

**«Η διαφορετικότητα των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο Ευρωπαϊκών αθλητικών  
επιχειρήσεων και η επίδρασή στην οικονομική τους απόδοση»**

**Του Σπύρου Νταλαμπίρα**

**Μεταπτυχιακή Διπλωματική Εργασία που υποβάλλεται στο καθηγητικό σώμα για τη  
μερική εκπλήρωση των υποχρεώσεων απόκτησης Διπλώματος Μεταπτυχιακών  
Σπουδών στην «Διοίκηση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων» του Τμήματος  
Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού του Παν/μίου Πελοποννήσου στην  
κατεύθυνση «Οικονομική Διαχείριση Αθλητικών Οργανισμών και Επιχειρήσεων»**

**Σπάρτη**

**2023**

Εγκεκριμένο από την Εξεταστική Επιτροπή:

---

Επιβλέπων: Παναγιώτης Δημητρόπουλος, Επίκουρος Καθηγητής

---

2<sup>ο</sup> Μέλος: Ουρανία Βρόντου, Αναπληρώτρια Καθηγήτρια

---

3<sup>ο</sup> Μέλος: Ανδρέας Παπαδόπουλος, Ε.Ε.Π.

## Υπεύθυνη Δήλωση

Με ατομική μου ευθύνη και γνωρίζοντας τις κυρώσεις που προβλέπονται από τις διατάξεις του άρθρου 18 (Λόγοι και διαδικασία διαγραφής από το ΠΜΣ) του Κανονισμού Λειτουργίας Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών, δηλώνω υπεύθυνα ότι για τη συγγραφή της Μεταπτυχιακής Διπλωματικής μου Εργασίας (ΜΔΕ) δεν χρησιμοποίησα ολόκληρο ή μέρος έργου άλλου δημιουργού ή τις ιδέες και αντιλήψεις άλλου δημιουργού χωρίς να γίνεται αναφορά στην πηγή προέλευσης (βιβλίο, άρθρο από εφημερίδα ή περιοδικό, ιστοσελίδα κλπ.).

Ημερομηνία: 10/09/2023

Ο Δηλών



(Υπογραφή)

**Copyright © Σπύρος Νταλαμπίρας, 2023**

**Με επιφύλαξη κάθε δικαιώματος. All rights reserved.**

Απαγορεύεται η αντιγραφή, αποθήκευση και διανομή της παρούσας εργασίας, εξ ολοκλήρου ή τμήματος αυτής, για εμπορικό σκοπό. Επιτρέπεται η ανατύπωση, αποθήκευση και διανομή για σκοπό μη κερδοσκοπικό, εκπαιδευτικής ή ερευνητικής φύσης, υπό την προϋπόθεση να αναφέρεται η πηγή προέλευσης και να διατηρείται το παρόν μήνυμα. Ερωτήματα που αφορούν τη χρήση της εργασίας για κερδοσκοπικό σκοπό πρέπει να απευθύνονται προς τον συγγραφέα.

Οι απόψεις και τα συμπεράσματα που περιέχονται σε αυτό το έγγραφο εκφράζουν τον συγγραφέα και δεν πρέπει να ερμηνευθεί ότι αντιπροσωπεύουν τις επίσημες θέσεις του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου του Τμήματος Οργάνωσης και Διαχείρισης Αθλητισμού.

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Σπύρος Νταλαμπίρας: Η διαφορετικότητα των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο  
Ευρωπαϊκών αθλητικών επιχειρήσεων και η επίδρασή στην οικονομική τους απόδοση

(Με την επίβλεψη του Παναγιώτη Δημητρόπουλου Επίκουρου Καθηγητή)

Τα τελευταία χρόνια, παρατηρείται ολοένα και μεγαλύτερο ενδιαφέρον για τον τρόπο με τον οποίο η παρουσία διαφορετικών φύλων επηρεάζει το Διοικητικό Συμβούλιο των ευρωπαϊκών εταιρειών και πώς αυτό αντανακλάται στην οικονομική τους απόδοση. Έτσι, η έλλειψη αντιπροσώπευσης των φύλων στα Διοικητικά Συμβούλια έχει προκαλέσει ανησυχίες σχετικά με τον πιθανό αντίκτυπο στην απόδοση των εταιρειών, ειδικά όσον αφορά την χρηματοοικονομική τους επίδοση. Σκοπός της παρούσας μελέτης είναι η διερεύνηση των σχέσεων μεταξύ των γυναικών στα εταιρικά συμβούλια και την επίδραση αυτού στην οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης. Για την εκπλήρωση αυτού του σκοπού, αντλήθηκαν δεδομένα για 185 ευρωπαϊκές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα αθλητισμού και αναψυχής, σε 13 χώρες, για την περίοδο 2008-2020. Μέσω της μεθόδου της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, εξειδικεύτηκαν 5 μοντέλα. Εξαρτημένες μεταβλητές είναι τα συνολικά έσοδα και οι δείκτες ROA, ROE, γενικής ρευστότητας και κάλυψης χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων. Ανεξάρτητες ορίστηκαν ο αριθμός των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου, ο αριθμός των γυναικών σε αυτό και το ποσοστό εκπροσώπησης των γυναικών στο Διοικητικό Συμβούλιο. Για τη στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό IBM SPSS V.29. Ως προς τα αποτελέσματα, σε επίπεδο στατιστικής σημαντικότητας 5%, βρέθηκε ότι οι δείκτες που παρουσιάζουν κάποια συσχέτιση με τις εξαρτημένες μεταβλητές, είναι αυτοί της γενικής ρευστότητας, της κάλυψης χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων και τα συνολικά έσοδα. Συγκεκριμένα, και οι 3 αυτοί δείκτες συσχετίζονται θετικά με τον αριθμό των γυναικών στο Διοικητικό Συμβούλιο. Αρνητική συσχέτιση με το ποσοστό εκπροσώπησης των γυναικών στο Διοικητικό Συμβούλιο έχουν οι δείκτες κάλυψης χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων και γενικής ρευστότητας, ενώ ο τελευταίος συσχετίζεται αρνητικά και με τον αριθμό των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου. Αυτά τα ευρήματα φανερώνουν την προσέγγιση των γυναικών στελεχών ως πιο εστιασμένη στην διασφάλιση της ρευστότητας και της ομαλής λειτουργίας των επιχειρήσεων στις οποίες καλούνται να πάρουν σημαντικές αποφάσεις, παρουσιάζοντας μεγαλύτερη αποστροφή στον κίνδυνο σε σχέση με τους άνδρες. Επιπλέον, τα διοικητικά συμβούλια που

συμμετέχουν περισσότερες γυναίκες μπορεί να επιφέρουν περισσότερα συνολικά έσοδα βάσει των πολιτικών που θα εφαρμοστούν.

*Λέξεις κλειδιά: Αθλητικές επιχειρήσεις, Διοικητικό Συμβούλιο, Διαφορετικότητα των φύλων, Οικονομική απόδοση*

## **ABSTRACT**

Spyros Ntalampiras: Gender diversity on the board of European sports companies and the effect on their financial performance

(With the supervision of Panagioti Dimitropoulo, Assistant Professor)

In recent years, there has been an increasing interest in how the presence of different genders affects the Board of Directors of European companies and how this is reflected in their financial performance. Thus, the lack of gender representation on Boards of Directors has raised concerns about the potential impact on the performance of companies, especially in terms of their financial performance. The purpose of this study is to investigate the relationships between women in company boards and the effect of this on the financial performance of a company. To fulfill this purpose, data was extracted for 185 European companies active in the sport and leisure sector, in 13 countries, for the period 2008-2020. Through the method of multiple linear regression, 5 models were specified. Dependent variables are total revenue and ROA, ROE, general liquidity and coverage of financial obligations ratios. The number of members of the Board of Directors, the number of women on it and the percentage of representation of women on the Board of Directors were defined as the independent variables. The IBM SPSS V.29 software was used for the statistical analysis. Regarding the results, at a statistical significance level of 5%, it was found that the indicators that show some correlation with the dependent variables are those of general liquidity, coverage of financial obligations and total revenues. Specifically, all 3 of these indicators are positively correlated with the number of women on the Board of Directors. Specifically, all 3 of these indicators are positively correlated with the number of women on the Board of Directors. The indicators of coverage of financial obligations and general liquidity have a negative correlation with the percentage of representation of women on the Board of Directors, while the latter is negatively correlated with the number of members of the Board of Directors. These findings reveal the approach of female executives as more focused on ensuring the liquidity and smooth operation of businesses in which they are called upon to make important decisions, presenting a greater aversion to risk than men. Additionally, boards with more women may generate more total revenue based on the policies implemented.

Keywords: Sports companies, *Board of directors*, *Gender diversity*, *Financial performance*

## **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

<b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ .....</b>	<b>IV</b>
<b>ABSTRACT.....</b>	<b>VI</b>
<b>ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ.....</b>	<b>IX</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ I ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....</b>	<b>1</b>
1.1. Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος .....	1
1.2 Σκοπός της έρευνας.....	1
1.3 Ερευνητικές υποθέσεις ή ερωτήματα.....	1
1.4 Δομή.....	2
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ II ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ .....</b>	<b>3</b>
2.1 Ο ρόλος της γυναίκας στις αθλητικές επιχειρήσεις .....	3
2.2 Η γυναίκα και οι ηγετικές θέσεις στις αθλητικές επιχειρήσεις .....	6
2.3 Διαφορετικότητα των φύλων στο Διοικητικό Συμβούλιο .....	9
2.4 Η σχέση του Διοικητικού Συμβουλίου και της οικονομικής επίδοσης των επιχειρήσεων.....	10
2.5 Η επίδραση της ποικιλομορφίας των φύλων στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις .....	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ III ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ .....</b>	<b>14</b>
3.1 Δείγμα.....	14
3.2 Συλλογή δεδομένων.....	14
3.3 Στατιστική ανάλυση .....	14
3.4 Εμπειρικό μοντέλο .....	15
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....</b>	<b>17</b>
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ V ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ &amp; ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .....</b>	<b>26</b>
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....</b>	<b>29</b>



## ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Περιγραφικά στατιστικά.....	18
Πίνακας 2. Εξειδίκευση πρώτου μοντέλου υποδείγματος .....	20
Πίνακας 3. Εξειδίκευση δεύτερου μοντέλου υποδείγματος.....	21
Πίνακας 4. Εξειδίκευση τρίτου μοντέλου υποδείγματος .....	23
Πίνακας 5. Εξειδίκευση τέταρτου μοντέλου υποδείγματος.....	24
Πίνακας 6. Εξειδίκευση πέμπτου μοντέλου υποδείγματος .....	25

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ Ι

### ΕΙΣΑΓΩΓΗ

#### *1.1. Προσδιορισμός και οριοθέτηση του προβλήματος*

Τον τελευταίο καιρό παρατηρείται να υπάρχει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον, αναφορικά με την επίδραση της διαφορετικότητας των φύλων στο Διοικητικό Συμβούλιο των ευρωπαϊκών εταιρειών και τον αντίκτυπο αυτού στην οικονομική απόδοση αυτών των εταιρειών (Credit Suisse, 2016; McKinsey & Company, 2018). Το παραπάνω θέμα έχει απασχολήσει αρκετά τους ερευνητές και τους επαγγελματίες του χώρου, εξαιτίας των δυνητικών πλεονεκτημάτων που μπορεί να αποφέρει αυτή η ποικιλομορφία στη διαδικασία λήψης αποφάσεων μιας εταιρείας. Τα εταιρικά συμβούλια διαδραματίζουν κρίσιμο ρόλο στη διακυβέρνηση και στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων των επιχειρήσεων. Η ποικιλομορφία των φύλων στα εταιρικά συμβούλια είναι ένα θέμα ερευνών και συζητήσεων τα τελευταία χρόνια. Η υποεκπροσώπηση των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια εταιρειών ήταν ένα σημαντικό ζήτημα σε πολλές σύγχρονες χώρες. Έτσι η έλλειψη συμμετοχής αυτών στα συμβούλια, έχει εγείρει ανησυχίες σχετικά με τον πιθανό αντίκτυπο στην απόδοση της εταιρείας, ιδίως όσον αφορά την χρηματοοικονομική επίδοση των εταιρειών.

#### *1.2 Σκοπός της έρευνας*

Στόχος αυτής της μελέτης είναι να διερευνηθούν οι σχέσεις μεταξύ των γυναικών στα εταιρικά συμβούλια και η επίδραση στην οικονομική απόδοση μιας επιχείρησης. Έρευνες έχουν δείξει ότι διαφορετικές ομάδες φύλων στα διοικητικά συμβούλια, μπορούν να οδηγήσουν σε καλύτερη λήψη αποφάσεων, αυξημένη καινοτομία και βελτιωμένη οικονομική απόδοση. Κατά συνέπεια στην παρούσα μελέτη θα δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στην ποικιλομορφία των φύλων στην ανώτατη διοίκηση και στο διοικητικό συμβούλιο αλλά και στον πιθανό αντίκτυπο στην απόδοση της εταιρείας, λόγω αυτής της ποικιλομορφίας.

#### *1.3 Ερευνητικές υποθέσεις ή ερωτήματα*

H1. Η σχέση μεταξύ της οικονομικής απόδοσης των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον τομέα αθλητισμού και αναψυχής και του μεγέθους του Διοικητικού τους Συμβουλίου είναι ισχυρότερη όταν επιτευχθεί ο ιδανικός αριθμός.

