

**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΑΝΘΡΩΠΙΝΗΣ ΚΙΝΗΣΗΣ ΚΑΙ
ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΖΩΗΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΑΘΛΗΤΙΣΜΟΥ**

**Η ΣΧΕΣΗ ΤΗΣ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗΣ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑΣ,
ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑΣ ΚΑΙ ΤΩΝ
ΔΥΝΑΜΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΚΑΙ Η ΕΠΙΔΡΑΣΗ ΤΟΥΣ ΣΤΗΝ
ΕΠΙΔΟΣΗ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΠΑΡΟΧΗΣ ΑΘΛΗΤΙΚΩΝ
ΥΠΗΡΕΣΙΩΝ ΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΚΡΙΣΗΣ**

του Χαράλαμπου Γ. Καριοφύλλα, M.Sc

**Η διδακτορική διατριβή υποβλήθηκε στο Τμήμα Οργάνωσης και
Διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου ως
μέρος της εκπλήρωσης των υποχρεώσεων για την απονομή του
τίτλου του Διδάκτορα**

Σπάρτη 2016

Copyright © Χαράλαμπος Γ. Καριοφύλλας, 2016

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

Διδακτορική διατριβή του
Χαράλαμπου Καριοφύλλα

Εξεταστική Επιτροπή

Ο Πρόεδρος της Επιτροπής



Καθηγητής Κρεμάδης Αθανάσιος

Τα μέλη

1. Καθηγητής Ιωάννης Δουβής



2. Αναπλ. Καθηγητής Αντόνιος Τραυλός



3. Επικ. Καθηγήτρια Βασιλική Αυγερινού



4. Επικ. Καθηγήτρια Πηνελόπη Αθανασοπούλου



5. Καθηγητής Ιωάννης Αυθίνος



6. Αναπλ. Καθηγητής Μάριος-Δανιήλ Παπαλουκάς



ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Χαράλαμπος Γ. Καριοφύλλας: Η σχέση της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, της στρατηγικής επιθετικότητας και των δυναμικών ικανοτήτων και η επίδρασή τους στην επίδοση των Επιχειρήσεων Παροχής Αθλητικών Υπηρεσιών την περίοδο της οικονομικής κρίσης

Σκοπός της παρούσας διδακτορικής διατριβής είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, της στρατηγικής επιθετικότητας και των δυναμικών ικανοτήτων και η επίδρασή τους στην επίδοση των Επιχειρήσεων Παροχής Αθλητικών Υπηρεσιών (Ε.Π.Α.Υ.) την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που ανέκυψαν ήταν: α) σε ποιο βαθμό ευθυγραμμίζονται η στρατηγική επιθετικότητα και οι δυναμικές ικανότητες των Ε.Π.Α.Υ. με τη διαπιστούμενη περιβαλλοντική μεταβλητότητα σε περίοδο παρατεταμένης οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα; β) σε ποιο βαθμό η στρατηγική επιθετικότητα και οι δυναμικές ικανότητες συμβάλλουν στην επίτευξη καλύτερης επίδοσης των Ε.Π.Α.Υ; γ) σε ποιο βαθμό η γενική ικανότητα των Ε.Π.Α.Υ. (γενική διοικητική ικανότητα και δυναμικές ικανότητες) και η ανταγωνιστική αποδοτικότητα υποστηρίζουν και επηρεάζουν την επίδοση; Πραγματοποιήθηκε ανασκόπηση της βιβλιογραφίας στα πεδία της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, της στρατηγικής επιθετικότητας, των δυναμικών ικανοτήτων, της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας και της συσχέτισής τους με την επίδοση των Ε.Π.Α.Υ. Διεξήχθη έρευνα μέσω ερωτηματολογίου σε στελέχη Ε.Π.Α.Υ. της Περιφέρειας Αττικής, όπου συμμετείχαν 161 ανώτερα και ανώτατα στελέχη. Η στατιστική ανάλυση των απαντήσεων περιελάμβανε ανάλυση συσχέτισης και ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης μεταξύ των μεταβλητών. Η ανάλυση κατέδειξε πως όταν η στρατηγική επιθετικότητα ευθυγραμμίζεται με την περιβαλλοντική μεταβλητότητα και με υψηλό επίπεδο δυναμικών ικανοτήτων τότε οδηγεί σε υψηλή επίδοση. Επίσης το 37,4% της μεταβολής της επίδοσης των Ε.Π.Α.Υ. ερμηνεύεται από τη γενική ικανότητα (γενική διοικητική ικανότητα και δυναμικές ικανότητες) και την ανταγωνιστική αποδοτικότητα, ενώ το 25% της επίδοσης ερμηνεύεται από το επίπεδο των δυναμικών ικανοτήτων και της στρατηγικής επιθετικότητας. Προτείνονται οι ενδεδειγμένες παρεμβάσεις, ώστε να μειωθεί το στρατηγικό χάσμα και το χάσμα δυναμικών ικανοτήτων, προκειμένου να επιτευχθεί υψηλότερη επίδοση σε περιβάλλοντα που χαρακτηρίζονται από έντονη μεταβλητότητα.

Λέξεις κλειδιά: Στρατηγική, περιβαλλοντική μεταβλητότητα, στρατηγική επιθετικότητα, δυναμικές ικανότητες, επίδοση, οικονομική κρίση

ABSTRACT

Charalampos G. Kariofyllas: The relationship of environmental turbulence, strategic aggressiveness and dynamic capabilities and their influence on the performance of Sport Businesses during the period of financial crisis.

The present dissertation aims at examining the relationship among environmental turbulence, strategic aggressiveness and dynamic capabilities and the influence these factors have on the performance of Sport Businesses during the period of economic crisis in Greece. The main questions that have arisen are as follows: a) to what extent strategic aggressiveness and the dynamic capabilities of Sport Businesses are aligned to the ascertained environmental turbulence in the period of extended financial crisis in Greece? b) to what degree strategic aggressiveness and dynamic capabilities contribute to Sport Businesses have better performance c) to what degree does the general capability of Sport Businesses (general management capability and dynamic capabilities) and competitive efficiency support and influence performance? A bibliographic review in the field of environmental turbulence, strategic aggressiveness, dynamic capabilities, competitive efficiency and their correlation to the performance of Sport Businesses has been done. A research based on questionnaires answered by 161 senior and top ranking members of Sport Businesses in the Region of Attiki has been carried out. The statistical analysis of the answers included correlation analysis and analysis of linear regression among the variables. The analysis indicated that when strategic aggressiveness aligns with environmental turbulence and a high level of dynamic capabilities then it leads to high performance. Likewise 37.4% of alterations in the performance of Sport Businesses can be explained by the general capability (general management capability and dynamic capabilities) and the competitive efficiency, while 25% of the performance can be interpreted by the level of dynamic capabilities and strategic aggressiveness. Specific interventions are proposed in order for the strategy gap and the dynamic capabilities gap to be reduced, so as higher performance in economic environments characterized by turbulence will be achieved.

Key words: Strategy, environmental turbulence, strategic aggressiveness, dynamic capabilities, performance, financial crisis, sport businesses.

**Στην οικογένειά μου που με στηρίζει
σε κάθε μου εγχείρημα**

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

ΠΕΡΙΛΗΨΗ	iii
ABSTRACT	iv
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ	v
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ	viii
ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ	x
I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ	
Υπόβαθρο προβλήματος	11
Θεωρητικό πλαίσιο	14
Αποτύπωση προβλήματος	18
Σημαντικότητα και πρωτοτυπία της έρευνας	19
Πεδίο εφαρμογής της έρευνας	20
Σκοπός της έρευνας	21
Ερευνητικά ερωτήματα	21
Ερευνητικές Υποθέσεις	22
Ορισμοί εννοιών	22
Ανεξάρτητες μεταβλητές	22
Ενδιάμεσες ή παρεμβαίνουσες μεταβλητές	27
Εξαρτημένη μεταβλητή	30
II. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ	
Περιβαλλοντική μεταβλητότητα	32
Στρατηγική επιθετικότητα	43
Περιβάλλον και στρατηγική	50
Δυναμικές ικανότητες	52
Ικανότητα και επίδοση	55
Στρατηγική Διοίκηση και ΕΠΑΥ	59
Σύνοψη	64
III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ	
Το δείγμα	68
Μέσα συλλογής δεδομένων	69
Το όργανο μέτρησης	73
Εγκυρότητα – αξιοπιστία της έρευνας	75
Σχεδιασμός της έρευνας	75
Διαδικασίες της έρευνας	77
Περιορισμοί της έρευνας	78
IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΕΥΡΗΜΑΤΑ	
Περιγραφική ανάλυση: πληροφοριακά στοιχεία και ανάλυση μεταβλητών	80
Ανάλυση συσχέτισης μεταβλητών και έλεγχος	100

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ	
Ερμηνεία αποτελεσμάτων	113
Περιβαλλοντική μεταβλητότητα	114
Στρατηγική επιθετικότητα	115
Ανταγωνιστική αποδοτικότητα	116
Ένταση ανταγωνισμού	116
Γενική διοικητική ικανότητα	118
Δυναμικές ικανότητες	118
Επίδοση των Ε.Π.Α.Υ.	118
Συμπεράσματα από την ανάλυση των ερευνητικών υποθέσεων	121
Συμπεράσματα από την ανάλυση της 1 ^{ης} υπόθεσης	121
Συμπεράσματα από την ανάλυση της 2 ^{ης} υπόθεσης	123
Συμπεράσματα από την ανάλυση της 3 ^{ης} υπόθεσης	123
Συμπεράσματα από την ανάλυση της 4 ^{ης} υπόθεσης	124
Συμπεράσματα από την ανάλυση της 5 ^{ης} υπόθεσης	125
Συμπεράσματα από την ανάλυση της 6 ^{ης} υπόθεσης	126
Σύνοψη αποτελεσμάτων	127
Συζήτηση	128
Εφαρμογή της μελέτης στην πρακτική των επιχειρήσεων	130
Προτάσεις για μελλοντική έρευνα	132
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	134
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ	152

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 1. Ανάλυση επιπέδων περιβαλλοντικής μεταβλητότητας κατά Ansoff	34
Πίνακας 2. Περιγραφικά πληροφοριακά στοιχεία ερωτηθέντων	84
Πίνακας 3. Περιβαλλοντική Μεταβλητότητα	85
Πίνακας 4. Μέση τιμή απαντήσεων που αντιστοιχούν στο βαθμό Περιβαλλοντικής Μεταβλητότητας των ΕΠΑΥ	86
Πίνακας 5. Στρατηγική Επιθετικότητα	87
Πίνακας 6. Ανταγωνιστική αποδοτικότητα	88
Πίνακας 7. Ένταση (σφοδρότητα) του ανταγωνισμού	89
Πίνακας 8. Ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην εκτίμηση του βαθμού της Στρατηγικής Επιθετικότητας	91
Πίνακας 9. Γενική Διοικητική Ικανότητα	92
Πίνακας 10. Ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην εκτίμηση του βαθμού της Γενικής Διοικητικής Ικανότητας των Ε.Π.Α.Υ.	93
Πίνακας 11. Δυναμικές Ικανότητες	93
Πίνακας 12. Ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην εκτίμηση του επιπέδου στο οποίο βρίσκονται οι Δυναμικές Ικανότητες των Ε.Π.Α.Υ.	95
Πίνακας 13. Αποτελέσματα έναντι των ανταγωνιστών (μη χρηματοοικονομικά στοιχεία)	96
Πίνακας 14. Επίδοση	97
Πίνακας 15. Ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην εκτίμηση της Επίδοσης των Ε.Π.Α.Υ.	98
Πίνακας 16. Συγκεντρωτικός Πίνακας μέσης τιμής και τυπικής απόκλισης για κάθε ομάδα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου της έρευνας στις Ε.Π.Α.Υ.	99
Πίνακας 17. Μέσες τιμές ανεξάρτητων, ενδιάμεσων μεταβλητών και εξαρτημένης μεταβλητής	101
Πίνακας 18. Αποτελέσματα ανάλυσης συσχέτισης Επίδοσης & Στρατηγικού Χάσματος	103
Πίνακας 19. Αποτελέσματα ανάλυσης συσχέτισης Επίδοσης & Χάσματος Ικανοτήτων	104
Πίνακας 20. Αποτελέσματα ανάλυσης συσχέτισης Ανταγωνιστικής Αποδοτικότητας & Χάσματος Στρατηγικής	105
Πίνακας 21. Αποτελέσματα ανάλυσης συσχέτισης Επίδοσης, Περιβαλλοντικής Μεταβλητότητας, Δυναμικών Ικανοτήτων & Στρατηγικής Επιθετικότητας	106

Πίνακας 22. Μεταβλητές που συμμετέχουν στον έλεγχο γραμμικής σχέσης και μέθοδος εισαγωγής δεδομένων	107
Πίνακας 23. Συντελεστής συσχέτισης και συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης μεταβλητής του υποδείγματος	107
Πίνακας 24. Πίνακας Ανάλυσης Διασποράς Επίδοσης, Στρατηγικής Επιθετικότητας και Δυναμικών Ικανοτήτων	108
Πίνακας 25. Πίνακας Συντελεστών Παλινδρόμησης και ελέγχων, Επίδοσης, Στρατηγικής Επιθετικότητας και Δυναμικών Ικανοτήτων	108
Πίνακας 26. Μεταβλητές που συμμετέχουν στον έλεγχο γραμμικής σχέσης και μέθοδος εισαγωγής δεδομένων	110
Πίνακας 27. Συντελεστής συσχέτισης και συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης μεταβλητής του υποδείγματος	110
Πίνακας 28. Πίνακας Ανάλυσης Διασποράς Επίδοσης, Γενικής Ικανότητας και Ανταγωνιστικής Αποδοτικότητας	111
Πίνακας 29. Πίνακας Συντελεστών Παλινδρόμησης και ελέγχων, Επίδοσης, Γενικής Ικανότητας και Ανταγωνιστικής Αποδοτικότητας	111
Πίνακας 30. Συγκεντρωτικός Πίνακας μέσης τιμής για κάθε ομάδα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου της έρευνας στις Ε.Π.Α.Υ.	120

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ

Γραφημα 1. Φύλο συμμετεχόντων	80
Γράφημα 2. Επίπεδο σπουδών συμμετεχόντων	81
Γράφημα 3. Ηλικία συμμετεχόντων	81
Γράφημα 4. Έτη εργασίας συνολικά	82
Γράφημα 5. Έτη εργασίας (στη συγκεκριμένη επιχείρηση)	82
Γράφημα 6. Θέση στην αθλητική επιχείρηση	83
Γράφημα 7. Έτος ίδρυσης της αθλητικής επιχείρησης	83
Γράφημα 8. Περιβαλλοντική Μεταβλητότητα	85
Γράφημα 9. Στρατηγική Επιθετικότητα	87
Γράφημα 10. Ανταγωνιστική αποδοτικότητα	88
Γράφημα 11. Ένταση (σφοδρότητα) του ανταγωνισμού	89
Γράφημα 12. Γενική Διοικητική Ικανότητα	92
Γράφημα 13. Δυναμικές Ικανότητες	94
Γράφημα 14. Αποτελέσματα έναντι των ανταγωνιστών (μη χρηματοοικονομικά στοιχεία)	96
Γράφημα 15. Επίδοση	97
Γράφημα 16. Διάγραμμα διασποράς των υπολοίπων της παλινδρόμησης έναντι των εκτιμώμενων τιμών της επίδοσης των Ε.Π.Α.Υ.	109
Γράφημα 17. Διάγραμμα διασποράς των υπολοίπων της παλινδρόμησης έναντι των εκτιμώμενων τιμών της επίδοσης των Ε.Π.Α.Υ.	112

I. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα διδακτορική διατριβή ερευνά τη σχέση μεταξύ της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, της στρατηγικής επιθετικότητας και των δυναμικών ικανοτήτων και την επίδρασή τους στην επίδοση των Επιχειρήσεων Παροχής Αθλητικών Υπηρεσιών (Ε.Π.Α.Υ.) την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Τα οφέλη που θα προκύψουν από τα ευρήματα της έρευνας αφορούν στον προσδιορισμό της στρατηγικής επιθετικότητας σε καταστάσεις έντονης περιβαλλοντικής μεταβλητότητας καθώς επίσης και στην υποστήριξη της επιλεχθείσας στρατηγικής επιθετικότητας, μέσω της ανάπτυξης της κατάλληλης σε περιόδους οικονομικής κρίσης γενικής ικανότητας (γενικής διοικητικής ικανότητας και δυναμικών ικανοτήτων). Ο πληθυσμός-στόχος που επιλέχθηκε για την παρούσα έρευνα σχετίζεται με τον κλάδο των Επιχειρήσεων Παροχής Αθλητικών Υπηρεσιών (Ε.Π.Α.Υ.) και πιο συγκεκριμένα με τα Fitness Centers που δραστηριοποιούνται στο λεκανοπέδιο της Αττικής.

Υπόβαθρο Προβλήματος

Η παγκόσμια οικονομία όντας απόλυτα εξαρτώμενη τόσο από την παγκοσμιοποιημένη αγορά όσο και από τις ποικίλες τεχνολογικές, πολιτικές και κοινωνικές αλλαγές, χαρακτηρίζεται από στοιχεία έντονης και πρωτόγνωρης αλλαγής. Τα παραδοσιακά μοντέλα διοικητικής προσέγγισης των επιχειρήσεων που δρουν σε οικονομίες με τα παραπάνω χαρακτηριστικά αδυνατούν να οριοθετήσουν με ακρίβεια το εύρος και την ένταση της μεταβολής και της προσαρμογής που πρέπει να υιοθετήσουν, προκειμένου να ανταποκρίνονται σε τέτοιας μορφής περιβάλλοντα (Sevier, 2003). Η Ευρώπη, ακολουθώντας ως συνήθως με χρονική υστέρηση λόγω της ταχύτητας των μεταβολών αλλά και λόγω της λειτουργίας των θεσμικών της οργάνων, βρέθηκε αντιμέτωπη με αλλαγές που φάνηκε να την ξεπερνούν.

Το ενιαίο νόμισμα στην πλειονότητα των κρατών – μελών της και η διαφορά παραγωγικότητας και ανταγωνιστικότητας μεταξύ χωρών που αδυνατούσαν να ασκήσουν αυτόνομη νομισματική και δημοσιονομική πολιτική ενέτειναν τα προβλήματα στις εθνικές οικονομίες οδηγώντας στην ανάγκη για έντονες και βαθιές αλλαγές στη λειτουργία του μέχρι τότε επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου (Braun & Tausendpfund, 2014).

Τα οικονομικά προβλήματα με τη σειρά τους οδήγησαν σε αλλαγή της καταναλωτικής συμπεριφοράς, εξαναγκάζοντας τις επιχειρήσεις να μεταβάλλουν σε πολύ μικρό χρονικό διάστημα τις στρατηγικές και πολιτικές τους. Συνέπεια των οξύτατων κοινωνικοοικονομικών προβλημάτων ήταν η ανεργία, η πτώση της ζήτησης και ο αποπροσανατολισμός του εργατικού δυναμικού (De Grauwe & Ji, 2013).

Στην Ελλάδα οι παραπάνω επιπτώσεις έχουν τεράστια ένταση και διαπερνούν όλες τις εκφάνσεις της οικονομικής δραστηριότητας, επηρεάζοντας με πρωτόγνωρο τρόπο το μέχρι σήμερα παραγωγικό μοντέλο. Ο πιεσμένος δημοσιονομικά κρατικός προϋπολογισμός και η αδυναμία γρήγορης μεταβολής του κράτους δημιουργεί πολλαπλά προβλήματα στο παραδοσιακά ευέλικτο ιδιωτικό τομέα (Kouretas & Vlamis, 2010). Προσπαθώντας να ανασυνταχθεί ο ιδιωτικός τομέας, οδηγείται σε περικοπές κόστους, αναδιάρθρωση των δομών και λειτουργιών, επανασχεδιασμό διαδικασιών και επαναπροσδιορισμό στόχων. Η παραπάνω ανάγκη επιβάλλει πρωταρχικά λεπτομερή ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος κάθε επιχείρησης (Vinzant & Vinzant, 1996), επανακαθορισμό του τρόπου λειτουργίας και αναδιάρθρωση των πόρων, με κατεύθυνση τη «*βασική οικονομική αρχή*», με κυρίαρχο το ανθρώπινο δυναμικό και με γνώμονα το δημόσιο συμφέρον.

Ο κλάδος των Αθλητικών Επιχειρήσεων τα τελευταία 30 χρόνια γνώρισε και στην Ελλάδα άνθηση, γεγονός που οφείλεται τόσο στην αύξηση του εισοδήματος και του βιοτικού επιπέδου, όσο και στη μεταβολή του τρόπου ζωής και των συνηθειών των Ελλήνων. Η καλλιέργεια αθλητικού πνεύματος η οποία ενισχύθηκε μέσω της διοργάνωσης σημαντικών αθλητικών γεγονότων παγκόσμιας εμβέλειας, η ευκολία προσέγγισης αθλητικών υπηρεσιών κι η αλλαγή του τρόπου ζωής, ο οποίος σταδιακά ενσωματώνει ως αλληλένδετες τις έννοιες της υγείας και του αθλητισμού, έδωσαν σημαντική ώθηση στον κλάδο των επιχειρήσεων παροχής αθλητικών υπηρεσιών. Παρολαυτά, ο αναπτυσσόμενος αυτός κλάδος δε θα μπορούσε να μείνει ανεπηρέαστος από τις κοινωνικοοικονομικές μεταβολές που επέφερε η παγκόσμια οικονομική κρίση, η οποία συμπαρέσυρε την ελληνική οικονομία.

Από τα παραπάνω προκύπτει η ανάγκη να αποσαφηνιστούν και εν συνεχεία να προσδιοριστούν οι επιπτώσεις της οικονομικής κρίσης σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων των επιχειρήσεων παροχής αθλητικών υπηρεσιών, αλλά κυρίως να προταθούν τεχνικά άρτιες και ουσιαστικά υλοποιήσιμες μεταβολές στη στρατηγική

επιθετικότητα, τη γενική διοικητική ικανότητα, τις δυναμικές ικανότητες και τη γενικότερη λειτουργία τους, τέτοιες που να δίνουν κατάλληλες απαντήσεις στις νέες ανάγκες του αθλητικού επιχειρείν. Πιο συγκεκριμένα, η έρευνα σχεδιάστηκε με σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, της στρατηγικής επιθετικότητας και των δυναμικών ικανοτήτων και την επίδρασή τους στην επίδοση των Επιχειρήσεων Παροχής Αθλητικών Υπηρεσιών (Ε.Π.Α.Υ.) την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα.

Η επιστημονική κοινότητα που ελέγχει τον κλάδο των αθλητικών επιχειρήσεων μέχρι σήμερα δεν έχει καταγράψει στον ελληνικό χώρο καμία έρευνα για τη σχέση της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, της στρατηγικής επιθετικότητας και των δυναμικών ικανοτήτων και την επίδρασή τους στην επίδοση των Επιχειρήσεων Παροχής Αθλητικών Υπηρεσιών (Ε.Π.Α.Υ.) την περίοδο της οικονομικής κρίσης. Η ανάγκη να καλυφτεί το παραπάνω κενό είναι ο λόγος ύπαρξης της παρούσας έρευνας. Γνωρίζοντας τα επίπεδα γενικής διοικητικής και δυναμικών ικανοτήτων καθώς και τις ενέργειες που πρέπει να λάβουν χώρα για τη βελτίωση αυτών των ικανοτήτων, η ελληνική επιχειρηματική κοινότητα των Ε.Π.Α.Υ. θα μπορέσει να προετοιμάσει τη στρατηγική επιθετικότητα και την ανταγωνιστική αποδοτικότητα με τις οποίες θα μπορέσει να ανταποκριθεί σε αυτό το μεταβαλλόμενο και ολοένα πιο ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Θεωρητικό Πλαίσιο της Έρευνας

Η μελέτη στηρίχθηκε μεταξύ άλλων στην Υπόθεση Στρατηγικής Επιτυχίας SSH (Strategic Success Hypothesis) του Ansoff (1979,1990). Σε αυτήν αναφέρεται ότι ο οργανισμός, ο οποίος έχει ευθυγραμμίσει τη στρατηγική του με το επίπεδο της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας και ταυτόχρονα διαθέτει την επιχειρησιακή ικανότητα, η οποία μπορεί να υποστηρίξει αυτή τη στρατηγική, θα έχει καλύτερη επίδοση έναντι αυτών που δεν καταφέρνουν την ευθυγράμμιση στρατηγικής – ικανότητας – επιπέδου περιβαλλοντικής μεταβλητότητας. Η Υπόθεση Στρατηγικής Επιτυχίας, SSH (Strategic Success Hypothesis) αποδείχτηκε εμπειρικά και υποστηρίχθηκε από τους Hatziantoniou (1986), Sullivan (1987), Salameh (1987) και Lewis (1989), οι οποίοι κατέληξαν πως οι οργανισμοί που κατάφεραν να ευθυγραμμίσουν τη στρατηγική τους με την παραγωγική τους ικανότητα και την περιβαλλοντική μεταβλητότητα επέτυχαν βελτιστοποίηση των επιδόσεών τους.

Ωστόσο, στην «Υπόθεση για παράλογη συμπεριφορά των Οργανισμών», (Hypothesis on irrational behavior of organizations) ο Ansoff (1979) ανέφερε επίσης ότι ένα μεγάλο ποσοστό των οργανώσεων δεν επιλέγουν τη βέλτιστη στρατηγική ή δεν την υποστηρίζουν με το βέλτιστο τρόπο και ικανότητα. Το φαινόμενο αυτό θέτει τρία ενδιαφέροντα ερωτήματα σχετικά με τη συμπεριφορά της γενικής διοίκησης του οργανισμού.

α) Ποια είναι η σχέση ανάμεσα στη γενική διοικητική ικανότητα, τις δυναμικές ικανότητες του οργανισμού και σε διάφορες άλλες μεταβλητές και πώς αυτή επηρεάζει είτε την επιλογή της διοίκησης να υποστηρίξει τη βελτίωση της επίδοσης είτε την επιλογή να επιδεικνύει «παράλογη συμπεριφορά»;

β) Ποιο συστατικό της γενικής διοικητικής ικανότητας ενός οργανισμού συμβάλλει περισσότερο στην επίδοση του οργανισμού;

γ) Με ποιον τρόπο και με ποια ένταση οι δυναμικές ικανότητες ενός οργανισμού μπορούν να επηρεάσουν την επίδοση του οργανισμού;

Προηγούμενες μελέτες της θεωρίας του Ansoff για τη σχέση μεταξύ στρατηγικής και επίδοσης παραβλέπουν τη σημασία της πτυχής της ανταγωνιστικότητας ή της επιχειρησιακής ικανότητας και των δυναμικών ικανοτήτων στα ερευνητικά τους μοντέλα. Θεωρούν πως η επίδοση καθορίζεται από μια ενιαία

λειτουργία που την ονομάζουν αποτελεσματικότητα της στρατηγικής. Αυτό φανερώνει μια ελλιπή εικόνα, διότι η λειτουργική-επιχειρησιακή ή ανταγωνιστική συμπεριφορά καθώς και οι δυναμικές ικανότητες ενός οργανισμού είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις προσπάθειες για την επίτευξη καλύτερης επίδοσης.

Μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα για την διαμόρφωση της Υπόθεσης Στρατηγικής Επιτυχίας SSH (Strategic Success Hypothesis) του Ansoff, αναπτύχθηκε, περιλαμβάνοντας το συνδυασμό τόσο της συμπεριφοράς σε σχέση με την ανταγωνιστικότητα αλλά και της συμπεριφοράς σε σχέση με τη στρατηγική μιας επιχείρησης, ως μεταβλητές που σχετίζονται με την επίδοση της επιχείρησης.

Καλή επίδοση μιας επιχείρησης μπορεί να επιτευχθεί ως συνάρτηση τόσο της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής της όσο και της αποτελεσματικότητάς της στο πεδίο της ανταγωνιστικότητας. Θεωρώντας τη στρατηγική αποτελεσματικότητα και την ανταγωνιστική αποτελεσματικότητα ως μεταβλητές μπορούμε να προσδιορίσουμε τη συμβολή κάθε μιας από αυτές ξεχωριστά.

Το υπόβαθρο του προβλήματος προήλθε από τις ακόλουθες ανάγκες:

1) τη μελέτη της θεωρίας του Ansoff για την Υπόθεση της Στρατηγικής Επιτυχίας, σε ένα ολοκληρωμένο μοντέλο, το οποίο περιλαμβάνει τόσο τη στρατηγική επιθετικότητα όσο και την ανταγωνιστική αποδοτικότητα και τις δυναμικές ικανότητες ως μεταβλητές που καθορίζουν την επίδοση της επιχείρησης

2) τη μελέτη του επιπέδου της γενικής ικανότητας (διοικητική ικανότητα και δυναμικές ικανότητες) των Ε.Π.Α.Υ. στην κατεύθυνση της προετοιμασίας της στρατηγικής των επιχειρήσεων ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν με επιτυχία στις προκλήσεις ενός μεταβαλλόμενου και ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και

3) τη μελέτη του τρόπου, με τον οποίο το επίπεδο των δυναμικών ικανοτήτων μιας Ε.Π.Α.Υ. μπορεί να υποστηρίξει πιθανόν υψηλότερη επίδοση.

Τα κύρια ερωτήματα σε αυτή τη μελέτη ήταν:

1) Σε ποιο βαθμό ευθυγραμμίζονται η στρατηγική επιθετικότητα και οι δυναμικές ικανότητες των Ε.Π.Α.Υ. με τη διαπιστούμενη περιβαλλοντική μεταβλητότητα σε περίοδο παρατεταμένης οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα;

2) Σε ποιο βαθμό η στρατηγική επιθετικότητα και οι δυναμικές ικανότητες συμβάλλουν στην επίτευξη καλύτερης επίδοσης των Ε.Π.Α.Υ.;

3) Σε ποιο βαθμό η γενική ικανότητα των Ε.Π.Α.Υ. (γενική διοικητική ικανότητα και δυναμικές ικανότητες) και η ανταγωνιστική αποδοτικότητα υποστηρίζουν και επηρεάζουν την επίδοση;

Στην παρούσα έρευνα διερευνώνται οι εξής μεταβλητές: η περιβαλλοντική μεταβλητότητα, η στρατηγική επιθετικότητα, η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο, οι δυναμικές ικανότητες, η ανταγωνιστική αποδοτικότητα και η γενική διοικητική ικανότητα.

Η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο και η ανταγωνιστική αποδοτικότητα του οργανισμού χρησιμοποιήθηκαν για να εκτιμήσουν τις επιδράσεις του κλάδου στην επιχειρησιακή λειτουργία των Ε.Π.Α.Υ. Η ανταγωνιστική αποδοτικότητα φαίνεται να βελτιστοποιεί την κερδοφορία της επιχείρησης βραχυπρόθεσμα (Ansoff, 1984). Επιδιωκόμενος στόχος είναι η ελαχιστοποίηση του κόστους παραγωγής μέσα από αποτελεσματικές διαδικασίες παραγωγής με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του κόστους μάρκετινγκ και έρευνας και ανάπτυξης. Σύμφωνα με τον Ansoff (1984) ανταγωνιστική αποδοτικότητα επιτυγχάνεται μέσα από τη συνεργασία των τμημάτων παραγωγής και εμπορίας-προώθησης.

Με την έννοια, «ένταση του ανταγωνισμού» στον κλάδο εννοείται η επιχείρηση ή επιχειρήσεις με τις οποίες ο οργανισμός μας ανταγωνίζεται και λαμβάνεται ως μια συνιστώσα του περιβάλλοντος του οργανισμού (Porter, 1980). Σύμφωνα με τον Porter, όταν η επιχείρηση είναι σε διαδικασία οριοθέτησης της στρατηγικής της, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη της το σύνολο του κλάδου, στον οποίο δραστηριοποιείται, θεωρώντας τον βασικό στοιχείο του περιβάλλοντος της επιχείρησης. Αναφέρει επίσης ότι ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο εξαρτάται από πέντε βασικές μεταβλητές:

α) την απειλή από νεοεισερχόμενες στον κλάδο επιχειρήσεις

- β) τη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών
- γ) την απειλή της ύπαρξης υποκατάστατων προϊόντων ή υπηρεσιών
- δ) τη διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών
- ε) την αντιπαλότητα μεταξύ υφισταμένων επιχειρήσεων.

Με την προσθήκη αυτών των πέντε μεταβλητών, μελετήθηκε η ανταγωνιστική ή λειτουργική διάσταση στις ήδη υπάρχουσες διαστάσεις της Υπόθεσης Στρατηγικής Επιτυχίας (Ansoff, 1979,1990). Με αυτή τη έρευνα επίσης ερευνώνται οι σχέσεις μεταξύ της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας (Ansoff, 1979) και της έντασης του ανταγωνισμού στον κλάδο (Porter, 1980).

Η έρευνα σχεδιάστηκε για να συνδυάσει την έννοια της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας με την έννοια της στρατηγικής επιθετικότητας και των δυναμικών ικανοτήτων. Η επίδοση του οργανισμού ορίστηκε ως συνάρτηση τόσο της στρατηγικής επιθετικότητας όσο και της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας. Προσθέτοντας την ανταγωνιστική αποδοτικότητα και τις δυναμικές ικανότητες ως μεταβλητές δίνεται μεγαλύτερη σημασία στην Υπόθεση Στρατηγικής Επιτυχίας (Ansoff, 1979,1990). Το ερώτημα είναι: «Ποια μεταβλητή συνεισφέρει περισσότερο στην επίδοση μιας επιχείρησης, η στρατηγική επιθετικότητα, η ανταγωνιστική αποδοτικότητα ή οι δυναμικές ικανότητες;».

Η μεταβλητή των δυναμικών ικανοτήτων έχει προστεθεί και διευρύνει την έννοια της διοικητικής ικανότητας με τις δύο συνιστώσες της, το διοικητικό κλίμα και την διοικητική επάρκεια-ικανότητα, οι οποίες ήδη έχουν ελεγχθεί σε προηγούμενη μελέτη (Ansoff, 1979). Η παρούσα έρευνα διευρύνει το πεδίο των εμπειρικών ερευνών, οι οποίες υποστηρίζουν ότι το επίπεδο δυναμικών ικανοτήτων υποστηρίζει την επιλεγόμενη στρατηγική στην κατεύθυνση για την επίτευξη καλύτερης επίδοσης.

Πολλές αθλητικές επιχειρήσεις ακόμα και σε αναπτυσσόμενες χώρες αδυνατούν να ανταγωνιστούν με επιτυχία, κυρίως λόγω της ανταγωνιστικής πίεσης από μεγαλύτερες επιχειρήσεις με πολύ περισσότερους πόρους, οικονομίες κλίμακας και πιο έμπειρη διοίκηση. Η παρούσα κατάσταση στην Ελλάδα της κρίσης καθιστά σημαντικό για τις Ε.Π.Α.Υ να δημιουργήσουν δυναμικές ικανότητες, προκειμένου να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η έρευνα φιλοδοξεί να δώσει μια

βαθύτερη γνώση των αναγκαίων στρατηγικών αποφάσεων, της επίδοσης και του αιφόρου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που μπορεί υπό προϋποθέσεις να δημιουργηθεί ακόμα και στο υφιστάμενο περιβάλλον στην Ελλάδα. Σε επίπεδο εφαρμογής θα δώσει τη δυνατότητα στους επιχειρηματίες του Αθλητικού Χώρου να αναδιαρθρώσουν τις επιχειρήσεις τους, ώστε να αποκτήσουν βιώσιμο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, σταθμίζοντας και λειτουργώντας στο συγκεκριμένο πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπως αυτό διαμορφώνεται λόγω της κρίσης τα τελευταία χρόνια.

Αποτύπωση του Προβλήματος

Όλα τα ερωτήματα και οι ανάγκες, οι οποίες αναλύθηκαν στο υπόβαθρο του προβλήματος, είναι που δημιουργούν την ανάγκη για τη συγκεκριμένη έρευνα. Η έρευνα σχεδιάστηκε με σκοπό τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, της στρατηγικής επιθετικότητας και των δυναμικών ικανοτήτων και την επίδρασή τους στην επίδοση των Επιχειρήσεων Παροχής Αθλητικών Υπηρεσιών (Ε.Π.Α.Υ.) την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που ανέκυψαν ήταν: α) σε ποιο βαθμό ευθυγραμμίζονται η στρατηγική επιθετικότητα και οι δυναμικές ικανότητες των Ε.Π.Α.Υ. με τη διαπιστούμενη περιβαλλοντική μεταβλητότητα σε περίοδο παρατεταμένης οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα; β) σε ποιο βαθμό η στρατηγική επιθετικότητα και οι δυναμικές ικανότητες συμβάλλουν στην επίτευξη καλύτερης επίδοσης των Ε.Π.Α.Υ.; γ) σε ποιο βαθμό η γενική ικανότητα των Ε.Π.Α.Υ. (γενική διοικητική ικανότητα και δυναμικές ικανότητες) και η ανταγωνιστική αποδοτικότητα υποστηρίζουν και επηρεάζουν την επίδοση; Είναι εξαιρετικής σημασίας οι Ελληνικές αθλητικές επιχειρήσεις να γίνουν περισσότερο ανταγωνιστικές, για να επιβιώσουν σε ένα διεθνές επίπεδο σε όρους της νέας παγκοσμιοποιημένης πλέον αγοράς. Ελπίζουμε η γνώση που θα προκύψει από την παρούσα έρευνα να βοηθήσει σημαντικά στον καθορισμό των απαιτούμενων βελτιώσεων προς αυτή την κατεύθυνση.

Σημαντικότητα και Πρωτοτυπία της Έρευνας

Η σημαντικότητα της έρευνας μπορεί να εκτιμηθεί από δύο κύριες πτυχές της, την εφαρμογή των ευρημάτων της και τη συνεισφορά της στην ήδη υπάρχουσα γνώση για τη στρατηγική οργάνωση και διοίκηση των αθλητικών επιχειρήσεων. Η έρευνα δίνει ιδιαίτερη προσοχή στη στρατηγική συμπεριφορά των αθλητικών επιχειρήσεων κατά την πενταετία 2010-2014 και ελέγχει τον βαθμό στον οποίο αυτή συνεισφέρει στη δημιουργία και εκμετάλλευση των δυναμικών ικανοτήτων και στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους. Η σύγχρονη διεθνής βιβλιογραφία αναφέρεται στην εξέταση θεμάτων στρατηγικής διοίκησης με έμφαση στο στρατηγικό σχεδιασμό (Smith, 1985), το μακροπρόθεσμο και βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό (Sutton & Migliore, 1988) και τη στρατηγική στον τομέα του μάρκετινγκ (Ensor, 1988) για αθλητικές επιχειρήσεις. Ο τομέας των Αθλητικών επιχειρήσεων για πρώτη φορά έρχεται σε επαφή με μια τέτοια ερευνητική προσπάθεια, η οποία φιλοδοξεί να δώσει εμπεριστατωμένες απαντήσεις στα ερωτήματα που τίθενται και με τη βοήθειά τους να δώσει νέα πνοή στις αθλητικές επιχειρήσεις που φιλοδοξούν να παίξουν κυρίαρχο ρόλο στην ανάπτυξη της Ελληνικής οικονομίας. Τα ευρήματα της έρευνας αυτής με πολύ μεγάλη πιθανότητα θα είναι εφαρμόσιμα από τις αθλητικές επιχειρήσεις στην Ελλάδα στην επιχειρησιακή τους στρατηγική και πρακτική.

Η έρευνα αναμένεται να παράγει πολύτιμες πληροφορίες για τη βελτίωση του γενικού επιπέδου οργάνωσης και διοίκησης των αθλητικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα, έτσι ώστε να μπορούν να ανταποκριθούν στις μελλοντικές προκλήσεις. Η μελέτη διάγνωσης του επιπέδου περιβαλλοντικής μεταβλητότητας γίνεται για πρώτη φορά στην Ελλάδα μέσω της παρούσας έρευνας για τις Ε.Π.Α.Υ. Επίσης επιχειρείται για πρώτη φορά η αναγνώριση του επιπέδου ευθυγράμμισης της στρατηγικής επιθετικότητας και των δυναμικών ικανοτήτων με το επίπεδο περιβαλλοντικής μεταβλητότητας και ο βαθμός επίδρασής τους στην επίδοση των Ε.Π.Α.Υ. Η βελτίωση του επιπέδου της γενικής ικανότητας (γενική διοικητική ικανότητα και δυναμικές ικανότητες) είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που συνεισφέρει στη αποφυγή επιλογών «παράλογης συμπεριφοράς», δηλαδή στην τάση των επιχειρήσεων να μην προσπαθούν να υποστηρίξουν διαδικασίες που θα τις οδηγήσουν στη επίτευξη βέλτιστης επίδοσης. Η βασική συμβολή της παρούσας έρευνας στη επιστημονική γνώση της στρατηγικής διοίκησης αναμένεται να είναι η εξής:

1) Ερευνά την Υπόθεση Στρατηγικής Επιτυχίας στον αθλητικό τομέα στην Ελλάδα.

2) Διερευνά την έννοια της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας και των δυναμικών ικανοτήτων ως επιπλέον μεταβλητών που επεξηγούν την επιτυχία ενός αθλητικού οργανισμού. Προηγούμενες μελέτες του Ansoff για την Υπόθεση Στρατηγικής Επιτυχίας (1979, 1990), λάμβαναν υπόψη τους μόνο την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής η οποία εκφραζόταν με την έννοια του στρατηγικού κενού.

3) Εξηγεί τη σχέση μεταξύ της στρατηγικής επιθετικότητας και της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας στην προσπάθεια για επίτευξη καλύτερης επίδοσης.

4) Εξηγεί το σύνολο των δυναμικών ικανοτήτων ως συνιστώσα που μπορεί να υποστηρίξει και να επιφέρει καλύτερη επίδοση στην επιχείρηση.

Πεδίο Εφαρμογής της Έρευνας

Το πεδίο εφαρμογής της έρευνας είναι ο τομέας της στρατηγικής διοίκησης και της επιχειρηματικότητας σε Ελληνικές Επιχειρήσεις Παροχής Αθλητικών Υπηρεσιών που δραστηριοποιούνται στο λεκανοπέδιο Αττικής. Στο επίκεντρο τέθηκαν συγκεκριμένες στρατηγικές αποφάσεις των επιχειρήσεων - οι οποίες εμπεριέχουν τις δυναμικές ικανότητες των επιχειρήσεων και την ανταγωνιστική αποδοτικότητα.

Οι σχέσεις μεταξύ των εννοιών της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, της στρατηγικής επιθετικότητας, της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας, της γενικής διοικητικής ικανότητας, των δυναμικών ικανοτήτων και της επίδοσης που ελέγχονται στην παρούσα μελέτη βασίζονται στη θεωρία για τη στρατηγική διοίκηση του Ansoff. Επίσης η έρευνα είναι στενά συνδεδεμένη με μελέτες των Hatziantoniou (1986), Chabane (1987), Sullivan (1987) και Lewis (1989). Η βασική διαφορά είναι πως αυτή η μελέτη προσθέτει τις δυναμικές ικανότητες ως μεταβλητή στον ερευνητικό σχεδιασμό και εξηγεί επίσης τη σημαντικότητα του επιπέδου της γενικής ικανότητας (γενική διοικητική ικανότητα και δυναμικές ικανότητες) στην υποστήριξη επίτευξης καλύτερης επίδοσης. Μια τέτοιου επιπέδου έρευνα με αντικείμενο τη διάγνωση του

επιπέδου της μεταβλητότητας του περιβάλλοντος και τη συσχέτιση της επίδοσης με τη στρατηγική επιθετικότητα και το επίπεδο των δυναμικών ικανοτήτων για τις Ε.Π.Α.Υ διεξάγεται για πρώτη φορά στον Ελλαδικό χώρο.

Σκοπός της Έρευνας

Σκοπός της έρευνας είναι η διερεύνηση της σχέσης μεταξύ της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, της στρατηγικής επιθετικότητας και των δυναμικών ικανοτήτων και η επίδρασή τους στην επίδοση των Επιχειρήσεων Παροχής Αθλητικών Υπηρεσιών (Ε.Π.Α.Υ.) την περίοδο της οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα.

Ερευνητικά Ερωτήματα

Έξι ερευνητικά ερωτήματα διερευνούνται στην παρούσα έρευνα με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε, για να εξυπηρετήσει την ακριβή διαπίστωση των σχέσεων περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, στρατηγικής επιθετικότητας, δυναμικών ικανοτήτων και επίδοσης των Ε.Π.Α.Υ. σήμερα . Τα ερευνητικά ερωτήματα είναι τα εξής:

1^ο: Σε ποιο βαθμό περιβαλλοντικής μεταβλητότητας (environmental turbulence level) λειτουργούν οι Ε.Π.Α.Υ. στην Ελλάδα σήμερα;

2^ο: Σε ποιο βαθμό αντιλαμβάνονται οι ίδιες οι Ε.Π.Α.Υ. την ένταση του ανταγωνισμού (competitive intensity) στον κλάδο;

3^ο: Ποιος είναι ο βαθμός της στρατηγικής επιθετικότητας (strategic aggressiveness) στις Ε.Π.Α.Υ. σήμερα;

4^ο: Ποιος είναι ο βαθμός της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας (competitive efficiency) στις Ε.Π.Α.Υ. σήμερα;

5^ο: Σε ποιο επίπεδο βρίσκεται η γενική διοικητική ικανότητα (general management capability) και οι δυναμικές ικανότητες (dynamic capabilities) των Ε.Π.Α.Υ. σήμερα;

6^ο : Ποιες από τις παραπάνω μεταβλητές (ΠΜ, ΕΑ, ΣΕ, ΑΑ,ΓΙ) και σε ποιο βαθμό επηρεάζουν την επίδοση των Ε.Π.Α.Υ.;

Ερευνητικές Υποθέσεις (Research Hypotheses)

Οι έξι ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν είναι οι παρακάτω:

1^η Υπόθεση: Το στρατηγικό χάσμα (strategic gap) συσχετίζεται με την επίδοση των Ε.Π.Α.Υ.

2^η Υπόθεση: Το χάσμα δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities gap) συσχετίζεται με την επίδοση των Ε.Π.Α.Υ.

3^η Υπόθεση: Υψηλές επιδόσεις ανταγωνιστικής αποδοτικότητας (competitive efficiency) των Ε.Π.Α.Υ. συσχετίζονται με μικρό επίπεδο χάσματος στρατηγικής (strategy gap).

4^η Υπόθεση: Η ευθυγράμμιση της στρατηγικής επιθετικότητας και των δυναμικών ικανοτήτων των Ε.Π.Α.Υ. με το επίπεδο περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, στο οποίο λειτουργούν, συσχετίζεται με υψηλή επίδοση.

5^η Υπόθεση: Η επίδοση των Ε.Π.Α.Υ. συσχετίζεται με τις δυναμικές ικανότητες που έχουν αναπτύξει αλλά και τη στρατηγική επιθετικότητά τους.

6^η Υπόθεση: Η επίδοση των Ε.Π.Α.Υ. συσχετίζεται με την γενική ικανότητα (γενική διοικητική ικανότητα και δυναμικές ικανότητες) και την ανταγωνιστική αποδοτικότητα.

Ορισμοί Εννοιών

Η μελέτη ερευνά τις σχέσεις μεταξύ έξι ανεξάρτητων μεταβλητών, πέντε (ενδιάμεσων) παρεμβαινουσών μεταβλητών και μιας εξαρτημένης μεταβλητής. Ο λειτουργικός ορισμός κάθε μιας από αυτές δίνεται παρακάτω.

Ανεξάρτητες μεταβλητές. Υπάρχουν οι παρακάτω ανεξάρτητες μεταβλητές στην έρευνά μας με τον αντίστοιχο ορισμό τους:

Περιβαλλοντική Μεταβλητότητα

Περιβαλλοντική μεταβλητότητα ορίζεται η αλλαγή του περιβάλλοντος, η οποία χαρακτηρίζεται από τον βαθμό του νεωτερισμού των προκλήσεων και την ταχύτητα με την οποία αυτοί συμβαίνουν. (Ansoff, 1984, 1990). Η μεταβλητότητα σε αυτή τη μελέτη αξιολογήθηκε από τους ίδιους τους ερωτώμενους με τη βοήθεια του ερωτηματολογίου.

Το επίπεδο μεταβλητότητας που αναφέρθηκε από την κάθε επιχείρηση θεωρούμε πως είναι η αντίληψη της επιχείρησης για την περιβαλλοντική μεταβλητότητα.

Το επίπεδο της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας που χρησιμοποιήθηκε για να γίνουν όλοι οι περαιτέρω υπολογισμοί των χασμάτων, ήταν αυτό που δόθηκε από τους ίδιους τους επαγγελματίες.

Το επίπεδο μετρήθηκε σε μια κλίμακα από 1 έως 5 όπως αυτή αναπτύχθηκε από τον Ansoff (1984, 1990). Αυτή η κλίμακα περιλαμβάνει πέντε διαφορετικά επίπεδα μεταβλητότητας, από το πιο χαμηλό (1) στο υψηλότερο (5) επίπεδο μεταβολής. Ο Ansoff (1984, 1990) τα ονομάτισε ως εξής:

- (1) Επαναλαμβανόμενο περιβάλλον (repetitive)
- (2) Επεκτεινόμενο περιβάλλον (expanding)
- (3) Περιβάλλον που αλλάζει (changing)
- (4) Ασυνεχές περιβάλλον και (discontinuous)
- (5) Περιβάλλον με εκπλήξεις (surprising)

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, το επίπεδο της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας καθορίστηκε από τον μέσο όρο των πέντε βασικών χαρακτηριστικών της:

- α) Η ζήτηση στον κλάδο
- β) Ο ρόλος ή βαθμός εμπλοκής της πολιτείας
- γ) η αξιολόγηση του εξωτερικού περιβάλλοντος

δ) η δυνατότητα ελέγχου του περιβάλλοντος και

ε) η δυνατότητα αναζήτησης επενδυτικών ευκαιριών

Υψηλή μέση βαθμολογία στην περιβαλλοντική μεταβλητότητα σημαίνει πολύ έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον, ενώ χαμηλή βαθμολογία σημαίνει σταθερό περιβάλλον. Δεδομένου ότι όλες οι μετρήσεις ήταν σε μια κλίμακα 1 έως 5, το μέγιστο εύρος αναμενόμενων μέσων βαθμολογιών μεταβλητότητας ήταν μεταξύ 1 και 5.

