ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS AND BUSINESS

ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

Τίτλος Διδακτορικής Διατριβής:

Διερεύνηση των Σχέσεων που Αναπτύσσονται μεταξύ των Χαρακτηριστικών του Επιχειρηματία και του Προσανατολισμού στην Επιχειρηματικότητα και το Μάρκετινγκ της Μικρομεσαίας Επιχείρησης

Επιτροπή Διατριβής:

Βλάσης Σταθακόπουλος, Καθηγητής (Επιβλέπων Καθηγητής)
Σπύρος Γούναρης, Καθηγητής
Σέργιος Δημητριάδης, Αναπληρωτής Καθηγητής

Υποψήφια Διδάκτορας:

Ευθυμία Κοττίκα

Αθήνα
Ιανουάριος 2019



Η διατριβή αυτή αφιερώνεται στην οικογένειά μου,
Γιώργο, Βασιλική* και *Κωνσταντίνο

Και στους προγόνους μου,

Κωνσταντίνο* και *Ευθυμία

Ανδρέα* και *Κωνσταντίνα

"One thing I have learned in a long life: that all our science, measured against reality, is primitive and childlike- and yet it is the most precious thing we have".

Albert Einstein

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	13
Δημοσιεύσεις	16
Σύνοψη	21
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή	26
1.1 Εισαγωγικά Στοιχεία και Ορισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	27
1.2 Στατιστικά Στοιχεία για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	30
1.3 Εμπόδια Ανάπτυξης και Προκλήσεις Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων	33
1.4 Ερευνητική Σημασία και Ερευνητικοί Στόχοι της Διδακτορικής Διατριβής	36
1.5 Δομή Διδακτορικής Διατριβής	39
1.6 Σύνοψη Κεφαλαίου	39
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση και Ερευνητικές Υποθέσεις	45
2.1 Μάρκετινγκ και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις	46
2.1.1 Εισαγωγή	46
2.1.2 Μ.Μ.Ε και ο περιορισμένος ρόλος του μάρκετινγκ	48
2.1.3 Η έννοια του προσανατολισμού στην αγορά	53
2.1.4 Χαρακτηριστικά Μ.Μ.Ε με προσανατολισμό προς την αγορά και το μάρκετινγκ	56

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.2 Επιχειρηματικότητα	61
2.2.1 Εισαγωγή	61
2.2.2 Ορισμοί και θεωρίες επιχειρηματικότητας	62
2.2.3 Η επιχειρηματικότητα και το εξωτερικό περιβάλλον	66
2.2.4 Η έννοια του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα	69
2.2.5 Επιχειρηματικότητα και μικρομεσαίες επιχειρήσεις	70
2.3 Απόδοση Επιχειρήσεων	72
2.4 Χαρακτηριστικά Μικρομεσαίων Επιχειρηματιών	75
2.4.1 Εισαγωγή	75
2.4.2 Οι επιχειρηματίες στην Ελλάδα	76
2.4.3 Θεωρίες και εμπειρικές μελέτες προσωπικότητας	78
2.4.4 Εμπειρικές μελέτες αναφορικά με τα ψυχογραφικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά επιχειρηματιών	82
2.5 Οι Επιδράσεις των Χαρακτηριστικών των Επιχειρηματιών	89
2.6 Οι Επιδράσεις του Προσανατολισμού στην Επιχειρηματικότητα	93
2.7 Οι Επιδράσεις του Προσανατολισμού στην Αγορά	98
2.8 Προτεινόμενο Ερευνητικό Μοντέλο και Συγκεντρωτικός Πίνακας Ερευνητικών Υποθέσεων	100

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.9 Σύνοψη Κεφαλαίου	102
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	104
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Ερευνητική Μεθοδολογία	146
3.1 Εισαγωγή	147
3.2 Δειγματοληπτικό Πλαίσιο και Δείγμα Έρευνας	148
3.3 Μέθοδος Συλλογής Στοιχείων και Ποσοστό Ανταπόκρισης	160
3.4 Δειγματοληπτική Μονάδα και Διάρκεια Έρευνας	163
3.5 Οικονομικό Περιβάλλον και Δεύτερο Στάδιο Δειγματοληψίας	164
3.6 Επισκόπηση Βιβλιογραφίας και Προέλεγχος Ερωτηματολογίου	166
3.7 Ερευνητικό Εργαλείο – Δομημένο Ερωτηματολόγιο	168
3.8 Σύνοψη Κεφαλαίου	171
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	173
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Ανάλυση Δεδομένων	179
4.1 Εισαγωγή	180
4.2 Περιγραφικά Μέτρα και Τεστ Κανονικότητας (Normality Test)	180
4.3 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα των Κλιμάκων Μέτρησης	182
4.4 Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων (CFA)	185
4.4.1 Προσανατολισμός στην αγορά	186
4.4.2 Προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα	188

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.4.3 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας - σημείο ελέγχου	191
4.4.4 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας - αυτοπεποίθηση	192
4.4.5 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας – ανάληψη ρίσκου	194
4.4.6 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας – αισιοδοξία	196
4.4.7 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας – ανάγκη για επιτεύγματα	197
4.4.8 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας – ανοχή στην αμφιβολία	199
4.4.9 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας – εργασιομανία	200
4.4.10 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας – σχέση με εργασία	202
4.4.11 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας – αντίσταση στην αλλαγή	204
4.4.12 Χαρακτηριστικά επιχειρηματία – διαπραγματευτικές ικανότητες	207
4.4.13 Απόδοση της επιχείρησης	209
4.5 Έλεγχος Μεροληψίας Κοινής Μεθόδου (Common Method Bias)	211
4.6 Έλεγχος Υποθέσεων	215
4.6.1 Προσανατολισμός στην αγορά και χαρακτηριστικά επιχειρηματία	215
4.6.2 Προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα και χαρακτηριστικά επιχειρηματία	217
4.6.3 Προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα και προσανατολισμός στην αγορά	219
4.6.3.1 Καινοτομικότητα και προσανατολισμός στην αγορά	221
4.6.3.2 Προνοητικότητα και προσανατολισμός στην αγορά	222
4.6.3.3 Ανάληψη κινδύνου και προσανατολισμός στην αγορά	224

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.6.4 Συνολικό μοντέλο	225
4.7 Δειγματοληψία Δεύτερου Σταδίου	228
4.8 Σύνοψη Κεφαλαίου	233
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	236
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα, Επιπτώσεις και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	239
5.1 Συμπεράσματα και Επιπτώσεις για την Έρευνα	240
5.2 Διοικητικές Επιπτώσεις	250
5.3 Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα	256
5.4 Σύνοψη Κεφαλαίου	259
Βιβλιογραφία Κεφαλαίου	262

Πίνακες

Πίνακας 2.1: Ερευνητικές Υποθέσεις	101
Πίνακας 3.1: Ποσοστά Κλάδων Επί Συνόλου	152
Πίνακας 3.2: Ποσοστά Κλάδων Ανά Περιφέρεια	153
Πίνακας 3.3: Ποσοστά Ταξινόμησης Προσωπικού Ανά Κλάδο	153
Πίνακας 3.4: Ποσοστά Ταξινόμησης Προσωπικού Επί Συνόλου	154

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 3.5: Ποσοστά Ταξινόμησης Προσωπικού Ανά Κλάδο	154
Πίνακας 3.6: Ποσοστά Ταξινόμησης Προσωπικού Ανά Κλάδο και Περιφέρεια	155
Πίνακας 3.7: Δειγματοληπτικό Πλαίσιο	158
Πίνακας 3.8: Συλλεχθέν Δείγμα	159
Πίνακας 3.9: Μεταβλητές Ερωτηματολογίου και Κλίμακες Μέτρησης	170
Πίνακας 4.1: Περιγραφικά Μέτρα	181
Πίνακας 4.2: Kolmogorov-Smirnov Test	182
Πίνακας 4.3: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας Προσανατολισμού στην Αγορά	187
Πίνακας 4.4: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές Προσανατολισμού στην Αγορά	188
Πίνακας 4.5: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας Προσανατολισμού στην Επιχειρηματικότητα	190
Πίνακας 4.6: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές Προσανατολισμού στην Επιχειρηματικότητα	190
Πίνακας 4.7: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Σημείου Ελέγχου	192
Πίνακας 4.8: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Σημείου Ελέγχου	192
Πίνακας 4.9: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Αυτοπεποίθηση	193
Πίνακας 4.10: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Αυτοπεποίθηση	194

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 4.11: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Ανάληψη Ρίσκου	195
Πίνακας 4.12: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Ανάληψη Ρίσκου	195
Πίνακας 4.13: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Αισιοδοξία	196
Πίνακας 4.14: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Αισιοδοξία	197
Πίνακας 4.15: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Ανάγκη για Επιτεύγματα	198
Πίνακας 4.16: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Ανάγκη για Ειπτεύγματα	198
Πίνακας 4.17: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Ανοχή στην Αμφιβολία	200
Πίνακας 4.18: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Ανοχή στην Αμφιβολία	200
Πίνακας 4.19: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Εργασιομανία	201
Πίνακας 4.20: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Εργασιομανία	202
Πίνακας 4.21: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για το Χαρακτηριστικό Σχέση με Εργασία	203
Πίνακας 4.22: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για το Χαρακτηριστικό Σχέση με Εργασία	203
Πίνακας 4.23: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Αντίσταση στην Αλλαγή	205

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 4.24: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Αντίσταση στην Αλλαγή	206
Πίνακας 4.25: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για τις Διαπραγματευτικές Ικανότητες	208
Πίνακας 4.26: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για τις Διαπραγματευτικές Ικανότητες	208
Πίνακας 4.27: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για την Απόδοση της Επιχείρησης	210
Πίνακας 4.28: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για την Απόδοση της Επιχείρησης	210
Πίνακας 4.29: Hartman's Test	212
Πίνακας 4.30: Προσανατολισμός στην Αγορά και Χαρακτηριστικά Επιχειρηματία	216
Πίνακας 4.31: Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα και Χαρακτηριστικά Επιχειρηματία	218
Πίνακας 4.32: Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα και Προσανατολισμός στην Αγορά	220
Πίνακας 4.33: Καινοτομικότητα και Προσανατολισμός στην Αγορά	221
Πίνακας 4.34: Προνοητικότητα και Προσανατολισμός στην Αγορά	223
Πίνακας 4.35: Ανάληψη Κινδύνου και Προσανατολισμός στην Αγορά	224
Πίνακας 4.36: Συνολικό Μοντέλο	227
Πίνακας 4.37: Λόγοι και Τρόποι Επιβίωσης των Επιχειρήσεων	230

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 4.38: Στρατηγική Που Εφάρμοσε η Επιχείρηση τον Τελευταίο Χρόνο	232

Σχήματα

Σχήμα 1: *Προτεινόμενο Ερευνητικό Μοντέλο*	101
Σχήμα 2: *Προσανατολισμός στην Αγορά και Χαρακτηριστικά Επιχειρηματία*	216
Σχήμα 3: *Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα και Χαρακτηριστικά Επιχειρηματία*	218
Σχήμα 4: *Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα και Προσανατολισμός στην Αγορά*	220
Σχήμα 5: *Καινοτομικότητα και Προσανατολισμός στην Αγορά*	222
Σχήμα 6: *Προνοητικότητα και Προσανατολισμός στην Αγορά*	223
Σχήμα 7: *Ανάληψη Κινδύνου και Προσανατολισμός στην Αγορά*	225
Σχήμα 8: *Συνολικό Μοντέλο*	228

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Πρωτίστως θα ήθελα να ευχαριστήσω τον Επιβλέποντα Καθηγητή της διδακτορικής μου διατριβής κύριο Σταθακόπουλο για την ανεκτίμητη καθοδήγηση και υποστήριξή του όλα αυτά τα χρόνια. Τον ευχαριστώ θερμά γιατί μου έδωσε την ευκαιρία να μαθητεύσω δίπλα σε έναν Καθηγητή που αποτελεί πηγή έμπνευσης και πραγματικό μέντορα για τους φοιτητές του με το επιστημονικό του υπόβαθρο και το ήθος του.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τους Καθηγητές κύριο Γούναρη, κύριο Δημητριάδη και κύριο Σκούρα για τη συμβολή τους στην υλοποίηση της διδακτορικής μου διατριβής, για την άμεση ανταπόκρισή τους σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου, καθώς και για τις πολύτιμες συμβουλές τους για τη μελλοντική μου επαγγελματική πορεία.

Παράλληλα, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους Καθηγητές Pernille Rydén, Vatroslav Skare και Muhammad Hossain για την έμπνευση και τη συνεργασία τους και την Καθηγήτρια Ayşegül Özsomer για τη σημαντική καθοδήγησή της και τις ιδέες της.

Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους Καθηγητές και το Διοικητικό Προσωπικό του Τμήματος Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας στο οποίο υλοποίησα όλες τις προπτυχιακές και μεταπτυχιακές μου σπουδές, για

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τον αγώνα που κάνουν να προσφέρουν σε δύσκολους καιρούς υψηλού επιπέδου εκπαίδευση στους φοιτητές τους. Η προσφορά τους στην ελληνική κοινωνία είναι πολύτιμη. Ένα ιδιαίτερο ευχαριστώ στον κύριο Λυμπερόπουλο, την κυρία Σκεύη, τον κύριο Ευαγγελάτο, την κυρία Μιχαλοπούλου για τη υποστήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια και στους συμφοιτητές μου Γιάννη Θεοδωράκη και Κώστα Καμινάκη.

Θα ήθελα να δώσω θερμές ευχαριστίες στα στελέχη του ΕΟΜΜΕΧ, που δεν υπάρχει πια, για την ενθάρρυνσή τους καθώς και στους επιχειρηματίες που συμμετείχαν στην έρευνα αυτή.

Τη διδακτορική αυτή διατριβή την αφιερώνω στην οικογένειά μου. Ευχαριστώ θερμά τους γονείς μου και τον αδελφό μου για τη στήριξη όλα αυτά τα χρόνια. Στις δικές τους θυσίες οφείλω αυτή την ευκαιρία στη μάθηση, καθώς και στις θυσίες των προγόνων μου, που αναγνωρίζοντας την αξία της εκπαίδευσης, αγωνίστηκαν για να την προσφέρουν στους απογόνους τους. Επίσης, θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον Venkat-Raj για όλη του την υποστήριξη και ενθάρρυνση.

Άτομα που θα ήθελα να ευχαριστήσω είναι ο κύριος Κωνσταντινίδης, ο Απόστολος Μπαλαγιάννης, η οικογένεια Ρηγόπουλου, η οικογένεια Καπρινιώτη, η οικογένεια Σακκά, η οικογένεια Μηλιδάκη, η Άννη Σόφη, η Λαυρία Λάκκα, η Αναστασία Παπαδοπούλου, η Αφροδίτη Λύκου, ο Γιάννης Παπακίτσος, ο Γιάννης Ευαγγελίδης, η Κατερίνα Σκευάκη, η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Γεωργία Τσαγδή, η Νάντια Ντούλα, η Άννα Καρανίκα, ο Τάσος Μαρκουλιδάκης, η Κατερίνα Δαμιανίδου, η Αθηνά Πιτερού, καθώς και οι υπόλοιποι φίλοι και συνάδελφοι που στάθηκαν στο πλευρό μου.

ΔΗΜΟΣΙΕΥΣΕΙΣ ΣΕ ΔΙΕΘΝΗ ΣΥΝΕΔΡΙΑ

Ακολουθούν οι δημοσιεύσεις που πραγματοποιήθηκαν σε διεθνή συνέδρια με σύστημα κριτών κατά τη διάρκεια των διδακτορικών σπουδών. Οι δημοσιεύσεις αυτές προέρχονται από την παρούσα διδακτορική διατριβή καθώς και από παράλληλες ερευνητικές προσπάθειες.

1. Kottika, Efthymia, Stathakopoulos, Vlasis, Kaminakis, Kostas, Kottikas, G. Konstantinos and Theodorakis, G. Ioannis (2018), "Traits and Skills of Small Entrepreneurs and their Impact on Market Orientation", 9th European Marketing Academy (EMAC) Regional Conference, Prague, Czech Republic, September 12-14.
2. Rydén, Pernille, Skare, Vatroslav, Kottika, Efthymia, and Hossain, Muhammad (2018), "Social Media Storms and the Marketing Manager's Mindset", 9th European Marketing Academy (EMAC) Regional Conference, Prague, Czech Republic, September 12-14.
3. Kottikas, Konstantinos, Stathakopoulos, Vlasis, Theodorakis, G. Ioannis, and Kottika, Efthymia (2018), "Building Market - Driving Strategy through Organizational Structure", 9th European Marketing Academy (EMAC) Regional Conference, Prague, Czech Republic, September 12-14.
4. Kottikas, Konstantinos, Stathakopoulos, Vlasis, Theodorakis, G. Ioannis, and Kottika, Efthymia (2017), "Exploring the Role of Middle-

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Level Employees in Establishing a Market-Driving Strategy", 8th European Marketing Academy Regional Conference, Timisoara, Romania, September 20-22.

5. Kottikas, Konstantinos, Stathakopoulos, Vlasis, Theodorakis, G. Ioannis, and Kottika, Efthymia (2017), "Mapping the Prominent Capabilities of Market Driving Firms", Proceedings of the European Academy of Management (EURAM) Conference 2017, Glasgow, Scotland, June 21-24.
6. Theodorakis, G. Ioannis, Stathakopoulos, Vlasis, Koritos, D. Christos, Kottikas, Konstantinos and Kottika, Efthymia (2017) "When Figures of Speech and Provocation Went International. Scuba Diving into Consumers Reaction towards the Use of Figures of Speech in International Provocative Ad Appeal Setting", American Marketing Association (AMA) Global Marketing SIG Special Conference, Havana, Cuba, April 6-8.
7. Rydén, Pernille, Kottika, Efthymia, Skare, Vatroslav and Hossain, Muhammad (2016) "Don't blame it on the customers! An Investigation of the Strategy Implications of Companies' Response to Shitstorms ", European Marketing Academy Conference 2016, Oslo, Norway, May 22-24
8. Theodorakis, G. Ioannis, Stathakopoulos, Vlasis, Katarachia, Androniki, Kottika, Efthymia and Kottikas, Konstantinos (2016) "A Visit to the Land of Metaphorical Sex Ads: Reactions to Different Types

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

of Metaphorical Sex Ads Based Upon Consumers' Sex Guilt", 32nd Congress of the French Marketing Association, Lyon, France, May 18-20

9. Skare, Vatroslav, Rydén, Pernille, Hossain, Muhammad, Wilcox, Keith and Kottika, Efthymia (2016) "Consumer Empowerment Empowering the Brand: Challenges and Opportunities", 4th International Conference on Contemporary Marketing Issues, Heraklion, Greece, June 22-24.
10. Kottika, Efthymia, Stathakopoulos, Vlasis, Theodorakis, G. Ioannis and Kottikas, Konstantinos (2015) "Let us Just Work and Look up to the Future: A Study on the Impact of Entrepreneurs' Personality Traits on SMEs' Innovativeness in Times of Economic Turbulence" 22nd Innovation & Product Development Management Conference (IPDMC), EIASM, Copenhagen Business School, June 14-16.
11. Rydén, Pernille, Kottika, Efthymia, Hossain, Muhammad and Skare, Vatroslav (2015) "Calming the Waters or Riding the Waves: Understanding Why and How Companies Can Leverage Anger to Empower the Brand", 44th European Marketing Academy Conference, (poster session), Leuven, Belgium, May 26-29.
12. Kottikas, Konstantinos, Stathakopoulos, Vlasis, Theodorakis, G. Ioannis and Kottika, Efthymia (2015) "Delving into Market-Driving Behavior: A Conceptual Roadmap to Delineating Its Key Antecedents and Outcomes" XIII International Conference on Marketing and

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Management Sciences (WASET - ICMMS 2015), Istabul, Turkey, July 29-30.

13. Kottika, Efthymia, Stathakopoulos, Vlasis, Theodorakis, G. Ioannis, Kaminakis, Kostas and Kottikas, Konstantinos (2014) "Small Entrepreneur's Personality Traits, Market Orientation and Economic Turbulence: An Intriguing Story Unveiled" Proceedings of the International GSOM Emerging Markets Conference: Business and Government Perspectives, St. Petersburg, Russia, October 16-17.
14. Kottika, Efthymia, Stathakopoulos, Vlasis, Theodorakis, G. Ioannis and Kottikas, Konstantinos (2014) "Exploring the Impact of Entrepreneur's Personality Characteristics on Market Orientation's Components in SMEs" Proceedings of the 43rd European Marketing Academy Conference, (poster session), Valencia, Spain, June 3-6.
15. Theodorakis, G. Ioannis, Stathakopoulos, Vlasis, Katarachia, Androniki and Kottika, Efthymia (2014) "Metaphor Meeting Sex Meeting Guilt: Instances of Metaphor in Sex Appeal Ads and Their Impact on High and Low Sex Guilt Consumers' Reactions" Proceedings of the 43rd European Marketing Academy Conference, Valencia, Spain, June 3-6.
16. Stathakopoulos, Vlasis, Theodorakis, G. Ioannis, Katarachia, Androniki, Kottika, Efthymia and Kottikas, Konstantinos (2014) "The Morality of Metaphorically Wrapped Erotic Ad Packages: Scuba Diving into Consumers' Cognitive and Ethical Considerations Dependent upon their

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Need to Simplify" Proceedings of the 43rd European Marketing Academy Conference, Valencia, Spain, June 3-6.

17. Kottika, Efthymia, Stathakopoulos, Vlasis and Theodorakis, Ioannis (2013) "Do Entrepreneur's Personality Traits Affect Market Orientation and Marketing Planning in Small Firms?" Proceedings of the 42nd European Marketing Academy Conference, Istanbul, Turkey, June 4-7.
18. Kottika, Efthymia and Stathakopoulos, Vlasis (2012) "Exploring the Relationship between Entrepreneurial Orientation's Elements and the Attitudes and Behaviour towards Marketing within SMEs' Environment", Proceedings of the Istanbul International Conference on Business and Economics, (ICBE 2012), Istanbul, Turkey, August 3-4.
19. Kottika, Efthymia and Stathakopoulos, Vlasis (2012) "Exploring the Relationship between Entrepreneurial Orientation, Attitudes towards Marketing and Marketing Planning in Small Firms", Proceedings of the 41st European Marketing Academy Conference, (poster session), Lisbon, Portugal, May 22-25.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΣΥΝΟΨΗ

Η παρούσα ερευνητική προσπάθεια επικεντρώνεται στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Στην Ευρωπαϊκή Ένωση, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Μ.Μ.Ε.) αποτελούν τη ραχοκοκαλιά της οικονομίας μιας και αντιπροσωπεύουν το 99% του συνόλου των 15,8 περίπου εκατομμυρίων επιχειρήσεων της περιοχής και παρέχουν ταυτόχρονα τα δύο τρίτα των συνολικών θέσεων εργασίας του ιδιωτικού τομέα. Παρόλη τη συνεισφορά τους στην ευρωπαϊκή και παγκόσμια οικονομία, οι Μ.Μ.Ε. και ειδικά οι μικροεπιχειρήσεις (επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από δέκα άτομα) που έχουμε συμπεριλάβει στο δείγμα της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας σπάνια έχουν απασχολήσει ερευνητές.

Μέσα από εκτενή επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας έγινε μελέτη των ερευνών και των θεωριών που αφορούσαν κυρίως τους μικρομεσαίους επιχειρηματίες, τον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και εντοπίστηκαν τα ερευνητικά κενά στη βιβλιογραφία. Λαμβάνοντας υπόψη τα ερευνητικά αυτά κενά, στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας και των ικανοτήτων των μικρομεσαίων επιχειρηματιών,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

του προσανατολισμού στην αγορά και του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης και της απόδοσής της. Οι ερευνητικές μας υποθέσεις βασίζονται στη χρήση των επιμέρους προαναφερθέντων παραγόντων και αποτελούν τη βάση για τη διαλεύκανση των σχέσεών τους. Επιπρόσθετα, εξαιτίας των δυσμενών οικονομικών συνθηκών στην Ελλάδα όταν πραγματοποιήθηκε η παρούσα μελέτη, θεωρήθηκε ιδιαίτερης ερευνητικής αξίας να πραγματοποιηθεί και δειγματοληψία δεύτερου σταδίου με στόχο τη διερεύνηση των λόγων και των τρόπων επιβίωσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην αρχική έρευνα.

Η ερευνητική προσέγγιση που ακολουθήθηκε είναι η ποσοτική έρευνα με δομημένο ερωτηματολόγιο. Μέσα στο πλαίσιο αυτό, πραγματοποιήθηκε διαδοχικά ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου με κλίμακες που έχουν χρησιμοποιηθεί στον παρελθόν σε αντίστοιχες ερευνητικές προσπάθειες, υλοποιήθηκε ο προέλεγχος του ερωτηματολογίου με είκοσι προσωπικές συνεντεύξεις με μικρομεσαίους επιχειρηματίες και ακαδημαϊκούς και πραγματοποιήθηκε τυχαία στρωματοποιημένη δειγματοληψία και συλλογή των δεδομένων με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης συνολικά από 250 επιχειρηματίες που ασκούσαν διοικητικά καθήκοντα στις μικρομεσαίες εταιρίες τους. Το ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνα ήταν 45%. Η συλλογή δεδομένων

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

για τη δειγματοληψία δεύτερου σταδίου πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο της τηλεφωνικής συνέντευξης και συνολικά έγινε εφικτή η επαφή με 196 επιχειρηματίες από τους 250 του αρχικού δείγματος.

Η ανάλυση των δεδομένων έγινε με τα στατιστικά προγράμματα AMOS 19 και SPSS 18. Πραγματοποιήθηκε έλεγχος και διαπίστωση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των κλιμάκων μέτρησης και στη συνέχεια έγινε έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων (structural model) με τη χρήση της path analysis. Διαπιστώθηκε ότι το ερευνητικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα της έρευνας και συνολικά επιβεβαιώθηκαν μερικώς δύο ερευνητικές υποθέσεις και πλήρως τρεις ερευνητικές υποθέσεις και από τις συνολικά πέντε υποθέσεις. Πιο αναλυτικά, διαπιστώθηκε ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρηματιών (ανάγκη για επιτεύγματα, αισιοδοξία, σημείο ελέγχου και διαπραγματευτικές ικανότητες) έχουν άμεση και θετική επίδραση στον προσανατολισμό στην αγορά της μικρομεσαίας επιχείρησης, ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών (αισιοδοξία, ανάληψη ρίσκου και διαπραγματευτικές ικανότητες) έχουν άμεση και θετική επίδραση στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης, ότι ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα επιδρά θετικά στον προσανατολισμό στην αγορά και επίσης διαπιστώθηκε ότι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τόσο ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα όσο και ο προσανατολισμός στην αγορά επιδρούν θετικά στην απόδοση της μικρομεσαίας επιχείρησης. Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι ο ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρηματιών στις Μ.Μ.Ε. είναι ζωτικής σημασίας μιας και αποτελούν τους κύριους καθοδηγητές πίσω από κομβικές αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα και ανέδειξαν τη σημασία του προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα και την αγορά αναφορικά με τα αποτελέσματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Τέλος, το δεύτερο σκέλος της έρευνας ανέδειξε τους κύριους λόγους και τρόπους που οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες θεωρούν ότι διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στην επιβίωση της επιχείρησής τους μέσα σε συνθήκες οικονομικής κρίσης. Η μείωση του κόστους, ο κλάδος δραστηριοποίησης, η εντατικοποίηση της εργασίας τους, οι εξαγωγές, η μείωση των τιμών και η αποφυγή του υπερβολικού δανεισμού ήταν μερικούς από τους πιο σημαντικούς λόγους επιβίωσης κατά τους ίδιους τους επιχειρηματίες. Παράλληλα, η μείωση του κόστους, η μείωση των τιμών, η αναζήτηση και ανάπτυξη νέων συνεργασιών και η δραστηριοποίηση σε εξαγωγές θεωρήθηκαν οι πιο σημαντικές πρακτικές που βοήθησαν την επιβίωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών καθώς και η ανάπτυξη ξεχωριστής εικόνας για αυτά τα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προϊόντα και τις υπηρεσίες αναδείχθηκαν ως οι στρατηγικές που υιοθετήθηκαν από τις επιχειρήσεις που επιβίωσαν.

Η παρούσα μελέτη ανέδειξε το γεγονός ότι οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες ακόμα και σε περιόδους οικονομικής κρίσης όπου το περιβάλλον φαντάζει απρόβλεπτο, έχουν τη δυνατότητα να ασκούν άμεση επιρροή στα αποτελέσματα των επιχειρηματικών τους προσπαθειών και στην επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησής τους. Ελπίζουμε ότι αυτή η συνειδητοποίηση θα αποτελέσει πηγή ενθάρρυνσης και εντατικοποίησης των προσπαθειών τους.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

1.1 Εισαγωγικά Στοιχεία και Ορισμός Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Μ.Μ.Ε.) είναι διεθνώς αναγνωρισμένες ως ζωτικής σημασίας παράγοντες της οικονομικής σταθερότητας και ανάπτυξης, της δημιουργίας πολυάριθμων θέσεων εργασίας και της ευημερίας των οικονομιών σε τοπικό και παγκόσμιο επίπεδο (Knight, 2000; Morris and Brennan, 2000; Morrison, Breen and Ali, 2003). Ο ρόλος που διαδραματίζουν είναι τόσο μεγάλος, ώστε ελάχιστοι τομείς της παγκόσμιας οικονομίας θα μπορούσαν να συνεχίσουν να υπάρχουν και να λειτουργούν ομαλά χωρίς τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους (Graham, 1999; Siropolis, 2001).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι αναγκαίες για την οικονομική ανάπτυξη ενός κράτους (Kazem and Heijden, 2006). Βοηθούν στη διαφοροποίηση της οικονομικής βάσης μιας περιοχής και δίνουν σε μια χώρα τη δυνατότητα να ανταποκρίνεται στις αλλαγές των συνθηκών της αγοράς (Murphy, 2001). Η καινοτομικότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις οδηγεί στην αποτελεσματική δημιουργία αναγκαίων θέσεων εργασίας, γεγονός που βοηθά στην αντιμετώπιση της ανεργίας (North and Smallbone, 2000). Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνήθως διακρίνονται από μεγαλύτερη ευελιξία σε σχέση με τους μεγαλύτερους οργανισμούς και έχουν τη δυνατότητα να ανταποκρίνονται σε τοπικές ανάγκες. Επιπρόσθετα, συνεισφέρουν στο ακαθάριστο εγχώριο προϊόν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μιας χώρας και ενθαρρύνουν νέες χρήσεις της τεχνολογίας ενσωματώνοντας τεχνολογικές καινοτομίες με σκοπό τα υψηλότερα επίπεδα παραγωγικότητας και τη μεγαλύτερη παραγωγή ανά μονάδα κεφαλαίου. Η παρουσία πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε μία περιφερειακή οικονομία μετριάζει την υπερβολική εξάρτησή της από μεγάλες επιχειρήσεις που στηρίζονται από διεθνείς χρηματοπιστωτικούς ομίλους διασφαλίζοντας έτσι την ανεξαρτησία της. Η διασφάλιση της ύπαρξης πολλών μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε μία οικονομία θεωρείται ότι επιτρέπει την ενίσχυση της πολιτικής του ανταγωνισμού και ότι αποτελεί στην ουσία έκφανση του αντιμονοπωλιακού σκέλους (Murphy, 2001; Larsson, Hedelin and Gärling, 2003).

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έπαιξαν σημαντικό ρόλο διαχρονικά. Η εξάπλωση του πολιτισμού στην αρχαιότητα οφείλεται σε μεγάλο βαθμό στις μικρές επιχειρήσεις ενώ τα πρόσφατα χρόνια, από τη δεκαετία του 1980 και έπειτα, οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις άρχισαν να αποκτούν μεγαλύτερο κύρος και αναγνώριση κυρίως εξαιτίας της συνεισφορά τους στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στην προώθηση καινοτομιών (Siropolis, 2001). Ιδιαίτερα οι Μ.Μ.Ε. που υιοθέτησαν νέες τεχνολογίες και επικεντρώθηκαν στη δημιουργία προηγμένων προϊόντων και νέων υπηρεσιών σε διεθνείς αγορές έχουν κάνει αισθητή την παρουσία τους ακόμα και σε κλάδους όπου κάποτε κυριαρχούσαν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

απόλυτα οι 500 κορυφαίες επιχειρήσεις της Αμερικής (σύμφωνα με την ετήσια δημοσιευμένη λίστα του περιοδικού Fortune) (Case, 1995).

Οι «μικρομεσαίες» επιχειρήσεις είναι μία ορολογία που χρησιμοποιείται τόσο στην Ελλάδα όσο και στις υπόλοιπες χώρες της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Ο ορισμός όμως που διακρίνει τις επιχειρήσεις σε «μικρές και μεσαίες» δεν είναι σταθερός και τυποποιημένος μεταξύ των διαφόρων χωρών (Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999). Σε διαφορετικούς ορισμούς των μικρομεσαίων επιχειρήσεων έχουν χρησιμοποιηθεί ποικίλα μέτρα όπως τα ετήσια έσοδα, ο αριθμός των εργαζομένων, το σύνολο του ενεργητικού, το μερίδιο αγοράς, η καθαρή θέση και η ανεξάρτητη διεύθυνση και ιδιοκτησία (Murphy, 2001; Siropolis, 2001). Συνήθως, εντός Ευρωπαϊκής Ένωσης ως μικρομεσαίες ορίζονται οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 250 άτομα. Παράλληλα, διακρίνονται και οι ακόλουθες υποκατηγορίες: α) μικροεπιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 10 εργαζομένους, β) μικρές επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από 50 άτομα και γ) και οι μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 εργαζομένους (European Commission, 2017b).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

1.2 Στατιστικά Στοιχεία για Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Διαχρονικά οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αποτελούν την πλειοψηφία του συνόλου της επιχειρηματικής δράσης. Για παράδειγμα, το 1995 πάνω από το 99% των 21,5 εκατομμυρίων μη αγροτικών επιχειρήσεων της Αμερικής ήταν μικρομεσαίες επιχειρήσεις, ακόμα και αν θεωρήσουμε ως Μ.Μ.Ε. μια εταιρία που απασχολεί κάτω από 100 άτομα και όχι κάτω από 250. Οι Μ.Μ.Ε. επιχειρήσεις απασχολούν περίπου τους μισούς εργαζόμενους στην Αμερική και εξασφαλίζουν το 54% των εσόδων από τις πωλήσεις και το 40% του Ακαθάριστου Εθνικού Προϊόντος της χώρας (Siropolis, 2001).

Το Ηνωμένο Βασίλειο έχει περίπου 3 εκατομμύρια επιχειρήσεις. Όπως και στις Ηνωμένες Πολιτείες η συντριπτική πλειοψηφία (περίπου το 96%) των επιχειρήσεων απασχολεί κάτω από 20 άτομα. Οι μικρές επιχειρήσεις αντιμετωπίζονται ως σημαντικοί δημιουργοί θέσεων εργασίας καθώς οι εταιρίες με λιγότερο από 100 εργαζομένους απασχολούν το 50% περίπου του συνόλου της εργατικής δύναμης της χώρας (Murphy, 2001).

Σε γενικό Ευρωπαϊκό επίπεδο, οι Μ.Μ.Ε. είναι η ραχοκοκαλιά της οικονομίας της Ευρωπαϊκής Ένωσης. Αποτελούν το 99% του συνόλου των 15,8 περίπου εκατομμυρίων κοινοτικών επιχειρήσεων που βρίσκονται στα εδάφη της. Την πενταετία 2012-2017 οι Μ.Μ.Ε. ήταν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

υπεύθυνες για τη δημιουργία του 85% των νέων θέσεων εργασίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση, παρέχοντας ταυτόχρονα τα δύο τρίτα των συνολικών θέσεων εργασίας του ιδιωτικού τομέα στην περιοχή. Για τους λόγους αυτούς η Ευρωπαϊκή Επιτροπή θεωρεί τις Μ.Μ.Ε. ζωτικής σημασίας παράγοντες ανάπτυξης, δημιουργίας απασχόλησης και καινοτομίας στην Ευρωπαϊκή Ένωση και αναπτύσσει προγράμματα στήριξης και τόνωσης της επιχειρηματικής δράσης (European Commission, 2017a).

Διαχρονικά οι Μ.Μ.Ε. είχαν μια πολύ ισχυρή παρουσία στην Ελλάδα. Κατά τη δεκαετία του 1980 οι επιχειρήσεις με λιγότερο από 50 εργαζομένους (στο σύνολο της μη αγροτικής ελληνικής οικονομίας) αποτελούσαν το 99,5% του συνόλου των επιχειρήσεων (με δεδομένα από την Απογραφή της Βιομηχανίας που πραγματοποιήθηκε από τη Στατιστική Υπηρεσία της Ελλάδας) (Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999).

Κατά τη δεκαετία του 1990 οι μικροεπιχειρήσεις (οι επιχειρήσεις που απασχολούν κάτω από δέκα άτομα) αποτελούσαν το 61% των επιχειρήσεων, ποσοστό συγκρίσιμο με το αντίστοιχο Ιταλικό που ήταν της τάξης του 51%. Η Ελλάδα παράλληλα παρουσίαζε το χαμηλότερο μέσο μέγεθος εταιριών (τρία απασχολούμενα άτομα σε σχέση με τα τέσσερα άτομα στην Ισπανία και την Ιταλία και τα πέντε απασχολούμενα άτομα στην Πορτογαλία) (Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις τα τελευταία χρόνια εξαιτίας της έντονης οικονομικής κρίσης έχουν υποστεί αξιοσημείωτο πλήγμα στην Ελλάδα. Σύμφωνα με το Κέντρο Προγραμματισμού Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ, 2015) το διάστημα 2008-2014, έκλεισαν 229.000 μικρές και μεγάλες εταιρίες και χάθηκαν 700.000 θέσεις εργασίας. Οι κλάδοι με τις μεγαλύτερες απώλειες ήταν αυτοί των κατασκευών και του εμπορίου. Η οικονομική κρίση φαίνεται ότι έφερε στην επιφάνεια τα σημαντικά δομικά ζητήματα του κλάδου των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που αφορούν την υπερβολική εξάρτησή τους από την εγχώρια αγορά και την έλλειψη διεθνούς στρατηγικού σχεδιασμού. Το διάστημα αυτό ο αριθμός των μεσαίων επιχειρήσεων σημείωσε υποχώρηση κατά 35% και αυτό κυρίως οφείλεται στη μικρότερη ευελιξία που έχουν σε σχέση με τις πιο μικρές επιχειρήσεις καθώς και στο μεγαλύτερο ύψος των εξόδων τους (ΚΕΠΕ, 2015).

Διεθνώς όμως, υπάρχει αύξηση του αριθμού των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Σε πολλές οικονομίες η νέα επιχειρηματική δράση προσφέρει μια διέξοδο από την ανεργία. Επιπρόσθετα, άλλοι παράγοντες που έχουν συνεισφέρει σε αυτό είναι: το γεγονός ότι ο χρηματοπιστωτικός τομέας δείχνει μεγαλύτερη θέληση να λειτουργήσει υποστηρικτικά προς τις Μ.Μ.Ε., οι αλλαγές στις αγορές και η παρουσία ακόμα και διεθνών εξειδικευμένων αγορών (niche markets), οι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τεχνολογικές εξελίξεις που έχουν βελτιώσει την παραγωγικότητα ακόμα και σε παραγωγές μικρής κλίμακας, η ύπαρξη περισσότερων ευκαιριών που έχουν επιφέρει οι διαρθρωτικές αλλαγές του διεθνούς ανταγωνισμού καθώς και η αναδιάρθρωση της εργασίας. Παράλληλα, σημαντικό ρόλο στην αύξηση του αριθμού των Μ.Μ.Ε. έχει διαδραματίσει και η κοινωνική αλλαγή από την «κουλτούρα του υπαλλήλου» στην «κουλτούρα της ανεξαρτησίας» (Murphy, 2001).

1.3 Εμπόδια Ανάπτυξης και Προκλήσεις Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Πολλοί είναι οι εξωτερικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τη λειτουργία μιας μικρομεσαίας επιχείρησης: οι ευρύτερες συνθήκες του περιβάλλοντος, οι πολιτικές που εφαρμόζονται, οι αλλαγές σε γενικούς εθνικούς παραγωγικούς παράγοντες, η κατάσταση της οικονομίας μιας χώρας και οι διεθνείς εξελίξεις (Murphy, 2001). Ο ρόλος των οικονομικών συνθηκών είναι εξαιρετικά σημαντικός, μιας και οι επιχειρηματικές δράσεις που ξεκινούν μέσα σε περιόδους οικονομικής κρίσης έχουν περισσότερες πιθανότητες να αποτύχουν σε σχέση με επιχειρήσεις που ιδρύονται σε περιόδους οικονομικής σταθερότητας και ευμάρειας (Lussier and Corman, 1995).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Παράλληλα όμως, οι αιτίες που λειτουργούν ανασχετικά για την ανάπτυξη των Μ.Μ.Ε. μπορούν να εντοπιστούν και σε εσωτερικούς παράγοντες των εταιριών και συγκεκριμένα βασική αιτία μπορεί να είναι οι ίδιοι οι ιδιοκτήτες-διευθυντές μιας επιχείρησης. Κάποιες φορές οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες κατηγορούνται ότι υιοθετούν ένα ανεπίσημο και αποσπασματικό διοικητικό στυλ που δε δίνει έμφαση στον αποτελεσματικό έλεγχο, ακόμα κατηγορούνται ότι δεν έχουν ικανοποιητική ικανότητα διαχείρισης των χρηματοοικονομικών πόρων μιας επιχείρησης, ότι επιμένουν σε τοπικιστικούς στόχους αγνοώντας τη διεθνή εικόνα, ότι δίνουν υπερβολική έμφαση στην παραγωγή και τις πωλήσεις αγνοώντας το μάρκετινγκ και την ανάπτυξη του προσωπικού τους (Rogoff, Lee and Suh, 2004; Murphy, 2001). Προηγούμενες έρευνες έχουν δείξει ότι η ευκολία δημιουργίας μιας μικρής επιχείρησης, κάποιες φορές οδηγεί και στην αποτυχία της (Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999). Επίσης, η ηλικία του επιχειρηματία φαίνεται να διαδραματίζει κάποιο ρόλο στις πιθανότητες επιτυχίας ή αποτυχίας μια νέας μικρομεσαίας επιχείρησης. Οι νεότεροι σε ηλικία επιχειρηματίες έχουν περισσότερες πιθανότητες αποτυχίας σε σχέση με τους μεγαλύτερους σε ηλικία (Lussier and Corman, 1995). Επιπρόσθετα, οι επίδοξοι μικροί επιχειρηματίες που ξεκινούν τη δράση τους με μία μικρή σχετικά επένδυση έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες να αποτύχουν σε σχέση με τους επιχειρηματίες που εξασφαλίζουν επαρκή κεφάλαια. Επιπρόσθετα,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες που δεν έχουν ανώτατη εκπαίδευση είναι πιθανότερο να αποτύχουν, ενώ εκείνοι που έχουν οικογενειακή παράδοση στην επιχειρηματικότητα (για παράδειγμα γονείς που ασχολούνται με επιχειρήσεις) έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας. Παράλληλα, η προσωπική πείρα πάνω στη διοίκηση των επιχειρήσεων και η γνώση των αγορών στις οποίες επενδύουν έχουν θετική επιρροή πάνω στις πιθανότητες επιτυχίας ενός επιχειρηματικού εγχειρήματος (Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999; Lussier and Corman, 1995). Επιπρόσθετα, οι επιχειρηματίες που δεν έχουν γνώσεις και ικανότητες μάρκετινγκ έχουν περισσότερες πιθανότητες να αποτύχουν, όπως και οι ιδιοκτήτες επιχειρήσεων που δεν προετοιμάζουν επιχειρησιακά πλάνα. Τέλος, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που ιδρύονται από ένα μόνο πρόσωπο έχουν περισσότερες πιθανότητες αποτυχίας σε σχέση με τις επιχειρήσεις που έχουν πιο πολλούς επενδυτές (Lussier and Corman, 1995).

Ενώ ερευνητές προσπάθησαν να διερευνήσουν τις αιτίες επιτυχίας και αποτυχίας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, δεν έχει υπάρξει ένας αναλυτικός κατάλογος με παραμέτρους αποτυχίας και επιτυχίας και είναι σχεδόν αδύνατο να υπάρξει αν αναλογιστούμε την πολυπλοκότητα του χαρακτήρα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Siropolis, 2001).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

1.4 Ερευνητική Σημασία και Ερευνητικοί Στόχοι της Διδακτορικής Διατριβής

Αναφορικά με τη σημασία της παρούσας διδακτορικής έρευνας, θα πρέπει να σημειωθεί ότι είναι μικρός ο αριθμός των ερευνών που επικεντρώνονται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και στο βαθμό προσανατολισμού τους στην αγορά και την επιχειρηματικότητα. Επιπλέον, οι επονομαζόμενες μικροεπιχειρήσεις (επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερα από δέκα άτομα) που συμπεριλάβαμε στο δείγμα της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας, σπάνια έχουν απασχολήσει ερευνητές. Στην Ευρώπη, όπως και παγκοσμίως, οι μικροεπιχειρήσεις αποτελούν το ζωτικό πυρήνα μιας οικονομίας και η διερεύνηση του βαθμού προσανατολισμού τους στην αγορά και την επιχειρηματικότητα είναι ιδιαίτερης σημασίας (Murphy, 2001).

Επιπρόσθετα, αν και έχουν γίνει μελέτες που εξετάζουν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των επιχειρηματιών (Rhee and White, 2007; Turan and Kara, 2007; Pistrui, Huang, Oksoy, Zhao and Welsch, 1999; Rogoff, Lee and Suh, 2004) εκείνα δεν έχουν διερευνηθεί κάτω από το πρίσμα του αντίκτυπου που ενδεχομένως έχουν στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματικότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης. Ειδικά σε περιόδους βαθειάς οικονομικής κρίσης και ραγδαίων αλλαγών του εξωτερικού οικονομικού περιβάλλοντος, η διερεύνηση παραγόντων που ενδεχομένως επηρεάζουν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

σημαντικές στρατηγικές παραμέτρους όπως ο προσανατολισμός στην αγορά και ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα καθίσταται επιτακτική μιας και μπορεί να ρίξει φως στο τι ασκεί θετική ή αρνητική επίδραση τελικά στην επιβίωση μιας εταιρίας.

Οι κύριοι ερευνητικοί στόχοι της παρούσας διατριβής λοιπόν ήταν να διερευνηθούν οι επιδράσεις που ενδεχομένως έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας του μικρομεσαίου επιχειρηματία στον προσανατολισμό στην αγορά της μικρομεσαίας επιχείρησης. Παράλληλα, έγινε διερεύνηση του πιθανού αντίκτυπου που μπορεί να έχουν κάποια από αυτά τα χαρακτηριστικά στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα της Μ.Μ.Ε. Επίσης, μέσα στο πλαίσιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων εξετάστηκαν οι επιδράσεις του προσανατολισμού της επιχειρηματικότητας στον προσανατολισμό στην αγορά. Τέλος, εξετάστηκαν οι επιδράσεις αυτών των παραμέτρων στα αποτελέσματα της μικρομεσαίας επιχείρησης.

Εξαιτίας των δυσμενών οικονομικών συνθηκών στην Ελλάδα, θεωρήθηκε ιδιαίτερης ερευνητικής αξίας να πραγματοποιηθεί και δειγματοληψία δεύτερου σταδίου. Ο δείκτης χρέους προς Α.Ε.Π. θεωρείται ένας βασικός δείκτης που παρέχει την αναλογία μεταξύ του δημόσιου χρέους μιας χώρας και του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (Α.Ε.Π.). Ένας μεγάλος λόγος χρέους προς Α.Ε.Π. δείχνει μια οικονομία

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

που δεν παράγει αρκετά αγαθά και υπηρεσίες για να εξοφλήσει τα χρέη της. Ο λόγος του χρέους προς το Α.Ε.Π. για την Ελλάδα (τη χώρα στην οποία πραγματοποιήθηκε η παρούσα μελέτη) αυξήθηκε με καταστροφικό ρυθμό: από 146 το 2010 αυξήθηκε σε 171 σε μόλις ένα έτος (Eurostat and European Commission, 2015). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα την υποβάθμιση του δημόσιου χρέους το δεύτερο τρίμηνο του 2010. Η χώρα δεν είχε πλέον πρόσβαση στις ιδιωτικές κεφαλαιαγορές, με αποτέλεσμα οι χώρες της Ευρωζώνης και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (Δ.Ν.Τ.) να εκταμιεύσουν σταδιακά για τη χώρα €110 δισεκατομμύρια δάνειο διάσωσης. Οι εξαιρετικά αυτές δυσμενείς οικονομικές συνθήκες δημιούργησαν την ανάγκη αλλά και την ευκαιρία διερεύνησης της ανταπόκρισης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στις προκλήσεις του περιβάλλοντος. Πραγματοποιήθηκε λοιπόν δειγματοληψία δεύτερου σταδίου (έπειτα από δύο χρόνια από την πραγματοποίηση της αρχικής δειγματοληψίας) με στόχο τη διερεύνηση των λόγων και τρόπων επιβίωσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην αρχική έρευνα. Επίσης, έγινε διερεύνηση της στρατηγικής που ακολουθήθηκε και που οδήγησε στην επιβίωση της εταιρίας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

1.5 Δομή Διδακτορικής Διατριβής

Έπειτα από το παρόν εισαγωγικό κεφάλαιο, ακολουθεί η βιβλιογραφική επισκόπηση και διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της παρούσας διδακτορικής διατριβής όπου παρουσιάζονται αναλυτικά το δειγματοληπτικό πλαίσιο, το δείγμα της έρευνας, η μέθοδος συλλογής στοιχείων, ο προέλεγχος του ερωτηματολογίου και το ερευνητικό εργαλείο. Στο τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνεται η ανάλυση των δεδομένων και πραγματοποιείται ο έλεγχος των υποθέσεων. Τέλος, στο πέμπτο κεφάλαιο παρατίθενται τα συμπεράσματα της έρευνας, παρουσιάζονται οι επιπτώσεις για την έρευνα και τους επιχειρηματίες, οι περιορισμοί της έρευνας καθώς και οι προτάσεις για μελλοντικές ερευνητικές προσπάθειες.

1.6 Σύνοψη Κεφαλαίου

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάστηκε η συμβολή των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Μ.Μ.Ε.) σε διεθνές και τοπικό επίπεδο στην οικονομική σταθερότητα και ανάπτυξη καθώς και στη δημιουργία θέσεων εργασίας. Σε επίπεδο Ευρωπαϊκής Ένωσης αποτελούν τη συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων (99%) παρέχοντας τα δύο τρίτα των συνολικών

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

θέσεων εργασίας του ιδιωτικού τομέα στην περιοχή αυτή. Επίσης, παρουσιάστηκαν ορισμένες από τις προκλήσεις με τις οποίες έρχονται αντιμέτωπες οι Μ.Μ.Ε. Οι προκλήσεις αυτές προέρχονται τόσο από το εξωτερικό περιβάλλον (για παράδειγμα οικονομικές συνθήκες, πολιτικές που εφαρμόζονται, τεχνολογικές εξελίξεις) όσο και από εσωτερικούς παράγοντες (για παράδειγμα ανεπάρκεια χρηματοοικονομικών πόρων, διοικητικό στυλ, συγκεκριμένα χαρακτηριστικά επιχειρηματία).