H.2 Η οικονομική απόδοση των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον τομέα αθλητισμού και αναψυχής αυξάνεται όσο αυξάνεται ο αριθμός των γυναικών στο Διοικητικό τους Συμβούλιο.

H.3 Η οικονομική απόδοση των εταιρειών που δραστηριοποιούνται στον τομέα αθλητισμού και αναψυχής είναι αυξανόμενη, όταν το ποσοστό των γυναικών που συμμετέχουν στο Διοικητικό τους Συμβούλιο μεγαλώνει.

#### ***1.4 Δομή***

Ως προς τη δομή της μελέτης, αρχικά παρουσιάζεται το θεωρητικό μέρος της εργασίας. Συγκεκριμένα, μετά το παρόν 1<sup>ο</sup> κεφάλαιο που αποτελεί την εισαγωγή, στο 2<sup>ο</sup> κεφάλαιο του θεωρητικού μέρους πραγματοποιείται βιβλιογραφική ανασκόπηση αρχικά σχετικά με τον ρόλο της γυναίκας στις αθλητικές επιχειρήσεις και τη διερεύνηση συμμετοχής της σε ηγετικές θέσεις. Στη συνέχεια αναλύεται η διαφορετικότητα των φύλων στο Διοικητικό Συμβούλιο, η σχέση αυτού και της οικονομικής επίδοσης των επιχειρήσεων, καθώς και η επίδραση της ποικιλομορφίας των φύλων στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις. Μετά το θεωρητικό μέρος και την επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας ακολουθεί το ειδικό-ερευνητικό μέρος. Αρχικά, στο 3<sup>ο</sup> πλέον κεφάλαιο αναλύεται η μεθοδολογία, και συγκεκριμένα το δείγμα, η συλλογή των δεδομένων, η διαδικασία επεξεργασίας τους και η μέθοδος στατιστικής ανάλυσης. Στο 4<sup>ο</sup> κεφάλαιο ακολουθούν τα εμπειρικά αποτελέσματα με την παρουσίαση των ευρημάτων από την ανάλυση δεδομένων που συλλέχθηκαν από 185 επιχειρήσεις του τομέα Αθλητισμού και Αναψυχής, που δραστηριοποιούνται σε 13 ευρωπαϊκές χώρες. Στο τελευταίο κεφάλαιο της εργασίας, παρατίθενται τα συμπεράσματα. Συγκεκριμένα, αναφέρονται περιληπτικά τα κύρια συμπεράσματα της έρευνας – εργασίας, γίνεται συζήτηση και ερμηνεία των αποτελεσμάτων, επισημαίνονται τυχόν περιορισμοί της μελέτης και δίνονται προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ II

### ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

#### **2.1 Ο ρόλος της γυναίκας στις αθλητικές επιχειρήσεις**

Στον χώρο του αθλητισμού, τόσο εντός όσο και εκτός αγωνιστικού χώρου, το αρσενικό φύλο φαίνεται να είναι το κυρίαρχο. Σε λίγες διοικητικές θέσεις ή διευθυντικούς ρόλους παρατηρείται να δραστηριοποιούνται γυναίκες, στο χώρο αυτό (Blom et al., 2011). Οι τελευταίες, εργάζονται κατά κόρον σε θέσεις εργασίας που χαρακτηρίζονται ως “γυναικείες” ή “υποστηρικτικές και υπηρεσιακές”, όπως παροχή υπηρεσιών γραμματειακής υποστήριξης ή καθαριότητας (Scraton & Flintoff, 2002). Σύμφωνα με τους Willson et al. (2017), όχι σπάνια, οι γυναίκες βρίσκονται στην περίμετρο, ως “κορίτσια του νερού” ή “ελαφριάς ψυχαγωγίας”, όπως οι μαζορέτες. Δεν προτιμώνται σε ανώτερες ή διοικητικές θέσεις εργασίας, όπως ως προπονητές ή ως διαιτητές. Αυτά τα εργασιακά πρότυπα, σύμφωνα με τους Nicholson et al. (2005), είναι ενδεικτικά του βαθμού της ανδρικής επικράτησης στην αθλητική βιομηχανία και συμβάλλουν στη διαφύλαξη της ισορροπίας των φύλων.

Σύμφωνα με τον Fink (2016), οι ενυπάρχουσες ανεπιτήδευτες αντιλήψεις που αφορούν στο φύλο, εξακολουθούν να επιδρούν δυσμενώς στα βιώματα τόσο των κοριτσιών όσο και των γυναικών που δραστηριοποιούνται ποικιλοτρόπως στον αθλητισμό. Σύμφωνα με την Phippos (2017), η άνιση μεταχείριση υφίσταται σε κάθε έκφανση της αθλητικής ζωής. Αυτή η ανισορροπία πηγάζει από τη συνεχιζόμενη αντίληψη της κοινωνίας για τον αθλητισμό ως ανδρικό πεδίο, με τη σύνδεση μεταξύ φύλου και αθλητισμού να είναι επίμαχη (Phippos, 2017). Έπειτα από σχετική έρευνα, οι Kaskan και Ho (2016) ανακάλυψαν ότι στον αθλητισμό, εξίσου αθλήτριες και μη αθλούμενες γυναίκες αντιμετώπιζαν την παραδοχή της κατωτερότητας και των διακρίσεων των φύλων. Σε αυτό το πλαίσιο, σύμφωνα με την Phippos (2017), στις γυναίκες και τα κορίτσια του ως άνω χώρου, αποστέλλει ένα σαφές μήνυμα ότι δεν θα αισθανθούν ποτέ μέρος του αθλητισμού.

Η σεξουαλικοποίηση των γυναικών που απασχολούνται στον τομέα του αθλητισμού ενισχύει τον παραγκωνισμό τους και τη συντήρηση της τάξης των φύλων. Πλήθος ερευνών (Agnew, 2011; Litchfield & Redhead, 2015) έχουν διαπιστώσει ότι οι γυναίκες σε όλα τα πόστα γύρω από τον αθλητισμό συχνά αντιμετωπίζονται ή απεικονίζονται ως “σεξουαλικά αντικείμενα”. Κατά τον Toffoletti (2007), η μέθοδος με την οποία τα μέσα μαζικής ενημέρωσης παρουσιάζουν τις γυναίκες στον αθλητισμό, δεν συμβάλλει στη βελτίωση της οπτικής που έχουν οι άνθρωποι για τις γυναίκες ως “σεξουαλικά αντικείμενα”. Τα

προρρηθέντα μέσα, προβάλλουν αυτό που οι Toffoletti και Thorpe (2018) αποκαλούν "κανονιστικές φυλετικές και σεξουαλικές ταυτότητες" για τις γυναίκες που δραστηριοποιούνται στον αθλητικό τομέα. Το επιχείρημα αυτό ενισχύεται από την ανάλυση των Knoppers και McDonald (2010), η οποία αναφέρει ότι τα αθλητικά μέσα ενημέρωσης έχουν συμβάλει καθοριστικά στην υποβάθμιση των επιτευγμάτων των γυναικών στον κλάδο του αθλητισμού, καθώς προάγουν κατά κόρον ζητήματα σεξουαλικής ετερότητας, αισθητικής και ομορφιάς. Ως συνέπεια όλων των παραπάνω, είναι αυτές οι απεικονίσεις να εντείνουν τα στερεότυπα και να αμβλύνουν τις ανισότητες μεταξύ των δύο φύλων στον κλάδο του αθλητισμού.

Τα μέσα μαζικής ενημέρωσης απεικονίζουν συχνότερα τις γυναίκες ως εργαζόμενες μητέρες, συζύγους ή κοπέλες των ανδρών, ταυτίζοντάς τις με τον τρόπο αυτό, με την προσωπικότητα ενός άνδρα (Litchfield, 2015). Επιπλέον, με τη σεξουαλικοποίηση αθλητριών και λοιπών γυναικών εμπλεκόμενων στον αθλητισμό, επιτυγχάνεται η απομάκρυνση της προσοχής από τα αθλητικά τους επιτεύγματα. Ο χαρακτηρισμός των γυναικών ως συζύγων και φίλων και όχι ως συντελεστών του αθλητισμού αναδεικνύει τις παλιές κοινωνικές αντιλήψεις για τα καθήκοντα των γυναικών ως μητέρων και όχι για τη δική τους καριέρα (Agnew, 2011). Παρότι αυτοί οι χαρακτηρισμοί αποσκοπούν κατά κανόνα στο να είναι κολακευτικοί, η άποψη για τις γυναίκες στον αθλητισμό επηρεάζει τους ρόλους που προσδοκούν να διαδραματίσουν αυτές στον ευρύτερο τομέα. Η Toffoletti (2017) καταδεικνύει πώς η αναγνώριση των επιτευγμάτων των γυναικών στον αθλητισμό και η ταυτόχρονη προώθηση των συμβατικών προτύπων φύλου μπορεί να δώσει αντιφατικά σήματα.

Κατά τους Adriaanse και Schofield (2014), οι γυναίκες εξακολουθούν να υποαντιπροσωπεύονται σε διοικητικές θέσεις, μολονότι υπάρχουν ενδείξεις ότι η πολυμορφία ωφελεί τους αθλητικούς οργανισμούς (Walker & Sartore-Baldwin, 2013). Επιπλέον, σύμφωνα με τους Sartore και Cunningham (2007), ο αθλητισμός χαρακτηρίζεται ως ένας οργανισμός στον οποίο κυρίως διακρίνονται διακρίσεις λόγω φύλου, προβάλλεται ως κυριαρχική η αρσενικότητα, καλλιεργείται η ετεροφυλοφιλία και η σωματική κυριαρχία, και λειτουργεί με σκοπό την υποτίμηση των γυναικών, υποβαθμίζοντάς τις ως "άλλες" (Burton, 2015). Παρατηρείται συνεπώς, ως συνέπεια των παραπάνω, γυναίκες που μπορούν να αναλάβουν ηγετικές θέσεις στον αθλητισμό, να υπόκεινται σε αδιάλειπτη εξέταση τόσο των ίδιων (εν γένει), όσο και των δυνατοτήτων τους.

Σύμφωνα με τον Pappas (2017), εκτός από τους ρόλους των φύλων, υπάρχουν πολλά είδη σεξισμού σε όλα τα επίπεδα του αθλητισμού. Τονίζει ότι ο σεξισμός ενδέχεται να εκτείνεται από μια αθώα, κατά τα φαινόμενα απορριπτική γραμμή μεταξύ των συντρόφων, έως πιο σοβαρά ζητήματα, όπως η μισθολογική ανισότητα και η σεξουαλική εκμετάλλευση και κακοποίηση. Σύμφωνα με τους Toffoletti και Thorpe (2018), συνήθως είναι υπόθεση των γυναικών να αναπτύξουν διορθωτικά μέτρα για την ανισότητα των φύλων. Οι γυναίκες εντούτοις, κατά κανόνα είναι επιφυλακτικές στο να τοποθετηθούν σχετικά με τα παραπάνω ζητήματα, καταδεικνύοντας ιδιαίτερα τον σεξισμό και την αδικία, πολλώ δε μάλλον, όταν αποτελούν την μοναδική γυναικεία παρουσία σε έναν ανδροκρατούμενο αθλητικό οργανισμό.

Οι Joseph και Anderson (2016) λυπούνται για τις ενέργειες όσων αντιμάχονται την θηλυκή ενεργή παρουσία σε κάθε πτυχή του αθλητικού χώρου, σημειώνοντας ότι δεν έχουν ακόμη μετουσιωθεί βελτιώσεις αναφορικά με την προβολή των γυναικών στην αθλητική διοίκηση. Σύμφωνα με τους Dyson et al. (2010), ενώ η κυριαρχία των ανδρών σε ηγετικούς ρόλους στον αθλητισμό εξακολουθεί να υφίσταται, εδώ και αρκετό καιρό συμβαίνουν αλλαγές. Οι γυναίκες κάνουν πιο αισθητή την παρουσία τους σε επαγγέλματα και θέσεις που προηγουμένως κατείχαν αποκλειστικά άνδρες, γύρω από τον αθλητισμό. Τέτοια επαγγέλματα περιλαμβάνουν αθλητικούς δημοσιογράφους, σχολιαστές και μέλη διοικητικών συμβουλίων, καθώς και, σε μικρότερο βαθμό, προπονητές, διαιτητές και διοικητικές θέσεις.

Οι αλλαγές αυτές, αντί να ενδυναμώνουν τη διττή διάσταση των φύλων στον αθλητισμό, επέφεραν μια προοδευτική μετατόπιση της εξουσίας, θέτοντας υπό αμφισβήτηση την παλιά ιεραρχία των φύλων στο χώρο του αθλητισμού και μετασχηματίζοντας βαθμιαία την προοπτική των γυναικών που εργάζονται στον αθλητισμό (Chananie-Hill et al., 2012). Εντούτοις, παρά τις βελτιώσεις, η αλλαγή των πολιτισμικών συμπεριφορών και αντιλήψεων θα χρειαστούν χρόνο για να επέλθει η ισονομία στον αθλητισμό. Το δύσκολο ζήτημα είναι να μεταβληθεί η συνολική κοινωνική αντίληψη (τόσο των ανδρών όσο και των γυναικών) για τον αθλητισμό και να αλλάξει η παρούσα πεποίθηση που θέλει τις γυναίκες αποκλειστικά ικανές για συγκεκριμένα αθλήματα ή θέσεις μέσα στον αθλητισμό (Hall & Oglesby, 2016). Με την άρση των προκαταλήψεων για τις γυναίκες και τους άνδρες σε συγκεκριμένες θέσεις εργασίας, περισσότερες γυναίκες θα καταφέρουν να αναδειχθούν σε κορυφαίες προσωπικότητες στον χώρο του αθλητισμού σε διεθνές επίπεδο.