Δυναμικές Ικανότητες

"Η ικανότητα της επιχείρησης να ενσωματώνει, να χτίζει και να αναμορφώνει τις εσωτερικές και εξωτερικές της ικανότητες για την αντιμετώπιση ενός ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος.» (Teece κ.ά., 1997: 516)

Οι δυναμικές ικανότητες ως χαρακτηριστικό που επηρεάζει τη λειτουργία και τελικά την ικανότητα της επιχείρησης να εφαρμόζει την επιλεγόμενη στρατηγική προκειμένου να οδηγήσει σε υψηλή επίδοση την επιχείρηση καθορίστηκε από τη μέση βαθμολογία δώδεκα χαρακτηριστικών τα οποία είναι τα παρακάτω:

- 1) Ικανότητα εντοπισμού και απόκτησης νέων πόρων
- 2) Χρήση των πόρων με καινοτόμο τρόπο
- 3) Ανάπτυξη εσωτερικά των πόρων που δεν είναι εύκολο να αποκτηθούν
- 4) Αξιοποίηση συνεργασιών
- 5) Ικανότητα λήψης ορθολογικών αποφάσεων
- 6) Ικανότητα εκχώρησης δραστηριοτήτων χωρίς κίνδυνο απώλειας πλεονεκτήματος
- 7) Αξιοποίηση πόρων για εκτέλεση συγκεκριμένων «κρίσιμων» επιχειρησιακών λειτουργιών
- 8) Βελτίωση υπάρχουσών ικανοτήτων

9) Ανάπτυξη συμπληρωματικών πόρων για εμπλουτισμό υπαρχουσών ικανοτήτων

10) Σχεδιασμός στρατηγικής με στόχο την ακέραια αξιοποίηση των υπαρχουσών ικανοτήτων και τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τους πελάτες

11) Ικανότητα αναδιάταξης ικανοτήτων με στόχο την εκμετάλλευση νέων ευκαιριών

12) Αποτελεσματική χρησιμοποίηση και ευθυγράμμιση ικανοτήτων και στρατηγικής

Ένταση του Ανταγωνισμού

Η ένταση του ανταγωνισμού ορίζεται ως η ένταση που υπάρχει μεταξύ των επιχειρήσεων ενός κλάδου και καθορίζεται από πέντε κύριες ανταγωνιστικές δυνάμεις (Porter, 1980). Αυτές οι πέντε δυνάμεις είναι οι:

- 1) Δυνητικοί νεοεισερχόμενοι οργανισμοί στον κλάδο
- 2) Πλήθος αγοραστών
- 3) Ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων
- 4) Πλήθος προμηθευτών
- 5) Η ύπαρξη ανταγωνιστικού προς τον κλάδο μας κλάδου

Για τον καθορισμό της έντασης του ανταγωνισμού στον κλάδο αναπτύχθηκε μια πεντάβαθμη κλίμακα του Likert, χρησιμοποιώντας τις πέντε ανταγωνιστικές δυνάμεις (Porter, 1980) ως κύριο χαρακτηριστικό της. Για κάθε χαρακτηριστικό, στην πεντάβαθμη κλίμακα το 1 αντιπροσώπευε χαμηλή ένταση και το 5 αντιπροσώπευε υψηλή ένταση.

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας η ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο καθορίστηκε από τη μέση βαθμολογία τριών χαρακτηριστικών:

- α) νεοεισερχόμενοι στον κλάδο
- β) ένταση της αντιπαλότητας και

γ) διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών

Υψηλή μέση βαθμολογία αντιπροσώπευε υψηλή ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο και χαμηλή μέση βαθμολογία αντιπροσώπευε χαμηλή ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο. Το μεγαλύτερο δυνατό εύρος της μέσης βαθμολογίας για την ένταση του ανταγωνισμού ήταν από 1 έως 5.

Στρατηγική Επιθετικότητα

Με τον όρο στρατηγική επιθετικότητα ορίζεται μια κατηγορία ή ομάδα στρατηγικών που έχουν συμπεριφορική επιθετικότητα (Ansoff, 1984, 1990). Μετρήθηκε με τη βοήθεια του εργαλείου μέτρησης του Ansoff σε μια κλίμακα από 1 έως 5 όπως και η στρατηγική μεταβλητότητα (Ansoff, 1984, 1990), που αναλύθηκε παραπάνω.

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, η στρατηγική επιθετικότητα προσδιορίστηκε από τη μέση βαθμολογία δύο θεμελιωδών χαρακτηριστικών:

α) βαθμός ανάπτυξης της αγοράς

β) βαθμός ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών

Υψηλή μέση βαθμολογία αντιπροσωπεύει υψηλή επιθετικότητα και χαμηλή μέση βαθμολογία αντιπροσωπεύει χαμηλή επιθετικότητα. Το μεγαλύτερο δυνατό εύρος της μέσης βαθμολογίας για την στρατηγική επιθετικότητα ήταν από 1 έως 5.

Ανταγωνιστική Αποδοτικότητα

Ως ανταγωνιστική αποδοτικότητα ορίζεται η επιχειρησιακή συμπεριφορά ή απόδοση που επιδιώκεται να επιδείξει η επιχείρηση. Η επιχειρησιακή συμπεριφορά αφορά εσωτερικές διεργασίες που σκοπό έχουν τη διαχείριση και μετατροπή των επιχειρησιακών πόρων σε ανταγωνιστικά προϊόντα και υπηρεσίες (Ansoff, 1979).

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, δύο κύρια χαρακτηριστικά χρησιμοποιήθηκαν για τη μέτρηση της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας μιας επιχείρησης. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι:

α) Η ποιότητα των προϊόντων και

γ) η προώθηση / διαφήμιση

Για τις ανάγκες της μέτρησης χρησιμοποιήθηκε η πεντάβαθμη κλίμακα Likert. Υψηλή μέση βαθμολογία σημαίνει υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικής αποδοτικότητας για την επιχείρηση, ενώ χαμηλή μέση βαθμολογία σημαίνει χαμηλό επίπεδο ανταγωνιστικής αποδοτικότητας για την επιχείρηση. Το μεγαλύτερο δυνατό εύρος της μέσης βαθμολογίας για την ανταγωνιστική αποδοτικότητα ήταν από 1 έως 5.

Γενική διοικητική ικανότητα

Ως γενική διοικητική ικανότητα ορίζεται η τάση και η ικανότητα της διοίκησης να αναπτύσσει συμπεριφορές που θα οδηγήσουν στη βελτιστοποίηση της επίτευξης των στόχων (βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων) της επιχείρησης (Ansoff, 1979, 1984, 1990)

Η γενική διοικητική ικανότητα μετρήθηκε με βάση την κλίμακα του Ansoff (1984, 1990) σε μια διαβάθμιση από το 1 έως το 5. Τόσο το κλίμα μιας επιχείρησης όσο και η ικανότητα / επάρκεια περιλαμβάνουν στοιχεία οργανωσιακά και στοιχεία γενικής διοίκησης και οργάνωσης της επιχείρησης. Η γενική διοικητική ικανότητα προσδιορίστηκε από τη μέση βαθμολογία των τριών παρακάτω κύριων χαρακτηριστικών της:

α) δυνατότητα επίλυσης προβλημάτων και αντιμετώπισης έκτακτων καταστάσεων - κρίσεων

β) σύστημα ανταμοιβών και κινήτρων με στόχο την ενεργοποίηση των στελεχών

ε) ύπαρξη και αποτελεσματική υλοποίηση στρατηγικού μοντέλου για την επίτευξη της επιτυχίας

Υψηλή βαθμολογία αντιστοιχεί σε υψηλά επίπεδα γενικής διοικητικής ικανότητας ενώ χαμηλή μέση βαθμολογία αντιστοιχεί σε χαμηλά επίπεδα γενικής διοικητικής ικανότητας. Το μεγαλύτερο δυνατό εύρος της μέσης βαθμολογίας για την γενική διοικητική ικανότητα ήταν από 1 έως 5.

Ενδιάμεσες ή παρεμβαίνουσες μεταβλητές. Υπάρχουν όπως προαναφέρθηκε πέντε ενδιάμεσες μεταβλητές στην παρούσα έρευνα, αυτές είναι οι παρακάτω:

- 1) Χάσμα στρατηγικής (strategy gap)
- 2) Χάσμα δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities gap)
- 3) Χάσμα γενικής διοικητικής ικανότητας (capability gap)
- 4) Στρατηγικό χάσμα (strategic gap)
- 5) Γενική Ικανότητα (γενική διοικητική ικανότητα και δυναμικές ικανότητες)

Ακολουθεί η περιγραφή καθεμιάς εξ αυτών

Χάσμα Στρατηγικής (strategy gap)

Το χάσμα στρατηγικής προσδιορίστηκε ως το κενό ανάμεσα στη στρατηγική επιθετικότητα της επιχείρησης και την περιβαλλοντική μεταβλητότητα.

Χάσμα στρατηγικής (strategy gap) = Περιβαλλοντική μεταβλητότητα (environmental turbulence) - Στρατηγική επιθετικότητα (strategic aggressiveness).

Όλες οι μετρήσεις έγιναν με την κλίμακα του εργαλείου που αναπτύχθηκε από τον Ansoff (1984, 1990).

Χάσμα Δυναμικών Ικανοτήτων (dynamic capabilities gap)

Το χάσμα δυναμικών ικανοτήτων προσδιορίστηκε από τη διαφορά του επιπέδου δυναμικών ικανοτήτων από το επίπεδο περιβαλλοντικής μεταβλητότητας της επιχείρησης.

Χάσμα δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities gap) = Περιβαλλοντική μεταβλητότητα (environmental turbulence) – Επίπεδο δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities general level).

Το χάσμα δυναμικών ικανοτήτων και οι δυναμικές ικανότητες μετρήθηκαν με την ίδια μέθοδο και κλίμακα του Ansoff (1984, 1990).

Χάσμα Γενικής Διοικητικής Ικανότητας (capability gap)

Το χάσμα γενικής διοικητικής ικανότητας προσδιορίστηκε από τη διαφορά του επιπέδου της γενικής διοικητικής ικανότητας από το επίπεδο περιβαλλοντικής μεταβλητότητας της επιχείρησης.

Χάσμα γενικής διοικητικής ικανότητας (capability gap) = Περιβαλλοντική μεταβλητότητα (environmental turbulence) – Επίπεδο γενικής διοικητικής ικανότητας (general management capability level).

Το χάσμα γενικής διοικητικής ικανότητας και η γενική διοικητική ικανότητα μετρήθηκαν με την ίδια μέθοδο και κλίμακα του Ansoff (1984, 1990).

Στρατηγικό Χάσμα (strategic gap)

Το στρατηγικό χάσμα προσδιορίστηκε ως το άθροισμα του χάσματος στρατηγικής που εμφάνισε μια επιχείρηση και του χάσματος δυναμικών ικανοτήτων της.

Στρατηγικό χάσμα (strategic gap) = Χάσμα στρατηγικής (strategy gap) + Χάσμα δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities gap).

Το στρατηγικό χάσμα είναι ένα μέτρο της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής που ακολουθεί μια επιχείρηση και αντιπροσωπεύει τον βαθμό της ευθυγράμμισης μεταξύ της εφαρμοζόμενης στρατηγικής επιθετικότητας, του επιπέδου δυναμικών ικανοτήτων και της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας που επιτυγχάνει μια επιχείρηση. Μικρό στρατηγικό χάσμα ή υψηλή στρατηγική αποτελεσματικότητα φανερώνουν υψηλό βαθμό ευθυγράμμισης στρατηγικής επιθετικότητας- δυναμικών ικανοτήτων – περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, το οποίο αντανακλάται σε υψηλή επίδοση των επιχειρήσεων. Υψηλό στρατηγικό χάσμα ή χαμηλή στρατηγική αποτελεσματικότητα φανερώνουν χαμηλό βαθμό ευθυγράμμισης στρατηγικής επιθετικότητας- δυναμικών ικανοτήτων – περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, το οποίο αντανακλάται σε χαμηλή επίδοση των επιχειρήσεων.

Η χρήση του στρατηγικού χάσματος ως μέτρο της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής αξιολογήθηκε και επικυρώθηκε από προηγούμενες μελέτες

(Hatziantoniou, 1986; Sullivan, 1987; Salameh, 1987; Lewis, 1989). Στην παρούσα έρευνα η προσθήκη αφορά τη μέτρηση του στρατηγικού χάσματος ως αποτέλεσμα του επίπεδου δυναμικών ικανοτήτων και της στρατηγικής επιθετικότητας ως μέτρο της αποτελεσματικότητας της στρατηγικής.

Γενική ικανότητα

Ως γενική ικανότητα ορίζεται το σύνολο των χαρακτηριστικών της γενικής διοικητικής ικανότητας και των δυναμικών ικανοτήτων, είναι δηλαδή τόσο η ικανότητα της διοίκησης να αναπτύσσει συμπεριφορές που θα οδηγήσουν στη βελτιστοποίηση της επίτευξης των στόχων (βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων) (Ansoff, 1979, 1984, 1990) όσο και η ικανότητα της επιχείρησης να ενσωματώνει, να χτίζει και να αναμορφώνει τις εσωτερικές και εξωτερικές της ικανότητες (Teese κ.ά., 1997.: 516).

Η γενική ικανότητα δεν είναι μια νέα μεταβλητή. Είναι η μέση τιμή των μεταβλητών: γενική διοικητική ικανότητα και δυναμικές ικανότητες. Η γενική ικανότητα προσδιορίστηκε από τη μέση βαθμολογία των δεκαπέντε χαρακτηριστικών της γενικής διοικητικής ικανότητας και των δυναμικών ικανοτήτων.

Γενική Ικανότητα = (Γενική διοικητική ικανότητα + Δυναμικές ικανότητες)/2

Ουσιαστικά η γενική ικανότητα προσδιορίστηκε από τη μέση βαθμολογία των δεκαπέντε χαρακτηριστικών της γενικής διοικητικής ικανότητας και των δυναμικών ικανοτήτων.

Εξαρτημένη μεταβλητή. Η εξαρτημένη μεταβλητή σε αυτή την έρευνα είναι η επίδοση των Ε.Π.Α.Υ. Η περιγραφή της επίδοσης όπως αυτή χρησιμοποιείται στην έρευνά μας είναι η παρακάτω:

Επίδοση

Η μακροπρόθεσμη επίδοση της επιχείρησης προσδιορίζεται τόσο από τη στρατηγική επιθετικότητα όσο και από τη ανταγωνιστική της αποδοτικότητα. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες είναι το πλέον αξιόπιστο μέτρο για την αντικειμενική βαθμολόγηση της επίδοσης των επιχειρήσεων. Η αναζήτηση των δεικτών ήταν

αδύνατη μιας και το είδος των τηρούμενων χρηματοοικονομικών καταστάσεων των προς διερεύνηση επιχειρήσεων εκ του νόμου δεν προβλέπουν τήρηση τέτοιου είδους δεδομένων αλλά και το μέγεθος των επιχειρήσεων (πλην εξαιρέσεων) δεν το επιτρέπει.

Μιας και η αναζήτηση αυτών των χρηματοοικονομικών δεδομένων δεν ήταν δυνατή για το σύνολο αυτών των επιχειρήσεων και δεδομένου ότι κάθε επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιεί διαφορετικές μεθόδους εκτίμησης αυτών των δεικτών, αποφασίσαμε να μετρήσουμε την επίδοση της επιχείρησης, χρησιμοποιώντας την υποκειμενική άποψη των ερωτώμενων μέσω μιας πεντάβαθμης κλίμακας Likert.

Οι Dess και Robinson (1984) πρότειναν πως, παρότι οι αντικειμενικές μετρήσεις θα ήταν οι προτιμητέες, μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε υποκειμενικής αντίληψης μέτρα υπό δύο πολύ συγκεκριμένες προϋποθέσεις, οι οποίες είναι:

- 1) Όταν οι αντικειμενικές τιμές για τους δείκτες που θέλουμε δεν μπορούν να προσδιοριστούν ή δεν είναι διαθέσιμες και
- 2) Όταν η εναλλακτική επιλογή που έχουμε είναι να αφαιρέσουμε τη μεταβλητή της επίδοσης από τον σχεδιασμό του ερευνητικού μας μοντέλου.

Υποστήριξαν επίσης πως ο προσδιορισμός της επίδοσης με υποκειμενικό τρόπο θα ήταν προτιμότερος στην περίπτωση που εξετάζεται η σχετική επίδοση σε έναν κλάδο.

II. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

Ο κύριος στόχος του παρόντος κεφαλαίου είναι:

1) Να εξετάσει τη βιβλιογραφία, συμπεριλαμβανομένων των σχετικών μελετών που αφορούν στη στρατηγική, αλλά κυρίως στον τομέα της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, της στρατηγικής επιθετικότητας, των δυναμικών ικανοτήτων και της σχέσης των παραπάνω με την επίδοση.

2) Να περιγραφούν όλες οι ιδέες, τις οποίες δανειστήκαμε για τις ανάγκες της μελέτης αυτής.

3) Να περιγράψει τις σχέσεις που μπορεί να υπάρχουν ανάμεσα σε αυτή την έρευνα και άλλες στην ίδια επιστημονική περιοχή.

Έμφαση δόθηκε στις ειδικές σχέσεις ανάμεσα στη στρατηγική επιθετικότητα, τη γενική διοικητική ικανότητα, τις δυναμικές ικανότητες, την περιβαλλοντική μεταβλητότητα και την επίδοση, έννοιες που αποτελούν εκ των κύριων μεταβλητών της παρούσας έρευνας. Το κεφάλαιο αυτό αποτελείται από έξι μέρη:

- 1) Περιβαλλοντική μεταβλητότητα
- 2) Στρατηγική επιθετικότητα
- 3) Περιβάλλον και στρατηγική
- 4) Δυναμικές ικανότητες
- 5) Ικανότητα και επίδοση
- 6) Στρατηγική Διοίκηση και ΕΠΑΥ

Περιβαλλοντική Μεταβλητότητα

Η σημασία της διατήρησης μιας ισορροπίας μεταξύ του περιβάλλοντος και της επιχείρησης έχει μελετηθεί από πολλούς ερευνητές. Προκειμένου να επιβιώσουν οι επιχειρήσεις, είναι απαραίτητο να ανταποκρίνονται και να προσαρμόζονται αποτελεσματικά στο περιβάλλον τους. Μελέτες που αφορούσαν στη σχέση μεταξύ επιχειρήσεων και περιβάλλοντος έδειξαν μεταξύ άλλων ότι η εσωτερική δομή μιας επιχείρησης εξαρτιόταν καθοριστικά από τα στοιχεία του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργούσε η επιχείρηση (Berry, 1994; Eadie, 1983; Birnbaum, 2000;

Wilden, Gudergan, Nielsen, & Lings, 2013; Gianos, 2013; Eesley, Hsu, & Roberts, 2013).

Αναφερόμαστε επιγραμματικά στην «Υπόθεση Στρατηγικής Επιτυχίας» (Strategic Success Hypothesis SSH) του Ansoff (Ansoff & McDonnell, 1990). Σύμφωνα με την έρευνά του, η στρατηγική διάγνωση είναι μια συστηματική προσέγγιση για τον προσδιορισμό των αλλαγών που πρέπει να γίνουν στη στρατηγική της επιχείρησης και την ικανότητά της εσωτερικά, προκειμένου να εξασφαλίσει την επιτυχία της επιχείρησης στο οποιοδήποτε μελλοντικό περιβάλλον. Η διαγνωστική διαδικασία προέρχεται από τη υπόθεση στρατηγικής επιτυχίας (Strategic Success Hypothesis SSH), η οποία έχει αξιολογηθεί και μέσα από την εμπειρική έρευνα. Η υπόθεση στρατηγικής επιτυχίας δηλώνει ότι δυνητικά η επίδοση μιας επιχείρησης τείνει να είναι βέλτιστη, όταν πληρούνται οι ακόλουθες τρεις προϋποθέσεις:

1. Η στρατηγική επιθετικότητα της επιχείρησης ταιριάζει με την περιβαλλοντική μεταβλητότητα.
2. Η ικανότητα της επιχείρησης ταιριάζει με τη στρατηγική επιθετικότητά της.
3. Τα συστατικά στοιχεία που συνθέτουν τη συνολική ικανότητα της επιχείρησης πρέπει να αλληλοϋποστηρίζονται μεταξύ τους.

Η περιβαλλοντική μεταβλητότητα είναι ένα συνδυασμένο μέτρο της αλλαγής και της προβλεψιμότητας του περιβάλλοντος της επιχείρησης, το οποίο περιγράφεται με τέσσερα χαρακτηριστικά:

Αλλαγή περιβάλλοντος:

1. Πολυπλοκότητα του περιβάλλοντος της επιχείρησης.
2. Σχετική καινοτομία των προκλήσεων, τις οποίες η επιχείρηση συναντά στο περιβάλλον.

Προβλεψιμότητα του περιβάλλοντος:

3. Ταχύτητα της αλλαγής. Αυτός είναι ένας δείκτης της ταχύτητας με την οποία οι προκλήσεις παρουσιάζονται στο περιβάλλον και της ταχύτητας με την οποία η επιχείρηση ανταποκρίνεται σε αυτές.
4. Προβολή στο μέλλον, η οποία αξιολογεί την επάρκεια και την επικαιρότητα των πληροφοριών σχετικά με το μέλλον.

Η υπόθεση στρατηγικής επιτυχίας συμπεριλαμβάνει δύο βασικές υποθέσεις που έχουν σημαντικές επιπτώσεις τόσο για την έρευνα όσο και στην πρακτική της Στρατηγικής Διοίκησης, αυτές είναι οι εξής:

SSH-1. Δεν υπάρχει ενιαία στρατηγική συμπεριφορά που εξασφαλίζει την επιτυχία.

SSH-2. Η περιβαλλοντική μεταβλητότητα είναι η κινητήρια μεταβλητή που καθορίζει τον τύπο της στρατηγικής συμπεριφοράς η οποία θα είναι επιτυχής σε ένα περιβάλλον.

Η καινοτομία του Ansoff σχετικά με το στρατηγικό μάνατζμεντ ήταν η παροχή μιας μεθοδολογίας προς τα διευθυντικά στελέχη, για να αναλύσουν συστηματικά το μέλλον, καθώς και να ποσοτικοποιήσουν ποιοτικές πληροφορίες. Κατόπιν καθόρισε τη διευθυντική συμπεριφορά και τη διοικητική ικανότητα που απαιτούνται, για να επιτύχει τους στόχους του ένας οργανισμός σε σχέση με την παρούσα συμπεριφορά και ικανότητα. Ο πίνακας απεικονίζει τη συμβολή και την καινοτομία του στο χώρο του στρατηγικού μάνατζμεντ.

Πίνακας 1. Ανάλυση επιπέδων περιβαλλοντικής μεταβολής κατά Ansoff (Ansoff & McDonnell (1990)					
Επίπεδο μεταβλητότητας	1	2	3	4	5
Περιβαλλοντική μεταβλητότητα	Επαναλαμβανόμενη	Διευρυνόμενη αργή αύξηση	Μεταβαλλόμενη γρήγορη αύξηση	Ασυνεχής προβλεψιμότητα	Εκπληκτικά μη προβλέψιμη
Στρατηγική επιθετικότητα	Σταθερή	Αντιδραστική	Προνοητική	Επιχειρηματική	Δημιουργική
	Βασισμένη σε προηγούμενες εμπειρίες	Στοιχειώδης με βάση την εμπειρία	Στοιχειώδης με βάση την προέκταση	Ασυνεχής με βάση το αναμενόμενο μέλλον	Ασυνεχής με βάση τη δημιουργικότητα
Απόκριση της ικανότητας	Στερητική της ελευθερίας καταστολή των αλλαγών	Παραγωγή προσαρμοσμένη στην αλλαγή	Το Marketing επιδιώκει εξοικείωση στην αλλαγή	Στρατηγική αναζήτηση νέων αλλαγών	Ευέλικτη αναζήτηση νέων αλλαγών

Στη μελέτη τους για τη σχέση της οργανωτικής δομής μιας επιχείρησης και του περιβάλλοντος οι Miles και Snow (1978) κατέδειξαν ότι:

- 1) Οι επιχειρήσεις με μη ιεραρχικές δομές ταίριαζαν και ανταποκρίνονταν καλύτερα σε περιβάλλοντα με πολλές και γρήγορες αλλαγές.
- 2) Οι επιχειρήσεις που είχαν υψηλή επίδοση εμφάνιζαν μεγαλύτερη διαφοροποίηση λειτουργιών ταυτόχρονα με καλύτερη ολοκλήρωση μεταξύ των λειτουργιών.

Μια άλλη μελέτη από τους Davis και Lawrence (1977) κατέληγε στο συμπέρασμα ότι οι επιχειρήσεις με σπονδυλωτές οργανωτικές μορφές και μορφές μήτρας ταίριαζαν καλύτερα σε ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον λόγω των πολύπλοκων αλληλεξαρτήσεων και των αναγκών για μεγάλη δραστηριότητα στον τομέα της επεξεργασίας πληροφοριών.

Η δομή των επιχειρήσεων εξαρτάται από τα χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος. Όταν κύρια στοιχεία όπως, περιβάλλον, τεχνολογία, κοινωνικά συστήματα, κυρίαρχοι συνασπισμοί και επίσημες οργανωτικές ρυθμίσεις προσαρμόζονται μεταξύ τους με συνέπεια και με προσπάθεια να συγκλίνουν τότε η οργάνωση τείνει να επιτυγχάνει καλά αποτελέσματα (Ford & Slocum, 1977; Galbraith, 1973; Basil & Cook, 1974; Davis & Lawrence, 1977; Dornier, Selmi, & Delécolle, 2012; Idris & A. Momani, 2013)

Οι επιχειρήσεις όπως και κάθε άλλο σύστημα τείνει να ισορροπεί με το περιβάλλον του. Μεταβολές ή παρεκκλίσεις του περιβάλλοντος που θα μπορούσαν να καταστρέψουν τις επιχειρήσεις θα μπορούσαν να αποφευχθούν από ένα σύστημα αμοιβαίων εισροών και εκροών (Miller, 1969).

Σύμφωνα με τον Mintzberg (1983) το περιβάλλον περιλαμβάνει σχεδόν όλα όσα βρίσκονται εκτός του οργανισμού. Χώρισε το περιβάλλον σε τέσσερις διαστάσεις. Οι διαστάσεις του ήταν:

- 1) Σταθερότητα, η οποία κυμαίνεται από σταθερή μέχρι δυναμική
- 2) Πολυπλοκότητα, η οποία κυμαίνεται από απλή μέχρι πολύπλοκη

3) Ποικιλομορφία της αγοράς, η οποία κυμαίνεται από ενσωματωμένη μέχρι διαφοροποιημένη

4) Εχθρότητα, η οποία κυμαίνεται από γενναιόδωρη μέχρι εχθρική.

Σύμφωνα με τον Mintzberg, δεν είναι το περιβάλλον αυτό καθεαυτό που μετράει από μόνο του αλλά η δυνατότητα που έχει η επιχείρηση να το αντιμετωπίζει και να προσαρμόζεται σε αυτό.

Άλλοι ερευνητές κατέδειξαν ότι μελλοντικά το περιβάλλον θα γίνεται όλο και περισσότερο ταραχώδες και ευμετάβλητο με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις πολύ πιο δύσκολα θα μπορούν να προσαρμόζονται σε αυτό. Ο Ansoff (1979) στην υπόθεσή του κατέληξε ότι τον εικοστό αιώνα το περιβάλλον έγινε σταδιακά όλο και πιο καινοφανές και πιο δύσκολα προβλέψιμο από ότι στο παρελθόν. Η αυξανόμενη μεταβλητότητα στο περιβάλλον οδήγησε σε μεγαλύτερη εξάρτηση μεταξύ όχι μόνον του περιβάλλοντος και των επιχειρήσεων αλλά και μεταξύ των επιχειρήσεων που επιχειρούν σε παρόμοια περιβάλλοντα.

Ο Ellis (1988) επεσήμανε πως είναι γενικά απόδεκτό:

1) Ότι τα περιβάλλοντα είναι όλο και πιο έντονα μεταβαλλόμενα - ταραχώδη

2) Ότι οι επιχειρήσεις είναι συνεχώς λιγότερο αυτόνομες

3) Οι ενέργειες των άλλων επιχειρήσεων είναι συνεχώς πιο σημαντικές.

Σε ένα γενικότερο πλαίσιο ο Drucker (1980) αναφέρθηκε σε τρεις συνδεδεμένες μεταξύ τους πτυχές του περιβάλλοντος, τις:

1) Οικονομική

2) Κοινωνική και

3) Πολιτική

Τονίζοντας πως πλέον οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια νέα πραγματικότητα με νέες προκλήσεις και νέες αβεβαιότητες.

Για να ανταποκριθεί μια επιχείρηση σε αυτές τις προκλήσεις, ο Drucker υποστήριξε πως θα έπρεπε πλέον να αναπτύξει νέες πολιτικές και νέες αρμοδιότητες

και ευθύνες προς το ανώτατο διοικητικό στελεχιακό δυναμικό. Η ανώτατη ηγεσία έχει πλέον την πρόκληση να δώσει τις κατευθύνσεις, να αναδιαρθρωθεί, προκειμένου να ανταποκριθεί και θα πρέπει η ίδια να ασχοληθεί με τις αναταράξεις και τις αλλαγές στο περιβάλλον. Υπάρχει η εμφάνιση της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας, η εμφάνιση της κοινωνίας των εργαζομένων, καθώς και η ανάγκη να πάρουν το προβάδισμα σε σχέση με τις πολιτικές διαδικασίες και τις κοινωνικές πολιτικές (Drucker, 1980).

Το ίδιο επιχείρημα αναφέρθηκε και από τον Steiss (1985), ο οποίος υποστήριξε πως η ηγεσία βρίσκεται αντιμέτωπη με έναν επιταχυνόμενο ρυθμό μεταβολής των τεχνικών, κοινωνικών, πολιτικών και οικονομικών δυνάμεων. Κατά τη διάρκεια και μέσα από αυτές τις αλλαγές η επιχείρηση θα πρέπει να κατευθυνθεί με τρόπο ώστε να ανταποκριθεί σε όλες αυτές τις πρωτοφανείς προκλήσεις. Σήμερα, τεράστιες αλλαγές λαμβάνουν χώρα και αφορούν στο μέγεθος αλλά και την πολυπλοκότητα των οργανισμών. Για να αντιμετωπιστούν όλες αυτές οι προκλήσεις θα πρέπει να δοθεί τεράστια προσοχή ταυτόχρονα στην εξωτερική στρατηγική και στην εσωτερική ικανότητα της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Για να αντιμετωπιστούν αποτελεσματικά το περιβάλλον και οι αλλαγές του από την επιχείρηση, θα πρέπει να είναι εντελώς ξεκάθαρα και ευδιάκριτα τα όρια του περιβάλλοντός της. Εάν τα όρια του περιβάλλοντός της είναι πολύ στενά είναι πολύ πιθανόν να επικεντρωθεί σε αυτά τα στενά πλαίσια και να ξεχάσει τη συνολική εικόνα και τα γενικά χαρακτηριστικά του περιβάλλοντος. Από την άλλη εάν τα όρια είναι πολύ ευρεία είναι πολύ πιθανόν να απασχοληθεί με πολύ γενικούς στόχους παρά με μια συγκεκριμένη στρατηγική όσον αφορά στο περιβάλλον της.

Ο Porter (1980), υποστήριξε πως ο όρος σχετικό ή πρότερον περιβάλλον είναι πολύ ευρύς και περιλαμβάνει κοινωνικές αλλά και οικονομικές δυνάμεις. Είπε πως ένα βασικό στοιχείο του περιβάλλοντος είναι η επιχείρηση ή επιχειρήσεις τις οποίες αυτή ανταγωνίζεται. Επιπλέον αναφέρει ότι η δομή του κλάδου είναι αυτή που θα καθορίσει τους κανόνες που αφορούν στον ανταγωνισμό και στην αναγκαία από τις επιχειρήσεις στρατηγική.

Πιο συγκεκριμένα στη θεωρία της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας του Ansoff, εισήχθη η έννοια του επιπέδου της μεταβολής στο περιβάλλον. Ορίζει λοιπόν ένα από τα στοιχεία του επιπέδου της αναταραχής σε έναν κλάδο ως

«κατάσταση της γνώσης, κατά την οποία οι επιχειρήσεις του κλάδου θα πρέπει να αρχίσουν να αντιδρούν έτσι ώστε να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις περιβαλλοντικές αλλαγές» (Ansoff, 1979:56).

Στην ιστορική εξέλιξη του περιβάλλοντος της επιχείρησης, ο Ansoff (1984 :10-12) επίσης αναφέρει τρία χαρακτηριστικά για να περιγράψει την εξέλιξη των προκλήσεων που αφορούν στην περιβαλλοντική μεταβλητότητα. Αυτά τα χαρακτηριστικά ήταν:

«η εξοικείωση με τα γεγονότα», «η ταχύτητα της αλλαγής» και η «προβλεψιμότητα του μέλλοντος».

Βασισμένος σε αυτά τα χαρακτηριστικά, ο Ansoff (1984, 1990) ανέπτυξε ένα μοντέλο περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, το οποίο αντιπροσώπευε μια μέση εικόνα της εξέλιξης μιας επιχείρησης στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής. Αυτό το μοντέλο χρησιμοποιούσε μια πεντάβαθμη κλίμακα, από το 1 μέχρι το 5, ή αλλιώς,

- 1) Επαναλαμβανόμενο περιβάλλον (repetitive)
- 2) Επεκτεινόμενο περιβάλλον (expanding)
- 3) Περιβάλλον που αλλάζει (changing)
- 4) Ασυνεχές περιβάλλον και (discontinuous)
- 5) Περιβάλλον με εκπλήξεις (surprising).

Σύμφωνα με αυτό το μοντέλο, κατά μέσο όρο διαπιστώθηκε ότι επιχειρήσεις που λειτουργούσαν σε πιο ταχαρώδη ή μεταβλητά περιβάλλοντα κινούνταν πολύ ταχύτερα από επιχειρήσεις που λειτουργούσαν σε λιγότερο ταχαρώδη. Επιχειρήσεις που λειτουργούσαν σε περιβάλλοντα με εκπλήξεις κινούνταν γρηγορότερα από αυτές που λειτουργούσαν σε επαναλαμβανόμενο, επεκτεινόμενο, περιβάλλον που αλλάζει ή ασυνεχές.

Διαφορετικά επίπεδα μεταβλητότητας δημιουργούν διαφορετικές προκλήσεις. Οι τελικές προκλήσεις που είχαν να αντιμετωπίσουν επιχειρήσεις που λειτουργούσαν σε επαναλαμβανόμενο περιβάλλον ήταν:

- α) γνωστά γεγονότα
- β) πιο αργές αλλαγές

γ) επαναλαμβανόμενο μέλλον.

Απ' την άλλη πλευρά επιχειρήσεις που λειτουργούσαν σε περιβάλλον με εκπλήξεις είχαν να αντιμετωπίσουν προκλήσεις που σχετίζονταν με:

α) καινούργια και άγνωστα μέχρι τώρα γεγονότα

β) μικρότερη ανταπόκριση

γ) πολύ γρήγορες αλλαγές και

δ) απρόβλεπτες εκπλήξεις.

Δεδομένου ότι αυτό το μοντέλο αναπτύχθηκε με βάση την εξέλιξη των επιχειρήσεων στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής, ένα εύλογο ερώτημα θα ήταν: ποια είναι η εφαρμογή του σε άλλα μέρη του κόσμου. Ο Ansoff (1984) κατάληξε στο συμπέρασμα ότι από την εμπειρία του με περισσότερα από χίλια ανώτερα στελέχη από όλο τον κόσμο, κατά μέσο όρο το επίπεδο μεταβλητότητας ή αναταραχής του περιβάλλοντος παρουσιάζει διαφορετικούς ρυθμούς μεταξύ διαφορετικών κρατών.

Διάφορες διαστάσεις οργανωτικών περιβαλλόντων έχουν αναγνωριστεί στην υπάρχουσα βιβλιογραφία. Οι Pfeffer και Salancik (1978) εισήγαγαν τρία δομικά χαρακτηριστικά:

α) τη **συγκέντρωση**: την έκταση, στην οποία διασπείρεται η εξουσία

γ) τη **γενναιοδωρία**: τη διαθεσιμότητα ή την ανεπάρκεια των πόρων

ε) τη **διασυνδεσιμότητα**: τον αριθμό και το σχέδιο των δεσμών σύνδεσης.

Αυτά τα τρία δομικά χαρακτηριστικά καθορίζουν την έκταση των συγκρούσεων ή την αλληλεξάρτηση μεταξύ κοινωνικών παραγόντων, οι οποίοι με τη σειρά τους καθορίζουν το επίπεδο της αβεβαιότητας στο περιβάλλον.

Ο Chadler (1982) στην ιστορική ανάπτυξη των βιομηχανικών επιχειρήσεων της Αμερικής φανέρωσε τη σημασία της ευθυγράμμισης μεταξύ της στρατηγικής της επιχείρησης, της δομής και του περιβάλλοντός της. Η νέα στρατηγική για την εξάπλωση σε νέες αγορές ή για την ανάγκη επιβίωσης μέσα από μια κρίση θα πρέπει να ακολουθείται από νέα δομή η οποία θα διασφαλίζει τη χρήση των πόρων ώστε να

επιτύχει αποδεκτά επίπεδα επίδοσης και αντίστοιχα αποδεκτά επίπεδα επίτευξης μακροπρόθεσμων και βραχυπρόθεσμων στόχων.

Ο Chadler επίσης αναγνώρισε τη σημασία της αναταραχής του περιβάλλοντος. Στις επιχειρήσεις που μελετήθηκαν από τον Chadler, ένα βαθμιαία ασυνεχές περιβάλλον υπήρχε πριν συμβεί μια κρίση και μια νέα στρατηγική ακολουθείτο για την επίτευξη ικανοποιητικής χρηματοοικονομικής επίδοσης. Ο Chadler έδειξε πως υπήρχε αναντιστοιχία της στρατηγικής ως αποτέλεσμα της ασυνέχειας ανάμεσα στην ακολουθούμενη από την επιχείρηση, ιστορικά, στρατηγική και στη διαμόρφωση της δομής που ήταν απαραίτητη προκειμένου να υπάρξει επιτυχία σε αυτό το αλλαγμένο περιβάλλον. Σαν αποτέλεσμα υπήρχε μια περίοδος προσαρμογής όπου η στρατηγική και η δομή εξελίσσονταν, και τελικά επέρχεται και πάλι ισορροπία.

Σε μια άλλη μελέτη για τη σχέση στρατηγικής – δομής των Keats και Hitt (1988) διαπιστώνεται ότι:

- 1) Υψηλότερα επίπεδα περιβαλλοντικής αστάθειας συσχετίζονται με χαμηλότερα επίπεδα διαιρετότητας και διαφοροποίησης
- 2) Η στρατηγική ακολουθείται από τη δομή και
- 3) Το μέγεθος της επιχείρησης δεν παίζει ρόλο στις σχέσεις στρατηγικής – δομής.

Οι περισσότερες έρευνες που αφορούν στη στρατηγική, τη δομή και τις περιβαλλοντικές αλλαγές έγιναν στις Ηνωμένες Πολιτείες. Μήπως όμως τα ίδια φαινόμενα συμβαίνουν και στις αναπτυσσόμενες χώρες; Μια μελέτη των Kim και Utterback (1983) κατά τη σύγκριση των σχέσεων μεταξύ στρατηγικής και περιβάλλοντος στις βιομηχανικές και αναπτυσσόμενες χώρες φανέρωσε πως οι επιχειρήσεις τόσο στις βιομηχανικές χώρες όσο και στις αναπτυσσόμενες υιοθέτησαν στρατηγικές που θα ήταν βιώσιμες για το δεδομένο περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκούσαν την επιχειρηματική τους δραστηριότητα. Σημαντικές διαφορές όσον αφορά στις σχέσεις μεταξύ των διαφόρων οργανωτικών μεταβλητών προέκυπταν από τις διαφορές στην κατεύθυνση της περιβαλλοντικής αλλαγής.

Μια άλλη προσέγγιση στη μελέτη των σχέσεων μεταξύ επιχειρήσεων και περιβάλλοντος ήταν η άποψη της πολυπλοκότητας της πληροφορίας. Σε αυτή την προσέγγιση, οι ερευνητές ασχολήθηκαν με τις επιπτώσεις της αβεβαιότητας ή την ικανότητα των συμμετεχόντων επιχειρήσεων να παίρνουν αποφάσεις και με τη συνακόλουθη οργανωτική αναδιάρθρωση, προκειμένου να αντιμετωπίσουν αυτή την αβεβαιότητα (Aldrich, 1979). Ο Aldrich επίσης επεσήμανε ότι μια άλλη σημαντική προσέγγιση στην οργανωτική θεωρία αντιμετωπίζει τα περιβάλλοντα ως να αποτελούνται από πόρους, για τους οποίους οι οργανισμοί ανταγωνίζονται.

Συνδυάζοντας τις δύο αυτές προσεγγίσεις οι Lawrence και Dyer (1983) θεώρησαν την προσαρμογή της επιχείρησης στο περιβάλλον ως μια σύνθεση μεταξύ των δύο αυτών προσεγγίσεων. Είπαν πως μια επιχείρηση και το περιβάλλον της τείνει να επιτύχει και να διατηρήσει μια ισορροπία, εξασφαλίζοντας την επιβίωση του συστήματος.

Υπήρχαν δύο διαφορετικές προσεγγίσεις για τα είδη των επιχειρήσεων: οι προσαρμοστικές επιχειρήσεις και οι αδρανείς επιχειρήσεις. Ερευνητές που θεωρούσαν της επιχειρήσεις πιο προσαρμοστικές, όπως οι Schendel και Hofer (1979), υποστήριξαν την επικράτηση της στρατηγικής επιλογής. Θεωρούσαν ότι η τροποποίηση της στρατηγικής της επιχείρησης, για να ταιριάζει στο επίπεδο των αλλαγών του περιβάλλοντος, εξαρτιόταν από τους διευθυντές των επιχειρήσεων.

Ο Chaffee (1985), υποστήριξε πως οι επιχειρήσεις αλλάζουν πολύ γρήγορα στρατηγικές και επιλέγουν αυτές που μπορούν να αντικατοπτρίσουν τις μεταβαλλόμενες συνθήκες στο περιβάλλον. Υπάρχουν βέβαια και διαφορετικές θεωρίες που χαρακτηρίζουν τη στρατηγική ως σχετικά αδρανής, οι οποίες θεωρούν πως οι επιχειρήσεις περιορίστηκαν μόνο στην ικανότητά τους να προσαρμόζουν τη στρατηγική τους.

Ο Ansoff (1979:193) στην υπόθεση της κοινωνικής αδράνειας αναφέρει, «η προσπάθεια να αλλάξει μια καθιερωμένη κατεύθυνση της στρατηγικής προκαλεί αντίσταση στην οργάνωση, με τη μορφή των καθυστερήσεων, της αναποτελεσματικότητας, πιέζει για να αντικρούσει την επιχειρούμενη αλλαγή». Συμβαδίζοντας με τα παραπάνω, ο Quinn (1980) υποστηρίζει πως οι επιχειρήσεις έχουν μια γενική τάση να διατηρούν μια στρατηγική παρά να την αλλάζουν ριζικά.

Ο Porter (1980) προσδιόρισε τα εμπόδια κινητικότητας στις επιχειρήσεις που δρουν αποτρεπτικά για την απρόσκοπτη μετακίνηση των επιχειρήσεων από μια στρατηγική θέση σε μια άλλη.

Σε πιο επιχειρησιακούς όρους οι Freeman και Boeker (1984) κατέληξαν στο γεγονός πως η επένδυση σε ανθρώπινο δυναμικό, σε κεφάλαια και σε άλλους πόρους που απαιτούνται για να υπηρετηθεί μια συγκεκριμένη στρατηγική, μπορεί να είναι πολύ σημαντική, τόσο που μπορεί να περιορίσει την ικανότητα του οργανισμού να την αλλάξει εύκολα.

Οι Miller και Friedsen (1984) ασχολήθηκαν με τη στρατηγική ορμή, μια τάση προς την εμμονή που καθιστά τις επιχειρήσεις αργές στην όποια προσπάθειά τους για προσαρμογή στις περιβαλλοντικές αλλαγές. Επιπλέον, με την πάροδο του χρόνου μια δεδομένη στρατηγική προσελκύει και προωθεί μια σειρά από διαχειριστικές αξίες και φιλοσοφίες που είναι προσηλωμένες στη συγκεκριμένη στρατηγική και θα μπορούσε να περιορίσει το εύρος των μελλοντικών στρατηγικών επιλογών (Guth and Taguri, 1985).

Η έγκαιρη και έγκυρη διάγνωση του βαθμού μεταβλητότητας του περιβάλλοντος είναι πολύ μεγάλης σημασίας για την απόφαση και τη διαμόρφωση των κατάλληλων στρατηγικών που θα μπορέσουν να δημιουργήσουν προϋποθέσεις επιτυχίας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Ο Trainer (2004) καταδεικνύει πως η κριτική που ασκείται στο πεδίο της στρατηγικής εντοπίζεται στο γεγονός πως όλοι καταβάλλουν ισχυρή προσπάθεια για τον προσδιορισμό των διαδικασιών ανάπτυξης της στρατηγικής και όχι στην εφαρμογή ή το αποτέλεσμα αυτής. Υψηλή μεταβλητότητα φανερώνει ανομοιογένεια στις επιλογές των καταναλωτών και στη ζήτηση γενικότερα αλλά και στην ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί αποτελεσματικά (Han, Kim & Srivastava, 1998; Gianos, 2013; Wilden & Gudergan, 2014). Σύμφωνα με τους Bugamza, Dell'Era και Verganti (2009) η αναγνώριση του βαθμού της μεταβλητότητας του περιβάλλοντος είναι πρωταρχικής σημασίας για τον σχεδιασμό και εφαρμογή του γενικότερου διοικητικού μοντέλου προκειμένου να προσαρμοστεί αυτό στην περιβαλλοντική αλλαγή. Οι Auh και Menguc (2005) θεωρούν πως σε υψηλά επίπεδα μεταβολής οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύξουν υψηλά επίπεδα επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων προκειμένου να μπορέσουν να

υλοποιήσουν αντίστοιχης ταχύτητας μεταβολές στον προσανατολισμό της στρατηγικής.

Στρατηγική Επιθετικότητα

Η βιβλιογραφία που αναφέρεται στις επιχειρήσεις αναγνωρίζει τη σημαντικότητα και την εγγύτητα των σχέσεων μεταξύ των στόχων μιας επιχείρησης και της στρατηγικής της. Οι κατάλληλοι στόχοι που ακολουθούνται μέσα από μια ορθή στρατηγική θα καταλήξουν σε εξαιρετική επίδοση.

Ο Glueck (1980:38) αναφέρει τρεις λόγους για τους οποίους θα πρέπει να καθορίζονται σωστά οι στόχοι της επιχείρησης:

- 1) Για να βοηθήσουν να αυτοπροσδιοριστεί η επιχείρηση μέσα στο ίδιο της το περιβάλλον
- 2) Για να βοηθήσουν στη συνεργασία και τον συντονισμό μεταξύ των αποφάσεων και αυτών που παίρνουν τις αποφάσεις
- 3) Για να παρέχουν πρότυπα για την αξιολόγηση της οργανωτικής απόδοσης.

Υποστήριξε πως οι στόχοι είναι τα άκρα, τα οποία επιδιώκει να πετύχει με την ύπαρξη και τη λειτουργία της.

Σε έναν κλασσικό ορισμό για τον οργανισμό ο Barnard (1939) ανέφερε πως οι στόχοι της επιχείρησης θα πρέπει να διαμορφώνονται ύστερα από προσεκτική ανάλυση:

- 1) της πραγματικότητας που επικρατεί στο εξωτερικό περιβάλλον, της επιχείρησης και των σχέσεων εξουσίας που διαμορφώνονται σε αυτό,
- 2) της πραγματικότητας που αφορά στους επιχειρησιακούς πόρους και στις εσωτερικές σχέσεις εξουσίας και
- 3) του συστήματος αξιών των ανώτατων στελεχών.

Οι Thompson και Mcewen (1958) περιέγραψαν τη διαδικασία στοχοθεσίας ως μέρος μιας διαδικασίας δημιουργίας ευνοϊκών ισορροπιών μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της.

Ο Mintzberg (1983) πρότεινε έναν διαφορετικό τρόπο αξιολόγησης των στόχων και της επίδοσης της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτόν, η οργανωσιακή συμπεριφορά είναι ένα παιχνίδι εξουσίας με διάφορους παίκτες, οι οποίοι καλούνται παράγοντες επιρροής και οι οποίοι επιδιώκουν να αποκτήσουν τον έλεγχο των ενεργειών και των αποφάσεων. Για να κατανοηθεί η συμπεριφορά μιας επιχείρησης, είναι απαραίτητο να κατανοήσουμε ποιος παράγοντας επιρροής είναι παρών, ποιες ανάγκες του επιδιώκει να ικανοποιήσει στην επιχείρηση και πως καθένας από αυτούς είναι σε θέση να ασκήσει δύναμη για να εκπληρώσει τις δικές του ανάγκες.

Ο Mintzberg εισήγαγε την έννοια του εξωτερικού (external coalition) και εσωτερικού συνασπισμού (internal coalition).

Ο εξωτερικός συνασπισμός αποτελείται από:

- Τους ιδιοκτήτες
- Τους συνεργάτες (προμηθευτές, πελάτες, εταίρους, ανταγωνιστές)
- Τις ενώσεις εργαζομένων και
- Τις δημόσιες ομάδες (οι οποίες εκπροσωπούν ειδικά συμφέροντα στο ευρύ κοινό)

Ο εσωτερικός συνασπισμός αποτελείται από:

- Το διευθύνων σύμβουλο
- Τα υπόλοιπα διευθυντικά στελέχη
- Αναλυτές της τεχνοδομής (ειδικοί σε θέματα προσωπικού)
- Το προσωπικό υποστήριξης (υποστηρίζουν τις λειτουργίες του οργανισμού)
- Τους χειριστές (εργαζόμενοι που πραγματικά παράγουν τα προϊόντα και τις υπηρεσίες)

- Την ιδεολογία της επιχείρησης (το σύνολο των πεποιθήσεων που μοιράζονται μαζί με αυτούς που επηρεάζουν τη λειτουργία της επιχείρησης και που τελικά την διακρίνει από τις υπόλοιπες επιχειρήσεις).

Με βάση το πώς τα μέλη ενός συνασπισμού ασκούν την εξουσία τους, αναπτύχθηκαν τρεις εναλλακτικές μορφές εξωτερικού συνασπισμού και πέντε εναλλακτικές εσωτερικού συνασπισμού. Οι τρεις εναλλακτικές μορφές του εξωτερικού συνασπισμού είναι:

- 1) Αυτή που επικρατεί (dominated)
- 2) Η παθητική (passive)
- 3) Αυτή που διαιρείται (divided)

Και οι πέντε πιθανές μορφές του εσωτερικού συνασπισμού είναι:

- 1) Η γραφειοκρατική (bureaucratic)
- 2) Η προσωποποιημένη (personalized)
- 3) Η ιδεολογική (ideological)
- 4) Η επαγγελματική (professional) και
- 5) Η πολιτικοποιημένη (politicized).

Οι Cyert και March (1963) σε μια πιο απλή προσέγγιση περιέγραψαν την επιχείρηση σαν ένα συνασπισμό συμφερόντων και ατόμων, με διαφορετικές ανάγκες και τρόπο με τον οποίο αντιλαμβάνονται τον κόσμο γύρω τους. Θα διαπραγματεύονται μεταξύ τους για την επίτευξη των στόχων (μεταξύ άλλων), χρησιμοποιώντας χρήματα, θέσεις που κατέχουν, κοινωνικές θέσεις και δύναμη, προσθέτοντας αξία στο συνασπισμό τους.

Η σημαντικότητα της σχέσης μεταξύ στρατηγικής επιθετικότητας και περιβάλλοντος ως καθοριστικών παραγόντων για την απόδοση της επιχείρησης είναι ένα κεντρικό ζήτημα σε πολλές μελέτες στρατηγικού μάνατζμεντ.

Ο Glueck (1980) καθόρισε τη σημασία της στρατηγικής επιθετικότητας θεωρώντας την σαν έναν «ενιαίο, περιεκτικό και ολοκληρωμένο σχέδιο» της

επιχείρησης, προκειμένου να ανταποκριθεί στις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Η στρατηγική επιθετικότητα, είναι αυτή που καθορίζει εάν μια επιχείρηση υπερέχει, επιβιώνει ή πεθαίνει.