Ακολούθως, παρατέθηκαν οι ερευνητικοί στόχοι και η σημασία της παρούσας μελέτης. Η έρευνα αυτή, εστιάζει κυρίως στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των επιχειρηματιών και εξετάζει τον αντίκτυπο που ενδεχομένως έχουν στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματικότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης. Επίσης, εξετάζονται η επίδραση του προσανατολισμού της επιχειρηματικότητας στον προσανατολισμό στην αγορά και οι επιδράσεις του προσανατολισμού στην αγορά και του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα στα αποτελέσματα της μικρομεσαίας επιχείρησης. Εξαιτίας των δυσμενών οικονομικών συνθηκών πραγματοποιήθηκε δειγματοληψία δεύτερου σταδίου προκειμένου να διερευνηθεί η επιβίωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάστηκε η δομή της διδακτορικής διατριβής και το περιεχόμενο των κεφαλαίων που ακολουθούν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

(βιβλιογραφική επισκόπηση και ερευνητικές υποθέσεις, ερευνητική μεθοδολογία, ανάλυση δεδομένων και συμπεράσματα).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- ΚΕΠΕ (2015), «Ελληνική Οικονομία. Μηνιαίο Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων», Νο 19, Ιούλιος.
- Murphy, M. (2001), «Μάνατζμεντ Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Pitman Publishing.
- Siropolis, N. (2001), «Διοίκηση Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων», Έκτη Αμερικάνικη Έκδοση, Εκδόσεις Παπαζήση.
- Χασσίδ, Ι., και Καραγιάννης Α. (1999), «Η Επιχειρηματικότητα στην Ελληνική Οικονομία. Οικονομική και Κοινωνική Προσέγγιση», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Case, J. (1995), "The Wonderland Economy", Inc., pp. 29.
- European Commission (2017a), "Entrepreneurship and Small and medium-sized enterprises (SMEs)" http://ec.europa.eu/growth/smes_el
- European Commission (2017b), "What is an SME?" https://ec.europa.eu/growth/smes/business-friendly-environment/sme-definition_en
- Eurostat and European Commission (2015). "European Economic Forecast", Spring, http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2015/ee2_en.htm

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Graham, P. G. (1999). “Small Business Participation in the Global Economy”. European Journal of Marketing, Volume 33, Issue 1/2, pp. 88-102.

- Kazem, A., and Heijden, B. (2006). “Exporting Firms’ Strategic Choices: The Case of Egyptian SMEs in the Food Industry”. SAM Advanced Management Journal, Volume 71, Issue 3, pp. 21-33.

- Knight, G. (2000). “Entrepreneurship and marketing strategy: the SME under globalization”. Journal of International Marketing, Volume 8, Issue 2, pp. 12-32.

- Larsson, E., Hedelin L., and Gärling, T. (2003). “Influence of Expert Advice on Expansion Goals of Small Businesses in Rural Sweden”. Journal of Small Business Management, Volume 41, Issue 2, pp. 205-212.

- Lussier, R., and Corman, J. (1995). “There are Few Differences between Successful and Failed Businesses”. Journal of Small Business Strategy, Volume 6, Issue 1, pp. 21-33.

- Morris, R., and Brennan, G. (2000). “Creating a Seamless Local Government and Small Business Interface for Better Regional Economic Development Outcomes”. ICSB World Conference 2000, June, Brisbane, Australia.

- Morrison, A., Breen, J., and Ali, S. (2003). “Small Business Growth: Intention, Ability and Opportunity”. Journal of Small Business Management, Volume 41, Issue 4, pp. 417-425.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- North, D., and Smallbone, D. (2000). "Innovative Activity in SMEs and Rural Economic Development: Some Evidence from England". European Planning Studies, Volume 8, No. 1, pp. 87-106.

- Pistrui, D., Huang, W., Oksoy, D., Zhao, J., and Welsch, H. (1999). "The Characteristics and Attributes of New Chinese Entrepreneurs and their Emerging Enterprises". Business Forum, Volume 24, No. 3/4, pp. 31-38.

- Rhee, K.S., and White, R.J. (2007). "The Emotional Intelligence of Entrepreneurs". Journal of Small Business & Entrepreneurship, Volume 20, Issue 4, pp. 409-425.

- Rogoff, E., Lee M., and Suh, D. (2004). "Who Done It? Attributions by Entrepreneurs and Experts of the Factors that Cause and Impede Small Business Success". Journal of Small Business Management, Volume 42, Issue 4, pp. 364-376.

- Turan, M., and Kara, A. (2007). "An Exploratory Study of Characteristics and Attributes of Turkish Entrepreneurs: A Cross-Country Comparison to Irish Entrepreneurs". Journal of International Entrepreneurship, Volume 5, Issue 1-2, pp. 25-46.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Επισκόπηση και Ερευνητικές Υποθέσεις

2.1 Μάρκετινγκ και Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

2.1.1 Εισαγωγή

Πολλές μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί διαχρονικά προκειμένου να διερευνηθεί ο ρόλος που έχει το μάρκετινγκ σε σχέση με τις υπόλοιπες λειτουργίες στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Astuti, Afiff and Balqiah, 2018; Massiera, Gilmore and Sellami, 2017; Blois and Carson, 2000; Carson and Cromie, 1989; Siu and Kirby, 1998; Carson and Gilmore, 2000; Möller and Anttila, 1987; Brooksbank and Kirby, 1999; Fuller, 1994; Reijonen, 2010). Επιπρόσθετα, ερευνητές έχουν επικεντρωθεί στην ανάδειξη της σημασίας που διαδραματίζει ο προσανατολισμός στο μάρκετινγκ και την αγορά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων (Tzokas, Carter and Kyriazopoulos, 2001; Horng and Chen, 1998; Hill and Wright, 2000). Επίσης, έχουν διερευνηθεί η χρήση του ψηφιακού μάρκετινγκ από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (Foroudi, Gupta, Nazarian and Duda, 2017; Taiminen and Karjaluoto, 2015; Hamill and Gregory, 1997; Quinton, Canhoto, Molinillo, Pera and Budhathoki, 2018; Harris, Rae and Misner, 2012) καθώς και η υιοθέτηση και εφαρμογή στοχευμένων στρατηγικών μάρκετινγκ από αυτές (Peterson, 1991).

Οι Cheng, Lourenço και Resnick (2016) έδειξαν ότι τα προγράμματα σπουδών μάρκετινγκ στην τριτοβάθμια εκπαίδευση επικεντρώνονται στις ανάγκες μεγάλων οργανισμών, με αποτέλεσμα οι περισσότεροι απόφοιτοι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

να μη βρίσκουν ελκυστικές τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ως επιλογή απασχόλησης και οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις να θεωρούν ότι οι απόφοιτοι μάρκετινγκ δεν έχουν όλες τις απαραίτητες δεξιότητες προκειμένου να ανταποκριθούν σε ικανοποιητικό βαθμό στις ιδιαιτερότητες των μικρών επιχειρήσεων. Έρευνες μάλιστα έχουν δείξει ότι τα οργανωσιακά μοντέλα και θεωρίες που έχουν αναπτυχθεί για τους μεγαλύτερους οργανισμούς πρέπει να προσεγγίζονται με προσοχή από τις Μ.Μ.Ε. εξαιτίας των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών τους (Berthon, Ewing and Napoli 2008; Hill and McGowan's, 1999; Gilmore, Carson and Grant, 2001 cited in Cheng Lourenço and Resnick, 2016; Hogarth-Scott, Watson and Wilson, 1996) μιας και ο ίδιος ο επιχειρηματίας παίζει πολύ σημαντικό ρόλο σε αυτές (Reijonen, 2008). Διάφορες μελέτες έχουν αναδείξει ότι κάποιες μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν μια διαφορετική προσέγγιση αναφορικά με το μάρκετινγκ που βασίζεται στην επιχειρηματικότητα, την καινοτομία και στην κοινωνική- προσωπική δράση και σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις το μάρκετινγκ δεν αντιμετωπίζεται ως επιχειρησιακή λειτουργία (Bjerke and Hultman, 2002; Hills, Hultman and Morgan, 2008; McPherson, 2007).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.1.2 Μ.Μ.Ε και ο περιορισμένος ρόλος του μάρκετινγκ

Διαχρονικά, οι ιδιοκτήτες- διοικητές των μικρομεσαίων εταιριών διατηρούν μια διστακτική στάση με σκεπτικισμό απέναντι στα οφέλη του μάρκετινγκ. Θεωρούν ότι μάλλον αποτελεί έξοδο για την επιχείρηση, παρά μια επένδυση για το μέλλον και την ανάπτυξη της επιχείρησης και προτιμούν να επικεντρώνουν τις προσπάθειές τους σε άλλες λειτουργίες όπως είναι η παραγωγή, οι πωλήσεις και η λογιστική (Verhees and Meulenberg, 2004; Murphy, 2001). Το μάρκετινγκ που εφαρμόζουν οι μικρές επιχειρήσεις έχει λάβει αρκετούς επικριτικούς χαρακτηρισμούς: από ανεπίσημο, αυθόρμητο και αδόμητο έως επικίνδυνο (Gilmore, Carson and Grant, 2001 cited in Reijonen, 2010).

Μάλιστα, έρευνες έχουν δείξει ότι αρκετοί μικρομεσαίοι επιχειρηματίες δίνουν διαφορετικούς ορισμούς για το μάρκετινγκ και έχουν δυσκολία στην κατανόηση της πρακτικής εφαρμογής του (Moriarty, Jones, Rowley and Kupiec-Teahan, 2008; Avlonitis and Gounaris, 1999). Ορισμένοι επιχειρηματίες Μ.Μ.Ε. αντιμετωπίζουν το μάρκετινγκ ως συνώνυμο της διαφήμισης ή των πωλήσεων (Marcati, Guido and Peluso, 2008 cited in Reijonen, 2010). Τη μυωπική αυτή στάση κάποιοι ερευνητές την ερμηνεύουν ως απόρροια της απλής δομής της μικρής επιχείρησης, του περιορισμένου πεδίου δράσης, των λιγοστών

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

πόρων και της άμεσης επαφής με τους πελάτες που έχουν σχεδόν όλοι οι εργαζόμενοι μιας Μ.Μ.Ε. (Reijonen, 2010).

Αυτό το φαινόμενο της υποτίμησης του μάρκετινγκ σε σχέση με τις υπόλοιπες λειτουργίες ο Carson (1993) το αποδίδει σε δύο κύριους λόγους: πρώτον στην πεποίθηση των ιδιοκτητών- διοικητών των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ότι δεν χρειάζεται να καταβάλουν προσπάθεια για τη δημιουργία ενός επίσημου σχεδίου μάρκετινγκ (μιας και συχνά οι Μ.Μ.Ε. παρουσιάζουν ανάπτυξη στα πρώτα στάδια της δημιουργίας τους χωρίς συστηματικές ενέργειες) και δεύτερον εξαιτίας μιας ενδεχομένως λανθασμένης και μη στοχευμένης υλοποίησης του μάρκετινγκ που στο παρελθόν μπορεί να μην είχε καμία αξιοσημείωτη επίδραση πάνω στις επιδόσεις μιας μικρής επιχείρησης.

Στην Ελλάδα οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες αξιολογούν τις γνώσεις που έχουν αποκτήσει σχετικά με την παραγωγή, τη γνώση των ανταγωνιστών και την ευρύτερη διοίκηση ως πιο σημαντικά κίνητρα για το ξεκίνημα επιχειρηματικής δράσης σε σχέση με τις γνώσεις μάρκετινγκ που ενδεχομένως πηγάζουν από την επαγγελματική τους πορεία (Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999).

Παράλληλα, οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες είναι εκείνοι που καλούνται να οργανώσουν τα επιχειρησιακά πλάνα για την ανάπτυξη των Μ.Μ.Ε. και έχουν καθοριστικό ρόλο στην παρακολούθηση και έλεγχο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

του συνόλου των λειτουργιών, μιας και συχνά στις επιχειρήσεις αυτές οι ευθύνες δεν επιμερίζονται σε μεγάλο αριθμό διοικητικών στελεχών όπως συμβαίνει κατά κανόνα σε μεγάλους οργανισμούς (Λαμπρόπουλος, 2008). Αυτή η έλλειψη εξειδίκευσης οδηγεί σε περαιτέρω υποβάθμιση της λειτουργίας του μάρκετινγκ. Συνήθως στις μικρο-επιχειρήσεις (επιχειρήσεις με λιγότερους από δέκα εργαζομένους) με εξαίρεση τη λογιστική παρακολούθηση που εκχωρείται σε κάποιον εξωτερικό συνεργάτη, οι υπόλοιπες λειτουργίες (όπως η επιλογή και εκπαίδευση προσωπικού, ο προγραμματισμός της παραγωγής, η οργάνωση των πωλήσεων, η οικονομική διαχείριση, ο έλεγχος και η επικοινωνία) έχουν ως κύριο συντονιστή τον ιδιοκτήτη της μικρής επιχείρησης (Λαμπρόπουλος, 2008). Ο μικρός επιχειρηματίας αντιμετωπίζει πολλές προκλήσεις στο συντονισμό όλων αυτών των λειτουργιών, ωστόσο πολύ ιδιαίτερες δυσκολίες αντιμετωπίζει στο να παρακολουθεί τις νομοθετικές και φορολογικές εξελίξεις (Foroudi, Gupta, Nazarian and Duda, 2017).

Η έλλειψη προθυμίας των μικρομεσαίων επιχειρηματιών να προσεγγίσουν τη λειτουργία του μάρκετινγκ με τη δέουσα προσοχή και ενδιαφέρον έχει τις ρίζες της σε διάφορα ακόμα αίτια. Βασικός παράγοντας είναι το γεγονός ότι το μάρκετινγκ ως φιλοσοφία και λειτουργία έχει συνήθως μακροπρόθεσμους στόχους και συμβολή στα αποτελέσματα μιας επιχείρησης, ενώ οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

δίνουν ιδιαίτερη προσοχή στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα (Parrott, Roomi and Holliman 2010; Murphy, 2001; Blankson, Motwani and Levenburg, 2006). Το μάρκετινγκ για πολλούς από αυτούς δεν έχει αρκετά άμεση και ποσοτικοποιήσιμη επιρροή στη μικρή εταιρία και προτιμούν να δίνουν έμφαση στις πωλήσεις που προσφέρουν χειροπιαστή εισροή εσόδων για την Μ.Μ.Ε. (Stokes, 2000; Hill, 2001). Ακόμα όμως και στη λειτουργία των πωλήσεων φαίνεται ότι οι Μ.Μ.Ε. αντιμετωπίζουν προβλήματα και ιδιαίτερα στο ζήτημα της εκπαίδευσης των πωλητών τους (McCartan-Quinn and Carson, 2003). Επίσης, αν και οι Μ.Μ.Ε. έχουν μία ροπή προς την καινοτομία, η επιχειρηματικότητά τους διακατέχεται από μία ευκαιριακή, μη στρατηγική προσέγγιση (Day, Dean and Reynolds, 1998; Möller and Anttila, 1987).

Πολλές φορές οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες χαρακτηρίζονται από έλλειψη θεωρητικής εκπαίδευσης στο αντικείμενο του μάρκετινγκ (Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999) και στην ουσία υιοθετούν μια διαισθητική προσέγγιση που βασίζεται σε προσωπικές σχέσεις και δίκτυα. Αυτή η έλλειψη εξειδίκευσης καθώς και οι περιορισμένοι πόροι που πολλές φορές διαθέτουν διαδραματίζουν ανασταλτικό ρόλο για την ανάπτυξη και εφαρμογή μιας φιλοσοφίας μάρκετινγκ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις (O'Dwyer, Gilmore and Carson, 2009). Οι περιορισμένοι πόροι των Μ.Μ.Ε. σε σχέση με τους μεγαλύτερους οργανισμούς αφορούν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

την κεφαλαιακή επάρκεια, το χρόνο, την εξειδικευμένη γνώση μάρκετινγκ και τη στελέχωση του προσωπικού (Gilmore, Carson, and Grant, 2001).

Παράλληλα, το μάρκετινγκ αντιμετωπίζεται ως μια δαπανηρή λειτουργία και η πρόσληψη ικανών και έμπειρων στελεχών ενέχει ένα σημαντικό κόστος. Επίσης, όπως προαναφέρθηκε, οι ίδιοι οι απόφοιτοι μάρκετινγκ συνήθως προτιμούν να απασχοληθούν σε πιο μεγάλους οργανισμούς (Cheng, Lourenço and Resnick, 2016). Ακόμα και οι μικρές επιχειρήσεις που θέλουν διστακτικά να εντάξουν στις λειτουργίες τους το μάρκετινγκ, συνήθως δεν το προσεγγίζουν σφαιρικά και ολιστικά, αλλά προτιμούν να επικεντρώνονται στη διαφήμιση και την προσεγγίζουν ως υποστηρικτική λειτουργία των πωλήσεων (Rogers, 1991; Murphy, 2001). Παράλληλα, εστιάζουν σε τακτικά ζητήματα και όχι σε στρατηγικούς στόχους και σχεδιασμό πλάνων σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις (O'Dwyer, Gilmore and Carson, 2009; Stokes, 2000).

Το μάρκετινγκ λοιπόν, ως λειτουργία καλείται να ξεπεράσει μια παράδοση προσανατολισμού στην παραγωγή και στις πωλήσεις που είναι βαθιά ριζωμένη σε πολλές μικρές επιχειρήσεις και να έρθει σε σύγκρουση με συντηρητικές νόρμες που έχουν οδηγήσει τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις στο να έχουν μια υποτυπώδη οργανωτική διάρθρωση μιας και ο μικρός επιχειρηματίας πολλές φορές

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

χαρακτηρίζεται από συγκεντρωτισμό και έλλειψη εμπιστοσύνης σε άλλα διοικητικά στελέχη (Moriarty, Jones, Rowley and Kupiec-Teahan, 2008; Rogers, 1991; Murphy, 2001).

2.1.3 Η έννοια του προσανατολισμού στην αγορά

Οι Kohli και Jaworski (1990) προσδιόρισαν τον «προσανατολισμό στην αγορά» ("Market Orientation" - MO) ως τη συγκέντρωση πληροφόρησης για την αγορά (intelligence generation), τη διάχυση της πληροφόρησης αυτής μέσα στα τμήματα της επιχείρησης (intelligence dissemination) και την ανταπόκριση της επιχείρησης σε αυτή (responsiveness). Είδαν λοιπόν, τον προσανατολισμό στην αγορά ως την εφαρμογή της έννοιας του μάρκετινγκ. Οι Kohli και Jaworski (1990) βασιζόμενοι στον Shapiro (1988 cited in Kohli and Jaworski, 1990) προτιμούν να χρησιμοποιούν τον όρο «προσανατολισμό στην αγορά» ("market orientation") από τον όρο «προσανατολισμό στο μάρκετινγκ» ("marketing orientation") που χρησιμοποιούνταν πιο πριν για τους ακόλουθους λόγους: α) καταδεικνύει ότι δεν αφορά μόνο το τμήμα μάρκετινγκ μιας εταιρίας, αλλά ότι η συλλογή πληροφόρησης, η διάχυσή της και η ανταπόκριση σε αυτή αφορά όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, β) είναι λιγότερο πολιτικά φορτισμένη ορολογία, καθώς δεν αυξάνει τεχνηέντως τη σημασία της λειτουργίας μάρκετινγκ σε έναν οργανισμό σε σχέση με τις υπόλοιπες λειτουργίες, γ) ο όρος αυτός δίνει

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

έμφαση στην εστίαση της προσοχής στην αγορά (που περιλαμβάνει τόσο τους πελάτες όσο και τις δυνάμεις που τους επηρεάζουν), αποκτώντας μεγαλύτερο εύρος.

Οι Narver και Slater (1990) περιέγραψαν τον προσανατολισμό στην αγορά μέσα από τα ακόλουθα στοιχεία: τον προσανατολισμό στον πελάτη (customer orientation), τον προσανατολισμό στον ανταγωνισμό (competitor orientation) και το διατμηματικό συντονισμό (interfunctional coordination). Μάλιστα, είδαν τον προσανατολισμό στην αγορά ως μέρος της οργανωσιακής κουλτούρας της επιχείρησης. Ο προσανατολισμός στον πελάτη αφορά τη μελέτη και κατανόηση των στοχευμένων πελατών προκειμένου να επιτευχθεί μια συνεχόμενη παροχή ανώτερης αξίας στους πελάτες. Ο προσανατολισμός στον ανταγωνισμό αφορά την κατανόηση των βραχυπρόθεσμων δυνατών και αδύνατων σημείων, καθώς και των μακροχρόνιων ικανοτήτων και στρατηγικών των υπαρχόντων και μελλοντικών ανταγωνιστών. Τέλος, ο διατμηματικός συντονισμός αφορά τη συντονισμένη αξιοποίηση των εταιρικών πόρων για τη δημιουργία ανώτερης αξίας για τους πελάτες-στόχους (Narver and Slater, 1990). Κάθε εργαζόμενος της επιχείρησης μπορεί να συνεισφέρει στη δημιουργία αξίας για τους πελάτες (Porter, 1985 cited in Narver and Slater, 1990). Υπονοείται λοιπόν, ότι ο συντονισμός των ενεργειών για δημιουργία αξίας για τους στοχευμένους πελάτες δεν αφορά μόνο το τμήμα μάρκετινγκ μιας εταιρίας, αλλά ολόκληρο τον οργανισμό και για

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αυτό υιοθετείται και εδώ ο όρος «προσανατολισμός στην αγορά» αντί για τον όρο «προσανατολισμός στο μάρκετινγκ».

Οι Hooley, Lynch και Shepherd (1990) προσπαθώντας να δημιουργήσουν μια τυπολογία των προσεγγίσεων που έχουν οι επιχειρήσεις προς το μάρκετινγκ κατέληξαν σε τέσσερις κατηγορίες: στους «φιλοσόφους του μάρκετινγκ» (“marketing philosophers”), στους «υποστηρικτές των πωλήσεων» (“sales supporters”), στα «στελέχη του τμήματος μάρκετινγκ» (“departmental marketers”) και «σε αυτούς που δεν είναι σίγουροι» (“unsures”). Για τους ερευνητές αυτές οι διαφορετικές προσεγγίσεις του μάρκετινγκ δείχνουν μια φυσική εξέλιξη του μάρκετινγκ από την απλή υποστήριξη των πωλήσεων μέσω του τμήματος μάρκετινγκ της εταιρίας στην υιοθέτηση του μάρκετινγκ ως κατευθυντήρια φιλοσοφία που διέπει ολόκληρο τον οργανισμό (Hooley, Lynch and Shepherd, 1990).

Οι Ottesen και Grønhaug (2002 cited in Reijonen, 2010) μελέτησαν κατά πόσο και σε ποιο βαθμό τα στελέχη αντιλαμβάνονται θεωρητικές έννοιες όπως ο προσανατολισμός στην αγορά και ανέδειξαν ότι τα στελέχη χρησιμοποιούν την έννοια αυτή συνήθως προσαρμόζοντάς την στο πλαίσιο στο οποίο οι ίδιοι λειτουργούν (για παράδειγμα τον κλάδο).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.1.4 Χαρακτηριστικά Μ.Μ.Ε με προσανατολισμό στην αγορά και το μάρκετινγκ

Η υποτιμητική θέση του μάρκετινγκ σε σχέση με τις υπόλοιπες λειτουργίες μιας Μ.Μ.Ε. φαίνεται να αλλάζει σταδιακά σε κάποιες επιχειρήσεις. Πολλά προγράμματα ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας και κατάρτισης διαδραματίζουν ένα θετικό ρόλο, όπως επίσης και η υπάρχουσα ροπή προς την ανταγωνιστικότητα και την εξωστρέφεια που έχουν αναζωπυρώσει το ενδιαφέρον των μικρών επιχειρήσεων για τη στρατηγική σημασία της λειτουργίας του μάρκετινγκ (Murphy, 2001). Επίσης, παρά τις διαφορές στα χαρακτηριστικά και τη χρήση των όρων, βασικές έννοιες του μάρκετινγκ έχουν εφαρμογή και στις μικρές επιχειρήσεις, όπως ο προσανατολισμός στον πελάτη, η τμηματοποίηση της αγοράς, η στόχευση πελατών και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Hogarth- Scott, Watson and Wilson, 1996 cited in Reijonen, 2010).

Οι Μ.Μ.Ε. που είναι προσανατολισμένες προς την αγορά και το μάρκετινγκ έχουν συγκεκριμένα χαρακτηριστικά. Προσπαθούν να κατανοούν τις ανάγκες των πελατών τους και τα στοιχεία διαφοροποίησης των ανταγωνιστών τους ώστε να οδηγούνται στη βελτίωση των προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρουν και να ακολουθούν αποτελεσματικά τις εξελίξεις της αγοράς (Murphy, 2001). Έρευνες έχουν δείξει ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δίνουν έμφαση

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

στην ανάπτυξη διαπροσωπικών σχέσεων με σημαντικούς πελάτες και με ανθρώπους της αγοράς (Coviello, Brodie and Munro 2000; Barnes, 2001) και ότι υπάρχουν κοινά χαρακτηριστικά με τις μεγάλες επιχειρήσεις ως προς τη διάρκεια των σχέσεων αυτών (Coviello, Brodie, and Munro, 2000). Σε αυτό ρόλο παίζει η συνήθως άμεση πρόσβαση στους πελάτες, η αίσθηση εντοπιότητας, η σημαντική συμβολή στην κερδοφορία συγκεκριμένων πελατών και η καλή γνώση του πελάτη (Barnes, 2001 cited in Reijonen, 2010).

Επιπλέον, οι Μ.Μ.Ε. που είναι προσανατολισμένες στην αγορά έχουν την ικανότητα να αντιλαμβάνονται ποια είναι τα χαρακτηριστικά εκείνα που διαφοροποιούν τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες τους από εκείνα των ανταγωνιστών. Επίσης, έχουν καταφέρει να εντοπίσουν τα τμήματα της αγοράς στα οποία εστιάζουν, να γνωρίζουν τα χαρακτηριστικά τους και τα κριτήρια αγοραστικών αποφάσεων, τις προσφορές των ανταγωνιστών, τα σημεία διαφοροποίησης, την κατάλληλη τιμολογιακή πολιτική, τα μέσα επικοινωνίας με το στοχευμένο κοινό καθώς και την οργάνωση των πωλήσεων που πρέπει να ακολουθήσουν (Λαμπρόπουλος, 2008).

Πολλές από τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις επιζητούν να έχουν πελάτες οξυδερκείς που έχουν υψηλές απαιτήσεις και προσδοκίες. Η ύπαρξη τέτοιων πελατών μπορεί να αποτελέσει μοχλό ανάπτυξης και

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εξέλιξης. Αυτοί οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες πρέπει να είναι ικανοί στο να λαμβάνουν υπόψη τους τις ανάγκες των καταναλωτών στους οποίους στοχεύουν κατά τη διαδικασία των αποφάσεων παραγωγής (Λαμπρόπουλος, 2008). Επιπλέον, οι άνθρωποι που στελεχώνουν αυτές τις επιχειρήσεις τείνουν να διατηρούν στενές επαφές με την πελατειακή βάση και να αντιμετωπίζουν τα προβλήματα με τους πελάτες ως θέματα μεταξύ ισότιμων εταίρων (Meyer and Allen, 2004; Murphy, 2001; Rogers, 1991). Οι Μ.Μ.Ε. λοιπόν, μπορεί να θεωρηθεί ότι εφαρμόζουν κάποιες αρχές του μάρκετινγκ μιας και ασχολούνται με τη δημιουργία και ανάπτυξη δικτύου επαφών και το σχεσιακό μάρκετινγκ (Gilmore, Carson and Grant, 2001; Day, Dean and Reynolds 1998).

Αναφορικά με το ρόλο της έρευνας αγοράς, η Μ.Μ.Ε. που είναι προσανατολισμένη στην αγορά, συλλέγει στοιχεία για τους πελάτες της, αναλύει δεδομένα και πραγματοποιεί έρευνες και με βάση αυτές καθοδηγείται στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Διατηρεί σταθερές και στενές σχέσεις με προμηθευτές και διανομείς και τους αντιμετωπίζει ως στρατηγικούς εταίρους. Παράλληλα, υπάρχει συμμετοχή των στελεχών στο στρατηγικό σχεδιασμό και υπάρχει θέληση για ανάπτυξη και επιμόρφωση του προσωπικού. Επιπλέον, δίνεται σημασία στην ποιότητα και ορισμένα συστήματα ποιότητας είναι ενσωματωμένα στη

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

δομή που συνήθως είναι πολύ-λειτουργική και έχει τη μορφή μήτρας (Murphy, 2001; Meyer and Allen, 2004).

Επίσης, αναφορικά με το κομμάτι της επικοινωνίας, εξαιτίας των περιορισμένων πόρων, οι μικροί επιχειρηματίες πολύ συχνά δίνουν έμφαση στην προφορική επικοινωνία (word of mouth - WoM) των πελατών τους, που είναι δυνατό να αναπτύξει σταδιακά μια πελατειακή βάση σε κάπως όμως περιορισμένα όρια (Hogarth-Scott, Watson and Wilson, 1996). Επιπρόσθετα, η υιοθέτηση του ψηφιακού μάρκετινγκ οδηγεί σε βελτίωση της ικανοποίησης των πελατών, μειώσεις κόστους και δημιουργεί νέα κανάλια επικοινωνίας που έχουν τη δυναμική να δώσουν ώθηση στις πωλήσεις γεγονός που οδηγεί στην ανάπτυξη των Μ.Μ.Ε. (Foroudi, Gupta, Nazarian and Duda, 2017). Η ικανότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων να υιοθετούν νέες τεχνολογίες και να αποκτούν νέες δεξιότητες είναι καθοριστικός παράγοντας για τη μεγέθυνση μιας μικρής επιχείρησης (Blackburn, 2016 cited in Foroudi, Gupta, Nazarian and Duda, 2017). Μάλιστα, η ανάπτυξη αυτών των δεξιοτήτων μάρκετινγκ είναι το κλειδί που μπορεί να οδηγήσει τις Μ.Μ.Ε. στην ανάπτυξη διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Fahy, 2000; Kay, 1993 cited in Foroudi, Gupta, Nazarian and Duda, 2017).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι Μ.Μ.Ε. λοιπόν, έχουν την ανάγκη απόκτησης μιας φιλοσοφίας μάρκετινγκ. Σε αυτό καθοριστικό ρόλο μπορούν να διαδραματίσουν οι ίδιοι οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες με τη στάση τους. Πρώτα από όλα πρέπει οι ίδιοι οι επιχειρηματίες να συνειδητοποιήσουν τα οφέλη του μάρκετινγκ για τις εταιρίες τους και να στρέψουν τις προσπάθειές τους σε αυτό. Ιδιαίτερα το ψηφιακό μάρκετινγκ προσφέρει πολλές δυνατότητες σε μία μικρή επιχείρηση (Foroudi, Gupta, Nazarian and Duda, 2017). Η διεθνής οικονομική κρίση των τελευταίων ετών, το υψηλότερο κόστος ανάπτυξης νέων προϊόντων και υπηρεσιών, η αύξηση του διεθνούς εμπορίου, η αύξηση του ανταγωνισμού στο σύνολο των κλάδων, οι τεχνολογικές και πολιτικές εξελίξεις έχουν οδηγήσει στη διαμόρφωση ενός εξωτερικού περιβάλλοντος που ενέχει πολλές προκλήσεις και που έχει αναδείξει τη σημασία της βαθιάς γνώσης του καταναλωτή και της αποτελεσματικής διαχείρισης του μάρκετινγκ. Οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες προκειμένου να ανταποκριθούν σε ένα τόσο απαιτητικό περιβάλλον καλούνται να εντοπίσουν εκείνα τα τμήματα της αγοράς στα οποία υπάρχει προοπτική επιτυχούς δραστηριοποίησης και καλούνται να διαδραματίσουν τον πρωταγωνιστικό ρόλο του ρυθμιστή και συντονιστή της επιχειρηματικής προσπάθειας (Λαμπρόπουλος, 2008).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.2 Επιχειρηματικότητα

2.2.1 Εισαγωγή

Η επιχειρηματικότητα είναι μία από εκείνες τις δυνάμεις που δεν έχουν μεταμορφώσει απλώς το εταιρικό τοπίο, αλλά έχουν οδηγήσει στη διαμόρφωση όλου του κόσμου (Zimmerer and Scarborough, 2005). Έρευνες έχουν αναδείξει τον καθοριστικό ρόλο που διαδραματίζει η επιχειρηματικότητα στη δημιουργία πλούτου και οικονομικής ανάπτυξης, στην αύξηση της παραγωγής και τη μείωση της ανεργίας (Parker, 2005; Doole, Lowe and Kenyon, 2016) και πολλές χώρες βλέπουν την επιχειρηματικότητα ως μια δύναμη ανάσχεσης της διεθνούς οικονομικής κρίσης.

Επιπρόσθετα, η τόνωση της επιχειρηματικότητας θεωρείται αναγκαία προκειμένου να καλυφθούν οι ανάγκες και η ζήτηση προϊόντων και υπηρεσιών στις αναπτυσσόμενες αγορές. Μάλιστα, η ενθάρρυνση της στροφής των εγχώριων μικρομεσαίων επιχειρήσεων προς τις διεθνείς αγορές και το παγκόσμιο εμπόριο θεωρείται μια αποτελεσματική πολιτική για την εισροή ξένων νομισματικών κεφαλαίων σε μια οικονομία (Bridge and O'Neil, 2013; Gürol and Atsan, 2006; Doole, Lowe and Kenyon, 2016).

Διαφαίνεται λοιπόν, ότι η ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας είναι μια από τις πιο σημαντικές εξελίξεις της οικονομικής ιστορίας που έχει

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό τις δομές και την οργάνωση των κοινωνιών σε διεθνές επίπεδο (Zimmerer and Scarborough, 2005).

2.2.2 Ορισμοί και θεωρίες επιχειρηματικότητας

Παρά το γεγονός ότι πολλοί άνθρωποι έχουν καλές επιχειρηματικές ιδέες, πολύ λίγοι είναι εκείνοι που τελικά υλοποιούν τις ιδέες αυτές με επιχειρηματική δράση. Οι επιχειρηματίες λοιπόν, είναι εκείνοι οι άνθρωποι που κάνουν πράξη τις επιχειρηματικές τους προτάσεις. Επίσης, είναι εκείνοι που όχι μόνο αποφασίζουν να ενεργοποιηθούν επιχειρηματικά, αλλά και που έχουν το θάρρος να αναλάβουν το ρίσκο που ενέχει αυτή η δραστηριοποίηση (Zimmerer and Scarborough, 2005).

Η «επιχειρηματικότητα» ή αλλιώς «επιχειρηματική πρωτοβουλία» ή «επιχειρηματική δράση» είναι όρος που χρησιμοποιείται με διάφορες μορφές στη διεθνή βιβλιογραφία και αρθρογραφία και μάλιστα το περιεχόμενο της έννοιας δεν είναι καθολικά αποδεκτό. Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (OECD) ορίζει την επιχειρηματικότητα ως την ικανότητα χρήσης πόρων που ήδη υπάρχουν και εκμετάλλευσης νέων ευκαιριών, δίνοντας έμφαση στο πολυδιάστατο χαρακτήρα της (OECD, 1988 cited in Kowalska, 2012).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η λέξη “entrepreneur” – «επιχειρηματίας» έχει τη ρίζα της στη γαλλική λέξη “entreprendre” που σημαίνει «αναλαμβάνω», ο επιχειρηματίας λοιπόν, είναι εκείνος που αποφασίζει να αναλάβει, να φέρει την ευθύνη. Κατά πολλούς το θεωρητικό πεδίο της επιχειρηματικότητας ξεκίνησε από την έκθεση του Cantillon “Essai sur la Nature du Commerce en Général” το 1755 (Aspromourgos, 2012) και ο ίδιος θεωρείται ο πρωταρχικός θεωρητικός της επιχειρηματικότητας (Murphy, Liao and Welsch, 2006 cited in Brown and Thornton, 2013) εστιάζοντας στις οικονομικές προεκτάσεις των ανθρώπινων πράξεων (Rothbard, 1995 cited in Brown and Thornton, 2013). Σύμφωνα με τον Cantillon, (1755) ο επιχειρηματίας διαδραματίζει βασικό ρόλο στην οικονομική ανάπτυξη και η επιβράβευσή του έρχεται μέσα από το δικαίωμα στην ατομική ιδιοκτησία.

Μια από τις πιο σημαντικές θεωρίες επιχειρηματικότητας που έχουν διατυπωθεί είναι εκείνη του καινοτόμου επιχειρηματία, που αναπτύχθηκε από τον Schumpeter (1911). Σύμφωνα με τη θεωρία αυτή, ο ρόλος του/ της επιχειρηματία είναι να αξιοποιήσει τις επιστημονικές και τεχνολογικές ανακαλύψεις και εφευρέσεις για παραγωγικούς σκοπούς με απώτερο στόχο την κερδοφορία. Ο/η επιχειρηματίας οφείλει να είναι καινοτόμος αναφορικά με τη δημιουργία νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, τη δημιουργία βελτιώσεων στην παραγωγική διαδικασία, τη δημιουργία

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

νέων αγορών για τη ζήτηση ή τις προμήθειες και τη δημιουργία νέων τρόπων οργάνωσης της εταιρίας (Schumpeter, 1934 cited in Aspromourgos, 2012). Η καινοτομία λοιπόν, δεν αφορά μόνο τις τεχνολογικές αλλαγές, αλλά αφορά και οργανωσιακές μεταβολές. Αρκετές δεκαετίας έπειτα ο Drucker (1985) θα ακολουθήσει την οπτική του Schumpeter και θα δώσει και αυτός ιδιαίτερη έμφαση στην καινοτομία ως κεντρικό χαρακτηριστικό της επιχειρηματικότητας.

Στη συνέχεια, η θεωρία της ανάληψης κινδύνων από την επιχειρηματική δράση αντιμετωπίζει τον επιχειρηματία ως το οικονομούν άτομο που αποφασίζει να αναλάβει όλους τους κινδύνους που προέρχονται από την επιχειρηματική δράση. Σύμφωνα με τον Knight (1921) η ουσιώδης δράση της επιχειρηματικότητας είναι η ανάληψη των κινδύνων από την αβεβαιότητα και όχι το ρίσκο (Ricketts, 2005). Η ανταμοιβή για αυτή την αβεβαιότητα είναι το ενδεχόμενο κέρδος.

Για τον Kirzner (1973) η επιχειρηματικότητα αποτελούσε τη συνεχόμενη προσπάθεια του ατόμου να εντοπίσει πρώτο και να αξιοποιήσει κάθε ευκαιρία κέρδους που προκύπτει στην αγορά, εκμεταλλευόμενο κενά πληροφόρησης.

Έπειτα, ο Leibenstein (1978) διατύπωσε την άποψη ότι ο βασικός ρόλος του/ της επιχειρηματία είναι η αποτελεσματική οργάνωση και

αξιοποίηση των παραγωγικών συντελεστών που έχει στην διάθεσή του/ της.

Με βάση τον Casson (1982), που ακολουθεί τη σχολή σκέψης του Knight, οι επιχειρηματίες είναι εκείνα τα άτομα που έχουν την ικανότητα να λάβουν διαφοροποιημένες αποφάσεις και να εισάγουν νέους τρόπους συντονισμού των παραγωγικών συντελεστών που θα οδηγήσουν σε μεγαλύτερη αποδοτικότητα. Πρακτικά, οι επιχειρηματίες εξειδικεύονται στο να λαμβάνουν αποφάσεις σχετικά με το συντονισμό περιορισμένων πόρων (Casson, 1982 cited in Ricketts, 2005).

Ακολούθως, ο Gartner (1989) όρισε την επιχειρηματικότητα ως το φαινόμενο ίδρυσης μιας επιχείρησης και έστρεψε το ερευνητικό ενδιαφέρον προς το φαινόμενο και όχι τον άνθρωπο, εστιάζοντας στη συμπεριφορά και τις πράξεις των επιχειρηματιών.

Τη δεκαετία του 1990 διατυπώθηκε η συνθετική θεωρία της επιχειρηματικότητας, η οποία προσπαθεί να συνθέσει προηγούμενες θεωρίες, δίνοντας έμφαση στο ότι οι επιχειρηματίες έχουν πολυσύνθετους ρόλους και μπορούν να δραστηριοποιηθούν με ποικίλους τρόπους κατά τη διαδικασία της έναρξης της επιχειρηματικής δράσης και στη συνέχεια κατά τη διάρκεια της ανάπτυξης της επιχείρησής τους (Karayannis, 1990 cited in Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Τα επόμενα χρόνια οι McGrath και MacMillan (2000) έδωσαν έμφαση στην επιχειρηματικότητα ως τρόπο συνεχόμενης σκέψης και δράσης, με το σκεπτικό ότι οι καταστάσεις αβεβαιότητας δημιουργούν συνέχεια νέες ευκαιρίες.

2.2.3 Η επιχειρηματικότητα και το εξωτερικό περιβάλλον

Η επιχειρηματικότητα έχει διάφορα αποτελέσματα στο περιβάλλον μέσα στο οποίο ασκείται. Όπως προαναφέρθηκε, με βάση τον Schumpeter (1911) ο επιχειρηματίας αξιοποιεί τις καινοτομίες. Η αξιοποίηση αυτή οδηγεί στη δημιουργία νέων μεθόδων παραγωγής και στη βελτίωση της παραγωγικότητας των συντελεστών. Επιπλέον, έχει ως αποτέλεσμα την παραγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών που αυξάνουν τη χρησιμότητα για τους καταναλωτές, δημιουργούν μεγαλύτερη ποικιλία στις επιλογές και δίνουν τη δυνατότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να απευθύνονται σε νέες αγορές ή ακόμα και να δημιουργούν καινούργιες. Όταν η εισαγωγή μιας καινοτομίας γίνεται με επιτυχία στην αγορά, αυτό μπορεί να διασφαλίσει περισσότερα κέρδη μονοπωλιακού χαρακτήρα για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Αυτή η αξιοποίηση των ευκαιριών για δημιουργία κέρδους οδηγεί σε οικονομική ισορροπία (Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999) και σε άνοδο του βιοτικού επιπέδου, συνεισφέροντας στη βελτίωση του εθνικού εισοδήματος με τη δημιουργία νέου πλούτου. Επίσης, η επιχειρηματικότητα έχει συνδεθεί με

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

την οικονομική ανάπτυξη μέσω της αύξησης του ανταγωνισμού και του αριθμού των επιχειρήσεων σε μία οικονομία (Wennekers and Thurik, 1999).

Επιπρόσθετα, η επιχειρηματικότητα έχει τη δυναμική να επιφέρει και κοινωνικές αλλαγές μειώνοντας την εξάρτηση από απαρχαιωμένες τεχνολογίες. Για παράδειγμα, πολύ σημαντική ήταν η επίδραση των ψηφιακών τεχνολογιών στη δημιουργία ευκαιριών και κοινωνικών αλλαγών στις αναπτυσσόμενες χώρες, καθώς και στη μείωση των ανισοτήτων (Seth, 2017).

Παράλληλα όμως, η άσκηση της επιχειρηματικότητας σε μια οικονομία μπορεί να οδηγήσει στη γρήγορη απαξίωση των τεχνολογιών και στη μείωση της δύναμης του καταναλωτή και στην αύξηση της ανασφάλειας των κεφαλαιούχων και των εργαζομένων (Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999). Ο Schumpeter (1942) χρησιμοποίησε τον όρο «δημιουργική καταστροφή» για να περιγράψει αυτή τη διαδικασία βιομηχανικών μεταλλάξεων, δομικών αλλαγών και τεχνολογικών κυμάτων, όπου το παλαιό δίνει χώρο στο νέο.

Η επιχειρηματικότητα λοιπόν, έχει άμεση επίδραση στο εξωτερικό περιβάλλον. Παράλληλα όμως, το εξωτερικό περιβάλλον επηρεάζει και αυτό με τη σειρά του την επιχειρηματική πρωτοβουλία. Εκτός από τα προσωπικά κίνητρα και τις παραμέτρους των ίδιων των επιχειρηματιών,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οι περιβαλλοντικοί παράγοντες επηρεάζουν και αυτοί το μέγεθος της επιχειρηματικής πρωτοβουλίας σε μία οικονομία (Tamasy, 2006; Tan, 1996). Παράμετροι επηρεασμού μπορεί να αποτελέσουν διάφορα κοινωνικοοικονομικά γνωρίσματα του εξωγενούς περιβάλλοντος όπως: η ύπαρξη και προστασία του θεσμού της ατομικής ιδιοκτησίας, το θεσμικό και πολιτισμικό πλαίσιο που να ενθαρρύνει την ατομική και επιχειρηματική προσπάθεια, η ελεύθερη οικονομία, οι οικονομικές πολιτικές σε τοπικό και εθνικό επίπεδο, οι πολιτικές στήριξης της επιχειρηματικότητας από την Ευρωπαϊκή Ένωση, η ύπαρξη και διαθεσιμότητα πρόσθετων συντελεστών παραγωγής, η ύπαρξη διαφορετικών πηγών χρηματοδότησης, η πρόσβαση σε κεφάλαια, οι φορολογικές πολιτικές, η ύπαρξη δικτύων πληροφόρησης, η δημιουργία κέντρων στήριξης καθώς και οι συνθήκες εργασίας σε υπαλληλικές θέσεις (Καραγιάννης, 1994a; Καραγιάννης, 1994b; Καραγιάννης, 1997; Καραγιάννης, 1999; Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999; Casson, 1987; Zapalska, Dabb and Perry, 2003; Kang, 2006; Gnyawali and Fogel, 1994; Lee, Wong, Foo and Leung, 2011; Song, Son and Choi, 2015). Άλλοι παράμετροι που επηρεάζουν την επιχειρηματική δράση σε μία οικονομία είναι η προσπάθεια σύνδεσης των Μ.Μ.Ε. με την ακαδημαϊκή και ερευνητική κοινότητα (Henriksen, 1999; Collinson and Quinn, 2002), διάφορα κοινωνικά χαρακτηριστικά και αξίες (όπως η θέση της ατομικότητας ως κοινωνική αξία) (Morris and Lewis, 1995) καθώς και η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

παρουσία εκπαιδευτικών προγραμμάτων επιχειρηματικότητας (Egerová, Eger and Mičík, 2017). Τέλος, έχει διαπιστωθεί ότι αν σε μία περιοχή η επιχειρηματική δραστηριοποίηση είναι έντονη κατά τα χρόνια διαμόρφωσης ενός ατόμου, αυτό αυξάνει την πιθανότητα έναρξης επιχειρηματικής δράσης στο απώτερο μέλλον (Guiso, Pistaferri and Schivardi, 2015 cited in Lindquist, Sol, van Praag and Vladasel, 2016).

2.2.4 Η έννοια του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα

Ο «προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα» (“Entrepreneurial Orientation” - EO) αφορά την πρόθεση ενός οργανισμού να εντοπίσει και να επιδιώξει να εκμεταλλευτεί νέες ευκαιρίες και να αναλάβει την ευθύνη να επηρεάσει την αλλαγή (Morris and Sexton, 1996 cited in Zehir, Canb and Karabogac, 2015; Morris and Paul, 1987). Ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα προϋποθέτει αποφασιστικότητα η οποία πηγάζει συνήθως από έναν ισχυρό ηγέτη ή από έναν οργανισμό που διαθέτει ένα συγκεκριμένο σύστημα αξιών (Dess, Lumpkin, and Covin 1997; Miles and Snow, 1978 cited in Knight, 2000). Προσδιορίζεται από τρεις βασικές πτυχές: την καινοτομικότητα, (innovativeness), την προνοητικότητα (proactiveness) και την ανάληψη ρίσκου (risk taking) (Covin and Slevin, 1988; Covin and Slevin, 1986 cited in Avlonitis and Salavou, 2007). Η καινοτομικότητα αναφέρεται στη δημιουργία ενός εσωτερικού περιβάλλοντος που προάγει και

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ενισχύει την ανάπτυξη καινοτόμων ιδεών και που στηρίζει τον πειραματισμό και τις δημιουργικές διαδικασίες οι οποίες μπορεί να οδηγήσουν στη δημιουργία νέων προϊόντων και υπηρεσιών ή σε νέες μεθόδους παραγωγής. Η προνοητικότητα αναφέρεται στην ανάληψη πρωτοβουλιών για συνεργασίες και για δημιουργία αλλαγών στο περιβάλλον που θα έχουν θετική επίδραση στην επιχείρηση. Τέλος, η ανάληψη ρίσκου αφορά την τάση της εταιρίας να αφιερώνει πόρους σε έργα που συνεπάγονται σημαντική πιθανότητα αποτυχίας με δυνατότητα για υψηλές αποδόσεις (Knight, 2000).

2.2.5 Επιχειρηματικότητα και μικρομεσαίες επιχειρήσεις

Από τη δεκαετία του 1970 υπάρχει μια στροφή σε διεθνές επίπεδο προς τις επιχειρήσεις μικρομεσαίου μεγέθους. Η αστάθεια των αγορών καθώς και οι τεχνολογικές εξελίξεις την περίοδο εκείνη οδήγησαν στη μείωση της μαζικής παραγωγής και στην ανάδειξη της ευέλικτης εξειδίκευσης. Η αύξηση του ανταγωνισμού, ο κατακερματισμός των αγορών, η αύξηση της αβεβαιότητας και η ευέλικτη αυτοματοποίηση των παραγωγικών διαδικασιών έγιναν παράγοντες που οδήγησαν σε δομικές αλλαγές στις οικονομίες, με κυρίαρχη αλλαγή τη στροφή προς τις πιο μικρού μεγέθους επιχειρήσεις (Carlsson, 1992; Piore and Sabel, 1984 cited in Wennekers and Thurik, 1999).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η επιχειρηματικότητα έχει διάφορες εκφάνσεις και υλοποιείται τόσο στις μικρομεσαίες όσο και στις μεγάλες επιχειρήσεις, ωστόσο η επιχειρηματική πρωτοβουλία είναι πιο εμφανής στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σε μια μεγάλου μεγέθους πολυμετοχική εταιρία, η επιχειρηματικότητα γίνεται πιο δυσδιάκριτη σε σχέση με μια μικρή ατομική επιχείρηση, διότι τα στελέχη των πιο μεγάλων επιχειρήσεων μπορεί να έχουν διαφορετικά κίνητρα και προτεραιότητες σε σχέση με τους ιδιοκτήτες της εταιρίας. Κάποιες φορές για παράδειγμα, τα διευθυντικά στελέχη μιας μεγάλης εταιρίας μπορεί να επιθυμούν μια πιο ομαλή πορεία για την επιχείρηση και να αποφεύγουν την ανάληψη ρίσκου που είναι συνυφασμένη με την επιχειρηματική δράση. Επιπλέον, στις πολυμετοχικές επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους οι στρατηγικές αποφάσεις δεν λαμβάνονται αποκλειστικά από τους μετόχους, αλλά στη λήψη αυτών συμμετέχουν και τα διευθυντικά στελέχη των εταιριών (Bridge and O'Neill, 2013; Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999; Zimmerer and Scarborough; 2005).

Οι επιδράσεις του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα των μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων έχουν αποτελέσει αντικείμενο έρευνας (Irwin et al., 2018; Serna, Martínez and Montoya, 2017; Avlonitis and Salavou, 2007; Kilenthong, Hultman and Hills, 2016; Keh, Nguyen and

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ng 2007; Knight, 2000) και θα παρουσιαστούν αναλυτικά προς το τέλος του κεφαλαίου αυτού.