## **2.2 Η γυναίκα και οι ηγετικές θέσεις στις αθλητικές επιχειρήσεις**

Παρά την ευρεία αποδοχή της ιδέας ότι ο αθλητισμός χρειάζεται περισσότερες γυναίκες σε ηγετικές θέσεις, η πλειοψηφία των υψηλών θέσεων εξακολουθεί να ανήκει σε άνδρες (Claringbould & Knoppers, 2012). Συγκεκριμένα, σύμφωνα με αρκετά πρόσφατα στατιστικά στοιχεία, κατά την δεκαετία 2005-2015 παρατηρείται ένα χαμηλό ποσοστό γυναικείας συμμετοχής σε ηγετικές θέσεις σε διάφορους τομείς του αθλητισμού παγκοσμίως. Συγκεκριμένα, στο Ηνωμένο Βασίλειο, παρατηρείται ότι το 81% των επαγγελματιών προπονητών αποτελούν άνδρες. Επιπλέον, στις Ηνωμένες Πολιτείες, το ποσοστό ανδρών στη θέση των αθλητικών συντακτών είναι 95% και 87% στη θέση των βοηθών αθλητικών συντακτών. Ως προς τον τομέα του ραδιοφώνου, το 80% των παρουσιαστών αθλημάτων αποτελούν άνδρες. Αντίθετα, το ποσοστό των γυναικών στο εκτελεστικό συμβούλιο της Διεθνούς Ολυμπιακής Επιτροπής είναι λιγότερο από το 27% (Joseph & Anderson, 2016).

Παρά τις αλλαγές που έχουν πραγματοποιηθεί τις τελευταίες δεκαετίες στις αναλήψεις θέσεων από γυναίκες σε οργανισμούς που ασχολούνται με τον αθλητισμό, εξακολουθεί να υπάρχει ιεραρχία των δυο φύλων, με τους άνδρες φυσικά να έχουν τις περισσότερες εξέχουσες θέσεις. Η εν γένει συμμετοχή ωστόσο των γυναικών στον αθλητισμό (είτε ως αθλήτριες ή εργαζόμενες ή εθελόντριες), αναδεικνύεται ως κρίσιμη προϋπόθεση για τη διατήρηση και ανάπτυξη του αθλητισμού, ιδίως σε θέσεις που μέχρι πρόσφατα (ή ακόμα και σήμερα) ήταν διαχωρισμένες φυλετικά, με αποτέλεσμα οι γυναίκες να μη χαιρούν την ανάλογη εκτίμηση (Talbot, 1988). Η ανισότητα των φύλων εξακολουθεί να επικρατεί και η δυσκολία των γυναικών να αποκτήσουν πρόσβαση σε ηγετικές θέσεις και να ασκήσουν εξουσία συνεχίζεται να ενισχύεται. Αυτό συμβαίνει όχι επειδή οι γυναίκες είναι ανίκανες, σωματικά ή ψυχολογικά για την άσκηση της ηγεσίας, σύμφωνα με τη Sinclair (2013), αλλά επειδή οι άνδρες εξακολουθούν να κυριαρχούν στις υψηλές θέσεις και στους ηγετικούς ρόλους (Sibson, 2010). Ωστόσο, εξακολουθούν να υφίστανται διακρίσεις και προκαταλήψεις βασισμένες στο φύλο τους, οι οποίες επηρεάζουν την εκτίμηση της καταλληλότητας τους για ηγετικούς ρόλους. Αυτό οδηγεί στην εφαρμογή αναχρονιστικών πρακτικών που δημιουργούν διακρίσεις και λειτουργούν ως τροχοπέδη, από την πρόσληψη μέχρι και την προαγωγή των γυναικών σε θέσεις ηγεσίας στον αθλητισμό (Sinclair, 2013).

Η παραπάνω επιστήμονας αναφέρει επίσης πως για να διερευνηθεί η ανάπτυξη των ανδρικών προτύπων ηγεσίας, απαιτείται να κατανοήσουμε τις βάσεις στις οποίες έχει διαμορφωθεί η ανδρική κουλτούρα ηγεσίας (Sinclair, 2013). Είναι αλήθεια πως η αθλητική ηγεσία έχει χαρακτηριστεί ως "ανδρικός χώρος" (Joseph & Anderson, 2016). Το γεγονός

αυτό, δημιουργεί εμπόδια στις γυναίκες που προσδοκούν να προοδεύσουν σε επαγγελματικό επίπεδο στον αθλητικό χώρο, διότι υπάρχει μια αντίφαση μεταξύ των φύλων στην αντίληψη της ηγεσίας στον αθλητισμό. Οι Bongiorno et al. (2014) επεξηγηματικά αναφέρουν ότι, καθώς η προσήλωση στον αθλητισμό συνδέεται με την έννοια της δύναμης και της εξουσίας, δεν συμβαδίζει εύκολα με την παραδοσιακή αντίληψη της υποδεέστερης θέσης των γυναικών. Επομένως, οι γυναίκες που αναλαμβάνουν ηγετικές θέσεις στον αθλητισμό αντιμετωπίζουν δυσκολίες, καθώς οι προσδοκίες σχετικά με τον τρόπο διαχείρισης μιας ηγετικής θέσης διαφέρουν ανάλογα με το φύλο του ατόμου. Ωστόσο, το πρόβλημα γίνεται έκδηλο ακόμα και όταν γυναίκες που κατέχουν ηγετικές θέσεις, είτε υιοθετούν και εκδηλώνουν τις τυπικές “αρσενικές” συμπεριφορές είτε διατηρούν τις “παραδοσιακές, γυναικείες” ιδιότητές τους. Αυτό δημιουργεί ένα σημαντικό εμπόδιο στην προώθηση της ισότητας των φύλων, καθόσον αντιμετωπίζονται εξίσου με κριτική διάθεση, τόσο οι γυναίκες με καθαρά “ανδρικά” χαρακτηριστικά στην εργασία τους, όσο και αυτές που ενώ κατέχουν παραδοσιακά “ανδρικούς εργασιακούς ρόλους”, αναδεικνύουν τα γυναικεία χαρακτηριστικά τους (Bongiorno et al., 2014).

Επιπλέον, σύμφωνα με την έρευνα των Joseph και Anderson (2016), οι γυναίκες που ασχολούνται με τον αθλητισμό ενδέχεται να αντιμετωπίσουν δυσκολίες όπως απομόνωση, παρενόχληση και αντιμετώπιση άλλων εμποδίων στην επαγγελματική τους πορεία, που δε θα αντιμετώπιζε συχνά ένας άνδρας. Πιστεύουν ότι αυτό είναι μερικώς αποτέλεσμα του γεγονότος ότι οι άνδρες κυριαρχούν σε ηγετικές θέσεις στον αθλητισμό, και σε αυτές τις θέσεις αντικατοπτρίζουν το παραδοσιακά αρσενικό πρότυπο. Παράλληλα, οι Dyson et al. (2010), συμπεραίνουν στη μελέτη τους πως οι άνδρες σε ηγετικές θέσεις ενδέχεται να δυσκολεύονται να αποδεχθούν τη συμπερίληψη των γυναικών επειδή μπορεί να νιώθουν ότι απειλείται η κυριαρχία τους.

Οι Dyson et al. (2010) αναφέρουν ότι, όπως παρατηρείται και σε άλλους τομείς, έτσι και στον αθλητισμό, η εξουσία μπορεί να χρησιμοποιηθεί με αρνητικό τρόπο. Συνήθως, οι άνδρες, διότι συμβαδίζουν με τους παραδοσιακούς ρόλους τους ως αρχηγοί, κατέχουν αυτήν την εξουσία επί των γυναικών, οι οποίες συχνά βρίσκονται σε υποδεέστερες θέσεις στην ιεραρχία. Στον τομέα του αθλητισμού, αυτό το μοντέλο εξουσίας έχει παρατηρηθεί πως έχει χρησιμοποιηθεί για να διασφαλιστεί ότι υπάρχουσα ιεραρχική κατάταξη των δύο φύλων δεν θα διασαλευθεί και θα παραμείνει ανέπαφη. Αυτό σημαίνει ότι αυτή η εξουσία χρησιμοποιείται για να κρατήσει τις γυναίκες σε μια “χαμηλότερη” θέση από τους άνδρες. Αυτή η δυναμική παρατηρήθηκε και από τους Koca και Öztürk (2015), όπου αναφέρουν πως



οι άνδρες εκδηλώνουν τη χαρακτηριστική τάση να επικοινωνούν "από την κορυφή προς τα κάτω". Όταν λοιπόν αναζητούν πιθανούς υποψηφίους για μια θέση εργασίας, προτιμούν χαρακτηριστικά όπως, η αυταρχική ηγεσία, η ανεξαρτησία και η επικοινωνία από την ανώτατη προς την κατώτερη θέση, δηλαδή χαρακτηριστικά συνδεδεμένα κατά το πλείστον με τους παραδοσιακά υφιστάμενους ανδρικούς ρόλους, παρά με τους γυναικείους.

Αποτέλεσμα των παραπάνω, αποτελεί το γεγονός ότι οι άνδρες έχουν περισσότερες ευκαιρίες απασχόλησης. Σε αντιδιαστολή, οι γυναίκες που διεκδικούν τις ίδιες ηγετικές θέσεις στον αθλητικό τομέα με τους άνδρες, βρίσκονται σε μια λιγότερο ευνοημένη και λιγότερο εκτιμημένη θέση. Αυτό δυσκολεύει τις γυναίκες να ξεπεράσουν το εμπόδιο του "γυάλινου ορόφου" (Koca & Öztürk, 2015). Η μόνη δυνατότητα αλλαγής αυτής της κατάστασης, (για τους ανθρώπους που βρίσκονται υπό καταπίεση) είναι η ανατροπή του ατόμου ή ατόμων, που τους εξουσιάζουν (Dyson et al., 2010). Ωστόσο, για τις γυναίκες είναι εξαιρετικά δύσκολο να επιδείξουν αυτήν την ακλόνητη αυτοπεποίθηση και ισχύ (ανατρέποντες τους εξουσιαστές τους), λόγω της διαρκούς και συνεχιζόμενης κυριαρχίας των θέσεων εξουσίας από τους άνδρες (Bongiorno et al., 2014).

Στον αθλητισμό, οι θέσεις ηγεσίας χαρακτηρίζονται ενίοτε από ένα περιβάλλον ιεραρχικό, καταπιεστικό, αυταρχικό και σεξιστικό ή και ρατσιστικό (Sinclair, 2013). Πολλές είναι οι περιπτώσεις όπου οργανισμοί επιθυμούν να έχουν γυναίκες σε θέσεις ηγεσίας για λόγους εικόνας της επιχείρησης, αποδεικνύεται στην πράξη ότι δεν τους δίνεται η δυνατότητα να επηρεάσουν τις αποφάσεις της επιχείρησης σε βαθμό ανάλογο με την τυπική τους θέση. Η επιχείρηση δηλαδή δεν επιθυμεί πραγματικά την γυναικεία επιρροή στο περιβάλλον της (Sibson, 2010). Αυτό το φαινόμενο έχει και άλλες προεκτάσεις φυσικά, όπως το ότι η κατοχή ηγετικών θέσεων από γυναίκες σε ανδροκρατούμενα αθλήματα μπορεί να είναι υπαρκτή και αποδεκτή, αλλά συχνά δε γίνεται πραγματικά και ουσιαστικά σεβαστή. Επιπλέον, η εργασία σε τέτοιες θέσεις από γυναίκες, συχνά γίνεται υπό όρους που έχουν οριστεί από άνδρες (Wedgwood, 2007). Οι γυναίκες που βρίσκονται σε πρωτοποριακές ηγετικές θέσεις πρέπει να αφιερώνουν σημαντικές προσπάθειες για να κερδίσουν το σεβασμό των άλλων. Επιπλέον, αν μια γυναίκα η οποία κατέχει κάποια ηγετική θέση υποπέσει ένα λάθος, συχνά η καταλληλότητά της για αυτήν τη θέση τίθεται υπό διερεύνηση. Έχει διαπιστωθεί από έρευνες, ότι οι γυναίκες κρίνονται αυστηρότερα και χαρακτηρίζονται ως "ανίκανες", ακόμα και από το πρώτο κιόλας λάθος (Rutherford, 2011). Συνεπώς, η πίεση που υφίσταται μία γυναίκα για εξαιρετική απόδοση, είναι πολύ πιο έντονη, σε σύγκριση με εκείνη που δέχεται ένας άνδρας που βρίσκεται στην ίδια θέση (Pirpos, 2017).

Παρόλες τις προκλήσεις, οι γυναίκες σταδιακά ξεπερνούν αυτά τα προσκόμματα, ειδικά στα ανδροκρατούμενα αθλήματα. Παρόλο που δεν υπάρχει σαφής αριθμητική ισορροπία, παρατηρείται ότι υπάρχει αυξημένη παρουσία γυναικών σε θέσεις που ανέκαθεν οι άνδρες είχαν καταλάβει. Αυτές οι θέσεις αφορούν σε φυσιοθεραπευτές, διαιτολόγους, και τα τελευταία χρόνια, προπονητές, δημοσιογράφους, διευθυντές, ακόμη και Διευθύνοντες Συμβούλους (Cunningham, 2008; Hall & Oglesby, 2016). Σίγουρα πάντως, φαίνεται πως χρειάζεται ακόμα αρκετός χρόνος έως ότου επιτευχθεί και πραγματωθεί η πλήρης αποδοχή των γυναικών σε αυτές τις θέσεις, ιδιαίτερα μάλιστα σε αθλήματα που παραδοσιακά κυριαρχούνταν από άνδρες σε παγκόσμιο επίπεδο, όπως το ποδόσφαιρο και το μπάσκετ. Παρόλα αυτά, φαίνεται ότι τα εμπόδια σε τέτοια αθλήματα, όπου η ανδρική παρουσία είναι κυρίαρχη, αρχίζουν σιγά-σιγά να υποχωρούν, δίνοντας στις γυναίκες την ευκαιρία να αναλάβουν ρόλους σε έναν τομέα που παραδοσιακά θεωρείται "ανδρικός".

### ***2.3 Διαφορετικότητα των φύλων στο Διοικητικό Συμβούλιο***

Η ποικιλομορφία των φύλων αφορά στην εκπροσώπηση, τόσο του αρσενικού όσο και του θηλυκού (φύλου), σε θέσεις λήψης αποφάσεων ενός οργανισμού. Το Διοικητικό Συμβούλιο, αποτελεί το ανώτατο όργανο λήψης αποφάσεων μιας εταιρείας. Είναι υπεύθυνο για τον καθορισμό της στρατηγικής κατεύθυνσης της εταιρείας και την εποπτεία της διοίκησής της (Huse, 2018a). Η έλλειψη ποικιλομορφίας των φύλων στα διοικητικά συμβούλια αποτελεί σημαντικό ζήτημα σε πολλές ευρωπαϊκές χώρες, με τις γυναίκες να απέχουν σημαντικά από αυτά. Έχουν καταβληθεί ιδιαίτερες προσπάθειες από την Ευρωπαϊκή Επιτροπή για την αντιμετώπιση της εν λόγω έλλειψης ποικιλομορφίας των φύλων στα διοικητικά συμβούλια. Το 2012, η Επιτροπή, υπέβαλε πρόταση που αφορούσε στην αύξηση του αριθμού των γυναικών στα διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων εταιρειών στην Ευρώπη. Η πρόταση έθεσε ως στόχο την επίτευξη της αύξησης του ποσοστού των γυναικών σε τουλάχιστον 40% στα διοικητικά συμβούλια των εισηγμένων εταιρειών, έως το 2020. Ωστόσο, η πρόοδος ήταν αργή και από το 2021 μόνο λίγες ευρωπαϊκές χώρες έχουν επιτύχει τον στόχο του 40% (Huse, 2018a).

Ο Catalyst (2019) ανέφερε ότι οι γυναίκες αποτελούν μόνο το 29% των ανώτερων διοικητικών θέσεων παγκοσμίως. Ομοίως, στη μελέτη της εταιρείας McKinsey & Company (2020) διαπιστώθηκε ότι οι γυναίκες κατέχουν μόνο το 22% των ηγετικών ρόλων στις Ηνωμένες Πολιτείες. Ένας βασικός παράγοντας χαμηλής συμμετοχής των γυναικών στις

διοικήσεις είναι η προκατάληψη λόγω φύλου. Οι Eagly και Carli (2007) υποστήριξαν ότι τα φυλετικά στερεότυπα μπορούν να οδηγήσουν στην χαμηλή εκπροσώπηση των γυναικών σε ηγετικούς ρόλους. Ομοίως, οι Heilman και Okimoto (2007) διαπίστωσαν ότι οι γυναίκες αντιμετωπίζουν την προκατάληψη "του ηγέτη άνδρα", η οποία μπορεί να εμποδίσει την ικανότητά τους να θεωρούνται αποτελεσματικοί ηγέτες. Για την αντιμετώπιση της χαμηλής συμμετοχής των γυναικών στις διοικητικές ομάδες, οι ερευνητές και οι επαγγελματίες έχουν προτείνει διάφορες στρατηγικές. Η McKinsey & Company (2018) συνέστησε τον καθορισμό στόχων για την ποικιλομορφία των φύλων, τη χρήση δεδομένων για την παρακολούθηση της προόδου και την απόδοση ευθυνών στους ηγέτες για την επίτευξη των στόχων της ποικιλομορφίας των φύλων. Ομοίως, ο Catalyst (2019) πρότεινε την προώθηση πρακτικών ηγεσίας χωρίς αποκλεισμούς, την εφαρμογή πολιτικών φιλικών προς την οικογένεια και την παροχή ευκαιριών καθοδήγησης και συμμετοχής των γυναικών θα μειώσει την χαμηλή συμμετοχή αυτών στα διοικητικά συμβούλια.

Συγκεντρωτικά, η συμμετοχή των γυναικών στις διοικητικές ομάδες είναι χαμηλή, ενώ η αύξηση της ποικιλομορφίας των φύλων μπορεί να προσφέρει σημαντικά οφέλη για τις εταιρείες. Η αντιμετώπιση των προκαταλήψεων, λόγω φύλου και η εφαρμογή στρατηγικών για την προώθηση της ποικιλομορφίας, θα μπορούσε να συμβάλει θετικά στην αύξηση της εκπροσώπησης των γυναικών σε ομάδες διοίκησης και στην ενίσχυση-βελτίωση των επιδόσεων των εταιρειών.

#### ***2.4 Η σχέση του Διοικητικού Συμβουλίου και της οικονομικής επίδοσης των επιχειρήσεων***

Η σχέση μεταξύ διοίκησης και της οικονομικής επίδοσης της εταιρείας αποτελεί εδώ και καιρό θέμα ενδιαφέροντος μεταξύ των μελετητών, στον τομέα της διοίκησης των επιχειρήσεων. Η σχέση αυτή είναι σημαντική, καθώς τα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα χρησιμεύουν ως βασικός δείκτης της απόδοσης μιας επιχείρησης και της επιτυχίας της στην επίτευξη των στόχων της. Αρκετές μελέτες έχουν εξετάσει τον αντίκτυπο των πρακτικών διοίκησης στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Για παράδειγμα, οι Chen et al. (2010) διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις με αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης τείνουν να έχουν υψηλότερες χρηματοοικονομικές επιδόσεις, όπως αυτές μετριοούνται από την απόδοση του ενεργητικού (ROA) και την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (ROE). Ομοίως, οι Zhang et al.

(2019) αποκάλυψαν ότι οι επιχειρήσεις με ισχυρή ηγεσία και πρακτικές διαχείρισης τείνουν να έχουν υψηλότερες χρηματοοικονομικές επιδόσεις, όπως μετράται με δείκτες κερδοφορίας.

Έχει διερευνηθεί η επίδραση συγκεκριμένων πρακτικών διαχείρισης στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα των επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, οι Berman et al. (2012) διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις με αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης κόστους, τείνουν να έχουν υψηλότερη κερδοφορία, όπως μετράται από το περιθώριο μικτού κέρδους και το καθαρό περιθώριο κέρδους. Ομοίως, ο Kuncoro (2015) ανακάλυψε ότι οι αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης αποθεμάτων μπορούν να επηρεάσουν θετικά τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις μιας επιχείρησης. Άρα θα λέγαμε ότι το θέμα της επιτυχημένης χρηματοοικονομικής πορείας των επιχειρήσεων απασχολεί ιδιαίτερα τους μελετητές, με τις τεχνικές κοστολόγησης και αποθεμάτων να θεωρούνται ως οι σημαντικότεροι παράγοντες συσχέτισης. Ωστόσο, ορισμένες μελέτες διαπίστωσαν μια χαμηλή σχέση μεταξύ της διαχείρισης και των χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων. Για παράδειγμα, οι Thabet et al. (2019) διαπίστωσαν ότι, ενώ οι πρακτικές διαχείρισης μπορούν να βελτιώσουν τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις, η επίδραση δεν είναι πάντα σημαντική. Υποστήριξαν ότι άλλοι παράγοντες, όπως οι συνθήκες της αγοράς και οι παράγοντες που αφορούν τον κλάδο, το διοικητικό συμβούλιο και την σύνθεση του μπορούν επίσης να επηρεάσουν τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις.

Συνολικά, η βιβλιογραφία υποδεικνύει ότι οι πρακτικές διαχείρισης μπορούν να έχουν σημαντικό αντίκτυπο στα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης. Ωστόσο, η σχέση μεταξύ διοίκησης και χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων είναι πολύπλοκη και ποικίλλει ανάλογα με τις συγκεκριμένες πρακτικές διοίκησης και άλλους παράγοντες που επηρεάζουν τις χρηματοοικονομικές επιδόσεις. Ως εκ τούτου, οι διευθυντές θα πρέπει να υιοθετούν αποτελεσματικές πρακτικές διαχείρισης που είναι προσαρμοσμένες στις ανάγκες της επιχείρησης και να λαμβάνουν υπόψη το ευρύτερο επιχειρηματικό περιβάλλον για την επίτευξη βέλτιστων χρηματοοικονομικών επιδόσεων.

### ***2.5 Η επίδραση της ποικιλομορφίας των φύλων στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις***

Σε ποικίλες έρευνες υποστηρίζεται ότι η ποικιλομορφία των φύλων στα διοικητικά συμβούλια μπορεί να επηρεάσει θετικά τις οικονομικές επιδόσεις μιας εταιρείας. Αρκετές μελέτες έχουν διαπιστώσει θετική συσχέτιση μεταξύ της ποικιλομορφίας των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο και των χρηματοοικονομικών επιδόσεων. Η μελέτη που διεξήχθη από

την Credit Suisse το 2016 διαπίστωσε ότι οι εταιρείες με τουλάχιστον μία γυναίκα στο διοικητικό τους συμβούλιο είχαν υψηλότερη απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE) και υψηλότερη αύξηση του καθαρού εισοδήματος σε αντίθεση με αυτές που δεν είχαν γυναίκες στο διοικητικό τους συμβούλιο (Credit Suisse, 2016). Η μελέτη ανέλυσε τις επιδόσεις 3.000 εταιρειών σε 40 χώρες και διαπίστωσε ότι οι εταιρείες με τουλάχιστον μία γυναίκα στο διοικητικό τους συμβούλιο είχαν ROE 12,2%, ενώ οι εταιρείες χωρίς γυναίκες στο διοικητικό τους συμβούλιο είχαν ROE 10,1%. Ομοίως, η μελέτη διαπίστωσε ότι οι εταιρείες με τουλάχιστον μία γυναίκα στο διοικητικό τους συμβούλιο είχαν αύξηση του καθαρού εισοδήματος κατά 1,2%, ενώ οι εταιρείες χωρίς γυναίκες στο διοικητικό τους συμβούλιο είχαν αύξηση του καθαρού εισοδήματος κατά 0,9%.

Η μελέτη της McKinsey & Company το 2018 διαπίστωσε ότι οι εταιρείες με πιο διαφοροποιημένα διοικητικά συμβούλια ως προς το φύλο, είχαν 20% μεγαλύτερη πιθανότητα να έχουν οικονομικές επιδόσεις άνω του μέσου όρου, συγκριτικά με τις εταιρείες με λιγότερη ποικιλομορφία (McKinsey & Company, 2018). Μετρώντας τις επιδόσεις περισσότερων από 1.000 εταιρειών σε 12 χώρες διαπιστώθηκε ότι οι εταιρείες με περισσότερες γυναίκες στα διοικητικά τους συμβούλια είχαν υψηλότερα επίπεδα οργανωτικής υγείας, η οποία συνδέεται θετικά με τις οικονομικές επιδόσεις. Η θετική επίδραση της ποικιλομορφίας των φύλων στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις μπορεί να αποδοθεί σε διάφορους παράγοντες. Πρώτον, τα διοικητικά συμβούλια με ποικιλομορφία φύλου είναι πιο πιθανό να εξετάζουν ένα ευρύτερο φάσμα προοπτικών, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε καλύτερη λήψη αποφάσεων (Huse, 2018b). Οι γυναίκες διευθύντριες μπορούν να επιφέρουν ένα διαφορετικό σύνολο δεξιοτήτων, εμπειριών και προοπτικών στην αίθουσα συνεδριάσεων του διοικητικού συμβουλίου, γεγονός που συμβάλει θετικά στη βελτίωση της ποιότητας των συζητήσεων του διοικητικού συμβουλίου και τη λήψη αποφάσεων. Δεύτερον, η ποικιλομορφία των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο μπορεί να ενισχύσει τη φήμη και την εικόνα του εμπορικού σήματος της εταιρείας (Credit Suisse, 2016). Η ίδια μελέτη διαπίστωσε ότι οι εταιρείες με τουλάχιστον μία γυναίκα στο διοικητικό τους συμβούλιο υπερτερούσαν κατά 5% έναντι των διοικητικών συμβουλίων που αποτελούνταν αποκλειστικά από άνδρες όσον αφορά την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων. Επιπλέον, η θετική επίδραση της ποικιλομορφίας των φύλων στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις μπορεί να μετριάζεται από άλλους παράγοντες, όπως το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου, ο κλάδος και το μέγεθος της εταιρείας (Huse, 2018b). Για παράδειγμα, τα μικρότερα διοικητικά συμβούλια μπορεί να είναι πιο αποτελεσματικά στην αξιοποίηση των διαφορετικών προοπτικών των μελών τους, ενώ τα μεγαλύτερα

διοικητικά συμβούλια μπορεί να αντιμετωπίζουν προκλήσεις στον συντονισμό και την επικοινωνία. Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η σχέση μεταξύ της ποικιλομορφίας των φύλων στο διοικητικό συμβούλιο και των οικονομικών επιδόσεων δεν είναι πάντα απλή. Ορισμένες μελέτες δεν διαπίστωσαν σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών (Adams & Ferreira, 2009). Επιπλέον, η θετική επίδραση της ποικιλομορφίας των φύλων στις χρηματοοικονομικές επιδόσεις μπορεί να μην είναι άμεση και να χρειαστεί κάποιο χρονικό διάστημα για να υλοποιηθεί (Credit Suisse, 2016).