Η στρατηγική σχεδιάζεται για να εξασφαλίσει ότι επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Το καθήκον ενός υπεύθυνου στρατηγικής, είναι να χρησιμοποιήσει με τον καλύτερο τρόπο τους πόρους που έχει στη διάθεσή του σε ένα περιβάλλον που αλλάζει.

Κινούμενος στο ίδιο πλαίσιο ο Zammuto (1982) ανέφερε πως όταν μια αλλαγή συμβαίνει, οι επιχειρήσεις πρέπει να μάθουν να επιβιώνουν σε έναν διαφορετικό κόσμο και να χρησιμοποιούν τους πόρους και τις ικανότητές τους, για να δημιουργούν νέα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα.

Η προσέγγιση της ανάλυσης της στρατηγικής επιθετικότητας, όπως αυτή περιγράφηκε από τον Ansoff (1988:102), εξαρτάται από την αντίληψη για την κατάσταση του περιβάλλοντος στο μέλλον, είτε ως **προεκτεινόμενο** είτε ως **ασυνεχές**. Η προσέγγιση που εξηγεί το προεκτεινόμενο μοντέλο θεωρεί πως η επιχείρηση πιστεύει πως το περιβάλλον στο μέλλον θα αναπτύσσεται με « *σταδιακή, ομαλή και επεκτεινόμενη πορεία καθοδηγούμενο από τις εμπειρίες του παρελθόντος*». Η προσέγγιση που εξηγεί το ασυνεχές μοντέλο θεωρεί πως η επιχείρηση αντιμετωπίζει αυξανόμενης συχνότητας ασυνεχείς αλλαγές στις παραδοσιακές αγορές, στις οποίες συμμετείχε η επιχείρηση, οι οποίες μπορεί να οφείλονται σε νέες τεχνολογίες, ταχύτατη υποκατάσταση προϊόντων, παγκοσμιοποίηση του ανταγωνισμού, ρυθμιστικούς κανόνες από τις κυβερνήσεις και πολιτικές αναταραχές.

Σύμφωνα με τον Ansoff (1988) «*οι επιχειρήσεις οι οποίες επιμένουν σε σταδιακές αλλαγές και αδυνατούν να προβλέψουν και να προετοιμαστούν για ασυνέχειες στο περιβάλλον είναι πολύ πιθανόν να μείνουν πίσω στην κούρσα του ανταγωνισμού.*»

Διαφορετικά περιβάλλοντα απαιτούν διαφορετικές προσεγγίσεις από τις επιχειρήσεις. Μια έρευνα των Covin και Slevin (1989) σε 344 μικρομεσαίες επιχειρήσεις έδειξε πως διαφορετικές οργανωτικές προσεγγίσεις και διαφορετικές επιχειρηματικές πρακτικές ταίριαζαν σε επιχειρήσεις που λειτουργούσαν σε εχθρικά περιβάλλοντα και διαφορετικές σε αυτές που λειτουργούσαν σε ευμενή για αυτές

περιβάλλοντα. Αυτό είναι πολύ πιθανό να ισχύει και για τις μεγάλες επιχειρήσεις όσο και στις μικρές. Οι μικρές επιχειρήσεις με οργανικές δομές εμφάνισαν γενικά καλύτερη επίδοση σε εχθρικά περιβάλλοντα, ενώ οι επιχειρήσεις με μηχανιστικές δομές εμφάνισαν καλύτερη επίδοση σε ήπια περιβάλλοντα.

Τα εχθρικά περιβάλλοντα χαρακτηρίζονται από αόριστες ρυθμίσεις του κλάδου, έντονο ανταγωνισμό και σχετική έλλειψη δυνατότητας εκμετάλλευσης των ευκαιριών ή ακόμα και έλλειψη ευκαιριών. Από την άλλη, το ευμενές περιβάλλον χαρακτηρίζεται από ένα ασφαλώς ρυθμισμένο επιχειρηματικό περιβάλλον, το οποίο οφείλεται σε γενικές γραμμές στο επίπεδο της γενναιοδωρίας και του πλούτου των επενδύσεων και στις μεγάλες ευκαιρίες στην αγορά (Miller & Friesen, 1983).

Άλλα χαρακτηριστικά της επίδοσης των μικρών επιχειρήσεων είναι παράγοντες που αφορούν στη διοικητική ικανότητα, (Albert, 1981; Stegall, Steinmetz & Klien, 1976; Koryak κ.συν., 2015) στις γενικές οικονομικές συνθήκες (Cooper, 1979; Boskin, 1984; Chilton, 1984) και στη στασιμότητα ή στο δυναμισμό του βιομηχανικού κλάδου, στον οποίο λειτουργούν (Peterson, 1985; Miller & Toulouse, 1988; Makadok, 2010).

Λεπτομέρειες σχετικά με τα είδη της στρατηγικής και τους γενικούς της τύπους περιγράφηκαν από τους Milles και Snow (1978) και τον Porter (1980). Οι Miles και Snow κατηγοριοποίησαν τη γενική στρατηγική σε τέσσερις τύπους:

- 1) Προοπτική
- 2) Αναλυτική
- 3) Υπερασπιστική
- 4) Αντιδραστική

Τα βασικά στοιχεία που οδήγησαν στην παραπάνω κατηγοριοποίηση είναι η οργανωτική και διοικητική στάση απέναντι:

- α) στις αλλαγές
- β) στις νέες ευκαιρίες
- γ) στη μεταβλητότητα ή την ταραχή που επικρατεί το περιβάλλον

δ) στην αβεβαιότητα.

Ως επιχειρήσεις που ακολουθούν την «προοπτική» στρατηγική ορίζονται αυτές που ψάχνουν συνέχεια για νέες ευκαιρίες στην αγορά, επίσης πειραματίζονται με τη δυνατότητά τους να μπορούν να ανταποκριθούν σε περιβάλλοντα με εκπλήξεις.

Ως επιχειρήσεις που ακολουθούν την «αναλυτική» στρατηγική ορίζονται αυτές που λειτουργούν σε δύο τύπους περιβαλλόντων: σε στάσιμο αλλά και σε μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις αυτού του τύπου παρακολουθούν πολύ λεπτομερώς τη στρατηγική των ανταγωνιστών, όταν το περιβάλλον αλλάζει και είναι έτοιμες να ακολουθήσουν την πλέον υποσχόμενη στρατηγική, για να τα καταφέρουν απέναντί τους.

Ως επιχειρήσεις που ακολουθούν την «υπερασπιστική» στρατηγική ορίζονται αυτές που αναπτύσσουν μια δομή που συνδέει πολύ στενά αγορές και προϊόντα σε έναν παραγωγικό τομέα που λειτουργούν, με αποτέλεσμα να μην έχουν την τάση να αναζητούν νέες ευκαιρίες εκτός του τομέα αυτού.

Ως επιχειρήσεις που ακολουθούν την «αντιδραστική» στρατηγική ορίζονται αυτές που αδυνατούν να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στις αλλαγές και την αβεβαιότητα του περιβάλλοντος.

Ο Porter (1980) πρότεινε τρεις δυνητικά επιτυχημένες γενικές στρατηγικές:

- 1) Την ηγεσία που λειτουργεί με κύριο χαρακτηριστικό το κόστος
- 2) Τη διαφοροποίηση και
- 3) Την εστίαση

για να ανταποκριθεί η επιχείρηση σε πέντε δυνάμεις ανταγωνισμού που υπάρχουν στον κλάδο που κάθε οργανισμός επιχειρεί. Αυτές οι πέντε δυνάμεις είναι:

- α) ο ανταγωνισμός στον κλάδο
- β) οι δυνητικά νεοεισερχόμενοι
- γ) οι προμηθευτές
- δ) οι αγοραστές και

ε) τα υποκατάστατα προϊόντα.

Για να υλοποιήσει μια επιχείρηση τον τύπο στρατηγικής, στον οποίο κύριο χαρακτηριστικό είναι το κόστος, τότε πρέπει να έχει εξαιρετικά προσανατολισμένες τις δυνάμεις της διοίκησης στον έλεγχο του κόστους. Βασικά επιδιώκεται χαμηλότερο κόστος σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Η στρατηγική της διαφοροποίησης είναι της λογικής της δημιουργίας νέων και μοναδικών προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά.

Η στρατηγική της εστίασης επιδιώκεται μέσα από την εστίαση του οργανισμού σε προϊόντα ή υπηρεσίες για μια συγκεκριμένη κατηγορία αγοραστών ή για συγκεκριμένες, γεωγραφικά αγορές. Αυτή η «στενή» στρατηγική θα είναι σε θέση να εξυπηρετήσει πολύ πιο αποτελεσματικά τους πελάτες σε σχέση με μια στρατηγική με μεγάλο εύρος πελατών και γεωγραφικών περιοχών.

Η προτιμώμενη γενική στρατηγική σύμφωνα με τον Porter (1985) καθορίζει τη θεμελιώδη προσέγγιση για την κατάκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που επιδιώκει ένας οργανισμός να επιτύχει, και παρέχει το πλαίσιο για τις απαραίτητες δράσεις που πρέπει να αναληφθούν σε κάθε λειτουργική περιοχή του οργανισμού.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, είναι, με ποιον τρόπο ακριβώς μια επιχείρηση τοποθετεί και μετατρέπει τις γενικές της στρατηγικές σε πράξη.

Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα περιγράφει τον τρόπο, με τον οποίο μια επιχείρηση επιλέγει να εφαρμόσει τη γενική στρατηγική της, για να επιτύχει και να διατηρήσει αυτό το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το βασικό εργαλείο για τη διάγνωση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και την εξεύρεση τρόπων βελτίωσής του είναι η «αλυσίδα των δραστηριοτήτων» της, η οποία διακρίνεται από τις δραστηριότητες του σχεδιασμού, της παραγωγής, της εμπορίας και της διανομής.

Οι Smith, Ferrier και Ndofor (2001) διαπιστώνουν θετική σχέση μεταξύ δράσης / αντίδρασης της επιχείρησης, στρατηγικής επιθετικότητας δηλαδή και επίδοσης.

Οι Tsai και Yang (2012) αναγνώρισαν σε έρευνά τους πως σε περιβάλλοντα με έντονη μεταβλητότητα θα πρέπει οι επιχειρήσεις να χαρακτηρίζονται από έντονη

καινοτομικότητα, συσχετίζοντας ουσιαστικά τη στρατηγική επιθετικότητα με τον βαθμό αναταραχής του περιβάλλοντος.

Περιβάλλον και Στρατηγική

Πολυάριθμοι συγγραφείς έχουν υποστηρίξει ότι τα περιβαλλοντικά χαρακτηριστικά ασκούν σημαντική επίδραση στην ικανότητα και την θέληση των επιχειρήσεων να παίρνουν ορθολογικές αποφάσεις (π.χ. Agor, 1989; Bresser & Bishop, 1983; Cyert & March, 1963; Hart, 1992; Lindsay & Rue, 1980; Miller κ.συν., 1988; Rajagopalan κ.συν., 1993; Smart & Vertinsky, 1984; Kipley, Lewis, & Jeng, 2012; Neville & O'Toole, 2015). Ο Fredrickson (1985), για παράδειγμα, κατέληξε πως δράσεις που αναλήφθηκαν από επιχειρήσεις που είχαν ως αφετηρία τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων που υπαγορεύονται από τις περιβαλλοντικές απειλές αποδείχθηκαν πιο ορθολογικές από εκείνες που ανελήφθησαν για την αντιμετώπιση των περιβαλλοντικών ευκαιριών. Οι Dean και Sharfman (1993b) διαπίστωσαν αρνητική σχέση μεταξύ της ανταγωνιστικής απειλής και του επιπέδου του διαδικασιακού ορθολογισμού. Ισχυρίστηκαν ότι η αρνητική αυτή σχέση μπορεί να οφείλεται στην έλλειψη χρόνου και πόρων που απαιτούνται για τον σχεδιασμό και την υλοποίηση μιας ορθολογικής διαδικασίας λήψης αποφάσεων σε ένα άκρως ανταγωνιστικό περιβάλλον.

Η παραπάνω ανάλυση σε καμία περίπτωση δε σημαίνει πως στη διεθνή βιβλιογραφία υπάρχει ομοφωνία ή απόλυτη πεποίθηση ότι οι περιβαλλοντικές διαστάσεις έχουν σημαντικό ειδικό βάρος στη διαδικασία λήψης και διαμόρφωσης στρατηγικών. Πράγματι, αρκετοί συγγραφείς παρέχουν σαφείς αποδείξεις για το αντίθετο. Για παράδειγμα, τόσο ο Papadakis (1998) και οι Smith κ.συν. (1988) ανέφεραν την έλλειψη οποιασδήποτε στατιστικά σημαντικής σχέσης μεταξύ των περιβαλλοντικών χαρακτηριστικών και του στρατηγικού ορθολογισμού. Οι Brouthers κ.συν. (2000) σε έρευνά τους στην Ολλανδία κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι, λόγω των εθνικών πολιτιστικών χαρακτηριστικών, οι αποφάσεις δεν επηρεάζονται τόσο πολύ από περιβαλλοντικούς παράγοντες, αλλά περισσότερο από τους διαμορφωτές της κοινής γνώμης. Επομένως, μπορεί και η συγκεκριμένη χώρα στην οποία διεξάγεται η έρευνα να επηρεάζει την επίδραση των περιβαλλοντικών παραγόντων. Έτσι, ο Schneider (1989) ισχυρίστηκε ότι οι διάφορες υποθέσεις για το περιβάλλον

οδηγούν σε διαφορετικές προσεγγίσεις όσον αφορά τη διαμόρφωση της στρατηγικής, δηλαδή, τον έλεγχο σε σχέση με την προσαρμογή.

Η παραπάνω ανάλυση δείχνει ότι παρά το γεγονός ότι είναι προβληματική η γενίκευση σχετικά με τα πορίσματα της οποιασδήποτε προηγούμενης έρευνας σχετικά με τις επιπτώσεις των περιβαλλοντικών παραμέτρων στις στρατηγικές αποφάσεις μιας επιχείρησης, η συνολική σχέση μεταξύ της περιβαλλοντικής διάστασης και της διαμόρφωσης και τελικά υλοποίησης και υποστήριξης μιας στρατηγικής σε όλο το φάσμα των μελετών τείνει να είναι σημαντική (π.χ. Bourgeois & Eisenhardt, 1988; Fredrickson & Iaquinto, 1989; Stein, 1980; Ronda-Pupo & Guerras-Martin, 2011).

Σε προηγούμενες μελέτες έχουν γίνει προσπάθειες να προσδιοριστούν περιβαλλοντικές μεταβλητές για την καλύτερη κατανόηση της σημαντικότητας των περιβαλλοντικών παραγόντων στη διαμόρφωση στρατηγικής. Μια από τις κυριότερες μεταβλητές που προσδιορίστηκαν σε προηγούμενες μελέτες είναι η περιβαλλοντική μεταβλητότητα.

Οι Wilden και Gudergan (2014) κατέληξαν πως συνεχής προσαρμογή στρατηγικής οδηγεί σε αποτελέσματα όταν το περιβάλλον μεταβάλλεται έντονα και όταν υπάρχει ισχυρός ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων. Αντίθετα, σε σταθερά περιβάλλοντα μπορεί να υπάρχει αρνητικός αντίκτυπος στην επίδοση της επιχείρησης λόγω των συνεχών αλλαγών προσανατολισμού και στρατηγικής.

Περιβαλλοντική μεταβλητότητα: Στην επιστημονική περιοχή της λήψης ορθολογικών στρατηγικών αποφάσεων το θεωρητικό ενδιαφέρον αλλά και οι εμπειρικές προσπάθειες επικεντρώθηκαν στη διαπίστωση ότι οι περιβαλλοντικές μεταβλητές χαρακτηρίζονται από σημαντικό βαθμό αβεβαιότητας. Οι Miller και Friesen (1983), για παράδειγμα, κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αύξηση του περιβαλλοντικού δυναμισμού οδηγεί σε υψηλότερα επίπεδα ορθολογισμού στη διαδικασία σχεδιασμού και υλοποίησης στρατηγικών. Δηλαδή όσο πιο δυναμικό γίνεται το περιβάλλον τόσο μεγαλύτερη εμφανίζεται η ανάγκη για ορθολογισμό στις στρατηγικές των επιχειρήσεων. Επεκτείνοντας τα παραπάνω αποτελέσματα, οι Glick κ.α. (1993) και οι Priem κ.α. (1995) υποστήριζαν την παραπάνω άποψη. Υπάρχουν δύο κυρίαρχες απόψεις - διαστάσεις σχετικά με τον τρόπο με τον οποίο οι υπεύθυνοι στρατηγικών αποφάσεων των επιχειρήσεων αντιλαμβάνονται την περιβαλλοντική

μεταβλητότητα (Miller, 1993). Η πρώτη, ονομαζόμενη «διεθνής» διάσταση επικεντρώνεται κυρίως στην αξιολόγηση και διαχείριση των πολιτικών και μακροοικονομικών αβεβαιοτήτων. Η δεύτερη, ονομαζόμενη «στρατηγική» διάσταση τονίζει όχι τόσο την αβεβαιότητα που προέρχεται από τη δημοσιονομική κατάσταση της χώρας αλλά περισσότερο σε εσωτερικούς παράγοντες, όπως οι τεχνολογίες, η ποσότητα και η ποιότητα των εισροών, η ζήτηση στον κλάδο και η σχέση με τους ανταγωνιστές. Μετά τους Lewis και Harvey (2001), τον Miller (1993), και τους Werner, Brouthers, L., και Brouthers K. (1996), η παρούσα μελέτη ενσωματώνει και τις δύο οπτικές και τις προεκτείνει, ελέγχοντας τη συνεισφορά των γενικών οργανωσιακών ικανοτήτων και των περιβαλλοντικών παραγόντων στην διαμόρφωση της στρατηγικής των αθλητικών επιχειρήσεων σε καταστάσεις έντονα μεταβαλλόμενου (ταραχώδους) περιβάλλοντος.

Δυναμικές Ικανότητες

Οι προσπάθειες των ερευνητών στο πεδίο των δυναμικών ικανοτήτων προσπαθούν να σκιαγραφήσουν το πώς θα εξελιχθούν οι οργανώσεις και πώς θα κατορθώσουν να ανανεώσουν τους εσωτερικούς πόρους που διαθέτουν. Η βιβλιογραφία ασχολείται με το πώς η επιχείρηση δημιουργεί νέα γνώση, τη διανέμει εσωτερικά, και την ενσωματώνει σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες που εισάγει στην αγορά (Augier & Teece, 2008: 1196). Επιπλέον, με τον όρο δυναμικές ικανότητες γίνεται προσπάθεια να διερευνηθεί πώς οι αλλαγές στον κόσμο είναι πιθανό να οδηγήσουν σε αλλαγές στις επιχειρήσεις και επιδιώκεται να διερευνηθεί πώς οι επιχειρήσεις μπορούν να διαμορφώσουν το περιβάλλον τους και να βελτιώσουν τις ικανότητές τους (Augier & Teece, 2008: 1202). Η προσέγγιση αυτή στηρίζεται σε πολλές θεωρίες, μεταξύ αυτών ο Schumpeter (1934), ο Penrose (1959), οι Nelson και Winter (1982), Teece (1988) Teece και Pisano (1994) και πολλοί άλλοι (Teece κ.συν., 1997: 510). Ο παγκόσμιος ανταγωνισμός σε ένα εξαιρετικά ευμετάβλητο περιβάλλον επιβεβαίωσε την ανάγκη για μια διευρυμένη έρευνα, προκειμένου να επιχειρήσουμε να καταλάβουμε πώς μπορεί να κερδηθεί καθώς και να διατηρηθεί το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Μία από τις πιο ολοκληρωμένες προσπάθειες για την καλύτερη κατανόηση της βιώσιμης απόδοσης της επιχείρησης είναι η δυναμική προσέγγιση των ικανοτήτων. Οι Teece, Pisano, και Shuen εισήγαγαν για πρώτη φορά τον όρο δυναμικές ικανότητες το 1990, με την πρώτη δημοσίευση να γίνεται το 1997. Όρισαν τις δυναμικές ικανότητες μιας επιχείρησης ως «την ικανότητα της επιχείρησης να

ενσωματώσει, να κατασκευάζει και να αναδιαμορφώνει τις εσωτερικές και εξωτερικές ικανότητες, για να αντιμετωπίσει ένα ταχέως μεταβαλλόμενο περιβάλλον» (Teecce κ.ά., 1997: 516). Οι Schreyogg και Kliesch-Eberl (2007: 915) υποστηρίζουν ότι οι δυναμικές ικανότητες μπορούν να γίνουν επωφελείς μόνο στο πλαίσιο επιχειρήσεων που έχουν ενσωματωμένη την κουλτούρα της συλλογικότητας στην επίλυση των προβλημάτων, και ως εκ τούτου ικανές θεωρητικά για επίλυση των προβλημάτων που ανακύπτουν πιο αποτελεσματικά. Ωστόσο, ο παραπάνω ορισμός, έχει δεχθεί έντονη κριτική από τους Zollo και Winter (2002: 340), διότι δεν περιλαμβάνει από πού προκύπτουν οι δυναμικές ικανότητες και φαίνεται να απαιτούν την παρουσία ταχέως μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος, προκειμένου να υπάρξουν.

Οι δύο λέξεις στον όρο δυναμικές ικανότητες μπορούν να οριστούν ξεχωριστά, για να έχουμε μια καλύτερη προσέγγιση. Ο όρος «δυναμικές» έχει χρησιμοποιηθεί από τον Teece κ.συν. (1997: 515) με στόχο να περιγράψει την ταχύτητα του μετασχηματισμού, ενώ ο όρος «ικανότητες» σκοπεύει να τονίσει το μέγεθος – σημασία. Τόσο οι Teece κ.συν. (1997) όσο και οι Nelson και Winter (1982) αναλύουν τις δυναμικές ικανότητες με την «προσέγγιση της αποδοτικότητας» για τη συνεισφορά στην επίδοση της επιχείρησης και όχι με την προσέγγιση της «προνομιακής θέσης στην αγορά», η οποία ήταν η βάση για την ανάπτυξη (1980) της θεωρίας του Porter όσο αφορά στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Επιπλέον, και οι δύο τόνισαν τη σημασία των εσωτερικών παραγόντων και όχι των εξωγενών παραγόντων ως πηγές για το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Ambrosini & Cliff, 2009: 31). Για να συνοψίσουμε, η προσέγγιση των «δυναμικών ικανοτήτων» αντιπροσωπεύει μια διαφορετική άποψη από εκείνη των πέντε δυνάμεων του Porter. Στο πλαίσιο των δυναμικών ικανοτήτων το περιβαλλοντικό πλαίσιο, το οποίο αναγνωρίζεται για την ανάλυση, δεν είναι αυτό του κλάδου αλλά της επιχείρησης. Επιπλέον, η ανάλυση των δυναμικών ικανοτήτων βασίζεται σε εξελικτικές θεωρίες της οικονομικής αλλαγής, ενώ η θεωρία των πέντε δυνάμεων βασίζεται στην ανάλυση της βιομηχανικής οικονομίας (Teecce, 2007: 1325) . Εκτός από τις ιδέες από διαφορετικές θεωρητικές προσεγγίσεις, η προσέγγιση της δυναμικής των ικανοτήτων προσπαθεί να προσφέρει ένα συνεκτικό πλαίσιο, το οποίο μπορεί να ενσωματώσει εννοιολογική αλλά και εμπειρική γνώση (Teecce, 2009: 97). Οι Eisenhardt και Martin ισχυρίζονται ότι δυνητικά, το αειφόρο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έγκειται στο ότι «*χρησιμοποιώντας τις δυναμικές ικανότητες πιο γρήγορα, με πιο σόφρονα τρόπο και με μεγαλύτερη τύχη*

από τον ανταγωνισμό μπορείς να δημιουργήσεις - διαμορφώσεις πόρους που θα σου εξασφαλίσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα» (2000: 1117). Σύμφωνα με αυτό, οι συγγραφείς Zahra, Sapienza και Davidsson (2006: 922) βρίσκουν ότι όταν το περιβάλλον αλλάζει γρήγορα ή είναι απρόβλεπτο, η αξία της δυναμικής των ικανοτήτων μπορεί να είναι υψηλότερη.

Οι Πρωτογέρου, Καλογήρου και Λιούκας (2011) σε μελέτη τους σε επιχειρήσεις του μεταποιητικού κλάδου στην Ελλάδα και σε διαφορετικά επίπεδα περιβαλλοντικού δυναμισμού για το κατά πόσο οι δυναμικές ικανότητες επηρεάζουν έμμεσα ή άμεσα την επίδοση των επιχειρήσεων κατέληξαν στο συμπέρασμα πως οι δυναμικές ικανότητες προσκρούουν στις επιχειρησιακές ικανότητες των επιχειρήσεων που με τη σειρά τους επηρεάζουν σε μεγάλο βαθμό τις δυναμικές ικανότητες.

Σύμφωνα με το προτεινόμενο μοντέλο της παραπάνω μελέτης οι δυναμικές ικανότητες μπορούν να γίνουν αντιληπτές ως *«το ανώτερο επίπεδο των στρατηγικών διαδικασιών οι οποίες ενσωματώνουν, επανασυνδυάζουν και δημιουργούν νέες τεχνολογικές και εμπορικές ικανότητες οι οποίες οδηγούν σε υψηλότερη επίδοση.»* Η μελέτη προσπαθεί να ενσωματώσει τις δυναμικές ικανότητες της επιχείρησης σε λειτουργικό επίπεδο ως μια σύνθετη ενοποιημένη δομή τριών ανεξάρτητων φαινομενικά διαστάσεων: της ικανότητας συντονισμού, της ικανότητας εκμάθησης και της ικανότητας αντίδρασης στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι Zollo και Winter (2002) και ο Winter (2003) διακρίνουν, επίσης, τις δυναμικές ικανότητες από τις επιχειρησιακές ή συνήθειες ικανότητες. Οι επιχειρησιακές ικανότητες επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να εκτελούν τις καθημερινές συνήθειες λειτουργίες τους, *«ενώ οι δυναμικές (όπως άλλωστε όλες οι διεργασίες), χρησιμοποιούνται περισσότερο για τη διατήρηση του status quo»* (Helfat, 2007: 34). Η παραδοσιακή μορφή επιχείρησης εφοδιασμένη με τις συνήθειες αλλά χωρίς δυναμικές ικανότητες μπορούσε ισορροπημένα να επιτύχει *«την επιβίωσή της από την παραγωγή και την πώληση του ίδιου προϊόντος, στην ίδια κλίμακα και με τον ίδιο πελατειακό πληθυσμό με την πάροδο του χρόνου»* (Winter, 2003: 992). Αντίθετα, οι δυναμικές ικανότητες είναι εκείνες που επιτρέπουν σε μια επιχείρηση να ανανεώνει συνεχώς τις επιχειρησιακές της ικανότητες και ως εκ τούτου να οδηγείται στην επίτευξη μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Day, 2011; Danneels, 2010; Sirmon, Hitt, Arregle, & Campbell, 2010; Neville & O'Toole, 2015; Lessard,

Teese, & Leih, 2016). Ο Teece (2007) ομοίως αναγνωρίζει ότι οι επιχειρησιακές ικανότητες μπορούν να βοηθήσουν στη διατήρηση της «τεχνικής καταλληλότητας» ενός οργανισμού, εξασφαλίζοντας την καθημερινή λειτουργική αποδοτικότητα της, ενώ οι δυναμικές ικανότητες βοηθούν στη διατήρηση της «εξελικτικής καταλληλότητας» μιας επιχείρησης, επιτρέποντας τη δημιουργία, επέκταση και τροποποίηση της υφής και σύστασης των πόρων της, και με τον τρόπο αυτό δημιουργεί μακροπρόθεσμη επιτυχία που είναι και ανταγωνιστική ικανότητα ταυτόχρονα.

Λαμβάνοντας υπόψη τις προτάσεις αυτές, φαίνεται ότι υπάρχει συναίνεση για τη διάκριση μεταξύ των επιχειρησιακών και δυναμικών ικανοτήτων, με βάση τις ακόλουθες γενικές παραδοχές:

(i) οι ικανότητες μιας επιχείρησης, οι οποίες μπορεί να είναι είτε επιχειρησιακές είτε δυναμικές, αντανακλούν και οι δύο την ικανότητα της επιχείρησης να εκτελεί μια συγκεκριμένη δραστηριότητα ή λειτουργία,

(ii) οι επιχειρησιακές ικανότητες βοηθούν την επιχείρηση να εκτελεί τις βασικές λειτουργικές δραστηριότητες,

(iii) οι δυναμικές ικανότητες αναφέρονται στον μετασχηματισμό και την αναδιαμόρφωση των επιχειρησιακών ικανοτήτων.

Ικανότητα και Επίδοση

Στη βιβλιογραφία που ασχολείται με τις πολιτικές των επιχειρήσεων υπάρχουν δύο μεγάλα ερευνητικά ρεύματα σχετικά με τους καθοριστικούς παράγοντες που επιδρούν στην επίδοση των επιχειρήσεων. Το πρώτο επιστημονικό ρεύμα βασίζεται πρωτίστως στην παραδοσιακή οικονομική θεώρηση, δίνοντας έμφαση στους εξωτερικούς παράγοντες της αγοράς, οι οποίοι καθορίζουν την επιτυχία σε μια επιχείρηση.

Το άλλο επιστημονικό ρεύμα δημιουργήθηκε στη βάση του συμπεριφορικού και κοινωνιολογικού παραδείγματος και θεωρεί τους οργανωσιακούς παράγοντες και το πόσο αυτοί ταυτοποιούνται με το περιβάλλον ως το κυριότερο χαρακτηριστικό για την επιτυχία σε μια επιχείρηση (Drnevich & Kriauciunas, 2011; Rice, Liao, Galvin, & Martin, 2013).

Οι Gupta και Govindarajan (1984) κατέδειξαν τη σημαντικότητα της σχέσης μεταξύ των διευθυντικών στελεχών και της απόδοσης της επιχείρησης. Υποστήριξαν πως η στρατηγική δεν είναι απλά μια επιλογή που αφορά το είδος και την ποσότητα των προϊόντων και των αγορών, στις οποίες θα συμμετέχεις. Περιλαμβάνει επίσης επιλογές για το πώς θα είσαι ανταγωνιστικός στην αγορά στην οποία συμμετέχεις. Υψηλή επίδοση μπορείς να επιτύχεις επιλέγοντας διευθυντικά στελέχη με δεξιότητες, γνώση και συμπεριφορά σύμφωνη με τις απαιτήσεις των συγκεκριμένων στρατηγικών που υπηρετείς.

Παρόμοιες απόψεις διατυπώθηκαν και από τους Lawrence και Lorsch (1969). Υποστήριξαν πως τα πολύπλοκα περιβάλλοντα απαιτούν υψηλή εσωτερική διαφοροποίηση. Η επιχείρηση πρέπει να χρησιμοποιήσει πόρους για να προσλάβει, εκπαιδεύσει και αναπτύξει ειδικούς, για να χειριστούν τους συσχετισμούς στα περιβάλλοντά τους.

Η Υπόθεση Στρατηγικής Επιτυχίας που προτάθηκε από τον Ansoff (1979) είναι μια ολοκληρωμένη θεωρία που συνδυάζει τη στρατηγική, τα περιβάλλοντα και την ικανότητα της οργάνωσης σαν τα πλέον καθοριστικά στοιχεία για την απόδοση της επιχείρησης.

Εμπειρικές έρευνες από τους Hatziantoniou (1986), Chabane (1987), Salameh (1987), Sullivan (1987) και Lewis (1989) υποστήριξαν την Υπόθεση Στρατηγικής Επιτυχίας, σύμφωνα με την οποία, οι επιτυχημένοι οργανισμοί ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις αλλαγές του περιβάλλοντός τους, έχουν μια στρατηγική κατεύθυνση που ταιριάζει με την μεταβλητότητα που επικρατεί στο περιβάλλον και διαθέτουν το επίπεδο της οργανωσιακής ικανότητας που είναι αναγκαίο για να καταστεί διατηρήσιμη η επιλεγμένη στρατηγική κατεύθυνση.

Ο Hatziantoniou (1986) μελέτησε τη στρατηγική 59 επιχειρήσεων, οι οποίες δραστηριοποιούνταν σε διάφορους επιχειρηματικούς κλάδους. Κατέληξε πως η βέλτιστη οικονομική επίδοση επιτυγχάνεται, όταν το κενό/χάσμα μεταξύ περιβάλλοντος, στρατηγικής και ικανότητας ήταν το μικρότερο.

Ο Salameh (1987) εξέτασε τη σχέση μεταξύ στρατηγικής και οικονομικής επίδοσης στον τραπεζικό τομέα στα Ηνωμένα Αραβικά Εμιράτα. Κατέληξε πως η βέλτιστη οικονομική επίδοση επιτυγχάνεται, όταν η μεταβλητότητα του

περιβάλλοντος, η αποτελεσματικότητα της στρατηγικής και η ικανότητα της οργάνωσης ταιριάζουν μεταξύ τους.

Ο Chabane (1987) μελέτησε την αναδιάρθρωση σε σχέση με την επίδοση στις δημόσιες επιχειρήσεις της Αλγερίας. Κατέληξε πως οι επιχειρήσεις που ευθυγράμμισαν της στρατηγική επιθετικότητά τους με την περιβαλλοντική μεταβλητότητα και υποστήριζαν την επιλεγμένη στρατηγική με την αντίστοιχη οργανωσιακή ικανότητα εμφάνιζαν καλύτερη επίδοση.

Ο Sullivan (1987) μελέτησε τη στρατηγική επίδοση σε σχέση με το ποσοστό του εισοδήματος που προέρχεται από επιδότηση. Κατέληξε πως η Υπόθεση Στρατηγικής Επιτυχίας του Ansoff μπορεί να βρει εφαρμογή σε δημόσιες επιχειρήσεις αλλά και σε μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.

Ο Lewis (1989) μελέτησε 22 τράπεζες, οι οποίες εκπροσωπούνταν από 105 υποκαταστήματα στο Σαν Ντιέγο της Καλιφόρνια. Κατέληξε πως τα βέλτιστα οικονομικά αποτελέσματα επιτυγχάνονται, όταν το επίπεδο της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, η στρατηγική αποτελεσματικότητα και η γενική διοικητική ικανότητα των οργανισμών ευθυγραμμίζονται.

Όλες αυτές οι εργασίες αξιολόγησαν την Υπόθεση Στρατηγικής Επιτυχίας. Γενικότερα κατέληξαν στο συμπέρασμα πως η ικανότητα μιας επιχείρησης είναι μια μεταβλητή, η οποία σαφέστατα επηρεάζει και υποστηρίζει την επίδοση σε έναν οργανισμό.

Ένα λίγο διαφοροποιημένο συμπέρασμα διατυπώθηκε από τον Miller (1988). Είπε πως η ευθυγράμμιση περιβάλλοντος και στρατηγικής πιθανόν δεν αρκεί για την επίτευξη υψηλής απόδοσης. Η στρατηγική θα πρέπει επίσης να ταιριάζει με τη δομή που καλείται να την εφαρμόσει.

Τη σχέση μεταξύ επίδοσης και οργανωτικής δομής εξέτασαν και οι Pertusa-Ortega et al (2010), προσπαθώντας να διερευνήσουν αν η οργανωτική δομή επηρεάζει την επίδοση σε μια επιχείρηση λαμβάνοντας υπόψη την έννοια της ανταγωνιστικής στρατηγικής. Κατέληξαν πως η οργανωτική δομή δεν έχει μια ευθεία επιρροή στα αποτελέσματα του οργανισμού, αλλά επηρεάζει την επίδοση διαμέσου της ανταγωνιστικής στρατηγικής.

Οι Hansen και Wernerfelt (1989), υποστήριξαν πως ενώ η βιβλιογραφία που αφορά την οργανωσιακή συμπεριφορά και θεωρία ήταν μεγάλη σε εύρος και βάθος ως προς την οργανωτική δομή, τα συστήματα και τους ανθρώπους, η ποικιλία των εικασιών και των ελεγμένων εμπειρικών μοντέλων κάνει την πρόσμιξή τους δύσκολη. Πολλές δομές και μοντέλα της βιβλιογραφίας είναι δύσκολο να μελετηθούν και να μετρηθούν, ενώ αυτές που ήταν σχετικά ευκολότερο να μετρηθούν προσφέρονταν μόνο για μελέτη σε ατομικό επίπεδο και δεν προσφέρονταν για γενίκευση.

Ένα ερευνητικό ρεύμα που προσπαθούσε να καλύψει τις πολυδιάστατες πτυχές σημαντικών οργανωσιακών φαινομένων όπως: δομή, κίνητρα, δυναμική ομάδων, λήψη αποφάσεων κ.α., ήταν αυτό που ονομάστηκε οργανωσιακό κλίμα.

Οι Litwin και Stringer (1968) ανέφεραν πως η έννοια του κλίματος παρέχει μια χρήσιμη γέφυρα μεταξύ των μεμονωμένων θεωριών κινήτρων και συμπεριφοράς από τη μια και της οργανωσιακής θεωρίας από την άλλη. Το οργανωσιακό κλίμα όπως ορίστηκε από τους Litwin και Stringer αναφέρεται στην αντίληψη, των υποκειμενικών αποτελεσμάτων του επίσημου συστήματος, του άτυπου διευθυντικού στυλ και των άλλων σημαντικών περιβαλλοντικών παραγόντων σχετικά με τις στάσεις, τις πεποιθήσεις, τις αξίες και τα κίνητρα των ανθρώπων που εργάζονται σε ένα συγκεκριμένο οργανισμό. Το κλίμα αναφέρεται με έναν μοναδικό τρόπο σε ένα μεγάλο εύρος οργανωσιακών μεταβλητών που αντικατοπτρίζουν τις μεμονωμένες-οργανωσιακές αλληλεπιδράσεις που επηρεάζουν την ατομική συμπεριφορά. Οι αλλαγές στις οργανωτικές δομές, το σύστημα και τις πρακτικές οδηγούν σε αλλαγές στη μέτρηση του κλίματος και ως εκ τούτου με τη σειρά τους επηρεάζουν την ατομική συμπεριφορά.

Οι Lawler και Oldham (1974) σημείωσαν πως οι οργανωσιακές διαδικασίες ήταν πιο στενά συνδεδεμένες με μετρήσεις που αφορούν στο κλίμα παρά την επίδοση και πως το οργανωσιακό κλίμα είναι ευθέως συνδεδεμένο με την επίδοση. Τα αποτελέσματα από τη μελέτη τους επιβεβαίωσαν τη σημασία και την ανεξαρτησία των δύο συνόλων παραγόντων για την εξήγηση της επίδοσης. Είπαν πως το κρίσιμο ζήτημα για την επιτυχία και την ανάπτυξη μιας επιχείρησης δεν είναι κυρίως η επιλογή αναπτυσσόμενων κλάδων ή τμημάτων αγοράς αλλά η οικοδόμηση ενός αποτελεσματικού, ευθέως προσανατολισμένου στον άνθρωπο οργανισμού στον οποιοδήποτε επιλεγμένο κλάδο.

Οι Itami και Roche (1987) υποστήριξαν πως οι καλές οργανωσιακές πρακτικές βοηθούν στην επιλογή ενός καλού οικονομικού περιβάλλοντος ή στην απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος μέσω της δημιουργίας άυλων ή αόρατων περιουσιακών στοιχείων.

Μια πιο πολύπλοκη προσέγγιση της μελέτης των οργανωσιακών χαρακτηριστικών και της εναρμόνισής τους με το περιβάλλον ως καθοριστικών στοιχείων της επιτυχίας μιας επιχείρησης αναπτύχθηκε με την έννοια της γενικής διοικητικής ικανότητας που προτάθηκε από τον Ansoff. Ο Ansoff (1984:209) όρισε τη γενική διοίκηση ως « την οργανωσιακή λειτουργία η οποία είναι υπεύθυνη για την γενική απόδοση μιας επιχείρησης», και τη γενική διοικητική ικανότητα ως *«την κλίση (τάση) και την ικανότητά της να συμπεριφέρεται κατά τρόπο που θα βοηθήσει στη βελτιστοποίηση των (βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων) στόχων της επιχείρησης.»* Πρότεινε την έννοια «κλίμα, επάρκεια και ικανότητα» σαν χαρακτηριστικά της γενικής διοικητικής ικανότητας.

Το κλίμα η επάρκεια και η ικανότητα ορίστηκαν από τον Ansoff ως η τάση να ανταποκρίνονται, η ικανότητα να ανταποκρίνονται και η ένταση της εργασίας της γενικής διεύθυνσης. Σε μια πιο εμπειριστατωμένη εξήγηση ο Ansoff περιγράφει τους συντελεστές του κλίματος ως εξής: η στάση απέναντι στην αλλαγή, η τάση για επικινδυνότητα, η προοπτική του χρόνου, η προοπτική της δράσης, το μοντέλο επιτυχίας που έχεις, η πρόκληση της αλλαγής, η πρωτοβουλία και η δομή της εξουσίας. Περιγράφει επίσης τους συντελεστές της επάρκειας ως εξής: ικανότητα επίλυσης προβλημάτων, διαδικασία επίλυσης προβλημάτων, σύστημα διοίκησης, σύστημα πληροφοριών, οργανωτική δομή, ανταμοιβές και κίνητρα, περιγραφή θέσης εργασίας, τεχνολογία και η κουλτούρα λειτουργίας του οργανισμού.

Στρατηγική Διοίκηση και ΕΠΑΥ

Η κοινωνία, οι κερδοσκοπικοί αλλά και οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί όπως αθλητικοί οργανισμοί ή επιχειρήσεις γενικότερα αντιμετωπίζουν ιδιαίτερα έντονες προκλήσεις τα τελευταία χρόνια. Η στροφή των Ε.Π.Α.Υ. στην αναγνώριση της ανάγκης μιας πιο οργανωμένης διοικητικής διαδικασίας λειτουργίας και της ανάγκης για υιοθέτηση στρατηγικής που θα συνάδει με την περιβαλλοντική μεταβλητότητα είναι πλέον αναγκαιότητα. Το επίπεδο της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας

αυξάνεται και σε μια παγκοσμιοποιημένη οικονομία, αλλαγές που συμβαίνουν σε έναν κλάδο δραστηριοτήτων οδηγούν σε αλλαγές και σε άλλους (Luke, 1998). Οι υπεύθυνοι διοίκησης των Ε.Π.Α.Υ. θα πρέπει και αυτοί να ασχοληθούν με το σχεδιασμό των απαντήσεων σε επίπεδο επιχείρησης στις έντονες αυτές μεταβολές. Το μέλλον των Ε.Π.Α.Υ. σε μεγάλο βαθμό θα εξαρτηθεί από την ικανότητά τους να ανταποκριθούν αποτελεσματικά στη νέα κατάσταση και να αναπτύξουν στρατηγικές απαραίτητες για την επίτευξη των στόχων και της αποστολής τους. Πολλοί συγγραφείς (Ansoff & McDonnell, 1990; Barry, 1986; Bryson κ.συν. 1986; 1987; Rowe κ.συν. 1989; Steiner, 1979; Kipley, Lewis, & Jeng, 2012; Horn & Brem, 2013) υποστηρίζουν ότι ο στρατηγικός σχεδιασμός μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να ανταπεξέλθουν με επιτυχία σε περιόδους έντονης περιβαλλοντικής μεταβλητότητας. Ο στρατηγικός σχεδιασμός θα τους βοηθήσει να:

- σκέφτονται στρατηγικά και να αναπτύσσουν αποτελεσματικές στρατηγικές
- να αποσαφηνίσουν τη μελλοντική τους κατεύθυνση
- καθορίσουν προτεραιότητες
- αναπτύξουν μια συνεκτική και λογική βάση για τη λήψη αποφάσεων
- αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά ταχέως μεταβαλλόμενες συνθήκες
- προβλέψουν πιθανά μελλοντικά προβλήματα αλλά και ευκαιρίες
- βασιστούν στην ομαδική εργασία και την εξειδίκευση
- παρέχουν στους εργαζομένους σαφείς στόχους και κατευθύνσεις για το μέλλον του οργανισμού και να αυξήσουν τα κίνητρά τους και την ικανοποίηση που αισθάνονται.

Οι Newman και Wallender (1987) πρότειναν πως οι βασικές αρχές της διοίκησης θα πρέπει να εφαρμόζονται τόσο σε κερδοσκοπικές όσο και σε μη κερδοσκοπικές επιχειρήσεις και οργανισμούς. Η έρευνα αυτή είναι χρήσιμη για την επέκταση της έννοιας του στρατηγικού σχεδιασμού στο χώρο των αθλητικών επιχειρήσεων.

Η διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού που έχει αναπτυχθεί στον ιδιωτικό τομέα μπορεί να βοηθήσει τους δημόσιους και μη-κερδοσκοπικούς οργανισμούς να προβλέπουν και να ανταποκρίνονται γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο λειτουργούν (Agwu, 1992; Bank, 1992; Bryson,

1988; Duncan, 1990; Espy, 1988; Laycock, 1990; Medley, 1988; Nelson, 1990; Robinson, 1992; Wilson, 1990; Kriemadis, 1997, 2009; Earle, 2009; Busier, 1992; Kriemadis, Emery & Purohaho, 2001; Slack, 2014).

Τα στελέχη των αθλητικών οργανισμών καλούνται να αντιμετωπίσουν αλλαγές σε πολλούς τομείς (π.χ., τεχνολογία, δημογραφικά χαρακτηριστικά, ανταγωνισμός, αθλητικές εγκαταστάσεις, κόστος λειτουργίας, κλπ.). Για να ανταποκριθούν σε αυτές πρέπει να είναι ικανά να τις προβλέπουν, να υιοθετούν προγράμματα και να δεσμεύουν πόρους για την αντιμετώπισή τους (Bucher, 1987). Η εφαρμογή της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού βοηθά τους αθλητικούς οργανισμούς να προβλέπουν και να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις καταστάσεις που διαμορφώνονται στο εξωτερικό περιβάλλον και να αναπτύσσουν τις απαραίτητες για την επιβίωση και την περαιτέρω ανάπτυξή τους στρατηγικές (Dyson κ.συν., 1989; Smith, 1985; Sutton & Migliore, 1988; Kriemadis, 1997; Kriemadis, Purohaho & Emery 2003).

Συνοψίζοντας την υπάρχουσα βιβλιογραφία μπορούμε να ισχυριστούμε πως υπάρχει συμφωνία στο γεγονός πως μια τυπική διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού είναι σημαντική για την επιτυχή ανάπτυξη και εφαρμογή ενός στρατηγικού σχεδίου. Ενώ οι διαδικασίες που περιγράφονται από διάφορους συγγραφείς μπορεί να διαφέρουν, το συμπέρασμα είναι ότι η χρήση μιας διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού βοηθά στην ανάπτυξη ενός στρατηγικού σχεδίου. Επιπλέον, πολλοί ερευνητές (Bloom, 1986; Lorange & Vancil, 2000; Mintzberg, 1978; Ruocco & Proctor, 1994; Sevier, 2003) προτείνουν ότι κάθε διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού προκειμένου να είναι αποτελεσματική πρέπει να περιλαμβάνει ένα στοιχείο διάγνωσης της μεταβλητότητας του περιβάλλοντος. Είναι γενικά αποδεκτό ότι μέσω του στρατηγικού σχεδιασμού επιχειρείται το «ταίριασμα» των ικανοτήτων του οργανισμού με τις ευκαιρίες που υπάρχουν στο μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ομοίως, η κάλυψη των αδυναμιών του οργανισμού από τις εξωτερικές απειλές μπορεί να βοηθήσει τους οργανισμούς να προβλέπουν τις μελλοντικές προκλήσεις και να αναπτύξουν στρατηγικές για την προστασία ενάντια σε αυτές τις προκλήσεις. Στην πραγματικότητα, αυτή η περιβαλλοντική συνιστώσα απαιτεί υπηρεσίες που μπορούν να προβλέπουν τις αλλαγές, προκειμένου να αξιοποιηθούν οι ευκαιρίες. Είναι αυτό που διαφοροποιεί τον στρατηγικό σχεδιασμό από τις πιο παραδοσιακές προσεγγίσεις του μακροπρόθεσμου προγραμματισμού. Ο μακροπρόθεσμος σχεδιασμός, που

κάποτε θεωρούνταν επαρκές εργαλείο σχεδιασμού, με τον οποίο απλά επιχειρείται η επέκταση των τρεχουσών εργασιών στο μέλλον και η προσαρμογή με βάση μια εσωτερική αξιολόγηση των δυνατών και αδύνατων σημείων του οργανισμού, δε μπορεί πλέον να αποτελεί αξιόπιστο εργαλείο στρατηγικής σε περιβάλλοντα με ταχείες μεταβολές. Οι σημαντικές αλλαγές στο περιβάλλον, ωστόσο, αποτελούν κίνητρο για τους οργανισμούς ώστε να προσθέσουν την «περιβαλλοντική διάγνωση» στη διαδικασία σχεδιασμού η οποία οδήγησε στη έννοια που σήμερα καλούμε «στρατηγικό σχεδιασμό».

Βέβαια η ενσωμάτωση διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού στις αθλητικές επιχειρήσεις δεν είναι καθόλου εύκολη διαδικασία. Σε μία από τις πολύ λίγες μελέτες που αφορούν στον προσδιορισμό του βαθμού ενσωμάτωσης του στρατηγικού σχεδιασμού στις αθλητικές επιχειρήσεις ο Kriemadis (1997) ερευνώντας τους κυριότερους παράγοντες που αποθαρρύνουν την ενασχόληση με το στρατηγικό σχεδιασμό κατέληξε ότι οι σημαντικότεροι παράγοντες ήταν:

- ανεπάρκεια χρηματοδότησης
- ανεπάρκεια χρόνου
- αντίσταση από το προσωπικό του οργανισμού
- επικοινωνία
- σχεδιασμός των πολιτικών
- αξία του σχεδιασμού

Οι αθλητικοί οργανισμοί της Ευρωπαϊκής Ένωσης (E.E.) έχουν ήδη αρχίσει την εφαρμογή της διαδικασίας του στρατηγικού σχεδιασμού, ώστε να αντλήσουν οφέλη και να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Οι Kriemadis, Emery και Purohano (2001), μελέτησαν θέματα στρατηγικού σχεδιασμού των 101 πιο σημαντικών μελών της Αθλητικής Ένωσης των Βρετανικών Πανεπιστημίων (British Universities Sports Association - BUSA) και βρήκαν ότι το 60% των αθλητικών τμημάτων των Βρετανικών Πανεπιστημίων εφαρμόζουν τη διαδικασία του στρατηγικού σχεδιασμού, ενώ το 40% εφαρμόζουν βραχυπρόθεσμο σχεδιασμό.

Η παρούσα έρευνα προσπαθεί να αναζητήσει τη σχέση μεταξύ περιβάλλοντος, στρατηγικής, ικανοτήτων και επίδοσης στις Ε.Π.Α.Υ., απαντώντας ουσιαστικά στα ερωτήματα που η βιβλιογραφία θέτει και παρουσιάστηκαν στην παρούσα ενότητα.