2.3 Απόδοση Επιχειρήσεων

Ο όρος «απόδοση επιχείρησης» που έχει καθιερωθεί στη διεθνή βιβλιογραφία αναφέρεται στα αποτελέσματα των εταιριών που προκύπτουν από την επιχειρηματική τους δράση (Kotane and Kuzmina-Merlino, 2016). Οι επιχειρήσεις συνήθως θέτουν συγκεκριμένους στόχους, σχεδιάζουν και εφαρμόζουν πλάνα και στρατηγικές για την επίτευξή τους και υπολογίζουν τα αποτελέσματά τους σε σχέση με τους στόχους αυτούς (Folanet, Browne and Jagdev, 2007 cited in Kotane and Kuzmina-Merlino, 2016). Κατά τον Lebas (1995 cited in Kotane and Kuzmina-Merlino, 2016) η απόδοση είναι υποκειμενική και κύριο σκοπό έχει να δείξει το πού θέλει να φτάσει και τι να επιτύχει ένας οργανισμός.

Για τη μέτρηση της απόδοσης μιας επιχείρησης έχουν χρησιμοποιηθεί σε διάφορες μελέτες τόσο χρηματοοικονομικοί όσο και μη χρηματοοικονομικοί δείκτες (Bianchi, Cosenz, and Marinković, 2015 cited in Kotane and Kuzmina-Merlino, 2016; Matsuno, Mentzer and Özsomer, 2002). Οι δείκτες αυτοί μπορεί να αφορούν χρηματοοικονομικά στοιχεία, να σχετίζονται με τους πελάτες, να

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αφορούν εσωτερικές διεργασίες ή να αναφέρονται στην ανάπτυξη του προσωπικού (Haffer, 2016). Για παράδειγμα, δείκτες που έχουν χρησιμοποιηθεί συχνά σε έρευνες είναι η απόδοση μιας επένδυσης (ROI), οι πωλήσεις σε σχέση με τους στόχους, οι πωλήσεις σε σχέση με τους κύριους ανταγωνιστές, η κερδοφορία, το μερίδιο αγοράς, τα καθαρά κέρδη κ.ά. (Shan, Song and Ju, 2016). Αν και παρατηρείται μια μεγάλη ποικιλία δεικτών απόδοσης (Combs, Crook, and Shook, 2005), η χρήση χρηματοοικονομικών δεικτών είναι ένας κοινός τρόπος μέτρησης της απόδοσης (Wiklund, 1999 cited in Arshad, Rasli, Arshad and Zain, 2014) και στις περισσότερες μελέτες η απόδοση μετριέται ενσωματώνοντας μία ή περισσότερες οικονομικές διαστάσεις (Rezaei, Ortt and Trott, 2018).

Η διεύρυνση όμως, της έννοιας του μάρκετινγκ πέρα από τη λειτουργία των πωλήσεων οδήγησε και στη διεύρυνση των επιχειρηματικών στόχων πέρα από την επίτευξη κερδών ειδικά για οργανισμούς που αφορούν την εκπαίδευση και το δημόσια τομέα καθώς και για τους μη κερδοσκοπικούς φορείς (Cano, Carrillat and Jaramillo, 2004).

Μάλιστα, σε κάποιες περιπτώσεις η απόδοση μπορεί να αφορά ένα συγκεκριμένο νέο προϊόν. Τότε η απόδοση του προϊόντος περιλαμβάνει τη σύγκρισή του με τους κύριους ανταγωνιστές σχετικά με τον όγκο των πωλήσεων, την αύξηση των εσόδων, το περιθώριο μικτού κέρδους, τα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

καθαρά έσοδα, το μερίδιο αγοράς, τη μεταβολή του μεριδίου αγοράς και την είσοδο σε νέες αγορές (Avlonitis and Salavou, 2007).

Έρευνες που έχουν αναδείξει τη θετική επίδραση του προσανατολισμού στην αγορά πάνω στην απόδοση μιας επιχείρησης δεν εξετάζουν τα θετικά αποτελέσματα αναφορικά με την απόδοση μόνο ως καθαρούς αριθμούς (για παράδειγμα όγκο πωλήσων) αλλά και με συγκριτικά δεδομένα (για παράδειγμα σε σχέση με τους βασικούς ανταγωνιστές ή σε σχέση με τους στόχους) (Hunt and Morgan, 1996 cited in Matsuno, Mentzer and Özsomer, 2002). Επιπρόσθετα, η μέτρηση της απόδοσης μιας επιχείρησης με τη χρήση υποκειμενικών, αυτοαναφερόμενων δεικτών με παροχή στοιχείων από τα ανώτερα στελέχη ή από τους ιδιοκτήτες μιας επιχείρησης έχουν χρησιμοποιηθεί στην πλειοψηφία των μελετών και έχουν θεωρηθεί αξιόπιστοι δείκτες (Knight 2000 cited in Arshad, Rasli, Arshad and Zain, 2014). Πολλές φορές τα δημόσια χρηματοοικονομικά δεδομένα είτε δεν είναι αξιόπιστα είτε δεν είναι διαθέσιμα, μιας και πολλές επιχειρήσεις δεν είναι υποχρεωμένες να διαθέσουν τα οικονομικά στοιχεία τους και για το λόγο αυτό οι ερευνητές καταφεύγουν στη χρήση υποκειμενικών δεικτών (Wang, 2008 cited in Arshad, Rasli, Arshad and Zain, 2014).

Στην παρούσα μελέτη, ακολουθώντας την πρακτική παρεμφερών ερευνών (Gounaris and Avlonitis, 2001; Matsuno, Mentzer and Özsomer,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2002; Shan, Song and Ju, 2016) η απόδοση της επιχείρησης μετρήθηκε χρησιμοποιώντας συγκριτικούς δείκτες απόδοσης (απόδοση σε σχέση με τους στόχους) (βλέπε Παράρτημα).

2.4 Χαρακτηριστικά Μικρομεσαίων Επιχειρηματιών

2.4.1 Εισαγωγή

Οι διάφορες θεωρίες επιχειρηματικότητας που παρουσιάστηκαν, σκιαγραφούν και διαφορετικά προφίλ των επιχειρηματιών. Για παράδειγμα, με βάση τον Cantillon (1755) οι επιχειρηματίες είναι καταλύτες οικονομικών και κοινωνικών αλλαγών, ο Kirzner (1973) θεωρεί επιχειρηματίες εκείνους που μπορούν να εντοπίσουν ευκαιρίες, κατά τον Schumpeter (1911) οι επιχειρηματίες είναι οι φορείς των καινοτομιών, για τον Knight (1921) είναι τα άτομα εκείνα που αναλαμβάνουν κινδύνους και για τον Casson (1982) επιχειρηματίες είναι οι άνθρωποι που οργανώνουν συντελεστές και πόρους (Deakins and Freel, 2007). Η επιχειρηματικότητα και οι επιχειρηματίες έχουν αποτελέσει αντικείμενα ενδελεχών μελετών από ερευνητές για πολλά χρόνια όπως θα αναλυθεί στη συνέχεια.

2.4.2 Οι επιχειρηματίες στην Ελλάδα

Από τη μελέτη των Χασσίδ και Καραγιάννη (1999), προέκυψε η σκιαγράφηση του μέσου Έλληνα επιχειρηματία: είναι 30-40 ετών, έχει συνήθως ανώτερη εκπαίδευση και είναι γλωσσομαθής, έχει αστική καταγωγή (κυρίως εξαιτίας της αστυφιλίας που έχει αποδυναμώσει επιχειρηματικά την περιφέρεια) και επιλέγει να δραστηριοποιείται συνήθως στον τομέα της παροχής υπηρεσιών και ότι της μεταποίησης. Το μορφωτικό επίπεδο διαδραματίζει σημαντικό ρόλο μιας και ο ιδιοκτήτης της Μ.Μ.Ε. είναι συχνά το άτομο που ασκεί τα κύρια διοικητικά καθήκοντα και λαμβάνει την πλειοψηφία των τακτικών και στρατηγικών αποφάσεων. Η επίδραση είναι ακόμα σημαντικότερη αν η ανώτερη εκπαίδευση αφορά εξειδικεύσεις που έχουν να κάνουν με σπουδές πάνω στο αντικείμενο της διοίκησης των επιχειρήσεων, μιας και μπορεί να διαδραματίσουν ένα θετικό ρόλο στις πιθανότητες επιβίωσης και ανάπτυξης της μικρής επιχείρησης (Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999).

Η έρευνα αυτή αναφορικά με την επιχειρηματικότητα στην ελληνική οικονομία ανέδειξε και τα χαρακτηριστικά της γυναικείας επιχειρηματικής πρωτοβουλίας. Η Ελληνίδα επιχειρηματίας είναι συχνά μικρότερης ηλικίας από τους άντρες συναδέλφους της και είτε ιδρύει μόνη της μια Μ.Μ.Ε. είτε επιλέγει να δραστηριοποιηθεί σε μια υπάρχουσα οικογενειακή επιχείρηση. Πεδίο δράσης είναι συνήθως ο τριτογενής τομέας και ιδιαίτερα η παροχή υπηρεσιών και το λιανεμπόριο.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Στους μεταποιητικούς κλάδους η έμφαση δίνεται στους τομείς που έχουν να κάνουν με οικιακή απασχόληση (για παράδειγμα μεταποίηση ενδυμάτων) (Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999).

Τέλος, η έρευνα αυτή (Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999), όπως και άλλες διεθνείς μελέτες (Egerová, Eger and Mičík, 2017; Matthews and Moser, 1996; Altinay, Madanoglu, Daniele and Lashley, 2012; Sasu and Sasu, 2015), ανέδειξαν τον πολύ σημαντικό ρόλο της οικογένειας στην επιχειρηματική πρωτοβουλία του ατόμου. Το πρότυπο των γονέων φαίνεται να είναι η κύρια παράμετρος που επηρεάζει την ανάληψη επιχειρηματικής πρωτοβουλίας από γενιά σε γενιά (Lindquist, Sol and van Praag, 2015). Η επιρροή λοιπόν της οικογένειας στην απόφαση για επιχειρηματική δράση είναι αρκετά μεγάλη. Ένα υψηλό ποσοστό των ατόμων που παίρνουν την απόφαση να δραστηριοποιηθούν επιχειρηματικά έχουν γαλουχηθεί μέσα σε οικογένειες στις οποίες οι γονείς είχαν και αυτοί επιχειρηματική δράση. Στην Ελλάδα, οι γονείς που είναι και αυτοί επιχειρηματίες είναι πιο υποστηρικτικοί στην απόφαση των παιδιών τους να γίνουν επιχειρηματίες μιας και η επιθυμία για συνέχιση της οικογενειακής παράδοσης είναι ισχυρή και συνυφασμένη και με τα υψηλά επίπεδα ανεργίας στη χώρα. Ωστόσο, ο βαθμός υποστήριξης της οικογένειας στο μέλλον συνδέεται και με τις οικονομικές συνθήκες που επικρατούν σε μια χρονική περίοδο. Μια

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ενδεχόμενη οικονομική κρίση που μπορεί να βίωσαν οι γονείς, έχει αρνητική επίδραση στην απόφαση επιχειρηματικής δραστηριοποίησης των παιδιών τους ακόμα και δεκαετίες μετά (Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999). Επίσης, στην Ελλάδα είναι συνηθισμένο τα παιδιά μιας οικογένειας να απασχολούνται στις οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς και οι γονείς που έχουν σταθερά εισοδήματα (όπως για παράδειγμα οι δημόσιοι υπάλληλοι) να προσδοκούν οι απόγονοί τους να έχουν σταθερό εισόδημα και αυτοί (Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999).

2.4.3 Θεωρίες και εμπειρικές μελέτες προσωπικότητας

Πολλές έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί διαχρονικά και διεθνώς για την ανάδειξη των χαρακτηριστικών του επιχειρηματία (Staniewski, Janowski and Awruk, 2016; Goel and Karri, 2006; Freeman and Varey, 1997; Milauskas and Wang, 2006; Singh, 1988; Lynn, 1969; Hisrich and Brush, 1986), για τα κίνητρα και τους λόγους ανάληψης επιχειρηματικής δράσης (Chu, 2000; Hisrich, 1988; Swierczek and Ha, 2003) και για τον εντοπισμό πιθανών μελλοντικών επιχειρηματιών με βάση τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους (Espíritu- Olmos and Sastre-Castillo, 2015; Hull, Bosley and Udell, 1980).

Στην επιστήμη της ψυχολογίας, η διερεύνηση της προσωπικότητας μέσω της εστίασης στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας είναι μια από τις πιο σημαντικές θεωρητικές και ερευνητικές προσεγγίσεις στον

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τομέα αυτό, που είχε ως αποτέλεσμα να αναπτυχθεί ο κλάδος της Ψυχολογίας της Προσωπικότητας. Οι θεωρητικές αυτές προσεγγίσεις εστιάζουν στην ύπαρξη διαφορών μεταξύ των ανθρώπων, στο ότι αυτές οι διαφορές είναι σχετικά σταθερές μέσα στο χρόνο και στο ότι τα χαρακτηριστικά επηρεάζουν τη συμπεριφορά του ατόμου. Ο συνδυασμός των διαφορετικών χαρακτηριστικών γνωρισμάτων (traits) διαμορφώνει την προσωπικότητα του ατόμου. Ο Αμερικανικός Ψυχολογικός Σύλλογος (American Psychological Association – APA) ορίζει ότι η έννοια «προσωπικότητα» αναφέρεται σε ατομικές διαφορές των χαρακτηριστικών μορφών σκέψης, αίσθησης και συμπεριφοράς. Η μελέτη της προσωπικότητας επικεντρώνεται σε δύο ευρείες περιοχές: πρώτον στην κατανόηση των ατομικών διαφορών σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προσωπικότητας και δεύτερον στην κατανόηση του πώς τα επιμέρους μέρη συνθέτουν το σύνολο του ατόμου (APA, 2000). Διαχρονικά, έχουν αναπτυχθεί διάφορες θεωρίες προσωπικότητας που εξετάζουν διαφορετικές διαστάσεις της προσωπικότητας και έχουν ως βάση τα χαρακτηριστικά. Σκοπός τους είναι να αναγνωρίσουν και να μετρήσουν τα ατομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας και αποτελούν τις θεωρίες των χαρακτηριστικών γνωρισμάτων.

Ο Eysenck ορίζει ως χαρακτηριστικό προσωπικότητας την παρατηρούμενη συνοχή της συμπεριφοράς σε διαφορετικές καταστάσεις

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

(Eysenck, 1947; Costa and McCrae, 1992; Cervone and Pervin, 2008). Ο Allport (1937) βρήκε ότι στα αγγλόφωνα λεξικά υπάρχουν πάνω από τέσσερις χιλιάδες λέξεις που περιγράφουν χαρακτηριστικά γνωρίσματα προσωπικότητας και προσπάθησε να τα κατηγοριοποιήσει σε τρία επίπεδα: στα χαρακτηριστικά που κυριαρχούν σε όλη τη ζωή του ατόμου, στα χαρακτηριστικά που είναι κεντρικά και αποτελούν τη βάση της προσωπικότητας και στα χαρακτηριστικά που είναι δευτερογενή και που παρουσιάζονται κάτω από συγκεκριμένες συνθήκες (Sahni, 2017).

Στη συνέχεια, ο Cattell χρησιμοποιώντας την ανάλυση παραγόντων μείωσε σημαντικά τον αριθμό των χαρακτηριστικών και ανέπτυξε ένα ερωτηματολόγιο που μετράει συνολικά δεκαέξι χαρακτηριστικά προσωπικότητας (16 PF) (Εγκαρδιότητα, Ικανότητα αφαιρετικής σκέψης, Συναισθηματική σταθερότητα, Κυριαρχικότητα, Αυθορμητισμός, Συμμόρφωση με τους κανόνες, Τόλμη, Ευαισθησία, Εμπιστοσύνη σε άλλους, Επινοητικότητα, Κοινωνική επιδεξιότητα, Αυτοπεποίθηση, Ριζοσπαστικότητα, Αυτάρκεια, Αυτοπειθαρχία, Επίπεδο έντασης) (Cattell, 1950; Cattell, Eber and Tatsuoka, 1970).

Επίσης, πολύ σημαντική στον τομέα αυτό είναι η θεωρία του Eysenck (1947). Ο ίδιος ανέπτυξε το μοντέλο των τριών διαστάσεων: η Εξωστρέφεια/ Εσωστρέφεια (E), ο Νευρωτισμός/ Συναισθηματική σταθερότητα (N) και ο Ψυχωτισμός (P) που προστέθηκε αργότερα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

(Eysenck, 1950; Eysenck, 1967; Eysenck and Eysenck, 1976). Η εξωστρέφεια αναφέρεται στην κοινωνικότητα και τον αυθορμητισμό του ατόμου, ο νευρωτισμός στην συναισθηματική αστάθεια και ο ψυχωτισμός στην επιθετικότητα και την απομόνωση. Ο Eysenck πίστευε ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας έχουν γενετική προέλευση και ότι διαφορές στις δομές του νευρικού συστήματος επιφέρουν διαφορές σε αυτές τις διαστάσεις.

Ένα ακόμα σημαντικό μοντέλο που έχει αναπτυχθεί σε βάθος χρόνου με τη συνεισφορά πολλών ερευνητών (Tupes and Christal, 1961 cited in Ravi, 2016; Goldberg, 1993; Costa and McCrae, 1992) μέσα στο πλαίσιο των θεωριών γνωρισμάτων προσωπικότητας, είναι το «Μοντέλο των Πέντε Μεγάλων Παραγόντων» ("Big Five" ή "Five Factor Model – FFM"). Με βάση τη θεωρία αυτή οι ατομικές διαφορές μπορούν να εξεταστούν κάτω από το πρίσμα πέντε διπολικών διαστάσεων: το Νευρωτισμό, την Εξωστρέφεια, τη Δεκτικότητα σε εμπειρίες, την Προσήνεια και την Ευσυνειδησία. Το μοντέλο αυτό θεωρήθηκε ότι ήταν μια απάντηση στην κριτική που δέχτηκαν τα προηγούμενα μοντέλα όπως των Cattell (1970) (κατά μερικούς εξέταζε πολλά χαρακτηριστικά) και Eysenck (1976) (κατά μερικούς το μοντέλο αυτό εξέταζε λίγες διαστάσεις).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Παρόλη την κριτική που έχει ασκηθεί στα διάφορα μοντέλα και θεωρίες που εξετάζουν τα διάφορα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, η πλειοψηφία των θεωρητικών συμφωνεί ότι το άτομο μπορεί να περιγραφεί με βάση προσωπικά χαρακτηριστικά. Τα χαρακτηριστικά αυτά μπορεί να πηγάζουν από γενετικούς παράγοντες και να θεωρούνται ως κάποιο βαθμό σταθερά σε βάθος χρόνου, ωστόσο μελέτες έχουν δείξει ότι μπορούν να αλλάξουν με τις εμπειρίες που αποκτά το άτομο και με την επίδραση του χρόνου (Roberts, Walton and Viechtbauer, 2006; Boyce, Wood and Powdthavee, 2013; Hudson and Fraley, 2015).

2.4.4 Εμπειρικές μελέτες αναφορικά με τα ψυχογραφικά και δημογραφικά χαρακτηριστικά επιχειρηματιών

Στο ερευνητικό πεδίο της επιχειρηματικότητας ενώ αρχικά οι μελετητές θέλησαν να διερευνήσουν τους οικονομικούς και γενικότερους περιβαλλοντικούς παράγοντες που ενδεχομένως είχαν επίδραση πάνω στην επιχειρηματική δράση, στη συνέχεια στράφηκαν στη διερεύνηση του ανθρώπινου παράγοντα. Υλοποιήθηκαν λοιπόν μελέτες των δημογραφικών χαρακτηριστικών και των χαρακτηριστικών προσωπικότητας των επιχειρηματιών (Staniewski, Janowski and Awruk, 2016; Goel and Karri, 2006; Milauskas and Wang, 2006; Singh, 1988; Hisrich and Brush, 1986; Freeman and Varey, 1997; Hisrich and

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Grachev, 1995; Turan and Kara, 2007). Μάλιστα, κάποιες από αυτές τις μελέτες ήταν συγκριτικές με άλλες ομάδες του πληθυσμού. Για παράδειγμα, ο Gartner ισχυρίστηκε ότι χαρακτηριστικά που οδηγούν στην επιτυχία εμφανίζονται συνήθως σε επιχειρηματίες και όχι σε άτομα του κοινού πληθυσμού (Gartner, 1988 cited in Heung-Gyu, Moo-Ho and Yeonhee, 2015).

Χαρακτηριστικά προσωπικότητας που διερευνήθηκαν και αναδείχτηκαν είναι για παράδειγμα η ανάγκη για επιτεύγματα, η ανάληψη ρίσκου, η ανάληψη ευθύνης, το σημείο ελέγχου, η καινοτομικότητα, τα επίπεδα ενέργειας, η αντοχή στο στρες, η ανάγκη για αυτονομία, ο νευρωτισμός, η εξωστρέφεια κ.τ.λ. (McClelland, 1961 cited in Murphy, Liao and Welsch, 2006; Mueller and Thomas, 2001; Rauch and Frese, 2007; Zhao and Seibert, 2006). Επίσης, πραγματοποιήθηκαν έρευνες για την αναγνώριση μελλοντικών επιχειρηματιών με βάση τα χαρακτηριστικά τους (Espíritu- Olmos and Sastre- Castillo, 2015; Hull, Bosley and Udell, 1980) και έχουν πραγματοποιηθεί μελέτες για την ανάδειξη των χαρακτηριστικών των επιτυχημένων επιχειρηματιών (Hornaday and Aboud, 1971; Rauch and Frese, 2007; Elenurm, Alas, Rozell, , Scroggins and Alsua, 2014). Επιπρόσθετα, ερευνητές έχουν δείξει ότι γενετικοί παράγοντες επηρεάζουν την τάση για επιχειρηματική δραστηριοποίηση στα άτομα (Nicolaou, Shane, Cherkas, Hunkin and Spector, 2008). Παράλληλα,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μελέτες έχουν πραγματοποιηθεί για τη διερεύνηση των χαρακτηριστικών και των κινήτρων των νέων επιχειρηματιών (Chen, Mitchell, Brigham, Howell, and Steinbauer, 2018; Pistrui, Huang, Oksoy, Zhao and Welsch, 1999; Shaver and Scott, 1991; Delmar and Davidsson, 2000), καθώς και των χαρακτηριστικών που έχουν και των προκλήσεων που αντιμετωπίζουν επιχειρηματίες που ανήκουν σε εθνικές μειονότητες (Mora and Dávila, 2014; Neville, 2018; Hisrich and Brush, 1986; DeCarlo and Lyons, 1979; Gomolka, 1977).

Διάφορες μελέτες και μετα-αναλύσεις λοιπόν, έχουν (Nicolaou, Shane, Cherkas, Hunkin and Spector, 2008; Rauch and Frese, 2007) αναδείξει ότι συγκεκριμένα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά επηρεάζουν την τάση των ανθρώπων να αναπτύσσουν επιχειρηματική δράση όπως η ανάγκη για επιτεύγματα (McClelland, 1961), η καινοτομικότητα (Heunks, 1998) η αυτοπεποίθηση (Busenitz, 1999), η εξωστρέφεια (Baron and Markman. 2003), το σημείο ελέγχου (Evans and Leighton 1989), η γενικευμένη αυτο-αποτελεσματικότητα (Poon, Ainuddin, and Junit, 2006), η ανάγκη για αυτονομία (Brandstätter, 1997), η ανάληψη ρίσκου (Stewart and Roth, 2001) και η αισιοδοξία (Cooper, Woo and Dunkelberg, 1988).

Επιπρόσθετα, οι Rauch και Frese (2007, p. 354) στην μετα-ανάλυσή τους αναφέρουν ότι «κάποιες ανασκοπήσεις έχουν δείξει ότι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

υπάρχει θετική σχέση μεταξύ των προσωπικών χαρακτηριστικών και της δημιουργίας και επιτυχίας μιας επιχείρησης (Chell, Haworth, and Brearley, 1991; Cooper and Gimeno-Gascon, 1992; Rauch and Frese, 2000) και σε άλλες δεν έχει αναδειχθεί κάτι τέτοιο (Brockhaus and Horwitz, 1986; Gartner, 1989; Low and MacMillan, 1988)». Ωστόσο, οι ίδιοι (Rauch και Frese, 2007, p. 354) καθιστούν σαφές ότι «πολλές μετα-αναλύσεις διαπιστώνουν την προβλεπτική εγκυρότητα των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας στην έρευνα για την επιχειρηματικότητα (Collins, Hanges, and Locke, 2004; Stewart and Roth, 2001, Stewart and Roth, 2004; Zhao and Seibert, 2006)» και καλούν για «περαιτέρω διερεύνηση για το τι επηρεάζει το μέγεθος αυτής της σχέσης» (Rauch και Frese, 2007, p. 354).

Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά το εκπαιδευτικό επίπεδο (Bates, 1995), η ηλικία (Bates, 1995), το εισόδημα (Amit, Muller and Cockburn, 1995), η οικογενειακή κατάσταση (Evans and Leighton 1989), οι κοινωνικές δεξιότητες (Baron, 2004) και οι κοινωνικοί δεσμοί (Aldrich, Rosen and Woodward,1987) έχουν αναδειχθεί ως παράγοντες που επηρεάζουν την επιχειρηματικότητα (cited in Nicolaou, Shane, Cherkas, Hunkin and Spector, 2008, p. 168; Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999). Σύμφωνα με τον Brockhaus (1982) η πλειοψηφία αποφασίζει να δραστηριοποιηθεί επιχειρηματικά σε ηλικία 25 έως 40 ετών (Brockhaus,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

1982 cited in Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999) και ενώ γενικώς έχει καλή μόρφωση, έχει λιγότερες εξειδικευμένες γνώσεις από τα στελέχη των επιχειρήσεων μιας και εκείνα εξαιτίας της καλής επιστημονικής τους κατάρτισης βρίσκουν πιο εύκολα εργασία και αποφεύγουν να αναλάβουν το ρίσκο που ενέχει η επιχειρηματική δραστηριοποίηση (Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999). Επιπρόσθετα, μελέτες έχουν δείξει ότι ο τόπος γέννησης και διαβίωσης του ατόμου έχει επιρροή στην επιχειρηματική δράση, ανάλογα με το κατά πόσο προσφέρονται εκεί επιχειρηματικές ευκαιρίες (Bruno and Tyebjee, 1982; Brockhaus, 1982; Καραγιάννης, 1994a cited in Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999).

Επίσης, έρευνες έχουν δείξει ότι τα χαρακτηριστικά που μπορούν να προβλέψουν τη συμπεριφορά αναφορικά με την επιχειρηματική δράση είναι εκείνα τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που συνδέονται με τα χαρακτηριστικά της εργασίας (Holland, 1985; Vinchur, Schippmann, Switzer, and Roth, 1998 cited in Rauch and Frese, 2007). Επιπλέον, ερευνητές (όπως αναλύθηκε προηγουμένως) έχουν καταφέρει να αναγνωρίσουν βασικά-δομικά χαρακτηριστικά της προσωπικότητας που αφορούν μάλιστα ξεχωριστές πτυχές της (Judge, Locke and Durham, 1997). Στην παρούσα ανάλυση, με βάση το κριτήριο της επιλογής χαρακτηριστικών που να σχετίζονται με την εργασία (Vinchur, Schippmann, Switzer, and Roth, 1998) και με βάση το κριτήριο να

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αφορούν διαφορετικές εκφάνσεις της προσωπικότητας (Judge, Locke and Durham, 1997) επιλέχθηκαν τα ακόλουθα χαρακτηριστικά που έχουν χρησιμοποιηθεί και στο παρελθόν σε έρευνες επιχειρηματικότητας:

- Σημείο Ελέγχου – η εμπιστοσύνη του ατόμου στην ικανότητα ελέγχου του περιβάλλοντός του (Thomas and Mueller, 2000; Rotter, 1966)
- Αυτοπεποίθηση – η εμπιστοσύνη του ατόμου στον εαυτό του και στις δυνάμεις και ικανότητές του (Wells and Tigert, 1971; Davis and Rubin, 1983)
- Ανάληψη Ρίσκου – η εμπλοκή σε συμπεριφορές ή ενέργειες που θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε αρνητικές συνέπειες (Jackson, 1976; Eysenck and Wilson, 1991)
- Αισιοδοξία – η προσδοκία του ατόμου για βελτιώσεις στη ζωή του και στο γενικότερο οικονομικό περιβάλλον (Wally and Baum,1994)
- Ανάγκη για Επιτεύγματα – η επιθυμία του ατόμου για σημαντικές επιτεύξεις και υψηλά πρότυπα (McClelland, 1961; Davidsson, 1989)
- Ανοχή στην Αμφιβολία – η σχέση του ατόμου με διφορούμενα ερεθίσματα ή γεγονότα (Wally and Baum, 1994)

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Εργασιομανία – ο βαθμός στον οποίο το άτομο εκφράζει ότι αντλεί απόλαυση από την εργασία (Bruning, Kovacic and Oberdick, 1985)
- Σχέση (ικανοποίηση) με Εργασία – η θέση που έχει η εργασία στη ζωή του ατόμου (Dubinsky, Howell, Ingram and Bellenger, 1986)
- Αντίσταση στην Αλλαγή – η αντίδραση του ατόμου όταν εκλαμβάνει μια αλλαγή που συμβαίνει ως απειλή για αυτό (Oreg, 2003)
- Διαπραγματευτικές Ικανότητες – οι ικανότητες που έχει το άτομο κατά τη διαδικασία στην οποία δύο (ή πιο πολλές) πλευρές συζητούν κοινά καθώς και αντικρουόμενα συμφέροντα με τελικό σκοπό την επίτευξη συμφωνίας (Banting and Dion, 1988).

Αναφορικά με τα δημογραφικά χαρακτηριστικά, επιλέχθηκαν εκείνα της ηλικίας, του φύλου, του μορφωτικού επιπέδου, της οικογενειακής κατάστασης, της οικογενειακής παράδοσης στην επιχειρηματικότητα και της εργασιακής εμπειρίας που έχουν χρησιμοποιηθεί στο παρελθόν σε αντίστοιχες έρευνες (Bates, 1995; Evans and Leighton 1989).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.5 Οι Επιδράσεις των Χαρακτηριστικών των Επιχειρηματιών

Όπως αναλύθηκε προηγουμένως, πολλές μελέτες και μετα-αναλύσεις έχουν αναδείξει την επίδραση συγκεκριμένων προσωπικών χαρακτηριστικών των επιχειρηματιών (για παράδειγμα η ανάληψη ρίσκου και η ανάγκη για επιτεύγματα) στην επιχειρηματικότητα (Rauch and Frese, 2007). Οι Mueller και Thomas (2001) τονίζουν ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας όπως και το κοινωνικο-πολιτισμικό υπόβαθρο των ατόμων διεγείρουν και λειτουργούν ως κίνητρα των επιχειρηματικών συμπεριφορών τους. Για τους Heung-Gyu, Moo-Ho και Yeonhee (2015) η θεώρηση ότι η επιχειρηματικότητα είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με τη δημιουργία ενός οργανισμού και τη χάραξη στρατηγικής για αυτόν και ότι το πρώτο βήμα προς μια τέτοια κατεύθυνση είναι η δημιουργία πρόθεσης για επιχειρηματική δράση φανερώνουν ότι τα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά ασκούν επιρροή στην επιχειρηματικότητα. Οι Miller και Toulouse (1986) καθώς και οι Poon, Ainuddin, και Junit (2006) διερεύνησαν τη σχέση ανάμεσα στα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, τη στρατηγική της επιχείρησης και τις επιδόσεις της. Οι Wally και Baum (1994) έδειξαν ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας επηρεάζουν τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Επίσης, οι Papadakis και Bourantas (1998) ανέδειξαν την επίδραση των χαρακτηριστικών των γενικών διευθυντών στην τεχνολογική καινοτομία των μεταποιητικών επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

έχουν διερευνηθεί οι σχέσεις ανάμεσα στα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών και τον προσανατολισμό προς την ανάπτυξη της επιχείρησης (Moran, 1998), τη συμμετοχή σε εξαγωγές (Halikias and Panayotopoulou, 2003) και την απόδοση μιας επιχείρησης (Lee and Tsang, 2001).

Παράλληλα, έρευνες έχουν δείξει ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας μπορεί να έχουν επιρροή σε διαφορετικές πτυχές της απόδοσης της εργασίας. Για παράδειγμα, ασκούν επίδραση στην ικανοποίηση από την εργασία, στη δέσμευση στην εργασία καθώς στην εμφάνιση αντιπαραγωγικών συμπεριφορών (De Fruyt and Salgado, 2003; Ones, Viswesvaran, and Schmidt, 2003; Salgado, 2002; Viswesvaran, 2002; Hull, Bosley and Udell, 1980).

Επιπρόσθετα, η Reijonen (2010, p.281) αναλύοντας τις ιδέες του Carson (1993) για το μάρκετινγκ μικρομεσαίων επιχειρήσεων αναφέρει ότι κατά τον Carson «οι γενικές έννοιες, προσεγγίσεις και θεωρίες του μάρκετινγκ για να εφαρμοστούν στις μικρές επιχειρήσεις χρειάζονται αρκετά στάδια προσαρμογών προκειμένου να είναι κατάλληλα για συγκεκριμένες περιστάσεις. Πρώτα, οι γενικές ιδέες του μάρκετινγκ πρέπει να προσαρμοστούν σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του μάρκετινγκ των μικρών επιχειρήσεων. Στη συνέχεια, εφαρμόζεται διαφορετικό είδος μάρκετινγκ ανάλογα με το αν πρόκειται για προϊόντα ή υπηρεσίες. Έπειτα, το μάρκετινγκ προσαρμόζεται στις απαιτήσεις του

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συγκεκριμένου κλάδου και τέλος το μάρκετινγκ προσαρμόζεται στις ανάγκες μιας συγκεκριμένης επιχείρησης. Όταν όμως η επίδραση του ιδιοκτήτη- μάνατζερ της μικρομεσαίας επιχείρησης είναι πανταχού παρούσα σε κάθε δραστηριότητα, τότε θα μπορούσε να προστεθεί στο μοντέλο του Carson το μάρκετινγκ που να είναι συγκεκριμένο για τον ιδιοκτήτη- μάνατζερ». Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις λοιπόν, αναμένεται ότι ο επιχειρηματίας θα ασκεί σημαντική επίδραση στο μάρκετινγκ της επιχείρησής του.

Ο Kotter (1990 cited in Norton and Smith, 2002) θεωρεί ότι το άτομο που έχει την ηγετική θέση σε μία επιχείρηση έχει τον πιο καθοριστικό ρόλο στη χάραξη του οράματος και της στρατηγικής της. Επίσης, είναι εκείνο που καθορίζει το στρατηγικό πλάνο για την υλοποίηση αυτού του οράματος. Επιπλέον, στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις η επιχειρηματικότητα διαφαίνεται πιο έντονα, μιας και σε αυτού του είδους τις εταιρίες συνήθως συνυπάρχει στο ίδιο πρόσωπο ο ρόλος του ιδιοκτήτη-επιχειρηματία και του γενικού διευθυντή (Bridge and O'Neill, 2013; Zimmerer and Scarborough, 2005; Χασσίδ και Καραγιάννης, 1999).

Αν και έρευνες έχουν εξετάσει την επίδραση των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας των καταναλωτών στις στρατηγικές μάρκετινγκ (Alwitt, 1991), τις επιδράσεις του προσανατολισμού στην αγορά και των

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

χαρακτηριστικών προσωπικότητας στον προσανατολισμό των πωλητών προς τους πελάτες (Smith, 2012), το πώς συνδέονται τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας των υπαλλήλων (που έχουν άμεση επαφή με τους πελάτες) με τον προσανατολισμό στην αγορά (Liu and Chen, 2006), το πώς χαρακτηριστικά προσωπικότητας των επιχειρηματιών επηρεάζουν τη στρατηγική των επιχειρήσεων (Poon, Ainuddin, και Junit, 2006; Miller και Toulouse, 1986) η τυχόν επίδραση της προσωπικότητας των μικρομεσαίων επιχειρηματιών στον προσανατολισμό της μικρής επιχείρησης στην αγορά και την επιχειρηματικότητα έχουν παραμεληθεί, αν και αποτελούν αναπόσπαστα στοιχεία της στρατηγικής των εταιριών που μπορεί να οδηγήσουν στη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και να ασκήσουν επιρροή στις επιδόσεις μιας επιχείρησης (Chaston, 1997). Η παρούσα μελέτη προσδοκά να καλύψει αυτό το ερευνητικό κενό. Συγκεκριμένα, στόχος είναι η διερεύνηση των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των ιδιαίτερων χαρακτηριστικών του μικρομεσαίου επιχειρηματία και του προσανατολισμού στην αγορά και την επιχειρηματικότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης. Η σημασία της διερεύνησης των παραγόντων που επιδρούν στον προσανατολισμό στην αγορά και στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων είναι ιδιαίτερης σημασίας, ειδικά σε περιόδους οικονομικής ύφεσης στις οποίες δεν υπάρχει έλεγχος του

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

περιβάλλοντος και οι Μ.Μ.Ε. πασχίζουν να επιβιώσουν. Οδηγούμαστε λοιπόν, στην παρακάτω διατύπωση των υπό διερεύνηση υποθέσεων:

Η1: Συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία επιδρούν στον προσανατολισμό στην αγορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Η2: Συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία επιδρούν στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

2.6 Οι Επιδράσεις του Προσανατολισμού στην Επιχειρηματικότητα

Οι επιχειρήσεις με υψηλά επίπεδα προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα τείνουν να ανιχνεύουν και να παρακολουθούν το περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται προκειμένου να εντοπίσουν νέες ευκαιρίες και να ενισχύσουν τις ανταγωνιστικές τους θέσεις (Covin and Miles, 1999 cited in Keh, Nguyen and Ng, 2007). Ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα αφορά λοιπόν, στρατηγικές ενέργειες των επιχειρήσεων στην προσπάθειά τους να αποκτήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Rauch and Frese, 2009 cited in Zehir, Canb and Karabogac, 2015).

Έρευνες έχουν προσπαθήσει να διαλευκάνουν τη σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα και στον προσανατολισμό στην αγορά χωρίς όμως να έχει οριστικοποιηθεί πλήρως

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

το πλέγμα των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ τους (Vega Martínez, Martínez Serna and Guzman, 2018; Hult and Ketchen, 2001). Οι Hult και Ketchen (2001) διαπίστωσαν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά, η καινοτομικότητα, η επιχειρηματικότητα και η ικανότητα οργανωσιακής μάθησης οδηγούν στην απόκτηση πλεονεκτήματος και βελτιώνουν την απόδοση των πολυεθνικών επιχειρήσεων. Οι Kilenthong, Hultman και Hills (2016) διαπίστωσαν ότι ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα είναι μια παράμετρος που επηρεάζει σημαντικά την εκδήλωση συμπεριφορών επιχειρηματικού μάρκετινγκ. Οι Miles και Arnold (1991) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα και ο προσανατολισμός στο μάρκετινγκ είναι διαφορετικές έννοιες που συσχετίζονται.

Επίσης, έρευνα έδειξε ότι ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα έχει θετική επίδραση στην καινοτομία στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, αλλά δεν διαπιστώθηκε τέτοια επίδραση για τον προσανατολισμό στην αγορά (Vega Martínez, Martínez Serna and Guzman, 2018). Οι Becherer και Maurer (1997) έδειξαν ότι υπάρχει άμεση και υψηλή αλληλεπίδραση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα και στον προσανατολισμό στο μάρκετινγκ. Οι Tzokas, Carter and Kyriazopoulos (2001) διαπίστωσαν ότι οι προσανατολισμοί στην επιχειρηματικότητα και το μάρκετινγκ

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

λειτουργούν συνεργατικά και είναι ιδιαίτερης σημασίας για την επιτυχία μιας μικρής επιχείρησης. Μάλιστα, η έρευνά τους έδειξε ότι οι επιχειρήσεις με την υψηλότερη απόδοση είναι εκείνες που έχουν συνδυασμό ισχυρού προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα και προσανατολισμού στο μάρκετινγκ. Η θετική επίδραση τόσο του προσανατολισμού στην αγορά όσο και του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα στην απόδοση των επιχειρήσεων έχει διαφανεί και για τις αναδυόμενες αγορές (Gruber-Muecke and Hofer, 2015). Επιπρόσθετα, οι Matsuno, Mentzer και Özsomer (2002) ανέδειξαν ότι η επιχειρηματική ροπή σχετίζεται άμεσα και θετικά με τον προσανατολισμό στην αγορά.

Η παρούσα έρευνα επιδιώκει να εξετάσει την πιθανή σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα και στον προσανατολισμό στην αγορά στο πλαίσιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις ο προσανατολισμός προς την επιχειρηματικότητα, λόγω της ταύτισης των ιδιοτήτων του ιδιοκτήτη-επιχειρηματία και του διευθυντή στο ίδιο πρόσωπο, είναι πιο εμφανής (Bridge and O'Neill, 2013; Zimmerer and Scarborough, 2005). Η παράμετρος αυτή αναμένεται να λειτουργήσει θετικά στην προσπάθεια διαλεύκανσης της ενδεχόμενης σχέσης του προσανατολισμού στην

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επιχειρηματικότητα με τον προσανατολισμό στην αγορά. Διατυπώνεται λοιπόν, η υπόθεση ότι:

Η3: Ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα επιδρά θετικά στον προσανατολισμό στην αγορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Επιπρόσθετα, έρευνες έχουν αναδείξει τη θετική επίδραση του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα πάνω στην απόδοση της επιχείρησης (Smart and Conant, 1994; Keh, Nguyen and Ng, 2007). Η μετα-ανάλυση των Rauch, Wiklund, Lumpkin και Frese (2009) έδειξε ότι η επίδραση αυτή είναι ισχυρή σε διάφορα πολιτισμικά πλαίσια. Οι διαστάσεις του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα μάλιστα φαίνεται ότι σχετίζονται με διαφορετικούς τρόπους με την απόδοση συγκεκριμένων λειτουργιών της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα, έχει φανεί ότι υπάρχει θετική σχέση ανάμεσα στην καινοτομικότητα και την απόδοση της έρευνας και ανάπτυξης (R&D) της επιχείρησης και ανάμεσα στην προνοητικότητα και την απόδοση του μάρκετινγκ και των πωλήσεων της επιχείρησης (Rezaei, 2018). Οι Zehir, Canb και Karabogac (2015) έδειξαν ότι τόσο η στρατηγική διαφοροποίησης όσο και η απόδοση της καινοτομίας διαμεσολαβούν στη σχέση μεταξύ του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα και την απόδοση της επιχείρησης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Επίσης, έρευνα σε κλάδο των υπηρεσιών έδειξε ότι ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα φαίνεται ότι επηρεάζει την απόδοση στις μικρές επιχειρήσεις και όχι στις μεγάλες (Núñez-Pomar, Prado-Gascó, Añó Sanz, Crespo Hervás and Calabuig Moreno, 2016). Παράλληλα όμως, στις μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις η σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα και την απόδοση της επιχείρησης είναι ισχυρότερη όταν υπάρχουν χαμηλότερα επίπεδα ανάμειξης της οικογένειας στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρίας (Arzubiaga, Iturralde, Maseda, Kotlar, 2018).

Επιπρόσθετα, έρευνες έχουν δείξει τη θετική επίδραση του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα πάνω στην απόδοση της μικρομεσαίας επιχείρησης όταν εκείνη δραστηριοποιείται σε διεθνείς αγορές (Chew, 2018). Με βάση την παραπάνω ανάλυση λοιπόν, διατυπώνεται η ακόλουθη ερευνητική υπόθεση:

Η4: Ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα επιδρά θετικά στην απόδοση της μικρομεσαίας επιχείρησης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.7 Οι Επιδράσεις του Προσανατολισμού στην Αγορά

Ο προσανατολισμός στην αγορά θεωρείται μια πολύ σημαντική στρατηγική επιλογή που μπορεί να έχει θετική επίδραση στα αποτελέσματα μιας εταιρίας (Kohli and Jaworski, 1990; Narver and Slater, 1990; Matsuno, Mentzer and Özsomer, 2002), στον προσανατολισμό των πωλητών προς τους πελάτες (Siguaw, Brown and Widing, 1994), στην απόδοση της ανάπτυξης νέων προϊόντων (Frishammar and Hörte, 2007) και στην απόδοση των μικρών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα των υπηρεσιών (Kara, Spillan and DeShields, 2005). Πιο ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ του προσανατολισμού στην αγορά και της απόδοσης των επιχειρήσεων διαπιστώθηκαν για μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς σε σύγκριση με τις κερδοσκοπικές επιχειρήσεις (Cano, Carrillat and Jaramillo, 2004). Επίσης, η σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και της απόδοσης της επιχείρησης φαίνεται ότι είναι ισχυρότερη σε χώρες όπου η κουλτούρα χαρακτηρίζεται από χαμηλό δείκτη ισχύος και δείκτη αποφυγής της αβεβαιότητας (Kirca, Jayachandran and Bearden, 2005). Μάλιστα, οι Shoham, Rose και Kropp (2005) στην μετα-ανάλυσή τους διαπίστωσαν ότι τα στελέχη μπορούν να αναμένουν μεγαλύτερες επιδράσεις του προσανατολισμού στην αγορά στην απόδοση των επιχειρήσεων στις λιγότερο ανεπτυγμένες χώρες. Οι Doylea και

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Armenakyanb (2014) ανέδειξαν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά μπορεί να επηρεάσει την απόδοση μιας επιχείρησης κυρίως μέσω των σχέσεών του με την ανάπτυξη δεξιοτήτων μάρκετινγκ που αφορούν τη δημιουργία αξίας. Επίσης, έχει παρατηρηθεί ότι η σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την απόδοση μιας επιχείρησης είναι ισχυρότερη σε μεγάλες αγορές (Ellis, 2006).

Μια σειρά από μετα-αναλύσεις υποστηρίζουν τη θετική επίδραση του προσανατολισμού στην αγορά πάνω στην απόδοση της επιχείρησης (Doylea and Armenakyanb, 2014; Cano, Carrillat and Jaramillo, 2004; Kirca, Jayachandran and Bearden, 2005; Shoham, Rose and Kropp, 2005; Ellis, 2006). Οδηγούμαστε λοιπόν, στη διατύπωση της τελευταίας ερευνητικής υπόθεσης:

H5: Ο προσανατολισμός στην αγορά επιδρά θετικά στην απόδοση της μικρομεσαίας επιχείρησης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

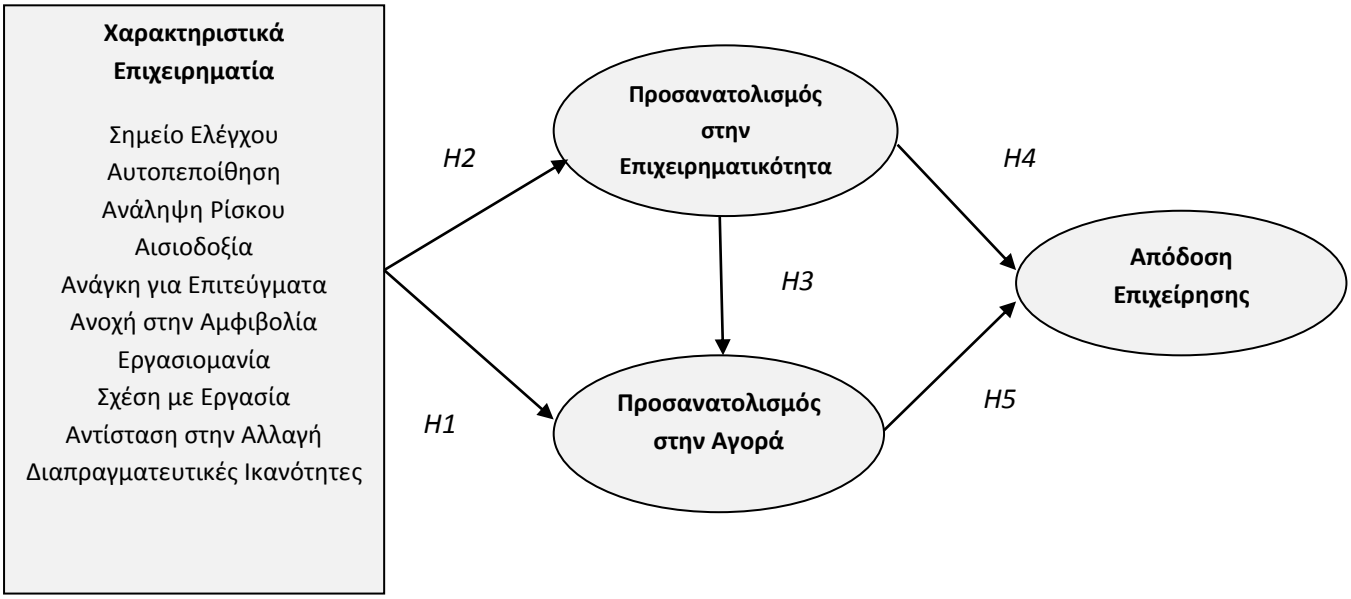
2.8 Προτεινόμενο Ερευνητικό Μοντέλο και Συγκεντρωτικός Πίνακας Ερευνητικών Υποθέσεων

Με βάση την παράθεση των βασικών θεωρητικών στοιχείων που προηγήθηκε, πρόκειται να παρουσιαστεί το προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο της παρούσας μελέτης και οι αντίστοιχες ερευνητικές υποθέσεις.

Για την ευκολότερη κατανόηση των ερευνητικών υποθέσεων γίνεται πρώτα η παράθεση της σχηματικής απεικόνισης της έρευνας. Το Σχήμα 2.1 που ακολουθεί αποτελεί το προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο της έρευνας και απεικονίζει τις θεωρούμενες σχέσεις μεταξύ των επιμέρους παραγόντων βάσει των ερευνητικών υποθέσεων και ο Πίνακας 2.1 περιλαμβάνει τις ερευνητικές υποθέσεις.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Σχήμα 1: Προτεινόμενο Ερευνητικό Μοντέλο



Πίνακας 2.1 Ερευνητικές Υποθέσεις

Ερευνητικές Υποθέσεις
H1: Συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία επιδρούν στον προσανατολισμό στην αγορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
H2: Συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία επιδρούν στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
H3: Ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα επιδρά θετικά στον προσανατολισμό στην αγορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.
H4: Ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα επιδρά θετικά στην απόδοση της μικρομεσαίας επιχείρησης.
H5: Ο προσανατολισμός στην αγορά επιδρά θετικά στην απόδοση της μικρομεσαίας επιχείρησης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

2.9 Σύνοψη Κεφαλαίου

Έπειτα από εκτενή επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν στοιχεία από προηγούμενες έρευνες που αφορούν τον ρόλο του μάρκετινγκ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις και αναλύθηκαν έννοιες κομβικής σημασίας για την παρούσα έρευνα όπως ο προσανατολισμός στην αγορά, ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα και η απόδοση της επιχείρησης.

Επίσης, παρουσιάστηκαν θεωρίες και μελέτες αναφορικά με την επιχειρηματικότητα (για παράδειγμα θεωρίες των Cantillon, Schumpeter, Knight, Kirzner, Leibenstein κ.ά.) θεωρίες προσωπικότητας (για παράδειγμα θεωρίες των Eysenck, Cattell, Costa κ.ά), μελέτες αναφορικά με τα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών, έρευνες αναφορικά με τις επιδράσεις των χαρακτηριστικών των επιχειρηματιών, προηγούμενες έρευνες αναφορικά με τις επιδράσεις του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα και του προσανατολισμού στην αγορά και εντοπίστηκαν τα ερευνητικά κενά στη βιβλιογραφία.

