι τιμές των μεταβλητών διακυμαίνονται από 1: Διαφωνώ Απόλυτα σε 5: Συμφωνώ Απόλυτα

Αναφορικά με την πρώτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 13 επιχειρήσεων, ή το 4,9% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, τα προϊόντα, ή οι υπηρεσίες απαξιώνονται γρήγορα. Ένα 18,7% του συνόλου των περιπτώσεων, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 50 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 20,5%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 55 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 46,3%, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 124 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 9,7% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 26 διοικητικά στελέχη, εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

Σχετικά με τη δεύτερη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, από το σύνολο των 266 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 22 επιχειρήσεων, ή το 8,2% του συνόλου

των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν συχνά νέα προϊόντα, ή υπηρεσίες, για να διατηρούν την ανταγωνιστική τους θέση. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 42,5%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 113 επιχειρήσεων δήλωσε ότι, απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Ένα 23,3% του συνόλου των περιπτώσεων, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 62 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 24,1%, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 64 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 1,9% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 5 διοικητικά στελέχη, εξέφρασε ότι, διαφωνεί απόλυτα.

Όσον αφορά στην τρίτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, από το σύνολο των 267 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 4 επιχειρήσεων, ή το 1,5% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, οι ενέργειες των ανταγωνιστών δεν μπορούν να προβλεφθούν εύκολα. Ένα 20,2% του συνόλου των περιπτώσεων, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 54 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 53,2%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 142 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 23,6%, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 63 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 1,5% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 4 διοικητικά στελέχη, εξέφρασε ότι, διαφωνεί απόλυτα.

Σχετικά με την τετάρτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 4 επιχειρήσεων, ή το 1,5% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, οι προτιμήσεις των πελατών δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν εύκολα. Ένα 18,7% του συνόλου των περιπτώσεων, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 50 επιχειρήσεων δήλωσε ότι, απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το οριακά μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 38,8%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 104 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το οριακά δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του

συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 38,4%, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 103 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 2,6% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 7 διοικητικά στελέχη, εξέφρασε ότι, διαφωνεί απόλυτα.

Αναφορικά με την πέμπτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του βαθμού μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, από το σύνολο των 267 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 26 επιχειρήσεων, ή το 9,7% του συνόλου των περιπτώσεων, συμφωνούν απόλυτα με τη δήλωση ότι, στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή τους, οι τεχνολογίες παραγωγής των προϊόντων, ή δημιουργίας των υπηρεσιών εξελίσσονται ταχύτατα. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 36,3%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 97 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, απλά συμφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 30,3%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 81 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι, δεν συμφωνεί αλλά ούτε διαφωνεί με την παραπάνω διατύπωση. Ένα 20,2% του συνόλου των περιπτώσεων, το οποίο μεταφράζεται σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 54 επιχειρήσεων, δήλωσε ότι διαφωνεί. Τέλος, το 3,4% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 9 διοικητικά στελέχη, εξέφρασε ότι διαφωνεί απόλυτα.

8.3.11. Διαφοράς οφέλους και επιβάρυνσης από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η ενδέκατη σύνθετη μεταβλητή που περιγράφεται, είναι αυτή της διαφοράς του οφέλους και της επιβάρυνσης από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Κωδικοποίηση dJK). Τα βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των μεταβλητών της, παρουσιάζονται στον Πίνακα 8-12.

Πίνακας 8-12: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Διαφοράς Οφέλους-Επιβάρυνσης από Θεμελίωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Μεταβλητή	Πλήθος	Ελλιπή Δεδομένα	Μέση Τιμή	Διάμεσος Τιμή	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Ασυμμετρία	Κύρτωση
J1: Όφελος από εκμετάλλευση αγοραίων ευκαιριών	268	0	3,489	4	4	0,950	-0,588	-0,036
J2: Όφελος από αντιμετώπιση ανταγωνιστικών απειλών	268	0	3,429	4	4	0,834	-0,671	0,340
J3: Όφελος από μείωση συνολικών εξόδων	258	10	3,500	4	4	1,033	-0,735	0,195
K1: Κόστος από εκμετάλλευση αγοραίων ευκαιριών	266	2	3,192	3	3	0,854	-0,232	-0,267
K2: Κόστος από αντιμετώπιση ανταγωνιστικών απειλών	268	0	3,220	3	3	0,826	-0,188	-0,082
K3: Κόστος από μείωση συνολικών εξόδων	259	9	2,915	3	3	0,911	-0,358	-0,252

Οι τιμές των μεταβλητών διακυμαίνονται από 1: Καθόλου σε 5: Πάρα Πολύ

Αναφορικά με την πρώτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής της διαφοράς του οφέλους και της επιβάρυνσης και συγκεκριμένα την πρώτη του οφέλους από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 8 επιχειρήσεων, ή το 3,0% του συνόλου των περιπτώσεων, αξιολογεί ότι, η εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο τους, δεν ωφέλησε καθόλου την επιχείρησή τους. Επίσης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 35 επιχειρήσεων, ή το 13,1% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, η εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο τους, ωφέλησε λίγο την επιχείρησή τους. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 26,5%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 71 επιχειρήσεων, αξιολογεί ότι, η εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο τους, ωφέλησε μέτρια την επιχείρησή τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 47,0%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 126 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, η εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο τους, ωφέλησε αρκετά την επιχείρησή τους. Τέλος, το 10,4% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 28 διοικητικά στελέχη, αξιολογεί ότι, η εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο τους, ωφέλησε πάρα πολύ την επιχείρησή τους.

Σχετικά με τη δεύτερη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής της διαφοράς του οφέλους και της επιβάρυνσης και συγκεκριμένα, τη δεύτερη του οφέλους από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 6 επιχειρήσεων, ή το 2,2% του συνόλου των περιπτώσεων, αξιολογεί ότι, η αντιμετώπιση των απειλών που έχουν δεχτεί από τους ανταγωνιστές τους, δεν ωφέλησε καθόλου την επιχείρησή τους. Επίσης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 29 επιχειρήσεων, ή το 10,8% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, η αντιμετώπιση των απειλών που έχουν δεχτεί από τους ανταγωνιστές τους, ωφέλησε λίγο την επιχείρησή τους. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 33,6%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 90 επιχειρήσεων, αξιολογεί ότι, η αντιμετώπιση των απειλών που έχουν δεχτεί από τους ανταγωνιστές τους, ωφέλησε μέτρια την επιχείρησή τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 48,5%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 130 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, η αντιμετώπιση των απειλών που έχουν δεχτεί από τους ανταγωνιστές τους, ωφέλησε αρκετά την επιχείρησή τους. Τέλος, το 4,9% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 13 διοικητικά

στελέχη, αξιολογεί ότι, η αντιμετώπιση των απειλών που έχουν δεχτεί από τους ανταγωνιστές τους, ωφέλησε πάρα πολύ την επιχείρησή τους.

Όσον αφορά στην τρίτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής της διαφοράς του οφέλους και της επιβάρυνσης και συγκεκριμένα την τρίτη του οφέλους από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, από το σύνολο των 258 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 16 επιχειρήσεων, ή το 6,2% του συνόλου των περιπτώσεων, αξιολογεί ότι, η μείωση των συνολικών τους εξόδων σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές τους, δεν ωφέλησε καθόλου την επιχείρησή τους. Επίσης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 23 επιχειρήσεων, ή το 8,9% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, η μείωση των συνολικών τους εξόδων σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές τους, ωφέλησε λίγο την επιχείρησή τους. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 26,7%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 69 επιχειρήσεων, αξιολογεί ότι, η μείωση των συνολικών τους εξόδων σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές τους, ωφέλησε μέτρια την επιχείρησή τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 45,0%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 116 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, η μείωση των συνολικών τους εξόδων σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές τους, ωφέλησε αρκετά την επιχείρησή τους. Τέλος, το 13,2% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 34 διοικητικά στελέχη, αξιολογεί ότι, η μείωση των συνολικών τους εξόδων σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές τους, ωφέλησε πάρα πολύ την επιχείρησή τους.

Αναφορικά με την τέταρτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής της διαφοράς του οφέλους και της επιβάρυνσης και συγκεκριμένα την πρώτη του κόστους από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, από το σύνολο των 266 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 6 επιχειρήσεων, ή το 2,3% του συνόλου των περιπτώσεων, αξιολογεί ότι, η εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο τους, δεν κόστισε καθόλου στην επιχείρησή τους. Επίσης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 48 επιχειρήσεων, ή το 18,0% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, η εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο τους, κόστισε λίγο στην επιχείρησή τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 41,7%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 111 επιχειρήσεων, αξιολογεί ότι, η εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο τους, κόστισε μέτρια στην επιχείρησή τους. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 34,2%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 91 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, η εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο τους, κόστισε αρκετά στην επιχείρησή τους.

τους. Τέλος, το 3,8% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 10 διοικητικά στελέχη, αξιολογεί ότι, η εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο τους, κόστισε πάρα πολύ στην επιχείρησή τους.

Σχετικά με την πέμπτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής της διαφοράς του οφέλους και της επιβάρυνσης και συγκεκριμένα, τη δεύτερη του κόστους από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 5 επιχειρήσεων, ή το 1,9% του συνόλου των περιπτώσεων, αξιολογεί ότι, η αντιμετώπιση των απειλών που έχουν δεχτεί από τους ανταγωνιστές τους, δεν κόστισε καθόλου στην επιχείρησή τους. Επίσης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 42 επιχειρήσεων, ή το 15,7% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, η αντιμετώπιση των απειλών που έχουν δεχτεί από τους ανταγωνιστές τους, κόστισε λίγο στην επιχείρησή τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 45,1%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 121 επιχειρήσεων, αξιολογεί ότι, η αντιμετώπιση των απειλών που έχουν δεχτεί από τους ανταγωνιστές τους, κόστισε μέτρια στην επιχείρησή τους. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 33,2%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 89 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, η αντιμετώπιση των απειλών που έχουν δεχτεί από τους ανταγωνιστές τους, κόστισε αρκετά στην επιχείρησή τους. Τέλος, το 4,1% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 11 διοικητικά στελέχη, αξιολογεί ότι, η αντιμετώπιση των απειλών που έχουν δεχτεί από τους ανταγωνιστές τους, κόστισε πάρα πολύ στην επιχείρησή τους.

Όσον αφορά στην έκτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής της διαφοράς του οφέλους και της επιβάρυνσης και συγκεκριμένα, την τρίτη του κόστους από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, από το σύνολο των 259 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 21 επιχειρήσεων ή το 8,1% του συνόλου των περιπτώσεων αξιολογεί ότι, η μείωση των συνολικών τους εξόδων σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές τους, δεν κόστισε καθόλου στην επιχείρησή τους. Επίσης, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 52 επιχειρήσεων, ή το 20,1% του συνόλου των περιπτώσεων, ισχυρίζονται ότι, η μείωση των συνολικών τους εξόδων σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές τους, κόστισε λίγο στην επιχείρησή τους. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 45,6%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 118 επιχειρήσεων, αξιολογεί ότι, η μείωση των συνολικών τους εξόδων σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές τους, κόστισε μέτρια στην επιχείρησή τους. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 24,7%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 64 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, η μείωση των συνολικών τους

εξόδων σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές τους, κόστισε αρκετά στην επιχείρησή τους. Τέλος, το 1,5% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 4 διοικητικά στελέχη, αξιολογεί ότι, η μείωση των συνολικών τους εξόδων σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές τους, κόστισε πάρα πολύ στην επιχείρησή τους.

8.3.12. Ρυθμός αύξησης κλάδου και οικονομίας

Η δωδέκατη σύνθετη μεταβλητή που περιγράφεται, είναι αυτή του ρυθμού αύξησης του κλάδου σε σύγκριση με αυτόν της οικονομίας (Κωδικοποίηση Υ). Τα βασικά περιγραφικά στατιστικά στοιχεία των μεταβλητών της, παρουσιάζονται στον Πίνακα 8-13.

Πίνακας 8-13: Περιγραφή των Δεδομένων της Σύνθετης Μεταβλητής Ρυθμού Αύξησης Κλάδου σε Σύγκριση με Οικονομία

Μεταβλητή	Πλήθος	Ελλιπή Δεδομένα	Μέση Τιμή	Διάμεσος Τιμή	Επικρατούσα Τιμή	Τυπική Απόκλιση	Ασυμμετρία	Κύρτωση
Υ1: Ρυθμός αύξησης του κλάδου στον οποίον ανήκει η επιχείρηση	268	0	2,418	2	3	1,069	0,308	-0,603
Υ2: Ρυθμός αύξησης του συνόλου της οικονομίας	262	6	1,836	2	1	0,844	0,743	0,014

Οι τιμές των μεταβλητών διακυμαίνονται από 1: Πολύ Χαμηλός σε 5: Πολύ Υψηλός

Αναφορικά με την πρώτη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του ρυθμού αύξησης του κλάδου σε σύγκριση με αυτόν της οικονομίας, από το σύνολο των 268 παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 63 επιχειρήσεων, ή το 23,5% του συνόλου των περιπτώσεων, αξιολογούν ότι, τα τελευταία τρία χρόνια ο ρυθμός αύξησης του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρησή τους, ήταν πολύ χαμηλός. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 29,5%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 79 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, τα τελευταία τρία χρόνια ο ρυθμός αύξησης του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρησή του, ήταν χαμηλός. Το μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 31,7%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 85 επιχειρήσεων, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια ο ρυθμός αύξησης του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρησή του, δεν ήταν ούτε χαμηλός αλλά ούτε υψηλός. Ένα 12,3% του συνόλου των περιπτώσεων, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 33 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, τα τελευταία τρία χρόνια ο ρυθμός αύξησης του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρησή του, ήταν υψηλός. Τέλος, το 3,0% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή 8 διοικητικά στελέχη, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια τα τελευταία τρία χρόνια ο ρυθμός αύξησης του κλάδου στον οποίο ανήκει η επιχείρησή του, ήταν πολύ υψηλός.

Τέλος, σχετικά με τη δεύτερη μεταβλητή της σύνθετης μεταβλητής του ρυθμού αύξησης του κλάδου σε σύγκριση με αυτόν της οικονομίας, από το σύνολο των 262 συγκεντρωμένων παρατηρήσεων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 108 επιχειρήσεων, ή το 41,2% του συνόλου των περιπτώσεων, αξιολογούν ότι, τα τελευταία τρία χρόνια ο ρυθμός αύξησης της οικονομίας, ήταν πολύ χαμηλός. Το δεύτερο μεγαλύτερο ποσοστό του συνόλου των περιπτώσεων, ήτοι το 37,4%, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 98 επιχειρήσεων, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια ο ρυθμός αύξησης της οικονομίας, ήταν χαμηλός. Ένα 18,3% του συνόλου των περιπτώσεων, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 48 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, τα τελευταία τρία χρόνια ο ρυθμός αύξησης της οικονομίας δεν ήταν ούτε χαμηλός αλλά ούτε υψηλός. Ένα 2,7% του συνόλου των περιπτώσεων, που αντιστοιχεί σε ανώτερα διοικητικά στελέχη 7 επιχειρήσεων, κρίνει ότι, τα τελευταία τρία χρόνια ο ρυθμός αύξησης της οικονομίας, ήταν υψηλός. Τέλος, το 0,4% του συνόλου των περιπτώσεων, δηλαδή μόλις 1 διοικητικό στέλεχος, αξιολογεί ότι, τα τελευταία τρία χρόνια ο ρυθμός αύξησης της οικονομίας, ήταν πολύ υψηλός.

8.3.13. Δημογραφικά δεδομένα

Μετά τη μονομεταβλητή στατιστική περιγραφή των δεδομένων ανά σύνθετη μεταβλητή, παραθέεται η περιγραφή των δημογραφικών δεδομένων της έρευνας πεδίου. Συγκεκριμένα, όσον αφορά στη διοικητική θέση των ερωτώμενων που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου, οι 66 ερωτώμενοι είναι διευθύνοντες σύμβουλοι, οι 46 είναι γενικοί διευθυντές και οι 155 έχουν άλλη ανώτατη διοικητική θέση, όπως οικονομικός διευθυντής. Μόνο ένας ερωτώμενος δεν ανέφερε τη διοικητική του θέση.

Σχετικά με το ανώτατο επίπεδο σπουδών των 168 ερωτώμενων που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου, οι 9 έχουν δευτεροβάθμια εκπαίδευση, οι 126 διαθέτουν πτυχίο πανεπιστημίου, ή ΤΕΙ, οι 52 διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο στη διοικητική των επιχειρήσεων (MBA), οι 57 διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο σε άλλο γνωστικό αντικείμενο από τη διοικητική των επιχειρήσεων, οι 12 διαθέτουν μεταπτυχιακό τίτλο στη διοικητική των επιχειρήσεων, όπως και μεταπτυχιακό τίτλο σε άλλο γνωστικό αντικείμενο και οι 5 έχουν διδακτορικό δίπλωμα. Επίσης, επτά ερωτώμενοι δεν αναφέρουν το ανώτατο επίπεδο σπουδών τους.

Αναφορικά με τα χρόνια απασχόλησης των 168 ερωτώμενων, που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου, στη συγκεκριμένη επιχείρηση για την οποία παρείχαν τις απαντήσεις τους, οι 8 εργάζονται ένα, ή και λιγότερο, χρόνο, οι 128 εργάζονται από δύο με πέντε χρόνια, οι

92 εργάζονται από έξι με εννέα χρόνια και οι 155 εργάζονται δέκα, ή περισσότερα από δέκα, χρόνια. Επίσης, οκτώ ερωτώμενοι δεν αναφέρουν τα χρόνια απασχόλησης στη συγκεκριμένη επιχείρηση.

Τέλος, όσον αφορά στον αριθμό των απασχολούμενων ατόμων στην επιχείρηση των 168 ερωτώμενων, που συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου, οι 44 δηλώνουν ότι η επιχείρησή τους απασχολεί 10 με 49 άτομα. Επίσης οι 128 δηλώνουν ότι, η επιχείρησή τους απασχολεί 50 με 249 άτομα, ενώ οι 92 δηλώνουν ότι η επιχείρησή τους απασχολεί 250 και πάνω άτομα. Τέσσερις ερωτώμενοι δεν αποκαλύπτουν τον αριθμό του απασχολούμενου δυναμικού των επιχειρήσεών τους.

8.4. Έλεγχος Ελλιπών Δεδομένων

Στις έρευνες πεδίου, οι ερευνητές έρχονται συχνά αντιμέτωποι με το πρόβλημα των ελλιπών δεδομένων. Ο όρος «ελλιπή δεδομένα» προσδιορίζει εκείνη την προβληματική κατάσταση στις έρευνες, όπου δεν υπάρχουν παρατηρήσεις για κάποια, ή κάποιες κατηγορίες στοιχείων (Hair et al., 2010). Η προβληματική τους φύση έγκειται στο γεγονός ότι, η απουσία παρατηρήσεων οδηγεί σε κενό στην αντίστοιχη μεταβλητή, στην οποία καταχωρούνται τα δεδομένα των παρατηρήσεων. Το πρόβλημα των ελλιπών δεδομένων μπορεί να προέρχεται είτε από απροθυμία των ερωτώμενων να παράσχουν ορισμένα στοιχεία, είτε από εξωτερικούς και «συστηματικούς», “systematic” παράγοντες, διάφορους από τους ερωτώμενους, όπως η λαθεμένη καταχώριση των δεδομένων, ή προβλήματα στη διαδικασία συλλογής στοιχείων (Hair et al., 2010). Ανεξάρτητα από την πηγή τους, τα ελλιπή δεδομένα αυξάνουν το συνολικό σφάλμα της έρευνας πεδίου, το οποίο συνίσταται από το σφάλμα κάλυψης, το σφάλμα δειγματοληψίας, το σφάλμα μέτρησης και το σφάλμα μη-απόκρισης (Groves, 1989).

Για το λόγο αυτό, οι ερευνητές προτρέπονται από τη βιβλιογραφία να εξετάζουν τη φύση και την κατανομή των ελλιπών δεδομένων, ώστε να δύνανται να διακρίνουν πιθανές σχεσιακές δομές ανάμεσα στα ελλιπή δεδομένα. Οι σχεσιακές δομές ανάμεσα στα ελλιπή δεδομένα έχουν αυξημένη πιθανότητα να υπάρχουν όταν ικανοποιούνται δύο συνθήκες (Hair et al., 2010).

Συνθήκη 1: Τα ελλιπή δεδομένα δεν είναι τυχαία διασκορπισμένα παντού στις παρατηρήσεις και ακολουθούν ένα ευδιάκριτο μοτίβο, ή σχέδιο.

Συνθήκη 2: Τα ελλιπή δεδομένα παρουσιάζουν υψηλό βαθμό εμφάνισης, ή επικράτησης.

Εξαιτίας της επίδρασης των ελλιπών δεδομένων στα αποτελέσματα της έρευνας, ο ερευνητής με επιμέλεια διερεύνησε τη φύση και τη δομή των ελλιπών δεδομένων. Η μεθοδολογία που ακολούθησε, προκειμένου να τυποποιήσει τη διαδικασία διερεύνησης των ελλιπών δεδομένων, είναι η διαδικασία των τεσσάρων βημάτων των Hair et al. (2010). Συγκεκριμένα, η διαδικασία των Hair et al. (2010) περιλαμβάνει τον καθορισμό του είδους των ελλιπών δεδομένων (1° βήμα), τον καθορισμό του βαθμού εμφάνισης των ελλιπών δεδομένων (2° βήμα), τη διάγνωση της τυχαιότητας της κατανομής των ελλιπών δεδομένων (3° βήμα) και τέλος την επιλογή της μεθόδου αντιμετώπισης των ελλιπών δεδομένων (4° βήμα).

8.4.1. Καθορισμός είδους των ελλιπών δεδομένων

Όπως αναφέρθηκε, τα ελλιπή δεδομένα μπορεί να προέρχονται είτε από απροθυμία των ερωτώμενων να παράσχουν ορισμένα στοιχεία, είτε από εξωτερικούς και συστηματικούς παράγοντες, οι οποίοι δεν σχετίζονται με τους ερωτώμενους. Και οι δύο πηγές ελλιπών δεδομένων, ή το είδος των ελλιπών δεδομένων, ενδέχεται να απορρέουν από προβληματικό σχέδιο έρευνας (Hair et al., 2010). Ο ερευνητής, εφαρμόζοντας όσο πιο πιστά μπορούσε τις διαδικασίες του σχεδίου έρευνας πεδίου 'Tailored Design Method' των Dillman et al. (2009), θεωρεί ότι έχει ελαχιστοποιήσει την πιθανότητα εμφάνισης ελλιπών δεδομένων εξαιτίας προβληματικού σχεδίου έρευνας (βλ. Κεφάλαιο 5). Συνεπώς, μπορεί να συμπεράνει ότι, τα όποια ελλιπή δεδομένα της έρευνας οφείλονται σε παράγοντες, οι οποίοι βρίσκονται πέρα από τον έλεγχο του ερευνητή.

8.4.2. Καθορισμός βαθμού εμφάνισης των ελλιπών δεδομένων

Από τη μονομεταβλητή στατιστική περιγραφή των δεδομένων, που παρουσιάστηκε παραπάνω, καθίσταται αντιληπτό ότι τα ελλιπή δεδομένα της έρευνας πεδίου του ερευνητή είναι περιορισμένα. Η ανάλυση συχνοτήτων των ελλιπών δεδομένων ανά μεταβλητή (βλ. παρακάτω Πίνακα 8-14) και ανά επιχείρηση ή «περίπτωση», "case" (βλ. παρακάτω Πίνακα 8-15), αποδεικνύει ότι το ποσοστό των ελλιπών δεδομένων τόσο σε επίπεδο μεταβλητής όσο και σε επίπεδο περίπτωσης είναι αρκετά μικρό. Οι Hair et al. (2010: 47), αναφέρουν ως «εμπειρικό κανόνα», "rule of thumb", ότι, σε περίπτωση που «τα ελλιπή δεδομένα δεν υπερβαίνουν το 10% των παρατηρήσεων τότε γενικά μπορεί να αγνοηθούν». Ο παραπάνω

κανόνας έχει εφαρμογή μόνο όταν δεν υπάρχει κάποιου είδους σχεσιακής δομής, ή μοτίβου ανάμεσα στα ελλιπή δεδομένα.

Πίνακας 8-14: Συχνότητα Εμφάνιση Ελλιπών Δεδομένων ανά Μεταβλητή

Μεταβλητή	Ελλιπή Δεδομένα	Ποσοστό	Μεταβλητή	Ελλιπή Δεδομένα	Ποσοστό	Μεταβλητή	Ελλιπή Δεδομένα	Ποσοστό
E1	0	0,0%	M5	2	0,7%	U	0	0,0%
E2	2	0,7%	M6	1	0,4%	V	1	0,4%
E3	3	1,1%	M7	0	0,0%	W1	1	0,4%
E4	2	0,7%	M8	0	0,0%	W2	3	1,1%
F1	0	0,0%	M9	0	0,0%	W3	1	0,4%
F2	0	0,0%	M10	1	0,4%	W4	0	0,0%
F3	0	0,0%	M11	1	0,4%	W5	0	0,0%
F4	0	0,0%	M12	1	0,4%	W6	3	1,1%
F5	1	0,4%	M13	0	0,0%	W7	0	0,0%
F6	1	0,4%	M14	0	0,0%	W8	2	0,7%
G	0	0,0%	M15	1	0,4%	W9	1	0,4%
H	0	0,0%	M16	1	0,4%	X1	0	0,0%
I	0	0,0%	M17	1	0,4%	X2	2	0,7%
J1	0	0,0%	M18	1	0,4%	X3	1	0,4%
J2	0	0,0%	M19	1	0,4%	X4	0	0,0%
J3	10	3,7%	N	1	0,4%	X5	1	0,4%
K1	2	0,7%	O	0	0,0%	Y1	0	0,0%
K2	0	0,0%	P	0	0,0%	Y2	6	2,2%
K3	9	3,4%	Q	1	0,4%	AD	1	0,4%
L1	2	0,7%	R1	0	0,0%	AE	7	2,6%
L2	2	0,7%	R2	1	0,4%	AF	8	3,0%
M1	1	0,4%	R3	1	0,4%	AG	4	1,5%
M2	1	0,4%	R4	2	0,7%	Z	0	0,0%
M3	0	0,0%	S	0	0,0%			
M4	1	0,4%	T	0	0,0%			

Από την ανάλυση συχνοτήτων δεν προκύπτει ποσοστό ελλιπών δεδομένων μεγαλύτερο από 10% του συνόλου των δεδομένων για καμία μεταβλητή και για καμία περίπτωση. Επιπλέον, στο 88% των 73 συνολικά μεταβλητών, δηλαδή σε 64 μεταβλητές, τα ελλιπή δεδομένα δεν υπερβαίνουν καν το 1% του συνόλου των δεδομένων ανά μεταβλητή. Ομοίως, στο 81% των 268 συνολικά περιπτώσεων, δηλαδή σε 218 περιπτώσεις, τα ελλιπή δεδομένα δεν υπερβαίνουν καν το 1% του συνόλου των δεδομένων ανά περίπτωση.

Πίνακας 8-15: Συχνότητα Εμφάνισης Ελλιπών Δεδομένων ανά Περίπτωση

Επιχείρηση/ Περίπτωση	Ελλιπή Δεδομένα	Ποσοστό	Επιχείρηση/ Περίπτωση	Ελλιπή Δεδομένα	Ποσοστό	Επιχείρηση/ Περίπτωση	Ελλιπή Δεδομένα	Ποσοστό
1	6	8,2%	91	0	0,0%	181	0	0,0%
2	0	0,0%	92	0	0,0%	182	0	0,0%
3	1	1,4%	93	0	0,0%	183	0	0,0%
4	1	1,4%	94	0	0,0%	184	0	0,0%
5	1	1,4%	95	0	0,0%	185	0	0,0%
6	0	0,0%	96	2	2,7%	186	0	0,0%
7	0	0,0%	97	0	0,0%	187	0	0,0%
8	0	0,0%	98	0	0,0%	188	0	0,0%
9	0	0,0%	99	0	0,0%	189	0	0,0%
10	0	0,0%	100	2	2,7%	190	1	1,4%
11	0	0,0%	101	1	1,4%	191	0	0,0%
12	0	0,0%	102	0	0,0%	192	0	0,0%
13	0	0,0%	103	1	1,4%	193	0	0,0%
14	1	1,4%	104	0	0,0%	194	0	0,0%
15	0	0,0%	105	0	0,0%	195	0	0,0%
16	0	0,0%	106	0	0,0%	196	0	0,0%
17	0	0,0%	107	0	0,0%	197	0	0,0%
18	0	0,0%	108	0	0,0%	198	0	0,0%
19	0	0,0%	109	0	0,0%	199	0	0,0%
20	0	0,0%	110	0	0,0%	200	0	0,0%
21	0	0,0%	111	7	9,6%	201	0	0,0%
22	0	0,0%	112	0	0,0%	202	0	0,0%
23	0	0,0%	113	1	1,4%	203	0	0,0%
24	1	1,4%	114	0	0,0%	204	0	0,0%
25	0	0,0%	115	0	0,0%	205	0	0,0%
26	0	0,0%	116	1	1,4%	206	0	0,0%
27	0	0,0%	117	3	4,1%	207	0	0,0%
28	0	0,0%	118	0	0,0%	208	0	0,0%
29	0	0,0%	119	0	0,0%	209	0	0,0%
30	0	0,0%	120	0	0,0%	210	0	0,0%
31	0	0,0%	121	0	0,0%	211	0	0,0%
32	0	0,0%	122	0	0,0%	212	0	0,0%
33	0	0,0%	123	0	0,0%	213	0	0,0%
34	0	0,0%	124	0	0,0%	214	0	0,0%
35	0	0,0%	125	0	0,0%	215	0	0,0%
36	0	0,0%	126	0	0,0%	216	1	1,4%
37	0	0,0%	127	2	2,7%	217	0	0,0%
38	0	0,0%	128	0	0,0%	218	1	1,4%
39	1	1,4%	129	0	0,0%	219	0	0,0%
40	0	0,0%	130	0	0,0%	220	0	0,0%
41	0	0,0%	131	0	0,0%	221	0	0,0%
42	0	0,0%	132	0	0,0%	222	0	0,0%
43	0	0,0%	133	0	0,0%	223	0	0,0%
44	2	2,7%	134	0	0,0%	224	2	2,7%
45	0	0,0%	135	0	0,0%	225	0	0,0%
46	0	0,0%	136	0	0,0%	226	0	0,0%
47	0	0,0%	137	2	2,7%	227	0	0,0%
48	0	0,0%	138	0	0,0%	228	0	0,0%
49	0	0,0%	139	0	0,0%	229	1	1,4%
50	0	0,0%	140	2	2,7%	230	0	0,0%
51	0	0,0%	141	4	5,5%	231	0	0,0%
52	1	1,4%	142	0	0,0%	232	2	2,7%
53	0	0,0%	143	0	0,0%	233	0	0,0%
54	0	0,0%	144	1	1,4%	234	0	0,0%
55	1	1,4%	145	2	2,7%	235	0	0,0%
56	0	0,0%	146	1	1,4%	236	0	0,0%
57	0	0,0%	147	0	0,0%	237	0	0,0%
58	0	0,0%	148	1	1,4%	238	0	0,0%

Επιχείρηση/ Περίπτωση	Ελλιπή Δεδομένα	Ποσοστό	Επιχείρηση/ Περίπτωση	Ελλιπή Δεδομένα	Ποσοστό	Επιχείρηση/ Περίπτωση	Ελλιπή Δεδομένα	Ποσοστό
59	0	0,0%	149	0	0,0%	239	0	0,0%
60	0	0,0%	150	0	0,0%	240	0	0,0%
61	0	0,0%	151	0	0,0%	241	0	0,0%
62	0	0,0%	152	0	0,0%	242	0	0,0%
63	0	0,0%	153	0	0,0%	243	1	1,4%
64	1	1,4%	154	0	0,0%	244	0	0,0%
65	0	0,0%	155	0	0,0%	245	0	0,0%
66	0	0,0%	156	0	0,0%	246	1	1,4%
67	0	0,0%	157	3	4,1%	247	3	4,1%
68	0	0,0%	158	0	0,0%	248	0	0,0%
69	0	0,0%	159	0	0,0%	249	0	0,0%
70	0	0,0%	160	0	0,0%	250	1	1,4%
71	0	0,0%	161	3	4,1%	251	0	0,0%
72	0	0,0%	162	0	0,0%	252	0	0,0%
73	0	0,0%	163	3	4,1%	253	0	0,0%
74	0	0,0%	164	1	1,4%	254	0	0,0%
75	0	0,0%	165	0	0,0%	255	0	0,0%
76	0	0,0%	166	0	0,0%	256	0	0,0%
77	1	1,4%	167	1	1,4%	257	0	0,0%
78	0	0,0%	168	0	0,0%	258	0	0,0%
79	0	0,0%	169	0	0,0%	259	0	0,0%
80	4	5,5%	170	0	0,0%	260	0	0,0%
81	0	0,0%	171	0	0,0%	261	1	1,4%
82	0	0,0%	172	2	2,7%	262	4	5,5%
83	0	0,0%	173	0	0,0%	263	0	0,0%
84	0	0,0%	174	3	4,1%	264	0	0,0%
85	0	0,0%	175	0	0,0%	265	0	0,0%
86	0	0,0%	176	0	0,0%	266	0	0,0%
87	0	0,0%	177	0	0,0%	267	0	0,0%
88	0	0,0%	178	1	1,4%	268	0	0,0%
89	5	6,8%	179	0	0,0%			
90	0	0,0%	180	0	0,0%			

Συνεπώς, σύμφωνα με τα παραπάνω μπορεί να υποστηριχθεί ότι, ο βαθμός εμφάνισης των ελλιπών δεδομένων είναι περιορισμένος έως αμελητέος. Επομένως, εξαιτίας του μικρού βαθμού εμφάνισης των ελλιπών δεδομένων και του μικρού ποσοστού τους επί του συνόλου των μεταβλητών και των περιπτώσεων, ο ερευνητής υιοθέτησε τον εμπειρικό κανόνα των Hair et al. (2010), δηλαδή την αγνόησή τους στις στατιστικές αναλύσεις. Όμως, πριν την υιοθέτηση του εμπειρικού κανόνα των Hair et al. (2010), ο ερευνητής προχώρησε σε διερεύνηση της τυχαιότητας της κατανομής των ελλιπών δεδομένων προκειμένου να αποκλείσει το ενδεχόμενο ύπαρξης σχεσιακής δομής, ή μοτίβου, ανάμεσα στα ελλιπή δεδομένα.

8.4.3. Διάγνωση τυχαιότητας της κατανομής των ελλιπών δεδομένων

Μια προσεκτική διερεύνηση των ελλιπών δεδομένων αποκαλύπτει ότι, οι περισσότερες περιπτώσεις ελλιπών δεδομένων εντοπίζονται σε ορισμένα 'ευαίσθητα' δημογραφικά στοιχεία των ερωτώμενων και σε ένα αντικείμενο μέτρησης των μεταβλητών του οφέλους και της επιβάρυνσης από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (βλ. Πίνακα 8-13).

Όσον αφορά στα ελλιπή δεδομένα, τα δημογραφικά στοιχεία σχετικά με το επίπεδο σπουδών και τα χρόνια απασχόλησης των ερωτώμενων, αφενός, ως ένα βαθμό, είναι αναμενόμενα εξαιτίας της ευαίσθητης φύσης των εν λόγω στοιχείων για τους ερωτώμενους και αφετέρου, δε δημιουργούν ιδιαίτερο πρόβλημα στις στατιστικές αναλύσεις καθώς δεν επιδρούν στις μεταβλητές μέτρησης των εννοιολογικών κατασκευών της έρευνας. Επίσης, αναφορικά με τα ελλιπή δεδομένα των αντικειμένων μέτρησης των δύο μεταβλητών, δηλαδή το όφελος και η επιβάρυνση, ή κόστος από τη μείωση των συνολικών εξόδων, δεν συντρέχει ιδιαίτερος λόγος ανησυχίας, καθώς, ήδη, από την πιλοτική έρευνα υπάρχει ένδειξη αφαίρεσης της διάστασης των συνολικών εξόδων από τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Η αφαίρεση της διάστασης των συνολικών εξόδων, από τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, συνεπάγεται και αφαίρεσή της από τη μεταβλητή μέτρησης του οφέλους και του κόστους, ή επιβάρυνσης από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς, στην περίπτωση που οι έλεγχοι εξέτασης της εγκυρότητας και εκτίμησης της αξιοπιστίας της μεταβλητής μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υποδείξουν την αφαίρεση της διάστασης συνολικών εξόδων, γεγονός το οποίο τεκμηριώνεται από τη βιβλιογραφία (βλ. §7.3.4), τότε αυτομάτως επιλύεται και το πρόβλημα των ελλিপών δεδομένων των συγκεκριμένων μεταβλητών.

Εκτός από την ποιοτική εκτίμηση ύπαρξης μοτίβου στα ελλιπή δεδομένα, ο ερευνητής προχώρησε και σε ποσοτική ανάλυση χρησιμοποιώντας την εφαρμογή «Ανάλυσης Ελλিপών Δεδομένων», “Missing Values Analysis (MVA)”, του στατιστικού προγράμματος SPSS Statistics 19. Η παραπάνω ανάλυση επιβεβαίωσε τα πορίσματα της ποιοτικής εκτίμησης του ερευνητή, καθώς εντόπισε πιθανές σχεσιακές δομές, ή μοτίβα, στις μεταβλητές των δημογραφικών στοιχείων του επιπέδου σπουδών και των ετών απασχόλησης των ερωτώμενων, όπως επίσης και στις μεταβλητές του οφέλους και του κόστους, ή επιβάρυνσης, από τη μείωση των συνολικών εξόδων. Επιπρόσθετα, η ποσοτική ανάλυση ελλিপών δεδομένων, εντόπισε την ύπαρξη πιθανού μοτίβου στα δεδομένα της μεταβλητής του ρυθμού αύξησης του συνόλου της οικονομίας. Εξαιτίας της φύσης της μεταβλητής, δηλαδή ο προσδιορισμός του ρυθμού αύξησης του συνόλου της οικονομίας, οι ερωτώμενοι που συμμετείχαν στην έρευνα ενδέχεται να αντιμετώπισαν δυσκολία στην απάντηση της σχετικής ερώτησης. Ο ερευνητής θεωρεί ότι, η αδυναμία προσδιορισμού του ρυθμού αύξησης της οικονομίας, μιας και αποτελεί ένα ευρύτερο μακροοικονομικό στοιχείο, οδήγησε ορισμένους ερωτώμενους στην αποφυγή απάντησης της εν λόγω ερώτησης. Όμως, το σχετικά χαμηλό ποσοστό ελλিপών παρατηρήσεων για τη συγκεκριμένη μεταβλητή, δηλαδή 2,2% του συνόλου των δεδομένων, επιτρέπει στον ερευνητή να αγνοήσει τα ελλιπή

δεδομένα της εν λόγω μεταβλητής, αποδεχόμενος την πιθανότητα ύπαρξης μοτίβου και κατά επέκταση την πιθανότητα εμφάνισης μεροληπτικού σφάλματος εκτίμησης κατά τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων.

Τέλος, σημειώνεται ότι, η διεξαγωγή στατιστικών ελέγχων μέσων και διαμέσων για τις κατανομές των παρατηρήσεων με και χωρίς ελλιπή δεδομένα, προκειμένου να εξεταστεί εάν υπάρχουν στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις δύο κατανομές για όλες τις υπό μελέτη μεταβλητές, δεν πραγματοποιήθηκε καθώς δεν υπήρχαν μεταβλητές με ποσοστό ελλিপών δεδομένων μεγαλύτερο από 5% του συνόλου των δεδομένων. Από τα παραπάνω, ο ερευνητής εκτιμά ότι, εκτός από μικρό βαθμό εμφάνισης, τα ελλιπή δεδομένα δεν ακολουθούν κάποιο μοτίβο με αποτέλεσμα να παρουσιάζονται με τυχαίο τρόπο ανάμεσα στις παρατηρήσεις. Συνεπώς, ο ερευνητής υιοθέτησε τον εμπειρικό κανόνα των Hair et al. (2010), δηλαδή την αγνόηση των ελλিপών δεδομένων στις στατιστικές αναλύσεις, καθώς ικανοποιούνται οι συνθήκες που έχουν ορίσει.

8.4.4. Επιλογή μεθόδου αντιμετώπισης των ελλিপών δεδομένων

Στη βιβλιογραφία των ελλিপών δεδομένων υπάρχουν δύο τρόποι παράληψής τους από τις στατιστικές αναλύσεις (Schafer, 1997).

1. Οι ερευνητές μπορούν να στηριχθούν μόνο σε εκείνα τα δεδομένα, τα οποία είναι διαθέσιμα σε όλες τις περιπτώσεις, ή για όλες τις επιχειρήσεις του συγκεντρωμένου δείγματος. Με άλλα λόγια, εάν μια περίπτωση, ή επιχείρηση, έχει οποιοδήποτε κενό στα δεδομένα της, τότε όλα τα δεδομένα αυτής θα εξαιρεθούν από το σύνολο των αναλύσεων. Ο συγκεκριμένος τρόπος είναι γνωστός ως «αφαίρεση δεδομένων ανά περίπτωση», “case-wise deletion method”, ή “complete cases analysis”, ή «εξαίρεση περιπτώσεων κατά λίστα», “listwise deletion”, επειδή δεν συμπεριλαμβάνει στις στατιστικές αναλύσεις εκείνες τις περιπτώσεις, ή επιχειρήσεις, που έχουν ελλιπή δεδομένα έστω και σε μία μεταβλητή.
2. Επίσης, οι ερευνητές μπορούν να στηριχθούν μόνο στις μεταβλητές στις οποίες δεν υπάρχουν ελλιπή δεδομένα. Με άλλα λόγια, αν μια μεταβλητή που χρησιμοποιείται σε συγκεκριμένη ανάλυση έχει ένα, ή δύο κενά στα δεδομένα της, τότε η επίδραση αυτών των κενών παρατηρήσεων δεν θα συμπεριληφθεί στη συγκεκριμένη στατιστική ανάλυση. Ο συγκεκριμένος τρόπος είναι γνωστός ως «αφαίρεση δεδομένων ανά μεταβλητή», “variable-wise deletion method”, ή «εξαίρεση περιπτώσεων κατά ζεύγη», “pairwise deletion”.

Ο ερευνητής λαμβάνοντας υπόψη το μικρό αριθμό των ελλιπών δεδομένων, επέλεξε ως τρόπο αντιμετώπισής τους την 'εξαίρεση περιπτώσεων κατά λίστα', καθώς, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (βλ. Howell, 2007), αποτελεί τον πιο ενδεδειγμένο τρόπο εξαίρεσης ελλιπών δεδομένων σε παρόμοιες περιπτώσεις. Το κυριότερο πρόβλημα της 'εξαίρεσης περιπτώσεων κατά ζεύγη' είναι ότι, οι αναλύσεις θα βασίζονται σε διαφορετικά μεγέθη δειγμάτων. Αυτό, όμως, έχει ως αποτέλεσμα τη δημιουργία μεροληψίας σχετικά με την εκτίμηση των παραμέτρων καθώς και του τυπικού τους σφάλματος. Για το λόγο αυτό, σε συνδυασμό με το γεγονός ότι, σε περιπτώσεις που τα ελλιπή δεδομένα είναι τυχαία η 'εξαίρεση περιπτώσεων κατά λίστα' οδηγεί σε μη-μεροληπτική εκτίμηση των παραμέτρων, ο ερευνητής απέρριψε τον εναλλακτικό τρόπο, δηλαδή την 'εξαίρεση περιπτώσεων κατά ζεύγη' και επέλεξε την 'εξαίρεση περιπτώσεων κατά λίστα'. Το μεγαλύτερο πρόβλημα της 'εξαίρεσης περιπτώσεων κατά λίστα', που είναι η αποδυνάμωση της «στατιστικής ισχύς», "statistical power", των στατιστικών αναλύσεων (βλ. Roth, 1994; Olinsky et al., 2003), δεν προέκυψε ως εμπόδιο στην έρευνα πεδίου του ερευνητή, καθώς, όπως αναφέρθηκε, ο αριθμός των ελλιπών δεδομένων είναι αρκετά μικρός.

8.5. Έλεγχος Υποθέσεων Παραμετρικών Αναλύσεων

Οι στατιστικές μέθοδοι για τη δημιουργία των σύνθετων μεταβλητών, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στις υποθέσεις της κανονικής κατανομής και της γραμμικής σχέσης των μονομεταβλητών δεδομένων τους. Για το λόγο αυτό, πριν την εφαρμογή των στατιστικών μεθόδων και αναλύσεων για τη δημιουργία των σύνθετων μεταβλητών, θα πρέπει να έχει προηγηθεί ο έλεγχος της κανονικότητας και γραμμικότητας των μονομεταβλητών δεδομένων της έρευνας πεδίου.

8.5.1. Έλεγχος κανονικότητας

Η κανονικότητα αποτελεί τη σημαντικότερη υπόθεση των παραμετρικών στατιστικών αναλύσεων (Hair et al., 2010). Ο όρος κανονικότητα αναφέρεται στη μορφή της κατανομής των δεδομένων των μεταβλητών. Όταν η κατανομή των δεδομένων μιας μεταβλητής προσομοιάζει αυτής της κανονικής κατανομής, τότε μπορεί να ειπωθεί ότι τα στοιχεία της συγκεκριμένης μεταβλητής ακολουθούν την κανονική κατανομή, ή ότι η συγκεκριμένη μεταβλητή είναι 'κανονική', ή ότι η υπόθεση της κανονικότητας δεν παραβιάζεται για τη συγκεκριμένη μεταβλητή. Σε περίπτωση που η κατανομή των δεδομένων μιας μεταβλητής αποκλίνει σημαντικά από την κανονική κατανομή, τότε όλοι οι στατιστικοί παραμετρικοί έλεγχοι, δηλαδή οι έλεγχοι που βασίζονται στην υπόθεση της κανονικότητας των

μεταβλητών, δεν θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν καθώς τα αποτελέσματά τους πιθανότατα δεν θα παράγουν έγκυρες εκτιμήσεις των στατικών μέτρων και παραμέτρων (Downing and Clark, 1998).

Ο προσδιορισμός της κανονικότητας των μονομεταβλητών δεδομένων μπορεί να επιτευχθεί εύκολα από τον υπολογισμό των δύο συντελεστών της κανονικής κατανομής, δηλαδή το συντελεστή ασυμμετρίας και το συντελεστή κυρτότητας, ή κύρτωσης. Αναφορικά με το συντελεστή ασυμμετρίας, όταν η τιμή του είναι μηδέν ($\gamma=0$) τότε έχουμε συμμετρία, δηλαδή η διάμεσος και η μέση τιμή συμπίπτουν με την κορυφή της κατανομής. Στην περίπτωση που ο συντελεστής συμμετρίας είναι μεγαλύτερος του μηδενός ($\gamma>0$) έχουμε θετική ασυμμετρία, δηλαδή η διάμεσος και η μέση τιμή βρίσκονται δεξιά της κορυφής, ενώ στην περίπτωση που είναι μικρότερος του μηδενός ($\gamma<0$) έχουμε αρνητική ασυμμετρία, δηλαδή η διάμεσος και η μέση τιμή βρίσκονται αριστερά της κορυφής. Όσον αφορά στο συντελεστή κυρτότητας, όταν η τιμή του είναι ίση με τρία ($\alpha=3$) τότε έχουμε μεσόκυρτη κατανομή. Στην περίπτωση που ο συντελεστής κυρτότητας είναι μεγαλύτερος του τρία ($\alpha>3$) τότε έχουμε λεπτόκυρτη κατανομή, ή θετική κύρτωση, δηλαδή υπάρχει μεγάλη συγκέντρωση τιμών γύρω από το μέσο όρο, ενώ στην περίπτωση που ο συντελεστής κυρτότητας είναι μικρότερος του τρία ($\alpha<3$) τότε έχουμε πλατύκυρτη κατανομή, ή αρνητική κύρτωση, δηλαδή η μέγιστη συχνότητα της κατανομής είναι σχετικά μικρή.

Στο στατιστικό πρόγραμμα SPSS Statistics 19, η κανονική κατανομή προσδιορίζεται με τιμή ίση με το μηδέν τόσο για το συντελεστή ασυμμετρίας όσο και για το συντελεστή κυρτότητας. Ο ερευνητής βασίστηκε στους συντελεστές ασυμμετρίας και κύρτωσης για την εκτίμηση της κανονικότητας των υπό μελέτη μεταβλητών. Συγκεκριμένα, χρησιμοποίησε τις στατιστικές τιμές z της ασυμμετρίας και της κύρτωσης για την εκτίμηση της κανονικότητας των υπό μελέτη μεταβλητών. Οι Hair et al. (2010) αναφέρουν ότι, η τιμή z τόσο της ασυμμετρίας όσο και της κύρτωσης πρέπει να διακυμαίνεται από -2,58 με +2,58 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%, ή από -1,96 με +1,96 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%, προκειμένου μια κατανομή να θεωρείται ότι δεν αποκλίνει από την κανονική. Ο ερευνητής υιοθέτησε ως κρίσιμη τιμή z της ασυμμετρίας και της κύρτωσης, την τιμή 1,96 καθώς το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας όλων των στατιστικών αναλύσεων της διδακτορικής διατριβής ορίζεται στο 5%.

Πίνακας 8-16: Συντελεστές Κανονικής Κατανομή των Μεταβλητών της Έρευνας

Μεταβλητή	Ασυμμετρία		Κύρτωση		Τιμή Z Ασυμμετρίας	Τιμή Z Κύρτωσης
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα		
E1	-0,02	0,15	-0,45	0,30	-0,12	-1,52
E2	-0,24	0,15	-0,02	0,30	-1,60	-0,05
E3	-0,15	0,15	-0,25	0,30	-0,97	-0,83
E4	-0,14	0,15	-0,38	0,30	-0,97	-1,28
F1	-0,25	0,15	-0,74	0,30	-1,68	-2,49
F2	0,11	0,15	-0,56	0,30	0,72	-1,90
F3	-0,55	0,15	-0,06	0,30	-3,73	-0,22
F4	-0,24	0,15	-0,18	0,30	-1,61	-0,61
F5	-0,11	0,15	-0,38	0,30	-0,76	-1,29
F6	-0,06	0,15	-0,30	0,30	-0,37	-1,02
G	-0,06	0,15	-0,15	0,30	-0,38	-0,49
H	-0,02	0,15	-0,51	0,30	-0,16	-1,73
I	-0,46	0,15	-0,37	0,30	-3,10	-1,24
J1	-0,59	0,15	-0,04	0,30	-3,95	-0,12
J2	-0,67	0,15	0,34	0,30	-4,51	1,15
J3	-0,74	0,15	0,19	0,30	-4,85	0,64
K1	-0,23	0,15	-0,27	0,30	-1,55	-0,90
K2	-0,19	0,15	-0,08	0,30	-1,26	-0,28
K3	-0,36	0,15	-0,25	0,30	-2,36	-0,84
L1	-0,17	0,15	-0,18	0,30	-1,16	-0,62
L2	-0,18	0,15	-0,36	0,30	-1,20	-1,20
M1	-0,15	0,15	-0,29	0,30	-0,99	-0,97
M2	-0,15	0,15	-0,16	0,30	-0,99	-0,55
M3	-0,30	0,15	0,31	0,30	-2,01	1,04
M4	-0,25	0,15	-0,11	0,30	-1,69	-0,37
M5	0,13	0,15	-0,34	0,30	0,88	-1,15
M6	-0,23	0,15	-0,44	0,30	-1,55	-1,49
M7	-0,34	0,15	-0,10	0,30	-2,27	-0,35
M8	-0,36	0,15	-0,37	0,30	-2,41	-1,25
M9	-0,21	0,15	-0,06	0,30	-1,43	-0,22
M10	-0,12	0,15	-0,14	0,30	-0,84	-0,47
M11	-0,14	0,15	-0,18	0,30	-0,95	-0,60
M12	-0,05	0,15	-0,24	0,30	-0,31	-0,80
M13	-0,30	0,15	0,40	0,30	-2,02	1,35
M14	-0,27	0,15	0,46	0,30	-1,80	1,57
M15	-0,13	0,15	-0,15	0,30	-0,90	-0,52
M16	-0,05	0,15	0,07	0,30	-0,34	0,23
M17	-0,10	0,15	0,06	0,30	-0,70	0,20
M18	-0,04	0,15	-0,55	0,30	-0,30	-1,84
M19	-0,32	0,15	0,23	0,30	-2,14	0,78
N	-0,38	0,15	-0,77	0,30	-2,57	-2,59
O	-0,51	0,15	0,78	0,30	-3,45	2,63
P	-0,56	0,15	0,19	0,30	-3,75	0,64
Q	-0,73	0,15	0,19	0,30	-4,88	0,62
R1	-0,12	0,15	-1,10	0,30	-0,79	-3,70
R2	-0,10	0,15	-0,70	0,30	-0,66	-2,35
R3	-0,21	0,15	-0,32	0,30	-1,41	-1,08
R4	-0,29	0,15	-0,67	0,30	-1,94	-2,25
S	0,66	0,15	-0,50	0,30	4,46	-1,69
T	0,67	0,15	0,05	0,30	4,51	0,18
U	0,53	0,15	-0,43	0,30	3,56	-1,44
V	0,61	0,15	-0,29	0,30	4,11	-0,97
W1	-0,78	0,15	-0,07	0,30	-5,23	-0,23
W2	-0,78	0,15	0,15	0,30	-5,21	0,50
W3	0,42	0,15	-0,56	0,30	2,84	-1,90
W4	0,02	0,15	-0,58	0,30	0,12	-1,96
W5	0,18	0,15	-0,75	0,30	1,21	-2,54
W6	-0,19	0,15	-0,34	0,30	-1,27	-1,13
W7	-0,59	0,15	0,09	0,30	-3,95	0,31
W8	-0,69	0,15	0,50	0,30	-4,59	1,68
W9	-0,64	0,15	0,30	0,30	-4,32	1,00
X1	0,54	0,15	-0,51	0,30	3,61	-1,71
X2	-0,26	0,15	-0,87	0,30	-1,73	-2,91
X3	0,05	0,15	-0,02	0,30	0,37	-0,07
X4	0,31	0,15	-0,48	0,30	2,10	-1,62
X5	-0,22	0,15	-0,61	0,30	-1,50	-2,05
Y1	0,31	0,15	-0,60	0,30	2,07	-2,03
Y2	0,74	0,15	0,01	0,30	4,94	0,05

Ο υπολογισμός των τιμών z της ασυμμετρίας και της κύρτωσης για κάθε μια από τις μεταβλητές της έρευνας πεδίου του ερευνητή ανέδειξε ότι, οι σχετικές τιμές z των μισών περίπου μεταβλητών, 36 από το σύνολο των 68, βρίσκονται εκτός των ορίων της κρίσιμης τιμής είτε της ασυμμετρίας, είτε της κύρτωσης, είτε και των δύο, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%. Σε επίπεδο σημαντικότητας 1%, ο αριθμός των μεταβλητών που η τιμή z της ασυμμετρίας, ή της κύρτωσης, ή και των δύο, που αποκλίνει το επιτρεπτό όριο, περιορίζεται σε 23, ή στο 34% του συνόλου των μεταβλητών (βλ. Πίνακα 8-16).

Το παραπάνω εύρημα, πρακτικά σημαίνει ότι, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, που είναι το επίπεδο σημαντικότητας της έρευνας πεδίου, τα δεδομένα 36 μεταβλητών δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Ο αριθμός των μη-κανονικών μεταβλητών, παρόλο το μέγεθός του σε σύγκριση με το σύνολο το μεταβλητών, δεν προκαλεί έκπληξη καθώς στις κοινωνικές επιστήμες η ύπαρξη κανονικότητας των δεδομένων, κατά κόρον, δεν ισχύει (DePuy and Pappas, 2004).

Ο ερευνητής δεν θα προχωρήσει σε μετασχηματισμό των μονομεταβλητών δεδομένων, γιατί πιστεύει ότι, με αυτόν τον τρόπο θα χαθούν πολύτιμες πληροφορίες από τις σύνθετες μεταβλητές μέτρησης των εννοιολογικών κατασκευών της διδακτορικής διατριβής, όπως αυτής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Επίσης, τιμή ίση, ή μικρότερη, από τη μονάδα για την ασυμμετρία και την κύρτωση, θεωρείται αρκετά καλή τιμή για την διεξαγωγή στατιστικών αναλύσεων σε ψυχομετρικά δεδομένα (Cutting, 2012). Η τιμή της ασυμμετρίας και της κύρτωσης, των υπό μελέτη μεταβλητών, δεν ξεπερνά σε καμία μεταβλητή τη μονάδα, γεγονός το οποίο αποτελεί ένδειξη καλής σχετικά προσαρμογής της κατανομής δεδομένων των μεταβλητών με αυτή της κανονικής. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, τα ψυχομετρικά δεδομένα προσομοιάζουν αρκετά με τα δεδομένα λανθανουσών υποκειμενικών μεταβλητών μέτρησης, όπως είναι οι μεταβλητές της έρευνας πεδίου. Επίσης, σε ορισμένα είδη στατιστικών αναλύσεων, δεδομένα με τιμή συντελεστή ασυμμετρίας και κύρτωσης, μέχρι 2 και 7 αντίστοιχα, γίνονται αποδεχτά ως μετρίως κανονικά (Curran et al., 1996). Συνεπώς, με βάση τις παραπάνω παρατηρήσεις, ο ερευνητής δεν προχώρησε σε μετασχηματισμό των μονομεταβλητών δεδομένων καθώς θεώρησε ότι, η κατανομή τους δεν αποκλίνει σημαντικά από την κανονική κατανομή, οπότε μπορεί να προχωρήσει στις περισσότερες στατιστικές παραμετρικές αναλύσεις για τη δημιουργία των σύνθετων μεταβλητών. Η κανονικότητα των σύνθετων μεταβλητών, όμως, θα εξεταστεί πριν τη διενέργεια πολυμεταβλητών στατιστικών αναλύσεων.

8.5.2. Έλεγχος γραμμικότητας

Μια βασική υπόθεση των στατιστικών αναλύσεων για τη δημιουργία των σύνθετων μεταβλητών και για τη μετέπειτα εξέταση της εγκυρότητας και εκτίμηση της αξιοπιστίας τους, όπως ο υπολογισμός συντελεστών συσχέτισης και η ανάλυση παραγόντων, ή συνιστωσών, είναι η ύπαρξη γραμμικότητας ανάμεσα στα μονομεταβλητά δεδομένα (Hair et al., 2010). Η έλλειψη γραμμικότητας, ή η προβληματική γραμμικότητα, των μονομεταβλητών δεδομένων αποδυναμώνει τη γραμμική τους συσχέτιση και κατά

επέκταση εξασθενίζει όλες τις στατιστικές αναλύσεις που βασίζονται σε μήτρες συσχέτισεων. Για το λόγο αυτό, είναι επιβεβλημένος ο έλεγχος του τύπου σχέσης των μονομεταβλητών δεδομένων πριν από οποιαδήποτε πολυμεταβλητή ανάλυση.

Ο πιο απλός τρόπος ελέγχου της γραμμικότητας της σχέσης δύο μεταβλητών είναι η δημιουργία και εξέταση της «γραφικής παράστασης της διασποράς», “scatter plot” τους. Σε περίπτωση που τα δεδομένα στη γραφική παράσταση διασποράς εμφανίζουν μια απεικόνιση η οποία προσομοιάζει την ευθεία γραμμή, τότε μπορούμε να ισχυριστούμε ότι τα δεδομένα δύο μεταβλητών έχουν γραμμική συσχέτιση. Σε αντίθετη περίπτωση, τα δεδομένα δύο μεταβλητών είτε θα έχουν μη-γραμμική συσχέτιση, είτε δεν θα παρουσιάζουν καμία συσχέτιση.

Ο ερευνητής έλεγξε τη γραμμικότητα της σχέσεως των μονομεταβλητών δεδομένων της έρευνας πεδίου, χρησιμοποιώντας γραφικές παραστάσεις διασποράς ανά ζεύγη μεταβλητών για όλους τους δυνατούς συνδυασμούς των υπό μελέτη μεταβλητών. Από την οπτική αξιολόγηση της σχέσης όλων των δυνατών συνδυασμών των υπό μελέτη μεταβλητών, δεν προέκυψε εμφανής μη-γραμμική σχέση.

8.6. Βιβλιογραφικές Αναφορές

Curran P.J., West S.G. and Finch J.F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1): 16-29.

Cutting J.C. (2012). SPSS: Descriptive Statistics, notes. Department of Psychology, Illinois State University. Retrieved May 10, 2012 from <http://psychology.illinoisstate.edu/jccutti/138web/spss/spss3.html>.

DePuy V. and Pappas P.A. (2004). Perusing, Choosing, and Not Mis-using: Non-parametric vs. Parametric Tests in SAS. Analysis in NorthEast SAS Users Group Conference (NESUG) 2004 Conference, Paper AN10, Baltimore, MD.

Dillman D.A., Smyth J.D. and Christian L.M. (2009). Internet, mail and mixed-mode surveys: The tailored design method. New York, Wiley.

Downing D. and Clark J. (1998). Στατιστική των Επιχειρήσεων (Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση). Μετάφραση: Σταυρόπουλος Π. και Σταυρόπουλος Γ., Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Groves R.M. (1989). Survey errors and survey costs. New York, Wiley.

Hair J.F. (Jr.), Black W.C., Babin B.J. and Anderson R.E. (2010). Multivariate data analysis: A global perspective (7th ed). New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Howell D.C. (2007). The analysis of missing data. In Outhwaite, W. & Turner, S. Handbook of Social Science Methodology. London, Sage.

Olinsky A., Chen S. and Harlow L. (2003). The comparative efficacy of imputation methods for missing data in structural equation modeling. *European Journal of Operational Research*, 151 (1): 53–79.

Roth P.L. (1994). Missing data: A conceptual review for applied psychologists. *Personnel Psychology*, 47: 537–560.

Schafer J.L. (1997). Analysis of Incomplete Multivariate Data. Chapman and Hall.

Κεφάλαιο 9 : Έλεγχος Σφαλμάτων Έρευνας

9.1. Έλεγχος Μεροληπτικού Σφάλματος Μη-απόκρισης

Το «μεροληπτικό σφάλμα μη-απόκρισης», “non-response bias”, πηγάζει από το γεγονός ότι, κάποιες δειγματοληπτικές μονάδες, στην περίπτωση της έρευνας πεδίου του ερευνητή οι επιχειρήσεις του πληθυσμού και, πιο συγκεκριμένα, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη τα οποία τις εκπροσωπούν, αποφασίζουν να μην συμμετέχουν στην έρευνα. Το σφάλμα μη-απόκρισης εμφανίζεται όταν η ομάδα των ερωτώμενων που συμμετέχουν σε μια έρευνα πεδίου, δεν είναι αντιπροσωπευτική του πληθυσμού. Η ελαχιστοποίηση του σφάλματος μη-απόκρισης σε μια έρευνα πεδίου επιτυγχάνεται κυρίως με τον περιορισμό του «ποσοστού απόκρισης», “response rate” (Armstrong and Overton, 1977; Dillman et al., 2009). Παρόλες τις δράσεις για το σχεδιασμό ενός ενδιαφέροντος και εύκολου στη συμπλήρωση ερωτηματολογίου (βλ. §5.4.2), καθώς και τις ενέργειες για την αύξηση του ποσοστού απόκρισης μέσω της αύξησης της υποκίνησης των ερωτώμενων βάσει της προσέγγισης της ‘Κοινωνικής Συναλλαγής’ του Dillman (Dillman, 1978; Dillman et al., 2009) (βλ. §5.5), δεν συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου τα ανώτερα διοικητικά στελέχη όλων των επιχειρήσεων του πληθυσμού.

9.1.1. Ποσοστό απόκρισης της έρευνας πεδίου

Ο ερευνητής, κατά τη διενέργεια της κύριας έρευνας πεδίου, συγκέντρωσε 268 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια από τα ανώτερα διοικητικά στελέχη των 2.033 επιχειρήσεων, επιτυγχάνοντας ποσοστό απόκρισης ίσο με 13,2%. Όμως, το δειγματοληπτικό πλαίσιο της έρευνας πεδίου, το οποίο εξήχθη από τη βάση δεδομένων της εταιρείας παροχής στατιστικών και οικονομικών πληροφοριών «Hellstat A.E», δεν περιέχει «διευθύνσεις ηλεκτρονικής αλληλογραφίας», “email” και για τις 2.033 επιχειρήσεις. Για την ακρίβεια, το δειγματοληπτικό πλαίσιο περιλάμβανε διευθύνσεις ηλεκτρονικής αλληλογραφίας για τις 1.777 επιχειρήσεις από τις 2.033 συνολικά, ήτοι το 87% του πληθυσμού. Η προσαρμογή του ποσοστού απόκρισης ως προς το συνολικό αριθμό επιχειρήσεων για τον οποίο υπήρχαν διευθύνσεις ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, αύξησε το ποσοστό στο 15.1%.

Κατά την αποστολή του ερωτηματολογίου στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις αλληλογραφίας των 1.777 επιχειρήσεων, εμφανίστηκε σφάλμα σε 296 ηλεκτρονικές διευθύνσεις

αλληλογραφίας ισάριθμων επιχειρήσεων. Το σφάλμα μπορεί να προήλθε από το γεγονός ότι κάποιες από τις επιχειρήσεις είχαν αλλάξει ηλεκτρονική διεύθυνση αλληλογραφίας, ή ότι η καταχώριση των ηλεκτρονικών διευθύνσεων αλληλογραφίας στη βάση δεδομένων της «Hellastat A.E» ήταν λαθεμένη, ή ότι υπήρχε αστοχία του υλικού και των δικτύων των εν λόγω επιχειρήσεων. Ανεξάρτητα του λόγου εμφάνισης του σφάλματος, το αποτέλεσμα ήταν οι 296 να μην παραλάβουν ποτέ το ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου. Σύμφωνα με παρόμοιες έρευνες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (βλ. Doving and Gooderham, 2008), οι 296 επιχειρήσεις οι οποίες δεν έλαβαν ποτέ το ερωτηματολόγιο εξαιτίας προβλημάτων των ηλεκτρονικών τους διευθύνσεων αλληλογραφίας, θα πρέπει να εξαιρεθούν από τον υπολογισμό του ποσοστού απόκρισης. Συνεπώς, η αναπροσαρμογή του ποσοστού απόκρισης ως προς το συνολικό αριθμό επιχειρήσεων για τον οποίο υπήρχαν ισχύουσες διευθύνσεις ηλεκτρονικής αλληλογραφίας, αύξησε το ποσοστό στο 18,1%.

Το ποσοστό απόκρισης της κύριας έρευνας πεδίου κρίθηκε ικανοποιητικό, αφού συγκρίνεται ευνοϊκά με το ποσοστό απόκρισης προγενέστερων εμπειρικών ερευνών πεδίου στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (βλ. Powell, 1992b; Spanos and Lioukas, 2001; Gunn and Williams, 2007; Hmieleski and Baron, 2008), συγκλίνει με το ποσοστό απόκρισης που επιτυγχάνουν ηλεκτρονικές ταχυδρομικές έρευνες πεδίου στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (βλ. Doving and Gooderham, 2008) και εμπεριέχεται μέσα στο εύρος του ποσοστού απόκρισης που επιτυγχάνουν έρευνες πεδίου οι οποίες απευθύνονται στα ανώτερα διοικητικά στελέχη (βλ. DeTienne and Koberg, 2002; Neck et al., 2004).

9.1.2. Εκτίμηση σφάλματος μη-απόκρισης της έρευνας πεδίου

Το μεροληπτικό σφάλμα μη-απόκρισης μπορεί να εκτιμηθεί από τη σύγκριση όσων ερωτώμενων έχουν συμμετάσχει με αυτούς που δεν έχουν συμμετάσχει σε μια έρευνα πεδίου, καθώς στην περίπτωση που εντοπιστεί σημαντική διαφορά, η ομάδα των ερωτώμενων που συμμετείχε στην έρευνα δεν θα είναι αντιπροσωπευτική του πληθυσμού (Armstrong and Overton, 1977). Το πρόβλημα που ανακύπτει για τους ερευνητές είναι πώς θα προσεγγιστούν οι απαντήσεις όσων δεν συμμετείχαν στην έρευνα, καθώς εξαιτίας της μη συμμετοχής τους, δεν υπάρχουν τα απαραίτητα στοιχεία για να μπορέσουν να προβούν σε σύγκριση με τις αντίστοιχες απαντήσεις όσων συμμετείχαν. Συχνά, στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης, το παραπάνω πρόβλημα υπερκεράζεται από την παρατήρηση-πόρισμα των Armstrong and Overton (1977). Συγκεκριμένα οι Armstrong and Overton (1977) ισχυρίζονται ότι, οι απαντήσεις των ερωτώμενων που συμμετείχαν σε μια έρευνα

πεδίου τελευταίοι, προσομοιάζουν με τις απαντήσεις των ερωτώμενων που δεν συμμετείχαν στην έρευνα. Επομένως, πολλοί ερευνητές ελέγχουν την ύπαρξη του σφάλματος μη-απόκρισης με το να ελέγχουν για διαφορές ανάμεσα στα χρονικώς πρώιμα και όψιμα ερωτηματολόγια.

Ο ερευνητής, υιοθετώντας την παραπάνω πρακτική, έλεγξε εάν τα δεδομένα των μεταβλητών της έρευνας διαφέρουν ανάμεσα στα χρονικώς πρώιμα και όψιμα ερωτηματολόγια, χρησιμοποιώντας ελέγχους μέσω σε ανεξάρτητα δείγματα. Συγκεκριμένα, ελέγχθηκαν όλες οι μετρικές μεταβλητές της έρευνας, 69 στο σύνολό τους, ως προς τα 50 πρώτα και 50 τελευταία ερωτηματολόγια, με χρήση στατιστικών «ελέγχων t σε ανεξάρτητα δείγματα», “independent sample t-test”. Τα αποτελέσματα των ελέγχων παρουσιάζονται στον Πίνακα 9-1.