Ο Chadwick (2009) έθεσε το δίλημμα εάν η αθλητική βιομηχανία και επιστημονική ανάλυση που αφορούν στη διοίκηση πρέπει να αντλήσει από την υπάρχουσα βιβλιογραφία που αφορά το management. Σε πρώτο επίπεδο αυτό θα σήμαινε πως ο αθλητισμός είναι ένας τομέας παρόμοιος με τους υπόλοιπους τομείς της οικονομίας και επομένως η υπάρχουσα βιβλιογραφία για τη διοίκηση μπορεί να χρησιμοποιηθεί. Μια τέτοια άποψη θα ήταν σαφώς ευεργετική, καθώς θα επιτρέψει σε όσους ασχολούνται με τη διοίκηση του αθλητικού τομέα να συμμετέχουν στη διαδικασία αποτύπωσης μιας θεωρίας που αφορά τη διοίκηση των αθλητικών οργανισμών, προσθέτοντας στη ήδη καθιερωμένη θεωρία διοίκησης. Ωστόσο η παραπάνω άποψη μάλλον αρνείται τη ιδιαιτερότητα του αθλητισμού, κυρίως από την πλευρά της σημασίας της διαχείρισης σε ένα πλαίσιο αβεβαιότητας (ως προς το αποτέλεσμα).

Λαμβάνοντας υπόψη αυτό το χαρακτηριστικό ως πυρήνα της σκέψης τους, ορισμένοι υποστηρίζουν πως ο αθλητικός τομέας απαιτεί ιδιαίτερη προσοχή και δεν είναι ένα όχημα στο οποίο μπορείς να εφαρμόσεις υπάρχουσες θεωρίες διοίκησης, εξελίσσοντάς τες και κάνοντάς απλές προσαρμογές. Άρα, αναπτύσσεται η άποψη πως ο πλούτος και οι ιδιαιτερότητες του αθλητισμού μπορούν να εξυπηρετηθούν με τη συνεχή ανάπτυξη μια εξειδικευμένης βιβλιογραφίας για το αθλητικό management. Μια ανησυχία που προκύπτει από την παραπάνω άποψη είναι πως το αθλητικό management δεν θα είναι παρά ένας ξεχωριστός θύλακας, ένα γκέτο στο οποίο ένα πολύ συγκεκριμένο έργο έχει αναληφθεί από ακαδημαϊκούς και ερευνητές που συνήθως εργάζονται έξω από τη κυρίαρχη θεωρία για το management. Μια συζήτηση για τα συγκριτικά πλεονεκτήματα των δύο απόψεων είναι βέβαιο πως θα βοηθήσει στην αξιοπιστία της έρευνας για το αθλητικό management. Ωστόσο, φαίνεται να υπάρχει και ένας τρίτος δρόμος, αυτός που συνεπάγεται μια πιο συναινετική σχέση ανάμεσα στη γενική θεωρία και το αθλητικό management, δηλαδή η εξυπηρέτηση της βιβλιογραφικής έρευνας του αθλητικού τομέα από τη γενική βιβλιογραφία του management και αντίστροφα. Αυτός ο δρόμος φαίνεται να κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος τα τελευταία χρόνια.

Όσον αφορά στη σχέση επίδοσης, ανταγωνιστικότητας και οργανωσιακών διαδικασιών στους αθλητικούς οργανισμούς, ο Modell (2004) μέσα από το ερώτημα

«πως η αλληλεπίδραση μεταξύ των διαφόρων φορέων ενός οργανισμού και του μακροπεριβάλλοντος μέσα στο οποίο λειτουργεί ο οργανισμός επηρεάζουν τις οργανωσιακές δράσεις;»(σελ.51) καταλήγει στο συμπέρασμα πως «χρειάζεται μια πιο εμπειριστατωμένη εξέταση για να απαντήσουμε». Ο Modell (2004) υποστηρίζει πως το αποτέλεσμα που απολαμβάνει ένας οργανισμός είναι συνδυασμός δύο παραγόντων:

- α) της ικανότητας του οργανισμού να εκτελεί τις λειτουργίες του σωστά, και
- β) της ικανότητας του οργανισμού να ανταγωνιστεί.

Οι Gatignon και Xuereb (1997) αναφέρουν πως ενώ ο προσανατολισμός στην επίδοση είναι απλά η προσήλωση της προσπάθειας του οργανισμού για καλύτερη επίδοση, ο προσανατολισμός στον ανταγωνισμό αναφέρεται στη βελτίωση της σχετικής επίδοσης του οργανισμού σε σχέση με τον ανταγωνισμό, προκειμένου να αποκτήσεις ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Το ζήτημα αυτό αναλύεται περισσότερο από τον Lyle (1997), ο οποίος υποστηρίζει πως «ένας οργανισμός προσανατολισμένος στον ανταγωνισμό πρέπει να επιζητά την υψηλότερη επίδοση σε σχέση με τους υπόλοιπους» (σελ 314), όπου η προσοχή πρέπει να στρέφεται στην καινοτομία, τις ευκαιρίες και την ανάληψη κινδύνου.

Σύνοψη

Οι βασικές ιδέες που δανειστήκαμε για αυτή μας την έρευνα από τη βιβλιογραφία και συγκεκριμένα από τις έννοιες της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, της στρατηγικής επιθετικότητας και της γενικής ικανότητας και επίδοσης είναι:

- 1) η έννοια της πεντάβαθμης κλίμακας για τη μέτρηση της μεταβλητότητας στο περιβάλλον : επαναλαμβανόμενο (repetitive), επεκτεινόμενο (expanding), περιβάλλον που αλλάζει (changing), ασυνεχές (discontinuous) και περιβάλλον με εκπλήξεις (surprising) (Ansoff, 1980),
- 2) η έννοια του κλάδου ή κλάδων μέσα στον οποίο μια επιχείρηση ανταγωνίζεται σαν ένα παράγοντας κλειδί για το περιβάλλον της επιχείρησης (Porter, 1980),
- 3) η έννοια της ευθυγράμμισης της στρατηγικής και του περιβάλλοντος μιας επιχείρησης (Chandler, 1962; Ansoff, 1979, 1984, 1990),

4) η έννοια της οργανωσιακής αδράνειας (Ansoff, 1979; Porter, 1980; Quinn, 1980; Freeman & Boeker, 1984; Miller & Friedsen, 1984),

5) η έννοια της επίδοσης ως συνάρτηση των στόχων ανταγωνιστικότητας και των στρατηγικών στόχων (Ansoff, 1984, 1990; Hatten & Hatten, 1987),

6) η έννοια της οργανωσιακής ικανότητας, δηλαδή της ικανότητας της οργάνωσης να υποστηρίζει την επιλεγόμενη στρατηγική (Ansoff, 1984, 1990; Miller, 1988),

7) η έννοια της επάρκειας/ικανότητας (Ansoff, 1984, 1990), ως συστατικά που εξηγούν τη γενική διοικητική ικανότητα της επιχείρησης,

8) η έννοια των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων (Porter, 1980), για να εξηγήσουμε την ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των διαφόρων παραγωγικών κλάδων σε μια οικονομία.

9) Η έννοια των δυναμικών ικανοτήτων (Teecce κ.συν., 1997), ως παράγοντα εξαιρετικά βαρύνουσας σημασίας για τον προσδιορισμό, την επιλογή και την υποστήριξη μιας στρατηγικής αλλά και παράγοντα προσδιορισμού της επίδοσης.

Σε μελέτη που έγινε στη Μεγάλη Βρετανία από τους Thwaites and Glaister, (1992) για τη διερεύνηση της στρατηγικής της επιχείρησης και της ευθυγράμμισής της με το περιβάλλον, αφού ταυτοποιήθηκαν τρεις τύποι στρατηγικής, η αντιδραστική (reactive), η προληπτική (predictive) και η δημιουργική (creative), κατέληξαν στο συμπέρασμα πως οι οργανισμοί που θέλουν να είναι επιτυχημένοι θα πρέπει να επιδιώκουν να αναπτύξουν μια στρατηγική συμπεριφορά που θα ταιριάζει στο επίπεδο των περιβαλλοντικών αναταράξεων, στο οποίο λειτουργούν. Οι ικανότητες και οι πόροι θα πρέπει στη συνέχεια να συντονιστούν και να υποστηρίξουν την επιλεγμένη στρατηγική. Ένα ακόμα συμπέρασμα της μελέτης ήταν πως εφιστά την προσοχή στη διαφορά ανάμεσα στην αντίληψη για την πραγματικότητα και στην πραγματικότητα. Η διαφορά μεταξύ τους μπορεί να αποδειχθεί κρίσιμη για έναν οργανισμό, όταν η αντίληψη διαφέρει από την πραγματικότητα τότε η αντίδραση θα είναι λανθασμένη. Τέλος επισημαίνεται πως πρέπει να δοθεί προσοχή στην ανάπτυξη δραστηριοτήτων που παρέχουν πληροφορίες τόσο για το εξωτερικό όσο και για το

εσωτερικό περιβάλλον όπως π.χ. εξέταση της αγοράς, μίγμα εκτελεστικών και μη στελεχών, κτλ.

Ο Roger (2007) μελετώντας την επίδραση του εξωτερικού περιβάλλοντος στην επιλεγόμενη στρατηγική κατέληξε πως οι επιχειρήσεις που εμφανίζουν υψηλή επίδοση σε ταραχώδη περιβάλλοντα υλοποιούν ριζοσπαστικές, γρήγορες και διασπαστικές στρατηγικές. Συμπληρώνει πως η δημιουργία και επιλογή της στρατηγικής θα πρέπει να είναι μια δημοκρατική διαδικασία από κάτω προς τα πάνω, οργανική, αυτό-οργανωτική, προσαρμοστική και αναδυόμενη. Τα αποτελέσματα της έρευνας το επιβεβαίωσαν. Η δεύτερη υπόθεση που έκανε ήταν πως σε πιο ήρεμα περιβάλλοντα η στρατηγική θα πρέπει να ακολουθεί πιο παραδοσιακές νόρμες και θα πρέπει να εξάγεται από πιο επίσημες δραστηριότητες στρατηγικού σχεδιασμού. Η υπόθεση αυτή δεν επιβεβαιώθηκε από τα αποτελέσματα, γιατί κατά πάσα πιθανότητα στην πραγματικότητα σήμερα δεν υπάρχει πουθενά ένα σταθερό-αμετάβλητο περιβάλλον.

Σύμφωνα με τους Godiwalla, Meinhart and Warde (όπως αναφέρεται από τον Greenley, 1986) ο σωστός σχεδιασμός και η κατάλληλη στρατηγική, όταν επιλέγονται από μια επιχείρηση, οδηγούν σε μια βιώσιμη αντιστοιχία μεταξύ των αλλαγών στις εσωτερικές οργανωτικές συνθήκες της επιχείρησης και στις εξωτερικές περιβαλλοντικές μεταβλητές. Ο σκοπός της αντιστοίχισης και ευθυγράμμισης στρατηγικής και περιβάλλοντος είναι να διασφαλίσουν τον τρόπο με τον οποίο διαρκώς θα επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι και οι στρατηγικές στις μεταβαλλόμενες συνθήκες, προκειμένου να βελτιώσουν μακροπρόθεσμα την επίδοση της επιχείρησης.

Όπως αναφέρει ο Grant (2003), όταν το στρατηγικό μάνατζμεντ (strategic management) άρχισε να αναπτύσσεται ως μια αυτόνομη περιοχή της ακαδημαϊκής μελέτης, εξασθένησε το ενδιαφέρον των επιχειρήσεων για το στρατηγικό σχεδιασμό (strategic planning). Κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του '80 η εμπειρική έρευνα που αφορούσε το στρατηγικό σχεδιασμό εστίαζε μόνο σε δύο περιοχές. Η πρώτη ήταν η επιρροή του στρατηγικού σχεδιασμού στην επίδοση της επιχείρησης και ο ρόλος του στη λήψη των αποφάσεων. Σε αυτή την επιστημονική περιοχή υπήρξαν πολλές μελέτες αλλά χωρίς ωστόσο ισχυρά ευρήματα. Οι Ramanujam, Venkatraman , και Camillus (1986: 347) παρατήρησαν: *«τα αποτελέσματα από αυτή την περιοχή της έρευνας είναι κατακερματισμένα και αντιφατικά»*, ενώ ο Boyd (1991) σε έρευνά του

καταλήγει : «συνολικά, το αποτέλεσμα της έρευνας για την επίπτωση του σχεδιασμού στην επίδοση είναι πολύ αδύναμο».

Η δεύτερη περιοχή διερεύνησε τις οργανωσιακές διαδικασίες διαμόρφωσης της στρατηγικής. Διαχρονικές μελέτες για το σχηματισμό της στρατηγικής (Mintzberg & Waters, 1982; Mintzberg & McHugh, 1985; Mintzberg, Brunet, & Waters, 1986) και ο Pascale (1984) προσδιόρισαν μια διαδικασία ανάδυσης και επιλογής στρατηγικής που ελάχιστη ομοιότητα είχε με τη γνωστή ως τότε ορθολογική διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού. Σε εταιρικό επίπεδο οι στρατηγικές προέκυπταν από πολύπλοκες αλληλεπιδράσεις ατόμων και ομάδων συμφερόντων με πολύ διαφορετικές αντιλήψεις (Bower, 1970; Burgelman, 1983).

III. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

Το Δείγμα

Ο πληθυσμός της μελέτης επιλέχθηκε από τη βάση δεδομένων του Συλλόγου Ιδιοκτητών Γυμναστηρίων Αττικής (Σ.Ι.Γ.Α.), τον οργανισμό στον οποίο καταγράφονται όλες οι Επιχειρήσεις Παροχής Αθλητικών Υπηρεσιών (γυμναστήρια) του Λεκανοπεδίου Αττικής. Περιλαμβάνει 180 Επιχειρήσεις Παροχής Αθλητικών Υπηρεσιών μεσαίου και μεγάλου μεγέθους. Πολλές από αυτές έχουν πολλά υποκαταστήματα και αριθμούν χιλιάδες μέλη που απολαμβάνουν διαφορετικές υπηρεσίες. Η επιλογή του πληθυσμού βασίστηκε στην προσέγγιση πως οι ερωτώμενοι (συμμετέχουσες επιχειρήσεις) στην έρευνα θα πρέπει να έχουν το απαραίτητο μέγεθος και να διαθέτουν δομή και στελέχη που να μπορούν να ανταποκριθούν με όσο το δυνατόν μεγαλύτερη ακρίβεια, προκειμένου να δοθεί η δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων. Επιπλέον, το κριτήριο επιλογής που αφορά στις επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στην Αττική τέθηκε για τη διασφάλιση της ελάχιστης απαίτησης για λειτουργική και οργανωτική δομή, η οποία κρίθηκε αναγκαία για την παροχή στοιχείων σχετικά με σύνθετα και πολυδιάστατα φαινόμενα και διεργασίες, όπως οι δυναμικές ικανότητες και η διαμόρφωση στρατηγικής που λαμβάνει σοβαρά υπόψη τις μεταβολές του περιβάλλοντος. Κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης και του σχεδιασμού του ερωτηματολογίου προβλέφθηκε ειδική σχεδίαση, η οποία περιελάμβανε, επίσης, σε βάθος συνεντεύξεις με ανώτατα στελέχη των αθλητικών επιχειρήσεων. Υπήρξε επίσης προσπάθεια προκειμένου να διασφαλίσουμε πως τα στοιχεία που θα περιλαμβάνονταν στο ερωτηματολόγιο δεν θα αποτελούσαν ευαίσθητα δεδομένα για τις επιχειρήσεις ή τον κλάδο.

Συνολικά 150 επιχειρήσεις δέχτηκαν να συμμετάσχουν στη μελέτη παρέχοντας 161 ερωτηματολόγια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν (ποσοστό

απόκρισης ~ 84% όσον αφορά στο πλήθος των επιχειρήσεων). Για να αποφευχθεί οποιαδήποτε ενδεχόμενη προκατάληψη στις απαντήσεις, ιδίως όσον αφορά στο μέρος της επίδοσης (όποτε ήταν δυνατό), πήραμε απαντήσεις από στελέχη διαφορετικού διοικητικού επιπέδου στην ίδια επιχείρηση αλλά και διαφορετικού αντικειμένου.

Μέσα Συλλογής Δεδομένων

Το μέσο συλλογής και μέτρησης δεδομένων της έρευνας βασίστηκε στο όργανο μέτρησης της στρατηγικής ανάλυσης του Ansoff (1979, 1984), στη συζήτηση για την ικανότητα οργάνωσης και διοίκησης του Ansoff (1989), στην μελέτη του Porter (1980) για την έννοια της έντασης του ανταγωνισμού καθώς και στη μελέτη των Πρωτογέρου, Καλογήρου & Λιούκα. (2011) που αφορούσε στις δυναμικές ικανότητες.

Βεβαίως για τις ανάγκες της έρευνας στο χώρο των αθλητικών επιχειρήσεων υπήρξαν προσαρμογές που ήταν απαραίτητες για τον έλεγχο των υποθέσεων όπως αυτές προσδιορίστηκαν στο σημερινό επιχειρησιακό περιβάλλον της βαθιάς και συνεχιζόμενης οικονομικής κρίσης στην Ελλάδα. Η εμπειρική μελέτη επαναδιαμορφώθηκε με προσαρμογές που αφορούν στις Ε.Π.Α.Υ. του νομού Αττικής.

Ο Ansoff (1984, 1990) ανέπτυξε ένα εργαλείο για να αναλύσει την ευθυγράμμιση μεταξύ των στρατηγικών αξόνων που επιλέγει μια επιχείρηση, της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας και της οργανωτικής και διοικητικής ικανότητας της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτό το εργαλείο ο Ansoff διαιρεί το περιβάλλον σε πέντε διακριτά επίπεδα αναταράξεων, τα οποία αντιπροσωπεύουν την προοδευτική αύξηση της μεταβλητότητας στο περιβάλλον. Κλιμακώνει λοιπόν τις αναταράξεις σε μια κλίμακα πέντε επιπέδων από το επίπεδο ένα (1) που αντιπροσωπεύει το χαμηλότερο επίπεδο αναταράξεων μέχρι το πέντε (5) που αντιπροσωπεύει το υψηλότερο επίπεδο περιβαλλοντικών αναταράξεων.

Κάθε ένα από αυτά τα πέντε επίπεδα περιβαλλοντικών αναταράξεων έχει ορισμένα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά, τα οποία διαφέρουν από όλα τα υπόλοιπα επίπεδα. Οι διακριτές ονομασίες που επέλεξε για τα πέντε αυτά επίπεδα μεταβλητότητας του περιβάλλοντος είναι τα εξής:

- 1) Επαναλαμβανόμενο περιβάλλον (repetitive)
- 2) Επεκτεινόμενο περιβάλλον (expanding)
- 3) Περιβάλλον που αλλάζει (changing)
- 4) Ασυνεχές περιβάλλον και (discontinuous)
- 5) Περιβάλλον με εκπλήξεις (surprising)

Το εργαλείο αυτό έπρεπε να επεκταθεί για να περιλαμβάνει και τις επιπρόσθετες μεταβλητές του ερευνητικού μοντέλου και να ταιριάζει στην πραγματική κατάσταση των αθλητικών επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Το ερευνητικό μοντέλο αναπτύχθηκε χρησιμοποιώντας έξι ανεξάρτητες μεταβλητές, πέντε ενδιάμεσες ή παρεμβαίνουσες μεταβλητές και μία εξαρτημένη μεταβλητή. Μια ανεξάρτητη μεταβλητή καθορίζει μια εξαρτημένη μεταβλητή ενώ μια παρεμβαίνουσα μεταβλητή είναι «ένας εννοιολογικός μηχανισμός μέσω του οποίου η ανεξάρτητη μεταβλητή μπορεί να επηρεάσει την εξαρτημένη μεταβλητή» (Emory, 1985:74).

Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τους ελέγχους στην παρούσα μελέτη ήταν:

Ανεξάρτητες μεταβλητές

- 1) Περιβαλλοντική Μεταβλητότητα (environmental turbulence)
- 2) Ένταση του Ανταγωνισμού (competitive intensity)
- 3) Στρατηγική Επιθετικότητα (strategic aggressiveness)
- 4) Ανταγωνιστική Αποδοτικότητα (competitive efficiency)
- 5) Γενική Διοικητική Ικανότητα (general management capability)
- 6) Δυναμικές ικανότητες (dynamic capabilities)

Παρεμβαίνουσες ή ενδιάμεσες μεταβλητές

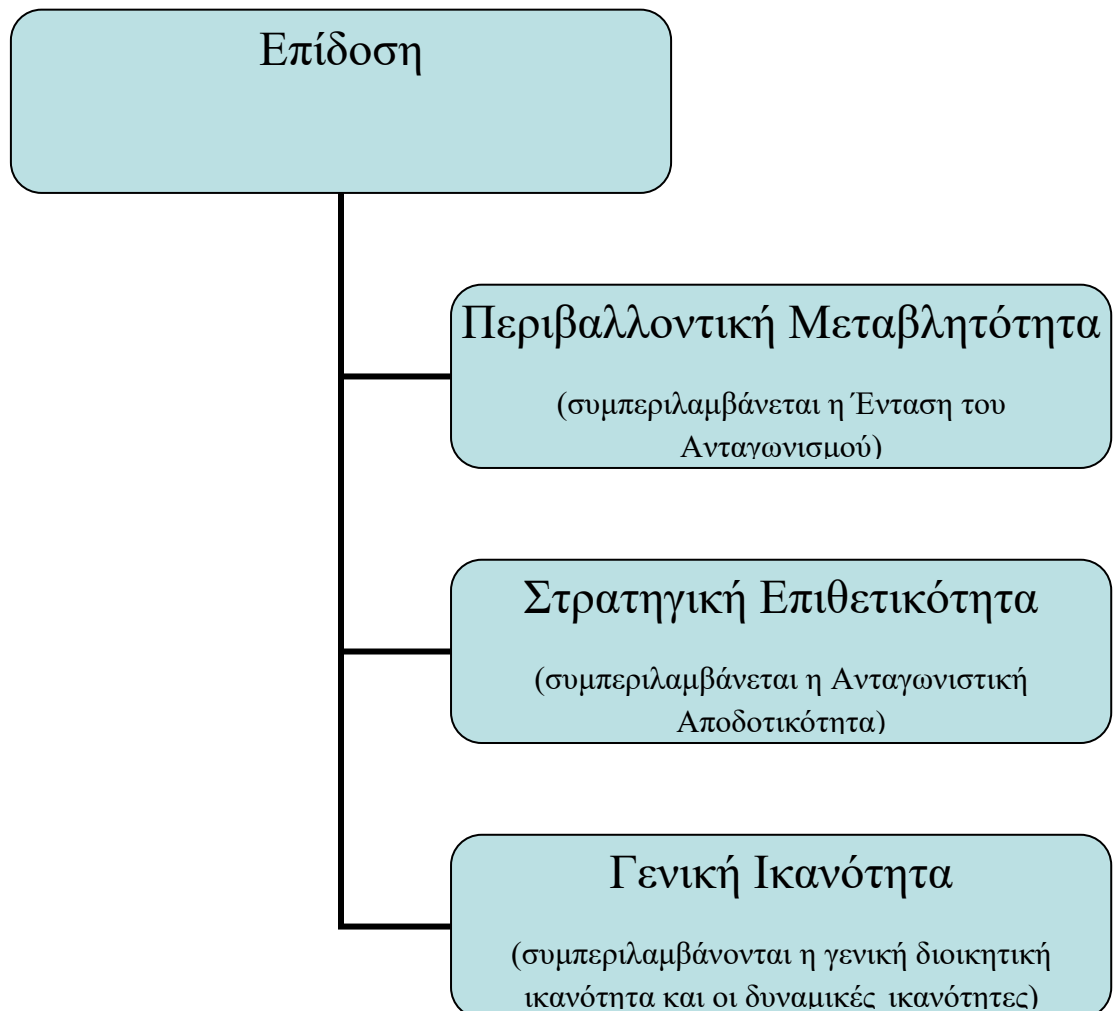
- 1) Χάσμα στρατηγικής (strategy gap)

- 2) Χάσμα δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities gap)
- 3) Χάσμα γενικής διοικητικής ικανότητας (capability gap)
- 4) Στρατηγικό χάσμα (strategic gap)
- 5) Γενική Ικανότητα

Εξαρτημένη μεταβλητή

- 1) Η επίδοση του οργανισμού – επιχείρησης

Η σχέση μεταξύ εξηρημένων και ανεξάρτητων μεταβλητών φαίνεται στο Σχήμα 1.



Σχήμα 1. Σχέσεις μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένων μεταβλητών

Η «Υπόθεση Στρατηγικής Επιτυχίας» του Ansoff επικεντρώθηκε στην ευθυγράμμιση μεταξύ της στρατηγικής επιθετικότητας με τη διοικητική ικανότητα της επιχείρησης και την περιβαλλοντική μεταβλητότητα, δηλαδή επικεντρώθηκε στην ανάδειξη της σημαντικότητας του γεγονότος της αναγνώρισης και του προσδιορισμού του χάσματος ανάμεσα στο επίπεδο στο οποίο βρισκόταν η μεταβλητότητα του περιβάλλοντος της επιχείρησης σε σχέση με τη στρατηγική και την ικανότητα της επιχείρησης.

Το χάσμα υπολογίστηκε αφαιρώντας το επίπεδο, στο οποίο βρέθηκε η κάθε συνδεδεμένη ανεξάρτητη μεταβλητή, από το επίπεδο στο οποίο βρισκόταν η Περιβαλλοντική Μεταβλητότητα. Για παράδειγμα, το χάσμα δυναμικών ικανοτήτων υπολογίστηκε, αφαιρώντας από το επίπεδο της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας το επίπεδο των δυναμικών ικανοτήτων της επιχείρησης.

Η έννοια του χάσματος είναι πολύ σημαντική στη μελέτη, γιατί συνδέει την εκάστοτε μεταβλητή με την περιβαλλοντική μεταβλητότητα, έννοια που με τη σειρά της αποτελεί κυρίαρχη κινητήρια δύναμη στη θεωρία του στρατηγικού μάνατζμεντ του Ansoff (1979). Στον έλεγχο υποθέσεων χρησιμοποιούμε τόσο παρεμβαίνουσες – ενδιάμεσες μεταβλητές όσο και ανεξάρτητες μεταβλητές.

Οι σχέσεις που συνδέουν τις ενδιάμεσες μεταβλητές με τα ζεύγη των ανεξαρτήτων είναι οι παρακάτω:

1) Χάσμα στρατηγικής (strategy gap) = Περιβαλλοντική Μεταβλητότητα (environmental turbulence) - Στρατηγική επιθετικότητα (strategic aggressiveness)

2) Χάσμα δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities gap) = Περιβαλλοντική μεταβλητότητα (environmental turbulence) – Επίπεδο δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities general level)

3) Χάσμα γενικής διοικητικής ικανότητας (capability gap) = Περιβαλλοντική μεταβλητότητα (environmental turbulence) – Επίπεδο γενικής διοικητικής ικανότητας (general management capability level).

4) Στρατηγικό χάσμα (strategic gap) = Χάσμα στρατηγικής (strategy gap) + Χάσμα δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities gap)

$$5) \quad \text{Γενική Ικανότητα} = (\text{Γενική διοικητική ικανότητα} + \text{Δυναμικές ικανότητες})/2$$

Το Όργανο Μέτρησης

Αναπτύχθηκε ένα όργανο έρευνας για να χρησιμεύσει ως βάση για τη συλλογή δεδομένων σχετικά με την ένταση της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, την στρατηγική επιθετικότητα, τις δυναμικές ικανότητες και τέλος την επίδοση των επιχειρήσεων παροχής αθλητικών υπηρεσιών. Όλα τα μέρη του ερωτηματολογίου υλοποιούνται με τη χρήση πεντάβαθμης κλίμακας Likert, γενικά μια ικανοποιητικά αποδεκτή πρακτική σε αυτό το είδος της έρευνας. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι ο βαθμός λειτουργικότητας των χρησιμοποιούμενων πόρων, η εκτίμηση της έντασης της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας αλλά και η συνεισφορά των δυναμικών ικανοτήτων στην εμπειρική έρευνα δεν έχουν ακόμη οδηγήσει στην ύπαρξη τυποποιημένων μέτρων. Ο τρόπος με τον οποίο μετρώνται ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό και, λόγω αυτής της διακύμανσης των αντίστοιχων μοντέλων και των αποτελεσμάτων που παρουσιάζονται στην εμπειρική βιβλιογραφία, πολλές φορές ο τρόπος μέτρησης είναι συχνά ουσιαστικά ασύνδετος (Hoopes κ.α., 2003). Στην παρούσα μελέτη, η ανάπτυξη των κλιμάκων βασίστηκε στις θεωρητικές συνεισφορές που βασίζονται μελετητές (π.χ. Teece et al., 1997.,) στο προηγούμενο έργο του Ansoff (Εργαλείο μέτρησης της στρατηγικής ανάλυσης του Ansoff (1979, 1984)), στη μελέτη για την ικανότητα οργάνωσης και διοίκησης του Ansoff (1989), στην μελέτη του Porter (1980) για την έννοια της έντασης του ανταγωνισμού, και σε εκτεταμένες διαβουλεύσεις με ακαδημαϊκούς αλλά και Διευθυντές των Αθλητικών Επιχειρήσεων.

Συγκεκριμένα, η μέτρηση της συνολικής επίδοσης της επιχείρησης απαιτεί σύνθετες διεργασίες (Chakravarthy 1986). Επειδή η πλειονότητα των αθλητικών επιχειρήσεων δεν υποχρεούται στην υποβολή αναλυτικών οικονομικών καταστάσεων, χρησιμοποιήθηκαν μέτρα που εύκολα μπορούν να γίνουν αντιληπτά για την αξιολόγηση της απόδοσης, περιλαμβάνοντας μέτρα επίδοσης στις πωλήσεις και την κερδοφορία και βασιζόμενοι σε υπάρχουσα κλίμακα (Spanos & Lioukas 2001). Τα ανώτατα και ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων καλούνται να εκτιμήσουν την επίδοση της επιχείρησής τους σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους για τα τελευταία 5 χρόνια. Η χρησιμοποίηση μέτρων επίδοσης είναι πολύ συχνή στο χώρο της στρατηγικής όταν τα οικονομικά στοιχεία δεν είναι διαθέσιμα (π.χ., Powell 1992).

Προηγούμενη έρευνα έδειξε επίσης υψηλές συσχετίσεις μεταξύ αντικειμενικών και υποκειμενικών μέτρων απόδοσης (Dess & Robinson 1984).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από:

A) Το εισαγωγικό μέρος που περιλαμβάνει την παρουσίαση του βασικού σκοπού της έρευνας και τις απαραίτητες οδηγίες για την συμπλήρωσή του και

B) Το κύριο μέρος, το οποίο περιλαμβάνει επτά επιμέρους υποσύνολα ερωτήσεων.

Τα επτά αυτά υποσύνολα δομούνται ως εξής:

1^ο υποσύνολο ερωτήσεων: Περιλαμβάνει πληροφοριακά στοιχεία του στελέχους που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο (φύλο, ηλικία, επίπεδο σπουδών, έτη εργασίας, θέση στην επιχείρηση κλπ).

2^ο υποσύνολο ερωτήσεων: Περιλαμβάνει πέντε (5) ερωτήσεις, οι οποίες αποσκοπούν στην εκτίμηση του επιπέδου της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας (environmental turbulence level).

3^ο υποσύνολο ερωτήσεων: Περιλαμβάνει επτά (7) ερωτήσεις οι οποίες αποσκοπούν στην εκτίμηση της ακολουθούμενης στρατηγικής. Οι ερωτήσεις 1 και 2 μετράνε την στρατηγική επιθετικότητα (strategic aggressiveness). Οι ερωτήσεις 3 και 4 μετράνε την ανταγωνιστική αποδοτικότητα (competitive efficiency). Οι ερωτήσεις 5, 6 και 7 μετράνε την ένταση του ανταγωνισμού (competitive intensity).

4^ο υποσύνολο ερωτήσεων: Περιλαμβάνει τρεις (3) ερωτήσεις, οι οποίες αποσκοπούν στην εκτίμηση του επιπέδου της γενικής διοικητικής ικανότητας της επιχείρησης (general management capability).

5^ο υποσύνολο ερωτήσεων: Περιλαμβάνει δώδεκα (12) ερωτήσεις, οι οποίες αποσκοπούν στην εκτίμηση του επιπέδου των δυναμικών ικανοτήτων της επιχείρησης (dynamic capability).

6^ο υποσύνολο ερωτήσεων: Περιλαμβάνει τέσσερις (4) ερωτήσεις, οι οποίες αποσκοπούν στην εκτίμηση του επιπέδου της επίδοσης σε σχέση με τους ανταγωνιστές λαμβάνοντας υπόψη μη χρηματοοικονομικά στοιχεία.

7^ο υποσύνολο ερωτήσεων: Περιλαμβάνει έντεκα (11) ερωτήσεις, οι οποίες αποσκοπούν στην εκτίμηση του επιπέδου της επίδοσης της επιχείρησης (performance).

Εγκυρότητα – Αξιοπιστία της Έρευνας

Η Εγκυρότητα εξασφαλίστηκε μέσω αναζήτησης συμβουλών σχετικά με το ερωτηματολόγιο από μια ομάδα ειδικών σε θέματα Διοίκησης Επιχειρήσεων και Διοίκησης Αθλητικών επιχειρήσεων και οργανισμών.

Τα στοιχεία που αφορούν σε κάθε μέρος του ερωτηματολογίου δοκιμάστηκαν σε δύο στάδια: αρχικά διενεργήθηκαν πρόσωπο με πρόσωπο συνεντεύξεις με ακαδημαϊκούς και πρόσωπο με πρόσωπο συνεντεύξεις με 15 διευθυντές αλλά και το προεδρείο του συνδικαλιστικού οργάνου των επιχειρηματιών του κλάδου (Πρόεδρο ΣΠΓΑ, και Πρόεδρο ΠΑΣΥΓΥ). Σε κάθε στάδιο, οι συμμετέχοντες κλήθηκαν να προσδιορίσουν τυχόν προβληματικά στοιχεία, τα οποία στη συνέχεια είτε αναθεωρήθηκαν είτε καταργήθηκαν και αναπτύχθηκαν νέα. Η διαδικασία των δοκιμών μας επέτρεψε να αξιολογήσουμε την εγκυρότητα των στοιχείων και να διασφαλιστεί ότι το όργανο της έρευνας θα ήταν απόλυτα κατανοητό από τα στελέχη, για τα οποία προοριζόταν.

Η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου μετρήθηκε με τον συντελεστή Alpha του Cronbach, ο οποίος έδωσε τιμή για το σύνολο του ερωτηματολογίου 0,943 και για τα επιμέρους υποσύνολα ερωτήσεων έδωσε τις παρακάτω τιμές:

Περιβαλλοντική μεταβλητότητα:	0,76
Στρατηγική Επιθετικότητα:	0,72
Δυναμικές Ικανότητες:	0,89
Αποτελέσματα έναντι του ανταγωνισμού:	0,83
Επίδοση:	0,90

Σχεδιασμός της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα αναφέρεται σε μια περιγραφική μελέτη συσχέτισης της στρατηγικής διαχείρισης στις Επιχειρήσεις Παροχής Αθλητικών Υπηρεσιών στο Λεκανοπέδιο Αττικής (Fitness clubs). Στόχος της μελέτης ήταν να περιγράψει και να

κατανοήσει τις ενδεχόμενες συσχετίσεις και να επεξηγήσει τις σχέσεις μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένης μεταβλητής. Οι μεταβλητές που χρησιμοποιήθηκαν για τους ελέγχους στην παρούσα μελέτη ήταν:

Ανεξάρτητες μεταβλητές

- 1) Περιβαλλοντική Μεταβλητότητα (environmental turbulence)
- 2) Ένταση του Ανταγωνισμού (competitive intensity)
- 3) Στρατηγική Επιθετικότητα (strategic aggressiveness)
- 4) Ανταγωνιστική Αποδοτικότητα (competitive efficiency)
- 5) Γενική Διοικητική Ικανότητα (general management capability)
- 6) Δυναμικές Ικανότητες (dynamic capabilities)

Παρεμβαίνουσες ή ενδιάμεσες μεταβλητές

- 1) Χάσμα στρατηγικής (strategy gap)
- 2) Χάσμα δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities gap)
- 3) Χάσμα γενικής διοικητικής ικανότητας (capability gap)
- 4) Στρατηγικό χάσμα (strategic gap)
- 5) Γενική ικανότητα

Εξαρτημένη μεταβλητή

Η επίδοση του οργανισμού – επιχείρησης

Η έρευνα αυτή σχεδιάστηκε για να μελετήσει την Υπόθεση Στρατηγικής Επιτυχίας του Ansoff σε μια πιο ολοκληρωμένη διάταξη. Ποτέ προηγούμενα δεν έχει ερευνηθεί η θεωρία του Ansoff στην Ελληνική επικράτεια και πολύ περισσότερο σε Αθλητικές Επιχειρήσεις. Προηγούμενες εμπειρικές μελέτες από τους Χατζηαντωνίου (1986), Sullivan (1987), Salameh (1987) και Lewis (1989) έδειξαν ότι υπάρχει σχέση μεταξύ της στρατηγικής, της ικανότητας και της επίδοσης μιας επιχείρησης. Μια επιχείρηση με στρατηγική που ταιριάζει στην περιβαλλοντική μεταβλητότητα και στην ικανότητά της να υποστηρίξει τη στρατηγική της εμφάνισε υψηλή επίδοση. Στις

προηγούμενες μελέτες, η επίδοση ορίστηκε ως συνάρτηση μιας μεταβλητής, της στρατηγικής αποτελεσματικότητας. Σε αυτή την έρευνα, η στρατηγική επιθετικότητα, και οι δυναμικές ικανότητες της επιχείρησης προστέθηκαν ως μεταβλητές που σχετίζονται με την επίδοση της επιχείρησης. Η επίδοση ορίστηκε επίσης ως συνάρτηση της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας. Με τον όρο ανταγωνιστική αποδοτικότητα εννοούμε πόσο αποδοτική είναι η αθλητική επιχείρηση όσον αφορά στη διαδικασία αξιοποίησης, «εκμετάλλευσης» και μετατροπής των πόρων που έχει στη διάθεσή της. Με άλλα λόγια, πόσο αποτελεσματική είναι αυτή η επιχείρηση στην καθημερινή διαχείριση του συνόλου των λειτουργιών της.

Για να επιτευχθεί υψηλή ανταγωνιστική αποδοτικότητα, ο αγώνας για την ευθυγράμμιση μεταξύ της στρατηγικής επιθετικότητας και της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας πρέπει να υποστηρίζεται από τη γενική ικανότητα της επιχείρησης.

Διαδικασίες της Έρευνας

Η παρούσα έρευνα διεξήχθη για πρώτη φορά στο χώρο των Αθλητικών επιχειρήσεων παροχής υπηρεσιών και πιο συγκεκριμένα στα Fitness Clubs, τα οποία δραστηριοποιούνται στο Λεκανοπέδιο Αττικής. Η επιλογή της συγκεκριμένης γεωγραφικής περιφέρειας έγινε για τρεις συγκεκριμένους λόγους:

α) τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της έρευνας και το εργαλείο μέτρησης που αναπτύχθηκε απαιτούσαν οργανισμούς με πλήθος παρεχόμενων υπηρεσιών και διαδικασιών αλλά και οργανωτική δομή που συναντάται μόνο σε μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις. Το συμπέρασμα αυτό προέκυψε μετά από στοιχεία προερχόμενα τόσο από τη βάση δεδομένων του τμήματος οργάνωσης και διαχείρισης Αθλητισμού του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου, όσο και από το προεδρείο του πανελληνίου συλλόγου γυμναστηρίων,

β) το μέγεθος των πόλεων της ελληνικής επικρατείας δεν επιτρέπει την ανάπτυξη μεγάλων επιχειρήσεων αυτού του κλάδου σε επαρχιακές πόλεις, με αποτέλεσμα η ένταση του ανταγωνισμού να είναι πολύ δύσκολα αναγνωρίσιμη

γ) οι αθλητικές επιχειρήσεις στο Λεκανοπέδιο Αττικής απασχολούν κρίσιμο μέγεθος εργαζομένων και διαχειρίζονται πληθώρα πόρων κατάλληλων για τις απαιτήσεις της συγκεκριμένης έρευνας.

Μετά από σχετική έρευνα και επαφές με το προεδρείο του Σ.Ι.Γ.Α. προέκυψε το συμπέρασμα ότι το πλήθος των επιχειρήσεων που πληρούσαν τις προϋποθέσεις, για να ενταχθούν στον πληθυσμό, σύμφωνα με τους περιορισμούς της παρούσας

μελέτης, ήταν 180 επιχειρήσεις. Το μέγεθος του πληθυσμού ήταν τέτοιο, που επέτρεπε την προσπάθεια προσέγγισης του συνόλου σχεδόν των επιχειρήσεων. Από τα παραπάνω προέκυψε η λίστα των εν δυνάμει συμμετεχόντων, η οποία περιορίζεται στους ιδιοκτήτες, προεδρεύοντες, γενικούς διευθυντές και ανώτατα και ανώτερα στελέχη των συγκεκριμένων επιχειρήσεων

Για τη συγκέντρωση των δεδομένων της έρευνας υιοθετήθηκαν δύο μέθοδοι προσέγγισης:

A) Αποστολή ερωτηματολογίων ηλεκτρονικής μορφής, μέσω e-mails, η οποία επέτρεπε την άμεση συμπλήρωση και αποστολή τους μέσω της αυτοματοποιημένης διαδικασίας. Η αυτοματοποιημένη διαδικασία διασφάλιζε την ανωνυμία του ερωτώμενου, καθώς επίσης απέκλειε το ενδεχόμενο της αυτόματης συμπλήρωσης. Στη συγκεκριμένη μέθοδο δεν υπήρχε καμία πιθανότητα να υπάρξει επαφή ερευνητού και ερωτώμενου. Το ερωτηματολόγιο συνοδευόταν από εισαγωγική επεξηγηματική επιστολή, η οποία περιλάμβανε τους σκοπούς και στόχους της έρευνας καθώς και όλο το απαραίτητο πληροφοριακό υλικό για τη σωστή συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

B) Συμπλήρωση ερωτηματολογίων μέσω δομημένων-ημιδομημένων συνεντεύξεων, κατά τις οποίες οι συμμετέχοντες, αφού ενημερώθηκαν πλήρως για το πλαίσιο της έρευνας, συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο. Παράλληλα, είχαν την ευκαιρία να τοποθετηθούν για το πώς οι ίδιοι αντιλαμβάνονται το περιβάλλον, τον ανταγωνισμό, τις δυναμικές ικανότητες και την απόδοση των επιχειρήσεών τους.

Και στις δύο προσεγγίσεις γνωστοποιήθηκε στους συμμετέχοντες ότι η περίοδος παραλαβής των ερωτηματολογίων ήταν η περίοδος Οκτωβρίου-Νοεμβρίου 2015. Το παραπάνω διάστημα ήταν επαρκές τόσο για την ηλεκτρονική συμπλήρωση των ερωτηματολογίων όσο και για τις επιτόπιες επισκέψεις.

Περιορισμοί της Έρευνας

Ο σχεδιασμός της παρούσας μελέτης βασίστηκε στη θεωρία στρατηγικής συμπεριφοράς του Ansoff (1979,1984,1990) και προσαρμόστηκε για τις ανάγκες της έρευνας στο χώρο των Ε.Π.Α.Υ. στην Ελλάδα.

Κάποιοι περιορισμοί οι οποίοι εμπεριέχονται είναι οι παρακάτω:

1. Η έρευνα δεν περιλαμβάνει άλλο κλάδο επιχειρήσεων εκτός από τις Ε.Π.Α.Υ. της Περιφέρειας Αττικής.

2. Η «δύναμη» η οποία ορίζεται ως «η ικανότητα μιας ομάδας ή ενός μεμονωμένου ατόμου να επηρεάσει τη στρατηγική συμπεριφορά» (Ansoff, 1979) μιας επιχείρησης δεν περιλήφθηκε στη μελέτη.

3. Δεν εκτιμάται καθόλου η συνεισφορά και οι συνέπειες των συνεργειών στην επίδοση της επιχείρησης.

4. Δεν αναλύεται ο μηχανισμός με τον οποίο η στρατηγική επιθετικότητα επηρεάζει την ανταγωνιστική αποδοτικότητα.

Ερευνητικές υποθέσεις και στατιστικές αναλύσεις

Οι πρώτες τέσσερις ερευνητικές υποθέσεις θα ελεγχθούν με τη βοήθεια της ανάλυσης συσχέτισης όπου και ελέγχεται εάν υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών που κάθε φορά ελέγχονται σύμφωνα με την εκάστοτε ερευνητική υπόθεση.

Η πέμπτη και έκτη ερευνητική υπόθεση ελέγχεται με τη βοήθεια της ανάλυσης πολλαπλής παλινδρόμησης όπου και θα ελεγχθεί η πιθανή, στατιστικά σημαντική, γραμμική σχέση μεταξύ κάποιων εκ των ανεξάρτητων μεταβλητών της έρευνας με την εξαρτημένη μεταβλητή.

IV. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ – ΕΥΡΗΜΑΤΑ

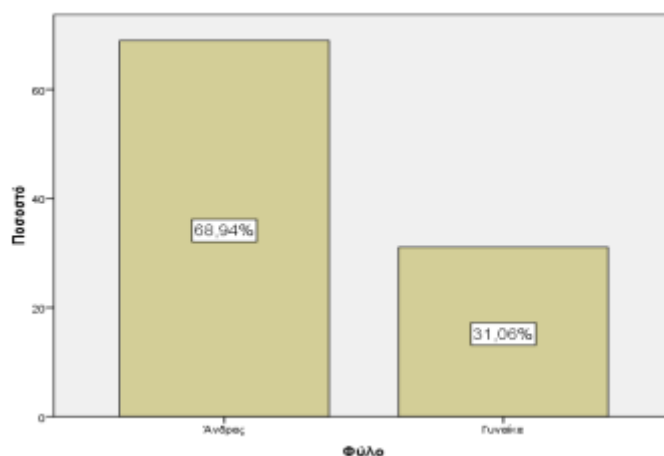
Περιγραφική Ανάλυση: Πληροφοριακά Δεδομένα και Ανάλυση Μεταβλητών

Ξεκινώντας την αποτύπωση των αποτελεσμάτων θα περιγράψουμε με τη βοήθεια περιγραφικών δεικτών τα δεδομένα όπως αυτά προκύπτουν από την στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων που συμπληρώθηκαν από τα στελέχη των Ε.Π.Α.Υ. Η επεξεργασία έγινε με το πρόγραμμα στατιστικών αναλύσεων SPSS.

Συνολικά συμπληρώθηκαν 161 ερωτηματολόγια από συνολικά 150 επιχειρήσεις και η σύνθεση των στελεχών που ερωτήθηκαν περιγράφεται ως εξής:

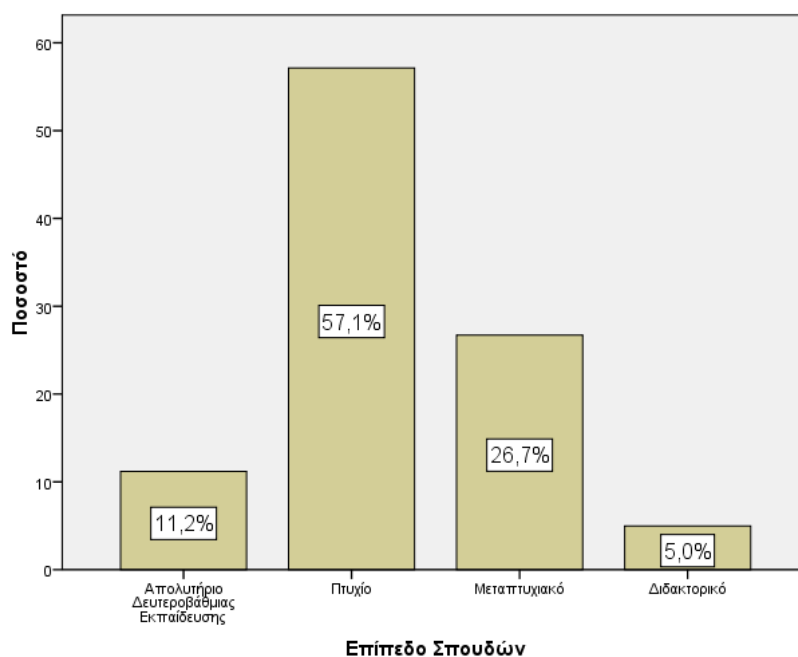
Το σύνολο των ενεργών Ε.Π.Α.Υ. στο λεκανοπέδιο Αττικής, σύμφωνα με τα στοιχεία του Συλλόγου Ιδιοκτητών Γυμναστηρίων Αττικής (Σ.Ι.Γ.Α.), είναι 180. Το ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνά μας ανήλθε στο 84%.

Ανάλυση πληροφοριακών στοιχείων στελεχών που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο



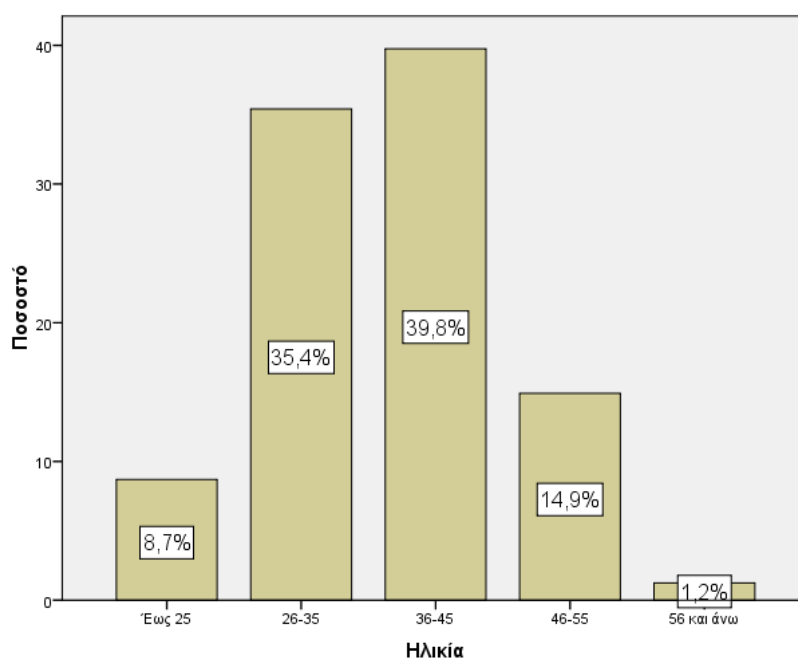
Γραφημα 1. Φύλο συμμετεχόντων

Το 69% περίπου των ερωτηθέντων ήταν άνδρες και το 31% γυναίκες.



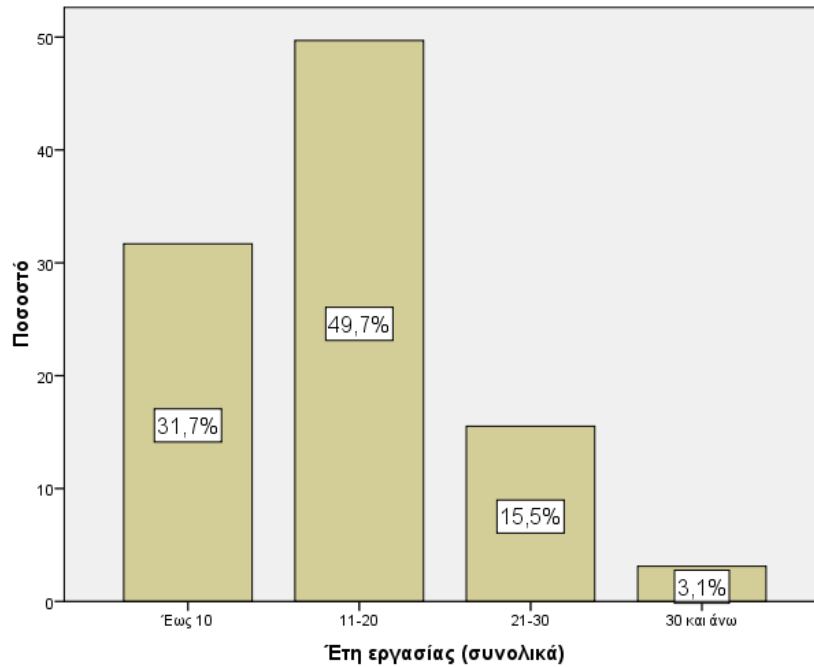
Γράφημα 2. Επίπεδο σπουδών συμμετεχόντων

Από τα δεδομένα του ερωτηματολογίου όσον αφορά στο επίπεδο σπουδών διαπιστώνεται πως στο σύνολο των ερωτηθέντων μόνο το 11% δεν ήταν πτυχιούχοι, η πλειοψηφία των στελεχών των Ε.Π.Α.Υ. έχουν υψηλό επίπεδο ακαδημαϊκών προσόντων ακόμα και σε επίπεδο Μεταπτυχιακών ή και Διδακτορικών σπουδών.