Στόχος της παρούσας έρευνας είναι η διερεύνηση των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των χαρακτηριστικών των μικρομεσαίων επιχειρηματιών, του προσανατολισμού στην αγορά και του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης και της απόδοσής της. Οι ερευνητικές μας υποθέσεις

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

βασίζονται στη χρήση των επιμέρους προαναφερθέντων παραγόντων και αποτελούν τη βάση για τη διαλεύκανση των σχέσεών τους. Στο τέλος του κεφαλαίου παρουσιάστηκε το προτεινόμενο ερευνητικό μοντέλο και ο συγκεντρωτικός πίνακας των ερευνητικών υποθέσεων.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Deakins, D., and Freel, M. (2007). «Επιχειρηματικότητα». Πρώτη Έκδοση. Εκδόσεις Κριτική.
- Καραγιάννης, Α.Δ. (1997). «Επιχειρηματικά Κίνητρα και Χαρακτηριστικά». Μελέτες προς τιμήν του Καθηγητού Β. Σαρσέντη, Πανεπιστήμιο Πειραιώς, Πειραιάς.
- Καραγιάννης, Α.Δ. (1999). «Επιχειρηματικότητα και Οικονομία: Μελέτες». Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Καραγιάννης, Α.Δ. (1994a). «Οι Βάσεις της Επιχειρηματικής Επιτυχίας». Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.
- Καραγιάννης, Α.Δ. (1994b). «Περιβάλλον και Επιχειρηματικότητα». Αντιχάρισμα στη μνήμη του Καθηγητού Ι.Κ. Παπαζαχαρίου, Πάντειο Πανεπιστήμιο, τόμ.Β, σσ.1075-1093, Αθήνα.
- Λαμπρόπουλος, Π. (2008). «Επιχειρηματικότητα: Σχεδιασμός και Ανάπτυξη των Επιχειρήσεων στην Κοινωνία της Πληροφορίας», Ειδικές Πανεπιστημιακές Εκδόσεις, Εκδόσεις Προπομπός.
- Meyer, E., and Allen K. (2004). «Επιχειρηματικότητα και Διοίκηση Μικρών Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Έλλην.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Murphy, M. (2001). «Μάνατζμεντ Μικρών και Μεσαίων Επιχειρήσεων», Εκδόσεις Κλειδάριθμος, Pitman Publishing.
- Norton, B., and Smith, C. (2002). «Γνωρίστε τους Γκουρού του Management». Εκδόσεις Anubis.
- Χασσίδ, Ι., και Καραγιάννης, Α. (1999). «Η Επιχειρηματικότητα στην Ελληνική Οικονομία. Οικονομική και Κοινωνική Προσέγγιση», Εκδόσεις Interbooks, Αθήνα.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Aldrich, H., B. Rosen, B., and Woodward, W. (1987). "The Impact of Social Networks on Business Foundings and Profit: A Longitudinal Study". N. Churchill, N., Hornaday, J., Kirchhoff, B., Krasner, O. and Vesper, K. eds. Frontiers of Entrepreneurship Research. Babson College, Babson Park, MA, pp. 154-168.
- Allport, GW. (1937). "Personality: a Psychological Interpretation". New York: Holt, Rinehart and Winston; 1937.
- Altinay, L., Madanoglu, M., Daniele, R., and Lashley, C. (2012) "The Influence of Family Tradition and Psychological Traits on Entrepreneurial Intention". International Journal of Hospitality Management, Volume 31, Issue 2, pp. 489-499.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Alwitt, L. F. (1991). “Consumer Personality Characteristics can Help Guide Marketing and Creative Strategies”. Journal of Direct Marketing, Volume 5, Issue 3, pp. 39-47.
- American Psychological Association (2000) “Encyclopedia of Psychology: 8-Volume Set” Ed, Kazdin, A.E.
- Amit, R., Muller, E., and Cockburn. I. (1995). “Opportunity Costs and Entrepreneurial Activity”. Journal of Business Venturing, Volume 10, Issue 2, pp. 95-106.
- Arshad, A.S., Rasli, A., Arshad, A.A., and Zain, Z.M. (2014). “The Impact of Entrepreneurial Orientation on Business Performance: A Study of Technology-based SMEs in Malaysia”. Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 130, pp. 46-53.
- Arzubiaga, U., Iturralde, T., Maseda, A., Kotlar, J. (2018). “Entrepreneurial Orientation and Firm Performance in Family SMEs: the Moderating Effects of Family, Women, and Strategic Involvement in the Board of Directors”. The International Entrepreneurship and Management Journal, Volume 14, Issue 1, pp. 217-244.
- Aspromourgos, T. (2012). “Entrepreneurship, Risk and Income Distribution in Cantillon’s Essai”. in Salvadori, N. (Ed.), Gehrke, C. (Ed.), Steedman, I. (Ed.), Sturn, R. (Ed.). Classical Political

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Economy and Modern Theory. Essays in Honor of Heinz Kurz. 1st Edition. London Routledge.

- Astuti, R.D., Afiff, A.Z., and Balqiah, T.E. (2018). "Entrepreneurial Marketing and Marketing Strategies of SMEs on Marketing Performance: An empirical analysis of fit". Pertanika Journal of Social Sciences and Humanities, Volume 26, pp. 39-53.
- Avlonitis G., and Gounaris S. (1999). "Marketing Orientation and its Determinants : an Empirical Analysis". European Journal of Marketing, Volume 33, No 11/12, pp. 1003-1037.
- Avlonitis, G., and Salavou H. (2007). "Entrepreneurial Orientation of SMEs, Product Innovativeness, and Performance". Journal of Business Research, Volume 60, Issue 5, pp. 566-575.
- Banting, P.M., and Dion, P.A. (1988). "The Purchasing Agent: Friend or Foe to the Salesperson?". Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 16, Issue 3, pp 16-22.
- Barnes, J. (2001). "Secrets of Customer Relationship Management: It's All about How You Make Them Feel". McGraw-Hill, New York, NY.
- Baron, R. A. (2004), "The Cognitive Perspective: A Valuable Tool for Answering Entrepreneurship's Basic "Why" Questions". Journal of Business Venturing, Volume 19, Issue 2, pp. 221-239.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Baron, R., and Markman, G. (2003). “Beyond Social Capital: The Role of Entrepreneurs' Social Competence in their Financial Success”. Journal of Business Venturing, Volume 18, Issue 1, pp. 41-60.
- Bates, T. (1995). “Self Employment Entry across Industry Groups”. Journal of Business Venturing, Volume 12, pp. 109-124.
- Becherer, R.C., and Maurer, J.G. (1997). “The Moderating Effect of Environmental Variables on the Entrepreneurial and Marketing Orientation of Entrepreneur-led Firms”. Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 22, Issue 1, pp. 47-58.
- Berthon, P., Ewing, M.T. and Napoli, J. (2008). “Brand Management in Small to Medium-sized Enterprises”. Journal of Small Business Management, Volume 46, No. 1, pp. 27-45.
- Bianchi, C., Cosenz, F., and Marinković, M. (2015) “Designing Dynamic Performance Management Systems to Foster SME Competitiveness According to a Sustainable Development Perspective: Empirical Evidences from a Case-study”. International Journal of Business Performance Management, Volume 16. Issue 1, pp.84-108.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Bjerke, B., and Hultman, C.M. (2002). “EM: The Growth of Small Firms in the New Economic Era”. Cheltenham, U.K.: Edward Edgar.
- Blackburn, R.A. (2016). “Government, SMEs and Entrepreneurship Development: Policy, Practice and Challenges”. Routledge, USA.
- Blankson, C., Motwani, J.G. and Levenburg, N.M. (2006). “Understanding the Patterns of Market Orientation among Small Businesses”. Marketing Intelligence & Planning, Volume 24, No. 6, pp. 572-590.
- Blois, K., and Carson D. (2000). “Marketing in Small Firms”, Oxford Textbook of Marketing.
- Boyce, C.J., Wood, A.M., and Powdthavee, N. (2013). “Is Personality Fixed? Personality Changes as Much as “Variable” Economic Factors and More Strongly Predicts Changes to Life Satisfaction”. Social Indicators Research, Volume 111, Issue 1, pp. 287-305.
- Brandstätter, H. (1997). “Becoming an Entrepreneur- A Question of Personality Structure?”. Journal of Economic Psychology, Volume 18, pp. 157-177.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Bridge, S. and O'Neill, K. (2013). "Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business", 4th Edition, New York: Palgrave Macmillan.
- Brockhaus, R.H., and Horwitz, P.S. (1986). "The Psychology of the Entrepreneur". In D. L. Sexton & R. W. Smilor (Eds.), The Art and Science of Entrepreneurship. Cambridge, MA: Ballinger.
- Brockhaus, R.H. (1982). "The Psychology of the Entrepreneur". Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice-Hall, New Jersey.
- Brooksbank, R., and Kirby, D. (1999). "Marketing in Medium-Sized Manufacturing Firms". European Journal of Marketing, Volume 33, Issue 1/2, pp. 103-120.
- Brown, C., and Thornton, M. (2013). "How Entrepreneurship Theory Created Economics". Quarterly Journal of Austrian Economics, Volume 16, No. 4, pp. 401-419.
- Bruning, E.R., Kovacic, M.L., Oberdick, L.E. (1985). "Segmentation Analysis of Domestic Airline Passenger Markets". Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 13, pp. 17-31.
- Bruno, A., and Tyebjee T. (1982). "The Environment for Entrepreneurship". Encyclopedia of Entrepreneurship, Prentice-Hall, New Jersey.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Busenitz, L. (1999). "Entrepreneurial Risk and Strategic Decision Making". Journal of Applied Behavioral Science, Volume 35, Issue 3, pp. 325-340.
- Cano, C.R., Carrillat, F.A., and Jaramillo, F. (2004). "A Meta-analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents". International Journal of Research in Marketing, Volume 21, pp. 179-200.
- Cantillon, R. (1755). "Essai Sur la Nature du Commerce en Général". H. Higgs, ed. and trans. London: Macmillan, 1931.
- Carlsson, B. (1992). 'The Rise of Small Business: Causes and Consequences', in W. J. Adams (ed.), "Singular Europe, Economy and Policy of the European Community after 1992", Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, pp. 145-169.
- Carson, D. (1993). "A Philosophy for Marketing Education in Small Firms". Journal of Marketing Management, Volume 9, No. 2, pp. 189-204.
- Carson, D., and Cromie, S. (1989). "Marketing Planning in Small Enterprises: A Model and Some Empirical Evidence". Journal of Marketing Management, Volume 5, Issue 1, pp. 33-49.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Carson, D., and Gilmore, A. (2000). “Marketing at the Interface: not ‘What’ but ‘How’”. Journal of Marketing Theory and Practice, Volume 8, Issue 2, pp. 1-7.
- Casson, M. (1982). “The Entrepreneur: An Economic Theory”. Martin Robertson, Oxford.
- Casson, M. (1987). “‘Entrepreneur’. The New Palgrave: A Dictionary of Economics”. The Macmillan Press Limited, Volume 2, London.
- Cattell, R.B. (1950). “Personality a Systematic Theoretical and Factual Study”. McGraw Hill; New York.
- Cattell, R.B., Eber, H.W., and Tatsuoka, M.M. (1970). “Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire (16 PF): In Clinical, Educational, Industrial, and Research Psychology, For Use with all Forms of the Test”. First Edition. Institute for Personality and Ability Testing.
- Cervone, D., and Pervin, L.A. (2008). “Personality: Theory and Research”. Tenth Edition. Hoboken, NJ: Wiley.
- Chaston, I. (1997). “Small Firm Performance: Assessing the Interaction between Entrepreneurial style and Organizational Structure”. European Journal of Marketing, Volume 31, No 11/12, pp. 814-31.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Chell, E., Haworth, J.M., and Brearley, S. (1991). "The Entrepreneurial Personality". London: Routledge.
- Chen, H.S., Mitchell, R.K., Brigham, K. H., Howell, R., and Steinbauer, R. (2018). "Perceived Psychological Distance, Construal Processes, and Abstractness of Entrepreneurial Action". Journal of Business Venturing, Volume 33, Issue 3, pp. 296-314.
- Cheng, F., Lourenço, F., and Resnick, S. (2016). "Educating Graduates for Marketing in SMEs : An Update for the Traditional Marketing Curriculum". Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume 23, Issue 2, pp. 495-513.
- Chew, T.C. (2018) "The Effects of Cultural Dimensions, Government Regulations and Entrepreneurial Orientation on Firms' International Performance : a Study of SMEs in Malaysia". Ethos - E- theses, University of Glasgow.
- Chu, P. (2000). "The Characteristics of Chinese Female Entrepreneurs: Motivation and Personality". Journal of Enterprising Culture, Volume 8, No. 1, pp. 67-84.
- Collins, C.J., Hanges, P.J., and Locke, E.E. (2004). "The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: a Meta-analysis". Human Performance, Volume 17, Issue 1, pp. 95-117.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Collinson, E., and Quinn L. (2002). “The Impact of Collaboration between Industry and Academia on SME Growth”. Journal of Marketing Management, Volume 18, pp. 415-434.
- Combs, J.G., Crook, T.R., and Shook, C.L. (2005). “The Dimensionality of Organizational Performance and its Implications for Strategic Management Research” in David J. Ketchen, Donald D. Bergh (ed.) Research Methodology in Strategy and Management (Research Methodology in Strategy and Management, Volume 2) Emerald Group Publishing Limited, pp. 259-286.
- Cooper, A., Woo, C., and Dunkelberg, W., (1988). “Entrepreneurs' Perceived Chances for Success”. Journal of Business Venturing, Volume 3, Issue 2, pp. 97-108.
- Cooper, A.C., and Gimeno-Gascon, F.J. (1992). “Entrepreneurs, Process of Founding, and New Firm Performance”. In D. L. Sexton & J. D. Kasarda (Eds.), The State of the Art of Entrepreneurship Boston: PSW-Kent.
- Costa, P.T., and McCrae, R. (1992). “Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Model (NEO-FFI) Professional Manual”. Odesa, FL; Psychological Assesment Center.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Coviello, N.E., Brodie, R.J. and Munro, H.J. (2000). "An Investigation of Marketing Practice by Firm Size". Journal of Business Venturing, Volume 15 No 5-6, pp. 523-45.
- Covin, J.G., and Miles, M.P. (1999). "Corporate Entrepreneurship and the Pursuit of Competitive Advantage". Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 23, Issue 3, pp. 47-63.
- Covin, J.G., and Slevin, D.P. (1986). "The Development and Testing of an Organizational-level Entrepreneurship Scale". In: Ronstadt, R., Hornaday, J., Peterson, R., Vesper, K., Editors. Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, Mass: Babson College, Center for Entrepreneurial Studies, pp. 628-639.
- Covin, J.G., and Slevin, D.P. (1988). "The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style". Journal of Management Studies, Volume 25, Issue 3, pp. 217-234.
- Davidsson, P. (1989). "Need for Achievement and Entrepreneurial Activity in Small Firms". Understanding Economic Behavior Theory and Decision Library, Volume 11, pp. 47-64.
- Davis, D.L. and Rubin, R.S. (1983). "Identifying the Energy Conscious Consumer: the Case of the Opinion Leader". Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 11, pp. 169-190.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Day, J., Dean, A.A. and Reynolds, P.L. (1998). “Relationship Marketing: its Key Role in Entrepreneurship”. Long Range Planning, Volume 31, No. 6, pp. 828-837.
- De Fruyt, F., and Salgado, J. F. (2003). “Applied Personality Psychology: Lessons Learned from the IWO Field”. European Journal of Personality, Volume 17, pp. 123-131.
- DeCarlo, J., and Lyons, P. (1979). “A Comparison of Selected Personal Characteristics of Minority and Non-Minority Female Entrepreneurs”. Journal of Small Business Management, Volume 17, Issue 4, pp. 22-29.
- Delmar, F., and Davidsson, P. (2000). “Where Do They Come From? Prevalence and Characteristics of Nascent Entrepreneurs”. Entrepreneurship and Regional Development, Volume 12, pp. 1-23.
- Dess, C., Lumpkin, G., and Covin, J. (1997). "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models”. Strategic Management Journal, Volume 18, Issue 1, pp. 2-23.
- Doole, I., Lowe, R. and Kenyon, A. (2016). “International Marketing Strategy: Analysis, Development and Implementation”.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

7th Edition, South-Western Cengage Learning, Hampshire, United Kingdom.

- Doylea, J.D., and Armenakyanb, A. (2014). "Value-creating Mechanisms within the Market Orientation- Performance Relationship: a Meta-analysis". Journal of Strategic Marketing, Volume 22, No. 3, pp. 193-205.
- Drucker, P.F. (1985). "Innovation and Entrepreneurship. Practice and Principles." New York: Harper & Row.
- Dubinsky, A.J., Howell, R.D., Ingram, T.N. and Bellenger, D.N. (1986) "Satisfaction with job (generalized)". In: Bruner, G. C., II; Hensel, P. J. (1994). Marketing Scales Handbook: A Compilation of Multi-item Measures. Volume 1. Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 1230-1232.
- Egerová, D., Eger, L., and Mičík, M. (2017) "Does Entrepreneurship Education Matter? Business Students' Perspectives". Tertiary Education & Management, Volume 23 Issue 4, pp. 319-333.
- Elenurm, T., Alas, R., Rozell, E.J., Scroggins, W.A. and Alsua, C.J. (2014). "Cultural Prototypes of the Successful Entrepreneur: Comparison of Estonia and the United States" Journal of Baltic Studies, Volume 45, Issue 4, pp. 499-515.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Ellis, P.D. (2006). "Market Orientation and Performance: a Meta-analysis and Cross-national Comparisons". Journal of Management Studies, Volume 43, Issue 5, pp. 1089-1107.
- Espíritu- Olmos, R., and Sastre- Castillo, M.A. (2015). "Personality Traits versus Work Values: Comparing Psychological Theories on Entrepreneurial Intention". Journal of Business Research, Volume 68, pp. 1595–1598.
- Evans, D., and Leighton, L. (1989). "Some Empirical Aspects of Entrepreneurship". American Economic Review, Volume 79, pp. 519-535.
- Eysenck, H.J. (1947). "The Structure of Human Personality". New York, NY: John Wiley and Sons, Inc.
- Eysenck, H.J. (1950). "Dimensions of Personality". Transaction Publishers.
- Eysenck, H.J. (1967). "The Biological Basis of Personality". Springfield, IL: Thomas.
- Eysenck, H.J., and Eysenck, S.B.G. (1976). "Psychoticism as a Dimension of Personality". London: Hodder & Stoughton.
- Eysenck, H.J., and Wilson, G.D. (1991). "The Eysenck Personality Profiler". London: Corporate Assessment Network.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Fahy, J. (2000). “The Resource-based View of the Firm: Some Stumbling-blocks on the Road to Understanding Sustainable Competitive Advantage”. Journal of European Industrial Training, Volume 24, No 2/3/4, pp. 94-104.
- Folan, P., Browne, J. and Jagdev, H. (2007). “Performance: Its Meaning and Content for Today’s Business Research”. Computers in Industry, Volume 58, pp. 605-620.
- Foroudi, P., Gupta, S., Nazarian, A., and Duda, M. (2017). “Digital Technology and Marketing Management Capability: Achieving Growth in SMEs”. Qualitative Market Research, Volume 20, Issue 2, pp. 30-246.
- Freeman, S., and Varey R. (1997). “The Effects of Entrepreneur Characteristics and Gender- Based Management and Communication Styles from an Internal Marketing Perspective, Within Both a Small and Large Business Environment”. Marketing Education Review, Volume 7, No. 3, pp. 75-85.
- Frishammar, J., and Hörte, S. (2007). “The role of Market Orientation and Entrepreneurial Orientation for New Product Development Performance in Manufacturing Firms”. Technology Analysis & Strategic Management, Volume 19, Issue 6, pp. 765-788.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Fuller, P. (1994). “Assessing Marketing in Small and Medium-Sized Enterprises”. European Journal of Marketing, Volume 28, No. 12, pp. 34-49.
- Gartner, W. B. (1989). “ "Who is an Entrepreneur?" is the Wrong Question”. Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 13, Issue 4, pp. 47-68.
- Gartner, W.B. (1988). “Who is an Entrepreneur? Is the Wrong Question”. American Journal of Small Business, Volume 12, Issue 4, pp. 11–32.
- Gilmore, A., Carson, D. and Grant, K. (2001). “SME Marketing in Practice”. Marketing Intelligence & Planning, Volume 19, No. 1, pp. 6-11.
- Gnyawali, D.R., and Fogel, D.S. (1994). “Environments for Entrepreneurship Development: Key Dimensions and Research Implications”. Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 18, Issue 4, pp. 43-62.
- Goel, S., and Karri R. (2006). “Entrepreneurs, Effectual Logic, and Over- Trust”. Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 30, Issue 4, pp. 477-493.
- Goldberg, L.R. (1993). "The Structure of Phenotypic Personality Traits". American Psychologist, Volume 48, Issue 1, pp. 26–34.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Gomolka, E. (1977). “Characteristics of Minority Entrepreneurs and Small Business Enterprises”. American Journal of Small Business, Volume 2, No. 1, pp. 12-21.
- Gounaris, S. P., and Avlonitis, G. J. (2001). “Market Orientation Development: a Comparison of Industrial vs. Consumer Goods Companies”. Journal of Business & Industrial Marketing, Volume 16, Issue 5, pp. 354-381.
- Gruber-Muecke, T., and Hofer, K.M. (2015). “Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Performance in Emerging Markets”. International Journal of Emerging Markets, Volume 10, Issue 3, pp. pp.560-571.
- Guiso, L., Luigi Pistaferri, L. and Schivardi, F. (2015). "Learning Entrepreneurship From Other Entrepreneurs?". NBER Working Papers 21775, National Bureau of Economic Research, Inc.
- Gürol, Y., and Atsan, N. (2006). “Entrepreneurial Characteristics amongst University Students: Some Insights for Entrepreneurship Education and Training in Turkey”. Education & Training, Volume 48, Issue 1, pp. 25-38.
- Haffer, R. (2016). “Development of a Model of Business Performance Measurement System for Organisational Self-

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

assessment. The Case of Poland". Journal of Positive Management, Volume 7, No. 3, pp. 20-46.

- Halikias, J., and Panayotopoulou, L. (2003). "Chief Executive Personality and Export Involvement". Management Decision, Volume 41, Issue 4, pp. 340-349.
- Hamill, J., and Gregory K. (1997). "Internet Marketing in the Internationalisation of UK SMEs". Journal of Marketing Management, Volume 13, pp. 9-28.
- Harris, L., Rae, A. and Misner, I. (2012). "Punching Above their Weight: the Changing Role of Networking in SMEs". Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume 19, No. 2, pp. 335-351.
- Henriksen, L. (1999). "Small Firms and Economic Development: Research, Policy and Practice". Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume 6, No. 3, pp. 215-219.
- Heung-Gyu, S., Moo-Ho, S.,and Yeonhee C. (2015). "Environmental Factors on the Entrepreneurship of Successful Restaurant Establishment". International Journal of Tourism Sciences, Volume 15, Issue 3-4, pp. 96-109.
- Heunks, F. J. (1998). "Innovation, Creativity, and Success". Small Business Economics, Volume 10, Issue 3, pp. 263-272.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Hill, J. (2001). “A Multidimensional Study of the Key Determinants of Effective SME Marketing Activity: Part 2”, International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research, Volume 7, No. 6, pp. 211-35.
- Hill, J., and McGowan, P. (1999). “A Qualitative Approach to Developing Small Firm Marketing Planning Competencies”. Qualitative Market Research: An International Journal, Volume 2, No. 3, pp. 167-175.
- Hill, J., and Wright, L. (2000). “Defining the Scope of Entrepreneurial Marketing: A Qualitative Approach”. Journal of Enterprising Culture, Volume 8, No. 1, pp. 23-46.
- Hills, G.E., Hultman, C.M., and Miles, M.P. (2008). “The Evolution and Development of Entrepreneurial Marketing”. Journal of Small Business Management, Volume 46, Issue 1, pp. 99-112.
- Hisrich, R., (1988). “The Entrepreneur in Northern Ireland: Characteristics, Problems, and Recommendations for the Future”. Journal of Small Business Management, Volume 26, Issue 3, pp. 32-39.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Hisrich, R., and Brush C. (1986). “Characteristics of the Minority Entrepreneur”. Journal of Small Business Management, Volume 24, Issue 4, pp. 1-8.
- Hisrich, R., and Grachev, M. (1995). “The Russian Entrepreneur: Characteristics and Prescriptions for Success”. Journal of Managerial Psychology, Volume 10, Issue 2, pp. 3-9.
- Hogarth-Scott, S., Watson, K. and Wilson, N. (1996). “Do Small Businesses Have to Practice Marketing to Survive and Grow?”, Marketing Intelligence& Planning, Volume 14, No. 1, pp. 6-18.
- Holland, J. L. (1985). “Making Vocational Choices”. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Hooley G., Lynch J., Shepherd J., (1990), “The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice”, European Journal of Marketing, Volume 24, No. 9, pp. 7-23.
- Hornaday, J., and Aboud, J. (1971). “Characteristics of Successful Entrepreneurs”. Personnel Psychology, Volume 24, pp. 141-153.
- Horng, S., and Chen, C. (1998). “Market Orientation of Small and Medium-Sized Firms in Taiwan”. Journal of Small Business Management, Volume 36, Issue 3, pp. 79-85.
- Hudson, N.W., and Fraley, R.C. (2015). “Volitional Personality Trait Change: Can People Choose to Change Their Personality

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Traits?". Journal of Personality and Social Psychology, Volume 109, No. 3, pp. 490-507.

- Hull, D., Bosley J., and Udell G. (1980). "Renewing the Hunt for the Heffalump: Identifying Potential Entrepreneurs by Personality Characteristics". Journal of Small Business Management, Volume 18, Issue 1, pp. 11-18.
- Hult, G., and Ketchen D. (2001), "Does Market Orientation Matter? A Test of the Relationship between Positional Advantage and Performance", Strategic Management Journal, Volume 22, No.9, pp. 899-906.
- Hunt, S.D. and Morgan, R.M. (1996). "The Resource- advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions". Journal of Marketing, Volume 60, No. 4, pp. 107-114.
- Irwin, K.C., Landay, K.M., Aaron, J.R., McDowell, W.C., Marino, L.D. and Geho, P.R. (2018). "Entrepreneurial orientation (EO) and human resources outsourcing (HRO): A "HERO" combination for SME performance". Journal of Business Research, Volume 90, pp.134-140.
- Jackson, D.N. (1976). "Jackson Personality Inventory Manual". Port Huron, MI: Research Psychologists Press.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Judge, T.A., Locke, E.A., and Durham, C.C. (1997). "The Dispositional Causes of Job Satisfaction: a Core Evaluations Approach". Research in Organizational Behavior, Volume 19, pp.151-188.
- Kara, A., Spillan, J., and DeShields, O. (2005). "The Effect of a Market Orientation on Business Performance: a Study of Small-sized Service Retailers Using MARKOR Scale". Journal of Small Business Management, Volume 43, Issue 2, pp. 105-118.
- Karayannis, A. D. (1990). "The Entrepreneurial Function in Economic Literature: A Synoptic Review". Rivista Internazionale di Scienze Economiche e Commerciali, Volume 37, No. 2, pp. 245-268.
- Kay, J. (1993). "The Structure of Strategy". Business Strategy Review, Volume 4 No. 2, pp. 17-37.
- Keh, H.T., Nguyen M.T., and Ng, H.P. (2007). "The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs". Journal of Business Venturing, Volume 22, pp. 592-611.
- Kilenthong, P., Hultman, C.M., and Hills, G.E. (2016). "Entrepreneurial Orientation as the Determinant of Entrepreneurial

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Marketing Behaviors". Journal of Small Business Strategy. Journal of Small Business Strategy, Volume 26, Issue 2, pp. 1-21.

- Kirca, A.H., Jayachandran,S., and Bearden, W.O. (2005). "Market Orientation: a Meta-analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance". Journal of Marketing, Volume 69, Issue 2, pp. 24-41.
- Kirzner, I. (1973). "Competition and Entrepreneurship". The Chicago University Press, Chicago.
- Knight, F. (1921). "Risk, Uncertainty and Profit". The University of Chicago Press, Chicago.
- Knight, G. (2000). "Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization". Journal of International Marketing, Volume 8, No.2, pp.12-32.
- Kohli, A.K., and Jaworski, B.J. (1990). "Marketing Orientation: the Construct, Research Propositions, and Managerial Implications". Journal of Marketing, Volume 54, Issue 2, pp. 1-18.
- Kotane, I., and Kuzmina-Merlino, I. (2016). "Analysis of Small and Medium Sized Enterprises' Business Performance Evaluation Practice at Transportation and Storage Services Sector in Latvia". 16thConference on Reliability and Statistics in Transportation and Communication, RelStat'2016, 19-22 October, Riga, Latvia.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Kotter, J. P. (1990). “A Force for Change: How Leadership Differs from Management”. New York: Free Press.
- Kowalska, M. (2012). “Entrepreneurship and its Role from the European Union Perspective”. Challenges of the Global Economy Working Papers Institute of International Business University of Gdañsk, No. 31, pp. 230-242.
- Lebas, M.J. (1995). “Performance Measurement and Performance Management”. International Journal of Production Economics, Volume 41, Issue1-3, pp. 23-35.
- Lee, D.Y., and Tsang, E.W.K. (2001). “The Effects of Entrepreneurial Personality, Background and Network Activities on Venture Growth” Journal of Management Studies, Volume 38, Issue 4, pp. 583-602.
- Lee, L., Wong, P.K., Foo, M.D. and Leung, A. (2011). “Entrepreneurial Intentions: The Influence of Organizational and Individual Factors”. Journal of Business Venturing, Volume 26, Issue 1, pp.124-136.
- Leibenstein, H. (1978). “General X-Efficiency Theory and Economic Development”. Oxford University Press, Oxford.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Lindquist, M., Sol, J., van Praag, M., and Vladasel, T. (2016) “On the Origins of Entrepreneurship: Evidence from Sibling Correlations”. IZA Discussion Paper No. 10278, pp.1-57.
- Lindquist, M., Sol, J., and van Praag, M. (2015). “Why Do Entrepreneurial Parents Have Entrepreneurial Children?”. Journal of Labor Economics, Volume 33, Issue 2, pp. 269-296.
- Liu, C. and Chen, K. (2006). “Personality Traits as Antecedents of Employee Customer Orientation: a Case Study in the Hospitality Industry”. International Journal of Management, Volume 23, Issue 3, pp. 478-485.
- Low, M.B., and MacMillan, B.C. (1988). “Entrepreneurship: Past Research and Future Challenges”. Journal of Management, Volume 14, Issue 2, pp. 139-162.
- Lynn, R. (1969). “Personality Characteristics of a Group of Entrepreneurs”. Occupational Psychology, Volume 43, pp. 151-152.
- Marcati, A., Guido, G. and Peluso, A. (2008). “What is Marketing for SME Entrepreneurs? The Need to Market the Marketing Approach”, paper presented at International Congress “Marketing Trends”, Venice, Italy, 17-19 January.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Massiera, P., Gilmore, A, and Sellami, M. (2017). "Marketing Illegitimacy within SMEs: Learning Triggers and Influence on Marketing Communications". Journal of Strategic Marketing, Volume 8, pp. 1-14.
- Matsuno, K., Mentzer, J. T., and Özsomer, A. (2002). "The Effects of Entrepreneurial Proclivity and Market Orientation on Business Performance". The Journal of Marketing, Volume 66, Issue 3, pp. 18-32.
- Matthews, C.H., and Moser, S.B. (1996). "A Longitudinal Investigation of the Impact of Family Background and Gender on Interest in Small Firm Ownership". Journal of Small Business Management, Volume 34, Issue 2, pp. 29-43.
- McCartan-Quinn, D. and Carson, D. (2003). "Issues Which Impact on Marketing in the Small Firm". Small Business Economics, Volume 21, No. 2, pp. 201-13.
- McClelland, D.C. (1961). "The Achieving Society". Van Nostrand, Princeton, NJ.
- McGrath, R.G. and MacMillan, I.C. (2000). "The Entrepreneurial Mindset". Boston: Harvard Business School Press.
- McPherson, M. (2007). "A Comparison of Marketing Practices: Perspectives from First and Second Generation UK South Asians".

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

International Journal of Consumer Studies, Volume 31, No. 2, pp. 174-86.

- Milauskas, S., and Wang J. (2006). "West Virginia Logger Characteristics". Forest Products Journal, Volume 56, No. 2, pp. 19-24.
- Miles, M., and Arnold, D. (1991). "The Relationship between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation". Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 15, Issue 4, pp. 49-65.
- Miles, R., and Snow, C. (1978). "Organizational Strategy, Structure, and Process". New York: McGraw-Hill.
- Miller, D., and Toulouse, J.M. (1986). "Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms". Management Science, Volume 32, Issue 11, pp. 1389-1409.
- Möller, K., and Anttila, M. (1987). "Marketing Capability- A Key Success Factor in Small Business?", Journal of Marketing Management, Volume 3, No. 2, pp. 185-203.
- Mora, M.T., and Dávila, A. (2014). "Gender and Business Outcomes of Black and Hispanic New Entrepreneurs in the United States". American Economic Review: Papers & Proceedings, Volume 104, Issue 5, pp. 245-249.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Moran, P. (1998). “Personality Characteristics and Growth-orientation of the Small Business Owner-manager”. International Small Business Journal, Volume 16, Issue 3, pp.17-38.
- Moriarty, J., Jones, R., Rowley, J. and Kupiec-Teahan, B. (2008). “Marketing in Small Hotels: a Qualitative Study”. Marketing Intelligence & Planning, Volume 26, No. 3, pp. 293-315.
- Morris, M.H., and Lewis, P.S. (1995). “The Determinants of Entrepreneurial Activity Implications for Marketing”. European Journal of Marketing, Volume 27, pp. 31-48.
- Morris, M.H., and Paul, G.W. (1987). "The Relationship between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms," Journal of Business Venturing, Volume 2, Issue 3, pp. 247-59.
- Morris, M.H., and Sexton, D.L. (1996). “The Concept of Entrepreneurial Intensity: Implications for Company Performance”. Journal of Business Research, Volume 36, Issue 1, pp. 5-14.
- Mueller, S.L., and Thomas, A.S. (2001). “Culture and Entrepreneurial Potential: A Nine Country Study of Locus of Control and Innovativeness”. Journal of Business Venturing, Volume 16, pp. 51-75.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Murphy, P.J., Liao, J. and Welsch, H.P. (2006). “A Conceptual History of Entrepreneurial Thought”. Journal of Management History, Volume 12, No. 1, pp. 12-35.
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990). “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”. Journal of Marketing, Volume 54, Issue 4, pp. 20-35.
- Neville, F. (2018). “Why Even Bother Trying?' Examining Discouragement among Racial-Minority Entrepreneurs”. Journal of Management Studies, Volume 55, Issue 3, pp. 424-456.
- Nicolaou, N., Shane, S., Cherkas, L., Hunkin, J., and Spector, T. D. (2008). “Is the Tendency to Engage in Entrepreneurship Genetic?”. Management Science, Volume 54, Issue 1, pp.167-179.
- Núñez-Pomar, J., Prado-Gascó, V., Añó Sanz, V., Crespo Hervás, J., and Calabuig Moreno, F. (2016). “Does Size Matter? Entrepreneurial Orientation and Performance in Spanish Sports Firms”. Journal of Business Research, Volume 69, Issue 11, pp. 5336-5341.
- O’Dwyer, M., Gilmore, A. and Carson, D. (2009). “Innovative Marketing in SMEs: a Theoretical Framework”. European Business Review, Volume 21, No. 6, pp. 504-515.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- OECD (1988). “Fostering Entrepreneurship”. The OECD Jobs Strategy.
- Ones, D.S., Viswesvaran, C., and Schmidt, F.L. (2003). “Personality and Absenteeism: a Meta-analysis of Integrity Tests”. European Journal of Personality, Volume 17, pp. 19-38.
- Oreg, S. (2003). “Resistance to Change: Developing an Individual Differences Measure”. Journal of Applied Psychology, Volume 88, Issue 4, pp. 680-693.
- Ottesen, G.G., and Grønhaug, K. (2002), “Managers’ Understanding of Theoretical Concepts: the Case of Market Orientation”. European Journal of Marketing, Volume 36, Issue 11/12, pp. 1209-1224.
- Papadakis, V. and Bourantas, D. (1998). “The Chief Executive Officer as Corporate Champion of Technological Innovation: an Empirical Investigation”. Technology Analysis & Strategic Management. Volume 10, Issue 1, pp. 89-109.
- Parker, S. (2005). “The Economics of Entrepreneurship: What we Know and What we Don’t”. Foundations and Trends in Entrepreneurship, Volume 1, Issue 1, pp. 1-54.
- Parrott, G., Roomi, M.A. and Holliman, D. (2010). “An Analysis of Marketing Programmes Adopted by Regional Small and

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Medium-sized Enterprises". Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume 17, No. 2, pp. 184-203.

- Peterson, R. (1991). "Small Business Usage of Target Marketing". Journal of Small Business Management", Volume 29, Issue 4, pp. 79-85.
- Piore, M.J., and Sabel, C.F. (1984). "The Second Industrial Divide: Possibilities for Prosperity". New York: Basic Books.
- Pistrui, D., Huang W., Oksoy D., Zhao J., and Welsch, H. (1999). "The Characteristics and Attributes of New Chinese Entrepreneurs and Their Emerging Enterprises". Business Forum, Volume 24, Issue 3/4, pp. 31-38.
- Poon, J. M. L., Ainuddin, R. A., and Junit, S. H. (2006). "Effects of Self-concept Traits and Entrepreneurial Orientation of Firm Performance". International Small Business Journal, Volume 24, Issue 1, pp. 61-82.
- Porter, M. (1985), Competitive Advantage. New York: The Free Press.
- Quinton, S., Canhoto, A., Molinillo, S., Pera, R., and Budhathoki, T. (2018). "Conceptualising a Digital Orientation: Antecedents of Supporting SME Performance in the Digital Economy". Journal of Strategic Marketing, Volume 26, Issue 5, pp. 427-439.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Rauch, A., and Frese, M. (2000). “Psychological Approaches to Entrepreneurial Success: A General Model and an Overview of Findings”. In C. L. Cooper & I. T. Robertson (Eds.), International Review of Industrial and Organizational Psychology, Volume 15, New York: Wiley.
- Rauch, A., and Frese, M. (2009). “Entrepreneurial Orientation”. In: A. Bausch and B. Schwenker (Eds.). Handbook of Utility Management. Berlin: Springer.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., and Frese, M. (2009). “Entrepreneurial Orientation and Business Performance: an Assessment of Past Research and Suggestions for the Future”. Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 33, Issue 3, pp. 761-787.
- Rauch, A., and Frese, M. (2007). “Let’s Put the Person Back into Entrepreneurship Research: A Meta-Analysis on the Relationship Between Business Owners’ Personality Traits, Business Creation, and Success.” European Journal of Work and Organizational Psychology, Volume 16, Issue 4, pp. 353-385.
- Ravi, V. (2016). “Advanced Educational Psychology”. Lulu Publication, U.S.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Reijonen, H. (2008). “Understanding the Small Business Owner: What they Really Aim at and How This Relates to Firm Performance: a Case Study in North Karelia, Eastern Finland”. Management Research News, Volume 31, No. 8, pp. 616-629.
- Reijonen, H. (2010). “Do all SMEs Practice Same Kind of Marketing?”. Journal of Small Business and Enterprise Development, Volume 17, No. 2, pp. 279-293.
- Rezaei, J. (2018). “Entrepreneurial Orientation and Firm Performance: the Mediating Role of Functional Performances”. Management Research Review, Volume 41, Issue 7, pp. 878-900.
- Rezaei, J., Ortt, R. and Trott, P. (2018). “Supply Chain Drivers, Partnerships and Performance of High-tech SMEs. An Empirical Study Using SEM”. International Journal of Productivity and Performance Management, Volume 67, Issue 4, pp.629-653.
- Ricketts, M. (2006). “Theories of Entrepreneurship: Historical Development and Critical Assessment” in the book Casson M. et al. (Editors) The Oxford Handbook of Entrepreneurship, Publisher: Oxford University Press, pp. 33-58.
- Roberts, B.W., Walton, K.E., and Viechtbauer, W. (2006). “Personality Traits Change in Adulthood: Reply to Costa and McCrae (2006)”. Psychological Bulletin, Volume 132, pp. 29-32.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Rogers, L. (1991). “The Barclays Guide to Marketing for the Small Business”, Blackwell.
- Rothbard, M. N. (1995). “Economic Thought Before Adam Smith”. Auburn, Ala.: Ludwig von Mises Institute.
- Rotter, J. B. (1966). “Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcements”. Psychological Monographs, 80, Whole No. 609. pp. 1-28.
- Sahni, B.K. (2017). “Personality: Theories and Assessment”. Third Edition. MeetCoogle.
- Salgado, J.F. (2002). “The Big Five Personality Dimensions and Counterproductive Behaviors”. International Journal of Selection and Assessment, Volume 10, pp. 117-126.
- Sasu, C., and Sasu, L. (2015). “Demographic Determinant of the Entrepreneurship Intentions. The Case of Romania”. Procedia Economics and Finance, Volume 20, pp. 580-585.
- Schumpeter, J.A. (1911). “The Theory of Economic Development”. Edition 1978, Oxford University Press, Oxford.
- Schumpeter, J.A. (1934). The Theory of Economic Development: an Inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle. Cambridge, MA: Harvard University Press.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Schumpeter, J.A. (1942). “Capitalism. Socialism and Democracy”, Harper & Brothers, U.S.
- Serna, M.C., Martínez, J.E., Montoya, N.P. (2017). “The Impact of the Entrepreneurial Orientation on SMES Performance: Evidence from Mexican Agribusiness”. Risk Governance & Control: Financial Markets & Institutions, Volume 7, Issue 4, pp. 6-13.
- Seth, S. (2017). “Why Entrepreneurs are Important for the Economy”. Investopedia, Accessed 02/02/2018.
- Shan, P., Song, M., and Ju, X. (2016). “Entrepreneurial Orientation and Performance: Is Innovation Speed a Missing Link?”. Journal of Business Research, Volume 69, pp. 683-690.
- Shapiro, B.P. (1988). "What the Hell is 'Market Oriented'?". Harvard Business Review, Volume 66, Issue 6, pp. 119-25.
- Shaver, K.G., and Scott, L.R. (1991). “Person, Process, Choice: The Psychology of New Venture Creation”. Entrepreneurship: Theory & Practice, Volume 16, Issue 2, pp.23-45.
- Shoham, A., Rose, G. M., and Kropp, F. (2005). “Market Orientation and Performance: a Meta-analysis”. Marketing Intelligence & Planning, Volume 23, Issue 5, pp. 435-454.
- Siguaw, J.A., Brown, G. and Widing, R. (1994). “The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Attitudes". Journal of Marketing Research, Volume 31, Issue 1, pp. 106-116.

- Singh, S. (1988). "Personality Characteristics, Work Values, and Life Styles of Fast -and Slow- Progressing Small- Scale Industrial Entrepreneurs". The Journal of Social Psychology, Volume 129, Issue 6, pp. 801-805.
- Siu, W., and Kirby, D. (1998). "Approaches to Small Firm Marketing. A critique". European Journal of Marketing, Volume 32, No. 1/2, pp. 40-60.
- Smart, D.T. and Conant, J.S. (1994). "Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organization Performance". Journal of Applied Business Research, Volume 10, pp. 28-38.
- Smith, G. (2012). "An Investigation of Market Orientation's and Selected Personality Traits' Relationship with Dimensions of Customer Orientation in Salespersons". The Marketing Management Journal, Volume 22, Issue 1, pp. 97-112.
- Song, H.G., Son, M.H., and Choi, Y. (2015). "Environmental Factors on the Entrepreneurship of Successful Restaurant Establishment", International Journal of Tourism Sciences, Volume, 15, Issue 3-4, pp. 96-109.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Staniewski, M.W., Janowski, K. and Awruk, K. (2016). "Entrepreneurial Personality Dispositions and Selected Indicators of Company Functioning". Journal of Business Research, Volume 69, pp. 1939-1943.
- Stewart, W.H., and Roth, P.L. (2001). "Risk Propensity Differences between Entrepreneurs and Managers: a Meta-analytic Review". Journal of Applied Psychology, Volume 86, Issue 1, pp.145-153.
- Stewart, W.H., and Roth, P.L. (2004). "A Meta-analysis of Achievement Motivation and Entrepreneurial Status". Paper presented at the Academy of Management conference, New Orleans, LA, USA.
- Stokes, D. (2000). "Putting Entrepreneurship into Marketing". Journal of Research in Marketing & Entrepreneurship, Volume 2, No. 1, pp. 1-16.
- Swierczek, F., and Ha, T. (2003). "Motivation, Entrepreneurship and the Performance of SMEs in Vietnam". Journal of Enterprising Culture, Volume 11, No. 1, pp. 47-68.
- Taiminen, H.M., and Karjaluoto, H. (2015). "The usage of digital marketing channels in SMEs". Journal of Small Business and Enterprise Development, 2015, Volume 22, Issue 4, pp. 633-651.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Tamasy, C. (2006). “Determinants of Regional Entrepreneurship Dynamics in Contemporary Germany: A Conceptual and Empirical Analysis”. Regional Studies, Volume 40, pp. 365-384.
- Tan, J. (1996). “Regulatory Environment and Strategic Orientations in a Transitional Economy: a Study of Chinese Private Entreprise”. Entrepreneurship: Theory and Practice, Volume 21, Issue 1, pp.31-44.
- Thomas, A. S. and Mueller, S. L. (2000). “A Case for Comparative Entrepreneurship: Assessing the Relevance of Culture”. Journal of International Business Studies, Volume 31, Issue 2, pp. 287-301.
- Tupes, E.C., and Christal, R.E. (1961) "Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings," Technical Report ASD-TR-61-97, Lackland Air Force Base, TX: Personnel Laboratory, Air Force Systems Command.
- Turan, M., and Kara, A. (2007). “An Exploratory Study of Characteristics and Attributes of Turkish Entrepreneurs: a Cross-country Comparison to Irish Entrepreneurs”. Journal of International Entrepreneurship, Volume 5, Issue 1-2, pp. 25-46.
- Tzokas, N., Carter S., and Kyriazopoulos, P. (2001). “Marketing and Entrepreneurial Orientation in Small Firms”. Enterprise and Innovation Management Studies, Volume 2, No. 1, pp. 19-33.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Vega Martínez, J., Martínez Serna, M., and Guzman, G. (2018). "The Relationship between Market Orientation, Entrepreneurial Orientation and Learning Orientation on Innovation and its Effect on Performance in Mexican SMEs". International Business Management, Volume 12, Issue 2, pp. 132-144.
- Verhees, F., and Meulenberg, M. (2004). "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms". Journal of Small Business Management, Volume 42, Issue 2, pp. 134-154.
- Vinchur, A. J., Schippmann, J. S., Switzer, F. S. I., and Roth, P.L. (1998). "A Meta-analytic Review of Predictors of Job Performance for Salespeople". Journal of Applied Psychology, Volume 83, pp. 586-597.
- Viswesvaran, C. (2002). "Absenteeism and Measures of Job Performance: a Meta-analysis". International Journal of Selection and Assessment, Volume 10, pp. 12-17.
- Wally, S. and Baum, J.R. (1994). "Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making". The Academy of Management Journal, Volume 37, Issue 4, pp. 932-956.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Wang, C.L. (2008). "Entrepreneurial Orientation, Learning Orientation and Firm Performance". Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 32, Issue 4, pp. 635-657.
- Wells, W.D., and Tigert, D.J. (1971). "Activities, Interests and Opinions". Journal of Advertising Research, Volume 11, pp. 27-35.
- Wennekers, S., and Thurik, R. (1999). "Linking Entrepreneurship and Economic Growth". Small Business Economics, Volume 13, Issue 1, pp 27-56.
- Wiklund, J. (1999). "The Sustainability of the Entrepreneurial Orientation-performance Relationship". Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 24, Issue 1, pp. 37-48.
- Zapalska, A.M., Dabb, H., and Perry, G. (2003). "Environmental Factors Affecting Entrepreneurial Activities: Indigenous Maori Entrepreneurs of New Zealand". Asia Pacific Business Review, Volume 10, Issue 2, pp.160-177.
- Zehir, C., Can, E., and Karaboga, T. (2015). "Linking Entrepreneurial Orientation to Firm Performance: the Role of Differentiation Strategy and Innovation Performance". Procedia - Social and Behavioral Sciences, Volume 210, pp. 358-367.
- Zhao, H., and Seibert, S. E. (2006). "The Big Five Personality Dimensions and Entrepreneurial Status: A Meta-analytical

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Review". Journal of Applied Psychology, Volume 91, Issue 2, pp. 259-271.

- Zimmerer, T., and Scarborough N. (2005). “Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management”. Fourth International Edition, Pearson Education International.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 3: Ερευνητική Μεθοδολογία

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3.1 Εισαγωγή

Η παρούσα έρευνα είναι ποσοτική και η συλλογή πρωτογενών στοιχείων έγινε με τη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου. Η δημοσκόπηση, όπως είναι γνωστό, είναι η συστηματική συλλογή πληροφοριών από ερωτώμενους με σκοπό την κατανόηση ή την πρόβλεψη της συμπεριφοράς του τμήματος του πληθυσμού που μας ενδιαφέρει (Σταθακόπουλος, 2001). Η συλλογή των πληροφοριών γίνεται με τη βοήθεια κάποιας μορφής ερωτηματολογίου και τμήματα της διαδικασίας της δημοσκόπησης αποτελούν η δειγματοληψία, ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου, η συμπλήρωση του ερωτηματολογίου και η ανάλυση των στοιχείων (Σταθακόπουλος, 2001). Η διαδικασία αυτή ακολουθήθηκε και στην πραγματοποίηση της παρούσας έρευνας.

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζεται η μεθοδολογία της διδακτορικής έρευνας. Συγκεκριμένα, γίνεται παρουσίαση του δειγματολογικού πλαισίου, του δείγματος, της διαδικασίας συλλογής στοιχείων και των κλιμάκων μέτρησης της ποσοτικής έρευνας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

3.2 Δειγματοληπτικό Πλαίσιο και Δείγμα Έρευνας

Παράλληλα με το σχεδιασμό του ερωτηματολογίου έγινε η αναζήτηση των δευτερογενών βάσεων δεδομένων που σχετίζονταν με στοιχεία επικοινωνίας και χαρακτηριστικά γνωρίσματα του πληθυσμού των επιχειρήσεων που αφορούν την παρούσα έρευνα (ΕΟΜΜΕΧ, ΕΣΥΕ, ICAP). Ως πιο κατάλληλη και ολοκληρωμένη βάση δεδομένων για την παρούσα ερευνητική προσπάθεια θεωρήθηκε η βάση δεδομένων της ICAP, στην οποία έχουν πρόσβαση οι φοιτητές του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών μέσω της αντίστοιχης, διαθέσιμης υπηρεσίας της Βιβλιοθήκης. Ακολούθως, έγινε φιλτράρισμα της βάσης δεδομένων με τρία κριτήρια, αυτά της γεωγραφικής διασποράς, του αριθμού των εργαζομένων και του τομέα δραστηριοποίησης. Με βάση τα κριτήρια αυτά έγινε στατιστική επεξεργασία της βάσης δεδομένων έτσι ώστε να εξαχθούν περιγραφικά στοιχεία για τον πληθυσμό των επιχειρήσεων που μας αφορούσαν, καθώς αυτά τα δεδομένα δεν ήταν διαθέσιμα από την ICAP ή από κάποια άλλη πηγή. Αυτά τα περιγραφικά στοιχεία αποτέλεσαν για εμάς τον οδηγό για τη λήψη του δείγματος από το δειγματοληπτικό πλαίσιο, έτσι ώστε να τηρηθούν οι αρχές της τυχαίας στρωματοποιημένης δειγματοληψίας (Stratified Random Sampling). Κατά την τυχαία στρωματοποιημένη δειγματοληψία γίνεται διαχωρισμός του πλήθους των επιχειρήσεων σε στρώματα- αμοιβαία αποκλειόμενες

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μονάδες και κατόπιν ακολουθεί επιλογή τυχαίου δείγματος από κάθε ένα στρώμα (Σταθακόπουλος, 2001).