Πίνακας 9-1: Αποτελέσματα Ελέγχου Μέσων ως προς τα 50 Πρώτα και 50 Τελευταία Ερωτηματολόγια

Μεταβλητή	Έλεγχος Levene ως προς την ισότητα των διακυμάνσεων			Έλεγχος t σε ανεξάρτητα δείγματα ως προς την ισότητα των μέσων			
	Τιμή F	Επίπεδο Σημαντικότητας	Υπαρξη ισότητας διακυμάνσεων	Τιμή t	Βαθμοί Ελευθερίας	Επίπεδο Σημαντικότητας (2-ουρών)	Διαφορά Μέσων
E1	0,51	0,477	Ναι	-1,07	98,00	0,289	Όχι
E2	0,05	0,818	Ναι	-0,24	98,00	0,812	Όχι
E3	0,92	0,339	Ναι	-0,32	97,00	0,751	Όχι
E4	0,93	0,338	Ναι	-0,78	98,00	0,440	Όχι
F1	0,33	0,569	Ναι	0,89	98,00	0,374	Όχι
F2	0,28	0,596	Ναι	0,13	98,00	0,896	Όχι
F3	0,82	0,366	Ναι	0,00	98,00	1,000	Όχι
F4	2,10	0,151	Ναι	0,12	98,00	0,902	Όχι
F5	1,47	0,228	Ναι	0,78	98,00	0,439	Όχι
F6	0,78	0,378	Ναι	0,66	98,00	0,512	Όχι
G	1,26	0,265	Ναι	-0,35	98,00	0,726	Όχι
H	0,26	0,611	Ναι	-0,91	98,00	0,364	Όχι
I	2,99	0,087	Ναι	0,87	98,00	0,384	Όχι
J1	5,84	0,017	Όχι	2,25	93,66	0,027	Ναι
J2	3,20	0,077	Ναι	-0,25	98,00	0,799	Όχι
J3	1,02	0,316	Ναι	1,77	94,00	0,080	Όχι
K1	2,87	0,093	Ναι	-0,83	98,00	0,410	Όχι
K2	1,88	0,173	Ναι	0,39	98,00	0,697	Όχι
K3	1,45	0,232	Ναι	0,73	95,00	0,469	Όχι
L1	3,48	0,065	Ναι	0,19	97,00	0,852	Όχι
L2	0,00	0,978	Ναι	1,48	97,00	0,141	Όχι
M1	1,14	0,289	Ναι	1,76	90,00	0,082	Όχι
M2	0,46	0,501	Ναι	1,31	90,00	0,192	Όχι
M3	0,01	0,941	Ναι	-0,32	90,00	0,747	Όχι
M4	0,93	0,338	Ναι	0,62	90,00	0,537	Όχι

Μεταβλητή	Έλεγχος Levene ως προς την ισότητα των διακυμάνσεων			Έλεγχος t σε ανεξάρτητα δείγματα ως προς την ισότητα των μέσων			
	Τιμή F	Επίπεδο Σημαντικότητας	Υπαρξη ισότητας διακυμάνσεων	Τιμή t	Βαθμοί Ελευθερίας	Επίπεδο Σημαντικότητας (2-ουρών)	Διαφορά Μέσων
M5	6,45	0,013	Όχι	1,25	78,68	0,217	Όχι
M6	5,18	0,025	Όχι	0,19	79,73	0,846	Όχι
M7	0,74	0,393	Ναι	0,60	90,00	0,550	Όχι
M8	0,28	0,598	Ναι	0,53	90,00	0,598	Όχι
M9	0,22	0,639	Ναι	-1,16	90,00	0,248	Όχι
M10	0,13	0,719	Ναι	-1,11	90,00	0,270	Όχι
M11	0,61	0,436	Ναι	-0,46	90,00	0,644	Όχι
M12	1,19	0,278	Ναι	0,10	90,00	0,920	Όχι
M13	3,52	0,064	Ναι	-1,74	90,00	0,086	Όχι
M14	1,36	0,246	Ναι	-1,97	90,00	0,051	Όχι
M15	0,01	0,942	Ναι	-1,30	90,00	0,196	Όχι
M16	0,56	0,457	Ναι	-0,86	90,00	0,394	Όχι
M17	0,29	0,591	Ναι	-0,24	90,00	0,813	Όχι
M18	2,21	0,140	Ναι	-0,32	90,00	0,748	Όχι
M19	3,02	0,086	Ναι	-0,43	90,00	0,665	Όχι
N	0,14	0,706	Ναι	1,30	90,00	0,196	Όχι
O	0,07	0,798	Ναι	0,06	90,00	0,954	Όχι
P	0,04	0,842	Ναι	0,51	90,00	0,612	Όχι
Q	0,40	0,527	Ναι	0,08	90,00	0,933	Όχι
R1	0,03	0,856	Ναι	2,21	90,00	0,030	Ναι
R2	0,07	0,799	Ναι	1,47	90,00	0,144	Όχι
R3	0,03	0,868	Ναι	1,66	90,00	0,100	Όχι
R4	2,26	0,136	Ναι	0,20	90,00	0,845	Όχι
S	1,66	0,201	Ναι	1,63	90,00	0,107	Όχι
T	0,18	0,673	Ναι	0,94	90,00	0,351	Όχι
U	0,00	0,950	Ναι	0,16	90,00	0,871	Όχι
V	1,25	0,267	Ναι	-0,45	90,00	0,654	Όχι
W1	0,60	0,441	Ναι	1,09	90,00	0,281	Όχι
W2	1,63	0,204	Ναι	-0,11	90,00	0,910	Όχι
W3	1,39	0,241	Ναι	0,37	90,00	0,713	Όχι
W4	2,77	0,100	Ναι	-0,52	90,00	0,606	Όχι
W5	0,44	0,507	Ναι	-0,25	90,00	0,805	Όχι
W6	0,26	0,614	Ναι	1,50	90,00	0,137	Όχι
W7	0,62	0,432	Ναι	0,53	90,00	0,597	Όχι
W8	0,01	0,929	Ναι	0,22	90,00	0,823	Όχι
W9	0,33	0,569	Ναι	0,30	90,00	0,761	Όχι
X1	0,32	0,574	Ναι	1,03	90,00	0,308	Όχι
X2	0,99	0,321	Ναι	1,53	90,00	0,128	Όχι
X3	1,04	0,311	Ναι	0,94	90,00	0,348	Όχι
X4	0,34	0,559	Ναι	-0,19	90,00	0,848	Όχι
X5	0,06	0,803	Ναι	0,27	90,00	0,784	Όχι
Y1	0,49	0,488	Ναι	3,16	90,00	0,002	Ναι
Y2	0,00	0,948	Ναι	1,80	90,00	0,074	Όχι
Z	0,71	0,403	Ναι	0,42	90,00	0,676	Όχι

Ο «έλεγχος Levene για την Ισότητα των Διακυμάνσεων», “Levene’s Test for Equality of Variances”, δείχνει εάν οι διακυμάνσεις για τα πρώτα 50 ερωτηματολόγια και οι διακυμάνσεις για τα τελευταία 50 ερωτηματολόγια διαφέρουν σημαντικά μεταξύ τους. Όταν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p value) είναι μεγαλύτερο από 0,05, ή 5%, τότε δεχόμαστε την υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων, ενώ όταν το επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας (p value) είναι μικρότερο του 0,05, ή 5%, τότε απορρίπτεται η υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων. Η επαλήθευση της υπόθεσης της ισότητας των διακυμάνσεων, επιτρέπει στους ερευνητές να χρησιμοποιήσουν τον πιο ισχυρό «έλεγχο t ίσων διακυμάνσεων», “equal-variance t test”. Αν από τον έλεγχο Levene απορρίπτεται η υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων, τότε πρέπει να χρησιμοποιηθεί ο «έλεγχος άνισων διακυμάνσεων», “unequal-variance t test”. Ο Πίνακας 9-1 παραθέτει τον έλεγχο t ίσων διακυμάνσεων στις 66 μεταβλητές, που υπάρχει ισότητα διακυμάνσεων, και στις εναπομένουσες 3 περιπτώσεις, που δεν υπάρχει ισότητα διακυμάνσεων, παραθέτει τον έλεγχο άνισων διακυμάνσεων.

Ο έλεγχος μέσων t σε ανεξάρτητα δείγματα αποκαλύπτει ότι, σε 3 μόνο μεταβλητές (J1, R1 και Y1), ή στο 4,3% του συνόλου των μεταβλητών, οι μέσοι των 50 πρώτων και 50 τελευταίων ερωτηματολογίων διαφέρουν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%. Το ποσοστό των μεταβλητών όπου οι απαντήσεις των 50 ερωτώμενων, οι οποίοι επέστρεψαν πρώτοι το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο, διαφέρουν σημαντικά από τις απαντήσεις των 50 ερωτώμενων, οι οποίοι επέστρεψαν τελευταίοι το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο, κρίνεται ιδιαίτερα μικρό, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία (βλ. Newbert, 2008). Συγκεκριμένα, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% ($p=0,05$), οι μέσοι του 5% του συνόλου των μεταβλητών στα 50 πρώτα ερωτηματολόγια, αναμένεται να διαφέρουν σε σχέση με τους μέσους των αντίστοιχων μεταβλητών στα 50 τελευταία ερωτηματολόγια, μόνο και μόνο λόγω τύχης. Συνεπώς, το ποσοστό του 4,3% του συνόλου των μεταβλητών, που βρέθηκε να διαφέρει μεταξύ των 50 πρώτων και 50 τελευταίων ερωτηματολογίων, είναι μικρότερο από το 5%, με αποτέλεσμα οι διαφορές των μέσων να μπορούν να αποδοθούν στον παράγοντα τύχη.

Στο σημείο αυτό, ο ερευνητής επανέλαβε τον έλεγχο, χωρίζοντας τα 268 ερωτηματολόγια που παρελήφθησαν στη μέση και διερευνώντας την ύπαρξη στατιστικά σημαντικών διαφορών στους μέσους των δεδομένων των πρώτων 134 ερωτηματολογίων από αυτούς των τελευταίων 134 ερωτηματολογίων. Τα αποτελέσματα του δεύτερου ελέγχου παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 9-2.

Πίνακας 9-2: Αποτελέσματα Ελέγχου Μέσων ως προς τα 134 Πρώτα και 134 Τελευταία Ερωτηματολόγια

Μεταβλητή	Έλεγχος Levene ως προς την ισότητα των διακυμάνσεων			Έλεγχος t σε ανεξάρτητα δείγματα ως προς την ισότητα των μέσων			
	Τιμή F	Επίπεδο Σημαντικότητας	Ύπαρξη ισότητας διακυμάνσεων	Τιμή t	Βαθμοί Ελευθερίας	Επίπεδο Σημαντικότητας (2-ουρών)	Διαφορά Μέσων
E1	0,75	0,388	Ναι	-0,20	246,00	0,845	Όχι
E2	0,16	0,688	Ναι	-0,55	246,00	0,583	Όχι
E3	0,01	0,940	Ναι	-0,36	246,00	0,720	Όχι
E4	0,78	0,378	Ναι	-0,59	246,00	0,555	Όχι
F1	0,00	0,983	Ναι	1,02	246,00	0,308	Όχι
F2	0,00	0,997	Ναι	1,01	246,00	0,315	Όχι
F3	1,45	0,230	Ναι	-0,24	246,00	0,812	Όχι
F4	4,82	0,029	Όχι	0,34	227,02	0,738	Όχι
F5	0,04	0,838	Ναι	0,08	246,00	0,940	Όχι
F6	0,35	0,552	Ναι	0,64	246,00	0,522	Όχι
G	0,10	0,756	Ναι	0,99	246,00	0,325	Όχι
H	0,59	0,443	Ναι	0,28	246,00	0,780	Όχι
I	0,02	0,898	Ναι	-0,53	246,00	0,599	Όχι
J1	1,57	0,211	Ναι	2,11	246,00	0,036	Ναι
J2	2,26	0,134	Ναι	0,26	246,00	0,794	Όχι
J3	3,46	0,064	Ναι	0,62	246,00	0,539	Όχι
K1	10,21	0,002	Όχι	-0,67	231,92	0,506	Όχι
K2	6,29	0,013	Όχι	-0,78	233,81	0,437	Όχι
K3	1,18	0,278	Ναι	-0,24	246,00	0,809	Όχι
L1	0,56	0,454	Ναι	-0,33	246,00	0,745	Όχι
L2	1,65	0,201	Ναι	0,44	246,00	0,658	Όχι
M1	0,00	0,993	Ναι	0,82	239,00	0,413	Όχι
M2	0,15	0,696	Ναι	0,05	239,00	0,956	Όχι
M3	0,49	0,484	Ναι	0,34	239,00	0,735	Όχι
M4	1,26	0,263	Ναι	0,53	239,00	0,597	Όχι
M5	0,71	0,401	Ναι	0,91	239,00	0,365	Όχι
M6	2,88	0,091	Ναι	0,02	239,00	0,983	Όχι
M7	0,40	0,527	Ναι	0,64	239,00	0,522	Όχι
M8	0,12	0,735	Ναι	0,26	239,00	0,794	Όχι
M9	0,01	0,942	Ναι	-0,36	239,00	0,722	Όχι
M10	1,27	0,262	Ναι	-0,85	239,00	0,398	Όχι
M11	1,53	0,217	Ναι	-0,16	239,00	0,871	Όχι
M12	2,49	0,116	Ναι	0,44	239,00	0,664	Όχι
M13	7,24	0,008	Όχι	-1,95	235,22	0,052	Όχι
M14	3,23	0,073	Ναι	-1,28	239,00	0,203	Όχι
M15	0,37	0,543	Ναι	-2,00	239,00	0,046	Ναι
M16	1,68	0,196	Ναι	-1,25	239,00	0,212	Όχι
M17	1,84	0,176	Ναι	0,15	239,00	0,878	Όχι
M18	1,58	0,210	Ναι	0,60	239,00	0,546	Όχι
M19	3,09	0,080	Ναι	-0,49	239,00	0,624	Όχι
N	0,17	0,679	Ναι	0,53	239,00	0,598	Όχι
O	0,42	0,517	Ναι	0,19	239,00	0,846	Όχι
P	2,29	0,132	Ναι	-0,24	239,00	0,809	Όχι
Q	2,91	0,089	Ναι	-0,87	239,00	0,387	Όχι
R1	0,01	0,932	Ναι	0,69	239,00	0,489	Όχι
R2	0,02	0,898	Ναι	0,42	239,00	0,675	Όχι
R3	0,08	0,774	Ναι	0,22	239,00	0,824	Όχι
R4	1,11	0,294	Ναι	0,94	239,00	0,350	Όχι
S	0,05	0,829	Ναι	1,08	239,00	0,281	Όχι
T	0,89	0,345	Ναι	-0,69	239,00	0,490	Όχι
U	0,10	0,752	Ναι	-2,02	239,00	0,045	Ναι
V	4,05	0,045	Όχι	-0,10	238,95	0,916	Όχι
W1	6,76	0,010	Όχι	1,59	231,28	0,113	Όχι

Μεταβλητή	Έλεγχος Levene ως προς την ισότητα των διακυμάνσεων			Έλεγχος t σε ανεξάρτητα δείγματα ως προς την ισότητα των μέσων			
	Τιμή F	Επίπεδο Σημαντικότητας	Υπαρξη ισότητας διακυμάνσεων	Τιμή t	Βαθμοί Ελευθερίας	Επίπεδο Σημαντικότητας (2-οιρών)	Διαφορά Μέσων
W2	2,55	0,111	Ναι	-0,56	239,00	0,576	Όχι
W3	0,00	0,973	Ναι	2,39	239,00	0,017	Ναι
W4	4,45	0,036	Όχι	-1,36	233,30	0,175	Όχι
W5	0,54	0,465	Ναι	-0,04	239,00	0,965	Όχι
W6	0,53	0,466	Ναι	1,63	239,00	0,105	Όχι
W7	0,19	0,662	Ναι	0,17	239,00	0,863	Όχι
W8	0,03	0,856	Ναι	0,13	239,00	0,899	Όχι
W9	0,02	0,876	Ναι	0,18	239,00	0,857	Όχι
X1	1,81	0,179	Ναι	0,29	239,00	0,769	Όχι
X2	2,30	0,131	Ναι	1,42	239,00	0,158	Όχι
X3	0,07	0,785	Ναι	-0,77	239,00	0,441	Όχι
X4	1,32	0,252	Ναι	-1,79	239,00	0,074	Όχι
X5	0,01	0,943	Ναι	0,03	239,00	0,973	Όχι
Y1	0,23	0,630	Ναι	2,04	239,00	0,043	Ναι
Y2	1,47	0,226	Ναι	1,34	239,00	0,183	Όχι
Z	12,06	0,001	Όχι	1,71	233,98	0,088	Όχι

Στις 61 μεταβλητές, που επαληθεύεται η υπόθεση της ισότητας των διακυμάνσεων, πραγματοποιήθηκε έλεγχος t ίσων διακυμάνσεων και στις εναπομένουσες 8 περιπτώσεις, που δεν υπάρχει ισότητα διακυμάνσεων, πραγματοποιήθηκε έλεγχος άνισων διακυμάνσεων. Ο έλεγχος μέσων t σε ανεξάρτητα δείγματα αποκαλύπτει ότι, σε 5 μεταβλητές (J1, M15, U, W3 και Y1), ή στο 7,2% του συνόλου των μεταβλητών, οι μέσοι των 134 πρώτων και 134 τελευταίων ερωτηματολογίων διαφέρουν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%. Το ποσοστό των μεταβλητών όπου οι απαντήσεις των 134 ερωτώμενων, οι οποίοι επέστρεψαν πρώτοι το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο, διαφέρουν σημαντικά από τις απαντήσεις των 134 ερωτώμενων, οι οποίοι επέστρεψαν τελευταίοι το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο, παρόλο που υπερβαίνει το 5%, κρίνεται μικρό. Επομένως, ο ερευνητής υποθέτει ότι, οποιοδήποτε πιθανό μεροληπτικό σφάλμα υπάρχει σχετικά με τη χρονική λήψη των απαντήσεων από τα πρώιμα και όψιμα ερωτηματολόγια, θα οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην τύχη και όχι σε άλλους παράγοντες.

Ο ερευνητής, για λόγους επιβεβαίωσης των αποτελεσμάτων, πραγματοποίησε «μη-παραμετρικό έλεγχο διαμέσων σε ανεξάρτητα δείγματα Mann-Whitney», “non-parametric independent sample Mann-Whitney U test”, στις 36 μεταβλητές, που βρέθηκαν να μη ικανοποιούν την υπόθεση της κανονικότητας σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%. Ο έλεγχος διαμέσων Mann-Whitney U σε ανεξάρτητα δείγματα αποκαλύπτει ότι, σε 3 μεταβλητές (J1, J3 και Y1) οι διάμεσοι των 50 πρώτων και 50 τελευταίων ερωτηματολογίων διαφέρουν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%. Επίσης, ο έλεγχος διαμέσων Mann-

Whitney U σε ανεξάρτητα δείγματα αποκαλύπτει ότι, σε 2 μεταβλητές (W3 και Y1) οι διάμεσοι των 134 πρώτων και 134 τελευταίων ερωτηματολογίων διαφέρουν σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%. Τα αποτελέσματα των ελέγχων Mann-Whitney παρουσιάζονται στον Πίνακα 9-3.

Πίνακας 9-3: Αποτελέσματα Ελέγχου Διαμέσων

Μεταβλητή	50 πρώτα και 50 τελευταία ερωτηματολόγια			134 πρώτα και 134 τελευταία ερωτηματολόγια		
	Τιμή U	Επίπεδο Σημαντικότητας	Διαφορά Διαμέσων	Τιμή U	Επίπεδο Σημαντικότητας	Διαφορά Διαμέσων
F1	-117,5	0,381	Όχι	-460,5	0,436	Όχι
F3	44	0,738	Όχι	595	0,309	Όχι
I	-176	0,176	Όχι	146	0,801	Όχι
J1	-310,5	0,023	Ναι	-1087,5	0,066	Όχι
J2	54	0,684	Όχι	301,5	0,604	Όχι
J3	-286	0,023	Ναι	-309	0,582	Όχι
K3	-125,5	0,318	Όχι	202,5	0,720	Όχι
M3	48	0,702	Όχι	-144	0,793	Όχι
M7	-63,5	0,630	Όχι	-383,5	0,512	Όχι
M8	-76,5	0,565	Όχι	-8	0,990	Όχι
M15	178	0,175	Όχι	930	0,110	Όχι
M19	76,5	0,553	Όχι	48	0,934	Όχι
N	-232,5	0,079	Όχι	-671	0,249	Όχι
O	2	0,990	Όχι	-32	0,953	Όχι
P	-50,5	0,692	Όχι	-37	0,948	Όχι
Q	36,5	0,779	Όχι	760	0,167	Όχι
R1	-243	0,080	Όχι	-387	0,528	Όχι
R2	-238	0,084	Όχι	-340	0,573	Όχι
R4	-75	0,585	Όχι	-677,5	0,256	Όχι
S	-129	0,331	Όχι	-435,5	0,462	Όχι
T	-167,5	0,204	Όχι	168,5	0,771	Όχι
U	-49,5	0,713	Όχι	1014,5	0,086	Όχι
V	93,5	0,482	Όχι	176	0,763	Όχι
W1	-161,5	0,222	Όχι	-969	0,097	Όχι
W2	-4	0,978	Όχι	67	0,907	Όχι
W3	8	0,956	Όχι	-1410,5	0,018	Ναι
W5	95,5	0,485	Όχι	84,5	0,890	Όχι
W7	-64,5	0,623	Όχι	-395,5	0,492	Όχι
W8	-72,5	0,563	Όχι	-396	0,475	Όχι
W9	-107	0,416	Όχι	-337	0,560	Όχι
X1	-145,5	0,277	Όχι	-390	0,511	Όχι
X2	-155	0,257	Όχι	-1060,5	0,072	Όχι
X4	79,5	0,548	Όχι	922	0,119	Όχι
X5	23,5	0,866	Όχι	-417,5	0,487	Όχι
Y1	-340	0,013	Ναι	-1453,5	0,017	Ναι
Y2	-156	0,219	Όχι	-925	0,104	Όχι

Συνδυάζοντας τα αποτελέσματα του ελέγχου μέσων t σε ανεξάρτητα δείγματα για τις μεταβλητές, οι κατανομές των οποίων δεν αποκλίνουν σημαντικά από την κανονική, και του ελέγχου διαμέσων Mann-Whitney U για τις μεταβλητές, οι κατανομές των οποίων αποκλίνουν από την κανονική, ο ερευνητής κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, οι μεταβλητές όπου οι απαντήσεις των 50 ερωτώμενων, οι οποίοι επέστρεψαν πρώτοι το συμπληρωμένο

ερωτηματολόγιο, διαφέρουν σημαντικά από τις απαντήσεις των 50 ερωτώμενων, οι οποίοι επέστρεψαν τελευταίοι το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο, ανέρχονται σε τρεις (J1, J3 και Y1). Επίσης, οι μεταβλητές όπου οι απαντήσεις των 134 ερωτώμενων, οι οποίοι επέστρεψαν πρώτοι το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο, διαφέρουν σημαντικά από τις απαντήσεις των 134 ερωτώμενων, οι οποίοι επέστρεψαν τελευταίοι το συμπληρωμένο ερωτηματολόγιο, περιορίζονται σε δύο (W3 και Y1). Επομένως, οι παραμετρικοί και οι μη-παραμετρικοί έλεγχοι συνδυαστικά, περιορίζουν το ποσοστό των μεταβλητών για τις οποίες οι μέσοι, ή οι διάμεσοι, των 50 πρώτων και 50 τελευταίων καθώς και των 134 πρώτων και 134 τελευταίων ερωτηματολογίων διαφέρουν, στο 4,3% και 2,9% του συνόλου αντίστοιχα. Τα παραπάνω δύο ποσοστά είναι μικρότερα από το 5%, με αποτέλεσμα να ενισχύεται η υπόθεση ότι, οι διαφορές των μέσων, ή διαμέσων, μπορούν να αποδοθούν στον παράγοντα τύχη.

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι, η ομάδα των ερωτώμενων που συμμετείχε πρώτη στην έρευνα πεδίου δε διαφέρει σημαντικά από την ομάδα των ερωτώμενων που συμμετείχε τελευταία στην έρευνα πεδίου. Επομένως και οι απαντήσεις των ερωτώμενων, που δεν συμμετείχαν στην έρευνα, δεν θα διαφέρουν σημαντικά από τις απαντήσεις των ερωτώμενων, που συμμετείχαν στην έρευνα. Συνεπώς, ο ερευνητής μπορεί να υποθέσει ότι, το συμπληρωμένο δείγμα των 268 επιχειρήσεων, που συμμετείχε στην έρευνα πεδίου συμπληρώνοντας το ερωτηματολόγιο, μέσω των ανώτερων στελεχών τους, είναι αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού.

9.2. Έλεγχος Μεροληπτικού Σφάλματος Κοινής Μεθόδου

Το «μεροληπτικό σφάλμα κοινής μεθόδου», “common method bias”, εμφανίζεται όταν ένα σημαντικό μέρος της διακύμανσης των δεδομένων των μεταβλητών προέρχεται από τη μέθοδο μέτρησης, γνωστή ως «κίβδηλη διακύμανση», “spurious variance”, παρά από τη μέτρηση της εννοιολογικής κατασκευής. Η ύπαρξη μεροληπτικού σφάλματος κοινής μεθόδου, δημιουργεί «συστηματικό σφάλμα μέτρησης», “systematic measurement error”, το οποίο οδηγεί σε μεροληπτική εκτίμηση της πραγματικής σχέσης που υπάρχει μεταξύ δύο εννοιολογικών κατασκευών. Ειδικότερα, το μεροληπτικό σφάλμα κοινής μεθόδου δύναται τόσο να υπερεκτιμήσει όσο να υποεκτιμήσει την παρατηρούμενη σχέση δύο εννοιολογικών κατασκευών, με αποτέλεσμα να οδηγεί τόσο σε «λάθος Τύπου I», “Type I error”, δηλαδή σε απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης όταν είναι αληθής, όσο και σε «λάθος Τύπου II», “Type II error”, δηλαδή αποδοχή της μηδενικής υπόθεσης όταν είναι ψευδής (Podsakoff and Organ, 1986; Bagozzi and Yi, 1990; Avolio et al., 1991; Crompton and Wagner, 1994; Spector, 1994; Doty and Gulick, 1998; Podsakoff et al., 2003; Spector, 2006).

Ο ερευνητής αναγνωρίζει ότι, εξαιτίας της φύσης της έρευνας πεδίου, δηλαδή διαχειριζόμενη από τον ίδιο τον ερωτώμενο δια-τμηματική έρευνα πεδίου με χρήση κοινού ερωτηματολογίου, υπάρχει πιθανότητα εμφάνισης μεροληπτικού σφάλματος κοινής μεθόδου. Για το λόγο αυτό, χρησιμοποίησε τον έλεγχο «ενός-παράγοντα του Harman», “Harman’s one-factor”, για τη διερεύνηση του ενδεχόμενου ύπαρξης μεροληπτικού σφάλματος κοινής μεθόδου στα δεδομένα της έρευνας πεδίου. Ο έλεγχος ενός-παράγοντα του Harman χρησιμοποιήθηκε αντί της εναλλακτικής μεθόδου της «Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων», “Confirmatory Factor Analysis”, γιατί η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων δεν μπορούσε να χρησιμοποιηθεί για όλες τις μεταβλητές, δηλαδή για τις σύνθετες σχηματιστικές μεταβλητές, και γιατί ο έλεγχος ενός-παράγοντα του Harman χρησιμοποιείται κατά κόρον στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης με ικανοποιητικά αποτελέσματα αναφορικά με την ανίχνευση του μεροληπτικού σφάλματος κοινής μεθόδου (βλ. Kirkman and Shapiro, 2001; Christmann, 2004; Steensma et al., 2005; Newbert, 2008).

Ο έλεγχος ενός-παράγοντα του Harman περιλαμβάνει α) τη διενέργεια «Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών», “Principal Component Analysis”, χωρίς περιστροφή των συνιστωσών, β) τη διενέργεια Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών με περιστροφή των συνιστωσών βάσει της μεθόδου ‘Varimax’ και γ) τη διενέργεια «Ανάλυσης Παραγόντων», “Factor Analysis or Principal Axis Factoring”, με περιστροφή των παραγόντων βάσει της μεθόδου ‘Varimax’. Σε περίπτωση που υπάρχει μεροληπτικό σφάλμα κοινής μεθόδου στα δεδομένα μιας έρευνας, τότε είτε (1^{ον}) μια συνιστώσα, ή ένας παράγοντας, θα προκύψει από την Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών, ή την Ανάλυση Παραγόντων αντίστοιχα, είτε (2^{ον}) μια γενική συνιστώσα, ή ένας γενικός παράγοντας από την Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών, ή την Ανάλυση Παραγόντων αντίστοιχα, θα ενσωματώνει το μεγαλύτερο μέρος της συνδιακύμανσης των μεμονωμένων μεταβλητών (βλ. Podsakoff et al., 1984; Andersson and Bateman, 1997; Aulakh and Gencturk, 2000; Steensma et al., 2005; Krishnan et al., 2006; Newbert, 2008).

Τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών καθώς και της Ανάλυσης Παραγόντων για τις 68 κλίμακες και δείκτες, δηλαδή τις μετρικές μεταβλητές τύπου διαστημάτων, της έρευνας πεδίου του ερευνητή, που περιλαμβάνονται στον έλεγχο ενός-παράγοντα του Harman, παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 9-4. Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, η τιμή του μέτρου των Kaiser-Meyer-Olkin και ο έλεγχος Bartlett επιβεβαιώνουν την επάρκεια και καταλληλότητα των δεδομένων για τη διεξαγωγή Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών και Ανάλυσης Παραγόντων. Συγκεκριμένα, η τιμή του «μέτρου επάρκειας δειγματοληψίας των Kaiser-Meyer-Olkin», “Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy”, το οποίο αποτελεί ένα μέτρο του

κατά πόσο η κατανομή των δεδομένων είναι επαρκής για τη διεξαγωγή Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών και Ανάλυσης Παραγόντων, είναι ίση με 0,831, ή διαφορετικά πολύ καλή σύμφωνα με τον Kaiser (1970). Επίσης, η τιμή της σημαντικότητας του «ελέγχου σφαιρικότητας του Bartlett», “Bartlett's Test of Sphericity”, είναι μικρότερη του 5%, ή 0,05, γεγονός το οποίο αποδεικνύει ότι από τα δεδομένα των μεταβλητών δεν προκύπτει μητρα ταύτισης, ή με άλλα λόγια, διαφέρουν σημαντικά από την ταύτιση και επομένως είναι πολυμεταβλητά κοντά στην κανονικότητα και αποδεκτά για Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών και Ανάλυση Παραγόντων.

Πίνακας 9-4: Αποτελέσματα Ελέγχου Ενός-παράγοντα Harman

Συνιστώσες/ Παράγοντες	Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών						Ανάλυση Παραγόντων		
	Αρχική Εξαγωγή & Αποτελέσματα βάσει Μη-Περιστροφής			Αποτελέσματα βάσει Περιστροφής			Αποτελέσματα βάσει Μη-Περιστροφής		
	Ιδιοτιμή	Διακύμανση	Συσσωρευτική Διακύμανση	Ιδιοτιμή	Διακύμανση	Συσσωρευτική Διακύμανση	Ιδιοτιμή	Διακύμανση	Συσσωρευτική Διακύμανση
1	14,409	21,2%	21,2%	6,025	8,9%	8,9%	14,041	20,6%	20,6%
2	3,815	5,6%	26,8%	4,496	6,6%	15,5%	3,480	5,1%	25,8%
3	3,387	5,0%	31,8%	3,583	5,3%	20,7%	2,995	4,4%	30,2%
4	2,956	4,3%	36,1%	3,548	5,2%	26,0%	2,562	3,8%	33,9%
5	2,563	3,8%	39,9%	3,495	5,1%	31,1%	2,192	3,2%	37,2%
6	2,395	3,5%	43,4%	3,182	4,7%	35,8%	2,000	2,9%	40,1%
7	2,013	3,0%	46,4%	2,301	3,4%	39,2%	1,626	2,4%	42,5%
8	1,891	2,8%	49,2%	2,175	3,2%	42,4%	1,424	2,1%	44,6%
9	1,756	2,6%	51,7%	2,074	3,1%	45,4%	1,349	2,0%	46,6%
10	1,588	2,3%	54,1%	2,057	3,0%	48,4%	1,166	1,7%	48,3%
11	1,478	2,2%	56,3%	1,882	2,8%	51,2%	1,107	1,6%	49,9%
12	1,452	2,1%	58,4%	1,868	2,7%	53,9%	1,008	1,5%	51,4%
13	1,336	2,0%	60,4%	1,825	2,7%	56,6%			
14	1,284	1,9%	62,2%	1,819	2,7%	59,3%			
15	1,223	1,8%	64,0%	1,796	2,6%	61,9%			
16	1,175	1,7%	65,8%	1,729	2,5%	64,5%			
17	1,096	1,6%	67,4%	1,383	2,0%	66,5%			
18	1,031	1,5%	68,9%	1,337	2,0%	68,5%			
19	1,020	1,5%	70,4%	1,295	1,9%	70,4%			

Επίσης, ο «λόγος των συγκεντρωμένων περιπτώσεων, ή παρατηρήσεων, χρησιμοποιώντας ως μέθοδο παράληψης των ελλিপών δεδομένων την ‘εξαίρεση περιπτώσεων κατά λίστα’, προς το σύνολο των μεταβλητών», “cases-per-variable ratio”, διαμορφώνεται σε 3,4 : 1 (=231/68). Η αναλογία, παρόλο που δεν είναι πολύ μεγάλη λόγω εφαρμογής της μεθόδου ‘εξαίρεσης περιπτώσεων κατά λίστα’, συγκρίνεται ευνοϊκά με το ελάχιστο επιτρεπτό μέγεθος του λόγου που προτείνει η βιβλιογραφία για την εξαγωγή σταθερών συνιστωσών, ή παραγόντων (βλ. Cattell, 1978). Συνεπώς, ο ερευνητής υποθέτει ότι, για τον σκοπό του

ελέγχου ενός-παράγοντα του Harman, οι συνιστώσες της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών και οι παράγοντες της Ανάλυσης Παραγόντων είναι σταθερές και σταθεροί, αντίστοιχα.

Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών χωρίς περιστροφή των συνιστωσών της και η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών με περιστροφή των συνιστωσών της βάσει της μεθόδου 'Varimax' εξήγαγαν 19 συνιστώσες, χρησιμοποιώντας ως κριτήριο εξαγωγής ιδιοτιμή μεγαλύτερη της μονάδας. Η Ανάλυση Παραγόντων χωρίς περιστροφή των παραγόντων¹ της, εξήγαγε 12 παράγοντες, χρησιμοποιώντας ως κριτήριο εξαγωγής ιδιοτιμή μεγαλύτερη της μονάδας. Συνεπώς, στα δεδομένα της έρευνας πεδίου δεν υπάρχει ένας παράγοντας που να ενσωματώνει όλη τη διακύμανση των επιμέρους μεταβλητών. Επίσης, ο γενικός παράγοντας δεν ενσωματώνει το μεγαλύτερο μέρος της διακύμανσης, καθώς η συνολική διακύμανση που εξηγείται από αυτόν, ανεξάρτητα της μεθόδου εξαγωγής και της μεθόδου περιστροφής, βρίσκεται κάτω του 21,3%. Τέλος, η συνδυαστική, ή συσσωρευτική, διακύμανση και των 19 συνιστωσών και των 12 παραγόντων, δεν ξεπερνά το 70,4% και το 51,4% του συνόλου της διακύμανσης στην Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών και στην Ανάλυση Παραγόντων αντίστοιχα.

Συνεπώς, επειδή δεν εξήχθη μία μόνο συνιστώσα, ή ένας μόνο παράγοντας, από τις τρεις αναλύσεις σε συνδυασμό με το γεγονός ότι καμία από τις 19 συνιστώσες, ή κανένας από τους 12 παράγοντες, που εξήχθησαν, δεν ενσωματώνει το μεγαλύτερο μέρος της συνολικής διακύμανσης, ο ερευνητής, με βάση τη βιβλιογραφία (βλ. Podsakoff and Organ, 1986), θεωρεί ότι δεν υπάρχει μεροληπτικό σφάλμα κοινής μεθόδου στα δεδομένα των μεταβλητών της έρευνας.

9.3. Βιβλιογραφικές Αναφορές

Andersson L.M. and Bateman T.S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 18(5): 449–469.

Armstrong J.S. and Overton T. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14: 396–402.

Aulakh P.S. and Gencturk E.F. (2000). International principal–agent relationships—control, governance and performance. *Industrial Marketing Management*, 29: 521–538.

Avolio B.J., Yammarino F.J. and Bass B.M. (1991). Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue. *Journal of Management*, 17: 571–587.

Bagozzi R.P. and Yi Y. (1990). Assessing method variance in multitrait–multimethod matrices: The case of self-reported affect and perceptions at work. *Journal of Applied Psychology*, 75: 547–560.

¹ Στην Ανάλυση Παραγόντων, η περιστροφή των παραγόντων της, βάσει της μεθόδου Varimax, δεν ήταν εφικτή στις 25 επαναλήψεις.

- Cattell R.B. (1978). *The scientific use of factor analysis*. Plenum, New York.
- Christmann P. (2004). Multinational companies and the natural environment: determinants of global environmental policy standardization. *Academy of Management Journal*, 47(5): 747–760.
- Crampton S. and Wagner J. (1994). Percept–percept inflation in microorganizational research: An investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Psychology*, 79: 67–76.
- DeTienne D. and Koberg C. (2002). The importance of environmental and organizational factors on discontinuous innovation within high technology industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(4): 352–364.
- Dillman D.A. (1978). *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York, Wiley-Interscience.
- Dillman D.A., Smyth J.D. and Christian L.M. (2009). *Internet, mail and mixed-mode surveys: The tailored design method*. New York, Wiley.
- Doty D.H. and Glick W.H. (1998). Common method bias: Does common method variance really bias results? *Organizational Research Methods*, 1: 374–406.
- Doving E. and Gooderham P.N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: The case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, 29(8): 841–857.
- Gunn R. and Williams W. (2007). Strategic Tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16: 201–216.
- Hmieleski K.M. and Baron R.A. (2008). When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2: 57–72.
- Kaiser H.F. (1970). A second generation Little-Jiffy. *Psychometrika*, 35: 401–415.
- Kirkman B.L. and Shapiro D.L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: the mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3): 557–569.
- Krishnan R., Martin X. and Noorderhaven N.G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49: 894–917.
- Neck H.M., Meyer G.D., Cohen B. and Corbett A.C. (2004). An entrepreneurial system view of new venture creation. *Journal of Small Business Management*, 42(2): 190–208.
- Newbert S.L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, And Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation Of The Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 29(7): 745–768.
- Podsakoff P.M. and Organ D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12: 69–82.
- Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.Y. and Podsakoff N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 879–903.
- Podsakoff P.M., Todor W.D., Grover R.A. and Huber V.L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behavior: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 21–63.
- Powell T.C. (1992b). Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(7): 551–558.

Spanos Y.E. and Lioukas S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10): 907–934.

Spector P.E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 385- 392.

Spector P.E. (2006). Method variance in organizational research. *Organizational Research Methods*, 9: 221-232.

Steensma H.K., Tihanyi L., Lyles M.A. and Dhanaraj C. (2005). The evolving value of foreign partnerships in transitioning economies. *Academy of Management Journal*, 48(2): 213–235.

Κεφάλαιο 10 : Έλεγχος Ποιότητας Μετρήσεων

10.1. Εισαγωγή

Ο έλεγχος της ποιότητας των μετρήσεων, οι οποίες αναπτύχθηκαν για να ποσοτικοποιήσουν τις εννοιολογικές κατασκευές της έρευνας προκειμένου να είναι εφικτός ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων της διδακτορικής διατριβής, περιλαμβάνει την εξέταση της εγκυρότητας και την εκτίμηση της αξιοπιστίας τους (Trochim, 2006). Παρακάτω, παρουσιάζονται οι έλεγχοι εξέτασης της εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής, στο πλαίσιο εξέτασης της εγκυρότητας των μετρήσεων, καθώς και οι έλεγχοι εκτίμησης της αξιοπιστίας, στο πλαίσιο εκτίμησης της αξιοπιστίας των μετρήσεων.

10.2. Εξέταση Εγκυρότητας Μετρήσεων

Η εξέταση εγκυρότητας αποτελεί ένα βασικό έλεγχο της ποιότητας μιας μέτρησης, προκειμένου αυτή να γίνει αποδεκτή και να χρησιμοποιείται σε εμπειρικές έρευνες. Ο όρος 'μέτρηση' αναφέρεται στη δημιουργία και χρήση της μεταβλητής μέτρησης μιας έννοιας. Ως εκ τούτου, η μέτρηση μιας έννοιας είναι στενά συνδεδεμένη με τη λειτουργοποίηση της συγκεκριμένης έννοιας. Πιο συγκεκριμένα, η μέτρηση είναι το αποτέλεσμα της διαδικασίας της λειτουργοποίησης. Υπενθυμίζεται ότι, η διαδικασία λειτουργοποίησης συνδέεται με τον μετασχηματισμό μιας έννοιας σε μεταβλητή μέτρησής της, με βάση την εννοιολογική της κατασκευή (Trochim, 2006).

Η θεωρητική φύση των υπό μελέτη εννοιολογικών κατασκευών, όπως η ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, η επιχειρηματική επίδοση, η χρηματοοικονομική απόδοση κτλ, θέτει εν αμφιβόλω τον τρόπο με τον οποίο έχει πραγματοποιηθεί η ποσοτικοποίηση και μέτρησή τους. Κατά συνέπεια, το θεμελιώδες ερώτημα που τίθεται για μια μέτρηση είναι εάν και κατά πόσο μετρά την εννοιολογική κατασκευή, την οποία σχεδιάστηκε να μετρά. Εάν δηλαδή, η μεταβλητή μέτρησης, τα ερωτήματα των αντικειμένων μέτρησης, ή τα χαρακτηριστικά της μεταβλητής μέτρησης και οι τιμές των αντικειμένων μέτρησης, ή οι κλίμακες, είναι κατάλληλα αλλά και επαρκή, για τη σκιαγράφηση της υπό μέτρηση εννοιολογικής κατασκευής. Το παραπάνω ερώτημα καλείται να διαλευκάνει η εξέταση εγκυρότητας μιας μέτρησης. Μία μέτρηση θα είναι έγκυρη, όταν τα στοιχεία του ελέγχου επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι αυτή μετρά εύστοχα την εννοιολογική κατασκευή για την οποία δημιουργήθηκε.

Στη βιβλιογραφία της μεθοδολογίας της έρευνας αναφέρεται ότι, η εγκυρότητα της μέτρησης μπορεί να προσεγγιστεί με την έννοια της «εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής», “construct validity” (Trochim, 2006). Συγκεκριμένα, η εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής αποτιμά κατά πόσο αληθές είναι το συμπέρασμα ότι, η διαδικασία λειτουργοποίησης κατέληξε σε μία ακριβής και εύστοχη μεταβλητή μέτρησης, η οποία αντανακλά, εμπεριέχει και μετρά όλα τα χαρακτηριστικά της έννοιας. Επομένως, η εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής συνδέεται με το βαθμό αποτελεσματικότητας της λειτουργοποίησης μιας έννοιας. Σύμφωνα με τον Trochim (2006), η εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής διακρίνεται στην «εγκυρότητα μετάφρασης», “translation validity” και στην «εγκυρότητα κριτηρίου σύγκρισης», “criterion-related validity”. Η εγκυρότητα μετάφρασης εξετάζει κατά πόσο αληθές είναι το συμπέρασμα ότι, η εννοιολογική κατασκευή που χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη της μεταβλητής μέτρησης, αποτελεί καλή απόδοση (ή μετάφραση) της υποκείμενης έννοιας. Συνεπώς, η εγκυρότητα μετάφρασης βασίζεται σε μεγάλο βαθμό στην ποιότητα του θεωρητικού ορισμού της έννοιας και του λειτουργικού ορισμού της εννοιολογικής κατασκευής. Με άλλα λόγια, εστιάζει στην ανάπτυξη εννοιολογικά στιβαρού θεωρητικού ορισμού και εμπεριστατωμένου λειτουργικού ορισμού καθώς και στη σύγκριση των δύο. Η εγκυρότητα κριτηρίου σύγκρισης, από την άλλη μεριά, εξετάζει κατά πόσο η εννοιολογική κατασκευή, όπως ποσοτικοποιείται από τη μεταβλητή μέτρησή της, συμπεριφέρεται σύμφωνα με τον τρόπο που υποδεικνύει η θεωρία για την υποκείμενη έννοιά της. Με άλλα λόγια, η εγκυρότητα κριτηρίου σύγκρισης εξετάζει την ποιότητα της μεταβλητής μέτρησης της εννοιολογικής κατασκευής, με βάση κάποια κριτήρια (Trochim, 2006).

Η εγκυρότητα μετάφρασης, με τη σειρά της διακρίνεται στην «εγκυρότητα φυσιογνωμίας», “face validity” και στην «εγκυρότητα περιεχομένου», “content validity”. Η εγκυρότητα κριτηρίου σύγκρισης, τέλος, αναπτύσσεται γύρω από την «εγκυρότητα σύγκλισης», “convergent validity”, την «εγκυρότητα διαχωρισμού», “discriminant validity”, την «εγκυρότητα συμφωνίας, ή ταυτοσημίας», “concurrent validity” και την «εγκυρότητα πρόβλεψης», “predictive validity”. Παρακάτω παραθέτονται και εξετάζονται οι επιμέρους έξι εγκυρότητες της εγκυρότητας μέτρησης των εννοιολογικών κατασκευών της έρευνας πεδίου.

10.2.1. Εγκυρότητα φυσιογνωμίας

Η εγκυρότητα φυσιογνωμίας εξετάζει από την όψη το βαθμό που η εννοιολογική κατασκευή, η οποία χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη της μεταβλητής μέτρησης,

αποτελεί καλή μετάφραση του θεωρητικού ορισμού της υποκείμενης έννοιας (Trochim, 2006). Παρόλο το γεγονός ότι, η εγκυρότητα φυσιογνωμίας θεωρείται ο πιο αδύναμος τρόπος εξέτασης της εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής, καθώς δεν βασίζεται σε κάποιο στατιστικό, ή άλλο επιστημονικό κριτήριο, δεν παύει να αποτελεί έναν ιδιαίτερα διαδομένο τρόπο ελέγχου νεοσύστατων μετρήσεων (Hardesty and Bearden, 2004). Ο ερευνητής, σύμφωνα με τις προτροπές της βιβλιογραφίας (βλ. (Venkatraman and Grant, 1986; Trochim, 2006), εξέτασε την εγκυρότητα φυσιογνωμίας των μετρήσεων των εννοιολογικών κατασκευών που αναπτύχθηκαν για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της διδακτορικής διατριβής, με την αρωγή ακαδημαϊκών και ειδικών στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης.

Συγκεκριμένα, η μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και κατά επέκταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τόσο βάσει της κλίμακας τύπου Likert όσο της κλίμακας τύπου Guttman, εξετάστηκε ως προς την εγκυρότητα φυσιογνωμίας από ομάδα ακαδημαϊκών με ειδίκευση στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης. Η ανάδραση που έλαβε ο ερευνητής περιείχε ανάμεικτες απόψεις. Καταρχάς, πολλοί ακαδημαϊκοί δεν συμφώνησαν απόλυτα με την εννοιολογική κατασκευή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που χρησιμοποίησε ο ερευνητής. Η ειδική πανεπιστημιακός στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης με εξειδίκευση στη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων, Καθηγήτρια ανταγωνιστικής στρατηγικής της σχολής Tuck School of Business του πανεπιστημίου Dartmouth, Margaret A. Peteraf, διαφώνησε ως προς την εννοιολογική κατασκευή της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων που βασίστηκε στο λειτουργικό ορισμό του Newbert (2008). Επίσης, ο πανεπιστημιακός που έθιξε από τους πρώτους την προβληματική εννοιολογική οριοθέτηση της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, Καθηγητής στρατηγικής της σχολής Saïd Business School του πανεπιστημίου Oxford, Thomas C. Powell, εξέφρασε επιφυλάξεις σχετικά με την εγκυρότητα φυσιογνωμίας της μεταβλητής μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει του λειτουργικού ορισμού του Newbert (2008). Ο Αναπληρωτής Καθηγητής επιχειρηματικότητας και καινοτομίας στη σχολή Henry W. Bloch School of Business and Public Administration του πανεπιστημίου Missouri-Kansas City, Richard J. Arend, δεν εξέφρασε μια ξεκάθαρη άποψη σχετικά με την εγκυρότητα φυσιογνωμίας της εν λόγω μεταβλητής μέτρησης. Από την άλλη μεριά, ο Καθηγητής στρατηγικής επιχειρήσεων στη σχολή Craig School of Business του πανεπιστημίου California State University, George S. Vozikis, αξιολόγησε ως έγκυρη τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, τόσο βάσει της κλίμακας τύπου Likert όσο της κλίμακας τύπου Guttman, που

αναπτύχθηκε με βάση το λειτουργικό ορισμό του Newbert (2008). Επίσης, ο Αναπληρωτής Καθηγητής διοίκησης των επιχειρήσεων της σχολής Villanova School of Business του πανεπιστημίου Villanova, Scott Newbert, επιβεβαίωσε ότι, η όψη της μεταβλητής μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, που ανέπτυξε ο ερευνητής, συνάδει με τις θεωρητικές καταβολές της έννοιάς της. Η παραπάνω διχογνωμία, κατά την άποψη του ερευνητή, έγκειται στο πρόβλημα ορισμού της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (βλ. §1.2) και καταδεικνύει την επιτακτικότητα δημιουργίας μιας εννοιολογικής κατασκευής για την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων και κατά επέκταση για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Η μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και κατά επέκταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής, που ανέπτυξε ο ερευνητής, εξετάστηκε ως προς την εγκυρότητα φυσιογνωμίας από την πανεπιστημιακό στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης με εξειδίκευση στη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων, Καθηγήτρια ανταγωνιστικής στρατηγικής της σχολής Tuck School of Business του πανεπιστημίου Dartmouth, Margaret A. Peteraf. Η Peteraf εξέφρασε την πεποίθηση ότι, η εν λόγω μεταβλητή μέτρησης φαίνεται έγκυρη. Επίσης, προέτρεψε τον ερευνητή να εξετάσει την εγκυρότητα περιεχομένου της, στο πλαίσιο των συνεντεύξεων με στελέχη επιχειρήσεων.

Η μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, τόσο βάσει της κλίμακας τύπου Likert όσο της κλίμακας τύπου Guttman, εξετάστηκε, επίσης, ως προς την εγκυρότητα φυσιογνωμίας από ομάδα ακαδημαϊκών με ειδίκευση στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης. Συγκεκριμένα, ο Καθηγητής διοίκησης επιχειρήσεων στη σχολή Peter F. Drucker and Masatoshi Ito Graduate School of Management του πανεπιστημίου Claremont, Cornelis A. de Kluyver, αξιολόγησε ως έγκυρη τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, τόσο βάσει της κλίμακας τύπου Likert όσο της κλίμακας τύπου Guttman. Επίσης, ο Καθηγητής στρατηγικής επιχειρήσεων στη σχολή Craig School of Business του πανεπιστημίου California State University, George S. Vozikis, επιβεβαίωσε ότι, η όψη της μεταβλητής μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, που ανέπτυξε ο ερευνητής βάσει του πλαισίου της ισορροπημένης σκοροκάρτας, συνάδει με τις θεωρητικές καταβολές της έννοιάς της. Τέλος, ο Καθηγητής επιχειρηματικότητας του πανεπιστημίου Hawaii, John E. Butler, έκρινε ότι, η εννοιολογική κατασκευή της επιχειρηματικής επίδοσης, η οποία χρησιμοποιήθηκε για την ανάπτυξη της μεταβλητής μέτρησής της, τόσο βάσει της κλίμακας τύπου Likert όσο της κλίμακας τύπου Guttman, αποτελεί καλή μετάφραση του θεωρητικού ορισμού της υποκείμενης έννοιας.

Αναφορικά με τη μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, τόσο βάσει της κλίμακας τύπου Likert όσο και της κλίμακας τύπου Guttman, η εξέταση της εγκυρότητας φυσιογνωμίας της, πραγματοποιήθηκε από έναν πανεπιστημιακό με ειδίκευση στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης. Συγκεκριμένα, ο Καθηγητής στρατηγικής επιχειρήσεων στη σχολή Craig School of Business του πανεπιστημίου California State University, George S. Vozikis, αξιολόγησε ως έγκυρη τη μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, τόσο βάσει της κλίμακας τύπου Likert όσο και της κλίμακας τύπου Guttman.

Επιπρόσθετα, η μεταβλητή μέτρησης του βαθμού τέλειας, ή ατελούς αγοράς, που ανέπτυξε ο ερευνητής, εξετάστηκε ως προς την εγκυρότητα φυσιογνωμίας από την Καθηγήτρια οικονομικής επιστήμης του Πανεπιστημίου Πειραιώς, Βικτωρία Πέκκα-Οικονόμου. Η Δρ. Πέκκα-Οικονόμου εξέφρασε την πεποίθηση ότι, η εν λόγω μεταβλητή μέτρησης φαίνεται έγκυρη, καθώς ενσωματώνει όλα τα συστατικά στοιχεία, ή τις διαστάσεις, της τέλειας αγοράς.

Η μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής, που αναπτύχθηκε από τους Delaney and Huselid (1996) και υιοθετήθηκε από τον ερευνητή, δεν εξετάστηκε ως προς την εγκυρότητα φυσιογνωμίας από ομάδα ακαδημαϊκών με ειδίκευση στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης. Ο ερευνητής έκρινε ότι, εξαιτίας της ευρείας χρήσης της σε παρόμοιες εμπειρικές έρευνες (βλ. Perry-Smith and Blum, 2000; Richard, 2000; Newbert, 2008), η μεταβλητή μέτρησης της συγκεκριμένης εννοιολογικής κατασκευής αποτελεί καλή μετάφραση του θεωρητικού ορισμού της επιχειρηματικής επίδοσης. Επίσης, η μεταβλητή μέτρησης της δυναμικότητας, ή μεταβλητότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, που αναπτύχθηκε από τους Baum and Wally (2003), δεν εξετάστηκε ως προς την εγκυρότητα φυσιογνωμίας από ομάδα ακαδημαϊκών, καθώς θεωρήθηκε ότι αποτελεί καλή μετάφραση του θεωρητικού ορισμού της υποκείμενης έννοιας. Τέλος, οι μεταβλητές μέτρησης του οφέλους και του κόστους από τη θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, επίσης, δεν εξετάστηκαν ως προς την εγκυρότητα φυσιογνωμίας τους, καθώς δομούνται γύρω από την εννοιολογική κατασκευή της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, για την οποία πραγματοποιήθηκε εξέταση εγκυρότητας φυσιογνωμίας.

10.2.2. Εγκυρότητα περιεχομένου

Η εγκυρότητα περιεχομένου εξετάζει εάν τα αντικείμενα μέτρησης της εννοιολογικής κατασκευής, περιλαμβάνουν όλες τις λανθάνουσες εκφάνσεις, ή διαστάσεις, του θεωρητικού ορισμού της υποκείμενης έννοιας. Η εγκυρότητα περιεχομένου προέρχεται από την πρόταση της βιβλιογραφίας ότι, πρέπει να υπάρχει συνάφεια ανάμεσα στα αντικείμενα μέτρησης μιας έννοιας και στην ίδια την έννοια (Carmines & Zeller, 1979). Εξ' ορισμού, η εγκυρότητα περιεχομένου προϋποθέτει την ύπαρξη ενός εννοιολογικά στιβαρού θεωρητικού ορισμού για την έννοια και ενός εμπειριστατωμένου λειτουργικού ορισμού της εννοιολογικής κατασκευής της (Trochim, 2006).

Προκειμένου να εξασφαλιστεί η εγκυρότητα περιεχομένου μιας μεταβλητής μέτρησης, πραγματοποιείται η εξέτασή της από έναν αριθμό διοικητικών στελεχών, τα οποία είναι επιφορτισμένα με το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησής τους. Τα ανώτερα διοικητικά στελέχη που λαμβάνουν μέρος στη χάραξη της ανταγωνιστικής στρατηγικής των επιχειρήσεών τους, θεωρούνται ότι έχουν την απαιτούμενη γνώση, όχι μόνο για να αξιολογήσουν, από την σκοπιά του περιεχομένου, τις μεταβλητές μέτρησης, που χρησιμοποιούνται στη διδακτορική διατριβή, αλλά και να προτείνουν τρόπους ώστε αυτές να γίνουν πιο ακριβείς και εύστοχες.

Συγκεκριμένα, η εγκυρότητα περιεχομένου των μεταβλητών μέτρησης όλων των λανθανουσών εννοιών, εξετάστηκε στο πλαίσιο της πιλοτικής έρευνας. Κατά τη διεξαγωγή της πιλοτικής έρευνας οι συνολικά 130 ερωτώμενοι, οι οποίοι είχαν επιλεγεί τυχαία από τον πληθυσμό της έρευνας, κλήθηκαν να αξιολογήσουν με βάση το λειτουργικό ορισμό κάθε έννοιας, που τους παρείχε ο ερευνητής, εάν τα ερωτήματα των αντικειμένων μέτρησης περιλαμβάνουν όλες τις λανθάνουσες διαστάσεις της κάθε έννοιας. Συνολικά εξετάστηκαν και οι 12 σύνθετες μεταβλητές μέτρησης της έρευνας πεδίου, δηλαδή η μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει κλίμακας τύπου Likert, της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει κλίμακας τύπου Guttman, της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής, της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει κλίμακας τύπου Likert, της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει κλίμακας τύπου Guttman, της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής, της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει κλίμακας τύπου Likert, της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει κλίμακας τύπου Guttman, της μεταβλητότητας, ή σταθερότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, του βαθμού τέλειας, ή ατελούς

αγοράς, του οφέλους από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επιβάρυνσης από την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τόσο η εγκυρότητα φυσιογνωμίας, όσο και η εγκυρότητα περιεχομένου, είναι πολύ χρήσιμες για την αξιολόγηση νεοσύστατων μετρήσεων. Ωστόσο, ενδέχεται μια μέτρηση να δείχνει έγκυρη τόσο κατά την γνώμη ειδικών ακαδημαϊκών του συναφούς επιστημονικού πεδίου, όσο και κατά τη γνώμη των ανώτερων διοικητικών στελεχών, και παρόλα αυτά να μην είναι έγκυρη. Δηλαδή, να μην μετρά εύστοχα και με ακρίβεια την υπό μελέτη εννοιολογική κατασκευή. Το παραπάνω γεγονός, οφείλεται στη λάθος εκτίμηση των ειδικών, καθώς η εγκυρότητα φυσιογνωμίας και η εγκυρότητα περιεχομένου βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην υποκειμενική κρίση των ατόμων, έστω και εάν αυτά θεωρούνται επαΐοντες στο χώρο τους. Συνεπώς, κρίνεται επιβεβλημένη η χρήση αντικειμενικών ελέγχων προκειμένου να πιστοποιήσουν την εγκυρότητα των μετρήσεων μιας έρευνας. Το ρόλο αυτό, αναλαμβάνουν η εγκυρότητα σύγκλισης, η εγκυρότητα διαχωρισμού, η εγκυρότητα συμφωνίας, ή ταυτοσημίας, και η εγκυρότητα πρόβλεψης, οι οποίες παρουσιάζονται παρακάτω.

10.2.3. Εγκυρότητα σύγκλισης

Η εγκυρότητα σύγκλισης εξετάζει εάν μια μέτρηση, ως το αποτέλεσμα της λειτουργοποίησης μιας έννοιας, συνάδει με άλλες μετρήσεις, οι οποίες θεωρητικά μετρούν την ίδια έννοια (Trochim, 2006). Συνεπώς, η εγκυρότητα σύγκλισης, εξετάζει το βαθμό που μια μέτρηση ενός χαρακτηριστικού γνωρίσματος μιας εννοιολογικής κατασκευής συμφωνεί με μετρήσεις άλλων χαρακτηριστικών γνωρισμάτων για τη συγκεκριμένη εννοιολογική κατασκευή. Με άλλα λόγια, η εγκυρότητα σύγκλισης εξετάζει εάν τα αντικείμενα μέτρησης μιας μεταβλητής, συγκλίνουν προς μια εννοιολογική κατασκευή, την οποία μετρά η εν λόγω μεταβλητή μέτρησης. Επιπρόσθετα, η εγκυρότητα σύγκλισης εξετάζει εάν το αποτέλεσμα μιας μέτρησης συγκλίνει με το αποτέλεσμα της ίδιας μέτρησης αλλά με άλλη μέθοδο (Kerlinger and Lee, 2000).

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι, κατά την εξέταση της εγκυρότητας σύγκλισης, τα αντικείμενα μέτρησης μιας έννοιας, προκειμένου να συγκλίνουν σε μια εννοιολογική κατασκευή, θα πρέπει να σχετίζονται. Συνεπώς, η εγκυρότητα σύγκλισης μπορεί να εφαρμοστεί μόνο σε αντανακλώμενες λανθάνουσες μεταβλητές μέτρησης, όπου η υπό μέτρηση εννοιολογική κατασκευή, αντανακλάται στα χαρακτηριστικά της, ή στα αντικείμενα μέτρησής της. Ο ερευνητής εξέτασε την εγκυρότητα σύγκλισης όλων των

αντανακλώμενων λανθανουσών μεταβλητών μέτρησης της διδακτορικής διατριβής, διενεργώντας «Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών», “Principal Component Analysis”. Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών επιλέχθηκε αντί της παρόμοιας αλλά διαφορετικής «Ανάλυσης Παραγόντων», “Factor Analysis”, γιατί ο στόχος της συγκεκριμένης ανάλυσης, στο πλαίσιο της εξέτασης της εγκυρότητας σύγκλισης, είναι ο «περιορισμός των δεδομένων», “data reduction”. Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, όταν ο στόχος είναι ο περιορισμός των δεδομένων, ή ο προσδιορισμός του ελάχιστου αριθμού συνιστωσών, οι οποίες θα περιλαμβάνουν τη μέγιστη δυνατή διακύμανση των αρχικών δεδομένων, τότε η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών κρίνεται ως πιο κατάλληλη σε σύγκριση με την Ανάλυση Παραγόντων (βλ. DeCoster, 1998; Hair et al., 2010). Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών με περιστροφή των συνιστωσών της βάσει της μεθόδου ‘Varimax’, ανά αντανακλώμενη μεταβλητή μέτρησης. Η μέθοδος περιστροφής της μήτρας των συνιστωσών ‘Varimax’, επιλέχθηκε καθώς εξάγει συνιστώσες με την πιο απλή ορθογώνια διάταξη (Hair et al., 2010).

Ανταγωνιστικότητα Επιχειρήσεων

Τα αντικείμενα μέτρησης της εννοιολογικής κατασκευής της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, όπως αυτά διαμορφώθηκαν στο πλαίσιο ανάπτυξης της μεταβλητής μέτρησής της, είναι έξι (βλ. §8.3.1). Συνεπώς, η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών πραγματοποιήθηκε για τα έξι αυτά αντικείμενα μέτρησης προκειμένου να διαπιστωθεί εάν αυτά συγκλίνουν σε μια συνιστώσα, ή με άλλα λόγια, εάν συγκλίνουν σε μια εννοιολογική κατασκευή. Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, η τιμή του μέτρου επάρκειας δειγματοληψίας των Kaiser-Meyer-Olkin, δηλαδή 0,670, και ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett, με τιμή σημαντικότητας 0,000, επιβεβαιώνουν την επάρκεια και καταλληλότητα των δεδομένων για τη διεξαγωγή Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Σημειώνεται ότι, στο πλαίσιο της εξέτασης της εγκυρότητας σύγκλισης, οποιαδήποτε τιμή επάρκειας δειγματοληψίας των Kaiser-Meyer-Olkin μεγαλύτερη του 0,500 κρίθηκε αποδεκτή (Kaiser, 1970; Kaiser and Rice, 1974; Hair et al., 2010). Επίσης, ο «λόγος των συγκεντρωμένων περιπτώσεων, ή παρατηρήσεων, χρησιμοποιώντας ως μέθοδο παράληψης των ελλιπών δεδομένων την ‘εξαιρέση περιπτώσεων κατά λίστα’, προς το σύνολο των μεταβλητών», “cases-per-variable ratio”, διαμορφώνεται σε 44,3 : 1 (=266/6), πολύ υψηλότερος από το όριο του 10 : 1, το οποίο θεωρείται εξαιρετικό για την εξαγωγή σταθερών συνιστωσών (βλ. Everitt, 1975; Hair et al., 2010).

Τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων παρουσιάζονται παρακάτω στον Πίνακα 10-1. Η περιστραμμένη μήτρα συνιστωσών, ανέδειξε την ύπαρξη δύο συνιστωσών αντί της μίας που απαιτείται για τη θεμελίωση της εγκυρότητας σύγκλισης. Συγκεκριμένα, όπως προκύπτει από τα «φορτία των συνιστωσών», “components loadings”, οι διαστάσεις της μείωσης των συνολικών εξόδων σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους ανταγωνιστές και της μείωσης των λειτουργικών εξόδων σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους ανταγωνιστές, δεν ανήκουν στην ίδια συνιστώσα, ή εννοιολογική κατασκευή, με τις υπόλοιπες διαστάσεις. Το παραπάνω αποτέλεσμα πρακτικά σημαίνει ότι, τα συγκεκριμένα δύο αντικείμενα μέτρησης δεν μετρούν τα χαρακτηριστικά της ίδιας εννοιολογικής κατασκευής με τα υπόλοιπα αντικείμενα μέτρησης. Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η ένδειξη που υπάρχει ήδη από την πιλοτική έρευνα ότι, η μείωση του κόστους δεν αποτελεί διάσταση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και κατά επέκταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας που πραγματοποιήθηκε μετά την εξαγωγή των αποτελεσμάτων της πιλοτικής και της κύριας έρευνας πεδίου, όντως ανέδειξε ότι η ‘μείωση του κόστους’, όπως παρουσιάζεται στον ορισμό του Newbert (2008), ο οποίος αναπτύχθηκε σύμφωνα με το θεωρητικό ορισμό του Barney (1991), δεν αναφέρεται πουθενά στο άρθρο του Barney (1991).

Πίνακας 10-1: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη Μεταβλητή Μέτρησης της Ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων

Μεταβλητές / Αντικείμενα Μέτρησης	Συνιστώσα 1	Συνιστώσα 2	Τιμή Communality
	<u>Φορτία*</u>	<u>Φορτία*</u>	
F1: Εκμετάλλευση όλων των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο	0,857	0,057	0,737
F2: Πλήρης εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο	0,812	0,104	0,671
F3: Αντιμετώπιση όλων των ανταγωνιστικών απειλών	0,786	0,191	0,654
F4: Πλήρης αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών	0,769	0,215	0,638
F5: Μείωση των συνολικών εξόδων σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους ανταγωνιστές	0,115	0,929	0,876
F6: Μείωση του λόγου των συνολικών εξόδων προς τις πωλήσεις περισσότερο από τους ανταγωνιστές	0,197	0,905	0,857
Ιδιοτιμή (Eigenvalue)	3,071	1,362	4,433
Ποσοστό Διακύμανσης που Εξηγείται ανά Συνιστώσα*	44,3%	29,6%	73,9%

*από περιστραμμένη μήτρα συνιστωσών (στις 3 επαναλήψεις)

Συνεπώς, με βάση τα παραπάνω, ο ερευνητής αποφάσισε να αφαιρέσει τα αντικείμενα μέτρησης F₅ και F₆, που παρουσιάζονται στον Πίνακα 10-1, από τη μεταβλητή μέτρησης της

ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και κατά επέκταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, καθώς δεν μετρούν την ίδια εννοιολογική κατασκευή με τα υπόλοιπα αντικείμενα μέτρησης, δηλαδή αυτή της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Μετά την αφαίρεση των αντικειμένων μέτρησης F_5 και F_6 από τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, ο ερευνητής διενήργησε ξανά Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών για τα εναπομείναντα τέσσερα αντικείμενα μέτρησης. Τα αποτελέσματα της δεύτερης Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων παρουσιάζονται στον Πίνακα 10-2.

Πίνακας 10-2: Αποτελέσματα Δεύτερης Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη Μεταβλητή Μέτρησης της Ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων

Μεταβλητές / Αντικείμενα Μέτρησης	Συνιστώσα 1	Τιμή Community
	<u>Φορτία*</u>	
F1: Εκμετάλλευση όλων των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο	0,844	0,713
F2: Πλήρης εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο	0,808	0,653
F3: Αντιμετώπιση όλων των ανταγωνιστικών απειλών	0,814	0,662
F4: Πλήρης αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών	0,807	0,652
Ιδιοτιμή (Eigenvalue)	2,679	2,679
Ποσοστό Διακύμανσης που Εξηγείται ανά Συνιστώσα*	67,0%	67,0%

*περιστροφή μήτρα συνιστωσών μη εφικτή εξαιτίας εξαγωγής μιας συνιστώσας

Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, η τιμή του μέτρου επάρκειας δειγματοληψίας των Kaiser-Meyer-Olkin, δηλαδή 0,670, και ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett, με τιμή σημαντικότητας ίση με 0,000, επιβεβαιώνουν την επάρκεια και καταλληλότητα των δεδομένων για τη διεξαγωγή Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Επίσης, ο λόγος των συγκεντρωμένων περιπτώσεων, ή παρατηρήσεων, χρησιμοποιώντας ως μέθοδο παράληψης των ελλιπών δεδομένων την 'εξάιρεση περιπτώσεων κατά λίστα', προς το σύνολο των μεταβλητών διαμορφώνεται σε 67,0 : 1 (=268/4), δηλαδή είναι ιδιαίτερα υψηλός με αποτέλεσμα η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών να εξαγει ιδιαίτερος σταθερές συνιστώσες. Τέλος, το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης, που εξηγείται από τη μια συνιστώσα, υπερβαίνει το 60%, το οποίο, σύμφωνα με τους Hair et al. (2010), κρίνεται ικανοποιητικό.

Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών για τα εναπομείναντα τέσσερα αντικείμενα μέτρησης, εξήγαγε μια συνιστώσα, γεγονός το οποίο τεκμηριώνει την εγκυρότητα σύγκλισης της μεταβλητής μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Συνεπώς, επιβεβαιώνεται

ότι, τα τέσσερα αντικείμενα μέτρησης, συγκλίνουν προς μια εννοιολογική κατασκευή, δηλαδή την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, που μετρά η εν λόγω μεταβλητή μέτρησης.

Ανταγωνιστικότητα Επιχειρήσεων βάσει Έτερης Κλίμακας

Τα αντικείμενα μέτρησης της εννοιολογικής κατασκευής της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει έτερης κλίμακας, όπως αυτά διαμορφώθηκαν στο πλαίσιο ανάπτυξης της μεταβλητής μέτρησής της (βλ. §8.3.2) και μετά την αφαίρεση της τρίτης διάστασής της, δηλαδή τη 'μείωση των συνολικών εξόδων' (βλ. παραπάνω), είναι δύο. Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών δεν ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου ο αριθμός των υπό μελέτη μεταβλητών είναι ίσος με δύο. Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής δεν διεξήγαγε Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών για τα δύο αντικείμενα μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει έτερης κλίμακας.

Στην περίπτωση μιας μέτρησης με δύο αντικείμενα μέτρησης, όπως η μέτρηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει έτερης κλίμακας, η εγκυρότητα σύγκλισής της μπορεί να προσεγγιστεί με τη διεξαγωγή διμεταβλητής συσχέτισης. Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής πραγματοποίησε ανάλυση γραμμικής συσχέτισης με βάση το συντελεστή συσχέτισης Pearson, καθώς τα δεδομένα των μεταβλητών των δύο αντικειμένων μέτρησης (G: Εκμετάλλευση των αγοραίων ευκαιριών, τα τελευταία 3 χρόνια, H: Αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών, τα τελευταία 3 χρόνια), δεν αποκλίνουν από την κανονική κατανομή. Η τιμή του συντελεστή συσχέτισης Pearson, η οποία είναι ίση με 0,243 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% με έλεγχο δύο ουρών, επιβεβαιώνει ότι μεταξύ των δύο μεταβλητών υπάρχει θετική συσχέτιση με αποτέλεσμα να μπορεί να στοιχειοθετηθεί η εγκυρότητα σύγκλισης της μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει έτερης κλίμακας.

Επιχειρηματική Επίδοση

Τα αντικείμενα μέτρησης της εννοιολογικής κατασκευής της επιχειρηματικής επίδοσης, όπως αυτά διαμορφώθηκαν στο πλαίσιο ανάπτυξης της μεταβλητής μέτρησής της, είναι τέσσερα (βλ. §8.3.4). Συνεπώς, η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών πραγματοποιήθηκε για τα τέσσερα αυτά αντικείμενα μέτρησης προκειμένου να διαπιστωθεί εάν αυτά συγκλίνουν σε μια συνιστώσα, ή με άλλα λόγια, εάν συγκλίνουν σε μια εννοιολογική κατασκευή. Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, η τιμή του μέτρου επάρκειας δειγματοληψίας των Kaiser-Meyer-Olkin, δηλαδή 0,739, και ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett, με τιμή σημαντικότητας ίση με 0,000, επιβεβαιώνουν την

επάρκεια και καταλληλότητα των δεδομένων για τη διεξαγωγή Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Επίσης, ο λόγος των συγκεντρωμένων περιπτώσεων, ή παρατηρήσεων, χρησιμοποιώντας ως μέθοδο παράληψης των ελλিপών δεδομένων την 'εξαίρεση περιπτώσεων κατά λίστα', προς το σύνολο των μεταβλητών διαμορφώνεται σε 66,5 : 1 (=266/4), δηλαδή είναι ιδιαίτερα υψηλός με αποτέλεσμα η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών να εξάγει ιδιαίτερες σταθερές συνιστώσες. Τέλος, το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης, που εξηγείται από τη μια συνιστώσα, δεν υπερβαίνει το όριο του 60%, αλλά μπορεί να γίνει αποδεκτό σύμφωνα με τους Hair et al. (2010).

Πίνακας 10-3: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη Μεταβλητή Μέτρησης της Επιχειρηματικής Επίδοσης

Μεταβλητές / Αντικείμενα Μέτρησης	Συνιστώσα 1	Τιμή Communality
	<u>Φορτία*</u>	
M1: Αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων	0,655	0,429
M9: Αποτελεσματικότητα διαχείρισης πελατών	0,759	0,576
M14: Αποτελεσματικότητα διαχείρισης εσωτερικών διεργασιών	0,787	0,619
M19: Ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης	0,768	0,590
Ιδιοτιμή (Eigenvalue)	2,214	2,214
Ποσοστό Διακύμανσης που Εξηγείται ανά Συνιστώσα*	55,4%	55,4%

*περιστροφή μήτρα συνιστωσών μη εφικτή εξαιτίας εξαγωγής μιας συνιστώσας

Τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης παρουσιάζονται στον Πίνακα 10-3. Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών για τα τέσσερα αντικείμενα μέτρησης, εξήγαγε μια συνιστώσα, γεγονός το οποίο τεκμηριώνει την εγκυρότητα σύγκλισης της μεταβλητής μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης.

Επιχειρηματική Επίδοση βάσει Έτερης Κλίμακας

Τα αντικείμενα μέτρησης της εννοιολογικής κατασκευής της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης κλίμακας, όπως αυτά διαμορφώθηκαν στο πλαίσιο ανάπτυξης της μεταβλητής μέτρησής της, είναι τέσσερα (βλ. §8.3.5). Συνεπώς, η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών πραγματοποιήθηκε για τα τέσσερα αυτά αντικείμενα μέτρησης, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν αυτά συγκλίνουν σε μια συνιστώσα, ή με άλλα λόγια, εάν συγκλίνουν σε μια εννοιολογική κατασκευή. Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, η τιμή του μέτρου επάρκειας δειγματοληψίας των Kaiser-Meyer-Olkin, δηλαδή 0,706, και ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett, με τιμή σημαντικότητας ίση με 0,000, επιβεβαιώνουν την επάρκεια και καταλληλότητα των δεδομένων για τη διεξαγωγή

Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Επίσης, ο λόγος των συγκεντρωμένων περιπτώσεων, ή παρατηρήσεων, χρησιμοποιώντας ως μέθοδο παράληψης των ελλιπών δεδομένων την 'εξαίρεση περιπτώσεων κατά λίστα', προς το σύνολο των μεταβλητών διαμορφώνεται σε 66,5 : 1 (=266/4), δηλαδή είναι ιδιαίτερα υψηλός με αποτέλεσμα η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών να εξάγει ιδιαιτέρως σταθερές συνιστώσες. Τέλος, το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης, που εξηγείται από τη μια συνιστώσα, δεν υπερβαίνει το όριο του 60%, αλλά μπορεί να γίνει αποδεκτό σύμφωνα με τους Hair et al. (2010).

Πίνακας 10-4: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη Μεταβλητή Μέτρησης της Επιχειρηματικής Επίδοσης βάσει Έτερης Κλίμακας

Μεταβλητές / Αντικείμενα Μέτρησης	Συνιστώσα 1	Τιμή Communnality
	<u>Φορτία*</u>	
N: Χρηματοοικονομική απόδοση	0,624	0,390
O: Αποτελεσματικότητα διαχείρισης πελατών	0,755	0,570
P: Αποτελεσματικότητα διαχείρισης εσωτερικών διεργασιών	0,805	0,649
Q: Ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης	0,797	0,636
Ιδιοτιμή (Eigenvalue)	2,244	2,244
Ποσοστό Διακύμανσης που Εξηγείται ανά Συνιστώσα*	56,1%	56,1%

*περιστροφή μήτρα συνιστωσών μη εφικτή εξαιτίας εξαγωγής μιας συνιστώσας

Τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης κλίμακας παρουσιάζονται στον Πίνακα 10-4. Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών για τα τέσσερα αντικείμενα μέτρησης, εξήγαγε μια συνιστώσα, γεγονός το οποίο τεκμηριώνει την εγκυρότητα σύγκλισης της μεταβλητής μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης κλίμακας.

Επιχειρηματική Επίδοση βάσει Έτερης Εννοιολογικής Κατασκευής

Τα αντικείμενα μέτρησης της εννοιολογικής κατασκευής της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής, όπως αυτά διαμορφώθηκαν στο πλαίσιο ανάπτυξης της μεταβλητής μέτρησής της, είναι τέσσερα (βλ. §8.3.6). Συνεπώς, η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών πραγματοποιήθηκε για τα τέσσερα αυτά αντικείμενα μέτρησης προκειμένου να διαπιστωθεί εάν αυτά συγκλίνουν σε μια συνιστώσα, ή με άλλα λόγια, εάν συγκλίνουν σε μια εννοιολογική κατασκευή. Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, η τιμή του μέτρου επάρκειας δειγματοληψίας των Kaiser-Meyer-Olkin, δηλαδή 0,760, και ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett, με τιμή σημαντικότητας ίση με 0,000, επιβεβαιώνουν την επάρκεια και καταλληλότητα των δεδομένων για τη διεξαγωγή Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Επίσης, ο λόγος των

συγκεντρωμένων περιπτώσεων, ή παρατηρήσεων, χρησιμοποιώντας ως μέθοδο παράληψης των ελλειπών δεδομένων την 'εξαιρέση περιπτώσεων κατά λίστα', προς το σύνολο των μεταβλητών διαμορφώνεται σε 66,0 : 1 (=264/4), δηλαδή είναι ιδιαίτερα υψηλός με αποτέλεσμα η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών να εξάγει ιδιαίτερος σταθερές συνιστώσες. Τέλος, το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης, που εξηγείται από τη μια συνιστώσα, υπερβαίνει το 60%, το οποίο κρίνεται ικανοποιητικό.

Πίνακας 10-5: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη Μεταβλητή Μέτρησης της Επιχειρηματικής Επίδοσης βάσει Έτερης Εννοιολογικής Κατασκευής

Μεταβλητές / Αντικείμενα Μέτρησης	Συνιστώσα 1	Τιμή Communality
	<u>Φορτία*</u>	
E1: Επίδοση από τη σκοπιά του μάρκετινγκ	0,675	0,456
E2: Επίδοση από τη σκοπιά της αύξησης του κύκλου εργασιών	0,872	0,760
E3: Επίδοση από τη σκοπιά της κερδοφορίας	0,754	0,569
E4: Επίδοση από τη σκοπιά του μεριδίου της αγοράς	0,856	0,733
Ιδιοτιμή (Eigenvalue)	2,517	2,517
Ποσοστό Διακύμανσης που Εξηγείται ανά Συνιστώσα*	62,9%	62,9%

*περιστροφή μήτρα συνιστωσών μη εφικτή εξαιτίας εξαγωγής μιας συνιστώσας

Τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής παρουσιάζονται στον Πίνακα 10-5. Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών για τα τέσσερα αντικείμενα μέτρησης, εξήγαγε μια συνιστώσα, γεγονός το οποίο τεκμηριώνει την εγκυρότητα σύγκλισης της μεταβλητής μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής.

Χρηματοοικονομική Απόδοση

Τα αντικείμενα μέτρησης της εννοιολογικής κατασκευής της χρηματοοικονομικής απόδοσης, όπως αυτά διαμορφώθηκαν στο πλαίσιο ανάπτυξης της μεταβλητής μέτρησης της, είναι τέσσερα (βλ. §8.3.7). Συνεπώς, η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών πραγματοποιήθηκε για τα τέσσερα αυτά αντικείμενα μέτρησης, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν αυτά συγκλίνουν σε μια συνιστώσα, ή με άλλα λόγια, εάν συγκλίνουν σε μια εννοιολογική κατασκευή. Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, η τιμή του μέτρου επάρκειας δειγματοληψίας των Kaiser-Meyer-Olkin, δηλαδή 0,676, και ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett, με τιμή σημαντικότητας ίση με 0,000, επιβεβαιώνουν την επάρκεια και καταλληλότητα των δεδομένων για τη διεξαγωγή Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Επίσης, ο λόγος των συγκεντρωμένων περιπτώσεων, ή

παρατηρήσεων, χρησιμοποιώντας ως μέθοδο παράληψης των ελλιπών δεδομένων την 'εξάιρεση περιπτώσεων κατά λίστα', προς το σύνολο των μεταβλητών διαμορφώνεται σε 66,5 : 1 (=266/4), δηλαδή είναι ιδιαίτερα υψηλός με αποτέλεσμα η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών να εξάγει ιδιαιτέρως σταθερές συνιστώσες. Τέλος, το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης, που εξηγείται από τη μια συνιστώσα, δεν υπερβαίνει το όριο του 60% αλλά μπορεί να γίνει αποδεκτό σύμφωνα με τους Hair et al. (2010).

Πίνακας 10-6: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη Μεταβλητή Μέτρησης της Χρηματοοικονομικής Απόδοσης

Μεταβλητές / Αντικείμενα Μέτρησης	Συνιστώσα 1	Τιμή Communality
	<u>Φορτία*</u>	
R1: Αύξηση κύκλου εργασιών	0,732	0,536
R2: Αύξηση περιθωρίου λειτουργικού κέρδους	0,831	0,691
R3: Μείωση λόγου κεφαλαίου κίνησης προς κύκλο εργασιών	0,802	0,644
R4: Μείωση κόστους κεφαλαίων	0,605	0,366
Ιδιοτιμή (Eigenvalue)	2,237	2,237
Ποσοστό Διακύμανσης που Εξηγείται ανά Συνιστώσα*	55,9%	55,9%

*περιστροφή μήτρα συνιστωσών μη εφικτή εξαιτίας εξαγωγής μιας συνιστώσας

Τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης παρουσιάζονται στον Πίνακα 10-6. Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών για τα τέσσερα αντικείμενα μέτρησης, εξήγαγε μια συνιστώσα, γεγονός το οποίο τεκμηριώνει την εγκυρότητα σύγκλισης της μεταβλητής μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης.

Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Έτερης Κλίμακας

Τα αντικείμενα μέτρησης της εννοιολογικής κατασκευής της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει έτερης κλίμακας, όπως αυτά διαμορφώθηκαν στο πλαίσιο ανάπτυξης της μεταβλητής μέτρησής της, είναι τέσσερα (βλ. §8.3.8). Συνεπώς, η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών πραγματοποιήθηκε για τα τέσσερα αυτά αντικείμενα μέτρησης προκειμένου να διαπιστωθεί εάν αυτά συγκλίνουν σε μια συνιστώσα, ή με άλλα λόγια, εάν συγκλίνουν σε μια εννοιολογική κατασκευή. Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, η τιμή του μέτρου επάρκειας δειγματοληψίας των Kaiser-Meyer-Olkin, δηλαδή 0,650, και ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett, με τιμή σημαντικότητας ίση με 0,000, επιβεβαιώνουν την επάρκεια και καταλληλότητα των δεδομένων για τη διεξαγωγή Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Επίσης, ο λόγος των συγκεντρωμένων περιπτώσεων, ή παρατηρήσεων, χρησιμοποιώντας ως μέθοδο παράληψης των ελλιπών δεδομένων την

‘εξαίρεση περιπτώσεων κατά λίστα’, προς το σύνολο των μεταβλητών διαμορφώνεται σε 66,75 : 1 (=267/4), δηλαδή είναι ιδιαίτερα υψηλός με αποτέλεσμα η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών να εξάγει ιδιαίτερος σταθερές συνιστώσες. Τέλος, το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης, που εξηγείται από τη μια συνιστώσα, δεν υπερβαίνει το όριο του 60%, αλλά μπορεί να γίνει αποδεκτό σύμφωνα με τους Hair et al. (2010).

Πίνακας 10-7: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη Μεταβλητή Μέτρησης της Χρηματοοικονομικής Απόδοσης βάσει Έτερης Κλίμακας

Μεταβλητές / Αντικείμενα Μέτρησης	Συνιστώσα 1	Τιμή Commnality
	<u>Φορτία*</u>	
S: Αύξηση κύκλου εργασιών	0,601	0,362
T: Αύξηση περιθωρίου λειτουργικού κέρδους	0,775	0,600
U: Μείωση λόγου κεφαλαίου κίνησης προς κύκλο εργασιών	0,763	0,583
V: Μείωση κόστους κεφαλαίων	0,670	0,449
Ιδιοτιμή (Eigenvalue)	1,993	1,993
Ποσοστό Διακύμανσης που Εξηγείται ανά Συνιστώσα*	49,8%	49,8%

*περιστροφή μήτρα συνιστωσών μη εφικτή εξαιτίας εξαγωγής μιας συνιστώσας

Τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει έτερης κλίμακας παρουσιάζονται στον Πίνακα 10-7. Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών για τα τέσσερα αντικείμενα μέτρησης, εξήγαγε μια συνιστώσα, γεγονός το οποίο τεκμηριώνει την εγκυρότητα σύγκλισης της μεταβλητής μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει έτερης κλίμακας.

Μεταβλητότητα ή Σταθερότητα Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος

Τα αντικείμενα μέτρησης της εννοιολογικής κατασκευής της μεταβλητότητας, ή σταθερότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως αυτά διαμορφώθηκαν στο πλαίσιο ανάπτυξης της μεταβλητής μέτρησής της, είναι πέντε (βλ. §8.3.10). Συνεπώς, η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών πραγματοποιήθηκε για τα πέντε αυτά αντικείμενα μέτρησης προκειμένου να διαπιστωθεί εάν αυτά συγκλίνουν σε μια συνιστώσα, ή με άλλα λόγια, εάν συγκλίνουν σε μια εννοιολογική κατασκευή. Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, η τιμή του μέτρου επάρκειας δειγματοληψίας των Kaiser-Meyer-Olkin, δηλαδή 0,700, και ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett, με τιμή σημαντικότητας ίση με 0,000, επιβεβαιώνουν την επάρκεια και καταλληλότητα των δεδομένων για τη διεξαγωγή Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Επίσης, ο λόγος των συγκεντρωμένων περιπτώσεων, ή παρατηρήσεων, χρησιμοποιώντας ως μέθοδο παράληψης των ελλিপών δεδομένων την ‘εξαίρεση περιπτώσεων κατά λίστα’, προς το

σύνολο των μεταβλητών διαμορφώνεται σε 52,8 : 1 (=264/5) είναι, δηλαδή ιδιαίτερα υψηλός με αποτέλεσμα η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών να εξάγει ιδιαίτερος σταθερές συνιστώσες. Τέλος, το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης, που εξηγείται από τη μια συνιστώσα, υπερβαίνει το 60%, το οποίο κρίνεται ικανοποιητικό.

Πίνακας 10-8: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη Μεταβλητή Μέτρησης της Μεταβλητότητας Επιχειρηματικού Περιβάλλοντος

Μεταβλητές / Αντικείμενα Μέτρησης	Συνιστώσα 1	Συνιστώσα 2	Τιμή Communality
	<u>Φορτία*</u>	<u>Φορτία*</u>	
X1: Γρήγορη απαξίωση προϊόντων, ή υπηρεσιών	0,783	-0,012	0,614
X2: Συχνή παρουσίαση νέων προϊόντων, ή υπηρεσιών προκειμένου οι επιχειρήσεις να διατηρούν την ανταγωνιστική τους θέση	0,800	0,255	0,705
X3: Δύσκολη πρόβλεψη των ενεργειών των ανταγωνιστών	0,207	0,823	0,720
X4: Δύσκολη πρόβλεψη των προτιμήσεων των πελατών	0,106	0,856	0,744
X5: Ταχύτητα εξέλιξη των τεχνολογιών παραγωγής των προϊόντων, ή δημιουργίας των υπηρεσιών	0,684	0,246	0,529
Ιδιοτιμή (Eigenvalue)	2,291	1,020	3,311
Ποσοστό Διακύμανσης που Εξηγείται ανά Συνιστώσα*	35,5%	30,7%	66,2%

*από περιστραμμένη μήτρα συνιστωσών (στις 3 επαναλήψεις)

Τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τη μεταβλητή μέτρησης της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος παρουσιάζονται στον Πίνακα 10-8. Η περιστραμμένη μήτρα συνιστωσών, ανέδειξε την ύπαρξη δύο συνιστωσών αντί της μίας που απαιτείται για τη θεμελίωση της εγκυρότητας σύγκλισης. Συγκεκριμένα, όπως προκύπτει από τα φορτία των συνιστωσών, τα αντικείμενα μέτρησης X3: 'δυσκολία πρόβλεψης των ενεργειών των ανταγωνιστών' και X4: 'δυσκολία πρόβλεψης των προτιμήσεων των πελατών' ανήκουν σε διαφορετική συνιστώσα, ή εννοιολογική κατασκευή, με τα υπόλοιπα αντικείμενα μέτρησης, δηλαδή X1, X2 και X5. Το παραπάνω αποτέλεσμα πρακτικά σημαίνει ότι, τα συγκεκριμένα δύο αντικείμενα μέτρησης δεν μετρούν τα χαρακτηριστικά της ίδιας εννοιολογικής κατασκευής με τα υπόλοιπα αντικείμενα μέτρησης. Το παραπάνω εύρημα έρχεται σε αντίθεση με τα πορίσματα της έρευνας των Baum and Wally (2003), τα οποία υποδεικνύουν ότι, τα παραπάνω πέντε αντικείμενα μέτρησης μετρούν την ίδια εννοιολογική κατασκευή, δηλαδή τη μεταβλητότητα, ή δυναμικότητα, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Ο ερευνητής, βασιζόμενος στο αποτέλεσμα της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών, θεωρεί ότι, τα τρία αντικείμενα μέτρησης, τα οποία εξάγονται στην πρώτη συνιστώσα, δηλαδή ο ρυθμός απαξίωσης των προϊόντων και υπηρεσιών (X1), η συχνότητα παρουσίασης νέων προϊόντων,

ή υπηρεσιών, από τις επιχειρήσεις για τη διατήρηση της ανταγωνιστικής τους θέσης (X2) και ο ρυθμός εξέλιξης της τεχνολογίας παραγωγής προϊόντων, ή δημιουργίας υπηρεσιών, (X5), μετρούν την εννοιολογική κατασκευή της μεταβλητότητας, ή δυναμικότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αναφορικά με τα προϊόντα, ή τις υπηρεσίες, ή με άλλα λόγια, **της μεταβλητότητας των προϊόντων, ή υπηρεσιών**. Επίσης, τα δύο εναπομείναντα αντικείμενα μέτρησης, τα οποία εξάγονται στη δεύτερη συνιστώσα, δηλαδή η μη προβλεψιμότητα των ενεργειών των ανταγωνιστών (X3) και η μη προβλεψιμότητα των προτιμήσεων των πελατών (X4), μετρούν την εννοιολογική κατασκευή της μεταβλητότητας, ή δυναμικότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος αναφορικά με την προβλεψιμότητα της αγοράς, ή με άλλα λόγια, **της μεταβλητότητας της αγοράς**. Συνεπώς, μετά το διαχωρισμό της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε μεταβλητότητα των προϊόντων και σε μεταβλητότητα της αγοράς, η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών τεκμηριώνει την εγκυρότητα σύγκλισης της μεταβλητής μέτρησης κάθε μίας από τις παραπάνω δύο νέες εννοιολογικές κατασκευές.

Όφελος Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Τα αντικείμενα μέτρησης της εννοιολογικής κατασκευής του οφέλους από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως αυτά διαμορφώθηκαν στο πλαίσιο ανάπτυξης της μεταβλητής μέτρησής της (βλ. §8.3.11) και μετά την αφαίρεση της τρίτης διάστασής της, δηλαδή το 'όφελος από τη μείωση των συνολικών εξόδων', εξαιτίας της αφαίρεσης της τρίτης διάστασης από τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων (βλ. παραπάνω), είναι δύο. Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών δεν ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου, ο αριθμός των υπό μελέτη μεταβλητών είναι ίσος με δύο. Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής δεν διεξήγαγε Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών για τα δύο αντικείμενα μέτρησης του οφέλους από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στην περίπτωση μιας μέτρησης με δύο αντικείμενα μέτρησης, όπως η μέτρηση της εννοιολογικής κατασκευής του οφέλους από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η εγκυρότητα σύγκλισής της μπορεί να εξεταστεί με τη διεξαγωγή διμεταβλητής συσχέτισης. Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής πραγματοποίησε ανάλυση συσχέτισης κατά τάξεις με βάση το συντελεστή συσχέτισης Spearman, καθώς τα δεδομένα των μεταβλητών των δύο αντικειμένων μέτρησης (J1: Όφελος από εκμετάλλευση αγοραίων ευκαιριών, J2: Όφελος από αντιμετώπιση ανταγωνιστικών απειλών), δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Η τιμή του συντελεστή συσχέτισης Spearman, η οποία είναι ίση με 0,615 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% με έλεγχο δύο ουρών, επιβεβαιώνει ότι

μεταξύ των δύο μεταβλητών υπάρχει θετική και ισχυρή συσχέτιση με αποτέλεσμα να μπορεί να στοιχειοθετηθεί η εγκυρότητα σύγκλισης της μέτρησης του οφέλους από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, η εγκυρότητα σύγκλισης της μέτρησης της εννοιολογικής κατασκευής του οφέλους από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εξετάζεται επίσης στο πλαίσιο ελέγχου της εγκυρότητας διαχωρισμού (βλ. §10.2.4), καθώς στην περίπτωση που τα αντικείμενα μέτρησης μιας εννοιολογικής κατασκευής διακρίνονται, ή αποκλίνουν, από τα αντικείμενα μέτρησης μιας άλλης, θα συγκλίνουν μεταξύ τους.

Κόστος ή Επιβάρυνση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Τα αντικείμενα μέτρησης της εννοιολογικής κατασκευής του κόστους, ή της επιβάρυνσης, από την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως αυτά διαμορφώθηκαν στο πλαίσιο ανάπτυξης της μεταβλητής μέτρησής της (βλ. §8.3.11) και μετά την αφαίρεση της τρίτης διάστασής της, δηλαδή το 'κόστος από τη μείωση των συνολικών εξόδων', εξαιτίας της αφαίρεσης της τρίτης διάστασης από τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων (βλ. παραπάνω), είναι δύο. Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών δεν ενδείκνυται σε περιπτώσεις όπου ο αριθμός των υπό μελέτη μεταβλητών είναι ίσος με δύο. Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής δεν διεξήγαγε Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών για τα δύο αντικείμενα μέτρησης του κόστους, ή της επιβάρυνσης, από τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στην περίπτωση μιας μέτρησης με δύο αντικείμενα μέτρησης, όπως η μέτρηση της εννοιολογικής κατασκευής του κόστους, ή της επιβάρυνσης, από την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η εγκυρότητα σύγκλισής της μπορεί να εξεταστεί με τη διεξαγωγή διμεταβλητής συσχέτισης. Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής πραγματοποίησε ανάλυση γραμμικής συσχέτισης με βάση το συντελεστή συσχέτισης Pearson, καθώς τα δεδομένα των μεταβλητών των δύο αντικειμένων μέτρησης (Κ1: Κόστος από εκμετάλλευση αγοραίων ευκαιριών, Κ2: Κόστος από αντιμετώπιση ανταγωνιστικών απειλών), δεν αποκλίνουν από την κανονική κατανομή. Η τιμή του συντελεστή συσχέτισης Pearson, η οποία είναι ίση με 0,560 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% με έλεγχο δύο ουρών, επιβεβαιώνει ότι μεταξύ των δύο μεταβλητών υπάρχει θετική και ισχυρή συσχέτιση με αποτέλεσμα να μπορεί να στοιχειοθετηθεί η εγκυρότητα σύγκλισης της μέτρησης του κόστους από τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τέλος, η εγκυρότητα σύγκλισης της μέτρησης της εννοιολογικής κατασκευής του κόστους, ή επιβάρυνσης, από την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εξετάζεται επίσης στο πλαίσιο ελέγχου της

εγκυρότητας διαχωρισμού (βλ. §10.2.4), καθώς στην περίπτωση που τα αντικείμενα μέτρησης μιας εννοιολογικής κατασκευής διακρίνονται, ή αποκλίνουν, από τα αντικείμενα μέτρησης μιας άλλης, θα συγκλίνουν μεταξύ τους.

Για τις σχηματιστικές μεταβλητές μέτρησης, δηλαδή της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής και ρυθμού αύξησης του κλάδου σε σύγκριση με αυτόν της οικονομίας, δεν διενεργήθηκε εξέταση της εγκυρότητας σύγκλισης, καθώς η σχηματιστική τους φύση δεν υποστηρίζει Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών. Τέλος, σημειώνεται ότι, η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών εκτός από την εξέταση της εγκυρότητας σύγκλισης των αντανακλώμενων μεταβλητών, χρησιμοποιήθηκε και για την κατασκευή των εν λόγω μεταβλητών από τη «βαθμολόγηση των συνιστωσών», “component scores” τους, με βάση τη «μέθοδο της παλινδρόμησης», “regression method”. Η βαθμολόγηση των συνιστωσών κάθε αντικειμένου μέτρησης επιλέχθηκε ως μέθοδος κατασκευής των μεταβλητών μέτρησης των εννοιών, έναντι της απλής τους άθροισης, ή του μέσου όρου των τιμών τους, που αποτελεί την εναλλακτική μέθοδο, γιατί λαμβάνει υπόψη τα φορτία συνιστωσών κάθε αντικειμένου μέτρησης στη μεταβλητή μέτρησης (Hair et al., 2010). Σύμφωνα με τους Hair et al., 2010, όταν μια έρευνα είναι κυρίως διερευνητική, ή χρησιμοποιεί νεοσύστατες μετρήσεις, τότε, η χρήση της βαθμολόγησης των συνιστωσών κάθε αντικειμένου μέτρησης ενδείκνυται σε σχέση με την άθροιση των τιμών τους, καθώς κατά την άθροιση γίνεται η υπόθεση ότι, κάθε αντικείμενο μέτρησης συνεισφέρει το ίδιο στη σύνθεση της μεταβλητής μέτρησης μιας εννοιολογικής κατασκευής. Επειδή, η παραπάνω υπόθεση δεν μπορεί να στοιχειοθετηθεί από τη βιβλιογραφία για τις μετρήσεις της διδακτορικής διατριβής, ο ερευνητής έπρεπε να σταθμίσει τη συνεισφορά κάθε αντικειμένου μέτρησης στην αντανακλώμενη μεταβλητή, με αποτέλεσμα να κάνει χρήση της μεθόδου βαθμολόγησης των συνιστωσών. Μόνο για τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει έτερης κλίμακας χρησιμοποιήθηκε ο μέσος όρος των τιμών των αντικειμένων μέτρησης αντί της βαθμολόγησης των συνιστωσών κάθε αντικειμένου μέτρησης, καθώς ο αριθμός τους, μετά την αφαίρεση της διάστασης ‘μείωση των συνολικών εξόδων’, περιορίζεται σε δύο, γεγονός που δεν επιτρέπει τη χρήση της μεθόδου βαθμολόγησης των συνιστωσών.

10.2.4. Εγκυρότητα διαχωρισμού

Η εγκυρότητα διαχωρισμού εξετάζει εάν μια μέτρηση, ως το αποτέλεσμα της λειτουργοποίησης μιας έννοιας, διακρίνεται από άλλες μετρήσεις, οι οποίες θεωρητικά μετρούν διαφορετική/ές έννοια/ες (Kerlinger and Lee, 2000; Trochim, 2006). Συνεπώς, η

εγκυρότητα διαχωρισμού, εξετάζει το βαθμό που οι μετρήσεις των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων μιας εννοιολογικής κατασκευής διαχωρίζονται από μετρήσεις χαρακτηριστικών γνωρισμάτων άλλης εννοιολογικής κατασκευής. Με άλλα λόγια, η εγκυρότητα διαχωρισμού εξετάζει εάν τα αντικείμενα μέτρησης μιας μεταβλητής, αποκλίνουν από τα αντικείμενα μέτρησης άλλης, ή διαφορετικής, εννοιολογικής κατασκευής, την οποία δεν μετρά η εν λόγω μεταβλητή μέτρησης. Επίσης, η εγκυρότητα διαχωρισμού, εξετάζει το βαθμό που η μέτρηση μιας εννοιολογικής κατασκευής διαχωρίζεται από τη μέτρηση άλλης εννοιολογικής κατασκευής.

Η εγκυρότητα διαχωρισμού μπορεί να εφαρμοστεί μόνο σε αντανακλώμενες λανθάνουσες μεταβλητές μέτρησης, όπου η υπό μέτρηση εννοιολογική κατασκευή, αντανακλάται στα χαρακτηριστικά της, ή στα αντικείμενα μέτρησής της. Ο ερευνητής εξέτασε την εγκυρότητα διαχωρισμού όλων των αντανακλώμενων λανθανουσών μεταβλητών μέτρησης της διδακτορικής διατριβής σε αντιπαραβολή με τις ομοειδείς τους, διενεργώντας Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών. Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών επιλέχθηκε γιατί ο στόχος της συγκεκριμένης ανάλυσης, στο πλαίσιο της εξέτασης της εγκυρότητας διαχωρισμού, είναι ο προσδιορισμός του ελάχιστου αριθμού συνιστωσών, οι οποίες θα περιλαμβάνουν τη μέγιστη δυνατή διακύμανση των αρχικών δεδομένων, από τα αντικείμενα μέτρησης των μεταβλητών των διαφορετικών εννοιολογικών κατασκευών.

Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών, ανά ομάδα ομοειδών αντανακλώμενων μεταβλητών μέτρησης.

Ανταγωνιστικότητα Επιχειρήσεων – Επιχειρηματική Επίδοση – Χρηματοοικονομική Απόδοση

Η εγκυρότητα διαχωρισμού των μετρήσεων των εννοιολογικών κατασκευών της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, εξετάστηκε με τη διεξαγωγή Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τα δώδεκα συνολικά αντικείμενα μέτρησής τους, τέσσερα για κάθε εννοιολογική κατασκευή, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν αυτά συγκλίνουν σε τρεις συνιστώσες, όσες και οι εννοιολογικές κατασκευές. Στην περίπτωση που τα αντικείμενα μέτρησης κάθε εννοιολογικής κατασκευής συγκλίνουν μεταξύ τους, θα αποκλίνουν από τα αντικείμενα μέτρησης των άλλων εννοιολογικών κατασκευών.

Αναφορικά με τη μέθοδο περιστροφής, σε περιπτώσεις όπου υπάρχει εμπειρική ένδειξη, ή θεωρητική δήλωση, ότι οι συνιστώσες που θα εξαχθούν, δηλαδή οι εννοιολογικές κατασκευές, σχετίζονται, τότε θα πρέπει να επιλέγεται μη ορθογώνια περιστροφή της

μήτρας συνιστωσών της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών (Ho, 2006; Hair et al., 2010). Με άλλα λόγια, εάν ο σκοπός της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών είναι η ανάδειξη εννοιολογικών κατασκευών, τότε ενδείκνυται η μη ορθογώνια περιστροφή, καθώς στις κοινωνικές επιστήμες η παντελής έλλειψη συσχέτισης μεταξύ των εννοιολογικών κατασκευών, υπόθεση της ορθογώνιας περιστροφής (βλ. Gorsuch, 1983), είναι σπάνια (Ho, 2006). Ο ερευνητής αναμένει ότι, με βάση τη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης, οι τρεις συνιστώσες, δηλαδή οι τρεις εννοιολογικές κατασκευές, θα παρουσιάζουν υψηλή συσχέτιση μεταξύ τους. Για το λόγο αυτό, επέλεξε τη μη ορθογώνια μέθοδο περιστροφής 'Promax'.

Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, η τιμή του μέτρου επάρκειας δειγματοληψίας των Kaiser-Meyer-Olkin, δηλαδή 0,785, και ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett, με τιμή σημαντικότητας 0,000, επιβεβαιώνουν την επάρκεια και καταλληλότητα των δεδομένων για τη διεξαγωγή Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Επίσης, ο λόγος των συγκεντρωμένων περιπτώσεων, ή παρατηρήσεων, χρησιμοποιώντας ως μέθοδο παράληψης των ελλιπών δεδομένων την 'εξαίρεση περιπτώσεων κατά λίστα', προς το σύνολο των μεταβλητών, διαμορφώνεται σε 22,1 : 1 (=265/12), πολύ υψηλότερος από το όριο του 10 : 1, το οποίο θεωρείται εξαιρετικό για την εξαγωγή σταθερών συνιστωσών (βλ. Everitt, 1975; Hair et al., 2010). Επιπρόσθετα, το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης, που εξηγείται από τις τρεις εξαγόμενες συνιστώσες πριν την περιστροφή τους, υπερβαίνει οριακά το 60%, το οποίο κρίνεται ικανοποιητικό. Τέλος, από τον πίνακα συσχετίσεων των συνιστωσών, προκύπτει ότι, οι συσχετίσεις ανάμεσα στις τρεις συνιστώσες είναι μεγαλύτερες από 0,32, το οποίο σημαίνει ότι υπάρχει μεγαλύτερη από 10% υπερκάλυψη στη διακύμανση μεταξύ των συνιστωσών (Tabachnick and Fidell, 2007). Συνεπώς, επιβεβαιώνεται η επιλογή του ερευνητή ως προς τη χρήση μη ορθογώνιας μεθόδου περιστροφής.

Τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τις μεταβλητές μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 10-9. Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών με τη μέθοδο της μη ορθογώνιας περιστροφής για τα δώδεκα αντικείμενα μέτρησης, εξήγαγε τρεις συνιστώσες. Συγκεκριμένα, τόσο από τη μήτρα συνιστωσών «δομής», "structure", όσο και από τη μήτρα συνιστωσών «μοτίβου», "pattern", εξάγονται τρεις συνιστώσες, όσες και οι εννοιολογικές κατασκευές της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Σημειώνεται ότι, η μήτρα συνιστωσών δομής αποτυπώνει

τη διακύμανση των υπό μελέτη αντικειμένων μέτρησης, που εξηγείται από κάθε παράγοντα τόσο σε κοινή όσο και σε μοναδική βάση (συσχέτιση μεταξύ αντικειμένων μέτρησης και κάθε συνιστώσας). Η μήτρα συνιστωσών μοτίβου, από την άλλη μεριά, αποτυπώνει τη διακύμανση των υπό μελέτη αντικειμένων μέτρησης, που εξηγείται από κάθε παράγοντα μόνο σε μοναδική βάση (συντελεστές παλινδρόμησης των αντικειμένων μέτρησης για κάθε συνιστώσα) (Rietveld and Van Hout, 1993).

Πίνακας 10-9: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τις Μεταβλητές Μέτρησης της Ανταγωνιστικότητας-Επιχειρηματικής Επίδοσης-Χρηματοοικονομικής Απόδοσης

Μεταβλητές / Αντικείμενα Μέτρησης	Συνιστώσα 1	Συνιστώσα 2	Συνιστώσα 3	Τιμή Commuality
	<u>Φορτία*</u>	<u>Φορτία*</u>	<u>Φορτία*</u>	
F3: Αντιμετώπιση όλων των ανταγωνιστικών απειλών	0,868	0,255	0,299	0,770
F4: Πλήρης αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών	0,858	0,246	0,290	0,753
F1: Εκμετάλλευση όλων των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο	0,763	0,295	0,566	0,636
F2: Πλήρης εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο	0,713	0,298	0,598	0,596
R2: Αύξηση περιθωρίου λειτουργικού κέρδους	0,200	0,824	0,292	0,687
R3: Μείωση λόγου κεφαλαίου κίνησης προς κύκλο εργασιών	0,168	0,804	0,211	0,661
R1: Αύξηση κύκλου εργασιών	0,296	0,708	0,363	0,515
R4: Μείωση κόστους κεφαλαίων	0,308	0,619	0,148	0,413
M19: Ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης	0,292	0,279	0,825	0,694
M14: Αποτελεσματικότητα διαχείρισης εσωτερικών διεργασιών	0,296	0,169	0,787	0,639
M9: Αποτελεσματικότητα διαχείρισης πελατών	0,444	0,339	0,701	0,512
M1: Αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων	0,451	0,461	0,517	0,385
Ιδιοτιμή (Eigenvalue)	4,336	1,679	1,249	7,263
Ποσοστό Διακύμανσης που Εξηγείται ανά Συνιστώσα**	36,1%	14,0%	10,4%	60,5%

*από μήτρα συνιστωσών «δομής», "structure"

** πριν την περιστροφή της μήτρας συνιστωσών καθώς στη μη ορθογώνια περιστροφή η διακύμανση δεν μπορεί να αθροιστεί

Τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών, τόσο από τη μήτρα συνιστωσών δομής όσο και από τη μήτρα συνιστωσών μοτίβου, πλην μικρών διαφοροποιήσεων όσον αφορά στα φορτία, είναι ακριβώς τα ίδια. Ειδικότερα, τα αντικείμενα μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων συγκλίνουν σε μια συνιστώσα με αποτέλεσμα να διακρίνονται από τα υπόλοιπα. Ομοίως, τα αντικείμενα μέτρησης της επιχειρηματικής

επίδοσης συγκλίνουν σε μια δεύτερη συνιστώσα με αποτέλεσμα να διακρίνονται από τα υπόλοιπα. Τέλος, τα αντικείμενα μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης συγκλίνουν σε μια τρίτη συνιστώσα, με αποτέλεσμα να διακρίνονται από τα υπόλοιπα. Με βάση τα παραπάνω τεκμηριώνεται η εγκυρότητα διαχωρισμού των μεταβλητών μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, ενώ παράλληλα ενισχύεται και η εγκυρότητα σύγκλισής τους.

Διαστάσεις Επιχειρηματικής Επίδοσης βάσει Ενωσιολογικού Πλαισίου Ισορροπημένης Σκοροκάρτας

Η εγκυρότητα διαχωρισμού των τεσσάρων διαστάσεων της επιχειρηματικής επίδοσης με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο της ισορροπημένης σκοροκάρτας, εξετάστηκε με τη διεξαγωγή Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τα δεκαέξι, συνολικά, αντικείμενα μέτρησής τους, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν αυτά συγκλίνουν σε τέσσερις συνιστώσες, όσες και οι διαστάσεις της επιχειρηματικής επίδοσης. Στην περίπτωση που τα αντικείμενα μέτρησης κάθε διάστασης συγκλίνουν μεταξύ τους, θα αποκλίνουν από τα αντικείμενα μέτρησης των άλλων διαστάσεων της επιχειρηματικής επίδοσης.

Ο ερευνητής, εξαιτίας του γεγονότος ότι, οι τέσσερις διαστάσεις της επιχειρηματικής επίδοσης παρουσιάζουν υψηλή συσχέτιση μεταξύ τους (βλ. παραπάνω), επέλεξε τη μη ορθογώνια μέθοδο περιστροφής 'Promax'. Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, η τιμή του μέτρου επάρκειας δειγματοληψίας των Kaiser-Meyer-Olkin, δηλαδή 0,882, και ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett, με τιμή σημαντικότητας 0,000, επιβεβαιώνουν την επάρκεια και καταλληλότητα των δεδομένων για τη διεξαγωγή Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Επίσης, ο λόγος των συγκεντρωμένων περιπτώσεων, ή παρατηρήσεων, χρησιμοποιώντας ως μέθοδο παράληψης των ελλιπών δεδομένων την 'εξαίρεση περιπτώσεων κατά λίστα', προς το σύνολο των μεταβλητών, διαμορφώνεται σε 16,25 : 1 (=260/16), πολύ υψηλότερος από το όριο του 10 : 1, το οποίο θεωρείται εξαιρετικό για την εξαγωγή σταθερών συνιστωσών (βλ. Everitt, 1975; Hair et al., 2010). Επιπρόσθετα, το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης, που εξηγείται από τις τρεις εξαγόμενες συνιστώσες πριν την περιστροφή τους, υπερβαίνει το 60%, το οποίο κρίνεται ικανοποιητικό. Τέλος, από τον πίνακα συσχετίσεων των συνιστωσών, προκύπτει ότι, οι συσχετίσεις ανάμεσα στις τέσσερις συνιστώσες είναι μεγαλύτερες από 0,32, με αποτέλεσμα να επιβεβαιώνεται η επιλογή του ερευνητή ως προς τη χρήση μη ορθογώνιας μεθόδου περιστροφής.

Τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τα αντικείμενα μέτρησης των διαστάσεων της επιχειρηματικής επίδοσης, δηλαδή της χρηματοοικονομικής απόδοσης, της πελατειακής αποτελεσματικότητας, της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διεργασιών και της ικανότητας μάθησης-ανάπτυξης, παρουσιάζονται στον Πίνακα 10-10. Η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών με τη μέθοδο της μη ορθογώνιας περιστροφής για τα δεκαέξι αντικείμενα μέτρησης, εξήγαγε τέσσερις συνιστώσες. Συγκεκριμένα, τόσο από τη μήτρα συνιστωσών δομής όσο και από τη μήτρα συνιστωσών μοτίβου, εξάγονται τέσσερις συνιστώσες, όσες και οι διαστάσεις της επιχειρηματικής επίδοσης με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο της ισορροπημένης σκοροκάρτας.

Πίνακας 10-10: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τα Αντικείμενα Μέτρησης των Διαστάσεων της Επιχειρηματικής Επίδοσης βάσει του Πλαισίου της Ισορροπημένης Σκοροκάρτας

Μεταβλητές / Αντικείμενα Μέτρησης	Συνιστώσα 1	Συνιστώσα 2	Συνιστώσα 3	Συνιστώσα 4	Τιμή Commuality
	<u>Φορτία*</u>	<u>Φορτία*</u>	<u>Φορτία*</u>	<u>Φορτία*</u>	
M1: Αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων	0,460	0,366	0,404	0,906	0,833
M2: Χρηματοοικονομική απόδοση	0,396	0,308	0,390	0,925	0,859
M3: Ικανοποίηση των πελατών	0,714	0,512	0,571	0,271	0,609
M4: Διακράτηση πελατών	0,811	0,355	0,547	0,300	0,707
M5: Φερεγγυότητα πελατών	0,725	0,183	0,512	0,418	0,623
M6: Αποδοτικότητα (κερδοφορία) πελατών	0,697	0,243	0,407	0,585	0,601
M7: Προσέλκυση νέων πελατών	0,761	0,568	0,239	0,231	0,695
M8: Μεριδίο αγοράς	0,759	0,457	0,203	0,363	0,646
M10: Ικανότητα δημιουργίας καινοτόμων προϊόντων, ή υπηρεσιών	0,372	0,766	0,441	0,321	0,608
M11: Αποδοτικότητα λειτουργιών παραγωγής προϊόντων, ή δημιουργίας υπηρεσιών	0,460	0,763	0,463	0,308	0,608
M12: Αποδοτικότητα λειτουργιών διανομής προϊόντων, ή διάθεσης υπηρεσιών	0,403	0,743	0,315	0,261	0,559
M13: Εξυπηρέτηση πελατών μετά την πώληση (after sales service)	0,375	0,666	0,410	0,249	0,461
M15: Ικανοποίηση υπαλλήλων	0,473	0,427	0,844	0,381	0,720
M16: Ικανότητες υπαλλήλων	0,446	0,555	0,820	0,327	0,719
M17: Υποκίνηση υπαλλήλων	0,415	0,394	0,836	0,373	0,702
M18: Δυνατότητες πληροφοριακών συστημάτων	0,231	0,525	0,501	0,172	0,384
Ιδιοτιμή (Eigenvalue)	6,640	1,444	1,208	1,040	10,333
Ποσοστό Διακύμανσης που Εξηγείται ανά Συνιστώσα**	41,5%	9,0%	7,6%	6,5%	64,6%

*από μήτρα συνιστωσών «δομής», "structure"

** πριν την περιστροφή της μήτρας συνιστωσών καθώς στη μη ορθογώνια περιστροφή η διακύμανση δεν μπορεί να αθροιστεί

Τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών, τόσο από τη μήτρα συνιστωσών δομής όσο και από τη μήτρα συνιστωσών μοτίβου, πλην μικρών διαφοροποιήσεων όσον αφορά στα φορτία, είναι ακριβώς τα ίδια. Ειδικότερα, τα αντικείμενα μέτρησης της διάστασης της χρηματοοικονομικής απόδοσης συγκλίνουν σε μια συνιστώσα, με αποτέλεσμα να διακρίνονται από τα υπόλοιπα. Ομοίως, τα αντικείμενα μέτρησης της διάστασης της πελατειακής αποτελεσματικότητας συγκλίνουν σε μια δεύτερη συνιστώσα με αποτέλεσμα να διακρίνονται από τα υπόλοιπα. Επίσης, τα αντικείμενα μέτρησης της διάστασης της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διεργασιών συγκλίνουν σε μια τρίτη συνιστώσα, με αποτέλεσμα να διακρίνονται από τα υπόλοιπα. Τέλος, τα τρία από τα τέσσερα αντικείμενα μέτρησης της διάστασης της ικανότητας μάθησης-ανάπτυξης συγκλίνουν σε μια τέταρτη συνιστώσα, με αποτέλεσμα να διακρίνονται από τα υπόλοιπα. Το τέταρτο αντικείμενο μέτρησης, δηλαδή το M18, «φορτώνει» καλύτερα στη διάσταση της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διεργασιών και δευτερευόντως στη διάσταση της ικανότητας μάθησης-ανάπτυξης, στην οποία, σύμφωνα με τη θεωρία, ανήκει. Όμως, εξαιτίας της μικρής διαφοράς των φορτίων στις δύο συνιστώσες (0,024), σε συνδυασμό με την υψηλή συσχέτιση μεταξύ των αντικειμένων μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, ο ερευνητής υποθέτει ότι η διαφορά είναι οριακή. Με βάση τα παραπάνω, τεκμηριώνεται η εγκυρότητα διαχωρισμού των αντικειμένων μέτρησης των τεσσάρων διαστάσεων της επιχειρηματικής επίδοσης με βάση το εννοιολογικό πλαίσιο της ισορροπημένης σκοροκάρτας, ενώ παράλληλα στοιχειοθετείται και η εγκυρότητα σύγκλισής τους.

Όφελος – Κόστος Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Η εγκυρότητα διαχωρισμού των μετρήσεων του οφέλους, από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του κόστους, ή της επιβάρυνσης, από την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, εξετάστηκε με τη διεξαγωγή Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τα τέσσερα συνολικά αντικείμενα μέτρησής τους, δύο για κάθε εννοιολογική κατασκευή, προκειμένου να διαπιστωθεί εάν αυτά συγκλίνουν σε δύο συνιστώσες, όσες και οι εννοιολογικές κατασκευές. Στην περίπτωση που τα αντικείμενα μέτρησης κάθε εννοιολογικής κατασκευής συγκλίνουν μεταξύ τους, θα αποκλίνουν από τα αντικείμενα μέτρησης της άλλης εννοιολογικής κατασκευής.

Επειδή οι παραπάνω δύο εννοιολογικές κατασκευές δεν αναμένεται να συσχετίζονται, ο ερευνητής επέλεξε τη ορθογώνια μέθοδο περιστροφής 'Varimax' της μήτρας των συνιστωσών. Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, η τιμή του μέτρου επάρκειας δειγματοληψίας των Kaiser-Meyer-Olkin, δηλαδή 0,530,

και ο έλεγχος σφαιρικότητας του Bartlett, με τιμή σημαντικότητας 0,000, επιβεβαιώνουν την επάρκεια και καταλληλότητα των δεδομένων για τη διεξαγωγή Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών. Επίσης, ο λόγος των συγκεντρωμένων περιπτώσεων, ή παρατηρήσεων, χρησιμοποιώντας ως μέθοδο παράληψης των ελλιπών δεδομένων την 'εξαίρεση περιπτώσεων κατά λίστα', προς το σύνολο των μεταβλητών, διαμορφώνεται σε 66,5 : 1 (=266/4), πολύ υψηλότερος από το όριο του 10 : 1, το οποίο θεωρείται εξαιρετικό για την εξαγωγή σταθερών συνιστωσών. Επιπρόσθετα, το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης, που εξηγείται από τις δύο εξαγόμενες συνιστώσες μετά την περιστροφή τους, προσεγγίζει το 80%, το οποίο κρίνεται πολύ υψηλό (Hair et al., 2010). Τέλος, από τον πίνακα συσχέτισεων των συνιστωσών με περιστροφή 'Promax' προκύπτει ότι, η συσχέτιση ανάμεσα στις δύο συνιστώσες ισούται με 0,216, η οποία είναι μικρότερη από 0,32, με αποτέλεσμα να επιβεβαιώνεται η επιλογή του ερευνητή ως προς τη χρήση ορθογώνιας μεθόδου περιστροφής.

Πίνακας 10-11: Αποτελέσματα Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τις Μεταβλητές Μέτρησης του Οφέλους-Κόστους από το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Μεταβλητές / Αντικείμενα Μέτρησης	Συνιστώσα 1	Συνιστώσα 2	Τιμή Commuality
	<u>Φορτία*</u>	<u>Φορτία*</u>	
J1: Όφελος από εκμετάλλευση αγοραίων ευκαιριών	0,902	0,081	0,819
J2: Όφελος από αντιμετώπιση ανταγωνιστικών απειλών	0,892	0,115	0,809
K1: Κόστος από εκμετάλλευση αγοραίων ευκαιριών	0,136	0,869	0,774
K2: Κόστος από αντιμετώπιση ανταγωνιστικών απειλών	0,058	0,886	0,789
Ιδιοτιμή (Eigenvalue)	1,943	1,248	3,192
Ποσοστό Διακύμανσης που Εξηγείται ανά Συνιστώσα	40,8%	39,0%	79,8%

*από περιστραμμένη μήτρα συνιστωσών (στις 3 επαναλήψεις)

Τα αποτελέσματα της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών για τις μεταβλητές μέτρησης του οφέλους από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του κόστους, ή της επιβάρυνσης, από την ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, παρουσιάζονται στον Πίνακα 10-11. Όπως αναφέρθηκε, η Ανάλυση Κύριων Συνιστωσών με τη μέθοδο της ορθογώνιας περιστροφής για τα τέσσερα αντικείμενα μέτρησης, εξήγαγε δύο συνιστώσες. Ειδικότερα, τα αντικείμενα μέτρησης του οφέλους από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συγκλίνουν σε μια συνιστώσα με αποτέλεσμα να διακρίνονται από τα υπόλοιπα. Ομοίως, τα αντικείμενα μέτρησης του κόστους, ή της επιβάρυνσης, από την

ανάπτυξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συγκλίνουν σε μια δεύτερη συνιστώσα με αποτέλεσμα να διακρίνονται από τα υπόλοιπα. Με βάση τα παραπάνω τεκμηριώνεται η εγκυρότητα διαχωρισμού των μεταβλητών μέτρησης του οφέλους και του κόστους από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ παράλληλα στοιχειοθετείται και η εγκυρότητα σύγκλισής τους.

10.2.5. Εγκυρότητα σύγκλισης-διαχωρισμού

Η ταυτόχρονη εξέταση της εγκυρότητας σύγκλισης και διαχωρισμού των αντανακλώμενων μεταβλητών μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, εκτός από τη μέθοδο της Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών, πραγματοποιήθηκε και με τη μεθοδολογία του «Τροποποιημένου Πίνακα Πολλαπλών Γνωρισμάτων – Πολλαπλών Μεθόδων», “Modified Multitrait-Multimethod Matrix”. Στο πλαίσιο της μεθοδολογίας του Τροποποιημένου Πίνακα Πολλαπλών Γνωρισμάτων – Πολλαπλών Μεθόδων, εξετάζεται μόνο η εγκυρότητα σύγκλισης και διαχωρισμού και όχι η επίδραση της μεθόδου μέτρησης, καθώς ο παράγοντας ‘μέθοδος μέτρησης’ δεν συμπεριλαμβάνεται στον έλεγχο. Στην πραγματικότητα, η μεθοδολογία του Τροποποιημένου Πίνακα Πολλαπλών Γνωρισμάτων – Πολλαπλών Μεθόδων αποτελεί απλούστευση της μεθοδολογίας Πίνακα Πολλαπλών Γνωρισμάτων – Πολλαπλών Μεθόδων των Campbell and Fiske (1959).

Τα αποτελέσματα εξέτασης της εγκυρότητας σύγκλισης και διαχωρισμού με βάση τη μεθοδολογία Τροποποιημένου Πίνακα Πολλαπλών Γνωρισμάτων – Πολλαπλών Μεθόδων, παρουσιάζονται παρακάτω στον Πίνακα 10-12. Ο Τροποποιημένος Πίνακας Πολλαπλών Γνωρισμάτων–Πολλαπλών Μεθόδων βασίζεται σε διμεταβλητές συσχετίσεις μεταξύ όλων των αντικειμένων μέτρησης. Η εγκυρότητα σύγκλισης τεκμηριώνεται με την ύπαρξη υψηλής συσχέτισης μεταξύ των αντικειμένων μέτρησης που μετρούν την ίδια εννοιολογική κατασκευή. Η εγκυρότητα διαχωρισμού, από την άλλη μεριά, τεκμηριώνεται με την ύπαρξη ασθενούς συσχέτισης μεταξύ των αντικειμένων μέτρησης που μετρούν διαφορετικές εννοιολογικές κατασκευές. Οι συσχετίσεις του Πίνακα 10-12, βασίζονται στο συντελεστή συσχέτισης Pearson.

Πίνακας 10-12: Αποτελέσματα Τροποποιημένου Πίνακα Πολλαπλών Γνωρισμάτων – Πολλαπλών Μεθόδων για τα Αντικείμενα Μέτρησης της Ανταγωνιστικότητας της Επιχειρηματικής Επίδοσης και της Χρηματοοικονομικής Απόδοσης

Αντικείμενα Μέτρησης	F1	F2	F3	F4	M1	M9	M14	M19	R1	R2	R3	R4
F1: Εκμετάλλευση όλων των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο	1											
F2: Πλήρης εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο	0,763*	1										
F3: Αντιμετώπιση όλων των ανταγωνιστικών απειλών	0,504*	0,418*	1									
F4: Πλήρης αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών	0,464*	0,440*	0,726*	1								
M1: Αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων	0,295*	0,315*	0,345*	0,322*	1							
M9: Αποτελεσματικότητα διαχείρισης πελατών	0,344*	0,360*	0,352*	0,319*	0,389*	1						
M14: Αποτελεσματικότητα διαχείρισης εσωτερικών διεργασιών	0,306*	0,282*	0,219*	0,269*	0,325*	0,450*	1					
M19: Ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης	0,383*	0,432*	0,210*	0,169*	0,318*	0,418*	0,522*	1				
R1: Αύξηση κύκλου εργασιών	0,357*	0,332*	0,182*	0,197*	0,256*	0,297*	0,128**	0,239*	1			
R2: Αύξηση περιθωρίου λειτουργικού κέρδους	0,232*	0,240*	0,160*	0,133**	0,302*	0,212*	0,135**	0,212*	0,597*	1		
R3: Μείωση λόγου κεφαλαίου κίνησης προς κύκλο εργασιών	0,147**	0,165*	0,129**	0,157**	0,250*	0,189*	0,128**	0,202*	0,383*	0,520*	1	
R4: Μείωση κόστους κεφαλαίων	0,147**	0,127**	0,263*	0,236*	0,306*	0,221*	0,137**	0,145**	0,177*	0,297*	0,465*	1

* στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% με έλεγχο «δύο ουρών», "two tailed"

** στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% με έλεγχο «δύο ουρών», "two tailed"

Η μέση τιμή των διμεταβλητών συσχετίσεων των αντικειμένων μέτρησης, που μετρούν την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, είναι ίση με 0,533, με μέγιστη και ελάχιστη τιμή 0,763 και 0,418 αντίστοιχα. Επιπρόσθετα, η μέση τιμή των διμεταβλητών συσχετίσεων των αντικειμένων μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων με αυτά της επιχειρηματικής επίδοσης, είναι ίση με 0,308, με μέγιστη και ελάχιστη τιμή 0,432 και 0,169 αντίστοιχα. Τέλος, η μέση τιμή των διμεταβλητών συσχετίσεων των αντικειμένων μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων με αυτά της χρηματοοικονομικής απόδοσης,

είναι ίση με 0,200, με μέγιστη και ελάχιστη τιμή 0,357 και 0,127 αντίστοιχα. Από τα παραπάνω συνάγεται ότι, οι συσχετίσεις των αντικειμένων μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων είναι θετικές και ισχυρές μεταξύ τους και συστηματικά μεγαλύτερες από αυτές των αντικειμένων μέτρησης της ανταγωνιστικότητας με την επιχειρηματική επίδοση, ή τη χρηματοοικονομική απόδοση. Επίσης, 6 από τις 16 συσχετίσεις μεταξύ των αντικειμένων μέτρησης της ανταγωνιστικότητας και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% και όχι 1%, όπως όλες οι υπόλοιπες. Συνεπώς, τα αντικείμενα μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, συγκλίνουν μεταξύ τους και διακρίνονται από τα αντικείμενα μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης και χρηματοοικονομικής απόδοσης.

Από την άλλη μεριά, η μέση τιμή των διμεταβλητών συσχετίσεων των αντικειμένων μέτρησης, που μετρούν την επιχειρηματική επίδοση, είναι ίση με 0,403, με μέγιστη και ελάχιστη τιμή 0,522 και 0,318 αντίστοιχα. Επιπρόσθετα, η μέση τιμή των διμεταβλητών συσχετίσεων των αντικειμένων μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης με αυτά της χρηματοοικονομικής απόδοσης, είναι ίση με 0,210, με μέγιστη και ελάχιστη τιμή 0,306 και 0,128 αντίστοιχα. Τέλος, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η μέση τιμή των διμεταβλητών συσχετίσεων των αντικειμένων μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης με αυτά της ανταγωνιστικότητας, είναι ίση με 0,308, με μέγιστη και ελάχιστη τιμή 0,432 και 0,169 αντίστοιχα. Από τα παραπάνω συνάγεται ότι, οι συσχετίσεις των αντικειμένων μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης είναι θετικές και ισχυρές μεταξύ τους και συστηματικά μεγαλύτερες από αυτές των αντικειμένων μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης με τη χρηματοοικονομική απόδοση, ή την ανταγωνιστικότητα. Επίσης, 5 από τις 16 συσχετίσεις μεταξύ των αντικειμένων μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, είναι στατιστικά σημαντικές σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5% και όχι 1%, όπως όλες οι υπόλοιπες. Συνεπώς, τα αντικείμενα μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, συγκλίνουν μεταξύ τους και διακρίνονται από τα αντικείμενα μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης και της ανταγωνιστικότητας.

Ομοίως, η μέση τιμή των διμεταβλητών συσχετίσεων των αντικειμένων μέτρησης, που μετρούν τη χρηματοοικονομική απόδοση, είναι ίση με 0,406, με μέγιστη και ελάχιστη τιμή 0,597 και 0,177 αντίστοιχα. Επιπρόσθετα, όπως αναφέρθηκε παραπάνω, η μέση τιμή των διμεταβλητών συσχετίσεων των αντικειμένων μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης με αυτά της επιχειρηματικής επίδοσης, είναι ίση με 0,210, με μέγιστη και ελάχιστη τιμή 0,306 και 0,128 αντίστοιχα. Τέλος, όπως αναφέρθηκε, επίσης, παραπάνω, η μέση τιμή των διμεταβλητών συσχετίσεων των αντικειμένων μέτρησης της χρηματοοικονομικής επίδοσης

με αυτά της ανταγωνιστικότητας, είναι ίση με 0,200, με μέγιστη και ελάχιστη τιμή 0,357 και 0,127 αντίστοιχα. Από τα παραπάνω συνάγεται ότι, οι συσχετίσεις των αντικειμένων μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης είναι θετικές και ισχυρές μεταξύ τους και συστηματικά μεγαλύτερες από αυτές των αντικειμένων μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης με την επιχειρηματική επίδοση, ή την ανταγωνιστικότητα. Συνεπώς, τα αντικείμενα μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, συγκλίνουν μεταξύ τους και διακρίνονται από τα αντικείμενα μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης και της ανταγωνιστικότητας.

Οι παραπάνω συγκρίσεις διμεταβλητών συσχετίσεων πραγματοποιήθηκαν και με συντελεστή συσχέτισης Spearman, ο οποίος μετρά τη συσχέτιση μη-παραμετρικών δεδομένων, ή τη συσχέτιση κατά τάξεις (Αλεξανδόπουλος κ.ά., 1994; Ho, 2006), με παρόμοια αποτελέσματα. Συνεπώς, τεκμηριώνεται η εγκυρότητα σύγκλισης και διαχωρισμού των μετρήσεων της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης.

10.2.6. Εγκυρότητα ταυτοσημίας

Η εγκυρότητα συμφωνίας, ή ταυτοσημίας, εξετάζει εάν μια νέα μέτρηση μιας συγκεκριμένης έννοιας, συμφωνεί με τα αποτελέσματα άλλων μετρήσεων της ίδιας έννοιας, που βασίζονται είτε σε καθιερωμένες μεταβλητές στη βιβλιογραφία, είτε σε διαφορετικές μεθόδους, όπως χρήση άλλου εργαλείου μέτρησης (Kerlinger and Lee, 2000). Συνεπώς, η εξέταση της εγκυρότητας ταυτοσημίας διενεργείται, ως επί των πλείστων, για νέες μεταβλητές μέτρησης υπαρχουσών εννοιολογικών κατασκευών, ή για νέες μετρήσεις εννοιών.

Πιο συγκεκριμένα μια νεοσύστατη μέτρηση, δηλαδή μέτρηση μιας έννοιας με βάση νέα εννοιολογική κατασκευή και με χρήση νέας μεταβλητής μέτρησης, μπορεί να συγκριθεί ως προς τα αποτελέσματά της με κάποια προϋπάρχουσα και καθιερωμένη στο συγκεκριμένο γνωστικό αντικείμενο, που μετρά την ίδια έννοια και είναι ελεγμένη ως προς την αξιοπιστία και την εγκυρότητά της. Η δεύτερη αυτή μέτρηση διαδραματίζει τον ρόλο του κριτηρίου, με βάση του οποίου θα εξεταστεί η εγκυρότητα της νεοσύστατης μέτρησης. Η εξέταση της εγκυρότητας ταυτοσημίας πραγματοποιείται, χρησιμοποιώντας ταυτόχρονα τις δύο μετρήσεις, νεοσύστατη και καθιερωμένη, μιας έννοιας, στο ίδιο δείγμα, ή πληθυσμό. Στην συνέχεια υπολογίζεται η συσχέτιση των αποτελεσμάτων τους. Προκειμένου να τεκμηριωθεί η εγκυρότητα ταυτοσημίας μιας νεοσύστατης μέτρησης, με βάση μια καθιερωμένη

μέτρηση, ή διαφορετικά, ενός κριτηρίου, η συσχέτιση των αποτελεσμάτων θα πρέπει να είναι θετική και ισχυρή (Kerlinger and Lee, 2000; Trochim, 2006).

Με βάση τα παραπάνω, ο ερευνητής προκειμένου να εξετάσει την εγκυρότητα ταυτοσημίας των νεοσύστατων μετρήσεων της έρευνας, διεξήγαγε ανάλυση συσχετίσεων μεταξύ αυτών των μετρήσεων και καθιερωμένων μετρήσεων της ίδιας έννοιας στη βιβλιογραφία. Στις περιπτώσεις που δεν υπήρχε καθιερωμένη μέτρηση στη βιβλιογραφία, ο ερευνητής χρησιμοποίησε μέτρηση της ίδιας εννοιολογικής κατασκευής με άλλη μέθοδο και/ή μέτρηση της ίδιας έννοιας με άλλη εννοιολογική κατασκευή. Παρακάτω παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχετίσεων ανά νεοσύστατη μέτρηση.

Ανταγωνιστικότητα Επιχειρήσεων

Όπως έχει αναφερθεί, για την έννοια της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, και κατά επέκταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δεν υπάρχει κάποια ποιοτική μεταβλητή για τη μέτρησή της, εξαιτίας του προβλήματος ορισμού του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο οδηγεί στην αδυναμία δημιουργίας μιας εμπειριστατωμένης εννοιολογικής κατασκευής (βλ. Κεφάλαιο 1). Το παραπάνω γεγονός, οδήγησε τον ερευνητή, στο πλαίσιο του ελέγχου των ερευνητικών υποθέσεων, στην ανάπτυξη μιας μεταβλητής μέτρησής της. Όμως, η ανυπαρξία μιας καθιερωμένης μεταβλητής μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, και κατά επέκταση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δυσχεραίνει την εξέταση της εγκυρότητας ταυτοσημίας της μέτρησης, η οποία αναπτύχθηκε από τον ερευνητή. Η δυσχέρεια εκπορεύεται από το γεγονός ότι, η εγκυρότητα ταυτοσημίας προϋποθέτει την ύπαρξη ενός αποδεκτού κριτηρίου με τη μορφή μιας καθιερωμένης μέτρησης, που δεν υπάρχει στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης. Για το λόγο αυτό, και προκειμένου να εξεταστεί η εγκυρότητα ταυτοσημίας, ο ερευνητής έπρεπε, επίσης, να αναπτύξει μια μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει άλλης μεθόδου και βάσει άλλης εννοιολογικής κατασκευής.

Για το λόγο αυτό, ο ερευνητής ανέπτυξε (βλ. §7.10.1) και χρησιμοποίησε ένα δεύτερο τύπο κλίμακας, δηλαδή κλίμακα τύπου Guttman, εκτός της πενταβάθμιας κλίμακας τύπου Likert, για τη μέτρηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. Ο δεύτερος τύπος κλίμακας, όπως έχει αναφερθεί, επέχει θέση δεύτερης μεταβλητής μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει άλλης μεθόδου, καθώς υπάρχει αναφορά στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης ότι, οι κλίμακες τύπου Likert και Guttman μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως διαφορετική μέθοδος (Venkatraman and Grant, 1986). Επίσης, ο ερευνητής ανέπτυξε (βλ. §7.11.1) και χρησιμοποίησε μια δεύτερη εννοιολογική κατασκευή

για τη μέτρηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, με βάση το δεύτερο καλύτερο αποσαφηνισμένο θεωρητικό ορισμό, που εντοπίστηκε κατά την επισκόπηση της βιβλιογραφίας, δηλαδή αυτόν των Peteraf and Barney (2003). Όμως, όπως έχει αναλυθεί (βλ. §7.3.1), παρόλο που ο θεωρητικός ορισμός των Peteraf and Barney (2003) δεν είναι ουσιαστικά απαλλαγμένος από τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής επίδοσης, χρησιμοποιήθηκε εξαιτίας της ανυπαρξίας άλλου θεωρητικού ορισμού, που να πληροί τα προαπαιτούμενα κριτήρια εννοιολογικής στιβαρότητας (βλ. §7.3).

Μετά την ανάπτυξη των μεταβλητών μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων βάσει έτερης μεθόδου, ή κλίμακας, και έτερης εννοιολογικής κατασκευής, ο ερευνητής εξέτασε την εγκυρότητα ταυτοσημίας της νεοσύστατης μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, διεξάγοντας ανάλυση διμεταβλητών παραμετρικών και μη-παραμετρικών συσχετίσεων μεταξύ της μεταβλητής μέτρησης και της μεταβλητής μέτρησης βάσει έτερης μεθόδου, καθώς και της μεταβλητής μέτρησης βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης διμεταβλητών παραμετρικών και μη-παραμετρικών συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, παρουσιάζονται στον Πίνακα 10-13.

Πίνακας 10-13: Αποτελέσματα Ανάλυσης Σύσχετίσεων μεταξύ των Μεταβλητών Μέτρησης της Ανταγωνιστικότητας των Επιχειρήσεων

Μεταβλητές/ Μετρήσεις	Συντελεστής Σύσχετισης	Μεταβλητές/ Μετρήσεις		
		F	FII	L
F: Ανταγωνιστικότητα Επιχειρήσεων	Pearson	1		
	Spearman			
FII: Ανταγωνιστικότητα Επιχειρήσεων βάσει Έτερης Κλίμακας	Pearson	0,478*	1	
	Spearman	0,488*		
L: Ανταγωνιστικότητα Επιχειρήσεων βάσει Έτερης Εννοιολογικής Κατασκευής	Pearson	0,313*	0,205*	1
	Spearman	0,272*	0,223*	

* στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% με έλεγχο «δύο ουρών», "two tailed"

Από την τιμή του συντελεστή συσχέτισης Pearson ($\cong 0,5$) προκύπτει ότι, υπάρχει θετική και ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της μεταβλητής μέτρησής της βάσει έτερης κλίμακας. Σημειώνεται ότι, στις κοινωνικές επιστήμες, συντελεστής συσχέτισης μεγαλύτερος, ή ίσος, με 0,5, υποδεικνύει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών (Cohen, 1988; 1992). Επίσης, ο συντελεστής συσχέτισης Spearman ($\cong 0,5$), ο οποίος μετρά τη συσχέτιση μη-παραμετρικών

δεδομένων, ή τη συσχέτιση κατά τάξεις (Αλεξανδόπουλος κ.ά., 1994; Ho, 2006), επιβεβαιώνει ότι, μεταξύ της μεταβλητής μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της μεταβλητής μέτρησής της βάσει έτερης κλίμακας, υπάρχει θετική και ισχυρή συσχέτιση. Επομένως, η μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, συμφωνεί με τα αποτελέσματα άλλης μέτρησης της ίδιας έννοιας, που βασίζεται σε διαφορετική μέθοδο, όπως είναι η χρήση άλλης κλίμακας μέτρησης.

Από την άλλη μεριά, μεταξύ της μεταβλητής μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της μεταβλητής μέτρησής της βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής, με βάση την τιμή του συντελεστή συσχέτισης Pearson ($\cong 0,3$), υπάρχει θετική αλλά μέτρια συσχέτιση. Σημειώνεται ότι, σύμφωνα με τον Cohen (1988; 1992), συντελεστής συσχέτισης μικρότερος από 0,5 αλλά μεγαλύτερος, ή ίσος, με 0,3, υποδεικνύει μέτρια συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών. Επίσης, ο συντελεστής συσχέτισης Spearman ($\cong 0,3$) επιβεβαιώνει ότι, μεταξύ της μεταβλητής μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της μεταβλητής μέτρησής της βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής, υπάρχει θετική αλλά μέτρια συσχέτιση. Το παραπάνω αποτέλεσμα δεν προκαλεί έκπληξη στον ερευνητή, καθώς, όπως έχει παρουσιαστεί (βλ. §7.3.1), ο θεωρητικός ορισμός στον οποίο βασίστηκε η έτερη εννοιολογική κατασκευή, η οποία αναπτύχθηκε για τη μέτρηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, δεν περιγράφει πλήρως και ορθά όλες τις λανθάνουσες εκφάνσεις, ή διαστάσεις, της έννοιας της ανταγωνιστικότητας.

Συνεπώς, στηριζόμενος κυρίως στη θετική και ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της μεταβλητής μέτρησής της βάσει έτερης κλίμακας, ο ερευνητής μπορεί να υποθέσει ότι, η νεοσύστατη μέτρηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων παρουσιάζει εγκυρότητα ταυτοσημίας.

Επιχειρηματική Επίδοση

Σε αντίθεση με την έννοια της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, για την έννοια της επιχειρηματικής επίδοσης υπάρχει ποιοτική μεταβλητή για τη μέτρησή της. Συγκεκριμένα, οι Delaney and Huselid (1996), έχουν αναπτύξει μια αντανακλώμενη μέτρηση βάσει αντιληπτότητας για την έννοια της επιχειρηματικής επίδοσης, η οποία έχει χρησιμοποιηθεί σε αρκετές εμπειρικές έρευνες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (βλ. Perry-Smith and Blum, 2000; Richard, 2000; Newbert, 2008). Σύμφωνα με τον Dereshiwsky (1998), όταν υπάρχει μια ποιοτική, δηλαδή έγκυρη και αξιόπιστη, μέτρηση μιας έννοιας, τότε συνίσταται η χρήση της ως κριτήριο ελέγχου της εγκυρότητας ταυτοσημίας μιας νεοσύστατης μέτρησης για την ίδια έννοια. Ο ερευνητής, ακολουθώντας την παραπάνω

προτροπή και με βάση την ευρεία χρήση της σε εμπειρικές έρευνες, χρησιμοποίησε τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης των Delaney and Huselid (1996), ως την καθιερωμένη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης.

Εκτός από τη χρήση μιας καθιερωμένης μέτρησης της έννοιας της επιχειρηματικής επίδοσης με έτερη εννοιολογική κατασκευή, ο ερευνητής προκειμένου να ενισχύσει την εξέταση της εγκυρότητας ταυτοσημίας, προσέθεσε και ένα δεύτερο κριτήριο, δηλαδή μια μέτρηση της ίδιας έννοιας αλλά με άλλη μέθοδο, και ειδικότερα με άλλη κλίμακα μέτρησης. Πιο συγκεκριμένα, ο ερευνητής ανέπτυξε (βλ. §7.10.2) και χρησιμοποίησε ένα δεύτερο τύπο κλίμακας, δηλαδή κλίμακα τύπου Guttman, εκτός της πενταβάθμιας κλίμακας ίσων διαστημάτων, για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης. Ο δεύτερος τύπος κλίμακας, όπως έχει αναφερθεί, επέχει θέση δεύτερης μεταβλητής μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει άλλης μεθόδου, καθώς υπάρχει αναφορά στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης ότι, οι κλίμακες ίσων διαστημάτων και Guttman μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως διαφορετική μέθοδος (Venkatraman and Grant, 1986).

Μετά τη δημιουργία μεταβλητής μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης μεθόδου, ή κλίμακας, και τη χρήση της καθιερωμένης μεταβλητής μέτρησής της βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής, ο ερευνητής εξέτασε την εγκυρότητα ταυτοσημίας της νεοσύστατης μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, διεξάγοντας ανάλυση διμεταβλητών παραμετρικών και μη-παραμετρικών συσχετίσεων μεταξύ της μεταβλητής μέτρησης και της μεταβλητής μέτρησης βάσει έτερης μεθόδου, καθώς και της καθιερωμένης μεταβλητής μέτρησης βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης διμεταβλητών παραμετρικών και μη-παραμετρικών συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 10-14.

Από την τιμή του συντελεστή συσχέτισης Pearson ($\cong 0,7$) και σύμφωνα με τον Cohen (1988) προκύπτει ότι, υπάρχει θετική και ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης και της μεταβλητής μέτρησής της βάσει έτερης κλίμακας. Επίσης, ο συντελεστής συσχέτισης Spearman ($\cong 0,7$), ο οποίος μετρά τη συσχέτιση μη-παραμετρικών δεδομένων, ή τη συσχέτιση κατά τάξεις (Αλεξανδόπουλος κ.ά., 1994; Ho, 2006), επιβεβαιώνει ότι, μεταξύ της μεταβλητής μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης και της μεταβλητής μέτρησής της βάσει έτερης κλίμακας, υπάρχει θετική και ισχυρή συσχέτιση. Επομένως, η μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, συμφωνεί με

τα αποτελέσματα άλλης μέτρησης της ίδιας έννοιας, που βασίζεται σε διαφορετική μέθοδο, όπως είναι η χρήση άλλης κλίμακας μέτρησης.

Πίνακας 10-14: Αποτελέσματα Ανάλυσης Συσχετίσεων μεταξύ των Μεταβλητών Μέτρησης της Επιχειρηματικής Επίδοσης

Μεταβλητές/ Μετρήσεις	Συντελεστής Συσχέτισης	Μεταβλητές/ Μετρήσεις		
		M	MII	E
M: Επιχειρηματική Επίδοση	Pearson	1		
	Spearman			
MII: Επιχειρηματική Επίδοση βάσει Έτερης Κλίμακας	Pearson	0,729*	1	
	Spearman	0,660*		
E: Επιχειρηματική Επίδοση βάσει Έτερης Εννοιολογικής Κατασκευής	Pearson	0,585*	0,594*	1
	Spearman	0,569*	0,582*	

* στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% με έλεγχο «δύο ουρών», "two tailed"

Ομοίως, μεταξύ της μεταβλητής μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης και της μεταβλητής μέτρησής της βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής, με βάση την τιμή του συντελεστή συσχέτισης Pearson ($\cong 0,6$) και σύμφωνα με τον Cohen (1988), υπάρχει θετική και ισχυρή συσχέτιση. Επίσης, ο συντελεστής συσχέτισης Spearman ($\cong 0,6$), ο οποίος μετρά τη συσχέτιση μη-παραμετρικών δεδομένων, επιβεβαιώνει ότι, μεταξύ της μεταβλητής μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης και της μεταβλητής μέτρησής της βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής, υπάρχει θετική και ισχυρή συσχέτιση. Επομένως, η μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, συμφωνεί με τα αποτελέσματα άλλης μέτρησης της ίδιας έννοιας, που βασίζεται σε διαφορετική και καθιερωμένη εννοιολογική κατασκευή.

Συνεπώς, στηριζόμενος στη θετική και ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης και της μεταβλητής μέτρησής της τόσο με βάση έτερη κλίμακα όσο με βάση έτερη καθιερωμένη εννοιολογική κατασκευή, ο ερευνητής μπορεί να υποθέσει ότι, η νεοσύστατη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης παρουσιάζει εγκυρότητα ταυτοσημίας.

Χρηματοοικονομική Απόδοση

Στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης, η χρηματοοικονομική απόδοση, συνήθως, μετριέται με λογιστικούς δείκτες, όπως η απόδοση του συνολικού ενεργητικού, ή ROA. (βλ. §3.2.1). Όμως, με βάση τις ενστάσεις στη βιβλιογραφία σχετικά με την καταλληλότητα των λογιστικών δεικτών στο χώρο λήψης στρατηγικών αποφάσεων και εν γένει στο γνωστικό

αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (βλ. §3.3), ο ερευνητής δεν χρησιμοποίησε κάποιον από αυτούς ως την καθιερωμένη μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Ωστόσο, η εγκυρότητα ταυτοσημίας, όπως έχει αναφερθεί, προϋποθέτει την ύπαρξη ενός αποδεκτού κριτηρίου με τη μορφή μιας καθιερωμένης μέτρησης της εν λόγω έννοιας. Για το λόγο αυτό, και προκειμένου να εξεταστεί η εγκυρότητα ταυτοσημίας, ο ερευνητής έπρεπε να αναπτύξει μια μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει άλλης μεθόδου, ή κλίμακας μέτρησης, και βάσει άλλης εννοιολογικής κατασκευής.

Όσον αφορά στη μεταβλητή μέτρησης βάσει άλλης μεθόδου, ο ερευνητής ανέπτυξε (βλ. §7.10.3) και χρησιμοποίησε ένα δεύτερο τύπο κλίμακας, δηλαδή κλίμακα τύπου Guttman, εκτός της πενταβάθμιας κλίμακας ίσων διαστημάτων τύπου Likert, για τη μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Ο δεύτερος τύπος κλίμακας, όπως παρουσιάστηκε αναλυτικότερα στο έβδομο Κεφάλαιο, επέχει θέση δεύτερης μεταβλητής μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει άλλης μεθόδου, καθώς υπάρχει αναφορά στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης ότι, οι κλίμακες τύπου Likert και Guttman μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως διαφορετική μέθοδος (Venkatraman and Grant, 1986). Σχετικά με τη μεταβλητή μέτρησης βάσει άλλης εννοιολογικής κατασκευής, ο ερευνητής μέτρησε, επίσης, τη χρηματοοικονομική απόδοση μονομεταβλητά, ή με τη χρήση ενός ενιαίου αντικειμένου μέτρησης. Παρόλο που στη βιβλιογραφία υπάρχει ισχυρή τάση προς τη χρησιμοποίηση πολλαπλών αντικειμένων μέτρησης για τη μέτρηση άδηλων εννοιολογικών κατασκευών (Venkatraman and Grant, 1986; Nunnally and Bernstein, 1994), πρόσφατες έρευνες αναφέρουν ότι, στην περίπτωση απλών εννοιολογικών κατασκευών με συμπαγή εννοιολογική δομή, που δεν περιέχουν πολλαπλές άδηλες ιδιότητες, η χρήση ενός ενιαίου αντικειμένου μέτρησης εγείρει αποτελέσματα εξίσου έγκυρα με αυτά των πολλαπλών αντικειμένων μέτρησης (βλ. Rossiter, 2002; Bergkvist and Rossiter, 2007).

Μετά τη δημιουργία μεταβλητής μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει έτερης μεθόδου, ή κλίμακας, και μονομεταβλητά με τη χρήση ενός ενιαίου αντικειμένου μέτρησης, ο ερευνητής εξέτασε την εγκυρότητα ταυτοσημίας της νεοσύστατης μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, διεξάγοντας ανάλυση διμεταβλητών παραμετρικών και μη-παραμετρικών συσχετίσεων μεταξύ της μεταβλητής μέτρησης και της μεταβλητής μέτρησης βάσει έτερης μεθόδου, καθώς και βάσει ενιαίου αντικειμένου μέτρησης. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης διμεταβλητών παραμετρικών και μη-παραμετρικών συσχετίσεων μεταξύ των μεταβλητών μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, παρουσιάζονται στον Πίνακα 10-15.

Πίνακας 10-15: Αποτελέσματα Ανάλυσης Συσχετίσεων μεταξύ των Μεταβλητών Μέτρησης της Χρηματοοικονομικής Απόδοσης

Μεταβλητές/ Μετρήσεις	Συντελεστής Συσχέτισης	Μεταβλητές/ Μετρήσεις		
		R	RII	M2
R: Χρηματοοικονομική Απόδοση	Pearson Spearman	1		
RII: Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Έτερης Κλίμακας	Pearson	0,714*	1	
	Spearman	0,719*		
M2: Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Ενιαίου Αντικειμένου Μέτρησης	Pearson	0,299*	0,270*	1
	Spearman	0,281*	0,241*	

* στατιστικά σημαντική συσχέτιση σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% με έλεγχο «δύο ουρών», "two tailed"

Από την τιμή του συντελεστή συσχέτισης Pearson ($\cong 0,7$) και σύμφωνα με τον Cohen (1988) προκύπτει ότι, υπάρχει θετική και ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης και της μεταβλητής μέτρησής της βάσει έτερης κλίμακας. Επίσης, ο συντελεστής συσχέτισης Spearman ($\cong 0,7$), ο οποίος μετρά τη συσχέτιση μη-παραμετρικών δεδομένων, ή τη συσχέτιση κατά τάξεις (Αλεξανδόπουλος κ.ά., 1994; Ho, 2006), επιβεβαιώνει ότι, μεταξύ της μεταβλητής μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης και της μεταβλητής μέτρησής της βάσει έτερης κλίμακας, υπάρχει θετική και ισχυρή συσχέτιση. Επομένως, η μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, συμφωνεί με τα αποτελέσματα άλλης μέτρησης της ίδιας έννοιας, που βασίζεται σε διαφορετική μέθοδο, όπως είναι η χρήση άλλης κλίμακας μέτρησης.

Από την άλλη μεριά, μεταξύ της μεταβλητής μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης και της μεταβλητής μέτρησής της βάσει ενιαίου αντικειμένου μέτρησης, με βάση την τιμή του συντελεστή συσχέτισης Pearson ($\cong 0,3$) και σύμφωνα με τον Cohen (1988), υπάρχει θετική και μέτρια συσχέτιση. Επίσης, ο συντελεστής συσχέτισης Spearman ($\cong 0,3$), ο οποίος μετρά τη συσχέτιση μη-παραμετρικών δεδομένων, επιβεβαιώνει ότι, μεταξύ της μεταβλητής μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης και της μεταβλητής μέτρησής της βάσει ενιαίου αντικειμένου μέτρησης, υπάρχει θετική και μέτρια συσχέτιση. Η μέτρια συσχέτιση που παρατηρείται μεταξύ των δύο μεταβλητών, ενισχύει την άποψη ότι, η μέτρηση μιας έννοιας μονομεταβλητά, ή με άλλα λόγια, με τη χρήση ενός ενιαίου αντικειμένου μέτρησης, δεν μπορεί να αποδώσει όλες τις άδηλες εκφάνσεις της. Συνεπώς, η χρησιμοποίηση πολλαπλών αντικειμένων μέτρησης, για τη μέτρηση άδηλων

εννοιολογικών κατασκευών, όπως είναι η χρηματοοικονομική απόδοση, κρίνεται περισσότερο ενδεδειγμένη.

Συνεπώς, στηριζόμενος κυρίως στη θετική και ισχυρή συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης και της μεταβλητής μέτρησής της βάσει έτερης κλίμακας, ο ερευνητής μπορεί να υποθέσει ότι, η νεοσύστατη μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης παρουσιάζει εγκυρότητα ταυτοσημίας.

10.2.7. Εγκυρότητα πρόβλεψης

Η εγκυρότητα πρόβλεψης εξετάζει εάν η μέτρηση μιας συγκεκριμένης έννοιας, προβλέπει τη μέτρηση μιας άλλης έννοιας, την οποία θεωρητικά θα έπρεπε να προβλέπει (Trochim, 2006). Συνεπώς, η μέτρηση της δεύτερης έννοιας, χρησιμοποιείται ως μεταβλητή κριτηρίου στην εξέταση της εγκυρότητας πρόβλεψης της μέτρησης της πρώτης έννοιας. Στο πλαίσιο της εξέτασης της εγκυρότητας πρόβλεψης, τα αποτελέσματα της πρώτης μεταβλητής μέτρησης, ή μεταβλητής πρόβλεψης, θα πρέπει να χαρακτηρίζονται από κάποιο βαθμό συμφωνίας με τα αποτελέσματα της δεύτερης μεταβλητής μέτρησης, ή της μεταβλητής κριτηρίου, ώστε να μπορεί να υποθέσει κανείς ότι, η πρώτη προβλέπει τη δεύτερη, παρόλο που μπορεί να υπάρχουν πολλοί άλλοι παράγοντες που να επηρεάζουν την τελευταία. Ως γενικός κανόνας, η μεγάλη συσχέτιση μεταξύ της μεταβλητής πρόβλεψης και της μεταβλητής κριτηρίου καταδεικνύει ότι, η εξεταζόμενη μέτρηση, ή η μεταβλητή πρόβλεψης, χαρακτηρίζεται από προβλεπτική εγκυρότητα. Δηλαδή, η εξεταζόμενη μέτρηση μιας έννοιας προβλέπει τη μέτρηση άλλης έννοιας που θεωρητικά θα έπρεπε να προβλέπει, γεγονός που με την σειρά του συνηγορεί στο ότι μετρά εύστοχα την υπό μελέτη έννοια.

Σημαντικό μειονέκτημα της παραπάνω μεθόδου εξέτασης της εγκυρότητας πρόβλεψης, δηλαδή της διεξαγωγής διμεταβλητής συσχέτισης, είναι ότι, οι μετρήσεις των δύο εννοιών, μπορεί να σχετίζονται μεταξύ τους από στατιστική σκοπιά, αλλά όμως να μην υπάρχει υποκείμενη αιτιολογική σχέση. Συνεπώς, η επίδραση των «συγχυτικών παραγόντων», “confounding factor”, μπορεί να δώσει λαθεμένη εκτίμηση σχετικά με τη δυνατότητα μιας μέτρησης να χαρακτηρίζεται από προβλεπτική εγκυρότητα (Dereshiwsky, 1998).

Με βάση τα παραπάνω, ο ερευνητής προκειμένου να εξετάσει την εγκυρότητα πρόβλεψης των μετρήσεων της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, διεξήγαγε ανάλυση διμεταβλητών συσχετίσεων μεταξύ αυτών των μετρήσεων καθώς και απλή γραμμική παλινδρόμηση. Παρακάτω

παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα της ανάλυσης συσχετίσεων ανά μεταβλητή πρόβλεψης.

Ανταγωνιστικότητα Επιχειρήσεων

Κατά την εξέταση της εγκυρότητας πρόβλεψης της νεοσύστατης μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, η εν λόγω μέτρηση θεωρήθηκε ως η μεταβλητή πρόβλεψης. Τη θέση της μεταβλητής κριτηρίου αποτέλεσε η καθιερωμένη, στη βιβλιογραφία, μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης των Delaney and Huselid (1996). Η λογική τεκμηρίωση, πίσω από τη χρησιμοποίηση της έννοιας της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων ως προσδιοριστικός παράγοντας της έννοιας της επιχειρηματικής επίδοσης, αναπτύσσεται γύρω από την αιτιολογική σχέση που υπάρχει, σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Στο γνωστό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, τυγχάνει καθολικής αποδοχής η άποψη ότι, η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση προέρχεται από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων (Barney, 1997; Grant, 1998; Roberts, 1999, Durand and Vaara, 2009). Συνεπώς, υπάρχει αιτιολογική σχέση ανάμεσα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στην ανώτερη επιχειρηματική επίδοση και συγκεκριμένα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκαλεί την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Επομένως, επειδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και η ανώτερη επιχειρηματική επίδοση αποτελούν, στην ουσία, την άνω του μέσου όρου ανταγωνιστικότητα και επιχειρηματική επίδοση αντίστοιχα, ο ερευνητής υποθέτει ότι, η ανταγωνιστικότητα θα προκαλεί, ή με άλλα λόγια θα «προβλέπει», την επιχειρηματική επίδοση.

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και επιχειρηματικής επίδοσης, είναι ίσος με 0,476 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% με έλεγχο 'δύο ουρών'. Επίσης, ο συντελεστής συσχέτισης Spearman για τις δύο μεταβλητές δίνει, επίσης, το ίδιο αποτέλεσμα με τιμή ίση με 0,475 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% με έλεγχο 'δύο ουρών'. Από τα παραπάνω συνάγεται ότι, μεταξύ της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικής επίδοσης υπάρχει θετική και κραταιή συσχέτιση.

Η ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης, με εξαρτημένη μεταβλητή (μεταβλητή κριτηρίου) την επιχειρηματική επίδοση και ανεξάρτητη μεταβλητή (μεταβλητή πρόβλεψης) την ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων, επιβεβαιώνει την αιτιολογική φύση των δύο ανωτέρων μεταβλητών. Συγκεκριμένα, η τιμή F της παλινδρόμησης, δηλαδή το μέσο τετράγωνο της παλινδρόμησης διαιρεμένο με το μέσο τετράγωνο των υπολοίπων, είναι

στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Επίσης, η τιμή t της ανεξάρτητης μεταβλητής, δηλαδή ο συντελεστής β της μεταβλητής της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων διαιρεμένος με το τυπικό της σφάλμα, είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Συνεπώς, με βάση τα παραπάνω επιβεβαιώνεται η εγκυρότητα πρόβλεψης της μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, καθώς η μέτρησή της προβλέπει τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης, την οποία θεωρητικά θα έπρεπε να προβλέπει.

Επιχειρηματική Επίδοση

Κατά την εξέταση της εγκυρότητας πρόβλεψης της νεοσύστατης μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, η εν λόγω μέτρηση θεωρήθηκε ως η μεταβλητή πρόβλεψης. Τη θέση της μεταβλητής κριτηρίου αποτέλεσε η, επίσης, νεοσύστατη μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Η λογική, πίσω από τη χρησιμοποίηση της έννοιας της επιχειρηματικής επίδοσης ως προσδιοριστικός παράγοντας της έννοιας της χρηματοοικονομικής απόδοσης, έγκειται στο γεγονός ότι, η χρηματοοικονομική απόδοση έχει την ιδιότητα να απεικονίζει τις οικονομικές συνέπειες των λειτουργικών και επιχειρησιακών ενεργειών που έχουν αναληφθεί. Συγκεκριμένα, η αποτελεσματικότητα διαχείρισης των πελατών, η αποτελεσματικότητα διαχείρισης των εσωτερικών διεργασιών και η ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης, ως διαστάσεις της επιχειρηματικής επίδοσης, μπορεί να έχουν άμεση, ή έμμεση, επίδραση στη χρηματοοικονομική απόδοση (Kaplan and Norton, 1996c). Συνεπώς, ο ερευνητής υποθέτει ότι, η επιχειρηματική επίδοση θα προκαλεί, ή με άλλα λόγια θα «προβλέπει», τη χρηματοοικονομική απόδοση.

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης και χρηματοοικονομικής απόδοσης, είναι ίσος με 0,368 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% με έλεγχο 'δύο ουρών'. Επίσης, ο συντελεστής συσχέτισης Spearman για τις δύο μεταβλητές δίνει παρόμοιο αποτέλεσμα με τιμή ίση με 0,337 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% με έλεγχο 'δύο ουρών'. Από τα παραπάνω συνάγεται ότι, μεταξύ της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης υπάρχει θετική και μέτρια συσχέτιση. Ο μέτριος βαθμός της συσχέτισης που παρατηρείται μεταξύ της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης έγκειται στο γεγονός ότι, υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη χρηματοοικονομική απόδοση μιας επιχείρησης, όπως οι κυβερνητικές ρυθμίσεις (βλ. Baron, 1995; Bailey, 1997), η τύχη (βλ. Barney, 1986b) και οι αιφνίδιες περιβαλλοντικές αναταραχές (βλ. Meyer, 1982).

Η ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή (μεταβλητή κριτηρίου) τη χρηματοοικονομική απόδοση και ανεξάρτητη μεταβλητή (μεταβλητή πρόβλεψης) την επιχειρηματική επίδοση, επιβεβαιώνει την αιτιολογική φύση των δύο ανωτέρων μεταβλητών. Συγκεκριμένα, η τιμή F της παλινδρόμησης, δηλαδή το μέσο τετράγωνο της παλινδρόμησης διαιρεμένο με το μέσο τετράγωνο των υπολοίπων, είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Επίσης, η τιμή t της ανεξάρτητης μεταβλητής, δηλαδή ο συντελεστής β της μεταβλητής της επιχειρηματικής επίδοσης διαιρεμένος με το τυπικό της σφάλμα, είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Συνεπώς, με βάση τα παραπάνω επιβεβαιώνεται η εγκυρότητα πρόβλεψης της μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, καθώς η μέτρησή της προβλέπει τη μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης, την οποία θεωρητικά θα έπρεπε να προβλέπει.

Χρηματοοικονομική Απόδοση

Κατά την εξέταση της εγκυρότητας πρόβλεψης της νεοσύστατης μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, η εν λόγω μέτρηση θεωρήθηκε ως η μεταβλητή πρόβλεψης. Τη θέση της μεταβλητής κριτηρίου αποτέλεσε η, καθιερωμένη στη βιβλιογραφία, μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης των Delaney and Huselid (1996). Η λογική τεκμηρίωση, πίσω από τη χρησιμοποίηση της έννοιας της χρηματοοικονομικής απόδοσης ως προσδιοριστικός παράγοντας της έννοιας της επιχειρηματικής επίδοσης, αναπτύσσεται γύρω από την πρόταση στη βιβλιογραφία ότι, η χρηματοοικονομική απόδοση αποτελεί μια κύρια διάσταση της επιχειρηματικής επίδοσης (Venkatraman and Ramapujam, 1986; Kaplan and Norton, 1996c). Συνεπώς, ο ερευνητής υποθέτει ότι, η χρηματοοικονομική απόδοση θα εξηγεί, ή με άλλα λόγια θα «προβλέπει», την επιχειρηματική επίδοση.

Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson μεταξύ των μεταβλητών μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης και της επιχειρηματικής επίδοσης, είναι ίσος με 0,433 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% με έλεγχο 'δύο ουρών'. Επίσης, ο συντελεστής συσχέτισης Spearman για τις δύο μεταβλητές δίνει παρόμοιο αποτέλεσμα με τιμή ίση με 0,440 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% με έλεγχο 'δύο ουρών'. Από τα παραπάνω συνάγεται ότι, μεταξύ της χρηματοοικονομικής απόδοσης και της επιχειρηματικής επίδοσης υπάρχει θετική και κραταιά συσχέτιση.

Η ανάλυση απλής γραμμικής παλινδρόμησης με εξαρτημένη μεταβλητή (μεταβλητή κριτηρίου) την επιχειρηματική επίδοση και ανεξάρτητη μεταβλητή (μεταβλητή πρόβλεψης)

τη χρηματοοικονομική απόδοση, επιβεβαιώνει την αιτιολογική φύση των δύο ανωτέρων μεταβλητών. Συγκεκριμένα, η τιμή F της παλινδρόμησης, δηλαδή το μέσο τετράγωνο της παλινδρόμησης διαιρεμένο με το μέσο τετράγωνο των υπολοίπων, είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%. Επίσης, η τιμή t της ανεξάρτητης μεταβλητής, δηλαδή ο συντελεστής β της μεταβλητής της χρηματοοικονομικής απόδοσης διαιρεμένος με το τυπικό της σφάλμα, είναι στατιστικά σημαντική σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1%.

Συνεπώς, με βάση τα παραπάνω επιβεβαιώνεται η εγκυρότητα πρόβλεψης της μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, καθώς η μέτρησή της προβλέπει τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης, την οποία θεωρητικά θα έπρεπε να προβλέπει.

10.3. Εκτίμηση Αξιοπιστίας Μετρήσεων

Η εκτίμηση αξιοπιστίας αποτελεί το δεύτερο βασικό έλεγχο της ποιότητας μιας μέτρησης προκειμένου αυτή να γίνει αποδεκτή και να χρησιμοποιείται σε εμπειρικές έρευνες. Η αξιοπιστία μιας μέτρησης ορίζεται ως η ικανότητά της να μετρά με συνέπεια την εννοιολογική κατασκευή, για την οποία έχει δημιουργηθεί να μετρά (Ho, 2006). Στη βιβλιογραφία, η αξιοπιστία μπορεί να επικαλείται και με τους όρους όπως «σταθερότητα», “stability”, «συνέπεια», “consistency”, «ικανότητα αναπαραγωγής», “reproducibility”, «προβλεπτικότητα», “predictability” και «έλλειψη παραμόρφωσης», “lack of distortion” (Kerlinger and Lee, 2000). Οι Kerlinger and Lee (2000), ορίζουν, πιο απλά, την αξιοπιστία ως το βαθμό ακρίβειας μιας μέτρησης. Συνεπώς, η εκτίμηση της αξιοπιστίας έχει ως σκοπό την εκτίμηση του πραγματικού μεγέθους του σφάλματος μέτρησης που παρουσιάζει μια συγκεκριμένη μέτρηση, όπου με τον όρο μέτρηση προσδιορίζεται η μεταβλητή μέτρησης μιας εννοιολογικής κατασκευής μαζί με το λεκτικό των ερωτήσεων και το μέσο συλλογής των δεδομένων.

Επομένως, όταν μια μέτρηση είναι αξιόπιστη αναμένεται ότι, εάν επαναλαμβάνεται κάτω από τις ίδιες, ή σχεδόν ίδιες, συνθήκες, τότε η μεταβλητότητα των αποτελεσμάτων θα είναι αμελητέα. Επίσης, όταν μια μέτρηση είναι αξιόπιστη αναμένεται ότι, τα αποτελέσματα θα μπορούν να αναπαραχθούν στην περίπτωση που η μέτρηση επαναληφθεί κάτω από διαφορετικές αλλά αντίστοιχες συνθήκες (Everitt, 1996). Στη βιβλιογραφία της μεθοδολογίας της έρευνας αναφέρεται ότι, η αξιοπιστία μιας μέτρησης μπορεί να εκτιμηθεί από τον έλεγχο εκτίμησης της «αξιοπιστίας δια-βαθμολογητή, ή δια-παρατηρητή», “inter-rater or inter-observer reliability”, τον έλεγχο εκτίμησης «αξιοπιστίας ελέγχου-

επανελέγχου», “test-retest reliability”, τον έλεγχο εκτίμησης «αξιοπιστίας παράλληλων-μορφών», “parallel-forms reliability” και τον έλεγχο εκτίμησης «αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής», “internal consistency reliability” (Trochim, 2006). Παρακάτω παραθέτονται και αναλύονται οι τέσσερεις έλεγχοι εκτίμησης της αξιοπιστίας των μετρήσεων της έρευνας πεδίου.

10.3.1. Αξιοπιστία δια-βαθμολογητή ή δια-παρατηρητή

Η αξιοπιστία δια-βαθμολογητή, ή δια-παρατηρητή, χρησιμοποιείται για την εκτίμηση του βαθμού συνέπειας και επαναληπτικότητας των απαντήσεων που παρέχουν διαφορετικοί ερωτώμενοι για μια δειγματοληπτική μονάδα σε μια έρευνα πεδίου. Πιο συγκεκριμένα, η εκτίμηση αξιοπιστίας δια-βαθμολογητή, ή δια-παρατηρητή, πραγματοποιείται με τη χρήση διαφορετικών παρατηρητών, ή βαθμολογητών, οι οποίοι καλούνται να απαντήσουν στην ίδια ερώτηση που μετράει μια συγκεκριμένη έννοια. Ο βαθμός συμφωνίας, ή συσχέτισης, των απαντήσεών τους, προσδιορίζει και το βαθμό της αξιοπιστίας δια-βαθμολογητή, ή δια-παρατηρητή. Η εν λόγω μορφή της αξιοπιστίας, βασίζεται στην υπόθεση ότι, η εκτίμηση ενός φαινομένου, ή μιας έννοιας, κάτω από τις ίδιες συνθήκες θα πρέπει να είναι η ίδια από διαφορετικούς παρατηρητές (Trochim, 2006).

Δεδομένου του σκοπού της διδακτορικής διατριβής, δηλαδή διερεύνηση της έννοιας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, οι παρατηρητές, ή βαθμολογητές, που κρίθηκαν ως καταλληλότεροι για να παρέχουν τις απαντήσεις τους, είναι τα στελέχη, τα οποία είναι επιφορτισμένα με θέματα στρατηγικής των επιχειρήσεών τους, που εντοπίζονται στην ανώτατη διοικητική ιεραρχία της κάθε επιχείρησης. Ειδικότερα, ο ερευνητής έκρινε ότι, τα στελέχη τα οποία είναι αρμόδια να απαντήσουν τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου της έρευνας πεδίου είναι είτε ο διευθύνων σύμβουλος, είτε ο γενικός διευθυντής, είτε ο οικονομικός διευθυντής, ή οποιοδήποτε άλλο ανώτερο στέλεχος της κάθε επιχείρησης, το οποίο να συμμετέχει στο σχεδιασμό της ανταγωνιστικής της στρατηγικής, να έχει την υψηλή εποπτεία της επιχειρηματικής επίδοσης και ξεκάθαρη συνολική εικόνα της χρηματοοικονομικής επίδοσης της επιχείρησής του. Η προσφυγή στο διευθύνοντα σύμβουλο, αλλά και σε άλλα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, σε έρευνες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, αποτελεί σύνηθες φαινόμενο (βλ. Gunn and Williams, 2007; Newbert, 2008). Επίσης, τα υψηλόβαθμα και ανώτατα διοικητικά στελέχη διαθέτουν τα εχέγγυα προκειμένου να συμμετάσχουν σε έρευνες πεδίου στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, καθώς δύνανται να παράσχουν ακριβείς

απαντήσεις σε θέματα που άπτονται της στρατηγικής των επιχειρήσεων (Newbert, 2008). Τέλος, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη επέχουν τη θέση του «κύριου πληροφοριοδότη», “key informant”, που χρησιμοποιείται κατά κόρον σε σχετικές έρευνες πεδίου (Bagozzi et al., 1991; Kumar et al., 1993).

Με δεδομένη την ανώτατη θέση των στελεχών, τα οποία συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου, στην ιεραρχική δομή της επιχείρησής τους, ο ερευνητής έκρινε ότι, δεν υπάρχουν σοβαροί λόγοι προκειμένου να αμφισβητηθεί η ικανότητά τους να δίδουν ακριβείς απαντήσεις. Συνεπώς, η εκτίμηση της αξιοπιστίας δια-βαθμολογητή, ή δια-παρατηρητή, κρίθηκε ως περιττός και για το λόγο αυτό δεν πραγματοποιήθηκε.

10.3.2. Αξιοπιστία ελέγχου-επανελέγχου

Η αξιοπιστία ελέγχου-επανελέγχου χρησιμοποιείται για την εκτίμηση του βαθμού συνέπειας και επαναληπτικότητας των απαντήσεων που παρέχει κάθε ερωτώμενος μιας δειγματοληπτικής μονάδας σε δύο διαφορετικές χρονικές στιγμές. Πιο συγκεκριμένα, κατά την εκτίμηση της αξιοπιστίας ελέγχου-επανελέγχου, οι ίδιοι συμμετέχοντες από τον πληθυσμό, ή το δείγμα της έρευνας, καλούνται να απαντήσουν στις ίδιες ερωτήσεις σε δύο ξεχωριστές χρονικές στιγμές, σε συνθήκες όσον το δυνατόν πανομοιότυπες (Trochim, 2006). Επομένως, η εν λόγω μορφή αξιοπιστίας, προϋποθέτει ότι δεν έχει επέλθει κάποια μεταβολή στη μέτρηση, τόσο από τη σκοπιά των αντικειμένων μέτρησης των μεταβλητών, όσο και από τη σκοπιά των τιμών των αντικειμένων μέτρησης, δηλαδή των κλιμάκων και των δεικτών, ή του λεκτικού των ερωτήσεων. Η υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στα αποτελέσματα των απαντήσεων των δύο χρονικών στιγμών, τεκμηριώνει υψηλό βαθμό αξιοπιστίας ελέγχου-επανελέγχου των μετρήσεων.

Παρόλο που ο ιδανικότερος τρόπος για να εκτιμηθεί η αξιοπιστία μιας μέτρησης είναι η επανάληψη της κάτω από τις ίδιες συνθήκες (Kerlinger and Lee, 2000), κάτι τέτοιο, όμως, πολλές φορές δεν είναι εφικτό. Όπως είναι αντιληπτό, η αξιοπιστία ελέγχου-επανελέγχου προϋποθέτει, για όσους έχουν συμμετάσχει σε μια έρευνα πεδίου, την επανάληψη της διαδικασίας υποβολής των απαντήσεών τους στις ίδιες ερωτήσεις. Η διαδικασία αυτή κρίνεται αρκετά δύσκολη, καθώς ο χρόνος που μπορούν να δαπανήσουν τα ανώτερα στελέχη σε μια έρευνα πεδίου είναι ιδιαίτερα περιορισμένος. Επίσης, η απάντηση στις ίδιες ερωτήσεις για δεύτερη φορά, δημιουργεί εκνευρισμό και προκαλεί την απροθυμία των στελεχών να συμμετάσχουν ακόμα και στην πρώτη φάση της έρευνας πεδίου, καθώς αυξάνει το αντιλαμβανόμενο κόστος από τη συμμετοχή τους στην έρευνα, δηλαδή αύξηση

του χρόνου που πρέπει να αφιερώσουν. Η παραπάνω άποψη επιβεβαιώθηκε, στο πλαίσιο των προσωπικών συνεντεύξεων του ερευνητή με ανώτερα στελέχη έξι επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, και τα έξι στελέχη εξέφρασαν την απροθυμία τους να συμμετάσχουν σε μια έρευνα απαντώντας τις ίδιες ερωτήσεις δύο φορές. Επίσης, παρά τις προσπάθειες του ερευνητή να εξηγήσει τους λόγους για τη υποβολή των απαντήσεών τους δύο φορές, εξέφρασαν την αδυναμία κατανόησης του σκοπού της παραπάνω διαδικασίας. Συνεπώς, η εκτίμηση της αξιοπιστίας ελέγχου-επανελέγχου, παρόλο που κρίνεται θετική από τη βιβλιογραφία, δεν πραγματοποιήθηκε στο πλαίσιο της διδακτορικής διατριβής.

Επιπλέον, η εκτίμηση της αξιοπιστίας ελέγχου-επανελέγχου, απαιτεί αρκετό χρόνο, καθώς η έρευνα πεδίου, δηλαδή η αποστολή και συλλογή των παρατηρήσεων, πρέπει στην ουσία να πραγματοποιηθεί δύο φορές. Ο χρονικός περιορισμός ολοκλήρωσης της διδακτορικής διατριβής, αποτέλεσε το δεύτερο ανασταλτικό παράγοντα για την μη εκτίμηση της αξιοπιστίας ελέγχου-επανελέγχου. Επίσης, η ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, που πραγματοποιήθηκε από τον ερευνητή, αποκάλυψε ότι, στη συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών πεδίου, δεν εξετάζεται η αξιοπιστία ελέγχου-επανελέγχου των μετρήσεών της.

Εκτός από τις πρακτικές δυσκολίες, οι οποίες δεν επιτρέπουν την εκτίμηση της αξιοπιστίας ελέγχου-επανελέγχου, στο χώρο της ψυχομετρίας επικρατεί η άποψη ότι, οι ερωτώμενοι τείνουν να επαναλαμβάνουν τις ίδιες απαντήσεις διότι επιθυμούν να είναι συνεπείς. Επίσης, η μνήμη των ερωτώμενων, αποτελεί καθοριστικό παράγοντα στην εκτίμηση της αξιοπιστίας ελέγχου-επανελέγχου. Η επιλογή μεγάλου χρονικού διαστήματος ανάμεσα στον έλεγχο και στον επανέλεγχο, μειώνει την ικανότητα των ερωτώμενων να ανακαλέσουν στη μνήμη τους τις απαντήσεις της πρώτης χρονικής στιγμής, με αποτέλεσμα να οδηγεί σε μειωμένη δυνατότητα εκτίμησης της αξιοπιστίας ελέγχου-επανελέγχου. Η μειωμένη δυνατότητα εκτίμησης της αξιοπιστίας ελέγχου-επανελέγχου, όμως σε μια τέτοια περίπτωση, δεν μπορεί να καθοριστεί εάν θα οφείλεται στη μεταβολή της μέτρησης λόγω του χρονικού διαστήματος που παρήλθε, ή στην πραγματική χαμηλή αξιοπιστία της εν λόγω μέτρησης (Carmines and Zellner, 1979).

Όλοι οι παραπάνω λόγοι, συνδυαστικά, οδήγησαν τον ερευνητή στην παράληψη εκτίμησης της αξιοπιστίας των μετρήσεων της έρευνάς του με την προσέγγιση του ελέγχου-επανελέγχου, χωρίς να αυξάνεται σημαντικά η πιθανότητα λαθεμένης εκτίμησης της αξιοπιστίας τους.

10.3.3. Αξιοπιστία παράλληλων-μορφών

Η αξιοπιστία παράλληλων-μορφών, χρησιμοποιείται για την εκτίμηση του βαθμού συνέπειας και επαναληπτικότητας των απαντήσεων που παρέχει κάθε ερωτώμενος μιας δειγματοληπτικής μονάδας σε δύο διαφορετικές ερωτήσεις, οι οποίες μετρούν το ίδιο αντικείμενο μέτρησης μιας μεταβλητής. Πιο συγκεκριμένα, κατά την εκτίμηση της αξιοπιστίας παράλληλων-μορφών, οι ίδιοι συμμετέχοντες από τον πληθυσμό, ή το δείγμα, της έρευνας, καλούνται να απαντήσουν σε δύο ξεχωριστές ερωτήσεις, για κάθε ένα αντικείμενο μέτρησης κάθε μιας διαφορετικής μεταβλητής, ή εννοιολογικής κατασκευής, δηλαδή σε παράλληλη μορφή ερωτήσεων (Trochim, 2006). Η υψηλή συσχέτιση ανάμεσα στις απαντήσεις των δύο ομάδων ερωτήσεων, ή παράλληλων μορφών, τεκμηριώνει υψηλό βαθμό αξιοπιστίας παράλληλων-μορφών των μετρήσεων.

Ένα σημαντικό μειονέκτημα, το οποίο ανακύπτει κατά την εκτίμηση της αξιοπιστίας παράλληλων-μορφών, είναι η ανάγκη ανάπτυξης δύο, ή και περισσότερων, αντικειμένων μέτρησης για κάθε χαρακτηριστικό κάθε μιας μεταβλητής μέτρησης, αποστολή που δεν είναι πάντα εύκολη (Trochim, 2006). Συγκεκριμένα, στο πλαίσιο της διδακτορικής διατριβής, η ανάπτυξη διπλών αντικειμένων μέτρησης για κάθε χαρακτηριστικό κάθε μιας εννοιολογικής κατασκευής, κρίθηκε εξαιρετικά δύσκολη, εξαιτίας της φύσης των εννοιών τους, καθώς και του πλήθους των νεοσύστατων εννοιολογικών κατασκευών που χρησιμοποιούνται στην έρευνα. Ιδίως, για την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, για την οποία, όπως έχει επανειλημμένως αναφερθεί, δεν υπάρχει μια καθιερωμένη εννοιολογική κατασκευή στη βιβλιογραφία, η ανάπτυξη πολλαπλών αντικειμένων μέτρησής της κρίθηκε αδύνατη.

Επίσης, η ανάπτυξη διπλών, ή πολλαπλών, αντικειμένων μέτρησης για κάθε ένα χαρακτηριστικό κάθε μιας εννοιολογικής κατασκευής, θα αύξανε ισόποσα τον αριθμό των ερωτήσεων και κατά επέκταση την έκταση του ερωτηματολογίου. Συνεπώς, η ανάπτυξη διπλών, ή πολλαπλών, αντικειμένων μέτρησης, θα υπονόμει τις ενέργειες του ερευνητή για τη δημιουργία ενός μικρού σε έκταση ερωτηματολογίου. Η προσπάθεια του ερευνητή για δημιουργία μικρού σε έκταση ερωτηματολογίου, βασίστηκε στο ότι, τα μεγάλα σε έκταση ερωτηματολόγια πετυχαίνουν μικρό ποσοστό απόκρισης (Heberlein and Baumgartner, 1978), γεγονός το οποίο αυξάνει το μεροληπτικό σφάλμα μη-απόκρισης (Armstrong and Overton, 1977; Dillman et al., 2009). Συνεπώς, υπήρχε κίνδυνος η προσπάθεια επιπρόσθετου ελέγχου εκτίμησης της αξιοπιστίας των μετρήσεων, που στόχο έχει τον περιορισμό του σφάλματος μέτρησης, να οδηγούσε στην αύξηση του σφάλματος

μη-απόκρισης. Όμως, σύμφωνα με τους Dillman et al. (2009), ο στόχος των ερευνητών σε μια έρευνα πεδίου θα πρέπει να είναι η ελαχιστοποίηση του συνολικού σφάλματος της έρευνας πεδίου, το οποίο συνίσταται από το σφάλμα κάλυψης, το σφάλμα δειγματοληψίας, το σφάλμα μέτρησης και το σφάλμα μη-απόκρισης.

Τέλος, η εκτίμηση της αξιοπιστίας παράλληλων-μορφών προσομοιάζει αρκετά με την εκτίμηση της «αξιοπιστίας ημίκλαστου», “split-half reliability”, η οποία αποτελεί ένα είδος ελέγχου εκτίμησης της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής (Trochim, 2006), που πραγματοποιήθηκε από τον ερευνητή και παρουσιάζεται παρακάτω. Όλοι οι παραπάνω τρεις λόγοι, συνδυαστικά, οδήγησαν τον ερευνητή στην παράληψη της εκτίμησης της αξιοπιστίας παράλληλων-μορφών των μετρήσεων της έρευνάς του.

10.3.4. Αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής

Η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής χρησιμοποιείται για την εκτίμηση του βαθμού συνέπειας των μεταβλητών, ή αντικειμένων μέτρησης κάθε μεταβλητής, μέτρησης μιας εννοιολογικής κατασκευής. Με άλλα λόγια, η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής, εξετάζει το βαθμό που τα αντικείμενα μέτρησης μιας σύνθετης μεταβλητής μέτρησης, μετρούν την ίδια εννοιολογική κατασκευή (Ho, 2006). Τα αντικείμενα μέτρησης, τα οποία μετρούν την ίδια εννοιολογική κατασκευή, λογικά συνδέονται μαζί με ένα συνεπή τρόπο. Η εκτίμηση της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής, επιτρέπει στους ερευνητές να διαπιστώσουν ποια αντικείμενα μέτρησης δεν είναι συνεπή με την υπό διερεύνηση μεταβλητή μέτρησης. Στην περίπτωση που κάποιο αντικείμενο μέτρησης δεν είναι συνεπές στο να μετράει την κοινή εννοιολογική κατασκευή με τα υπόλοιπα, τότε η αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής της συγκεκριμένης μέτρησης αυξάνεται με την αφαίρεσή του από τη σύνθετη μεταβλητή μέτρησης. Γενικότερα, επικρατεί η άποψη ότι, μια μέτρηση που διακρίνεται για την εσωτερική της συνοχή θα είναι και αξιόπιστη (Ho, 2006). Συνεπώς η εκτίμηση της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής κρίθηκε απαραίτητος από τον ερευνητή για την τεκμηρίωση της συνολικής αξιοπιστίας και κατά επέκταση της ποιότητας των μετρήσεων.

Με βάση τα παραπάνω, η εκτίμηση της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής μπορεί να εφαρμοστεί μόνο σε αντανακλώμενες λανθάνουσες μεταβλητές μέτρησης, όπου η υπό μέτρηση εννοιολογική κατασκευή, αντανακλάται στα χαρακτηριστικά της, ή στα αντικείμενα μέτρησής της, με αποτέλεσμα τα αντικείμενα μέτρησής της να σχετίζονται μεταξύ τους. Στις σχηματιστικές μεταβλητές μέτρησης ενδέχεται να μην υπάρχει συσχέτιση

ανάμεσα στα αντικείμενα μέτρησης τους, καθώς κάθε αντικείμενο μέτρησης αποτελεί, στην ουσία, συστατικό στοιχείο της μεταβλητής μέτρησης και όχι διαφορετική έκφασή της.

Ο ερευνητής εκτίμησε την αξιοπιστία εσωτερικής συνοχής όλων των αντανακλώμενων λανθανουσών μεταβλητών μέτρησης της διδακτορικής διατριβής, υπολογίζοντας το συντελεστή Cronbach's α για κάθε μια από αυτές. Ο συντελεστής Cronbach's α επιλέχθηκε αντί του εναλλακτικού «συντελεστή του ημίκλαστου», "split-half coefficient", καθώς ο συντελεστής Cronbach's α , ο οποίος υπολογίζεται ως η μέση τιμή όλων των δυνατών συντελεστών ημίκλαστου, ενσωματώνει όλους τους δυνατούς ελέγχους εκτίμησης της αξιοπιστίας ημίκλαστου (Cronbach, 1951). Παρόλο που δεν υπάρχει ένα ακριβές όριο για τον καθορισμό της ελάχιστης αποδεκτής τιμής του συντελεστή Cronbach's α (Powell and Dent-Micallef, 1997; Kerlinger and Lee, 2000), οι Van de Ven and Ferry (1979) συστήνουν ως ελάχιστη αποδεκτή τιμή του συντελεστή ίση με 0,35. Επιπλέον, αναφέρουν ότι, για τις περιορισμένες σε εύρος, ή ειδικές, εννοιολογικές κατασκευές, ο συντελεστής Cronbach's α αναμένεται να διακυμαίνεται ανάμεσα σε 0,70 και 0,90, ενώ για τις ευρείες, ή γενικές, εννοιολογικές κατασκευές, ο συντελεστής Cronbach's α αναμένεται να διακυμαίνεται ανάμεσα σε 0,55 και 0,70. Από την άλλη μεριά, ο Nunnally (1978) ισχυρίζεται ότι, ο συντελεστής Cronbach's α θα πρέπει να υπερβαίνει το όριο του 0,70. Ωστόσο, ορισμένοι ακαδημαϊκοί ισχυρίζονται ότι, στην περίπτωση διερευνητικής έρευνας, η ελάχιστη αποδεκτή τιμή του συντελεστή Cronbach's α μπορεί να μειωθεί στο 0,60 (Robinson et al., 1991; Hair et al., 2010). Ο ερευνητής, εξαιτίας της διερευνητικής, κυρίως, φύσης της έρευνάς του, όρισε ως ελάχιστη αποδεκτή τιμή του συντελεστή Cronbach's α στην εκτίμηση της αξιοπιστίας της εσωτερικής συνοχής των αντανακλώμενων λανθανουσών μεταβλητών μέτρησης της έρευνας, το 0,60.

Παράλληλα με το συντελεστή Cronbach's α , εξετάστηκε ο συντελεστής της «διορθωμένης συσχέτισης αντικειμένου μέτρησης-σύνολο αντικειμένων μέτρησης», "corrected item-total correlation", ο οποίος υποδηλώνει τη συσχέτιση, ή συνοχή, μεταξύ κάθε αντικειμένου μέτρησης και του συνόλου των εναπομενουσών αντικειμένων μέτρησης. Ο ερευνητής υιοθέτησε το 0,33 ως ελάχιστη τιμή του συντελεστή της διορθωμένης συσχέτισης αντικειμένου μέτρησης-σύνολο αντικειμένων μέτρησης, σύμφωνα με την οδηγία της βιβλιογραφίας, καθώς τιμή ίση με 0,33 υποδηλώνει ότι, κατά προσέγγιση το 10% της συνολικής διακύμανση της μέτρησης, ή της μεταβλητής μέτρησης, οφείλεται στο συγκεκριμένο αντικείμενο μέτρησης (Ho, 2006).

Πίνακας 10-16: Αποτελέσματα Ελέγχου Εκτίμησης της Αξιοπιστίας Εσωτερικής Συνοχής

Μεταβλητή	Μεταβλητές / Αντικείμενα Μέτρησης	Συσχέτιση Αντικειμένου Μέτρησης-Σύνολο Αντικειμένων Μέτρησης	Συντελεστής Cronbach's α σε Περίπτωση Αφαίρεσης Αντικειμένου Μέτρησης	Συντελεστής Cronbach's α
F: Ανταγωνιστικότητα Επιχειρήσεων	F1: Εκμετάλλευση όλων των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο	0,697	0,78	0,84
	F2: Πλήρης εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο	0,645	0,80	
	F3: Αντιμετώπιση όλων των ανταγωνιστικών απειλών	0,665	0,79	
	F4: Πλήρης αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών	0,656	0,80	
M: Επιχειρηματική Επίδοση	M1: Αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων	0,430	0,72	0,73
	M9: Αποτελεσματικότητα διαχείρισης πελατών	0,539	0,65	
	M14: Αποτελεσματικότητα διαχείρισης εσωτερικών διεργασιών	0,563	0,64	
	M19: Ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης	0,540	0,65	
MII: Επιχειρηματική Επίδοση βάσει Έτερης Κλίμακας	N: Χρηματοοικονομική απόδοση	0,400	0,74	0,72
	O: Αποτελεσματικότητα διαχείρισης πελατών	0,540	0,66	
	P: Αποτελεσματικότητα διαχείρισης εσωτερικών διεργασιών	0,592	0,61	
	Q: Ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης	0,558	0,63	
E: Επιχειρηματική Επίδοση βάσει Εννοιολογικής Κατασκευής	E1: Επίδοση από τη σκοπιά του μάρκετινγκ	0,479	0,81	0,80
	E2: Επίδοση από τη σκοπιά της αύξησης του κύκλου εργασιών	0,718	0,69	
	E3: Επίδοση από τη σκοπιά της κερδοφορίας	0,559	0,77	
	E4: Επίδοση από τη σκοπιά του μεριδίου της αγοράς	0,695	0,70	
R: Χρηματοοικονομική Απόδοση	R1: Αύξηση κύκλου εργασιών	0,492	0,69	0,73
	R2: Αύξηση περιθωρίου λειτουργικού κέρδους	0,640	0,59	
	R3: Μείωση λόγου κεφαλαίου κίνησης προς κύκλο εργασιών	0,594	0,62	
	R4: Μείωση κόστους κεφαλαίων	0,369	0,74	
RII: Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Έτερης Κλίμακας	S: Αύξηση κύκλου εργασιών	0,336	0,66	0,65
	T: Αύξηση περιθωρίου λειτουργικού κέρδους	0,532	0,52	
	U: Μείωση λόγου κεφαλαίου κίνησης προς κύκλο εργασιών	0,498	0,54	
	V: Μείωση κόστους κεφαλαίων	0,389	0,61	

Μεταβλητή	Μεταβλητές / Αντικείμενα Μέτρησης	Συσχέτιση Αντικειμένου Μέτρησης-Σύνολο Αντικειμένων Μέτρησης	Συντελεστής Cronbach's α σε Περίπτωση Αφαίρεσης Αντικειμένου Μέτρησης	Συντελεστής Cronbach's α
Xa: Μεταβλητότητα Προϊόντων, ή Υπηρεσιών	X1: Γρήγορη απαξίωση προϊόντων, ή υπηρεσιών	0,411	0,65	0,66
	X2: Συχνή παρουσίαση νέων προϊόντων, ή υπηρεσιών προκειμένου οι επιχειρήσεις να διατηρούν την ανταγωνιστική τους θέση	0,581	0,42	
	X5: Ταχύτατη εξέλιξη των τεχνολογιών παραγωγής των προϊόντων, ή δημιουργίας των υπηρεσιών	0,439	0,61	
Xb: Μεταβλητότητα Αγοράς	X3: Δύσκολη πρόβλεψη των ενεργειών των ανταγωνιστών	0,478	-	0,64
	X4: Δύσκολη πρόβλεψη των προτιμήσεων των πελατών	0,478	-	

Στον παραπάνω Πίνακα 10-16, παρουσιάζονται συνοπτικά τα αποτελέσματα του ελέγχου εκτίμησης της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής με βάση το συντελεστή Cronbach's α, ανά αντανακλώμενη μεταβλητή μέτρησης. Σχετικά με τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, ο συντελεστής Cronbach's α για τα τέσσερα αντικείμενα μέτρησής της, τα οποία προέκυψαν στο στάδιο εξέτασης της εγκυρότητας της μέτρησης (βλ. §10.2.3), υπολογίζεται στο 0,84. Η τιμή του συντελεστή Cronbach's α υπερβαίνει κατά πολύ το όριο του 0,70 που έχει προταθεί στη βιβλιογραφία για τις μετρήσεις στις κοινωνικές επιστήμες (βλ. Nunnally, 1978), γεγονός το οποίο πιστοποιεί την αξιοπιστία της νεοσύστατης μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, από την οποία εκπορεύεται και η μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επιπλέον, η αφαίρεση οποιουδήποτε αντικειμένου μέτρησης, από τα τέσσερα συνολικά, οδηγεί σε μείωση της τιμής του συντελεστή Cronbach's α. Το παραπάνω επαληθεύεται και από το συντελεστή της διορθωμένης συσχέτισης αντικειμένου μέτρησης-σύνολο αντικειμένων μέτρησης, για κάθε ένα αντικείμενο μέτρησης ξεχωριστά. Συγκεκριμένα, όλοι οι συντελεστές της διορθωμένης συσχέτισης κάθε αντικειμένου μέτρησης με το σύνολο των υπολοίπων αντικειμένων μέτρησης, είναι σημαντικά μεγαλύτεροι από το 0,33, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ένδειξη να αφαιρεθεί κάποιο αντικείμενο μέτρησης από τη σύνθετη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων.

Σχετικά με τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, ο συντελεστής Cronbach's α για τα τέσσερα αντικείμενα μέτρησής της υπολογίζεται στο 0,73. Η τιμή του συντελεστή Cronbach's α υπερβαίνει το όριο του 0,70 που έχει προταθεί στη βιβλιογραφία για τις μετρήσεις στις κοινωνικές επιστήμες (βλ. Nunnally, 1978), γεγονός το οποίο

πιστοποιεί την αξιοπιστία της νεοσύστατης μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, από την οποία εκπορεύεται και η μεταβλητή μέτρησης της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Επιπλέον, η αφαίρεση οποιουδήποτε αντικειμένου μέτρησης, από τα τέσσερα συνολικά, οδηγεί σε μείωση της τιμής του συντελεστή Cronbach's α . Το παραπάνω επαληθεύεται και από το συντελεστή της διορθωμένης συσχέτισης αντικειμένου μέτρησης-σύνολο αντικειμένων μέτρησης, για κάθε ένα αντικείμενο μέτρησης ξεχωριστά. Συγκεκριμένα, όλοι οι συντελεστές της διορθωμένης συσχέτισης κάθε αντικειμένου μέτρησης με το σύνολο των υπολοίπων αντικειμένων μέτρησης, είναι σημαντικά μεγαλύτεροι από το 0,33, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ένδειξη να αφαιρεθεί κάποιο αντικείμενο μέτρησης από τη σύνθετη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης.

Αναφορικά με τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης κλίμακας, ο συντελεστής Cronbach's α για τα τέσσερα αντικείμενα μέτρησής της υπολογίζεται στο 0,72. Η τιμή του συντελεστή Cronbach's α υπερβαίνει το όριο του 0,70 που έχει προταθεί στη βιβλιογραφία για τις μετρήσεις στις κοινωνικές επιστήμες (βλ. Nunnally, 1978), γεγονός το οποίο πιστοποιεί την αξιοπιστία της νεοσύστατης μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης κλίμακας, που χρησιμοποιείται στην εξέταση της εγκυρότητας της μέτρησης της έννοιας της επιχειρηματικής επίδοσης. Επιπλέον, η αφαίρεση οποιουδήποτε αντικειμένου μέτρησης, από τα τρία, οδηγεί σε μείωση της τιμής του συντελεστή Cronbach's α . Επίσης, η αφαίρεση ενός αντικειμένου μέτρησης, αυξάνει το συντελεστή Cronbach's α , αλλά όχι σε σημαντικό βαθμό. Το παραπάνω επαληθεύεται και από το συντελεστή της διορθωμένης συσχέτισης αντικειμένου μέτρησης-σύνολο αντικειμένων μέτρησης, για κάθε ένα αντικείμενο μέτρησης ξεχωριστά. Συγκεκριμένα, όλοι οι συντελεστές της διορθωμένης συσχέτισης κάθε αντικειμένου μέτρησης με το σύνολο των υπολοίπων αντικειμένων μέτρησης, είναι μεγαλύτεροι από το 0,33, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ένδειξη να αφαιρεθεί κάποιο αντικείμενο μέτρησης από τη σύνθετη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης κλίμακας.

Σχετικά με τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής, ο συντελεστής Cronbach's α για τα τέσσερα αντικείμενα μέτρησής της υπολογίζεται στο 0,80. Η τιμή του συντελεστή Cronbach's α υπερβαίνει το όριο του 0,70 που έχει προταθεί στη βιβλιογραφία για τις μετρήσεις στις κοινωνικές επιστήμες (βλ. Nunnally, 1978), γεγονός το οποίο πιστοποιεί την αξιοπιστία της καθιερωμένης μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής, που χρησιμοποιείται στην εξέταση της εγκυρότητας της μέτρησης της έννοιας της επιχειρηματικής επίδοσης. Επιπλέον, η αφαίρεση οποιουδήποτε αντικειμένου

μέτρησης, από τα τρία, οδηγεί σε μείωση της τιμής του συντελεστή Cronbach's α . Επίσης, η αφαίρεση ενός αντικειμένου μέτρησης, αυξάνει το συντελεστή Cronbach's α , αλλά όχι σε σημαντικό βαθμό. Το παραπάνω επαληθεύεται και από το συντελεστή της διορθωμένης συσχέτισης αντικειμένου μέτρησης-σύνολο αντικειμένων μέτρησης, για κάθε ένα αντικείμενο μέτρησης ξεχωριστά. Συγκεκριμένα, όλοι οι συντελεστές της διορθωμένης συσχέτισης κάθε αντικειμένου μέτρησης με το σύνολο των υπολοίπων αντικειμένων μέτρησης, είναι σημαντικά μεγαλύτεροι από το 0,33, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ένδειξη να αφαιρεθεί κάποιο αντικείμενο μέτρησης από τη σύνθετη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης εννοιολογικής κατασκευής.

Αναφορικά με τη μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, ο συντελεστής Cronbach's α για τα τέσσερα αντικείμενα μέτρησής της υπολογίζεται στο 0,73. Η τιμή του συντελεστή Cronbach's α υπερβαίνει το όριο του 0,70 που έχει προταθεί στη βιβλιογραφία για τις μετρήσεις στις κοινωνικές επιστήμες (βλ. Nunnally, 1978), γεγονός το οποίο πιστοποιεί την αξιοπιστία της νεοσύστατης μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Επιπλέον, η αφαίρεση οποιουδήποτε αντικειμένου μέτρησης, από τα τρία, οδηγεί σε μείωση της τιμής του συντελεστή Cronbach's α . Επίσης, η αφαίρεση ενός αντικειμένου μέτρησης, αυξάνει το συντελεστή Cronbach's α , αλλά όχι σε σημαντικό βαθμό. Το παραπάνω επαληθεύεται και από το συντελεστή της διορθωμένης συσχέτισης αντικειμένου μέτρησης-σύνολο αντικειμένων μέτρησης, για κάθε ένα αντικείμενο μέτρησης ξεχωριστά. Συγκεκριμένα, όλοι οι συντελεστές της διορθωμένης συσχέτισης κάθε αντικειμένου μέτρησης με το σύνολο των υπολοίπων αντικειμένων μέτρησης, είναι μεγαλύτεροι από το 0,33, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ένδειξη να αφαιρεθεί κάποιο αντικείμενο μέτρησης από τη σύνθετη μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης.

Σχετικά με τη μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει έτερης κλίμακας, ο συντελεστής Cronbach's α για τα τέσσερα αντικείμενα μέτρησής της υπολογίζεται στο 0,65. Η τιμή του συντελεστή Cronbach's α μπορεί να μην υπερβαίνει το όριο του 0,70 που έχει προταθεί στη βιβλιογραφία για τις μετρήσεις στις κοινωνικές επιστήμες (βλ. Nunnally, 1978), αλλά υπερβαίνει το όριο του 0,60 που έχει προταθεί από τη βιβλιογραφία για τις διερευνητικές έρευνες (βλ. Hair et al., 2010). Συνεπώς, η νεοσύστατη μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει έτερης κλίμακας, που χρησιμοποιείται στην εξέταση της εγκυρότητας της μέτρησης της έννοιας της χρηματοοικονομικής απόδοσης, μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστη. Επιπλέον, η αφαίρεση οποιουδήποτε αντικειμένου μέτρησης από τα τρία, οδηγεί σε μείωση της τιμής του συντελεστή Cronbach's α . Επίσης, η αφαίρεση ενός μόνο αντικειμένου μέτρησης, αυξάνει το συντελεστή

Cronbach's α , αλλά όχι σε σημαντικό βαθμό. Το παραπάνω επαληθεύεται και από το συντελεστή της διορθωμένης συσχέτισης αντικειμένου μέτρησης-σύνολο αντικειμένων μέτρησης, για κάθε ένα αντικείμενο μέτρησης ξεχωριστά. Συγκεκριμένα, όλοι οι συντελεστές της διορθωμένης συσχέτισης κάθε αντικειμένου μέτρησης με το σύνολο των υπολοίπων αντικειμένων μέτρησης, είναι μεγαλύτεροι από το 0,33, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ένδειξη να αφαιρεθεί κάποιο αντικείμενο μέτρησης από τη σύνθετη μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει έτερης κλίμακας.

Αναφορικά με τη μεταβλητή μέτρησης της μεταβλητότητας προϊόντων, ή υπηρεσιών, ο συντελεστής Cronbach's α για τα τρία αντικείμενα μέτρησής της υπολογίζεται στο 0,66. Η τιμή του συντελεστή Cronbach's α μπορεί να μην υπερβαίνει το όριο του 0,70 που έχει προταθεί στη βιβλιογραφία για τις μετρήσεις στις κοινωνικές επιστήμες (βλ. Nunnally, 1978), αλλά υπερβαίνει το όριο του 0,60 που έχει προταθεί από τη βιβλιογραφία για τις διερευνητικές έρευνες (βλ. Hair et al., 2010). Συνεπώς, η μέτρηση της μεταβλητότητας προϊόντων, ή υπηρεσιών, μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστη. Επιπλέον, η αφαίρεση οποιουδήποτε αντικειμένου μέτρησης, από τα τρία συνολικά, οδηγεί σε μείωση της τιμής του συντελεστή Cronbach's α . Το παραπάνω επαληθεύεται και από το συντελεστή της διορθωμένης συσχέτισης αντικειμένου μέτρησης-σύνολο αντικειμένων μέτρησης, για κάθε ένα αντικείμενο μέτρησης ξεχωριστά. Συγκεκριμένα, όλοι οι συντελεστές της διορθωμένης συσχέτισης κάθε αντικειμένου μέτρησης με το σύνολο των υπολοίπων αντικειμένων μέτρησης, είναι μεγαλύτεροι από το 0,33, με αποτέλεσμα να μην υπάρχει ένδειξη για την αφαίρεση κάποιου αντικειμένου μέτρησης από τη σύνθετη μεταβλητή μέτρησης της μεταβλητότητας προϊόντων, ή υπηρεσιών.

Σχετικά με τη μεταβλητή μέτρησης της μεταβλητότητας αγοράς, ο συντελεστής Cronbach's α για τα τρία αντικείμενα μέτρησής της υπολογίζεται στο 0,64. Η τιμή του συντελεστή Cronbach's α μπορεί να μην υπερβαίνει το όριο του 0,70 που έχει προταθεί στη βιβλιογραφία για τις μετρήσεις στις κοινωνικές επιστήμες (βλ. Nunnally, 1978), αλλά υπερβαίνει το όριο του 0,60 που έχει προταθεί από τη βιβλιογραφία για τις διερευνητικές έρευνες (βλ. Hair et al., 2010). Συνεπώς, η μέτρηση της μεταβλητότητας αγοράς μπορεί να θεωρηθεί αξιόπιστη. Η αξιοπιστία της εν λόγω μέτρησης επαληθεύεται και από το συντελεστή της διορθωμένης συσχέτισης αντικειμένου μέτρησης-σύνολο αντικειμένων μέτρησης, για κάθε ένα αντικείμενο μέτρησης ξεχωριστά. Συγκεκριμένα, όλοι οι συντελεστές της διορθωμένης συσχέτισης κάθε αντικειμένου μέτρησης με το σύνολο των υπολοίπων αντικειμένων μέτρησης, είναι μεγαλύτεροι από το 0,33, με αποτέλεσμα να μην

υπάρχει ένδειξη για την αφαίρεση κάποιου αντικειμένου μέτρησης από τη σύνθετη μεταβλητή μέτρησης της μεταβλητότητας αγοράς.

Εν κατακλείδι, όλες οι αντανακλώμενες μεταβλητές μέτρησης της έρευνας βρέθηκαν αξιόπιστες στο πλαίσιο ελέγχου εκτίμησης της αξιοπιστίας εσωτερικής συνοχής με βάση το συντελεστή Cronbach's α . Το γεγονός αυτό ενισχύει τη γενική αξιοπιστία των εν λόγω μετρήσεων και συνεισφέρει, με δεδομένη την εγκυρότητά τους, στην συνολική τεκμηρίωση της ποιότητά τους.

10.4. Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Armstrong J.S. and Overton T. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14: 396–402.
- Bagozzi R.P., Yi Y. and Philips L.W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly* 36(3): 421-458.
- Bailey E.E. (1997). Integrating policy trends into dynamic advantage. In: Day G.S. and Reibstein D.J. (eds), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, New York, John Wiley and Sons Inc: 76-98.
- Barney J.B. (1986b). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32: 1231-1241.
- Barney J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.
- Barney J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Baron D.P. (1995). Integrating market and nonmarket strategies. *California Management Review*, 37 (2): 47-65.
- Baum J.R. and Wally S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11): 1107–1129.
- Bergvist L. and Rossiter J.R. (2007). The predictive validity of multi-item versus single-item measures of the same constructs. *Journal of Marketing Research*, 44(22): 175-184.
- Campbell D.R. and Fiske D.W. (1959). Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix. *Psychological Bulletin*, 56: 81-105.
- Carmine E.G. and Zeller R.A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Cohen J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin* 112 (1): 155–159.
- Cronbach L.J. (1951). Coefficient alpha and the interval structure of tests. *Psychometrika*, 16: 297-334.
- DeCoster J. (1998). Overview of Factor Analysis. Department of Psychology, University of Alabama. Retrieved July 13, 2011 from <http://www.stat-help.com/notes.html>.
- Delaney J.T. and Huselid M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949–969.