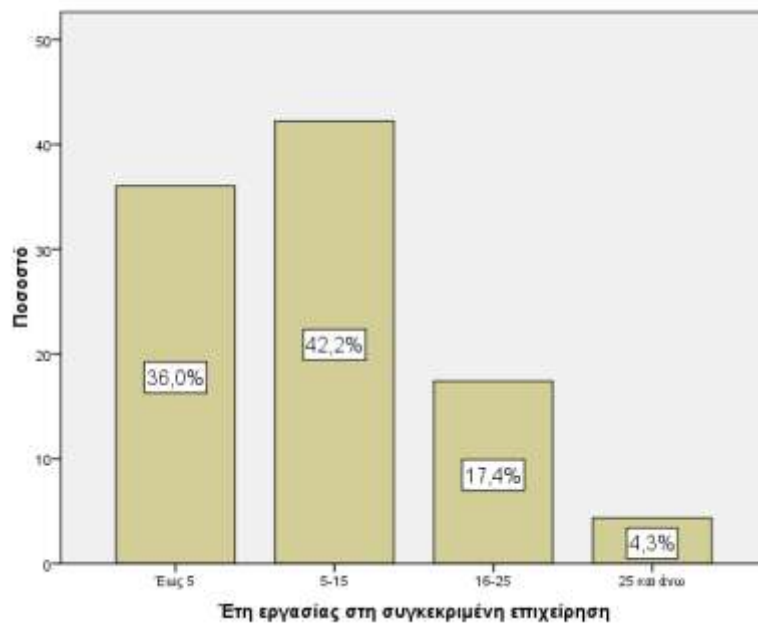
Γράφημα 3. Ηλικία συμμετεχόντων

Το 75% των ερωτηθέντων είναι μεταξύ των ηλικιών 26 και 45, γεγονός που καταδεικνύει τη συμμετοχή νέων στις διοικητικές-ηγετικές ομάδες στις Ε.Π.Α.Υ.



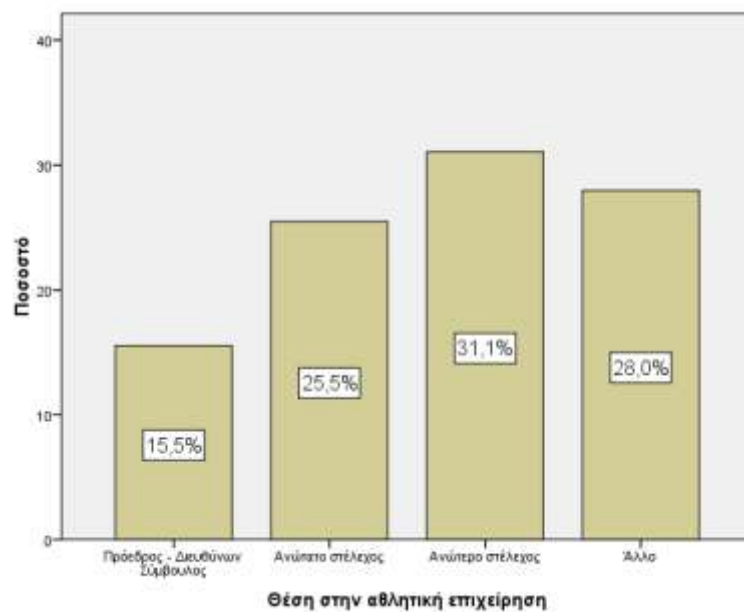
Γράφημα 4. Έτη εργασίας συνολικά

Το 68% των ερωτηθέντων είχαν συνολική εργασιακή εμπειρία πάνω από 10 έτη, ενώ μόνο το 32% είχε συνολική εργασιακή εμπειρία κάτω των 10 ετών.



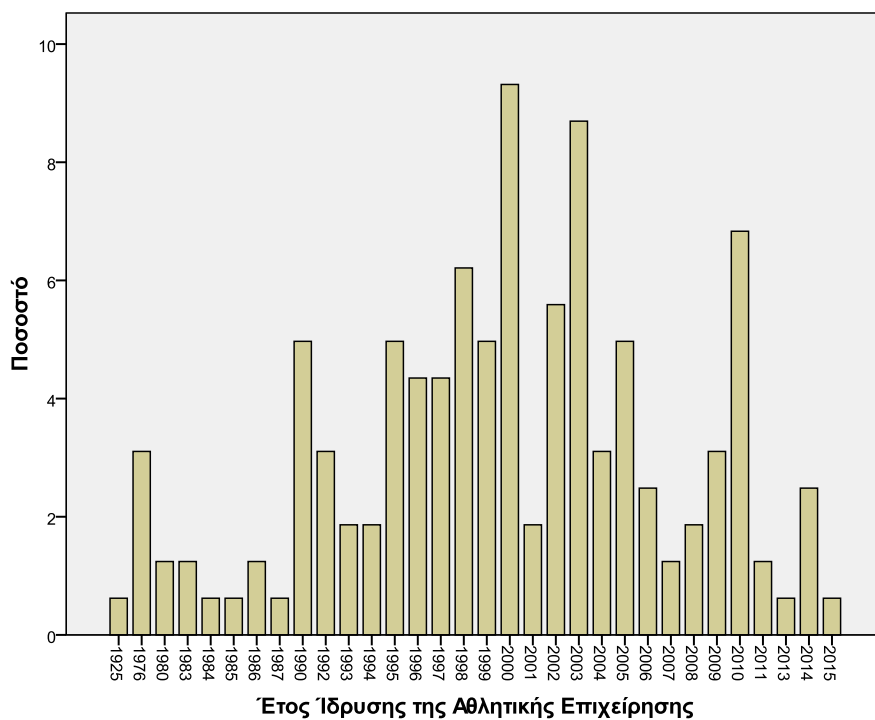
Γράφημα 5. Έτη εργασίας (στη συγκεκριμένη επιχείρηση)

Το 21% περίπου των ερωτηθέντων εργάζεται πάνω από 15 έτη στην ίδια επιχείρηση και το 42% εργάζεται πάνω από 5 έτη στην ίδια επιχείρηση.



Γράφημα 6. Θέση στην αθλητική επιχείρηση

Το 41% των ερωτηθέντων είναι ανώτατα στελέχη ή Πρόεδροι και Διευθύνοντες Σύμβουλοι. Το 31% είναι ανώτερα στελέχη.



Γράφημα 7. Έτος ίδρυσης της αθλητικής επιχείρησης

Το τελευταίο στοιχείο της περιγραφικής ανάλυσης των πληροφοριακών στοιχείων των ερωτηθέντων είναι το έτος ίδρυσης της Ε.Π.Α.Υ. Φαίνεται πως το 90% των επιχειρήσεων έχει ιδρυθεί μετά το 1990.

Στον Πίνακα 2 έχει καταγραφεί συνοπτικά το σύνολο της περιγραφικής ανάλυσης των πληροφοριακών στοιχείων των ερωτηθέντων.

Πίνακας 2. Περιγραφικά πληροφοριακά στοιχεία ερωτηθέντων

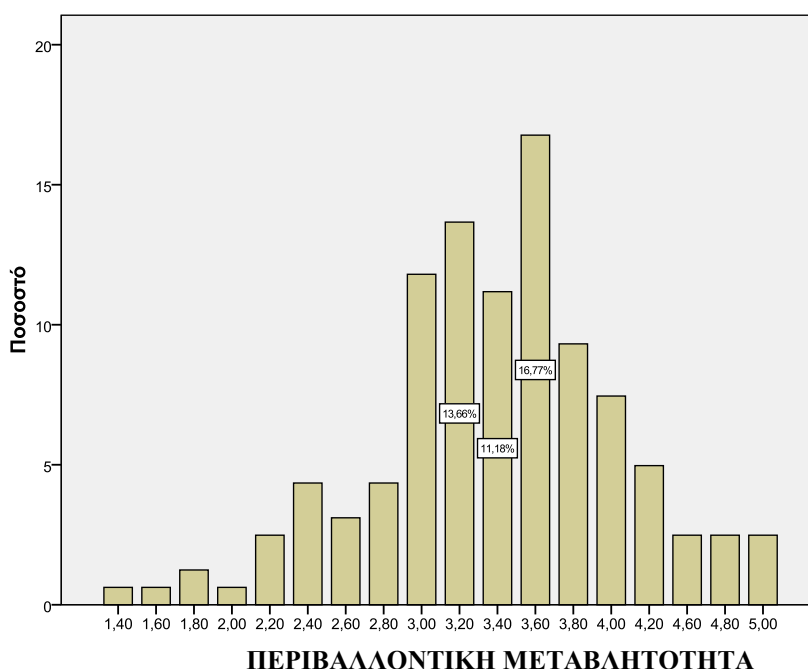
Φύλο	Άνδρες 68,9%	Γυναίκες 31,1%			
Επίπεδο σπουδών	Δευτεροβάθμια 11,2%	Πτυχίο 57,1%	Μεταπτυχιακό 26,7%	Διδακτορικό 5%	
Ηλικία	Έως 25 8,7%	26-35 35,4%	36-45 39,8%	46-55 14,9%	56 και άνω 1,2%
Έτη εργασίας (συνολικά)	Έως 10 31,7%	11-20 49,7%	21-30 15,5%	30 και άνω 3,1%	
Έτη εργασίας (στη συγκεκριμένη επιχείρηση)	Έως 5 36%	5-15 42,2%	16-25 17,4%	25 και άνω 4,4%	
Θέση στην αθλητική επιχείρηση	Πρόεδρος - Διευθύνων Σύμβουλος 15,5%	Ανώτατο στέλεχος 25,5%	Ανώτερο στέλεχος 31,1%	Άλλο 28%	

Ανάλυση περιβαλλοντικής μεταβλητότητας

Η περιβαλλοντική μεταβλητότητα προκύπτει από τις ερωτήσεις 1 έως 5 που αντιστοιχούν στο 2^ο υποσύνολο ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 3. Περιβαλλοντική
Μεταβλητότητα

Πλήθος παρατηρήσεων	161
Μέση τιμή (M)	3,40
Τυπ. Απόκλιση (TA)	0,67



Γράφημα 8. Περιβαλλοντική Μεταβλητότητα

Το εξαιρετικά σημαντικό στοιχείο που προκύπτει από τη μέτρηση της μεταβλητότητας του περιβάλλοντος είναι πως βρίσκεται μεταξύ του επιπέδου 3 και 4 της κλίμακας του Ansoff με μέση τιμή $M=3,4$.

Βρισκόμαστε λοιπόν σε επίπεδο μεταβλητότητας περιβάλλοντος, το οποίο χαρακτηρίζεται ως **συνεχώς αυξανόμενο επίπεδο αλλαγών στο περιβάλλον** (Changing fast incremental) και **δύσκολα ή μερικώς μόνο προβλεπόμενο** (Discontinuous predictable). Η παραπάνω διαπίστωση είναι η απάντηση στο 1^ο

ερευνητικό ερώτημα. Είναι πολύ μεγάλης σημασίας για την απόφαση και τη διαμόρφωση των κατάλληλων στρατηγικών που θα μπορέσουν να δημιουργήσουν προϋποθέσεις επιτυχίας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Η μετρηθείσα τιμή συνάδει με το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον της χώρας, η οποία διέρχεται μιας εκ των μεγαλύτερων οικονομικών κρίσεων στην ιστορία της.

Οι ερωτηθέντες διαπιστώνουν:

- μεγάλη ζήτηση αθλητικών υπηρεσιών
- έντονη επίδραση των κανονισμών του κράτους
- εξαιρετικά ασταθές εξωτερικό περιβάλλον
- οι Ε.Π.Α.Υ. προσπαθούν να ελέγξουν το περιβάλλον προς όφελός τους
- αρκετό χώρο για επενδύσεις αφού προσφέρονται επενδυτικές ευκαιρίες

Ο Πίνακας 4 περιλαμβάνει τη μέση τιμή και την τυπική απόκλιση για τις ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην περιβαλλοντική μεταβλητότητα.

Πίνακας 4. Μέση τιμή απαντήσεων που αντιστοιχούν στο βαθμό Περιβαλλοντικής Μεταβλητότητας των ΕΠΑΥ

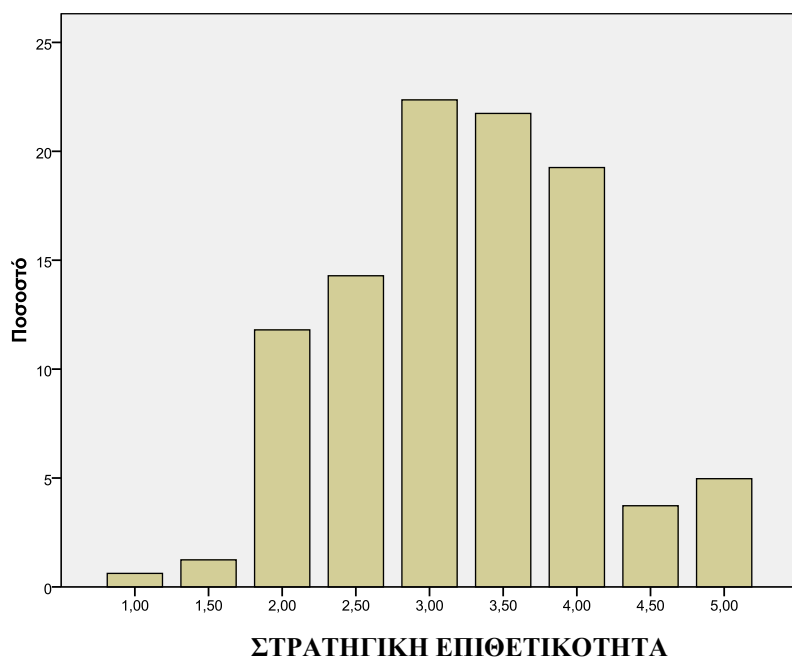
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΛΗΘΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
1. Η ζήτηση για αθλητικές υπηρεσίες ήταν πολύ μεγαλύτερη από την αντίστοιχη προσφορά.	161	3,09	0,8
2. Οι πολιτικές και οι κανονισμοί του κράτους είχαν πολύ μεγάλη επίδραση στην αποτελεσματικότητα της αθλητικής επιχείρησης όσον αφορά στην ανταγωνιστικότητά της.	161	3,38	1,1
3. Το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η αθλητική επιχείρηση είναι εξαιρετικά ασταθές.	161	3,66	0,9
4. Η αθλητική επιχείρηση μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί το περιβάλλον προς όφελός της.	161	3,35	1,0
5. Ο κλάδος της παροχής αθλητικών υπηρεσιών και ψυχαγωγίας προσφέρεται για επενδύσεις και προσφέρει νέες επενδυτικές ευκαιρίες.	161	3,56	0,9

Ανάλυση επιπέδου στρατηγικής επιθετικότητας

Ο βαθμός της στρατηγικής επιθετικότητας προκύπτει από τις ερωτήσεις 1 και 2 που αντιστοιχούν στο 3^ο υποσύνολο ερωτήσεων του ερωτηματολογίου και αφορά την εκτίμηση της ακολουθούμενης στρατηγικής.

Πίνακας 5. Στρατηγική
Επιθετικότητα

Πλήθος παρατηρήσεων	161
Μέση τιμή (Μ)	3,24
Τυπ. Απόκλιση (ΤΑ)	0,82



Γράφημα 9. Στρατηγική επιθετικότητα

Η στρατηγική επιθετικότητα των Ε.Π.Α.Υ. εκτιμήθηκε κατά μέσο όρο σε $M=3,24$.

Η στρατηγική επιθετικότητα είναι το στοιχείο που θα προσδιορίσει σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στο επίπεδο περιβαλλοντικής

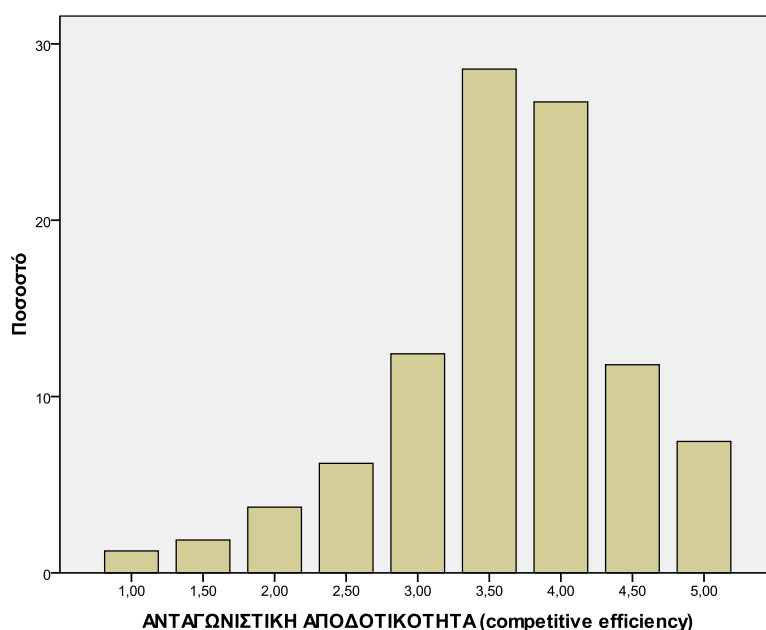
μεταβλητότητας. Οι Ε.Π.Α.Υ. φαίνεται να ευθυγραμμίζουν την ακολουθούμενη στρατηγική επιθετικότητα με την περιβαλλοντική μεταβλητότητα του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται. Η παραπάνω διαπίστωση είναι η απάντηση στο 3^ο ερευνητικό ερώτημα. Διαμορφώνουν δηλαδή στρατηγική αντίστοιχα επιθετική με τα επίπεδα που απαιτεί το περιβάλλον.

Ανάλυση επιπέδου της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας (competitive efficiency)

Το επίπεδο της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας προκύπτει από τις ερωτήσεις 3 και 4 που αντιστοιχούν στο 3^ο υποσύνολο ερωτήσεων του ερωτηματολογίου και αφορά την εκτίμηση της ακολουθούμενης στρατηγικής.

Πίνακας 6. Ανταγωνιστική Αποδοτικότητα

Πλήθος παρατηρήσεων	161
Μέση τιμή (Μ)	3,61
Τυπ. Απόκλιση (ΤΑ)	0,82



Γράφημα 10. Ανταγωνιστική Αποδοτικότητα

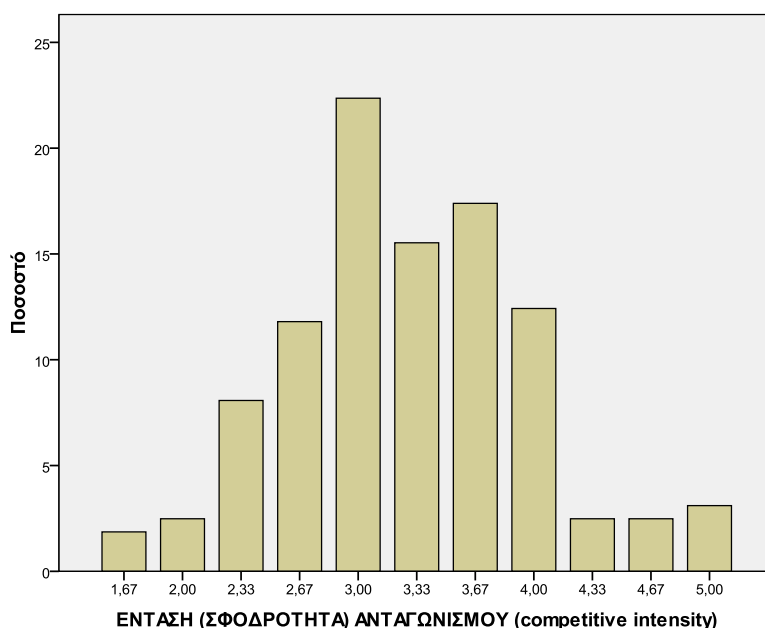
Η ανταγωνιστική αποδοτικότητα είναι σε υψηλό επίπεδο ($M=3,61$) και συνεχίζει να υποστηρίζει τα αρχικά αποτελέσματα που προέκυψαν από τη στρατηγική επιθετικότητα. Φανερώνεται σταδιακά πως το επίπεδο ετοιμότητας της στρατηγικής των Ε.Π.Α.Υ. είναι πολύ υψηλό. Η παραπάνω διαπίστωση είναι η απάντηση στο 4^ο ερευνητικό ερώτημα.

Ανάλυση επιπέδου της έντασης του ανταγωνισμού (competitive intensity)

Το επίπεδο της έντασης του ανταγωνισμού προκύπτει από τις ερωτήσεις 5 έως και 7 που αντιστοιχούν στο 3^ο υποσύνολο ερωτήσεων του ερωτηματολογίου και αφορά την εκτίμηση της ακολουθούμενης στρατηγικής. Με τα παραπάνω ερωτήματα κλείνει η ανάλυση που αφορά στη στρατηγική.

Πίνακας 7. Ένταση του ανταγωνισμού

Πλήθος παρατηρήσεων	161
Μέση τιμή (M)	3,29
Τυπ. Απόκλιση (TA)	0,69



Γράφημα 11. Ένταση (σφοδρότητα) του ανταγωνισμού (competitive intensity)

Η ένταση του ανταγωνισμού είναι επίσης σε υψηλά επίπεδα στο χώρο των Ε.Π.Α.Υ. (M=3,29) και συνεχίζει να υποστηρίζει τα αρχικά αποτελέσματα που προέκυψαν από την στρατηγική επιθετικότητα και την ανταγωνιστική αποδοτικότητα. Φανερόνεται σταδιακά πως το επίπεδο ετοιμότητας της στρατηγικής των Ε.Π.Α.Υ. είναι πολύ υψηλό. Ένα τόσο υψηλό επίπεδο έντασης του ανταγωνισμού προφανώς θα απαιτεί έντονη ετοιμότητα από τους επιχειρηματίες και διαχειριστές των οργανισμών γεγονός που θα μπορούσε να οδηγήσει σε υψηλή επίδοση. Η παραπάνω διαπίστωση είναι η απάντηση στο 2^ο ερευνητικό ερώτημα.

Το γενικό επίπεδο της στρατηγικής, αν θεωρήσουμε πως εμπεριέχονται η στρατηγική επιθετικότητα, η ανταγωνιστική αποδοτικότητα και ένταση του ανταγωνισμού των Ε.Π.Α.Υ. σήμερα, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα και συνδυάζοντας τα δεδομένα των προηγούμενων αναλύσεων, είναι (M=3,47).

Στο υποσύνολο των ερωτήσεων που αφορούν στη στρατηγική οι ερωτηθέντες εν κατακλείδι αναφέρουν τα εξής:

- Δημιούργησαν νέες αγορές και κέρδισαν νέους πελάτες
- Ανέπτυξαν νέες υπηρεσίες
- Έδωσαν προσοχή στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν
- Έκαναν διαφήμιση και προώθηση των νέων παρεχόμενων υπηρεσιών
- Οι νέες επιχειρήσεις αντιμετώπισαν αρκετά εμπόδια κατά την είσοδό τους στην αγορά
- Οι προμηθευτές είχαν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη

Στον Πίνακα 8 παρουσιάζονται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των ερωτήσεων που αφορούν στη στρατηγική επιθετικότητα.

Πίνακας 8. Ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην εκτίμηση του βαθμού της Στρατηγικής Επιθετικότητας

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΛΗΘΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
1. Δημιουργήσαμε νέες αγορές και κερδίσαμε νέους πελάτες.	161	3,52	0,96
2. Επικεντρωθήκαμε στην ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών.	161	3,66	0,80
3. Η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών μας ήταν η καλύτερη σε σχέση με τα προϊόντα / υπηρεσίες των άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο.	161	3,63	0,86
4. Πραγματοποιήσαμε προώθηση/διαφήμιση των αθλητικών υπηρεσιών μας, με σκοπό τη διατήρηση και την αύξηση του μεριδίου μας στην αγορά.	161	3,60	1,0
5. Οι νέες αθλητικές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν πολύ ισχυρά εμπόδια κατά την είσοδό τους στην αγορά.	161	3,58	0,963
6. Η ένταση της αντιπαλότητας ανάμεσα στους υπάρχοντες ανταγωνιστές ήταν πολύ μικρή έως μηδενική.	161	2,94	1,11
7. Οι προμηθευτές είχαν πολύ ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη.	161	3,34	0,749

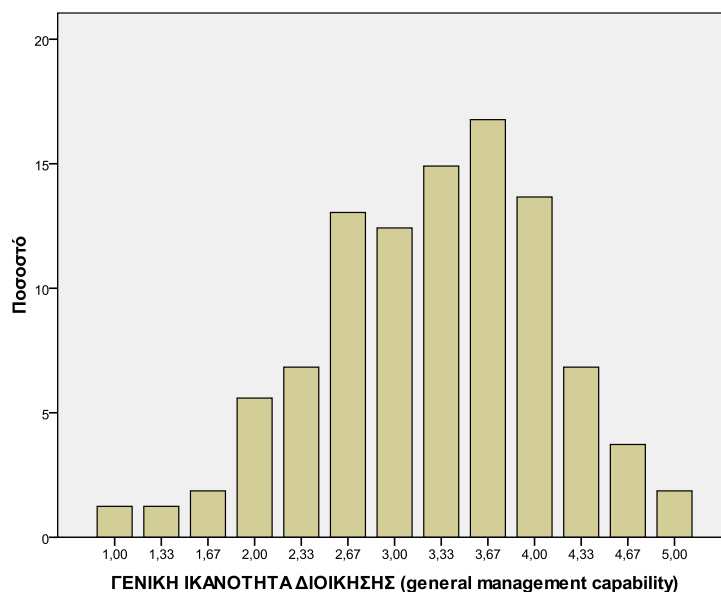
Η επόμενη σειρά αναλύσεων περιλαμβάνει το υποσύνολο των ικανοτήτων που συνθέτονται από τη γενική διοικητική ικανότητα (general management capability) και τις δυναμικές ικανότητες (dynamic capabilities) των Ε.Π.Α.Υ.

Ανάλυση του επιπέδου της γενικής διοικητικής ικανότητας των στελεχών των Ε.Π.Α.Υ.

Το επίπεδο της γενικής διοικητικής ικανότητας των στελεχών των Ε.Π.Α.Υ. προκύπτει από τις ερωτήσεις 1 έως και 3 που αντιστοιχούν στο 4^ο υποσύνολο ερωτήσεων του ερωτηματολογίου.

Πίνακας 9. Γενική Διοικητική
Ικανότητα

Πλήθος παρατηρήσεων	161
Μέση τιμή (Μ)	3,27
Τυπ. Απόκλιση (ΤΑ)	0,82



Γράφημα 12. Γενική Διοικητική Ικανότητα (general management capability)

Από το παραπάνω περιγραφικό στοιχείο διαπιστώνεται υψηλό επίπεδο γενικής διοικητικής ικανότητας των στελεχών των Ε.Π.Α.Υ. ($M=3,27$). Το γεγονός αυτό είναι ενθαρρυντικό για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον όπως αυτό διαπιστώθηκε με την παραπάνω ανάλυση. Η παραπάνω διαπίστωση είναι η απάντηση στο 5^ο ερευνητικό ερώτημα.

Στο υποσύνολο των ερωτήσεων που αφορούν στη γενική διοικητική ικανότητα οι ερωτηθέντες διαπιστώνουν:

- Ύπαρξη συστήματος ανταμοιβών και κινήτρων
- Εξασφάλιση κατάλληλων πόρων και ικανοτήτων για την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής τους
- Κατάλληλους πόρους και ικανότητες για την αντιμετώπιση κρίσεων και έκτακτων καταστάσεων

Στον Πίνακα 10 παρουσιάζονται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των ερωτήσεων που αφορούν στη Γενική Διοικητική Ικανότητα.

Πίνακας 10. Ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην εκτίμηση του βαθμού της Γενικής Διοικητικής Ικανότητας των Ε.Π.Α.Υ.

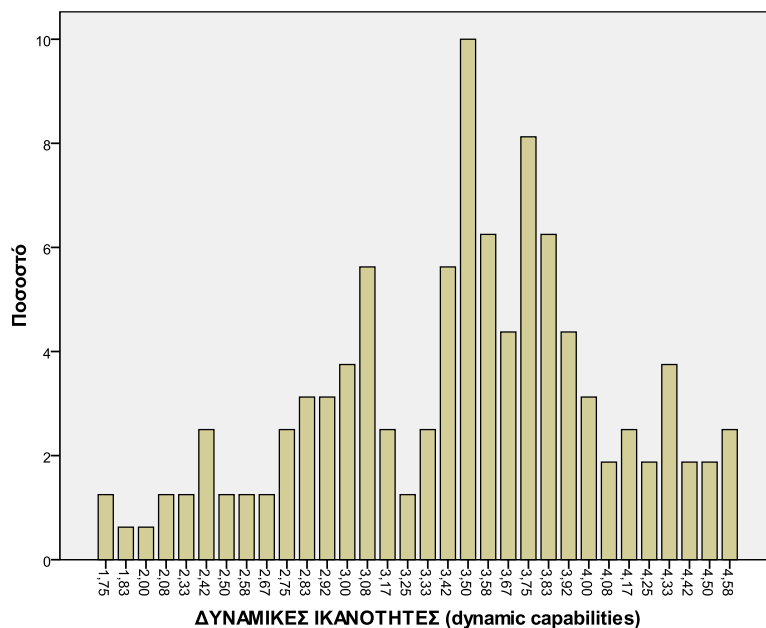
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΛΗΘΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠΙΚΗ ΑΠΟΚΛΙΣΗ
1. Η αθλητική επιχείρηση έχει διασφαλίσει ένα σύστημα ανταμοιβών και κινήτρων στην επιχείρηση με στόχο την ενεργοποίηση και παρακίνηση των στελεχών της.	161	3,28	0,96
2. Η αθλητική επιχείρηση έχει διασφαλίσει κατάλληλους πόρους και ικανότητες με σκοπό την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής της.	161	3,32	0,87
3. Η αθλητική επιχείρηση έχει διασφαλίσει κατάλληλους πόρους και ικανότητες προκειμένου να μπορεί να αντιμετωπίσει μια έκτακτη κατάσταση / κρίση.	161	3,22	1,0

Ανάλυση του επιπέδου των δυναμικών ικανοτήτων των Ε.Π.Α.Υ.(dynamic capabilities)

Το επίπεδο των δυναμικών ικανοτήτων των Ε.Π.Α.Υ. προκύπτει από τις ερωτήσεις 1 έως και 12 που αντιστοιχούν στο 5^ο υποσύνολο ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Τα περιγραφικά στοιχεία που προέκυψαν εμφανίζονται στον Πίνακα 16.

Πίνακας 11. Δυναμικές Ικανότητες

Πλήθος παρατηρήσεων	161
Μέση τιμή (Μ)	3,47
Τυπ. Απόκλιση (ΤΑ)	0,61



Γράφημα 13. Δυναμικές Ικανότητες (dynamic capabilities)

Οι δυναμικές ικανότητες των Ε.Π.Α.Υ. βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο ($M=3,47$) γεγονός που δείχνει πως οι Ε.Π.Α.Υ. μπορούν να διαπραγματεύονται, να αποκτούν, να χρησιμοποιούν και να αξιοποιούν εξαιρετικά του υπάρχοντες πόρους. Μπορούν επίσης να αναδιατάξουν τις υπάρχουσες ικανότητες και να σχεδιάσουν στρατηγικές που θα αξιοποιούν στο έπακρο τις ικανότητες.

Συνολικά οι ικανότητες των Ε.Π.Α.Υ. βρίσκονται σε υψηλό επίπεδο. Με τα μετρηθέντα στοιχεία που αφορούν στις δυναμικές ικανότητες προκύπτει μια προφανής συσχέτιση των πληροφοριακών στοιχείων με τις ικανότητες των Ε.Π.Α.Υ.

Η παραπάνω διαπίστωση είναι η απάντηση στο 5^ο ερευνητικό ερώτημα.

Το επίπεδο της Γενικής Ικανότητας των Ε.Π.Α.Υ. σήμερα, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα και συνδυάζοντας τα δεδομένα των προηγούμενων αναλύσεων που αφορούν στην Γενική Διοικητική Ικανότητα και τις Δυναμικές Ικανότητες, είναι ($M=3,37$) (μέση τιμή των δύο μεταβλητών που αφορούν στην ικανότητα της επιχείρησης).

Στον Πίνακα 12 παρουσιάζονται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των ερωτήσεων που αφορούν στις δυναμικές ικανότητες.

Πίνακας 12. Ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην εκτίμηση του επιπέδου στο οποίο βρίσκονται οι Δυναμικές Ικανότητες των Ε.Π.Α.Υ.

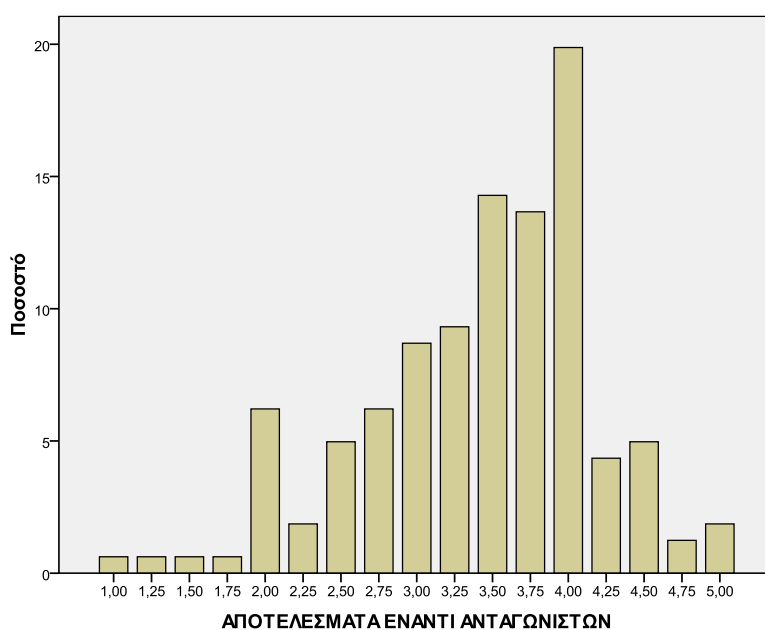
ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΛΗΘΟΣ ΑΠΑΝΤ.	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠ. ΑΠΟΚΛΙΣΗ
1. Η αθλητική επιχείρηση είναι σε θέση να εντοπίζει, να διαπραγματεύεται και να αποκτά νέους πόρους.	161	3,42	0,89
2. Η αθλητική επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τους αποκτηθέντες πόρους με καινοτόμους τρόπους.	161	3,48	0,85
3. Η αθλητική επιχείρηση είναι σε θέση να αναπτύξει εσωτερικά εκείνους τους πόρους (όπως το πνευματικό κεφάλαιο), που δεν μπορούν να αποκτηθούν στην αγορά.	161	3,51	0,90
4. Η αθλητική επιχείρηση αναπτύσσει και αξιοποιεί συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς προκειμένου να διευκολύνει την επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της.	161	3,34	0,94
5. Η αθλητική επιχείρηση είναι ικανή να λαμβάνει ορθολογικές αποφάσεις (π.χ. επενδύσεις, επεκτάσεις, νέα προϊόντα κλπ).	161	3,52	0,88
6. Η αθλητική επιχείρηση είναι σε θέση να εκχωρεί δραστηριότητες/λειτουργίες χωρίς να θυσιάζει τα τρέχοντα πλεονεκτήματά ή μελλοντικές της ικανότητες.	161	3,50	0,88
7. Η αθλητική επιχείρηση είναι σε θέση να αξιοποιήσει πόρους που επιτρέπουν στην επιχείρηση να εκτελεί με επιτυχία συγκεκριμένες δραστηριότητες (π.χ. μάρκετινγκ, R&D, παραγωγή κλπ).	161	3,42	0,94
8. Η αθλητική επιχείρηση είναι σε θέση να βελτιώνει συνεχώς τις υπάρχουσες ικανότητες της επιχείρησης (π.χ. με την αναβάθμιση και επικαιροποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων της).	161	3,53	0,94
9. Η αθλητική επιχείρηση αποκτά ή αναπτύσσει συμπληρωματικούς πόρους προκειμένου να εμπλουτιστούν οι υπάρχουσες δυνατότητες (π.χ. μέσω συνεργασιών, συμμαχιών κλπ).	161	3,34	0,88
10. Η αθλητική επιχείρηση είναι σε θέση να σχεδιάσει μια στρατηγική που θα αξιοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες της επιχείρησης με σκοπό τη δημιουργία της μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας προς όφελος των πελατών.	161	3,55	0,92
11. Η αθλητική επιχείρηση είναι σε θέση να αναδιατάξει τις υπάρχουσες ικανότητες προκειμένου να εκμεταλλευτεί νέες ευκαιρίες (νέες αγορές, νέα προϊόντα/υπηρεσίες).	161	3,60	0,88
12. Η αθλητική επιχείρηση εξασφαλίζει πως όλες οι ικανότητες της επιχείρησης χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και ευθυγραμμίζονται για την υποστήριξη της επιλεγόμενης στρατηγικής.	161	3,46	0,88

Ανάλυση της επίδοσης έναντι των ανταγωνιστών, λαμβάνοντας υπόψη μη χρηματοοικονομικά στοιχεία

Το επίπεδο της επίδοσης έναντι των ανταγωνιστών, λαμβάνοντας υπόψη μη χρηματοοικονομικά στοιχεία, προκύπτει από τις ερωτήσεις 1 έως και 4 που αντιστοιχούν στο 6^ο υποσύνολο ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Τα περιγραφικά στοιχεία που προέκυψαν παρατίθενται στον Πίνακα 18.

Πίνακας 13. Αποτελέσματα έναντι των ανταγωνιστών (μη χρηματοοικονομικά στοιχεία)

Πλήθος παρατηρήσεων	161
Μέση τιμή (M)	3,43
Τυπ. Απόκλιση (TA)	0,76



Γράφημα 14. Αποτελέσματα έναντι των ανταγωνιστών (μη χρηματοοικονομικά στοιχεία)

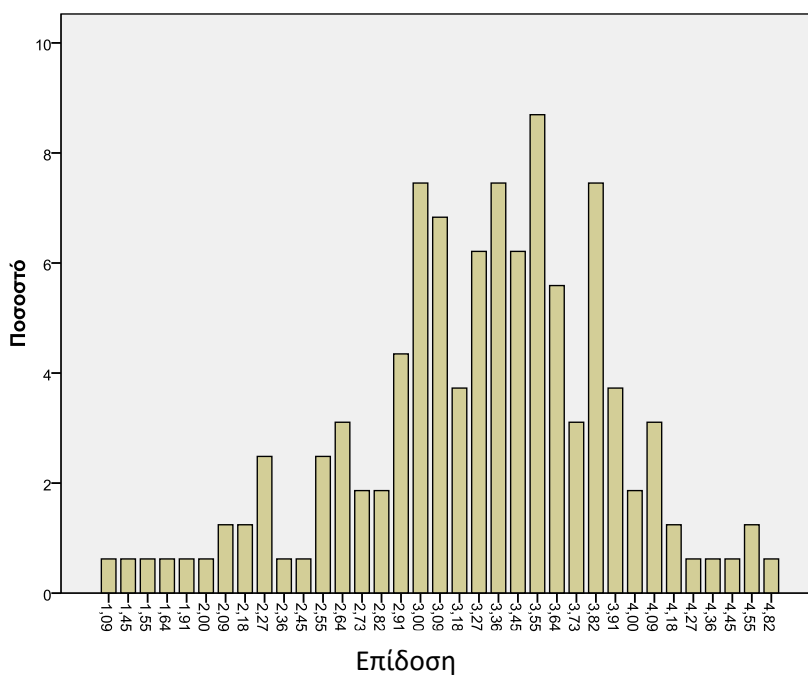
Τα αποτελέσματα έναντι των ανταγωνιστών, όπως αξιολογούνται από τα ίδια τα στελέχη των Ε.Π.Α.Υ., είναι υψηλά ($M=3,43$), γεγονός που σημαίνει πως υλοποιήθηκαν σημαντικά επενδυτικά σχέδια, εισήχθησαν καινοτομίες και νέα προϊόντα και υπηρεσίες.

Ανάλυση της επίδοσης (performance)

Το επίπεδο της επίδοσης έναντι των ανταγωνιστών λαμβάνοντας υπόψη και χρηματοοικονομικά στοιχεία προκύπτει από τις ερωτήσεις 1 έως και 11 που αντιστοιχούν στο 7^ο υποσύνολο ερωτήσεων του ερωτηματολογίου. Τα περιγραφικά στοιχεία που προέκυψαν εμφανίζονται στον Πίνακα 19.

Πίνακας 14. Επίδοση

Πλήθος παρατηρήσεων	161
Μέση τιμή (M)	3,28
Τυπ. Απόκλιση (TA)	0,61



Γράφημα 15. Επίδοση

Η επίδοση όπως αξιολογείται από τα ίδια τα στελέχη των Ε.Π.Α.Υ. είναι πολύ υψηλή ($M=3,28$), γεγονός που σημαίνει πως η πλειοψηφία των Ε.Π.Α.Υ. είχε αύξηση πωλήσεων, αύξηση εργαζομένων, αύξηση περιθωρίου κέρδους αλλά και κερδών,

υψηλή απόδοση ενεργητικού και ιδίων κεφαλαίων και τελικά υψηλή συνολική επιτυχία.

Στον Πίνακα 15 παρουσιάζονται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση των ερωτήσεων που αφορούν στην επίδοση.

Πίνακας 15. Ερωτήσεις που αντιστοιχούν στην εκτίμηση της Επίδοσης των Ε.Π.Α.Υ.

ΕΡΩΤΗΣΕΙΣ	ΠΛΗΘΟΣ ΑΠΑΝΤΗΣΕΩΝ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠ. ΑΠΟΚΛ.
1. Ετήσιος ρυθμός αύξησης των πωλήσεων	161	3,32	0,80
2. Αύξηση μεριδίου αγοράς	161	3,27	0,85
3. Ποσοστό των πωλήσεων από νέα προϊόντα/υπηρεσίες	161	3,26	0,84
4. Αύξηση εργαζομένων	161	3,11	0,97
5. Αύξηση κερδών	161	3,16	0,85
6. Περιθώριο κέρδους επί των πωλήσεων	161	3,12	0,87
7. Κερδοφορία	161	3,06	0,84
8. Φήμη/Δύναμη	161	3,51	0,95
9. Συνολική επίδοση/επιτυχία	161	3,45	0,87
10. Απόδοση ενεργητικού	161	3,41	0,81
11. Απόδοση ιδίων κεφαλαίων	161	3,35	0,86

Τελικά η επίδοση των Ε.Π.Α.Υ. είναι αποτέλεσμα παραγόντων όπως:

- Υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης διοικούντων τις Ε.Π.Α.Υ.
- Μικρός ηλικιακός μέσος όρος των στελεχών των Ε.Π.Α.Υ.
- Υψηλή στρατηγική επιθετικότητα των Ε.Π.Α.Υ.
- Υψηλή ανταγωνιστική αποδοτικότητα των Ε.Π.Α.Υ.
- Υψηλό επίπεδο διοικητικών και δυναμικών ικανοτήτων των Ε.Π.Α.Υ.

Η παραπάνω διαπίστωση είναι η απάντηση στο 5^ο ερευνητικό ερώτημα.

Με την παραπάνω ανάλυση κλείνει η πρώτη ομάδα αναλύσεων που περιγράφουν τα δεδομένα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των στελεχών των Ε.Π.Α.Υ.

Έχουμε πάρει ήδη την πρώτη εικόνα από την κατάσταση όπως συμβαίνει στο χώρο των Ε.Π.Α.Υ.

Διαπιστώνεται σύμφωνα με την περιγραφική ανάλυση, ευθυγράμμιση της στρατηγικής επιθετικότητας (M=3,47), της γενικής ικανότητας (γενική διοικητική ικανότητα και δυναμικές ικανότητες) (M=3,37) και της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας (M=3,40). Αναλυτικά τα στοιχεία εμφανίζονται στον Πίνακα 16.

Πίνακας 16. Συγκεντρωτικός Πίνακας μέσης τιμής και τυπικής απόκλισης για κάθε ομάδα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου της έρευνας στις Ε.Π.Α.Υ.

Μεταβλητή	ΕΠΙΔΟΣΗ (performance)	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑ (environmental turbulence)	ΓΕΝΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ (3,37)		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (competitive efficiency)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑ (strategic aggressiveness)	ΕΝΤΑΣΗ (ΣΦΟΔΡΟΤΗΤΑ) ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ (competitive intensity)
			ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (dynamic capabilities)	ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ (general management capability)			
Μέση Τιμή	3.28	3,4087	3,4677	3,2733	3,6149	3,2360	3,2857
Τυπ. Απόκλιση	0,61	0,67	0,61	0,82	0,82	0,82	0,69

Βλέπουμε πως επιβεβαιώνεται η Υπόθεση Στρατηγικής Επιτυχίας του Ansoff για πρώτη φορά στην Ελληνική επικράτεια και μάλιστα στο χώρο των Αθλητικών Επιχειρήσεων.

Ανάλυση Συσχέτισης Μεταβλητών και Έλεγχος Υποθέσεων

Μέσες τιμές ανεξάρτητων, ενδιάμεσων μεταβλητών και εξαρτημένης μεταβλητής

Σε αυτό το σημείο και πριν την ανάλυση των σχέσεων μεταξύ ανεξάρτητων, ενδιάμεσων και εξαρτημένης μεταβλητής θα παρουσιάσουμε τις μεταβλητές και τις μέσες τιμές τους.

Ανεξάρτητες μεταβλητές

- 1) Περιβαλλοντική μεταβλητότητα (environmental turbulence)
- 2) Ένταση του ανταγωνισμού (competitive intensity)
- 3) Στρατηγική επιθετικότητα (strategic aggressiveness)
- 4) Ανταγωνιστική αποδοτικότητα (competitive efficiency)
- 5) Γενική διοικητική ικανότητα (general management capability)
- 6) Δυναμικές ικανότητες (dynamic capabilities)

Παρεμβαίνουσες ή ενδιάμεσες μεταβλητές

- 1) Χάσμα στρατηγικής (strategy gap)
- 2) Χάσμα δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities gap)
- 3) Χάσμα γενικής διοικητικής ικανότητας (capability gap)
- 4) Στρατηγικό χάσμα (strategic gap)
- 5) Γενική ικανότητα

Εξαρτημένη μεταβλητή

Η επίδοση του οργανισμού – επιχείρησης

Στον Πίνακα 17 παρουσιάζονται η μέση τιμή και η τυπική απόκλιση του συνόλου των μεταβλητών που ερευνώνται στην παρούσα διατριβή.

Πίνακας 17. Μέσες τιμές ανεξάρτητων, ενδιάμεσων μεταβλητών και εξαρτημένης μεταβλητής

	ΠΛΗΘΟΣ	ΜΕΣΗ ΤΙΜΗ	ΤΥΠ. ΑΠΟΚΛ.
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑ (environmental turbulence)	161	3,4087	0,67
ΕΝΤΑΣΗ (ΣΦΟΔΡΟΤΗΤΑ) ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ (competitive intensity)	161	3,2857	0,69
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑ (strategic aggressiveness)	161	3,2360	0,82
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (competitive efficiency)	161	3,6149	0,82
ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ (general management capability)	161	3,2733	0,82
ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (dynamic capabilities)	161	3,4677	0,61
ΧΑΣΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (strategy gap)	161	0,1727	0,45
ΧΑΣΜΑ ΔΥΝΑΜΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (dynamic capabilities gap)	161	-,0615	0,65
ΧΑΣΜΑ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ (capability gap)	161	0,1354	0,81
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΧΑΣΜΑ (strategic gap)	160	0,1104	0,74
ΓΕΝΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ	161	3,3693	0,63
ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ (performance)	161	3,2750	0,61

Όπου:

Χάσμα στρατηγικής (strategy gap) = Περιβαλλοντική Μεταβλητότητα (environmental turbulence) - Στρατηγική επιθετικότητα (strategic aggressiveness)

Χάσμα δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities gap) = Περιβαλλοντική μεταβλητότητα (environmental turbulence) – Επίπεδο δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities general level)

Χάσμα γενικής διοικητικής ικανότητας (capability gap) = Περιβαλλοντική μεταβλητότητα (environmental turbulence) – Επίπεδο γενικής διοικητικής ικανότητας (general management capability level)

Στρατηγικό χάσμα (strategic gap) = Χάσμα στρατηγικής (strategy gap) + Χάσμα δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities gap)

Γενική Ικανότητα = (Γενική διοικητική ικανότητα + Δυναμικές ικανότητες)/2

1^η Υπόθεση: Το στρατηγικό χάσμα (strategic gap) συσχετίζεται με την επίδοση των Ε.Π.Α.Υ.

Η 1^η υπόθεση συνδέεται με το 6^ο ερευνητικό ερώτημα. Με τη βοήθεια της ανάλυσης συσχέτισης θα απαντήσουμε στο ερώτημα εάν η επίδοση της επιχείρησης συσχετίζεται με το στρατηγικό χάσμα. Στην έρευνά μας το στρατηγικό χάσμα υπολογίστηκε $M=0,11$ και η επίδοση $M=3,27$ λαμβάνοντας υπόψη πως οι τιμές κυμαίνονταν μεταξύ 1 και 5. Διαπιστώνουμε πολύ μικρό έως ασήμαντο στρατηγικό κενό, γεγονός που σημαίνει πως εάν η επιχείρηση έχει στρατηγική επιθετικότητα και δυναμικές ικανότητες ευθυγραμμισμένες με την περιβαλλοντική μεταβλητότητα τότε η επίδοση δε συσχετίζεται με το στρατηγικό χάσμα.

Από την ανάλυση συσχέτισης προκύπτουν τα στοιχεία που εμφανίζονται στον Πίνακα 18.

Πίνακας 18. Αποτελέσματα ανάλυσης συσχέτισης Επίδοσης & Στρατηγικού Χάσματος

		ΕΠΙΔΟΣΗ (performance)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΧΑΣΜΑ (strategic gap)
ΕΠΙΔΟΣΗ (performance)	Pearson Correlation	1	-,036
	Sig. (2-tailed)		,654
	N	161	161
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΧΑΣΜΑ (strategic gap)	Pearson Correlation	-,036	1
	Sig. (2-tailed)	,654	
	N	161	160

Από τον Πίνακα συσχετίσεων (Πίνακας 18), παρατηρούμε ότι ο συντελεστής του Pearson μεταξύ Επίδοσης και Στρατηγικού Χάσματος είναι $r(161)=-0,036$, $p=0.654$. Η πιθανότητα του αντίστοιχου επαγωγικού ελέγχου ($H_0: \rho=0$ έναντι $H_A: \rho \neq 0$) είναι $\text{Sig.}(2\text{-tailed}) > 0.005$. Αυτό υποδηλώνει ανυπαρξία συσχέτισης στρατηγικού χάσματος και επίδοσης. Συμπεραίνεται πως όταν το άθροισμα χάσματος στρατηγικής και χάσματος δυναμικών ικανοτήτων είναι μικρό τότε δε συσχετίζεται με την επίδοση. Αυτό ισχύει για τα δεδομένα της έρευνάς μας.