Όπως προαναφέρθηκε, για την παρούσα ερευνητική προσπάθεια οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις χωρίστηκαν σε στρώματα χρησιμοποιώντας ως βάση τα ακόλουθα τρία κριτήρια:

- ✓ Μέγεθος Επιχείρησης
- ✓ Κλάδος Επιχειρηματικής Δραστηριοποίησης
- ✓ Γεωγραφική Κατανομή

Η δειγματοληψία της έρευνας αυτής ακολούθησε τις αντίστοιχες διαδικασίες δειγματοληψίας που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν από το Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. (ΕΟΜΜΕΧ, 2008).

Με βάση τα κριτήρια που χρησιμοποιήσαμε δημιουργήθηκε ένα δειγματοληπτικό πλαίσιο 25.391 ελληνικών μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Αναφορικά με το κριτήριο του μεγέθους της επιχείρησης, δημιουργήθηκαν τρεις διακριτές κατηγορίες:

- ✓ Οι μικροεπιχειρήσεις, οι οποίες είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις που απασχολούν 1-9 εργαζομένους
- ✓ Οι μικρές επιχειρήσεις που απασχολούν από 10-49 εργαζόμενους
- ✓ Οι μεσαίες επιχειρήσεις που απασχολούν από 50-99 εργαζόμενους.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Τέθηκε ως ανώτερο όριο οι κάτω από 100 εργαζόμενοι προκειμένου η παρούσα έρευνα να προσαρμοστεί στην ελληνική πραγματικότητα, στην οποία μάλιστα η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων έχει κάτω από 50 εργαζόμενους. Επίσης, θελήσαμε στο δείγμα της έρευνας να περιλαμβάνονται επιχειρήσεις στις οποίες ο ίδιος ο επιχειρηματίας παίζει καθοριστικό ρόλο στη λήψη των επιχειρηματικών και στρατηγικών αποφάσεων.

Αναφορικά με το κριτήριο του Κλάδου Δραστηριοποίησης στο δείγμα περιλαμβάνονται οι παρακάτω κατηγορίες. Επιχειρήσεις που έχουν κύρια δραστηριοποίηση:

- ✓ Στην Παροχή Υπηρεσιών
- ✓ Στη Βιομηχανία
- ✓ Στο Εμπόριο
- ✓ Στον Τουρισμό

Τέλος, αναφορικά με το κριτήριο της Γεωγραφικής Κατανομής δημιουργήθηκαν οι ακόλουθες κατηγορίες:

- ✓ Αττική
- ✓ Β. Ελλάδα (Μακεδονία και Θράκη)
- ✓ Κεντρική Ελλάδα
- ✓ Πελοπόννησος
- ✓ Νησιά

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, με βάση τα παραπάνω κριτήρια έγινε στατιστική επεξεργασία της βάσης δεδομένων της ICAP. Στόχος ήταν η εξαγωγή περιγραφικών στοιχείων για το σύνολο των επιχειρήσεων του δειγματοληπτικού πλαισίου που αφορούσαν την παρούσα έρευνα, μιας και υπάρχει σημαντική έλλειψη στην Ελλάδα διαθέσιμων στοιχείων. Ακολουθούν οι Πίνακες με τα αποτελέσματα της επεξεργασίας της λίστας των μικρομεσαίων επιχειρήσεων:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 3.1 Ποσοστά Κλάδων Επί Συνόλου

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ
ΑΤΤΙΚΗ	2434	5279	4997
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ	918	683	506
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ - ΘΡΑΚΗ	1635	1546	1198
ΝΗΣΙΑ	537	837	586
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	405	391	291
	5929	**8736**	**7578**
ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΛΑΔΩΝ ΕΠΙ ΣΥΝΟΛΟΥ	*23,35%*	*34,41%*	*29,85%*

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΩΝ ΕΠΙ ΣΥΝΟΛΟΥ
ΑΤΤΙΚΗ	601	13311	*52,42%*
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ	366	2473	*9,74%*
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ - ΘΡΑΚΗ	334	4713	*18,56%*
ΝΗΣΙΑ	1699	3659	*14,41%*
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	148	1235	*4,86%*
	3148	**25391**	***100,00%***
ΠΟΣΟΣΤΟ ΚΛΑΔΩΝ ΕΠΙ ΣΥΝΟΛΟΥ	*12,40%*	***100,00%***	

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 3.2 Ποσοστά Κλάδων Ανά Περιφέρεια

	ΠΟΣΟΣΤΑ ΚΛΑΔΩΝ ΑΝΑ ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ				
ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ	**ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**	**ΕΜΠΟΡΙΟ**	**ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**	**ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ**	**ΣΥΝΟΛΟ**
ΑΤΤΙΚΗ	18,29%	39,66%	37,54%	4,52%	100,00%
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ	37,12%	27,62%	20,46%	14,80%	100,00%
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ - ΘΡΑΚΗ	34,69%	32,80%	25,42%	7,09%	100,00%
ΝΗΣΙΑ	14,68%	22,88%	16,02%	46,43%	100,00%
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ	32,79%	31,66%	23,56%	11,98%	100,00%

Πίνακας 3.3 Ποσοστά Ταξινόμησης Προσωπικού Ανά Κλάδο

ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	**ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**	**ΕΜΠΟΡΙΟ**	**ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**	**ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ**	**ΣΥΝΟΛΟ**
1-9	1.893	4.461	3.780	1.805	11.939
10-49	3.441	3.832	3.254	1.175	11.702
50-99	595	443	544	168	1.750
	5.929	**8.736**	**7.578**	**3.148**	**25.391**
ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΠΙ ΣΥΝΟΛΟΥ	*23,35%*	*34,41%*	*29,85%*	*12,40%*	***100,00%***

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 3.4 Ποσοστά Ταξινόμησης Προσωπικού Επί Συνόλου

ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΠΙ ΣΥΝΟΛΟΥ
1-9	47,02%
10-49	46,09%
50-99	6,89%

ΠΟΣΟΣΤΟ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΕΠΙ ΣΥΝΟΛΟΥ	***100,00%***

Πίνακας 3.5 Ποσοστά Ταξινόμησης Προσωπικού Ανά Κλάδο

	ΠΟΣΟΣΤΑ ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ ΑΝΑ ΚΛΑΔΟ				
ΤΑΞΙΝΟΜΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	**ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ**	**ΕΜΠΟΡΙΟ**	**ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ**	**ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ**	**ΣΥΝΟΛΟ**
1-9	15,86%	37,36%	31,66%	15,12%	100,00%
10-49	29,41%	32,75%	27,81%	10,04%	100,00%
50-99	34,00%	25,31%	31,09%	9,60%	100,00%

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 3.6 Ποσοστά Ταξινόμησης Προσωπικού Ανά Κλάδο και Περιφέρεια

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ - ΤΑΞ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΤΤΙΚΗ & 1-9	2,78%	10,30%	9,55%	1,09%	23,72%
ΑΤΤΙΚΗ & 10-49	5,75%	9,18%	8,65%	1,08%	24,65%
ΑΤΤΙΚΗ & 50-99	1,06%	1,31%	1,48%	0,20%	4,06%
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ & 1-9	1,27%	1,41%	1,08%	0,89%	4,64%
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ & 10-49	2,02%	1,21%	0,78%	0,52%	4,52%
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ & 50-99	0,33%	0,08%	0,14%	0,03%	0,58%
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ - ΘΡΑΚΗ & 1-9	2,01%	3,19%	2,44%	0,59%	8,22%
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ - ΘΡΑΚΗ & 10-49	3,81%	2,69%	1,97%	0,64%	9,11%
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ - ΘΡΑΚΗ & 50-99	0,62%	0,21%	0,31%	0,08%	1,23%
ΝΗΣΙΑ & 1-9	0,84%	1,85%	1,24%	4,23%	8,16%
ΝΗΣΙΑ & 10-49	1,10%	1,36%	0,92%	2,13%	5,51%
ΝΗΣΙΑ & 50-99	0,17%	0,09%	0,15%	0,33%	0,74%
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ & 1-9	0,56%	0,83%	0,59%	0,31%	2,28%
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ & 10-49	0,88%	0,65%	0,50%	0,26%	2,29%
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ & 50-99	0,16%	0,06%	0,06%	0,02%	0,30%
	23,35%	**34,41%**	**29,85%**	**12,40%**	**100,00%**

Η παραπάνω ανάλυση της βάσης δεδομένων αποτέλεσε οδηγό για τη δειγματοληψία της παρούσας έρευνας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Χρησιμοποιώντας την εξίσωση για τον υπολογισμό του μεγέθους σχεδιασθέντος δείγματος (Survey System, 2010):

$$ss = \frac{Z^2 * (p) * (1-p)}{c^2}$$

όπου ss= μέγεθος δείγματος

Z= τιμή Z (1,96 για 95% επίπεδο εμπιστοσύνης)

p = 0,5 αναλογία πληθυσμού και c= διάστημα εμπιστοσύνης (0,06 = ±6)

έγινε ο ακόλουθος υπολογισμός:

$ss=(1.96^2*0,5*(1-0,5))/0,06^2 = 266,77$

Στη συνέχεια, χρησιμοποιώντας την εξίσωση διόρθωσης για πεπερασμένο πληθυσμό (Correction for Finite Population) (Survey System, 2010):

new ss= ss/ 1+ (ss-1)/pop

όπου pop=πληθυσμός (25391 – Βλέπε Πίνακα 3.3)

έγινε ο ακόλουθος υπολογισμός:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

new ss= 266,77/1+ (266,77-1)/25391 = 264

Με βάση τον παραπάνω υπολογισμό το προτεινόμενο μέγεθος δείγματος είναι 264 επιχειρήσεις. Συνολικά με τη χρησιμοποίηση γεννήτριας τυχαίων αριθμών προσεγγίστηκαν 550 επιχειρήσεις και έπειτα από πολύμηνη προσπάθεια ολοκληρώθηκε η συλλογή των δεδομένων, με συλλεχθέν δείγμα 250 μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 45%. Ακολουθούν οι Πίνακες με το Δειγματοληπτικό Πλαίσιο (Πίνακας 3.7) και το Συλλεχθέν Δείγμα (Πίνακας 3.8):

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 3.7 Δειγματοληπτικό Πλαίσιο

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ - ΤΑΞ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΤΤΙΚΗ & 1-9	705	2616	2424	277	6022
ΑΤΤΙΚΗ & 10-49	1459	2331	2196	273	6259
ΑΤΤΙΚΗ & 50-99	270	332	377	51	1030
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ & 1-9	323	357	274	225	1179
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ & 10-49	512	306	197	133	1148
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ & 50-99	83	20	35	8	146
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ - ΘΡΑΚΗ & 1-9	510	809	619	150	2088
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ - ΘΡΑΚΗ & 10-49	967	683	500	163	2313
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ - ΘΡΑΚΗ & 50-99	158	54	79	21	312
ΝΗΣΙΑ & 1-9	214	469	314	1075	2072
ΝΗΣΙΑ & 10-49	280	346	234	540	1400
ΝΗΣΙΑ & 50-99	43	22	38	84	187
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ & 1-9	141	210	149	78	578
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ & 10-49	223	166	127	66	582
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ & 50-99	41	15	15	4	75
	5929	**8736**	**7578**	**3148**	**25391**

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 3.8 Συλλεχθέν Δείγμα

ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ - ΤΑΞ. ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ	ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ	ΕΜΠΟΡΙΟ	ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ	ΤΟΥΡΙΣΜΟΣ	ΣΥΝΟΛΟ
ΑΤΤΙΚΗ & 1-9	7	26	24	3	60
ΑΤΤΙΚΗ & 10-49	14	22	21	3	60
ΑΤΤΙΚΗ & 50-99	3	3	4	0	10
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ & 1-9	3	4	3	2	12
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ & 10-49	5	3	2	1	11
ΚΕΝΤΡΙΚΗ ΕΛΛΑΔΑ & 50-99	1	0	0	0	1
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ - ΘΡΑΚΗ & 1-9	5	8	6	2	21
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ - ΘΡΑΚΗ & 10-49	10	7	5	2	24
ΜΑΚΕΔΟΝΙΑ - ΘΡΑΚΗ & 50-99	2	1	1	0	4
ΝΗΣΙΑ & 1-9	2	5	3	10	20
ΝΗΣΙΑ & 10-49	3	3	2	5	13
ΝΗΣΙΑ & 50-99	0	0	0	1	1
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ & 1-9	1	2	2	1	6
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ & 10-49	2	2	1	1	6
ΠΕΛΟΠΟΝΝΗΣΟΣ & 50-99	1	0	0	0	1
	59	**86**	**74**	**31**	**250**

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Αναφορικά με το συλλεχθέν δείγμα έγινε επιλογή τυχαίου στρωματοποιημένου δείγματος από τον Πίνακα 3.7, προκειμένου τα συμπεράσματα της έρευνας να μπορέσουν να έχουν εφαρμογή στο σύνολο του πληθυσμού (Zikmund, 2000). Επίσης, ο λόγος για τον οποίον αποφασίστηκε το δείγμα να αποτελείται από επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων είναι η επιθυμία να υπάρχει ετερογένεια στο δείγμα, γεγονός που βελτιώνει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων της έρευνας.

3.3 Μέθοδος Συλλογής Στοιχείων και Ποσοστό Ανταπόκρισης

Πριν αλλά και κατά το διάστημα της δειγματοληψίας υπήρξε συνεχής επικοινωνία και τακτική επαφή με στελέχη από τον τότε επίσημο φορέα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στην Ελλάδα, τον ΕΟΜΜΕΧ (Ελληνικό Οργανισμό Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας) και συγκεκριμένα με στελέχη από το Εθνικό Παρατηρητήριο για τις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις. Έπειτα από διαδοχικές συναντήσεις και συζητήσεις εξασφαλίστηκε η επίσημη συνεργασία και η παροχή βοήθειας του ΕΟΜΜΕΧ για τη διευκόλυνση της έρευνας. Η βοήθεια αυτή αφορούσε την αποστολή επίσημης επιστολής εκ μέρους της Διευθύνουσας Συμβούλου του ΕΟΜΜΕΧ (κυρία Αθηνά Λάζου) προς τους επιχειρηματίες, με την οποία οι

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μικρομεσαίοι επιχειρηματίες παροτρύνονταν να συμμετέχουν στην παρούσα έρευνα (βλέπε Παράρτημα).

Έπειτα από την ολοκλήρωση του σχεδιασμού της δειγματοληψίας και την εξασφάλιση της βοήθειας του ΕΟΜΜΕΧ, ξεκίνησε η διαδικασία της δειγματοληψίας. Κάθε επιχειρηματίας προσεγγιζόταν αρχικά με δύο διαδοχικές ενημερωτικές επιστολές στο ηλεκτρονικό του ταχυδρομείο. Η μία επιστολή ήταν εκ μέρους της Διευθύνουσας Συμβούλου του ΕΟΜΜΕΧ κυρίας Λάζου και η δεύτερη από τον Αναπληρωτή Καθηγητή κύριο Σταθακόπουλο και την υποψήφια διδάκτορα του Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών. Στη συνέχεια, ακολουθούσε τηλεφωνική επικοινωνία με τον/την επιχειρηματία για την εξασφάλιση συνάντησης στα γραφεία της εταιρίας με σκοπό τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου από τον/την επιχειρηματία με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης.

Η φύση της έρευνας και το μέγεθος του ερωτηματολογίου ήταν αποφασιστικοί παράγοντες που επηρέασαν την επιλογή της **μεθόδου συλλογής στοιχείων** (Σταθακόπουλος, 2001). Η μέθοδος συμπλήρωσης ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε όπως αναφέρθηκε, έχοντας λάβει υπόψη τη φύση της έρευνας, καθώς και τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των μεθόδων, είναι η προσωπική συνέντευξη (Parasuraman, Grewal and Krishnan, 2004). Για τη διεξαγωγή της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

έρευνας τα ερωτηματολόγια δόθηκαν σε ιδιοκτήτες μικρομεσαίων επιχειρήσεων για συμπλήρωση παρουσία της ερευνήτριας. Η μέθοδος της προσωπικής συνέντευξης επέτρεψε την ολοκληρωμένη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, τη δυνατότητα παροχής διευκρινήσεων σε περίπτωση που ο ερωτώμενος είχε κάποιες απορίες καθώς και τη δυνατότητα χρησιμοποίησης πιο πολύπλοκου και μεγάλου σε μέγεθος ερωτηματολογίου. Σύμφωνα με τους Hair, Black, Babin και Anderson (2010) η μέθοδος αυτή έχει καλύτερα ποσοστά ανταπόκρισης.

Η προσέγγιση αυτή των ερωτώμενων είχε αξιόλογα αποτελέσματα ως προς το ποσοστό ανταπόκρισης. Συνολικά, προσεγγίστηκαν 550 μικρομεσαίοι επιχειρηματίες που ασκούσαν διοικητικά καθήκοντα στις εταιρίες τους και συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο 250 από αυτούς. Συμπερασματικά, το **ποσοστό ανταπόκρισης** στην έρευνα είναι 45%, το οποίο κρίνεται αρκετά ικανοποιητικό (BIS, 2015). Ο τρόπος προσέγγισης των ερωτώμενων, καθώς και το ενδιαφέρον τους για τα αποτελέσματα της έρευνας είναι σημαντικοί λόγοι που συνετέλεσαν στο ικανοποιητικό ποσοστό ανταπόκρισης. Ιδιαίτερα σε περιόδους οικονομικής κρίσης, οι επιχειρηματίες έδειξαν ιδιαίτερο ενδιαφέρον για τους παράγοντες που ενδεχομένως επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησής τους και επομένως την πιθανότητα επιβίωσής της.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η διάρκεια της προσωπικής συνέντευξης κυμαινόταν από τα 30-40 λεπτά της ώρας. Η διακύμανση αυτή σε μεγάλο βαθμό είχε να κάνει με την εξοικείωση του ερωτώμενου με τη διαδικασία συμπλήρωσης ερωτηματολογίου καθώς και με το βαθμό γνώσης των υπό μελέτη μεταβλητών. Γενικά, οι επιχειρηματίες που είχαν συμμετάσχει στο παρελθόν σε έρευνες αναφορικά με την επιχειρηματικότητα μπορούσαν με περισσότερη ευκολία και ταχύτητα να συμπληρώσουν το ερωτηματολόγιο της παρούσας έρευνας. Ωστόσο, μιας και η διαδικασία γινόταν σε χώρο εργασίας αναπόφευκτα σε ορισμένες συνεντεύξεις υπήρχαν κάποιες διακοπές κάποιων λεπτών που καθυστερούσαν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

3.4 Δειγματοληπτική Μονάδα και Διάρκεια Έρευνας

Η **δειγματοληπτική μονάδα** είναι το υποκείμενο της έρευνας, το άτομο το οποίο είναι το πλέον αρμόδιο για να συμπληρώσει το ερωτηματολόγιο. Στην παρούσα έρευνα η δειγματοληπτική μονάδα είναι ο/η μικρομεσαίος/α επιχειρηματίας. Πιο αναλυτικά, η δειγματοληπτική μονάδα της έρευνας αυτής είναι ο/η ιδιοκτήτης/ρια μιας επιχείρησης με λιγότερους από εκατό εργαζομένους ο/η οποίος/α παράλληλα διοικεί την επιχείρησή του/της και λαμβάνει τις στρατηγικές αποφάσεις.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η διαδικασία των προσωπικών συνεντεύξεων είχε **διάρκεια** από το Δεκέμβριο του 2010 έως τον Ιανουάριο του 2012. Για την υλοποίηση και ολοκλήρωση της δειγματοληψίας πραγματοποιήθηκαν πολυάριθμα ταξίδια ανά την Ελλάδα.

3.5 Οικονομικό Περιβάλλον και Δεύτερο Στάδιο Δειγματοληψίας

Κατά τη διάρκεια της δειγματοληψίας η Ελλάδα βρισκόταν αντιμέτωπη με μία πρωτοφανή κλιμακούμενη οικονομική κρίση. Όπως προαναφέρθηκε και στο κεφάλαιο της εισαγωγής, το χρέος προς το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν (Debt-to-GDP ratio) είναι ένας πολύ σημαντικός και βασικός δείκτης που δείχνει την αναλογία ανάμεσα στο χρέος μιας χώρας και του Α.Ε.Π. της. Στην Ελλάδα ο δείκτης αυτός αυξήθηκε με δραματικούς ρυθμούς: από 146 το 2010 αυξήθηκε σε 171 μέσα σε μία μόνο χρονιά (Eurostat and European Commission, 2015). Αυτό είχε ως αποτέλεσμα τα ελληνικά ομόλογα να υποβαθμιστούν και να θεωρηθούν ιδιαίτερα επισφαλή μέσα στο 2010. Η Ελλάδα πλέον δεν είχε πρόσβαση στις αγορές και οι χώρες της Ευρωζώνης καθώς και το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο ανέλαβαν τη δανειοδότηση της χώρας.

Οι πολύ σημαντικές αυτές εξελίξεις στο οικονομικό περιβάλλον της χώρας είχαν ένα μεγάλο αντίκτυπο στις ελληνικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Σύμφωνα με έρευνα του Κέντρου Προγραμματισμού

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οικονομικών Ερευνών (ΚΕΠΕ, 2015), το διάστημα 2008-2014 στην Ελλάδα έκλεισαν περίπου 229.000 μικρομεσαίες επιχειρήσεις, χάθηκαν 700.000 θέσεις εργασίας και σημειώθηκε σημαντική κάμψη της προστιθέμενης αξίας και της απασχόλησης κατά 29,3% και 40,2% αντιστοίχως. Οι κλάδοι των κατασκευών και του εμπορίου σημείωσαν τις σημαντικότερες απώλειες. Οι μεσαίες επιχειρήσεις έχοντας περισσότερα λειτουργικά έξοδα και επομένως λιγότερη ευελιξία σε σχέση με τις μικροεπιχειρήσεις και τις μικρές επιχειρήσεις σημείωσαν δραματική μείωση του αριθμού τους κατά 35%. Η έλλειψη εξωστρέφειας των μικρομεσαίων ελληνικών επιχειρήσεων και η μεγάλη εξάρτησή τους από τη συνεχώς μειούμενη εγχώρια ζήτηση επέτειναν το ζήτημα της επιβίωσής τους (ΚΕΠΕ, 2015).

Μέσα σε αυτές τις συνθήκες κρίθηκε αναγκαίο να ερευνηθεί κατά πόσο οι επιχειρήσεις του δείγματος κατάφεραν να επιβιώσουν. Τον Ιούλιο του 2013 πραγματοποιήθηκε εκ νέου δειγματοληψία (follow-up), με μέθοδο συλλογής στοιχείων την τηλεφωνική συνέντευξη. Στόχος αυτής της δειγματοληψίας ήταν η διερεύνηση και καταγραφή της παρούσας κατάστασης στην οποία βρισκόταν οι εταιρίες του αρχικού δείγματος της έρευνας, μέσα στο περιβάλλον της οικονομικής κρίσης. Η μέθοδος της τηλεφωνικής συνέντευξης επιλέχθηκε διότι το μέγεθος του ερωτηματολογίου για το δεύτερο κύμα της δειγματοληψίας ήταν πολύ

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μικρό (βλέπε Παράρτημα). Επίσης, με την τηλεφωνική συνέντευξη κατέστη δυνατή η πολύ γρήγορη συλλογή των δεδομένων.

Η συλλογή των στοιχείων του δεύτερου κύματος της έρευνας πραγματοποιήθηκε μέσα σε πέντε ημέρες και κατά μέσο όρο χρειάστηκαν τέσσερα τηλεφωνήματα σε κάθε επιχείρηση του δείγματος. Συνολικά έγινε εφικτή η επαφή με 196 επιχειρηματίες από τους 250 του αρχικού δείγματος. Το ποσοστό ανταπόκρισης ήταν 78,4%. Από τους 196 επιχειρηματίες με τους οποίους ήρθαμε σε επαφή, οι 189 μας ενημέρωσαν ότι οι επιχειρήσεις τους κατάφεραν να επιβιώσουν και οι 7 μας ενημέρωσαν ότι οι επιχειρήσεις τους έπαψαν τη λειτουργία τους. Τα ποσοστά ήταν 96,4% και 3,6% αντίστοιχα. Η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων αυτών κατάφερε να επιβιώσει το διάστημα ανάμεσα στα δύο κύματα της δειγματοληψίας.

3.6 Επισκόπηση Βιβλιογραφίας και Προέλεγχος Ερωτηματολογίου

Με μια αναλυτική επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας έγινε μια αρχική εκτίμηση του πλήθους των ερευνών που αφορούσαν τον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Πραγματοποιήθηκε συστηματική αναζήτηση δημοσιευμένων ερευνών σε έγκριτα επιστημονικά περιοδικά

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

που αφορούσαν τις επιμέρους παραμέτρους της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας. Αναζητήθηκε και στη συνέχεια μελετήθηκε μια πληθώρα άρθρων που αφορούσαν κυρίως θέματα σχετικά με τον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα, τον προσανατολισμό στην αγορά, μελέτες αναφορικά με την επιχειρηματικότητα στην Ελλάδα, παράγοντες επιβίωσης και ανάπτυξης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων καθώς και ζητήματα στρατηγικής, οργάνωσης και απόδοσης των επιχειρήσεων αυτών. Παράλληλα με την επισκόπηση της βιβλιογραφίας μελετήθηκαν σε αντιπαραβολή διάφορες κλίμακες μέτρησης των επιμέρους παραμέτρων της παρούσας έρευνας, με σκοπό τη δημιουργία μιας βάσης δεδομένων που σε μετέπειτα στάδιο θα μας οδηγούσε στη δημιουργία του ερωτηματολογίου. Αναζητήθηκαν και μελετήθηκαν άρθρα και συγγράμματα που αφορούσαν ζητήματα ψυχομετρίας, σκιαγράφησης των χαρακτηριστικών της προσωπικότητας επιτυχημένων ή μη επιχειρηματιών, σκιαγράφησης χαρακτηριστικών προσωπικότητας σε διάφορες περιστάσεις (που αφορούσαν για παράδειγμα στελέχη της ανώτερης διοίκησης) καθώς και συγγράμματα με ψυχομετρικές κλίμακες και ψυχομετρικά τεστ. Μέσα από την προσπάθεια αυτή σταδιακά αποκρυσταλλώθηκε η μορφή του ερωτηματολογίου. Με διαδοχικά βήματα έγινε η επιλογή των μεταβλητών και των κλιμάκων μέτρησης για το σύνολο του ερωτηματολογίου και παράλληλα έγιναν οι πρώτες ουσιαστικές προσπάθειες για επαφή με μικρομεσαίους επιχειρηματίες.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Στη συνέχεια, πραγματοποιήθηκε ο προέλεγχος (pretest) του ερωτηματολογίου σε ρεαλιστικές συνθήκες. Συγκεκριμένα, πραγματοποιήθηκαν είκοσι προσωπικές συνεντεύξεις με μικρομεσαίους επιχειρηματίες και ακαδημαϊκούς οι οποίοι συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο και ήταν ελεύθεροι να κάνουν τις παρατηρήσεις και τα σχόλιά τους για το ερωτηματολόγιο και για την έρευνα. Τα σχόλια και οι παρατηρήσεις συγκεντρώθηκαν και με μία περαιτέρω ανάλυση οδήγησαν σε κάποιες αλλαγές και στην οριστικοποίηση της μορφής του ερωτηματολογίου. Η διαδικασία του προελέγχου του ερωτηματολογίου αποδείχτηκε εξαιρετικά χρήσιμη τόσο για τον εντοπισμό αναγκαίων αλλαγών στο ερωτηματολόγιο, όσο και για τη λήψη αποφάσεων σχετικά με τη δειγματοληψία.

3.7 Ερευνητικό Εργαλείο – Δομημένο Ερωτηματολόγιο

Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, έπειτα από εκτενή επισκόπηση της διαθέσιμης βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας δημιουργήθηκε το ερευνητικό εργαλείο της παρούσας διατριβής το οποίο είναι ένα δομημένο ερωτηματολόγιο.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Για την επιλογή των κλιμάκων μέτρησης των μεταβλητών του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν δοκιμασμένες και ενδεδειγμένες κλίμακες από τις προϋπάρχουσες θεωρίες και έρευνες, που έχουν γίνει για κάθε μία από τις παραμέτρους του μοντέλου.

Η πλειοψηφία των ερωτήσεων του ερωτηματολογίου είναι ερωτήσεις κλειστού τύπου και οι περισσότερες κλίμακες είναι πολυμεταβλητές (αποτελούνται δηλαδή από πολλές προτάσεις – items). Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των κλιμάκων είναι τύπου Likert επταβάθμιες. Οι ακραίες τιμές των απαντήσεων ανάλογα με τη διατύπωση της ερώτησης ήταν 1 που αντιστοιχούσε στο «διαφωνώ απόλυτα» έως το 7 που αντιστοιχούσε στο «συμφωνώ απόλυτα». Το 4 αντιστοιχούσε στο σημείο ουδετερότητας «ούτε διαφωνώ, ούτε συμφωνώ».

Ο λόγος που επιλέχθηκε ο τύπος Likert επτά σημείων είναι για να αποτυπωθούν με περισσότερη ακρίβεια και λεπτομέρεια οι απόψεις των ερωτώμενων καθώς και για να διευκολυνθεί η αποτύπωση της διακύμανσης των απαντήσεων (Saaty, 1996; Churchill and Iacobucci, 2010).

Ακολουθεί ο Πίνακας 3.9 στον οποίο παρουσιάζονται οι μεταβλητές της έρευνας μαζί με την πηγή προέλευσής τους.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 3.9 Μεταβλητές Ερωτηματολογίου και Κλίμακες Μέτρησης

Μεταβλητή Ερωτηματολογίου	Κλίμακα Μέτρησης
Προσανατολισμός στην Αγορά	*Narver and Slater, 1990*
Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα	*Covin and Slevin, 1988*
Σημείο Ελέγχου	*Thomas and Mueller, 2000 και Rotter, 1966*
Αυτοπεποίθηση	*Wells and Tigert, 1971 και Davis and Rubin, 1983*
Ανάληψη Ρίσκου	*Jackson, 1976 και Eysenck and Wilson, 1991*
Αισιοδοξία	*Wally and Baum,1994*
Ανάγκη για Επιτεύγματα	*Davidsson, 1989*
Ανοχή στην Αμφιβολία	*Wally and Baum, 1994*
Εργασιομανία	*Bruning, Kovacic and Oberdick, 1985*

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Σχέση με Εργασία	*Cron, 1986 και Dubinsky, Howell, Ingram and Bellenger, 1986*
Αντίσταση στην Αλλαγή	*Oreg, 2003*
Διαπραγματευτικές Ικανότητες	*Banting and Dion, 1988*
Απόδοση Επιχείρησης	*Gounaris and Avlonitis, 2001*
Δημογραφικά Στοιχεία Επιχείρησης	*Turan and Kara, 2007*

Το ερωτηματολόγιο της κύριας έρευνας στο οποίο παρουσιάζονται αναλυτικά όλες οι μεταβλητές της έρευνας συμπεριλαμβάνεται στο Παράρτημα της παρούσας διατριβής.

3.8 Σύνοψη Κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε η μεθοδολογία της παρούσας μελέτης. Η ερευνητική προσέγγιση που ακολουθήθηκε είναι η ποσοτική έρευνα με δομημένο ερωτηματολόγιο. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου έγινε με κλίμακες που έχουν χρησιμοποιηθεί σε προηγούμενες διεθνείς έρευνες και πραγματοποιήθηκε προέλεγχος του

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ερωτηματολογίου με είκοσι προσωπικές συνεντεύξεις με μικρομεσαίους επιχειρηματίες και ακαδημαϊκούς.

Επίσης, έγινε στατιστική επεξεργασία της βάσης δεδομένων της ICAP με κύριο στόχο την εξαγωγή περιγραφικών στοιχείων για το σύνολο των επιχειρήσεων του δειγματοληπτικού πλαισίου της παρούσας έρευνας. Στη συνέχεια, υλοποιήθηκε τυχαία στρωματοποιημένη δειγματοληψία και συλλογή των δεδομένων με τη μέθοδο της προσωπικής συνέντευξης συνολικά από 250 επιχειρηματίες που ασκούσαν διοικητικά καθήκοντα στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις τους (επιχειρήσεις με λιγότερους από 100 εργαζόμενους). Το ποσοστό ανταπόκρισης στην έρευνα ήταν 45%.

Εξαιτίας των δυσμενών οικονομικών συνθηκών που επικρατούσαν στην Ελλάδα αποφασίστηκε να πραγματοποιηθεί και δειγματοληψία δεύτερου σταδίου με τη μέθοδο της τηλεφωνικής συνέντευξης προκειμένου να διερευνηθεί κατά πόσο οι επιχειρήσεις του δείγματος κατάφεραν να επιβιώσουν και με ποιους τρόπους. Συνολικά έγινε εφικτή η επαφή με 196 επιχειρηματίες από τους 250 του αρχικού δείγματος.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- ΕΟΜΜΕΧ. (2008). «Έρευνα Προσδιορισμού της Επιχειρηματικής Φυσιογνωμίας και των Δεικτών Επιχειρηματικής Δραστηριότητας των ΜΜΕ».
- ΚΕΠΕ (2015). « Ελληνική Οικονομία. Μηνιαίο Δελτίο Οικονομικών Εξελίξεων», Νο 19, Ιούλιος. http://www.kepe.gr/images/ellhnikh_oikonomia/ell_oik_t_19.pdf
- Σταθακόπουλος, Β. (2001). «Μέθοδοι Έρευνας Αγοράς». Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Avlonitis, G. and Gounaris, S. (1997). "Marketing Orientation and Company Performance: Industrial vs. Consumer Goods Companies". Industrial Marketing Management, Volume 26, pp. 385-402.
- Banting, P.M. and Dion, P.A. (1988). "The Purchasing Agent: Friend or Foe to the Salesperson?". Journal of the Academy of Marketing Science. Volume 16, Issue 3, pp 16–22.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- BIS - Department for Business Innovation and Skills (2015). "Small Business Survey 2014: SME Employers", March. Research Paper Number 214, pp.1-188.
- Bruning, E.R., Kovacic, M.L., Oberdick, L.E. (1985). "Segmentation Analysis of Domestic Airline Passenger Markets". Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 13, pp. 17-31.
- Chandler, G. and Hanks, S. (1998). "An Examination of the Substitutability of Founder's Human and Financial Capital in Emerging Business Ventures". Journal of Business Venturing, Volume 13, pp. 353-369.
- Chu, P. (2000). "The Characteristics of Chinese Female Entrepreneurs: Motivation and Personality". Journal of Enterprising Culture, Volume 8, Issue 1, pp. 67-84.
- Churchill, G.A. and Iacobucci, D. (2010). "Marketing Research: Methodological Foundations", Tenth Edition, South-Western Cengage Learning.
- Covin, J.G. and Slevin, D.P. (1988). "The Influence of Organization Structure on the Utility of an Entrepreneurial Top Management Style". Journal of Management Studies, Volume 25, Issue 3, pp. 217-234.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Cron (1986). “Marketing Scales Handbook”. Bruner
- Davidsson, P. (1989). “Need for Achievement and Entrepreneurial Activity in Small Firms”. Understanding Economic Behavior Theory and Decision Library, Volume 11, pp. 47-64.
- Davis, D. L. and Rubin, R. S. (1983). “Identifying the Energy Conscious Consumer: the Case of the Opinion Leader”. Journal of the Academy of Marketing Science, Volume 11, pp. 169-190.
- Dubinsky, A.J., Howell, R.D., Ingram, T.N. and Bellenger, D.N. (1986) “Satisfaction with Job (generalized)”. In: Bruner, G. C., II; Hensel, P. J. (1994). Marketing Scales Handbook: A Compilation of Multi-item Measures. Volume 1. Chicago, IL: American Marketing Association, pp. 1230-1232.
- Eurostat and European Commission (2015). “European Economic Forecast”, Spring, http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/european_economy/2015/ee2_en.htm
- Eysenck, H. J. and Wilson, G. D. (1991). “The Eysenck Personality Profiler”. London: Corporate Assessment Network.
- Gounaris, S. P., and Avlonitis, G. J. (2001). “Market Orientation Development: a Comparison of Industrial vs. Consumer Goods Companies”. Journal of Business & Industrial Marketing, Volume 16, Issue 5, pp. 354-381.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Gundry, L. and Welsch, H. (2001). The Ambitious Entrepreneur: High Growth Strategies of Women Based Enterprises. Journal of Business Venturing, Volume 16, Issue 5, pp. 453-470.
- Hair, J.F., Black, W.C., Babin, B. and Anderson, R.E. (2010). "Multivariate Data Analysis". Seventh Edition, Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.
- Hisrich, R. and Brush C. (1986). "Characteristics of the Minority Entrepreneur". Journal of Small Business Management, Volume 24, Issue 4, pp. 1-8.
- Hooley, G. (1984). "The Implementation of Strategic Marketing Planning Techniques in British Industry". International Journal of Research in Marketing, Volume 1, Issue 2, pp. 153-162.
- Hooley, G., Lynch, J., and Shepherd, J. (1990). "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice". European Journal of Marketing, Volume 24, Issue 9, pp. 7-23.
- Jackson, D. N. (1976). "Jackson Personality Inventory Manual". Port Huron, MI: Research Psychologists Press.
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990). "The effect of a Market Orientation on Business Profitability". Journal of Marketing, Volume 54, Issue 4, pp. 20-35.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Oreg, S. (2003). “Resistance to change: Developing an individual differences measure”. Journal of Applied Psychology, Volume 88, Issue 4, pp. 680-693.
- Parasuraman, A., Grewal D., and Krishnan, R. (2004). “Marketing Research”. Houghton Mifflin.
- Rotter, J.B. (1966). “Generalized Expectancies for Internal versus External Control of Reinforcements”. Psychological Monographs: General and Applied, Volume 80, Issue 1, Whole No. 609, pp. 1-28.
- Saaty, T.L., (1996). “Decision Making with Dependence and Feedback: The Analytic Network Process”. RWS Publications, Pittsburgh.
- Survey System (2010). “Sample Size Formulas for Our Sample Size Calculator”, https://www.surveysystem.com/sample-size-formula.htm.
- Thomas, A. S. and Mueller, S.L. (2000). “A Case for Comparative Entrepreneurship: Assessing the Relevance of Culture”. Journal of International Business Studies, Volume 31, Issue 2, pp. 287-301.
- Turan, M. and Kara, A. (2007). “An Exploratory Study of Characteristics and Attributes of Turkish Entrepreneurs: a Cross-

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

country Comparison to Irish Entrepreneurs". Journal of International Entrepreneurship, Volume 5, Issue 1-2, pp. 25-46.

- Wally, S. and Baum, J.R. (1994). "Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making". The Academy of Management Journal, Volume 37, Issue 4, pp. 932-956.
- Wells, W.D., and Tigert, D.J. (1971). "Activities, Interests and Opinions". Journal of Advertising Research, Volume 11, pp. 27-35.
- Zikmund, W.G. (2000). "Exploring Marketing Research". Harcourt Brace & Company, Orlando.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 4: Ανάλυση Δεδομένων



4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό θα παρουσιαστούν οι ψυχομετρικές ιδιότητες των κλιμάκων που έχουμε χρησιμοποιήσει (έλεγχος της αξιοπιστίας και εγκυρότητας), θα παρουσιαστούν τα περιγραφικά μέτρα καθώς και οι αναλύσεις που πραγματοποιήθηκαν για τον έλεγχο των υποθέσεων. Τα στατιστικά προγράμματα που έχουν χρησιμοποιηθεί για τις αναλύσεις αυτές είναι το SPSS 18 και το AMOS 19.

Η ανάλυση των δεδομένων περιλαμβάνει αρχικά την ανάλυση του μοντέλου μέτρησης (measurement model) και στη συνέχεια του δομικού μοντέλου (structural model) (Anderson and Gerbing, 1988).

4.2 Περιγραφικά Μέτρα και Τεστ Κανονικότητας (Normality Test)

Με την ανάλυση περιγραφικής στατιστικής αναδεικνύονται τα βασικά χαρακτηριστικά των δεδομένων μιας έρευνας και οι ενδιαφερόμενοι αποκτούν μια αρχική εικόνα των αποτελεσμάτων της έρευνας. Για κάθε μεταβλητή της έρευνας αυτής υπολογίστηκαν τα ακόλουθα περιγραφικά μέτρα: μέσος όρος (mean), τυπική απόκλιση (standard deviation – SD) και διακύμανση (variance). Επίσης, πραγματοποιήθηκε τεστ κανονικότητας Kolmogorov-Smirnov test το

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οποίο έδειξε ότι τα δεδομένα ακολουθούν κανονική κατανομή μιας και οι τιμές του p-value ήταν πάνω από 0,05.

Πίνακας 4.1: Περιγραφικά Μέτρα

	N	**Μέσος Όρος (Mean)**	**Τυπική Απόκλιση (St.D)**	**Διακύμανση (Variance)**
Μεταβλητές				
Σημείο Ελέγχου	250	5,4368	0,62524	0,391
Αυτοπεποίθηση	250	5,2464	0,87523	0,766
Ανάληψη Ρίσκου	250	4,1851	1,14099	1,302
Αισιοδοξία	250	4,3800	1,07341	1,152
Ανάγκη για Επιτεύγματα	250	5,4050	0,88875	0,790
Ανοχή στην Αμφιβολία	250	5,0690	0,85669	0,734
Εργασιομανία	250	4,9013	1,20539	1,453
Σχέση με Εργασία	250	4,6672	1,06690	1,138
Αντίσταση στην Αλλαγή	250	3,7793	0,73590	0,542
Διαπραγματευτικές Ικανότητες	250	5,5531	0,72820	0,530
Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα	250	4,0055	0,97001	0,941
Προσανατολισμός στηνΑγορά	250	5,6280	0,64757	0,419

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 4.2: Kolmogorov-Smirnov Test

Kolmogorov-Smirnov Test	
	P-Value
Σημείο Ελέγχου	0,120
Αυτοπεποίθηση	0,300
Ανάληψη Ρίσκου	0,200
Αισιοδοξία	0,320
Ανάγκη για Επιτεύγματα	0,180
Ανοχή στην Αμφιβολία	0,203
Εργασιομανία	0,320
Σχέση με Εργασία	0,312
Αντίσταση στην Αλλαγή	0,200
Διαπραγματευτικές Ικανότητες	0,120
Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα	0,200
Προσανατολισμός στην Αγορά	0,091
Απόδοση	0,281

4.3 Αξιοπιστία και Εγκυρότητα των Κλιμάκων Μέτρησης

Η ανάλυση του μοντέλου μέτρησης αφορά την αξιολόγηση της αξιοπιστίας και εγγυρότητας και συνεπώς της καταλληλότητας των κλιμάκων μέτρησης που χρησιμοποιούνται στην έρευνα. Η μέτρηση είναι μια διαδικασία που μας βοηθά στο να αναγνωρίζουμε τα υπό μελέτη φαινόμενα και να αποκτούμε σημαντική γνώση για αυτά. Η αξιοπιστία και η εγκυρότητα των κλιμάκων είναι δύο κύρια χαρακτηριστικά των κλιμάκων μέτρησης, που μπορούν σημαντικά να επηρεάσουν την ποιότητα των αποτελεσμάτων μιας έρευνας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Η αξιοπιστία μιας κλίμακας μέτρησης (construct reliability) αφορά τη σταθερότητα με την οποία η κλίμακα μετράει αυτό που μετράει. Η εγγυρότητα μιας κλίμακας μέτρησης (construct validity) αφορά στο βαθμό κατά τον οποίο μία κλίμακα μετρά όντως τη μεταβλητή (έννοια) που έχουμε πει ότι θέλουμε να μετρήσουμε.

Η εγκυρότητα λοιπόν αναφέρεται στο τι πρέπει να μετρηθεί, ενώ η αξιοπιστία στο πώς αυτό έχει μετρηθεί (Sekaran, 2000).

Ακολουθώντας τους Nunnally and Bernstein's (1994) έγινε χρήση του συντελεστή αξιοπιστίας Cronbach's alpha (α) για τον έλεγχο της αξιοπιστίας κάθε κλίμακας μέτρησης, ο οποίος στηρίζεται στην εσωτερική συνέπεια (Internal consistency) των στοιχείων της, δηλαδή στη μέση συνδιακύμανσή τους (Churchill and Peter, 1984). Ο συντελεστής Cronbach's alpha παίρνει τιμές ανάμεσα από το 0 και το 1, ενώ οι τιμές που είναι μεγαλύτερες από 0,60 είναι αποδεκτές (Hair, Tatham, Anderson and Black., 1998). Όσο μεγαλύτερος είναι αυτός ο συντελεστής, τόσο πιο αξιόπιστη είναι η κλίμακα μέτρησης μιας μεταβλητής μιας και δεν επηρεάζεται από το τυχαίο σφάλμα. Όπως θα παρουσιαστεί αναλυτικά και παρακάτω, στην παρούσα μελέτη όλες οι τιμές του συντελεστή ήταν πάνω από το όριο του 0,60 και μπορούν να χαρακτηριστούν αξιόπιστες.

Για να γίνει περαιτέρω αξιολόγηση των εργαλείων μέτρησης, εφαρμόσαμε Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων (Confirmatory Factor

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Analysis – CFA) (Anderson and Gerbing, 1988). Με τη μέθοδο αυτή εξετάστηκε και η αξιοπιστία και η διαφορετικότητα των κλιμάκων μέτρησης (unidimensionality) που χρησιμοποιήσαμε (Anderson and Gerbing, 1988). Η CFA όμως προϋποθέτει η κλίματα να αποτελείται από τουλάχιστον τρία στοιχεία (items) (Byrne, 2006). Όπως θα αναλυθεί κα παρακάτω, οι συντελεστές προσαρμοστικότητας (fit indices) της επιβεβαιωτικής ανάλυσης παραγόντων των μεταβλητών έδειξαν μια ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα (fit to the data) επιβεβαιώνοντας τη διαφορετικότητα των κλιμάκων μέτρησης.

Η αξιολόγηση της εγγυρότητας των κλιμάκων μέτρησης (construct validity) έγινε μέσω του συντελεστή Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης (Average Variance Extracted – AVE). Όταν ο δείκτης αυτός είναι πάνω από το 0,50 προκύπτει συγκλίνουσα εγκυρότητα (convergent validity), δηλαδή εγκυρότητα που αφορά το βαθμό συμφωνίας δύο ή παραπάνω μετρήσεων μιας μεταβλητής (Hair, Tatham, Anderson and Black, 1998). Επίσης, ακολουθώντας τους Hair, Tatham, Anderson και Black (1998) η συγκλίνουσα εγκυρότητα έγινε αποδεκτή όταν ο συντελεστής AVE ήταν μεγαλύτερος από 0,5 αλλά και η Σύνθετη Αξιοπιστία CR (Composite Reliability) ήταν μεγαλύτερη από 0,7.

Επίσης, εξετάστηκε και η διακριτή εγκυρότητα (discriminant validity) των κλιμάκων μέτρησης, που αφορά το βαθμό στον οποίο μετρήσεις θεωρητικά ξεχωριστών μεταβλητών διαφέρουν μεταξύ τους.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Όπως θα παρουσιαστεί στη συνέχεια, από την ανάλυση αυτή προέκυψε διακριτή εγκυρότητα των κλιμάκων (η τιμή της AVE ήταν μεγαλύτερη από το τετράγωνο της συσχέτισης μεταξύ της υπό εξέταση μεταβλητής και όλων των άλλων μεταβλητών της έρευνας) (Fornell and Larcker, 1981).

4.4 Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis – CFA)

Οι ψυχομετρικές ιδιότητες και η διαφορετικότητα των κλιμάκων μέτρησης εξετάστηκαν με την πραγματοποίηση Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων για κάθε κλίμακα. Χρησιμοποιήθηκε η Μέθοδος Maximum Likelihood Estimators (MLE) που είναι και αυτή που χρησιμοποιείται πιο συχνά σε έρευνες της διοίκησης των επιχειρήσεων και του μάρκετινγκ (Crosby, Evans and Cowles, 1990).

Ακολουθώντας τους Jöreskog και Sörbom (1989) εξετάστηκαν κάθε φορά οι τιμές διάφορων συντελεστών προσαρμοστικότητας (fit indices) που χρησιμοποιούνται πιο συχνά στην αρθρογραφία του χώρου. Εξετάστηκε το χ^2 (chi square), το οποίο φανερώνει καλύτερη προσαρμοστικότητα όσο είναι πιο μικρή η τιμή του, αλλά είναι ευαίσθητο στο μέγεθος του δείγματος (Stevens, 1996). Επίσης,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εξετάστηκαν οι συντελεστές CFI (Confirmatory Fit Index), TLI (Tucker-Lewis Index) και RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) (Bentler and Bonett, 1980). Οι αποδεκτές τιμές του CFI είναι πάνω από το όριο του 0,90 και θεωρούνται καλές όταν είναι πάνω από 0,95. Οι τιμές πάνω από 0,90 για το TLI δηλώνουν καλή προσαρμοστικότητα, ενώ οι τιμές του RMSEA πρέπει να είναι κάτω από 0,08 (Medsker, Williams and Holahan, 1994; Byrne, 2006; Browne and Cudeck, 1992).

4.4.1 Προσανατολισμός στην αγορά

Ο Προσανατολισμός στην Αγορά μετρήθηκε με μία κλίμακα που αποτελούνταν από 14 προσδιοριστικές προτάσεις (items), τριών στοιχείων (προσανατολισμός στον πελάτη – customer orientation, προσανατολισμός στον ανταγωνισμό – competitor orientation, διατμηματικός συντονισμός – interfunctional coordination) αποτελώντας μεταβλητή Δεύτερης Τάξης (Second Order). Οι τιμές των συντελεστών προσαρμοστικότητας (fit indices CFA - Second Order Model) είναι μέσα στα αποδεκτά όρια (CFI=0,935, TLI=0,923, RMSEA=0,031). Επίσης, η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για τον Προσανατολισμό στον Πελάτη η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης (Average Variance Extracted – AVE) είναι πάνω από το όριο του 0,5 (AVE_1= 0,505) και η τιμή της Σύνθετης Αξιοπιστίας CR (Composite Reliability) ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

(CR_1=0,834). Επιπρόσθετα, η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για τον Προσανατολισμό στον Ανταγωνισμό η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης (Average Variance Extracted – AVE) είναι πάνω από το όριο του 0,5 (AVE_2= 0,528) και η τιμή της CR (Composite Reliability) ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR_2=0,816). Τέλος, η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για τον Διατμηματικό Συντονισμό η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης είναι και αυτή πάνω από το όριο του 0,5 (AVE_3= 0,536) και η τιμή της CR ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR_3=0,771) (Πίνακας 4.3).

Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, η κλίμακα του Προσανατολισμού στην Αγορά είναι αξιόπιστη και μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην έρευνα (Hair, Tatham, Anderson and Black, 1998). Ακολουθούν οι πίνακες με τα αναλυτικά αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων για τον Προσανατολισμό στην Αγορά.

Πίνακας 4.3: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας Προσανατολισμού στην Αγορά

Μεταβλητή	**CFI**	**TLI**	**RMSEA**	**χ 2**	**df**	**AVE**	**C.R**	**Cronbach a**
Προσανατολισμός στην Αγορά	0,935	0,923	0,031	117,39	50	AVE_1 : 0,505 AVE_2 : 0,528 AVE_3 : 0,536	CR_1: 0,834 CR_2 : 0,816 CR_3 : 0,771	Cr. A_1 : 0,770 Cr. A_2 : 0,670 Cr. A_3 : 0,687

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 4.4: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές Προσανατολισμού στην Αγορά

Μεταβλητή		**Προσδιοριστική Πρόταση (Item)**	**Συντελεστές Ανάλυσης Παραγόντων (Standardized Factor Loadings – Estimates)**	**P**
Προσανατολισμός στην Αγορά	Προσανατολισμός στον Πελάτη			
	→	Δέσμευση παρακολουθείται στενά	0,641	***
	→	Δημιουργία Ικανοποίησης	0,693	***
	→	Κατανόηση Αναγκών	0, 584	***
	→	Αξιολόγηση Βαθμού Ικανοποίησης	0,798	***
	→	Εξυπηρέτηση μετά την Πώληση	0,811	***
	Προσανατολισμός στον Ανταγωνισμό			
	→	Μοίρασμα Πληροφοριών	0,817	***
	→	Αντίδραση σε Ανταγωνιστές	0,665	***
	→	Συζήτηση Αδυναμιών Ανταγωνιστών	0,752	***
	→	Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα- Στόχευση	0,662	***
	Διατμηματικός Συντονισμός			
	→	Λειτουργίες αλληλοσυμπληρώνονται	0,808	***
	→	Στρατηγικές- Επιθυμία Προσφοράς	0,804	***
	→	Κατανόηση Δημιουργίας Αξίας	0,555	***

***: P< 0.01

Σημείωση: στον Πίνακα 4.4 παρουσιάζονται οι προτάσεις (items) που είναι στατιστικά σημαντικές και που έχουν factor loading > 0,5.

4.4.2 Προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα

Ο Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα μετρήθηκε με μία κλίμακα που αποτελούνταν από συνολικά 8 προσδιοριστικές προτάσεις (items), τριών διαστάσεων (καινοτομικότητα – innovativeness, προνοητικότητα – proactiveness, ανάληψη κινδύνου – risk-taking)

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αποτελώντας μεταβλητή Δεύτερης Τάξης (Second Order). Οι τιμές των συντελεστών προσαρμοστικότητας (fit indices CFA – Second Order Model) είναι μέσα στα αποδεκτά όρια (CFI=0,996, TLI=0,994, RMSEA=0,023). Επίσης, η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για την Καινοτομικότητα η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης (Average Variance Extracted – AVE) είναι πάνω από το όριο του 0,5 (AVE_1= 0,573) και η τιμή της Σύνθετης Αξιοπιστίας CR (Composite Reliability) ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR_1=0,801). Επιπρόσθετα, η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για την Προνοητικότητα η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης (Average Variance Extracted – AVE) είναι πάνω από το όριο του 0,5 (AVE_2= 0,796) και η τιμή της CR (Composite Reliability) ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR_2=0,8555). Τέλος, η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για την Ανάληψη Κινδύνου η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης είναι και αυτή πάνω από το όριο του 0,5 (AVE_3= 0,532) και η τιμή της CR ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR_3=0,761) (Πίνακας 4.5).

Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, η κλίμακα του Προσανατολισμού στην Επιχειρηματικότητα είναι αξιόπιστη και μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην έρευνα (Hair, Tatham, Anderson and Black, 1998). Ακολουθούν οι πίνακες με τα αναλυτικά αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων για τον Προσανατολισμό στην Επιχειρηματικότητα.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 4.5: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας Προσανατολισμού στην Επιχειρηματικότητα

Μεταβλητή	CFI	TLI	RMSEA	χ 2	df	AVE	C.R	Cronbach a
Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα	0,996	0,994	0,023	20,305	18	AVE_1 : 0,573 AVE_2 : 0,796 AVE_3 : 0,532	CR_1: 0,801 CR_2 : 0,855 CR_3 : 0,761	Cr. A_1 : 0,609 Cr. A_2 : 0,869 Cr. A_3 : 0,680

Πίνακας 4.6: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές Προσανατολισμού στην Επιχειρηματικότητα

Μεταβλητή		Προσδιοριστική Πρόταση (Item)	Συντελεστές Ανάλυσης Παραγόντων (Standardized Factor Loadings – Estimates)	P
Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα	Καινοτομικότητα			
	→	Έμφαση R&D	0,755	***
	→	Νέα Προϊόντα	0,763	***
	→	Αλλαγές Προϊοντικές Γραμμές	0, 752	***
	Προνοητικότητα			
	→	Κινήσεις Προς Ανταγωνιστές	0,835	***
	→	Πρώτη Νέα Προϊόντα	0,893	***
	Ανάληψη Κινδύνου			
	→	Πλάνα Υψηλού Ρίσκου	0,455	***
	→	Τολμηρές Κινήσεις	0,914	***
	→	Στάση Αναμονής	0,745	***

***: P< 0.01

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Σημείωση: στον Πίνακα 4.6 παρουσιάζονται οι προτάσεις (items) που είναι στατιστικά σημαντικές και που έχουν factor loading > 0,5. Εξαίρεση αποτελεί το item "Πλάνα Υψηλού Ρίσκου» που είναι σημαντικό για την ορθή μέτρηση της μεταβλητής και το factor loading του είναι κοντά στην τιμή 0,5.

4.4.3 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας - σημείο ελέγχου

Το Σημείο Ελέγχου (Locus of Control) μετρήθηκε με μία κλίμακα που αποτελούνταν από συνολικά 6 προσδιοριστικές προτάσεις (items). Οι τιμές των συντελεστών προσαρμοστικότητας (fit indices CFA) είναι μέσα στα αποδεκτά όρια (CFI=0,981, TLI=0,983, RMSEA=0,042). Επίσης, η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για το Σημείο Ελέγχου η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης (Average Variance Extracted – AVE) είναι πάνω από το όριο του 0,5 (AVE=0,518) και η τιμή της Σύνθετης Αξιοπιστίας CR (Composite Reliability) ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR=0,842) (Πίνακας 4.7).

Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, η κλίμακα του Σημείου Ελέγχου θεωρείται και αυτή αξιόπιστη και μπορεί να αξιοποιηθεί (Hair, Tatham, Anderson and Black, 1998). Ακολουθούν οι πίνακες με τα αναλυτικά αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων για το Σημείο Ελέγχου.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 4.7: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Σημείου Ελέγχου

Μεταβλητή	CFI	TLI	RMSEA	χ 2	df	AVE	C.R	Cronbach a
Σημείο Ελέγχου	0,981	0,983	0,042	7,173	5	AVE : 0,518	CR : 0,842	Cr. A : 0.610

Πίνακας 4.8: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Σημείου Ελέγχου

Μεταβλητή		Προσδιοριστική Πρόταση (Item)	Συντελεστές Ανάλυσης Παραγόντων (Standardized Factor Loadings – Estimates)	P
Σημείο Ελέγχου	→	Προσωπική Ευθύνη	0,688	***
	→	Ικανότητα και όχι Τύχη	0,789	***
	→	Πλάνα Λειτουργούν	0, 691	***
	→	Σκληρή Δουλειά	0,617	***
	→	Κατάλληλο Μέρος	0,796	***

***: P< 0.01

Σημείωση: στον Πίνακα 4.8 παρουσιάζονται οι προτάσεις (items) που είναι στατιστικά σημαντικές και που έχουν factor loading > 0,5.

4.4.4 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας - αυτοπεποίθηση

Το χαρακτηριστικό προσωπικότητας Αυτοπεποίθηση μετρήθηκε με μία κλίμακα που αποτελούνταν από συνολικά 6 προσδιοριστικές προτάσεις (items). Οι τιμές των συντελεστών προσαρμοστικότητας (fit

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

indices CFA) είναι μέσα στα αποδεκτά όρια (CFI=0,992, TLI=0,973, RMSEA=0,064). Επίσης, η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για την Αυτοπεποίθηση η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης (Average Variance Extracted – AVE) είναι πάνω από το όριο του 0,5 (AVE=0,506) και η τιμή της Σύνθετης Αξιοπιστίας CR (Composite Reliability) ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR=0,835) (Πίνακας 4.9).

Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, η κλίμακα της Αυτοπεποίθησης θεωρείται και αυτή αξιόπιστη και μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην έρευνα (Hair, Tatham, Anderson and Black, 1998). Ακολουθούν οι πίνακες με τα αναλυτικά αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων για την Αυτοπεποίθηση.

Πίνακας 4.9: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Αυτοπεποίθηση

Μεταβλητή	**CFI**	**TLI**	**RMSEA**	**χ 2**	**df**	**AVE**	**C.R**	**Cronbach a**
Αυτοπεποίθηση	0,992	0,973	0,064	18,228	5	AVE : 0,506	CR : 0,835	Cr. A : 0,787

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 4.10: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Αυτοπεποίθηση

Μεταβλητή		**Προσδιοριστική Πρόταση (Item)**	**Συντελεστές Ανάλυσης Παραγόντων (Standardized Factor Loadings – Estimates)**	**P**
Αυτοπεποίθηση	→	Περισσότερη Αυτοπεποίθηση Από Άλλους	0,653	***
	→	Πιο Ανεξάρτητος	0,613	***
	→	Προσωπική Ικανότητα	0, 698	***
	→	Ηγέτης	0,811	***
	→	Μπορώ να Πείσω	0,763	***

***: P< 0.01

Σημείωση: στον Πίνακα 4.10 παρουσιάζονται οι προτάσεις (items) που είναι στατιστικά σημαντικές και που έχουν factor loading > 0,5.

4.4.5 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας – ανάληψη ρίσκου

Το χαρακτηριστικό προσωπικότητας Ανάληψη Ρίσκου μετρήθηκε με μία κλίμακα που αποτελούνταν από συνολικά 15 προσδιοριστικές προτάσεις (items). Οι τιμές των συντελεστών προσαρμοστικότητας (fit indices CFA) είναι μέσα στα αποδεκτά όρια (CFI=0,989, TLI=0,982, RMSEA=0,048). Επίσης, η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για την Ανάληψη Ρίσκου η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης (Average Variance Extracted – AVE) είναι πάνω από το όριο του 0,5 (AVE=0,521) και η τιμή της Σύνθετης Αξιοπιστίας CR (Composite Reliability) ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR=0,881) (Πίνακας 4.11).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, η κλίμακα της Ανάληψης Ρίσκου θεωρείται αξιόπιστη προς ερευνητική χρήση (Hair, Tatham, Anderson and Black, 1998). Ακολουθούν οι πίνακες με τα αναλυτικά αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων για την Ανάληψη Ρίσκου.

Πίνακας 4.11: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Ανάληψη Ρίσκου

Μεταβλητή	**CFI**	**TLI**	**RMSEA**	**χ 2**	**df**	**AVE**	**C.R**	**Cronbach a**
Ανάληψη Ρίσκου	0,989	0,982	0,048	20,377	13	AVE : 0,521	CR : 0,881	Cr. A : 0,816

Πίνακας 4.12: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Ανάληψη Ρίσκου

Μεταβλητή		**Προσδιοριστική Πρόταση (Item)**	**Συντελεστές Ανάλυσης Παραγόντων (Standardized Factor Loadings – Estimates)**	**P**
Ανάληψη Ρίσκου	→	Επένδυση Ακόμα και σε Περίπτωση Αποτυχίας	0,871	***
	→	Προτίμηση σε Δουλειά με Αλλαγές	0,632	***
	→	Απόλαυση Ανάληψης Ρίσκου	0, 891	***
	→	Η Ζωή Χωρίς Ρίσκο Βαρετή	0,740	***
	→	Απόλαυση Γρήγορης Οδήγησης	0,568	***
	→	Ρίσκο «Αλατοπίπερο» Ζωής	0,685	***
	→	Τελευταία Στιγμή Φτάνω σε Σταθμό	0,596	***

***: P< 0.01

Σημείωση: στον Πίνακα 4.12 παρουσιάζονται οι προτάσεις (items) που είναι στατιστικά σημαντικές και που έχουν factor loading > 0,5.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.4.6 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας – αισιοδοξία

Το χαρακτηριστικό προσωπικότητας Αισιοδοξία μετρήθηκε με μία κλίμακα που αποτελούνταν από συνολικά 3 προσδιοριστικές προτάσεις (items). Η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για την Αισιοδοξία η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης (Average Variance Extracted – AVE) είναι πάνω από το όριο του 0,5 (AVE=0,509) και η τιμή της Σύνθετης Αξιοπιστίας CR (Composite Reliability) ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR=0,756). Ο Cronbach a είναι 0,715 (Πίνακας 4.13).

Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, η κλίμακα της Αισιοδοξίας θεωρείται αξιόπιστη προς ερευνητική χρήση (Hair, Tatham, Anderson and Black, 1998). Ακολουθούν οι πίνακες με τα αναλυτικά αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων για τηνΑισιοδοξία.

Πίνακας 4.13: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Αισιοδοξία

Μεταβλητή	**AVE**	**C.R**	**Cronbach a**
Αισιοδοξία	AVE : 0,509	CR : 0,756	Cr. A : 0,715

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 4.14: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Αισιοδοξία

Μεταβλητή		**Προσδιοριστική Πρόταση (Item)**	**Συντελεστές Ανάλυσης Παραγόντων (Standardized Factor Loadings – Estimates)**	**P**
Αισιοδοξία	→	Απόδοση Βελτίωση	0,752	***
	→	Οικονομία Βελτίωση	0,652	***
	→	Συνήθως Αναμένω Βελτίωση	0, 732	***

***: P< 0.01

Σημείωση: στον Πίνακα 4.14 παρουσιάζονται οι προτάσεις (items) που είναι στατιστικά σημαντικές και που έχουν factor loading > 0,5.

4.4.7 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας – ανάγκη για επιτεύγματα

Το χαρακτηριστικό προσωπικότητας Ανάγκη για Επιτεύγματα μετρήθηκε με μία κλίμακα που αποτελούνταν από συνολικά 4 προσδιοριστικές προτάσεις (items). Οι τιμές των συντελεστών προσαρμοστικότητας (fit indices CFA) είναι μέσα στα αποδεκτά όρια (CFI=0,912, TLI=0,932, RMSEA=0,052). Η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για την Ανάγκη για Επιτεύγματα η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης (Average Variance Extracted – AVE) είναι πάνω από το όριο του 0,5 (AVE=0,519) και η τιμή της Σύνθετης Αξιοπιστίας CR (Composite Reliability) ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR=0,811) (Πίνακας 4.15).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, η κλίμακα της Ανάγκης για Επιτεύγματα θεωρείται αξιόπιστη προκειμένου να χρησιμοποιηθεί στην έρευνα (Hair, Tatham, Anderson and Black, 1998). Ακολουθούν οι πίνακες με τα αναλυτικά αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων για την Ανάγκη για Επιτεύγματα.

Πίνακας 4.15: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Ανάγκη για Επιτεύγματα

Μεταβλητή	**CFI**	**TLI**	**RMSEA**	**χ 2**	**df**	**AVE**	**C.R**	**Cronbach a**
Ανάγκη για Επιτεύγματα	0,912	0,932	0,052	14,744	2	AVE : 0,519	CR : 0,811	Cr. A : 0,608

Πίνακας 4.16: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Ανάγκη για Ειπτεύγματα

Μεταβλητή		**Προσδιοριστική Πρόταση (Item)**	**Συντελεστές Ανάλυσης Παραγόντων (Standardized Factor Loadings – Estimates)**	**P**
Ανάγκη για Επιτεύγματα	→	Θέληση για Δημιουργία	0,765	***
	→	Κατανόηση των Αγώνων Άλλων	0,731	***
	→	Νέες Προκλήσεις	0, 697	***
	→	Ευχαριστημένος με Επιτυχία	0,685	***

***: P< 0.01

Σημείωση: στον Πίνακα 4.16 παρουσιάζονται οι προτάσεις (items) που είναι στατιστικά σημαντικές και που έχουν factor loading > 0,5.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.4.8 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας – ανοχή στην αμφιβολία

Το χαρακτηριστικό προσωπικότητας Ανοχή στην Αμφιβολία μετρήθηκε με μία κλίμακα που αποτελούνταν από συνολικά 6 προσδιοριστικές προτάσεις (items). Οι τιμές των συντελεστών προσαρμοστικότητας (fit indices CFA) είναι μέσα στα αποδεκτά όρια (CFI=0,962, TLI=0,951, RMSEA=0,033). Η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για την Ανοχή στην Αμφιβολία η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης (Average Variance Extracted – AVE) είναι πάνω από το όριο του 0,5 (AVE=0,567) και η τιμή της Σύνθετης Αξιοπιστίας CR (Composite Reliability) ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR=0,838) (Πίνακας 4.17).

Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, η κλίμακα της Ανοχής στην Αμφιβολία θεωρείται αξιόπιστη προκειμένου να χρησιμοποιηθεί στην έρευνα (Hair, Tatham, Anderson and Black, 1998). Ακολουθούν οι πίνακες με τα αναλυτικά αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων για την Ανοχή στην Αμφιβολία.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 4.17: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Ανοχή στην Αμφιβολία

Μεταβλητή	**CFI**	**TLI**	**RMSEA**	**χ 2**	**df**	**AVE**	**C.R**	**Cronbach a**
Ανοχή στην Αμφιβολία	0,962	0,951	0,033	8,015	2	AVE : 0,567	CR : 0,838	Cr. A : 0,613

Πίνακας 4.18: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Ανοχή στην Αμφιβολία

Μεταβλητή		**Προσδιοριστική Πρόταση (Item)**	**Συντελεστές Ανάλυσης Παραγόντων (Standardized Factor Loadings – Estimates)**	**P**
Ανοχή στην Αμφιβολία	→	Προβλήματα Λύνονται	0,763	***
	→	Προτίμηση σε Περίπλοκα Προβλήματα	0,852	***
	→	Αποφάσεις Ανεπαρκή Πληροφόρηση	0,702	***
	→	Τολμηροί Προοδεύουν	0,682	***

***: P< 0.01

Σημείωση: στον Πίνακα 4.18 παρουσιάζονται οι προτάσεις (items) που είναι στατιστικά σημαντικές και που έχουν factor loading > 0,5.

4.4.9 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας – εργασιομανία

Το χαρακτηριστικό προσωπικότητας Εργασιομανία μετρήθηκε με μία κλίμακα που αποτελούνταν από συνολικά 4 προσδιοριστικές προτάσεις (items). Η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για την Εργασιομανία η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης (Average

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Variance Extracted – AVE) είναι πάνω από το όριο του 0,5 (AVE=0,524) και η τιμή της Σύνθετης Αξιοπιστίας CR (Composite Reliability) ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR=0,767). Ο Cronbach a είναι 0,740 (Πίνακας 4.19).

Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, η κλίμακα της Εργασιομανίας θεωρείται αξιόπιστη προκειμένου να χρησιμοποιηθεί στην έρευνα (Hair, Tatham, Anderson and Black, 1998). Ακολουθούν οι πίνακες με τα αναλυτικά αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων για την Εργασιομανία.

Πίνακας 4.19: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Εργασιομανία

Μεταβλητή	**AVE**	**C.R**	**Cronbach a**
Εργασιομανία	AVE : 0,524	CR : 0,767	Cr. A : 0,740

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 4.20: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Εργασιομανία

Μεταβλητή		**Προσδιοριστική Πρόταση (Item)**	**Συντελεστές Ανάλυσης Παραγόντων (Standardized Factor Loadings – Estimates)**	**P**
Εργασιομανία	→	Επιλογή Εργασίας Αντί για Διασκέδαση	0,780	***
	→	Παραμέληση Άλλων Πτυχών Ζωής	0,713	***
	→	Δε με ενοχλεί να Εργάζομαι όσο οι άλλοι Διασκεδάζουν	0, 675	***

***: P< 0.01

Σημείωση: στον Πίνακα 4.20 παρουσιάζονται οι προτάσεις (items) που είναι στατιστικά σημαντικές και που έχουν factor loading > 0,5.

4.4.10 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας – σχέση με εργασία

Η Σχέση με Εργασία μετρήθηκε με μία κλίμακα που αποτελούνταν από συνολικά 11 προσδιοριστικές προτάσεις (items). Οι τιμές των συντελεστών προσαρμοστικότητας (fit indices CFA) είναι μέσα στα αποδεκτά όρια (CFI=0,992, TLI=0,979, RMSEA=0,061). Επίσης, η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για τη Σχέση με την Εργασία η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης (Average Variance Extracted – AVE) είναι πάνω από το όριο του 0,5 (AVE=0,517) και η τιμή της Σύνθετης Αξιοπιστίας CR (Composite Reliability) ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR=0,834) (Πίνακας 4.21).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, η κλίμακα της Σχέσης με Εργασία θεωρείται και αυτή αξιόπιστη και μπορεί να αξιοποιηθεί (Hair, Tatham, Anderson and Black, 1998). Ακολουθούν οι πίνακες με τα αναλυτικά αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων για τη Σχέση με την Εργασία.

Πίνακας 4.21: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για το Χαρακτηριστικό Σχέση με Εργασία

Μεταβλητή	**CFI**	**TLI**	**RMSEA**	**χ 2**	**df**	**AVE**	**C.R**	**Cronbach a**
Σχέση με Εργασία	0,992	0,979	0,061	7,764	4	AVE : 0,517	CR : 0,834	Cr. A : 0,799

Πίνακας 4.22: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για το Χαρακτηριστικό Σχέση με Εργασία

Μεταβλητή		**Προσδιοριστική Πρόταση (Item)**	**Συντελεστές Ανάλυσης Παραγόντων (Standardized Factor Loadings – Estimates)**	**P**
Σχέση με Εργασία	→	Πιο Σημαντική Ικανοποίηση η Εργασία	0,867	***
	→	Σημαντικά Πράγματα Αφορούν τη Δουλειά	0,870	***
	→	Τελειομανία	0, 523	***
	→	Ζω για την Επιχείρηση	0,772	***
	→	Προσωπική Ανάμειξη στην Επιχείρηση	0,453	***

***: P< 0.01

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Σημείωση: στον Πίνακα 4.22 παρουσιάζονται οι προτάσεις (items) που είναι στατιστικά σημαντικές και που έχουν factor loading > 0,5. Εξαίρεση αποτελεί το item "Προσωπική Ανάμειξη στην Επιχείρηση» που είναι σημαντικό για την ορθή μέτρηση της μεταβλητής και το factor loading του είναι κοντά στην τιμή 0,5.

4.4.11 Χαρακτηριστικά προσωπικότητας – αντίσταση στην αλλαγή

Το χαρακτηριστικό προσωπικότητας Αντίσταση στην Αλλαγή μετρήθηκε με μία κλίμακα που αποτελούνταν από συνολικά 16 προσδιοριστικές προτάσεις (items), τεσσάρων διαστάσεων (Αναζήτηση Ρουτίνας, Συναισθηματική Αντίδραση, Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός και Ακαμψία Γνώμης) αποτελώντας μεταβλητή Δεύτερης Τάξης (Second Order). Οι τιμές των συντελεστών προσαρμοστικότητας (fit indices CFA – Second Order Model) είναι μέσα στα αποδεκτά όρια (CFI=0,940, TLI=0,927, RMSEA=0,059). Επίσης, η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για την Αναζήτηση Ρουτίνας η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης (Average Variance Extracted – AVE) είναι πάνω από το όριο του 0,5 (AVE_1= 0,510) και η τιμή της Σύνθετης Αξιοπιστίας CR (Composite Reliability) ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR_1=0,838). Επιπρόσθετα, η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για τη Συναισθηματική Αντίδραση η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης (Average Variance Extracted – AVE) είναι πάνω από το όριο του 0,5 (AVE_2=

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

0,640) και η τιμή της CR (Composite Reliability) ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR_2=0,842). Επίσης, η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για το Βραχυπρόθεσμο Προσανατολισμό η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης είναι και αυτή πάνω από το όριο του 0,5 (AVE_3= 0,572) και η τιμή της CR ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR_3=0,841). Τέλος, η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για τη Αντίσταση στην Αλλαγή η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης είναι και αυτή πάνω από το όριο του 0,5 (AVE_4= 0,509) και η τιμή της CR ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR_4=0,791) (Πίνακας 4.23).

Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, η κλίμακα της Αντίστασης στην Αλλαγή είναι αξιόπιστη και μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην έρευνα (Hair, Tatham, Anderson and Black, 1998). Ακολουθούν οι πίνακες με τα αναλυτικά αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων για την Αντίσταση στην Αλλαγή.

Πίνακας 4.23: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Αντίσταση στην Αλλαγή

Μεταβλητή	**CFI**	**TLI**	**RMSEA**	**χ 2**	**df**	**AVE**	**C.R**	**Cronbach a**
Αντίσταση στην Αλλαγή	0,940	0,927	0,059	187,70	100	AVE_1 : 0,510 AVE_2 : 0,640 AVE_3 : 0,572 AVE_4 : 0,509	CR_1: 0,838 CR_2 : 0,842 CR_3 : 0,841 CR_4 :0,791	Cr. A_1 : 0,693 Cr. A_2 : 0,840 Cr. A_3 : 0,836 Cr. A_4 : 0,774

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 4.24: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για το Χαρακτηριστικό Προσωπικότητας Αντίσταση στην Αλλαγή

Μεταβλητή		**Προσδιοριστική Πρόταση (Item)**	**Συντελεστές Ανάλυσης Παραγόντων (Standardized Factor Loadings – Estimates)**	**P**
Αντίσταση στην Αλλαγή	Αναζήτηση Ρουτίνας			
	→	Αλλαγές Αρνητικές	0,686	***
	→	Προτίμηση Συνηθισμένης Ημέρας	0,722	***
	→	Προτίμηση Ίδια Πράγματα	0, 596	***
	→	Αλλάζω τη Ρουτίνα	0,754	***
	→	Προτίμηση να Βαρεθώ από το να Εκπλαγώ	0,796	***
	Συναισθηματική Αντίδραση			
	→	Αλλαγή στη Δουλειά - Άγχος	0,743	***
	→	Αλλαγές σε Σχέδια – Φόρτιση Συναισθηματική	0,824	***
	→	Όχι Σύμφωνα με Πλάνα - Άγχος	0,830	***
	Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός			
	→	Αλλαγή Σχεδίων - Ταλαιπωρία	0,771	***
	→	Άβολα με Καλές Αλλαγές	0,770	***
	→	Αντίσταση σε Καλές Αλλαγές	0,836	***
	→	Αποφυγή Καλών Αλλαγών	0,634	***
	Ακαμψία Γνώμης			
	→	Συχνή Αλλαγή Γνώμης	0,558	***
	→	Κατάληξη σε Συμπέρασμα – Μη Αλλαγή Γνώμης	0,965	***
	→	Όχι Αλλαγή Γνώμης Εύκολα	0,781	***
	→	Σταθερές Απόψεις	0,426	***

***: P< 0.01

Σημείωση: στον Πίνακα 4.24 παρουσιάζονται οι προτάσεις (items) που είναι στατιστικά σημαντικές και που έχουν factor loading > 0,5.Εξαίρεση αποτελεί το item "Σταθερές Απόψεις» που είναι σημαντικό για την ορθή μέτρηση της μεταβλητής και το factor loading του είναι κοντά στην τιμή 0,5.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.4.12 Χαρακτηριστικά επιχειρηματία – διαπραγματευτικές ικανότητες

Οι Διαπραγματευτικές Ικανότητες μετρήθηκαν με μία κλίμακα που αποτελούνταν από συνολικά 10 προσδιοριστικές προτάσεις (items). Οι τιμές των συντελεστών προσαρμοστικότητας (fit indices CFA) είναι μέσα στα αποδεκτά όρια (CFI=0,981, TLI=0,972, RMSEA=0,059). Επίσης, η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για τις Διαπραγματευτικές Ικανότητες η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης (Average Variance Extracted – AVE) είναι πάνω από το όριο του 0,5 (AVE=0,526) και η τιμή της Σύνθετης Αξιοπιστίας CR (Composite Reliability) ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR=0,886) (Πίνακας 4.25).

Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, η κλίμακα των Διαπραγματευτικών Ικανοτήτων θεωρείται και αυτή αξιόπιστη και μπορεί να αξιοποιηθεί (Hair, Tatham, Anderson and Black, 1998). Ακολουθούν οι πίνακες με τα αναλυτικά αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων για τις Διαπραγματευτικές Ικανότητες.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 4.25: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για τις Διαπραγματευτικές Ικανότητες

Μεταβλητή	CFI	TLI	RMSEA	χ 2	df	AVE	C.R	Cronbach a
Διαπραγματευτικές Ικανότητες	0,981	0,972	0,059	25,947	14	AVE : 0,526	CR : 0,886	Cr. A : 0,848

Πίνακας 4.26: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για τις Διαπραγματευτικές Ικανότητες

Μεταβλητή		Προσδιοριστική Πρόταση (Item)	Συντελεστές Ανάλυσης Παραγόντων (Standardized Factor Loadings – Estimates)	P
Διαπραγματευτικές Ικανότητες	→	Καλή Προετοιμασία	0,685	***
	→	Απόδοση Υπό Πίεση	0,732	***
	→	Καλή Έκφραση Απόψεων	0,773	***
	→	Πειστικότητα	0,762	***
	→	Αποφασιστικότητα	0,717	***
	→	Έλεγχος Συναισθημάτων	0,730	***
	→	Χρησιμοποίηση Δύναμης	0,671	***

***: P< 0.01

Σημείωση: στον Πίνακα 4.26 παρουσιάζονται οι προτάσεις (items) που είναι στατιστικά σημαντικές και που έχουν factor loading > 0,5.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.4.13 Απόδοση της επιχείρησης

Η Απόδοση της Επιχείρησης (σε σχέση με τους στόχους) μετρήθηκε με μία κλίμακα που αποτελούνταν από συνολικά 4 προσδιοριστικές προτάσεις (items). Οι τιμές των συντελεστών προσαρμοστικότητας (fit indices CFA) είναι μέσα στα αποδεκτά όρια (CFI=0,976, TLI=0,929, RMSEA=0,071). Επίσης, η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων έδειξε ότι για την Απόδοση της Επιχείρησης η τιμή της Μέσης Εξαγώμενης Διακύμανσης (Average Variance Extracted – AVE) είναι πάνω από το όριο του 0,5 (AVE=0,679) και η τιμή της Σύνθετης Αξιοπιστίας CR (Composite Reliability) ήταν μεγαλύτερη από το όριο του 0,7 (CR=0,894) (Πίνακας 4.27).

Με βάση τα αποτελέσματα αυτά, η κλίμακα της Απόδοσης της Επιχείρησης θεωρείται και αυτή κατάλληλη για να αξιοποιηθεί στην έρευνα (Hair, Tatham, Anderson and Black, 1998). Ακολουθούν οι πίνακες με τα αναλυτικά αποτελέσματα της Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων για την Απόδοση της Επιχείρησης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 4.27: Συντελεστές Προσαρμοστικότητας για την Απόδοση της Επιχείρησης

Μεταβλητή	CFI	TLI	RMSEA	χ 2	df	AVE	C.R	Cronbach a
Απόδοση της Επιχείρησης	0,976	0,929	0,071	16,041	2	AVE : 0,679	CR : 0,894	Cr. A : 0,893

Πίνακας 4.28: Προσδιοριστικές Προτάσεις και Συντελεστές για την Απόδοση της Επιχείρησης

Μεταβλητή		Προσδιοριστική Πρόταση (Item)	Συντελεστές Ανάλυσης Παραγόντων (Standardized Factor Loadings – Estimates)	P
Απόδοση της Επιχείρησης	→	Όγκος Πωλήσεων (σε σχέση με στόχους)	0,768	***
	→	Κέρδη (σε σχέση με στόχους)	0,794	***
	→	Απόδοση Κεφαλαίων (ROI) (σε σχέση με στόχους)	0,890	***
	→	Μερίδιο Αγοράς (σε σχέση με στόχους)	0,838	***

***: P< 0.01

Σημείωση: στον Πίνακα 4.28 παρουσιάζονται οι προτάσεις (items) που είναι στατιστικά σημαντικές και που έχουν factor loading > 0,5.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.5 Έλεγχος Μεροληψίας Κοινής Μεθόδου (Common Method Bias)

Όταν σε ένα δείγμα υπάρχει ζήτημα Μεροληψίας Κοινής Μεθόδου (common method bias) οι σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών μπορεί να επηρεάζονται από συστηματικό σφάλμα (Podsakoff, MacKenzie, Lee and Podsakoff, 2003). Προκειμένου να περιορίσουμε τις πιθανότητες για ύπαρξη αυτού του φαινομένου κατά τη διαδικασία της δειγματοληψίας διαβεβαιώσαμε και προφορικώς και γραπτώς τους συμμετέχοντες για τη διασφάλιση της ανωνυμίας της συμμετοχής τους στην έρευνα προκειμένου να μειωθούν οι πιθανότητες οι ερωτώμενοι να απαντούν με κοινωνικά αποδεκτό τρόπο. Επίσης, οι συνεντεύξεις πραγματοποιήθηκαν στους επαγγελματικούς χώρους των συμμετεχόντων έτσι ώστε να υπάρχει έλεγχος από πλευράς τους των εξωτερικών συνθηκών.

Επιπρόσθετα, πραγματοποιήθηκε έλεγχος των δεδομένων για το αν υπάρχει ζήτημα common method variance. Για τον έλεγχο αυτό χρησιμοποιήσαμε την τεχνική Hartman's Test (Πίνακας 4.29) που είναι η πλέον διαδεδομένη και καθιερωμένη για τέτοιου τύπου έρευνες (Chin,Thatcher and Wright, 2012). Η τεχνική αυτή εξετάζει το ενδεχόμενο όλες οι προσδιοριστικές προτάσεις του ερωτηματολογίου (items) να μπορούν να ομαδοποιηθούν σε έναν κοινό παράγοντα (Podsakoff, MacKenzie, Lee and Podsakoff, 2003). Αν αυτό συμβαίνει με τα δεδομένα, (μιας και οι προσδιοριστικές προτάσεις αντιπροσωπεύουν διαφορετικές μεταβλητές) αυτό είναι ένδειξη ότι η διαδικασία της

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

δειγματοληψίας ήταν προβληματική. Με χρήση της Διερευνητικής Παραγοντικής Ανάλυσης εξετάστηκε αν όλες οι προτάσεις του ερωτηματολογίου μπορούν να ομαδοποιηθούν σε έναν παράγοντα (Aulakh and Gencturk, 2000; Andersson and Bateman, 1997). Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι προσδιοριστικές προτάσεις δεν μπορούν να ομαδοποιηθούν σε έναν παράγοντα. Μάλιστα, η συνολική διακύμανση που εξηγείται είναι κάτω από το όριο του 50%. Συμπερασματικά, η έρευνα δεν επηρεάζεται από επίδραση της κοινής μεθόδου (common method bias).

Πίνακας 4.29: Hartman's Test

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	11,281	13,592	13,592	11,281	13,592	13,592
2	6,270	7,554	21,146			
3	4,689	5,649	26,795			
4	3,777	4,550	31,345			
5	3,010	3,626	34,971			
6	2,759	3,324	38,296			
7	2,534	3,053	41,349			
8	2,193	2,643	43,992			
9	2,138	2,576	46,567			
10	1,999	2,408	48,975			
11	1,802	2,171	51,147			
12	1,744	2,101	53,248			
13	1,549	1,866	55,114			
14	1,515	1,826	56,940			
15	1,364	1,643	58,583			

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

16	1,330	1,602	60,185			
17	1,306	1,574	61,759			
18	1,195	1,440	63,199			
19	1,152	1,388	64,586			
20	1,075	1,295	65,881			
21	1,043	1,257	67,138			
22	1,037	1,249	68,388			
23	,986	1,188	69,575			
24	,968	1,166	70,741			
25	,918	1,106	71,847			
26	,898	1,082	72,929			
27	,883	1,064	73,993			
28	,859	1,035	75,028			
29	,812	,979	76,007			
30	,782	,942	76,949			
31	,747	,900	77,849			
32	,732	,883	78,731			
33	,709	,855	79,586			
34	,689	,830	80,416			
35	,685	,825	81,241			
36	,655	,789	82,030			
37	,631	,761	82,791			
38	,615	,741	83,532			
39	,598	,721	84,253			
40	,581	,700	84,953			
41	,566	,682	85,635			
42	,542	,653	86,289			
43	,536	,646	86,935			
44	,503	,606	87,541			
45	,483	,582	88,123			
46	,481	,579	88,702			
47	,461	,555	89,257			
48	,442	,532	89,789			
49	,429	,517	90,306			
50	,421	,508	90,814			
51	,410	,494	91,308			
52	,394	,475	91,783			
53	,375	,452	92,235			

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

54	,374	,451	92,686			
55	,347	,418	93,104			
56	,339	,409	93,512			
57	,333	,402	93,914			
58	,328	,395	94,309			
59	,318	,383	94,692			
60	,300	,362	95,054			
61	,285	,344	95,398			
62	,273	,328	95,726			
63	,258	,311	96,037			
64	,247	,297	96,334			
65	,240	,289	96,624			
66	,229	,276	96,900			
67	,217	,262	97,162			
68	,213	,257	97,419			
69	,195	,235	97,654			
70	,190	,228	97,882			
71	,182	,219	98,102			
72	,175	,210	98,312			
73	,168	,202	98,514			
74	,157	,189	98,703			
75	,154	,186	98,889			
76	,144	,173	99,062			
77	,132	,159	99,221			
78	,128	,154	99,376			
79	,117	,142	99,517			
80	,110	,133	99,650			
81	,108	,130	99,780			
82	,094	,113	99,893			
83	,089	,107	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.6 Έλεγχος Υποθέσεων

Έπειτα από τον έλεγχο της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των κλιμάκων μέτρησης που χρησιμοποιήσαμε, καθώς και των περιγραφικών αναλύσεων, ακολούθησε ο έλεγχος των ερευνητικών μας υποθέσεων (structural model) με τη χρήση της path analysis (Anderson and Gerbing, 1988). Με τη χρησιμοποίηση του στατιστικού προγράμματος AMOS 19 πραγματοποιήθηκε Δομική Ανάλυση Παραγόντων (Structural Equation Modeling- SEM).

4.6.1 Προσανατολισμός στην αγορά και χαρακτηριστικά επιχειρηματία

Αρχικά εξετάστηκαν οι επιδράσεις των χαρακτηριστικών του επιχειρηματία στον προσανατολισμό στην αγορά προκειμένου να διερευνηθεί ποια χαρακτηριστικά πρέπει να συμπεριληφθούν στο τελικό μοντέλο. Για την αξιολόγηση των επιδράσεων ανάμεσα στις υπό εξέταση μεταβλητές του παρόντος μοντέλου υπολογίστηκαν οι τιμές των path coefficients. Επίσης, αξιολογήθηκε η συνολική προσαρμογή αυτού του μοντέλου (overall model fit). Από τον υπολογισμό των δεικτών προκύπτει ότι το μοντέλο χαρακτηρίζεται από ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα της έρευνας: $\chi2=884,4$, df=455, CFI=0,932, TLI=0,912, RMSEA=0,062 (Byrne, 2006; Browne and Cudeck, 1992; Medsker, Williams and Holahan, 1994) (Πίνακας 4.30 και Σχήμα 2).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

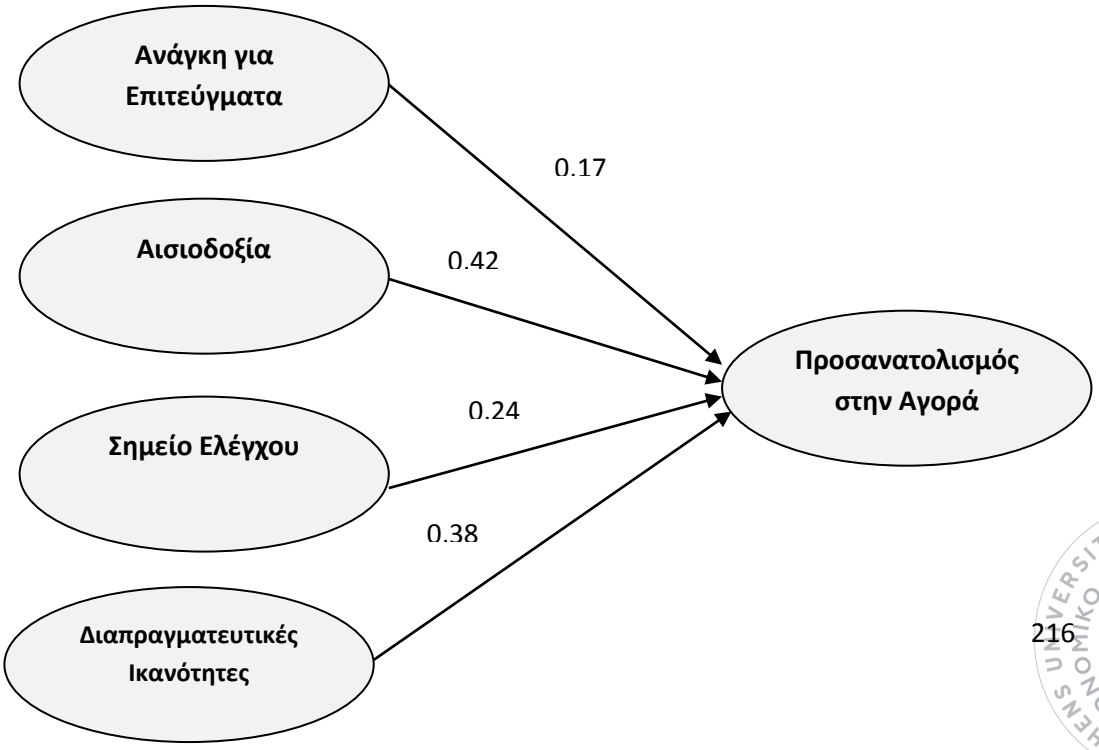
Διαπιστώνεται λοιπόν ότι κάποια χαρακτηριστικά του επιχειρηματία (ανάγκη για επιτεύγματα, αισιοδοξία, σημείο ελέγχου και διαπραγματευτικές ικανότητες) επιδρούν στον προσανατολισμό στην αγορά (Σημείωση: παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά που ασκούν στατιστικά σημαντική επίδραση).

Πίνακας 4.30: Προσανατολισμός στην Αγορά και Χαρακτηριστικά Επιχειρηματία

Fit indices				
Chi-Square	**DF**	**CFI**	**TLI**	**RMSEA**
884,4	455	0,932	0,912	0,062

Paths	***Standardized β***	**Sig.**
Ανάγκη για Επιτεύγματα → Προσανατολισμός στην Αγορά	*0,170*	***0,031***
Αισιοδοξία → Προσανατολισμός στην Αγορά	*0,422*	***0,000***
Σημείο Ελέγχου → Προσανατολισμός στην Αγορά	*0,249*	***0,003***
Διαπραγματευτικές Ικανότητες → Προσανατολισμός στην Αγορά	*0,388*	***0,000***

Σχήμα 2: Προσανατολισμός στην Αγορά και Χαρακτηριστικά Επιχειρηματία



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.6.2 Προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα και χαρακτηριστικά επιχειρηματία

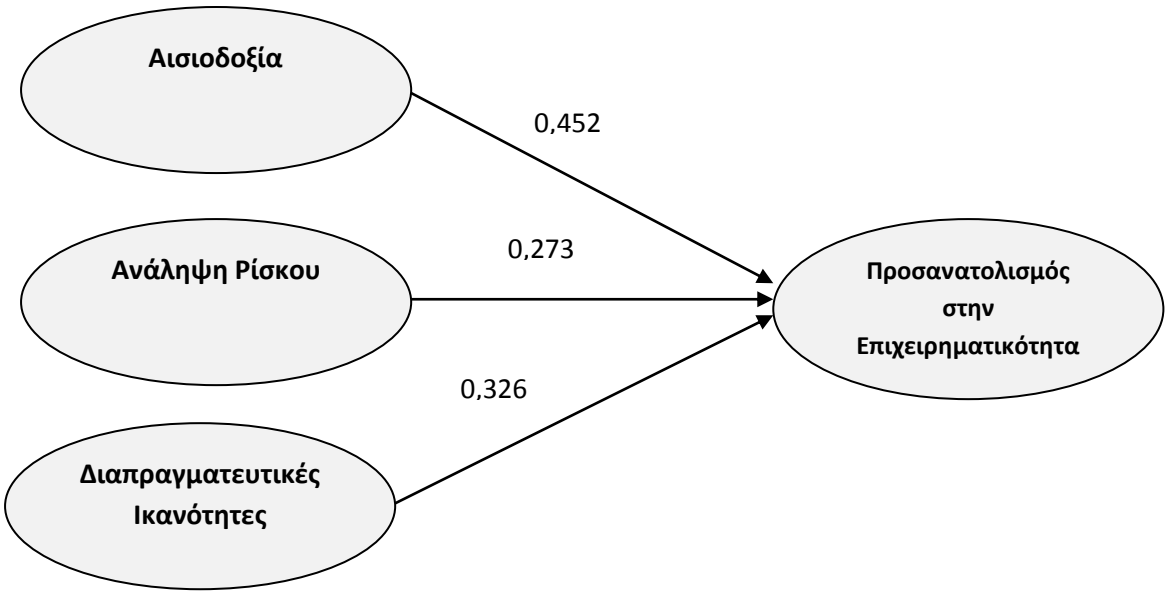
Στη συνέχεια εξετάστηκαν οι επιδράσεις των χαρακτηριστικών του επιχειρηματία στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα προκειμένου να διερευνηθεί ποια χαρακτηριστικά πρέπει να συμπεριληφθούν στο τελικό μοντέλο. Για την αξολόγηση των επιδράσεων ανάμεσα στις μεταβλητές του παρόντος μοντέλου υπολογίστηκαν οι τιμές των path coefficients. Επίσης, αξιολογήθηκε η συνολική προσαρμογή του μοντέλου (overall model fit). Από τον υπολογισμό των δεικτών προκύπτει ότι το μοντέλο χαρακτηρίζεται από ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα της έρευνας: $\chi2=586,1$, df=292, CFI=0,963, TLI=0,932, RMSEA=0,064 (Byrne, 2006; Browne and Cudeck, 1992; Medsker, Williams and Holahan, 1994) (Πίνακας 4.31 και Σχήμα 3). Διαπιστώνεται λοιπόν ότι κάποια χαρακτηριστικά του επιχειρηματία (αισιοδοξία, ανάληψη ρίσκου, διαπραγματευτικές ικανότητες) επιδρούν στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης (Σημείωση: παρουσιάζονται τα χαρακτηριστικά που ασκούν στατιστικά σημαντική επίδραση).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 4.31: Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα και Χαρακτηριστικά Επιχειρηματία

Fit indices					
Chi-Square	**DF**	**CFI**	**TLI**	**RMSEA**	
586,1	292	0,963	0,932	0,064	
Paths			***Standardized β***	**Sig.**	
Αισιοδοξία → Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα			*0,452*	***0,000***	
Ανάληψη Ρίσκου → Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα			*0,273*	***0,000***	
Διαπραγματευτικές Ικανότητες → Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα			*0,326*	***0,000***	

Σχήμα 3: Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα και Χαρακτηριστικά Επιχειρηματία



4.6.3 Προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα και προσανατολισμός στην αγορά

Προκειμένου να διερευνηθεί σε βάθος η σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα και στον προσανατολισμό στην αγορά, εξετάστηκε τόσο η επίδραση του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα πάνω στον προσανατολισμό στην αγορά (Σχήμα 4) όσο και στη συνέχεια οι επιδράσεις της κάθε διάστασης του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα πάνω στις επιμέρους συνιστώσες του προσανατολισμού στην αγορά (Σχήμα 5,6,7).

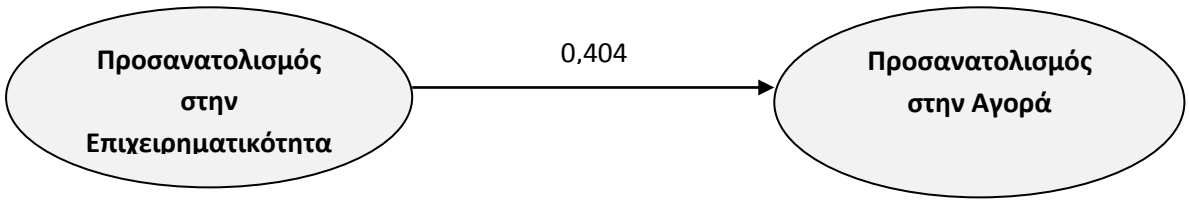
Για την αξολόγηση των επιδράσεων ανάμεσα στις μεταβλητές του μοντέλου που αφορά την επίδραση του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα πάνω στον προοσανατολισμό στην αγορά υπολογίστηκαν και εδώ οι τιμές των path coefficients. Επίσης, αξιολογήθηκε η συνολική προσαρμογή του μοντέλου (overall model fit). Από τον υπολογισμό των δεικτών προκύπτει ότι το ερευνητικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα της έρευνας: χ2=340,849, df=161, CFI=0,906, TLI=0,912, RMSEA=0,067 (Byrne, 2006; Browne and Cudeck, 1992; Medsker, Williams and Holahan, 1994) (Πίνακας 4.32 και Σχήμα 4). Συνεπώς διαπιστώνεται ότι ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα ασκεί θετική επίδραση στον προσανατολισμό στην αγορά.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 4.32: Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα και Προσανατολισμός στην Αγορά

Fit indices					
Chi-Square	**DF**	**CFI**	**TLI**	**RMSEA**	
340,849	161	0,906	0,912	0,067	
Paths			***Standardized β***	**Sig.**	
Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα → Προσανατολισμός στην Αγορά			*0,404*	***0,000***	

Σχήμα 4: Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα και Προσανατολισμός στην Αγορά



Όπως αναφέρθηκε και προηγουμένως, για την πιο αναλυτική και πλήρη διερεύνηση της σχέσης ανάμεσα στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα και στον προσανατολισμό στην αγορά των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, παραθέτουμε αναλυτικά τις επιδράσεις των

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τριών διαστάσεων του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα πάνω στις επιμέρους συνιστώσες του προσανατολισμού στην αγορά.