Τα τελευταία χρόνια, συνολικά, η εκπροσώπηση του γυναικείου φύλου στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών, έχει αυξηθεί. Ωστόσο, οι γυναίκες εξακολουθούν να υποεκπροσωπούνται σημαντικά στα διοικητικά συμβούλια εταιρειών, ιδίως σε κορυφαίες ηγετικές θέσεις. Στις Ηνωμένες Πολιτείες, οι γυναίκες αποτελούν μόνο το 22% των διοικητικών συμβουλίων του S&P 500 (Catalyst, 2021). Στην Ευρώπη, οι γυναίκες αποτελούν μόνο το 30% των διοικητικών συμβουλίων των μεγαλύτερων εταιρειών που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2021). Η ύπαρξη ποικιλομορφίας των φύλων στα διοικητικά συμβούλια των εταιρειών, μπορεί να αποφέρει διάφορα οφέλη στις επιχειρήσεις, όπως είναι η βελτίωση της λήψης αποφάσεων. Μελέτη της McKinsey & Company (2018) διαπίστωσε ότι οι εταιρείες που βρίσκονταν στο ανώτερο τεταρτημόριο, όσον αφορά στην ποικιλομορφία των φύλων στις διοικητικές τους ομάδες, είχαν 21% περισσότερες πιθανότητες να έχουν κερδοφορία, άνω του μέσου όρου, σε αντιδιαστολή με τις εταιρείες που βρίσκονταν στο κατώτερο τεταρτημόριο.

Οι εταιρείες με ένα ποικιλόμορφο διοικητικό συμβούλιο θεωρούνται πιο προοδευτικές, υψηλά σκεπτόμενες και κοινωνικά υπεύθυνες, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένη αφοσίωση των πελατών και θετική δημόσια αντίληψη. Η ποικιλομορφία των φύλων μπορεί να βελτιώσει την πρόσβαση της εταιρείας σε ταλέντα (McKinsey & Company, 2018). Οι εταιρείες με ποικιλόμορφο διοικητικό συμβούλιο είναι πιο πιθανό να προσελκύσουν και να διατηρήσουν ταλαντούχα άτομα με διαφορετικό υπόβαθρο. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε έναν πιο διαφοροποιημένο και χωρίς αποκλεισμούς εργασιακό χώρο, ο οποίος μπορεί να έχει θετικό αντίκτυπο στην απόδοση και την καινοτομία της εταιρείας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ ΙΙΙ**

### **ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ**

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν τα δεδομένα του δείγματος, οι μεταβλητές και η διαδικασία ανάλυσής τους. Η διαδικασία αυτή είναι απαραίτητη για την αξιοπιστία της έρευνας και για να καταγραφούν οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν για να συγκριθούν τα αποτελέσματα με νεότερες έρευνες στον ίδιο τομέα.

#### ***3.1 Δείγμα***

Για την επιλογή του δείγματος επιλέχθηκαν ευρωπαϊκές εταιρείες που δραστηριοποιούνται στον τομέα αθλητισμού και αναψυχής στο Διοικητικό Συμβούλιο των οποίων υπήρξε τουλάχιστον μια εκπροσώπηση του γυναικείου φύλου. Στο δείγμα αναφέρονται τα απαιτούμενα οικονομικά δεδομένα κατά τα έτη 2008 έως 2020 για όλες τις προαναφερόμενες εταιρίες που παρουσιάζουν ποικιλομορφία των φύλων στα Διοικητικά τους Συμβούλια.

#### ***3.2 Συλλογή δεδομένων***

Στην έρευνα θα χρησιμοποιηθούν δεδομένα από 185 εταιρίες που δραστηριοποιήθηκαν στον χώρο του αθλητισμού και της αναψυχής από 13 Ευρωπαϊκές χώρες. Τα στοιχεία οικονομικής και εταιρικής διακυβέρνηση συλλεχτήκαν από την βάση δεδομένων Datastream και αρχικά περιελάμβαναν εταιρίες αθλητισμού και αναψυχής από 15 χώρες. Στην συνέχεια απορρίφθηκαν εταιρίες που δεν παρουσίαζαν δεδομένα για την σύνθεση του Διοικητικού Συμβουλίου ή επαρκή οικονομικά στοιχεία. Τελικώς, τα δεδομένα περιορίστηκαν σε 1314 παρατηρήσεις εταιρειών-έτους από τις χώρες Μ. Βρετανίας, Γερμανίας, Γαλλίας, Ιταλίας, Ιρλανδίας, Σουηδίας, Ολλανδίας, Μάλτας, Ελβετίας Ισπανίας, Γιβραλτάρ, Ελλάδα και Νήσου του Μαν.

#### ***3.3 Στατιστική ανάλυση***

Με σκοπό την εξαγωγή συμπερασμάτων πραγματοποιήθηκε στατιστική ανάλυση με την χρήση του λογισμικού IBM SPSS V.29 και ορίστηκε ως στάθμη σημαντικότητας  $p\text{-level}= 0,05$ . Ορίστηκαν οι τρεις παρακάτω αναφερόμενες ανεξάρτητες μεταβλητές:

- Ο αριθμός των μελών του διοικητικού Συμβουλίου
- Ο αριθμός των γυναικών στο διοικητικό Συμβούλιο
- Το ποσοστό εκπροσώπησης των γυναικών το Διοικητικό Συμβούλιο

Κατόπιν ορίστηκαν οι εξαρτημένες μεταβλητές. Μετά από αξιολόγηση των οικονομικών δεικτών ρευστότητας και κερδοφορίας, επιλέχθηκαν ο δείκτης ROA (Return on Assets), ο δείκτης ROE (Return on Equity), ο δείκτης γενικής ρευστότητας, ο δείκτης κάλυψης χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων και τα συνολικά έσοδα.

### **3.4 Εμπειρικό μοντέλο**

Για τις ανάγκες της συγκεκριμένη ανάλυσης θα χρησιμοποιηθεί ως στατιστικό εργαλείο ένα υπόδειγμα πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης. Παρακάτω ακολουθεί η γενική μορφή του απλού γραμμικού μοντέλου που θα χρησιμοποιηθεί για την εμπειρική μελέτη του δείγματος:

$$Y_i = a + b_1X_{1i} + b_2X_{2i} + b_3X_{3i} + \dots + b_kX_{ki} + u_i$$

Όπου  $i=1, \dots, N$ .

Το πλήθος  $N=1314$ , ενώ το  $k$  είναι ίση με τον πλήθος των εξαρτημένων μεταβλητών που χρησιμοποιούνται στην διαδικασία. Συγκεκριμένα:

- $Y_i$ : η εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος
- $X_{ki}$ : η ανεξάρτητη μεταβλητή για κάθε  $k=1, \dots, k$ .
- $a$ : ο σταθερός όρος
- $b$ : είναι ο εκάστοτε συντελεστής μερικής κλίσης για κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου που εφαρμόζεται
- $u_i$ : ο διαταρακτικός όρος

Μέσω της διαδικασίας της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης θα ελεγχθεί η επίδραση που ασκούν οι ανεξάρτητες μεταβλητές στις εκάστοτε εξαρτημένες μεταβλητές και κατά πόσο αυτή η σχέση είναι σημαντική ή όχι από στατιστικής προσέγγισης.

Το μοντέλο θα εκτιμηθεί στην συγκεκριμένη μελέτη με στόχο να αποδοθεί η επίδραση (αν υπάρχει) που έχει η παρουσία γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο, στην κερδοφορία και στην ρευστότητα των επιχειρήσεων. Μεταβλητές που σχετίζονται με τον



αριθμό των γυναικών ως μέλη σε διοικητικό συμβούλιο και το ποσοστό ποικιλομορφίας του φύλου στο διοικητικό συμβούλιο, θα τοποθετηθούν ως ανεξάρτητες μεταβλητές στο παραπάνω πολλαπλό μοντέλο παλινδρόμησης. Αντίστοιχα, ως εξαρτημένες μεταβλητές θα τοποθετηθούν δείκτες αποτελεσματικότητας και ρευστότητας, ώστε να αναγνωρισθεί η επίδραση που δέχονται από τις ανεξάρτητες μεταβλητές τα συγκεκριμένα μεγέθη, αν και εφόσον υπάρχουν τέτοιες επιδράσεις στο δείγμα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ IV**

### **ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ**

Στο συγκεκριμένο σημείο θα προβούμε στην ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν ώστε να προκύψει μια σειρά από αποτελέσματα σχετικά με το πεδίο ενδιαφέροντος της έρευνας. Από τα δεδομένα που συλλέχθηκαν από 185 επιχειρήσεις οι οποίες παρουσιάζουν δραστηριότητα στον τομέα του Αθλητισμού και της Αναψυχής, σε 13 ευρωπαϊκές χώρες, χρησιμοποιήθηκαν μια σειρά από μεταβλητές οι οποίες κρίθηκαν ως οι καταλληλότερες για την συγκεκριμένη έρευνα. Τα δεδομένα επιλέχθηκε να εξεταστούν συνολικά σαν ξεχωριστές παρατηρήσεις, με την μορφή διαστρωματικών στοιχείων που θα αναλυθούν στην πορεία με την μέθοδο της πολλαπλής παλινδρόμησης.

#### ***4.1. Μεταβλητές και περιγραφικά στατιστικά***

Για την ανάλυση που ακολουθεί χρησιμοποιήθηκαν μεταβλητές που αφορούν την κερδοφορία και την ρευστότητα των επιχειρήσεων του δείγματος, καθώς και κάποιοι δείκτες που βασίστηκαν στα δεδομένα αυτά και εξετάζουν την ρευστότητα και την κερδοφορία των επιχειρήσεων. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στην ανάλυση και αυτές που δημιουργήθηκαν από τα αρχικά δεδομένα για τον ίδιο σκοπό είναι οι ακόλουθες:

- Ο δείκτης γενικής ρευστότητας
- Ο δείκτης κάλυψης χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων
- Ο δείκτης ROE (Return on Equity) ή ο δείκτης απόδοση ιδίων κεφαλαίων
- Ο δείκτης ROA (Return on Assets) ή ο δείκτης απόδοσης περιουσιακών στοιχείων
- Τα συνολικά έσοδα
- Το ποσοστό ποικιλομορφίας φύλου στον διοικητικό συμβούλιο κάθε επιχείρησης
- Ο αριθμός των γυναικών στον διοικητικό συμβούλιο
- Ο αριθμός των ατόμων που αποτελούν το διοικητικό συμβούλιο

Οι παραπάνω μεταβλητές υπολογιστήκαν για συνολικό δείγμα 1314 παρατηρήσεων πάνω στο οποίο θα βασιστεί και η ανάλυση της συγκεκριμένης μελέτης. Ακολουθεί ο

αναλυτικός πίνακας των περιγραφικών στατιστικών για τις μεταβλητές που θα χρησιμοποιηθούν στην στατιστική ανάλυση.

### Πίνακας 1. Περιγραφικά στατιστικά

Date: 09/04/23 Time: 23:40  
Sample: 1 1314

	APODOSI TAM ROON	BOARD GENDER DIVERSITY	BOARD SIZE	GENIKI REFSTO	KAL YPOXR	ROA	ROE	TOTAL REVENUE	WOMAN IN BOARD
Mean	5.741710	21.36383	11.42770	1.929121	0.139061	-0.032446	0.284589	1.16E+09	2.435312
Median	1.395449	20.00000	11.00000	0.967574	0.136384	0.020534	0.047567	73441000	2.000000
Maximum	2108.703	54.54545	31.00000	145.6364	15.84088	5.922759	257.0000	2.49E+10	9.000000
Minimum	-419.0000	0.000000	3.000000	0.018814	-17.75381	-15.91243	-14.77190	0.000000	0.000000
Std. Dev.	92.09200	13.22900	3.977434	5.053889	1.084098	0.675772	7.426611	3.47E+09	1.790429
Skewness	18.45337	0.269202	0.873740	18.74193	-1.725566	-14.74455	31.82525	4.305068	0.957503
Kurtosis	382.1703	2.268656	3.874346	503.5808	124.4027	312.5861	1090.586	21.68144	3.498951
Jarque-Bera Probability	7945991. 0.000000	45.15470 0.000000	209.0448 0.000000	13796242 0.000000	807591.9 0.000000	5295047. 0.000000	64982521 0.000000	23166.40 0.000000	214.4121 0.000000
Sum	7544.608	28072.07	15016.00	2534.865	182.7259	-42.63388	373.9495	1.52E+12	3200.000
Sum Sq. Dev.	11135469	229783.5	20771.63	33536.38	1543.128	599.6056	72417.92	1.58E+22	4209.002
Observations	1314	1314	1314	1314	1314	1314	1314	1314	1314

Παρατηρούμε ότι η μέση τιμή στην απόδοση των ταμειακών ροών του δείγματος είναι 5,74 περίπου, ενώ η τυπική απόκλιση για τον συγκεκριμένο δείκτη είναι ίση με 92,1 περίπου. Αντίστοιχα, ενδιαφέρον στοιχείο αποτελεί το ποσοστό ποικιλομορφίας σχετικά με το φύλο στο διοικητικό συμβούλιο, όπου η ποικιλομορφία του φύλου αποτυπώνεται κατά μέσο όρο στο 21,8%, γεγονός που μας πληροφορεί ότι η πλειοψηφία του διοικητικού συμβουλίου για κάθε εταιρεία του δείγματος αποτελείται από άνδρες. Κάθε διοικητικό συμβούλιο στο δείγμα αποτελείται κατά μέσο όρο από 11 στελέχη, με το πιο πολυπληθές διοικητικό συμβούλιο να καταγράφει 31 στελέχη ενώ το λιγότερο στελεχωμένο διοικητικό συμβούλιο αποτελείται από μόλις 3 άτομα.

Συνεχίζοντας τον σχολιασμό του Πίνακα 1, παρατηρούμε ότι ο δείκτης γενικής ρευστότητας είναι κατά μέσο όρο 1,93 με τυπική απόκλιση ίση με 5,05. Αντίστοιχα, ο δείκτης κάλυψης υποχρεώσεων για κάθε επιχείρηση είναι κατά μέσο όρο 0,139 με την τυπική απόκλιση του δείκτη να υπολογίζεται στις 1,08 μονάδες. Ακολουθούν δυο βασικοί δείκτες κερδοφορίας και αποτελεσματικότητας, όπου παρατηρούμε ότι ο δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων (ROE) έχει μέση τιμή στο δείγμα ίση με 0,284 ενώ ανά το δείγμα παρατηρούνται τόσο θετικές όσο και αρνητικές τιμές του δείκτη. Παρεμφερή είναι τα αποτελέσματα και του άλλου δείκτη αποτελεσματικότητας, του δείκτη απόδοσης περιουσιακών στοιχείων (ROA), όπου η μέση τιμή των εταιρειών του δείγματος για τον δείκτη είναι -0.032, ενώ η τυπική απόκλιση του δείκτη στο δείγμα είναι ίση με 0,675.

Τέλος, ο μέσος όρος των γυναικών που συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο είναι ίσος με 2,43 στο δείγμα, κάτι που πρακτικά σημαίνει ότι στο δείγμα μας περίπου 2 γυναίκες είναι μέρος του διοικητικού συμβουλίου κατά μέσο όρο, την στιγμή που όπως παρατηρήθηκε παραπάνω, ο μέσος αριθμός των συμμετεχόντων στο διοικητικό συμβούλιο είναι περίπου 11

άτομα. Αυτό είναι ένα πρώτο δείγμα που επιβεβαιώνει ότι ο αριθμός των γυναικών είναι σημαντικά χαμηλότερος έναντι των ανδρών, για τις επιχειρήσεις του κλάδου του Αθλητισμού και της Αναψυχής στην Ευρώπη. Τέλος, τα συνολικά έσοδα είναι κατά μέσο όρο 1.159.700.201 € αλλά παρατηρούνται σημαντικές αποκλίσεις μεταξύ των συνολικών εσόδων που έχουν οι εταιρείες του δείγματος και για κάθε χρονιά που μελετάτε ξεχωριστά. Συγκεκριμένα, η ελάχιστη τιμή συνολικών εσόδων είναι 0 € που ακόμα και σε σχέση με την μέση τιμή έχει πολύ μεγάλη απόκλιση, εμφανίζοντας την διαφορά δυναμικής που υπάρχει μεταξύ των εταιρειών του δείγματος και τις κερδοφορίας που παρουσιάζουν.

#### **4.2. Εξειδίκευση γραμμικού μοντέλου**

Για την εξειδίκευση του εμπειρικού μοντέλου που θα χρησιμοποιηθεί θα πρέπει να καθοριστούν οι μεταβλητές που θα τοποθετηθούν ως ανεξάρτητες μεταβλητές στο δείγμα, ώστε να παρατηρηθεί αν υπάρχει σχέση μεταξύ της ρευστότητας και της κερδοφορίας των επιχειρήσεων με την παρουσία γυναικών που συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο. Για την μελέτη που ακολουθεί έχει επιλεγεί να διεξαχθούν οι εξειδικεύσεις πέντε διαφορετικών πολλαπλών γραμμικών μοντέλων, όπου σε κάθε περίπτωση η εξαρτημένες μεταβλητές θα είναι οι ίδιες. Οι μεταβλητές που θα αποτελέσουν τις ανεξάρτητες μεταβλητές σε κάθε περίπτωση είναι:

- Το ποσοστό ποικιλομορφίας φύλου στον διοικητικό συμβούλιο κάθε επιχείρησης (BGD- Board gender diversity) ή αλλιώς το ποσοστό των γυναικών στον διοικητικό συμβούλιο
- Ο αριθμός των γυναικών στον διοικητικό συμβούλιο (WIB- women in board)
- Ο αριθμός των ατόμων που αποτελούν το διοικητικό συμβούλιο (BS – board size)

Αντίστοιχα έχουν επιλεγεί 5 μεταβλητές οι οποίες θα αποτελέσουν τις εξαρτημένες μεταβλητές του δείγματος, οι οποίες αφορούν δείκτες ρευστότητας και κερδοφορίας. Οι μεταβλητές που έχουν επιλεγεί είναι οι ακόλουθες:

- Ο δείκτης κάλυψης χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων (kal\_yp)
- Ο δείκτης γενικής ρευστότητας (gen\_ref)
- Ο δείκτης απόδοση ιδίων κεφαλαίων (ROE)
- Ο δείκτης απόδοσης περιουσιακών στοιχείων (ROA)
- Τα συνολικά έσοδα (tot\_rev)

Το πρώτο γραμμικό μοντέλο που θα εξειδικευθεί θα έχει ως εξαρτημένη μεταβλητή τον δείκτη γενικής ρευστότητας και ως ανεξάρτητες τις τρεις μεταβλητές που έχουν επιλεγεί και αποτυπώνουν την συμμετοχή των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο. Η ακριβής μορφή του μοντέλου πολλαπλής παλινδρόμησης που θα εκτιμηθεί είναι:

$$gen\_ref_i = a + b_1WIB_i + b_2BGD_i + b_3BS_i + u_i$$

Παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της εκτίμησης του παραπάνω υποδείγματος με την μέθοδο της απλής γραμμικής παλινδρόμησης. Η παλινδρόμηση πραγματοποιήθηκε για σύνολο 1314 παρατηρήσεων του δείγματος.

## Πίνακας 2. Εξειδίκευση πρώτου μοντέλου υποδείγματος

Dependent Variable: GENIKI\_REFSTO  
Method: Least Squares  
Date: 09/05/23 Time: 16:30  
Sample: 1 1314  
Included observations: 1314

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	3.557718	0.808006	4.403081	0.0000
WOMAN_IN_BOARD	0.662569	0.273388	2.423551	0.0155
BOARD_GENDER_DIVERSITY_	-0.081077	0.033073	-2.451438	0.0144
BOARD_SIZE	-0.132139	0.066390	-1.990356	0.0468
R-squared	0.004655	Mean dependent var	1.929121	
Adjusted R-squared	0.002375	S.D. dependent var	5.053889	
S.E. of regression	5.047884	Akaike info criterion	6.078855	
Sum squared resid	33380.28	Schwarz criterion	6.094626	
Log likelihood	-3989.808	Hannan-Quinn criter.	6.084769	
F-statistic	2.041974	Durbin-Watson stat	1.495668	
Prob(F-statistic)	0.106195			

Από τις εκτιμήσεις που προκύπτουν παρατηρούμε ότι ο δείκτης γενικής ρευστότητας για τις επιχειρήσεις του δείγματος φαίνεται να επηρεάζεται σημαντικά και με θετικό τρόπο από το αριθμό των γυναικών που συμμετέχουν ως στελέχη σε διοικητικά συμβούλια. Όσο μεγαλύτερος είναι ο αριθμός των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο, τόσο περισσότερο αυξάνεται η ρευστότητα της επιχείρησης, βάσει του συγκεκριμένου δείκτη. Επίσης, παρατηρούμε ότι η σχέση μεταξύ του δείκτη γενικής ρευστότητας και του αριθμού των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο είναι στατιστικά σημαντική για 5% επίπεδο σημαντικότητας αφού η τιμή p-value είναι ίση με 0,015.

Αντίστροφα είναι τα αποτελέσματα για το ποσοστό ποικιλομορφίας του φύλου και τον δείκτη γενικής ρευστότητας, όπου παρατηρείται αρνητική σχέση μεταξύ των δυο μεγεθών. Συγκεκριμένα, όσο μεγαλύτερο είναι το ποσοστό ποικιλομορφίας του φύλου στο

διοικητικό συμβούλιο, τόσο μικρότερη αναμένεται να είναι η ρευστότητα της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη σχέση είναι στατιστικά σημαντική για 5% επίπεδο σημαντικότητας, κάτι που σημαίνει ότι διοικητικά συμβούλια που δεν έχουν μεγάλη ποικιλομορφία στο φύλο των στελεχών που τα απαρτίζουν, είναι πιθανό να οδηγήσουν την επιχείρηση τους σε καλύτερα επίπεδα στον δείκτη γενικής ρευστότητας. Τέλος, αρνητική είναι και η σχέση μεταξύ του δείκτη γενικής ρευστότητας και του μεγέθους του διοικητικού συμβουλίου, όπου φαίνεται ότι όσο μεγαλύτερη είναι η στελέχωση του διοικητικού συμβουλίου, τόσο μειώνεται ο δείκτης γενικής ρευστότητας. Η σχέση μεταξύ γενικής ρευστότητας και μεγέθους του διοικητικού συμβουλίου είναι στατιστικά σημαντική για 5% επίπεδο σημαντικότητας, κάτι που δείχνει ότι μια μεταβολή στο αριθμό των στελεχών που απαρτίζουν το διοικητικό συμβούλιο, θα επηρεάσει σημαντικά τον δείκτη γενικής ρευστότητας προς την αντίθετη κατεύθυνση.

Επόμενο υπόδειγμα που θα εξειδικεύσουμε με στόχο να δούμε πως επηρεάζει η συμμετοχή περισσότερων γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο είναι αυτό που θα έχει ως εξαρτημένη μεταβλητή των δείκτη κάλυψης υποχρεώσεων. Οι ανεξάρτητες μεταβλητές παραμένουν σταθερά οι ίδιες, όπως εμφανίστηκαν και στο προηγούμενο υπόδειγμα που εξειδικεύτηκε παραπάνω. Η ειδική μορφή του υποδείγματος της συγκεκριμένης εξειδίκευσης είναι:

$$kal\_yp_i = a + b_1WIB_i + b_2BGD_i + b_3BS_i + u_i$$

Οι εκτιμήσεις των συντελεστών του πολλαπλού γραμμικού μοντέλου που εμφανίζεται παραπάνω συνοψίζονται στον Πίνακα 3 που ακολουθεί.

**Πίνακας 3. Εξειδίκευση δεύτερου μοντέλου υποδείγματος**

Dependent Variable: KAL\_YPOXR  
 Method: Least Squares  
 Date: 09/05/23 Time: 20:24  
 Sample: 1 1314  
 Included observations: 1314

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.519036	0.173088	2.998675	0.0028
WOMAN_IN_BOARD	0.118110	0.058564	2.016755	0.0439
BOARD_GENDER_DIVERSITY_	-0.018883	0.007085	-2.665319	0.0078
BOARD_SIZE	-0.023118	0.014222	-1.625555	0.1043
R-squared	0.007354	Mean dependent var		0.139061
Adjusted R-squared	0.005081	S.D. dependent var		1.084098
S.E. of regression	1.081341	Akaike info criterion		2.997320
Sum squared resid	1531.780	Schwarz criterion		3.013091
Log likelihood	-1965.239	Hannan-Quinn criter.		3.003234
F-statistic	3.234993	Durbin-Watson stat		1.320860
Prob(F-statistic)	0.021561			

Από τα αποτελέσματα του Πίνακα 3 παρατηρούμε ότι ο δείκτης κάλυψης χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων έχει θετική σχέση με τον αριθμό των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο. Συγκεκριμένα παρατηρείται ότι όσο περισσότερες γυναίκες συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο, τόσο πιο καλές είναι η τιμές του δείκτη κάλυψης υποχρεώσεων. Η συγκεκριμένη σχέση είναι στατιστικά σημαντική για 5% επίπεδο σημαντικότητας, επομένως επιβεβαιώνεται και η σημαντική σχέση που έχουν τα δυο μεγέθη μεταξύ τους. Αντίθετα, το ποσοστό ποικιλομορφίας του φύλου στο διοικητικό συμβούλιο εμφανίζεται να έχει οριακά αρνητική σχέση με την κάλυψη υποχρεώσεων. Η συγκεκριμένη σχέση είναι στατιστικά σημαντική ακόμα και για 1% επίπεδο σημαντικότητας, όπως φαίνεται από τα αποτελέσματα του Πίνακα 3.

Τέλος, παρατηρούμε ότι ο αριθμός των στελεχών που απαρτίζουν το διοικητικό συμβούλιο δεν επηρεάζει σημαντικά των δείκτη κάλυψης υποχρεώσεων, αφού δεν είναι στατιστικά σημαντικό ούτε ακόμα και για 10% επίπεδο σημαντικότητας, σε περίπτωση που είχε τεθεί αυτό το όριο. Σε κάθε περίπτωση η εκτίμηση που προέκυψε είναι ότι τα δυο αυτά μεγέθη έχουν αρνητική σχέση, δηλαδή όσο περισσότερα άτομα απαρτίζουν το διοικητικό συμβούλιο, τόσο μικρότερος αναμένεται να είναι ο δείκτη της κάλυψης υποχρεώσεων, όμως φαίνεται να μην υπάρχει ισχυρή σχέση μεταξύ των δυο μεγεθών.

Στην συνέχεια της ανάλυσης, θα χρησιμοποιηθεί ως εξαρτημένη μεταβλητή το σύνολο των εσόδων κάθε επιχείρησης για κάθε έτος ξεχωριστά. Στόχος είναι να ελεγχθεί αν υπάρχει σημαντική σχέση μεταξύ των εσόδων και τις κερδοφορίας μιας επιχείρησης, με τον αριθμό των γυναικών που συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων. Η μορφή του υποδείγματος που θα εκτιμηθεί στην συγκεκριμένη περίπτωση είναι:

$$tot\_rev_i = a + b_1WIB_i + b_2BGD_i + b_3BS_i + u_i$$

Εκτιμήθηκε το παραπάνω πολλαπλό γραμμικό υπόδειγμα με την μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων και προέκυψαν τα αποτελέσματα στον Πίνακα 4. Παρατηρούμε ότι από τις τρεις ανεξάρτητες μεταβλητές του υποδείγματος, οι δυο φαίνεται να μην έχουν στατιστικά σημαντική σχέση με την εξαρτημένη μεταβλητή. Αναλυτικά, ο αριθμός των γυναικών που συμμετέχουν στην λήψη αποφάσεων έχουν θετική σχέση με τα συνολικά έσοδα των επιχειρήσεων, αφού φαίνεται ότι όσο περισσότερες γυναίκες περιλαμβάνονται στο διοικητικό συμβούλιο, τόσο μεγαλύτερα είναι τα συνολικά έσοδα. Ο αριθμός των γυναικών στελεχών του διοικητικού συμβουλίου φαίνεται να επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης για 5% επίπεδο σημαντικότητας.

Αντίθετα, τόσο το ποσοστό συμμετοχής γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο, όσο και μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου φαίνεται να μην επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά τα συνολικά έσοδα για την επιχείρηση. Επομένως, παρά το γεγονός ότι και τα δυο μεγέθη φαίνεται να έχουν αρνητική σχέση με τα συνολικά έσοδα, θεωρούμε ότι η επίδραση τους δεν είναι σημαντική σε αυτά, με βάση τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την γραμμική παλινδρόμηση.

#### Πίνακας 4. Εξειδίκευση τρίτου μοντέλου υποδείγματος

Dependent Variable: TOTAL\_REVENUE  
Method: Least Squares  
Date: 09/05/23 Time: 21:30  
Sample: 1 1314  
Included observations: 1314

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	8.66E+08	5.52E+08	1.567986	0.1171
WOMAN_IN_BOARD BOARD_GENDER_DIVERSITY_	3.71E+08	1.87E+08	1.984682	0.0474
BOARD_SIZE	-17200398	22595255	-0.761239	0.4467
	-21101288	45356581	-0.465231	0.6418
R-squared	0.016133	Mean dependent var	1.16E+09	
Adjusted R-squared	0.013880	S.D. dependent var	3.47E+09	
S.E. of regression	3.45E+09	Akaike info criterion	46.76342	
Sum squared resid	1.56E+22	Schwarz criterion	46.77919	
Log likelihood	-30719.56	Hannan-Quinn criter.	46.76933	
F-statistic	7.160462	Durbin-Watson stat	0.197118	
Prob(F-statistic)	0.000091			

Επόμενος δείκτης που θα χρησιμοποιηθεί ως εξαρτημένη μεταβλητή είναι ο δείκτης απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων (ROE), που είναι από τους βασικούς δείκτες κερδοφορίας στην βιβλιογραφία. Μέσω της συγκεκριμένης διαδικασίας θα ελεγχθεί αν επηρεάζεται ο δείκτης ROE από την συμμετοχή των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο μιας εταιρείας και με ποιον τρόπο. Εκτιμήθηκε το ακόλουθο υπόδειγμα πολλαπλής παλινδρόμησης:

$$ROE_i = a + b_1WIB_i + b_2BGD_i + b_3BS_i + u_i$$

Από την εκτίμηση του παραπάνω υποδείγματος προέκυψαν τα ακόλουθα αποτελέσματα που φαίνονται στον Πίνακα 5. Τα αποτελέσματα του συγκεκριμένου πίνακα δείχνουν ότι δεν υπάρχει καμία στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ του δείκτη απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων με το πλήθος των γυναικών στελεχών που συμμετέχουν σε ένα διοικητικό συμβούλιο, ούτε με το ποσοστό των γυναικών που το στελεχώνουν. Και οι δυο αυτές μεταβλητές είναι στατιστικά μη σημαντικές, όπως στατιστικά μη σημαντική είναι και η επίδραση του μεγέθους του διοικητικού συμβουλίου στον δείκτη ROE. Σε δοκιμές που



πραγματοποιήθηκαν και μεμονωμένα, για την σχέση μεταξύ ROE και των παραπάνω μεταβλητών ξεχωριστά, χρησιμοποιώντας την απλή γραμμική παλινδρόμηση, τα στοιχεία που προκύπτουν είναι στατιστικά μη σημαντικά. Επομένως ο δείκτης απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων φαίνεται να μην έχει κάποια σχέση και να μην επηρεάζεται σημαντικά από τον αριθμό των γυναικών που συμμετέχουν σε διοικητικές θέσεις.

#### Πίνακας 5. Εξειδίκευση τέταρτου μοντέλου υποδείγματος

Dependent Variable: ROE  
Method: Least Squares  
Date: 09/05/23 Time: 22:30  
Sample: 1 1314  
Included observations: 1314

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	0.522464	1.190017	0.439039	0.6607
WOMAN_IN_BOARD	-0.037009	0.402641	-0.091915	0.9268
BOARD_GENDER_DIVERSITY_	0.000161	0.048710	0.003303	0.9974
BOARD_SIZE	-0.013230	0.097777	-0.135304	0.8924
R-squared	0.000182	Mean dependent var		0.284589
Adjusted R-squared	-0.002107	S.D. dependent var		7.426611
S.E. of regression	7.434432	Akaike info criterion		6.853161
Sum squared resid	72404.71	Schwarz criterion		6.868932
Log likelihood	-4498.527	Hannan-Quinn criter.		6.859075
F-statistic	0.079633	Durbin-Watson stat		1.990846
Prob(F-statistic)	0.971066			

Τελευταίο πολλαπλό γραμμικό υπόδειγμα που θα εκτιμηθεί είναι αυτό που θα έχει τοποθετηθεί ως εξαρτημένη μεταβλητή ο δείκτης απόδοσης των περιουσιακών στοιχείων (ROA). Λόγω των αποτελεσμάτων που προέκυψαν με τον δείκτη απόδοσης ιδίων κεφαλαίων, με τον οποίο σχετίζονται άμεσα, αναμένουμε πιθανώς αντίστοιχα αποτελέσματα και στην συγκεκριμένη διαδικασία, όπου θα ελεγχθεί ένας από του πιο σημαντικούς δείκτες αποτελεσματικότητας και η σχέση του με τον αριθμό των γυναικών που συμμετέχουν σε διοικητικές θέσεις. Το υπόδειγμα παλινδρόμησης που θα εκτιμηθεί στην περίπτωση αυτή είναι το ακόλουθο:

$$ROA_i = a + b_1WIB_i + b_2BGD_i + b_3BS_i + u_i$$

Από την εκτίμηση του παραπάνω μοντέλου προέκυψαν τα ακόλουθα στον Πίνακα 6. Παρατηρούμε ότι και σε αυτή την περίπτωση έχουμε παρόμοια αποτελέσματα με την προηγούμενη, που είχαμε ως εξαρτημένη μεταβλητή των δείκτη απόδοσης ιδίων κεφαλαίων. Συγκεκριμένα, οι ανεξάρτητες μεταβλητές που χρησιμοποιούνται στο υπόδειγμα εμφανίζονται να μην επηρεάζουν σημαντικά τον δείκτη απόδοσης περιουσιακών στοιχείων.

Αρχικά, τόσο ο αριθμός των γυναικών που συμμετέχουν στο διοικητικό συμβούλιο όσο και το ποσοστό των γυναικών που συμμετέχουν σε αυτό, είναι μη στατιστικά σημαντικές μεταβλητές βάσει των παραπάνω μετρήσεων, δηλαδή διακυμάνσεις στις τιμές του δεν αναμένεται να επηρεάσουν σημαντικά τον δείκτη ROA. Αντίστοιχα είναι και τα αποτελέσματα και για την μεταβλητή που αναφέρεται στον μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου σε μια επιχείρηση, όπου φαίνεται ότι ούτε αυτή επηρεάζει σημαντικά τον δείκτη απόδοσης περιουσιακών στοιχείων. Συνεπώς, ο συγκεκριμένος δείκτης κερδοφορίας φαίνεται ότι δεν επηρεάζεται από το φύλο των συμμετεχόντων στο διοικητικό συμβούλιο των επιχειρήσεων του δείγματος, αλλά πιθανώς να τον επηρεάζουν σημαντικά άλλα μεγέθη που δεν συμπεριλαμβάνονται στην συγκεκριμένη ανάλυση.

**Πίνακας 6. Εξειδίκευση πέμπτου μοντέλου υποδείγματος**

Dependent Variable: ROA  
 Method: Least Squares  
 Date: 09/05/23 Time: 23:07  
 Sample: 1 1314  
 Included observations: 1314

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
C	-0.092925	0.108216	-0.858699	0.3907
WOMAN_IN_BOARD	0.008975	0.036615	0.245128	0.8064
BOARD_GENDER_DIVERSITY_	-0.000407	0.004429	-0.091881	0.9268
BOARD_SIZE	0.004140	0.008892	0.465667	0.6415
R-squared	0.001428	Mean dependent var		-0.032446
Adjusted R-squared	-0.000859	S.D. dependent var		0.675772
S.E. of regression	0.676063	Akaike info criterion		2.057977
Sum squared resid	598.7494	Schwarz criterion		2.073748
Log likelihood	-1348.091	Hannan-Quinn criter.		2.063891
F-statistic	0.624482	Durbin-Watson stat		1.563736
Prob(F-statistic)	0.599218			

Ολοκληρώθηκε σε αυτό το σημείο η διενέργεια στατιστικής ανάλυσης, που σκοπό είχε την εξαγωγή συμπερασμάτων που αφορούν στη συμμετοχή των γυναικών σε διοικητικές θέσεις, και πως αυτό μπορεί να επηρεάσει βασικούς δείκτες ρευστότητας και κερδοφορίας για τις επιχειρήσεις που το εφαρμόζουν. Τα προκύπτοντα αποτελέσματα των μετρήσεων που πραγματοποιήθηκαν, έδωσαν άκρως ενδιαφέροντα στοιχεία και βοηθούν στην εξαγωγή χρήσιμων συμπερασμάτων σχετικά με τον ρόλο των γυναικών ως στελέχη σε επιχειρήσεις και την προσέγγιση που εφαρμόζουν.

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ V**  
**ΣΥΖΗΤΗΣΗ/ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ & ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**  
**ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ**

Τα τελευταία έτη υπάρχει η ανοδική τάση του αριθμού των γυναικών που συμμετέχουν σε διοικητικές θέσεις και λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις. Η συγκεκριμένη τάση παρατηρείται και στις επιχειρήσεις στον τομέα του αθλητισμού και της αναψυχής στην Ευρώπη. Η τάση αυτή είναι ενδιαφέρον να μελετηθεί για να παρατηρηθούν τυχόν επιδράσεις που προκύπτουν από την συμμετοχή των γυναικών στην λήψη κρίσιμων αποφάσεων για τις επιχειρήσεις, όσον αφορά την κερδοφορία και την ρευστότητα τους. Στα πλαίσια της συγκεκριμένης μελέτης χρησιμοποιήθηκε δείγμα 1314 παρατηρήσεων που προέκυψε από επιχειρήσεις στην Ευρώπη που δραστηριοποιούνται στον παραπάνω κλάδο. Η μέθοδος ανάλυσης που εφαρμόστηκε είναι η πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση.