2^η Υπόθεση: Το χάσμα δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities gap) συσχετίζεται με την επίδοση των Ε.Π.Α.Υ.

Η 2^η υπόθεση συνδέεται με το 6^ο ερευνητικό ερώτημα. Με τη βοήθεια της ανάλυσης συσχέτισης θα απαντήσουμε στο ερώτημα εάν η επίδοση της επιχείρησης συσχετίζεται με το χάσμα δυναμικών ικανοτήτων. Στην έρευνά μας το χάσμα δυναμικών ικανοτήτων υπολογίστηκε $M=-0,0615$ και η επίδοση $M=3,27$ λαμβάνοντας υπόψη πως οι τιμές κυμαίνονταν μεταξύ 1 και 5. Διαπιστώνουμε πολύ μικρό έως ασήμαντο χάσμα δυναμικών ικανοτήτων, γεγονός που σημαίνει πως εάν η επιχείρηση έχει δυναμικές ικανότητες ευθυγραμμισμένες με την περιβαλλοντική μεταβλητότητα τότε η επίδοση δε συσχετίζεται με το χάσμα αυτό.

Από την ανάλυση συσχέτισης προκύπτουν τα στοιχεία του Πίνακα 19.

Πίνακας 19. Αποτελέσματα ανάλυσης συσχέτισης Επίδοσης & Χάσματος Δυναμικών Ικανοτήτων

		ΕΠΙΔΟΣΗ (performance)	ΧΑΣΜΑ ΔΥΝΑΜΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (dynamic capabilities gap)
ΕΠΙΔΟΣΗ (performance)	Pearson Correlation	1	-,016
	Sig. (2-tailed)		,844
	N	161	161
ΧΑΣΜΑ ΔΥΝΑΜΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (dynamic capabilities gap)	Pearson Correlation	-,016	1
	Sig. (2-tailed)	,844	
	N	161	161

Από τον Πίνακα συσχετίσεων (Πίνακας 19), παρατηρούμε ότι ο συντελεστής του Pearson μεταξύ Επίδοσης και Χάσματος Δυναμικών Ικανοτήτων είναι $r(161) = -0,016$, $p = 0.844$. Η πιθανότητα του αντίστοιχου επαγωγικού ελέγχου ($H_0: \rho = 0$ έναντι $H_A: \rho \neq 0$) είναι $\text{Sig.}(2\text{-tailed}) > 0.005$. Αυτό υποδηλώνει ανυπαρξία συσχέτισης χάσματος δυναμικών ικανοτήτων και επίδοσης. Συμπεραίνεται πως όταν το χάσμα δυναμικών ικανοτήτων είναι μικρό τότε δε συσχετίζεται με την επίδοση. Αυτό ισχύει για τα δεδομένα της έρευνάς μας.

3^η Υπόθεση: Υψηλές επιδόσεις ανταγωνιστικής αποδοτικότητας (competitive efficiency) των Ε.Π.Α.Υ. συσχετίζονται με μικρό επίπεδο χάσματος στρατηγικής.

Η 3^η υπόθεση συνδέεται με το 6^ο ερευνητικό ερώτημα. Με τη βοήθεια της ανάλυσης συσχέτισης θα απαντήσουμε στο ερώτημα εάν οι επιδόσεις της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας (competitive efficiency) συσχετίζονται με το χάσμα στρατηγικής. Στην έρευνά μας το χάσμα στρατηγικής υπολογίστηκε $M = 0,1727$ και η ανταγωνιστική αποδοτικότητα (competitive efficiency) $M = 3,61$ λαμβάνοντας υπόψη πως οι τιμές κυμαίνονταν μεταξύ 1 και 5. Διαπιστώνουμε πολύ μικρό έως ασήμαντο χάσμα στρατηγικής και υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικής αποδοτικότητας.

Από την ανάλυση συσχέτισης προκύπτουν τα στοιχεία του Πίνακα 20.

Πίνακας 20. Αποτελέσματα ανάλυσης συσχέτισης Ανταγωνιστικής Αποδοτικότητας & Χάσματος Στρατηγικής

		ΧΑΣΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (strategy gap)	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤ Α (competitive efficiency)
ΧΑΣΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (strategy gap)	Pearson Correlation	1	-,298**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	161	161
ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (competitive efficiency)	Pearson Correlation	-,298**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	161	161

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Από τον Πίνακα συσχετίσεων (Πίνακας 20), παρατηρούμε ότι ο συντελεστής του Pearson μεταξύ Χάσματος Στρατηγικής και Ανταγωνιστικής Αποδοτικότητας είναι $r(161)=-0,298$, $p=0.000$. Η πιθανότητα του αντίστοιχου επαγωγικού ελέγχου ($H_0:\rho=0$ έναντι $H_A: \rho\neq 0$) είναι $\text{Sig.}(2\text{-tailed}) = 0<0.005$. Αυτό υποδηλώνει τη σημαντικότητα του συντελεστή σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,01$, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Το αρνητικό πρόσημο υποδηλώνει αντίρροπη κίνηση των μεταβλητών, όταν μειώνεται το χάσμα στρατηγικής αυξάνεται η ανταγωνιστική αποδοτικότητα και αντίστροφα. Αυτό ισχύει για τα δεδομένα της έρευνάς μας.

4^η Υπόθεση Η ευθυγράμμιση της στρατηγικής επιθετικότητας και των δυναμικών ικανοτήτων των Ε.Π.Α.Υ. με το επίπεδο περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, στο οποίο λειτουργούν, συσχετίζεται με υψηλή επίδοση.

Η 4^η υπόθεση συνδέεται με το 6^ο ερευνητικό ερώτημα. Με τη βοήθεια της ανάλυσης συσχέτισης θα απαντήσουμε στο ερώτημα εάν η υψηλή επίδοση συσχετίζεται με τη στρατηγική επιθετικότητα, τις δυναμικές ικανότητες και την περιβαλλοντική μεταβλητότητα. Στην έρευνά μας η στρατηγική επιθετικότητα υπολογίστηκε $M=3,2360$, οι δυναμικές ικανότητες $M=3,4677$ και η περιβαλλοντική μεταβλητότητα $M=3,4087$. Η επίδοση υπολογίστηκε $M=3,2750$, λαμβάνοντας υπόψη

πως οι τιμές κυμαίνονταν μεταξύ 1 και 5. Από την ανάλυση συσχέτισης προκύπτουν τα στοιχεία του Πίνακα 21.

Πίνακας 21. Αποτελέσματα ανάλυσης συσχέτισης Επίδοσης, Περιβαλλοντικής Μεταβλητότητας, Δυναμικών Ικανοτήτων & Στρατηγικής Επιθετικότητας

		ΕΠΙΔΟΣΗ (performance)	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑ (environmental turbulence)	ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (dynamic capabilities)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑ (strategic aggressiveness)
ΕΠΙΔΟΣΗ (performance)	Pearson Correlation	1	,417**	,477**	,309**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	161	161	161	161
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑ (environmental turbulence)	Pearson Correlation	,417**	1	,497**	,836**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000
	N	161	161	161	161
ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (dynamic capabilities)	Pearson Correlation	,477**	,497**	1	,352**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	160	160	161	160
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑ (strategic aggressiveness)	Pearson Correlation	,309**	,836**	,352**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	161	161	161	161

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Από τον Πίνακα συσχετίσεων (Πίνακας 21), παρατηρούμε ότι ο συντελεστής του Pearson μεταξύ Επίδοσης και Περιβαλλοντικής Μεταβλητότητας είναι $r(161)=0,417$, $p=0.000$, μεταξύ Επίδοσης και Δυναμικών Ικανοτήτων είναι $r(161)=0,477$, $p=0.000$, και μεταξύ Επίδοσης και Στρατηγικής Επιθετικότητας είναι $r(161)=0,309$, $p=0.000$. Η πιθανότητα του είναι για όλα τα ζεύγη μεταβλητών του επαγωγικού ελέγχου ($H_0: \rho=0$ έναντι $H_A: \rho \neq 0$), $\text{Sig.}(2\text{-tailed}) = 0 < 0.005$. Αυτό υποδηλώνει τη σημαντικότητα του συντελεστή σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,01$. Επίσης προκύπτει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ περιβαλλοντικής μεταβλητότητας και στρατηγικής επιθετικότητας, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Το θετικό πρόσημο υποδηλώνει ομόρροπη κίνηση των μεταβλητών, όταν αυξάνεται το επίπεδο της μιας αυξάνεται και της άλλης. Αυτό ισχύει για τα δεδομένα της έρευνάς μας.

5^η Υπόθεση: Η επίδοση των Ε.Π.Α.Υ. συσχετίζεται με τις δυναμικές ικανότητες που έχουν αναπτύξει αλλά και τη στρατηγική επιθετικότητά τους.

Η 5^η υπόθεση συνδέεται με το 6^ο ερευνητικό ερώτημα. Η παραπάνω υπόθεση θα ελεγχθεί με τη βοήθεια ενός υποδείγματος πολλαπλής παλινδρόμησης. Ελέγχεται η επίδοση αναφορικά με την στρατηγική επιθετικότητα και το επίπεδο δυναμικών ικανοτήτων. Εισήχθησαν οι ανεξάρτητες μεταβλητές με τη μέθοδο Enter ταυτόχρονα. Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρατίθενται στον Πίνακα 22:

Πίνακας 22. Μεταβλητές που συμμετέχουν στον έλεγχο γραμμικής σχέσης και μέθοδος εισαγωγής δεδομένων^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑ (strategic aggressiveness), ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (dynamic capabilities) ^a		Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ΕΠΙΔΟΣΗ (performance)

Ο πίνακας 22 περιέχει τις μεταβλητές που εισήχθησαν καθώς και τη μέθοδο εισαγωγής.

Πίνακας 23. Συντελεστής συσχέτισης και συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης μεταβλητής του υποδείγματος

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,500 ^a	,250	,241	,54023	,250	26,215	2	157	,000

a. Predictors: (Constant), ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑ (strategic aggressiveness), ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (dynamic capabilities)

b. Dependent Variable: ΕΠΙΔΟΣΗ (performance)

Στον Πίνακα 23 παρατηρούμε συντελεστή συσχέτισης ($R=0.500$) μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης μεταβλητής του υποδείγματος. Στη δεύτερη στήλη αναφέρεται ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού ($R^2=0.250$), από τον οποίο προκύπτει ότι το 25% της μεταβλητότητας της επίδοσης των Ε.Π.Α.Υ. ερμηνεύεται από τη στρατηγική επιθετικότητα και τις δυναμικές ικανότητες.

Πίνακας 24. Πίνακας Ανάλυσης Διασποράς Επίδοσης, Στρατηγικής Επιθετικότητας και Δυναμικών ικανοτήτων

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	15,301	2	7,651	26,215	,000 ^a
	Residual	45,819	157	,292		
	Total	61,121	159			

a. Predictors: (Constant), ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑ (strategic aggressiveness), ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (dynamic capabilities)

b. Dependent Variable: ΕΠΙΔΟΣΗ (performance)

Από τον Πίνακα 24 διαπιστώνουμε πως η πιθανότητα να ισχύει η μηδενική υπόθεση $H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$ είναι πολύ μικρή ($Sig = 0.000 < 0,05$), γεγονός που μας επιτρέπει να ισχυριστούμε ότι η στρατηγική επιθετικότητα και το υψηλό επίπεδο δυναμικών ικανοτήτων συνδυασμένα γραμμικά συμβάλλουν σημαντικά στην ερμηνεία της επίδοσης των Ε.Π.Α.Υ.

Πίνακας 25. Πίνακας Συντελεστών Παλινδρόμησης και ελέγχων, Επίδοσης, Στρατηγικής Επιθετικότητας και Δυναμικών ικανοτήτων

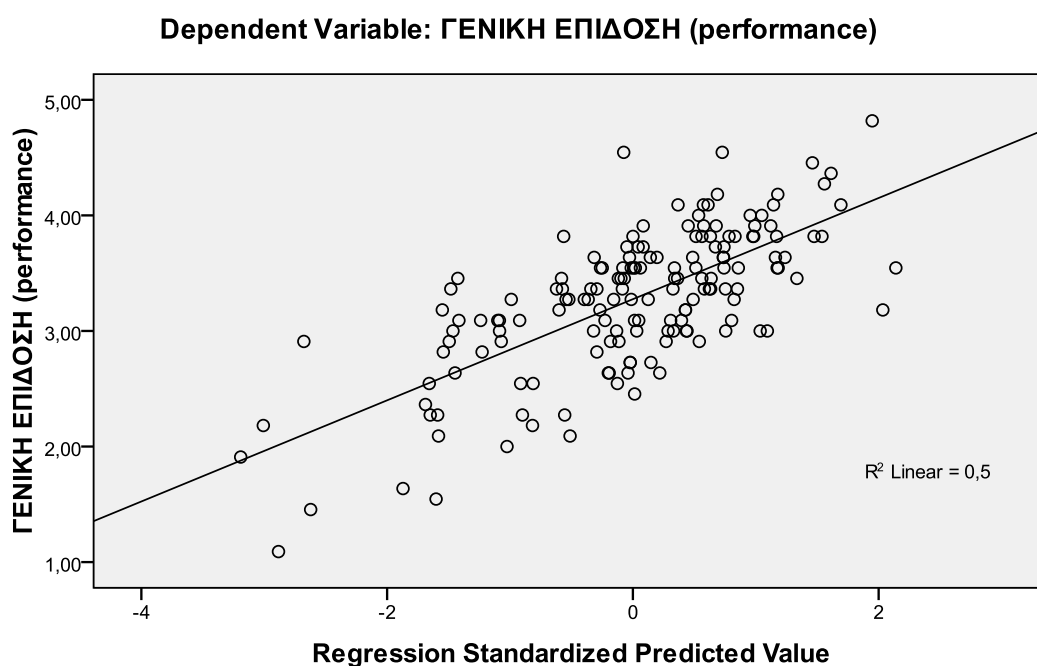
Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,428	,259		5,512	,000
	ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (dynamic capabilities)	,420	,074	,419	5,681	,000
	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑ (strategic aggressiveness)	,122	,055	,163	2,203	,029

a. Dependent Variable: ΕΠΙΔΟΣΗ (performance)

Στον Πίνακα 25 περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα για τους συντελεστές της παλινδρόμησης και οι έλεγχοι που έγιναν επ'αυτών. Ο σταθερός όρος είναι (constant=1,428), ο συντελεστής των δυναμικών ικανοτήτων είναι $\beta_1=0,420$. Είναι η αύξηση της επίδοσης για κάθε μονάδα αύξησης των δυναμικών ικανοτήτων όταν η στρατηγική επιθετικότητα παραμένει σταθερή. Ο συντελεστής της στρατηγικής επιθετικότητας είναι $\beta_2 = 0,122$, γεγονός που φανερώνει μια μικρότερη επίδραση στην επίδοση όμως και οι δύο μεταβλητές επιδρούν στατιστικά σημαντικά στη διαμόρφωση της επίδοσης (Sig.=0.000 <0.05).

Scatterplot



Γράφημα 16. Διάγραμμα διασποράς των υπολοίπων της παλινδρόμησης έναντι των εκτιμώμενων τιμών της Επίδοσης των Ε.Π.Α.Υ.

6^η Υπόθεση: Η επίδοση των Ε.Π.Α.Υ. συσχετίζεται με την γενική ικανότητα και την ανταγωνιστική αποδοτικότητα.

Η 6^η υπόθεση συνδέεται με το 6^ο ερευνητικό ερώτημα. Η παραπάνω υπόθεση θα ελεγχθεί με τη βοήθεια ενός υποδείγματος πολλαπλής παλινδρόμησης. Ελέγχεται η επίδοση αναφορικά με τη γενική ικανότητα και την ανταγωνιστική αποδοτικότητα

της επιχείρησης. Εισήχθησαν οι ανεξάρτητες μεταβλητές με τη μέθοδο Enter ταυτόχρονα. Από την ανάλυση προκύπτουν τα στοιχεία του Πίνακα 31:

Πίνακας 26. Μεταβλητές που συμμετέχουν στον έλεγχο γραμμικής σχέσης και μέθοδος εισαγωγής δεδομένων^b

Model	Variables Entered	Variables Removed	Method
1	ΓΕΝΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ, ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (competitive efficiency) ^a	.	Enter

a. All requested variables entered.

b. Dependent Variable: ΕΠΙΔΟΣΗ (performance)

Ο Πίνακας 26 περιέχει τις μεταβλητές που εισήχθησαν καθώς και τη μέθοδο εισαγωγής.

Πίνακας 27. Συντελεστής συσχέτισης και συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης μεταβλητής του υποδείγματος

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,611 ^a	,374	,366	,49378	,374	46,841	2	157	,000

a. Predictors: (Constant), ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (competitive efficiency), ΓΕΝΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

b. Dependent Variable: ΕΠΙΔΟΣΗ (performance)

Στον Πίνακα 27 αποτελεσμάτων βλέπουμε συντελεστή συσχέτισης ($R=0.611$) μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών και της εξαρτημένης μεταβλητής του υποδείγματος. Στη δεύτερη στήλη αναφέρεται ο συντελεστής πολλαπλού προσδιορισμού ($R^2=0.374$), από τον οποίο προκύπτει ότι το 37,4% της μεταβλητότητας της επίδοσης των Ε.Π.Α.Υ. ερμηνεύεται από τη γενική ικανότητα, και την ανταγωνιστική αποδοτικότητα.

Πίνακας 28. Πίνακας Ανάλυσης Διασποράς Επίδοσης, Γενικής Ικανότητας και Ανταγωνιστικής Αποδοτικότητας

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	22,841	2	11,421	46,841	,000 ^a
	Residual	38,279	157	,244		
	Total	61,121	159			

a. Predictors: (Constant), , ANΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (competitive efficiency), ΓΕΝΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ

b. Dependent Variable: ΕΠΙΔΟΣΗ (performance)

Στον Πίνακα 28 διαπιστώνουμε πως η πιθανότητα να ισχύει η μηδενική υπόθεση $H_0: \beta_1 = \beta_2 = 0$ είναι πολύ μικρή ($Sig = 0,000 < 0,05$), γεγονός που μας επιτρέπει να ισχυριστούμε ότι το υψηλό επίπεδο γενικής ικανότητας και ανταγωνιστικής αποδοτικότητας συνδυασμένα γραμμικά συμβάλλουν σημαντικά στην ερμηνεία της επίδοσης των Ε.Π.Α.Υ.

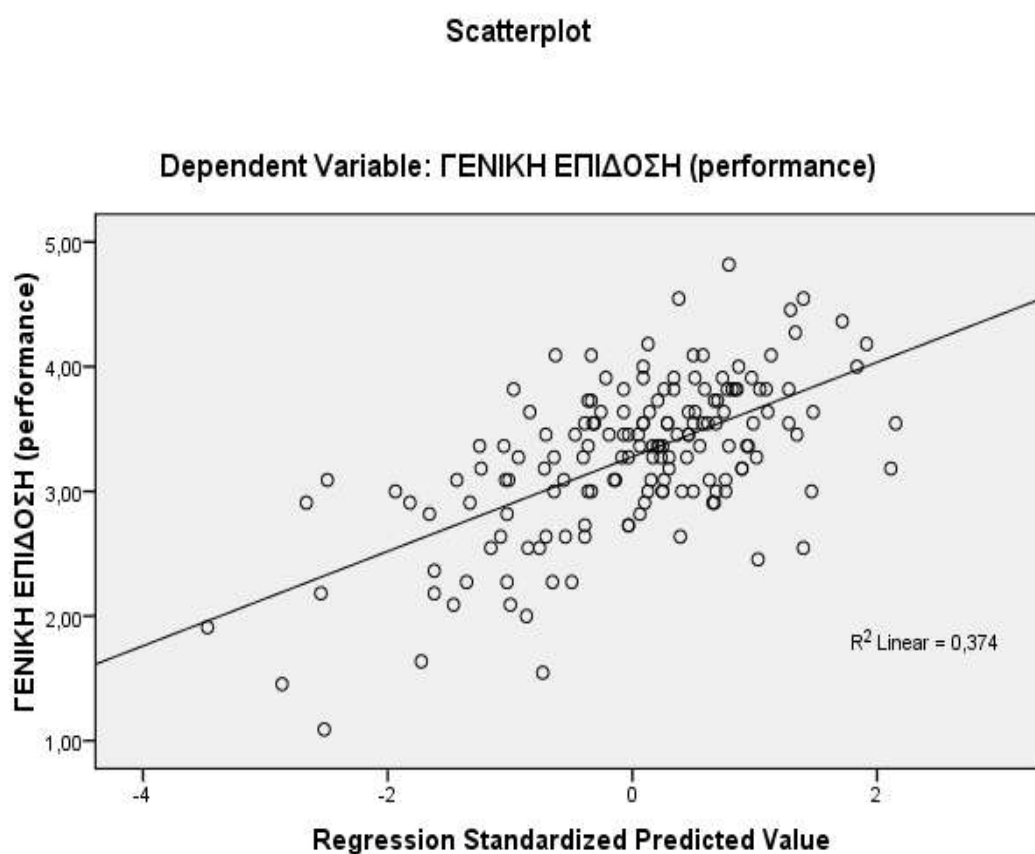
Πίνακας 29. Πίνακας Συντελεστών Παλινδρόμησης και ελέγχων, Επίδοσης, Γενικής Ικανότητας και Ανταγωνιστικής Αποδοτικότητας

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,153	,225		5,129	,000
	ΓΕΝΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ (general capability)	,361	,072	,370	5,026	,000
	ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (competitive efficiency)	,251	,055	,333	4,519	,000

a. Dependent Variable: ΓΕΝΙΚΗ ΕΠΙΔΟΣΗ (performance)

Στον Πίνακα 29 περιλαμβάνονται τα αποτελέσματα για τους συντελεστές της παλινδρόμησης και οι έλεγχοι που έγιναν επ'αυτών. Ο σταθερός όρος είναι (constant=1,153), ο συντελεστής της γενικής ικανότητας είναι $\beta_1=0,361$. Είναι η αύξηση της επίδοσης για κάθε μονάδα αύξησης της γενικής ικανότητας όταν οι άλλες μεταβλητές παραμένουν σταθερές. Ο συντελεστής της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας είναι $\beta_2 = 0,251$. Προκύπτει έτσι γραμμική σχέση μεταξύ των μεταβλητών και ξεκάθαρη επίδραση των ανεξάρτητων μεταβλητών στην εξαρτημένη.



Γράφημα 17. Διάγραμμα διασποράς των υπολοίπων της παλινδρόμησης έναντι των εκτιμώμενων τιμών της Επίδοσης των Ε.Π.Α.Υ.

V. ΣΥΖΗΤΗΣΗ – ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Ολοκληρώνοντας την παράθεση των αποτελεσμάτων / ευρημάτων, θα επιχειρήσουμε τη διεξαγωγή ερμηνειών και συμπερασμάτων που αποτελεί και το τελικό ζητούμενο της συγκεκριμένης ερευνητικής εργασίας.

Ερμηνεία Αποτελεσμάτων

Ερμηνεία περιγραφικής ανάλυσης. Το ποσοστό που αφορά στο φύλο των ερωτηθέντων στελεχών δείχνει αρκετά μεγάλη εμπλοκή των γυναικών (31%) στη διοίκηση – διαχείριση οργανισμών στο χώρο των Αθλητικών οργανισμών.

Όσον αφορά στο επίπεδο σπουδών διαπιστώνεται πως στο σύνολο των ερωτηθέντων μόνο το 11% δεν ήταν πτυχιούχοι, ενώ γίνεται εύκολα αντιληπτό το γεγονός πως η πλειοψηφία των στελεχών των Ε.Π.Α.Υ. κινούνται στην κατεύθυνση της απόκτησης ακαδημαϊκών προσόντων ακόμα και σε επίπεδο Μεταπτυχιακών ή και Διδακτορικών σπουδών. Το παραπάνω γεγονός φανερώνει την προσπάθεια των στελεχών να παρακολουθούν τις μεταβολές στον επιστημονικό χώρο της διοίκησης προκειμένου να μπορούν να αντιδρούν στις μεταβολές που συντελούνται την περίοδο της κρίσης.

Το 75% των ερωτηθέντων είναι μεταξύ των ηλικιών 26 και 45, γεγονός που φανερώνει την έντονη αλλαγή στις διοικητικές-ηγετικές ομάδες στις Ε.Π.Α.Υ. Παρατηρούμε λοιπόν ένα νέο σχετικά έμπυχο δυναμικό με υψηλό επίπεδο σπουδών να αναλαμβάνει τη διοίκηση και λειτουργία των Ε.Π.Α.Υ.

Το 41% των ερωτηθέντων είναι ανώτατα στελέχη ή Πρόεδροι και Διευθύνοντες Σύμβουλοι. Το 31% είναι ανώτερα στελέχη. Το διοικητικό επίπεδο των ερωτηθέντων είναι το υψηλότερο δυνατό. Το γεγονός αυτό κάνει την έρευνα εξαιρετικά αξιόπιστη σε συνδυασμό με το υψηλό ποσοστό ανταπόκρισης των ερωτηθέντων.

Το 21% περίπου των ερωτηθέντων εργάζεται πάνω από 15 έτη στην ίδια επιχείρηση και το 42% εργάζεται πάνω από 5 έτη στην ίδια επιχείρηση, ενώ τα αποτελέσματα για το έτος ίδρυσης των επιχειρήσεων δείχνει πως το 90% των επιχειρήσεων έχει ιδρυθεί μετά το 1990. Έχουμε δηλαδή νέες σχετικά επιχειρήσεις,

τις οποίες διαχειρίζονται και διοικούν νέα και πλήρους ακαδημαϊκών προσόντων στελέχη και ιδιοκτήτες. Μένει να εξακριβώσουμε με την ανάλυση που ακολουθεί εάν τα πρώτα αυτά περιγραφικά δεδομένα που αφορούν στα στελέχη των Ε.Π.Α.Υ. θα έχουν αντίκτυπο στη λειτουργία τους και ποιος είναι αυτός.

Περιβαλλοντική μεταβλητότητα. Η περιβαλλοντική μεταβλητότητα, σύμφωνα με τα αποτελέσματα της ανάλυσης των δεδομένων, εμφανίζει μέση τιμή $M=3,4$. Η τιμή αυτή βρίσκεται μεταξύ του επιπέδου 3 και 4 της κλίμακας του Ansoff.

Βρισκόμαστε δηλαδή σε επίπεδο μεταβλητότητας περιβάλλοντος, το οποίο χαρακτηρίζεται ως **συνεχώς αυξανόμενο σε επίπεδο αλλαγών στο περιβάλλον** (Changing fast incremental) και **δύσκολα ή μερικώς μόνο προβλεπόμενο** (Discontinuous predictable). Η παραπάνω διαπίστωση είναι η απάντηση στο 1ο ερευνητικό ερώτημα. Το αποτέλεσμα είναι πολύ μεγάλης σημασίας για την απόφαση και τη διαμόρφωση των κατάλληλων στρατηγικών που θα μπορέσουν να δημιουργήσουν προϋποθέσεις επιτυχίας στις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς. Υψηλή μεταβλητότητα δηλώνει επίσης ανομοιογένεια στις επιλογές των καταναλωτών και στη ζήτηση γενικότερα αλλά και στην ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί αποτελεσματικά (Han, Kim & Srivastava, 1998). Σύμφωνα με τους Bugamza, Dell'Era και Verganti (2009) η αναγνώριση του βαθμού της μεταβλητότητας του περιβάλλοντος είναι πρωταρχικής σημασίας για το σχεδιασμό και εφαρμογή του γενικότερου διοικητικού μοντέλου, προκειμένου να προσαρμοστεί αυτό στην περιβαλλοντική αλλαγή. Οι Auh και Menguc (2005) θεωρούν πως σε υψηλά επίπεδα μεταβολής οι επιχειρήσεις πρέπει να αναπτύσσουν υψηλά επίπεδα επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων, προκειμένου να μπορέσουν να υλοποιήσουν αντίστοιχης ταχύτητας μεταβολές στον προσανατολισμό της στρατηγικής.

Στην έρευνα οι ερωτηθέντες διαπιστώνουν:

- μεγάλη ζήτηση αθλητικών υπηρεσιών
- έντονη επίδραση των κανονισμών του κράτους
- εξαιρετικά ασταθές εξωτερικό περιβάλλον
- οι Ε.Π.Α.Υ. προσπαθούν να ελέγξουν το περιβάλλον προς όφελός τους

- αρκετό χώρο για επενδύσεις αφού προσφέρονται επενδυτικές ευκαιρίες

Η μετρηθείσα τιμή συνάδει με το γενικότερο οικονομικό περιβάλλον της χώρας, η οποία διέρχεται μιας εκ των μεγαλύτερων οικονομικών κρίσεων στην ιστορία της.

Η πρόταση για απάντηση σε τόσο ασταθές περιβάλλον μπορεί να είναι

- πειραματικές διαδικασίες σχεδιασμού υπηρεσιών με συμμετοχή πελατών
- διατμηματικές ομάδες εργασίας και
- επίπεδη οργανωτική δομή με απουσία πολυάριθμων επιπέδων.

Επίσης η μεταβλητότητα δεν πρέπει να εκλαμβάνεται μόνο σε σχέση με την ταχύτητα της αλλαγής των δεδομένων αλλά και από την αδυναμία προβλεψιμότητας αυτών (Bugamza, Dell’Era και Verganti ,2009).

Σύμφωνα με τους Dolan και Garcia (2001) η απάντηση σε περιβάλλοντα με έντονες μεταβολές δε μπορεί να είναι ούτε η Διοίκηση Μέσω Στόχων (MBO Management by Objectives) ούτε η Διοίκηση μέσω Οδηγιών (MBI Management by Instructions). Η απάντηση μπορεί να είναι η συνολική αλλαγή της οργανωσιακής κουλτούρας, η οποία μπορεί να έχει άμεσο αντίκτυπο στα μέλη του οργανισμού.

Προτείνεται συνεπώς συνολική αλλαγή της φιλοσοφίας, των πιστεύω, των αξιών και των παραδοχών της επιχείρησης που συνιστούν τη γενικότερη φιλοσοφία και κουλτούρα του οργανισμού.

Στρατηγική επιθετικότητα. Η στρατηγική επιθετικότητα (strategic aggressiveness) στην έρευνα διαπιστώθηκε να εμφανίζει μέση τιμή $M=3,24$.

Η στρατηγική επιθετικότητα είναι το στοιχείο που θα προσδιορίσει σε μεγάλο βαθμό την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκριθεί στο επίπεδο περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, στο οποίο λειτουργούν οι Ε.Π.Α.Υ. στην Ελλάδα σήμερα. Οι Ε.Π.Α.Υ. φαίνεται να ευθυγραμμίζουν τη στρατηγική επιθετικότητα με την περιβαλλοντική μεταβλητότητα. Η παραπάνω διαπίστωση είναι η απάντηση στο 3^ο

ερευνητικό ερώτημα. Διαμορφώνουν δηλαδή στρατηγική σχεδόν αντίστοιχα επιθετική με τα επίπεδα που απαιτεί το περιβάλλον.

Οι απαντήσεις που διαμορφώνουν την παραπάνω μεταβλητή οδηγούν στο συμπέρασμα πως οι Ε.Π.Α.Υ. προσπάθησαν να κερδίσουν νέους πελάτες και να διεισδύσουν σε νέες αγορές, ενώ ανέπτυξαν παράλληλα νέα προϊόντα.

Οι Smith, Ferrier και Ndofor (2001) διαπιστώνουν επίσης θετική σχέση μεταξύ δράσης / αντίδρασης της επιχείρησης, δηλαδή στρατηγικής επιθετικότητας και επίδοσης.

Οι Tsai και Yang (2012) αναγνώρισαν σε έρευνά τους πως σε περιβάλλοντα με έντονη μεταβλητότητα θα πρέπει οι επιχειρήσεις να χαρακτηρίζονται από έντονη καινοτομικότητα, γεγονός που και εμείς ισχυριζόμαστε με τα ευρήματα στο πεδίο της στρατηγικής επιθετικότητας.

Ανταγωνιστική αποδοτικότητα. Η ανάλυση του επιπέδου της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας (competitive efficiency), έδωσε μέση τιμή $M=3,61$. Η Paladino (2008) συμπεραίνει πως οι επιχειρήσεις και οι managers που θέλουν να καινοτομούν και προωθούν νέα προϊόντα δε μπορούν να αγνοούν την περιβαλλοντική μεταβλητότητα. Η ύπαρξη χαμηλού επιπέδου ανταγωνιστικής αποδοτικότητας μπορεί να οδηγήσει σε χαμηλή ετοιμότητα της επιχείρησης. Η ύπαρξη πολλών ανταγωνιστών και ελευθερίας επιλογής από τους πελάτες δυσκολεύει τις προσπάθειες της επιχείρησης. Όμως, επιχειρήσεις που ανταποκρίνονται καλύτερα στις απαιτήσεις των πελατών έναντι των ανταγωνιστών είναι πιθανόν να επιτύχουν τελικά καλύτερη επίδοση (Cadogan, Cui & Kwok Yeung Li, 2003).

Ένταση ανταγωνισμού. Η τελευταία μεταβλητή που ελέγχθηκε στο πεδίο της στρατηγικής ήταν το επίπεδο **έντασης του ανταγωνισμού (competitive intensity)** στην αγορά που δραστηριοποιούνται οι Ε.Π.Α.Υ. η οποία έδωσε μέση τιμή $M=3,29$. Διαπιστώνεται δηλαδή υψηλό επίπεδο ανταγωνισμού, το οποίο απαιτεί έντονη ετοιμότητα από τους επιχειρηματίες και διαχειριστές των οργανισμών. Η ένταση του ανταγωνισμού είναι πολύ σημαντική μεταβλητή σε συνδυασμό με την έντονη

μεταβολή του περιβάλλοντος για την επίδοση της επιχείρησης. Προηγούμενη μελέτη (Chan, He, Chan & Wang, 2012) αναδεικνύει πως η ισχυρή ένταση του ανταγωνισμού ενισχύει τη θετική επίδραση που έχει η συνεχής συνεργασία πελατών και επιχείρησης στα αποτελέσματα της. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει πως αν μια επιχείρηση συνεργάζεται στενά με τους πελάτες της ελαχιστοποιείται η αρνητική περιβαλλοντική επίπτωση και θα απολαύσει υψηλή επίδοση ιδιαίτερα όταν υπάρχει υψηλός ανταγωνισμός. Το παραπάνω εύρημα υπογραμμίζει με σαφήνεια τη στρατηγική σημασία που έχει η συνεργασία επιχείρησης – πελάτη, ιδίως στην εξαιρετικά ανταγωνιστική σημερινή αγορά.

Το γενικό επίπεδο της στρατηγικής που ακολουθούν οι Ε.Π.Α.Υ. σήμερα, σύμφωνα με τις απαντήσεις των συμμετεχόντων στην έρευνα και συνδυάζοντας τα δεδομένα των προηγούμενων αναλύσεων εμφανίζει μέση τιμή $M=3,47$.

Στο υποσύνολο των ερωτήσεων που αφορούν στη στρατηγική οι ερωτηθέντες εν κατακλείδι διαπιστώνουν ότι:

- Δημιούργησαν νέες αγορές και κέρδισαν νέους πελάτες
- Ανέπτυξαν νέες υπηρεσίες
- Έδωσαν προσοχή στην ποιότητα των υπηρεσιών που παρέχουν
- Έκαναν διαφήμιση και προώθηση των νέων παρεχόμενων υπηρεσιών
- Οι νέες επιχειρήσεις αντιμετώπισαν αρκετά εμπόδια κατά την είσοδό τους στην αγορά
- Οι προμηθευτές είχαν ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ευθυγράμμιση του επιπέδου περιβαλλοντικής μεταβλητότητας και στρατηγικής επιθετικότητας. Σύμφωνα με τους Bergeron, Raymond & Rivard (2004) οι επιχειρήσεις των οποίων η στρατηγική και η δομή είναι ευθυγραμμισμένες θα είναι λιγότερο ευάλωτες σε εξωτερικές αλλαγές και θα παρουσιάζουν χαμηλότερη εσωτερική αναποτελεσματικότητα και πρέπει, επομένως, να αποδίδουν καλύτερα.

Γενική διοικητική ικανότητα. Η γενική διοικητική ικανότητα των στελεχών των Ε.Π.Α.Υ. (general management capability) διαπιστώθηκε με μέση τιμή $M=3,27$. Το γεγονός αυτό είναι ενθαρρυντικό για επιχειρήσεις που λειτουργούν σε μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον, όπως αυτό διαπιστώθηκε με την παραπάνω ανάλυση. Όσο αφορά στα στελέχη της επιχείρησης και την γενική τους ικανότητα οι Menguc, Auh & Shih, (2007) σε έρευνά τους ισχυρίζονται πως η ικανότητα των στελεχών να αναλαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις και η υιοθέτηση μετασχηματιστικής ηγεσίας μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις σε πλεονεκτική θέση έναντι των ανταγωνιστών χρησιμοποιώντας ανταγωνιστικές στρατηγικές, όπως η διαφοροποίηση, η καινοτομία και το χαμηλό κόστος. Αυτά τα πλεονεκτήματα με τη σειρά τους θα συμβάλλουν σε υψηλότερη συνολική απόδοση και ιδιαίτερα υψηλή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα.

Στο υποσύνολο των ερωτήσεων που αφορούν στη γενική διοικητική ικανότητα οι ερωτηθέντες διαπιστώνουν:

- Ύπαρξη συστήματος ανταμοιβών και κινήτρων
- Εξασφάλιση κατάλληλων πόρων και ικανοτήτων για την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής τους
- Κατάλληλους πόρους και ικανότητες για την αντιμετώπιση κρίσεων και έκτακτων καταστάσεων

Δυναμικές Ικανότητες. Τα περιγραφικά στοιχεία που προέκυψαν από την ανάλυση των δυναμικών ικανοτήτων των Ε.Π.Α.Υ.(dynamic capabilities) δείχνουν μέση τιμή για το δείγμα $M=3,47$ γεγονός που δείχνει πως οι Ε.Π.Α.Υ. μπορούν να διαπραγματεύονται, να αποκτούν, να χρησιμοποιούν και να αξιοποιούν εξαιρετικά του υπάρχοντες πόρους. Μπορούν επίσης να αναδιατάξουν τις υπάρχουσες ικανότητες και να σχεδιάσουν στρατηγικές που θα αξιοποιούν στο έπακρο αυτές τις ικανότητες.

Συνολικά η γενική ικανότητα των Ε.Π.Α.Υ. βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο ($M=3,37$) γεγονός που έρχεται να επιβεβαιώσει την εκτίμηση που έγινε από την

ανάλυση των περιγραφικών πληροφοριακών στοιχείων των ερωτηθέντων. Είχε εκτιμηθεί υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης και μικρός σχετικά ηλικιακός μέσος όρος. Με τα μετρηθέντα στοιχεία που αφορούν στις ικανότητες προκύπτει μια προφανής συσχέτιση των πληροφοριακών στοιχείων με τη γενική ικανότητα των Ε.Π.Α.Υ.

Έρευνα έδειξε (Zaidi & Othman, 2015) πως αν οι επιχειρήσεις αναπτύξουν σωστούς τύπους και επιτύχουν υψηλό επίπεδο δυναμικών ικανοτήτων θα μπορούν να ανταπεξέλθουν σε ταραχώδη περιβάλλοντα. Το αποτέλεσμα μας στο πεδίο των δυναμικών ικανοτήτων δείχνει πως οι Ε.Π.Α.Υ. έχουν σχεδιάσει και εφαρμόζουν πρόγραμμα αναδιάρθρωσης των πόρων, γιατί όπως αναφέρεται σε έρευνες (Makadok, 2001; Zollo & Winter, 2002) οι δυναμικές ικανότητες απαιτούν ιδιαίτερες οργανωτικές διαδικασίες, με βάση τις οποίες είτε αναδιαρθρώνονται υπάρχοντες πόροι είτε αποσυντίθενται παλιοί δημιουργώντας νέους προσαρμοσμένους στο νέο περιβάλλον.

Επίδοση. Το επίπεδο της **επίδοσης (performance)** είναι ο δείκτης της συγκεκριμένης έρευνας που μας δείχνει κατά πόσο η περιβαλλοντική μεταβλητότητα που διαπιστώθηκε σε συνδυασμό με τη στρατηγική επιθετικότητα και τις δυναμικές ικανότητες μπορεί να ευθυγραμμιστεί και να οδηγήσει σε καλή επίδοση. Η επίδοση, όπως αξιολογείται από τα ίδια τα στελέχη των Ε.Π.Α.Υ., είναι πολύ υψηλή ($M=3,28$), γεγονός που σημαίνει πως η πλειοψηφία των Ε.Π.Α.Υ. είχε αύξηση πωλήσεων, αύξηση εργαζομένων, αύξηση περιθωρίου κέρδους αλλά και κερδών, υψηλή απόδοση ενεργητικού και ιδίων κεφαλαίων και τελικά υψηλή συνολική επιτυχία.

Όπως διαπιστώνεται από προηγούμενη έρευνα (Henderson & Mitcell, 1997), η επίδοση των επιχειρήσεων και η αντίδρασή τους, όταν μεταβάλλεται το περιβάλλον, είναι γεγονότα που δημιουργούν νέες πληροφορίες και αποτελούν ευκαιρία μάθησης για όλους. Έτσι η επίδοση που διαπιστώθηκε στην έρευνά μας αποτελεί ουσιαστικό εργαλείο μάθησης για όλες τις επιχειρήσεις προκειμένου να αναπροσαρμόσουν τη στρατηγική τους και να αναδιατάξουν τους πόρους τους προκειμένου να οδηγηθούν σε υψηλή επίδοση.

Όπως προκύπτει από την έρευνά μας η συνολική επίδοση των Ε.Π.Α.Υ. είναι αποτέλεσμα παραγόντων όπως:

- Υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης διοικούντων τις Ε.Π.Α.Υ.

- Μικρός ηλικιακά μέσος όρος των στελεχών των Ε.Π.Α.Υ.
- Υψηλή στρατηγική επιθετικότητα των Ε.Π.Α.Υ.
- Υψηλή ανταγωνιστική αποδοτικότητα των Ε.Π.Α.Υ.
- Υψηλό επίπεδο γενικών διοικητικών και δυναμικών ικανοτήτων των Ε.Π.Α.Υ.

Με την παραπάνω ανάλυση κλείνει η πρώτη ομάδα αναλύσεων που αποκρυπτογραφούν περιγραφικά τα δεδομένα που προέκυψαν από τις απαντήσεις των στελεχών των Ε.Π.Α.Υ.

Έχουμε πάρει ήδη την πρώτη εικόνα από την κατάσταση όπως συμβαίνει στο χώρο των Ε.Π.Α.Υ.

Διαπιστώνεται ξεκάθαρα ευθυγράμμιση της στρατηγικής επιθετικότητας ($M=3,23$), της γενικής ικανότητας ($M=3,37$) και της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας ($M=3,40$). Αναλυτικά τα στοιχεία εμφανίζονται στον Πίνακα 30.

Πίνακας 30. Συγκεντρωτικός Πίνακας μέσης τιμής για κάθε ομάδα ερωτήσεων του ερωτηματολογίου της έρευνας στις Ε.Π.Α.Υ.

Μεταβλητή	ΕΠΙΔΟΣΗ (performance)	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑ (environmental turbulence)	ΓΕΝΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ (3,37)		ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (competitive efficiency)	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑ (strategic aggressiveness)	ΕΝΤΑΣΗ (ΣΦΟΔΡΟΤΗΤΑ) ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ (competitive intensity)
			ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (dynamic capabilities)	ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ (general management capability)			
Μέση Τιμή	3.28	3,4087	3,4677	3,2733	3,6149	3,2360	3,2857
Τυπ. Απόκλιση	0,61	0,67	0,61	0,82	0,82	0,82	0,69

Βλέπουμε πως επιβεβαιώνεται η Υπόθεση Στρατηγικής Επιτυχίας του Ansoff για πρώτη φορά στην Ελληνική επικράτεια και μάλιστα στο χώρο των Αθλητικών Επιχειρήσεων.

Συμπεράσματα από την Ανάλυση των Ερευνητικών Υποθέσεων

Συμπεράσματα από την ανάλυση της 1^{ης} Υπόθεσης. Στην πρώτη υπόθεση της έρευνας υποθέσαμε ότι το στρατηγικό χάσμα συσχετίζεται με την επίδοση των Ε.Π.Α.Υ. Στην έρευνά μας το στρατηγικό χάσμα υπολογίστηκε $M=0,11$ και η επίδοση $M=3,28$. Διαπιστώνουμε πολύ μικρό έως ασήμαντο στρατηγικό κενό, γεγονός που σημαίνει πως εάν η επιχείρηση έχει στρατηγική επιθετικότητα και δυναμικές ικανότητες ευθυγραμμισμένες με την περιβαλλοντική μεταβλητότητα τότε η επίδοση δε συσχετίζεται με το στρατηγικό χάσμα. Από την ανάλυση των παρεμβαινόντων μεταβλητών θυμίζουμε πως:

Στρατηγικό χάσμα (strategic gap) = Χάσμα στρατηγικής (strategy gap) + Χάσμα δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities gap)

Το αποτέλεσμα της 1^{ης} Υπόθεσης επιβεβαιώνει πως όταν το χάσμα στρατηγικής και το χάσμα δυναμικών ικανοτήτων μιας επιχείρησης είναι πολύ μικρό τότε δε συσχετίζεται με την επίδοση. Αυτό ακριβώς επιζητούν και οι επιχειρήσεις, πώς δηλαδή θα μπορέσουν να συνδυάσουν επίπεδα στρατηγικής επιθετικότητας και δυναμικών ικανοτήτων που να ευθυγραμμίζονται έτσι που να δημιουργούν μηδενικά προβλήματα στις επίτευξη υψηλής επίδοσης.

Στην έρευνά μας το χάσμα στρατηγικής υπολογίστηκε ως εξής:

Χάσμα στρατηγικής (strategy gap) = Περιβαλλοντική Μεταβλητότητα (environmental turbulence) - Στρατηγική Επιθετικότητα (strategic aggressiveness)

και το χάσμα δυναμικών ικανοτήτων ως εξής:

Χάσμα δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities gap) = Περιβαλλοντική Μεταβλητότητα (environmental turbulence) - Επίπεδο δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities level)

Το συμπέρασμα από τον έλεγχο της πρώτης υπόθεσης είναι πως όταν οι δυναμικές ικανότητες και η στρατηγική επιθετικότητα είναι ευθυγραμμισμένες με την περιβαλλοντική μεταβλητότητα τότε δε συσχετίζεται η επίδοση με το στρατηγικό

χάσμα. Το στρατηγικό χάσμα είναι σχεδόν μηδενικό και αυτό είναι πολύ καλό για τη στρατηγική της επιχείρησης απέναντι σε έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον. Ο Ansoff (1984) στη θεωρία του που αφορά στο management που απαιτείται για να αντιμετωπιστεί η περιβαλλοντική πολυπλοκότητα συμπεραίνει πως θα πρέπει η πολυπλοκότητα και η ταχύτητα των αλλαγών στην επιχείρηση να ανταποκρίνονται σε αυτές του περιβάλλοντος. Αντίθετα διαπιστώθηκε πως επιχειρήσεις που παρουσίαζαν έλλειμμα ευθυγράμμισης στρατηγικής επιθετικότητας, οργανωσιακής δομής και ικανοτήτων είχαν χαμηλή επίδοση (Bergeron, Raymond & Rivard, 2004). Η έρευνά μας καταδεικνύει και επιβεβαιώνει ακριβώς αυτό το συμπέρασμα στην πρώτη υπόθεση. Η επίδοση των επιχειρήσεων δεν επηρεάστηκε από την περιβαλλοντική μεταβλητότητα, γιατί η στρατηγική επιθετικότητα και οι δυναμικές ικανότητες ήταν ευθυγραμμισμένες με την περιβαλλοντική μεταβλητότητα. Ο Simon (1996) βέβαια διαπιστώνει πως όταν αυτή η πολυπλοκότητα είναι πολύ μεγάλη –ξεπερνάει κάποιο συγκεκριμένο επίπεδο – τότε οι managers δε μπορούν να αντιδράσουν ορθολογικά όσον αφορά στη στρατηγική των επιχειρήσεών τους. Άρα μέχρι κάποιο σημείο μεταβλητότητας οι αντιδράσεις μπορούν να οδηγούν σε αναπροσανατολισμό των επιχειρήσεων με στρατηγικές που θα εμποδώνουν τα νέα δεδομένα. Μετά από κάποιο επίπεδο οι ανορθολογικές κινήσεις μπορούν να γίνουν κατανοητές.

Όταν λοιπόν η περιβαλλοντική μεταβλητότητα διαπιστώνεται στο επίπεδο 4 τότε οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προγραμματίζουν τη στρατηγική τους, θεωρώντας πως τα στοιχεία που αντλούν από το παρελθόν τους, θα πρέπει να εκλαμβάνονται ως μη επαναλαμβανόμενα στο μέλλον.

Σύμφωνα με τον Ansoff (1984) σε καταστάσεις έντονης μεταβολής θα πρέπει το παραδοσιακό προεκτεινόμενο management (extrapolative management) να αντικατασταθεί από το επιχειρηματικό (entrepreneurial management). Θα πρέπει η διαμόρφωση στρατηγικής να συνοδεύεται από αντίστοιχη ανάλυση ικανοτήτων της επιχείρησης ενώ θα πρέπει να επαναπροσδιορίζονται οι στόχοι στο νέο περιβάλλον και να αποσαφηνίζονται σε όλα τα μέλη του οργανισμού απολύτως ξεκάθαρα.

Συμπεράσματα από την ανάλυση της 2^{ης} Υπόθεσης. Στην δεύτερη υπόθεση της έρευνας υποθέσαμε ότι το χάσμα δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities gap) δε συσχετίζεται με την επίδοση των Ε.Π.Α.Υ. Στην έρευνά μας το χάσμα δυναμικών ικανοτήτων υπολογίστηκε $M=-0,0615$ και η επίδοση $M=3,28$. Διαπιστώνουμε πολύ μικρό έως ασήμαντο χάσμα δυναμικών ικανοτήτων, γεγονός που σημαίνει πως εάν η επιχείρηση έχει δυναμικές ικανότητες ευθυγραμμισμένες με την περιβαλλοντική μεταβλητότητα τότε η επίδοση δε συσχετίζεται με το χάσμα αυτό. Ο έλεγχος απορρίπτει τη μηδενική υπόθεση που δηλώνει συσχέτιση χάσματος και επίδοσης, γεγονός που επιβεβαιώνει πως όταν οι δυναμικές ικανότητες είναι αντίστοιχες των απαιτήσεων της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας τότε η επίδοση δεν συσχετίζεται με αυτές.

Θυμίζουμε πως χάσμα δυναμικών ικανοτήτων ορίστηκε:

Χάσμα δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities gap) = Περιβαλλοντική Μεταβλητότητα (environmental turbulence) – Επίπεδο δυναμικών ικανοτήτων (dynamic capabilities level)

Πρόσφατη έρευνα (Zaidi & Othman, 2015) κατέδειξε πως δεν είναι το σύνολο των ικανοτήτων που εξασφαλίζει αποτελεσματικότητα σε ταραχώδη περιβάλλοντα αλλά πως οι επιχειρήσεις δια των στελεχών τους θα πρέπει να εξασφαλίζουν εκείνες τις ικανότητες που στο συγκεκριμένο περιβάλλον θα εξασφαλίσουν επιτυχή επίδοση. Βέβαια δεν είναι εύκολο να διαχωρίσεις τις απαραίτητες ικανότητες για κάθε περίπτωση, όπως φανερώνεται από άλλες έρευνες (Zahra, Sapienza & Davidsson, 2006).

Συμπεράσματα από την ανάλυση της 3^{ης} Υπόθεσης. Στην τρίτη υπόθεση της έρευνας υποθέσαμε πως όταν μια επιχείρηση εμφανίζει χαμηλό επίπεδο χάσματος στρατηγικής (strategy gap), τότε μπορεί το γεγονός αυτό να συσχετίζεται με την επίδοση στο πεδίο της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας (competitive efficiency). Στην έρευνά μας το χάσμα στρατηγικής υπολογίστηκε $M=0,1727$ και η ανταγωνιστική αποδοτικότητα (competitive efficiency) $M=3,61$. Διαπιστώνουμε πολύ μικρό έως ασήμαντο χάσμα στρατηγικής και υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικής αποδοτικότητας.

Ο συντελεστής του Pearson μεταξύ Χάσματος Στρατηγικής και Ανταγωνιστικής Αποδοτικότητας είναι $r(161)=-0,298$, $p=0,000$. Η πιθανότητα του αντίστοιχου επαγωγικού ελέγχου ($H_0: \rho=0$ έναντι $H_A: \rho \neq 0$) είναι $p=0,000 < 0.005$. Αυτό υποδηλώνει τη σημαντικότητα του συντελεστή σε επίπεδο σημαντικότητας $\alpha=0,01$, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Όταν δηλαδή μια επιχείρηση καταφέρει να έχει μικρό χάσμα στρατηγικής, τότε κατορθώνει με μεγάλη πιθανότητα να έχει υψηλή ανταγωνιστική αποδοτικότητα. Το αρνητικό πρόσημο υποδηλώνει αντίρροπη κίνηση των μεταβλητών, δηλαδή όταν μειώνεται το χάσμα στρατηγικής αυξάνεται η ανταγωνιστική αποδοτικότητα και αντίστροφα. Αυτό ισχύει για τα δεδομένα της έρευνάς μας.

Η ανταγωνιστική αποδοτικότητα έχει έντονα απασχολήσει τους ερευνητές. Οι Hamel και Prahalad (1994) συνδέουν την ικανότητα των managers να μπορούν να σχεδιάζουν με το βλέμμα στο μέλλον με την ικανότητα της επιχείρησης να ανταποκρίνεται σε περιβάλλοντα με έντονο ανταγωνισμό. Οι Menguc, Auh, & Shih (2007) προβάλλουν τη μετασχηματιστική ηγεσία και τον προσανατολισμό στην αγορά (εξωστρέφεια) ως τη λύση στο σύγχρονο έντονα ανταγωνιστικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Οι επιχειρήσεις της έρευνας εμφανίζουν μικρό χάσμα στρατηγικής, δηλαδή έχουν καταφέρει να:

- Σχεδιάζουν με ευκρίνεια τη στρατηγική τους
- Υποστηρίζουν επαρκώς οι ικανότητες των επιχειρήσεων αυτή τη στρατηγική
- Επικοινωνούν στον Οργανισμό τους επιτυχώς τον τρόπο που θα επιτευχθεί το πλάνο που έχουν σχεδιάσει
- Εμμένουν στο σχεδιασμό τους
- Καταφέρνουν να προσαρμόζονται ικανοποιητικά στις αλλαγές.

Συμπεράσματα από την ανάλυση της 4^{ης} Υπόθεσης. Η 4^η υπόθεση συνδέεται με το 6^ο ερευνητικό ερώτημα. Με τη βοήθεια της ανάλυσης συσχέτισης

απαντήσαμε στο ερώτημα εάν η υψηλή επίδοση συσχετίζεται με τη στρατηγική επιθετικότητα, τις δυναμικές ικανότητες και την περιβαλλοντική μεταβλητότητα. Στην έρευνά μας η στρατηγική επιθετικότητα υπολογίστηκε $M=3,2360$, οι δυναμικές ικανότητες $M=3,4677$ και η περιβαλλοντική μεταβλητότητα $M=3,4087$. Η επίδοση υπολογίστηκε $M=3,2750$. Από την ανάλυση συσχέτισης προκύπτει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ περιβαλλοντικής μεταβλητότητας και επίδοσης, δυναμικών ικανοτήτων και επίδοσης και στρατηγικής επιθετικότητας και επίδοσης, δηλαδή υπάρχει στατιστικά σημαντική συσχέτιση μεταξύ των μεταβλητών ανά ζεύγη. Το θετικό πρόσημο υποδηλώνει ομόρροπη κίνηση των μεταβλητών, όταν αυξάνεται το επίπεδο της μίας αυξάνεται και της άλλης. Αυτό ισχύει για τα δεδομένα της έρευνάς μας.

Ισχύει δηλαδή αυτό που στο θεωρητικό κεφάλαιο της έρευνάς μας ονομάσαμε ευθυγράμμιση περιβαλλοντικής μεταβλητότητας, δυναμικών ικανοτήτων και στρατηγικής επιθετικότητας. Οι Venkatraman, Henderson, & Oldach (1993) προτείνουν ως απαραίτητους μοχλούς ευθυγράμμισης της στρατηγικής την ευθυγράμμιση Τεχνολογικών και Ανθρώπινων ικανοτήτων με μια διοικητική κουλτούρα που θα επαινεί την αξία και ένα μοντέλο εταιρικής διακυβέρνησης που θα διαχειρίζεται με ταχύτητα και συνέπεια τις περιβαλλοντικές αλλαγές.

Συμπεράσματα από την ανάλυση της 5^{ης} Υπόθεσης. Η 5^η υπόθεση συνδέεται με το 6^ο ερευνητικό ερώτημα. Η παραπάνω υπόθεση ελέγχθηκε με τη βοήθεια ενός υποδείγματος πολλαπλής παλινδρόμησης. Ελέγχθηκε η επίδοση αναφορικά με τη στρατηγική επιθετικότητα και το επίπεδο δυναμικών ικανοτήτων. Μπορούν δηλαδή οι δυναμικές ικανότητες της επιχείρησης και η στρατηγική επιθετικότητα να ερμηνεύσουν την επίδοσή της; Το αποτέλεσμα της ανάλυσης δείχνει πως το 25% της επίδοσης που επιτυγχάνει μια επιχείρηση ερμηνεύεται από τις δύο μεταβλητές. Μπορούμε να ισχυριστούμε ότι η στρατηγική επιθετικότητα και το επίπεδο δυναμικών ικανοτήτων συνδυασμένα γραμμικά επιδρούν σημαντικά στην ερμηνεία της επίδοσης των Ε.Π.Α.Υ. Οι δυναμικές ικανότητες αφορούν στην ικανότητα της επιχείρησης να αποκτά και να διαχειρίζεται αποτελεσματικά τους αποκτηθέντες πόρους, στην ικανότητα ανάπτυξης συνεργασιών, στην ικανότητα να

σχεδιάζει στρατηγικές που θα αξιοποιούν στο έπακρο τις ικανότητες με σκοπό τη δημιουργία προστιθέμενης αξίας για τα προϊόντα/υπηρεσίες αλλά και την επιχείρηση.

Οι Auh & Menguc (2005) υποστηρίζουν πως όταν οι ικανότητες χαρακτηρίζονται από πολυμορφία συνδέονται θετικά με την επίδοση των επιχειρήσεων. Υποστηρίζουν τη λειτουργική αλληλεπίδραση μεταξύ αναταράξεων του περιβάλλοντος και συντονισμού του τεχνολογικού και στρατηγικού προσανατολισμού της επιχείρησης.

Συμπεράσματα από την ανάλυση της 6^{ης} Υπόθεσης. Η 6^η υπόθεση συνδέεται με το 6^ο ερευνητικό ερώτημα. Η παραπάνω υπόθεση ελέγχθηκε με τη βοήθεια ενός υποδείγματος πολλαπλής παλινδρόμησης. Ελέγχθηκε η επίδοση αναφορικά με τη γενική ικανότητα και την ανταγωνιστική αποδοτικότητα. Από την ανάλυση προέκυψε πως το 37,4% της μεταβλητότητας της επίδοσης των Ε.Π.Α.Υ. ερμηνεύεται από τη γενική ικανότητα και την ανταγωνιστική αποδοτικότητα. Μπορούμε δηλαδή να ισχυριστούμε ότι η στρατηγική επιθετικότητα και το υψηλό επίπεδο γενικής ικανότητας συνδυασμένα γραμμικά επιδρούν σημαντικά στην ερμηνεία της επίδοσης. Υπάρχει θετική σχέση μεταξύ ανεξάρτητων και εξαρτημένης μεταβλητής. Όταν δηλαδή αυξάνεται μια από τις ανεξάρτητες μεταβλητές, αυξάνεται και η επίδοση της επιχείρησης.

Το 37,4% της μεταβολής της επίδοσης των Ε.Π.Α.Υ. ερμηνεύεται από τη γενική ικανότητα και την ανταγωνιστική αποδοτικότητα.

Σε προηγούμενη μελέτη (Henderson & Mitchell, 1997) διαπιστώνεται πως η κατανόηση των δυναμικών ικανοτήτων από τους managers και η ανάλυση του γενικού πλαισίου που τις περιβάλλει επιδρά στον τρόπο που η επιχείρηση ανταποκρίνεται στις μεταβολές του περιβάλλοντος. Οι αντιδράσεις αυτές με τη σειρά τους δημιουργούν νέες πληροφορίες που θα οδηγήσουν στη δημιουργία νέων ευκαιριών μάθησης.

Η μελέτη μας έχει ακριβώς αυτή τη φιλοδοξία. Να επεξηγήσει την αντίδραση των Ε.Π.Α.Υ. στις μεταβολές του περιβάλλοντος και να οδηγήσει σε νέα μονοπάτια μάθησης που θα μπορέσουν να καθοδηγήσουν τα στελέχη των Ε.Π.Α.Υ. σε αντιδράσεις τέτοιες που θα απαντούν στις νέες μεταβολές του μέλλοντος.

Σύνοψη αποτελεσμάτων. Θα μπορούσαμε να συνοψίσουμε τα αποτελέσματα της έρευνας στα παρακάτω βασικά σημεία:

1. Η στρατηγική επιθετικότητα και το επίπεδο δυναμικών ικανοτήτων των Ε.Π.Α.Υ. συσχετίζεται με την επίδοσή τους.

2. Η περιβαλλοντική μεταβλητότητα αποτελεί παράγοντα ο οποίος συσχετίζεται με την επίδοση των Ε.Π.Α.Υ.

3. Η ευθυγράμμιση της στρατηγικής επιθετικότητας και των δυναμικών ικανοτήτων με την περιβαλλοντική μεταβλητότητα συσχετίζεται με την επίδοση των Ε.Π.Α.Υ.

4. Η γενική ικανότητα (γενική διοικητική ικανότητα και δυναμικές ικανότητες) και η ανταγωνιστική αποδοτικότητα συσχετίζονται με την επίδοση των Ε.Π.Α.Υ.

5. Όταν μια επιχείρηση εμφανίζει χαμηλό επίπεδο χάσματος στρατηγικής (strategy gap), τότε εμφανίζει υψηλή επίδοση στο πεδίο της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας (competitive efficiency).

6. Όταν το χάσμα δυναμικών ικανοτήτων και το χάσμα στρατηγικής εμφανίζει μικρές τιμές τότε η επίδοση των Ε.Π.Α.Υ. δε συσχετίζεται με αυτά τα χάσματα

Συζήτηση

Οι αλλαγές αποτελούν ένα βασικό χαρακτηριστικό της φύσης, των οργανισμών και του περιβάλλοντός τους. Στη σημερινή εποχή οι αλλαγές χαρακτηρίζονται από εκρηκτικούς ρυθμούς και ασυνέχειες που τις κάνουν απρόβλεπτες. Η έρευνα ισχυροποιεί την παραπάνω πεποίθηση μέσω της τιμής που εμφανίζει η περιβαλλοντική μεταβλητότητα. Σε τέτοιες συνθήκες η ικανότητα των επιχειρήσεων να προσαρμόζονται έγκαιρα αποτελεί προϋπόθεση επιβίωσης και επιχειρηματικής επιτυχίας. Οι επιχειρήσεις δε μπορούν να διατηρήσουν τη θέση τους λόγω αδυναμίας να προσαρμοσθούν στις αλλαγές. Οι ικανότητες διοίκησης και ηγεσίας αλλαγών καθίστανται πλέον απαραίτητες για όλα τα στελέχη (κυρίως τα ανώτερα) ενώ όλοι οι εργαζόμενοι πρέπει να μάθουν να ζουν σε περιβάλλοντα συνεχών αλλαγών και να διαμορφώνουν θετικές στάσεις ως προς αυτές. Οι επιχειρήσεις προκειμένου να ανταποκριθούν σε περιόδους έντονης περιβαλλοντικής μεταβλητότητας θα πρέπει, αφού αναγνωρίσουν το επίπεδο της μεταβολής, να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν στρατηγικές αντίστοιχες με την ταχύτητα αυτής. Οι στρατηγικές αυτές βέβαια, προκειμένου να υλοποιηθούν, θα πρέπει να συνδυάζονται με αντίστοιχου επιπέδου δυναμικές ικανότητες.

Η έρευνα κατέδειξε πως, όταν η στρατηγική επιθετικότητα και οι δυναμικές ικανότητες ευθυγραμμίζονται με την περιβαλλοντική μεταβλητότητα, τότε η επίδοση βελτιώνεται, ενώ ταυτόχρονα αναπτύσσονται χαρακτηριστικά τέτοια που μεταβάλλουν την κουλτούρα της επιχείρησης, ώστε να μπορεί να είναι πλέον θετική στην υιοθέτηση αλλαγών στο εσωτερικό του οργανισμού.

Ως συμπέρασμα μπορούμε να προτείνουμε κάποιες «κινήσεις» των στελεχών που μπορούν να κάνουν τον οργανισμό πιο δεκτικό στις αλλαγές και πιο ευκίνητο στις αντιδράσεις έναντι των αλλαγών που προτείνονται.

- Η ανώτατη διοίκηση θα πρέπει να επιδιώξει τη συμμετοχή στη σύλληψη και σχεδιασμό των δράσεων που θα φέρουν την επιδιωκόμενη αλλαγή. Η ανώτατη διοίκηση έχει την ευθύνη να εισάγει αλλαγές για την ανάπτυξη της οργάνωσης, των συστημάτων διοίκησης, του οργανωσιακού κλίματος και της εταιρικής κουλτούρας, των ικανοτήτων και των συμπεριφορών ακόμη και στις πολιτικές και στρατηγικές της επιχείρησης.

- Αμέσως μετά θα πρέπει να σχεδιαστεί και εφαρμοστεί προσεκτικά η ουσιαστική συμμετοχή όλων στην υλοποίηση των αλλαγών. Αυτός ο ρόλος συνίσταται από τη μια στην αντιμετώπιση των αντιστάσεων των εργαζομένων στις αλλαγές και της εξασφάλισης της ενεργούς υποστήριξης σε αυτές και από την άλλη στην υποστήριξη και διευκόλυνση των εργαζομένων να προσαρμοσθούν στις αλλαγές μέσω των αλλαγών γνώσεων, ικανοτήτων τους, των στάσεων και των συμπεριφορών τους.

Οι κύριες παράμετροι που μπορούν να προταθούν και αφορούν στη διαδικασία επιτυχημένης μετάβασης από ένα επίπεδο στρατηγικής και ικανοτήτων σε ένα υψηλότερο, σύμφωνα με τα όσα συμπερασματικά αναγνωρίστηκαν από την ανάλυση των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα μπορούν να συνοψιστούν στα παρακάτω βήματα:

1. Ο συνολικός μετασχηματισμός του οργανισμού ή μεγάλων μερών – στοιχείων αυτού πρέπει να στηρίζεται σε ένα όραμα, το οποίο θα ελκύει και θα κινητοποιεί τους ανθρώπους προς το επιθυμητό μέλλον. Ακόμα και όταν μια αλλαγή είναι μικρής εμβέλειας και δεν αφορά στο σύνολο της οργάνωσης, πρέπει να υποστηρίζεται από ένα όραμα που θα συνδέεται με το γενικό όραμα του οργανισμού.

2. Η υλοποίηση του αναπροσαρμοσμένου, όπως οι νέες συνθήκες του περιβάλλοντος το απαιτούν, οράματος πρέπει να οδηγήσει με τη σειρά του σε αλλαγές στα υπόλοιπα θεμελιώδη στοιχεία της οργάνωσης όπως στρατηγική, δομές, συστήματα και διεργασίες, ικανότητες και κουλτούρα. Οι αλλαγές αυτές θα πρέπει να είναι ευθυγραμμισμένες και συγχρονισμένες, αφού τα επιμέρους αυτά στοιχεία αποτελούν συνολικό σύστημα και όχι άθροισμα.

3. Οι αλλαγές σε κάθε επιμέρους στοιχείο της επιχείρησης θα πρέπει να ακολουθούν τα παρακάτω στάδια:

- Διάγνωση της υφιστάμενης κατάστασης (περιβαλλοντική μεταβλητότητα, υφιστάμενες γενικές ικανότητες και στρατηγική επιθετικότητα)

- Σχεδιασμός των αλλαγών που θα βοηθήσουν να ανταποκριθούμε στα νέα δεδομένα (στρατηγική, συστήματα, γενικές διοικητικές και δυναμικές ικανότητες, κουλτούρα)
- Σχεδιασμός των ενεργειών που είναι απαραίτητες για την αντιμετώπιση των πιθανών αντιστάσεων και την εξασφάλιση της δέσμευσης και της υποστήριξης των ενδιαφερομένων
- Υλοποίηση των σχεδιαζόμενων ενεργειών
- Παρακολούθηση της υλοποίησης των μεταβολών και συνεχής μέτρηση των αποτελεσμάτων

Οι επιχειρήσεις που ακολούθησαν τα παραπάνω βήματα είχαν ουσιαστικά διαφορετική συμπεριφορά με άμεσο αποτέλεσμα στην ανταγωνιστική αποδοτικότητα και στην ικανότητα αφομοίωσης και αντίδρασης στις έντονες μεταβολές του περιβάλλοντος. Είναι απαραίτητη μια ισχυρή και συντονισμένη δράση στο πεδίο των πόρων και ικανοτήτων των επιχειρήσεων, προκειμένου να αναδιατάξουν τις υπάρχουσες ικανότητες και να αναπτύξουν παράλληλα τέτοιες που θα μπορούν να υποστηρίξουν την στρατηγική επιθετικότητα που έχει επιλεγεί και θα μπορέσει να απαντήσει άμεσα και αποτελεσματικά στο επίπεδο των συντελούμενων σε επίπεδο περιβάλλοντος αλλαγών.

Εφαρμογές της μελέτης στην πρακτική των επιχειρήσεων. Τα θέματα που διαπραγματεύτηκε η παρούσα μελέτη έχουν εφαρμογή όχι μόνο στην Ελληνική πραγματικότητα των Ε.Π.Α.Υ. αλλά και στη γενικότερη διοικητική πρακτική όλων των επιχειρήσεων. Το όργανο που αναπτύχθηκε για τις ανάγκες της μελέτης και βασίστηκε σε προηγούμενες, αποτελεί αξιόπιστο όργανο για τη διάγνωση του βαθμού ετοιμότητας των επιχειρήσεων να αντιμετωπίσουν μεγάλες αλλαγές στο μέλλον αλλά και να διακριβώσουν τις αλλαγές που απαιτούνται στη στρατηγική, τις δυναμικές ικανότητες και την ανταγωνιστική αποδοτικότητά τους.

Εστίαση στη στρατηγική

Σε έντονα μεταβαλλόμενο περιβάλλον οι Ε.Π.Α.Υ. πρέπει αφενός να επικαιροποιούν τις λειτουργικές τους ικανότητες, αφετέρου να δίνουν μεγαλύτερη

έμφαση στο επίπεδο της στρατηγικής διοίκησης. Αυτό υποστηρίζεται από το εύρημα που προέκυψε από την έρευνα και δείχνει πως η στρατηγική επιθετικότητα έχει επίπτωση στην επίδοση. Η απορρύθμιση της αγοράς και οι νέες εμπορικές δραστηριότητες απαιτούν αλλαγή της γενικής διοικητικής συμπεριφοράς. Τα νέα δεδομένα απαιτούν διαφορετική διοικητική προσέγγιση. Αυτή η αλλαγή συμπεριφοράς είναι απαραίτητη για να αντιμετωπιστεί η αλλαγή και να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μετά τη διαφαινόμενη μεταρρύθμιση του περιβάλλοντος. Μια μεταβολή που θα περιλαμβάνει τη επικέντρωση στη στρατηγική θα ενδυναμώσει τη λειτουργική ικανότητα και θα βοηθήσει στην επιβίωση της επιχείρησης σε περιόδους μετασχηματισμού των συνθηκών του περιβάλλοντος.

Περιβαλλοντική Μεταβλητότητα

Δεν υπάρχει συγκεκριμένη συμβουλή που μπορεί να είναι εφαρμόσιμη σε όλες τις επιχειρήσεις συνολικά. Η επιτυχία κάθε επιχείρησης εξαρτάται από τον βαθμό μεταβολής που αντιμετωπίζει στο περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται. Η μεταβολή του περιβάλλοντος παραμένει εκ των σημαντικότερων μεταβλητών που θα καθορίσει την επίδοση κάθε επιχείρησης. Θα πρέπει λοιπόν πριν από κάθε άλλη ενέργεια να εκτελείται διάγνωση του επιπέδου περιβαλλοντικής μεταβλητότητας ως κυρίαρχο βοήθημα για τον προσδιορισμό της στρατηγικής επιθετικότητας και της ανταγωνιστικής αποδοτικότητας. Έπειτα θα πρέπει να επιχειρείται η απόκτηση νέων και η αναδιάταξη των υπάρχοντων πόρων, ώστε να ευθυγραμμίζονται οι δυναμικές και γενικές διοικητικές ικανότητες με το επίπεδο περιβαλλοντικής μεταβλητότητας που θα έχει διαγνωστεί. Για τη διάγνωση της περιβαλλοντικής μεταβλητότητας θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη και να αναγνωριστούν οι εξής παράμετροι:

- Η ζήτηση και η προσφορά στον κλάδο που δραστηριοποιείται η επιχείρηση
- Οι πολιτικές και οι κανονισμοί του κράτους
- Ο βαθμός αστάθειας του εξωτερικού περιβάλλοντος στο οποίο καλείται η επιχείρηση να δραστηριοποιηθεί
- Ο βαθμός ελεγχιμότητας του περιβάλλοντος από άλλες επιχειρήσεις

- Η ύπαρξη επενδυτικών ευκαιριών και φιλικού προς νέες επενδύσεις περιβάλλοντος.

Εστίαση στο επίπεδο δυναμικών ικανοτήτων

Το επίπεδο δυναμικών ικανοτήτων αποτελεί κρίσιμο παράγοντα στην προσπάθεια επίτευξης υψηλής επίδοσης. Οι δυναμικές ικανότητες έχουν επίδραση τόσο στην ανταγωνιστική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης όσο και στην ικανότητα υλοποίησης της επιλεγθείσας κάθε φορά στρατηγικής. Η βελτίωση στο επίπεδο ικανοτήτων έχει άμεση επίπτωση σε μια επιτυχή αντιμετώπιση ταχύτατων μεταβολών στο περιβάλλον και ταυτόχρονα σε υψηλή ένταση του ανταγωνισμού.

Προσαρμοστικότητα των γενικών ικανοτήτων

Μια επιχείρηση με επίπεδο γενικών ικανοτήτων επαρκές για επιτυχή επίδοση στο παρελθόν μπορεί να αντιμετωπίσει δυσκολίες, εάν το περιβάλλον εμφανίζει έντονη μεταβλητότητα και ταυτόχρονα η ένταση του ανταγωνισμού αυξάνεται. Διαφορετικό επίπεδο μεταβλητότητας απαιτεί διαφορετική σύνθεση και εύρος γενικών ικανοτήτων. Μια αποτυχία στην προσαρμογή των γενικών ικανοτήτων στο επίπεδο τη μεταβολής του περιβάλλοντος ενδέχεται να οδηγήσει σε επιχειρηματική αποτυχία. Προκειμένου να ανταποκριθεί στις νέες προκλήσεις του μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος η επιχείρηση οφείλει να προσαρμόζει διαρκώς τις γενικές ικανότητές, έτσι ώστε να ευθυγραμμίζονται με τις στρατηγικές αλλαγές.

Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Οι παρακάτω προτάσεις αποτελούν σειρά θεμάτων στο πεδίο της στρατηγικής διοίκησης και της γενικής διοικητικής ικανότητας των επιχειρήσεων τα οποία δεν αντιμετωπίστηκαν με την παρούσα μελέτη:

1. Υλοποίηση της μελέτης σε άλλα είδη της αθλητικής βιομηχανίας (Αθλητικές Ανώνυμες Εταιρείες, Ομοσπονδίες, Εταιρείες παραγωγής αθλητικών ειδών).
2. Προσθήκη χρηματοοικονομικών δεικτών μέτρησης της επίδοσης και συσχέτιση αυτών με τις μεταβλητές της παρούσας μελέτης.

3. Συγκριτική μελέτη με αντίστοιχες Ε.Π.Α.Υ. άλλων κρατών.
4. Διερεύνηση πιθανής σχέσης μεταξύ επιπέδου γενικής ικανότητας, αξιολόγησης συνεργειών που μπορεί να επιτευχθούν και επίδοσης της επιχείρησης.
5. Αξιολόγηση και πιθανή σχέση δυναμικών και τεχνολογικών ικανοτήτων της επιχείρησης και επίδοσης στις Ε.Π.Α.Υ.

Μια έρευνα στις παραπάνω περιοχές είναι πιθανόν να οδηγήσει σε καλύτερη κατανόηση του ρόλου των διοικητικών, δυναμικών και τεχνολογικών ικανοτήτων για την ενίσχυση της επιβίωσης και επιτυχούς ανάπτυξης των επιχειρήσεων σε διάφορα επίπεδα περιβαλλοντικής μεταβλητότητας.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Agwu, P. (1992). *Strategic planning in higher education: a study of application in Arkansas senior colleges and universities*. Dissertation Abstracts International, DAI-A 53/08, 0745 (University Microfilms No. AAC 9300582).
- Albert, K. (1981). *Straight talk about small business*. New York: McGraw-Hill.
- Aldrich, H. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Ambrosini, V., & Bowman, C. (2009). What are dynamic capabilities and are they a useful construct in strategic management?. *International Journal Of Management Reviews*, 11(1), 29-49. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-2370.2008.00251.x>
- Ansoff, H. (1979). *Strategic management*. New York: Wiley.
- Ansoff, H. (1984). *Implanting strategic management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice/Hall International.
- Ansoff, H., McDonnell, E., & Ansoff, H. (1988). *The new corporate strategy*. New York: Wiley.
- Ansoff, H.I. and McDonnell, E. (1990), *Implanting Strategic Management* (2nd ed.), Prentice- Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Augier, M., & Teece, D. (2008). Strategy as Evolution with Design: The Foundations of Dynamic Capabilities and the Role of Managers in the Economic System. *Organization Studies*, 29(8-9), 1187-1208. <http://dx.doi.org/10.1177/0170840608094776>
- Auh, S., & Menguc, B. (2005). The influence of top management team functional diversity on strategic orientations: The moderating role of environmental turbulence and inter-functional coordination. *International Journal Of Research In Marketing*, 22(3), 333-350. <http://dx.doi.org/10.1016/j.ijresmar.2004.12.003>
- Avison, D., Jones, J., Powell, P., & Wilson, D. (2004). Using and validating the strategic alignment model. *The Journal Of Strategic Information Systems*, 13(3), 223-246. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jsis.2004.08.002>

- Bank, B. (1992). *Strategic management in nonprofit art organizations: an analysis of current practice*. Dissertation Abstracts International, MAI 32/01, 0454 (University Microfilms No AAC 1353924).
- Barry B.W. (1986), *Strategic Planning Workbook for Non-profit Organizations*, Amherst H. Wilder Foundation, St Paul, MI.
- Barnard, C. (1968). *The functions of the executive*. Cambridge: Harvard University Press.
- Berry, F. (1994). Innovation in Public Management: The Adoption of Strategic Planning. *Public Administration Review*, 54(4), 322.
<http://dx.doi.org/10.2307/977379>
- Bergeron, F., Raymond, L., & Rivard, S. (2004). Ideal patterns of strategic alignment and business performance. *Information & Management*, 41(8), 1003-1020.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.im.2003.10.004>
- Birnbaum, R. (2000). The Life Cycle of Academic Management Fads. *The Journal Of Higher Education*, 71(1), 1. <http://dx.doi.org/10.2307/2649279>
- Bloom, C. (1986). Strategic planning in the public sector. *Journal of Planning Literature*, 1 (2), 254-259.
- Boyd, B. (1991). Strategic planning and financial performance: a meta-analytic review*. *J Management Studies*, 28(4), 353-374.
<http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1991.tb00286.x>
- Bourgeois, L. (1980). Strategy and Environment: A Conceptual Integration. *The Academy Of Management Review*, 5(1), 25. <http://dx.doi.org/10.2307/257802>
- Bourgeois, L., & Eisenhardt, K. (1988). Strategic Decision Processes in High Velocity Environments: Four Cases in the Microcomputer Industry. *Management Science*, 34(7), 816-835. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.34.7.816>
- Bower, J. (1970). *Managing the resource allocation process*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University.
- Braun, D., & Tausendpfund, M. (2014). The Impact of the Euro Crisis on Citizens'

- Support for the European Union. *Journal Of European Integration*, 36(3), 231-245. <http://dx.doi.org/10.1080/07036337.2014.885751>
- Bresser, R., & Bishop, R. (1983). Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations. *Academy Of Management Review*, 8(4), 588-599. <http://dx.doi.org/10.5465/amr.1983.4284658>
- Brouthers, K. (2000). Influences on strategic decision-making in the dutch financial services industry. *Journal Of Management*, 26(5), 863-883. [http://dx.doi.org/10.1016/s0149-2063\(00\)00061-1](http://dx.doi.org/10.1016/s0149-2063(00)00061-1)
- Bryson, J.M., Freeman, R. E. and Roering, W D.,(1986) "Strategic planning in the public sector: approaches and directions", in Checkoway B. (Ed.), *Strategic Perspectives on Planning Practice*, Lexington Books, Lexington, MA.
- Bryson, J.M. (1988). *Strategic planning for public and nonprofit organizations*. San Francisco, CA. Jossey-Bass.
- Bucher, C.A. (1987). *Management of physical education and athletic programs*. St. Louis, MI: C.V. Mosby.
- Buganza, T., Dell'Era, C., & Verganti, R. (2009). Exploring the Relationships Between Product Development and Environmental Turbulence: The Case of Mobile TLC Services. *Journal Of Product Innovation Management*, 26(3), 308-321. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00660.x>
- Burgelman, R. (1983). A Process Model of Internal Corporate Venturing in the Diversified Major Firm. *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 223. <http://dx.doi.org/10.2307/2392619>
- Busler, B. (1992). *The role of strategic planning and its effect on decision making in Wisconsin public schools*. Dissertation Abstracts International, DAI-A, 53/07, 0514 (University Microfilms No AAC 9223867).
- Cadogan, J., Cui, C., & Kwok Yeung Li, E. (2003). Export market-oriented behavior and export performance. *International Marketing Review*, 20(5), 493-513. <http://dx.doi.org/10.1108/02651330310498753>
- Chadwick, S. (2009). From outside lane to inside track: sport management research in

- the twenty first century. *Management Decision*, 47(1), 191-203.
<http://dx.doi.org/10.1108/00251740910929786>
- Chaffee, E. (1984). Three Models of Strategy. *Academy Of Management Proceedings*, 1984(1), 7-11. <http://dx.doi.org/10.5465/ambpp.1984.4978159>
- Chakravarthy, B. (1986). Measuring strategic performance. *Strat. Mgmt. J.*, 7(5), 437-458. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250070505>
- Chan, R., He, H., Chan, H., & Wang, W. (2012). Environmental orientation and corporate performance: The mediation mechanism of green supply chain management and moderating effect of competitive intensity. *Industrial Marketing Management*, 41(4), 621-630.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.indmarman.2012.04.009>
- Chandler, A. (1962). *Strategy and structure*. London: Massachusetts Institute of Technology.
- Cooper, A. (1978). *Strategic management*. West Lafayette, Ind.: Institute for Research in the Behavioral, Economic, and Management Sciences, Krannert Graduate School of Management, Purdue University.
- Covin, J., & Slevin, D. (1989). Strategic management of small firms in hostile and benign environments. *Strat. Mgmt. J.*, 10(1), 75-87.
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250100107>
- Cyert, R., & March, J. (1963). *A behavioral theory of the firm*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Danneels, E. (2010). Trying to become a different type of company: dynamic capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1-31.
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.863>
- Davis, D., Morris, M., & Allen, J. (1991). Perceived environmental turbulence and its effect on selected entrepreneurship, marketing, and organizational characteristics in industrial firms. *Journal Of The Academy Of Marketing Science*, 19(1), 43-51.
<http://dx.doi.org/10.1007/bf02723423>
- Davis, S., & Lawrence, P. (1977). *Matrix*. Reading, Mass.: Addison-Wesley Pub. Co.

- Day, G. (2011). Closing the Marketing Capabilities Gap. *Journal Of Marketing*, 75(4), 183-195. <http://dx.doi.org/10.1509/jmkg.75.4.183>
- De Grauwe, P., & Ji, Y. (2013). Self-fulfilling crises in the Eurozone: An empirical test. *Journal Of International Money And Finance*, 34, 15-36. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jimonfin.2012.11.003>
- Dean, J., & Sharfman, M. (1993). Procedural rationality in the strategic decision-making process. *J Management Studies*, 30(4), 587-610. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00317.x>
- Dess, G., & Robinson, R. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strat. Mgmt. J.*, 5(3), 265-273. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050306>
- Dess, G., & Robinson, R. (1984). Measuring organizational performance in the absence of objective measures: The case of the privately-held firm and conglomerate business unit. *Strat. Mgmt. J.*, 5(3), 265-273. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050306>
- Dolan, S L, Garcia, S, Auerbach, A. (2003) Understanding and managing chaos in organizations, *International Journal of Management*; 20, 1; ABI/INFORM Global
- Dornier, R., Selmi, N., & Delécolle, T. (2012). Strategic Groups Structure, Positioning of the Firm and Performance: A Review of Literature. *International Business Research*, 5(2). <http://dx.doi.org/10.5539/ibr.v5n2p27>
- Drnevich, P. & Kriauciunas, A. (2011). Clarifying the conditions and limits of the contributions of ordinary and dynamic capabilities to relative firm performance. *Strategic Management Journal*, 32(3), 254-279. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.882>
- Drucker, P. (1980). *Managing in turbulent times*. New York: Harper & Row.
- Duncan, H. (1990). *Strategic planning theory today*. *Optimum*, 20(4): 63-74.
- Dyson, D., Manning, M., Sutton, W. & Migliore, H. (1989). The effect and usage of strategic planning in intercollegiate athletic departments in American colleges

and universities. *Paper presented at the North American Society for Sport Management*, University of Calgary.

- Eadie, D. (1983). Putting a Powerful Tool to Practical Use: The Application of Strategic Planning in the Public Sector. *Public Administration Review*, 43(5), 447. <http://dx.doi.org/10.2307/975852>
- Earle, V. (2009) *Development of a Strategic Planning Process Model for Division I-A Intercollegiate Athletic Departments*. Doctoral Dissertation, University of Pittsburgh.
- Eesley, C., Hsu, D., & Roberts, E. (2013). The contingent effects of top management teams on venture performance: Aligning founding team composition with innovation strategy and commercialization environment. *Strategic Management Journal*, 35(12), 1798-1817. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.2183>
- Eisenhardt, K., & Martin, J. (2000). Dynamic capabilities: what are they?. *Strat. Mgmt. J.*, 21(10-11), 1105-1121. [http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266\(200010/11\)21:10/11<1105::aid-smj133>3.0.co;2-e](http://dx.doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::aid-smj133>3.0.co;2-e)
- Ellis, R. (1988). *Managing strategy in the real world*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Emory, W. (1976). *Business research methods*. Homewood, Ill.: R.D. Irwin.
- Ensor, R. (1988, September). Writing a strategic sports marketing plan. *Athletic Business*, p. 48-50.
- Espy, S.N. (1988). Creating a firm foundation. *Non-Profit World*, 6(5): 23-24.
- Fredrickson, J. (1985). Effects of decision motive and organizational performance level on strategic decision processes. *Academy Of Management Journal*, 28(4), 821-843. <http://dx.doi.org/10.2307/256239>
- Fredrickson, J., & Iaquinto, A. (1989). Inertia and creeping rationality in strategic decision processes. *Academy Of Management Journal*, 32(3), 516-542. <http://dx.doi.org/10.2307/256433>
- Freeman, J., & Boeker, W. (1984). *The Ecological Analysis of Business Strategy*.

- California Management Review*, 26(3), 73-86.
<http://dx.doi.org/10.2307/41165081>
- Gatignon, H., & Xuereb, J. (1997). Strategic Orientation of the Firm and New Product Performance. *Journal Of Marketing Research*, 34(1), 77.
<http://dx.doi.org/10.2307/3152066>
- Gianos, J. (2013). A Brief Introduction to Ansoffian Theory and the Optimal Strategic Performance-positioning Matrix on Small Business (OSPP). *Journal Of Management Research*, 5(2), 107. <http://dx.doi.org/10.5296/jmr.v5i2.3129>
- Glueck, W. (1980). *Strategic management and business policy*. New York: McGraw-Hill.
- Godiwalla, Y., Meinhart, W., & Warde, W. (1980). Environmental scanning—Does it help the chief executive?. *Long Range Planning*, 13(5), 87-99.
[http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(80\)90107-7](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(80)90107-7)
- Grant, R. (2003). Strategic planning in a turbulent environment: evidence from the oil majors. *Strat. Mgmt. J.*, 24(6), 491-517. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.314>
- Greenley, G. (1986). Does strategic planning improve company performance?. *Long Range Planning*, 19(2), 101-109. [http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301\(86\)90226-8](http://dx.doi.org/10.1016/0024-6301(86)90226-8)
- Gupta, A. (1984). Contingency Linkages between Strategy and General Manager Characteristics: A Conceptual Examination. *The Academy Of Management Review*, 9(3), 399. <http://dx.doi.org/10.2307/258281>
- Haleblian, J., & Finikelstein, S. (1993). Top management team size, ceo dominance, and firm performance: the moderating roles of environmental turbulence and discretion. *Academy Of Management Journal*, 36(4), 844-863.
<http://dx.doi.org/10.2307/256761>
- Hamel, G., & Prahalad, C. (1994). *Competiting for the future*. Boston, Mass.: Harvard Business School Press.
- Han, J., Kim, N., & Srivastava, R. (1998). Market Orientation and Organizational Performance: Is Innovation a Missing Link?. *Journal Of Marketing*, 62(4), 30.

<http://dx.doi.org/10.2307/1252285>

Hansen, G., & Wernerfelt, B. (1989). Determinants of firm performance: The relative importance of economic and organizational factors. *Strat. Mgmt. J.*, 10(5), 399-411. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250100502>

Hart, S. (1992). An Integrative Framework for Strategy-Making Processes. *The Academy Of Management Review*, 17(2), 327. <http://dx.doi.org/10.2307/258775>

Hatziantoniou, Peter. (1986) *The Relationship of Environmental Turbulence, Corporate Strategic Profile, and Company Performance*. Unpublished doctoral dissertation, School of Business and Management, United States International University.

Hatten, K., & Hatten, M. (1987). *Strategic management*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.

Helfat, C. (2007). *Dynamic capabilities*. Malden, MA: Blackwell Pub.

Henderson, R., & Mitcell, W. (1997). The interactions of organizational and competitive influences on strategy and performance. *Strat. Mgmt. J.*, 18(S1), 5-14. [http://dx.doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199707\)18:1+<5::aid-smj930>3.3.co;2-9](http://dx.doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199707)18:1+<5::aid-smj930>3.3.co;2-9)

Horn, C. & Brem, A. (2013). Strategic directions on innovation management – a conceptual framework. *Management Research Review*, 36(10), 939-954. <http://dx.doi.org/10.1108/mrr-06-2012-0142>

Hung, K., & Chou, C. (2013). The impact of open innovation on firm performance: The moderating effects of internal R&D and environmental turbulence. *Technovation*, 33(10-11), 368-380. <http://dx.doi.org/10.1016/j.technovation.2013.06.006>

Idris, W. & A. Momani, R. (2013). Impact of Environmental Dynamism on Marketing Strategy Comprehensiveness and Organizational Performance. *International Journal Of Business And Management*, 8(9). <http://dx.doi.org/10.5539/ijbm.v8n9p40>

Itami, H., & Roehl, T. (1987). *Mobilizing invisible assets*. Cambridge, Mass.: Harvard

University Press.

- Jermias, J. (2008). The relative influence of competitive intensity and business strategy on the relationship between financial leverage and performance. *The British Accounting Review*, 40(1), 71-86.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.bar.2007.11.001>
- Keats, B., & Hitt, M. (1988). A causal model of linkages among environmental dimensions, macro organizational characteristics, and performance. *Academy Of Management Journal*, 31(3), 570-598. <http://dx.doi.org/10.2307/256460>
- Kim, L., & Utterback, J. (1983). The Evolution of Organizational Structure and Technology in a Developing Country. *Management Science*, 29(10), 1185-1197.
<http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.29.10.1185>
- Kipley, D., Lewis, A., & Jeng, J. (2012). Extending Ansoff's Strategic Diagnosis Model: Defining the Optimal Strategic Performance Positioning Matrix. *SAGE Open*, 2(1). <http://dx.doi.org/10.1177/2158244011435135>
- Koryak, O., Mole, K., Lockett, A., Hayton, J., Ucbasaran, D., & Hodgkinson, G. (2015). Entrepreneurial leadership, capabilities and firm growth. *International Small Business Journal*, 33(1), 89-105.
<http://dx.doi.org/10.1177/0266242614558315>
- Kouretas, G., & Vlamis, P. (2010). The Greek crisis: Causes and implications. *Panoeconomicus*, 57(4), 391-404. <http://dx.doi.org/10.2298/pan1004391k>
- Kriemadis, A. (1997). Strategic planning in higher education athletic departments. *International Journal of Educational Management*, 11(6): 238-247.
- Kriemadis, A., Emery, P. & Puronaho, K. (2001). *Strategic planning in United Kingdom university athletic departments*. Proceedings of the 9th European Association for Sport Management Congress, Vitoria-Gasteiz, Spain.
- Kriemadis, T., Puronaho, K., & Emery, P. (2003). Strategic planning in Finnish regional sport organizations. *Proceedings of the 11th EASM Congress*.
- Kriemadis, T., (2009). Strategic planning in University Athletic Departments in the United Kingdom. *The Sport Journal* 12.2.

- Kuivalainen, O., Sundqvist, S., Puumalainen, K., & Cadogan, J. (2004). The Effect of Environmental Turbulence and Leader Characteristics on International Performance: Are Knowledge-Based Firms Different?. *Canadian Journal Of Administrative Sciences / Revue Canadienne Des Sciences De L'administration*, 21(1), 35-50. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1936-4490.2004.tb00321.x>
- Lamb, R., & Shrivastava, P. (1986). *Advances in strategic management*. Greenwich, Conn.: JAI Press.
- Laycock, D.K. (1990). Are you ready for strategic planning? *Non-Profit World*, 8(5): 25-27.
- Lawrence, P., & Dyer, D. (1983). *Renewing American industry*. New York: Free Press.
- Lessard, D., Teece, D., & Leih, S. (2016). The Dynamic Capabilities of Meta-Multinationals. *Global Strategy Journal*, 6(3), 211-224. <http://dx.doi.org/10.1002/gsj.1126>
- Lewis, Alfred O. (1989) *Strategic Posture and Financial Performance of the Banking Industry in California*. Unpublished doctoral dissertation, School of Business and Management, United States International University.
- Lewis, G., & Harvey, B. (2001). Perceived Environmental Uncertainty: The Extension of Miller's Scale to the Natural Environment. *Journal Of Management Studies*, 38(2), 201-234. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-6486.00234>
- Lindsay, W., & Rue, L. (1980). Impact of the Organization Environment on the Long-Range Planning Process: A Contingency View. *Academy Of Management Journal*, 23(3), 385-404. <http://dx.doi.org/10.2307/255507>
- Litwin, G., & Stringer, R. (1968). *Motivation and organizational climate*. Boston: Havard University.
- Lorange, P., & Vancil, R.F. (1976). How to design a strategic planning system. *Harvard Business Review*, 54 (5), 75-81.
- Luke, J. (1988), "Managing interconnectedness: the challenge of shared power", in Bryson, J.M. and Einsweiler, R.C. (Eds) , *Shared Power: What Is It? How Does*

It Work? How Can We Make It Work Better?, University Press of America, Lanham, MD.

- Makadok, R. (2001). Toward a synthesis of the resource-based and dynamic-capability views of rent creation. *Strat. Mgmt. J.*, 22(5), 387-401.
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.158>
- Makadok, R. (2010). The Interaction Effect of Rivalry Restraint and Competitive Advantage on Profit: Why the Whole Is Less Than the Sum of the Parts. *Management Science*, 56(2), 356-372. <http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.1090.1102>
- Mason, R. (2007). The external environment's effect on management and strategy. *Management Decision*, 45(1), 10-28.
<http://dx.doi.org/10.1108/00251740710718935>
- Medley, G.I. (1988). Strategic planning for the world wild life fund. *Long Range Planning*, 21(1): 4654.
- Menguc, B., Auh, S., & Shih, E. (2007). Transformational leadership and market orientation: Implications for the implementation of competitive strategies and business unit performance. *Journal Of Business Research*, 60(4), 314-321.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2006.12.008>
- Miles, R., & Snow, C. (1978). *Organizational strategy, structure, and process*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D. (1988). Relating porter's business strategies to environment and structure: analysis and performance implications. *Academy Of Management Journal*, 31(2), 280-308. <http://dx.doi.org/10.2307/256549>
- Miller, D., & Friesen, P. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strat. Mgmt. J.*, 4(3), 221-235. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Miller, D., & Friesen, P. (1983). Strategy-making and environment: The third link. *Strat. Mgmt. J.*, 4(3), 221-235. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250040304>
- Miller, D., & Toulouse, J. (1986). Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms. *Management Science*, 32(11), 1389-1409.
<http://dx.doi.org/10.1287/mnsc.32.11.1389>

- Miller, D., Droge, C., & Toulouse, J. (1988). Strategic process and content as mediators between organizational context and structure. *Academy Of Management Journal*, 31(3), 544-569. <http://dx.doi.org/10.2307/256459>
- Miller, D., Friesen, P., & Mintzberg, H. (1984). *Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Miller, K. (1993). Industry and Country Effects on Managers' Perceptions of Environmental Uncertainties. *Journal Of International Business Studies*, 24(4), 693-714. <http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490251>
- Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation. *Management Science*, 24 (9), 934-948.
- Mintzberg, H. (1983). *Structure in fives*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Mintzberg, H., & McHugh, A. (1985). Strategy Formation in an Adhocracy. *Administrative Science Quarterly*, 30(2), 160. <http://dx.doi.org/10.2307/2393104>
- Mintzberg, H., & Waters, J. (1982). Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Academy Of Management Journal*, 25(3), 465-499. <http://dx.doi.org/10.2307/256075>
- Modell, S. (2004). Performance Measurement Myths in the Public Sector: A Research Note. *Financial Acc & Man*, 20(1), 39-55. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1468-0408.2004.00185.x>
- Nelson, R., & Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Cambridge, Mass.: Belknap Press of Harvard University.
- Nelson, R.S. (1990). Planning by a non-profit should be business like. *Non Profit World*, 8(6): 24-27.
- Neville, F. & O'Toole, J. (2015). "Strategy Formation, Dynamic Capabilities and Firm Performance". *Academy Of Management Proceedings*, 2015(1), 17594-17594. <http://dx.doi.org/10.5465/ambpp.2015.17594abstract>
- Newman, WH. and Wallender, H.W (1987), "Managing not-for-profit enterprises", *Academy of Management Review*, Vol. 3, pp. 24-31.

- Paladino, A. (2008). Analyzing the Effects of Market and Resource Orientations on Innovative Outcomes in Times of Turbulence *. *Journal Of Product Innovation Management*, 25(6), 577-592. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1540-5885.2008.00323.x>
- Papadakis, V. (1998). Strategic Investment Decision Processes and Organizational Performance: An Empirical Examination. *British Journal Of Management*, 9(2), 115-132. <http://dx.doi.org/10.1111/1467-8551.00078>
- Papke-Shields, K., & Malhotra, M. (2001). Assessing the impact of the manufacturing executive's role on business performance through strategic alignment. *Journal Of Operations Management*, 19(1), 5-22. [http://dx.doi.org/10.1016/s0272-6963\(00\)00050-4](http://dx.doi.org/10.1016/s0272-6963(00)00050-4)
- Pertusa-Ortega, E., Molina-Azorín, J., & Claver-Cortés, E. (2010). Competitive strategy, structure and firm performance. *Management Decision*, 48(8), 1282-1303. <http://dx.doi.org/10.1108/00251741011076799>
- Penrose, E. (1959). *The theory of the growth in the firm*. Oxford [England]: Blackwell.
- Pfeffer, J., & Salancik, G. (2003). *The external control of organizations*. Stanford, Calif.: Stanford Business Books.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Powell, T. (1992). Organizational alignment as competitive advantage. *Strat. Mgmt. J.*, 13(2), 119-134. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250130204>
- Priem, R. (1995). Rationality in Strategic Decision Processes, Environmental Dynamism and Firm Performance. *Journal Of Management*, 21(5), 913-929. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639502100506>
- Protogerou, A., Caloghirou, Y., & Lioukas, S. (2011). Dynamic capabilities and their indirect impact on firm performance. *Industrial And Corporate Change*, 21(3), 615-647. <http://dx.doi.org/10.1093/icc/dtr049>

- Quinn, J. (1980). *Strategies for change*. Homewood, Ill.: R.D. Irwin.
- Rajagopalan, N., Rasheed, A., & Datta, D. (1993). Strategic Decision Processes: Critical Review and Future Directions. *Journal Of Management*, 19(2), 349-384. <http://dx.doi.org/10.1177/014920639301900207>
- Ramanujam, V., Venkatraman, N., & Camillus, J. (1986). Multi-objective assessment of effectiveness of strategic planning: a discriminant analysis approach. *Academy Of Management Journal*, 29(2), 347-372. <http://dx.doi.org/10.2307/256192>
- Rice, J., Liao, T., Galvin, P., & Martin, N. (2013). A configuration-based approach to integrating dynamic capabilities and market transformation in small and medium-sized enterprises to achieve firm performance. *International Small Business Journal*, 33(3), 231-253. <http://dx.doi.org/10.1177/0266242613495035>
- Robinson, J. (1992). Strategic planning processes used by not-for-profit community social service organizations and a recommended strategic planning approach. *Dissertation Abstracts International*, DAI-A 53/11, 0454 (University Microfilms No AAC 9302958).
- Ronda-Pupo, G. & Guerras-Martin, L. (2011). Dynamics of the evolution of the strategy concept 1962-2008: a co-word analysis. *Strategic Management Journal*, 33(2), 162-188. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.948>
- Rowe, A.J., Mason, R.O., Dickel, K.E. and Snyder, N.H. (1989), *Strategic Management*, Addison- Wesley, New York, NY.
- Ruocco, P., & Proctor, T. (1994). Strategic planning in practice: a creative approach. *Marketing Intelligence and Planning*, 12 (9), 24-29.
- Salameh, Tamer. (1987) "*Strategic Posture Analysis and Financial Performance of the Banking Industry in United Arab Emirates: A Strategic Management Study.*" Unpublished doctoral dissertation, School of Business and Management, United States International University.
- .
- Schneider, S. (1989). Strategy Formulation: The Impact of National Culture. *Organization Studies*, 10(2), 149-168.