Derehiwsky M. (1998). Introduction to research, Module 6: Properties of Good Measurement. North Arizona University. Retrieved July 13, 2011 from <http://jan.ucc.nau.edu/~mid/edr610/class/measurement/>.

Dillman D.A., Smyth J.D. and Christian L.M. (2009). Internet, mail and mixed-mode surveys: The tailored design method. New York, Wiley.

Durand R. and Vaara E. (2009). Causation, counterfactuals and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30(12): 1245–1264.

Everitt B.S. (1975). Multivariate analysis: the need for data, and other problems. *British Journal of Psychiatry*, 126: 237–240.

Everitt B.S. (1996). Making sense of statistics in psychology. New York, Oxford University Press.

Gorsuch R.L. (1983). Factor analysis (2nd ed). Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.

Grant R.M. (1998). Contemporary Strategy Analysis. Blackwell, Malden, MA.

Gunn R and Williams W. (2007). Strategic Tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK. *Strategic Change*, 16: 201-216.

Hair J.F. (Jr.), Black W.C., Babin B.J. and Anderson R.E. (2010). Multivariate data analysis: A global perspective (7th ed). New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Hardesty D.M. and Bearden W.O. (2004). The use of expert judges in scale development: Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs. *Journal of Business Research*, 57(2): 98-107.

Heberlein T.A. and Baumgartner R. (1978). Factors affecting response rates to mailed questionnaires: A quantitative analysis of the published literature. *American Sociological Review*, 43: 447-462.

Ho R. (2006). Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS. Boca Raton, FL, Chapman & Hall.

Kaiser H.F. (1970). A second generation Little-Jiffy. *Psychometrika*, 35: 401-415.

Kaiser H.F. and Rice J. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, 34: 111–117.

Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996c). The balanced scorecard. Boston, MA, Harvard Business School Press.

Kerlinger, F.N. and Lee, H.B. (2000) Foundations of Behavioral Research. Harcourt College Publishers, Fort Worth, TX.

Kumar N., Stern L. and Anderson J. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36: 1633–1651.

Meyer A.D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27 (4): 515-538.

Newbert S.L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, And Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation Of The Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 29(7): 745–768.

Nunnally J.C. (1978). Psychometric Theory (2nd ed). McGraw-Hill, New York.

Nunnally J.C. and Bernstein I.H. (1994). Psychometric Theory (3rd ed). New York, McGraw-Hill.

Perry-Smith J.E. and Blum T.C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6): 1107–1117.

- Peteraf M.A. and Barney J.B. (2003). Unraveling the resource based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 309–323.
- Powell T.C. and Dent-Micallef A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5): 375–405.
- Richard O.C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2): 164–177.
- Rietveld T. and Van Hout R. (1993). *Statistical Techniques for the Study of Language and Language Behaviour*. Mouton de Gruyter, Berlin.
- Roberts P. (1999). Product innovation, product-market competition, and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20(7): 655–670.
- Robinson J.P., Shaver P.R. and Wrightsman L.S. (1991). *Criteria for Scale Selection and Evaluation. Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*. Academic Press, San Diego.
- Rossiter J.R. (2002). The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 19(December): 305–335.
- Tabachnick B.G. and Fidell L.S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed). Upper Saddle River, NJ, Pearson Allyn & Bacon.
- Trochim W. (2006). *The Research Methods Knowledge Base* (2nd ed). Retrieved December 02, 2008 from <http://www.socialresearchmethods.net/kb/>.
- Van de Ven A. and Ferry D. (1979). *Measuring and Assessing Organizations*, Wiley, New York.
- Venkatraman N. and Grant J.H. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal. *Academy of Management Review*, 11(1): 71–87.
- Venkatraman N. and Ramanujam V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4): 801- 814.
- Αλεξανδρόπουλος Α., Κατωπόδης Ε., Πρεζεράκος Ν. και Παλιατσός Α. (1994). *Στατιστική. Σύγχρονη Εκδοτική*, Αθήνα.

Κεφάλαιο 11 : Έλεγχος Ερευνητικών Υποθέσεων

11.1. Εισαγωγή

Μετά τον έλεγχο της ποιότητας των μετρήσεων, δηλαδή της εξέτασης της εγκυρότητας και της εκτίμησης της αξιοπιστίας των μεταβλητών μέτρησης των εννοιολογικών κατασκευών, και πριν τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της διδακτορικής διατριβής, κρίνεται σκόπιμο να πραγματοποιηθεί η παρουσίαση όλων των μεταβλητών μέτρησης, ή σύνθετων μεταβλητών μέτρησης, της έρευνας. Επομένως, οι μεταβλητές μέτρησης, οι οποίες χρησιμοποιήθηκαν στα διάφορα στάδια ελέγχου των εννέα ερευνητικών υποθέσεων της διδακτορικής διατριβής, καθώς και στους ευρύτερους ελέγχους της εγκυρότητας εννοιολογικής κατασκευής, είναι είκοσι. Από το σύνολο των είκοσι μεταβλητών, οι δεκατρείς χρησιμοποιούνται καθαυτές στον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Οι υπόλοιπες επτά χρησιμεύουν, είτε για τον υπολογισμό άλλων, είτε, όπως έχει αναφερθεί, για την εξέταση της εγκυρότητας των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται στους ελέγχους των ερευνητικών υποθέσεων. Παράδειγμα της πρώτης περίπτωσης είναι η μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων από την οποία υπολογίζεται η μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ή η μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης από την οποία υπολογίζεται η μεταβλητή μέτρησης της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Ως παραδείγματα της δεύτερης περίπτωσης θα μπορούσαν να αναφερθούν οι μεταβλητές μέτρησης μια έννοιας με βάση έτερη κλίμακα, ή έτερη εννοιολογική κατασκευή. Συγκεντρωτικά, οι μεταβλητές μέτρησης της διδακτορικής διατριβής παρουσιάζονται στον Πίνακα 11-1.

Πίνακας 11-1: Παρουσίαση Μεταβλητών Μέτρησης Διδακτορικής Διατριβής

Μεταβλητή Μέτρησης	Τιμές Αντικειμένων Μέτρησης	Τρόπος Κατασκευής Μεταβλητής Μέτρησης	Τύπος Μεταβλητής
F: Ανταγωνιστικότητα Επιχειρήσεων	Πενταβάθμια Κλίμακα ίσων διαστημάτων Likert	Βαθμολόγηση συνιστωσών αντικειμένων μέτρησης (F1,F2,F3,F4)	Τυποποιημένη με $\sim(0,1)$, σταθμισμένα στοιχεία βάσει Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών
CA: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	-	$\forall Fi > \frac{\sum_{i=1}^n Fi}{n} = 0 \Rightarrow CA=1,$ $\forall Fi < \frac{\sum_{i=1}^n Fi}{n} = 0 \Rightarrow CA=0$	Διχοτομική (Υπάρχει/Δεν Υπάρχει)
FI: Ανταγωνιστικότητα Επιχειρήσεων βάσει Έτερης Κλίμακας	Κλίμακα Guttman	Μέσος Όρος (G,H)	Κλίμακα με τιμές από 1 έως 5
L: Ανταγωνιστικότητα Επιχειρήσεων βάσει Έτερης Εννοιολογικής Κατασκευής	Πενταβάθμιος Δείκτης ίσων διαστημάτων	Μέσος Όρος (L1,L2)	Δείκτης με τιμές από 1 έως 5

Μεταβλητή Μέτρησης	Τιμές Αντικειμένων Μέτρησης	Τρόπος Κατασκευής Μεταβλητής Μέτρησης	Τύπος Μεταβλητής
Z: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα όπως Αναφέρεται από τα Στελέχη	-	-	Διχοτομική (Ναι/Όχι)
M: Επιχειρηματική Επίδοση	Πενταβάθμια Κλίμακα ίσων διαστημάτων	Βαθμολόγηση συνιστωσών αντικειμένων μέτρησης (M1,M9,M14,M19)	Τυποποιημένη με $\sim(0,1)$, σταθμισμένα στοιχεία βάσει Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών
SP: Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση	-	$\forall Mi > \frac{\sum_{i=1}^n Mi}{n} = 0 \Rightarrow SP=1,$ $\forall Mi < \frac{\sum_{i=1}^n Mi}{n} = 0 \Rightarrow SP=0$	Διχοτομική (Υπάρχει/Δεν Υπάρχει)
MI: Επιχειρηματική βάσει Έτερης Κλίμακας	Κλίμακα Guttman	Βαθμολόγηση συνιστωσών αντικειμένων μέτρησης (N,O,P,Q)	Τυποποιημένη με $\sim(0,1)$, σταθμισμένα στοιχεία βάσει Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών
E: Επιχειρηματική Επίδοση βάσει Έτερης Εννοιολογικής Κατασκευής	Πενταβάθμια Κλίμακα ίσων διαστημάτων	Βαθμολόγηση συνιστωσών αντικειμένων μέτρησης (E1,E2,E3,E4)	Τυποποιημένη με $\sim(0,1)$, σταθμισμένα στοιχεία βάσει Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών
R: Χρηματοοικονομική Απόδοση	Πενταβάθμια Κλίμακα ίσων διαστημάτων Likert	Βαθμολόγηση συνιστωσών αντικειμένων μέτρησης (R1,R2,R3,R4)	Τυποποιημένη με $\sim(0,1)$, σταθμισμένα στοιχεία βάσει Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών
RI: Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Έτερης Κλίμακας	Κλίμακα Guttman	Βαθμολόγηση συνιστωσών αντικειμένων μέτρησης (S,T,U,V)	Τυποποιημένη με $\sim(0,1)$, σταθμισμένα στοιχεία βάσει Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών
ROA: Χρηματοοικονομική απόδοση βάσει Λογιστικών Δεικτών	-	-	Συνεχής
J: Όφελος από Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	Πενταβάθμια Κλίμακα ίσων διαστημάτων	Βαθμολόγηση συνιστωσών αντικειμένων μέτρησης (J1,J2,K1,K2)	Τυποποιημένη με $\sim(0,1)$, σταθμισμένα στοιχεία βάσει Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών
K: Κόστος, ή Επιβάρυνση από Θεμελίωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος	Πενταβάθμια Κλίμακα ίσων διαστημάτων	Βαθμολόγηση συνιστωσών αντικειμένων μέτρησης (J1,J2,K1,K2)	Τυποποιημένη με $\sim(0,1)$, σταθμισμένα στοιχεία βάσει Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών
dJK: Διαφορά Οφέλους & Επιβάρυνσης από Ανταγωνιστικό Πλεονεκτήματα	-	dJK=J-K	Δείκτης
CASP: Σχισιακές Περιπτώσεις μεταξύ Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος & Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης	-	CA>1 και SP>1 τότε CASP=1 CA<1 και SP<1 τότε CASP=2 CA>1 και SP<1 τότε CASP=3 CA<1 και SP>1 τότε CASP=4	Κατηγορική
W: Βαθμός Ατελούς Αγοράς	Πενταβάθμιος Δείκτης ίσων διαστημάτων	Μέσος Όρος (W1,W2,W3,W4,W5,W6,W7,W8,W9)	Δείκτης με τιμές από 1 έως 5
Xa: Βαθμός Μεταβλητότητας Προϊόντων/Υπηρεσιών	Πενταβάθμια Κλίμακα ίσων διαστημάτων Likert	Βαθμολόγηση συνιστωσών αντικειμένων μέτρησης (X1,X2,X3,X4,X5)	Τυποποιημένη με $\sim(0,1)$, σταθμισμένα στοιχεία βάσει Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών
Xb: Βαθμός Μεταβλητότητας Αγοράς	Πενταβάθμια Κλίμακα ίσων διαστημάτων Likert	Βαθμολόγηση συνιστωσών αντικειμένων μέτρησης (X1,X2,X3,X4,X5)	Τυποποιημένη με $\sim(0,1)$, σταθμισμένα στοιχεία βάσει Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών
Y: Ρυθμός Αύξησης Κλάδου & Οικονομίας	Πενταβάθμιος Δείκτης ίσων διαστημάτων	Y=Y1-Y2	Δείκτης με τιμές από -4 έως 4

Μετά την παρουσίαση των μεταβλητών μέτρησης της διδακτορικής διατριβής, έπεται ο έλεγχος κανονικότητας των μεταβλητών μέτρησης, οι οποίες ανήκουν στην κατηγορία μεταβλητών «διαστημάτων», “interval”, ή «λόγου», “ratio”.

11.2. Έλεγχος Κανονικότητας Μεταβλητών Μέτρησης

Όλες οι στατιστικές μέθοδοι για τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων της διδακτορικής διατριβής, βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στην υπόθεση της κανονικότητας. Για το λόγο αυτό, πριν την εφαρμογή των στατιστικών μεθόδων και αναλύσεων για τον έλεγχο των οκτώ ερευνητικών υποθέσεων και την απάντηση της μιας ερευνητικής ερώτησης, θα πρέπει να έχει προηγηθεί ο έλεγχος της κανονικότητας των δεδομένων των σύνθετων μεταβλητών μέτρησης των εννοιολογικών κατασκευών της έρευνας.

Πίνακας 11-2: Συντελεστές Κανονικής Κατανομής των Σύνθετων Μεταβλητών Μέτρησης της Διδακτορικής Διατριβής

Μεταβλητή	Ασυμμετρία		Κύρτωση		Τιμή Z Ασυμμετρίας	Τιμή Z Κύρτωσης
	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα	Τιμή	Τυπικό Σφάλμα		
F: Ανταγωνιστικότητα Επιχειρήσεων	-0,27	0,15	-0,18	0,30	-1,78	-0,61
FI: Ανταγωνιστικότητα Επιχειρήσεων βάσει Έτερης Κλίμακας	0,02	0,15	0,13	0,30	0,10	0,44
L: Ανταγωνιστικότητα Επιχειρήσεων βάσει Έτερης Εννοιολογικής Κατασκευής	-0,04	0,15	0,08	0,30	-0,30	0,25
M: Επιχειρηματική Επίδοση	0,00	0,15	0,23	0,30	0,03	0,79
MII: Επιχειρηματική Επίδοση βάσει Έτερης Κλίμακας	-0,53	0,15	0,29	0,30	-3,53	0,97
E: Επιχειρηματική Επίδοση βάσει Έτερης Εννοιολογικής Κατασκευής	-0,10	0,15	0,08	0,30	-0,66	0,28
R: Χρηματοοικονομική Απόδοση	-0,30	0,15	0,35	0,30	-2,02	1,17
RII: Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Έτερης Κλίμακας	0,54	0,15	0,18	0,30	3,61	0,61
ROA: Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Λογιστικών Δεικτών	2,84	0,15	20,68	0,30	19,05	69,76
Xa: Μεταβλητότητα Προϊόντων/Υπηρεσιών	-0,14	0,15	-0,24	0,30	-0,91	-0,81
Xb: Μεταβλητότητα Αγοράς	0,05	0,15	-0,36	0,30	0,33	-1,20
W: Βαθμός Ατελούς Αγοράς	0,27	0,15	1,53	0,30	1,78	5,16
Y: Ρυθμός Αύξησης Κλάδου & Οικονομίας	0,81	0,15	0,73	0,30	5,39	2,45
J: Όφελος από Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	-0,62	0,15	0,38	0,30	-4,17	1,28
K: Κόστος από Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	-0,17	0,15	0,07	0,30	-1,15	0,23
dJK: Διαφοράς Οφέλους & Επιβάρυνσης από Ανταγωνιστικό Πλεονεκτήματα	-0,29	0,15	1,86	0,30	-1,91	6,26

Ο ερευνητής έλεγξε την κανονικότητα των σύνθετων μεταβλητών μέτρησης της διδακτορικής διατριβής, χρησιμοποιώντας τις στατιστικές τιμές z της ασυμμετρίας και της

κύρτωσης των κατανομών τους. Ο ερευνητής, σύμφωνα με τους Hair et al. (2010) και με βάση επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%, υιοθέτησε ως κρίσιμη τιμή z της ασυμμετρίας και της κύρτωσης, την τιμή 1,96. Ο υπολογισμός των τιμών z της ασυμμετρίας και της κύρτωσης για κάθε μια από τις σύνθετες μεταβλητές μέτρησης, ανέδειξε ότι, οι σχετικές τιμές z των μισών σύνθετων μεταβλητών μέτρησης, 8 από το σύνολο των 16, βρίσκονται εκτός των ορίων της κρίσιμης τιμής είτε της ασυμμετρίας, είτε της κύρτωσης, είτε και των δύο, σε επίπεδο σημαντικότητας 5% (βλ. παραπάνω Πίνακα 11-2).

Το παραπάνω εύρημα, πρακτικά σημαίνει ότι, σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, που είναι το επίπεδο σημαντικότητας της έρευνας, τα δεδομένα 8 σύνθετων μεταβλητών μέτρησης, ή μεταβλητών μέτρησης εννοιολογικών κατασκευών, δεν ακολουθούν την κανονική κατανομή. Οι 8 σύνθετες μεταβλητές μέτρησης, τα δεδομένα των οποίων αποκλίνουν από την κανονική κατανομή, αφορούν στις εννοιολογικές κατασκευές της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει έτερης κλίμακας, της χρηματοοικονομικής απόδοσης, της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει έτερης κλίμακας, της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει λογιστικών δεικτών, του βαθμού ατελούς αγοράς, του ρυθμού αύξησης του κλάδου σε σχέση με αυτόν της οικονομίας, του οφέλους από το ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα και της διαφοράς οφέλους και επιβάρυνσης από το ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα.

Ο ερευνητής δεν προχώρησε σε μετασχηματισμό των δεδομένων στις 7 από τις παραπάνω 8 σύνθετες μεταβλητές μέτρησης, γιατί πιστεύει ότι, με αυτόν τον τρόπο θα χαθούν πολύτιμες πληροφορίες σχετικά με τη μέτρηση των υπό μελέτη εννοιολογικών κατασκευών. Επίσης, τιμή ίση, ή μικρότερη, από τη μονάδα για την ασυμμετρία και την κύρτωση, θεωρείται αρκετά καλή τιμή για τη διεξαγωγή στατιστικών αναλύσεων (Cutting, 2012). Η τιμή της ασυμμετρίας και της κύρτωσης, των υπό μελέτη μεταβλητών, μόνο σε τρεις σύνθετες μεταβλητές μέτρησης ξεπερνά τη μονάδα, γεγονός το οποίο αποτελεί ένδειξη καλής, σχετικά, προσαρμογής της κατανομής δεδομένων των υπόλοιπων σύνθετων μεταβλητών με αυτή της κανονικής. Ο ερευνητής θεωρεί ότι, οι δύο εκ των τριών σύνθετων μεταβλητών, που παρουσιάζουν τιμή κύρτωσης μεγαλύτερη από τη μονάδα, δεν αποκλίνουν σημαντικά από την κανονική κατανομή. Η τρίτη μεταβλητή, όμως, δηλαδή η μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει λογιστικών δεικτών (ROA), με τιμή ασυμμετρίας και τιμή κύρτωσης 2,84 και 20,68 αντίστοιχα, αποκλίνει σημαντικά από την κανονική κατανομή. Για αυτήν τη συγκεκριμένη μεταβλητή, ο ερευνητής προχώρησε σε μετασχηματισμό των δεδομένων τους, ώστε η κατανομή τους να συγκλίνει με αυτή της κανονικής. Συγκεκριμένα, επειδή η κατανομή των δεδομένων της μεταβλητής μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει λογιστικών δεικτών, είναι λεπτόκυρτη

και με αρκετές αρνητικές τιμές, ο ερευνητής υπολόγισε το λογάριθμο των τετραγώνων των τιμών της, σύμφωνα με τις υποδείξεις της βιβλιογραφίας για την αντιμετώπιση του προβλήματος της κανονικότητας παρεμφερών περιπτώσεων (Hair et al., 2010). Η νέα μεταβλητή που δημιουργήθηκε από τα μετασχηματισμένα δεδομένα (ROA_Tr), ελέγχθηκε προς την κανονικότητά της για να διαπιστωθεί η επιτυχής δράση του μετασχηματισμού. Με τιμή Z ασυμμετρίας και τιμή Z κύρτωσης -0,70 και -0,12 αντίστοιχα, η μετασχηματισμένη μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει λογιστικών δεικτών, περνά ακόμη και τους πιο αυστηρούς ελέγχους κανονικότητας, όπως ο έλεγχος Shapiro-Wilk και ο έλεγχος Kolmogorov-Smirnov.

Για όσες μεταβλητές μέτρησης παραβιάζεται η υπόθεση της κανονικότητας και ο ερευνητής δεν προχώρησε σε μετασχηματισμό των δεδομένων τους, καθώς θεώρησε ότι, η κατανομή τους δεν αποκλίνει σημαντικά από την κανονική κατανομή, θα χρησιμοποιηθούν και μη-παραμετρικές στατιστικές αναλύσεις. Με άλλα λόγια, ο έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες χρησιμοποιούν μη κανονικές μεταβλητές μέτρησης με βάση το κριτήριο Z της ασυμμετρίας και κύρτωσης, θα πραγματοποιηθεί με παραμετρικές αλλά και με μη-παραμετρικές στατιστικές αναλύσεις για έλεγχο των αποτελεσμάτων των παραμετρικών αναλύσεων.

11.3. Αντίληψη Διοικητικών Στελεχών για το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η πρώτη ερευνητική υπόθεση της διδακτορικής διατριβής εξετάζει την αντίληψη ή εικόνα που έχουν τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων σχετικά με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και διερευνά την ικανότητά τους να αναγνωρίζουν επιτυχώς εάν η επιχείρησή τους διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάγκη εμπειρικής διερεύνησης της παραπάνω πρότασης, εκπορεύεται κυρίως από τις συγκεχυμένες αναφορές στη βιβλιογραφία σχετικά με την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και κρίνεται επιβεβλημένη εξαιτίας της ανυπαρξίας σχετικής εμπειρικής διερεύνησης στη βιβλιογραφία. Υπενθυμίζεται ότι, δεν έχει ευρέως εκτιμηθεί από τους ερευνητές, τους ακαδημαϊκούς και τους συμβούλους των επιχειρήσεων, ότι οι κύριες ερευνητικές προτάσεις και υποθέσεις στη στρατηγική των επιχειρήσεων, περιέχουν την έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος την οποία τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων δεν μπορούν ούτε να τα παρατηρήσουν, ούτε να τα κατανοήσουν (βλ. §2.2). Η παραπάνω θεωρητική διαπίστωση οφείλεται στο ότι, τα περισσότερα από τα οποία οι ακαδημαϊκοί γράφουν και διδάσκουν έχουν επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τα θεμελιώδη επιχειρήματα της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων. Το γεγονός αυτό, σε συνδυασμό με την ασαφή εικόνα που έχουν τα στελέχη των

επιχειρήσεων σχετικά με το τι πραγματικά είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τα έχει ωθήσει στο να αναγνωρίζουν αυθαίρετα και αβίαστα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε πόρο, ή ικανότητα, της επιχείρησής τους. Επίσης, εξαιτίας του προβλήματος ορισμού του, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έχει μετατραπεί σε μια συγκεχυμένη έννοια στο χώρο της στρατηγικής διοίκησης, που προκαλεί σύγχυση τόσο στους ακαδημαϊκούς όσο και στα στελέχη των επιχειρήσεων. Συνεπώς, μπορεί να γίνει η υπόθεση ότι, τα διοικητικά στελέχη δεν θα μπορούν να αναγνωρίσουν την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρησή τους καθώς στο μυαλό τους θα τα ταυτίζουν με τις πηγές του οι οποίες, όπως έχει αναφερθεί (βλ. Κεφάλαιο 2), δεν οδηγούν πάντα σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Σύμφωνα με τα παραπάνω, διατυπώθηκε από τον ερευνητή η εξής ερευνητική υπόθεση:

EY1: Τα στελέχη δεν μπορούν να αναγνωρίσουν επιτυχώς την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για το σκοπό του ελέγχου της παραπάνω ερευνητικής υπόθεσης, ο ερευνητής, σύμφωνα με τις καθιερωμένες διαδικασίες της παραγωγικής, με χρήση ερευνητικών υποθέσεων ερευνητικής προσέγγισης (βλ. Trochim, 2006), διατύπωσε τη μηδενική υπόθεση καθώς και την εναλλακτική υπόθεση, κατά τέτοιον τρόπο ώστε α) να είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες, β) από κοινού να καλύπτουν κάθε δυνατό ενδεχόμενο και γ) η αποδοχή της μιας, να συνεπάγεται υποχρεωτικά την απόρριψη της άλλης. Συγκεκριμένα, η μηδενική (H_0) και εναλλακτική (H_A) υπόθεση για την πρώτη ερευνητική υπόθεση της διδακτορικής διατριβής, έχουν ως εξής:

EY1	H₀: Τα στελέχη μπορούν να αναγνωρίσουν επιτυχώς την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
	H_A: Τα στελέχη δεν μπορούν να αναγνωρίσουν επιτυχώς την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης και άρα η αποδοχή της πρώτης ερευνητικής υπόθεσης θα εξαρτηθεί από την έλλειψη σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (CA), που προκύπτει από τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως εκλαμβάνεται και αναφέρεται από τα διοικητικά στελέχη (Z). Ο έλεγχος της μηδενικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκε με την κατάρτιση «πίνακα συνάφειας», “contingency table” και με διενέργεια «ελέγχου ανεξαρτησίας χ^2 », “Chi Square test of independence”, καθώς και με τη διενέργεια ανάλυσης συσχέτισης κατά τάξεις με βάση το συντελεστή συσχέτισης Spearman, για τις δύο μεταβλητές. Ο λόγος χρησιμοποίησης ελέγχου ανεξαρτησίας χ^2 και

έλεγχου γραμμικής συσχέτισης κατά Spearman έγκειται στο γεγονός ότι, ο έλεγχος της μηδενικής υπόθεσης προϋποθέτει τον έλεγχο της σχέσης, ή συσχέτισης, ανάμεσα σε δύο κατηγορικές μεταβλητές.

Πριν την ερμηνεία των αποτελεσμάτων του πίνακα συνάφειας, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, οι παρατηρημένες τιμές σε κάθε κελί της διασταύρωσης των δύο μεταβλητών, υπερβαίνουν κατά πολύ το όριο των πέντε ελάχιστων περιπτώσεων που προϋποθέτει ο έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 . Συνεπώς, μπορεί να πραγματοποιηθεί ο έλεγχος ανεξαρτησίας χ^2 και να ερμηνευτούν τα αποτελέσματα του πίνακα συνάφειας. Τα αποτελέσματα του πίνακα συνάφειας από τη διασταύρωση των μεταβλητών μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που προκύπτει από τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως αυτό εκλαμβάνεται και αναφέρεται από τα στελέχη, παρουσιάζονται στον Πίνακα 11-3.

Πίνακας 11-3: Πίνακας Συνάφειας μεταξύ Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος όπως προκύπτει από την Ανταγωνιστικότητα των Επιχειρήσεων και Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος όπως Αναφέρεται από τα Στελέχη

		Z: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα όπως Αναφέρεται από τα Στελέχη		Σύνολο	
		Δεν Διαθέτει	Διαθέτει		
CA: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Δεν Διαθέτει	Παρατηρημένες Τιμές	30	97	127
		Αναμενόμενες Τιμές	21,3	105,7	127,0
		% εντός CA	24%	76%	100%
		% εντός Z	67%	43%	47%
	% Συνόλου		11%	36%	47%
	Διαθέτει	Παρατηρημένες Τιμές	15	126	141
		Αναμενόμενες Τιμές	23,7	117,3	141,0
		% εντός CA	11%	89%	100%
% εντός Z		33%	57%	53%	
% Συνόλου		6%	47%	53%	
Σύνολο	Παρατηρημένες Τιμές	45	223	268	
	Αναμενόμενες Τιμές	45,0	223,0	268,0	
	% εντός CA	17%	83%	100%	
	% εντός Z	100%	100%	100%	
	% Συνόλου	17%	83%	100%	

Από τον πίνακα συνάφειας προκύπτει ότι, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη 97 επιχειρήσεων, ή το 36% του συνόλου, εκτιμούν πως η επιχείρησή τους διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ενώ στην πραγματικότητα αυτό δεν ισχύει. Επίσης, τα διοικητικά στελέχη 15 επιχειρήσεων, ή το 6% του συνόλου, αναφέρουν λαθεμένα ότι η επιχείρησή τους δεν διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς στην πραγματικότητα η επιχείρησή τους έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς, σε 112 συνολικά περιπτώσεις τα ανώτερα διοικητικά στελέχη δεν μπορούν να αναγνωρίσουν επιτυχώς την ύπαρξη, ή

έλλειψη, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Από την άλλη μεριά, 156 διοικητικά στελέχη αναγνώρισαν επιτυχώς την ύπαρξη, ή έλλειψη, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην επιχείρησή τους. Από τα διοικητικά στελέχη, που δεν αναγνώρισαν επιτυχώς την ύπαρξη, ή έλλειψη, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το μεγαλύτερο ποσοστό τείνει να υπερεκτιμά την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησή τους με το να δηλώνει ότι, η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ενώ στην πραγματικότητα αυτό δεν ισχύει. Συνεπώς, διακρίνεται μια μεροληψία των ανώτερων διοικητικών στελεχών σχετικά με την ανταγωνιστική θέση της επιχείρησής τους στον κλάδο της.

Από τα παραπάνω, και πριν τον έλεγχο του στατιστικού στοιχείου χ^2 , είναι εμφανές ότι, υπάρχει διαφορά ανάμεσα στις πραγματικές και τις εκτιμώμενες τιμές. Με άλλα λόγια, η εικόνα, ή η αντίληψη, των διοικητικών στελεχών, που έχουν για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δεν είναι ανεξάρτητη από την ύπαρξη, ή έλλειψη, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην πραγματικότητα. Το παραπάνω πρακτικά σημαίνει ότι, οι μεταβλητές μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που προκύπτει από τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως εκλαμβάνεται και αναφέρεται από τα διοικητικά στελέχη είναι εξαρτημένες. Για του λόγου το αληθές, το στατιστικό στοιχείο Pearson χ^2 (8,062) των κατηγορικών μεταβλητών μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (CA), που προκύπτει από τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος όπως εκλαμβάνεται και αναφέρεται από τα διοικητικά στελέχη (Z), είναι στατιστικά σημαντικό, αν και οριακά ($p=0,05$ ακριβώς), σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%, με αποτέλεσμα να αποδεικνύεται ότι, υπάρχει σχέση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές

Το παραπάνω εύρημα τεκμηριώνεται και από την ανάλυση συσχέτισης κατά τάξεις με βάση το συντελεστή συσχέτισης Spearman. Συγκεκριμένα, η τιμή του συντελεστή συσχέτισης Spearman, η οποία είναι ίση με 0,17 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 1% με έλεγχο δύο ουρών, επιβεβαιώνει ότι μεταξύ των δύο μεταβλητών υπάρχει σχέση, αν και μικρής έντασης.

Από τα παραπάνω εξάγεται ότι, η μηδενική ερευνητική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η πρώτη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή ότι τα στελέχη δεν μπορούν να αναγνωρίσουν επιτυχώς την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

11.4. Σχισιακές Περιπτώσεις Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης

Η δεύτερη ερευνητική υπόθεση της διδακτορικής διατριβής, η οποία στην ουσία είναι ερευνητική ερώτηση, διερευνά τις σχεσιακές περιπτώσεις μεταξύ του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Η ανάγκη εμπειρικής διερεύνησης της παραπάνω πρότασης πηγάζει από το γεγονός ότι, στη βιβλιογραφία υπάρχουν ορισμένες αναφορές (βλ. §2.3), οι οποίες δεν έχουν ελεγχθεί με εμπειρική έρευνα, που παρουσιάζουν την άποψη ότι, μια επιχείρηση μπορεί επίσης να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς να παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, ή να μην διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά να παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, παρόλο που το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης αναγνωρίζει μόνο τις σχεσιακές περιπτώσεις συνύπαρξης, ή αμοιβαίας έλλειψης, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Υπενθυμίζεται ότι, επειδή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι ισοδύναμο από σκοπιά ορισμού με την έννοια της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης και επειδή δεν είναι ταυτόχρονα επαρκές και απαραίτητο για την επίτευξη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, η ύπαρξή του δεν θα οδηγεί πάντοτε σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση και η έλλειψή του δεν θα αποκλείει την ύπαρξη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης.

Επομένως, μπορεί να γίνει η υπόθεση ότι, εκτός της συνύπαρξης, ή της αμοιβαίας έλλειψης, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, υπάρχουν και άλλες δύο σχεσιακές περιπτώσεις, όπως α) η ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με έλλειψη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης και β) η έλλειψη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος παρά την ύπαρξη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Σύμφωνα με τα παραπάνω, διατυπώθηκε από τον ερευνητή η εξής ερευνητική ερώτηση:

EE2: *Υπάρχουν και άλλες σχεσιακές περιπτώσεις εκτός συνύπαρξης, ή αμοιβαίας έλλειψης, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης;*

Για το σκοπό της διερεύνησης της παραπάνω ερευνητικής ερώτησης, ο ερευνητής, πραγματοποίησε διασταύρωση πινάκων με την κατάρτιση πίνακα συνάφειας, για τις κατηγορικές μεταβλητές μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Τα αποτελέσματα του πίνακα συνάφειας από τη διασταύρωση των μεταβλητών μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που προκύπτει από τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, και της ανώτερης

επιχειρηματικής επίδοσης, που προκύπτει από τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, παρουσιάζονται στον Πίνακα 11-4.

Πίνακας 11-4: Πίνακας Συνάφειας μεταξύ Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης

		SP: Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση		Σύνολο	
		Δεν Παρουσιάζει	Παρουσιάζει		
CA: Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα	Δεν Διαθέτει	Παρατηρημένες Τιμές	90	36	126
		Αναμενόμενες Τιμές	67,3	58,7	126,0
		% εντός CA	71%	29%	100%
		% εντός SP	63%	29%	47%
		% Συνόλου	34%	14%	47%
	Διαθέτει	Παρατηρημένες Τιμές	52	88	140
		Αναμενόμενες Τιμές	74,7	65,3	140,0
		% εντός CA	37%	63%	100%
		% εντός SP	37%	71%	53%
		% Συνόλου	20%	33%	53%
Σύνολο	Παρατηρημένες Τιμές	142	124	266	
	Αναμενόμενες Τιμές	142,0	124,0	266,0	
	% εντός CA	53%	47%	100%	
	% εντός SP	100%	100%	100%	
	% Συνόλου	53%	47%	100%	

Από τον πίνακα συνάφειας προκύπτει ότι, 88 επιχειρήσεις, ή το 33% του συνόλου, έχουν θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και παρουσιάζουν ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Επίσης, 90 επιχειρήσεις, ή το 34% του συνόλου, δεν διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και δεν παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Επομένως, το 66% του συνόλου των επιχειρήσεων εμπίπτει στις δύο κατηγορίες, ή σχεσιακές περιπτώσεις, που αναφέρονται από το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας, δηλαδή μια επιχείρηση είτε θα έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα απολαμβάνει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, είτε δεν θα διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με αποτέλεσμα να μην παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Το υπόλοιπο 34% περίπου του συνόλου των επιχειρήσεων, δεν παρουσιάζουν τις παραπάνω δύο σχεσιακές περιπτώσεις. Συγκεκριμένα, 52 επιχειρήσεις, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 20% του συνόλου, διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά δεν παρουσιάζουν ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Επίσης, 36 επιχειρήσεις, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το 14% του συνόλου, δεν διαθέτουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά παρουσιάζουν ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Από τα παραπάνω συνάγεται ότι, στην επιχειρηματική πραγματικότητα δεν υπάρχουν μόνο δύο σχεσιακές περιπτώσεις μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, όπως υποστηρίζεται στη βιβλιογραφία του γνωστικού

αντικειμένου της στρατηγικής διοίκησης, αλλά τέσσερις, όσοι και οι πιθανοί συνδυασμοί μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης.

Επομένως, η απάντηση στην ερευνητική ερώτηση είναι ότι, όντως υπάρχουν άλλες δύο σχεσιακές περιπτώσεις στην επιχειρηματική πρακτική εκτός της συνύπαρξης, ή της αμοιβαίας έλλειψης, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης.

11.5. Σχεσιακή Περίπτωση Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος Χωρίς Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση

Η τρίτη και τέταρτη ερευνητική υπόθεση της διδακτορικής διατριβής εξετάζει τη σχεσιακή περίπτωση ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίς ανώτερη επιχειρηματική επίδοση και συγκεκριμένα τους λόγους ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίς ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Η ανάγκη εμπειρικής διερεύνησης της παραπάνω πρότασης πηγάζει από το γεγονός ότι, στη βιβλιογραφία υπάρχουν ορισμένες αναφορές, οι οποίες δεν έχουν ελεγχθεί με εμπειρική έρευνα, που παρουσιάζουν την άποψη ότι, μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς να παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Σχετικά με την τρίτη ερευνητική υπόθεση, υπενθυμίζεται ότι, σύμφωνα με μερίδα ακαδημαϊκών (βλ. §2.3.1), μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά να μην παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, όταν το κόστος, ή η επιβάρυνση, θεμελίωσης του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος υπερβαίνει το όφελός του για την επιχείρηση. Για παράδειγμα, στην περίπτωση που μια επιχείρηση έχει στην κατοχή της ένα επιχειρηματικό πόρο, ο οποίος είναι σπάνιος, πολύτιμος, μη-αντιγράψιμος, μη-εμπορεύσιμος και αναντικατάστατος, τότε σύμφωνα με τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων θα είναι σε θέση να θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όμως, εάν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι βραχύβιο τότε η πρόσδοδος που θα παραχθεί (όφελος από ανταγωνιστικό πλεονέκτημα) δεν θα είναι αρκετή να αναπληρώσει την εκροή της επένδυσης για την απόκτηση, ή την δημιουργία, του επιχειρηματικού πόρου. Συνεπώς, στην παραπάνω υποθετική περίπτωση, η επιχείρηση δεν θα καταφέρει να παρουσιάσει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Συνεπώς, μπορεί να γίνει η υπόθεση ότι, μια πιθανή αιτία της σχεσιακής περίπτωσης ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίς ανώτερη επιχειρηματική επίδοση είναι το μειωμένο όφελος που πηγάζει από τη θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με το μέγεθος της επιβάρυνσης

για τη δημιουργία του. Σύμφωνα με τα παραπάνω, διατυπώθηκε από τον ερευνητή η εξής ερευνητική υπόθεση:

EY3: Στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μικρότερο από το κόστος θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Για το σκοπό του ελέγχου της παραπάνω ερευνητικής υπόθεσης, ο ερευνητής, σύμφωνα με τις καθιερωμένες διαδικασίες της παραγωγικής με χρήση ερευνητικών υποθέσεων ερευνητικής προσέγγισης (βλ. Trochim, 2006), διατύπωσε τη μηδενική υπόθεση καθώς και την εναλλακτική υπόθεση, κατά τέτοιο τρόπο ώστε α) να είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες, β) από κοινού να καλύπτουν κάθε δυνατό ενδεχόμενο και γ) η αποδοχή της μιας να συνεπάγεται υποχρεωτικά την απόρριψη της άλλης. Συγκεκριμένα, η μηδενική (H_0) και εναλλακτική (H_A) υπόθεση για την τρίτη ερευνητική υπόθεση της διδακτορικής διατριβής, έχουν ως εξής:

EY3	H₀: Στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι μικρότερο από το κόστος θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
	H_A: Στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μικρότερο από το κόστος θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

Η απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης και άρα η αποδοχή της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης θα εξαρτηθεί α) από την ύπαρξη διαφοράς στους μέσους και στις διαμέσους της μεταβλητής μέτρησης της διαφοράς οφέλους, ή επιβάρυνσης, από το ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα (dJK) ως προς τις τέσσερις σχεσιακές περιπτώσεις μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης και β) από την αρνητική μέση τιμή της διαφοράς οφέλους, ή επιβάρυνσης, από το ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα. Με άλλα λόγια, η μηδενική υπόθεση θα απορριφθεί εάν αποδειχθεί ότι, υπάρχει διαφορά στο όφελος-κόστος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μεταξύ των τεσσάρων σχεσιακών περιπτώσεων και εάν παρατηρηθεί ότι, το όφελος είναι μικρότερο από το κόστος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο έλεγχος της μηδενικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκε με τη διενέργεια μη-παραμετρικού ελέγχου διαμέσων Kruskal-Wallis, καθώς και με τη διενέργεια παραμετρικού ελέγχου μέσων με βάση τη «μονόδρομη ανάλυση διακύμανσης»,

“one-way analysis of variance”, ANOVA για τη μεταβλητή μέτρησης της διαφοράς του οφέλους που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και του κόστους θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με βάση όλους τους δυνατούς συνδυασμούς μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Ο λόγος χρησιμοποίησης αρχικά του μη-παραμετρικού ελέγχου διαμέσων Kruskal-Wallis, έγκειται στο γεγονός ότι, η υπόθεση της κανονικότητας παραβιάζεται για τα δεδομένα της μεταβλητής μέτρησης της διαφοράς οφέλους, ή επιβάρυνσης, από το ανταγωνιστικό πλεονεκτήματα (dJK) με βάση τις τιμές z της ασυμμετρίας και της κύρτωσης (βλ. Πίνακα 11-2). Επίσης, χρησιμοποιήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος μέσω ANOVA για λόγους επαλήθευσης των αποτελεσμάτων, καθώς οι παραμετρικοί έλεγχοι έχουν μεγαλύτερη στατιστική δύναμη (Hair et al., 2010) και γιατί τα δεδομένα της παραπάνω μεταβλητής δεν αποκλίνουν σημαντικά από την κανονική κατανομή.

Πριν την ερμηνεία των αποτελεσμάτων του μη-παραμετρικού ελέγχου διαμέσων Kruskal-Wallis, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, δεν παραβιάζονται οι υποθέσεις του, όπως η ανεξαρτησία των παρατηρήσεων και η μέτρηση των μεταβλητών σε τουλάχιστον επίπεδο «ιεράρχησης», “ordinal” (βλ. Ho, 2006). Συνεπώς, δύναται να χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος διαμέσων Kruskal-Wallis για τον έλεγχο της μηδενικής υπόθεσης. Τα αποτελέσματα του μη-παραμετρικού ελέγχου διαμέσων Kruskal-Wallis για τη μεταβλητή μέτρησης της διαφοράς του οφέλους που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και του κόστους θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση τους τέσσερις δυνατούς συνδυασμούς μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, παρουσιάζονται στον Πίνακα 11-5.

Πίνακας 11-5: Αποτελέσματα Ελέγχου Διαμέσων της Διαφοράς Οφέλους-Κόστους Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος σε όλες τις Σχισιακές Περιπτώσεις

Σχισιακές Περιπτώσεις	Αριθμός Περιπτώσεων	Μέση Κατάταξη
Υπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης	88	156,977
Έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης	89	104,904
Υπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και έλλειψη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης	51	125,294
Έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ύπαρξη επιχειρηματικής επίδοσης	36	151,097

Στατιστικό Στοιχείο Ελέγχου	23,332
Κρίσιμη Τιμή Στατιστικού Στοιχείου (p value)	0,000

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι, η τιμή του στατιστικού στοιχείου του ελέγχου διαμέσων Kruskal-Wallis, που είναι ίση με 23, είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Επομένως, οι διάμεσοι της μεταβλητής μέτρησης της διαφοράς του οφέλους που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και του κόστους θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαφέρουν μεταξύ των τεσσάρων σχεσιακών περιπτώσεων του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Το παραπάνω εύρημα επαλήθευσε ο ερευνητής διενεργώντας έλεγχο μέσων με βάση την ανάλυση διακύμανσης ANOVA. Τα αποτελέσματα του παραμετρικού ελέγχου μέσων βάσει ANOVA για τη μεταβλητή μέτρησης της διαφοράς του οφέλους που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και του κόστους θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με βάση τους τέσσερις δυνατούς συνδυασμούς μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, παρουσιάζονται στον Πίνακα 11-6.

Πίνακας 11-6: Αποτελέσματα Ελέγχου Μέσων της Διαφοράς Οφέλους-Κόστους Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος σε όλες τις Σχεσιακές Περιπτώσεις

Σχεσιακές Περιπτώσεις	Μέσος	Τυπική Απόκλιση
Υπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης	0,51	1,18
Έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης	-0,62	1,45
Υπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και έλλειψη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης	-0,04	1,41
Έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ύπαρξη επιχειρηματικής επίδοσης	0,31	1,32

Στατιστικό Στοιχείο Ελέγχου F	11,279
Κρίσιμη Τιμή Στατιστικού Στοιχείου F (p value)	0,000

Πριν την ερμηνεία των αποτελεσμάτων του ελέγχου μέσων βάσει ANOVA, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, δεν παραβιάζονται οι υποθέσεις του, όπως η ανεξαρτησία των παρατηρήσεων και η ομοσκεδαστικότητα, ή ομοιογένειας της διακύμανσης. Όσον αφορά στην υπόθεση της ομοσκεδαστικότητας, η τιμή του στατιστικού στοιχείου Levene (0,408) δεν είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95% ($p=0,747$), με αποτέλεσμα να γίνεται αποδεκτή η υπόθεση της ίσης διακύμανσης. Η μόνη υπόθεση που παραβιάζεται είναι αυτή της κανονικότητας, η οποία όπως αναφέρθηκε δεν είναι πολύ σημαντική, καθώς

μόνο η τιμή z της κύρτωσης υπερβαίνει το όριο του 1,96 σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%.

Από τον Πίνακα 11-6 προκύπτει ότι, η τιμή του στατιστικού στοιχείου F του ελέγχου μέσω από την ανάλυση διακύμανσης ANOVA, που είναι ίση με 11, είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Επομένως, οι μέσοι της μεταβλητής μέτρησης της διαφοράς του οφέλους που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και του κόστους θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διαφέρουν μεταξύ των τεσσάρων σχεσιακών περιπτώσεων του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Επίσης, η μέση τιμή της διαφοράς του οφέλους από την επιβάρυνση θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι αρνητική για τη σχεσιακή περίπτωση ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και έλλειψης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι, στην περίπτωση που μια επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς να έχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση τότε το όφελος από τη θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα είναι μικρότερο από το κόστος, ή την επιβάρυνση, ανάπτυξης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Με βάση το παραπάνω και με δεδομένο ότι, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους και στις διαμέσους της διαφοράς του οφέλους από την επιβάρυνση θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο ερευνητής νομιμοποιείται να απορρίψει τη μηδενική ερευνητική υπόθεση και άρα να αποδεχθεί την τρίτη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή ότι, στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μικρότερο από το κόστος θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σχετικά με την τέταρτη ερευνητική υπόθεση, υπενθυμίζεται ότι, σύμφωνα με μερίδα ακαδημαϊκών (βλ. §2.3.2), η πρόσοδος που έχει παραχθεί από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να οικειοποιηθεί από «συμμέτοχους», “stakeholders”, εκτός των μετόχων, όπως οι εργαζόμενοι, εξασκώντας τη διαπραγματευτική τους ισχύ. Πολλές φορές οι διάφοροι συμμετοχοί της επιχείρησης οικειοποιούνται τα κέρδη που παράγονται από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα πριν αυτά επηρεάσουν, ή αποδοθούν, στη συνολική επιχειρηματική επίδοση. Επίσης, πολλές φορές είναι επιβεβλημένο οι επιχειρήσεις να καταβάλλουν άνω του μέσου όρου πληρωμές σε ορισμένους συμμετόχους, προκειμένου να τους υποκινήσουν να παράγουν, ή να δημιουργήσουν, εκείνους τους ιδιοσυγκρασιακούς επιχειρηματικούς πόρους οι οποίοι μπορούν να αποτελέσουν πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σε αυτές τις περιπτώσεις, είναι λογικό οι υπέρογκες πληρωμές να

μειώσουν τη συνολική επιχειρηματική επίδοση, παρόλο που οι επιχειρηματικοί πόροι, που έχουν δημιουργηθεί από τους συμμετόχους, έχουν θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα το οποίο έχει ενισχύσει την επίδοση της επιχείρησης. Συνεπώς, μπορεί να γίνει η υπόθεση ότι, μια πιθανή αιτία της σχεσιακής περίπτωσης ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίς ανώτερη επιχειρηματική επίδοση είναι ο σφετερισμός του οφέλους που προκύπτει από τη θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τρίτους, πριν την μετουσίωση του σε πρόσοδο, η οποία ενισχύει την επιχειρηματική επίδοση. Σύμφωνα με τα παραπάνω, διατυπώθηκε από τον ερευνητή η εξής ερευνητική υπόθεση:

EY4: Στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αποδίδεται στην επιχειρηματική επίδοση.

Για το σκοπό του ελέγχου της παραπάνω ερευνητικής υπόθεσης, ο ερευνητής, διατύπωσε τη μηδενική και την εναλλακτική υπόθεση σύμφωνα με τις καθιερωμένες διαδικασίες της παραγωγικής με χρήση ερευνητικών υποθέσεων ερευνητικής προσέγγισης (βλ. Trochim, 2006). Συγκεκριμένα, η μηδενική (H_0) και εναλλακτική (H_A) υπόθεση για την τέταρτη ερευνητική υπόθεση της διδακτορικής διατριβής, έχουν ως εξής:

EY4	H₀: Στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποδίδεται στην επιχειρηματική επίδοση
	H_A: Στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αποδίδεται στην επιχειρηματική επίδοση

Η απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης θα εξαρτηθεί από την έλλειψη σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης (M) και του οφέλους από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (J). Με άλλα λόγια η μηδενική υπόθεση θα απορριφθεί εάν αποδειχθεί ότι, δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές και εάν η μεταβλητή μέτρησης του οφέλους από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν προβλέπει τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Ο έλεγχος της μηδενικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκε με τη διενέργεια «απλής γραμμικής παλινδρόμησης ελαχίστων τετραγώνων», “Ordinary Least Squares Regression (OLS)”, ανάμεσα στην ανεξάρτητη μεταβλητή μέτρησης του οφέλους που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στην εξαρτημένη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Τα αποτελέσματα της απλής παλινδρόμησης OLS για τις δύο παραπάνω μεταβλητές, παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 11-7.

Από τον Πίνακα 11-7 προκύπτει ότι, η τιμή του στατιστικού στοιχείου F της παλινδρόμησης, δηλαδή το μέσο τετράγωνο της παλινδρόμησης διαιρεμένο με το μέσο τετράγωνο των υπολοίπων, δεν είναι στατιστικά σημαντικό σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%, οπότε δεν υπάρχει καλή προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα των μεταβλητών μέτρησης. Το παραπάνω αποτέλεσμα πιστοποιείται και από τον έλεγχο t-test για το συντελεστή της ανεξάρτητης μεταβλητής, δηλαδή το όφελος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα, η τιμή του στατιστικού στοιχείου t είναι μικρή και στατιστικά μη σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%, οπότε ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής του οφέλους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν είναι στατιστικά σημαντικός. Συνεπώς, στη σχεσιακή περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν συσχετίζεται και δεν προβλέπει τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης.

Πίνακας 11-7: Αποτελέσματα Απλής Παλινδρόμησης OLS με Ανεξάρτητη Μεταβλητή το Όφελος του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Εξαρτημένη Μεταβλητή την Επιχειρηματική Επίδοση για τη Σχεσιακή Περίπτωση Ύπαρξης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος με Έλλειψη Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης

Μεταβλητή Μέτρησης	Μη-τυποποιημένος Συντελεστής	Τυπικό Σφάλμα	Στατιστικό Στοιχείο t	Κρίσιμη Τιμή Στατιστικού Στοιχείου (p value)
Σταθερά	-0,42	0,05	-8,10	0,000
J: Όφελος από Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα	0,10	0,07	1,57	0,124

Στατιστικό Στοιχείο F, Καλής Προσαρμογής Μοντέλου	2,46
Κρίσιμη Τιμή Στατιστικού Στοιχείου F (p value)	0,124
Αριθμός Παρατηρήσεων	51
Συντελεστής Συσχέτισης Pearson	0,218
Κρίσιμη Τιμή Συντελεστή Συσχέτισης Pearson (p value) με έλεγχο μιας ουράς	0,062
Συντελεστής Προσδιορισμού R Squared	0,05
Προσαρμοσμένος Συντελεστής Προσδιορισμού R Squared	0,03
Τυπικό Σφάλμα Παλινδρόμησης	0,37
Άθροισμα Τετραγώνων Υπολοίπων	6,62

Στο πλαίσιο ελέγχου της μηδενικής υπόθεσης της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης της διδακτορικής διατριβής, εξετάστηκε εάν η μεταβλητή μέτρησης του οφέλους από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προβλέπει τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης και στις άλλες τρεις σχεσιακές περιπτώσεις του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Για την πρώτη σχεσιακή περίπτωση, δηλαδή της ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, η τιμή του στατιστικού στοιχείου F της παλινδρόμησης (7,75), είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95% ($p=0,007$), οπότε υπάρχει καλή προσαρμογή του μοντέλου στα

δεδομένα των μεταβλητών μέτρησης. Επίσης, η τιμή του στατιστικού στοιχείου t (2,78) είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95% ($p=0,007$), οπότε μπορεί να ειπωθεί ότι, ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής του οφέλους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προβλέπει τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης.

Για τη δεύτερη σχεσιακή περίπτωση, δηλαδή της αμοιβαίας έλλειψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, η τιμή του στατιστικού στοιχείου F της παλινδρόμησης (19,54), είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95% ($p=0,000$), οπότε υπάρχει καλή προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα των μεταβλητών μέτρησης. Επίσης, η τιμή του στατιστικού στοιχείου t (4,42) είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95% ($p=0,000$), οπότε μπορεί να ειπωθεί ότι, ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής του οφέλους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προβλέπει τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης.

Για την τέταρτη και τελευταία σχεσιακή περίπτωση, δηλαδή της έλλειψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ύπαρξης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, η τιμή του στατιστικού στοιχείου F της παλινδρόμησης (0,31), δεν είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95% ($p=0,580$), οπότε δεν υπάρχει καλή προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα των μεταβλητών μέτρησης. Επίσης, η τιμή του στατιστικού στοιχείου t (0,56) δεν είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95% ($p=0,580$), οπότε μπορεί να ειπωθεί ότι, ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής του οφέλους του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος δεν προβλέπει, όπως και στην τρίτη σχεσιακή περίπτωση, τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Συνοπτικά, στην τρίτη και τέταρτη σχεσιακή περίπτωση το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αποδίδεται στην επιχειρηματική επίδοση. Από την άλλη μεριά, στη πρώτη και δεύτερη σχεσιακή περίπτωση το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποδίδεται στην επιχειρηματική επίδοση.

Με βάση τα παραπάνω, ο ερευνητής νομιμοποιείται να απορρίψει τη μηδενική ερευνητική υπόθεση και άρα να αποδεχθεί την τέταρτη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή ότι, στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αποδίδεται στην επιχειρηματική επίδοση.

11.6. Σχεσιακή Περίπτωση Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης Χωρίς Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η πέμπτη ερευνητική υπόθεση της διδακτορικής διατριβής εξετάζει τη σχεσιακή περίπτωση ύπαρξης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συγκεκριμένα το λόγο ύπαρξης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάγκη εμπειρικής διερεύνησης της παραπάνω πρότασης πηγάζει από το γεγονός ότι, στη βιβλιογραφία υπάρχουν μερικές, αν και σπάνιες, αναφορές, οι οποίες δεν έχουν ελεγχθεί με εμπειρική έρευνα, που παρουσιάζουν την άποψη ότι, μια επιχείρηση μπορεί να παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση χωρίς να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Συγκεκριμένα, υπενθυμίζεται ότι, μια επιχείρηση χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα απολαμβάνει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση όταν ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται αναπτύσσεται με ταχύ ρυθμό (βλ. §2.3.2). Ο ρυθμός με τον οποίο αυξάνεται ένας κλάδος μπορεί να υποστηριχθεί ότι, είναι ταχύς όταν υπερβαίνει το ρυθμό αύξησης του συνόλου της οικονομίας, καθώς η οικονομία εσωκλείει το σύνολο όλων των υφιστάμενων κλάδων. Συνεπώς, μπορεί να γίνει η υπόθεση ότι, μια πιθανή αιτία της σχεσιακής περίπτωσης ύπαρξης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι ο κλάδος δραστηριοποίησης που αναπτύσσεται με ρυθμό ο οποίος υπερβαίνει το ρυθμό αύξησης της οικονομίας. Σύμφωνα με τα παραπάνω, διατυπώθηκε από τον ερευνητή η εξής ερευνητική υπόθεση:

EY5: Στην περίπτωση ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, παρά την έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση θα αυξάνεται με ρυθμό μεγαλύτερο του μέσου όρου της οικονομίας.

Για το σκοπό του ελέγχου της παραπάνω ερευνητικής υπόθεσης, ο ερευνητής, σύμφωνα με τις καθιερωμένες διαδικασίες της παραγωγικής με χρήση ερευνητικών υποθέσεων ερευνητικής προσέγγισης (βλ. Trochim, 2006), διατύπωσε τη μηδενική υπόθεση καθώς και την εναλλακτική υπόθεση, κατά τέτοιο τρόπο ώστε α) να είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες, β) από κοινού να καλύπτουν κάθε δυνατό ενδεχόμενο και γ) η αποδοχή της μιας, να συνεπάγεται υποχρεωτικά την απόρριψη της άλλης. Συγκεκριμένα, η μηδενική (H_0) και εναλλακτική (H_A) υπόθεση για την πέμπτη ερευνητική υπόθεση της διδακτορικής διατριβής, έχουν ως εξής:

EY5	H₀: Στην περίπτωση ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, παρά την έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση δε θα αυξάνεται με ρυθμό μεγαλύτερο του μέσου όρου της οικονομίας
	H_A: Στην περίπτωση ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, παρά την έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση θα αυξάνεται με ρυθμό μεγαλύτερο του μέσου όρου της οικονομίας

Η απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης και άρα η αποδοχή της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης θα εξαρτηθεί α) από την ύπαρξη διαφοράς στους μέσους και στις διαμέσους της μεταβλητής μέτρησης της διαφοράς του ρυθμού αύξησης του κλάδου από τον ρυθμό αύξησης της οικονομίας (Y) ως προς τις τέσσερις σχεσιακές περιπτώσεις μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης και β) από τη θετική μέση τιμή της διαφοράς του ρυθμού αύξησης του κλάδου από τον ρυθμό αύξησης της οικονομίας. Με άλλα λόγια η μηδενική υπόθεση θα απορριφθεί εάν αποδειχθεί ότι, υπάρχει διαφορά στο ρυθμό αύξησης του κλάδου σε σχέση με αυτόν της οικονομίας, μεταξύ των τεσσάρων σχεσιακών περιπτώσεων και εάν παρατηρηθεί ότι, ο ρυθμός αύξησης του κλάδου είναι μεγαλύτερος από το ρυθμό αύξησης της οικονομίας. Ο έλεγχος της μηδενικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκε με τη διενέργεια μη-παραμετρικού ελέγχου διαμέσων Kruskal-Wallis, καθώς και με τη διενέργεια παραμετρικού ελέγχου μέσω της βάσης την ανάλυση διακύμανσης ANOVA για τη μεταβλητή μέτρησης της διαφοράς του ρυθμού αύξησης του κλάδου σε σχέση με αυτόν της οικονομίας, με βάση όλους τους δυνατούς συνδυασμούς μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Ο λόγος χρησιμοποίησης αρχικά του μη-παραμετρικού ελέγχου διαμέσων Kruskal-Wallis, έγκειται στο γεγονός ότι, η υπόθεση της κανονικότητας παραβιάζεται για τα δεδομένα της μεταβλητής μέτρησης της διαφοράς του ρυθμού αύξησης του κλάδου από το ρυθμό αύξησης της οικονομίας (Y) με βάση τις τιμές z της ασυμμετρίας και της κύρτωσης (βλ. Πίνακα 11-2). Επίσης, χρησιμοποιήθηκε ο παραμετρικός έλεγχος μέσω ANOVA για λόγους επαλήθευσης των αποτελεσμάτων, καθώς οι παραμετρικοί έλεγχοι έχουν μεγαλύτερη στατιστική δύναμη (Hair et al., 2010).

Πριν την ερμηνεία των αποτελεσμάτων του μη-παραμετρικού ελέγχου διαμέσων Kruskal-Wallis, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, δεν παραβιάζονται οι υποθέσεις του, όπως η ανεξαρτησία των παρατηρήσεων και η μέτρηση των μεταβλητών σε τουλάχιστον επίπεδο ιεράρχησης (βλ. Ho, 2006). Συνεπώς, δύναται να χρησιμοποιηθεί ο έλεγχος διαμέσων Kruskal-Wallis για τον έλεγχο της μηδενικής υπόθεσης. Τα αποτελέσματα του μη-παραμετρικού ελέγχου διαμέσων Kruskal-Wallis για τη μεταβλητή μέτρησης της διαφοράς

του ρυθμού αύξησης του κλάδου σε σχέση με αυτόν της οικονομίας, με βάση τους τέσσερις δυνατούς συνδυασμούς μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, παρουσιάζονται στον Πίνακα 11-8.

Πίνακας 11-8: Αποτελέσματα Ελέγχου Διαμέσων της Διαφοράς Ρυθμού Αύξησης Κλάδου-Οικονομίας σε όλες τις Σχεσιακές Περιπτώσεις Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης

Σχεσιακές Περιπτώσεις	Αριθμός Περιπτώσεων	Μέση Κατάταξη
Υπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης	86	142,198
Έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης	88	112,716
Υπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και έλλειψη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης	50	132,76
Έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ύπαρξη επιχειρηματικής επίδοσης	36	142,889
Στατιστικό Στοιχείο Ελέγχου	9,334	
Κρίσιμη Τιμή Στατιστικού Στοιχείου (p value)	0,025	

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι, η τιμή του στατιστικού στοιχείου του ελέγχου διαμέσων Kruskal-Wallis, που είναι ίση με 9, είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Επομένως, οι διάμεσοι της μεταβλητής μέτρησης του ρυθμού αύξησης του κλάδου σε σχέση με αυτόν της οικονομίας διαφέρουν μεταξύ των τεσσάρων σχεσιακών περιπτώσεων του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Το παραπάνω εύρημα επαλήθευσε ο ερευνητής διενεργώντας έλεγχο μέσω με βάση την ανάλυση διακύμανσης ANOVA. Τα αποτελέσματα του παραμετρικού ελέγχου μέσω βάσει ANOVA για τη μεταβλητή μέτρησης του ρυθμού αύξησης του κλάδου σε σχέση με αυτόν της οικονομίας, με βάση τους τέσσερις δυνατούς συνδυασμούς μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 11-9.

Πριν την ερμηνεία των αποτελεσμάτων του ελέγχου μέσω βάσει ANOVA, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, δεν παραβιάζονται οι υποθέσεις του, όπως η ανεξαρτησία των παρατηρήσεων και η ομοσκεδαστικότητα, ή ομοιογένεια της διακύμανσης. Όσον αφορά στην υπόθεση της ομοσκεδαστικότητας, η τιμή του στατιστικού στοιχείου Levene (1,5) δεν είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95% ($p=0,215$), με αποτέλεσμα να γίνεται αποδεκτή η υπόθεση της ίσης διακύμανσης. Η μόνη υπόθεση που παραβιάζεται, όπως έχει αναφερθεί, είναι αυτή της κανονικότητας.

Πίνακας 11-9: Αποτελέσματα Ελέγχου Μέσων της Διαφοράς Ρυθμού Αύξησης Κλάδου-Οικονομίας σε όλες τις Σχεσιακές Περιπτώσεις Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης

Σχεσιακές Περιπτώσεις	Μέσος	Τυπική Απόκλιση
Υπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης	0,74	0,97
Έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης	0,34	0,86
Υπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και έλλειψη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης	0,58	0,84
Έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ύπαρξη επιχειρηματικής επίδοσης	0,78	0,96

Στατιστικό Στοιχείο Ελέγχου F	3,549
Κρίσιμη Τιμή Στατιστικού Στοιχείου F (p value)	0,015

Από τον Πίνακα 11-9 προκύπτει ότι, η τιμή του στατιστικού στοιχείου F του ελέγχου μέσων από την ανάλυση διακύμανσης ANOVA, που είναι ίση με 4, είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%. Επομένως, οι μέσοι της μεταβλητής μέτρησης του ρυθμού αύξησης του κλάδου σε σχέση με αυτόν της οικονομίας διαφέρουν μεταξύ των τεσσάρων σχεσιακών περιπτώσεων του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Επίσης, η μέση τιμή του ρυθμού αύξησης του κλάδου σε σχέση με αυτόν της οικονομίας, είναι θετική για τη σχεσιακή περίπτωση ύπαρξης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης και έλλειψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι, στην περίπτωση που μια επιχείρηση παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση χωρίς να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τότε ο ρυθμός αύξησης του κλάδου δραστηριοποίησής της θα είναι μεγαλύτερος από το ρυθμός αύξησης της οικονομίας.

Με βάση το παραπάνω και με δεδομένο ότι, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά στους μέσους και στις διαμέσους της διαφοράς του ρυθμού αύξησης του κλάδου σε σχέση με αυτόν της οικονομίας, ο ερευνητής νομιμοποιείται να απορρίψει τη μηδενική ερευνητική υπόθεση και άρα να αποδεχθεί την πέμπτη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή ότι, στην περίπτωση ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση θα αυξάνεται με ρυθμό μεγαλύτερο του μέσου όρου της οικονομίας.

11.7. Ατελείς Αγορές και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η έκτη ερευνητική υπόθεση της διδακτορικής διατριβής εξετάζει τη σχέση ανάμεσα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στο βαθμό ατελούς αγοράς και συγκεκριμένα, εάν ο υψηλός βαθμός ατελούς αγοράς μπορεί να οδηγήσει στη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η ανάγκη εμπειρικής διερεύνησης της παραπάνω πρότασης πηγάζει από το γεγονός ότι, στη βιβλιογραφία υπάρχουν ορισμένες αναφορές ότι, η θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, έστω και βραχυπρόθεσμα, μπορεί να υπάρξει μόνο σε ατελείς αγορές.

Πιο συγκεκριμένα, υπενθυμίζεται ότι, σύμφωνα με μερίδα ακαδημαϊκών (βλ. §2.4.1), το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να προέλθει από την εκμετάλλευση επιχειρηματικών πόρων και ικανοτήτων οι οποίοι κατέχονται από έναν αριθμό επιχειρήσεων, που είναι αρκετά μικρός, ώστε να μην επιτρέπει την ύπαρξη του τέλειου ανταγωνισμού. Επομένως, οι επιχειρηματικοί πόροι, που ανήκουν σε πολλούς ανταγωνιστές δεν θα δύνανται να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διότι κάθε ανταγωνιστής θα έχει την ίδια δυνατότητα δράσης. Για το λόγο αυτό, οι κλάδοι που διαθέτουν χαρακτηριστικά και δομές οι οποίες αποκλίνουν από το υποθετικό άκρο του τέλειου ανταγωνισμού, είναι πιο πιθανό να προσφέρονται για τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς, μπορεί να γίνει η υπόθεση ότι, μόνο στις ατελείς αγορές, δηλαδή στις αγορές όπου παραβιάζονται οι υποθέσεις της τέλειας αγοράς, ή οι αρχές του τέλειου ανταγωνισμού, μπορούν να αναπτυχθούν οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που να δύνανται να οδηγήσουν στη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Σύμφωνα με τα παραπάνω, διατυπώθηκε από τον ερευνητή η εξής ερευνητική υπόθεση:

ΕΥ6: *Ο υψηλός βαθμός ατελούς αγοράς οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.*

Για το σκοπό του ελέγχου της παραπάνω ερευνητικής υπόθεσης, ο ερευνητής, σύμφωνα με τις καθιερωμένες διαδικασίες της παραγωγικής με χρήση ερευνητικών υποθέσεων ερευνητικής προσέγγισης (βλ. Trochim, 2006), διατύπωσε τη μηδενική υπόθεση, καθώς και την εναλλακτική υπόθεση, κατά τέτοιο τρόπο ώστε α) να είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες, β) από κοινού να καλύπτουν κάθε δυνατό ενδεχόμενο και γ) η αποδοχή της μιας, να συνεπάγεται υποχρεωτικά την απόρριψη της άλλης. Συγκεκριμένα, η μηδενική (H_0) και εναλλακτική (H_A) υπόθεση για την έκτη ερευνητική υπόθεση της διδακτορικής διατριβής, έχουν ως εξής:

EY6	H₀: <i>Ο υψηλός βαθμός ατελούς αγοράς δεν οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</i>
	H_A: <i>Ο υψηλός βαθμός ατελούς αγοράς οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</i>

Η απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης θα εξαρτηθεί από την ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στην κατηγορική μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (CA) και στη μεταβλητή μέτρησης του βαθμού ατελούς αγοράς (W). Με άλλα λόγια η μηδενική υπόθεση θα απορριφθεί εάν αποδειχθεί ότι, υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές και εάν η μεταβλητή μέτρησης του βαθμού ατελούς αγοράς προβλέπει τη μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο έλεγχος της μηδενικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκε με τη διενέργεια «Παλινδρόμησης Δυναμικής Εξαρτημένης Μεταβλητής», “Logistic Regression”, ανάμεσα στην ανεξάρτητη μεταβλητή μέτρησης του βαθμού ατελούς αγοράς και στην εξαρτημένη μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης δυναμικής εξαρτημένης μεταβλητής για τις δύο παραπάνω μεταβλητές, παρουσιάζονται στον Πίνακα 11-10.

Πίνακας 11-10: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης Δυναμικής Εξαρτημένης Μεταβλητής με Ανεξάρτητη Μεταβλητή το Βαθμό Ατελούς Αγοράς και Εξαρτημένη Μεταβλητή το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Μεταβλητή Μέτρησης	Συντελεστής B	Τυπικό Σφάλμα	Συντελεστής B (σε εκθετική μορφή)	Στατιστικό Στοιχείο Wald	Κρίσιμη Τιμή Στατιστικού Στοιχείου (p value)
Σταθερά	-2.14	1.01	0.12	4.48	0.034
W: Βαθμός Ατελούς Αγοράς	0.66	0.30	1.94	4.99	0.026

Τιμή -2 Log Likelihood (-2LL) Κύριου Μοντέλου	370.80
Τιμή -2 Log Likelihood (-2LL) Προτεινόμενου Μοντέλου	365.59
Διαφορά Τιμής -2LL Κύριου και Προτεινόμενου Μοντέλου	5.21
Κρίσιμη Τιμή Διαφοράς -2LL Στοιχείου Ελέγχου Chi-square (p value)	0.023
Τιμή Έλεγχος Chi-square Hosmer & Lemeshow	13.883
Κρίσιμη Τιμή Στατιστικού Στοιχείου Ελέγχου Chi-square (p value)	0.053
Συντελεστής Ψευδο-προσδιορισμού Cox & Snell R Square	0.02
Συντελεστής Ψευδο-προσδιορισμού Nagelkerke R Square	0.03

Από τον Πίνακα 11-10 προκύπτει ότι, η τιμή που ισούται με «μείον δύο φορές το λογάριθμο της πιθανότητας εμφάνισης του ενδεχομένου» ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, “-2 Log Likelihood” (-2LL), στο προτεινόμενο μοντέλο είναι μικρότερη από την αντίστοιχη τιμή του -2LL στο κύριο, ή αρχικό, μοντέλο, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι, η εισαγωγή της

ανεξάρτητης μεταβλητής μέτρησης του βαθμού ατελούς αγοράς, βελτιώνει τη προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου, ή διαφορετικά, υπάρχει ικανοποιητική προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα της μεταβλητής μέτρησης. Η παραπάνω πρόταση επαληθεύεται και από την τιμή της διαφοράς του -2LL ανάμεσα στο κύριο και προτεινόμενο μοντέλο, η οποία είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνη 95%. Επίσης, η τιμή του ελέγχου χ^2 των Hosmer & Lemeshow είναι στατιστικά μη σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνη 95%, υποδεικνύονται ότι, δεν υπάρχουν σημαντικές διαφορές ανάμεσα στις πραγματικές και αναμενόμενες τιμές της μεταβλητής μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με αποτέλεσμα η προσαρμογή του μοντέλου να κρίνεται αποδεκτή. Συνεπώς, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι, η ανεξάρτητη μεταβλητή μέτρησης του βαθμού ατελούς αγοράς βελτιώνει στατιστικά σημαντικά την «προσαρμογή του μοντέλου», “model estimation fit”. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, το επίπεδο συνολικής προσαρμογής του μοντέλου διακυμαίνεται σε χαμηλό επίπεδο, όπως προκύπτει από τους συντελεστές ψευδό-προσδιορισμού Cox & Snell R^2 και Nagelkerke R^2 . Παρόλα αυτά, μπορούμε να ισχυριστούμε ότι, ο βαθμός ατελούς αγοράς επηρεάζει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων. Για του λόγου το αληθές, η τιμή του στατιστικού στοιχείου Wald είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%, οπότε ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής του βαθμού της ατελούς αγοράς, είναι στατιστικά σημαντικός. Συνεπώς, ο βαθμός της ατελούς αγοράς, συσχετίζεται με τη μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και προβλέπει την πιθανότητα εμφάνισης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, από την τιμή τόσο του συντελεστή B, που είναι >0 , όσο και του συντελεστή B σε εκθετική μορφή, που είναι >1 , μπορούμε να συμπεράνουμε ότι, μεγαλύτερος βαθμός ατελούς αγοράς, αυξάνει την πιθανότητα θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Με βάση τα παραπάνω, ο ερευνητής νομιμοποιείται να απορρίψει τη μηδενική ερευνητική υπόθεση και άρα να αποδεχθεί την έκτη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή ότι, ο υψηλός βαθμός ατελούς αγοράς οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

11.8. Ευμετάβολο Επιχειρηματικό Περιβάλλον και Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Η έβδομη ερευνητική υπόθεση της διδακτορικής διατριβής εξετάζει τη σχέση ανάμεσα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στο βαθμό μεταβλητότητας, ή δυναμικότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και συγκεκριμένα εάν ο μικρός βαθμός μεταβλητότητας, ή η σταθερότητα, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος μπορεί να θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η ανάγκη εμπειρικής διερεύνησης της παραπάνω πρότασης πηγάζει από το

γεγονός ότι, στη βιβλιογραφία υπάρχουν ορισμένες αντιφατικές αναφορές σχετικά με τη σχέση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος (βλ. §2.4.2).

Υπενθυμίζεται ότι, κάποια στοιχεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος όπως, οι αλλαγές στη νομοθεσία και η πρόοδος της τεχνολογίας, μπορούν να προκαλέσουν τη δημιουργία στρατηγικών επιχειρηματικών πόρων, οι οποίοι δύνανται να θεμελιώσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Από την άλλη μεριά, το σταθερό επιχειρηματικό περιβάλλον όσον αφορά στους πελάτες της επιχείρησης και τις πηγές χρηματοδότησής της, είναι πιο αποτελεσματικό από ότι το ευμετάβоло περιβάλλον στη δημιουργία στρατηγικών επιχειρηματικών πόρων, οι οποίοι οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, άλλη έρευνα αποκαλύπτει ότι, η εχθρικότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ως υποκατηγορία της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, έχει μικρή ως καμία επίδραση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Ο ερευνητής, βασιζόμενος στην πρόταση ότι, το σταθερό επιχειρηματικό περιβάλλον είναι πιο αποτελεσματικό, από ότι το ευμετάβоло περιβάλλον, στη δημιουργία στρατηγικών επιχειρηματικών πόρων που οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, διατύπωσε την εξής ερευνητική υπόθεση:

EY7: *Υψηλός βαθμός σταθερότητας, ή προβλεπτικότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.*

Για το σκοπό του ελέγχου της παραπάνω ερευνητικής υπόθεσης, ο ερευνητής, σύμφωνα με τις καθιερωμένες διαδικασίες της παραγωγικής με χρήση ερευνητικών υποθέσεων ερευνητικής προσέγγισης (βλ. Trochim, 2006), διατύπωσε τη μηδενική υπόθεση, καθώς και την εναλλακτική υπόθεση, κατά τέτοιο τρόπο ώστε α) να είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες, β) από κοινού να καλύπτουν κάθε δυνατό ενδεχόμενο και γ) η αποδοχή της μιας να συνεπάγεται υποχρεωτικά την απόρριψη της άλλης. Συγκεκριμένα, η μηδενική (H_0) και εναλλακτική (H_A) υπόθεση για την έβδομη ερευνητική υπόθεση της διδακτορικής διατριβής, έχουν ως εξής:

EY7	H_0: <i>Υψηλός βαθμός σταθερότητας, ή προβλεπτικότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος δεν οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</i>
	H_A: <i>Υψηλός βαθμός σταθερότητας, ή προβλεπτικότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα</i>

Η απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης θα εξαρτηθεί από την ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στην κατηγορική μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (CA) και στις μεταβλητές μέτρησης της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, δηλαδή τη μεταβλητότητα των προϊόντων, ή υπηρεσιών (Xa), και τη μεταβλητότητα της αγοράς (Xb). Με άλλα λόγια, η μηδενική υπόθεση θα απορριφθεί εάν αποδειχθεί ότι, υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις μεταβλητές και εάν οι μεταβλητές μέτρησης της μεταβλητότητας των προϊόντων, ή υπηρεσιών, και της μεταβλητότητας της αγοράς προβλέπουν τη μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο έλεγχος της μηδενικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκε με τη διενέργεια Παλινδρόμησης Δυαδικής Εξαρτημένης Μεταβλητής, ανάμεσα στις ανεξάρτητες μεταβλητές μέτρησης της μεταβλητότητας των προϊόντων, ή υπηρεσιών, και της μεταβλητότητας της αγοράς και στην εξαρτημένη μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης δυαδικής εξαρτημένης μεταβλητής για τις παραπάνω μεταβλητές, παρουσιάζονται στον Πίνακα 11-11.

Πίνακας 11-11: Αποτελέσματα Παλινδρόμησης Δυαδικής Εξαρτημένης Μεταβλητής με Ανεξάρτητες Μεταβλητές τη Μεταβλητότητα των Προϊόντων και τη Μεταβλητότητα της Αγοράς και Εξαρτημένη Μεταβλητή το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Μεταβλητή Μέτρησης	Συντελεστής B	Τυπικό Σφάλμα	Συντελεστής B (σε εκθετική μορφή)	Στατιστικό Στοιχείο Wald	Κρίσιμη Τιμή Στατιστικού Στοιχείου (p value)
Σταθερά	0.09	0.12	1.10	0.55	0.459
Xa: Βαθμός Μεταβλητότητας Προϊόντων/Υπηρεσιών	0.15	0.12	1.17	1.51	0.219
Xb: Βαθμός Μεταβλητότητας Αγοράς	0.06	0.12	1.06	0.20	0.657

Τιμή -2 Log Likelihood (-2LL) Κύριου Μοντέλου	365.44
Τιμή -2 Log Likelihood (-2LL) Προτεινόμενου Μοντέλου	363.72
Διαφορά Τιμής -2LL Κύριου και Προτεινόμενου Μοντέλου	1.72
Κρίσιμη Τιμή Διαφοράς -2LL Στοιχείου Ελέγχου Chi-square (p value)	0.424
Τιμή Έλεγχος Chi-square Hosmer & Lemeshow	11.527
Κρίσιμη Τιμή Στατιστικού Στοιχείου Ελέγχου Chi-square (p value)	0.174
Συντελεστής Ψευδο-προσδιορισμού Cox & Snell R Square	0.01
Συντελεστής Ψευδο-προσδιορισμού Nagelkerke R Square	0.01

Από τον Πίνακα 11-11 προκύπτει ότι, η τιμή της διαφοράς του -2LL ανάμεσα στο κύριο και προτεινόμενο μοντέλο, δεν είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%, γεγονός το οποίο σημαίνει ότι η εισαγωγή των ανεξάρτητων μεταβλητών μέτρησης της μεταβλητότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, δηλαδή της μεταβλητότητας των

προϊόντων και της μεταβλητότητας της αγοράς, δεν βελτιώνει τη προβλεπτική ικανότητα του μοντέλου, ή διαφορετικά, δεν υπάρχει ικανοποιητική προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα των μεταβλητών μέτρησης. Συνεπώς, υπάρχει ένδειξη ότι, οι ανεξάρτητες μεταβλητές μέτρησης της μεταβλητότητας των προϊόντων και της μεταβλητότητας της αγοράς δεν βελτιώνουν σημαντικά, από στατιστική σκοπιά, την προσαρμογή του μοντέλου. Για το λόγο αυτό, εξάλλου, το επίπεδο συνολικής προσαρμογή του μοντέλου διακυμαίνεται σε πολύ χαμηλό επίπεδο, όπως προκύπτει από τους συντελεστές ψευδό-προσδιορισμού Cox & Snell R^2 και Nagelkerke R^2 . Η παραπάνω ένδειξη επιβεβαιώνεται και από την τιμή του στατιστικού στοιχείου Wald, η οποία δεν είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95% για καμία από τις δύο ανεξάρτητες μεταβλητές. Συνεπώς, η μεταβλητότητα των προϊόντων και η μεταβλητότητα της αγοράς, δεν συσχετίζονται με τη μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και δεν προβλέπουν την πιθανότητα εμφάνισης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Από τα παραπάνω εξάγεται ότι, η μηδενική ερευνητική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η έβδομη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή ότι, ο υψηλός βαθμός σταθερότητας, ή προβλεπτικότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

11.9. Επιχειρηματική Επίδοση και Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Λογιστικών Δεικτών

Η όγδοη ερευνητική υπόθεση της διδακτορικής διατριβής εξετάζει τη σχέση ανάμεσα στην επιχειρηματική επίδοση και στη χρηματοοικονομική απόδοση, όπως αυτή μετρείται από τους λογιστικούς δείκτες και συγκεκριμένα εάν η χρηματοοικονομική απόδοση βάσει των λογιστικών δεικτών μπορεί να εκτιμήσει, ή να προβλέψει, την επιχειρηματική επίδοση. Η ανάγκη εμπειρικής διερεύνησης της παραπάνω πρότασης πηγάζει από το γεγονός ότι, στη βιβλιογραφία υπάρχουν ορισμένες αναφορές ότι, τα λογιστικά στοιχεία δεν είναι κατάλληλα για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης.

Πιο συγκεκριμένα, υπενθυμίζεται ότι, σύμφωνα με μερίδα ακαδημαϊκών (βλ. §3.3), οι λογιστικοί δείκτες, που είναι παρεμφερείς με το δείκτη της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού, έχουν θεμελιώδη μειονεκτήματα τα οποία προκύπτουν από τις λογιστικές αρχές. Γενικά, οι λογιστικοί δείκτες δεν μπορούν να μετρήσουν τις ταμειακές ροές και δεν ενσωματώνουν το ετερογενές επίπεδο κινδύνου κάθε επιχείρησης. Επίσης, συχνά οι αξίες των στοιχείων του ενεργητικού, από τις οποίες υπολογίζεται ο δείκτης της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού, εμφανίζονται σε ιστορικές τιμές παρά στις τρέχουσες τιμές

αντικατάστασής τους. Επιπρόσθετα, η ύπαρξη πολλών και διαφορετικών λογιστικών προτύπων, παρέχει την ευχέρεια στις διοικήσεις των επιχειρήσεων να επιλέξουν όποιο τις εξυπηρετεί με αποτέλεσμα τα λογιστικά δεδομένα να μπορούν να μεταβάλλονται, και όλα αυτά, στα πλαίσια των κανονιστικών διατάξεων. Για όλους του παραπάνω λόγους, κάποιοι ακαδημαϊκοί έχουν εκφράσει σοβαρές ενστάσεις σχετικά με τη χρησιμοποίηση των λογιστικών δεικτών ως πληρεξούσιες μεταβλητές μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Συνεπώς, μπορεί να γίνει η υπόθεση ότι, οι λογιστικοί δείκτες είναι ακατάλληλοι για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης. Σύμφωνα με τα παραπάνω, διατυπώθηκε από τον ερευνητή η εξής ερευνητική υπόθεση:

EY8: Η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από λογιστικούς δείκτες, δεν μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση.

Για το σκοπό του ελέγχου της παραπάνω ερευνητικής υπόθεσης, ο ερευνητής, σύμφωνα με τις καθιερωμένες διαδικασίες της παραγωγικής με χρήση ερευνητικών υποθέσεων ερευνητικής προσέγγισης (βλ. Trochim, 2006), διατύπωσε τη μηδενική υπόθεση, καθώς και την εναλλακτική υπόθεση, κατά τέτοιο τρόπο ώστε α) να είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες, β) από κοινού να καλύπτουν κάθε δυνατό ενδεχόμενο και γ) η αποδοχή της μιας, να συνεπάγεται υποχρεωτικά την απόρριψη της άλλης. Συγκεκριμένα, η μηδενική (H_0) και εναλλακτική (H_A) υπόθεση για την όγδοη ερευνητική υπόθεση της διδακτορικής διατριβής, έχουν ως εξής:

EY8	H_0: Η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από λογιστικούς δείκτες, μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση
	H_A: Η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από λογιστικούς δείκτες, δεν μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση

Η απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης θα εξαρτηθεί από την έλλειψη σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης (M) και της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει λογιστικών δεικτών και συγκεκριμένα του δείκτη της απόδοσης του συνολικού ενεργητικού (ROA). Με άλλα λόγια, η μηδενική υπόθεση θα απορριφθεί εάν αποδειχθεί ότι, δεν υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές και εάν η μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει λογιστικών δεικτών δεν προβλέπει τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Ο έλεγχος της μηδενικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκε με τη διενέργεια απλής γραμμικής παλινδρόμησης OLS, ανάμεσα στην ανεξάρτητη μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει λογιστικών δεικτών και στην εξαρτημένη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Τα

αποτελέσματα της απλής παλινδρόμησης OLS για τις δύο παραπάνω μεταβλητές, παρουσιάζονται στον παρακάτω Πίνακα 11-12.

Από τον Πίνακα 11-12 προκύπτει ότι, η τιμή του στατιστικού στοιχείου F της παλινδρόμησης, δεν είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%, οπότε δεν υπάρχει καλή προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα των μεταβλητών μέτρησης. Το παραπάνω αποτέλεσμα πιστοποιείται και από τον έλεγχο t-test για το συντελεστή της ανεξάρτητης μεταβλητής, δηλαδή το όφελος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα, η τιμή του στατιστικού στοιχείου t είναι μικρή και οριακά στατιστικά μη σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%, οπότε ο συντελεστής της ανεξάρτητης μεταβλητής της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει λογιστικών δεικτών, ή ROA, δεν είναι στατιστικά σημαντικός. Συνεπώς, η χρηματοοικονομική απόδοση βάσει λογιστικών δεικτών, δηλαδή η απόδοση του συνολικού ενεργητικού, δεν συσχετίζεται και δεν προβλέπει τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης.

Πίνακας 11-12: Αποτελέσματα Απλής Παλινδρόμησης OLS με Ανεξάρτητη Μεταβλητή τη Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Λογιστικών Δεικτών και Εξαρτημένη Μεταβλητή την Επιχειρηματική Επίδοση

Μεταβλητή Μέτρησης	Μη-τυποποιημένος Συντελεστής	Τυπικό Σφάλμα	Στατιστικό Στοιχείο t	Κρίσιμη Τιμή Στατιστικού Στοιχείου (p value)
Σταθερά	0,36	0,20	1,80	0,073
ROA_Tr: Χρηματοοικονομική απόδοση βάσει Λογιστικών Δεικτών (Μετασχηματισμένη Μεταβλητή)	0,06	0,03	1,96	0,052

Στατιστικό Στοιχείο F, Καλής Προσαρμογής Μοντέλου	3,83
Κρίσιμη Τιμή Στατιστικού Στοιχείου F (p value)	0,052
Αριθμός Παρατηρήσεων	246
Συντελεστής Συσχέτισης Pearson	0,124
Κρίσιμη Τιμή Συντελεστή Συσχέτιση Pearson (p value) με έλεγχο μιας ουράς	0,026
Συντελεστής Προσδιορισμού R Squared	0,02
Προσαρμοσμένος Συντελεστής Προσδιορισμού R Squared	0,01
Τυπικό Σφάλμα Παλινδρόμησης	1,00
Άθροισμα Τετραγώνων Υπολοίπων	245,94

Με βάση τα παραπάνω, ο ερευνητής νομιμοποιείται να απορρίψει τη μηδενική ερευνητική υπόθεση και άρα να αποδεχθεί την όγδοη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή ότι, η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από λογιστικούς δείκτες, δεν μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση.

11.10.Επιχειρηματική Επίδοση και Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Ταμειακών Ροών

Η ένατη ερευνητική υπόθεση της διδακτορικής διατριβής εξετάζει τη σχέση ανάμεσα στην επιχειρηματική επίδοση και στη χρηματοοικονομική απόδοση, όπως αυτή μετριέται με βάση τις ταμειακές ροές και συγκεκριμένα εάν η χρηματοοικονομική απόδοση βάσει των ταμειακών ροών μπορεί να εκτιμήσει, ή να προβλέψει, την επιχειρηματική επίδοση. Η ανάγκη εμπειρικής διερεύνησης της παραπάνω πρότασης πηγάζει από το γεγονός ότι, στη βιβλιογραφία υπάρχουν ορισμένες αναφορές ότι, οι ταμειακές ροές είναι περισσότερο κατάλληλες σε σχέση με τα λογιστικά κέρδη για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης.

Πιο συγκεκριμένα, υπενθυμίζεται ότι, σύμφωνα με μερίδα ακαδημαϊκών (βλ. §3.4), ο υπολογισμός των ταμειακών ροών δεν επηρεάζεται από τις μεθόδους και αρχές της λογιστικής των δεδουλευμένων, με αποτέλεσμα να είναι αποδεσμευμένος από λογιστικές επαναταξινομήσεις που πραγματοποιούνται συχνά για την κατά το δοκούν παρουσίαση του ύψους των κερδών. Επίσης, οι επενδύσεις σε κεφάλαιο κίνησης και σε κεφαλαιουχικά πάγια στοιχεία, που μπορεί να είναι υπολογίσιμες στις περιπτώσεις των αναπτυσσόμενων επιχειρήσεων, αναγνωρίζονται στον υπολογισμό των ταμειακών ροών ενώ μπορούν να καλυφθούν στις εκθέσεις των λογιστικών αποτελεσμάτων. Επιπρόσθετα, η χρήση των ταμειακών ροών εντοπίζει πιο άμεσα τυχόν συμβιβασμούς σχετικά με τη μακροπρόθεσμη ανταγωνιστικότητα της επιχείρησης εξαιτίας μειωμένων επενδύσεων, σε σχέση με τη λογιστική κερδοφορία, η οποία αποτελεί ένδειξη της παρελθοντικής οικονομικής επίδοσης. Για όλους τους παραπάνω λόγους, όλο και περισσότεροι ακαδημαϊκοί, ερευνητές, αναλυτές και διοικητικά στελέχη τείνουν να χρησιμοποιούν μεταβλητές βάσει των ταμειακών ροών παρά βάσει των λογιστικών στοιχείων για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης.

Συνεπώς, με βάση τα πλεονεκτήματα των μεταβλητών μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βάσει των ταμειακών ροών σε σύγκριση με τα λογιστικά στοιχεία και σε συνδυασμό με την εγγενή σχέση των ταμειακών ροών με την αξία της επιχείρησης και κατά επέκταση με την επιχειρηματική επίδοση, μπορεί να γίνει η υπόθεση ότι, οι ταμειακές ροές είναι κατάλληλες για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης. Σύμφωνα με τα παραπάνω, διατυπώθηκε από τον ερευνητή η εξής ερευνητική υπόθεση:

EY9: Η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από τις ελεύθερες ταμειακές ροές, μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση.

Συγκεκριμένα, η μηδενική (H_0) και εναλλακτική (H_A) υπόθεση για την ένατη ερευνητική υπόθεση της διδακτορικής διατριβής, έχουν ως εξής:

EY9	H₀: Η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από τις ελεύθερες ταμειακές ροές, δεν μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση
	H_A: Η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από τις ελεύθερες ταμειακές ροές, μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση

Για το σκοπό του ελέγχου της παραπάνω ερευνητικής υπόθεσης, ο ερευνητής, σύμφωνα με τις καθιερωμένες διαδικασίες της παραγωγικής με χρήση ερευνητικών υποθέσεων ερευνητικής προσέγγισης (βλ. Trochim, 2006), διατύπωσε τη μηδενική υπόθεση, καθώς και την εναλλακτική υπόθεση, κατά τέτοιο τρόπο ώστε α) να είναι αμοιβαίως αποκλειόμενες, β) από κοινού να καλύπτουν κάθε δυνατό ενδεχόμενο και γ) η αποδοχή της μιας, να συνεπάγεται υποχρεωτικά την απόρριψη της άλλης.

Πίνακας 11-13: Αποτελέσματα Απλής Παλινδρόμησης OLS με Ανεξάρτητη Μεταβλητή τη Χρηματοοικονομική Απόδοση βάσει Ταμειακών Ροών και Εξαρτημένη Μεταβλητή την Επιχειρηματική Επίδοση

Μεταβλητή Μέτρησης	Μη-τυποποιημένος Συντελεστής	Τυπικό Σφάλμα	Στατιστικό Στοιχείο t	Κρίσιμη Τιμή Στατιστικού Στοιχείου (p value)
Σταθερά	0,00	0,06	0,06	0,950
R: Χρηματοοικονομική Απόδοση (βάσει Ταμειακών Ροών)	0,37	0,06	6,42	0,000

Στατιστικό Στοιχείο F, Καλής Προσαρμογής Μοντέλου	41,21
Κρίσιμη Τιμή Στατιστικού Στοιχείου F (p value)	0,000
Αριθμός Παρατηρήσεων	265
Συντελεστής Συσχέτισης Pearson	0,368
Κρίσιμη Τιμή Συντελεστή Συσχέτισης Pearson (p value) με έλεγχο μιας ουράς	0,000
Συντελεστής Προσδιορισμού R Squared	0,14
Προσαρμοσμένος Συντελεστής Προσδιορισμού R Squared	0,13
Τυπικό Σφάλμα Παλινδρόμησης	0,93
Άθροισμα Τετραγώνων Υπολοίπων	228,30

Η απόρριψη της μηδενικής υπόθεσης θα εξαρτηθεί από την ύπαρξη σχέσης ανάμεσα στις μεταβλητές μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης (M) και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, όπως αυτή μετρήθηκε βάσει των ταμειακών ροών (R). Με άλλα λόγια, η μηδενική υπόθεση θα απορριφθεί εάν αποδειχθεί ότι, υπάρχει συσχέτιση ανάμεσα στις δύο μεταβλητές και εάν η μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει των ταμειακών ροών προβλέπει τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Ο έλεγχος της μηδενικής υπόθεσης πραγματοποιήθηκε με τη διενέργεια απλής γραμμικής παλινδρόμησης OLS, ανάμεσα στην ανεξάρτητη μεταβλητή μέτρησης της

χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών και στην εξαρτημένη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Τα αποτελέσματα της απλής παλινδρόμησης OLS για τις δύο παραπάνω μεταβλητές, παρουσιάζονται στον Πίνακα 11-13.

Από τον Πίνακα 11-13 προκύπτει ότι, η τιμή του στατιστικού στοιχείου F της παλινδρόμησης, είναι στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%, οπότε υπάρχει καλή προσαρμογή του μοντέλου στα δεδομένα των μεταβλητών μέτρησης, ή διαφορετικά, ο συντελεστής προσδιορισμού δεν είναι ίσος με το μηδέν. Για την ακρίβεια, ο προσαρμοσμένος συντελεστής προσδιορισμού, δηλαδή το ποσοστό διακύμανσης που εξηγείται από το μοντέλο, είναι περίπου 13%. Με άλλα λόγια, το 13% της διακύμανσης της επιχειρηματικής επίδοσης εξηγείται από τη χρηματοοικονομική απόδοση βάσει ταμειακών ροών. Επίσης, η τιμή του στατιστικού στοιχείου t είναι μεγάλη και στατιστικά σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%, οπότε ο συντελεστής, μη-τυποποιημένος και τυποποιημένος, της ανεξάρτητης μεταβλητής της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών, είναι στατιστικά σημαντικός. Επειδή ο τυποποιημένος συντελεστής (beta) έχει θετική τιμή, η οποία είναι ίση με 0,368, ή ίση με την τιμή του συντελεστή συσχέτισης των δύο μεταβλητών¹, η χρηματοοικονομική απόδοση βάσει ταμειακών ροών, συσχετίζεται και προβλέπει τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης.

Πίνακας 11-14: Αποτελέσματα Ελέγχων Υποθέσεων Απλής Γραμμικής Παλινδρόμησης OLS

Τύπος Ελέγχου / (Στατιστικό Στοιχείο)	Τιμή Στατιστικού Στοιχείου	Βαθμοί Ελευθερίας	Κρίσιμη Τιμή Στατιστικού Στοιχείου (p value)
Λειτουργικής Μορφής Ramsey (F-statistic)	0,16	(1, 262)	0,693
Ομοσκεδαστικότητα του White (Παρατηρήσεις*R Squared)	0,03	2	0,986
Κανονικότητας Jarque-Bera (Jarque-Bera)	1,05	-	0,591

Τύπος Ελέγχου	Τιμή Στατιστικού Στοιχείου	Κρίσιμη Τιμή d_L^*	Κρίσιμη Τιμή d_U^*
Μη-αυτοσυσχέτισης Durbin-Watson	1,923	1,758	1,779

* από πίνακα Durbin-Watson για $\alpha=5\%$, $n=200$ και $k=1$

Μετά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων της απλής γραμμικής παλινδρόμησης OLS, ανάμεσα στην ανεξάρτητη μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών και στην εξαρτημένη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, ο ερευνητής έλεγξε τις τέσσερις υποθέσεις του απλού γραμμικού υποδείγματος OLS,

¹ στην απλή γραμμική παλινδρόμηση ο τυποποιημένος συντελεστής (beta) της ανεξάρτητης μεταβλητής ισούται με το συντελεστή συσχέτισης Pearson των δύο μεταβλητών

δηλαδή τη γραμμικότητα, την ομοσκεδαστικότητα, την κανονικότητα των υπολοίπων και την ανεξαρτησία των υπολοίπων. Τα αποτελέσματα των παραπάνω ελέγχων, παρουσιάζονται στον παραπάνω Πίνακα 11-14.

Η γραμμικότητα των δύο μεταβλητών, δηλαδή της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών, ελέγχτηκε με την εξέταση της «γραφικής παράστασης διασποράς», “scatter plot” τους, Επειδή τα δεδομένα στη γραφική παράσταση διασποράς εμφανίζουν μια απεικόνιση η οποία προσομοιάζει με την ευθεία γραμμή, μπορεί να ειπωθεί ότι, τα δεδομένα δύο μεταβλητών έχουν γραμμική συσχέτιση. Η γραμμικότητα εξετάστηκε, επίσης, στο πλαίσιο του «ελέγχου της λειτουργικής μορφής του Ramsey», “functional form Ramsey RESET Test”. Το στατιστικό στοιχείο Ramsey F είναι στατιστικά μη σημαντικό ($p=0,693$), με αποτέλεσμα να μην απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση του ελέγχου λειτουργικής μορφής του Ramsey και άρα να επαληθεύεται η λειτουργική μορφή του μοντέλου και η γραμμικότητα των μεταβλητών του.

Η υπόθεση της ομοσκεδαστικότητας, δηλαδή της ίσης διακύμανσης των υπολοίπων, εξετάστηκε με τον έλεγχο ομοσκεδαστικότητας του White. Η τιμή του στατιστικού στοιχείου του γινομένου των παρατηρήσεων επί το συντελεστή προσδιορισμού, είναι στατιστικά μη σημαντική ($p=0,986$), με αποτέλεσμα να μην απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση του ελέγχου ομοσκεδαστικότητας του White και άρα να δεχόμαστε την υπόθεση της ομοσκεδαστικότητας των υπολοίπων.

Η υπόθεση της κανονικότητας των υπολοίπων, δηλαδή ότι η κατανομή των υπολοίπων ακολουθεί την κανονική κατανομή, εξετάστηκε με τον έλεγχο κανονικότητας των Jarque και Bera. Η τιμή του στατιστικού στοιχείου Jarque-Bera είναι στατιστικά μη σημαντική ($p=0,591$), με αποτέλεσμα να μην απορρίπτεται η μηδενική υπόθεση του ελέγχου, δηλαδή της κανονικότητας, και άρα να δεχόμαστε την υπόθεση ότι, η κατανομή των υπολοίπων δεν αποκλίνει από αυτήν της κανονικής.

Τέλος, η υπόθεση της ανεξαρτησίας των υπολοίπων, εξετάστηκε με τον έλεγχο «μη-αυτοσυσχέτισης», “non autocorrelation”, των Durbin Watson. Η τιμή του στατιστικού στοιχείου Durbin-Watson, που είναι ίση με 1,92, είναι μεγαλύτερη από την κρίσιμη τιμή d_u , με αποτέλεσμα να μην μπορεί να απορριφθεί η μηδενική υπόθεση της μη-αυτοσυσχέτισης και άρα να γίνεται αποδεκτή η υπόθεση της ανεξαρτησίας των υπολοίπων.

Συνεπώς, με βάση τη στατιστική σημαντικότητα της παλινδρόμησης και του συντελεστή της ανεξάρτητης μεταβλητής, σε συνδυασμό με την επαλήθευση των υποθέσεων του γραμμικού υποδείγματος OLS, ο ερευνητής νομιμοποιείται να απορρίψει τη μηδενική

ερευνητική υπόθεση και άρα να αποδεχθεί την έννατη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή ότι, η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από τις ελεύθερες ταμειακές ροές, μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση.

11.11.Βιβλιογραφικές Αναφορές

Cutting J.C. (2012). SPSS: Descriptive Statistics, notes. Department of Psychology, Illinois State University. Retrieved May 10, 2012 from <http://psychology.illinoisstate.edu/jccutti/138web/spss/spss3.html>.

Hair J.F. (Jr.), Black W.C., Babin B.J. and Anderson R.E. (2010). Multivariate data analysis: A global perspective (7th ed). New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Ho R. (2006). Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS. Boca Raton, FL, Chapman & Hall.

Trochim W. (2006). The Research Methods Knowledge Base (2nd ed). Retrieved December 02, 2008 from <http://www.socialresearchmethods.net/kb/>.

Κεφάλαιο 12 : Κριτική Αξιολόγηση Αποτελεσμάτων & Συμπεράσματα

Μετά την πραγματοποίηση του ελέγχου των ερευνητικών υποθέσεων, κρίθηκε σκόπιμη η ανάλυση και η κριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων τους με γνώμονα την υφιστάμενη βιβλιογραφία και με στόχο την περαιτέρω ανάπτυξη της θεωρίας στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και της χρηματοοικονομικής διοίκησης.

12.1. Αντίληψη των Διοικητικών Στελεχών για το Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα

Σχετικά με την πρώτη ερευνητική υπόθεση, δηλαδή ότι τα στελέχη δεν μπορούν να αναγνωρίσουν επιτυχώς την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το αποτέλεσμα του ελέγχου υποθέσεων, αν και οριακό από στατιστική σκοπιά, υποδεικνύει ότι η μηδενική υπόθεση δεν μπορεί να απορριφθεί με αποτέλεσμα να απορρίπτεται η πρώτη ερευνητική υπόθεση της διδακτορικής διατριβής. Το παραπάνω αποτέλεσμα μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι, παρά τους υπαινιγμούς που εντοπίστηκαν στη βιβλιογραφία για το αντίθετο, τα στελέχη μπορούν να αναγνωρίσουν επιτυχώς την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα, στη βιβλιογραφία γίνεται μνεία (βλ. Rowell, 2001) ότι, τα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων που ασχολούνται με την ανταγωνιστική στρατηγική της επιχείρησής τους, εκπαιδεύονται συστηματικά, τόσο κατά τη διάρκεια των προπτυχιακών και μεταπτυχιακών σπουδών τους όσο και σε διάφορα σεμινάρια επιχειρηματικής στρατηγικής, στο να ανευρίσκουν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσα στους επιχειρηματικούς τους πόρους. Η παραπάνω προτροπή, ίσως, οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στην επικράτηση της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, με αποτέλεσμα τα περισσότερα από τα οποία οι ακαδημαϊκοί γράφουν και διδάσκουν να έχουν επηρεαστεί σε μεγάλο βαθμό από τα θεμελιώδη επιχειρήματά της. Το γεγονός αυτό σε συνδυασμό με την ασαφή εικόνα που έχουν τα στελέχη των επιχειρήσεων σχετικά με το τι πραγματικά είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι λογικό να τα έχει ωθήσει στο να αναγνωρίζουν αυθαίρετα και αβίαστα ως ανταγωνιστικό πλεονέκτημα κάθε πόρο, ή ικανότητα της επιχείρησής τους.

Ισχυρή υποστήριξη του παραπάνω ισχυρισμού παρέχει η παρατήρηση των απαντήσεων των ανώτερων διοικητικών στελεχών, τα οποία συμμετείχαν στην έρευνα πεδίου, στο ερώτημα 'Ποιο είναι το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα;'. Συγκεκριμένα, στην περίπτωση θετικής απάντησης στη διχοτομική ερώτηση που διερευνά εάν τα διοικητικά στελέχη πιστεύουν ότι, η επιχείρησή τους διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, από την οποία προκύπτει και η

μεταβλητή μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως αυτό εκλαμβάνεται και αναφέρεται από τα διοικητικά στελέχη, ζητήθηκε από τους ερωτώμενους να αναφέρουν ακριβώς ποιά είναι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Από τα συνολικά 223 ανώτερα διοικητικά στελέχη που έδωσαν θετική απάντηση, δηλαδή απάντησαν ότι η επιχείρησή τους διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τα 188 ανέφεραν συγκεκριμένα ποιο είναι το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα, ενώ τα υπόλοιπα 35 είτε δήλωσαν ότι η συγκεκριμένη πληροφορία είναι απόρρητη, είτε δεν απάντησαν καθόλου θέλοντας με αυτό τον τρόπο να αποφύγουν να δηλώσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, όλοι όσοι δήλωσαν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησής τους, το συνδέσαν με τις πηγές του, όπως αυτές ορίζονται από την προσέγγιση της βιομηχανικής οργάνωσης (δηλαδή τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά, όπως ενδεικτικά είναι η δεσμευτική σύμβαση ως προς τις ποσότητες και τιμές με κύριους προμηθευτές), την αγοραία προσέγγιση (δηλαδή την ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης στον κλάδο της, όπως ενδεικτικά είναι η ηγεσία κόστους, ή η διαφοροποίηση του προϊόντος) και τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων (δηλαδή τους ιδιοσυγκρασιακούς επιχειρηματικούς πόρους και ικανότητες, όπως ενδεικτικά είναι η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, τοποθεσία, τεχνογνωσία, παραγωγική δυναμικότητα και χρηματοοικονομική ευρωστία). Συνεπώς, η πρώτη παρατήρηση επαληθεύει το γεγονός ότι, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη συγχέουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, δηλαδή την άνω του μέσου όρου του κλάδου εκδηλωμένη από μια επιχείρηση εκμετάλλευση των αγοραίων ευκαιριών και αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών, με τις πηγές θεμελίωσης του.

Από τα 188 ανώτερα διοικητικά τα οποία παρείχαν περιγραφή του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησής τους, το 4% του συνόλου, ή 7 στελέχη, αναφέρθηκαν σε πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σύμφωνα με την προσέγγιση της βιομηχανικής οργάνωσης, το 23% του συνόλου, ή 43 στελέχη αναφέρθηκαν σε πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σύμφωνα με την αγοραία προσέγγιση και το υπόλοιπο 73% του συνόλου, ή 138 στελέχη αναφέρθηκαν σε πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σύμφωνα με τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων. Το γεγονός ότι, η συντριπτική πλειοψηφία των ανώτερων διοικητικών στελεχών συγχέει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τις πηγές θεμελίωσής του σύμφωνα με τη θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων, επιβεβαιώνει τον ισχυρισμό του ερευνητή, ο οποίος πηγάζει από το λογικό συνδυασμό ετερογενών βιβλιογραφικών αναφορών, ότι δηλαδή, επειδή η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων διδάσκεται ευρέως σε όλα τα μαθήματα και σεμινάρια στρατηγικής των επιχειρήσεων και επειδή τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων δεν έχουν ξεκάθαρη εικόνα για το

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα εξαιτίας της αδυναμίας παρατήρησής του στην επιχειρηματική πραγματικότητα, θα μπορούσε να οδηγήσει στο συμπέρασμα ότι, τα στελέχη των επιχειρήσεων θα ταυτίζουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με τους επιχειρηματικούς πόρους.

Η παραπάνω διαπίστωση από τα αποτελέσματα της ποιοτικής ανάλυσης των δεδομένων της έρευνας πεδίου έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα του ελέγχου υποθέσεων. Με δεδομένο όμως ότι, το αποτέλεσμα του ελέγχου υποθέσεων είναι στατιστικά οριακό, υπενθυμίζεται ότι η κρίσιμη τιμή του στατιστικού στοιχείου Pearson χ^2 είναι ίση με 0,05 σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%, το αποτέλεσμα θα μπορούσε κάλλιστα να αποδοθεί στον παράγοντα τύχη. Επίσης, ένα πολύ μεγάλο ποσοστό των ερωτώμενων, το 42% του συνόλου, αναφέρει λαθεμένα ότι η επιχείρησή τους διαθέτει, ή δεν διαθέτει, ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, καθώς στην πραγματικότητα η επιχείρησή τους δεν έχει, ή έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αντίστοιχα. Όλες οι παραπάνω παρατηρήσεις, δηλαδή τα αποτελέσματα της ποιοτικής ανάλυσης της περιγραφής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τα στελέχη, η οριακή στατιστική σημαντικότητα του ελέγχου ανεξαρτησίας χ^2 και το υψηλό ποσοστό των διοικητικών στελεχών που δεν αναγνώρισε την ύπαρξη, ή έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, συνηγορούν στο γεγονός ότι, στο πλαίσιο της συγκεκριμένης έρευνας, δεν μπορούμε με βεβαιότητα να κρίνουμε εάν τα στελέχη μπορούν τελικά, ή όχι, να αναγνωρίσουν επιτυχώς την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

12.2. Σχισιακές Περιπτώσεις Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος και Ανώτερης Επιχειρηματικής Επίδοσης

Αναφορικά με τη δεύτερη ερευνητική υπόθεση, η οποία στην πραγματικότητα αποτελεί ερευνητική ερώτηση, δηλαδή εάν υπάρχουν και άλλες σχεσιακές περιπτώσεις εκτός συνύπαρξης, ή αμοιβαίας έλλειψης, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, η ανάλυση των δεδομένων της έρευνας πεδίου κατέληξε στο συμπέρασμα ότι, στην επιχειρηματική πραγματικότητα όντως υπάρχουν και άλλες σχεσιακές περιπτώσεις εκτός συνύπαρξης, ή αμοιβαίας έλλειψης, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Το παραπάνω αποτέλεσμα, έρχεται σε αντίθεση με την πλειοψηφία των αναφορών στη βιβλιογραφία. Υπενθυμίζεται ότι, το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης αναφέρει ότι, υπάρχουν μόνο δύο σχεσιακές περιπτώσεις μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Μια επιχείρηση

είτε θα έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και θα απολαμβάνει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, είτε δεν θα διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με αποτέλεσμα να μην παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση (Powell, 2001). Όμως, τα τελευταία χρόνια ολοένα και περισσότεροι ακαδημαϊκοί (βλ. Ma, 2000; Powell, 2001; Durand, 2002; Powell, 2002; Peteraf and Barney 2003) εγείρουν αμφιβολίες σχετικά με το διττό σύστημα σχεσιακών περιπτώσεων του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης που επικρατεί στη βιβλιογραφία, καθώς ισχυρίζονται ότι, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι ταυτόχρονα επαρκές και απαραίτητο για την επίτευξη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, με αποτέλεσμα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να μην μπορεί να εξισωθεί με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Παρόλο που μεταξύ του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης ανιχνεύτηκε θετική σχέση, με βάση το συντελεστή συσχέτισης Spearman (0,343, με $p=0,000$ σε έλεγχο δύο ουρών) και την τιμή Pearson χ^2 (31, 325, με $p=0,000$) μεταξύ των δύο μεταβλητών, αυτή δεν είναι πολύ ισχυρή. Σημειώνεται ότι, σύμφωνα με τον Cohen (1988; 1992), στις κοινωνικές επιστήμες ο συντελεστής συσχέτισης θα πρέπει να είναι μεγαλύτερος, ή ίσος, με 0,5, προκειμένου να τεκμαίρεται ισχυρή συσχέτιση μεταξύ δύο μεταβλητών. Συνεπώς, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, από τη μία πλευρά επιβεβαιώνουν τη βασική υπόθεση της θεωρίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, ότι δηλαδή μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης υπάρχει θετική σχέση, και από την άλλη έρχονται σε αντίθεση με την πρόταση ότι, μια επιχείρηση μπορεί είτε να διαθέτει ταυτόχρονα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και ανώτερη επιχειρηματική επίδοση είτε τίποτα από τα δύο.

Κατά την άποψη του ερευνητή, η επικράτηση των παραπάνω δύο σχεσιακών περιπτώσεων μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, δηλαδή μια επιχείρηση είτε θα διαθέτει και τα δύο, ή δεν θα διαθέτει τίποτα από τα δύο, οφείλεται στο 'Πρόβλημα Ορισμού του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος', δηλαδή την ύπαρξη πολυάριθμων ορισμών καθένας από τους οποίους αποδίδει διαφορετική ερμηνεία στην έννοια του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το οποίο έχει οδηγήσει σε αδυναμία λειτουργποίησής του με αποτέλεσμα οι ακαδημαϊκοί και ερευνητές να ορίζουν και να λειτουργοποιούν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Όμως, με βάση τα πορίσματα της έρευνας συνάγεται ότι, παρόλο που το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δύναται να οδηγήσει σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, η εννοιολογική και εμπειρική τους ταύτιση δεν είναι ορθή. Επομένως, τα αποτελέσματα της

έρευνας φαίνεται να επαληθεύουν τον ισχυρισμό των Powell (2001) και Durand (2002) ότι δηλαδή, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αποτελεί επαρκή προϋπόθεση για την ύπαρξη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης αλλά συχνά μπορεί να είναι μη αναγκαία. Με άλλα λόγια, στην επιχειρηματική πραγματικότητα υπάρχουν περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς να έχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, όπως επίσης μια επιχείρηση μπορεί να μην διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να έχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Το επόμενο βήμα μετά την εμπειρική παρουσίαση των δύο εναλλακτικών σχεσιακών περιπτώσεων μεταξύ ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, ήταν ο εντοπισμός των γενεσιουργών αιτιών τους. Σχετικά με τη σχεσιακή περίπτωση ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίς ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, η κριτική αξιολόγηση όλων των περιστάσεων από τη βιβλιογραφική επισκόπηση ανέδειξε μόνο δύο πιθανές αιτίες, οι οποίες να ευσταθούν με βάση τη λογική ώστε να μπορούν να διερευνηθούν σε εμπειρική έρευνα. Η πρώτη πιθανή αιτία, η οποία διατυπώθηκε από τον Coyne (1986), υποστηρίχθηκε από τη γενίκευση του ισχυρισμού του Coff (1999) και επαναπροτάθηκε από τον Arend (2003), συνίσταται στην περίπτωση όπου το κόστος, ή η επιβάρυνση, από τη θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος υπερβαίνει το όφελός του για την επιχείρηση. Η δεύτερη πιθανή αιτία, η οποία προτάθηκε αρχικά από τον Coff (1999), στηρίχθηκε από τους Bowman and Ambrosini (2000) και αναπτύχθηκε περαιτέρω από τους Ray et al. (2004), συνίσταται στην περίπτωση όπου το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αποδίδεται στην επιχειρηματική επίδοση.

Το αποτέλεσμα του ελέγχου υποθέσεων αναφορικά με την πρώτη αιτία, η οποία διερευνήθηκε στο πλαίσιο της τρίτης ερευνητικής υπόθεσης, επαληθεύει ότι, στην επιχειρηματική πραγματικότητα όντως στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι μικρότερο από το κόστος θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συγκεκριμένα, ο έλεγχος διαμέσων και μέσων έδειξε ότι, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των τεσσάρων σχεσιακών περιπτώσεων του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης ως προς τη διαφορά οφέλους και επιβάρυνσης από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι, για τη σχεσιακή περίπτωση ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίς ανώτερη επιχειρηματική επίδοση ο μέσος της διαφοράς οφέλους και επιβάρυνσης είναι αρνητικός, ή με άλλα λόγια ότι, η επιβάρυνση των επιχειρήσεων από

τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι μεγαλύτερη από το όφελος που απολαμβάνουν οι επιχειρήσεις από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Το παραπάνω εύρημα, παρόλο που επιβεβαιώνει τις σχετικές αναφορές στη βιβλιογραφία (βλ. Coyne, 1986; Arend, 2003), παρέχει τη δυνατότητα περαιτέρω ανάπτυξης της θεωρίας. Από τα πορίσματα της έρευνας παρατηρείται ότι, ο μέσος της διαφοράς οφέλους και επιβάρυνσης στη σχεσιακή περίπτωση ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης είναι θετικός, δηλαδή το όφελος είναι μεγαλύτερο από την επιβάρυνση θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το παραπάνω αποτέλεσμα συνάδει με τη θεωρία, καθώς όταν μια επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο έχει οδηγήσει σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, τότε είναι λογικό το όφελος που θα απολαμβάνει από την ύπαρξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος να είναι μεγαλύτερο από τη επιβάρυνσή της για τη θεμελίωσή του. Επιπρόσθετα, από τα πορίσματα της έρευνας παρατηρείται ότι, ο μέσος της διαφοράς οφέλους και επιβάρυνσης στη σχεσιακή περίπτωση έλλειψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης είναι αρνητικός, δηλαδή το όφελος είναι μικρότερο από την επιβάρυνση θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το ανωτέρω αποτέλεσμα, επίσης, συνάδει με τη θεωρία, καθώς όταν μια επιχείρηση παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση χωρίς να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, τότε είναι λογικό η επιβάρυνσή της για τη θεμελίωσή του να είναι μεγαλύτερη από το όφελος του, γιατί το όφελος, εξαιτίας της ανυπαρξίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αναμένεται να είναι μηδενικό. Από την άλλη μεριά, όπως έχει ήδη παρουσιαστεί, ο μέσος της διαφοράς οφέλους και επιβάρυνσης στη σχεσιακή περίπτωση ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και έλλειψης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης είναι αρνητικός, δηλαδή το όφελος είναι μικρότερο από την επιβάρυνση θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Όμως στην παραπάνω σχεσιακή περίπτωση, ο μέσος της διαφοράς οφέλους και επιβάρυνσης μπορεί να είναι αρνητικός, αλλά προσεγγίζει το μηδέν. Με άλλα λόγια, στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα τείνει να είναι ίσο με την επιβάρυνση από τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η παραπάνω παρατήρηση προσφέρεται για μια νέα θεώρηση του φαινομένου, που δύναται να ενισχύσει τη θεωρία στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης. Δηλαδή θα μπορούσε να ειπωθεί ότι, στην περίπτωση που η επιχείρηση δεν θα καταφέρει να παρουσιάσει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τότε η πρόσοδος, η οποία θα παραχθεί από ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (όφελος), ίσα που θα επαρκεί για να αναπληρώσει την εκροή

της επένδυσης για τη δημιουργία του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επομένως, χρησιμοποιώντας αντίστροφη λογική, θα μπορούσαμε να ισχυριστούμε ότι, εάν για οποιαδήποτε λόγο το όφελος από την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ισούται περίπου με την επιβάρυνση του, τότε δεν θα παρουσιάζεται ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Όσον αφορά στο αποτέλεσμα του ελέγχου υποθέσεων σχετικά με τη δεύτερη αιτία, η οποία διερευνήθηκε στο πλαίσιο της τέταρτης ερευνητικής υπόθεσης, επαληθεύει ότι, στην επιχειρηματική πραγματικότητα, όντως στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αποδίδεται στην επιχειρηματική επίδοση. Συγκεκριμένα, δεν ανιχνεύτηκε στατιστικά σημαντική σχέση ανάμεσα στο όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και στην επιχειρηματική επίδοση. Επίσης, η διενέργεια απλής γραμμικής παλινδρόμησης ελαχίστων τετραγώνων επιβεβαίωσε ότι, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν προβλέπει την επιχειρηματική επίδοση. Προκειμένου να στοιχειοθετηθεί ότι, στην περίπτωση μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, το όφελος που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν αποδίδεται στην επιχειρηματική επίδοση, εξετάστηκε η φύση της σχέσεως του οφέλους από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης και στις υπόλοιπες τρεις σχεσιακές περιπτώσεις ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης.

Για τη σχεσιακή περίπτωση ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, η διενέργεια απλής γραμμικής παλινδρόμησης ελαχίστων τετραγώνων παρουσίασε ότι, το όφελος από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται και προβλέπει την επιχειρηματική επίδοση, άρα θα αποδίδεται στην επιχειρηματική επίδοση. Το παραπάνω αποτέλεσμα συνάδει με τη θεωρία, καθώς όταν μια επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, το οποίο έχει οδηγήσει σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, τότε είναι λογικό το όφελος που εκπορεύεται από αυτό να αποδίδεται στην επιχειρηματική επίδοση. Για τη σχεσιακή περίπτωση αμοιβαίας έλλειψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, η διενέργεια απλής γραμμικής παλινδρόμησης ελαχίστων τετραγώνων παρουσίασε ότι, το όφελος από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σχετίζεται και προβλέπει την επιχειρηματική επίδοση. Το παραπάνω αποτέλεσμα δεν προκαλεί έκπληξη, καθώς όταν μια επιχείρηση δεν διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα ούτε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, τότε είναι λογικό η έλλειψη οφέλους, εξαιτίας της ανυπαρξίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, να σχετίζεται και να προβλέπει τη μειωμένη

επιχειρηματική επίδοση, εξαιτίας της ανυπαρξίας ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Τέλος, για τη σχεσιακή περίπτωση έλλειψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ύπαρξης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, η διενέργεια απλής γραμμικής παλινδρόμησης ελαχίστων τετραγώνων παρουσίασε ότι, το όφελος από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν σχετίζεται και δεν προβλέπει την επιχειρηματική επίδοση. Το ανωτέρω αποτέλεσμα, συνάδει με τη λογική, καθώς όταν μια επιχείρηση δεν διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά παρουσιάζει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, η έλλειψη οφέλους, όπως αυτή εκτιμάται από τη μεταβλητή μέτρησης του οφέλους, δεν θα αποδίδεται στην αυξημένη επιχειρηματική επίδοση, όπως αποτιμάται από τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Με άλλα λόγια, δεν αναμένεται το όφελος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος να αποδίδεται στην αυξημένη επιχειρηματική επίδοση, επειδή απλά αυτό δεν υφίσταται εξαιτίας της έλλειψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Σχετικά με τη σχεσιακή περίπτωση ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η κριτική αξιολόγηση όλων των περιστάσεων που εντοπίστηκαν από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, κατέληξε στην αποδοχή μόνο μιας, ως λογικά πιθανή και θεωρητικά εφικτή με εμπειρικό περιεχόμενο. Συγκεκριμένα, η περίπτωση που διατύπωσε ο Coyne (1986), ότι δηλαδή, μια επιχείρηση χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα θα απολαμβάνει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση όταν ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται αναπτύσσεται με ταχύ ρυθμό, είναι η αιτία που προκρίθηκε για εμπειρική διερεύνηση. Το αποτέλεσμα του ελέγχου υποθέσεων σχετικά με την παραπάνω αιτία, η οποία διερευνήθηκε στο πλαίσιο της πέμπτης ερευνητικής υπόθεσης, επαληθεύει ότι, στην επιχειρηματική πραγματικότητα όντως στην περίπτωση ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης με έλλειψη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση θα αυξάνεται με ρυθμό μεγαλύτερο του μέσου όρου της οικονομίας, άρα με ταχύ ρυθμό.

Συγκεκριμένα, ο έλεγχος διαμέσων και μέσων έδειξε ότι, υπάρχει στατιστικά σημαντική διαφορά μεταξύ των τεσσάρων σχεσιακών περιπτώσεων του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης ως προς τη διαφορά του ρυθμού αύξησης του κλάδου και του ρυθμού αύξησης της οικονομίας. Επίσης, παρατηρήθηκε ότι, για τη σχεσιακή περίπτωση έλλειψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ύπαρξης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, ο μέσος της διαφοράς του ρυθμού αύξησης του κλάδου και του ρυθμού αύξησης της οικονομίας είναι θετικός, ή με άλλα λόγια ότι, ο κλάδος αυξάνεται με ρυθμό μεγαλύτερο του μέσου όρου του συνόλου της

οικονομίας. Επίσης, παρατηρείται ότι ο μέσος της διαφοράς του ρυθμού αύξησης του κλάδου και του ρυθμού αύξησης της οικονομίας για τη σχεσιακή περίπτωση ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, έχει τη μεγαλύτερη τιμή από όλες τις τέσσερις συνολικά σχεσιακές περιπτώσεις. Το παραπάνω πρακτικά σημαίνει ότι, η παρατηρούμενη διαφορά του ρυθμού αύξησης του κλάδου και του ρυθμού αύξησης της οικονομίας είναι μεγαλύτερη στη σχεσιακή περίπτωση έλλειψης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και ύπαρξης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης από τις υπόλοιπες τρεις.

12.3. Προϋποθέσεις Θεμελίωσης Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος

Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης εξήχθη με βάση τη συλλογιστική το συμπέρασμα ότι, η ύπαρξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ίσως, να οφείλεται στην παραβίαση δύο υποθέσεων, ή προϋποθέσεων, σχετικά με τη μορφή της αγοράς, δηλαδή ύπαρξη τέλει αγοράς, και τη μορφή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, δηλαδή ύπαρξη σταθερού περιβάλλοντος. Η παραπάνω πρόταση ελέγχθηκε εμπειρικά με βάση την έκτη και έβδομη ερευνητική υπόθεση.

Το αποτέλεσμα του ελέγχου υποθέσεων σχετικά με την πρώτη προϋπόθεση θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία διερευνήθηκε στο πλαίσιο της έκτης ερευνητικής υπόθεσης, επαληθεύει ότι, στην επιχειρηματική πραγματικότητα, όντως ο υψηλός βαθμός ατελούς αγοράς οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συγκεκριμένα, ανιχνεύτηκε στατιστικά σημαντική θετική σχέση ανάμεσα στο βαθμό ατελούς αγοράς και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, η διενέργεια παλινδρόμησης δυαδικής εξαρτημένης μεταβλητής επιβεβαίωσε ότι, ο υψηλός βαθμός ατελούς αγοράς προβλέπει την εμφάνιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Συνεπώς, επιβεβαιώθηκε ότι, στην περίπτωση που μια επιχείρηση έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια αγορά τότε η αγορά αυτή θα είναι ατελής, δηλαδή θα υπάρχουν 'ανισοροπίες' στην αγορά. Επομένως, θα μπορούσαμε να επεκτείνουμε το παραπάνω εμπειρικό εύρημα διατυπώνοντας ότι, οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι οποίες θεμελιώνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι οι εν δυνάμει συνθήκες που παραβιάζουν, ή κάμπτουν, τις υποθέσεις του τέλει ανταγωνισμού, ή της τέλει αγοράς. Στο σημείο αυτό θα πρέπει να διευκρινιστεί ότι, η προβλεπτική ικανότητα του βαθμού ατελούς αγοράς, με βάση τους συντελεστές ψευδός-προσδιορισμού Cox & Snell και Nagelkerke, δεν βρέθηκε να είναι ιδιαιτέρως ισχυρή. Αυτό όμως δεν σημαίνει πως δεν υπάρχει σχέση και πως ο βαθμός ατελούς αγοράς δεν προβλέπει την ύπαρξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Τουναντίον, η μικρή

προβλεπτική ικανότητα του παραπάνω μοντέλου φανερώνει ότι, ίσως, υπάρχουν και άλλες προϋποθέσεις που πρέπει να ισχύουν προκειμένου μια επιχείρηση να δύναται να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Όσον αφορά στο αποτέλεσμα του ελέγχου υποθέσεων σχετικά με τη δεύτερη προϋπόθεση θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, δηλαδή τη μορφή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, η οποία διερευνήθηκε στο πλαίσιο της έβδομης ερευνητικής υπόθεσης, δεν επαλήθευσε το αποτέλεσμα της συλλογιστικής από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας ότι δηλαδή, στην επιχειρηματική πραγματικότητα ο υψηλός βαθμός σταθερότητας, ή προβλεπτικότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συγκεκριμένα, δεν ανιχνεύτηκε στατιστικά σημαντική θετική σχέση ανάμεσα στο βαθμό σταθερότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, όπως αυτός προσεγγίζεται από το βαθμό μεταβλητότητας των προϊόντων και το βαθμό μεταβλητότητας της αγοράς, και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, η διενέργεια παλινδρόμησης δυαδικής εξαρτημένης μεταβλητής επιβεβαίωσε ότι, ο υψηλός βαθμός σταθερότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος δεν προβλέπει την εμφάνιση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο σημείο αυτό κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι, τα αποτελέσματα προηγούμενων εμπειρικών μελετών στη βιβλιογραφία, σχετικά με την επίδραση της μορφής του περιβάλλοντος στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι αντιφατικά. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της μελέτης του O'Shannassy (2005) υποδεικνύουν ότι, κάποια στοιχεία του επιχειρηματικού περιβάλλοντος όπως, οι αλλαγές στη νομοθεσία και η πρόοδος της τεχνολογίας, μπορούν να προκαλέσουν τη δημιουργία στρατηγικών επιχειρηματικών πόρων, οι οποίοι δύναται να θεμελιώσουν και να διατηρήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Όμως, η ίδια μελέτη σημειώνει ότι, το σταθερό επιχειρηματικό περιβάλλον όσον αφορά στους πελάτες της επιχείρησης και τις πηγές χρηματοδότησής της, είναι πιο αποτελεσματικό από ότι το ευμετάβολο περιβάλλον στη δημιουργία στρατηγικών επιχειρηματικών πόρων, οι οποίοι οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επίσης, η εμπειρική έρευνα του Newbert (2008), αποκαλύπτει ότι, η εχθρικότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ως υποκατηγορία της περιβαλλοντικής αλλαγής, έχει μικρή ως καμία επίδραση στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, ενισχύουν το πόρισμα ότι, ο βαθμός σταθερότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, έχει μικρή ως καμία επίδραση στην ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και συμβάλλουν στην άμβλυνση της αβεβαιότητας που επικρατεί στη βιβλιογραφία σχετικά με τη σχέση μεταξύ του βαθμού σταθερότητας του επιχειρηματικού

περιβάλλοντος και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ίσως το σταθερό και προβλέψιμο επιχειρηματικό περιβάλλον δεν αποτελεί συνθήκη για την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά συνθήκη για τη διατηρησιμότητα, ή τη βιωσιμότητα, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε περίπτωση ύπαρξής του. Οι επιχειρήσεις στη σημερινή εποχή δραστηριοποιούνται σε δυναμικό, δηλαδή ευμετάβολο και απρόβλεπτο, επιχειρηματικό περιβάλλον. Η μεταβλητότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, διαβρώνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που έχει δημιουργηθεί από κάποιες επιχειρήσεις σε έναν κλάδο. Άρα, ο υψηλός βαθμός ατελούς αγοράς αποτελεί προϋπόθεση για τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ενώ ο βαθμός σταθερότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ίσως, αποτελεί προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η παραπάνω πρόταση βρίσκεται σε συμφωνία με τον ισχυρισμό των Baaij et al. (2007: 90) ότι, «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον είναι διατηρήσιμο εάν οι υπάρχουσες ανισοροπίες σε μια ατελή αγορά (δηλαδή τα εμπόδια εισόδου-εξόδου στην αγορά, η ανταγωνιστική θέση στην αγορά και οι ιδιοσυγκρασιακοί επιχειρηματικοί πόροι και ικανότητες) μπορούν να διατηρηθούν». Επίσης, η παραπάνω πρόταση εκτός του ότι ενσωματώνει σε ένα νέο εννοιολογικό πλαίσιο το βαθμό ατελούς αγοράς και το βαθμό σταθερότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, γεφυρώνει τις θεμελιώδεις υποθέσεις της δομικής και δυναμικής σχολής σκέψης. Υπενθυμίζεται ότι, οι διαφορές μεταξύ των δύο σχολών σκέψης προέρχονται από τις διαφορετικές τους υποθέσεις σχετικά με τη μορφή του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, δηλαδή σταθερό, ή ευμετάβολο (βλ. §2.4).

12.4. Εκτίμηση της Επιχειρηματικής Επίδοσης από τη Χρηματοοικονομική Απόδοση

Η όγδοη και η ένατη ερευνητική υπόθεση διερευνούν την ικανότητα της χρηματοοικονομικής απόδοσης, με βάση τόσο παραδοσιακούς λογιστικούς δείκτες όσο και μετρήσεις που βασίζονται στις ταμειακές ροές, να εκτιμήσει, ή με άλλα λόγια να μετρήσει προσεγγιστικά, την επιχειρηματική επίδοση. Το αποτέλεσμα του ελέγχου υποθέσεων για την όγδοη ερευνητική υπόθεση δηλαδή ότι, η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από λογιστικούς δείκτες, δεν μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση, αν και οριακό από στατιστική σκοπιά, υποδεικνύει ότι η μηδενική υπόθεση μπορεί να απορριφθεί με αποτέλεσμα να γίνεται αποδεκτή η όγδοη ερευνητική υπόθεση της διδακτορικής διατριβής. Το παραπάνω αποτέλεσμα μας οδηγεί στο συμπέρασμα ότι, παρά την ευρεία χρήση του λογιστικού δείκτη της αποδοτικότητας των στοιχείων ενεργητικού ως μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης, η

χρηματοοικονομική απόδοση με βάση τους λογιστικούς δείκτες, τελικά δεν μπορεί να μετρήσει την επιχειρηματική επίδοση.

Το ανωτέρω συμπέρασμα φαίνεται να επιβεβαιώνει τον σκεπτικισμό που έχει αναπτυχθεί στη βιβλιογραφία (βλ. Fisher and McGowan, 1983; Hawawini et al., 2003) σχετικά με την καταλληλότητα των λογιστικών στοιχείων και δεικτών για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης. Η κύρια αιτία αυτής της ακαταλληλότητας μπορεί να εντοπιστεί στην προβληματική φύση των λογιστικών δεδομένων, τα οποία συνθέτουν τους λογιστικούς δείκτες, που ανακύπτει όταν χρησιμοποιούνται στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης. Η προβληματική φύση των τυπικών λογιστικών στοιχείων και δεδομένων στο χώρο λήψης στρατηγικών αποφάσεων και εν γένει στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, έχει επισημανθεί από αρκετούς ακαδημαϊκούς (Hergert and Morris, 1989; Rumelt, 1991; Powell, 1992a; Hawawini et al., 2003; Vorhies et al., 2009).

Όσον αφορά στο αποτέλεσμα του ελέγχου υποθέσεων για την ένατη ερευνητική υπόθεση, αυτό υποδεικνύει ότι, η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από τις ελεύθερες ταμειακές ροές, μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση. Συγκεκριμένα, ανιχνεύτηκε στατιστικά σημαντική θετική σχέση ανάμεσα στη χρηματοοικονομική απόδοση βάσει ταμειακών ροών και στην επιχειρηματική επίδοση. Επίσης, η διενέργεια απλής γραμμικής παλινδρόμησης ελαχίστων τετραγώνων επιβεβαίωσε ότι, ο βαθμός χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών προβλέπει το μέγεθος της επιχειρηματικής επίδοσης. Τέλος, οι έλεγχοι της λειτουργικής μορφής, της ομοσκεδαστικότητας, της κανονικότητας των υπολοίπων και της ανεξαρτησίας των υπολοίπων, έδειξαν ότι οι υποθέσεις του γραμμικού μοντέλου της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει ταμειακών ροών και της επιχειρηματικής επίδοσης δεν παραβιάζονται, οπότε τα αποτελέσματά του μπορούν να χρησιμοποιηθούν για την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Συνεπώς, τα πορίσματα της παρούσας έρευνας στηρίζουν τη στάση ορισμένων ακαδημαϊκών και ερευνητών, οι οποίοι τείνουν να χρησιμοποιούν μεταβλητές βάσει των ταμειακών ροών για τη μέτρηση της επιχειρηματικής επίδοσης (Dechow, et al., 1998; Kroll et al., 1999). Η ιδέα πίσω από τη χρησιμοποίηση των ταμειακών ροών είναι ότι, η επιχειρηματική επίδοση συνδέεται στενά με την αξία της επιχείρησης (Hawawini et al., 2003). Η αξία της επιχείρησης, ακολούθως, συνθέτεται από τις μελλοντικές ταμειακές ροές που θα παράγει η επιχείρηση, προεξοφλημένες στο παρόν, βάσει του μεσοσταθμικού κόστους των κεφαλαίων της, το οποίο αποτελεί το κόστος ευκαιρίας των επενδεδυμένων

κεφαλαίων με δεδομένο τον ιδιοσυγκρασιακό της κίνδυνο (Mills and Weinstein, 1996). Συνεπώς, οι ταμειακές ροές καθορίζουν την αξία της επιχείρησης, η οποία, με τη σειρά της, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Επίσης, οι ταμειακές ροές είναι απαλλαγμένες από τις λογιστικές επαναταξινομήσεις βάσει της αρχής των δεδουλευμένων (Ismail and Kim, 1989; Doyle, 2000) και αναγνωρίζουν τις επενδύσεις σε κεφάλαιο κίνησης και σε κεφαλαιουχικά πάγια στοιχεία (Rayburn, 1986), με αποτέλεσμα να θεωρούνται ως καταλληλότερη πληρεξούσια μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης (Kim and Kross, 2005; Vorhies et al., 2009). Επιπρόσθετα, η χρήση των ταμειακών ροών ως μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, προσμετράει την επίδραση της υπο-επένδυσης, ή των μειωμένων επενδύσεων, ως αποτέλεσμα της προσπάθειας των διοικητικών στελεχών να τονώσουν τη βραχυπρόθεσμη κερδοφορία (Locander and Goebel, 1997; Doyle, 2000).

Συγκεντρωτικά, τα συμπεράσματα από την όγδοη και ένατη ερευνητική υπόθεση, εκτός του ότι παρέχουν εμπειρική τεκμηρίωση σχετικά με την ακαταλληλότητα των παραδοσιακών λογιστικών δεικτών και με την καταλληλότητα των ταμειακών ροών για την εκτίμηση της επιχειρηματικής επίδοσης, υποδεικνύουν και ένα νέο τρόπο μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης σε εμπειρικές έρευνες στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και της χρηματοοικονομικής διοίκησης.

12.5. Βιβλιογραφικές Αναφορές

Arend R.J. (2003). Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 24(3): 279–284.

Baaij M., Reinmoeller P. and Niepce N. (2007). Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda. *Strategic Change*, 16: 87–95.

Bowman C. and Ambrosini V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11: 1–15.

Coff R.W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2): 119-133.

Cohen J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed). Lawrence Erlbaum Associates.

Cohen J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin* 112 (1): 155–159.

Coyne K.P. (1986). Sustainable competitive advantage-What it is and what it isn't. *Business Horizons*, 29(1): 54–61.

Dechow P.M., Kothari S.P. and Watts R.L. (1998). The relation between earnings and cash flows. *Journal of Accounting and Economics*, 25(2): 133–168.

Doyle P. (2000). Value-Based Marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 8: 299-311.

- Durand R. (2002). Competitive advantages exist: a critique of Powell. *Strategic Management Journal*, 23(9): 867–872.
- Fisher F. and McGowan J. (1983). On the misuse of accounting rates of return to infer monopoly profits. *American Economic Review*, 73(1): 82–97.
- Hawawini G., Subramanian V. and Verdin P. (2003). Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24(1): 1-16.
- Hergert M. and Morris D. (1989). Accounting data for value chain analysis, *Strategic Management Journal*, 10: 175-188.
- Ismail B.E. and Kim M.K. (1989). On the association of cash flow variables with market risk: further evidence. *Accounting Review*, 64(1): 125–136.
- Kim M. and Kross W. (2005). The ability of earnings to predict future operating cash-flows has been increasing. *Journal of Accounting Research*, 43(5): 753–763.
- Kroll M., Wright P. and Heiens R.A. (1999). The contribution of product quality to competitive advantage: impacts on systematic variance and unexplained variance in returns. *Strategic Management Journal*, 20(4): 375–384.
- Locander W.B. and Goebel D.J. (1997). Managing financial variation: insights into the finance/marketing interface. *Managerial Finance*, 23(10): 22–40.
- Ma H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 10(2): 15–32.
- Mills R.W. and Weinstein B. (1996). Calculating Shareholder Value in a Turbulent Environment. *Long Range Planning*, 29(1): 76-83.
- Newbert S.L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, And Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation Of The Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 29(7): 745–768.
- O’Shannassy T. (2005). The evolution of the practice of strategy in Australia. Unpublished Doctor of Philosophy Thesis, Monash University, Melbourne.
- Peteraf M.A. and Barney J.B. (2003). Unraveling the resource based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 309–323.
- Powell T.C. (1992a). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(2): 113–134.
- Powell T.C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9): 875–888.
- Powell T.C. (2002). The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal*, 23(9): 873–880.
- Ray G., Barney J.B. and Muhanna W.A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1): 23–37.
- Rayburn J. (1986). The association of operating cash flow and accruals with security returns. *Journal of Accounting Research*, 24: 112–133.
- Rumelt R.P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3): 167-186.
- Vorhies D.W., Morgan R.E. and Autry C.W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12): 1310–1334.

Συνεισφορά Διδακτορικής Διατριβής

Η συνεισφορά της παρούσας διδακτορικής διατριβής, η οποία εκπορεύεται τόσο από την κριτική επισκόπηση της βιβλιογραφίας στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης όσο και από την ανάπτυξη μετρήσεων, καθώς και από τα ευρήματα της κριτικής αξιολόγησης των αποτελεσμάτων της έρευνας πεδίου, μπορεί να διακριθεί σε θεωρητική και σε πρακτική συνεισφορά. Η θεωρητική συνεισφορά, ή συνεισφορά στη θεωρία του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής και της χρηματοοικονομικής διοίκησης, συνίσταται στον εμπλουτισμό της θεωρίας με πρωτότυπα εμπειρικά ευρήματα, στην αποσαφήνιση υφιστάμενων θεωρητικών προτάσεων και στην παροχή νέων θεωρητικών και ερευνητικών κατευθύνσεων, προάγοντας με αυτόν τον τρόπο τη θεωρία εν γένει. Η πρακτική συνεισφορά, ή συνεισφορά στην επιχειρηματική πρακτική της στρατηγικής των επιχειρήσεων και των χρηματοοικονομικών λειτουργιών, συνίσταται σε προτάσεις, οι οποίες προέρχονται από πρωτότυπα συμπεράσματα της διδακτορικής διατριβής, προς τα ανώτερα διοικητικά στελέχη που είναι επιφορτισμένα με τη χάραξη της ανταγωνιστικής και χρηματοοικονομικής στρατηγικής της επιχείρησής τους.

Θεωρητική συνεισφορά

Αναφορικά με τη θεωρητική της συνεισφορά, η διδακτορική διατριβή ανταποκρινόμενη στην προτροπή της βιβλιογραφίας για περαιτέρω διερεύνηση της εννοιολογικής διαύγειας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (βλ. Ma, 2000; O'Shannassy, 2008), συγκεκριμενοποίησε και ταξινόμησε τα προβλήματα τα οποία εκπορεύονται από την εννοιολογική του χρήση. Συγκεκριμένα, τα προβλήματα που εντοπίστηκαν να εκπορεύονται από τον τρόπο εννοιολογικής θεμελίωσης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι:

1. Το **‘Πρόβλημα Ορισμού του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος’**, δηλαδή η ύπαρξη πολλών και αντικρουόμενων θεωρητικών ορισμών για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
2. Το **‘Ταυτολογικό Πρόβλημα των Ερευνητικών Υποθέσεων του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος’**, δηλαδή ο ορισμός και η λειτουργοποίηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος σε σχέση με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, ο οποίος κάνει τις ερευνητικές υποθέσεις που χρησιμοποιούν τις δύο αυτές εννοιολογικές κατασκευές ταυτολογικές.
3. Το **‘Πρόβλημα της Εξαρτημένης Μεταβλητής στην Εμπειρική Έρευνα της Στρατηγικής Διοίκησης’**, δηλαδή η εμπειρική διερεύνηση της αιτιολογικής σχέσης

μεταξύ των πηγών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της επιχειρηματικής επίδοσης, η οποία παραγκωνίζει τη μεσολαβητική επίδραση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Στο πλαίσιο ανάλυσης των παραπάνω προβλημάτων με στόχο την τεκμηρίωση της ύπαρξής τους, αναγνωρίστηκαν τα μειονεκτήματα και τα σφάλματα που εκπορεύονται από αυτά. Συγκεκριμένα, από το 'Πρόβλημα Ορισμού του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος' απορρέουν δύο μειονεκτήματα, αυτό της **'Έλλειψης Εννοιολογικού Περιεχομένου'** για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και της **'Αδυναμίας Λειτουργοποίησης του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος'**. Από το 'Ταυτολογικό Πρόβλημα των Ερευνητικών Υποθέσεων του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος' πηγάζει το **'Σφάλμα Επιχειρήματος Εμπειρικής Κατάρριψης'**, δηλαδή ότι, οι ερευνητές αναπτύσσουν και διερευνούν αναλυτικές δηλώσεις, ή ταυτολογικές ερευνητικές υποθέσεις. Τέλος, από το 'Πρόβλημα της Εξαρτημένης Μεταβλητής στην Εμπειρική Έρευνα της Στρατηγικής Διοίκησης' απορρέει το **'Σφάλμα Κυκλικού Επιχειρήματος'**, δηλαδή ότι, οι ερευνητές συνάγουν την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από την 'εκ των υστέρων' ανώτερη επιχειρηματική επίδοση και συμπεραίνουν ότι η 'εκ των προτέρων' θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος θα δημιουργήσει και ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Με βάση τις παραπάνω αιτιολογικές σχέσεις, όλα τα προβλήματα, μειονεκτήματα και σφάλματα, που εντοπίστηκαν, ομαδοποιήθηκαν σε ένα πλαίσιο. Μετά την αναγνώριση και χαρτογράφηση των προβλημάτων, μειονεκτημάτων και σφαλμάτων που σχετίζονται με την εννοιολογική θεώρηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος, προτάθηκε ένας λειτουργικός ορισμός του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ο οποίος να επιλύει τα παραπάνω προβλήματα και τα εκπορευόμενα από αυτά μειονεκτήματα και σφάλματα.

Στο πλαίσιο της διαδικασίας λειτουργοποίησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, μετά τη δημιουργία ενός εμπειριστατωμένου λειτουργικού ορισμού, αναπτύχθηκε και μια έγκυρη μέτρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η οποία δύναται να χρησιμοποιηθεί σε εμπειρικές έρευνες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης και που έλλειπε από τη σχετική βιβλιογραφία.

Εκτός από τη δημιουργία μιας νεοσύστατης και ποιοτικής, δηλαδή έγκυρης και αξιόπιστης, μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αναπτύχθηκε μια νέα μέτρηση της έτερης πιο σημαντικής έννοιας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, δηλαδή της επιχειρηματικής επίδοσης και κατά επέκταση της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης. Με βάση την προτροπή ορισμένων

ακαδημαϊκών ότι, το γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης χρειάζεται μια πολυσχιδή και πολύπλευρη εννοιολογική κατασκευή για την έννοια της επιχειρηματικής επίδοσης (Arend, 2003; Powell, 2003), η δημιουργία της μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης βασίστηκε στο εννοιολογικό πλαίσιο της 'ισορροπημένης σκοροκάρτας' των Kaplan and Norton (1996c) καθώς εκτός από τη διάσταση της χρηματοοικονομικής απόδοσης περιλαμβάνει και αυτή της λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Συγκεκριμένα, η διδακτορική διατριβή έλεγξε εμπειρικά τις θεμελιώδεις υποθέσεις του εννοιολογικού πλαισίου της 'ισορροπημένης σκοροκάρτας' και μετά την επαλήθευσή τους, το χρησιμοποίησε για να αναπτύξει μια υποκειμενική μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης, η οποία δύναται να αντικαταστήσει τις υφιστάμενες υποκειμενικές μεταβλητές μέτρησης στις εμπειρικές έρευνες του γνωστικού αντικείμενου.

Επίσης, εκτός από τη μέτρηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικής επίδοσης, αναπτύχθηκε και μια νέα μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης. Η εν λόγω μέτρηση, η οποία βασίζεται στις ταμειακές ροές, εισαγάγει μια καινούργια υποκειμενική μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης, σε αντίθεση με τις καθιερωμένες αντικειμενικές μεταβλητές μέτρησής της. Συγκεκριμένα, η μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης, σύμφωνα με το νέο τρόπο μέτρησής της, βασίζεται σε υποκειμενικές κλίμακες των αντικειμένων μέτρησης των 'δυνάμεων δημιουργίας αξίας' της επιχείρησης με βάση την εικόνα, ή την αντίληψη, που έχουν τα ανώτερα διοικητικά στελέχη σχετικά με αυτές. Η εμπειρική διερεύνηση της καταλληλότητας των παραδοσιακών λογιστικών δεικτών ως μεταβλητές μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης για την εκτίμηση της επιχειρηματικής επίδοσης, που ακολούθησε την ανάπτυξη της παραπάνω μεταβλητής μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει των ταμειακών ρών, επιβεβαίωσε την ανεπάρκεια των χρηματοοικονομικών και λογιστικών δεικτών. Η κύρια αιτία αυτής της ανεπάρκειας μπορεί να εντοπιστεί στην προβληματική φύση των λογιστικών δεδομένων, τα οποία συνθέτουν τους λογιστικούς δείκτες, που ανακύπτει όταν χρησιμοποιούνται στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης. Το κενό που δημιουργείται από την πιθανή απόσυρση των καθιερωμένων μετρήσεων της χρηματοοικονομικής απόδοσης με βάση τους λογιστικούς δείκτες, δύναται να καλυφθεί από νεοσύστατες μετρήσεις με βάση τις ταμειακές ροές, όπως αυτή που αναπτύχθηκε στο πλαίσιο της διδακτορικής διατριβής. Συνεπώς, μια σημαντική συμβολή της διδακτορικής διατριβής είναι ότι, παρέχει στους ερευνητές του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης μια υποκειμενική μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης, η

οποία μπορεί να χρησιμοποιηθεί όταν η πρόσβαση στα συναφή χρηματοοικονομικά δεδομένα των ταμειακών ροών και της αξίας της επιχείρησης είναι περιορισμένη, ή αδύνατη.

Επίσης, στο πλαίσιο ανάπτυξης μετρήσεων, αναπτύχθηκε μια νέα υποκειμενική μεταβλητή μέτρησης, η οποία εκπορεύεται από μια νεοσύστατη μέτρηση βάσει αντιληπτικότητας, της ατελούς αγοράς. Συγκεκριμένα, δημιουργήθηκε μια λανθάνουσα σχηματιστική μεταβλητή, με αντικείμενα μέτρησης που εκπορεύονται από τις διαστάσεις, ή υποθέσεις, της τέλει αγοράς, και με τιμές των αντικειμένων μέτρησης που προκύπτουν από δείκτες μέτρησης. Ο τρόπος κωδικοποίησης των αντικειμένων μέτρησης, δηλαδή η υψηλότερη τιμή του δείκτη να αντιστοιχεί σε μεγαλύτερο βαθμό τέλει αγοράς, ενώ η μικρότερη τιμή του δείκτη να αντιστοιχεί σε μεγαλύτερο βαθμό ατελούς αγοράς, επιτρέπει τη μέτρηση τόσο του βαθμού τέλει αγοράς όσο και του βαθμού ατελούς αγοράς. Η παραπάνω νέα υποκειμενική μεταβλητή μέτρησης επιτρέπει τόσο στους οικονομολόγους όσο και στους ερευνητές του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής διοίκησης να μετρούν το βαθμό ατελούς, ή τέλει, αγοράς όταν η πρόσβαση στα σχετικά οικονομικά δεδομένα είναι περιορισμένη, ή όταν τα οικονομικά δεδομένα, τα οποία στηρίζονται σε δείκτες τιμών της στατιστικής αρχής, είναι ανακριβή και απαρχαιωμένα, καθώς συνήθως υπάρχει σημαντική χρονική υστέρηση ανάμεσα στη γέννηση των φαινομένων που περιγράφουν και στη δημιουργία των εν λόγω δεικτών.

Η διδακτορική διατριβή δεν περιορίστηκε στην ανάπτυξη των παραπάνω μεταβλητών μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, καθώς τις χρησιμοποίησε σε εμπειρική έρευνα πεδίου από την οποία προέκυψαν αρκετά ενδιαφέροντα συμπεράσματα, πολλά από τα οποία θεωρούνται ότι συνεισφέρουν στη θεωρία του γνωστικού αντικείμενου της στρατηγικής και της χρηματοοικονομικής διοίκησης.

Συγκεκριμένα, τα πορίσματα της διερεύνησης των σχεσιακών περιπτώσεων μεταξύ του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, επιβεβαιώνουν ότι, στην επιχειρηματική πραγματικότητα όντως υπάρχουν και άλλες σχεσιακές περιπτώσεις εκτός συνύπαρξης, ή αμοιβαίας έλλειψης, του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και της ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, οι οποίες είναι οι περιπτώσεις όπου μια επιχείρηση μπορεί να διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα χωρίς να έχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, όπως επίσης μια επιχείρηση μπορεί να μην διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να έχει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση.

Η εμπειρική διερεύνηση των γενεσιουργών αιτιών της σχεσιακής περίπτωσης ύπαρξης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος χωρίς ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, ανέδειξε ότι, αυτή οφείλεται στο οριακά μικρότερο, ή περίπου ίσο, όφελος του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από το κόστος, ή επιβάρυνση, θεμελίωσής του. Επίσης, η δεύτερη αιτία ύπαρξης της σχεσιακής περίπτωσης μη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης παρά την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είναι η μη απόδοση του οφέλους που πηγάζει από το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην επιχειρηματική επίδοση.

Από την άλλη μεριά, η εμπειρική διερεύνηση των γενεσιουργών αιτιών της σχεσιακής περίπτωσης ύπαρξης ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης χωρίς ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ανέδειξε ότι, αυτή οφείλεται στο γεγονός ότι, η επιχείρηση που δεν διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αλλά απολαμβάνει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση δραστηριοποιείται σε κλάδο, ο οποίος αναπτύσσεται με ρυθμό μεγαλύτερο του μέσου όρου της οικονομίας.

Τα αποτελέσματα της έρευνας που επιβεβαίωσαν ότι, οι περιπτώσεις ‘ανταγωνιστικό πλεονέκτημα’ και ‘ανώτερη επίδοση’ δεν είναι ισοδύναμες από λειτουργική σκοπιά, επαναφέρουν την πρόταση ορισμένων ακαδημαϊκών (βλ. Ma, 2000; Powell, 2001; Durand, 2002; Powell, 2002; Peteraf and Barney 2003) ότι δηλαδή, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα δεν είναι ταυτόχρονα επαρκές και απαραίτητο για την επίτευξη ανώτερης επιχειρηματικής επίδοσης, με αποτέλεσμα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα να μην μπορεί να εξισωθεί με την ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Για το λόγο αυτό η διδακτορική διατριβή προτάσσει τον ισχυρισμό ότι υπάρχουν δύο αιτιολογικές σχέσεις με δύο διαφορετικές εξαρτημένες μεταβλητές στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης (βλ. Διάγραμμα 1-2). Σύμφωνα με το εννοιολογικό πλαίσιο ‘Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα-Ανώτερη Επίδοση’, η πρώτη αιτιολογική σχέση είναι ανάμεσα στις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και στο ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Συνεπώς, η εξαρτημένη μεταβλητή στην πρώτη αιτιολογική σχέση είναι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η δεύτερη αιτιολογική σχέση είναι ανάμεσα στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και την ανώτερη επίδοση. Επομένως, η εξαρτημένη μεταβλητή στη δεύτερη σχέση είναι η ανώτερη επίδοση. Η παραπάνω πρόταση εάν υιοθετηθεί από τη βιβλιογραφία, δύναται να επιλύσει το ‘Πρόβλημα της Εξαρτημένης Μεταβλητής στην Εμπειρική Έρευνα της Στρατηγικής Διοίκησης’ καθώς και το ‘Σφάλμα Κυκλικού Επιχειρήματος’ που πηγάζει από αυτό.

Από την εμπειρική διερεύνηση της μορφής της αγοράς ως προϋπόθεση για τη θεμελίωση ανταγωνιστικού, επιβεβαιώθηκε ότι, στην περίπτωση που μια επιχείρηση έχει θεμελιώσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε μια αγορά τότε η αγορά αυτή θα είναι ατελής, δηλαδή θα υπάρχουν 'ανισορροπίες' στην αγορά. Επομένως, επεκτείνοντας το παραπάνω εμπειρικό εύρημα μπορεί να διατυπωθεί ότι, οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, οι οποίες θεμελιώνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι οι εν δυνάμει συνθήκες που παραβιάζουν τις υποθέσεις του τέλει ανταγωνισμού, ή της τέλει αγοράς.

Ενώ ο υψηλός βαθμός ατελούς αγοράς αποτελεί προϋπόθεση για τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, ο βαθμός σταθερότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, ίσως, αποτελεί προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η παραπάνω πρόταση, εάν είναι αληθής ως προς το δεύτερο σκέλος της, εκτός του ότι ενσωματώνει σε ένα νέο εννοιολογικό πλαίσιο το βαθμό ατελούς αγοράς και το βαθμό σταθερότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, γεφυρώνει τις θεμελιώδεις υποθέσεις της δομικής και δυναμικής σχολής σκέψης, καθώς η σταθερότητα, ή μεταβλητότητα, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος δεν αποτελεί προϋπόθεση θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αλλά προϋπόθεση διατηρησιμότητας του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στην περίπτωση ύπαρξής του.

Πρακτική συνεισφορά

Αναφορικά με την πρακτική συνεισφορά της διδακτορικής διατριβής, τα διοικητικά στελέχη που είναι επιφορτισμένα με τη χάραξη της ανταγωνιστικής και της χρηματοοικονομικής στρατηγικής μπορούν να χρησιμοποιήσουν κάποια από τα συμπεράσματα της έρευνας πεδίου προκειμένου να βελτιώσουν την ανταγωνιστικότητα της επιχείρησής τους, ή να κατανείμουν αποτελεσματικότερα τους επιχειρηματικούς τους πόρους, ώστε να την οδηγήσουν σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση και κατά επέκταση σε αυξημένη χρηματοοικονομική απόδοση.

Συγκεκριμένα, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη μπορούν να επωφεληθούν γνωρίζοντας ότι, ακόμα και στην περίπτωση που η επιχείρησή τους δεν διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, μπορεί να απολαμβάνει ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, όταν ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιείται παρουσιάζει αύξηση μεγαλύτερη από το σύνολο όλων των κλάδων της οικονομίας. Με την προϋπόθεση ότι, η πραγματική αύξηση ενός κλάδου υπερβαίνει την επιπρόσθετη παραγωγική ικανότητα των επιχειρήσεων που τον απαρτίζουν, εξαιτίας οργανωσιακών περιορισμών, ακόμα και οι αδύναμοι ανταγωνιστές θα μπορούν να παρουσιάζουν υψηλή επιχειρηματική επίδοση καθώς θα υπάρξει πλεονάζουσα ζήτηση.

Συνεπώς, σε περίπτωση που η επιχείρησή τους ανήκει σε κλάδο ο οποίος παρουσιάζει πολύ υψηλό ρυθμό ανάπτυξης, τα διοικητικά στελέχη των λιγότερων οικονομικά εύρωστων επιχειρήσεων δεν θα πρέπει να δεσμεύουν μεγάλο, συγκριτικά με το μέγεθός τους, κεφάλαιο για τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά να προσπαθούν να εκμεταλλευτούν την υπερβάλλουσα ζήτηση προκειμένου να ενισχύσουν την επιχειρηματική τους επίδοση.

Επίσης, το γεγονός ότι, ακόμα και με ανταγωνιστικό πλεονέκτημα υπάρχουν περιπτώσεις που δεν θα παρουσιαστεί ανώτερη επιχειρηματική επίδοση, παρέχει χρήσιμες κατευθυντήριες γραμμές σε πολλά διοικητικά στελέχη που προσπαθούν διακαώς να θεμελιώσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, ευελπιστώντας ότι με αυτόν τον τρόπο θα οδηγήσουν την επιχείρησή τους σε ανώτερη επιχειρηματική επίδοση. Αναλυτικότερα, η προσπάθεια θεμελίωσης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος έχει νόημα μόνο όταν η οικονομική επιβάρυνση, ή το κόστος, για την ανάπτυξή του, δεν υπερβαίνει το όφελος του. Συνεπώς, η δυσανάλογη επένδυση σε οικονομικό κεφάλαιο αλλά και σε χρόνο, που στερείται από άλλες δραστηριότητες, μπορεί να μην αντισταθμίζεται από το όφελος που θα επιφέρει η θεμελίωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, με αποτέλεσμα η επιχειρηματική επίδοση να κυμαίνεται κάτω από το μέσο όρο. Επιπρόσθετα, παρόλο που η ικανοποιητική αμοιβή, ή αποζημίωση, των διαφόρων συμμετεχόντων και κυρίως των εργαζομένων και των διοικητικών στελεχών είναι επιβεβλημένη προκειμένου να εξασφαλιστεί ένα υψηλό επίπεδο υποκίνησης, το οποίο δύναται να συνδράμει προς την επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, η υπερβολική και υπέρμετρη οικειοποίηση μέρους της προσόδου από τα διοικητικά στελέχη μπορεί να οδηγήσει, τελικά, σε μειωμένη επιχειρηματική επίδοση παρόλη την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Από τα συμπεράσματα της έρευνας πεδίου και με βάση το προτεινόμενο εννοιολογικό πλαίσιο 'Πηγές Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος-Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα-Ανώτερη Επιχειρηματική Επίδοση', τα διοικητικά στελέχη προτρέπονται να μην ταυτίζουν τις πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με το ίδιο το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. **Πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος αποτελούν είτε τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά, όπως ενδεικτικά είναι οι απαιτούμενες υποδομές, ή οι νομικοί περιορισμοί, είτε η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης στον κλάδο της, όπως ενδεικτικά είναι η ηγεσία κόστους, ή η διαφοροποίηση του προϊόντος, είτε τέλος οι ιδιοσυγκρασιακοί επιχειρηματικοί πόροι και οι δυναμικές ικανότητες, όπως ενδεικτικά είναι η ποιότητα του ανθρώπινου δυναμικού, τοποθεσία, τεχνογνωσία, παραγωγική δυναμικότητα και χρηματοοικονομική ευρωστία.** Από την άλλη μεριά, **το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα είναι η άνω του μέσου όρου του κλάδου**

εκδηλωμένη από μια επιχείρηση, εκμετάλλευση των αγοραίων ευκαιριών και αντιμετώπιση των ανταγωνιστικών απειλών.

Για να μπορούν οι πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος να οδηγήσουν στη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, θα πρέπει αυτές να κάμπτουν μια, ή περισσότερες, υποθέσεις της τέλει αγοράς, ή του τέλει ανταγωνισμού. Με άλλα λόγια, τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά, η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης, οι ιδιοσυγκρασιακοί επιχειρηματικοί πόροι και οι δυναμικές ικανότητες θα πρέπει να δημιουργούν προϋποθέσεις ύπαρξης λιγοστών πωλητών μεγάλου μεγέθους, μικρού μεγέθους αγοραστών ώστε να έχουν μικρή διαπραγματευτική ισχύ, διαφοροποιημένου προϊόντος, ή υπηρεσίας, περιορισμών στην είσοδο νέων πωλητών στην αγορά και αποσπασματική, ή μερική, ενημέρωση των αγοραστών σχετικά με τα προϊόντα και τις τιμές τους που υπάρχουν στην αγορά. Η παραπάνω πρόταση είναι ιδιαίτερα χρήσιμη στα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων, καθώς αναφέρει τις βασικές ιδιότητες που πρέπει να διαθέτουν οι πιθανές πηγές ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος προκειμένου να οδηγήσουν σε θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Επίσης, οι κατευθυντήριες γραμμές της παραπάνω πρότασης, ως πιο ολοκληρωμένες, δύνανται να αντικαταστήσουν τις αντίστοιχες κατευθυντήριες γραμμές της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων, δηλαδή της απόκτησης σπάνιων, πολύτιμων, μη-αντιγράψιμων, μη-εμπορεύσιμων και αναντικατάστατων επιχειρηματικών πόρων, για τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Πιο συγκεκριμένα, οι προϋποθέσεις που θέτει η θεώρηση των επιχειρηματικών πόρων, δηλαδή σπάνιοι, πολύτιμοι, μη-αντιγράψιμοι, μη-εμπορεύσιμοι και αναντικατάστατοι επιχειρηματικοί πόροι, στην ουσία δημιουργούν ανισοροπίες στην αγορά, οι οποίες υπάρχουν μόνο σε ατελείς αγορές. Συνεπώς, οι προτάσεις της θεώρησης των επιχειρηματικών πόρων συνάδει με την προτεινόμενη πρόταση της διδακτορικής διατριβής. Επίσης, η προτεινόμενη πρόταση, εκτός από τους επιχειρηματικούς πόρους, περιλαμβάνει και τις άλλες πιθανές πηγές του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της δομικής και δυναμικής σχολής σκέψης, δηλαδή τα εμπόδια εισόδου σε μια αγορά, η ανταγωνιστική θέση μιας επιχείρησης και οι δυναμικές ικανότητες, με αποτέλεσμα να κρίνεται ως πιο ολοκληρωμένη. Συνεπώς, η προτεινόμενη πρόταση αποτελεί τη βάση ενοποίησης όλων των επιμέρους προσεγγίσεων της δυναμικής σχολής σκέψης.

Τέλος, από τα πορίσματα της έρευνας πεδίου προκύπτει ένα αρκετά ενδιαφέρον και χρήσιμο συμπέρασμα για τα διοικητικά στελέχη, που είναι επιφορτισμένα με τη στρατηγική διοίκηση και τη χρηματοοικονομική διοίκηση, σχετικά με τον τρόπο μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης της επιχείρησής τους. Συγκεκριμένα, το γεγονός ότι, οι

παραδοσιακοί λογιστικοί δείκτες, όπως η απόδοση του συνολικού ενεργητικού, δεν είναι κατάλληλοι για τη μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης, στηρίζει την οδηγία προς τα ανώτερα διοικητικά στελέχη να μην χρησιμοποιούν μόνο παρόμοια λογιστικά δεδομένα για την εκτίμηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης, ιδίως όταν αυτή υπολογίζεται στο πλαίσιο λήψης στρατηγικών αποφάσεων. Τουναντίον, τα ανώτερα στελέχη, τα οποία είναι επιφορτισμένα με τη χάραξη της ανταγωνιστικής και χρηματοοικονομικής στρατηγικής των επιχειρήσεών τους, ενθαρρύνονται να χρησιμοποιούν μετρήσεις της χρηματοοικονομικής απόδοσης που να εκπορεύονται από τις ταμειακές ροές της επιχείρησης. Η ιδέα πίσω από τη χρησιμοποίηση των ταμειακών ροών, είναι ότι, η μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης πρέπει να συλλαμβάνει τη μεταβολή στην αξία της επιχείρησης. Η αξία της επιχείρησης, από την άλλη μεριά, συνίσταται από τις μελλοντικές ταμειακές ροές που θα παράγει η επιχείρηση, προεξοφλημένες στο παρόν, βάσει του μεσοσταθμικού κόστους των κεφαλαίων της, το οποίο αποτελεί το κόστος ευκαιρίας των επενδεδυμένων κεφαλαίων με δεδομένο το ιδιοσυγκρασιακό της κίνδυνο. Συνεπώς, οι ταμειακές ροές καθορίζουν την αξία της επιχείρησης η οποία, με τη σειρά της, μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως μεταβλητή μέτρησης της χρηματοοικονομικής απόδοσης.

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Arend R.J. (2003). Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 24(3): 279–284.
- Durand R. (2002). Competitive advantages exist: a critique of Powell. *Strategic Management Journal*, 23(9): 867–872.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996c). *The balanced scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ma H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 10(2): 15–32.
- O’Shannassy T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2): 168–180.
- Peteraf M.A. and Barney J.B. (2003). Unraveling the resource based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 309–323.
- Powell T.C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9): 875–888.
- Powell T.C. (2002). The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal*, 23(9): 873–880.
- Powell T.C. (2003). Strategy without ontology. *Strategic Management Journal*, 24(3): 285–291.

Μεθοδολογικοί Περιορισμοί Έρευνας

Όπως σε όλες τις έρευνες, γενικά στο χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων και ειδικά στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης, η παρούσα έρευνα, στο πλαίσιο της διδακτορικής διατριβής, δεν θα μπορούσε να διαφεύγει ορισμένων μεθοδολογικών περιορισμών. Οι μεθοδολογικοί περιορισμοί της παρούσας έρευνας εκπορεύονται τόσο από το ερευνητικό σχέδιο, όσο και από το σχέδιο δειγματοληψίας.

Αναφορικά με τον πρώτο μεθοδολογικό περιορισμό, ο οποίος προέρχεται από το ερευνητικό σχέδιο, ο ερευνητής ακολουθώντας την πεπατημένη στο χώρο της εμπειρικής έρευνας στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, επέλεξε το δια-κλαδικό τύπο έρευνας πεδίου. Ωστόσο, οι δια-κλαδικές έρευνες, όπως έχει αναφερθεί στο τέταρτο Κεφάλαιο, έχουν μικρότερες δυνατότητες στη διερεύνηση δυναμικών ερευνητικών υποθέσεων από τις διαχρονικές έρευνες πεδίου και μικρότερη ισχύ στην ανίχνευση σχέσεων αιτιότητας από τις συνδυαστικές έρευνες. Όμως, εξαιτίας των χρονικών και οικονομικών περιορισμών της διδακτορικής διατριβής, ο ερευνητής δεν ήταν σε θέση να πραγματοποιήσει διαχρονική, ή συνδυαστική, έρευνα πεδίου με αποτέλεσμα να επιλέξει το δια-κλαδικό τύπο έρευνας πεδίου. Επίσης, η μη πραγματοποίηση διαχρονικής, ή συνδυαστικής, έρευνας πεδίου οφείλεται και στο γεγονός ότι, ο έλεγχος των εξωτερικών παραμέτρων και μεταβλητών, όπως το οικονομικό περιβάλλον, που δεν συμμετέχουν αλλά επηρεάζουν τις μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στην έρευνα, ήταν εξαιρετικά δύσκολος έως αδύνατος. Συγκεκριμένα, κατά την περίοδο διεξαγωγής της έρευνας, βρισκόταν σε εξέλιξη η παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση και η εθνική κρίση χρέους στην Ελλάδα. Οι δυσμενείς μακροοικονομικές εξελίξεις, οι οποίες διαχέονται και στο μικροοικονομικό περιβάλλον, ίσως να αλλοίωναν οποιοδήποτε αποτέλεσμα από μια διαχρονική, ή συνδυαστική, έρευνα. Παρόλα αυτά, η παρούσα δια-κλαδική έρευνα πεδίου ενδέχεται να έχει μειωμένη ισχύ στην ανεύρεση αιτιολογικών σχέσεων, ιδίως στον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων EY1, EY6, EY7, EY8 και EY9, από ότι μια συνδυαστική έρευνα πεδίου.

Οι μεθοδολογικοί περιορισμοί, οι οποίοι εκπορεύονται από το σχέδιο δειγματοληψίας, παρουσιάζονται στη συνέχεια. Ο καθορισμός του δειγματοληπτικού πλαισίου δεν πραγματοποιήθηκε με βάση όλα τα κριτήρια ορισμού του πληθυσμού της έρευνας, δηλαδή επιχειρήσεις που διαθέτουν 50, ή και παραπάνω εργαζόμενους, καθώς και κύκλο εργασιών ίσο, ή μεγαλύτερο, από 10 εκατομμύρια ευρώ και οι οποίες δραστηριοποιούνται σε όλους

τους κλάδους της οικονομίας, με νομική προσωπικότητα στην Ελλάδα. Συγκεκριμένα, χρησιμοποιήθηκε μόνο το κριτήριο του κύκλου εργασιών και όχι συνδυαστικά το κριτήριο του αριθμού των εργαζομένων και του κύκλου εργασιών στον καθορισμό του δειγματοληπτικού πλαισίου. Ο λόγος χρησιμοποίησης μόνο του κριτηρίου του κύκλου εργασιών ήταν ότι, υπήρχε δυσκολία ως προς τον προσδιορισμό του αριθμού των εργαζομένων σε κάθε δεδομένη χρονική στιγμή για κάθε μεμονωμένο έτος. Η αδυναμία προσδιορισμού του αριθμού των εργαζομένων οφείλεται στο γεγονός ότι, ο αριθμός εργαζομένων δεν είναι στατικός μέσα σε ένα ημερολογιακό, ή οικονομικό, έτος. Αντίθετα, μεταβάλλεται, καθώς συνήθως μέσα σε ένα έτος λαμβάνουν χώρα προσλήψεις, οικειοθελείς αποχωρήσεις και απολύσεις σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων. Όμως, η μη ενσωμάτωση του αριθμού των εργαζομένων στα κριτήρια κατάρτισης του δειγματοληπτικού σχεδίου ίσως οδηγεί σε σφάλμα κάλυψης, το οποίο δεν μπορεί να εκτιμηθεί, εξαιτίας της έλλειψης σχετικής πληροφόρησης, με αποτέλεσμα να αποτελεί έναν από τους περιορισμούς της έρευνας.

Ο ερευνητής, κατά τη διενέργεια της κύριας έρευνας πεδίου, συγκέντρωσε 268 συμπληρωμένα ερωτηματολόγια. Όμως, το δειγματοληπτικό πλαίσιο της έρευνας πεδίου, το οποίο εξήχθη από τη βάση δεδομένων της εταιρείας παροχής στατιστικών και οικονομικών πληροφοριών «Hellastat A.E», δεν περιείχε «διευθύνσεις ηλεκτρονικής αλληλογραφίας», “email”, και για τις 2.033 επιχειρήσεις του πληθυσμού. Για την ακρίβεια, το δειγματοληπτικό πλαίσιο περιλάμβανε διευθύνσεις ηλεκτρονικής αλληλογραφίας για τις 1.777 επιχειρήσεις από τις 2.033 συνολικά, ήτοι το 87% του πληθυσμού. Επίσης, κατά την αποστολή του ερωτηματολογίου στις ηλεκτρονικές διευθύνσεις αλληλογραφίας των 1.777 επιχειρήσεων, εμφανίστηκε σφάλμα σε 296 ηλεκτρονικές διευθύνσεις αλληλογραφίας ισάριθμων επιχειρήσεων. Το σφάλμα μπορεί να προήλθε από το γεγονός ότι κάποιες από τις επιχειρήσεις είχαν αλλάξει ηλεκτρονική διεύθυνση αλληλογραφίας και δεν είχαν ενημερώσει τη βάση δεδομένων της «Hellastat A.E», ή ότι υπήρχε αστοχία του υλικού και των δικτύων των εν λόγω επιχειρήσεων. Ανεξάρτητα από το λόγο εμφάνισης του σφάλματος, το αποτέλεσμα ήταν 296 επιχειρήσεις να μην παραλάβουν ποτέ το ερωτηματολόγιο της έρευνας πεδίου. Το ποσοστό των συνολικά 552 επιχειρήσεων, που δεν συμμετείχαν στην έρευνα, είναι περιορισμένο, δηλαδή γύρω στο 27% του συνολικού πληθυσμού. Η αδυναμία προσέγγισης των παραπάνω επιχειρήσεων, πιθανότατα δεν θα οδηγεί σε σημαντικό σφάλμα κάλυψης, καθώς οι 256 επιχειρήσεις, οι οποίες μάλλον αμέλησαν, ή αδιαφόρησαν, να παράσχουν τη διεύθυνση ηλεκτρονικής αλληλογραφίας στη βάση δεδομένων της «Hellastat A.E», και οι 296 επιχειρήσεις, οι οποίες πιθανόν δεν

μερίμνησαν για την έγκαιρη ενημέρωση της βάσης δεδομένων «Hellastat Α.Ε», ή αποκατάσταση της βλάβης των δικτύων τους, πιθανότατα δεν θα διαθέτουν συγκροτημένη ανταγωνιστική στρατηγική, ή ίσως να «αντιμετωπίζουν πρόβλημα με τη συνέχιση των λειτουργιών τους», “going concern issue”, με αποτέλεσμα να μην ενδιαφέρει η συμμετοχή των εν λόγω επιχειρήσεων στην έρευνα πεδίου της διδακτορικής διατριβής.

Τέλος, κρίνεται σκόπιμο να αναφερθεί ότι η επισκόπηση της βιβλιογραφίας στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης δεν είναι ούτε πλήρης ούτε εξαντλητική. Συγκεκριμένα, η επισκόπηση της βιβλιογραφίας για τη διερεύνηση των εννοιών του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, των προβλημάτων που εκπορεύονται από την εννοιολογική τους θεώρηση, καθώς και για την ανάπτυξη ερευνητικών υποθέσεων, οι οποίες χρησιμοποιούν τις παραπάνω έννοιες, επιχειρήθηκε να είναι όσον το δυνατόν πιο εμπειριστατωμένη. Παρόλο το γεγονός ότι δόθηκε ιδιαίτερη επιμέλεια ώστε η επισκόπηση της βιβλιογραφίας να συμπεριλαμβάνει όλες τις προτάσεις σημαντικών ακαδημαϊκών στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και της χρηματοοικονομικής διοίκησης, αναγνωρίζεται ότι πιθανόν να υπάρχουν στη βιβλιογραφία και άλλες σχετικές αναφορές οι οποίες δεν έχουν εντοπιστεί. Συνεπώς, το ενδεχόμενο να υπάρχουν ακαδημαϊκοί και ερευνητές, οι οποίοι να έχουν ασχοληθεί με τα θέματα που πραγματεύεται η διδακτορική διατριβή αλλά να μην μνημονεύονται, αποτελεί έναν ακόμα περιορισμό της παρούσας διδακτορικής διατριβής.

Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Παρόλη τη θεωρητική και πρακτική συνεισφορά της παρούσας διδακτορικής διατριβής, επιπλέον έρευνα απαιτείται για την πληρέστερη κατανόηση κάποιων από τα υπό διερεύνηση φαινόμενα. Επίσης, μερικά από τα ευρήματα της διδακτορικής διατριβής, υπαγορεύουν τις κατευθύνσεις περαιτέρω έρευνας για την προαγωγή της θεωρίας στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης.

Καταρχάς, οι μελλοντικές εμπειρικές έρευνες προτρέπονται, μέσω κατάλληλου σχεδιασμού της έρευνας πεδίου τους, να αντιμετωπίσουν κάποιους από τους μεθοδολογικούς περιορισμούς της έρευνας πεδίου της παρούσας διδακτορικής διατριβής. Πέραν των μεθοδολογικών περιορισμών, οι μελλοντικές έρευνες καλούνται να διερευνήσουν τα ακόλουθα ζητήματα.

Όπως παρουσιάστηκε στο δωδέκατο Κεφάλαιο, στο πλαίσιο της διερεύνησης της αντίληψης των διοικητικών στελεχών για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η παρούσα έρευνα δεν μπορεί μετά βεβαιότητα να παράσχει ξεκάθαρη απάντηση στο εάν τα στελέχη μπορούν τελικά, ή όχι, να αναγνωρίσουν επιτυχώς την ύπαρξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η αδυναμία εξαγωγής ασφαλούς συμπεράσματος πηγάζει από την αντίφαση που εντοπίζεται ανάμεσα α) στα αποτελέσματα του ελέγχου ανεξαρτησίας χ^2 για τις μεταβλητές μέτρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, που προκύπτει από τη μεταβλητή μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, όπως εκλαμβάνεται και αναφέρεται από τα διοικητικά στελέχη, β) στα αποτελέσματα της ποιοτικής ανάλυσης της περιγραφής του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τα στελέχη και γ) στο υψηλό ποσοστό των διοικητικών στελεχών που δεν αναγνώρισε την ύπαρξη, ή έλλειψη, ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Για το λόγο αυτό, οι μελλοντικές έρευνες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, προτρέπονται να διερευνήσουν ξανά τη συγκεκριμένη ερευνητική υπόθεση ώστε να υπάρξει πληρέστερη κατανόηση του φαινομένου.

Από την κριτική αξιολόγηση των αποτελεσμάτων του ελέγχου των ερευνητικών υποθέσεων, προέκυψε ότι, ο υψηλός βαθμός ατελούς αγοράς αποτελεί προϋπόθεση για τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Από την άλλη μεριά, ο βαθμός σταθερότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος δεν αποτελεί προϋπόθεση για τη θεμελίωση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, αλλά ίσως να αποτελεί προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η παραπάνω πρόταση προκύπτει από σχετική

αναφορά στην βιβλιογραφία¹. Αν η συγκεκριμένη πρόταση ευσταθεί στην επιχειρηματική πρακτική, τότε ο βαθμός ατελούς αγοράς και ο βαθμός σταθερότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος μαζί με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορούν να υπαχθούν σε ένα εννοιολογικό πλαίσιο, το οποίο θα γεφυρώνει τις θεμελιώδεις υποθέσεις της δομικής και δυναμικής σχολής σκέψης. Επομένως, οι μελλοντικές έρευνες στο γνωστικό αντικείμενο της στρατηγικής διοίκησης, λόγω της σπουδαιότητας ενός ενοποιημένου πλαισίου της δομικής και δυναμικής σχολής σκέψης, προτρέπονται να διερευνήσουν σε διαχρονική, ή συνδυαστική, έρευνα το βαθμό σταθερότητας του επιχειρηματικού περιβάλλοντος σε σχέση με τη βιωσιμότητα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Κατά τον έλεγχο της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης, απορρίφθηκε η μηδενική της και κατά επέκταση επιβεβαιώθηκε ότι, η χρηματοοικονομική απόδοση, όπως μετριέται από λογιστικούς δείκτες, δεν μπορεί να εκτιμήσει την επιχειρηματική επίδοση. Όμως, η αποδοχή της όγδοης ερευνητικής υπόθεσης βασίστηκε στην τιμή του στατιστικού στοιχείου t , που είναι μικρή, και στη στατιστική σημαντικότητα, που είναι οριακά στατιστικά μη σημαντική σε διάστημα εμπιστοσύνης 95%, του συντελεστή της ανεξάρτητης μεταβλητής, δηλαδή της χρηματοοικονομικής απόδοσης βάσει λογιστικών δεικτών, ή ROA. Με βάση τα παραπάνω ελήχθη το συμπέρασμα ότι, η χρηματοοικονομική απόδοση βάσει λογιστικών δεικτών, δηλαδή η απόδοση του συνολικού ενεργητικού, δεν συσχετίζεται και δεν προβλέπει τη μεταβλητή μέτρησης της επιχειρηματικής επίδοσης. Εξαιτίας της οριακής στατιστικής σημαντικότητας, η οποία καθορίζει το αποτέλεσμα του ελέγχου της συγκεκριμένης ερευνητικής υπόθεσης, οι μελλοντικές έρευνες στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης προτρέπονται να επαληθεύσουν το παραπάνω αποτέλεσμα της διδακτορικής διατριβής αναπαράγοντας τον έλεγχο της συγκεκριμένης ερευνητικής ερώτησης.

Εξαιτίας της σπουδαιότητας των νεοσύστατων μετρήσεων της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, οι μελλοντικές έρευνες στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης προτρέπονται να εξετάσουν την εγκυρότητα και να εκτιμήσουν την αξιοπιστία των παραπάνω μετρήσεων με διαφορετικές μεθόδους. Συγκεκριμένα, η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής, εκτός από τη χρήση της «Ανάλυσης Κύριων Συνιστωσών», “Principal Component Analysis” και της «Ανάλυσης Παραγόντων», “Factor Analysis or Principal Axis Factoring” συνίσταται να εξεταστεί και με τη μέθοδο της «Επιβεβαιωτικής

¹ βλ. Baaij et al. (2007: 90) «το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σταθερό και προβλέψιμο περιβάλλον είναι διατηρήσιμο εάν οι υπάρχουσες ανισορροπίες σε μια ατελή αγορά μπορούν να διατηρηθούν»

Ανάλυσης Παραγόντων», “Confirmatory Factor Analysis”. Με δεδομένη τη διερευνητική φύση της παρούσας έρευνας, η οποία προσδιόρισε την αντανακλώμενη φύση των άδηλων μεταβλητών μέτρησης της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης και έλεγξε την αιτιολογική τους σχέση, η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων, στο πλαίσιο ελέγχου ενός εννοιολογικού πλαισίου με τη στατιστική τεχνική της «Μοντελοποίησης Δομικών Εξισώσεων», “Structural Equation Modeling”, αποτελεί τη φυσική εξέλιξη της εμπειρικής έρευνας στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης. Η παρούσα έρευνα χρησιμοποίησε τη μεθοδολογία του ‘Τροποποιημένου Πίνακα Πολλαπλών Γνωρισμάτων – Πολλαπλών Μεθόδων’ αντί της μεθοδολογίας ‘Πίνακα Πολλαπλών Γνωρισμάτων – Πολλαπλών Μεθόδων’. Στην πραγματικότητα, η μεθοδολογία του ‘Τροποποιημένου Πίνακα Πολλαπλών Γνωρισμάτων – Πολλαπλών Μεθόδων’ αποτελεί απλούστευση της μεθοδολογίας ‘Πίνακα Πολλαπλών Γνωρισμάτων – Πολλαπλών Μεθόδων’ των Campbell and Fiske (1959), από τη οποία εξαιρείται ο παράγοντας της ‘μεθόδου μέτρησης’ και στην οποία περιλαμβάνεται μόνο ο παράγοντας του ‘γνωρίσματος’. Οι μελλοντικές έρευνες προτρέπονται να αναπτύξουν νέες μεταβλητές μέτρησης, ή γνωρίσματα, με βάση το λειτουργικό ορισμό για τις εννοιολογικές κατασκευές της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, που αναπτύχθηκαν στην παρούσα διδακτορική διατριβή, και να χρησιμοποιήσουν διαφορετικές μεθόδους μέτρησης τους, ώστε να δύνανται να χρησιμοποιήσουν την μεθοδολογία ‘Πίνακα Πολλαπλών Γνωρισμάτων – Πολλαπλών Μεθόδων’.

Επιπλέον, τα αποτελέσματα της εξέτασης της εγκυρότητας της εννοιολογικής κατασκευής της μεταβλητότητας, ή σταθερότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, υποδεικνύουν ότι τα αντικείμενα μέτρησης της εν λόγω εννοιολογικής κατασκευής, όπως αυτά αναπτύχθηκαν από τους Baum and Wally², δεν μετρούν την ίδια εννοιολογική κατασκευή, δηλαδή τη μεταβλητότητα, ή δυναμικότητα, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Συγκεκριμένα, κάποια από τα αντικείμενα μέτρησης των Baum and Wally, μετρούν τη μεταβλητότητα των προϊόντων, ή υπηρεσιών, και τα υπόλοιπα αντικείμενα μέτρησης μετρούν τη μεταβλητότητα της αγοράς. Με δεδομένα ότι το παραπάνω εύρημα της διδακτορικής διατριβής έρχεται σε αντίθεση με τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας των Baum and Wally, όπου είχε τεκμηριωθεί η εγκυρότητα εννοιολογικής κατασκευής της μεταβλητότητας, ή σταθερότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος, οι μελλοντικές

² βλ. Baum J.R. and Wally S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11): 1107–1129.

έρευνες προτρέπονται να επαληθεύσουν το παραπάνω εύρημα αναπαράγοντας τη μέτρηση της μεταβλητότητας, ή σταθερότητας, του επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Αναφορικά με την εκτίμηση της αξιοπιστίας των νεοσύστατων μετρήσεων της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων, της επιχειρηματικής επίδοσης και της χρηματοοικονομικής απόδοσης, οι μελλοντικές έρευνες στα γνωστικά αντικείμενα της στρατηγικής και χρηματοοικονομικής διοίκησης προτρέπονται να ελέγξουν επίσης την αξιοπιστία παράλληλων-μορφών καθώς και την αξιοπιστία ελέγχου-επανελέγχου.

Υπενθυμίζεται ότι, στο πλαίσιο εκτίμησης της αξιοπιστίας των νεοσύστατων μετρήσεων της διδακτορικής διατριβής, δεν εξετάστηκε η αξιοπιστία παράλληλων-μορφών, καθώς αυτή προϋποθέτει την ανάπτυξη διπλών αντικειμένων μέτρησης για κάθε χαρακτηριστικό κάθε μιας εννοιολογικής κατασκευής. Η ανάπτυξη διπλών, ή πολλαπλών, αντικειμένων μέτρησης για κάθε ένα χαρακτηριστικό κάθε μιας εννοιολογικής κατασκευής, θα αύξανε ισόποσα τον αριθμό των ερωτήσεων και κατά επέκταση την έκταση του ερωτηματολογίου. Συνεπώς, η ανάπτυξη διπλών, ή πολλαπλών, αντικειμένων μέτρησης, θα υπονόμει τη δημιουργία ενός μικρού σε έκταση ερωτηματολογίου, την επίτευξη ικανοποιητικού ποσοστού απόκρισης και κατά επέκταση την ελαχιστοποίηση του μεροληπτικού σφάλματος μη-απόκρισης. Οι μελλοντικές εμπειρικές έρευνες θα μπορούσαν να είναι περισσότερο στοχευμένες, για παράδειγμα ανάπτυξη μετρήσεων μόνο για τις έννοιες της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της επιχειρηματικής επίδοσης, ώστε να αποσοβείται ο κίνδυνος αύξησης του σφάλματος μη-απόκρισης από την προσπάθεια επιπρόσθετου ελέγχου εκτίμησης της αξιοπιστίας των μετρήσεων, που στόχο έχει τον περιορισμό του σφάλματος μέτρησης.

Επίσης, υπενθυμίζεται ότι, στο πλαίσιο εκτίμησης της αξιοπιστίας των νεοσύστατων μετρήσεων της διδακτορικής διατριβής, δεν εξετάστηκε η αξιοπιστία ελέγχου-επανελέγχου, καθώς αυτή προϋποθέτει την επανάληψη των μετρήσεων κάτω από τις ίδιες συνθήκες. Όπως είναι αντιληπτό, η επανάληψη των μετρήσεων πραγματοποιείται με την επανάληψη της διαδικασίας υποβολής των ερωτήσεων στους ερωτώμενους. Όμως, η διαδικασία αυτή, εκτός από χρονοβόρα, κρίνεται αρκετά δύσκολη, καθώς προκαλεί την απροθυμία των στελεχών να συμμετάσχουν στην έρευνα πεδίου. Οι μελλοντικές εμπειρικές έρευνες θα μπορούσαν να είναι περισσότερο περιορισμένες, για παράδειγμα περιέχουν λιγότερες ερωτήσεις ώστε να περιορίζεται ο χρόνος που πρέπει να αφιερώσουν τα διοικητικά στελέχη και κατά επέκταση να μειώνεται το αντιλαμβανόμενο κόστος από τη συμμετοχή τους στην έρευνα. Η προτροπή εκτίμησης της αξιοπιστίας ελέγχου-επανελέγχου από μελλοντικές

έρευνες κρίνεται επιτακτική καθώς στη συντριπτική πλειοψηφία των ερευνών πεδίου, δεν εκτιμάται η αξιοπιστία ελέγχου-επανελέγχου των μετρήσεών της, παρά τις συστάσεις της βιβλιογραφίας για το αντίθετο.

Αρθρογραφία - Βιβλιογραφία

- Abrahamson E. (1996). Management fashion. *Academy of Management Review*, 21(1): 254-285.
- Abrahamson E. and Fairchild G. (2001). Knowledge industries and idea entrepreneurs. In: Schoonhoven C.B. and Romanelli E. (eds), *The entrepreneurship dynamic: Origins of entrepreneurship and the evolution of industries*, Stanford: University Press: 147-177.
- Afuah A. (2002). Mapping technological capabilities into product markets and competitive advantage: the case of cholesterol drugs. *Strategic Management Journal*, 23(2): 171-179.
- Aldrich H.E. (1979). *Organizations and Environments*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Alexander G.J. and Buchholz R.A. (1978). Corporate social responsibility and stock market performance. *Academy of Management Journal*, 21(3): 479-486.
- Allen D. (1985). Strategic management accounting. *Management Accounting*, March: 25-27.
- Ambrosini V. and Bowman C. (2010). The impact of causal ambiguity within the firm on competitive advantage and rent appropriation. *British Journal Management*, 21(4): 939-953.
- Amit R and Schoemaker P. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1): 33-46.
- Andersson L.M. and Bateman T.S. (1997). Cynicism in the workplace: Some causes and effects. *Journal of Organizational Behaviour*, 18(5): 449-469.
- Ansoff H.I. (1965). *Corporate Strategy*. McGraw-Hill, New York.
- Anthony R.N. and Reece J.S. (1983). *Accounting Principles*. Irwin, Homewood, IL.
- Arend R.J. (2003). Revisiting the logical and research considerations of competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 24(3): 279-284.
- Armstrong J.S. and Overton T. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14: 396-402.
- Aulakh P.S. and Gencturk E.F. (2000). International principal-agent relationships—control, governance and performance. *Industrial Marketing Management*, 29: 521-538.
- Aupperle K.E., Carroll A.B. and Hatfield J.D. (1985). An empirical examination of the relationship between corporate social responsibility and profitability. *Academy of Management Journal*, 28(2): 446-463.

Avolio B.J., Yammarino F.J. and Bass B.M. (1991). Identifying common methods variance with data collected from a single source: An unresolved sticky issue. *Journal of Management*, 17: 571-587.

Baaij M., Greevena M. and Dalen J.V. (2004). Persistent Superior Economic Performance, Sustainable Competitive Advantage, and Schumpeterian Innovation: Leading Established Computer Firms, 1954–2000. *European Management Journal*, 22(5): 517–531.

Baaij M., Reinmoeller P. and Niepce N. (2007). Sustained superior performance in changing environments: towards a synthesis and a research agenda. *Strategic Change*, 16: 87–95.

Bagozzi R.P. and Yi Y. (1990). Assessing method variance in multitrait–multimethod matrices: The case of self-reported affect and perceptions at work. *Journal of Applied Psychology*, 75: 547–560.

Bagozzi R.P., Yi Y. and Philips L.W. (1991). Assessing construct validity in organizational research. *Administrative Science Quarterly* 36(3): 421-458.

Bailey E.E. (1997). Integrating policy trends into dynamic advantage. In: Day G.S. and Reibstein D.J. (eds), *Wharton on Dynamic Competitive Strategy*, New York, John Wiley and Sons Inc: 76-98.

Bain J.S. (1956). *Barriers to new Competition*. Cambridge Mass, Harvard University Press.

Bain J.S. (1959). *Industrial Organization*. Wiley: New York.

Bain J.S. (1968). *Industrial Organization* (2nd ed). John Wiley & Sons, New York.

Barney J.B. (1986a). Organizational culture: Can it be a source of sustainable competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3): 656–665.

Barney J.B. (1986b). Strategic factor markets: expectations, luck, and business strategy. *Management Science*, 32(10): 1231-1241.

Barney J.B. (1989). Assets stocks and sustained competitive advantage. *Management Science*, 35 (12): 1511-1513.

Barney J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1): 99–120.

Barney J.B. (1997). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Addison-Wesley, Reading, MA.

Barney J.B. (2001). Is the resource-based ‘View’ a useful perspective for strategic management research? Yes. *Academy of Management Review*, 26(1): 41–56.

Barney J.B. and Hesterly W. (1999). Organizational economics: understanding the relationship between organizations and economic analysis. In: Clegg S.R. and Hardy C. (eds), *Studying Organization Theory and Method*. Sage: London: 109–141.

Baron D.P. (1995). Integrating market and nonmarket strategies. *California Management Review*, 37 (2): 47-65.

Baum J.R. and Wally S. (2003). Strategic decision speed and firm performance. *Strategic Management Journal*, 24(11): 1107–1129.

Benston G.J. (1982). Accounting numbers and economic values. *Antitrust Bulletin*, 27: 161–215.

Bergvist L. and Rossiter J.R. (2007). The predictive validity of multi-item versus single-item measures of the same constructs. *Journal of Marketing Research*, 44(22): 175-184.

Besanko D., Dranove D. and Shanley M. (1996). *The Economics of Strategy*. John Wiley & Sons, Inc., New York.

Besanko D., Dranove D. and Shanley M. (2000). *Economics of Strategy* (2nd ed). John Wiley & Sons, Inc., New York.

Blau P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York, Wiley.

Bollen K. and Lennox R. (1991). Conventional Wisdom on Measurement: A Structural Equation Perspective. *Psychological Bulletin*, 110 (2): 305-14.

Bond S., Klemm A., Newton-Smith R., Syed M. and Vlieghe G. (2004). The roles of expected profitability, tobin's q, and cash flow in econometric models of company investment. Institute for Fiscal Studies Working paper series, WP04/12. Institute for Fiscal Studies: London, UK.

Bosse D.A, Phillips R.A. and Harrison J.S. (2009). Stakeholders, reciprocity and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(4): 447–456.

Bowen H.P. and Wiersema M.F. (1999). Matching method to paradigm in strategy research: Limitations of crosssectional analysis and some methodological alternatives. *Strategic Management Journal*, 20(7): 625-636.

Bowman C. and Ambrosini V. (2000). Value creation versus value capture: towards a coherent definition of value in strategy. *British Journal of Management*, 11: 1–15.

Brammer S. and Millington A. (2008). Does it pay to be different? An analysis of the relationship between corporate social and financial performance. *Strategic Management Journal*, 29(12): 1325–1343.

- Bromiley P. (1986). Shareholder value and strategic management: Some caveats. In: Guth W.D. (eds), *Handbook of Business Strategy. 1986/1987 Yearbook*, Warren, Gorham & Lamont, New York: 6:1–6:6.
- Bromiley P. (1990). On the use of finance theory in strategic management. In Shrivastava P. and Lamb R. (ed.) *Advances in Strategic Management*, Vol. 6. JAI Press, Greenwich, CT: 71–98.
- Brown J.R. and Lusch R.F. (1992). Using key informants in marketing channels research: a critique and some preliminary guidelines. *Advances in Distribution Channel Research*, 1: 45–79.
- Brown S. and Blackmon K. (2005). Aligning Manufacturing Strategy and Business-Level Competitive Strategy in New Competitive Environments: The Case for Strategic Resonance. *Journal of Management Studies*, 42(4): 793-815.
- Brush T.H., Bromiley P. and Hendrickx M. (1999). The relative influence of industry and corporation on business segment performance: an alternative estimate. *Strategic Management Journal*, 20(6): 519–547.
- Brush T.H., Bromiley P. and Hendrickx M. (2000). The free cash flow hypothesis for sales growth and firm performance. *Strategic Management Journal*, 21(4): 455–472.
- Burgelman R.A. and Grove A.S. (2007). Let chaos reign, then rein in chaos - repeatedly: managing strategic dynamics for corporate longevity. *Strategic Management Journal*, 28(10): 965-979.
- Burns T. and Stalker G. (1961). *The Management of Innovation*. Tavistock, London.
- Cameron K.S. and Whetten D.A. (1983). Organizational effectiveness: One model or several? In: Cameron K.S. and Whetten D.A. (eds), *Organizational Effectiveness: A Comparison of Multiple Methods*, New York, Academic Press: 1-24.
- Campbell D.R. and Fiske D.W. (1959). Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix. *Psychological Bulletin*, 56: 81-105.
- Carlton D. and Perloff J. (1990). *Modern Industrial Organization*. Harper-Collins, New York.
- Carmines E.G. and Zellner R.A. (1979). *Reliability and Validity Assessment*. Sage, Beverly Hills, CA.
- Carton R.B. and Hofer C.W. (2006). *Measuring Organizational Performance: Metrics for Entrepreneurship and Strategic Management Research*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, Elgar.
- Cattell R.B. (1978). *The scientific use of factor analysis*. Plenum, New York.

- Caves R.E. and Porter M.E. (1977). From entry barriers to mobility barriers: Conjectural decisions and contrived deterrence to new competition. *Quarterly Journal of Economics*, 91(2): 241-261.
- Ceccagnoli M. (2009). Appropriability, Preemption, and Firm Performance. *Strategic Management Journal*, 30(1): 81–98.
- Certo S.T. and Semadeni M. (2006). Strategy research and panel data: evidence and implications. *Journal of Management*, 32(3): 449–471.
- Chatterji A.K. (2009). Spawned with a silver spoon? Entrepreneurial performance and innovation in the medical device industry. *Strategic Management Journal*, 30(2): 185-206.
- Choi J. and Wang H. (2009). Stakeholder relations and the persistence of corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 30: 895-907.
- Christian L.M. and Dillman D.A. (2004). The influence of graphical and symbolic language manipulations on responses to self-administered questions. *Public Opinion Quarterly*, 68(1): 58-81.
- Christian L.M., Dillman D.A. and Smyth J.D. (2007). After a decade of development: A visual design framework for how respondents process survey information. *Annual conference of the American Association for Public Opinion Research*, Anaheim, CA.
- Christmann P. (2004). Multinational companies and the natural environment: determinants of global environmental policy standardization. *Academy of Management Journal*, 47(5): 747–760.
- Chung K.H. and Pruitt S.W. (1994). A simple approximation of Tobin's q. *Financial Management*, 23: 70–74.
- Churchill G.A. (1979). A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs. *Journal of Marketing Research*, 16 (February): 64–73.
- Churchill G.A. and Iacobucci D. (2002). *Marketing Research: Methodological Foundations* (8th ed). South-Western, Thomson, Ohio.
- Cialdini R.B. (1984). *Influence: The new psychology of modern persuasion*. New York, Quill.
- Coff R.W. (1999). When competitive advantage doesn't lead to performance: the resource-based view and stakeholder bargaining power. *Organization Science*, 10(2): 119–133.
- Cohen J. (1988). *Statistical Power Analysis for the Behavioral Sciences* (2nd ed). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen J. (1992). A power primer. *Psychological Bulletin* 112 (1): 155–159.

Collis D. and Montgomery C. (1995). Competing on resources: strategy in the 1990s. *Harvard Business Review*, 73(4): 118–128.

Coltman T., Devinney T.M., Midgley D.F. and Venaik S. (2008). Formative versus reflective measurement models. *Journal of Business Research*, 61: 1250-1262.

Combs J.G. and Ketchen D.J. (1999). Explaining interfirm cooperation and performance: toward a reconciliation of predictions from the resource-based view and organizational economics. *Strategic Management Journal*, 20(9): 867–888.

Comley P. (2006). The games we play: A psychoanalysis of the relationship between panel owners and panel participants. Proceedings from the ESOMAR World Research Conference, Panel Research 2006, Amsterdam: ESOMAR, 317: 123-132.

Conway J.M. and Huffcutt A.I. (2003). A review and evaluation of exploratory factor analysis practices in organizational research. *Organizational Research Methods*, 6(2): 147–168.

Cool K. and Dierickx I. (1993). Rivalry, strategic groups, and firm profitability. *Strategic Management Journal*, 14(1): 47-59.

Copeland T., Koller T. and Murrin J. (1990). *Valuation: Measuring and Managing the Value of Companies*. Wiley, New York.

Couper M.P. (2005). Technology trends in survey data collection. *Social Science Computer Review*, 23(4): 486-501.

Coyne K.P. (1986). Sustainable competitive advantage-What it is and what it isn't. *Business Horizons*, 29(1): 54–61.

Crampton S. and Wagner J. (1994). Percept–percept inflation in microorganizational research: An investigation of prevalence and effect. *Journal of Applied Psychology*, 79: 67–76.

Cronbach L.J. (1951). Coefficient alpha and the interval structure of tests. *Psychometrika*, 16: 297- 334.

Crook T.R., Ketchen D.J., Combs J.G. and Todd S.Y. (2008). Strategic resources and performance: A metaanalysis. *Strategic Management Journal*, 29: 1141– 1154.

Curran P.J., West S.G. and Finch J.F. (1996). The robustness of test statistics to nonnormality and specification error in confirmatory factor analysis. *Psychological Methods*, 1(1): 16-29.

Curtis R.F. and Jackson E.F. (1962). Multiple indicators in survey research. *American Journal of Sociology*, 68(2): 195–204.

Cutting J.C. (2012). SPSS: Descriptive Statistics, notes. Department of Psychology, Illinois State University. Retrieved May 10, 2012 from <http://psychology.illinoisstate.edu/jccutti/138web/spss/spss3.html>.

- Cyert R. and March J.G. (1963). *A Behavioral Theory of the Firm*. Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- D'Aveni R.A. (1994). *Hypercompetition: Managing the dynamics of strategic manoeuvring*. The Free Press: New York.
- D'Aveni R.A. (1997). Waking up to the new era of hypercompetition. *The Washington Quarterly*, 21(1): 183–195.
- D'Aveni R.A. (1999). Strategic supremacy through disruption and dominance. *Sloan Management Review*, 40(3): 127–136.
- Daft R.L. and Weick K.E. (1984). Toward a model of organizations as interpretation systems. *Academy of Management Review*, 9(2): 284–295.
- Daniels K. and Johnson G. (2002). On trees and triviality traps: Locating the debate on the contribution of cognitive mapping to organizational research. *Organization Studies*, 23(1): 73–81.
- Datta D.K., Guthrie J.P. and Wright P.M. (2005). Human resource management and labor productivity: does industry matter? *Academy of Management Journal*, 48(1): 135–145.
- De Carolis D.M. (2003). Competencies and imitability in the pharmaceutical industry: an analysis of their relationship with firm performance. *Journal of Management*, 29(1): 27–50.
- Debreu G. 1959. *The Theory of Value*. Wiley: New York.
- Dechow P.M., Kothari S.P. and Watts R.L. (1998). The relation between earnings and cash flows. *Journal of Accounting and Economics*, 25(2): 133–168.
- DeCoster J. (1998). Overview of Factor Analysis. Department of Psychology, University of Alabama. Retrieved July 13, 2011 from <http://www.stat-help.com/notes.html>.
- Deephouse D.L. (2000). Media reputation as a strategic resource: an integration of mass communication and resource-based theories. *Journal of Management*, 26(6): 1091–1112.
- Delaney J.T. and Huselid M.A. (1996). The impact of human resource management practices on perceptions of organizational performance. *Academy of Management Journal*, 39(4): 949–969.
- DePuy V. and Pappas P.A. (2004). Perusing, Choosing, and Not Mis-using: Non-parametric vs. Parametric Tests in SAS. Analysis in NorthEast SAS Users Group Conference (NESUG) 2004 Conference, Paper AN10, Baltimore, MD.
- Dereshiwsky M. (1998). Introduction to research, Module 6: Properties of Good Measurement. North Arizona University. Retrieved July 13, 2011 from <http://jan.ucc.nau.edu/~mid/edr610/class/measurement/>.

- Dess G. (1987). Consensus on strategy formulation and organizational performance: Competitors in a integration. *Academy of Management Review*, 12(2): 313–330.
- Dess G.D. and Beard D.W. (1984). Dimensions of organizational task environments. *Administrative Science Quarterly*, 30: 52-73.
- Dess G.G. and Davis P.S. (1984). Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance. *Academy of Management Journal*, 27: 467–488.
- Dess G.G. and Robinson R.B. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: the case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strategic Management Journal*, 5(July-September): 265-273.
- Dess G.G., Ireland R.D., Zahra S.A., Floyd S.W., Janney J.J. and Lane P.J. (2003). Emerging issues in corporate entrepreneurship. *Journal of Management*, 29(3): 351–378.
- DeTienne D. and Koberg C. (2002). The importance of environmental and organizational factors on discontinuous innovation within high technology industries. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 49(4): 352–364.
- Diamantopoulos A. and Siguaw J.A. (2006). Formative Versus Reflective Indicators in Organizational Measure Development: A Comparison and Empirical Illustration. *British Journal of Management*, (17): 263-282.
- Diamantopoulos A. and Winklhofer H.M. (2001). Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*, 38: 269–277.
- Diamantopoulos A., Riefler P. and Roth K.P. (2008). Advancing formative measurement models. *Journal of Business Research*, 61(12): 1203–1218.
- Dierickx I. and Cool K. (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage. *Management Science*, 35(12): 1504–1511.
- Dillman D.A. (1978). *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York, Wiley-Interscience.
- Dillman D.A. and Christian L.M. (2005). Survey mode as a source of instability across surveys. *Field Methods*, 17(1): 30-52.
- Dillman D.A. and Redline C.D. (2004). Testing paper self-administered questionnaires: Cognitive interview and field test comparisons. In: Presser S., Rothgeb J.M., Couper M.P., Lesser J.T., Martin J. and Singer E. (eds), *Methods for testing and evaluating survey questionnaires*, New York, Wiley-Interscience: 299-317.

Dillman D.A. (1978). *Mail and telephone surveys: The total design method*. New York, Wiley-Interscience.

Dillman D.A., Phelps G., Tortora R., Swift K., Kohrell J., Berck J. and Messera B.L. (2009b). Response rate and measurement differences in mixed-mode surveys using mail, telephone, interactive voice response (IVR) and the Internet. *Social Science Research*, 38: 1–18.

Dillman D.A., Christenson J.A., Carpenter E.H. and Brooks R. (1974). Increasing mail questionnaire response: A four-state comparison. *American Sociological Review*, 39: 744-756.

Dillman D.A., Sinclair M.D. and Clark J.R. (1993). Effects of questionnaire length, respondent-friendly, and a difficult question on response rates for occupant-addressed census mail surveys. *Public Opinion Quarterly*, 57: 289-304.

Dillman D.A., Smyth J.D, Christian L.M. and O'Neill A. (2008). Will a mixed-mode (mail/Internet) procedure work for random household surveys of the general public? American Association for Public Opinion Research Conference, New Orleans, LA.

Dillman D.A., Smyth J.D. and Christian L.M. (2009). *Internet, mail and mixed-mode surveys: The tailored design method*. New York, Wiley.

Donaldson L. (1992). The Weick stuff: Managing beyond games. *Organization Science*, 3(4): 461–466.

Doty D.H. and Glick W.H. (1998). Common method bias: Does common method variance really bias results? *Organizational Research Methods*, 1: 374–406.

Doving E. and Gooderham P.N. (2008). Dynamic capabilities as antecedents of the scope of related diversification: the case of small firm accountancy practices. *Strategic Management Journal*, 29(8): 841-857.

Downing D. and Clark J. (1998). Στατιστική των Επιχειρήσεων (Τρίτη Αμερικάνικη Έκδοση). Μετάφραση: Σταυρόπουλος Π. και Σταυρόπουλος Γ., Εκδόσεις Κλειδάριθμος.

Doyle P. (2000). Value-Based Marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 8: 299-311.

Drnevich P.L. and Kriauciunas A.P. (2011). Clarifying the condition and limits of the contributions of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3): 254-279.

Durand R. (2002). Competitive advantages exist: a critique of Powell. *Strategic Management Journal*, 23(9): 867–872.

Durand R. and Vaara E. (2009). Causation, counterfactuals and competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 30(12): 1245–1264.

Edwards J.R. and Bagozzi R.P. (2000). On the nature and direction of relationships between constructs and measures. *Psychological Methods*, 5(2): 155–74.

Eisenhardt K.M. (1989a). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14(4): 532-550.

Eisenhardt K.M. (1989b). Making fast strategic decisions in high-velocity environments. *Academy of Management Journal*, 27: 299-343.

Eisenhardt K.M. and Brown S.L. (1998). *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Eisenhardt K.M. and Martin J.A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, 21(10-11): 1105–1121.

Eisenhardt K.M. and Zbaracki M.J. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13: 17-37.

Eisenhardt, K. M., and Schoonhoven, C. B. 1990. Organizational growth: Linking founding team strategy environment and growth among US semiconductor ventures 1978–1988. *Administrative Science Quarterly*, 35(3): 504–530.

Everitt B.S. (1975). Multivariate analysis: the need for data, and other problems. *British Journal of Psychiatry*, 126: 237–240.

Everitt B.S. (1996). *Making sense of statistics in psychology*. New York, Oxford University Press.

Fabrigar L.R., Wegener D.T., MacCallum R.C. and Strahan E.J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods*, 4: 272–299.

Fama E.F. (1970). Efficient Capital Markets: A Review of Theory and Empirical Work. *Journal of Finance*, 25(2): 383-417.

Fisher F. and McGowan J. (1983). On the misuse of accounting rates of return to infer monopoly profits. *American Economic Review*, 73(1): 82–97.

Forsyth B.H. and Lessler J.T. (1991). Cognitive laboratory methods: A taxonomy. In: Beimer P.P., Groves R.M., Lysber L.E., Mathiowetz N.A. and Sudman S. (eds), *Measurement errors in surveys*, New York, Wiley: 293-418.

Foss N.J. and Knudsen T. (2003). The resource-based tangle: towards a sustainable explanation of competitive advantage. *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 291–307.

Foss N.J., Knudsen C. and Montgomery C.A. (1995). An exploration of common ground: Integrating evolutionary and strategic theories of the firm. In: Montgomery C.A. (eds), *Resource-based and evolutionary theories of the firm: Towards a synthesis*. Kluwer, Boston, MA: 1–17.

- Francis J., Olsson P. and Oswald D. (2000). Comparing the accuracy and explainability of dividend, free cash flow, and abnormal earnings equity value estimates. *Journal of Accounting Research*, 38(1): 45–70.
- Ghemawat P. (1991). *Commitment: The Dynamic of Strategy*, Free Press: New York.
- Ghemawat P. and Rivkin J. (1999). Creating competitive advantage. In: Ghemawat P., Collis D., Pisano G. and Rivkin J. (eds), *Strategy and the business landscape: Text and cases*. Addison-Wesley, Reading, MA: 49–74.
- Gimeno J. and Woo C. (1996). Hypercompetition in a multimarket environment: The role of strategic similarity and multimarket contact on competitive de-escalation. *Organization Science*, 7(4): 375–387.
- Godener A. and Soderquist K.E. (2004). Use and impact of performance measurement results in R&D and NPD: An explanatory study. *R&D Management*, 34(2): 191 – 220.
- Godfrey P.C. and Hill C.W.L. (1995). The problem of unobservables in strategic management research. *Strategic Management Journal*, 16(7): 519–533.
- Gorsuch R.L. (1983). *Factor analysis (2nd ed)*. Hillsdale, NJ, Lawrence Erlbaum Associates.
- Grahovac J. and Miller D.J. (2009). Competitive advantage and performance: the impact of value creation and costliness of imitation. *Strategic Management Journal*, 30(11): 1192–1212
- Grant R.M. (1991). A resource based perspective of competitive advantage. *California Management Review*, 33 (Spring): 114-135.
- Grant R.M. (1998). *Contemporary Strategy Analysis*. Blackwell, Malden, MA.
- Greve H.R. and Goldeng E. (2004). Longitudinal analysis in strategic management. In: Ketchen D.J.Jr. and Bergh D.D. (eds), *Research methodology in strategy and management*. Elsevier, Oxford, England, 1: 135-164.
- Groves R.M. (1989). *Survey errors and survey costs*. New York, Wiley.
- Groves R.M. and Magilavy L.J. (1981). Increasing response rates to telephone surveys: A door in the face or foot-in-the-door? *Public Opinion Quarterly*, 45(3): 346-358.
- Groves R.M., Cialdini R. and Couper M.P. (1992). Understanding the decision to participate in a survey. *Public Opinion Quarterly*, 56: 475-495.
- Groves R.M., Couper M.P., Presser S., Singer E., Tourangeau R., Acosta G.P. and Nelson L. (2006). Experiments in producing nonresponse bias. *Public Opinion Quarterly*, 70(5): 720-736.
- Gunn R and Williams W. (2007). *Strategic Tools: an empirical investigation into strategy in practice in the UK*. *Strategic Change*, 16: 201-216.

Hair J.F. (Jr.), Black W.C., Babin B.J. and Anderson R.E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective* (7th ed). New Jersey, Pearson Prentice Hall.

Hall B.H. (1993). Industrial research during the 1980s: did the rate of return fall? *Brookings Papers on Economic Activity Microeconomics*, 2: 289–344.

Hambrick D.C. (1983). High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach. *Academy of Management Journal*, 26: 687–707.

Hamel G. and Prahalad C.K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 67 (3): 63-76.

Hamel G. and Prahalad C.K. (1994). *Competing for the future*. Boston, MA: Harvard University Press.

Harcourt GC. (1965). The accountant in a golden age. *Oxford Economic Papers*, 17(March): 65–80.

Hardesty D.M. and Bearden W.O. (2004). The use of expert judges in scale development: Implications for improving face validity of measures of unobservable constructs. *Journal of Business Research*, 57(2): 98-107.

Hawawini G., Subramanian V. and Verdin P. (2003). Is performance driven by industry- or firm-specific factors? A new look at the evidence. *Strategic Management Journal*, 24(1): 1-16.

Heberlein T.A. and Baumgartner R. (1978). Factors affecting response rates to mailed questionnaires: A quantitative analysis of the published literature. *American Sociological Review*, 43: 447-462.

Hellstat. (2012). Εταιρική Ταυτότητα. Εταιρική ιστοσελίδα. Retrieved February 27, 2012 from <http://www.hellstat.com/company.html>.

Hergert M. and Morris D. (1989). Accounting data for value chain analysis, *Strategic Management Journal*, 10: 175-188.

Higgins M. and Gulati R. (2003). Getting off to a good start: the effects of upper echelon affiliations on underwriter prestige. *Organization Science*, 14(3): 244–263.

Hill C.W.L. (1997). Establishing a standard: competitive strategy and technological standards in winner-take-all industries. *The Academy of Management Executive*, 11 (2): 7-25.

Hill C.W.L., Hitt M.A. and Hoskisson R.E. (1992). Cooperative versus competitive structures in related and unrelated diversified firms. *Organization Science*, 3: 501–521.

Hirshliefer J. (1980). *Price theory and application* (2nd ed.). Englewood Cliffs. NJ: Prentice-Hall.

Hitt M.A. and Boyd B.Li.D. (2004). The state of strategic management research and a vision of the future. In: Ketchen D. and Bergh D. (eds), *Research Methodology in Strategy and Management*, Vol. 1, Elsevier, New York: 1–31.

Hitt M.A., Bierman L., Shimizu K. and Kochhar R. (2001). Direct and moderating effects of human capital on strategy and performance in professional service firms: a resource-based perspective. *Academy of Management Journal*, 44(1): 13–28.

Hitt M.A., Gimeno J. and Hoskisson R.E. (1998). Current and future research methods in strategic management. *Organizational Research Methods*, 1: 6–44.

Hmieleski K.M. and Baron R.A. (2008). When does entrepreneurial self-efficacy enhance versus reduce firm performance? *Strategic Entrepreneurship Journal*, 2: 57–72.

Ho R. (2006). *Handbook of Univariate and Multivariate Data Analysis and Interpretation with SPSS*. Boca Raton, FL, Chapman & Hall.

Hofer C.W. (1983). ROVA: A new measure for assessing organizational performance. In: Lamb R. (eds), *Advances in strategic management*, New York: JAI Press, 2: 43-55.

Hoffman D.D. (2004). *Visual intelligence*. Norton, New York.

Hoffmann W. (2007). Strategies for managing a portfolio of alliances. *Strategic Management Journal*, 28: 827– 856.

Homans G. (1961). *Social behavior: Its elementary forms*. New York, Harcourt, Brace & World.

Horngrén C.T. (1981). *Introduction to Management Accounting*. Prentice-Hall International, Englewood Cliffs, NJ.

Howell D.C. (2007). The analysis of missing data. In Outhwaite, W. & Turner, S. *Handbook of Social Science Methodology*. London, Sage.

Hsu D. (2004). What do entrepreneurs pay for venture capital affiliation? *Journal of Finance*, 59(4): 1805–1844.

Hull C.E. and Rothenberg S. (2008). Firm performance: The interactions of corporate social performance with innovation and industry differentiation. *Strategic Management Journal*, 29: 781-789.

Hunt S.D. (1991). *Modern marketing theory: Critical issues in the philosophy of marketing science*. Cincinnati, OH: South-Western Publishing.

Ismail B.E. and Kim M.K. (1989). On the association of cash flow variables with market risk: further evidence. *Accounting Review*, 64(1): 125–136.

- Jacobson R. (1992). The 'Austrian' school of strategy. *Academy of Management Review*, 17(4): 782–807.
- Jenkins C. and Dillman D.A. (1997). Towards a theory of self-administered questionnaire. In: Lyberg L.E., Biemer P., Collins M., De Leeuw E.D., Dippo C., Schwarz N. and Trewin D. (eds), *Survey measurement and process quality*, New York, Wiley-Interscience: 165-196.
- Judge W.Q. and Miller A. (1991). Antecedents and outcomes of decision speed in different environmental contexts. *Academy of Management Journal*, 34: 449-463.
- Kaiser H.F. (1970). A second generation Little-Jiffy. *Psychometrika*, 35: 401-415.
- Kaiser H.F. and Rice J. (1974). Little Jiffy, Mark IV. *Educational and Psychological Measurement*, 34: 111–117.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1992). The balanced scorecard: Measures that drive performance. *Harvard Business Review*, (January-February): 71-79.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1993). Putting the Balanced Scorecard to work. *Harvard Business Review*, (September-October): 134-147.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996a). Using the Balanced Scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, (January-February): 75-85.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996b). Linking the Balanced Scorecard to strategy. *California Management Review*, 39(1): 53-79.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (1996c). *The balanced scorecard*. Boston, MA, Harvard Business School Press.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2001a). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons*, 15 (1): 87–104.
- Kaplan R.S. and Norton D.P. (2001b). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part II. *Accounting Horizons*, 15 (2): 147–160.
- Keats B.W. and Hitt M.A. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy of Management Journal*, 31: 570-598.
- Kerlinger, F.N. and Lee, H.B. (2000) *Foundations of Behavioral Research*. Harcourt College Publishers, Fort Worth, TX.
- Kim M. and Kross W. (2005). The ability of earnings to predict future operating cash-flows has been increasing. *Journal of Accounting Research*, 43(5): 753–763.

- Kim W.C. and Mauborgne R. (1997). Value innovation: the strategic logic of high growth. *Harvard Business Review*, 75 (1): 102- 112.
- Kim W.C. and Mauborgne R. (1999). Creating new market space. *Harvard Business Review*, 77 (1): 83-93.
- Kirchhoff B.A.(1979). Commentary. In: Schendel D. and Hofer C. (eds), *Strategic Management*. Little, Brown, Boston, MA: 212-215.
- Kirkman B.L. and Shapiro D.L. (2001). The impact of cultural values on job satisfaction and organizational commitment in self-managing work teams: the mediating role of employee resistance. *Academy of Management Journal*, 44(3): 557–569.
- Kirzner I.M. (1979). *Perception, Opportunity, and Profit*. The University of Chicago Press: Chicago.
- Knott A.M. (2003). The organizational routines factor market paradox. *Strategic Management Journal*, October Special Issue 24: 929–943.
- Kogut B. and Zander U. (1996). What do firms do? Coordination identity and learning. *Organization Science*, 7: 502–518.
- Kriauciunas A., Parmigiani A. and Rivera-Santos M. (2011). Leaving our comfort zone: Integrating established practices with unique adaptations to conduct survey-based strategy research in nontraditional contexts. *Strategic Management Journal*, 32: 994–1010.
- Krishnan R., Martin X. and Noorderhaven N.G. (2006). When does trust matter to alliance performance? *Academy of Management Journal*, 49: 894–917.
- Kroll M., Wright P. and Heiens R.A. (1999). The contribution of product quality to competitive advantage: impacts on systematic variance and unexplained variance in returns. *Strategic Management Journal*, 20(4): 375–384.
- Kuhn T.S. (1970). *The structure of scientific revolutions* (2nd ed). Chicago: University of Chicago Press.
- Kumar N., Stern L. and Anderson J. (1993). Conducting interorganizational research using key informants. *Academy of Management Journal*, 36: 1633–1651.
- Lawrence P.R. and Lorsch J. (1967). *Organization and Environment: Managing Differentiation and Integration*. Harvard University, Boston.
- Lerner J. (1994). The importance of patent scope: an empirical analysis. *RAND Journal of Economics*, 25(2): 319–333.
- Leslie T.F. (1997). Comparing two approaches to questionnaire design: Official government versus public information design. *Proceedings of the American Statistical Association*, Anaheim, CA, American Statistical Association: 336-341.

- Levine S.D. (2001). Business valuation issues related to start-up companies. Retrieved April 20, 2009 from <http://www.docstoc.com/docs/13395/Business-Valuation-Issues-Related-to-Start>.
- Lidwell W., Holden K. and Butler J. (2003). Universal principles of design. Gloucester, MA, Rockport.
- Lieberman M. and Montgomery D. (1988). First mover advantages. *Strategic Management Journal*, 9: 41-58.
- Lippman S. and Rumelt R. (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition. *Bell Journal of Economics*, 13(2): 418-438.
- Locander W.B. and Goebel D.J. (1997). Managing financial variation: insights into the finance/marketing interface. *Managerial Finance*, 23(10): 22-40.
- Ma H. (2000). Competitive advantage and firm performance. *Competitiveness Review: An International Business Journal incorporating Journal of Global Competitiveness*, 10(2): 15-32.
- Mackie J.L. (1965). Causes and conditions. *The American Philosophical Quarterly*, 2(4): 245-264.
- Mahoney J. and Pandian J. (1992). The resource-based view in the conversation of strategic management. *Strategic Management Journal*, 13(5): 363-380.
- Markides C. (2000). Cross talk: Strategy and Management: Constantinos Markides Discusses Strategic Innovation, An Interview by Peter Mang. *European Management Journal*, 18(4): 357-366.
- Markman G.D., Espina M.I. and Phan H.P. (2004). Patents as surrogates for inimitable and non-substitutable resources. *Journal of Management*, 30(4): 529-544.
- Marsh H. and Grayson D. (1995). Latent variable models of multitrait-multimethod data. In: Hoyle R. (eds), *Structural equation modeling*, Thousand Oaks, CA, Sage: 177-198.
- Marshall A. (1890). *Principles of Economics* McMillan, London
- Martin S. (1994). *Industrial Economics: Economic Analysis and Public Policy* (2nd ed). Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Mason E.S. (1939). Price and production policies of large-scale enterprise. *The American Economic Review*, 29(1): 61-74.
- McGahan A.M. and Porter M.E. (1997). How much does industry matter, really? *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 18: 15-30.

Meyer A.D. (1982). Adapting to environmental jolts. *Administrative Science Quarterly*, 27 (4): 515-538.

Meyer A.D. (1991). What is strategy's distinctive competence? *Journal of Management*, 17(4): 821-833.

Miles R.E. and Snow C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*, McGraw-Hill, New York, NY.

Miller D. and Friesen P. (1986). Porter's generic strategies and performance: An empirical examination with American data. *Organizational Science*, 7: 37-55.

Miller D. and Friesen P.H. (1983). Strategy-making and environment: the third link. *Strategic Management Journal*, 4(3): 221-235.

Miller D. and Shamsie J. (1996). The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965. *Academy of Management Journal*, 39(3): 519-543.

Mills R.W. and Weinstein B. (1996). Calculating Shareholder Value in a Turbulent Environment. *Long Range Planning*, 29(1): 76-83.

Montgomery C.A., Thomas A.R. and Kamath R. (1984). Divestiture, market valuation, and strategy. *Academy of Management Journal*, 27: 830-840.

Mosakowski E. and McKelvey B. (1997). Predicting rent generation in competence-based competition. In: Heene A. and Sanchez R. (eds), *Competence-based strategic management*. John Wiley, Chichester: 65-85.

Nahapiet J. and Sumantra G. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23: 242-266.

Neck H.M., Meyer G.D., Cohen B. and Corbett A.C. (2004). An entrepreneurial system view of new venture creation. *Journal of Small Business Management*, 42(2): 190-208.

Nelson R.R. and Winter S.G. (1982). *An Evolutionary Theory of Economic Change*. Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA.

Newbert S.L. (2007). Empirical research on the resource based view of the firm: an assessment and suggestions for future research. *Strategic Management Journal*, 28(2): 121-146.

Newbert S.L. (2008). Value, Rareness, Competitive Advantage, And Performance: A Conceptual-Level Empirical Investigation Of The Resource-Based View Of The Firm. *Strategic Management Journal*, 29(7): 745-768.

Nunnally J.C. (1978). *Psychometric Theory* (2nd ed). McGraw-Hill, New York.

- Nunnally J.C. and Bernstein I.H. (1994). *Psychometric Theory* (3rd ed). New York, McGraw-Hill.
- O'Shannassy T. (2005). *The evolution of the practice of strategy in Australia*. Unpublished Doctor of Philosophy Thesis, Monash University, Melbourne.
- O'Shannassy T. (2008). Sustainable competitive advantage or temporary competitive advantage: Improving understanding of an important strategy construct. *Journal of Strategy and Management*, 1(2): 168–180.
- Olinsky A., Chen S. and Harlow L. (2003). The comparative efficacy of imputation methods for missing data in structural equation modeling. *European Journal of Operational Research*, 151 (1): 53–79.
- Oster S.M. (1999). *Modern Competitive Analysis* (3rd ed). Oxford University Press: New York.
- Palmer S.E. (1999). *Vision science: Photons to phenomenology*. Bradford Books, London.
- Papadakis V.M. (1998). Strategic investment decision processes and organizational performance: an empirical examination. *British Journal of Management*, 9(2): 115–132.
- Papadakis V.M., Lioukas S. and Chambers D. (1998). Strategic decision-making processes: the role of management and context. *Strategic Management Journal*, 19(2): 115–147.
- Papalexandris A., Ioannou G., Prastacos G. and Soderquist K.E. (2005). An integrated methodology for putting the balanced scorecard into action. *European Management Journal*, 23(2): 214–227.
- Penrose E.T. (1959). *The Theory of the Growth of the Firm*. Wiley, New York.
- Perry-Smith J.E. and Blum T.C. (2000). Work-family human resource bundles and perceived organizational performance. *Academy of Management Journal*, 43(6): 1107–1117.
- Peteraf M.A. (1993). The cornerstones of competitive advantage: a resource-based view. *Strategic Management Journal*, 14(3): 179–191.
- Peteraf M.A. and Barney J.B. (2003). Unraveling the resource based tangle. *Managerial and Decision Economics*, 24(4): 309–323.
- Petrie R., Moore D.L. and Dillman D.A. (1998). Establishment surveys: The effect of multi-mode sequence on response rates. *Proceedings of Survey Methods Section, Alexandria, VA, American Statistical Association*: 981-987.
- Podsakoff P.M. and Organ D.W. (1986). Self-reports in organizational research: Problems and prospects. *Journal of Management*, 12: 69–82.

Podsakoff P.M., MacKenzie S.B., Lee J.Y. and Podsakoff N.P. (2003). Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies. *Journal of Applied Psychology*, 88: 879-903.

Podsakoff P.M., Todor W.D., Grover R.A. and Huber V.L. (1984). Situational moderators of leader reward and punishment behavior: Fact or fiction? *Organizational Behavior and Human Performance*, 34: 21-63.

Popper K.R. (1959). *The logic of scientific discovery*. London: Hutchinson.

Porter M.E. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. The Free Press, New York.

Porter M.E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. The Free Press, New York.

Porter M.E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 12(S2): 95-117.

Porter M.E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6): 61-78.

Powell T.C. (1992a). Organizational alignment as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(2): 113-134.

Powell T.C. (1992b). Strategic planning as competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 13(7): 551-558.

Powell T.C. (1995). Total quality management as competitive advantage: a review and empirical study. *Strategic Management Journal*, 16(1): 15-37.

Powell T.C. (2001). Competitive advantage: logical and philosophical considerations. *Strategic Management Journal*, 22(9): 875-888.

Powell T.C. (2002). The philosophy of strategy. *Strategic Management Journal*, 23(9): 873-880.

Powell T.C. (2003). Strategy without ontology. *Strategic Management Journal*, 24(3): 285-291.

Powell T.C. and Dent-Micallef A. (1997). Information technology as competitive advantage: the role of human, business, and technology resources. *Strategic Management Journal*, 18(5): 375-405.

Prahalad C.K. and Hamel G. (1990). The core competence of the corporation. *Harvard Business Review*, 68(3): 79-91.

- Presser S., Rothgeb J.M., Couper M.P., Lessler J.T., Martin E., Martin J., Rothgeb J.M. and Singer E. (2004). *Methods for testing and evaluating survey questionnaires*. New York, Wiley-Interscience.
- Priem R.L. and Butler J.E. (2001a). Is the resource-based “view” a useful perspective for strategic management research? *Academy of Management Review*, 26(1): 22–40.
- Priem R.L. and Butler J.E. (2001b). Tautology in the resource-based view and the implications of externally determined resource value: further comments. *Academy of Management Review*, 26(1): 57–66.
- Rappaport A. (1981). Selecting strategies that create shareholder value. *Harvard Business Review*, 59 (3): 139-149.
- Rappaport A. (1983). How to design value-contributing executive incentives. *The Journal of Business Strategy*, 4 (2): 49-59.
- Ray G., Barney J.B. and Muhanna W.A. (2004). Capabilities, business processes, and competitive advantage: choosing the dependent variable in empirical tests of the resource-based view. *Strategic Management Journal*, 25(1): 23–37.
- Rayburn J. (1986). The association of operating cash flow and accruals with security returns. *Journal of Accounting Research*, 24: 112–133.
- Redline C.D. and Dillman D.A. (2002). The influence of alternative visual design on respondents’ performance with branching instructions in self-administered questionnaires. In: Groves R., Eltinge J. and Little R. (eds), *Survey nonresponse*, Hoboken, NJ, Wiley: 179-196.
- Reed R. and DeFillippi R.J. (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage. *Academy of Management Review*, 15: 88-102.
- Richard O.C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: a resource-based view. *Academy of Management Journal*, 43(2): 164–177.
- Rietveld T. and Van Hout R. (1993). *Statistical Techniques for the Study of Language and Language Behaviour*. Mouton de Gruyter, Berlin.
- Rindova V.P. and Kotha S. (2001). Continuous ‘morphing’: competing through dynamic capabilities, form and function. *Academy of Management Journal*, 44(6): 1263–1280.
- Roberts P. (1999). Product innovation, product-market competition, and persistent profitability in the U.S. pharmaceutical industry. *Strategic Management Journal*, 20(7): 655–670.
- Robins J. and Wiersema M.F. (1995). A resource-based approach to the multibusiness firm: empirical analysis of portfolio interrelationships and corporate financial performance. *Strategic Management Journal*, 16(4): 277–299.

Robinson J.P., Shaver P.R. and Wrightsman L.S. (1991). *Criteria for Scale Selection and Evaluation. Measures of Personality and Social Psychological Attitudes*. Academic Press, San Diego.

Robinson R.B. and Pearce J.A. (1988). Planned patterns of strategic behavior and their relationship to business-unit performance. *Strategic Management Journal*, 9: 43–60.

Ronda-Pupo, G. A. and Guerras-Martin, L. Á. (2012), Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962–2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2): 162–188.

Rorty R. (1989). *Contingency, irony and solidarity*. Cambridge Press: New York.

Rossem A.V. and Veen K.V. (2011). Managers' awareness of fashionable management concepts: An empirical study. *European Management Journal*, 29: 206–216.

Rossiter J.R. (2002). The C-OAR-SE Procedure for Scale Development in Marketing. *International Journal of Research in Marketing*, 19 (December): 305–335.

Roth P.L. (1994). Missing data: A conceptual review for applied psychologists. *Personnel Psychology*, 47: 537–560.

Rouse M. and Daellenbach U. (1999). Rethinking research methods for the resource-based perspective: isolating sources of sustainable competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 20(5): 487–494.

Rouse M.J. and Daellenbach U.S. (2002). More thinking on research methods for the resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 23(10): 963–967.

Rumelt R., Schendel D. and Teece D. (1994). *Fundamental Issues in Strategy*. Harvard University Press: Cambridge, MA.

Rumelt R.P. (1984). Toward a strategic theory of firm. In: Lamb R. (eds), *Competitive Strategic Management*, Englewood Cliffs, Prentice Hall: 556- 570.

Rumelt R.P. (1991). How much does industry matter? *Strategic Management Journal*, 12(3): 167–185.

Rumelt R.P. (2003). What in the world is competitive advantage? Policy Working Paper 2003-105, August 5.

Russo M.V. and Fouts P.A. (1997). A resource-based perspective on corporate environmental performance and profitability. *Academy of Management Journal*, 49(3): 534–559.

Salvatore D. (2004). *Managerial Economics in a Global Economy* (4th ed). Singapore, Thomson Asia.

- Sanchez R. (1993). Strategic flexibility, firm organization, and managerial work in dynamic markets: A strategic-options perspective. In: Shrivastava P., Huff A.S. and Dutton J.E. (eds), *Advances in Strategic Management*, Greenwich, CT, JAI Press, Inc: 251- 291.
- Sanchez R. (1995). Strategic flexibility in product competition. *Strategic Management Journal*, 16 (Summer Special Issue): 135-159.
- Saunders M., Lewis P. and Thornhill A. (2009). *Research Methods for Business Students* (5th ed). Financial Times, Prentice Hall.
- Schafer J.L. (1997). *Analysis of Incomplete Multivariate Data*. Chapman and Hall.
- Schmalensee R. (1985). Do markets differ much? *American Economic Review*, 75: 341–351.
- Schoemaker P.J.H. (1990). Strategy, complexity and economic rent. *Management Science*, 36(10): 1178–1192.
- Schreyoegg G. and Kliesch-Eberl M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strategic Management Journal*, 28: 913-933.
- Schroeder R.G., Bates K.A. and Junttila M.A. (2002). A resource-based view of manufacturing strategy and the relationship to manufacturing performance. *Strategic Management Journal*, 23(2): 105–117.
- Schumpeter J.A. (1934). *The Theory of Economic Development: An inquiry into profits, capital, credit, interest, and the business cycle* (4th ed, 1996). Transaction Publishers: New Brunswick.
- Schumpeter J.A. (1939). *Business Cycles: A Theoretical, Historical, and Statistical Analysis of the Capitalist Process*. McGraw-Hill: New York.
- Schumpeter J.A. (1942). *Capitalism, Socialism, and Democracy* (6th ed, 1987). Counterpoint, London.
- Schwarz N. (1996). *Cognition and communications: Judgmental biases, research methods, and the logic of conversation*. Mahwah, NJ, Erlbaum.
- Seidler J. (1974). On using informants: a technique for collecting quantitative data and controlling measurement error in organization analysis. *American Sociological Review*, 39(6): 816–831.
- Shane P.B. and Spicer B.H. (1983). Market response to environmental information produced outside the firm. *Accounting Review*, 58(3): 521–538.
- Shank J.K., Niblock E.G. and Sandalls W.T. (1973). Balance creativity and practicality in formal planning. *Harvard Business Review*, 51 (1): 87-95.

- Shillinglaw G. (1982). *Managerial Cost Accounting*, Irwin, Homewood, IL.
- Slocum W.L., Empey T. and Swanson H.S. (1956). Increasing response to questionnaires and structure interviews. *American Sociological Review*, 21: 221-225.
- Smyth J.D., Dillman D.A. and Christian L.M. (2007). Improving response quality in list-style open-ended questions in web and telephone surveys. *Annual conference of the American Association for Public Opinion Research*, Anaheim, CA.
- Smyth J.D., Dillman D.A., Christian L.M. and Stern M.J. (2006). Effects of using visual design principles to group response options in web surveys. *International Journal of Internet Science*, 1(1): 6-16.
- Solomons D. (1968). *Studies in Cost Analysis*. The Law Book Company, New York.
- South S.E. (1981). Competitive advantage: The cornerstone of strategic thinking. *Journal of Business Strategy*, 1(4): 15–25.
- Spanos Y.E. and Lioukas S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter’s competitive strategy framework and the resourcebased perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10): 907–934.
- Spector P.E. (1994). Using self-report questionnaires in OB research: A comment on the use of a controversial method. *Journal of Organizational Behavior*, 15: 385- 392.
- Spector P.E. (2006). Method variance in organizational research. *Organizational Research Methods*, 9: 221-232.
- Stalk G. (1990). Time-the next source of competitive advantage. *Harvard Business Review*, 68 (4): 41-51.
- Stalk G., Evans P. and Shulman L.E. (1992). Competing on capabilities: the new rules of corporate strategy. *Harvard Business Review*, 70(2): 57–69.
- Steensma H.K., Tihanyi L., Lyles M.A. and Dhanaraj C. (2005). The evolving value of foreign partnerships in transitioning economies. *Academy of Management Journal*, 48(2): 213–235.
- Stern J., Stewart G. and Chew D. (1995). The EVA financial management system. *Journal of Applied Corporate Finance*, 8: 32–46.
- Stich S. (1990). *The Fragmentation of Reason*. MIT Press: Cambridge, MA.
- Stuart T.E., Hoang H. and Hybels R. (1999). Interorganizational endorsements and the performance of entrepreneurial ventures. *Administrative Science Quarterly*, 44(2): 315–349.
- Tabachnick B.G. and Fidell L.S. (2007). *Using multivariate statistics* (5th ed). Upper Saddle River, NJ, Pearson Allyn & Bacon.

- Tang Y.C. and Liou F.M. (2010). Does firm performance reveal its own causes? The role of Bayesian Inference. *Strategic Management Journal*, 31(1): 39–57.
- Teece D.J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13): 1319–1350.
- Teece D.J., Pisano G. and Shuen A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7): 509–533.
- Thibaut J.W. and Kelley H.H. (1959). *The social psychology of groups*. New York, Wiley.
- Thomas L.G. (1986). The economics of strategic planning: a survey of the issues. In: Thomas L.G. (eds), *The economics of strategic planning: Essays in honor of Joel Dean*. Lexington Books, Lexington, MA: 1–27.
- Thompson J.D. (1967). *Organizations in Action*. McGraw-Hill, New York.
- Tourangeau R., Couper M. and Conrad F. (2004). Spacing position, and order: Interpretive heuristics for visual features of survey questions. *Public Opinion Quarterly*, 68: 368-393.
- Tourangeau R., Couper M. and Conrad F. (2007). Color, labels, and interpretive heuristics for response scales. *Public Opinion Quarterly*, 71(1): 91-112.
- Trochim W. (2000). *The Research Methods Knowledge Base*, 2nd Edition. Atomic Dog Publishing, Cincinnati, OH.
- Trochim W. (2006). *The Research Methods Knowledge Base* (2nd ed). Retrieved December 02, 2008 from <http://www.socialresearchmethods.net/kb/>.
- Van de Ven A. and Ferry D. (1979). *Measuring and Assessing Organizations*, Wiley, New York.
- Vance S.C. (1975). Are socially responsible corporations good investment risks? *Academy of Management Review*, 64(8): 18–24.
- Veblen T. (1900). The Preconceptions of Economic Science - III. *The Quarterly Journal of Economics*, 14(2), 240-269.
- Venkatraman N. and Grant J.H. (1986). Construct measurement in organizational strategy research: A critique and proposal. *Academy of Management Review*, 11(1): 71–87.
- Venkatraman N. and Ramanujam V. (1986). Measurement of business performance in strategy research: A comparison of approaches. *Academy of Management Review*, 11(4): 801- 814.
- Venkatraman N., Ramanujam V. and Camillus J.C. (1984). Measuring strategic planning characteristics using Guttman-type scales: A generalized examination. Working paper 581, University of Pittsburgh, Graduate School of Business.

- Villalonga B. (2004). Intangible resources, Tobin's q, and sustainability of performance differences. *The Journal of Economic Behavior & Organization*, 54(2): 205–230.
- Vorhies D.W., Morgan R.E. and Autry C.W. (2009). Product-market strategy and the marketing capabilities of the firm: impact on market effectiveness and cash flow performance. *Strategic Management Journal*, 30(12): 1310–1334.
- Walsh J. (1994). Managerial and organizational cognition: Notes from a trip down memory lane. *Organization Science*, 6(3): 280–321.
- Wan W.P. and Yiu D.W. (2009). From crisis to opportunity: environmental jolt, corporate acquisitions, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 30(7): 791–801.
- Ware C. (2004). *Information visualization: Perception for design*. Morgan Kaufmann, San Francisco.
- Waring G. (1996). Industry differences in the persistence of firm-specific returns. *American Economic Review*, 86(5): 1253–1265.
- Wernerfelt B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2): 171–180.
- Wicks A. and Freeman R.E. (1998). Organization studies and the new pragmatism: Positivism, anti-positivism, and the search for ethics. *Organization Science*, 9(2): 123–140.
- Wiggins R.R. and Ruefli T.W. (2002). Competitive advantage: temporal dynamics and the incidence and persistence of superior economic performance. *Organization Science*, 13(1): 82–105.
- Wiggins R.R. and Ruefli T.W. (2005). Schumpeter's ghost: Is hypercompetition making the best of times shorter? *Strategic Management Journal*, 26(10): 887–911.
- Winter S.G. (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In: Teece D.J. (ed) *The competitive challenge: Strategies for industrial innovation and renewal*. Ballinger, Cambridge, MA: 159–184.
- Winter S.G. (1995). Four Rs of profitability: rents, resources, routines and replication. In: Montgomery C.A. (eds), *Resource-Based and Evolutionary Theories of the Firm: Towards a Synthesis*, Boston, Kluwer, MA: 147-178.
- Yeoh P-L. and Roth K. (1999). An empirical analysis of sustained advantage in the U.S. pharmaceutical industry: impact of firm resources and capabilities. *Strategic Management Journal*, 20(7): 637–653.
- Yoffie D. (1990). *The world VCR industry*. Harvard Business School Publishing, Case No. 9-387-098.

- Yoffie D. and Cusumano M.A. (1999). Judo strategy: the competitive dynamics of Internet time. *Harvard Business Review*, 77 (1): 70-82.
- Zahra S. and Covin J. (1993). Business strategy, technology policy, and firm performance. *Strategic Management Journal*, 14(6): 451-478.
- Zahra S.A. and Nielsen A.P. (2002). Sources of capabilities, integration and technology commercialization. *Strategic Management Journal*, 23(5): 377–398.
- Zaltman G., Duncan R. and Holbek J. (1973). *Innovations and Organizations*. Wiley, New York.
- Zhu K. and Kraemer K.L. (2002). E-commerce metrics for net-enhanced organizations: assessing the value of e-commerce to firm performance in the manufacturing sector. *Information Systems Research*, 13(3): 275–295.
- Zott C. and Amit R. (2008). The fit between product market strategy and business model: implications for firm performance. *Strategic Management Journal*, 29(1): 1–26.
- Αλεξανδρόπουλος Α., Κατωπόδης Ε., Πρεζεράκος Ν. και Παλιατσός Α. (1994). Στατιστική. Σύγχρονη Εκδοτική, Αθήνα.
- Βέττας Ν. και Κατσουλάκος Ι.Σ. (2004). Πολιτική ανταγωνισμού και ρυθμιστική πολιτική: Τα οικονομικά των ρυθμιστικών παρεμβάσεων σε αγορές με μονοπωλιακή δύναμη. Εκδόσεις Τυπωθήτω-Γιώργος Δαρδανός.
- Γεωργόπουλος Ν.(2006). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Γ. Μπένου, Αθήνα
- Δαμιανού Χ.Χ. (1992). *Μεθοδολογία Δειγματοληψίας*. Εκδόσεις Αίθρα, Αθήνα.
- Δημητριάδη Ζ. (2000). *Μεθοδολογία Επιχειρηματικής Έρευνας*, Interbooks.
- Επιτροπή Ευρωπαϊκών Κοινοτήτων. (2003). Σύσταση της Επιτροπής της 6ης Μαΐου 2003: σχετικά με τον ορισμό των πολύ μικρών, των μικρών και των μεσαίων επιχειρήσεων. Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, L 124:36.
- Παπαδάκης Β. (1998). *Στρατηγική Ανταγωνισμού σε ένα Μεταβαλλόμενο και Δύσκολο Προβλέψιμο Περιβάλλον - Η Σημασία των Πόρων & Ικανοτήτων*. Ε' Διεθνές Συνέδριο Αριστοτέλης, της Ελληνικής Εταιρείας Διοικήσεως Επιχειρήσεων (ΕΕΔΕ), Στρατηγική Υπεροχής στην Κοινωνία των Πληροφοριών: Κρίσιμες Επιλογές για το Μέλλον της Επιχείρησης, Θεσσαλονίκη.

Παράρτημα

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Αγαπητή κυρία / Αγαπητέ κύριε,

Θα σας παρακαλούσαμε να δαπανήσετε λίγο χρόνο, για να συμπληρώσετε το παρόν ερωτηματολόγιο, καθώς ελπίζουμε μέσα από τις απαντήσεις σας να αναδειχθούν **χρήσιμα συμπεράσματα και τρόποι για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας των ελληνικών επιχειρήσεων**. Η συμπλήρωσή του διαρκεί **περίπου 15 λεπτά**.

Σε κάθε περίπτωση, τα στοιχεία που θα μας δώσετε **θα παραμείνουν εμπιστευτικά** και η ανάλυσή τους θα γίνει **ανώνυμα και συγκεντρωτικά**. Τα στοιχεία σας **σε καμία περίπτωση δεν θα χρησιμοποιηθούν για σκοπούς άλλους** πέραν αυτής της έρευνας. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα αποσταλούν στο email που θα δηλώσετε παρακάτω, εφόσον το επιθυμείτε.

Παρακαλούμε απαντήστε **όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν μαρκάροντας με «X» το τετράγωνο κάθε απάντησης** (απλό αριστερό κλικ του ποντικιού) ή συμπληρώνοντας τα στοιχεία που ζητούνται.

Παρακαλούμε **συμπληρώστε** το ερωτηματολόγιο με τον υπολογιστή σας και αφού το αποθηκεύσετε, **επιστρέψτε το με email στη διεύθυνση csigalas@webmail.unipi.gr** ή εναλλακτικά **εκτυπώστε** το ερωτηματολόγιο και **αφού το συμπληρώσετε, επιστρέψτε το με fax στο 2106235117**.

Για διευκρινίσεις και πρόσθετες πληροφορίες επικοινωνήστε με τον κ. Χρήστο Σιγάλα, υποψήφιο διδάκτορα στο Πανεπιστήμιο Πειραιά (τηλ. 6977603020, email: csigalas@webmail.unipi.gr).

1	Πως κρίνετε το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα;	Καθόλου Ανταγωνιστικό	Λίγο Ανταγωνιστικό	Ανταγωνιστικό	Πολύ Ανταγωνιστικό	Άκρως Ανταγωνιστικό	
		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
2	Πως κρίνετε την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων σε σύγκριση με τις ξένες...	Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Ούτε Χαμηλή Ούτε Υψηλή	Υψηλή	Πολύ Υψηλή	
		στην Ελλάδα;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
		στο εξωτερικό;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Θεωρείτε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις ξένες...	Ναι	Όχι				
		στην ελληνική αγορά;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		στις διεθνείς αγορές;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
4	Οι μέτοχοι της επιχείρησής σας, σας ζητούν επιπλέον πληροφορίες από αυτές που...	Ναι	Όχι				
		δημοσιοποιούνται σχετικά με το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			
		δημοσιεύονται στις χρηματοοικονομικές σας καταστάσεις σχετικά με την επιχειρηματική σας επίδοση;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

5	Συγκρίνοντας την επιχείρησή σας με τους κυριότερους ανταγωνιστές σας, πώς κρίνετε την επίδοση της τα τελευταία 3 χρόνια από την σκοπιά:					
		Πολύ Κατώτερη	Κατώτερη	Ούτε Κατώτερη Ούτε Ανώτερη	Ανώτερη	Πολύ Ανώτερη
	του μάρκετινγκ;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	της αύξησης του κύκλου εργασιών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	της κερδοφορίας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	του μεριδίου της αγοράς;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6	Τα τελευταία 3 χρόνια η στρατηγική σας (competitive strategy), σας έχει επιτρέψει:					
		Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
	να εκμεταλλευτείτε όλες τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν στον κλάδο σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	να εκμεταλλευτείτε πλήρως τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν στον κλάδο σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	να εκμεταλλευτείτε περισσότερες ευκαιρίες από ότι οι ανταγωνιστές σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	να αντιμετωπίσετε όλες τις απειλές που έχετε δεχτεί από τους ανταγωνιστές σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	να αντιμετωπίσετε πλήρως τις απειλές που έχετε δεχτεί από τους ανταγωνιστές σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	να αντιμετωπίσετε περισσότερες απειλές από ότι οι ανταγωνιστές σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	να μειώσετε τα συνολικά σας έξοδα σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους ανταγωνιστές σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	να μειώσετε τα λειτουργικά σας έξοδα σε μεγαλύτερο ποσοστό από τους ανταγωνιστές σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	να μειώσετε το λόγο συνολικών εξόδων προς τις πωλήσεις σας περισσότερο από τους ανταγωνιστές σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	να μειώσετε το λόγο λειτουργικών εξόδων προς τις πωλήσεις σας περισσότερο από τους ανταγωνιστές σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7	Πόσο ωφέλησε την επιχείρησή σας η...					
		Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
	εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	αντιμετώπιση των απειλών που έχετε δεχτεί από τους ανταγωνιστές σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	μείωση των εξόδων σας σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8	Πόσο κόστισε στην επιχείρησή σας η...	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
	εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	αντιμετώπιση των απειλών που έχετε δεχτεί από τους ανταγωνιστές σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	μείωση των εξόδων σας σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

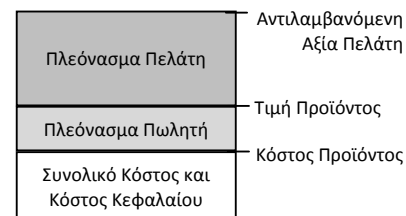
9	Η επιχείρησή σας, τα τελευταία 3 χρόνια: (επιλέξτε <u>μία</u> απάντηση)	
	έχει εκμεταλλευτεί κάποιες από τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν στον κλάδο της.	<input type="checkbox"/>
	έχει εκμεταλλευτεί κάποιες από τις ευκαιρίες αλλά λιγότερες από ότι οι ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>
	έχει εκμεταλλευτεί κάποιες από τις ευκαιρίες και περισσότερες από ότι οι ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>
	έχει εκμεταλλευτεί όλες τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν στον κλάδο της.	<input type="checkbox"/>
	έχει εκμεταλλευτεί όλες και πλήρως τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν στον κλάδο της.	<input type="checkbox"/>

10	Η επιχείρησή σας, τα τελευταία 3 χρόνια: (επιλέξτε <u>μία</u> απάντηση)	
	έχει αντιμετωπίσει κάποιες από τις απειλές που έχει δεχτεί από τους ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>
	έχει αντιμετωπίσει κάποιες από τις απειλές και λιγότερες από ότι οι ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>
	έχει αντιμετωπίσει κάποιες από τις απειλές αλλά περισσότερες από ότι οι ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>
	έχει αντιμετωπίσει όλες τις απειλές που έχει δεχτεί από τους ανταγωνιστές.	<input type="checkbox"/>
	έχει αντιμετωπίσει όλες και πλήρως τις απειλές που έχει δεχτεί από τους ανταγωνιστές.	<input type="checkbox"/>

11	Η επιχείρησή σας, τα τελευταία 3 χρόνια: (επιλέξτε <u>μία</u> απάντηση)	
	έχει μειώσει τα έξοδά της.	<input type="checkbox"/>
	έχει μειώσει τα έξοδά της αλλά σε μικρότερο ποσοστό από το μέσο όρο των ανταγωνιστών της.	<input type="checkbox"/>
	έχει μειώσει τα έξοδά της και σε μεγαλύτερο ποσοστό από το μέσο όρο των ανταγωνιστών της.	<input type="checkbox"/>
	έχει μειώσει τα έξοδά της και σε μεγαλύτερο ποσοστό από όλους τους ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>
	έχει μειώσει τα έξοδά της στο μέγιστο δυνατό βαθμό .	<input type="checkbox"/>

Αν και οι ακόλουθες έννοιες για πολλούς είναι γνωστές, για λόγους συγκρισιμότητας των απαντήσεων παρουσιάζεται μια σύντομη περιγραφή τους. Όπως φαίνεται στο διπλανό γράφημα, το «**πλεόνασμα πελάτη**» είναι η συνολική **αντιλαμβανόμενη αξία για τον πελάτη** από την χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας **αφού αφαιρεθεί η τιμή** που έχει πληρώσει για την αγορά του/της.

Επίσης, το «**πλεόνασμα πωλητή**» προκύπτει από την **τιμή του προϊόντος** ή της υπηρεσίας **όταν αφαιρεθεί το συνολικό κόστος συμπεριλαμβανομένου του κόστους κεφαλαίου** για την παραγωγή του ή την δημιουργία της.



12	Τα τελευταία 3 χρόνια, πώς θα αξιολογούσατε το...	Πολύ Χαμηλότερο	Χαμηλότερο	Δε Διαφέρει	Υψηλότερο	Πολύ Υψηλότερο
	«πλεόνασμα πελάτη» της επιχείρησής σας σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	«πλεόνασμα πωλητή» της επιχείρησής σας σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13	Χρησιμοποιώντας μια κλίμακα από το 1 έως το 5, όπου 1=Πολύ Χαμηλό και 5=Πολύ Υψηλό, πώς θα βαθμολογούσατε, Α) την επιχείρησή σας και Β) τις επιχειρήσεις των ανταγωνιστών σας σχετικά με:	(Α) Επιχείρησή Σας	(Β) Ανταγωνιστές Σας
		το ύψος της αντιλαμβανόμενης αξίας για τους πελάτες από την χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας.	
		το ύψος της τιμής που καταβάλλουν οι πελάτες για το προϊόν ή την υπηρεσία.	
		το ύψος του συνολικού κόστους συμπεριλαμβανομένου και του κόστους κεφαλαίου για την παραγωγή του προϊόντος ή την δημιουργία της υπηρεσίας.	

14	Πώς αξιολογείτε την επιχείρησή σας σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας τα τελευταία 3 χρόνια, όσον αφορά:	Πολύ Κατώτερη	Κατώτερη	Ούτε Κατώτερη Ούτε Ανώτερη	Ανώτερη	Πολύ Ανώτερη
	τη χρηματοοικονομική απόδοση;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την ικανοποίηση των πελατών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	τη διακράτηση των πελατών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	τη φερεγγυότητα των πελατών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την αποδοτικότητα (κερδοφορία) των πελατών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την προσέλκυση νέων πελατών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	το μερίδιο αγοράς;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την αποτελεσματικότητα διαχείρισης των πελατών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την ικανότητα δημιουργίας καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την αποδοτικότητα των λειτουργιών παραγωγής;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την αποδοτικότητα των λειτουργιών διανομής;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση (after sales service);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την αποτελεσματικότητα διαχείρισης των εσωτερικών διεργασιών (processes);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την ικανοποίηση των υπαλλήλων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	τις ικανότητες των υπαλλήλων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την υποκίνηση των υπαλλήλων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	τις δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15	Η επιχείρησή σας, τα τελευταία 3 χρόνια έχει επιτύχει <u>διαχρονικά</u> να:	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
	αυξάνει τον κύκλο εργασιών της.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	αυξάνει το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	αυξάνει τις επενδύσεις της σε πάγια στοιχεία ενεργητικού.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	μειώνει το λόγο του κεφαλαίου κίνησης προς τον κύκλο εργασιών της.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	μειώνει το κόστος κεφαλαίων της.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16	Στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας:	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
	υπάρχει μεγάλος αριθμός πελατών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	υπάρχει μεγάλος αριθμός πωλητών/ ανταγωνιστών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	η διαπραγματευτική ισχύς των πελατών είναι μικρή.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	η διαπραγματευτική ισχύς των πωλητών είναι μικρή.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	υπάρχουν χαμηλά εμπόδια εισόδου για τους πωλητές.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	υπάρχουν χαμηλά εμπόδια εξόδου για τους πωλητές.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	υπάρχει πλήρης ενημέρωση των πελατών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	υπάρχει πλήρης ενημέρωση των πωλητών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	υπάρχουν ομοιογενή προϊόντα ή υπηρεσίες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

17	Στον κλάδο σας:	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
	τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες απαξιώνονται γρήγορα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν συχνά νέα προϊόντα ή υπηρεσίες για να διατηρούν την ανταγωνιστική τους θέση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	οι ενέργειες των ανταγωνιστών δεν μπορούν να προβλεφθούν εύκολα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	οι προτιμήσεις των πελατών δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν εύκολα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	οι τεχνολογίες παραγωγής των προϊόντων ή δημιουργίας των υπηρεσιών εξελίσσονται ταχύτατα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

18	Ο ρυθμός αύξησης του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας σε σύγκριση με το σύνολο της οικονομίας είναι:				
	Πολύ Χαμηλότερος	Χαμηλότερος	Δε διαφέρει	Υψηλότερος	Πολύ Υψηλότερος
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19 Πιστεύετε ότι η επιχείρησή σας διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;
(Εάν Όχι, προχωρήστε στην ερώτηση 23)

Ναι

Όχι

20 Ποιο είναι το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα;

21 Πόσο καιρό η επιχείρησή σας διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;

Λιγότερο από
Χρόνο

1-3
Χρόνια

4-6
Χρόνια

7-10
Χρόνια

Περισσότερο από
10 Χρόνια

22 Πόσο ισχυρό είναι το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα;

Καθόλου
Ισχυρό

Ελάχιστα
Ισχυρό

Μετρίως
Ισχυρό

Αρκετά
Ισχυρό

Πολύ
Ισχυρό

23 Η θέση σας στην
επιχείρηση

Διευθύνων Σύμβουλος

Γενικός Διευθυντής

Άλλη (διευκρινίστε)

24 Το ανώτατο επίπεδο σπουδών σας
(στην περίπτωση μεταπτυχιακών σπουδών μπορείτε
να επιλέξετε παραπάνω από μια απάντηση)

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση

Πτυχίο Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ

Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων (MBA)

Μεταπτυχιακό εκτός MBA

Διδακτορικό Δίπλωμα (PhD, DBA)

25 Χρόνια απασχόλησης σας στη
συγκεκριμένη επιχείρηση

≤ 1

2 - 5

6 - 9

≥ 10

26 Αριθμός απασχολούμενων ατόμων
στην επιχείρησή σας

1 - 9

10 - 49

50 - 249

≥ 250

Συμπληρώστε τα στοιχεία σας αν επιθυμείτε να σας αποσταλούν αποτελέσματα της έρευνας:

Επώνυμο	
Όνομα	
Επωνυμία Εταιρείας	
Email	

Αποθηκεύστε και επιστρέψτε με email στο csi@galas@webmail.unipi.gr ή με fax στο 2106235117

Σας ευχαριστούμε πολύ για το χρόνο σας.

Πανεπιστήμιο Πειραιώς

Αγαπητή κυρία / Αγαπητέ κύριε,

Θα σας παρακαλούσαμε να δαπανήσετε λίγο χρόνο, για να συμπληρώσετε το παρόν ερωτηματολόγιο, καθώς ελπίζουμε μέσα από τις απαντήσεις σας να αναδειχθούν **χρήσιμα συμπεράσματα και τρόποι για τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και της βιωσιμότητας** των ελληνικών επιχειρήσεων. Η συμπλήρωσή του διαρκεί περίπου 15 λεπτά.

Σε κάθε περίπτωση, τα στοιχεία που θα μας δώσετε **θα παραμείνουν εμπιστευτικά** και η ανάλυσή τους θα γίνει **ανώνυμα και συγκεντρωτικά**. Τα στοιχεία σας **σε καμία περίπτωση δεν θα χρησιμοποιηθούν για σκοπούς άλλους** πέραν αυτής της έρευνας. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα αποσταλούν στο email που θα δηλώσετε στο τέλος του ερωτηματολογίου, εφόσον το επιθυμείτε.

Παρακαλούμε απαντήστε **όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν, μαρκάροντας με «X» το τετράγωνο κάθε απάντησης** (απλό αριστερό κλικ του ποντικιού) ή **συμπληρώνοντας τα στοιχεία που ζητούνται**.

Παρακαλούμε **συμπληρώστε** το ερωτηματολόγιο στον υπολογιστή σας και αφού το αποθηκεύσετε, **επιστρέψτε το με email στη διεύθυνση csigalas@webmail.unipi.gr** ή εναλλακτικά εκτυπώστε το ερωτηματολόγιο και **αφού το συμπληρώσετε, επιστρέψτε το με fax στο 2106235117**.

Για διευκρινίσεις και πρόσθετες πληροφορίες επικοινωνήστε με τον κ. Χρήστο Σιγάλα, υποψήφιο διδάκτορα στο Πανεπιστήμιο Πειραιώς (τηλ. 6977603020, email: csigalas@webmail.unipi.gr).

1 Πως κρίνετε το επιχειρηματικό περιβάλλον στην Ελλάδα;					
Καθόλου Ανταγωνιστικό	Λίγο Ανταγωνιστικό	Ανταγωνιστικό	Πολύ Ανταγωνιστικό	Άκρως Ανταγωνιστικό	
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

2 Πως κρίνετε την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων σε σύγκριση με τις ξένες...		Πολύ Χαμηλή	Χαμηλή	Ούτε Χαμηλή Ούτε Υψηλή	Υψηλή	Πολύ Υψηλή
στην Ελλάδα;		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
στο εξωτερικό;		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

3 Θεωρείτε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις έχουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα σε σχέση με τις ξένες...		Ναι	Όχι
στην ελληνική αγορά;		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
στις διεθνείς αγορές;		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

4 Οι μέτοχοι της επιχείρησής σας, σας ζητούν επιπλέον πληροφορίες από αυτές που...		Ναι	Όχι
δημοσιοποιούνται σχετικά με το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα;		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
δημοσιεύονται στις χρηματοοικονομικές σας καταστάσεις σχετικά με την επιχειρηματική σας επίδοση;		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5 Συγκρίνοντας την επιχείρησή σας με τους κυριότερους ανταγωνιστές σας, πώς κρίνετε την επίδοση της τα τελευταία 3 χρόνια από την σκοπιά:		Πολύ Κατώτερη	Κατώτερη	Ούτε Κατώτερη Ούτε Ανώτερη	Ανώτερη	Πολύ Ανώτερη
του μάρκετινγκ;		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
της αύξησης του κύκλου εργασιών;		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
της κερδοφορίας;		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
του μεριδίου της αγοράς;		<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

6	Τα τελευταία 3 χρόνια η στρατηγική σας (competitive strategy), σας έχει επιτρέψει:	Διαφωνώ	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
		Απόλυτα				Απόλυτα
	να εκμεταλλευτείτε όλες τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν στον κλάδο σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	να εκμεταλλευτείτε πλήρως τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν στον κλάδο σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	να αντιμετωπίσετε όλες τις απειλές που έχετε δεχτεί από τους ανταγωνιστές σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	να αντιμετωπίσετε πλήρως τις απειλές που έχετε δεχτεί από τους ανταγωνιστές σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	να μειώσετε τα συνολικά σας έξοδα σε μεγαλύτερο ποσοστό από όλους τους ανταγωνιστές σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	να μειώσετε το λόγο συνολικών εξόδων προς τις πωλήσεις σας περισσότερο από όλους τους ανταγωνιστές σας.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7 Η επιχείρησή σας, τα τελευταία 3 χρόνια: (επιλέξτε <u>μία</u> απάντηση)	
δεν έχει εκμεταλλευτεί καμία ευκαιρία που παρουσιάστηκε στον κλάδο της.	<input type="checkbox"/>
έχει εκμεταλλευτεί κάποιες από τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν αλλά λιγότερες από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>
έχει εκμεταλλευτεί περισσότερες ευκαιρίες από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>
έχει εκμεταλλευτεί όλες τις ευκαιρίες που παρουσιάστηκαν στον κλάδο της.	<input type="checkbox"/>

8 Η επιχείρησή σας, τα τελευταία 3 χρόνια: (επιλέξτε <u>μία</u> απάντηση)	
δεν έχει αντιμετωπίσει καμία απειλή που έχει δεχτεί στον κλάδο της.	<input type="checkbox"/>
έχει αντιμετωπίσει κάποιες από τις απειλές που έχει δεχτεί αλλά λιγότερες από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>
έχει αντιμετωπίσει περισσότερες απειλές από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>
έχει αντιμετωπίσει όλες τις απειλές που έχει δεχτεί στον κλάδο της.	<input type="checkbox"/>

9 Η επιχείρησή σας, τα τελευταία 3 χρόνια: (επιλέξτε <u>μία</u> απάντηση)	
δεν έχει μειώσει τα συνολικά έξοδά της.	<input type="checkbox"/>
έχει μειώσει τα συνολικά έξοδά της αλλά σε μικρότερο ποσοστό από το μέσο όρο των ανταγωνιστών της.	<input type="checkbox"/>
έχει μειώσει τα συνολικά έξοδά της σε μεγαλύτερο ποσοστό από το μέσο όρο των ανταγωνιστών της.	<input type="checkbox"/>
έχει μειώσει τα συνολικά έξοδά της σε μεγαλύτερο ποσοστό από όλους τους ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>

10 Πόσο ωφέλησε την επιχείρησή σας η...	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
αντιμέτωπιση των απειλών που έχετε δεχτεί από τους ανταγωνιστές σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
μείωση των συνολικών εξόδων σας σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11	Πόσο κόστισε στην επιχείρησή σας η...	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Αρκετά	Πάρα Πολύ
	εκμετάλλευση των ευκαιριών που παρουσιάστηκαν στον κλάδο σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	αντιμετώπιση των απειλών που έχετε δεχτεί από τους ανταγωνιστές σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	μείωση των συνολικών εξόδων σας σε μεγαλύτερο βαθμό από τους ανταγωνιστές σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

<p>Αν και οι ακόλουθες έννοιες για πολλούς είναι γνωστές, για λόγους συγκρισιμότητας των απαντήσεων παρουσιάζεται μια σύντομη περιγραφή τους. Όπως φαίνεται στο διπλανό γράφημα, το «πλεόνασμα πελάτη» είναι η συνολική αντιλαμβανόμενη αξία για τον πελάτη από τη χρήση του προϊόντος ή της υπηρεσίας αφού αφαιρεθεί η τιμή που έχει πληρώσει για την αγορά του/της.</p> <p>Επίσης, το «πλεόνασμα πωλητή» προκύπτει από την τιμή του προϊόντος ή της υπηρεσίας όταν αφαιρεθεί το συνολικό κόστος συμπεριλαμβανομένου του κόστους κεφαλαίου για την παραγωγή του ή την δημιουργία της.</p>	<p>Αντιλαμβανόμενη Αξία Πελάτη</p> <p>Τιμή Προϊόντος ή Υπηρεσίας</p> <p>Κόστος Προϊόντος ή Υπηρεσίας</p>
---	--

12	Τα τελευταία 3 χρόνια, πώς θα αξιολογούσατε το...	Πολύ Χαμηλότερο	Χαμηλότερο	Δε Διαφέρει	Υψηλότερο	Πολύ Υψηλότερο
	«πλεόνασμα πελάτη» της επιχείρησής σας σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	«πλεόνασμα πωλητή» της επιχείρησής σας σε σχέση με αυτό των ανταγωνιστών σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

13	Πώς αξιολογείτε την επιχείρησή σας σε σχέση με τους κυριότερους ανταγωνιστές σας τα τελευταία 3 χρόνια, όσον αφορά:	Πολύ Κατώτερη	Κατώτερη	Ούτε Κατώτερη Ούτε Ανώτερη	Ανώτερη	Πολύ Ανώτερη
	την αποδοτικότητα των επενδυμένων κεφαλαίων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	τη χρηματοοικονομική απόδοση;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την ικανοποίηση των πελατών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	τη διακράτηση των πελατών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	τη φερεγγυότητα των πελατών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την αποδοτικότητα (κερδοφορία) των πελατών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την προσέλκυση νέων πελατών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	το μερίδιο αγοράς;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την αποτελεσματικότητα διαχείρισης των πελατών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την ικανότητα δημιουργίας καινοτόμων προϊόντων ή υπηρεσιών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την αποδοτικότητα των λειτουργιών παραγωγής προϊόντων ή δημιουργίας υπηρεσιών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την αποδοτικότητα των λειτουργιών διανομής προϊόντων ή διάθεσης υπηρεσιών;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την εξυπηρέτηση των πελατών μετά την πώληση (after sales service);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την αποτελεσματικότητα διαχείρισης των εσωτερικών διεργασιών (processes);	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την ικανοποίηση των υπαλλήλων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	τις ικανότητες των υπαλλήλων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την υποκίνηση των υπαλλήλων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	τις δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	την ικανότητα μάθησης και ανάπτυξης;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14 Η επιχείρησή σας, τα τελευταία 3 χρόνια: (επιλέξτε μία απάντηση)

δεν έχει ικανοποιητική χρηματοοικονομική απόδοση.	<input type="checkbox"/>
έχει ικανοποιητική χρηματοοικονομική απόδοση αλλά χαμηλότερη από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>
έχει υψηλότερη χρηματοοικονομική απόδοση από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>
έχει την υψηλότερη χρηματοοικονομική απόδοση στον κλάδο της.	<input type="checkbox"/>

15 Η επιχείρησή σας, τα τελευταία 3 χρόνια: (επιλέξτε μία απάντηση)

δεν έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τους πελάτες της.	<input type="checkbox"/>
έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τους πελάτες της αλλά λιγότερο αποτελεσματικά από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>
έχει διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τους πελάτες της από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>
έχει την αποτελεσματικότερη διαχείριση πελατών στον κλάδο της.	<input type="checkbox"/>

16 Η επιχείρησή σας, τα τελευταία 3 χρόνια: (επιλέξτε μία απάντηση)

δεν έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τις εσωτερικές της διεργασίες.	<input type="checkbox"/>
έχει διαχειριστεί αποτελεσματικά τις εσωτερικές της διεργασίες αλλά λιγότερο αποτελεσματικά από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>
έχει διαχειριστεί αποτελεσματικότερα τις εσωτερικές της διεργασίες από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>
έχει την αποτελεσματικότερη διαχείριση εσωτερικών διεργασιών στον κλάδο της.	<input type="checkbox"/>

17 Η επιχείρησή σας, τα τελευταία 3 χρόνια: (επιλέξτε μία απάντηση)

δεν έχει ικανοποιητική εξέλιξη μάθησης και ανάπτυξης.	<input type="checkbox"/>
έχει ικανοποιητική εξέλιξη μάθησης και ανάπτυξης αλλά χειρότερα από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>
έχει καλύτερη εξέλιξη μάθησης και ανάπτυξης από ότι οι κυριότεροι ανταγωνιστές της.	<input type="checkbox"/>
έχει την καλύτερη εξέλιξη μάθησης και ανάπτυξης στον κλάδο της.	<input type="checkbox"/>

18 Η επιχείρησή σας, τα τελευταία 3 χρόνια έχει:

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
αυξήσει τον κύκλο εργασιών της.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
αυξήσει το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
μειώσει το λόγο του κεφαλαίου κίνησης προς τον κύκλο εργασιών της.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
μειώσει το κόστος κεφαλαίων της.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

19 Η επιχείρησή σας, τα τελευταία 3 χρόνια: (επιλέξτε μία απάντηση)

δεν έχει αυξήσει τον κύκλο εργασιών της.	<input type="checkbox"/>
έχει αυξήσει τον κύκλο εργασιών της αλλά σε μικρό ποσοστό.	<input type="checkbox"/>
έχει αυξήσει τον κύκλο εργασιών της σε μεγάλο ποσοστό.	<input type="checkbox"/>
έχει αυξήσει τον κύκλο εργασιών της σε πολύ μεγάλο ποσοστό.	<input type="checkbox"/>

20 Η επιχείρησή σας, τα τελευταία 3 χρόνια: (επιλέξτε μία απάντηση)

δεν έχει αυξήσει το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της.	<input type="checkbox"/>
έχει αυξήσει το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της αλλά σε μικρό βαθμό.	<input type="checkbox"/>
έχει αυξήσει το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της σε μεγάλο βαθμό.	<input type="checkbox"/>
έχει αυξήσει το περιθώριο λειτουργικού κέρδους της σε πολύ μεγάλο βαθμό.	<input type="checkbox"/>

21 Η επιχείρησή σας, τα τελευταία 3 χρόνια: (επιλέξτε μία απάντηση)

δεν έχει μειώσει το λόγο του κεφαλαίου κίνησης προς τον κύκλο εργασιών της.	<input type="checkbox"/>
έχει μειώσει το λόγο του κεφαλαίου κίνησης προς τον κύκλο εργασιών της αλλά σε μικρό βαθμό.	<input type="checkbox"/>
έχει μειώσει το λόγο του κεφαλαίου κίνησης προς τον κύκλο εργασιών της σε μεγάλο βαθμό.	<input type="checkbox"/>
έχει μειώσει το λόγο του κεφαλαίου κίνησης προς τον κύκλο εργασιών της σε πολύ μεγάλο βαθμό.	<input type="checkbox"/>

22 Η επιχείρησή σας, τα τελευταία 3 χρόνια: (επιλέξτε μία απάντηση)

δεν έχει μειώσει το κόστος κεφαλαίων της.	<input type="checkbox"/>
έχει μειώσει το κόστος κεφαλαίων της αλλά σε μικρό βαθμό.	<input type="checkbox"/>
έχει μειώσει το κόστος κεφαλαίων της σε μεγάλο βαθμό.	<input type="checkbox"/>
έχει μειώσει το κόστος κεφαλαίων της σε πολύ μεγάλο βαθμό.	<input type="checkbox"/>

23 Στον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας:

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
υπάρχει μεγάλος αριθμός πελατών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
υπάρχει μεγάλος αριθμός πωλητών/ ανταγωνιστών.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
η διαπραγματευτική ισχύς κάθε πελάτη είναι μικρή.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
η διαπραγματευτική ισχύς κάθε πωλητή είναι μικρή.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
υπάρχουν χαμηλά εμπόδια εισόδου για νέους πωλητές.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
υπάρχουν χαμηλά εμπόδια εξόδου για τους υπάρχοντες πωλητές.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
οι πελάτες είναι πλήρως ενημερωμένοι.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
οι πωλητές είναι πλήρως ενημερωμένοι.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
υπάρχουν ομοιογενή προϊόντα ή υπηρεσίες.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

24 Στον κλάδο σας:

	Διαφωνώ Απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε Συμφωνώ Ούτε Διαφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ Απόλυτα
τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες απαξιώνονται γρήγορα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
οι επιχειρήσεις παρουσιάζουν συχνά νέα προϊόντα ή υπηρεσίες για να διατηρούν την ανταγωνιστική τους θέση.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
οι ενέργειες των ανταγωνιστών δεν μπορούν να προβλεφθούν εύκολα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
οι προτιμήσεις των πελατών δεν είναι δυνατόν να προβλεφθούν εύκολα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
οι τεχνολογίες παραγωγής των προϊόντων ή δημιουργίας των υπηρεσιών εξελίσσονται ταχύτατα.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

25	Πώς θα αξιολογούσατε τα τελευταία 3 χρόνια, το ρυθμό αύξησης του...	Πολύ Χαμηλός	Χαμηλός	Ούτε Υψηλός Ούτε Χαμηλός	Υψηλός	Πολύ Υψηλός
	κλάδου στον οποίον ανήκει η επιχείρησή σας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
	συνόλου της οικονομίας;	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

26	Πιστεύετε ότι η επιχείρησή σας διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; (Εάν Όχι, προχωρήστε στην ερώτηση 30)				
	<table border="0"> <tr> <td>Ναι</td> <td><input type="checkbox"/></td> <td>Όχι</td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Ναι	<input type="checkbox"/>	Όχι	<input type="checkbox"/>
Ναι	<input type="checkbox"/>	Όχι	<input type="checkbox"/>		

27	Ποιο είναι το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα;

28	Πόσο καιρό η επιχείρησή σας διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα;										
	<table border="0"> <tr> <th>Λιγότερο από Χρόνο</th> <th>1-3 Χρόνια</th> <th>4-6 Χρόνια</th> <th>7-10 Χρόνια</th> <th>Περισσότερο από 10 Χρόνια</th> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Λιγότερο από Χρόνο	1-3 Χρόνια	4-6 Χρόνια	7-10 Χρόνια	Περισσότερο από 10 Χρόνια	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Λιγότερο από Χρόνο	1-3 Χρόνια	4-6 Χρόνια	7-10 Χρόνια	Περισσότερο από 10 Χρόνια							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

29	Πόσο ισχυρό είναι το ανταγωνιστικό σας πλεονέκτημα;										
	<table border="0"> <tr> <th>Καθόλου Ισχυρό</th> <th>Ελάχιστα Ισχυρό</th> <th>Μετρίως Ισχυρό</th> <th>Αρκετά Ισχυρό</th> <th>Πολύ Ισχυρό</th> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>	Καθόλου Ισχυρό	Ελάχιστα Ισχυρό	Μετρίως Ισχυρό	Αρκετά Ισχυρό	Πολύ Ισχυρό	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Καθόλου Ισχυρό	Ελάχιστα Ισχυρό	Μετρίως Ισχυρό	Αρκετά Ισχυρό	Πολύ Ισχυρό							
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>							

30	Η θέση σας στην επιχείρηση
----	----------------------------

Διευθύνων Σύμβουλος	<input type="checkbox"/>
Γενικός Διευθυντής	<input type="checkbox"/>
Άλλη (διευκρινίστε)	<input type="checkbox"/>

31	Το ανώτατο επίπεδο σπουδών σας (στην περίπτωση μεταπτυχιακών σπουδών μπορείτε να επιλέξετε παραπάνω από μια απάντηση)
----	---

Δευτεροβάθμια εκπαίδευση	<input type="checkbox"/>
Πτυχίο Πανεπιστημίου ή ΤΕΙ	<input type="checkbox"/>
Μεταπτυχιακό στη Διοίκηση των Επιχειρήσεων (MBA)	<input type="checkbox"/>
Μεταπτυχιακό εκτός MBA	<input type="checkbox"/>
Διδακτορικό Δίπλωμα (PhD, DBA)	<input type="checkbox"/>

32	Χρόνια απασχόλησης σας στη συγκεκριμένη επιχείρηση
----	--

≤ 1	<input type="checkbox"/>
2 - 5	<input type="checkbox"/>
6 - 9	<input type="checkbox"/>
≥ 10	<input type="checkbox"/>

33	Αριθμός απασχολούμενων ατόμων στην επιχείρησή σας
----	---

1 - 9	<input type="checkbox"/>
10 - 49	<input type="checkbox"/>
50 - 249	<input type="checkbox"/>
≥ 250	<input type="checkbox"/>

Συμπληρώστε τα στοιχεία σας αν επιθυμείτε να σας αποσταλούν αποτελέσματα της έρευνας:

Επώνυμο	
Όνομα	
Επωνυμία Εταιρείας	
Email	

Αποθηκεύστε και επιστρέψτε με email στο csiqal@webmail.unipi.gr ή με fax στο 2106235117

Σας ευχαριστούμε πολύ για το χρόνο σας.