Από τα αποτελέσματα των μετρήσεων που προέκυψαν παρατηρήθηκε ότι η συμμετοχή γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο, καθώς και το αυξημένο ποσοστό των γυναικών επί του συνόλου των συμμετεχόντων στο διοικητικό συμβούλιο, επηρεάζει σημαντικά τον δείκτη γενικής ρευστότητας, όπου παρατηρούμε ότι όσο μεγαλύτερος ο αριθμός γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο, τόσο υψηλότερη είναι η ρευστότητα στις επιχειρήσεις του δείγματος. Το συγκεκριμένο αποτέλεσμα έρχεται να ενισχύσει την υπόθεση των Bear et al. (2010) και Dimitropoulos & Koronios (2019) ότι διοικητικά συμβούλια στα οποία συμμετέχουν περισσότερες γυναίκες, έχουν την τάση να ακολουθούν πολιτικές που διασφαλίζουν υψηλότερα επίπεδα ρευστότητας στην επιχείρηση.

Αντίστοιχο αποτέλεσμα παρατηρείται και στην σχέση του αριθμού των γυναικών σε θέσεις λήψης αποφάσεων και στον δείκτη κάλυψης χρηματοοικονομικών υποχρεώσεων. Φαίνεται ότι η προσέγγιση των γυναικών στελεχών είναι περισσότερο εστιασμένη στην διασφάλιση της ρευστότητας και της ομαλής λειτουργίας των επιχειρήσεων στις οποίες καλούνται να πάρουν σημαντικές αποφάσεις. Επίσης, έχει παρατηρηθεί ότι οι γυναίκες και σαν στελέχη αλλά και σαν επενδυτές, αποστρέφονται τον κίνδυνο σε σχέση με την προσέγγιση των ανδρών ομολόγων του (Dimitropoulos & Koronios, 2019). Συνεπώς, έτσι μπορεί να εξηγηθεί η σημαντική και θετική επίδραση που έχει ο αριθμός των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο, για τον δείκτη κάλυψης των υποχρεώσεων. Αντίθετα είναι βέβαια τα αποτελέσματα και στις δυο παραπάνω περιπτώσεις όσον αφορά το μέγεθος του διοικητικού συμβουλίου, όπου παρατηρείται στατιστικά σημαντική αλλά αρνητική σχέση με του δυο

παραπάνω δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν ως εξαρτημένες μεταβλητές. Αυτό πιθανώς να οφείλεται στην συμμετοχή αρκετά μεγάλου αριθμού ανδρών στελεχών, που έχουν άλλη προσέγγιση αναφορικά με την πολιτική που θα πρέπει να ακολουθηθεί από την εκάστοτε επιχείρηση και πιθανώς να εμπεριέχει την λήψη περισσότερου ρίσκου.

Σημαντικό αποτέλεσμα της ανάλυσης είναι και το γεγονός ότι φαίνεται να έχει σημαντική και θετική σχέση ο αριθμός γυναικών του διοικητικού συμβουλίου με τα συνολικά έσοδα της επιχείρησης. Φαίνεται ότι από τις τρεις μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν στην ανάλυση ως ανεξάρτητες μεταβλητές στο υπόδειγμα μας, μόνο αυτή επηρεάζει σημαντικά ένα τόσο σημαντικό μέγεθος όπως είναι τα συνολικά έσοδα, που σχετίζονται άμεσα με την κερδοφορία μιας επιχείρησης. Επομένως, έχοντας ως βάση τα ευρήματα που υπάρχουν από την διεξαχθείσα ανάλυση, τα διοικητικά συμβούλια που συμμετέχουν περισσότερες γυναίκες μπορεί να επιφέρουν περισσότερα συνολικά έσοδα βάσει των πολιτικών που θα εφαρμοστούν. Αυτό συμβαίνει γιατί οι γυναίκες προτιμούν αργά και σταθερά βήματα ανάπτυξης και μειώνουν την μόχλευση (Dimitropoulos & Koronios, 2019). Επομένως, και η κερδοφορία των επιχειρήσεων αθλητισμού και αναψυχής του δείγματος, μπορεί να επωφεληθεί από την διαδικασία ένταξης περισσότερων γυναικών σε διοικητικές θέσεις.

Αντίθετα, φαίνεται ότι στο δείγμα μας, βασικοί δείκτες κερδοφορίας και αποτελεσματικότητας μια επιχείρησης δεν επηρεάζονται σημαντικά από τον αριθμό των γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο ούτε από το μέγεθος του. Παρατηρήθηκε ότι τόσο ο δείκτης απόδοσης περιουσιακών στοιχείων όσο και ο δείκτης απόδοσης ιδίων κεφαλαίων δεν επηρεάζονται από την ύπαρξη γυναικών στο διοικητικό συμβούλιο. Αντίστοιχα, αποτελέσματα έχουν καταγραφεί και από τον Fink (2016) και τους Dimitropoulos & Koronios (2018). Συνεπώς, η κερδοφορία των επιχειρήσεων στον κλάδο του αθλητισμού και της αναψυχής, όσον αφορά τις ενδείξεις που προκύπτουν από τους δείκτες ROA και ROE, δεν επηρεάζεται σημαντικά από τον αριθμό των γυναικών που συμμετέχουν σε θέσεις διοίκησης.

Ολοκληρώνοντας, πιθανώς θα πρέπει να χρησιμοποιηθούν και άλλοι δείκτες και μεγέθη σχετικά με την ρευστότητα και την κερδοφορία των επιχειρήσεων όπως είναι για παράδειγμα τα κέρδη μετά φόρων, ώστε να φανεί αν η συμμετοχή περισσότερων γυναικών μπορεί να σχετίζεται σημαντικά και με την πορεία που ακολουθούν άλλοι σημαντικοί δείκτες που καθορίζουν την πορεία μιας επιχείρησης. Η μελέτη ακόμα περισσότερων αριθμοδεικτών

ως εξαρτημένες μεταβλητές θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον και αποτελεί τροφή για μελλοντική έρευνα.

## BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Adams, R. B., & Ferreira, D. (2009). Women in the boardroom and their impact on governance and performance. *Journal of Financial Economics*, 94(2), 291-309.

Adriaanse, J., & Schofield, T. (2014). The impact of gender quotas on gender equality in sport governance. *Journal of Sport Management*, 28(5), 485-497.

Agnew, D. R. (2011). *Life after football: the construction of masculinity following a career in elite Australian Rules Football* (Doctoral dissertation, Flinders University, School of Education.).

Berman, K., Knight, J. A., & Case, J. (2012). Financial intelligence: A manager's guide to knowing what the numbers really mean. *Harvard Business Press*.

Blom, L. C., Abrell, L., Wilson, M. J., Lape, J., Halbrook, M., & Judge, L. W. (2011). Working with male athletes: The experiences of US female head coaches. *ICHPER-SD Journal of Research*, 6(1), 54-61.

Bongiorno, R., Bain, P. G., & David, B. (2014). If you're going to be a leader, at least act like it! Prejudice towards women who are tentative in leader roles. *British Journal of Social Psychology*, 53(2), 217-234.

Burton, L. J. (2015). Underrepresentation of women in sport leadership: A review of research. *Sport Management Review*, 18(2), 155-165.

Carter, D. A., Simkins, B. J., & Simpson, W. G. (2003). Corporate governance, board diversity, and firm value. *Financial Review*, 38(1), 33-53.

Catalyst, (2021). *Women on corporate boards*. Retrieved from <https://www.catalyst.org/research/women-on-corporate-boards/>

Chananie-Hill, R. A., Waldron, J. J., & Umsted, N. K. (2012). Third-wave agenda: Women's flat-track roller derby *Women in Sport and Physical Activity Journal*, 21(1), 33-49.

Chen, J., Li, Y., & Zhang, J. (2010). The effect of management quality on firm performance: Evidence from China. *Journal of Business Research*, 63(7), 706-711.

Claringbould, I., & Knoppers, A. (2012). Paradoxical practices of gender in sport-related organizations. *Journal of Sport Management*, 26(5), 404-416.

Credit Suisse, (2016). The CS gender 3000: *Women in senior management*. Retrieved from <https://www.credit-suisse.com/media/assets/corporate/docs/about-us/research/publications/the-cs-gender-3000-women-in-senior-management.pdf>

Cunningham, G. B. (2008). Creating and sustaining gender diversity in sport organizations. *Sex Roles*, 58(1-2), 136-145.

Dimitropoulos, P. E., & Koronios, K. (2021). Board gender diversity and cash holdings: Empirical evidence from the European sport and leisure sector. *International Journal of Financial Studies*, 9(4), 64.

Dyson, S., Kurdas, C., Heenan, M., Wallace, J., & von Doussa, H. (2010). AFL respect and responsibility program creating safe and inclusive environments for women and girls in Australian football. *Report, ARCHS, La Trobe University/AFL*.

European Commission, (2021). Women on boards: Factsheet. Retrieved from [https://ec.europa.eu/info/publications/women-boards-factsheet\\_en](https://ec.europa.eu/info/publications/women-boards-factsheet_en)

Fink, J. S. (2016). Hiding in plain sight: The embedded nature of sexism in sport. *Journal of Sport Management*, 30(1), 1-7.

Hall, R. L., & Oglesby, C. A. (2016). Stepping through the looking glass: The future for women in sport. *Sex Roles*, 74(7-8), 271-274.

Huse, M. (2018a). Women on corporate boards: Theoretical perspectives and comparative insights. *Oxford University Press*.

Huse, M. (2018b). The added value of women on corporate boards: Evidence from boards in Norway. *Journal of Business Ethics*, 149(2), 377-391.

Joseph, L. J., & Anderson, E. (2016). The influence of gender segregation and teamsport experience on occupational discrimination in sport-based employment. *Journal of Gender Studies*, 25(5), 586-598.

Kaskan, E. R., & Ho, I. K. (2016). Microaggressions and female athletes. *Sex Roles*, 74(7-8), 275-287.

Knoppers, A., & McDonald, M. (2010). Scholarship on gender and sport in sex roles and beyond. *Sex Roles*, 63(5), 311-323.

Koca, C., & Öztürk, P. (2015). Gendered perceptions about female managers in Turkish sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(3), 381-406.

Kuncoro, M. (2015). The effect of inventory management on firm performance. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 211, 308-313.

Litchfield, C., & Redhead, S. (2015). Has she got sex appeal? Critical feminism and the Australian sports media. *International Journal of Interdisciplinary Studies in Communication*, 9(2), 1-12.

McKinsey & Company, (2018). *Delivering through diversity*. Retrieved from <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/delivering-through-diversity>

Nicholson, M., Falzon, K., Gostlow, K., Perry, C., Stewart, B., & Cooper, C. (2005). Are we there yet? Levels and patterns of female employment in Australian Football League Clubs. *Football Studies*, 8(2), 65–76.

Pippos, A. (2017). This is a man's world. In A. Pippos (Ed.), *Breaking the mould: taking a hammer to sexism in sport* (pp. 25-41). Affirm Press.

Rutherford, S. (2011). *Women's work, men's cultures: overcoming resistance and changing organizational cultures*. Palgrave Macmillan.

Sartore, M. L., & Cunningham, G. B. (2007). Explaining the under-representation of women in leadership positions of sport organizations: A symbolic interactionist perspective. *Quest*, 59(2), 244-265.

Scraton, S., & Flintoff, A. (2002). Sport feminism: The contribution of feminist thought to our understanding of gender and sport. In S. Scraton & A. Flintoff (Eds.), *Gender and sport: A reader* (pp. 30-46). Routledge.

Sibson, R. (2010). "I was banging my head against a brick wall": Exclusionary power and the gendering of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 24(4), 379-399.

Sinclair, A. (2013). Not just "adding women in": Women re-making leadership. *Seizing the initiative: Australian women leaders in politics, workplaces and communities*, (pp. 15-34). Published by the eScholarship Research Centre, The University of Melbourne.



Terjesen, S., Couto, E. B., & Francisco, P. M. (2009). Does the presence of women on boards improve firm performance? Evidence from the Norwegian quota experiment. *Journal of Corporate Finance*, 15(3), 404-411.

Talbot, M. (1988). Understanding the relationships between women and sport: The contribution of British feminist approaches in leisure and cultural studies. *International Review for the Sociology of Sport*, 23(1), 31-41.

Thabet, W., Al-Swidi, A. K., & Zahran, N. E. (2019). The effect of management practices on firm performance: Evidence from Jordan. *International Journal of Business and Management*, 14(1), 85-93.

Toffoletti, K. (2007, September). How is gender-based violence covered in the sporting news? An account of the Australian Football League sex scandal. *Women's Studies International Forum*, 30(5), 427-438.

Toffoletti, K. (2017). Sexy women sports fans: Femininity, sexuality, and the global sport spectacle. *Feminist Media Studies*, 17(3), 457-472.

Toffoletti, K., & Thorpe, H. (2018). Female athletes' self-representation on social media: A feminist analysis of neoliberal marketing strategies in "economies of visibility". *Feminism & Psychology*, 28(1), 11-31.

Walker, N. A., & Sartore-Baldwin, M. L. (2013). Hegemonic masculinity and the institutionalized bias toward women in men's collegiate basketball: What do men think?. *Journal of Sport Management*, 27(4), 303-315.

Wedgwood, N. (2005). Doin'it for themselves! A case study of the development of a Women's Australian rules football competition. *The International Journal of the History of Sport*, 22(3), 396-414.

Willson, M., Tye, M., Gorman, S., Ely-Harper, K., Creagh, R., Leaver, T., ... & Efthimiou, O. (2018). Framing the women's AFL: Contested spaces and emerging narratives of hope and opportunity for women in sport. *Sport in Society*, 21(11), 1704-1720.

Zhang, Y., Song, X., & Zhang, H. (2019). The relationship between leadership and financial performance: Evidence from Chinese listed companies. *International Journal of Financial Research*, 10(2), 18-28.