

ΣΥΣΧΕΤΙΣΗ ΤΩΝ ΙΚΑΝΟΤΗΤΩΝ ΓΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Υπό

Νικολάου Θεριού

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων ΤΕΙ Καβάλας

Abstract

THE RELATIONSHIP BETWEEN KNOWLEDGE CAPABILITIES AND FIRM PERFORMANCE

In the new economy, the sustainable competitive advantage of business firms flows from the creation, ownership, protection and use of difficult-to-imitate commercial and industrial knowledge assets. Such assets include tacit and codified know-how, both technical and organizational.

Resource-based theory argues that resources must be valuable, rare, inimitable, and lack substitutes to confer competitive advantage. Although scholars recognize a positive relationship between causal ambiguity and inimitability, the relationship among critical resources called competencies, causal ambiguity, and firm performance remains an unresolved conundrum.

This paper takes a resource-based view to develop and test hypotheses that relates managers' perceptions of causal ambiguity to their firm's performance. The hypotheses examine relationships between firm performance and (1) causal ambiguity regarding the link between competencies and competitive advantage, and (2) causally ambiguous characteristics of competencies.

Research involving 160 executives in 19 organizations provides valuable insights into the relationships between causal ambiguity and firm performance. Particular consideration is given to the differing ways top and middle managers in a firm may experience causal ambiguity and to how these differences may be understood and managed (JEL L19).

1. Εισαγωγή

Σήμερα οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν νέες μεθόδους μεταφοράς της τεχνογνωσίας ή της άρρητης γνώσης τους από τον ένα εργαζόμενο στον άλλο (Hansen, *et. al.*, 1999).

Η γνώση ανήκει στην οικογένεια εκείνων των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης τα οποία συνεχώς, ιδίως τα τελευταία χρόνια, αυξάνουν,

όπως για παράδειγμα, και τα συστήματα διοίκησης, οι πληροφορίες για τους καταναλωτές, και η φήμη (Pascarella, 1997). Η γνώση είναι ένα ανθρώπινο και πολύ προσωπικό περιουσιακό στοιχείο. Αναφορικά, το 99% της εργασίας κάθε ανθρώπου βασίζεται στην γνώση (Wah, 1999).

Η "διαχείριση της γνώσης" αποτελεί μια συνεχή διαδικασία ανεύρεσης αξίας και χρήσης, μέσα από κάθε είδος μη επεξεργασμένης σχετικής πληροφορίας, τις οποίες, στη συνέχεια, μοιράζεται η επιχείρηση σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων της (Bonner, 2000). Η διαδικασία αυτή καθορίζει την ανάπτυξη και εκμετάλλευση όλων των παγίων καθώς και όλων των άυλων περιουσιακών της στοιχείων (McCune, 1999).

"Η "διαχείριση της γνώσης" είναι μια τυπική καθοδηγούμενη διαδικασία καθορισμού των πληροφοριών εκείνων, που θα μπορούσαν να ωφεληθούν το προσωπικό της επιχείρησης, και των τρόπων εύκολης πρόσβασής τους" (Liss, 1999:1). Τα βασικά βήματα μιας τέτοιας διαδικασίας περιλαμβάνουν τους τρόπους με τους οποίους η γνώση βρίσκεται, αξιολογείται, καθαρίζεται, αποθηκεύεται, προωθείται, και χρησιμοποιείται (Chait, 1998).

Η "διαχείριση της γνώσης" θεωρείται πλέον ως η κύρια πηγή δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος κάθε τύπου επιχείρησης (Grant, 1996; Hedlund και Nonaka, 1993; Prahalad και Hamel, 1990; Prusak, 1996; Roth, 1996). Υποστηρίζεται ότι οι επιχειρήσεις απολαμβάνουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διάρκειας μόνο όταν είναι σε θέση να γνωρίζουν (α) πώς να επεκτείνουν, διαχέουν, και να εκμεταλλεύονται την οργανωσιακή γνώση στο εσωτερικό τους (Bierly και Chakrabarti, 1996; Szulanski, 1996), (β) πώς να προστατεύουν την αποκτηθείσα γνώση τους από τις προσπάθειες μίμησής της ή αντιγραφής από τους ανταγωνιστές (Liebeskind, 1996), (γ) πώς να την μοιράζονται και να την μεταφέρουν αποτελεσματικά σε επιχειρήσεις που συνεργάζονται, καθώς και πώς να δέχονται νέα γνώση από αυτές (Appleyard, 1996; Mowery, Oxley, and Silverman, 1996), και (δ) εάν μπορούν αποτελεσματικά να αποκτήσουν γνώση από μεγάλες αποστάσεις (Almeida, 1996).

Ένας σημαντικός τρόπος αποτελεσματικής διαχείρισης της ροής της γνώσης είναι η κωδικοποίηση (καταγραφή) της οργανωσιακής γνώσης. Η κωδικοποίηση μπορεί να διευκολύνει τη ροή της γνώσης μεταξύ των διαφόρων τμημάτων ή δραστηριοτήτων ενός οργανισμού, και, ως εκ τούτου, να βοηθήσει στην αναγνώριση νέων ευκαιριών ή απειλών σε όλο το εύρος των αγορών και των γεωγραφικών περιοχών. Παρ' όλα αυτά δεν αποτελεί και την πανάκεια λύσης όλων των προβλημάτων μιας επιχείρησης. Από την άλλη πλευρά μπορεί να διευκολύνει την μη ηθελημένη μεταφορά στρατηγικών ικανοτήτων γνώσης στους

ανταγωνιστές. Για τον λόγο αυτό πολλές επιχειρήσεις δεν προχωρούν στην κωδικοποίηση της άρρητης γνώσης. Δυστυχώς, πολύ λίγοι οργανισμοί μπορούν να χειριστούν εξίσου αποτελεσματικά την ρητή (κωδικοποιημένη) και άρρητη γνώση (Bonner, 2000). Εξαιρέσεις αποτελούν οι "οργανισμοί μάθησης", οι οποίοι διαθέτουν τις ικανότητες δημιουργίας, απόκτησης, και μεταφοράς της γνώσης, καθώς και την ικανότητα αλλαγής της συμπεριφοράς των σε περιπτώσεις απόκτησης νέων γνώσεων και αντιλήψεων (Garvin, 1993).

2. Το παράδοξο της αιτιώδους ασάφειας

Η θεωρία των πόρων (Resource Based View-RBV) εστιάζεται στην άποψη ότι οι πόροι μιας επιχείρησης για να αποφέρουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διάρκειας πρέπει να είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, αμίμητοι και αναντικατάστατοι (Barney, 1991).

Διάφοροι συγγραφείς έχουν μελετήσει μια σειρά από λόγους που εξηγούν το γιατί η μίμηση μπορεί να απαιτεί μεγάλο κόστος (Dierickx και Cool, 1989; Barney, 1991; Mahoney και Pandian, 1992; Peteraf, 1993). Τρεις από αυτούς τους λόγους είναι οι σημαντικότεροι

1) Μοναδικές ιστορικές συνθήκες

Μπορεί να υπάρξει περίπτωση όπου η απόκτηση ή ανάπτυξη πόρων και ικανοτήτων με χαμηλό κόστος για μια επιχείρηση να οφείλεται σε συγκεκριμένες μοναδικές ιστορικές συνθήκες.

Η ικανότητα των επιχειρήσεων να αποκτούν, να αναπτύσσουν και να εκμεταλλεύονται πόρους συχνά εξαρτάται από τη θέση τους στο χρόνο και στο χώρο (Arthur 1989; Barney 1991). Όταν ο συγκεκριμένος χρόνος και η ιστορία έχουν περάσει, οι επιχειρήσεις που δεν έχουν αποκτήσει τέτοιους πόρους και ικανότητες αντιμετωπίζουν ένα "μειονέκτημα κόστους" στην προσπάθεια απόκτησης ή ανάπτυξης αυτών, διότι η προσπάθεια αυτή απαιτεί από τις επιχειρήσεις την επανάληψη της ιστορίας ή τη δημιουργία των ίδιων με τότε συνθηκών. Οι Dierickx και Cool (1989) προτείνουν ότι αυτοί οι πόροι έχουν "αντι-οικονομίες που οφείλονται στην συμπίεση του χρόνου" (time compression diseconomies).

2) Κοινωνική πολυπλοκότητα

Ένας δεύτερος λόγος γιατί οι πόροι και οι ικανότητες μιας επιχείρησης μπορεί να είναι δαπανηροί στη μίμηση ή αντιγραφή, είναι ότι μπορεί να

υπάρχουν πολύπλοκα κοινωνικά φαινόμενα, πέρα από την ικανότητα των επιχειρήσεων για την συστηματική διοίκηση και επιρροή τους. Όταν τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα βασίζονται σε τέτοια σύνθετα κοινωνικά φαινόμενα, η ικανότητα άλλων επιχειρήσεων να μιμηθούν αυτούς τους πόρους και ικανότητες, είτε μέσω άμεσης αντιγραφής ή μέσω της υποκατάστασης αυτών με άλλους πόρους και ικανότητες είναι σημαντικά περιορισμένη. Προσπάθειες για επιρροή αυτών των φαινομένων είναι πιθανό να κοστίζουν πολύ περισσότερο από ότι στην περίπτωση που τα φαινόμενα αυτά αναπτύσσονται με ένα φυσιολογικό τρόπο κατά τη διάρκεια του χρόνου ζωής μιας επιχείρησης (Porras και Berg, 1978).

Μια πλατιά ποικιλία πόρων και ικανοτήτων μπορεί να αποτελούν κοινωνικά σύνθετα φαινόμενα. Παραδείγματα τέτοιων φαινομένων περιλαμβάνουν τις διαπροσωπικές σχέσεις των στελεχών (Hambrick, 1987), την επιχειρησιακή κουλτούρα (Barney 1986b) και την φήμη μιας επιχείρησης ανάμεσα στους προμηθευτές (Porter, 1980) και πελάτες (Klein, Crawford και Alchian, 1978; Klein και Leffler 1981).

3) Αιτιολογική ή αιτιώδης ασάφεια

Ένας τρίτος λόγος που εξηγεί γιατί η μίμηση των πόρων και ικανοτήτων μπορεί να είναι δαπανηρή οφείλεται στο γεγονός ότι οι επιχειρήσεις που προσπαθούν να μιμηθούν μπορεί να μην κατανοούν πλήρως τη σχέση ανάμεσα στους πόρους και τις ικανότητες που ελέγχει μια επιχείρηση και το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα. Με άλλα λόγια η σχέση ανάμεσα στους πόρους και τις ικανότητες της εταιρίας και στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να είναι **αιτιολογικά ή αιτιώδως ασαφής** (Dierickx and Cool, 1989; Reed και DeFillippi, 1990; Barney, 1991).

Οι δύο πρώτοι λόγοι έχουν αναλυθεί με μεγάλη λεπτομέρεια στη βιβλιογραφία της στρατηγικής διοίκησης. Τα ευνοϊκά αποτελέσματα της αιτιώδους ασάφειας είναι πιο πολύπλοκα. Τα οφέλη της προκύπτουν εφόσον υπάρχει σε όλες τις επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένης και της εξεταζόμενης επιχείρησης. Αν και οι Reed και DeFillippi (1990) ορίζουν την αιτιώδη ασάφεια μεταξύ των στελεχών στην εξεταζόμενη επιχείρηση σαν "ακραίο" παράδειγμα, η αιτιώδης ασάφεια μεταξύ των στελεχών της ίδιας επιχείρησης είναι αρκετά εύλογη, δεδομένης της πολυπλοκότητας και της έλλειψης οργάνωσης στη διοίκηση στρατηγικών πόρων και ικανοτήτων (Barney, ^!). Ξεκάθαρα, η αιτιώδης ασάφεια προστατεύει την εξεταζόμενη επιχείρηση, επειδή οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να μιμηθούν πολύτιμες

ικανότητες εάν δεν καταλαβαίνουν τη σχέση μεταξύ αυτών των πόρων και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ωστόσο, η αιτιώδης ασάφεια μεταξύ των στελεχών στην εξεταζόμενη επιχείρηση είναι επίσης αναγκαία. Εάν η κατανόηση των αιτιατών σχέσεων "τυποποιηθεί" και διακινηθεί μέσα σε έναν οργανισμό - χαμηλή αιτιώδης ασάφεια - μπορεί να καταστεί εύκολη η εμπέδωσή της από το προσωπικό της επιχείρησης και ως εκ τούτου να μπορεί να μεταφερθεί εύκολα από μια ΣΕΜ (Στρατηγική Επιχειρησιακή Μονάδα) σε άλλη. Σε αυτή την περίπτωση οι ανταγωνιστές μπορούν να αποκτήσουν ένα επίπεδο γνώσης της αιτιώδους ασάφειας της εξεταζόμενης επιχείρησης προσλαμβάνοντας στελέχη της ή μέσω της εταιρικής κατασκοπίας.

Η αιτιώδης ασάφεια μεταξύ των στελεχών της εξεταζόμενης επιχείρησης οδηγεί σ' ένα ενδιαφέρον και συγχρόνως δύσκολο να ερμηνευτεί παράδοξο που περιβάλλει τη σχέση μεταξύ των ικανοτήτων, της αιτιώδους ασάφειας, και του διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Το αναπάντητο ερώτημα για το παράδοξο της αιτιώδους ασάφειας είναι το γεγονός ότι *"η ασάφεια ως προς το ποιοι παράγοντες ευθύνονται για την καλή (ή κακή) απόδοση, δρα σαν ισχυρό εμπόδιο τόσο για τη μίμηση από τους ανταγωνιστές όσο και για την κινητικότητα των πόρων από την ίδια την επιχείρηση εντός των ορίων των δικών της δραστηριοτήτων"* (Lippman και Rumelt, 1982, σελ.,420). Από τη μια πλευρά, η αιτιώδης ασάφεια μεταξύ των στελεχών ωφελεί μια επιχείρηση, επειδή προστατεύει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης από τη μίμηση. Από την άλλη πλευρά, η αιτιώδης ασάφεια μπορεί να εμποδίσει τη μίμηση πολύτιμων πόρων μέσα στα όρια της ίδιας της επιχείρησης. Αυτή η "μη κινητικότητα των πόρων" περιορίζει τις ικανότητες των στελεχών να χρησιμοποιήσουν τους υπάρχοντες πόρους σε νέες δραστηριότητες ως πηγή αύξησης εσόδων και δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Ο κίνδυνος αυτός της αιτιώδους ασάφειας είναι ιδιαίτερα μεγάλος, όσον αφορά τους πόρους που έχουν ως βάση τη γνώση (δηλαδή τις οργανωσιακές ικανότητες και τεχνολογικές δεξιότητες). Οι στρατηγικές αυτές ικανότητες, αποτελούνται από διάφορα σετ γνώσεων, που οδηγούν τις επιχειρήσεις σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και συσσωρευμένες αποδόσεις, αλλά χάνουν την αξία τους εάν δεν μπορέσουν να διαχυθούν σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων τους.

Οι μέχρι σήμερα έρευνες δεν έχουν ξεδιαλύνει αυτό το παράδοξο. Στο άρθρο της Mosakowski (1997), ο Barney, ως εκδότης του περιοδικού, παρατηρεί ότι *"η αιτιώδης ασάφεια έχει υπάρξει σαν έννοια τόσο στη στρατηγική διοίκηση όσο και στη φιλολογία της θεωρίας της οργάνωσης για αρκετό καιρό. Παρόλα αυτά, το πλήρες φάσμα των εφαρμογών αυτής της*

έννοιας έχει παραμείνει σε μεγάλο ποσοστό ανεκμετάλλευτο". Στο συμπέρασμα της μελέτης της, η Mosakowski (1997) τονίζει την ανάγκη να εξετάσουμε το πώς μια επιχείρηση βιώνει στην πραγματικότητα την αιτιώδη ασάφεια. Είναι η αιτιώδης ασάφεια περιορισμένη στα διοικητικά μέλη που ασχολούνται με πολύπλοκα στρατηγικά θέματα, ή είναι στη δικαιοδοσία του λειτουργικού προσωπικού που παλεύει με καθημερινές πραγματικότητες;

Η αιτιώδης ασάφεια έχει εξεταστεί στην βιβλιογραφία με δύο διαφορετικούς τρόπους, την αιτιώδη ασάφεια σύνδεσης και την αιτιώδη ασάφεια χαρακτηριστικών, αλλά ο διαχωρισμός αυτών των προσεγγίσεων δεν έχει αποσαφηνιστεί πλήρως.

Ασάφεια σύνδεσης είναι η ασάφεια που υπάρχει μεταξύ αυτών που παίρνουν αποφάσεις για τον τρόπο σύνδεσης μιας ικανότητας και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Lippman και Rumelt, 1982; Barney, 1991).

Η ασάφεια χαρακτηριστικών έχει σχέση με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των ικανοτήτων, τα οποία αποτελούν ταυτόχρονα, πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και αιτιώδους ασάφειας (Reed και DeFillippi, 1990).

Η άρρητη γνώση είναι ένα από τα κυριότερα χαρακτηριστικά αιτιώδους ασάφειας (Szulanski, 1996; Inkpen και Dinur, 1998; Simonin, 1999). Η άρρητη γνώση αντανάκλα την έκταση με την οποία μια ικανότητα γνώσης βασίζεται στη διορατικότητα, δεν μπορεί να διατυπωθεί με λέξεις, και δεν μπορεί να καταγραφεί πουθενά (Polanyi, 1969; Hedlund και Nonaka, 1993, σελ., 118). Η άρρητη γνώση, από την φύση της, είναι περισσότερο ασαφής από ότι η ρητή (κωδικοποιημένη) γνώση (Winter, 1987; Reed και DeFillippi, 1990; Kogut και Zander, 1992; Zander και Kogut, 1995).

Οι ικανότητες γνώσης χαρακτηρίζονται επίσης ως αιτιωδώς ασαφείς όταν βρίσκονται τοποθετημένες ή εγκατεστημένες μέσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και τις αξίες μιας επιχείρησης (Mosakowski, 1997), διότι γίνονται περισσότερο αβέβαιες και λιγότερο ελαστικές στην μεταφορά τους από ότι αυτές που βρίσκονται μέσα σε άτομα ή ομάδες ατόμων (Barney, 1986b; Reed και DeFillippi, 1990; Barney, 1991).

Ο τρόπος που τα διάφορα στελέχη ενός οργανισμού αντιλαμβάνονται τις έννοιες της ασάφειας σύνδεσης και της ασάφειας χαρακτηριστικών παίζει σημαντικό ρόλο στη προσπάθεια δημιουργίας ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αυτό ισχύει τόσο για τα ανώτατα στελέχη, τα οποία είναι υπεύθυνα

για την κατανομή των πόρων, όσο και τα ανώτερα και / ή μεσαία στελέχη, τα οποία παίζουν έναν πολύ σημαντικό στρατηγικό ρόλο, πολλές φορές μη αναγνωρισμένο από πολλούς, που έχει σχέση με τη διαχείριση όλων εκείνων των πόρων και ικανοτήτων που έχουν ως βάση την γνώση (Hambrick και Mason, 1984; Dutton και Ashford, 1993; Burgelman, 1983; Guth και MacMillan, 1986; Wooldridge και Floyd, 1990). Ο Westley (1990) απαριθμεί έναν μεγάλο αριθμό εμπειρικών ερευνών που επιβεβαιώνουν το γεγονός ότι τα μεσαία στελέχη αντιλαμβάνονται τελείως διαφορετικά τα στρατηγικά θέματα απ' ό,τι τα ανώτατα στελέχη. Ως εκ τούτου, ο διαχωρισμός των αντιλήψεων ανωτάτων και μεσαίων στελεχών θεωρείται απαραίτητος στην προσπάθεια κατανόησης των δύο τύπων αιτιώδους ασάφειας και του παράδοξου που δημιουργείται.

3. Η διαμόρφωση των Υποθέσεων

Η θεωρία των πόρων και ικανοτήτων (Resource-Based-View ή RBV) υπογραμμίζει την κριτική σπουδαιότητα των εσωτερικών πόρων μιας επιχείρησης στη διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Η άποψη αυτή υποστηρίζει ότι η απόδοση της επιχείρησης εξαρτάται από το πόσο καλά τα στελέχη της "χτίζουν" τις οργανώσεις τους με πόρους και ικανότητες που είναι πολύτιμοι, σπάνιοι, και απαιτούν υψηλό κόστος στην προσπάθεια μίμησης ή υποκατάστασης από τους ανταγωνιστές (Barney, 1991). Η δυσκολία μίμησης-υποκατάστασης αποτελεί ένα πολύ σημαντικό στοιχείο της θεωρίας RBV (Godfrey and Hill, 1995) και κεντρικό θεωρητικό πλαίσιο στην κατανόηση της ικανότητας διατήρησης του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Dierickx and Cool, 1989; Spender and Grant, 1996). Οι πόροι και ικανότητες μπορούν να προστατευθούν από την μίμηση ή υποκατάσταση με ποικίλους τρόπους, όπως ήδη αναφέραμε. Ο κυριότερος, ίσως, τρόπος αφορά την "αιτιώδη ασάφεια" που υπάρχει στα στελέχη σχετικά με την σχέση μεταξύ ικανοτήτων και επίδρασης αυτών στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης. Ως εκ τούτου, οι υψηλές αποδόσεις που προέρχονται από την "αιτιώδη ασάφεια" είναι πιο πολύπλοκες στην εξήγησή τους. Τα οφέλη της "αιτιώδους ασάφειας" προκύπτουν μόνο όταν αυτή υπάρχει μεταξύ όλων των επιχειρήσεων ενός κλάδου, συμπεριλαμβανομένης και της εξεταζόμενης επιχείρησης (Lippman and Rumelt, 1982). Η "αιτιώδης ασάφεια σύνδεσης" μεταξύ των ανταγωνιστών προστατεύει μια επιχείρηση επειδή οι ανταγωνιστές δεν μπορούν να μιμηθούν τις πολύτιμες ικανότητες εάν δεν καταλαβαίνουν τη σχέση μεταξύ αυτών και του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Εντούτοις, η "αιτιώδης ασάφεια σύνδεσης" μεταξύ των στελεχών μιας επιχείρησης είναι επίσης απαραίτητη: Εάν η κατανόηση της αιτιώδους σχέσης των ικανοτήτων της με το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να καταγραφεί,

τότε οι ικανότητες αυτές μπορεί να μεταφέρονται από δραστηριότητα σε δραστηριότητα, εντός της επιχείρησης. Στην περίπτωση όμως αυτή, οι ικανότητες αυτές θα μπορούν αργά ή γρήγορα να κατανοηθούν, άρα και να αντιγραφούν, από τους ανταγωνιστές (Badaracco, 1991). Άρα, η "αιτιώδης ασάφεια σύνδεσης" οδηγεί σε ένα ενδιαφέρον "παράδοξο": Από την μια πλευρά, η "αιτιώδης ασάφεια σύνδεσης" μεταξύ των στελεχών ωφελεί την επιχείρηση επειδή προστατεύει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα από την μίμηση. Από την άλλη πλευρά όμως, μπορεί να εμποδίσει την μίμηση των ικανοτήτων της από μια δραστηριότητά της σε μια άλλη, γίνεται δηλαδή εμπόδιο στην προσπάθεια μεταφοράς των ικανοτήτων μιας επιχείρησης εντός των οργανωτικών ορίων της. Από τις ανωτέρω παρατηρήσεις προκύπτουν δύο αντίθετες υποθέσεις (για κάθε κατηγορία στελεχών) προς εξέταση

- Υπόθεση 1: Η υψηλή "αιτιώδη ασάφεια σύνδεσης" μεταξύ των ανωτάτων στελεχών μιας επιχείρησης συνδέεται θετικά με την απόδοση της, και
- Υπόθεση 2: Η υψηλή "αιτιώδη ασάφεια σύνδεσης" μεταξύ των μεσαίων στελεχών μιας επιχείρησης συνδέεται θετικά με την απόδοση της,

και

- Υπόθεση 1α: Η υψηλή "αιτιώδη ασάφεια σύνδεσης" μεταξύ των ανωτάτων στελεχών μιας επιχείρησης συνδέεται αρνητικά με την απόδοση της, και
- Υπόθεση 2α: Η υψηλή "αιτιώδη ασάφεια σύνδεσης" μεταξύ των μεσαίων στελεχών μιας επιχείρησης συνδέεται αρνητικά με την απόδοση της.

Όπως η **ασάφεια σύνδεσης**, έτσι και η **ασάφεια χαρακτηριστικών**, (άρρητης γνώσης και τοποθεσίας γνώσης), μπορεί να συνοδεύεται από το ίδιο παράδοξο σχετικά με το υψηλό κόστος μίμησης, την εύκολη μεταφορά των πόρων και την επίδρασή τους στη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Οι Reed και Defillipi (1990, σελ., 88-89) υποστηρίζουν ότι "όταν ένα πλεονέκτημα βασίζεται σε ικανότητες που έχουν αιτιώδη ασαφή χαρακτηριστικά, τότε οι ανταγωνιστές θα αντιμετωπίσουν μεγάλες δυσκολίες στην προσπάθεια μίμησης αυτού του πλεονεκτήματος". Οι οπαδοί της άποψης των πόρων και των ικανοτήτων (resource-based view) υποστηρίζουν ότι η άρρητη γνώση και η τοποθεσία της γνώσης στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης αποτελούν τα δύο κυριότερα αιτιώδη ασαφή χαρακτηριστικά που αυξάνουν τη δυνατότητα μιας ικανότητας για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Reed και Defillipi, 1990). Οι ικανότητες που περιέχουν άρρητη γνώση είναι δύσκολο να κατανοηθούν επακριβώς και ως εκ τούτου πε-

ρισσότερο δύσκολες στη μίμηση από ότι οι ικανότητες που περιέχουν γνώση (ρητή γνώση) που μπορεί να καταγραφεί. Σαν αποτέλεσμα, η άρρητη γνώση περιορίζει τα επίπεδα του (ex post) ανταγωνισμού (Peteraf, 1993). Επίσης ικανότητες που απαιτούν γνώση που βρίσκεται ενσωματωμένη μέσα στην οργανωσιακή κουλτούρα και τις αξίες της επιχείρησης (Leonard-Barton 1992) χαρακτηρίζονται ως αιτιολογικά ασαφείς (Mosakowski, 1997). Προστατεύονται περισσότερο από μια απειλή συγχώνευσης ή μίμησης από τον ανταγωνισμό και ως εκ τούτου μπορούν να αποτελέσουν μια σημαντική πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Barney, 1986a; Reed και Defillipi, 1990; Badaracco, 1991).

Υπόθεση 3: Οι οργανισμοί, τα ανώτατα στελέχη των οποίων χαρακτηρίζουν τις σπουδαιότερες ικανότητες ως αιτιολογικά ασαφείς (υψηλή αιτιολογική ασάφεια χαρακτηριστικών), συνδέονται θετικά με την συνολική απόδοσή τους (έχουν δηλαδή υψηλότερες αποδόσεις).

Υπόθεση 4: Οι οργανισμοί, τα μεσαία στελέχη των οποίων χαρακτηρίζουν τις σπουδαιότερες ικανότητες ως αιτιολογικά ασαφείς (υψηλή αιτιολογική ασάφεια χαρακτηριστικών), συνδέονται θετικά με την συνολική απόδοσή τους (έχουν δηλαδή υψηλότερες αποδόσεις).

Παρόλα αυτά τα πλεονεκτήματα όμως, υπάρχει και ένας κίνδυνος που συνδέεται με την **ασάφεια χαρακτηριστικών**. Οι ικανότητες που εμπεριέχουν αιτιολογικά ασαφή χαρακτηριστικά μπορούν, ταυτόχρονα, να δημιουργήσουν εμπόδια στη προσπάθεια μετακίνησής τους μέσα στα όρια της ίδιας της εταιρείας (δηλαδή από μια δραστηριότητα σε μια άλλη), έτσι ώστε να βάζουν φρένο σε κάθε προσπάθεια για τη διατήρηση του ανταγωνιστικού (ή καλύτερα του εταιρικού ή μητρικού) πλεονεκτήματος της. Η άρρητη γνώση μιας ικανότητας είναι πολύ δύσκολο να μεταφερθεί από μια δραστηριότητα της εταιρείας σε μια άλλη (Grant, 1996). Ο Szulanski (1995) έχει αποδείξει ότι ικανότητες με αιτιώδη ασαφή χαρακτηριστικά, όπως η άρρητη γνώση και η ενσωμάτωση της γνώσης στην οργανωσιακή κουλτούρα και τις αξίες ενός οργανισμού, δημιουργούν σημαντικά εμπόδια στην μεταφορά των καλύτερων πρακτικών στο εσωτερικό μιας εταιρείας. Τα εμπόδια αυτά μπορούν να δημιουργήσουν μεγάλα προβλήματα στην προσπάθεια μιας εταιρείας να μεταφέρει και να χρησιμοποιήσει αποτελεσματικά τις ικανότητες αυτές σε όλο το φάσμα δραστηριοτήτων της για την διατήρηση του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος.

Ως εκ τούτου, μπορούν να διατυπωθούν οι παρακάτω δύο εναλλακτικές υποθέσεις:

Υπόθεση 3α: Οι οργανισμοί, τα ανώτατα στελέχη των οποίων χαρακτηρίζουν τις σπουδαιότερες ικανότητες ως αιτιολογικά ασαφείς (υψηλή αιτιολογική ασάφεια χαρακτηριστικών), συνδέονται αρνητικά με τη συνολική απόδοσή τους (έχουν δηλαδή χαμηλότερες αποδόσεις).

Υπόθεση 4α: Οι οργανισμοί, τα μεσαία στελέχη των οποίων χαρακτηρίζουν τις σπουδαιότερες ικανότητες ως αιτιολογικά ασαφείς (υψηλή αιτιολογική ασάφεια χαρακτηριστικών), συνδέονται αρνητικά με τη συνολική απόδοσή τους (έχουν δηλαδή χαμηλότερες αποδόσεις).

Στην παρούσα έρευνα γίνεται μια πρώτη προσπάθεια διερεύνησης των ανωτέρω υποθέσεων ξεχωριστά για τα ανώτατα στελέχη και τα μεσαία στελέχη. Αυτό, διότι έχει αποδειχτεί ότι η στρατηγική αντίληψη των μεσαίων στελεχών διαφέρει σημαντικά από αυτή των ανωτάτων στελεχών (Westley, 1990), και τα μεσαία στελέχη μιας επιχείρησης είναι ουσιαστικά αυτοί που καλούνται να εφαρμόσουν μια στρατηγική, που τους δίδεται σαν μια πολύ γενική ιδέα μόνο από τα ανώτατα στελέχη, αναλαμβάνοντας το καθήκον της μεταφοράς των ικανοτήτων από μια δραστηριότητα της επιχείρησης στην άλλη. Η διερεύνηση αυτή γίνεται στις επιχειρήσεις του κλάδου των τραπεζών και των χρηματιστηριακών εταιρειών.

4. Ερευνητική Μεθοδολογία

4.1 Δείγμα

Για την σωστή διερεύνηση των πιθανών σχέσεων μεταξύ αιτιώδους ασάφειας, πόρων και ικανοτήτων, και συνολικής απόδοσης των υπό εξέταση επιχειρήσεων, οι πόροι και ικανότητες θα πρέπει να προσδιοριστούν με τέτοιο τρόπο ώστε να είναι κατανοητοί στα στελέχη των επιχειρήσεων που θα κληθούν να συμμετάσχουν στην έρευνα.

Η έρευνα εξετάζει πολλές επιχειρήσεις σε δύο διαφορετικούς κλάδους. Οι περισσότεροι πόροι και ικανότητες των επιχειρήσεων εξαρτώνται από τον κλάδο που αυτές ανήκουν (Spender, 1989, σελ., 6). Οι απόψεις ειδικών για τους σημαντικότερους πόρους κάθε κλάδου, σε συνδυασμό με τις απαντήσεις στελεχών πολλών επιχειρήσεων από κάθε κλάδο, δημιουργούν τις κατάλληλες προϋποθέσεις για "τριγωνισμό" (triangulation) των πόρων και ικανοτήτων του κλάδου.

Το δείγμα μας αφορά όλα τα καταστήματα εννέα διαφορετικών τραπεζών, και όλα σχεδόν τα υποκαταστήματα δέκα χρηματιστηριακών εταιρειών των τριών πόλεων της ευρύτερης περιοχής μας, Καβάλας, Δράμας, και Ξάνθης. Οι δύο αυτοί κλάδοι παρουσιάζουν αρκετά κοινά χαρακτηριστικά: είναι εντάσεως εργασίας, παρέχουν υπηρεσίες, καλύπτουν όλη την ελληνική επικράτεια, και οι περισσότερες ικανότητές τους βασίζονται στη γνώση του προσωπικού.

4.2 Συλλογή στοιχείων

Καταρχήν, δημιουργήσαμε μια λίστα με πόρους και ικανότητες, που, σύμφωνα με την θεωρία, οδηγούν τις επιχειρήσεις των εξεταζόμενων κλάδων σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Στη συνέχεια, ήρθαμε σε επαφή με καλούς γνώστες του κάθε κλάδου (δύο διευθυντές επιχειρήσεων του κλάδου με πολυετή εμπειρία, και δύο συμβούλους επιχειρήσεων) και προσπαθήσαμε να βελτιώσουμε την ανωτέρω λίστα. Αφού συμφωνήσαμε για την πληρότητα της λίστας, διαμορφώσαμε ένα ερωτηματολόγιο με 23 συνολικά ικανότητες, με το οποίο ζητάμε από τα στελέχη (ανώτατα και μεσαία) των υπό εξέταση επιχειρήσεων (100 συνολικά στελέχη από κάθε κλάδο) να προσδιορίσουν, για κάθε μια από τις ικανότητες αυτές, κατά πόσο η δική τους επιχείρηση βρίσκεται σε πλεονεκτικότερη ή μειονεκτικότερη θέση σε σχέση με τους ανταγωνιστές, χρησιμοποιώντας την παρακάτω βαθμολογία (μέθοδο βαθμολόγησης τύπου Likert σε κλίμακα 7 σημείων)

- 3 Σημαντική μειονεκτική θέση
- 2 Μέτρια μειονεκτική θέση
- 1 Ελάχιστη μειονεκτική θέση
- 0 Ούτε Πλεονεκτική Ούτε Μειονεκτική Θέση
- + 1 Ελάχιστη πλεονεκτική θέση
- +2 Μέτρια πλεονεκτική θέση
- +3 Σημαντική πλεονεκτική θέση

Η ανταπόκριση των στελεχών στην έρευνα ήταν πολύ ενθαρρυντική μια και παραλάβαμε 86 απαντημένα ερωτηματολόγια από τον κλάδο των τραπεζών και 82 από τις χρηματιστηριακές εταιρείες. Μετά τον έλεγχο των ερωτηματολογίων αποφασίσαμε να απορρίψουμε τα έξι ερωτηματολόγια από

το κλάδο των τραπεζών και τα δύο από τις χρηματιστηριακές εταιρείες, λόγω των ελλείψεων που παρουσίαζαν. Αντίγραφο του ερωτηματολογίου μπορεί να ζητηθεί από τους ερευνητές. Οι πίνακες 1α και 1β του παραρτήματος παρουσιάζουν μια εικόνα των δημογραφικών στοιχείων των συμμετεχόντων στην έρευνα κατά κλάδο.

4.3 Υπολογισμός των ανεξαρτήτων μεταβλητών

(1) Αιτιώδης ασάφεια σύνδεσης

Προηγούμενη έρευνα μας οδηγεί στο συμπέρασμα ύπαρξης συγκεκριμένων κατηγοριών ικανοτήτων (Porter, 1985; Henderson and Cockburn, 1994; McGrath, MacMillan, and Venkataraman, 1995; Miller and Shamsie, 1996). Ως εκ τούτου, μετά το πέρας συμπλήρωσης των ερωτηματολογίων, πραγματοποιήσαμε ανάλυση Factor (Principal Component Analysis) με την χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS, για να αποτυπώσουμε τις απόψεις (perceptions) των στελεχών για τις ικανότητες της δικής τους επιχείρησης, συγκεντρωτικά, σε κατηγορίες (factors) παρόμοιες με αυτές προηγούμενων ερευνών. Το στατιστικό τεστ Bartlett's sphericity (Norusis, 1994) μας έδειξε ότι η δημιουργία ενός μοντέλου με factors είναι δυνατή και στους δύο κλάδους (διότι $p < 0.001$). Επιπλέον, το δείγμα και των δύο κλάδων ξεπέρασε το επιτρεπτό όριο (0.550) του στατιστικού τεστ Kaiser-Meyer-Olkin (KMO), το οποίο μετρά την επάρκεια ενός στατιστικού δείγματος (KMO=0.909 για τις τράπεζες και KMO=0.747 για τις χρηματιστηριακές εταιρείες)¹.

Στη συνέχεια χρησιμοποιήσαμε την μέθοδο Varimax rotation για να δημιουργήσουμε κατηγορίες (factors) ικανοτήτων, οι οποίες δεν θα συσχετίζονται μεταξύ τους. Η μέθοδος αυτή μας οδήγησε στη δημιουργία έξι (6) κατηγοριών ή τύπων ικανοτήτων, οι οποίες ταιριάζουν με τις προηγούμενες έρευνες που αναφέρονται παραπάνω.

Για να μετρήσουμε την "αιτιώδη ασάφεια σύνδεσης" χρησιμοποιούμε την Μέση Τετραγωνική Απόσταση του Ευκλείδη-MTAE (Average Euclidean Squared Distance) μεταξύ των factor scores των μελών μιας ομάδας στελεχών (χωριστά για τα ανώτατα και τα μεσαία στελέχη). Το μέτρο αυτό υπολογίζεται από το SPSS μέσω της μεθόδου Hierarchical Cluster Analysis (statistics), και αποτελεί ένα αποδεκτό μέτρο από προηγούμενη έρευνα (Walsh, Henderson, and Deighton, 1988). Ξεκινά με τον υπολογισμό της απόστασης μεταξύ κάθε ενός ζεύγους ατόμων μέσα σε μια προσδιορισμένη ομάδα ατόμων. Για κάθε ένα ζεύγος, η απόσταση υπολογίζεται με την άθροιση της τετραγωνικής διαφοράς μεταξύ των απαντήσεων (των factor scores) των δύο

ατόμων του ζεύγους σε συγκεκριμένο αριθμό ερωτήσεων (π.χ., ενός ερωτηματολογίου). Ένας υψηλός βαθμός ΜΤΑΕ αποδεικνύει την ύπαρξη υψηλής "αιτιώδους ασάφειας σύνδεσης" μεταξύ των μελών της συγκεκριμένης ομάδας. Στη συνέχεια, υπολογίζεται ο συνολικός βαθμός της κάθε ομάδας με την άθροιση των αποστάσεων κάθε ζεύγους της συγκεκριμένης ομάδας, και την διαίρεση του αθροίσματος αυτού με τον αριθμό των ζευγών κάθε ομάδας.

Συγκεκριμένα, η μέτρηση της "ασάφειας σύνδεσης" βασίστηκε στις διαφορές που υπήρχαν μεταξύ των factor scores για όλες τις ικανότητες του κάθε κλάδου, και υπολογίστηκε σε δύο επίπεδα ξεχωριστά: μεταξύ των ανωτάτων, και των μεσαίων στελεχών.

(2) Αιτιώδης ασάφεια χαρακτηριστικών

Η ασάφεια χαρακτηριστικών υπολογίστηκε ξεχωριστά για τα δύο κυριότερα χαρακτηριστικά: Για τον υπολογισμό της άρρητης γνώσης και της συγκεκριμένης τοποθεσίας της, ζητήθηκε από τα στελέχη κάθε κλάδου να απαντήσουν σε δύο σετ ερωτήσεων, τα οποία θα περιγράψουμε στη συνέχεια, που αφορούσαν μόνο δύο ικανότητες (Πίνακας 2 του παραρτήματος): Την ικανότητα που αυτοί θεωρούσαν ως την σημαντικότερη για την σημερινή επιτυχία της επιχείρησής τους, και την ικανότητα "περιορισμού του κόστους"².

(α) Άρρητη Γνώση

Για την μέτρηση της άρρητης γνώσης τα στελέχη ζητήθηκαν να αξιολογήσουν ένα σετ τεσσάρων προτάσεων - ερωτήσεων από μια τροποποιημένη κλίμακα των Zander και Kogut (1995), με μέθοδο βαθμολόγησης τύπου Likert σε κλίμακα 7 σημείων, όπου 1=Διαφωνώ πλήρως, 2=Διαφωνώ, 3=Διαφωνώ ελάχιστα, 4=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5=Συμφωνώ ελάχιστα, 6= Συμφωνώ, και 7=Συμφωνώ πλήρως:

1. Στην επιχείρησή μου προσφέρεται εκτεταμένη εκπαίδευση ειδικά για την ικανότητα αυτή.
2. Στην επιχείρησή μου υπάρχουν πολλά γραπτά έγγραφα που εξηγούν την ικανότητα αυτή.
3. Μπορεί να γραφτεί ένας οδηγός που να περιγράφει την γνώση που απαιτείται για την κατοχή της ικανότητας αυτής.
4. Κάθε ανταγωνιστής μας μπορεί να αποκτήσει την γνώση της ικανότητας αυτής μέσα από την μελέτη διαφόρων εκδόσεων που κυκλοφορούν ελεύθερα.

Οι τέσσερις προτάσεις είναι διαμορφωμένες κατά τέτοιο τρόπο ώστε οι απαντήσεις με τις χαμηλότερες αριθμητικές τιμές να δηλώνουν υψηλή άρρητη γνώση.

Στη συνέχεια το σετ των τεσσάρων αυτών ερωτήσεων επεξεργάστηκε με την ανάλυση Factor (Principal Component Analysis), η οποία δημιούργησε δύο κατηγορίες (factors) που ταιριάζουν απόλυτα με τις δύο διαστάσεις της άρρητης γνώσης του Winter (1987): Η πρώτη κατηγορία αντιπροσωπεύει τις αντιλήψεις των στελεχών ότι η συγκεκριμένη ικανότητα γνώσης είναι κωδικοποιημένη (articulated), ενώ η δεύτερη αντιπροσωπεύει τις αντιλήψεις των στελεχών ότι η συγκεκριμένη ικανότητα μπορεί πολύ εύκολα να κωδικοποιηθεί (articulable). Η άρρητη γνώση υπολογίστηκε με βάση τη μέση τιμή (mean) των δύο factor scores, ξεχωριστά για τα ανώτατα και μεσαία στελέχη κάθε επιχείρησης.

(β) Τοποθεσία της γνώσης

Η μέτρηση της τοποθεσίας των δύο σημαντικότερων ικανοτήτων γνώσης στηρίχτηκε στην χρησιμοποίηση ενός σετ τεσσάρων κατευθυνόμενων ερωτήσεων (forced-choice questions) που έχουν προταθεί από την Leonard-Barton (1995). Ζητήθηκε από κάθε στέλεχος να μοιράσει 100 βαθμούς σε μια ή περισσότερες από τις παρακάτω καθορισμένες τοποθεσίες γνώσης για κάθε μια από τις δύο σημαντικότερες ικανότητες

1. Γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων.
2. Φυσικά συστήματα της επιχείρησης, όπως ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων, ειδικός μηχανολογικός εξοπλισμός, και προγράμματα Η/Υ (software).
3. Προσεκτικά σχεδιασμένα συστήματα επιμόρφωσης και παροχής κινήτρων, τα οποία στηρίζουν και ενισχύουν την ανάπτυξη της γνώσης των συγκεκριμένων ικανοτήτων.
4. Οργανωσιακή κουλτούρα, εταιρικό όραμα και αποστολή, ή τις αξίες, που ενθαρρύνουν και καθοδηγούν το προσωπικό στην απόκτηση γνώσεων που έχουν σχέση με τις συγκεκριμένες ικανότητες.

Η τοποθεσία της γνώσης υπολογίστηκε με βάση την υψηλότερη μέση τιμή (mean) της μιας εκ των τεσσάρων ερωτήσεων.

4.4 Υπολογισμός της εξαρτημένης μεταβλητής

Η εξαρτημένη μεταβλητή του μοντέλου μας είναι η συνολική απόδοση της κάθε εξεταζόμενης επιχείρησης. Για την μέτρηση της μεταβλητής αυτής μπορούμε να χρησιμοποιήσουμε γνωστούς παραδοσιακούς χρηματοοικονομικούς λογιστικούς δείκτες (Rumelt, 1974; Christensen και Montgomery, 1981), όπως, για παράδειγμα, τους δείκτες "απόδοση συνολικού ενεργητικού-ΑΣΕ" (Return on Assets-ROA), "απόδοση επενδύμενων κεφαλαίων-ΑΕΚ" (Return on Invested Capital-ROI), ή "απόδοση επί των πωλήσεων-ΑΕΠ" (Return on Sales-ROS). Εμείς προτιμήσαμε τον ΑΣΕ, διότι παρουσιάζει ορισμένα πλεονεκτήματα έναντι των άλλων. Οι Hill, Hitt, και Hoskisson (1992) ισχυρίζονται ότι ο δείκτης αυτός παρουσιάζει ανώτερη σχετικά σταθερότητα, από έτος σε έτος, σε σύγκριση με όλους τους υπόλοιπους λογιστικούς δείκτες. Επίσης, συνεχίζει να είναι ένας γενικά αποδεκτός δείκτης σε παρόμοιου τύπου εμπειρικές έρευνες (Wiersema και Bantel, 1993; Baliga, Moyer, και Rao, 1996; Bierly και Chakrabarti, 1996).

4.5 Μεταβλητές ελέγχου

Η έρευνά μας χρησιμοποίησε δύο μεταβλητές ελέγχου, το μέγεθος της επιχείρησης, και το μέγεθος των δύο ομάδων στελεχών. Το μέγεθος της επιχείρησης είναι, αποδεδειγμένα, μια πολύ ισχυρή επεξηγηματική μεταβλητή της συνολικής απόδοσής της (Weiner και Mahoney, 1981; Wernerfelt και Montgomery, 1988). Επιπλέον, ο Blau (1970) έχει αποδείξει ότι το μέγεθος της επιχείρησης παίζει σημαντικό ρόλο στην επεξεργασία των πληροφοριών. Το επίπεδο των πληροφοριών και του διαμοιρασμού των γνώσεων μεταξύ των ανωτάτων και μεσαίων στελεχών, τα οποία επηρεάζουν την αιτιώδη ασάφεια, μπορεί να εξαρτώνται άμεσα από το μέγεθος της επιχείρησης. Το μέγεθος της κάθε επιχείρησης υπολογίστηκε με βάση τα συνολικά της έσοδα για το έτος 2001.

Τέλος, το μέγεθος της κάθε ομάδας στελεχών μπορεί να αποτελέσει ένα σημαντικό παράγοντα στην εξέταση της αιτιώδους ασάφειας. Μεγάλες ομάδες ανωτάτων στελεχών μπορούν να διαχειριστούν μια μεγαλύτερη γκάμα οργανωτικών ικανοτήτων και να επεξεργαστούν ένα μεγαλύτερο εύρος διαφορετικών απόψεων των υφισταμένων τους. Από την άλλη πλευρά, ένας μεγάλος αριθμός μεσαίων στελεχών μπορεί να δημιουργεί μια τέτοια επικοινωνιακή υποδομή μέσα σε κάθε επιχείρηση, που να διευκολύνει τον διαμοιρασμό και τη μετάδοση γνώσεων, τόσο μεταξύ τους όσο και με τα ανώτατα στελέχη και τους υφισταμένους τους. Ως μέγεθος της κάθε ομάδας χρησιμοποιούμε τον συνολικό αριθμό των στελεχών τους.

4.6 Μέτρο συσχέτισης

Όλες οι συσχετίσεις (επαληθεύσεις) των υποθέσεων της έρευνας έγιναν με την χρήση του στατιστικού μοντέλου της συσχέτισης του Pearson με τις δύο μεταβλητές ελέγχου (Pearson correlation with controls). Συσχετίσεις με τιμή p ίση ή μικρότερη του 0.10 θεωρήθηκαν στατιστικά σημαντικές. Αυτό το επίπεδο σημαντικότητας έχει χρησιμοποιηθεί και από άλλες εμπειρικές έρευνες με παρόμοια μεθοδολογία (Wooldridge και Floyd, 1990).

5. Αποτελέσματα

Η υπόθεση 1 τονίζει ότι η αιτιώδης ασάφεια σύνδεσης μεταξύ των ανωτάτων στελεχών συσχετίζεται θετικά με την συνολική απόδοση της επιχείρησης. Τα τεστ, όμως, αποδεικνύουν μόνο οριακή υποστήριξη ($p < 0.10$) για την εναλλακτική υπόθεση 1 α, η οποία δηλώνει ότι οι επιχειρήσεις με υψηλές αποδόσεις τείνουν να έχουν χαμηλά επίπεδα αιτιώδους ασάφειας σύνδεσης. Αυτό σημαίνει ότι τα ανώτατα στελέχη των επιχειρήσεων με υψηλές αποδόσεις είναι περισσότερο πιθανό να συμφωνούν στις ικανότητες εκείνες που συνεισφέρουν στο ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα από ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων με χαμηλότερες αποδόσεις.

Η υπόθεση 2 προβλέπει ότι η αιτιώδης ασάφεια σύνδεσης των μεσαίων στελεχών συνδέεται θετικά με την συνολική απόδοση της επιχείρησής τους. Πάλι, όμως, τα αποτελέσματα μας οδηγούν στην υποστήριξη της εναλλακτικής υπόθεσης. Η υπόθεση 2 α, η οποία, και αυτή, υποστηρίζεται ($p < 0.05$), μας δείχνει ότι η χαμηλή αιτιώδης ασάφεια σύνδεσης, μεταξύ των μεσαίων στελεχών, συνδέεται με την υψηλή απόδοση της επιχείρησής τους. Οι πίνακες 5α και 5β παρουσιάζουν περιληπτικά τα αποτελέσματα της συσχέτισης όλων των υποθέσεων με την στατιστική μέθοδο Pearson correlation.

Ανακεφαλαιώνοντας, μπορούμε να πούμε ότι τα εμπειρικά αποτελέσματα αποκαλύπτουν σταθερές αποδείξεις για τις δύο πρώτες υποθέσεις. Πρώτον, υποστηρίζουν την υπόθεση ότι η αιτιώδης ασάφεια σύνδεσης συνδέεται αρνητικά με την συνολική απόδοση των επιχειρήσεων και στα δύο επίπεδα των ανωτάτων και των μεσαίων στελεχών. Τα αποτελέσματα αυτά έρχονται σε αντίθεση με την άποψη που εκφράζουν οι δύο πρώτες κύριες υποθέσεις, δηλαδή την αναγκαιότητα ύπαρξης υψηλής αιτιώδους ασάφειας σύνδεσης μεταξύ των στελεχών μιας επιχείρησης για την δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Με άλλα λόγια, όσον αφορά την αιτιώδη ασάφεια σύνδεσης, το πλεονέκτημα της κινητικότητας των σημαντικότερων πόρων μιας επιχείρησης εντός των δικών της ορίων φαίνεται να υπερνικά το

μειονέκτημα του αυξημένου κινδύνου εύκολης μίμησης (λόγω της χαμηλής αιτιώδους ασάφειας σύνδεσης) των πόρων από τους ανταγωνιστές.

Οι υποθέσεις 3 και 4 εισηγούνται την άποψη ότι οι επιχειρήσεις, των οποίων τα ανώτατα και μεσαία στελέχη χαρακτηρίζουν τις σημαντικότερες ικανότητές τους ως αιτιωδώς ασαφείς, συνδέονται με υψηλότερες αποδόσεις. Όσον αφορά το χαρακτηριστικό της άρρητης γνώσης των ικανοτήτων, τα αποτελέσματα στηρίζουν τις υποθέσεις αυτές και στα δύο επίπεδα, των ανωτάτων με οριακή υποστήριξη ($p < 0.10$) και των μεσαίων στελεχών ($p < 0.05$). Όπως είχε προβλεφθεί, τα ανώτατα και μεσαία στελέχη των επιχειρήσεων με υψηλότερες αποδόσεις περιέγραψαν τις σημαντικότερες ικανότητες των επιχειρήσεών τους ως περιέχουσες υψηλότερα επίπεδα άρρητης γνώσης απ' ότι τα στελέχη των επιχειρήσεων με χαμηλότερες αποδόσεις. Όσον αφορά την τοποθεσία της γνώσης στην οργανωσιακή κουλτούρα της επιχείρησης, η υπόθεση υποστηρίχθηκε οριακά ($p < 0.10$) μόνο στο επίπεδο των μεσαίων στελεχών. Τα αποτελέσματα στο επίπεδο των ανωτάτων στελεχών δεν ήταν σημαντικά ($p > 0.10$). Σε καμία περίπτωση τα αποτελέσματά μας δεν μπόρεσαν να υποστηρίξουν την εναλλακτική υπόθεση, όπως στην περίπτωση της ασάφειας σύνδεσης, ότι χαμηλά επίπεδα ασάφειας χαρακτηριστικών συνδέονται θετικά με την απόδοση των επιχειρήσεων.

Από τα παραπάνω μπορούμε να συμπεράνουμε τα εξής: Χαμηλή ασάφεια σύνδεσης, ιδίως μεταξύ των μεσαίων στελεχών, συνδέεται θετικά με την απόδοση των επιχειρήσεων. Επιπρόσθετα, τα μεσαία στελέχη των επιχειρήσεων με υψηλές αποδόσεις, σε σύγκριση με αυτά των επιχειρήσεων με χαμηλότερες αποδόσεις, χαρακτηρίζουν τις σημαντικότερες ικανότητες ως περιέχουσες υψηλότερα επίπεδα άρρητης γνώσης και ως πιθανότερα τοποθετημένες στην επιχειρησιακή τους κουλτούρα.

6. Συμπεράσματα

Τα αποτελέσματα αποκάλυψαν ότι η κυρίαρχη επιρροή στο παράδοξο της αιτιώδους ασάφειας εξαρτάται από την πλευρά που το εξετάζεις. Η πρώτη πλευρά, αυτή της ασάφειας σύνδεσης, εστιάζεται στην αντίληψη των στελεχών σχετικά με τον τρόπο σύνδεσης των ικανοτήτων της επιχείρησής τους και του ανταγωνιστικού της πλεονεκτήματος. Η δεύτερη πλευρά, αυτή της ασάφειας χαρακτηριστικών, εστιάζεται στην αντίληψη των στελεχών για τις ίδιες τις ικανότητες. Η θεώρηση και των δύο πλευρών, ταυτόχρονα, είναι σημαντική τόσο από θεωρητικής όσο και πρακτικής σκοπιάς.

Τα αποτελέσματα έρχονται σε αντίθεση με την θεωρητική άποψη ότι η ασάφεια σύνδεσης είναι απαραίτητη για την διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Αντίθετα, τα αποτελέσματα στηρίζουν την άποψη ότι η χαμηλή ασάφεια σύνδεσης, κυρίως μεταξύ των μεσαίων στελεχών, των σημαντικότερων πόρων μιας επιχείρησης, μπορεί να την οδηγήσει στη δημιουργία μεγάλων ικανοτήτων αναγνώρισης, εκμετάλλευσης, και μεταφοράς των πόρων αυτών στο εσωτερικό της, και ως εκ τούτου τη δημιουργία και διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Prahalad και Hamel, 1990; Leonard-Barton, 1995; Cohen και Levinthal, 1990; Garud και Nayyar, 1994). Οι ικανότητες αυτές εκμετάλλευσης και μεταφοράς των πόρων σε συνδυασμό με την χαμηλή ασάφεια σύνδεσης οδηγούν σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα διάρκειας διότι η γνώση μπορεί να διαχυθεί, εξαπλωθεί, και μεταφερθεί, κυρίως από τα μεσαία στελέχη, σε όλο το εύρος των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού. Η συμφωνία των στελεχών σχετικά με τις σημαντικότερες ικανότητές τους (χαμηλή ασάφεια σύνδεσης) μπορεί να σηματοδοτεί την ύπαρξη μιας βάσης γνώσεων σχετικά με τις ικανότητες αυτές. Η βάση αυτή δημιουργεί ουσιαστικά μια πλατφόρμα για την συνεχή υποστήριξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσω της αναγνώρισης, εισαγωγής, κοινής χρήσης και εκμετάλλευσης της εξωτερικής και εσωτερικής γνώσης σε όλες τις δραστηριότητες ενός οργανισμού. Αξιοσημείωτο είναι το γεγονός ότι τα αποτελέσματα υποδεικνύουν τα μεσαία στελέχη ως τους καταλύτες για την μεταφορά των σημαντικότερων πόρων εντός των συνόρων ενός οργανισμού. Τα μεσαία στελέχη είναι αυτοί που εμπλέκονται σε όλες εκείνες τις διαδικασίες, εντός της επιχείρησης, που έχουν σχέση με την ανάπτυξη και εκμετάλλευση των πόρων και ικανοτήτων. Όταν επομένως τα στελέχη αυτά συμφωνούν με τις ικανότητες που οδηγούν την επιχείρηση σε επιτυχή πορεία, τότε είναι και σε πλεονεκτικότερη θέση για την αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη εκμετάλλευση, την εξάπλωση, και την από κοινού χρήση των πόρων αυτών, και ως εκ τούτου στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος διάρκειας (Floyd και Wooldridge, 1994: 47).

Για τον λόγο αυτό και όλα τα πρόσφατα μοντέλα διαχείρισης της γνώσης εστιάζονται γύρω από τον ρόλο που πρέπει να παίζουν τα μεσαία στελέχη ενός οργανισμού στην μεταφορά και διάχυση της γνώσης (Hedlund, 1994; Nonaka και Takeuchi, 1995; Sherman, 1996).

Τα αποτελέσματα της έρευνας μας οδηγούν στο συμπέρασμα ότι κάθε προσπάθεια των επιχειρήσεων για την μείωση της ασάφειας σύνδεσης, κυρίως, μεταξύ των μεσαίων στελεχών τους, τις οδηγεί σε αποδόσεις και

οφέλη που ξεπερνούν κατά πολύ τους κινδύνους που προέρχονται από τις προσπάθειες μίμησης των ικανοτήτων τους από τον ανταγωνισμό.

Η παρούσα έρευνα επεκτείνει την μέχρι τώρα κατανόηση της σχέσης μεταξύ της ασάφειας χαρακτηριστικών και της απόδοσης των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα, βλέπουμε ότι τα ανώτατα και μεσαία στελέχη βιώνουν διαφορετικά την ασάφεια των χαρακτηριστικών, τόσο (κυρίως) της άρρητης γνώσης όσο και της τοποθεσίας της γνώσης αυτής στην επιχειρησιακή κουλτούρα.

Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν την ύπαρξη συσχέτισης μεταξύ των αντιλήψεων των στελεχών σχετικά με το επίπεδο της άρρητης γνώσης των σημαντικότερων ικανοτήτων και της συνολικής απόδοσης των επιχειρήσεων τους. Και στα δύο επίπεδα, τα στελέχη των επιτυχημένων επιχειρήσεων πιστεύουν σε μεγαλύτερο βαθμό από ότι τα στελέχη των αποτυχημένων επιχειρήσεων ότι οι σημαντικότερες ικανότητές τους περιέχουν υψηλότερα επίπεδα άρρητης γνώσης. Τα αποτελέσματα αυτά συμβαδίζουν με την άποψη του Spender (1993) ότι το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων πηγάζει από την άρρητη γνώση. Ενώ η άρρητη γνώση μπορεί να δημιουργεί εμπόδια στην μεταφορά και διάχυση των σημαντικότερων ικανοτήτων μιας επιχείρησης, φαίνεται ότι το πλεονέκτημα της δυσκολίας μίμησης αυτών από τον ανταγωνισμό υπερσχύει του μειονεκτήματος της δυσκολίας μεταφοράς των.

Τα αποτελέσματα όμως της έρευνας, όσον αφορά την τοποθεσία της γνώσης των σημαντικότερων ικανοτήτων στην επιχειρησιακή κουλτούρα, διαφέρουν ανάλογα με το επίπεδο των στελεχών. Η μη σημαντική σχέση μεταξύ του χαρακτηριστικού της τοποθεσίας και της απόδοσης, στο επίπεδο των ανωτάτων στελεχών, μπορεί να αποκαλύπτει μια συνεχή ένταση που αντιμετωπίζουν τα στελέχη αυτά σχετικά με τις γρήγορες αλλαγές του εξωτερικού περιβάλλοντος: Οι αλλαγές αυτές αναγκάζουν τα ανώτατα στελέχη στη συνεχή αναθεώρηση της οργανωσιακής κουλτούρας τους, ιδίως στις σημερινές συνθήκες της παγκοσμιοποίησης και της όξυνσης του διεθνούς ανταγωνισμού.

Από την άλλη πλευρά, η αλλαγή της επιχειρησιακής κουλτούρας δεν αγγίζει τα μεσαία στελέχη διότι δεν είναι δική τους κύρια αρμοδιότητα. Οι βασικές τους αρμοδιότητες έχουν να κάνουν κυρίως με την δημιουργία και εκμετάλλευση των πόρων και ικανοτήτων εκείνων που υπαγορεύονται από τις εφαρμοζόμενες στρατηγικές και αποσκοπούν στην επίτευξη των σκοπών και στόχων της επιχείρησης. Για τον λόγο αυτό και τα μεσαία στελέχη των

επιτυχημένων επιχειρήσεων περιγράφουν τις σημαντικότερες ικανότητές τους ως περιέχουσες γνώση που είναι τοποθετημένη στην κουλτούρα, και για τον λόγο αυτό είναι πολύ δύσκολη στην μίμηση από τον ανταγωνισμό. Οι απόψεις αυτές ωθούν τα μεσαία στελέχη στην δημιουργία μιας ψυχολογίας τέτοιας που τους προστατεύει και συγχρόνως τους επιτρέπει να αναλαμβάνουν κινδύνους και να δημιουργούν καινοτομίες που οδηγούν στη διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος (Schein, 1984; Hirschhorn, 1990). Οι επιχειρήσεις, επομένως, είναι περισσότερο πετυχημένες όταν τα μεσαία στελέχη λειτουργούν σε ένα περιβάλλον όπου η εμπιστοσύνη τους, ότι η υπάρχουσα ασάφεια χαρακτηριστικών των σημαντικότερων ικανοτήτων δημιουργεί εμπόδια μίμησης στον ανταγωνισμό, τους ενθαρρύνει στη διάχυση και την κοινή χρήση των γνώσεων, καθώς και στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη εκμετάλλευση αυτών. Ακριβώς οι ενέργειες αυτές είναι που βοηθούν στην στήριξη και διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Τα ανωτέρω αποτελέσματα μπορεί να εξηγηθούν πλήρως εάν θεωρήσουμε ότι η ασάφεια σύνδεσης ενεργεί ως ένας μεσολαβητής στη σχέση μεταξύ των χαρακτηριστικών των ικανοτήτων και της συνολικής απόδοσης των επιχειρήσεων. Με άλλα λόγια, το αποτέλεσμα από την εξέταση του παράδοξου της αιτιώδους ασάφειας μπορεί να καθοριστεί από τα 'δύσκολα να μιμηθούν' χαρακτηριστικά των σημαντικότερων ικανοτήτων. Εάν η ασάφεια των χαρακτηριστικών είναι μεγάλη και η ασάφεια σύνδεσης μικρή, τότε οι ανταγωνιστές δεν θα μπορέσουν να μιμηθούν αυτές τις σημαντικές για την επιχείρηση ικανότητες λόγω των δύσκολων προς μίμηση χαρακτηριστικών τους (Barney, 1991). Στην περίπτωση αυτή το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της επιχείρησης διατηρείται στο χρόνο. Επομένως, η ανώτατη διοίκηση κάθε επιχείρησης θα πρέπει να δίνει βάρος στη δημιουργία ικανοτήτων με υψηλή ασάφεια χαρακτηριστικών και χαμηλή ασάφεια σύνδεσης.

Εάν όμως οι σημαντικότερες ικανότητες μιας επιχείρησης δεν χαρακτηρίζονται με τρόπους που να τις προστατεύουν από την μίμηση, τότε η υψηλή ασάφεια σύνδεσης αποτελεί τον μοναδικό τρόπο δυσκολίας μίμησης των ικανοτήτων της από τους ανταγωνιστές. Στην περίπτωση αυτή η αιτιώδης ασάφεια σύνδεσης συμβάλλει στην διατήρηση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και, άρα, στην υψηλή συνολική απόδοση. Η πλήρης κατανόηση του παράδοξου της αιτιώδους ασάφειας επέρχεται μόνο εάν εξετάσουμε και τα δύο συστατικά της, την ασάφεια σύνδεσης και την ασάφεια των χαρακτηριστικών.

ΠΙΝΑΚΑΣ 1α

Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

Τραπεζών	Ανώτατα στελέχη (έτη παραμονής)			Μεσαία στελέχη (έτη παραμονής)		
	Ηλικία	Στην επιχεί- ρηση	Στον κλάδο	Ηλικία	Στην επιχεί- ρηση	Στον κλάδο
T1	40.0	4.0	17.0	30.0	4.5	6.0
T2	45.0	16.0	18.0	29.0	12.0	14.5
T3	48.5	4.5	22.0	34.5	11.5	12.0
T4	46.2	21.5	21.5	38.6	11.6	12.7
T5	47.5	22.5	22.5	35.8	10.2	11.6
T6	43.0	17.0	17.0	38.5	11.8	12.3
T7	45.0	19.6	19.6	32.0	7.3	10.2
T8	32.0	17.0	17.0	44.6	15.4	15.4
T9	44.0	18.0	18.0	26.8	2.6	3.6

ΠΙΝΑΚΑΣ 1β

Δημογραφικά στοιχεία συμμετεχόντων

Χρηματι- στηριακές	Ανώτατα στελέχη (έτη παραμονής)			Μεσαία στελέχη (έτη παραμονής)		
	Ηλικία	Στην επιχεί- ρηση	Στον κλάδο	Ηλικία	Στην επιχεί- ρηση	Στον κλάδο
X1	55.6	22.4	27.7	51.2	17.8	20.3
X2	52.0	20.5	25.4	43.3	12.6	16.2
X3	51.8	14.0	23.7	40.1	7.9	13.8
X4	54.5	8.8	26.6	47.4	14.3	22.8
X5	50.7	12.4	20.9	46.6	10.2	16.2
X6	47.8	16.3	20.2	37.8	9.8	14.6
X7	44.3	6.8	16.7	43.4	15.9	20.9
X8	47.4	16.8	18.5	46.2	15.7	22.2
X9	48.0	21.6	25.2	36.9	7.2	12.9
X10	47.6	18.0	23.7	43.0	15.8	18.0

ΠΙΝΑΚΑΣ 2

Μέτρηση της αιτιώδους ασάφειας χαρακτηριστικών.

(α) Άρρητη Γνώση (οδηγίες, ερωτήσεις, και πίνακας των factors).

Οδηγίες: παρακαλώ κυκλώστε έναν αριθμό, από το 1 έως το 7, που περιγράφει το κατά πόσο συμφωνείτε με κάθε μία από τις παρακάτω τέσσερις προτάσεις (1=Διαφωνώ πλήρως, 2=Διαφωνώ, 3=Διαφωνώ ελάχιστα, 4=Ούτε συμφωνώ ούτε διαφωνώ, 5= Συμφωνώ ελάχιστα, 6=Συμφωνώ, 7=Συμφωνώ πλήρως).

1. Στην επιχείρησή μου προσφέρεται εκτεταμένη εκπαίδευση, ειδικά για την ικανότητα αυτή (TRAINING).

2. Στην επιχείρησή μου υπάρχουν πολλά γραπτά έγγραφα που εξηγούν την ικανότητα αυτή (WRITDOC).

3. Μπορεί να γραφτεί ένας οδηγός που να περιγράφει την γνώση που απαιτείται για την κατοχή της ικανότητας αυτής (MANUAL).

4. Κάθε ανταγωνιστής μας μπορεί να αποκτήσει την γνώση της ικανότητας αυτής μέσα από την μελέτη διαφόρων εκδόσεων που κυκλοφορούν ελεύθερα (TRADEPUB).

	Τράπεζες (80)		Τράπεζες (80)		Χρηματιστηριακές (80)		Χρηματιστηριακές (80)	
	Α-Η πιο σημαντική ικανότητα		Β- Περιορισμός του κόστους		Α-Η πιο σημαντική ικανότητα		Β-Περιορισμός του κόστους	
	Factor 1*	Factor 2*	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 2	Factor 1	Factor 2*
WRITDOC	0.21	0.87	0.49	0.97	0.00	0.89	0.10	0.88
TRAINING	0.35	0.90	0.00	0.75	0.25	0.82	0.06	0.89
TRADEPUB	0.90	0.38	0.91	0.00	0.87	0.10	0.90	0.09
MANUAL	0.84	0.20	0.92	0.10	0.88	0.00	0.88	0.14
Eigenvalue	2.41	1.06	2.96	0.93	1.86	1.22	1.61	1.60
Ποσοστό συσσωρευμένης διακύμανσης	60.33	86.85	67.27	90.48	46.73	77.22	40.43	80.43

*Ο Factor 2 αντιπροσωπεύει τις αντιλήψεις των στελεχών ότι η συγκεκριμένη ικανότητα είναι κωδικοποιημένη (articulated), ενώ ο Factor 1 ότι η συγκεκριμένη ικανότητα μπορεί να κωδικοποιηθεί (articulable).

(β) Τοποθεσία της Γνώσης (ερωτήσεις): Οι σημαντικές ικανότητες μπορεί να βρίσκονται τοποθετημένες σε διαφορετικά μέρη μέσα στην επιχείρηση. Παρακαλούμε διαβάστε με προσοχή τα τέσσερα μέρη που προτείνονται παρακάτω και στη συνέχεια, για κάθε μία από τις δύο σημαντικότερες ικανότητες, μοιράστε τους 100 βαθμούς σε ένα ή περισσότερα από τα τέσσερα μέρη που εσείς νομίζετε ότι βρίσκεται τοποθετημένη.

_____βαθμοί στις γνώσεις και δεξιότητες των εργαζομένων.

_____βαθμοί στα φυσικά συστήματα της επιχείρησης, όπως ηλεκτρονικές βάσεις δεδομένων και προγράμματα Η/Υ.

_____βαθμοί στα προσεκτικά σχεδιασμένα συστήματα επιμόρφωσης και παροχής κινήτρων, τα οποία στηρίζουν και ενισχύουν την ανάπτυξη της γνώσης των συγκεκριμένων ικανοτήτων.

_____βαθμοί στην οργανωσιακή κουλτούρα, που ενθαρρύνει-καθοδηγεί το προσωπικό στην απόκτηση των συγκεκριμένων ικανοτήτων.

Σύνολο 100 βαθμοί

ΠΙΝΑΚΑΣ 3α

KMO and Bartlett's Test of Sphericity (Τράπεζες)

Kaiser-Meyer-Olkin Μέτρο επάρκειας δείγματος.		,909
Τεστ σφαιρικότητας του Bartlett	Approx. Chi-Square	1339,108
	df	253
	Sig.	,000

ΠΙΝΑΚΑΣ 3β

Factors, και Συνολική Σωρευτική Διακύμανση (Τράπεζες)

Συστα- τικό	Αρχαές Ιδιοτιμές			Φορτίσεις Ιδιοτιμών			Φορτίσεις Ιδιοτιμών		
	Σύνολο	% Διακύ- μανσης	Σωρευ- τικά %	Σύνολο	% Διακύ- μανσης	Σωρευ- τικά %	Σύνολο	% Διακύ- μανσης	Σωρευ- τικά %
1	11,820	51,390	51,390	11,820	51,390	51,390	3,648	15,863	15,863
2	1,578	6,862	58,252	1,578	6,862	58,252	3,533	15,362	31,224
3	1,337	5,813	64,066	1,337	5,813	64,066	2,857	12,423	43,647
4	,952	4,138	68,203	,952	4,138	68,203	2,604	11,323	54,970
5	,886	3,852	72,056	,886	3,852	72,056	2,565	11,152	66,122
6	,826	3,590	75,646	,826	3,590	75,646	2,190	9,523	75,646
7	,715	3,111	78,756						
8	,661	2,873	81,629						
9	,542	2,355	83,984						
10	,497	2,162	86,146						
11	,440	1,914	88,060						
12	,405	1,763	89,823						
13	,372	1,619	91,442						
14	,280	1,217	92,659						
15	,277	1,202	93,862						
16	,259	1,126	94,988						
17	,244	1,059	96,047						
18	,219	,953	97,000						
19	,198	,862	97,862						
20	,172	,749	98,612						
21	,146	,635	99,247						
22	,105	,456	99,703						
23	6,836E-02	,297	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ΠΙΝΑΚΑΣ 4α

KMO and Bartlett's Test of Sphericity (Χρηματιστηριακές)

Kaiser-Meyer-Olkin Μέτρο επάρκειας δείγματος.		,747
Τεστ σφαιρικότητας του Bartlett	Approx. Chi-Square	931,044
	df	253
	Sig.	,000

ΠΙΝΑΚΑΣ 4β

Factors, και Συνολική Σωρευτική Διακύμανση (Χρηματιστηριακές)

Συστα- τικό	Αρχρές Ιδιοτιμές	% Διακύ- μανσης	Σωρευ- τικά %	Φορτίσεις Ιδιοτιμών	% Διακύ- μανσης	Σωρευ- τικά %	Περιοσφ. Φορτίσεις Ιδιοτιμών	% Διακύ- μανσης	Σωρευ- τικά %
	Σύνολο			Σύνολο			Σύνολο		
1	7,100	30,871	30,871	7,100	30,871	30,871	3,004	13,061	13,061
2	2,358	10,252	41,122	2,358	10,252	41,122	2,944	12,799	25,860
3	1,879	8,171	49,294	1,879	8,171	49,294	2,716	11,807	37,668
4	1,621	7,048	56,341	1,621	7,048	56,341	2,563	11,142	48,810
5	1,448	6,294	62,636	1,448	6,294	62,636	2,188	9,511	58,321
6	1,165	5,066	67,702	1,165	5,066	67,702	2,158	9,382	67,702
7	1,030	4,477	72,180						
8	1,013	4,405	76,585						
9	,740	3,217	79,802						
10	,702	3,054	82,855						
11	,585	2,542	85,397						
12	,519	2,256	87,653						
13	,475	2,066	89,719						
14	,416	1,810	91,530						
15	,348	1,515	93,044						
16	,289	1,255	94,300						

(συνεχίζεται)

17	,265	1,154	95,453						
18	,255	1,107	96,560						
19	,237	1,029	97,590						
20	,178	,776	98,366						
21	,150	,654	99,020						
22	,124	,541	99,560						
23	,101	,440	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5α

Υποθέσεις 1, 2, 3 και 4: Σύνοψη αποτελεσμάτων (Τράπεζες)

Υποθέσεις (N = 80)	Συσχέτιση	Συμπέρασμα
Υ1α) Υψηλή ασάφεια σύνδεσης μεταξύ των ανωτάτων στελεχών συνδέεται <i>αρνητικά</i> με την απόδοση της επιχείρησης.	- 0 . 4038 ($\rho=0.0932$)	Γίνεται αποδεκτή (οριακά)*
Υ2α) Υψηλή ασάφεια σύνδεσης μεταξύ των μεσαίων στελεχών συνδέεται <i>αρνητικά</i> με την απόδοση της επιχείρησης.	- 0 . 4617 ($\rho=0.0298$)	Γίνεται αποδεκτή**
Υ3) Οι οργανισμοί, τα ανώτατα στελέχη των οποίων χαρακτηρίζουν τις σπουδαιότερες ικανότητες ως αιτιολογικά ασαφείς (υψηλή αιτιολογική ασάφεια χαρακτηριστικών), συνδέονται θετικά με την συνολική απόδοσή τους:		
• Άρρητη Γνώση ανωτάτων στελεχών	0 . 4123 ($\rho=0.0886$)	Γίνεται αποδεκτή (οριακά)*
• Τοποθεσία γνώσης ανωτάτων στελεχών	0 . 0473 ($\rho=0.7653$)	Δεν γίνεται αποδεκτή
Υ4) Οι οργανισμοί, τα μεσαία στελέχη των οποίων χαρακτηρίζουν τις σπουδαιότερες ικανότητες ως αιτιολογικά ασαφείς (υψηλή αιτιολογική ασάφεια χαρακτηριστικών), συνδέονται θετικά με την συνολική απόδοσή τους:		
• Άρρητη Γνώση μεσαίων στελεχών	0 . 4766 ($\rho=0.0234$)	Γίνεται αποδεκτή**
• Τοποθεσία γνώσης μεσαίων στελεχών	0 . 3818 ($\rho=0.101$)	Γίνεται αποδεκτή (οριακά)*

**p = < 0.05; *p = < 0.10.

ΠΙΝΑΚΑΣ 5β

Υποθέσεις 1, 2, 3 και 4: Σύνοψη αποτελεσμάτων (Χρηματιστηριακές)

•••• Υποθέσεις (N = 82)	Συσχέτιση	Συμπέρασμα
Υ1α) Υψηλή ασάφεια σύνδεσης μεταξύ των ανωτάτων στελεχών συνδέεται αρνητικά με την απόδοση της επιχείρησης.	- 0 . 5238 (ρ=0.0993)	Γίνεται αποδεκτή (οριακά)*
Υ2α) Υψηλή ασάφεια σύνδεσης μεταξύ των μεσαίων στελεχών συνδέεται αρνητικά με την απόδοση της επιχείρησης.	- 0 . 5632 (ρ=0.0326)	Γίνεται αποδεκτή**
Υ3) Οι οργανισμοί, τα ανώτατα στελέχη των οποίων χαρακτηρίζουν τις σπουδαιότερες ικανότητες ως αιτιολογικά ασαφείς (υψηλή αιτιολογική ασάφεια χαρακτηριστικών), συνδέονται θετικά με την συνολική απόδοση τους:		
• Άρρητη Γνώση ανωτάτων στελεχών	0 . 4788 (ρ=0.10)	Γίνεται αποδεκτή (οριακά)*
• Τοποθεσία γνώσης ανωτάτων στελεχών	0 . 0736 (ρ=0.890)	Δεν γίνεται αποδεκτή
Υ4) Οι οργανισμοί, τα μεσαία στελέχη των οποίων χαρακτηρίζουν τις σπουδαιότερες ικανότητες ως αιτιολογικά ασαφείς (υψηλή αιτιολογική ασάφεια χαρακτηριστικών), συνδέονται θετικά με την συνολική απόδοση τους:		
• Άρρητη Γνώση μεσαίων στελεχών	0 . 9227 (ρ=0.009)	Γίνεται αποδεκτή**
• Τοποθεσία γνώσης μεσαίων στελεχών	0 . 6871 (ρ=0.10)	Γίνεται αποδεκτή (οριακά)*

**ρ = < 0.05; *ρ= < 0.10.

Υποσημειώσεις

1. Βλ. Πίνακες 3α-3β και 4α-4β του Παραρτήματος.

2. Οι απαντήσεις των ερωτηματολογίων υποστηρίζουν την άποψη αυτή, διότι η ικανότητα "περιορισμού του κόστους" ήταν η πιο συχνή απάντηση στην ερώτηση: "Ποιες είναι οι κυριότερες τρεις ικανότητες που οδηγούν στη σημερινή επιτυχία της επιχείρησής σας?". Στη περίπτωση που κάποιο στέλεχος απαντούσε ότι ο "περιορισμός κόστους" είναι η σημαντικότερη ικανότητα, τότε θα έπρεπε να απαντήσει στις ερωτήσεις σχετικά με την δεύτερη πιο σημαντική ικανότητα της επιχείρησής του.

Βιβλιογραφία

- Almeida, P. (1996). Knowledge sourcing by foreign nationals: patent citation analysis in the US semiconductor industry, *Strategic Management Journal*, 17: 155-165 (Winter Special Issue).
- Appleyard, M.M., (1996). How does knowledge flow? Interfirm patterns in the semiconductor industry, *Strategic Management Journal*, 17: 137-154 (Winter Special Issue).
- Arthur, W.B., (1989). Competing technologies, increasing returns, and lock-in by historical events, *Economic Journal*, 99: 116-131.
- Badaracco, J.L., (1991). *The Knowledge Link*, Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Baliga, B.R., Moyer, R.C., και Rao, R.S., (1996). CEO duality and firm performance: what's the fuss?, *Strategic Management Journal*, 17 (1): 41-53.
- Barney, J.B., (1986a). Strategic factor markets: Expectations, luck and business strategy. *Management Science*, 32: 1512-1514.
- Barney, J.B., (1986b). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11: 656-665.
- Barney, J.B., (1991). Firm resources and sustained competitive advantage, *Journal of Management*, 17: 99-120.
- Bierly, P. και Chakrabarti, A., (1996). Generic knowledge strategies in the U.S. pharmaceutical industry, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17: 123-135.
- Blau, P.M., (1970). A formal theory of differentiation in organizations, *American Sociological Review*, 35: 201-218.
- Bonner, D., (2000). The knowledge management challenge: new roles and responsibilities for chief knowledge officers and chief learning officers. In Phillips, J.J., και Bonner, D., (Eds), *Leading knowledge management and learning*, American Society for Training & Development, Alexandria, VA, 3-19.
- Burgelman, R. A., (1983). A process model of internal corporate venturing in the diversified major firm, *Administrative Science Quarterly*, 28: 223-244.
- Chait, L., (1998), Creating a successful knowledge management system, *Prism*, second quarter.
- Christensen, H.K. και Montgomery, C.A., (1981). Corporate economic performance: diversification strategy versus market structure, *Strategic Management Journal*, 2 (4): 327-343.

- Cohen, W.M. και Levinthal, D.A., (1990). Absorptive capacity: a new perspective on learning and innovation, *Administrative Science Quarterly*, 35: 128-152.
- Dierickx, I. και Cool, K., (1989). Asset stock accumulation and sustainability of competitive advantage, *Management Science*, 35 (12): 1504-1511.
- Dutton, J.E. και Ashford, S.J., (1993). Selling issues to top management, *Academy of Management Review*, 18: 397-428.
- Floyd, S.W. και Wooldridge, B., (1994). Dinosaurs or dynamos? Recognizing middle management's strategic role, *Academy of Management Executive*, 8: 47-57.
- Garvin, D., (1993). Building a knowledge organization, *Harvard Business Review*, July-August, 78-91.
- Garud, R. και Nayyar, P.R., (1994). Transformative capacity: continual structuring by intertemporal technology transfer, *Strategic Management Journal*, 15 (5): 365-385.
- Godfrey P.C. και Hill C.W.L., (1995). The problem of unobservables in strategic management research., *Strategic Management Journal*, 16 (7): 519-533.
- Grant, R.M., (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17: 109-122.
- Guth, W. και MacMillan, I., (1986). Strategic implementation versus middle management self-interest, *Strategic Management Journal*, 7 (4): 313-327.
- Hambrick, D. C, (1987). Top management teams: Key to strategic success, *California Management Review*, 30: 88-108.
- Hambrick, D.C. και Mason, P.A., (1984). Upper echelons: the organization as a reflection of its top managers, *Academy of Management Review*, 9 : 193-206.
- Hansen, M.T., Nohria, N. και Tiemey, T., (1999). What's your strategy for managing knowledge?, *Harvard Business Review*, March-April, 106-116.
- Hedlund, G., (1994). A model of knowledge management and the N-form corporations, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue, 15: 73-90.
- Hedlund, G. και Nonaka, I., (1993). Models of knowledge management in the West and Japan. In Lorange, P., Chakravarthy, B., Roos, J. και Van de Yen A. (eds.), *Implementing Strategic Processes: Change, Learning and Cooperation*, Basil Blackwell: Oxford; 117-144.
- Henderson, R. και Cockburn, I., (1994). Measuring competence? Exploring firm effects in pharmaceutical research, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 15: 63-84.
- Hill, C.W.L., Hitt, M.A. και Hoskisson, R.E., (1992). Cooperative vs. competitive structures in diversified firms, *Organization Science*, 3: 501-521.
- Hirschhom, L., (1990). *The Workplace Within: Psychodynamics of Organizational Life*, MIT Press: Cambridge, MA.
- Inkpen, A.C. και Dinur, A., (1998). Knowledge management processes and international joint ventures, *Organization Science*, 9: 454-468.

- Klein, B., Crawford, R. και Alchian, A., (1978). Vertical Integration, appropriable rents, and the competitive process, *Journal of Law and Economics*, 21: 297-326.
- Klein, B. και Leffler, K., (1981). The role of market forces in assuring contractual performance, *Journal of Political Economy*, 89: 615-641.
- Kogut, B. και Zander, U., (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. Special issue: Management of technology, *Organization Science*, 3: 383-397.
- Leonard-Barton, D., (1992). Core capabilities and core rigidities: a paradox in managing new product development, *Strategic Management Journal*, Summer Special Issue 13: 111-125.
- Leonard-Barton, D., (1995). *Wellsprings of Knowledge*, Harvard Business School Press: Boston, MA.
- Liebeskind, J.P., (1996). Knowledge, strategy, and the theory of the firm, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue, 17: 93-107.
- Liss, K., (1999). Do we know how to do that? Understanding knowledge management, *Harvard Management Update*, February, 1-4.
- Lippman, S.A. και Rumelt, R.P., (1982). Uncertain imitability: an analysis of interfirm differences in efficiency under competition, *Bell Journal of Economics*, 13: 418-438.
- Mahoney, J.T. και Pandian, J.R., (1992). The resource-based view within the conversation of strategic management, *Strategic Management Journal*, 13: 363-380.
- McCune, J.C., (1999). Thirst for knowledge, *Management Review*, April, 10-12
- McGrath, R.G., MacMillan, I.C. και Venkataraman, S., (1995). Defining and developing competence: a strategic process paradigm, *Strategic Management Journal*, 16 (4): 251-276.
- Miller, D. και Shamsie, J., (1996). The resource-based view of the firm in two environments: the Hollywood film studios from 1936 to 1965, *Academy of Management Journal*, 39: 519-543.
- Mowery, D.C., Oxley, J.E. και Silverman, B.S., (1996). Strategic alliances and interfirm knowledge transfer, *Strategic Management Journal*, 17: 77-91 (Winter Special Issue).
- Mosakowski, E., (1997). Strategy making under causal ambiguity: conceptual issues and empirical evidence, *Organization Science*, 8: 414-442.
- Nonaka, I. και Takeuchi, H., (1995). *The Knowledge-Creating Company*, Oxford University Press: New York.
- Norusis, M.J., (1994). *SPSS Professional Statistics 6e*, SPSS: Chicago, IL.
- Pascarella, P., (1997). Harnessing knowledge, *Management Review*, October, 37-40
- Peteraf, M.A., (1993). The cornerstones of competitive advantage: A resource-based view, *Strategic Management Journal*, 14: 179-191.
- Polanyi, M., (1969). *Knowing and Being*, Routledge and Kegan Paul: New York.
- Porras, J. και Berg, P. O., (1978). The impact of organizational development, *Academy of Management Review*, 3: 249-266.

- Porter, M.E., (1980). *Competitive Strategy*, Free Press: New York.
- Porter, M.E., (1985). *Competitive Advantage*, Free Press: New York.
- Prahalad, C.K. και Hamel, G., (1990). The core competence of the corporation, *Harvard Business Review*, 68 (3): 79-91.
- Prusak, L., (1996). The knowledge advantage, *Strategy and Leadership*, 24 : 6-8 (March/April).
- Reed, R. και DeFillippi, R.J., (1990). Causal ambiguity, barriers to imitation, and sustainable competitive advantage, *Academy of Management Review*, 15: 88-102.
- Roth, A.V., (1996). Achieving strategic agility through economies of knowledge, *Strategy and Leadership*, 24 : 30-37 (March/April).
- Rumelt, R.P., (1974). *Strategy, Structure, and Economic Performance*, Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University: Cambridge, MA.
- Schein, E.H., (1984). Coming to new awareness of organizational culture, *Sloan Management Review*, 12: 3-16.
- Sherman, S., (1996). Hot products from hot tubs, or how middle managers innovate, *Fortune*, 29 April: 165-167.
- Simonin, B.L., (1999). Ambiguity and the process of knowledge transfer in strategic alliances, *Strategic Management Journal*, 20 (7): 595-624.
- Spender, J.C., (1989). *Industry Recipe: An Enquiry into the Nature and Sources of Managerial Judgement*, Basil Blackwell: Cambridge, MA.
- Spender, J.C., (1993). Competitive advantage from tacit knowledge? Unpacking the concept and its strategic implications, Best Papers Proceedings, *Academy of Management 53rd Annual Meeting*: Atlanta, GA.
- Spender, J.C και Grant, R.M., (1996). Knowledge and the firm: overview, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 17: 5-9.
- Szulanski, G., (1996). Exploring internal stickiness: impediments to the transfer of best practice within the firm, *Strategic Management Journal*, Winter Special Issue 17: 27:43.
- Wah, L., (1999). Making knowledge stick, *Management Review*, May, 24-29.
- Walsh, J.P., Henderson, C.M., και Deighton, J., (1988). Negotiated belief structures and decision performance: an empirical investigation, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 42: 194-216.
- Weiner, N. και Mahoney, T., (1981). A model of corporate performance as a function of environmental, organizational, and leadership influences, *Academy of Management Journal*, 24: 453-470.
- Wernerfelt, B. και Montgomery. C.A., (1988). Tobin's Q and the importance of focus in firm performance, *American Economic Review*, 78: 246-251.
- Westley, F.R., (1990). Middle managers and strategy: micro-dynamics of inclusion, *Strategic Management Journal*, 11 (5): 337-351.

- Wiersema, M.F. και Bantel, K.A., (1993). Top management team turnover as an adaptation mechanism: the role of the environment, *Strategic Management Journal*, 14 (7): 485-504.
- Winter, S.G., (1987). Knowledge and competence as strategic assets. In Teece, D. (ed.). *The Competitive Challenge: Strategies for Industrial Innovation and Renewal*, Ballinger: Cambridge. MA: 159-184.
- Wooldridge, B. και Floyd, S.W., (1990). The strategy process, middle management involvement, and organizational performance, *Strategic Management Journal*, 11 (3): 231-241.
- Zander, U. και Kogut, B., (1995). Knowledge and the speed of the transfer and imitation of organizational capabilities: an empirical test, *Organization Science*, 6: 76-92.