<http://dx.doi.org/10.1177/017084068901000202>

- Schreygg, G., & Kliesch-Eberl, M. (2007). How dynamic can organizational capabilities be? Towards a dual-process model of capability dynamization. *Strat. Mgmt. J.*, 28(9), 913-933. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.613>
- Schumpeter, J., & Opie, R. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press.
- Sevier, R. A. (2003). From strategy to action. *University Business*, February, 18-19.
- Simon, H. (1996). *The sciences of the artificial*. Cambridge, Mass.: MIT Press.
- Sirmon, D., Hitt, M., Arregle, J., & Campbell, J. (2010). The dynamic interplay of capability strengths and weaknesses: investigating the bases of temporary competitive advantage. *Strategic Management Journal*, 31(13), 1386-1409. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.893>
- Slack, T. (2014). The social and commercial impact of sport, the role of sport management. *European Sport Management Quarterly*, 14(5), 454-463. <http://dx.doi.org/10.1080/16184742.2014.974311>
- Smart, C., & Vertinsky, I. (1984). Strategy and the environment: A study of corporate responses to crises. *Strat. Mgmt. J.*, 5(3), 199-213. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.4250050302>
- Smith, C.A. (1985). Strategic planning utilized in Atlantic Coast Conference Intercollegiate Athletics. *Dissertation Abstracts International*, 42, 4370A-4371A.
- Smith, K., Gannon, M., Grimm, C., & Mitchell, T. (1988). Decision making behavior in smaller entrepreneurial and larger professionally managed firms. *Journal Of Business Venturing*, 3(3), 223-232. [http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026\(88\)90016-x](http://dx.doi.org/10.1016/0883-9026(88)90016-x)
- Smith, K, Ferrier, W, Ndofor, H. (2001). *Competitive dynamics research: critique and future directions*. Handbook of Strategic Management, Blackwell Publishers
- Song, M., Droge, C., Hanvanich, S., & Calantone, R. (2005). Marketing and technology resource complementarity: an analysis of their interaction effect in

- two environmental contexts. *Strat. Mgmt. J.*, 26(3), 259-276.
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.450>
- Spanos, Y., & Lioukas, S. (2001). An examination into the causal logic of rent generation: contrasting Porter's competitive strategy framework and the resource-based perspective. *Strat. Mgmt. J.*, 22(10), 907-934.
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.174>
- Steiner, G.A. (1979), *Strategic Planning: What Every Manager Must Know*, Free Press, New York, NY
- Steinmetz, L., Kline, J., & Stegall, D. (1968). *Managing the small business*. Homewood, Ill: R.D. Irwin.
- Steiss, A. (1985). *Strategic management and organizational decision making*. Lexington, Mass.: Lexington Books.
- Sullivan, Patrick A. (1987) The Relationship Between Proportion of Income Derived From Subsidy and Strategic Performance of a Federal Agency Under the Commercial Activities Program. Unpublished doctoral dissertation, *School of Business and Management*, United States International University.
- Sutton, W.A. & Migliore, H. (1988). Strategic long-range planning for intercollegiate athletic programs. *Journal of Applied Research in Coaching and Athletics*, 3: 233-261.
- Thwaites, D., & Glaister, K. (1992). Strategic Responses to Environmental Turbulence. *Intl Jnl Of Bank Marketing*, 10(3), 33-40.
<http://dx.doi.org/10.1108/02652329210015327>
- Teece, D. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strat. Mgmt. J.*, 28(13), 1319-1350.
<http://dx.doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. (2009). *Dynamic capabilities and strategic management*. Oxford: Oxford University Press.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: an Introduction. *Ind Corp Change*, 3(3), 537-556. <http://dx.doi.org/10.1093/icc/3.3.537-a>

- Teece, D., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strat. Mgmt. J.*, 18(7), 509-533.
[http://dx.doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](http://dx.doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z)
- Thwaites, D., & Glaister, K. (1992). Strategic Responses to Environmental Turbulence. *Intl Jnl Of Bank Marketing*, 10(3), 33-40.
<http://dx.doi.org/10.1108/02652329210015327>
- Trainer, J. (2004). Models and tools for strategic planning. *New Directions For Institutional Research*, 2004(123), 129-138. <http://dx.doi.org/10.1002/ir.127>
- Tsai, K., & Yang, S. (2012). The contingent value of firm innovativeness for business performance under environmental turbulence. *Int Entrep Manag J*, 10(2), 343-366. <http://dx.doi.org/10.1007/s11365-012-0225-4>
- Venkatraman, N., Henderson, J., & Oldach, S. (1993). Continuous strategic alignment: Exploiting information technology capabilities for competitive success. *European Management Journal*, 11(2), 139-149.
[http://dx.doi.org/10.1016/0263-2373\(93\)90037-i](http://dx.doi.org/10.1016/0263-2373(93)90037-i)
- Vinzant, D., & Vinzant, J. (1996). Strategy and Organizational Capacity: Finding a Fit. *Public Productivity & Management Review*, 20(2), 139.
<http://dx.doi.org/10.2307/3380482>
- Werner, S., Brouthers, L., & Brouthers, K. (1996). International Risk and Perceived Environmental Uncertainty: The Dimensionality and Internal Consistency of Miller's Measure. *Journal Of International Business Studies*, 27(3), 571-587.
<http://dx.doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490144>
- Wilden, R. & Gudergan, S. (2014). The impact of dynamic capabilities on operational marketing and technological capabilities: investigating the role of environmental turbulence. *J. Of The Acad. Mark. Sci.*, 43(2), 181-199.
<http://dx.doi.org/10.1007/s11747-014-0380-y>
- Wilden, R., Gudergan, S., Nielsen, B., & Lings, I. (2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2012.12.001>

- Vinzant, D., & Vinzant, J. (1996). Strategy and Organizational Capacity: Finding a Fit. *Public Productivity & Management Review*, 20(2), 139.
<http://dx.doi.org/10.2307/3380482>
- Youndt, M., Snell, S., Dean, JR., J., & Lepak, D. (1996). Human resource management, manufacturing strategy, and firm performance. *Academy Of Management Journal*, 39(4), 836-866. <http://dx.doi.org/10.2307/256714>
- Zahra, S., Sapienza, H., & Davidsson, P. (2006). Entrepreneurship and Dynamic Capabilities: A Review, Model and Research Agenda*. *J Management Studies*, 43(4), 917-955. <http://dx.doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00616.x>
- Zaidi, M., & Othman, S. (2015). Organisational Capabilities, Environmental Turbulence, and NPD Performance: A Study on Malaysian Manufacturing Firms. *Procedia - Social And Behavioral Sciences*, 172, 286-293.
<http://dx.doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.01.366>
- Zollo, M., & Winter, S. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13(3), 339-351.
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.13.3.339.2780>

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Η αποτελεσματικότητα των Αθλητικών Επιχειρήσεων σε περιόδους έντονης μεταβλητότητας του περιβάλλοντος

Ευχαριστούμε πολύ για τη συμμετοχή σας στην έρευνα του Εργαστηρίου Οργάνωσης και Διοίκησης Υπηρεσιών και Ποιότητας Ζωής του Πανεπιστημίου Πελοποννήσου. Οι απόψεις σας σχετικά με την οργάνωση και λειτουργία της αθλητικής επιχείρησης θα συμβάλλουν στην υλοποίηση της συγκεκριμένης έρευνας.

Η έρευνα θα μελετήσει τις σχέσεις μεταξύ της μεταβλητότητας του περιβάλλοντος, της ικανότητας της επιχείρησης, της αποτελεσματικότητας της ακολουθούμενης στρατηγικής και τελικά της επίδοσης της επιχείρησης. Τα οφέλη από τα ευρήματα της έρευνας θα είναι ο προσδιορισμός της στρατηγικής σε καταστάσεις μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος καθώς και η υποστήριξη της στρατηγικής που επιλέχθηκε με την ανάπτυξη των κατάλληλων ικανοτήτων σε καταστάσεις οικονομικής κρίσης. Ωφελούμενοι από αυτή την έρευνα θα είναι όλες οι αθλητικές επιχειρήσεις που ανήκουν στο Σ.Ι.Γ.Α. και στον ΠΑ.ΣΥ.ΓΥ. καθώς όλοι θα λάβουν γνώση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας ώστε να καθορίσουν τις επιχειρηματικές κινήσεις τους.

Έχοντας υπόψη τη σπουδαιότητα αυτής της έρευνας για την Ελληνική επιχειρηματικότητα θεωρούμε απαραίτητη τη συμμετοχή σας, με τη βοήθεια αυτού του ερωτηματολογίου. Η συμβολή σας θα είναι αυστηρά εμπιστευτική. Το ερωτηματολόγιο είναι ανώνυμο και ανυπόγραφο. Η συμπλήρωση δημογραφικών χαρακτηριστικών πιστοποιεί τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από χειριστή του ιστοχώρου και όχι τυχαία αυτοματοποιημένη επιλογή. Εκτιμώμενος χρόνος συμπλήρωσης: 10'.

Ευχαριστούμε εκ των προτέρων για τη συμμετοχή.

Με ιδιαίτερη εκτίμηση

Χάρης Καριοφύλλας
Υποψ. Διδάκτορας Παν. Πελοποννήσου

ΟΔΗΓΙΕΣ ΣΥΜΠΛΗΡΩΣΗΣ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ

1. Δεν υπάρχουν σωστές ή λανθασμένες απαντήσεις.
Παρακαλώ, να απαντήσετε σε **όλες τις ερωτήσεις**. Οι ολοκληρωμένες απαντήσεις είναι πολύτιμες σ' αυτήν τη μελέτη.
2. Σε περίπτωση που βρίσκετε παραπάνω από μία επιλογές σωστή ή καμία απολύτως, παρακαλώ, επιλέξτε εκείνη που σας ταιριάζει περισσότερο .
3. Το ερωτηματολόγιο καλύπτει χρονικά την περίοδο : από **1η Ιανουαρίου 2010 έως 31η Δεκεμβρίου 2014**.

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

Ημερομηνία:/...../2015

Πληροφοριακά στοιχεία του στελέχους που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο

Φύλο :

- Άνδρας Γυναίκα

Επίπεδο Σπουδών:

1. Απολυτήριο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης
 2. Πτυχίο
 3. Μεταπτυχιακό
 4. Διδακτορικό
 5. Μεταδιδακτορικό

Ηλικία:

1. <=25
 2. 26-35
 3. 36-45
 4. 46-55
 5. 56-65

Έτη εργασίας (συνολικά):

1. ≤10
 2. 11-20
 3. 21-30
 4. >30

Έτη εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση: 1. ≤ 5

2. 5-15
 3. 16-25
 4. >25

Θέση στην Αθλητική επιχείρηση:

1. Πρόεδρος – Διευθύνων Σύμβουλος
 2. Ανώτατο στέλεχος (π.χ. Γενικός Διευθυντής)
 3. Ανώτερο στέλεχος (π.χ. προϊστάμενος, διευθυντής τμήματος ή διεύθυνσης)
 4. Άλλο

Έτος ίδρυσης της επιχείρησης:

.....

Παρακαλούμε για όλες τις ερωτήσεις που ακολουθούν να λάβετε υπόψη σας την πενταετία 2010-2014

A. Περιβάλλον

1. Παρακαλώ αξιολογήστε τις παρακάτω προτάσεις βάζοντας σε κύκλο αυτή που σας αντιπροσωπεύει περισσότερο.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα			
1	2	3	4	5			
Εκτίμηση του βαθμού και της έντασης της μεταβλητότητας του περιβάλλοντος							
Η ζήτηση για αθλητικές υπηρεσίες ήταν πολύ μεγαλύτερη από την αντίστοιχη προσφορά.			1	2	3	4	5
Οι πολιτικές και οι κανονισμοί του κράτους είχαν πολύ μεγάλη επίδραση στην αποτελεσματικότητα της αθλητικής επιχείρησης όσον αφορά στην ανταγωνιστικότητά της.			1	2	3	4	5
Το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η αθλητική επιχείρηση είναι εξαιρετικά ασταθές .			1	2	3	4	5
Η αθλητική επιχείρηση μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί το περιβάλλον προς όφελός της.			1	2	3	4	5
Ο κλάδος της παροχής αθλητικών υπηρεσιών και ψυχαγωγίας προσφέρεται για επενδύσεις και προσφέρει νέες επενδυτικές ευκαιρίες.			1	2	3	4	5
Εκτίμηση του βαθμού της επιθετικότητας της ακολουθούμενης στρατηγικής							
Δημιουργήσαμε νέες αγορές και κερδίσαμε νέους πελάτες.			1	2	3	4	5
Επικεντρωθήκαμε στην ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών .			1	2	3	4	5
Η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών μας ήταν η καλύτερη σε σχέση με τα προϊόντα / υπηρεσίες των άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο.			1	2	3	4	5
Πραγματοποιήσαμε προώθηση/διαφήμιση των αθλητικών υπηρεσιών μας, με σκοπό τη διατήρηση και την αύξηση του μεριδίου μας στην αγορά.			1	2	3	4	5
Οι νέες αθλητικές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν πολύ ισχυρά εμπόδια κατά την είσοδό τους στην αγορά.			1	2	3	4	5
Η ένταση της αντιπαλότητας ανάμεσα στους υπάρχοντες ανταγωνιστές ήταν πολύ μικρή έως μηδενική.			1	2	3	4	5
Οι προμηθευτές είχαν πολύ ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη			1	2	3	4	5

B. Οργανωσιακές και δυναμικές ικανότητες της αθλητικής επιχείρησης

1. Σε ποιο βαθμό η αθλητική επιχείρηση έχει διασφαλίσει την εφαρμογή / υλοποίηση των παρακάτω παραγόντων;

Σε πολύ μικρό βαθμό	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Σε πολύ μεγάλο βαθμό			
1	2	3	4	5			
Ένα σύστημα ανταμοιβών και κινήτρων στην επιχείρηση με στόχο την ενεργοποίηση και παρακίνηση των στελεχών της.			1	2	3	4	5
Κατάλληλους πόρους και ικανότητες με σκοπό την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής της.			1	2	3	4	5
Κατάλληλους πόρους και ικανότητες προκειμένου να μπορεί να αντιμετωπίσει μια έκτακτη κατάσταση / κρίση.			1	2	3	4	5

2. Η αθλητική επιχείρηση (δια των διευθυντικών στελεχών):

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα			
1	2	3	4	5			
Είναι σε θέση να εντοπίζει, να διαπραγματεύεται και να αποκτά νέους πόρους.			1	2	3	4	5
Μπορεί να χρησιμοποιήσει τους αποκτηθέντες πόρους με καινοτόμους τρόπους.			1	2	3	4	5
Είναι σε θέση να αναπτύξει εσωτερικά εκείνους τους πόρους (όπως το πνευματικό κεφάλαιο), που δεν μπορούν να αποκτηθούν στην αγορά.			1	2	3	4	5
Αναπτύσσει και αξιοποιεί συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς προκειμένου να διευκολύνει την επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της.			1	2	3	4	5
Είναι ικανή να λαμβάνει ορθολογικές αποφάσεις (π.χ. επενδύσεις, επεκτάσεις, νέα προϊόντα κλπ).			1	2	3	4	5
Είναι σε θέση να εκχωρεί δραστηριότητες/λειτουργίες χωρίς να θυσιάζει τα τρέχοντα πλεονεκτήματά ή μελλοντικές της ικανότητες.			1	2	3	4	5
Είναι σε θέση να αξιοποιήσει πόρους που επιτρέπουν στην επιχείρηση να εκτελεί με επιτυχία συγκεκριμένες δραστηριότητες (π.χ. μάρκετινγκ, R&D, παραγωγή κλπ).			1	2	3	4	5
Είναι σε θέση να βελτιώνει συνεχώς τις υπάρχουσες ικανότητες της επιχείρησης (π.χ. με την αναβάθμιση και επικαιροποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων της).			1	2	3	4	5
Αποκτά ή αναπτύσσει συμπληρωματικούς πόρους προκειμένου να εμπλουτιστούν οι υπάρχουσες δυνατότητες (π.χ. μέσω συνεργασιών, συμμαχιών κλπ).			1	2	3	4	5
Είναι σε θέση να σχεδιάσει μια στρατηγική που θα αξιοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες της επιχείρησης με σκοπό τη δημιουργία της μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας προς όφελος των πελατών.			1	2	3	4	5
Είναι σε θέση να αναδιατάξει τις υπάρχουσες ικανότητες προκειμένου να εκμεταλλευτεί νέες ευκαιρίες (νέες αγορές, νέα προϊόντα/υπηρεσίες) της επιχείρησης			1	2	3	4	5
Εξασφαλίζει πως όλες οι ικανότητες της επιχείρησης χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και ευθυγραμμίζονται για την υποστήριξη της επιλεγόμενης στρατηγικής.			1	2	3	4	5

Γ. Αποτελέσματα της επιχείρησης

1. Σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές σας την περίοδο 2010-2014 η επιχείρησή σας

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Ούτε διαφωνώ ούτε συμφωνώ	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα			
1	2	3	4	5			
Εισήγαγε πολλά νέα προϊόντα / υπηρεσίες.			1	2	3	4	5
Εισήγαγε σημαντικές καινοτομίες στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.			1	2	3	4	5
Ανέλαβε και υλοποίησε σημαντικά επενδυτικά σχέδια.			1	2	3	4	5
Εισήγαγε πολλές καινοτομίες στις διαδικασίες παραγωγής / παροχής υπηρεσιών.			1	2	3	4	5

2. Παρακαλώ αξιολογήστε το βαθμό απόδοσης της επιχείρησής σας στους ακόλουθους τομείς σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές σας, χρησιμοποιώντας την παρακάτω κλίμακα. Στη βαθμολογία των επιδόσεων της εταιρείας σας, παρακαλούμε να επικεντρωθείτε στα τελευταία 5 χρόνια.

(επειδή η απάντηση απαιτεί πολλά δεδομένα που μπορεί να μην είναι διαθέσιμα άμεσα στον ερωτώμενο παρακαλώ απαντήστε με την καλύτερη δυνατή προσέγγιση)

Πολύ χειρότερα από τους ανταγωνιστές μας	Χειρότερα από τους ανταγωνιστές μας	Το ίδιο με τους ανταγωνιστές μας	Καλύτερα από τους ανταγωνιστές μας	Πολύ καλύτερα από τους ανταγωνιστές μας			
1	2	3	4	5			
Ετήσιος ρυθμός αύξησης των πωλήσεων			1	2	3	4	5
Αύξηση μεριδίου αγοράς			1	2	3	4	5
Ποσοστό των πωλήσεων από νέα προϊόντα/υπηρεσίες			1	2	3	4	5
Αύξηση εργαζομένων			1	2	3	4	5
Αύξηση κερδών			1	2	3	4	5
Περιθώριο κέρδους επί των πωλήσεων			1	2	3	4	5
Κερδοφορία			1	2	3	4	5
Φήμη/Δύναμη			1	2	3	4	5
Συνολική επίδοση/επιτυχία			1	2	3	4	5
Απόδοση ενεργητικού			1	2	3	4	5
Απόδοση ιδίων κεφαλαίων			1	2	3	4	5

Όσοι επιθυμούν να λάβουν συνοπτικά αποτελέσματα της παρούσας έρευνας, παρακαλούμε να συμπληρώσουν το e-mail τους στο παρακάτω πεδίο.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ
Κωδικοποίηση Μεταβλητών της Έρευνας

Variable Information

Variable	Position	Label
ΦΥΛΟ	1	Φύλο
ΣΠΟΥΔΕΣ	2	Επίπεδο Σπουδών
ΗΛΙΚΙΑ	3	Ηλικία
ΕΤΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ_ΣΥΝΟΛΙΚΑ	4	Έτη εργασίας (συνολικά)
ΕΤΗ_ΕΡΓΑΣΙΑΣ_ΣΤΗΝ_ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	5	Έτη εργασίας στη συγκεκριμένη επιχείρηση
ΘΕΣΗ_ΣΤΗΝ_ΑΘΛΗΤΙΚΗ_ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ	6	Θέση στην αθλητική επιχείρηση
ΕΤΟΣ_ΙΔΡΥΣΗΣ	7	Έτος Ίδρυσης της Αθλητικής Επιχείρησης
ΠΕΡΙΒ_1	8	Η ζήτηση για αθλητικές υπηρεσίες ήταν πολύ μεγαλύτερη από την αντίστοιχη προσφορά.
ΠΕΡΙΒ_2	9	Οι πολιτικές και οι κανονισμοί του κράτους είχαν πολύ μεγάλη επίδραση στην αποτελεσματικότητα της αθλητικής επιχείρησης όσον αφορά στην ανταγωνιστικότητά της.
ΠΕΡΙΒ_3	10	Το εξωτερικό περιβάλλον μέσα στο οποίο λειτουργεί η αθλητική επιχείρηση είναι εξαιρετικά ασταθές.
ΠΕΡΙΒ_4	11	Η αθλητική επιχείρηση μπορεί να ελέγξει και να χειριστεί το περιβάλλον προς όφελός της.
ΠΕΡΙΒ_5	12	Ο κλάδος της παροχής αθλητικών υπηρεσιών και ψυχαγωγίας προσφέρεται για επενδύσεις και προσφέρει νέες επενδυτικές ευκαιρίες.
ΣΤΡΑΤ_1	13	Δημιουργήσαμε νέες αγορές και κερδίσαμε νέους πελάτες.
ΣΤΡΑΤ_2	14	Επικεντρωθήκαμε στην ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών.
ΣΤΡΑΤ_3	15	Η ποιότητα των προϊόντων / υπηρεσιών μας ήταν η καλύτερη σε σχέση με τα προϊόντα / υπηρεσίες των άλλων επιχειρήσεων στον κλάδο.
ΣΤΡΑΤ_4	16	Πραγματοποιήσαμε προώθηση/διαφήμιση των αθλητικών υπηρεσιών μας, με σκοπό τη διατήρηση και την αύξηση του μεριδίου μας στην αγορά.
ΣΤΡΑΤ_5	17	Οι νέες αθλητικές επιχειρήσεις αντιμετώπισαν πολύ ισχυρά εμπόδια κατά την είσοδό τους στην αγορά.
ΣΤΡΑΤ_6	18	Η ένταση της αντιπαλότητας ανάμεσα στους υπάρχοντες ανταγωνιστές ήταν πολύ μικρή έως μηδενική.
ΣΤΡΑΤ_7	19	Οι προμηθευτές είχαν πολύ ισχυρή διαπραγματευτική δύναμη.
ΔΙ_ΕΦΑΡ_1	20	Η αθλητική επιχείρηση έχει διασφαλίσει ένα σύστημα ανταμοιβών και κινήτρων στην επιχείρηση με στόχο την ενεργοποίηση και παρακίνηση των στελεχών της.
ΔΙ_ΕΦΑΡ_2	21	Η αθλητική επιχείρηση έχει διασφαλίσει κατάλληλους πόρους και ικανότητες με σκοπό την αποτελεσματική υλοποίηση της στρατηγικής της.
ΔΙ_ΕΦΑΡ_3	22	Η αθλητική επιχείρηση έχει διασφαλίσει κατάλληλους πόρους και ικανότητες προκειμένου να μπορεί να αντιμετωπίσει μια έκτακτη κατάσταση / κρίση.

ΔΙ_1	23	Η αθλητική επιχείρηση είναι σε θέση να εντοπίζει, να διαπραγματεύεται και να αποκτά νέους πόρους.
ΔΙ_2	24	Η αθλητική επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει τους αποκτηθέντες πόρους με καινοτόμους τρόπους.
ΔΙ_3	25	Η αθλητική επιχείρηση είναι σε θέση να αναπτύξει εσωτερικά εκείνους τους πόρους (όπως το πνευματικό κεφάλαιο), που δεν μπορούν να αποκτηθούν στην αγορά.
ΔΙ_4	26	Η αθλητική επιχείρηση αναπτύσσει και αξιοποιεί συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις και οργανισμούς προκειμένου να διευκολύνει την επίτευξη των στόχων και της στρατηγικής της.
ΔΙ_5	27	Η αθλητική επιχείρηση είναι ικανή να λαμβάνει ορθολογικές αποφάσεις (π.χ. επενδύσεις, επεκτάσεις, νέα προϊόντα κλπ).
ΔΙ_6	28	Η αθλητική επιχείρηση είναι σε θέση να εκχωρεί δραστηριότητες/λειτουργίες χωρίς να θυσιάζει τα τρέχοντα πλεονεκτήματά ή μελλοντικές της ικανότητες.
ΔΙ_7	29	Η αθλητική επιχείρηση είναι σε θέση να αξιοποιήσει πόρους που επιτρέπουν στην επιχείρηση να εκτελεί με επιτυχία συγκεκριμένες δραστηριότητες (π.χ. μάρκετινγκ, R&D, παραγωγή κλπ).
ΔΙ_8	30	Η αθλητική επιχείρηση είναι σε θέση να βελτιώνει συνεχώς τις υπάρχουσες ικανότητες της επιχείρησης (π.χ. με την αναβάθμιση και επικαιροποίηση των γνώσεων και ικανοτήτων των εργαζομένων της).
ΔΙ_9	31	Η αθλητική επιχείρηση αποκτά ή αναπτύσσει συμπληρωματικούς πόρους προκειμένου να εμπλουτιστούν οι υπάρχουσες δυνατότητες (π.χ. μέσω συνεργασιών, συμμαχιών κλπ).
ΔΙ_10	32	Η αθλητική επιχείρηση είναι σε θέση να σχεδιάσει μια στρατηγική που θα αξιοποιεί στο έπακρο τις ικανότητες της επιχείρησης με σκοπό τη δημιουργία της μεγαλύτερης προστιθέμενης αξίας προς όφελος των πελατών.
ΔΙ_11	33	Η αθλητική επιχείρηση είναι σε θέση να αναδιατάξει τις υπάρχουσες ικανότητες προκειμένου να εκμεταλλευτεί νέες ευκαιρίες (νέες αγορές, νέα προϊόντα/υπηρεσίες).
ΔΙ_12	34	Η αθλητική επιχείρηση εξασφαλίζει πως όλες οι ικανότητες της επιχείρησης χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και ευθυγραμμίζονται για την υποστήριξη της επιλεγόμενης στρατηγικής.
ΑΠ_ANT1	35	Σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές σας την περίοδο 2010-2014 η αθλητική σας επιχείρηση εισήγαγε πολλά νέα προϊόντα / υπηρεσίες.
ΑΠ_ANT2	36	Σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές σας την περίοδο 2010-2014 η αθλητική σας επιχείρηση εισήγαγε σημαντικές καινοτομίες στα προϊόντα και τις υπηρεσίες της.
ΑΠ_ANT3	37	Σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές σας την περίοδο 2010-2014 η αθλητική σας επιχείρηση ανέλαβε και υλοποίησε σημαντικά επενδυτικά σχέδια.
ΑΠ_ANT4	38	Σε σύγκριση με τους ανταγωνιστές σας την περίοδο 2010-2014 η αθλητική σας επιχείρηση εισήγαγε πολλές καινοτομίες στις διαδικασίες παροχής υπηρεσιών.
ΑΠ1	39	Ετήσιος ρυθμός αύξησης των πωλήσεων

ΑΠ2	40	Αύξηση μεριδίου αγοράς
ΑΠ3	41	Ποσοστό των πωλήσεων από νέα προϊόντα/υπηρεσίες
ΑΠ4	42	Αύξηση εργαζομένων
ΑΠ5	43	Αύξηση κερδών
ΑΠ6	44	Περιθώριο κέρδους επί των πωλήσεων
ΑΠ7	45	Κερδοφορία
ΑΠ8	46	Φήμη/Δύναμη
ΑΠ9	47	Συνολική επίδοση/επιτυχία
ΑΠ10	48	Απόδοση ενεργητικού
ΑΠ11	49	Απόδοση ιδίων κεφαλαίων
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ	50	ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ	51	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ_ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ	52	ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ
ΑΠΟΤΕΛ_ΑΝΤΑΓ	53	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΝΑΝΤΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ
ΓΕΝΙΚΗ_ΙΚΑΝΟ	54	ΓΕΝΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ
STRATEGY_GAP	55	ΧΑΣΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ
CAPABILITY_GAP	56	ΧΑΣΜΑ ΓΕΝΙΚΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑΣ
DYNAMIC CAPABILITY GAP	57	ΧΑΣΜΑ ΔΥΝΑΜΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ
STRATEGIC_GAP	58	ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΚΕΝΟ

Variables in the working file

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙΙ
Πίνακες Συχνότητων Μεταβλητών

Πίνακας 2. Φύλο συμμετεχόντων

	Συχνότητα	Ποσοστό
Άνδρας	111	68,9
Γυναίκα	50	31,1
ΣΥΝΟΛΟ	161	100,0

Πίνακας 3. Επίπεδο σπουδών συμμετεχόντων

	Συχνότητα	Ποσοστό
Απολυτήριο Δευτεροβάθμιας Εκπαίδευσης	18	11,2
Πτυχίο	92	57,1
Μεταπτυχιακό	43	26,7
Διδακτορικό	8	5,0
ΣΥΝΟΛΟ	161	100,0

Πίνακας 4. Ηλικία συμμετεχόντων

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έως 25	14	8,7
26-35	57	35,4
36-45	64	39,8
46-55	24	14,9
56 και άνω	2	1,2
ΣΥΝΟΛΟ	161	100,0

Πίνακας 5. Έτη εργασίας (συνολικά)

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έως 10	51	31,7
11-20	80	49,7
21-30	25	15,5
30 και άνω	5	3,1
ΣΥΝΟΛΟ	161	100,0

Πίνακας 6. Έτη εργασίας (στη συγκεκριμένη επιχείρηση)

	Συχνότητα	Ποσοστό
Έως 5	58	36,0
5-15	68	42,2
16-25	28	17,4
25 και άνω	7	4,3
ΣΥΝΟΛΟ	161	100,0

Πίνακας 7. Θέση στην αθλητική επιχείρηση

	Συχνότητα	Ποσοστό
Πρόεδρος - Διευθύνων Σύμβουλος	25	15,5
Ανώτατο στέλεχος	41	25,5
Ανώτερο στέλεχος	50	31,1
Άλλο	45	28,0
ΣΥΝΟΛΟ	161	100,0

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΕΠΙΘΕΤΙΚΟΤΗΤΑ (strategic aggressiveness)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,6	,6	,6
1,50	2	1,2	1,2	1,9
2,00	19	11,8	11,8	13,7
2,50	23	14,3	14,3	28,0
3,00	36	22,4	22,4	50,3
3,50	35	21,7	21,7	72,0
4,00	31	19,3	19,3	91,3
4,50	6	3,7	3,7	95,0
5,00	8	5,0	5,0	100,0
Total	161	100,0	100,0	

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΑΠΟΔΟΤΙΚΟΤΗΤΑ (competitive efficiency)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,00	2	1,2	1,2	1,2
	1,50	3	1,9	1,9	3,1
	2,00	6	3,7	3,7	6,8
	2,50	10	6,2	6,2	13,0
	3,00	20	12,4	12,4	25,5
	3,50	46	28,6	28,6	54,0
	4,00	43	26,7	26,7	80,7
	4,50	19	11,8	11,8	92,5
	5,00	12	7,5	7,5	100,0
	Total	161	100,0	100,0	

ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΙΚΗ ΜΕΤΑΒΛΗΤΟΤΗΤΑ (environmental turbulence)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,40	1	,6	,6	,6
	1,60	1	,6	,6	1,2
	1,80	2	1,2	1,2	2,5
	2,00	1	,6	,6	3,1
	2,20	4	2,5	2,5	5,6
	2,40	7	4,3	4,3	9,9
	2,60	5	3,1	3,1	13,0
	2,80	7	4,3	4,3	17,4
	3,00	19	11,8	11,8	29,2
	3,20	22	13,7	13,7	42,9
	3,40	18	11,2	11,2	54,0
	3,60	27	16,8	16,8	70,8

3,80	15	9,3	9,3	80,1
4,00	12	7,5	7,5	87,6
4,20	8	5,0	5,0	92,5
4,60	4	2,5	2,5	95,0
4,80	4	2,5	2,5	97,5
5,00	4	2,5	2,5	100,0
Total	161	100,0	100,0	

ΔΥΝΑΜΙΚΕΣ ΙΚΑΝΟΤΗΤΕΣ (dynamic capabilities)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,75	2	1,2	1,3	1,3
1,83	1	,6	,6	1,9
2,00	1	,6	,6	2,5
2,08	2	1,2	1,3	3,8
2,33	2	1,2	1,3	5,0
2,42	4	2,5	2,5	7,5
2,50	2	1,2	1,3	8,8
2,58	2	1,2	1,3	10,0
2,67	2	1,2	1,3	11,3
2,75	4	2,5	2,5	13,8
2,83	5	3,1	3,1	16,9
2,92	5	3,1	3,1	20,0
3,00	6	3,7	3,8	23,8
3,08	9	5,6	5,6	29,4
3,17	4	2,5	2,5	31,9
3,25	2	1,2	1,3	33,1

3,33	4	2,5	2,5	35,6
3,42	9	5,6	5,6	41,3
3,50	16	9,9	10,0	51,3
3,58	10	6,2	6,3	57,5
3,67	7	4,3	4,4	61,9
3,75	13	8,1	8,1	70,0
3,83	10	6,2	6,3	76,3
3,92	7	4,3	4,4	80,6
4,00	5	3,1	3,1	83,8
4,08	3	1,9	1,9	85,6
4,17	4	2,5	2,5	88,1
4,25	3	1,9	1,9	90,0
4,33	6	3,7	3,8	93,8
4,42	3	1,9	1,9	95,6
4,50	3	1,9	1,9	97,5
4,58	4	2,5	2,5	100,0
Total	160	99,4	100,0	
Missing System	1	,6		
Total	161	100,0		

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΝΑΝΤΙ ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΩΝ

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	1	,6	,6	,6
1,25	1	,6	,6	1,2
1,50	1	,6	,6	1,9
1,75	1	,6	,6	2,5
2,00	10	6,2	6,2	8,7
2,25	3	1,9	1,9	10,6
2,50	8	5,0	5,0	15,5
2,75	10	6,2	6,2	21,7

3,00	14	8,7	8,7	30,4
3,25	15	9,3	9,3	39,8
3,50	23	14,3	14,3	54,0
3,75	22	13,7	13,7	67,7
4,00	32	19,9	19,9	87,6
4,25	7	4,3	4,3	91,9
4,50	8	5,0	5,0	96,9
4,75	2	1,2	1,2	98,1
5,00	3	1,9	1,9	100,0
Total	161	100,0	100,0	

ΕΠΙΔΟΣΗ (performance)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,09	1	,6	,6	,6
	1,45	1	,6	,6	1,2
	1,55	1	,6	,6	1,9
	1,64	1	,6	,6	2,5
	1,91	1	,6	,6	3,1
	2,00	1	,6	,6	3,7
	2,09	2	1,2	1,2	5,0
	2,18	2	1,2	1,2	6,2
	2,27	4	2,5	2,5	8,7
	2,36	1	,6	,6	9,3
	2,45	1	,6	,6	9,9
	2,55	4	2,5	2,5	12,4
	2,64	5	3,1	3,1	15,5
	2,73	3	1,9	1,9	17,4
	2,82	3	1,9	1,9	19,3
	2,91	7	4,3	4,3	23,6
	3,00	12	7,5	7,5	31,1

3,09	11	6,8	6,8	37,9
3,18	6	3,7	3,7	41,6
3,27	10	6,2	6,2	47,8
3,36	12	7,5	7,5	55,3
3,45	10	6,2	6,2	61,5
3,55	14	8,7	8,7	70,2
3,64	9	5,6	5,6	75,8
3,73	5	3,1	3,1	78,9
3,82	12	7,5	7,5	86,3
3,91	6	3,7	3,7	90,1
4,00	3	1,9	1,9	91,9
4,09	5	3,1	3,1	95,0
4,18	2	1,2	1,2	96,3
4,27	1	,6	,6	96,9
4,36	1	,6	,6	97,5
4,45	1	,6	,6	98,1
4,55	2	1,2	1,2	99,4
4,82	1	,6	,6	100,0
Total	161	100,0	100,0	

ΧΑΣΜΑ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ (strategy gap)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid -1,49	1	,6	,6	,6
-1,46	1	,6	,6	1,2
-1,34	1	,6	,6	1,9
-1,29	1	,6	,6	2,5
-1,09	2	1,2	1,2	3,7
-1,06	1	,6	,6	4,3
-1,03	1	,6	,6	5,0
-1,00	2	1,2	1,2	6,2
-,97	1	,6	,6	6,8

-,89	1	,6	,6	7,5
-,86	2	1,2	1,2	8,7
-,83	1	,6	,6	9,3
-,83	2	1,2	1,2	10,6
-,80	1	,6	,6	11,2
-,71	1	,6	,6	11,8
-,66	3	1,9	1,9	13,7
-,63	1	,6	,6	14,3
-,63	1	,6	,6	14,9
-,60	1	,6	,6	15,5
-,57	1	,6	,6	16,1
-,54	1	,6	,6	16,8
-,51	4	2,5	2,5	19,3
-,49	1	,6	,6	19,9
-,46	3	1,9	1,9	21,7
-,43	1	,6	,6	22,4
-,43	3	1,9	1,9	24,2
-,40	1	,6	,6	24,8
-,37	5	3,1	3,1	28,0
-,34	1	,6	,6	28,6
-,31	6	3,7	3,7	32,3
-,29	3	1,9	1,9	34,2
-,26	4	2,5	2,5	36,6
-,23	4	2,5	2,5	39,1
-,20	2	1,2	1,2	40,4
-,17	5	3,1	3,1	43,5
-,14	4	2,5	2,5	46,0
-,11	5	3,1	3,1	49,1
-,09	4	2,5	2,5	51,6
-,06	1	,6	,6	52,2
-,03	4	2,5	2,5	54,7
,00	4	2,5	2,5	57,1
,03	10	6,2	6,2	63,4
,09	1	,6	,6	64,0
,11	1	,6	,6	64,6

,14	1	,6	,6	65,2
,17	2	1,2	1,2	66,5
,20	2	1,2	1,2	67,7
,23	6	3,7	3,7	71,4
,23	1	,6	,6	72,0
,26	1	,6	,6	72,7
,29	1	,6	,6	73,3
,29	1	,6	,6	73,9
,31	1	,6	,6	74,5
,34	1	,6	,6	75,2
,37	1	,6	,6	75,8
,37	2	1,2	1,2	77,0
,40	1	,6	,6	77,6
,43	2	1,2	1,2	78,9
,43	1	,6	,6	79,5
,46	1	,6	,6	80,1
,46	2	1,2	1,2	81,4
,49	2	1,2	1,2	82,6
,51	3	1,9	1,9	84,5
,54	1	,6	,6	85,1
,57	2	1,2	1,2	86,3
,57	2	1,2	1,2	87,6
,60	1	,6	,6	88,2
,60	2	1,2	1,2	89,4
,63	2	1,2	1,2	90,7
,66	1	,6	,6	91,3
,71	2	1,2	1,2	92,5
,74	1	,6	,6	93,2
,74	2	1,2	1,2	94,4
,80	1	,6	,6	95,0
,91	3	1,9	1,9	96,9
1,06	1	,6	,6	97,5
1,09	2	1,2	1,2	98,8
1,14	1	,6	,6	99,4
1,57	1	,6	,6	100,0

Total	161	100,0	100,0
-------	-----	-------	-------

ΧΑΣΜΑ ΔΥΝΑΜΙΚΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ (dynamic capability gap)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-1,82	1	,6	,6	,6
	-1,70	1	,6	,6	1,3
	-1,57	2	1,2	1,3	2,5
	-1,38	1	,6	,6	3,1
	-1,25	1	,6	,6	3,8
	-1,13	2	1,2	1,3	5,0
	-1,10	1	,6	,6	5,6
	-1,05	2	1,2	1,3	6,9
	-1,02	1	,6	,6	7,5
	-1,02	1	,6	,6	8,1
	-,95	1	,6	,6	8,8
	-,95	1	,6	,6	9,4
	-,88	1	,6	,6	10,0
	-,83	1	,6	,6	10,6
	-,80	2	1,2	1,3	11,9
	-,78	1	,6	,6	12,5
	-,75	2	1,2	1,3	13,8
	-,73	1	,6	,6	14,4
	-,68	1	,6	,6	15,0
	-,67	2	1,2	1,3	16,3
	-,63	3	1,9	1,9	18,1
	-,62	1	,6	,6	18,8
	-,62	1	,6	,6	19,4
	-,60	1	,6	,6	20,0
	-,58	1	,6	,6	20,6
	-,58	1	,6	,6	21,3
	-,55	1	,6	,6	21,9
	-,52	6	3,7	3,8	25,6
	-,50	1	,6	,6	26,3

-,48	2	1,2	1,3	27,5
-,47	1	,6	,6	28,1
-,43	1	,6	,6	28,8
-,42	1	,6	,6	29,4
-,40	3	1,9	1,9	31,3
-,38	2	1,2	1,3	32,5
-,35	3	1,9	1,9	34,4
-,32	4	2,5	2,5	36,9
-,30	2	1,2	1,3	38,1
-,28	2	1,2	1,3	39,4
-,23	5	3,1	3,1	42,5
-,22	1	,6	,6	43,1
-,18	1	,6	,6	43,8
-,17	1	,6	,6	44,4
-,15	3	1,9	1,9	46,3
-,13	2	1,2	1,3	47,5
-,10	2	1,2	1,3	48,8
-,08	2	1,2	1,3	50,0
-,08	1	,6	,6	50,6
-,02	1	,6	,6	51,3
,00	1	,6	,6	51,9
,02	3	1,9	1,9	53,8
,05	2	1,2	1,3	55,0
,07	3	1,9	1,9	56,9
,08	1	,6	,6	57,5
,10	1	,6	,6	58,1
,10	2	1,2	1,3	59,4
,12	1	,6	,6	60,0
,13	4	2,5	2,5	62,5
,17	1	,6	,6	63,1
,18	2	1,2	1,3	64,4
,20	1	,6	,6	65,0
,22	1	,6	,6	65,6
,22	1	,6	,6	66,3
,25	2	1,2	1,3	67,5

,27	1	,6	,6	68,1
,30	4	2,5	2,5	70,6
,32	1	,6	,6	71,3
,33	1	,6	,6	71,9
,35	1	,6	,6	72,5
,37	2	1,2	1,3	73,8
,38	1	,6	,6	74,4
,38	3	1,9	1,9	76,3
,42	1	,6	,6	76,9
,42	1	,6	,6	77,5
,43	1	,6	,6	78,1
,43	1	,6	,6	78,8
,45	2	1,2	1,3	80,0
,48	1	,6	,6	80,6
,50	5	3,1	3,1	83,8
,52	1	,6	,6	84,4
,55	1	,6	,6	85,0
,57	1	,6	,6	85,6
,58	1	,6	,6	86,3
,62	2	1,2	1,3	87,5
,67	2	1,2	1,3	88,8
,67	1	,6	,6	89,4
,70	1	,6	,6	90,0
,73	1	,6	,6	90,6
,78	1	,6	,6	91,3
,80	2	1,2	1,3	92,5
,83	1	,6	,6	93,1
,85	1	,6	,6	93,8
1,00	2	1,2	1,3	95,0
1,03	2	1,2	1,3	96,3
1,10	1	,6	,6	96,9
1,17	1	,6	,6	97,5
1,37	1	,6	,6	98,1
1,45	1	,6	,6	98,8
1,52	1	,6	,6	99,4

	1,92	1	,6	,6	100,0
	Total	160	99,4	100,0	
Missing	System	1	,6		
Total		161	100,0		

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΧΑΣΜΑ (strategic gap)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	-3,19	1	,6	,6	,6
	-2,65	1	,6	,6	1,3
	-2,54	1	,6	,6	1,9
	-2,47	1	,6	,6	2,5
	-2,40	1	,6	,6	3,1
	-2,29	1	,6	,6	3,8
	-2,22	1	,6	,6	4,4
	-2,11	1	,6	,6	5,0
	-2,04	1	,6	,6	5,6
	-1,75	1	,6	,6	6,3
	-1,71	1	,6	,6	6,9
	-1,60	1	,6	,6	7,5
	-1,56	1	,6	,6	8,1
	-1,55	1	,6	,6	8,8
	-1,52	1	,6	,6	9,4
	-1,50	1	,6	,6	10,0
	-1,42	1	,6	,6	10,6
	-1,41	1	,6	,6	11,3
	-1,40	1	,6	,6	11,9
	-1,40	1	,6	,6	12,5
	-1,39	1	,6	,6	13,1
	-1,33	1	,6	,6	13,8
	-1,29	1	,6	,6	14,4
	-1,26	1	,6	,6	15,0
	-1,25	1	,6	,6	15,6
	-1,25	1	,6	,6	16,3
	-1,21	1	,6	,6	16,9

-1,17	1	,6	,6	17,5
-1,15	1	,6	,6	18,1
-1,14	1	,6	,6	18,8
-1,10	1	,6	,6	19,4
-1,06	1	,6	,6	20,0
-1,04	1	,6	,6	20,6
-1,01	1	,6	,6	21,3
-,97	1	,6	,6	21,9
-,96	1	,6	,6	22,5
-,92	1	,6	,6	23,1
-,89	1	,6	,6	23,8
-,86	1	,6	,6	24,4
-,83	1	,6	,6	25,0
-,78	1	,6	,6	25,6
-,77	1	,6	,6	26,3
-,75	1	,6	,6	26,9
-,74	2	1,2	1,3	28,1
-,73	1	,6	,6	28,8
-,72	1	,6	,6	29,4
-,70	1	,6	,6	30,0
-,69	2	1,2	1,3	31,3
-,66	1	,6	,6	31,9
-,66	1	,6	,6	32,5
-,65	1	,6	,6	33,1
-,63	1	,6	,6	33,8
-,61	1	,6	,6	34,4
-,60	1	,6	,6	35,0
-,59	1	,6	,6	35,6
-,55	1	,6	,6	36,3
-,53	1	,6	,6	36,9
-,50	1	,6	,6	37,5
-,48	1	,6	,6	38,1
-,43	1	,6	,6	38,8
-,41	2	1,2	1,3	40,0
-,39	1	,6	,6	40,6

-,38	1	,6	,6	41,3
-,37	2	1,2	1,3	42,5
-,37	1	,6	,6	43,1
-,35	1	,6	,6	43,8
-,35	2	1,2	1,3	45,0
-,35	1	,6	,6	45,6
-,31	1	,6	,6	46,3
-,29	2	1,2	1,3	47,5
-,26	1	,6	,6	48,1
-,24	1	,6	,6	48,8
-,24	1	,6	,6	49,4
-,22	1	,6	,6	50,0
-,20	2	1,2	1,3	51,3
-,19	1	,6	,6	51,9
-,15	1	,6	,6	52,5
,01	1	,6	,6	53,1
,02	1	,6	,6	53,8
,05	2	1,2	1,3	55,0
,07	1	,6	,6	55,6
,07	1	,6	,6	56,3
,11	1	,6	,6	56,9
,13	1	,6	,6	57,5
,17	1	,6	,6	58,1
,27	1	,6	,6	58,8
,28	1	,6	,6	59,4
,29	1	,6	,6	60,0
,29	1	,6	,6	60,6
,30	1	,6	,6	61,3
,30	1	,6	,6	61,9
,31	1	,6	,6	62,5
,32	1	,6	,6	63,1
,33	1	,6	,6	63,8
,36	1	,6	,6	64,4
,36	1	,6	,6	65,0
,39	1	,6	,6	65,6

,40	1	,6	,6	66,3
,44	1	,6	,6	66,9
,45	1	,6	,6	67,5
,45	1	,6	,6	68,1
,46	1	,6	,6	68,8
,50	1	,6	,6	69,4
,50	1	,6	,6	70,0
,50	2	1,2	1,3	71,3
,53	1	,6	,6	71,9
,56	1	,6	,6	72,5
,56	1	,6	,6	73,1
,60	1	,6	,6	73,8
,61	2	1,2	1,3	75,0
,63	1	,6	,6	75,6
,64	1	,6	,6	76,3
,67	1	,6	,6	76,9
,67	1	,6	,6	77,5
,71	1	,6	,6	78,1
,71	1	,6	,6	78,8
,74	1	,6	,6	79,4
,81	1	,6	,6	80,0
,84	1	,6	,6	80,6
,85	1	,6	,6	81,3
,90	1	,6	,6	81,9
,95	1	,6	,6	82,5
,95	1	,6	,6	83,1
,99	1	,6	,6	83,8
1,00	1	,6	,6	84,4
1,03	1	,6	,6	85,0
1,03	1	,6	,6	85,6
1,07	1	,6	,6	86,3
1,07	2	1,2	1,3	87,5
1,10	1	,6	,6	88,1
1,10	1	,6	,6	88,8
1,10	1	,6	,6	89,4

1,11	1	,6	,6	90,0
1,13	1	,6	,6	90,6
1,26	1	,6	,6	91,3
1,31	1	,6	,6	91,9
1,36	1	,6	,6	92,5
1,38	1	,6	,6	93,1
1,47	1	,6	,6	93,8
1,59	1	,6	,6	94,4
1,70	1	,6	,6	95,0
1,76	1	,6	,6	95,6
1,95	1	,6	,6	96,3
1,97	1	,6	,6	96,9
2,00	1	,6	,6	97,5
2,14	1	,6	,6	98,1
2,20	1	,6	,6	98,8
2,36	1	,6	,6	99,4
2,40	1	,6	,6	100,0
Total	160	99,4	100,0	
Missing System	1	,6		
Total	161	100,0		

ΓΕΝΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΙΚΑΝΟΤΗΤΑ (general management capability)

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 1,00	2	1,2	1,2	1,2
1,33	2	1,2	1,2	2,5
1,67	3	1,9	1,9	4,3
2,00	9	5,6	5,6	9,9
2,33	11	6,8	6,8	16,8
2,67	21	13,0	13,0	29,8
3,00	20	12,4	12,4	42,2
3,33	24	14,9	14,9	57,1
3,67	27	16,8	16,8	73,9
4,00	22	13,7	13,7	87,6

4,33	11	6,8	6,8	94,4
4,67	6	3,7	3,7	98,1
5,00	3	1,9	1,9	100,0
Total	161	100,0	100,0	

ΕΝΤΑΣΗ (ΣΦΟΔΡΟΤΗΤΑ) ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΥ (competitive intensity)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1,67	3	1,9	1,9	1,9
	2,00	4	2,5	2,5	4,3
	2,33	13	8,1	8,1	12,4
	2,67	19	11,8	11,8	24,2
	3,00	36	22,4	22,4	46,6
	3,33	25	15,5	15,5	62,1
	3,67	28	17,4	17,4	79,5
	4,00	20	12,4	12,4	91,9
	4,33	4	2,5	2,5	94,4
	4,67	4	2,5	2,5	96,9
	5,00	5	3,1	3,1	100,0
Total		161	100,0	100,0	