4.6.3.1 Καινοτομικότητα και προσανατολισμός στην αγορά

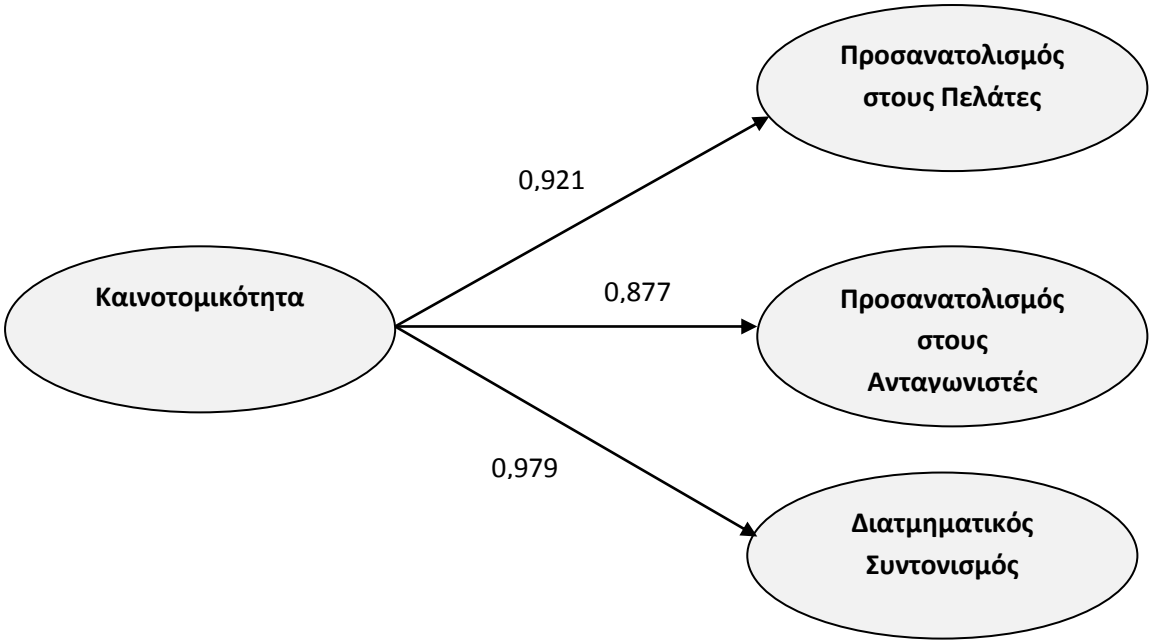
Για την αξολόγηση των επιδράσεων ανάμεσα στις μεταβλητές του μοντέλου αυτού υπολογίστηκαν και εδώ οι τιμές των path coefficients. Επίσης, αξιολογήθηκε η συνολική προσαρμογή του μοντέλου (overall model fit). Από τον υπολογισμό των δεικτών προκύπτει ότι το ερευνητικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα της έρευνας: χ2=268,054, df=85, CFI=0,923, TLI=0,915, RMSEA=0,067 (Byrne, 2006; Browne and Cudeck, 1992; Medsker, Williams and Holahan, 1994) (Πίνακας 4.33 και Σχήμα 5). Φαίνεται λοιπόν ότι η καινοτομικότητα ασκεί θετική επίδραση στον προσανατολισμό στους πελάτες, στον προσανατολισμό στους ανταγωνιστές και στο διατμηματικό συντονισμό.

Πίνακας 4.33: Καινοτομικότητα και Προσανατολισμός στην Αγορά

Fit indices					
Chi-Square	**DF**	**CFI**	**TLI**	**RMSEA**	
268,054	85	0,923	0,915	0,067	
Paths			***Standardized β***	**Sig.**	
Καινοτομικότητα → Προσανατολισμός στον Πελάτη			*0,921*	***0,000***	
Καινοτομικότητα → Προσανατολισμός στον Ανταγωνισμό			*0,877*	***0,000***	
Καινοτομικότητα → Διατμηματικός Συντονισμός			*0,979*	***0,000***	

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Σχήμα 5: Καινοτομικότητα και Προσανατολισμός στην Αγορά



4.6.3.2 Προνοητικότητα και προσανατολισμός στην αγορά

Για την αξολόγηση των επιδράσεων ανάμεσα στις μεταβλητές του μοντέλου αυτού υπολογίστηκαν και εδώ οι τιμές των path coefficients. Επίσης, αξιολογήθηκε η συνολική προσαρμογή του μοντέλου (overall model fit). Από τον υπολογισμό των δεικτών προκύπτει ότι το ερευνητικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα της έρευνας: χ2=434,853, df=72, CFI=0,903, TLI=0,912, RMSEA=0,069 (Byrne, 2006; Browne and Cudeck, 1992; Medsker, Williams and Holahan, 1994) (Πίνακας 4.34 και Σχήμα 6). Φαίνεται λοιπόν ότι η προνοητικότητα ασκεί θετική επίδραση στον

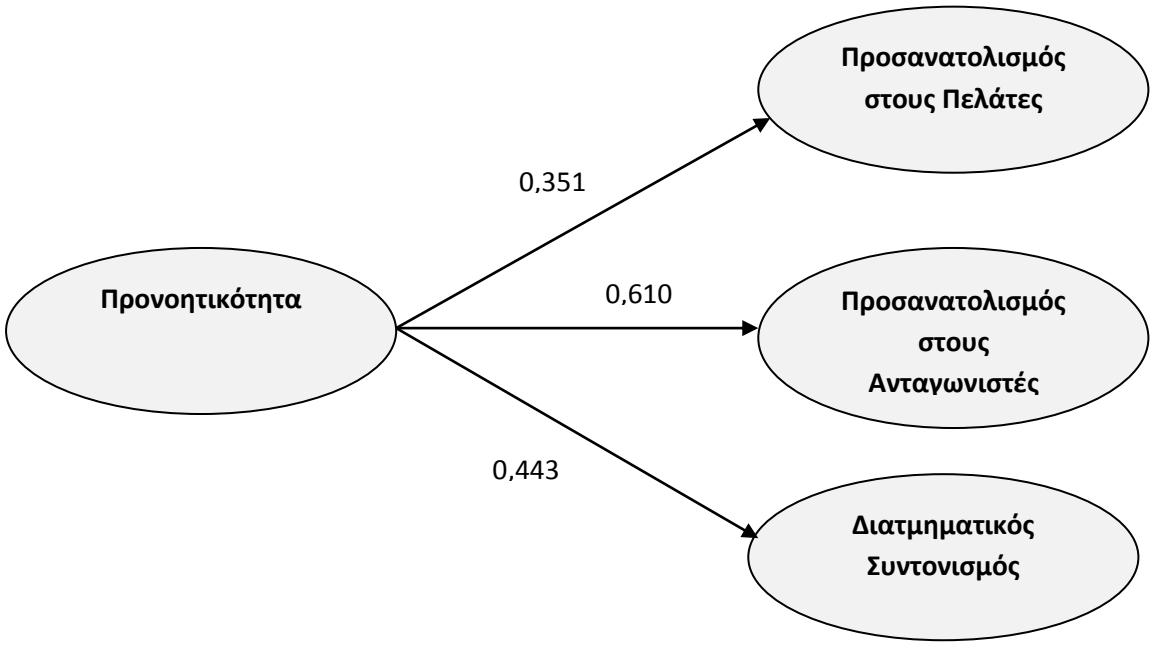
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προσανατολισμό στους πελάτες, στον προσανατολισμό στους ανταγωνιστές και στο διατμηματικό συντονισμό.

Πίνακας 4.34: Προνοητικότητα και Προσανατολισμός στην Αγορά

Fit indices					
Chi-Square	**DF**	**CFI**	**TLI**	**RMSEA**	
434,853	72	0,903	0,912	0,069	
Paths			***Standardized β***	**Sig.**	
Προνοητικότητα → Προσανατολισμός στον Πελάτη			*0,351*	***0,000***	
Προνοητικότητα → Προσανατολισμός στον Ανταγωνισμό			*0,610*	***0,000***	
Προνοητικότητα → Διατμηματικός Συντονισμός			*0,443*	***0,000***	

Σχήμα 6: Προνοητικότητα και Προσανατολισμός στην Αγορά



ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

4.6.3.3 Ανάληψη κινδύνου και προσανατολισμός στην αγορά

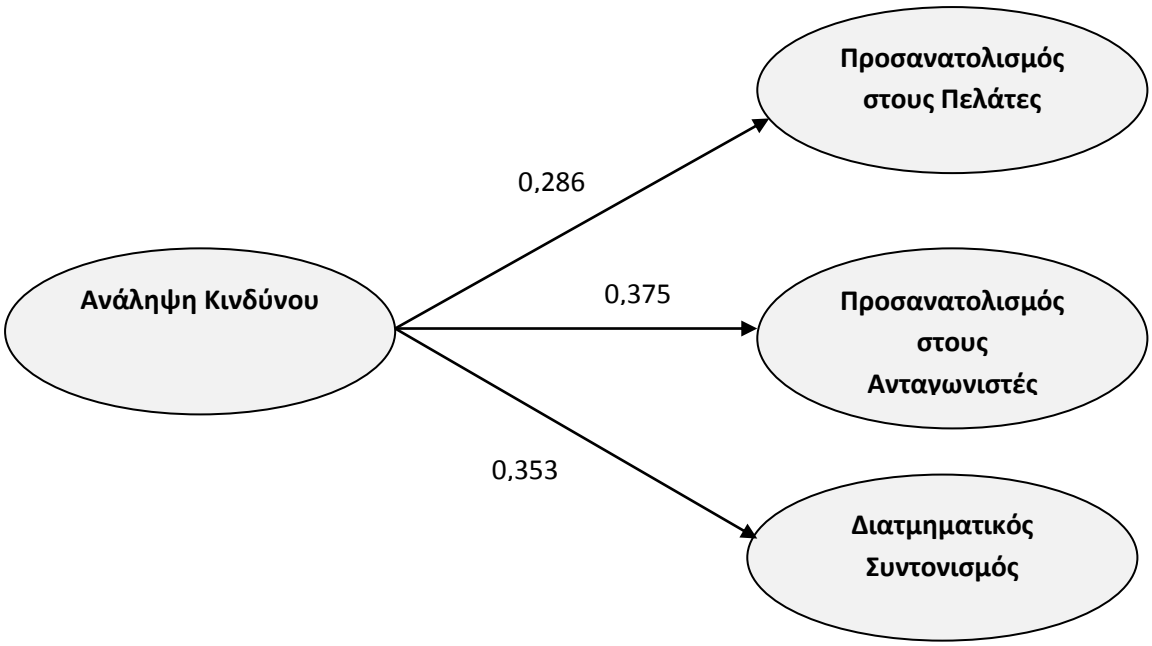
Για την αξολόγηση των επιδράσεων ανάμεσα στις μεταβλητές του μοντέλου αυτού υπολογίστηκαν και εδώ οι τιμές των path coefficients. Επίσης, αξιολογήθηκε η συνολική προσαρμογή του μοντέλου (overall model fit). Από τον υπολογισμό των δεικτών προκύπτει ότι το ερευνητικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα της έρευνας: χ2=499,454, df=85, CFI=0,953, TLI=0,936, RMSEA=0,071 (Byrne, 2006; Browne and Cudeck, 1992; Medsker, Williams and Holahan, 1994) (Πίνακας 4.35 και Σχήμα 7). Φαίνεται λοιπόν ότι η ανάληψη κινδύνου ασκεί θετική επίδραση στον προσανατολισμό στους πελάτες, στον προσανατολισμό στους ανταγωνιστές και στο διατμηματικό συντονισμό.

Πίνακας 4.35: Ανάληψη Κινδύνου και Προσανατολισμός στην Αγορά

Fit indices					
Chi-Square	**DF**	**CFI**	**TLI**	**RMSEA**	
499,454	85	0,953	0,936	0,071	
Paths			***Standardized β***	**Sig.**	
Ανάληψη Κινδύνου → Προσανατολισμός στον Πελάτη			*0,286*	***0,000***	
Ανάληψη Κινδύνου → Προσανατολισμός στον Ανταγωνισμό			*0,375*	***0,000***	
Ανάληψη Κινδύνου → Διατμηματικός Συντονισμός			*0,353*	***0,000***	

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Σχήμα 7: Ανάληψη Κινδύνου και Προσανατολισμός στην Αγορά



4.6.4 Συνολικό μοντέλο

Στο συνολικό μοντέλο εξετάστηκαν οι επιδράσεις των χαρακτηριστικών του επιχειρηματία στον προσανατολισμό στην αγορά και στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα της επιχείρησης, όπως επίσης και η επίδραση του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα πάνω στον προσανατολισμό στην αγορά. Τέλος, εξετάστηκαν οι επιδράσεις του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα και του προσανατολισμού στην αγορά πάνω στην απόδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Για την αξολόγηση των επιδράσεων ανάμεσα στις μεταβλητές του μοντέλου αυτού υπολογίστηκαν και εδώ οι τιμές των path coefficients. Επίσης,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

αξιολογήθηκε η συνολική προσαρμογή του μοντέλου (overall model fit). Από τον υπολογισμό των δεικτών προκύπτει ότι το ερευνητικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα της έρευνας: χ2=2065,628, df=1202, CFI=0,917, TLI=0,909, RMSEA=0,054 (Byrne, 2006; Browne and Cudeck, 1992; Medsker, Williams and Holahan, 1994) (Πίνακας 4.36 και Σχήμα 8). Συνεπώς, επιβεβαιώνονται μερικώς οι υποθέσεις *H1* και *H2* μιας και κάποια από τα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία φαίνεται ότι ασκούν θετική επίδραση στον προσανατολισμό στην αγορά και στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα. Επίσης, επιβεβαιώνονται οι υποθέσεις *H3*, *H4* και *H5*. Φαίνεται λοιπόν ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία (ανάγκη για επιτεύγματα, αισιοδοξία, σημείο ελέγχου και διαπραγματευτικές ικανότητες) ασκούν θετική επίδραση στον προσανατολισμό στην αγορά (*H1*), ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά του επιχειρηματία (αισιοδοξία, ανάληψη ρίσκου, διαπραγματευτικές ικανότητες) ασκούν θετική επίδραση στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα (*H2*), ότι ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα επιδρά θετικά στον προσανατολισμό στην αγορά (*H3*), ότι ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα ασκεί θετική επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης (*H4*) και τέλος ότι ο προσανατολισμός στην αγορά ασκεί θετική επίδραση στην απόδοση της επιχείρησης (*H5*).

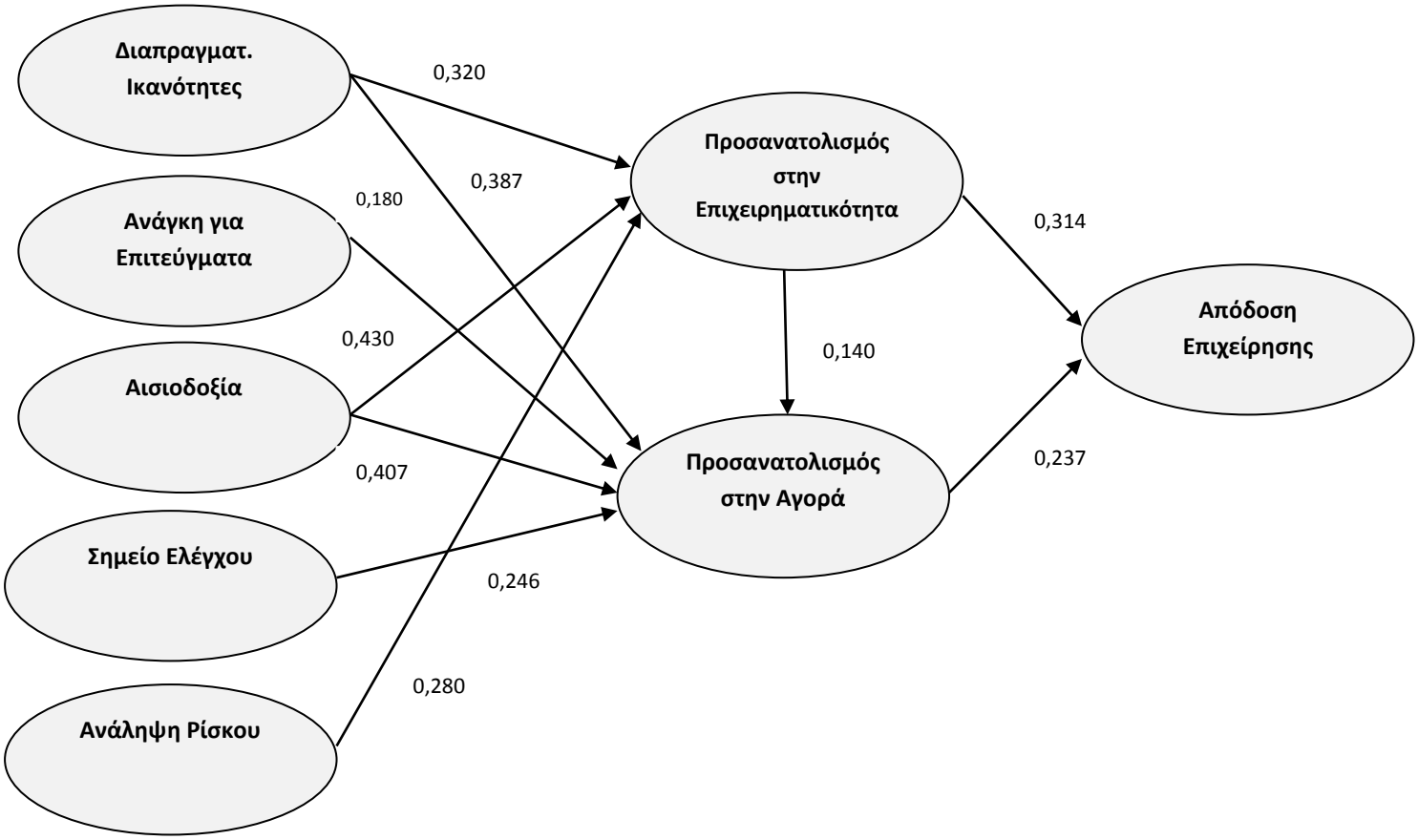
ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 4.36: Συνολικό Μοντέλο

Fit indices					
Chi-Square	**DF**	**CFI**	**TLI**	**RMSEA**	
2065,628	1202	0,917	0,909	0,054	
Paths			***Standardized β***	**Sig.**	
Διαπραγματευτικές Ικανότητες → Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα			*0,320*	***0,002***	
Ανάγκη για Επιτεύγματα → Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα			*0,119*	*0,153*	
Αισιοδοξία → Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα			*0,430*	***0,000***	
Σημείο Ελέγχου → Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα			*0,121*	*0,151*	
Ανάληψη Ρίσκου → Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα			*0,280*	***0,001***	
Ανάγκη για Επιτεύγματα → Προσανατολισμός στην Αγορά			*0,180*	***0,025***	
Αισιοδοξία → Προσανατολισμός στην Αγορά			*0,407*	***0,000***	
Σημείο Ελέγχου → Προσανατολισμός στην Αγορά			*0,246*	***0,004***	
Ανάληψη Ρίσκου → Προσανατολισμός στην Αγορά			*-0,039*	*0,584*	
Διαπραγματευτικές Ικανότητες → Προσανατολισμός στην Αγορά			*0,387*	***0,000***	
Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα → Προσανατολισμός στην Αγορά			*0,140*	***0,034***	
Προσανατολισμός στην Αγορά → Προσανατολισμός στον Πελάτη			*0,918*	***0,000***	
Προσανατολισμός στην Αγορά → Προσανατολισμός στον Ανταγωνισμό			*0,881*	***0,000***	
Προσανατολισμός στην Αγορά → Διατμηματικός Συντονισμός			*0,966*	***0,000***	
Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα → Καινοτομικότητα			*0,822*	***0,000***	
Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα → Προνοητικότητα			*0,854*	***0,000***	
Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα → Ανάληψη Κινδύνου			*0,566*	***0,000***	
Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα → Απόδοση			*0,314*	***0,000***	
Προσανατολισμός στην Αγορά → Απόδοση			*0,237*	***0,002***	

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Σχήμα 8: Συνολικό Μοντέλο



4.7 Δειγματοληψία Δεύτερου Σταδίου

Στην υπο-ενότητα αυτή γίνεται η παρουσίαση των αποτελεσμάτων του δεύτερου κύματος της δειγματοληψίας. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο, εξαιτίας της βαθιάς οικονομικής κρίσης που επικρατούσε στη χώρα κατά τη διάρκεια της υλοποίησης της έρευνας, αποφασίσαμε να επικοινωνήσουμε με όλους επιχειρηματίες που συμμετείχαν στην έρευνα έπειτα από δύο έτη, προκειμένου να

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

διαπιστώσουμε αν οι επιχειρήσεις τους κατάφεραν να επιβιώσουν και αν ναι γιατί και με ποιο τρόπο.

Από τις 250 επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα κατάφεραν να επιβιώσουν οι 189 επιχειρήσεις. Παρακάτω ακολουθεί ο Πίνακας στον οποίο αναλυτικά παρουσιάζονται οι λόγοι και οι τρόποι με τους οποίους οι ίδιοι οι επιχειρηματίες πιστεύουν ότι επιβίωσαν οι επιχειρήσεις τους:

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Πίνακας 4.37: Λόγοι και Τρόποι Επιβίωσης των Επιχειρήσεων

	Γιατί επιβίωσε η επιχείρησή σας ? (αναφέρατε τους λόγους)	*Αριθμός Περιπτώσεων (Ποσοστό % στο συνολικό αριθμό των 189 επιχειρήσεων που επιβίωσαν)*	**Πώς επιβίωσε η επιχείρησή σας? (αναφέρετε τους τρόπους)**	*Αριθμός Περιπτώσεων (Ποσοστό % στο συνολικό αριθμό των 189 επιχειρήσεων που επιβίωσαν)*
1.	Μείωση Κόστους	33 (17.5%)	Μείωση Κόστους	80 (42.3%)
2	Ο Κλάδος δεν Επηρεάστηκε από την Κρίση	22 (11.6%)	Μείωση Τιμής	52 (27.5%)
3	Σκληρή Δουλειά	20 (10.6%)	Νέοι Συνεργάτες/Προμηθευτές	26 (13.8%)
4.	Εξαγωγές	19 (10%)	Εξαγωγές	26 (13.8%)
5.	Μείωση Τιμής	18 (9.5%)	Συρρίκνωση (Downsizing)	24 (12.7%)
6.	Όχι Δάνεια	17 (9%)	Νέα Προϊόντα	18 (9.5%)
7.	Οικογενειακή Επιχείρηση	16 (8.5%)	Μείωση Εξόδων	9 (4.8%)
8.	Χρηματοοικονομική Διαχείριση	15 (7.9%)	Μείωση Μισθών	9 (4.8%)
9.	Πιστοί Πελάτες	15 (7.9%)	Κλάδος	8 (4.2%)
10.	Καλή Διοίκηση	13 (6.9%)	Χρηματοοικονομική Διαχείριση	8 (4.2%)
11.	Εμπειρία/ Καθιερωμένη Εταιρία	13 (6.9%)	Πιστοί Πελάτες	7 (3.7%)
12.	Μείωση Εξόδων	12 (6.3%)	Καλύτερη Ποιότητα	7 (3.7%)
13.	Συρρίκνωση (Downsizing)	12 (6.3%)	Νέες Αγορές	7 (3.7%)

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

14.	Μείωση Μισθών	12 (6.3%)	Όχι Δάνεια	4 (2.1%)
15.	Νέα Προϊόντα	10 (5.3%)	Καλή Διοίκηση	3 (1.6%)
16.	Ρευστότητα	10 (5.3%)	Σκληρή Δουλειά	2 (1%)
17.	Καλύτερη Ποιότητα	9 (4.8%)	Οικογενειακή Επιχείρηση	2 (1%)
18.	Νέοι Συνεργάτες	5 (2.6%)		
19.	Επιλογή Πελατών	3 (1.6%)		

Από τον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 4.37) προκύπτει ότι οι κύριοι λόγοι που ίδιοι οι επιχειρηματίες πιστεύουν ότι έπαιξαν ρόλο στην επιβίωση της επιχείρησής τους είναι η μείωση του κόστους, το γεγονός ότι ο κλάδος στον οποίο δραστηριοποιούνται δεν επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από την ευρύτερη οικονομική κρίση, η σκληρή εργασία, οι εξαγωγές, η μείωση των τιμών των προϊόντων και υπηρεσιών τους και η αποφυγή εκτεταμένου δανεισμού. Αναφορικά με τους τρόπους επιβίωσης, οι ίδιοι οι επιχειρηματίες ανέδειξαν κυρίως τη σημασία της μείωσης του κόστους, της μείωσης των τιμών, της αναζήτησης και ανεύρεσης νέων συνεργατών και προμηθευτών, καθώς και τη σημασία των εξαγωγών, της συρρίκνωσης αλλά και της προσφοράς νέων προϊόντων στην αγορά.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ακολουθεί ο Πίνακας με τα περιγραφικά μέτρα της στρατηγικής που οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις εφάρμοσαν τον τελευταίο χρόνο του δεύτερου κύματος της δειγματοληψίας.

Πίνακας 4.38: Στρατηγική Που Εφάρμοσε η Επιχείρηση τον Τελευταίο Χρόνο

Στρατηγική	**Μέσος Όρος (Mean)**	**Τυπική Απόκλιση (St.D)**	**Διακύμανση (Variance)**
1. Τεχνολογική υπεροχή/ ηγεσία σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας.	4,011	1,482	2,196
2. Υψηλότερα επίπεδα ποιότητας για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας.	5,063	1,282	1,643
3. Τη δημιουργία μιας ξεχωριστής εικόνας/ ίματζ για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας.	4,954	1,359	1,848
4. Το λανσάρισμα νέων προϊόντων και υπηρεσιών για τους πελάτες σας.	4,264	1,733	3,005

Από τον παραπάνω πίνακα (Πίνακας 4.38) προέκυψε ότι οι επιχειρήσεις που επιβίωσαν εστίασαν τη στρατηγική τους (το έτος πριν το δεύτερο κύμα της δειγματοληψίας) κυρίως στη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τους και στη δημιουγία μιας ξεχωριστής εικόνας για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες τους.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Από το δεύτερο κύμα της δειγματοληψίας γίνεται εμφανές ότι οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις αν και βρέθηκαν αντιμέτωπες με ένα εξαιρετικά δυσμενές οικονομικό περιβάλλον εφάρμοσαν μια ποικιλία τρόπων και στρατηγικών προκειμένου να επιτύχουν την επιβίωσή τους. Στο κεφάλαιο που ακολουθεί αναλύονται και σχολιάζονται τα αποτελέσματα τόσο της κύριας έρευνας, όσο και του δεύτερου κύματος της δειγματοληψίας.

4.8 Σύνοψη Κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε η ανάλυση των δεδομένων της παρούσας έρευνας. Η ανάλυση των δεδομένων υλοποιήθηκε με τα στατιστικά προγράμματα AMOS 19 και SPSS 18. Έγινε έλεγχος και διαπίστωση της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας των κλιμάκων μέτρησης και ακολούθως πραγματοποιήθηκε έλεγχος των ερευνητικών υποθέσεων (structural model). Διαπιστώθηκε ότι το ερευνητικό μοντέλο χαρακτηρίζεται από ικανοποιητική προσαρμογή στα δεδομένα της έρευνας και συνολικά επιβεβαιώθηκαν μερικώς δύο ερευνητικές υποθέσεις και πλήρως τρεις υποθέσεις και από τις συνολικά πέντε.

Πιο συγκεκριμμένα, διαπιστώθηκε ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των μικρομεσαίων επιχειρηματιών (ανάγκη για

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επιτεύγματα, αισιοδοξία, σημείο ελέγχου και διαπραγματευτικές ικανότητες) έχουν θετική επίδραση στον προσανατολισμό στην αγορά της μικρομεσαίας επιχείρησης, ότι συγκεκριμένα χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών (αισιοδοξία, ανάληψη ρίσκου και διαπραγματευτικές ικανότητες) έχουν θετική επίδραση στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης, ότι ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα επιδρά θετικά στον προσανατολισμό στην αγορά και επίσης διαπιστώθηκε ότι τόσο ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα όσο και ο προσανατολισμός στην αγορά επιδρούν θετικά στην απόδοση της μικρομεσαίας επιχείρησης. Τα ευρήματα αυτά ανέδειξαν τον ζωτικής σημασίας ρόλο που διαδραματίζουν οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες στις επιχειρήσεις τους. Επίσης, ανέδειξαν την επίδραση του προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα και του προσανατολισμού στην αγορά στα αποτελέσματα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων.

Τέλος, η δειγματοληψία δεύτερου σταδίου διερεύνησε τους λόγους και τους τρόπους που οι ίδιοι οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες θεωρούν ότι έπαιξαν σημαντικό ρόλο στην επιβίωση της επιχείρησής τους μέσα σε συνθήκες έντονης οικονομικής ύφεσης. Η μείωση του κόστους, ο κλάδος δραστηριοποίησης, η εντατικοποίηση της εργασίας τους, οι εξαγωγές, η μείωση των τιμών και η αποφυγή του υπερβολικού δανεισμού ήταν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

μερικούς από τους πιο σημαντικούς λόγους επιβίωσης κατά τους ίδιους τους επιχειρηματίες. Επίσης, η μείωση του κόστους, η μείωση των τιμών, η αναζήτηση και ανάπτυξη νέων συνεργασιών και η δραστηριοποίηση σε εξαγωγές θεωρήθηκαν μερικές από τις πιο σημαντικές πρακτικές που οδήγησαν στην επιβίωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Τέλος, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών καθώς και η ανάπτυξη ξεχωριστής εικόνας για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες αναδείχθηκαν ως οι πιο κύριες στρατηγικές που υιοθετήθηκαν από τις επιχειρήσεις που επιβίωσαν.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Σταθακόπουλος, Β. (2001), Μέθοδοι έρευνας αγοράς, Stamoulis.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1988). "Structural Equation Modeling in Practice: a Review and Recommended Two-step Approach". Psychological Bulletin, Volume 103, Issue 3, pp. 411-423.
- Andersson, L.M., and Bateman, T.S. (1997). "Cynicism in the Workplace: Some Causes and Effects". Journal of Organizational Behavior, Volume 18, Issue 5, pp. 449-469.
- Aulakh, P.S., and Gencturk, E.F. (2000). "International Principal-agent Relationships. Control, Governance and Performance". Industrial Marketing Management, Volume 29, pp. 521-538.
- Bentler, P.M., and Bonett, D.G. (1980). "Significance Tests and Goodness of Fit in the Analysis of Covariance Structures". Psychological Bulletin, Volume 88, Issue 3, pp. 588-606.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Browne, M.W., and Cudeck, R. (1992). "Alternative Ways of Assessing Model Fit". Sociological Methods & Research, Volume 21, Issue 2, pp. 230-258.
- Byrne, B.M. (2006). "Structural Equation Modeling with EQS: Basic Concepts, Applications and Programming", Second Edition, Mahwah, NJ: Erlbaum.
- Chin, W., Thatcher, J.B., and Wright, R.T. (2012). "Assessing Common Method Bias: Problems with the ULMC Technique", MIS Quarterly, Volume 36, Issue 3, pp. 1-11.
- Churchill, G.A. Jr and Peter J.P. (1984). "Research Design Effects on the Reliability of Rating Scales: a Meta- analysis". Journal of Marketing Research, Volume 21, Issue 4, pp. 360-375.
- Crosby, L.A., Evans, K.R., and Cowles, D. (1990). "Relationship Quality in Services Selling: an Interpersonal Influence Perspective". The Journal of Marketing, Volume 54, Issue 3, pp. 68-81.
- Hair, J.F., Tatham, R.L., Anderson, R.E., and Black, W. (1998). "Multivariate Data Analysis", Fifth Edition, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Jöreskog, K.G., and Sörbom, D. (1989). "LISREL 7: a Guide to the Program and Applications" ,Vol. 2, Chicago: Spss.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Medsker, G.J., Williams, L.J., and Holahan, P.J. (1994). "A Review of Current Practices for Evaluating Causal Models in Organizational Behavior and Human Resources Management Research". Journal of Management, Volume 20, Issue 2, pp. 439-464.
- Nunnally, J.C., and Bernstein, I.H. (1994). "Psychometric Theory" Third Edition. New York: McGrawHill.
- Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.Y., and Podsakoff, N.P. (2003). "Common Method Biases in Behavioral Research: a Critical Review of the Literature and Recommended Remedies". Journal of Applied Psychology, Volume 88, Issue 5, pp. 879-903.
- Sekaran, U. (2000). "Research Methods for Business: a Skills Building Approach". New York, NY: John Wiley & Sons.
- Stevens, J. (1996). "Applied Multivariate Statistics for the Behavioral Sciences". Mahwah, NJ: Erlbaum.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα, Επιπτώσεις και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

5.1 Συμπεράσματα και Επιπτώσεις για την Έρευνα

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας έδειξαν ότι μέσα στο πλαίσιο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων υπάρχει επίδραση συγκεκριμένων χαρακτηριστικών του μικρομεσαίου επιχειρηματία τόσο πάνω στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα όσο και στον προσανατολισμό στην αγορά της μικρομεσαίας επιχείρησης. Οι ερευνητικές υποθέσεις *H1* και *H2* εν μέρει επιβεβαιώθηκαν μιας και οι επιδράσεις αυτές προέκυψαν για κάποια από τα υπό εξέταση χαρακτηριστικά. Στην ανάδειξη αυτών των σχέσεων είναι πιθανό να συνετέλεσε το γεγονός ότι στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πιο καταλυτική η επίδραση των ίδιων των επιχειρηματιών στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις στις οποίες συνήθως εμπλέκονται πολλά ανώτερα στελέχη (Bridge and O'Neill, 2013; Zimmerer and Scarborough, 2005).

Ο ρόλος του επιχειρηματία στις μικρές επιχειρήσεις είναι ζωτικής σημασίας. Ο ίδιος αποτελεί το βασικό καθοδηγητή πίσω από κύριες αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα. Προηγούμενες έρευνες έδειξαν ότι οι αξίες και οι φιλοσοφίες της ανώτερης διοίκησης μιας εταιρίας συνδέονται με τις στρατηγικές επιλογές της (Andrews, 1980 cited in Covin and Slevin, 1991). Η σχέση ανάμεσα στο ατομικό επίπεδο και το εταιρικό επίπεδο διαφαίνεται κατά τους Covin και Slevin (1991) στα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ακόλουθα λόγια των Sexton και Bowman-Upton (1987, p. 82 cited in Covin and Slevin, 1991, p.15): «η ανάπτυξη δεν είναι ένα φυσικό φαινόμενο το οποίο συμβαίνει μόνο του, είναι ένα κοινωνικό φαινόμενο το οποίο βρίσκεται κάτω από τον έλεγχο του ιδιοκτήτη της επιχείρησης». Κατά τους Covin και Slevin (1991, p. 15) μάλιστα, «αυτή η επιχειρηματολογία θέτει σαφώς τον επιχειρηματία, ή γενικότερα τα κορυφαία στελέχη στο επίκεντρο κάθε μοντέλου εταιρικής συμπεριφοράς».

Τα ευρήματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι η ανάγκη για επιτεύγματα ασκεί άμεση και θετική επίδραση στον προσανατολισμό στην αγορά. Φαίνεται ότι ακόμα και σε περιόδους οικονομικής κρίσης η ανάγκη για επιτεύγματα και προσωπική εκπλήρωση οδηγεί τους επιχειρηματίες στο να φροντίζουν η μικρή τους επιχείρηση να είναι πιο προσανατολισμένη στον πελάτη και στον ανταγωνισμό και οι λειτουργίες της να είναι πιο αποτελεσματικά συντονισμένες. Είναι γνωστό ότι τα άτομα με υψηλή ανάγκη για επιτεύγματα είναι πιο πιθανό να προβούν σε ενέργειες που είναι απαραίτητες για την επιχειρηματική επιτυχία (McClelland, 1965 cited in Collins, Hanges and Locke, 2004). Η παρούσα ερευνητική προσπάθεια επιβεβαιώνει προηγούμενες έρευνες που ανέδειξαν τη θετική επίδραση της ανάγκης για επιτεύγματα στην επιτυχία της επιχειρηματικής δράσης (Collins, Hanges and Locke, 2004).

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Επιπρόσθετα, και το σημείο ελέγχου ως χαρακτηριστικό της προσωπικότητας των μικρομεσαίων επιχειρηματιών φαίνεται ότι ασκεί θετική επίδραση στον προσανατολισμό στην αγορά της μικρομεσαίας επιχείρησης. Η πεποίθηση των επιχειρηματιών ότι είναι υπεύθυνοι για τα αποτελέσματα των πράξεών τους μπορεί να τους κάνει να πιστεύουν ότι η πορεία της επιχείρησής τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τους ίδιους. Ένας τρόπος που βελτιώνει τις πιθανότητες μιας επιχείρησης για επιβίωση και ανάπτυξη είναι και ο προσανατολισμός στην αγορά (Doylea and Armenakyanb, 2014; Kirca, Jayachandran and Bearden, 2005; Ellis, 2006). Προσπαθούν λοιπόν, να κάνουν τον οργανισμό τους πιο υπεύθυνο προς τους πελάτες τους, βελτιώνουν την εσωτερική του οργάνωση και παρακολουθούν πιο στενά τις ενέργειες των ανταγωνιστών.

Επίσης, η αισιοδοξία φάνηκε ότι ασκεί θετική επίδραση τόσο στον προσανατολισμό στην αγορά όσο και στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης. Ειδικά σε περιόδους οικονομικής ύφεσης φαίνεται ότι οι προσδοκίες των επιχειρηματιών για ένα καλύτερο μέλλον ενισχύουν την επικέντρωσή τους στις ανάγκες των πελατών τους και τους κάνει να επενδύουν χρόνο και προσπάθεια στο να καλύψουν αυτές τις ανάγκες με τρόπο πιο αποτελεσματικό σε σχέση με τους ανταγωνιστές τους. Παράλληλα, η αισιοδοξία τους πιθανό να τους ωθεί στο να είναι πιο αποφασιστικοί στην επιχειρηματική αρένα

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προκειμένου να εντοπίσουν και να εκμεταλλευτούν νέες ευκαιρίες, να είναι προνοητικοί και να αναλαμβάνουν ρίσκα σε εταιρικό επίπεδο. Αυτή η αποφασιστικότητα αποτελεί τον πυρήνα της επιχειρηματικής δράσης (Morris and Paul 1987).

Παράλληλα, οι διαπραγματευτικές ικανότητες των επιχειρηματιών προέκυψε ότι έχουν άμεση και θετική επίδραση τόσο στον προσανατολισμό στην αγορά όσο και στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα. Φαίνεται ότι οι ικανότητες διαπραγμάτευσης ενισχύουν το συντονισμό των λειτουργιών της μικρομεσαίας επιχείρησης, ενισχύουν την καινοτομικότητά της μέσα ίσως από επίτευξη καλύτερων συμφωνιών και συνεργασιών και οδηγούν σε μεγαλύτερη αποφασιστικότητα ως προς την ανάληψη ρίσκου, μιας και ίσως δημιουργούν την εκτίμηση ότι η επιχείρηση θα μπορέσει να ανταποκριθεί αποτελεσματικά σε νέες προκλήσεις. Η στάση αυτή ενδεχομένως να οδηγεί και στη δημιουργία προϊόντων και υπηρεσιών που να ικανοποιούν τις ανάγκες των στοχευμένων πελατών με πιο αποτελεσματικό τρόπο σε σχέση με τους ανταγωνιστές.

Μάλιστα, η ανάληψη ρίσκου ως χαρακτηριστικό του μικρού επιχειρηματία φάνηκε ότι ασκεί θετική επίδραση στον προσανατολισμό στη επιχειρηματικότητα. Φαίνεται ότι όσο μεγαλύτερη ροπή προς το ρίσκο έχει ο μικρομεσαίος επιχειρηματίας ως ατομικό χαρακτηριστικό,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

τόσο πιο πολύ η επιχείρησή του είναι στραμμένη στην καινοτομικότητα, στην προνοητικότητα και στην ανάληψη ρίσκου σε στρατηγικό επίπεδο. Το αποτέλεσμα αυτό επιβεβαιώνει τους Doole και Lowe (2008, σ.173) οι οποίοι υποστήριξαν ότι «πολλές ΜΜΕ κυριαρχούνται τόσο από τον ιδιοκτήτη τους, που γίνονται σχεδόν η προσωποποίηση του ιδιοκτήτη, του οποίου οι απόψεις, οι γνώσεις και οι στάσεις καθορίζουν τις στρατηγικές που υιοθετούνται και τις αποφάσεις που λαμβάνονται».

Μάλιστα, τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας φαίνεται ότι επιβεβαιώνουν προηγούμενες έρευνες που έδειξαν ότι τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας ασκούν επιδράσεις στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Wally and Baum, 1994) και εν τέλει στις εταιρικές στρατηγικές (Miller and Toulouse, 1986). Οι Carson και Gilmore (2000) είχαν τονίσει ότι το μάρκετινγκ στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχει ιδιαιτερότητες και αυτές οι ιδιαιτερότητες πηγάζουν και από τον επιχειρηματία – ιδιοκτήτη – μάνατζερ, κάτι που εναρμονίζεται και με τα συμπεράσματα της παρούσας μελέτης. Επίσης, ο Kotter (1990 cited in Norton and Smith, 2002) θεωρούσε ότι αυτός που ηγείται ενός οργανισμού καθορίζει τόσο το όραμα και τη μελλοντική κατεύθυνση της εταιρίας, όσο και το στρατηγικό τρόπο και τις αλλαγές που πρέπει να πραγματοποιηθούν προκειμένου το όραμα να υλοποιηθεί. Ο σημαντικός αυτός ρόλος των μικρομεσαίων επιχειρηματιών επιβεβαιώνεται και από

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

έρευνες που έχουν αναδείξει ότι τα στελέχη που ασκούν διοίκηση είναι υπεύθυνα για τη δημιουργία οράματος και δημιουργικών συνθηκών σε έναν οργανισμό (Senge, 1990 cited in Norton and Smith, 2002).

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας φαίνεται να συμβαδίζουν με σχετικές μελέτες που βασίζονται σε θεωρητικά παραδείγματα όπως η Θεωρία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας (Transformational Leadership Theory – δηλαδή η θεωρία σύμφωνα με την οποία οι ηγέτες μεταλαμπαδεύουν τον ενθουσιασμό τους και την ενέργειά τους σε άλλους ανθρώπους με σκοπό την εκπλήρωση ενός συγκεκριμένου οράματος). Οι μελέτες αυτές έχουν δείξει ότι οι ίδιοι οι ηγέτες επηρεάζουν την απόδοση μιας ομάδας (Dvir, Eden, Avolio and Shamir, 2002; Conger, Riggio and Bass, 2006; Bass and Riggio, 2006; Mittal and Dhar, 2015; Jacobs et al., 2013). Η παρούσα μελέτη λοιπόν έρχεται να επιβεβαιώσει τον κομβικό ρόλο του επιχειρηματία μέσα στις Μ.Μ.Ε.

Παράλληλα, εκτός από τη σημασία των χαρακτηριστικών των μικρομεσαίων επιχειρηματιών, η παρούσα μελέτη έδειξε και ότι ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα ασκεί άμεση και θετική επίδραση στον προσανατολισμό στην αγορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Η ερευνητική υπόθεση *H3* λοιπόν, επιβεβαιώθηκε. Μάλιστα, φάνηκε ότι η καινοτομικότητα, η προνοητικότητα και η ανάληψη κινδύνου ως διαστάσεις του προσανατολισμού στην

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

επιχειρηματικότητα ασκούν θετικές επιδράσεις στον προσανατολισμό στον πελάτη, στον προσανατολισμό στον ανταγωνισμό και στο διατμηματικό συντονισμό που αποτελούν τις διαστάσεις του προσανατολισμού στην αγορά. Αυτή η διαπίστωση επιβεβαιώνει την άποψη του Murray (1981 cited in Miles και Arnold, 1991) ότι το μάρκετινγκ τείνει να λειτουργεί με επιχειρηματικό τρόπο όταν αντιμετωπίζει ανταγωνιστικό περιβάλλον. Ο Murray (1981 cited in Miles και Arnold, 1991) υποδεικνύει επίσης ότι ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα είναι καθοριστικός για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση ενός οργανισμού σε ένα ανταγωνιστικό περιβάλλον και ότι οδηγεί στο να είναι το μάρκετινγκ «προετοιμασμένο κατάλληλα» για να διαχειριστεί την αλληλεξάρτηση μεταξύ της επιχείρησης και του περιβάλλοντός της. Καθώς οι προσδοκίες και πιέσεις για οικονομικές επιδόσεις συνεχίζουν να αυξάνονται, ένας επιχειρηματικός οργανισμός μπορεί να αναγκαστεί από τη δυναμική του περιβάλλοντος να γίνει πιο καινοτόμος, προνοητικός και ανοιχτός στο να παίρνει ρίσκα, διατηρώντας ταυτόχρονα έναν προσανατολισμό προς το μάρκετινγκ (Miles και Arnold, 1991). Το φαινόμενο αυτό σε συνθήκες ύφεσης ενδεχομένως να είναι πιο έντονο, μιας και οι πιέσεις δεν αφορούν απλά την οικονομική επίδοση, αλλά την ίδια την επιβίωση της μικρομεσαίας επιχείρησης. Ως αποτέλεσμα, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις γίνονται πιο εξωστρεφείς και πιο πρόθυμες να αξιοποιήσουν τις δεξιότητές τους στο να εντοπίζουν ευκαιρίες στο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

εξωτερικό περιβάλλον. Η ανάλυση, η αναζήτηση και η εκμετάλλευση ευκαιριών από το περιβάλλον πιθανώς είναι ο κρίσιμος παράγοντας που καθιστά τις μικρές επιχειρήσεις προσανατολισμένες στην επιχειρηματικότητα και την αγορά πιο αποτελεσματικές στην ανταγωνιστική σκηνή, καθώς και οι δύο προσανατολισμοί συνήθως αποφέρουν καλύτερη απόδοση των επιχειρήσεων.

Μάλιστα, τα αποτελέσματα της παρούσας μελέτης έδειξαν ότι τόσο ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα, όσο και ο προσανατολισμός στην αγορά ασκούν θετικές επιδράσεις στην απόδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Συνεπώς, οι ερευνητικές υποθέσεις *H4* και *H5* επιβεβαιώθηκαν. Αυτά τα αποτελέσματα έρχονται να επιβεβαιώσουν προηγούμενες έρευνες που είχαν αναδείξει τη θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα και την απόδοση (Rauch, Wiklund, Lumpkin and Frese, 2009; Smart and Conant, 1994; Keh, Nguyen and Ng, 2007) και τη θετική σχέση ανάμεσα στον προσανατολισμό στην αγορά και την απόδοση της επιχείρησης (Doylea and Armenakyanb, 2014; Kirca, Jayachandran and Bearden, 2005; Ellis, 2006). Από την παρούσα έρευνα προέκυψε λοιπόν, ότι οι θετικές αυτές επιδράσεις εξακολουθούν να υπάρχουν ακόμα σε περιόδους οικονομικής ύφεσης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Οι Hunt και Morgan (1995) έδειξαν ότι ο προσανατολισμός στην αγορά συμπεριλαμβάνεται μέσα στο πλαίσιο της ανταγωνιστικής στρατηγικής, οδηγώντας στην απόκτηση βιώσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Κατά τους ίδιους, η απόκτηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος που δημιουργεί αξία για την επιχείρηση ίσως παρέχει τη βάση για την εξήγηση του θετικού αντίκτυπου του προσανατολισμού στην αγορά πάνω στην απόδοση της επιχείρησης (Hunt and Morgan, 1995).

Επιπρόσθετα, το δεύτερο σκέλος της έρευνας ανέδειξε τους κύριους λόγους που οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες θεωρούν ότι συνετέλεσαν στην επιβίωση της επιχείρησής τους μέσα σε συνθήκες οικονομικής κρίσης. Η μείωση του κόστους, ο κλάδος δραστηριοποίησης, η εντατικοποίηση της εργασίας τους, οι εξαγωγές, η μείωση των τιμών και η αποφυγή του υπερβολικού δανεισμού ήταν μερικούς από τους πιο σημαντικούς λόγους επιβίωσης κατά τους ίδιους τους επιχειρηματίες. Επίσης, η έρευνα ανέδειξε και τις πρακτικές των επιχειρηματιών που είχαν θετική επίδραση στην επιβίωση των επιχειρήσεων. Οι πρακτικές αυτές συμπεριλαμβάνουν τη μείωση του κόστους, τη μείωση των τιμών, την αναζήτηση και ανάπτυξη νέων συνεργασιών και τη δραστηριοποίηση σε εξαγωγές. Αναφορικά με τις στρατηγικές που ανέπτυξαν, αυτές αφορούν κυρίως τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

υπηρεσιών τους καθώς και την ανάπτυξη ξεχωριστής εικόνας για αυτά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες.

Συμπερασματικά, αναφορικά με τη συνεισφορά της παρούσας μελέτης στην έρευνα, μέσα από στατιστική επεξεργασία βάσεως δεδομένων η παρούσα διατριβή οδήγησε στην ανάπτυξη ενός δειγματοληπτικού πλαισίου το οποίο με επικαιροποίηση θα μπορέσει να χρησιμοποιηθεί και σε μελλοντικές έρευνες. Επίσης, ανέδειξε το ρόλο των χαρακτηριστικών των μικρομεσαίων επιχειρηματιών στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα και στον προσανατολισμό στην αγορά και βοήθησε στη διερεύνηση των σχέσεων που αναπτύσσονται ανάμεσά τους. Παράλληλα, έδειξε ότι ακόμα και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης τόσο ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα όσο και ο προσανατολισμός στην αγορά έχουν θετικές επιδράσεις στην απόδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Τέλος, η παρούσα μελέτη μπόρεσε να διερευνήσει τους λόγους, τους τρόπους και τις στρατηγικές που οδήγησαν τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να επιβιώσουν σε περιόδους οικονομικής κρίσης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

5.2 Διοικητικές Επιπτώσεις

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας δείχνουν ότι οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες που διοικούν τις εταιρίες τους πρέπει να κατανοήσουν ότι εκτός από τους παράγοντες του περιβάλλοντος, τους παράγοντες του κλάδου μέσα στους οποίους δραστηριοποιούνται και τους εσωτερικούς – οργανωτικούς παράγοντες της επιχείρησης, οι ίδιοι με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς τους ασκούν επίδραση στις επιχειρήσεις τους. Θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά τους φαίνεται ότι έχουν άμεση επίδραση σε σημαντικές στρατηγικές εκφάνσεις όπως ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα και την αγορά, που με τη σειρά τους ασκούν επιδράσεις στα αποτελέσματα της επιχείρησης. Αυτή η συνειδητοποίηση ενδεχομένως να τους κάνει να προσπαθήσουν να ενισχύσουν κάποια χαρακτηριστικά που έχουν θετική επίδραση στην απόδοση των επιχειρηματικών τους προσπαθειών.

Όπως αναφέρθηκε και στο κεφάλαιο της βιβλιογραφικής επισκόπησης, παρά την κριτική που έχει ασκηθεί στα διάφορα μοντέλα που αφορούν τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητας, οι περισσότεροι ερευνητές και θεωρητικοί συμφωνούν ότι το άτομο μπορεί να περιγραφεί με βάση τα χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς του. Αν και αυτά τα χαρακτηριστικά θεωρούνταν σχετικά σταθερά στο χρόνο, σύγχρονες μελέτες έχουν δείξει ότι μπορούν να τροποποιηθούν με την πάροδο του

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

χρόνου με τις εμπειρίες που αποκτά το άτομο (Hudson and Fraley, 2015; Roberts, Walton and Viechtbauer, 2006; Boyce, Wood and Powdthavee, 2013). Για παράδειγμα, έρευνα έχει δείξει ότι όσο εντείνεται η δέσμευση ενός ατόμου απέναντι στην εργασία του, τόσο αυξάνεται η ευσυνειδησία του ως προσωπικό χαρακτηριστικό (Hudson, Roberts and Lodi-Smith, 2012 cited in Hudson and Fraley, 2015). Σε αυτό το φαινόμενο ενδεχομένως οδηγεί το γεγονός ότι νέοι κοινωνικοί ρόλοι (όπως για παράδειγμα ο ρόλος του επαγγελματία) απαιτούν και ενισχύουν συγκεκριμένα πρότυπα σκέψεων, συναισθημάτων και συμπεριφορών (Lodi-Smith and Roberts, 2007 cited in Hudson and Fraley, 2015).

Οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες θα πρέπει να λάβουν υπόψη τους ότι μπορούν με τη δύναμη της προσωπικότητάς τους να εμπνέουν τα μέλη μιας ομάδας και να τα κινητοποιούν προκειμένου να εργάζονται αποτελεσματικά προς την επίτευξη κοινού οράματος και στόχων. Αυτό είναι σύμφωνο με τη Θεωρία της Μετασχηματιστικής Ηγεσίας που θέτει τον ηγέτη στο επίκεντρο κάθε ομάδας και οργανισμού (Bass and Riggio, 2006). Επιπλέον, ο Drucker (1977 cited in Norton and Smith, 2001) πίστευε ότι οι ηγετικές ικανότητες είναι εφικτό και πρέπει να διδάσκονται. Ερευνητές έχουν προτείνει ότι οι εταιρίες πρέπει να αναπτύσσουν και να υποστηρίζουν εκπαιδευτικά προγράμματα ηγεσίας που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διδάξουν τις δεξιότητες και να

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ενισχύσουν τα χαρακτηριστικά των ηγετών που έχουν θετική επίδραση σε έναν οργανισμό (Jacobs et al., 2013). Έχουν πραγματοποιηθεί μελέτες σε επιτυχημένους επιχειρηματίες, πρωταθλητές και νικηφόρους στρατιωτικούς για να αναδειχθεί η ύπαρξη εκείνων των χαρακτηριστικών που οδηγούν σε επιτυχία με την ελπίδα ότι αυτά θα μπορέσουν να αποτυπωθούν και να καλλιεργηθούν (Norton and Smith, 2001).

Η παρούσα μελέτη, ανέδειξε το θετικό ρόλο και τη σημασία της ανάγκης για επιτεύγματα, της αισιοδοξίας, της ανάληψης ρίσκου, του σημείου ελέγχου και των διαπραγματευτικών ικανοτήτων των μικρομεσαίων επιχειρηματιών σε περίοδο οικονομικής ύφεσης όπου οι μικρές επιχειρήσεις κλυδωνίζονται και πασχίζουν για την επιβίωσή τους. Είναι σημαντικό οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες όχι μόνο να μπορούν να συνειδητοποιήσουν την άμεση επίδραση που έχουν τα χαρακτηριστικά τους και οι ικανότητές τους στη στρατηγική και την απόδοση των επιχειρήσεών τους, αλλά να έχουν την πρόθεση να κάνουν αυτοαξιολόγηση των χαρακτηριστικών τους με σκοπό να αναλογιστούν σε βάθος τους τρόπους με τους οποίους οι επιχειρήσεις τους μπορούν να επωφεληθούν από αυτά τα χαρακτηριστικά (Bass and Riggio, 2006). Μέσα από μια τέτοια διαδικασία αυτοαξιολόγησης και αυτοβελτίωσης θα έχουν τη δυνατότητα ενίσχυσης των αποτελεσμάτων της επιχειρηματικής τους δράσης.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Επιπρόσθετα, η συγκεκριμένη μελέτη ανέδειξε το θετικό ρόλο που διαδραματίζει τόσο ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα, όσο και ο προσανατολισμός στην αγορά στην απόδοση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων ακόμα και σε περιόδους οικονομικής ύφεσης. Οι μικροί επιχειρηματίες λοιπόν, είναι σημαντικό να έχουν υπόψη τους ότι ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα μέσα από την καινοτομικότητα, την προνοητικότητα και την ανάληψη ρίσκου (Covin and Slevin, 1986) ενισχύσει τόσο άμεσα την απόδοση της μικρομεσαίας επιχείρησης, όσο και έμμεσα μέσα από την θετική επίδραση που ασκεί στον προσανατολισμό στην αγορά. Όπως έχουν δείξει και προηγούμενες έρευνες, ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα προϋποθέτει αποφασιστικότητα η οποία στην περίπτωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων συνήθως προέρχεται από έναν ισχυρό ηγέτη με όραμα (Dess, Lumpkin, and Covin 1997; Miles and Snow 1978 cited in Knight, 2000).

Παράλληλα, οι μικροί επιχειρηματίες θα πρέπει να δίνουν έμφαση στην ενίσχυση του προσανατολισμού στην αγορά μέσα από την εντατικοποίηση της προσπάθειας για προσανατολισμό στον πελάτη και τον ανταγωνισμό, καθώς και το διατμηματικό συντονισμό των ενεργειών (Narver and Slater, 1990). Μέσα στο πλαίσιο αυτό, θα πρέπει να μελετήσουν τις ανάγκες των στοχευμένων τους πελατών, καθώς και την

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προσφορά των ανταγωνιστών τους προκειμένου να επιτύχουν να παρέχουν ανώτερη αξία στους πελάτες τους με τρόπο πιο αποτελεσματικό από τους ανταγωνιστές τους. Θα πρέπει να γνωρίζουν σε βάθος τα δυνατά και τα αδύναμα σημεία τους και να γνωρίζουν πώς να διατηρούν μακροπρόθεσμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Ο προσανατολισμός στην αγορά πρέπει να αποτελεί αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρησιακής κουλτούρας και να διαχέεται αλλά και να πηγάζει από όλες τις λειτουργίες της μικρομεσαίας επιχείρησης οι οποίες μάλιστα θα πρέπει να είναι συντονισμένες προς την επίτευξη ενός κοινού οράματος. Ιδιαίτερα σε περιόδους κρίσης, είναι πολύ σημαντικό ο κάθε εργαζόμενος της μικρής επιχείρησης να αντιλαμβάνεται ότι μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στη δημιουργία αξίας για τον πελάτη. Η υιοθέτηση λοιπόν, μιας κουλτούρας προσανατολισμού προς την αγορά που θα μετουσιώνεται σε πράξη μέσα από συγκεκριμένες στρατηγικές, μπορεί να έχει θετική επίδραση πάνω στα αποτελέσματα της μικρομεσαίας επιχείρησης ακόμα και όταν εκείνη δραστηριοποιείται σε ένα περιβάλλον που ενέχει μεγάλες προκλήσεις.

Επιπρόσθετα, το δεύτερο σκέλος της δειγματοληψίας έδειξε ότι οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες θεωρούν ότι οι κύριοι λόγοι που επιβίωσαν μέσα σε συνθήκες οικονομικής ύφεσης είναι γιατί κατάφεραν να μειώσουν τα κόστη τους, επειδή ο κλάδος δραστηριοποίησής τους δε

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

βίωσε σε μεγάλο βαθμό την κρίση, επειδή κατέβαλαν μεγαλύτερη προσπάθεια στη δουλειά, γιατί στράφηκαν σε εξαγωγές, διότι μείωσαν τις τιμές τους και προσπάθησαν να μην είναι εξαρτημένοι από υπερβολικό δανεισμό.

Επίσης, θεωρούν ότι οι πρακτικές που ακολούθησαν που τους βοήθησαν να επιβιώσουν είναι η μείωση του κόστους, η μείωση των τιμών, η ανάπτυξη νέων συνεργασιών, η δραστηριοποίηση σε διεθνείς αγορές, η συρρίκνωση σε κάποιες περιπτώσεις και η ανάπτυξη νέων προϊόντων σε άλλες. Αυτές είναι σημαντικές διαπιστώσεις, που θα μπορούσαν να χρησιμεύσουν ως οδηγοί σε μελλοντικές περιπτώσεις στις οποίες οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις καλούνται να αντιμετωπίσουν δυσμενείς συνθήκες στο οικονομικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται.

Τέλος, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις που κατάφεραν να επιβιώσουν έδωσαν σε στρατηγικό επίπεδο κυρίως έμφαση στη βελτίωση του επιπέδου της ποιότητας των προϊόντων και υπηρεσιών τους και προσπάθησαν τα προϊόντα και οι υπηρεσίες τους να έχουν μια ξεχωριστή εικόνα. Φαίνεται λοιπόν, ότι με τη στενή παρακολούθηση των εξελίξεων του περιβάλλοντος, το συντονισμό των λειτουργιών, την εντατικοποίηση της προσπάθειας, τη βελτίωση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας, την ανάπτυξη συνεργασιών και το στρατηγικό

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

σχεδιασμό οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις μπορούν να βελτιώσουν τις πιθανότητες επιβίωσής τους μέσα σε μη ευνοϊκές συνθήκες.

5.3 Περιορισμοί Έρευνας και Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα

Ένας από τους βασικούς περιορισμούς της συγκεκριμένης ερευνητικής προσπάθειας είναι ότι εξετάζει ένα σχετικά περιορισμένο αριθμό χαρακτηριστικών των μικρομεσαίων επιχειρηματιών. Η μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εστιάσει στη διερεύνηση της επίδρασης που ενδεχομένως έχουν και άλλα ψυχογραφικά χαρακτηριστικά του/ της μικρού επιχειρηματία στον προσανατολισμό στην αγορά και την επιχειρηματικότητα της μικρομεσαίας επιχείρησης. Για παράδειγμα, μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να εξετάσει τις σχέσεις που ενδεχομένως αναπτύσσονται ανάμεσα στο μοντέλο των 16 χαρακτηριστικών προσωπικότητας (16 PF) (Cattell, Eber and Tatsuoka, 1970) ή το «Μοντέλο των Πέντε Μεγάλων Παραγόντων» (“Big Five”) (Tupes and Christal, 1961 cited in Ravi, 2016; Goldberg, 1993; Costa and McCrae, 1992) και τον προσανατολισμό στην αγορά και τον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα. Θα πρέπει να ληφθεί υπόψη όμως, ότι ένας εκ φύσεως περιορισμός των μοντέλων χαρακτηριστικών

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

προσωπικότητας είναι ότι υποτιμούν την επίδραση που έχουν συγκεκριμένες καταστάσεις και συνθήκες στη συμπεριφορά του ατόμου.

Επιπρόσθετα, θα είχε ιδιαίτερο ενδιαφέρον να εξεταστεί κατά πόσο αυτές οι επιδράσεις των χαρακτηριστικών συνεχίζουν να υπάρχουν καθώς η μικρή επιχείρηση αναπτύσσεται και μεγαλώνει και περισσότερα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν μέρος στη λήψη αποφάσεων στρατηγικής σημασίας. Μέσα στο πλαίσιο αυτό, θα μπορούσαν επίσης να εξεταστούν ενδεχόμενες επιδράσεις χαρακτηριστικών ομάδας, όπως χαρακτηριστικά ομάδας που απαρτίζουν το τμήμα μάρκετινγκ μιας μεγαλύτερης επιχείρησης.

Παράλληλα, μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να διερευνήσει ρυθμιστικούς παράγοντες που επηρεάζουν τις σχέσεις αυτές και να εξηγήσει με πιο λεπτομερή τρόπο κάτω από ποιες συνθήκες αναπτύσσονται αυτές οι αλληλεπιδράσεις. Ενδεχόμενοι παράγοντες θα μπορούσαν να είναι είτε χαρακτηριστικά του εξωτερικού περιβάλλοντος είτε εσωτερικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης.

Η συγκεκριμένη έρευνα πραγματοποιήθηκε σε μία μόνο χώρα και κάτω από συνθήκες έντονης οικονομικής ύφεσης. Προτείνεται η πραγματοποίηση της έρευνας και σε άλλες χώρες στις οποίες επικρατούν άλλες κοινωνικοοικονομικές συνθήκες προκειμένου να διερευνηθεί εάν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

οι σχέσεις ανάμεσα στις υπό εξέταση μεταβλητές εξακολουθούν να εμφανίζονται και με ποια ένταση.

Τέλος, αναφορικά με το δεύτερο σκέλος της παρούσας έρευνας που αφορά την επιβίωση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων σε περιόδους κρίσης, προτείνεται η πραγματοποίηση έρευνας με εις βάθος συνεντεύξεις με μικρομεσαίους επιχειρηματίες των οποίων οι επιχειρήσεις δεν κατάφεραν να επιβιώσουν προκειμένου να διερευνηθούν λεπτομερώς οι συνθήκες και οι παράγοντες που οδήγησαν σε ένα τέτοιο αποτέλεσμα.

Όπως κάθε έρευνα έτσι λοιπόν και η συγκεκριμένη έχει τους περιορισμούς της. Οι Rauch και Frese (2007, p. 353) με την μετα-ανάλυσή τους ζήτησαν: «να ξαναβάλουμε το άτομο πίσω στην έρευνα για την επιχειρηματικότητα». Μίλησαν για επιτακτική ανάγκη να ξαναμπεί ο/η επιχειρηματίας στο μικροσκόπιο που θα εξετάσει την επίδραση που έχει στην επιτυχία μιας επιχείρησης. Η παρούσα έρευνα ανταποκρίθηκε σε αυτό το κάλεσμα και ανέδειξε το γεγονός ότι οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες ακόμα και σε περιόδους έντονης οικονομικής ύφεσης όπου το περιβάλλον φαντάζει ότι δεν μπορεί να ελεγχθεί ή ακόμα και να προβλεφθεί, έχουν τη δυνατότητα να ασκούν άμεση επιρροή στη μοίρα των επιχειρηματικών τους προσπαθειών και στην επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησής τους. Ελπίζουμε ότι αυτή η

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

συνειδητοποίηση θα αποτελέσει πηγή ενθάρρυνσης των προσπαθειών τους.

5.4 Σύνοψη Κεφαλαίου

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκαν τα συμπεράσματα της παρούσας ερευνητικής προσπάθειας. Οι ερευνητικές υποθέσεις *H1* και *H2* εν μέρει επιβεβαιώθηκαν μιας και προέκυψε ότι κάποια χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών έχουν επιδράσεις πάνω στον προσανατολισμό στην αγορά και στον προσανατολισμό στην επιχειρηματικότητα των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Αναδείχτηκε λοιπόν ο ουσιαστικός ρόλος που διαδραματίζουν οι επιχειρηματίες στις Μ.Μ.Ε. μιας και αποτελούν τους κύριους καθοδηγητές πίσω από κύριες αποφάσεις στρατηγικού χαρακτήρα. Επιπλέον, η τρίτη ερευνητική υπόθεση *H3* επιβεβαιώθηκε μιας και ο προσανατολισμός στην επιχειρηματικότητα ασκεί θετική επίδραση στον προσανατολισμό στην αγορά. Επίσης, η παρούσα έρευνα διαπίστωσε τη θετική επίδραση του προσανατολισμού στην επιχειρηματικότητα και του προσανατολισμού στην αγορά στην απόδοση της επιχείρησης μιας και οι ερευνητικές υποθέσεις *H4* και *H5* επιβεβαιώθηκαν.

Το δεύτερο σκέλος της έρευνας ανέδειξε ότι η μείωση του κόστους, ο κλάδος δραστηριοποίησης, η εντατικοποίηση της εργασίας, οι εξαγωγές,

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

η μείωση των τιμών και η αποφυγή του υπερβολικού δανεισμού είναι σημαντικοί λόγοι επιβίωσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Παράλληλα, η βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων και των υπηρεσιών καθώς και η ανάπτυξη ξεχωριστής εικόνας για αυτά τα προϊόντα και τις υπηρεσίες καταγράφηκαν ως οι κύριες στρατηγικές που ακολουθήθηκαν από τις εταιρίες που επιβίωσαν.

Τα συμπεράσματα της έρευνας αυτής είναι πιθανό να βοηθήσουν τους μικρομεσαίους επιχειρηματίες να συνειδητοποιήσουν ότι τα ατομικά χαρακτηριστικά τους ασκούν επίδραση στις επιχειρήσεις τους καθώς και να επαναξιολογήσουν τη σημασία του προσανατολισμού στην αγορά και την επιχειρηματικότητα στις Μ.Μ.Ε. Παράλληλα, λαμβάνοντας υπόψη τα συμπεράσματα της δεύτερης δειγματοληψίας οι μικρομεσαίοι επιχειρηματίες ενδεχομένως να είναι σε θέση να σχεδιάσουν πιο αποτελεσματικά στρατηγικές και τακτικές επιβίωσης για τις επιχειρήσεις τους μέσα σε συνθήκες οικονομικής κρίσης.

Στο τέλος του κεφαλαίου αναφέρθηκαν οι περιορισμοί της παρούσας έρευνας (για παράδειγμα ο αριθμός των χαρακτηριστικών των μικρομεσαίων επιχειρηματιών που εξετάστηκαν, η πραγματοποίηση έρευνας σε μία μόνο χώρα) και οι προτάσεις για μελλοντική έρευνα (για παράδειγμα η εξέταση των επιδράσεων των χαρακτηριστικών όταν

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

περισσότερα διοικητικά στελέχη λαμβάνουν μέρος στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων).

Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία

- Norton, B., and Smith, C. (2002). «Γνωρίστε τους Γκουρού του Management». Εκδόσεις Anubis.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

- Andrews, K.R. (1980). "The Concept of Corporate Strategy". Second Edition. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- Bass, B.M., and Riggio, R.E. (2006). "Transformational Leadership". Second Edition, Routledge.
- Boyce, C.J., Wood, A.M., and Powdthavee, N. (2013). "Is Personality Fixed? Personality Changes as Much as "Variable" Economic Factors and More Strongly Predicts Changes to Life Satisfaction". Social Indicators Research, Volume 111, Issue 1, pp. 287-305.
- Bridge, S. and O'Neill, K. (2013). "Understanding Enterprise, Entrepreneurship and Small Business", 4th Edition, New York: Palgrave Macmillan.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Carson, D., and Gilmore, A. (2000). “Marketing at the Interface: not ‘What’ but ‘How’”. Journal of Marketing Theory and Practice, Volume 8, Issue 2, pp. 1-7.
- Cattell, R.B., Eber, H.W., and Tatsuoka, M.M. (1970). “Handbook for the Sixteen Personality Factor Questionnaire (16 PF): In Clinical, Educational, Industrial, and Research Psychology, For Use with all Forms of the Test”. First Edition. Institute for Personality and Ability Testing.
- Collins, C.J., Hanges, P.J., and Locke, E.E. (2004). “The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: a Meta-analysis”. Human Performance, Volume 17, Issue 1, pp. 95-117.
- Conger, J.A., Riggio, R.E, and Bass, B.M. (2006). “The Practice of Leadership: Developing the Next Generation of Leaders”. First Edition. Jossey-Bass.
- Costa, P.T., and McCrae, R. (1992). “Revised NEO Personality Inventory (NEO-PI-R) and NEO Five Factor Model (NEO-FFI) Professional Manual”. Odesa, FL; Psychological Assesment Center.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Covin J.G., and Slevin, D.P. (1991). “A Conceptual Model of Entrepreneurship as Firm Behavior”. Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 16, Issue 1, pp.7-25.
- Covin, J.G., and Slevin, D.P. (1986). “The Development and Testing of an Organizational-level Entrepreneurship Scale”. In: Ronstadt, R., Hornaday, J., Peterson, R., Vesper, K., Editors. Frontiers of Entrepreneurship Research. Wellesley, Mass: Babson College, Center for Entrepreneurial Studies, pp. 628-639.
- Dess, C., Lumpkin, G., and Covin, J. (1997). "Entrepreneurial Strategy Making and Firm Performance: Tests of Contingency and Configurational Models”. Strategic Management Journal, Volume 18, Issue 1, pp. 2-23.
- Doole, I., and Lowe, R. (2008). International Marketing Strategy. Analysis, Development and Implementation. Fifth Edition, South-Western Cengage Learning.
- Doylea, J.D., and Armenakyanb, A. (2014). “Value-creating Mechanisms within the Market Orientation- Performance Relationship: a Meta-analysis”. Journal of Strategic Marketing, Volume 22, No. 3, pp. 193-205.
- Drucker, P. (1977) “Management”, London: Pan.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Dvir, T., Eden, D., Avolio, B. J., and Shamir, B. (2002). “Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: a Field Experiment”. Academy of Management Journal, Volume 45, No. 4, pp. 735-744.
- Ellis, P.D. (2006). “Market Orientation and Performance: a Meta-analysis and Cross-national Comparisons”. Journal of Management Studies, Volume 43, Issue 5, pp. 1089-1107.
- Goldberg, L.R. (1993). "The Structure of Phenotypic Personality Traits". American Psychologist, Volume 48, Issue 1, pp. 26–34.
- Hudson, N.W., and Fraley, R.C. (2015). “Volitional Personality Trait Change: Can People Choose to Change Their Personality Traits?”. Journal of Personality and Social Psychology, Volume 109, No. 3, pp. 490-507.
- Hudson, N.W., Roberts, B.W., and Lodi-Smith, J. (2012). “Personality Trait Development and Social Investment in Work”. Journal of Research in Personality, Volume 46, Issue 3, pp. 334–344.
- Hunt, S.D., and Morgan, R.M. (1995). “The Comparative Advantage Theory of Competition”. Journal of Marketing, Volume 59, Issue 2, pp. 1-15.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Jacobs, C., Pfaff , H., Lehner, B., Driller, E., Nitzsche, A., Stieler-Lorenz, B., Wasem, J., and Jung, J. (2013). "The Influence of Transformational Leadership on Employee Well-being: Results from a Survey of Companies in the Information and Communication Technology Sector in Germany". Journal of Occupational and Environmental Medicine, Volume 55, Issue 7, pp. 772-778.
- Keh, H.T., Nguyen M.T., and Ng, H.P. (2007). "The Effects of Entrepreneurial Orientation and Marketing Information on the Performance of SMEs". Journal of Business Venturing, Volume 22, pp. 592-611.
- Kirca, A.H., Jayachandran,S., and Bearden, W.O. (2005). "Market Orientation: a Meta-analytic Review and Assessment of its Antecedents and Impact on Performance". Journal of Marketing, Volume 69, Issue 2, pp. 24-41.
- Knight, G. (2000). "Entrepreneurship and Marketing Strategy: The SME under Globalization". Journal of International Marketing, Volume 8, No.2, pp.12-32.
- Kotter, J. P. (1990). "A Force for Change: How Leadership Differs from Management". New York: Free Press.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Lodi-Smith, J., and Roberts, B.W. (2007). “Social Investment and Personality: a Meta-analysis of the Relationship of Personality Traits to Investment in Work, Family, Religion, and Volunteerism”. Personality and Social Psychology Review, Volume 11, Issue 1, pp. 68-86.
- McClelland, D.C. (1965). “Toward a Theory of Motive Acquisition”. American Psychologist, Volume 20, Issue 5, pp. 321-333.
- Miles, M., and Arnold, D. (1991). “The Relationship between Marketing Orientation and Entrepreneurial Orientation”. Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 15, pp. 49-65.
- Miles, R., and Snow, C. (1978). “Organizational Strategy, Structure, and Process”. New York: McGraw-Hill.
- Miller, D., and Toulouse, J.M. (1986). “Chief Executive Personality and Corporate Strategy and Structure in Small Firms”. Management Science, Volume 32, Issue 11, pp. 1389-1409.
- Mittal, S., and Dhar, R.L. (2015). "Transformational Leadership and Employee Dreativity: Mediating Role of Creative Self-efficacy and Moderating Role of Knowledge Sharing". Management Decision, Volume 53, Issue: 5, pp. 894-910.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Morris, M.H., and Paul, G.W. (1987). "The Relationship between Entrepreneurship and Marketing in Established Firms," Journal of Business Venturing, Volume 2, Issue 3, pp. 247-59.
- Murray, J.A. (1981). “Marketing is Home for the Entrepreneurial Process”. Industrial Marketing Management, Volume 10, Issue 2, pp. 93-99.
- Narver, J.C. and Slater, S.F. (1990). “The Effect of a Market Orientation on Business Profitability”. Journal of Marketing, Volume 54, Issue 4, pp. 20-35.
- Rauch, A., Wiklund, J., Lumpkin, G.T., and Frese, M. (2009). “Entrepreneurial Orientation and Business Performance: an Assessment of Past Research and Suggestions for the Future”. Entrepreneurship Theory and Practice, Volume 33, Issue 3, pp. 761-787.
- Rauch, A., and Frese, M. (2007). “Let’s Put the Person Back into Entrepreneurship Research: A Meta-Analysis on the Relationship Between Business Owners’ Personality Traits, Business Creation, and Success.” European Journal of Work and Organizational Psychology, Volume 16, Issue 4, pp. 353-385.
- Ravi, V. (2016). “Advanced Educational Psychology”. Lulu Publication, U.S.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

- Roberts, B.W., Walton, K.E., and Viechtbauer, W. (2006). "Personality Traits Change in Adulthood: Reply to Costa and McCrae (2006)". Psychological Bulletin, Volume 132, pp. 29-32.
- Senge, P. M. (1990). "The Fifth Discipline. The Art and Practice of the Learning Organization". First Edition, New York: Doubleday Business.
- Sexton, D.L., and Bowman-Upton, N. (1987). "A Growth Model of the Firm Based on Market, Owner, and Strategic Factors". In G.E. Hills (Ed.), Research at the Marketing/ Entrepreneurship Interface, pp. 82-94. Marietta, GA: USASBE.
- Smart, D.T. and Conant, J.S. (1994). "Entrepreneurial Orientation, Distinctive Marketing Competencies and Organization Performance". Journal of Applied Business Research, Volume 10, pp. 28-38.
- Tupes, E.C., and Christal, R.E. (1961) "Recurrent Personality Factors Based on Trait Ratings," Technical Report ASD-TR-61-97, Lackland Air Force Base, TX: Personnel Laboratory, Air Force Systems Command.
- Wally, S. and Baum, J.R. (1994). "Personal and Structural Determinants of the Pace of Strategic Decision Making". The

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Academy of Management Journal, Volume 37, Issue 4, pp. 932-956.

- Zimmerer, T., and Scarborough N. (2005). “Essentials of Entrepreneurship and Small Business Management”. Fourth International Edition, Pearson Education International.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Δείγμα Επιστολής Προέδρου ΕΟΜΜΕΧ προς τους Επιχειρηματίες

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Αρ. πρωτ. : 2050/89

Αθήνα, 26.05.2010

ΠΡΟΣ :

ΟΠΩΣ Ο ΠΙΝΑΚΑΣ ΑΠΟΔΕΚΤΩΝ

Αγαπητέ επιχειρηματία,

Ο **Ελληνικός Οργανισμός Μικρών-Μεσαίων Επιχειρήσεων και Χειροτεχνίας** (ΕΟΜΜΕΧ), ως αρμόδιος Δημόσιος Οργανισμός για τη στήριξη και ανάπτυξη των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, μεταξύ άλλων ενεργειών, ερευνά και αναλύει τις σύγχρονες συνιστώσες της επιχειρηματικότητας προκειμένου να συμβάλλει στην κατεύθυνση της ενίσχυσης της ανταγωνιστικότητας της χώρας.

Στο πλαίσιο αυτό, το Τμήμα Μάρκετινγκ και Επικοινωνίας του **Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών** σε συνεργασία με το **Εθνικό Παρατηρητήριο ΜΜΕ** , ως αρμόδια Δ/νση του ΕΟΜΜΕΧ, διενεργεί πανελλήνια έρευνα σε επιλεγμένο δείγμα επιχειρήσεων, προκειμένου να προσδιορίσει το επίπεδο της εφαρμογής μεθόδων του επιστημονικού μάρκετινγκ σε συνδυασμό με το επίπεδο άσκησης της επιχειρηματικότητας.

Είναι νομίζουμε φανερό, ότι στην παρούσα οικονομική συγκυρία, παρόμοιες ερευνητικές πρωτοβουλίες και ιδιαίτερα αυτές που επικεντρώνονται στο χώρο των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, μπορούν να αναδείξουν δράσεις και να προβάλλουν προτεραιότητες για την αποτελεσματική στήριξη της επιχειρηματικότητας. Σας διαβεβαιώνουμε ότι οι πληροφορίες που θα δώσετε στον ερευνητή είναι απολύτως εμπιστευτικές ενώ, εφόσον επιθυμείτε, θα σας αποσταλούν τα αποτελέσματα της έρευνας.

Ευχαριστούμε ιδιαιτέρως για την ανταπόκριση και τη συνεργασία σας.

Με εκτίμηση

Αθηνά Λάζου

Διευθύνουσα Σύμβουλος ΕΟΜΜΕΧ

Ερωτηματολόγιο Πρώτης Φάσης της Δειγματοληψίας

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

ΕΡΕΥΝΑ ΣΤΑ ΠΛΑΙΣΙΑ ΕΚΠΟΝΗΣΗΣ ΔΙΔΑΚΤΟΡΙΚΗΣ ΔΙΑΤΡΙΒΗΣ

«Διερεύνηση των Σχέσεων που Αναπτύσσονται μεταξύ των Χαρακτηριστικών του Επιχειρηματία και του Προσανατολισμού στην Επιχειρηματικότητα και το Μάρκετινγκ της Μικρομεσαίας Επιχείρησης»

ΕΠΙΒΛΕΠΩΝ ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΣΤΑΘΑΚΟΠΟΥΛΟΣ ΒΛΑΣΗΣ

ΥΠΟΨΗΦΙΑ ΔΙΔΑΚΤΟΡΑΣ: ΚΟΤΤΙΚΑ ΕΥΘΥΜΙΑ

ΕΙΣΑΓΩΓΗ:

Το συγκεκριμένο ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε στα πλαίσια εκπόνησης διδακτορικής διατριβής.

Σκοπό έχει τη διερεύνηση των σχέσεων που αναπτύσσονται μεταξύ των χαρακτηριστικών του μικρομεσαίου επιχειρηματία, των επιχειρηματικών πρακτικών του και του προσανατολισμού στο μάρκετινγκ της μικρομεσαίας επιχείρησης.

Οι απαντήσεις που θα δοθούν θα χρησιμοποιηθούν **αποκλειστικά για ακαδημαϊκούς σκοπούς** και θα διατηρηθεί **απόλυτη ανωνυμία**. Παρακαλείστε λοιπόν να απαντήσετε ελεύθερα και με ειλικρίνεια.

Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο που διαθέτετε και για την πολύτιμη βοήθειά σας.

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ενότητα 1: Γενικές Πληροφορίες για την Επιχείρηση

1. Παρακαλώ σημειώστε (βάζοντας Χ στο αντίστοιχο τετραγωνάκι) σε ποιον κλάδο δραστηριοποιείται η επιχείρησή σας.

Εμπόριο	☐
Παραγωγή καταναλωτικών προϊόντων	☐
Παραγωγή βιομηχανικών προϊόντων	☐
Διανομή	☐
Παροχή υπηρεσιών	☐
Κατασκευές	☐
Χρηματοοικονομικά/ Ασφαλιστικά/ Αγορά Ακινήτων (real estate)	☐
Άλλο (παρακαλώ σημειώστε).....	☐

2. Παρακαλώ αναφέρετε την τοποθεσία της επιχειρηματικής σας δραστηριοποίησης.
.....

3. Πότε ξέρατε ότι θέλετε να προχωρήσετε στη δημιουργία της δικής σας επιχείρησης; (έτος)	**.....**
4. Πότε ξεκίνησε η επιχείρησή σας; (έτος)	**.....**

5. Παρακαλώ σημειώστε κάποια στοιχεία που αφορούν τον αριθμό των εργαζομένων που απασχολούνται στην επιχείρησή σας.

Αριθμός εργαζομένων πλήρους απασχόλησης τώρα	.....
Αριθμός εργαζομένων μερικής απασχόλησης τώρα	.....
Αριθμός εργαζομένων πλήρους απασχόλησης στο ξεκίνημα της επιχείρησης	.....
Αριθμός εργαζομένων μερικής απασχόλησης στο ξεκίνημα της επιχείρησης	.....

6. Παρακαλώ σημειώστε ποια είναι η νομική μορφή της επιχείρησής σας.

Ατομική Επιχείρηση	☐
Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης	☐
Ανώνυμη Εταιρία	☐
Ομόρρυθμη Εταιρία	☐
Άλλο (παρακαλώ σημειώστε).....	☐

7. Παρακαλώ σημειώστε με ποιον τρόπο αποκτήσατε την επιχείρησή σας.

Τη δημιούργησα	☐
Την εξαγόρασα	☐
Την κληρονόμησα	☐
Άλλο (παρακαλώ σημειώστε).....	☐

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

8. Παρακαλώ σημειώστε με Χ ποια από τα παρακάτω τμήματα υφίστανται στην επιχείρησή σας.

Παραγωγής	☐	Πωλήσεων	☐
Οικονομικό	☐	Προσωπικού	☐
Τεχνικό/'Ερευνας&Ανάπτυξης	☐	Προμηθειών	☐
Μάρκετινγκ	☐	Άλλο (σημειώστε).....	☐
Μηχανογράφησης	☐		

Ενότητα 2: Προσανατολισμός στην Επιχειρηματικότητα

Η παρούσα ενότητα σκοπό έχει να μετρήσει το βαθμό του προσανατολισμού της επιχείρησής σας στην επιχειρηματικότητα.

1. Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/ διαφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ σχετικά	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ σχετικά	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Καινοτομικότητα							
Στην επιχείρησή μου δίνεται μεγάλη έμφαση στην Έρευνα και Ανάπτυξη (R&D), στην τεχνολογική ηγεσία και στις καινοτομίες	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Η επιχείρησή μου εισήγαγε πολλές γραμμές νέων προϊόντων ή υπηρεσιών τα τελευταία 5 χρόνια	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Οι αλλαγές σε προϊοντικές γραμμές (είδη/αριθμός προϊόντων) της επιχείρησής μου συνήθως είναι δραματικές	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Προνοητικότητα							
Η επιχείρησή μου συνήθως είναι η πρώτη που ξεκινά κάποιες κινήσεις προς τους ανταγωνιστές της, στις οποίες έπειτα οι ανταγωνιστές απαντούν	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Πολύ συχνά, η επιχείρησή μου είναι η πρώτη επιχείρηση που θα εισάγει στην αγορά νέα προϊόντα/ υπηρεσίες, τεχνικές, τεχνολογίες κλπ.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ανάληψη Κινδύνου							
Προτιμώ τα επιχειρηματικά πλάνα υψηλού ρίσκου (που έχουν πιθανότητες πολύ υψηλής απόδοσης)	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Πιστεύω ότι, εξαιτίας της φύσης του περιβάλλοντος της επιχείρησης, τολμηρές, ευρείες κινήσεις είναι απαραίτητες για να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησής μου.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Όταν έρχομαι αντιμέτωπος/η με καταστάσεις που περικλείουν αβεβαιότητα και πρέπει να πάρω μία απόφαση, η επιχείρησή μου συνήθως υιοθετεί μια προσεκτική στάση αναμονής, προκειμένου να ελαχιστοποιήσω την πιθανότητα να πάρω μια απόφαση που θα μου στοιχίσει ακριβά.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ενότητα 3: Προσανατολισμός στην Αγορά

Η παρούσα ενότητα σκοπό έχει να μετρήσει το βαθμό του προσανατολισμού της επιχείρησής σας στην αγορά.

1. Παρακαλώ σημειώστε με Χ το βαθμό στον οποίο κάθε μία από τις παρακάτω προτάσεις αντιπροσωπεύει την επιχείρησή σας:

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ σχετικά	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ σχετικά	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

	1	2	3	4	5	6	7
Η δέσμευσή μας στο να ανταποκρινόμαστε στις ανάγκες των πελατών μας παρακολουθείται στενά	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Οι πωλητές μας μοιράζονται πληροφορίες σχετικά με τους ανταγωνιστές	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Οι στόχοι και οι στρατηγικές μας καθοδηγούνται από την προσπάθεια για δημιουργία ικανοποίησης στον πελάτη	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Καταφέρνουμε να αντιδρούμε γρήγορα στις κινήσεις των ανταγωνιστών μας	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Η ανώτερη διοίκηση της επιχείρησής μου συναντάται τακτικά με σημαντικούς πελάτες	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Οι πληροφορίες σχετικά με τους πελάτες μας επικοινωνούνται ελεύθερα μέσα στην επιχείρησή μου	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Οι ανταγωνιστικές στρατηγικές βασίζονται στην κατανόηση των αναγκών των πελατών	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Οι λειτουργίες της επιχείρησής μου συμπληρώνουν η μία την άλλη προκειμένου να ικανοποιήσουν τις ανάγκες της αγοράς	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Οι στρατηγικές της επιχείρησής μου καθοδηγούνται από την επιθυμία να προσφέρουμε περισσότερα πράγματα στους πελάτες	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ο βαθμός ικανοποίησης των πελατών μας αξιολογείται συχνά	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Σημαντική προσοχή δίνεται στην εξυπηρέτηση μετά την πώληση	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Η ανώτερη διοίκηση της επιχείρησής μου συζητά τακτικά τις δυνάμεις και τις αδυναμίες των ανταγωνιστών μας	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τα στελέχη της επιχείρησής μου κατανοούν πώς οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν στη δημιουργία αξίας στους πελάτες	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Όταν έχουμε μια ευκαιρία για απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος στοχεύουμε τους πελάτες	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ενότητα 4: Χαρακτηριστικά Προσωπικότητας

Η συγκεκριμένη ενότητα σκοπό έχει να περιγράψει κάποια χαρακτηριστικά της προσωπικότητάς σας.

Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/ διαφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις:

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ σχετικά	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ σχετικά	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

1. Σημείο Ελέγχου	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Για το τι μου συμβαίνει ευθύνομαι εγώ	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Το να κάνουν οι άνθρωποι τα σωστά πράγματα είναι θέμα ικανότητας και όχι τύχης	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Όταν κάνω σχέδια είμαι σίγουρος/η ότι μπορώ να τα κάνω να λειτουργήσουν	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Συνήθως παίρνω αυτό που θέλω γιατί είμαι τυχερός/ή	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Θεωρώ ότι η επιτυχία μου εξαρτάται από το κατά πόσο είμαι τυχερός/ή να βρεθώ στο κατάλληλο μέρος την κατάλληλη ώρα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Συνήθως παίρνω αυτό που θέλω γιατί δουλεύω πολύ σκληρά για αυτό	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

2. Αυτοπεποίθηση	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Πιστεύω ότι έχω περισσότερη αυτοπεποίθηση από ότι οι περισσότεροι άνθρωποι	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Πιστεύω ότι είμαι πιο ανεξάρτητος/η από ότι οι περισσότεροι άνθρωποι	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Πιστεύω ότι έχω πολλή προσωπική ικανότητα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Μου αρέσει να με θεωρούν ηγέτη	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Δεν έχω υπάρξει ποτέ ιδιαίτερα ξεχωριστός/ή σε κάτι	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Μπορώ συχνά να πείσω τους άλλους να κάνουν κάτι	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3. Ανάληψη Ρίσκου	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Αν επενδύω σε μετοχές, θα προτιμούσα οι μετοχές να είναι μεγάλων και γνωστών εταιρειών	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Αν το πιθανό κέρδος ήταν πολύ μεγάλο, δε θα δίσταζα να επενδύσω σε μια δραστηριότητα ακόμα και αν υπήρχε πιθανότητα αποτυχίας	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Δε θα έπαιρνα το ρίσκο να δανειστώ χρήματα για μια επένδυση ακόμα και αν ήταν πιθανό να είναι επικερδής	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Θα προτιμούσα μια δουλειά με αλλαγές, ταξίδια και ποικιλία, ακόμα και αν περιελάμβανε ρίσκο και ανασφάλεια	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Απολαμβάνω την ανάληψη ρίσκου	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Όταν παίρνω τρένο, συνήθως φτάνω στο σταθμό την τελευταία στιγμή	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Θεωρώ ότι η ζωή χωρίς ρίσκο είναι βαρετή	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Απολαμβάνω τη γρήγορη οδήγηση	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Θα προσπαθούσα να εξασφαλίσω ότι έχω άλλη δουλειά πριν εγκαταλείψω την παλιά μου	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Είμαι αρκετά επιφυλακτικός όταν βρίσκομαι μπροστά σε εντελώς καινούριες καταστάσεις	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Όταν αγοράζω πράγματα, συνήθως εξετάζω την εγγύηση	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Θεωρώ ότι οι άνθρωποι δαπανούν πολύ χρόνο αναζητώντας τρόπους να προστατεύσουν το μέλλον τους με αποταμιεύσεις και ασφάλειες	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Θεωρώ ότι το ρίσκο είναι το «αλατοπίπερο» της ζωής	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Θεωρώ ότι κανείς δεν πρέπει ούτε να δανείζεται ούτε να δανείζει	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Όταν ταξιδεύω με αεροπλάνο, τρένο ή λεωφορείο επιλέγω τη θέση μου με γνώμονα την ασφάλεια	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

4. Αισιοδοξία	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Θεωρώ ότι η απόδοσή μου θα βελτιωθεί το προσεχές έτος	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Θεωρώ ότι η οικονομία θα βελτιωθεί το προσεχές έτος	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Συνήθως αναμένω βελτίωση στη ζωή μου και την οικονομία	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

5. Ανάγκη για επιτεύγματα	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Πάντα ήθελα να επιτύχω και να δημιουργήσω κάτι κατά τη διάρκεια της ζωής μου	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Μου είναι δύσκολο να καταλάβω τους ανθρώπους που αγωνίζονται διαρκώς για να επιτύχουν νέους στόχους αν και έχουν ήδη καταφέρει πάρα πολλά	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Είναι πολύ σημαντικό για εμένα να αντιμετωπίζω νέες προκλήσεις και να καταφέρνω να αντεπεξέρχομαι	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Είμαι τόσο ευχαριστημένος/η με όσα έχω επιτύχει στη ζωή μου, που πλέον θεωρώ ότι μπορώ να περιοριστώ σε όσα ήδη έχω	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

6. Ανοχή στην αμφιβολία	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Θεωρώ ότι στην πραγματικότητα δεν υπάρχει πρόβλημα που να μη λύνεται	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Θεωρώ ότι μια δουλειά είναι καλή όταν είναι ξεκάθαρο το τι πρέπει να κάνει κανείς και πώς να το κάνει	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Προτιμώ πράγματα στα οποία είμαι συνηθισμένος παρά πράγματα με τα οποία δεν είμαι εξοικειωμένος	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Μου είναι πιο ευχάριστο να «παιδεύω» ένα περίπλοκο πρόβλημα από το να λύνω ένα απλό	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Θεωρώ ότι πολλές σημαντικές αποφάσεις στηρίζονται σε ανεπαρκή πληροφόρηση	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Θεωρώ ότι οι τολμηροί και διερευνητικοί άνθρωποι πηγαίνουν καλύτερα από τους πιο συστηματικούς	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/ διαφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ σχετικά	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ σχετικά	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

7. Εργασιομανία	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Εργάζομαι γιατί πρέπει να δουλέψω και για κανέναν άλλο λόγο	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Όταν πρέπει να επιλέξω ανάμεσα στη δουλειά και τη διασκέδαση, συνήθως δουλεύω	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Κάποιες φορές οι άνθρωποι μου λένε ότι παραμελώ άλλες σημαντικές πτυχές της ζωής, γιατί εργάζομαι τόσο σκληρά	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Δε με πειράζει να εργάζομαι, ενώ οι άλλοι διασκεδάζουν	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/ διαφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ σχετικά	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ σχετικά	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

8. Σχέση με Εργασία	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Η πιο σημαντική ικανοποίηση στη ζωή μου προέρχεται από τη δουλειά μου στην επιχείρηση	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τα πιο σημαντικά πράγματα που μου έχουν συμβεί αφορούν τη δουλειά μου	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Είμαι τελειομανής με τη δουλειά μου ως επιχειρηματίας	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ζω για την επιχείρησή μου	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Είμαι πολύ αναμεμειγμένος/η προσωπικά στην επιχείρησή μου	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Τα περισσότερα πράγματα στη ζωή είναι πιο σημαντικά από τη δουλειά	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Η δουλειά μου στην επιχείρηση δεν αποτελεί κεντρικό κομμάτι της ζωής μου	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Η δουλειά δεν είναι κεντρικό κομμάτι της ζωής των περισσοτέρων εργαζομένων στην επιχείρησή μου	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Γενικά είμαι πολύ ικανοποιημένος/η από τη δουλειά μου	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Συχνά σκέφτομαι να αφήσω τη δουλειά του επιχειρηματία	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Γενικά είμαι ικανοποιημένος/η από το είδος της δουλειάς που κάνω	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

9. Αντίσταση στην Αλλαγή	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Αναζήτηση Ρουτίνας							
Γενικά πιστεύω πως οι αλλαγές είναι ένα αρνητικό πράγμα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Θα προτιμούσα σίγουρα μια συνηθισμένη μέρα παρά μια μέρα γεμάτη απροσδόκητα γεγονότα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Προτιμώ να κάνω τα ίδια πράγματα παρά να δοκιμάζω καινούργια	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Όταν η ζωή μου γίνεται ρουτίνα, ψάχνω να βρω τρόπους να την αλλάξω	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Θα προτιμούσα να βαρεθώ από το να εκπλαγώ	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Συναισθηματική Αντίδραση							
Αν μου έλεγαν ότι θα γίνει μια σημαντική αλλαγή στη δουλειά, πιθανότατα θα αγχωνόμουν	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Όταν πληροφορούμαι αλλαγές σε σχέδια, φορτίζομαι συναισθηματικά	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Όταν τα πράγματα δεν πηγαίνουν σύμφωνα με τα πλάνα, αγχώνομαι	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Βραχυπρόθεσμος Προσανατολισμός							
Η αλλαγή σχεδίων μου φαίνεται σκέτη ταλαιπωρία	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Συχνά, αισθάνομαι άβολα, ακόμα και με αλλαγές που δυνητικά μπορεί να βελτιώσουν τη ζωή μου	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Όταν κάποιος με πιέζει να αλλάξω κάτι, τείνω να αντιστέκομαι, ακόμα και αν πιστεύω ότι η αλλαγή τελικά μπορεί να με ωφελήσει	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Κάποιες φορές πιάνω τον εαυτό μου να αποφεύγει τις αλλαγές που ξέρω ότι θα μου κάνουν καλό	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Ακαμψία Γνώμης							
Συχνά αλλάζω γνώμη	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Όταν καταλήγω σε ένα συμπέρασμα, δεν πρόκειται να αλλάξω γνώμη	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Δεν αλλάζω τη γνώμη μου εύκολα	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Οι απόψεις μου είναι σταθερές μέσα στο χρόνο	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/ διαφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις.

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ σχετικά	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ σχετικά	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

10. Διαπραγματευτικές Ικανότητες	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
Θεωρώ ότι όταν προσέρχομαι σε διαπραγμάτευση συνήθως είμαι καλά προετοιμασμένος/η	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Αποδίδω καλά υπό την πίεση των διαπραγματεύσεων	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Μπορώ να εκφράσω καλά τις απόψεις μου κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Είμαι πειστικός/ή κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Είμαι υπομονετικός/ή κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Είμαι αποφασιστικός/ή κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων έχω τον έλεγχο των συναισθημάτων μου, έτσι ώστε αυτά να μη γίνονται αντιληπτά από τους άλλους, εκτός και αν το θελήσω	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Μπορώ να διακρίνω τα συναισθήματα των άλλων κατά τη διάρκεια των διαπραγματεύσεων	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Μπορώ να χρησιμοποιώ δύναμη για να πετύχω ένα διαπραγματευτικό στόχο	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Είμαι πρόθυμος να γίνω αντιπαθής στον αντίπαλο διαπραγματευτή προκειμένου να πετύχω τους στόχους μου	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

Ενότητα 5: Απόδοση της Επιχείρησης

1. Για την 5ετία 2005-2009, η απόδοση της επιχείρησής σας σε σχέση με τους στόχους ήταν:

	Χειρότερη	**Μάλλον Χειρότερη**	**Επί των Στόχων**	**Μάλλον Καλύτερη**	**Καλύτερη**
Όγκος πωλήσεων/Ποσότητα πωλήσεων	☐	☐	☐	☐	☐
Κέρδη	☐	☐	☐	☐	☐
Απόδοση Κεφαλαίων (ROI)	☐	☐	☐	☐	☐
Μερίδιο Αγοράς	☐	☐	☐	☐	☐

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ενότητα 6: Δημογραφικά Στοιχεία

Παρακαλώ σημειώστε παρακάτω τα δημογραφικά σας στοιχεία.

1. Ηλικία:

Λιγότερο από 25 ετών	☐
25-30 ετών	☐
31-40 ετών	☐
41-50 ετών	☐
Πάνω από 50 ετών	☐

2. Φύλο:

Άνδρας	☐
Γυναίκα	☐

3. Μορφωτικό Επίπεδο:

Απόφοιτος Δημοτικού	☐
Απόφοιτος Γυμνασίου	☐
Απόφοιτος Λυκείου	☐
Απόφοιτος Τ.Ε.Ι.	☐
Απόφοιτος Α.Ε.Ι.	☐
Απόφοιτος Μεταπτυχιακού	☐
Κάτοχος Διδακτορικού Τίτλου	☐

4. Αν έχετε κάνει σπουδές μετά το Λύκειο, ποιον τομέα αφορούν; (Παρακαλώ σημειώστε)……..

5. Οικογενειακή κατάσταση:

Παντρεμένος	☐
Ανύπαντρος	☐

6. Οικογενειακή παράδοση στην επιχειρηματικότητα (ή στην αυτοαπασχόληση)

Ναι	☐
Όχι	☐

7. Εργασιακή εμπειρία σε έτη:

Μέχρι 5	☐
6-10	☐
11-15	☐
16-20	☐
Περισσότερα από 20	☐

8. Ποια ήταν η ηλικία σας όταν κάνατε την πρώτη επιχειρηματική σας απόπειρα;……

Παρακαλώ σημειώστε με Χ εάν επιθυμείτε ένα αντίγραφο των αποτελεσμάτων της έρευνας. Διαφορετικά, αφήστε το χώρο αυτό κενό. ☐

Ευχαριστούμε πάρα πολύ για το χρόνο που διαθέσατε συμπληρώνοντας αυτό το ερωτηματολόγιο

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

Ερωτηματολόγιο Δεύτερης Φάσης της Δειγματοληψίας

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ

ΤΜΗΜΑ ΜΑΡΚΕΤΙΝΓΚ ΚΑΙ ΕΠΙΚΟΙΝΩΝΙΑΣ

1) Η επιχείρησή σας κατάφερε να επιβιώσει;

Ναι ☐ Όχι ☐

2) Παρακαλώ περιγράψτε γιατί πιστεύετε ότι η επιχείρησή σας επιβίωσε (ή δεν επιβίωσε).

3) Παρακαλώ περιγράψτε πώς κατάφερε η επιχείρησή σας να επιβιώσει. Τι ενέργειες κάνατε;

4) Παρακαλώ σημειώστε το βαθμό συμφωνίας/ διαφωνίας σας με τις ακόλουθες προτάσεις:

Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ σχετικά	Ούτε συμφωνώ Ούτε διαφωνώ	Συμφωνώ σχετικά	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
1	2	3	4	5	6	7

Η στρατηγική της επιχείρησής σας τον τελευταίο χρόνο, θα λέγατε ότι χαρακτηρίζεται από:	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1. Τεχνολογική υπεροχή/ ηγεσία σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
2. Υψηλότερα επίπεδα ποιότητας για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
3. Τη δημιουργία μιας ξεχωριστής εικόνας/ ίματζ για τα προϊόντα και τις υπηρεσίες σας.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐
4. Το λανσάρισμα νέων προϊόντων και υπηρεσιών για τους πελάτες σας.	☐	☐	☐	☐	☐	☐	☐

ATHENS UNIVERSITY OF ECONOMICS & BUSINESS
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΑΘΗΝΩΝ