

## ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΕΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΣΤΗΝ ΨΗΦΙΑΚΗ ΕΠΟΧΗ: Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΜΙΚΡΩΝ ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΣΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

Υπό

*Ζωής Γεωργαντά\*, Μαργαρίτας Βογιατζή\*\**

\* Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών  
και Cambridge University, UK

\*\* Πανεπιστήμιο Μακεδονίας Οικονομικών και Κοινωνικών Επιστημών

### Abstract

#### COMPETITIVE STRATEGIES IN THE DIGITAL AGE: THE CASE OF SMALL ELECTRONIC FIRMS IN GREECE

The purpose of this paper is twofold: First, to investigate whether Porter's generic strategies are also followed in the digital age; second, to test econometrically whether strategic planning affects positively the performance of electronic firms. To achieve its purpose, the paper uses the structural analysis of latent variable models. The data comes from semi-structured interviews and a questionnaire survey of 2,500 e-firms in Greece. The maximum likelihood estimates of the model indicate, first, the validity of Porter's generic strategies in today's digital economy and, second, a strong dynamic relationship between strategic planning and economic performance of e-businesses operating in Greece. The findings are in agreement with previous empirical work. JEL Classifications: M21, C51.

**Keywords:** Porter's generic strategies, E-business, Latent Variable Modeling, Greece.

### 1. Εισαγωγή

Το γεγονός ότι η ζήτηση και η προσφορά στην ψηφιακή οικονομία διαδρούν και συντονίζονται μέσω των ηλεκτρονικών δικτύων και κυρίως μέσω του διαδικτύου, καθώς και η διεύρυνση της διαφάνειας των αγορών οδηγούν στην αύξηση της έντασης του ανταγωνισμού. Η ψηφιακή εποχή απαιτεί περισσότερο από ποτέ άλλοτε τον προσεκτικό σχεδιασμό της κατάλληλης στρατηγικής για την προσαρμογή των επιχειρήσεων στο νέο κοινωνικοοικονομικό περιβάλλον και την άντληση από αυτό ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Είναι φανερό ότι οι στρατηγικές που υιοθετούν οι επιχειρήσεις για την βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους αποτελούν σημαντικό παράγοντα της επιτυχίας τους. Η διεθνής

εμπειρική έρευνα έχει διαπιστώσει ότι η επιτυχία της σημερινής επιχείρησης προϋποθέτει ικανότητα σύλληψης επιχειρηματικών μηνυμάτων από το εθνικό και διεθνές περιβάλλον, ικανότητα σχεδιασμού δράσεων και αντιδράσεων, ικανότητα υλοποίησης των προγραμματισμένων στόχων και αναγνώρισης-κατανόησης των προβλημάτων που ανακύπτουν, αντιμετώπισης των προβλημάτων με νέες ιδέες, ικανότητα απομάκρυνσης των λύσεων που περιέχουν σφάλματα, και, γενικά, ικανότητα παραγωγής υψηλής ποιότητας γνώσης η οποία θα μπορεί να στηρίζει περισσότερο αποτελεσματικές αποφάσεις (βλ. πρόσφατες εμπειρικές έρευνες στις εργασίες και μαρτυρίες επιχειρηματιών, όπως αναφέρονται σε: Γεωργαντά, 2003, FT 2006, 2007, 2008).

Η διεθνής βιβλιογραφία για την έννοια, την σημασία και την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού για την επιτυχία μίας παραδοσιακής (μη-διαδικτυακής) επιχείρησης είναι πολύ εκτεταμένη. (Μεταξύ άλλων, βλ. Drucker, 1970, Porter, 1980, Abell, 1980, Miles and Snow, 1978, Mintzberg, 1988, Kotha and Vadlamani, 1995, Miller and Dess, 1993, Miller and Friesen, 1986, Hambrick, 1983, Kim and Lim, 1988, Miller, 1988, Carter *et al.*, 1994, Dess and Davis, 1984, McDougall and Robinson, 1990, Miller, 1987). Όσον αφορά όμως την ψηφιακή οικονομία, η βιβλιογραφία είναι περιορισμένη (βλ. Kim and Kim, 2000, Bakos, 1997 and 1998, Chang, 1997, Miller, 1991, Kim, 2000, Smith *et al.*, 1999, Kim *et al.*, 2004.)

Παίρνοντας υπόψη την μεγάλη σημασία του στρατηγικού σχεδιασμού για την επιτυχία των επιχειρήσεων στην σημερινή εποχή, η παρούσα εργασία, η οποία βασίζεται στην διδακτορική διατριβή της Βογιατζή (2009), αποσκοπεί να διερευνήσει την σχέση μεταξύ των στρατηγικών που υιοθετούν οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο διαδίκτυο και των οικονομικών αποτελεσμάτων από την υλοποίηση των στρατηγικών αυτών. Ειδικότερα, η παρούσα εργασία στοχεύει: πρώτον, να ελέγξει αν οι γενικές στρατηγικές του Michael Porter για την παραδοσιακή οικονομία ισχύουν στην ελληνική ψηφιακή πραγματικότητα, και, δεύτερον, να εκτιμήσει και αξιολογήσει την σχέση μεταξύ στρατηγικού σχεδιασμού και οικονομικών επιδόσεων των διαδικτυακών (ή ψηφιακών ή ηλεκτρονικών) επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Η έρευνα πεδίου περιέλαβε αρχικά 2500 e-επιχειρήσεις. Το τελικό καθαρό δείγμα ήταν 202 e-επιχειρήσεις B2C (Business to Consumers), B2B (Business to Business), και e-αγορές.

Μια παρόμοια μελέτη που εντοπίστηκε στην διεθνή βιβλιογραφία ήταν των Kim *et al.* (2004), οι οποίοι εξέτασαν αν οι γενικές στρατηγικές του M. Porter ισχύουν στην διαδικτυακή οικονομία της Κορέας χρησιμοποιώντας πληροφορία από 75 η-επιχειρήσεις λιανικού εμπορίου – cyber malls. Μια σημαντική

μεθοδολογική διαφοροποίηση της παρούσας εργασίας είναι η χρησιμοποίηση της διαρθρωτικής ανάλυσης των μοντέλων αφανών μεταβλητών. Έτσι, η οικονομετρική ανάλυση στο άρθρο αυτό επικεντρώνεται στην εξειδίκευση 15 ταυτόχρονων εξισώσεων, μεταξύ των οποίων περιλαμβάνονται και οι εξωγενείς επιδράσεις του ενδοεταιρικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος επί των ενδογενών μεταβλητών του στρατηγικού σχεδιασμού και των οικονομικών επιδόσεων των η-επιχειρήσεων. Μεταξύ των ευρημάτων είναι ότι παρά την απουσία τυπικά οργανωμένης στρατηγικής κατεύθυνσης στην χώρα μας, οι γενικές στρατηγικές του M. Porter ισχύουν στην ελληνική ψηφιακή οικονομική δραστηριότητα και επηρεάζουν θετικά την βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των η-επιχειρήσεων. Τα ευρήματα αυτά βρίσκονται, γενικά, σε συμφωνία με τα ευρήματα της μελέτης των Kim *et al.* (2004).

Το άρθρο διαρθρώνεται σε πέντε ενότητες. Η δεύτερη ενότητα παρουσιάζει το θεωρητικό υπόδειγμα. Η τρίτη ενότητα παρουσιάζει τα στοιχεία που χρησιμοποιήθηκαν. Η τέταρτη ενότητα περιλαμβάνει το εμπειρικό υπόδειγμα και τις εκτιμήσεις μέγιστης πιθανοφάνειας. Τέλος, η πέμπτη ενότητα περιλαμβάνει τα συμπεράσματα της έρευνας.

## 2. Θεωρητικό Υπόδειγμα

### *Οι τρεις γενικές στρατηγικές του Porter*

Το 1980 ο M. Porter όρισε τις πέντε δυνάμεις που εμπεριέχονται στην φύση της ανταγωνιστικότητας και στην συνέχεια, περιέγραψε τις τρεις «γενικές στρατηγικές» για την επίτευξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων. Οι πέντε αυτές δυνάμεις που διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό και η κάθε μία δημιουργεί ευκαιρίες και απειλές για την επιχείρηση είναι οι εξής

1. Η εμφάνιση νέων επιχειρήσεων στον κλάδο που λειτουργεί μιά επιχείρηση.
2. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων.
3. Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών.
4. Η διαπραγματευτική δύναμη των πελατών.
5. Η ένταση της αντιπαλότητας μεταξύ των επιχειρήσεων που υπάρχουν σ'έναν κλάδο.

Σύμφωνα με τον Porter, η ένταση των δυνάμεων αυτών, πρώτον, διαφέρει από κλάδο σε κλάδο, και δεύτερον, καθορίζει τα μακροχρόνια κέρδη του κλάδου. Ο στόχος της ανταγωνιστικής στρατηγικής είναι να βρεί η επιχείρηση

μιά τέτοια θέση στον κλάδο στον οποίο ανήκει, που αφενός να της εξασφαλίζει καλή άμυνα όσον αφορά τις πέντε αυτές δυνάμεις, και αφετέρου να της παρέχει την δυνατότητα να επηρεάζει όσον το δυνατόν περισσότερο τις πέντε δυνάμεις προς όφελός της. Για να επιτύχει τον ανταγωνιστικό της στόχο, η επιχείρηση πρέπει ταυτόχρονα να διαλέξει μία από τις παρακάτω τρεις γενικές στρατηγικές

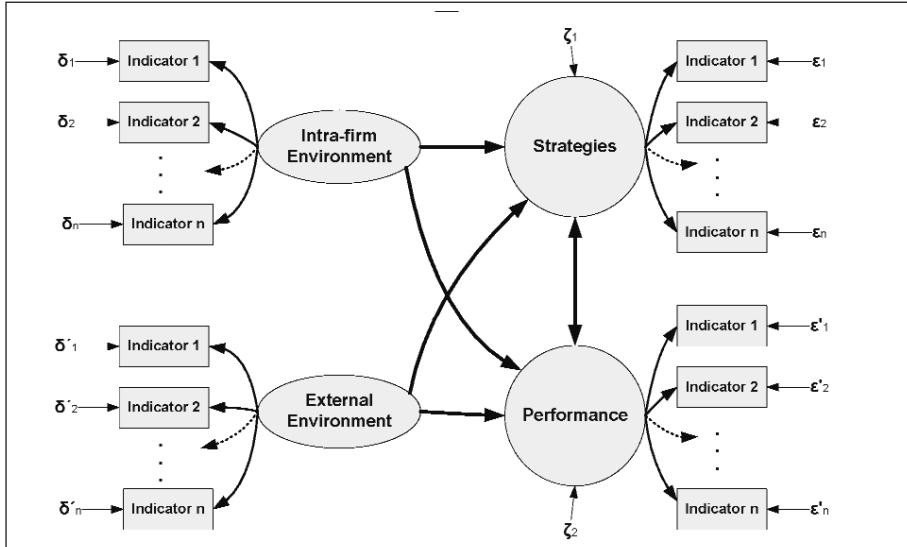
1. Υπεροχή ή ηγεσία κόστους. Με άλλα λόγια, να γίνει η επιχείρηση ο παραγωγός με το χαμηλότερο κόστος στον κλάδο ή τομέα που ανήκει.
2. Διαφοροποίηση προϊόντων. Με άλλα λόγια, να επιτύχει η επιχείρηση την παραγωγή προϊόντων που να διαφοροποιούνται από τα προϊόντα των ανταγωνιστών της είτε στην ποιότητα, είτε σε άλλα χαρακτηριστικά.
3. Εστίαση σε συγκεκριμένους πελάτες ή/και συγκεκριμένα προϊόντα, ή στρατηγική κερματισμού.

Η συμβολή του Porter είχε μεγάλη απήχηση διότι προσέφερε θεωρητική βάση στην παρατηρούμενη σχέση μεταξύ στρατηγικής και επιτυχίας της επιχείρησης (Murray, 1988). Αν και έχει διαπιστωθεί ότι υπάρχουν διάφοροι τύποι στρατηγικών (μεταξύ άλλων, βλ. Chrisman, Hofer and Bolton, 1988), εντούτοις οι τρεις γενικές στρατηγικές του Porter παραμένουν ως οι κυρίαρχοι στρατηγικοί προσανατολισμοί που περιγράφονται και ερευνώνται στην διεθνή βιβλιογραφία (μεταξύ άλλων, βλ. Dess, Lumpkin & Taylor, 2004; David, 2003; Wheelen & Hunger, 2004; Thompson & Stickland, 2003, Miller & Dess, 1993, Green *et al.*, 1993). Η τυπολογία των στρατηγικών του Porter έχει παραδοσιακά ακολουθηθεί στην πράξη από επιτυχημένες επιχειρήσεις, όπως είναι η Coca Cola, η Unilever, η Proctor and Gamble, η Lenovo, η Dell, η Tesco, η Mercedes, η Nissan, κ.ά. Στην εργασία αυτή ο έλεγχος της πρακτικής ισχύος των τριών γενικών στρατηγικών στην ελληνική διαδικτυακή οικονομία, καθώς και η μελέτη της σχέσης μεταξύ ακολουθούμενων στρατηγικών και αποτελεσματικότητάς τους γίνεται στα πλαίσια του παρακάτω θεωρητικού υποδείγματος.

### ***Το υπόδειγμα αφανών μεταβλητών***

Το θεωρητικό υπόδειγμα αφανών μεταβλητών σε μορφή διαγράμματος τροχιάς παρουσιάζεται στο παρακάτω Σχήμα 1. (Για την χρησιμοποίηση των υποδειγμάτων αφανών μεταβλητών στην οικονομική επιστήμη, βλ. Georganta, 2004).

**ΣΧΗΜΑ 1**  
Το Θεωρητικό Υπόδειγμα



Οι στρατηγικές (strategies) και η επίδοση (performance) συνιστούν τις ενδογενείς αφανείς θεωρητικές μεταβλητές. Κάθε μία από τις ενδογενείς αφανείς μεταβλητές συνδέεται άμεσα με η παρατηρούμενες μεταβλητές ή μεταβλητές-ενδείκτες (indicators) και με τα αντίστοιχα σφάλματα μέτρησης  $\epsilon$  και  $\epsilon'$ . Οι μεταβλητές  $\zeta$  συμβολίζουν τους παραδοσιακούς διαταρακτικούς όρους. Όπως φαίνεται στο Σχήμα 1, το μοντέλο περιλαμβάνει δύο εξωγενείς αφανείς μεταβλητές, το εσωτερικό (intra-firm) και το εξωτερικό (external) περιβάλλον της επιχείρησης. Το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζει άμεσα και έμμεσα τον σχεδιασμό και την υλοποίηση των στρατηγικών, καθώς και την επίδοση της επιχείρησης. Παρομοίως, το εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης επηρεάζει άμεσα και έμμεσα την επίδοση, καθώς και τις στρατηγικές. Οι δύο εξωγενείς μεταβλητές εμπεριέχουν τα σφάλματα μέτρησης  $\delta$ .

Το Σχήμα 1 δείχνει όλες τις άμεσες και έμμεσες επιδράσεις μεταξύ αφανών και παρατηρούμενων μεταβλητών. Οι παρατηρούμενες μεταβλητές-ενδείκτες προκύπτουν από το ερωτηματολόγιο, ενώ οι αφανείς μεταβλητές, ενδογενείς και εξωγενείς, είναι θεωρητικές κατασκευές.

Το θεωρητικό υπόδειγμα του Σχήματος 1 υπό μορφή εξισώσεων γράφεται ως εξής:

### 2.1 Διαρθρωτικό υπόδειγμα

Το διαρθρωτικό υπόδειγμα μπορεί να γραφτεί ως εξής:

$$\underset{(2 \times 1)}{\boldsymbol{\eta}} = \underset{(2 \times 2)}{\mathbf{B}} \underset{(2 \times 1)}{\boldsymbol{\eta}} + \underset{(2 \times 2)}{\boldsymbol{\Gamma}} \underset{(2 \times 1)}{\boldsymbol{\xi}} + \underset{(2 \times 1)}{\boldsymbol{\zeta}} \quad (1)$$

Το διάνυσμα  $\boldsymbol{\eta}$  περιλαμβάνει τις δύο ενδογενείς αφανείς μεταβλητές, στρατηγικές και επίδοση, και το διάνυσμα  $\boldsymbol{\xi}$  περιλαμβάνει τις δύο εξωγενείς αφανείς μεταβλητές, το εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον. Οι πίνακες  $\mathbf{B}$  και  $\boldsymbol{\Gamma}$  περιλαμβάνουν τους διαρθρωτικούς συντελεστές και εκφράζουν τις ενδογενείς αφανείς μεταβλητές ως γραμμικούς συνδυασμούς όλων των άλλων αφανών μεταβλητών.

Συγκεκριμένα, ο πίνακας  $\mathbf{B}$  δείχνει τα άμεσα αιτιώδη αποτελέσματα των μεταβλητών  $\boldsymbol{\eta}$  επί όλων των άλλων  $\boldsymbol{\eta}$ , ενώ ο  $\boldsymbol{\Gamma}$  δείχνει τα άμεσα αιτιώδη αποτελέσματα των μεταβλητών  $\boldsymbol{\xi}$  επί των μεταβλητών  $\boldsymbol{\eta}$ . Το διάνυσμα  $\boldsymbol{\zeta}$  είναι ο τυχαίος διαταρακτικός όρος. Έτσι, η εξίσωση (1) περιλαμβάνει όλες τις άμεσες επιδράσεις μεταξύ των αφανών μεταβλητών.

Η εξίσωση (1) σε μορφή πινάκων μπορεί να γραφτεί ως εξής:

$$\begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 0 & \beta_{12} \\ \beta_{21} & 0 \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \gamma_{11} & \gamma_{12} \\ \gamma_{21} & \gamma_{22} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \zeta_1 \\ \zeta_2 \end{bmatrix} \quad (2)$$

Υπό μορφήν εξισώσεων η σχέση (2) μπορεί να γραφτεί ως εξής:

$$\begin{aligned} \eta_1 &= \beta_{12} \eta_2 + \gamma_{11} \xi_1 + \gamma_{12} \xi_2 + \zeta_1 \\ \eta_2 &= \beta_{21} \eta_1 + \gamma_{21} \xi_1 + \gamma_{22} \xi_2 + \zeta_2 \end{aligned} \quad (3)$$

## 2.2 Υποδείγματα μέτρησης

Το θεωρητικό υπόδειγμα μέτρησης για τις μεταβλητές  $y$  είναι το εξής:

$$\mathbf{y} = \mathbf{\Lambda}\boldsymbol{\eta} + \boldsymbol{\varepsilon} \quad (4)$$

ή, σε μορφή πινάκων:

$$\begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \vdots \\ y_n \\ y'_1 \\ y'_2 \\ \vdots \\ y'_m \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \lambda_{11} & \lambda_{12} \\ \lambda_{21} & \lambda_{22} \\ \vdots & \vdots \\ \vdots & \vdots \\ \lambda_{p1} & \lambda_{p2} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \eta_1 \\ \eta_2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_1 \\ \varepsilon_2 \\ \vdots \\ \varepsilon_n \\ \varepsilon'_1 \\ \varepsilon'_2 \\ \vdots \\ \varepsilon'_m \end{bmatrix} \quad (5)$$

όπου:  $y$  : παρατηρούμενες ενδογενείς μεταβλητές-ενδείκτες,  $n+m=p$

$\mathbf{\Lambda}$ : πίνακας συντελεστών μέτρησης

$\boldsymbol{\varepsilon}$  : διάνυσμα σφαλμάτων μέτρησης

Το θεωρητικό υπόδειγμα μέτρησης για τις μεταβλητές  $x$  είναι το εξής:

$$\mathbf{x} = \mathbf{M}\boldsymbol{\xi} + \boldsymbol{\delta} \quad (6)$$

ή, σε μορφή πινάκων

$$\begin{bmatrix} x_1 \\ x_2 \\ \vdots \\ x_s \\ x'_1 \\ x'_2 \\ \vdots \\ x'_v \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} \mu_{11} & \mu_{12} \\ \mu_{21} & \mu_{22} \\ \vdots & \vdots \\ \vdots & \vdots \\ \mu_{q1} & \mu_{q2} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} \xi_1 \\ \xi_2 \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \delta_1 \\ \delta_2 \\ \vdots \\ \delta_s \\ \delta'_1 \\ \delta'_2 \\ \vdots \\ \delta'_v \end{bmatrix} \quad (7)$$

όπου:  $x$  : παρατηρούμενες εξωγενείς μεταβλητές-ενδείκτες,  $s+v=q$

$\mathbf{M}$ : πίνακας συντελεστών μέτρησης

$\boldsymbol{\delta}$  : διάνυσμα σφαλμάτων μέτρησης

Τα διανύσματα  $\epsilon$  και  $\delta$  περιλαμβάνουν τυχαία και συστηματικά σφάλματα μέτρησης των παρατηρούμενων μεταβλητών  $x$  και  $y$ . Υπό μορφή εξισώσεων οι σχέσεις (4) και (6) γράφονται:

$$\begin{aligned}
 y_1 &= \lambda_{11}\eta_1 + \lambda_{12}\eta_2 + \epsilon_1 \\
 y_2 &= \lambda_{21}\eta_1 + \lambda_{22}\eta_2 + \epsilon_2 \\
 &\dots \\
 y_n &= \lambda_{n1}\eta_1 + \lambda_{n2}\eta_2 + \epsilon_n \\
 y'_1 &= \lambda'_{11}\eta_1 + \lambda'_{12}\eta_2 + \epsilon'_1 \\
 y'_2 &= \lambda'_{21}\eta_1 + \lambda'_{22}\eta_2 + \epsilon'_2 \\
 &\dots \\
 y'_m &= \lambda'_{m1}\eta_1 + \lambda'_{m2}\eta_2 + \epsilon'_m
 \end{aligned} \tag{7}$$

$$\begin{aligned}
 x_1 &= m_{11}\xi_1 + m_{12}\xi_2 + \delta_1 \\
 x_2 &= m_{21}\xi_1 + m_{22}\xi_2 + \delta_2 \\
 &\dots \\
 x_s &= m_{s1}\xi_1 + m_{s2}\xi_2 + \delta_s \\
 x'_1 &= m'_{11}\xi_1 + m'_{12}\xi_2 + \delta'_1 \\
 x'_2 &= m'_{21}\xi_1 + m'_{22}\xi_2 + \delta'_2 \\
 &\dots \\
 x'_v &= m'_{v1}\xi_1 + m'_{v2}\xi_2 + \delta'_v
 \end{aligned} \tag{8}$$



### 3. Τα Δεδομένα

Τα δεδομένα για το άρθρο αυτό προέρχονται από την διδακτορική διατριβή της Βογιατζή (2009). Χρησιμοποιούνται τέσσερις κατηγορίες μεταβλητών: στρατηγικές, επιδόσεις, εξωτερικό περιβάλλον και ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον. Όσον αφορά τις στρατηγικές, η έρευνα επικεντρώθηκε στις γενικές στρατηγικές του Porter. Οι στρατηγικές που διερευνήθηκαν είναι οι εξής:

*Στρατηγικές ηγεσίας κόστους:* χαμηλές τιμές προϊόντων/υπηρεσιών.

*Στρατηγικές διαφοροποίησης:* ανάπτυξη φίρμας ή πώληση προϊόντων φίρμας, γρήγορη παράδοση, ασφάλεια συναλλαγής, ικανοποίηση αναγκών πελατών, και παροχή ευκολιών πληρωμής.

*Στρατηγικές κερματισμού αγορών:* επικέντρωση επιχειρηματικής δραστηριότητας σε ειδική ομάδα πελατών ή/και ειδική ομάδα προϊόντων.

Επίσης διερευνήθηκε αν η off-line δραστηριότητα προωθεί την ανάπτυξη της επιχείρησης on-line. Για τις οικονομικές επιδόσεις των επιχειρήσεων χρησιμοποιήθηκαν τα έσοδα από τις πωλήσεις και τα κέρδη. Το εξωτερικό περιβάλλον εξειδικεύτηκε στο ελληνικό θεσμικό πλαίσιο και την αντιμετώπιση του δικτύου από τους δυνητικούς πελάτες. Το ενδοεπιχειρησιακό περιβάλλον περιέλαβε την ανάληψη ρίσκου, την συνεργατική νοοτροπία μέσα στην επιχείρηση, και την ιεραρχική ή μη δομή της επιχείρησης. Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει 18 ερωτήσεις και προέκυψε από πιλοτικές προ-έρευνες και ημιδομημένες, καθώς και ανοικτές, συνεντεύξεις με στελέχη των επιχειρήσεων. Παρουσιάζεται στο παράρτημα.

Η έρευνα πεδίου πραγματοποιήθηκε το 2007-08. Για τον καθορισμό του στατιστικού πληθυσμού χρησιμοποιήθηκαν οι παρακάτω τέσσερις ηλεκτρονικοί κατάλογοι: (1) europe.bloombiz.com που είναι ευρωπαϊκός κατάλογος ηλεκτρονικών επιχειρήσεων B2B με διεθνή εμβέλεια. Το 2008 περιελάμβανε 1134 η-επιχειρήσεις της χώρας μας. (2) tradekey.com που είναι διεθνής κατάλογος η-επιχειρήσεων με 2500000 εγγεγραμμένες επιχειρήσεις. (3) dir.forthnet.gr με 4749 ελληνικές η-επιχειρήσεις B2C. (4) Κατάλογος scroutz με 250 ελληνικές η-επιχειρήσεις.

Συνολικά, ο στατιστικός πληθυσμός περιέλαβε 6683 επιχειρήσεις: 1134 από το bloombiz, 550 (όσες βρέθηκαν με καλάθι αγορών) από το tradekey, 4749 από forthnet και 250 (όσες είχαν καλάθι αγορών) από scroutz. Πραγματοποιήθηκαν τηλεφωνικές συνεντεύξεις στο 37% των επιχειρήσεων του πληθυσμού ή σε 2500 επιχειρήσεις. Η επιλογή των 2500 επιχειρήσεων

έγινε ως εξής: στάλθηκε e-mail σε όλες τις επιχειρήσεις. Οι πρώτες 2500 απαντήσεις θεωρήθηκαν ότι αποτελούν το δείγμα. Στην συνέχεια, μετά από επικοινωνία με τις επιχειρήσεις αυτές πραγματοποιήθηκαν 2500 τηλεφωνήματα σε προκαθορισμένο και συμφωνημένο χρόνο για την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, το οποίο είχε αποσταλεί στις επιχειρήσεις ηλεκτρονικά. Οι τηλεφωνικές συνεντεύξεις διαρκούσαν 15 λεπτά η μία.

### **3.1 Παρουσίαση δεδομένων**

Τα συμπληρωμένα με όλες τις ερωτήσεις ερωτηματολόγια ήταν 202, δηλαδή το 8% του δείγματος. Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει τις μεταβλητές σε αντιστοίχιση με το ερωτηματολόγιο.

**ΠΙΝΑΚΑΣ 1**  
Αντιστοίχιση μεταβλητών και ερωτηματολογίου

<b>Μεταβλητές Στρατηγικής</b>		
<b>A/A Μεταβλητής</b>	<b>Συμβολισμός</b>	<b>Περιγραφή</b>
1	COSTLEAD	Ερώτηση 1
2	BRAND	Ερώτηση 2
3	FDELIV	Ερώτηση 3
4	SECUR	Ερώτηση 4
5	CONSPEC	Ερώτηση 5
6	FOCUS	Ερώτηση 6
7	PAYFACIL	Ερώτηση 7
8	OFFLINE	Ερώτηση 8
<b>Μεταβλητές Επίδοσης</b>		
9	SALES	Ερώτηση 9
10	SALESGR	Ερώτηση 10
11	SALESPOT	Ερώτηση 11
12	PROFITS	Ερώτηση 12
13	TOTPERF	Ερώτηση 13
<b>Μεταβλητές Εξωγενών Παραγόντων</b>		
14	RISK	Ερώτηση 14
15	EXTINST	Ερώτηση 15
16	CULTDIG	Ερώτηση 16
17	COLLAB	Ερώτηση 17
18	INTORG	Ερώτηση 18

Οι επόμενοι Πίνακες 2α-2δ παρουσιάζουν τις συχνότητες των απαντήσεων για κάθε μεταβλητή.

## ΠΙΝΑΚΑΣ 2Α

### Παρουσίαση στοιχείων

*(Σημειώνεται ότι οι τιμές των μεταβλητών σε δεκαδική μορφή αποτελούν τον μέσον όρο των τιμών στην περίπτωση που υπήρχε διπλό τσεκάρισμα απαντήσεων)*

Μεταβλητή	Συχνότητα	%	Αθροιστ. %
<b>COSTLEAD</b>			
1	102	50.50	50.50
2	36	17.82	68.32
3	64	31.68	100.00
<b>Total</b>	202	100.00	
<b>BRAND</b>			
1	94	46.53	46.53
1.5	4	1.98	48.51
2	40	19.80	68.32
2.5	4	1.98	70.30
3	60	29.70	100.00
<b>Total</b>	202	100.00	

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2B**

## Παρουσίαση στοιχείων

(Σημειώνεται ότι οι τιμές των μεταβλητών σε δεκαδική μορφή αποτελούν τον μέσον όρο των τιμών στην περίπτωση που υπήρχε διπλό τσεκάρισμα απαντήσεων)

Μεταβλητή	Συχνότητα	%	Αθροιστ. %
<b>FDELIV</b>			
1	18	8.91	8.91
2	72	35.64	44.55
3	60	29.70	74.26
4	36	17.82	92.08
5	16	7.92	100.00
<b>Total</b>	202	100.00	
<b>SECUR</b>			
1	32	15.84	15.84
1.5	36	17.82	33.66
2	26	12.87	46.53
2.5	4	1.98	48.51
3	40	19.80	68.32
3.5	2	0.99	69.31
4	30	14.85	84.16
4.5	2	0.99	85.15
5	30	14.85	100.00
<b>Total</b>	202	100.00	
<b>CUSTNEEDS</b>			
1	20	9.90	9.90
2	82	40.59	50.50
3	36	17.8	68.32
4	38	18.81	87.13
5	26	12.87	100.00
<b>Total</b>	202	100.00	

συνεχίζεται

<b>FOCUS</b>			
1	90	44.55	44.55
2	60	29.70	74.26
3	52	25.74	100.0
<b>Total</b>	202	100.00	
<b>PAYFACIL</b>			
2	66	32.67	32.67
3	84	41.58	74.26
4	42	20.79	95.05
5	10	4.95	100.00
<b>Total</b>	202	100.00	
<b>OFFLINE</b>			
1.5	4	1.98	1.98
2	94	46.53	48.51
2.5	4	1.98	50.50
3	40	19.80	70.30
4	60	29.70	100.00
<b>Total</b>	202	100.00	

**ΠΙΝΑΚΑΣ 2Γ**  
Παρουσίαση στοιχείων

*(Σημειώνεται ότι οι τιμές των μεταβλητών σε δεκαδική μορφή αποτελούν τον μέσον όρο των τιμών στην περίπτωση που υπήρχε διπλό τσεκάρωμα απαντήσεων)*

Μεταβλητή	Συχνότητα	%	Αθροιστ. %
<b>SALES</b>			
1	150	74.26	74.26
2	20	9.90	84.16
3	32	15.84	100.00
<b>Total</b>	202	100.00	
<b>SALESGR</b>			
1	22	10.89	10.89
1.25	16	7.92	18.81
1.5	46	22.77	41.58
1.75	10	4.95	46.53
2	8	3.96	50.50
2.25	6	2.97	53.47
2.5	34	16.83	70.30
2.75	2	0.99	71.29
3	20	9.90	81.19
3.5	26	12.87	94.06
4	12	5.94	100.00
<b>Total</b>	202	100.00	
<b>SALESPOT</b>			
1	66	32.67	32.67
2	84	41.58	74.26
3	20	9.90	84.16
4	22	10.89	95.05
5	10	4.95	100.00
<b>Total</b>	202	100.00	

*συνεχίζεται*

<b>PROFITS</b>			
1	22	10.89	10.89
1.5	16	7.92	18.81
2	66	32.67	51.49
2.5	14	6.93	58.42
3	30	14.85	73.27
3.5	18	8.91	82.18
4	36	17.82	100.00
<b>Total</b>	202	100.00	
<b>TOTPERF</b>			
1	84	41.58	41.58
1.5	16	7.92	49.50
2	34	16.83	66.34
2.5	18	8.91	75.25
3	34	16.83	92.08
3.5	4	1.98	94.06
4	12	5.94	100.00
<b>Total</b>	202	100.00	



## ΠΙΝΑΚΑΣ 2Δ

## Παρουσίαση στοιχείων

(Σημειώνεται ότι οι τιμές των μεταβλητών σε δεκαδική μορφή αποτελούν τον μέσο όρο των τιμών στην περίπτωση που υπήρχε διπλό τσεκάρισμα)

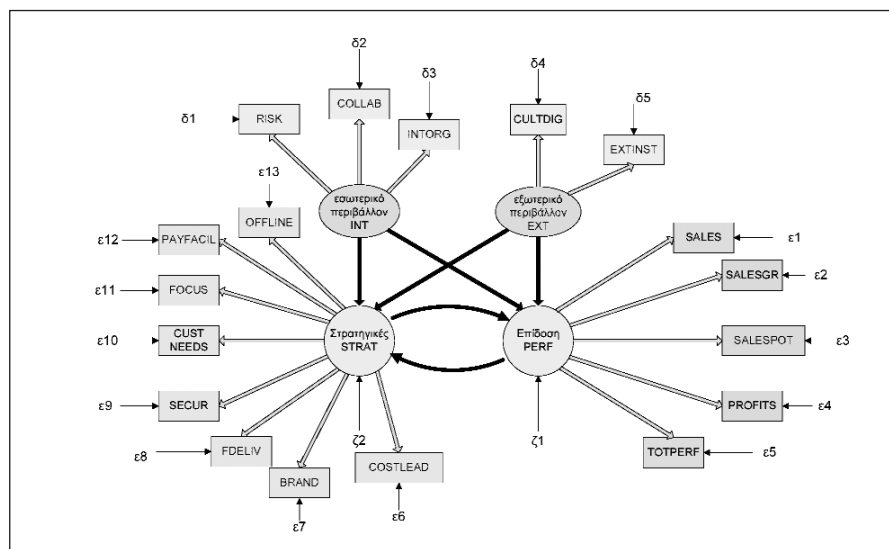
Μεταβλητή	Συχνότητα	%	Αθροιστ. %
<b>RISK</b>			
1	66	32.67	32.67
2	84	41.58	74.26
3	20	9.90	84.16
4	32	15.84	100.00
<b>Total</b>	202	100.00	
<b>EXTINST</b>			
1	68	33.66	33.66
2	40	19.80	53.47
3	20	9.90	63.37
4	4	1.98	65.35
5	70	34.65	100.00
<b>Total</b>	202	100.00	
<b>CULTDIG</b>			
1	66	32.67	32.67
2	84	41.58	74.26
3	52	25.74	100.00
<b>Total</b>	202	100.00	
<b>COLLAB</b>			
1	98	48.51	48.51
2	46	22.77	71.29
3	58	28.71	100.00
<b>Total</b>	202	100.00	
<b>INTORG</b>			
1	20	9.90	9.90
2	56	27.72	37.62
3	126	62.38	100.00
<b>Total</b>	202	100.00	

### 3.2 Εξειδίκευση εμπειρικού υποδείγματος

Το εμπειρικό υπόδειγμα σε διάγραμμα τροχιάς έχει την μορφή του Σχήματος 2.

ΣΧΗΜΑ 2

Το εμπειρικό μοντέλο (ανασκευασμένο από Βογιατζή, 2009)



Στο Σχήμα 2 τα έντονα μαύρα βέλη αναπαριστούν τις άμεσες επιδράσεις των αφανών μεταβλητών επί άλλων αφανών μεταβλητών και αντιπροσωπεύουν τους συντελεστές των πινάκων Β, Γ, Λ και Μ. Είναι φανερό ότι οι έμμεσες επιδράσεις μπορούν να υπολογιστούν από τις άμεσες.

### 4. Εκτιμήσεις Μέγιστης Πιθανοφάνειας

Η αναγκαία συνθήκη για την ταυτοποίηση του εμπειρικού μοντέλου του Σχήματος 2 είναι  $(p+q)(p+q+1)/2 (=153) >$  του πλήθους των παραμέτρων προς εκτίμηση. Σημειώνεται ότι η ικανή συνθήκη υπολογίζεται από το λογισμικό LISREL. Αν η ικανή συνθήκη δεν ικανοποιείται, η λύση του μοντέλου δεν συγκλίνει. Το εμπειρικό μοντέλο στην πλήρη του μορφή περιλαμβάνει 200 ελεύθερες παραμέτρους προς εκτίμηση: 24 συντελεστές των πινάκων Β, Γ, Λ και Μ, 18 διακυμάνσεις των σφαλμάτων μέτρησης, 152 συνδιακυμάνσεις των σφαλμάτων μέτρησης, 3 διακυμάνσεις-συνδιακυμάνσεις των σφαλμάτων ζ, και 3 διακυμάνσεις-συνδιακυμάνσεις των εξωγενών αφα-

νών μεταβλητών. Συνεπώς, στην πλήρη μορφή του μοντέλου (Σχήμα 2) παρουσιάζονται προβλήματα σύγκλισης και το μοντέλο δεν μπορεί να εκτιμηθεί με όλες τις μεταβλητές παρούσες κατά την εκτίμηση. Έτσι, εκτιμήθηκαν παραλλαγές του μοντέλου του Σχήματος 2 με διαφορετικούς κάθε φορά συνδυασμούς μεταβλητών-ενδεικτών και διαφορετικούς συνδυασμούς άμεσων επιδράσεων μεταξύ των αφανών μεταβλητών.

Για τις εκτιμήσεις χρησιμοποιήθηκε το λογισμικό LISREL. Το θεωρητικό διαρθρωτικό υπόδειγμα (3) και τα θεωρητικά υποδείγματα μέτρησης (7) και (8) στην εμπειρική τους μορφή μπορούν να γραφτούν ως το υπόδειγμα (9) παρακάτω και ως τα υποδείγματα (10) και (11) αντίστοιχα.

### Διαρθρωτικό Μοντέλο

$$\begin{aligned} \text{STRAT}^* &= \beta_{ps} \text{PERF}^* + \gamma_{ins} \text{INT}^* + \gamma_{exs} \text{EXT}^* + \zeta_1 \\ \text{PERF}^* &= \beta_{sp} \text{STRAT}^* + \gamma_{exp} \text{EXT}^* + \gamma_{inp} \text{INT}^* + \zeta_2 \end{aligned} \quad (9)$$

όπου ο αστερίσκος σημαίνει αφανή μεταβλητή. INT συμβολίζει το ενδο-επιχειρησιακό περιβάλλον και EXT συμβολίζει το εξωτερικό περιβάλλον. Οι διαρθρωτικοί συντελεστές  $\gamma$ , οι οποίοι εκφράζουν τις άμεσες επιδράσεις των εξωγενών αφανών μεταβλητών επί των ενδογενών αφανών μεταβλητών, αναλύονται ως εξής

$\gamma_{ins}$ :  $\gamma_{cs}$  (collaboration on strategy),  $\gamma_{rs}$  (risk on strategy),  $\gamma_{os}$  (internal organization on strategy)

$\gamma_{inp}$ :  $\gamma_{cp}$  (collaboration on performance),  $\gamma_{rp}$  (risk on performance),  $\gamma_{op}$  (internal organization on performance)

$\gamma_{exs}$ :  $\gamma_{is}$  (institutions on strategy),  $\gamma_{ds}$  (attitudes towards digital activities on strategy)

$\gamma_{exp}$ :  $\gamma_{ip}$  (institutions on performance),  $\gamma_{dp}$  (attitudes towards digital activities on performance)

### Μοντέλο Μέτρησης για τις ενδογενείς αφανείς μεταβλητές

$$\begin{aligned}
 \text{OFFLINE} &= \lambda_{\text{off}} \text{STRAT}^* + \varepsilon_{13} & \text{COSTLEAD} &= \lambda_c \text{STRAT}^* + \varepsilon_6 \\
 \text{PAYFACIL} &= \lambda_{\text{pf}} \text{STRAT}^* + \varepsilon_{12} & \text{TOTPERF} &= \lambda_t \text{PERF}^* + \varepsilon_5 \\
 \text{FOCUS} &= \lambda_f \text{STRAT}^* + \varepsilon_{11} & \text{PROFITS} &= \lambda_p \text{PERF}^* + \varepsilon_4 \\
 \text{CUSTNEEDS} &= \lambda_{\text{cn}} \text{STRAT}^* + \varepsilon_{10} & \text{SALESPOT} &= \lambda_{\text{sp}} \text{PERF}^* + \varepsilon_3 \\
 \text{SECUR} &= \lambda_{\text{sec}} \text{STRAT}^* + \varepsilon_9 & \text{SALESGR} &= \lambda_{\text{sgr}} \text{PERF}^* + \varepsilon_2 \\
 \text{FDELIV} &= \lambda_d \text{STRAT}^* + \varepsilon_8 & \text{SALES} &= \lambda_s \text{PERF}^* + \varepsilon_1 \\
 \text{BRAND} &= \lambda_b \text{STRAT}^* + \varepsilon_7 & &
 \end{aligned} \tag{10}$$

### Μοντέλο Μέτρησης για τις εξωγενείς αφανείς μεταβλητές

$$\begin{aligned}
 \text{RISK} &= \mu_r \text{INT}^* + \delta_1 \\
 \text{COLLAB} &= \mu_c \text{INT}^* + \delta_2 \\
 \text{INTORG} &= \mu_{\text{io}} \text{INT}^* + \delta_3 \\
 \text{CULTDIG} &= \mu_{\text{cd}} \text{EXT}^* + \delta_4 \\
 \text{EXTINST} &= \mu_{\text{in}} \text{EXT}^* + \delta_5
 \end{aligned} \tag{11}$$

Ο παρακάτω Πίνακας 3 παρουσιάζει τις εκτιμήσεις μέγιστης πιθανοφάνειας για τις έξι καλύτερες παραλλαγές του συνολικού μοντέλου (9), (10), (11).

## ΠΙΝΑΚΑΣ 3

Εκτιμήσεις Μέγιστης Πιθανοφάνειας του Εμπειρικού Μοντέλου (9), (10), (11)

(Οι αριθμοί στις παρενθέσεις είναι τα *T-Values* στο 5%)

Παράμετρος	Εκτίμηση	Εκτίμηση	Εκτίμηση	Εκτίμηση	Εκτίμηση	Εκτίμηση
	1	2	3	4	5	6
$\beta_{sp}$	0.6284 (2.64)	0.9930 (15.65)	1.0575 (15.28)	0.1290 (4.54)	1.0410 (15.19)	0.9137 (11.66)
$\beta_{ps}$	1.0867 (12.46)			0.4942 (10.26)		
$\gamma_{cs}$				0.5355 (9.66)	0.7660 (10.14)	0.8765 (13.10)
$\gamma_{ip}$				0.8891 (17.07)		
$\gamma_{is}$		-0.4544 (-14.43)	-0.4512 (-14.75)		-0.1467 (-3.94)	
$\gamma_{ip}$	-0.2358 (-1.16)		0.0301 (1.11)		0.0223 (0.84)	
$\gamma_{os}$	0.0194 (0.90)	0.0900 (1.30)	0.0543 (0.79)			
$\gamma_{dp}$						0.1136 (2.85)
$\lambda_c$	0.7376 (16.03)	0.7578 (17.03)		0.7824 (16.99)		0.7666 (16.67)
$\lambda_d$			0.9760 (21.07)		0.9702 (21.11)	
$\lambda_{cn}$			1.0983 (21.07)		1.1034 (21.77)	
$\lambda_f$		0.7296 (18.73)		0.7034 (16.22)		0.7218 (17.39)
$\lambda_p$	0.8703 (13.37)	0.8631 (16.20)	0.8593 (17.44)	0.7060 (14.83)	0.8653 (17.26)	0.8575 (13.19)
$\lambda_t$	0.8770 (13.75)	0.8814 (17.32)	0.8580 (18.03)	0.7454 (17.44)	0.8618 (17.72)	0.8609 (13.52)
$\mu_r$				1.0279 (20.05)		
$\mu_{in}$	1.7146 (20.05)					
$\mu_{ed}$						0.7630 (20.05)
$\mu_c$				0.8583 (20.05)		0.8583 (20.05)
$\mu_{io}$	0.6705 (20.05)					

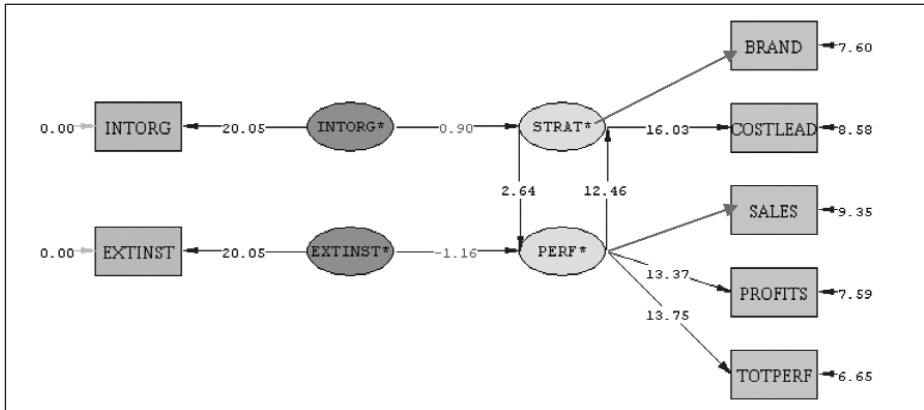
συνεχίζεται

Παράμετρος	Εκτίμηση	Εκτίμηση	Εκτίμηση	Εκτίμηση	Εκτίμηση	Εκτίμηση
	1	2	3	4	5	6
$\sigma^2_{\epsilon_{\text{COSTLEAD}}}$	0.2456 (8.58)	0.2160 (8.75)		0.1780 (8.04)		0.2025 (8.47)
$\sigma^2_{\epsilon_{\text{FDELIV}}}$			0.2218 (8.56)		0.2332 (8.70)	
$\sigma^2_{\epsilon_{\text{CUSTNEEDS}}}$			0.2809 (8.56)	0.0453 (4.83)	0.2697 (8.52)	
$\sigma^2_{\epsilon_{\text{FOCUS}}}$		0.1385 (8.13)		0.1760 (8.44)		0.1498 (8.15)
$\sigma^2_{\epsilon_{\text{PROFITS}}}$	0.1791 (7.59)	0.1922 (8.14)	0.1986 (8.69)	0.4386 (10.02)	0.1883 (8.55)	0.1766 (7.78)
$\sigma^2_{\epsilon_{\text{TOTPERF}}}$	0.1344 (6.65)	0.1270 (6.88)	0.1677 (8.36)	0.3482 (9.99)	0.1612 (8.24)	0.1373 (6.99)
$R^2_{\text{COSTLEAD}}$	0.6890	0.7266		0.7747		0.7424
$R^2_{\text{FDELIV}}$			0.8111		0.8014	
$R^2_{\text{CUSTNEEDS}}$			0.8111		0.8186	
$R^2_{\text{FOCUS}}$		0.7935		0.7376		0.7809
$R^2_{\text{PROFITS}}$	0.7808	0.7949	0.7880	0.5319	0.7990	0.7181
$R^2_{\text{TOTPERF}}$	0.8512	0.8594	0.8144	0.6147	0.8216	0.7718
GFI	0.8996	0.8919	0.9005	0.7115	0.8673	0.7391

### *Διαγράμματα Τροχιάς των Εκτιμημένων Μοντέλων του Πίνακα 3*

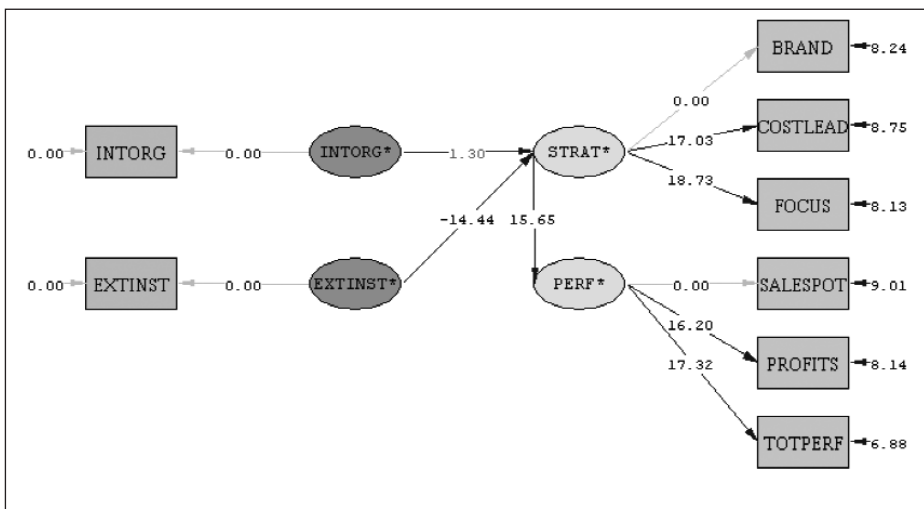
Τα διαγράμματα τροχιάς των εκτιμημένων μοντέλων του Πίνακα 3 παρουσιάζονται παρακάτω. Οι αριθμοί που αναφέρονται στις παραμέτρους των διαγραμμάτων των μοντέλων είναι τα T-Values των εκτιμήσεων μέγιστης πιθανοφάνειας, όπως δείχνει ο Πίνακας 3. Οι παράμετροι που δεν έχουν αριθμούς είναι δεσμευμένες προς συγκεκριμένες τιμές.

Μοντέλο 1



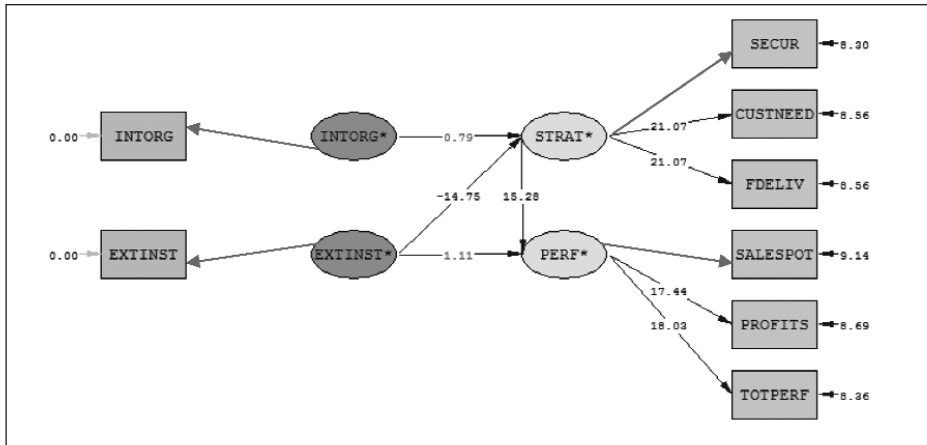
Chi-Square=78.46, df=11, P-value=0.00000, RMSEA=0.175

Μοντέλο 2



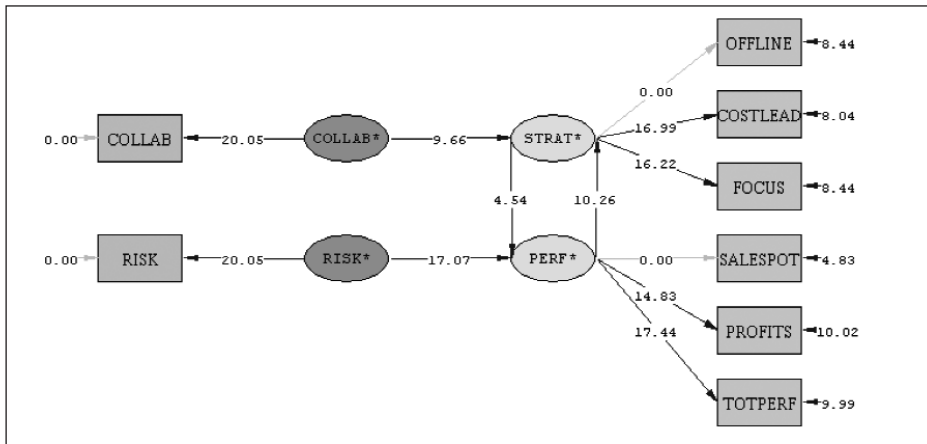
Chi-Square=97.43, df=18, P-value=0.00000, RMSEA=0.148

Μοντέλο 3



Chi-Square=88.84, df=17, P-value=0.00000, RMSEA=0.145

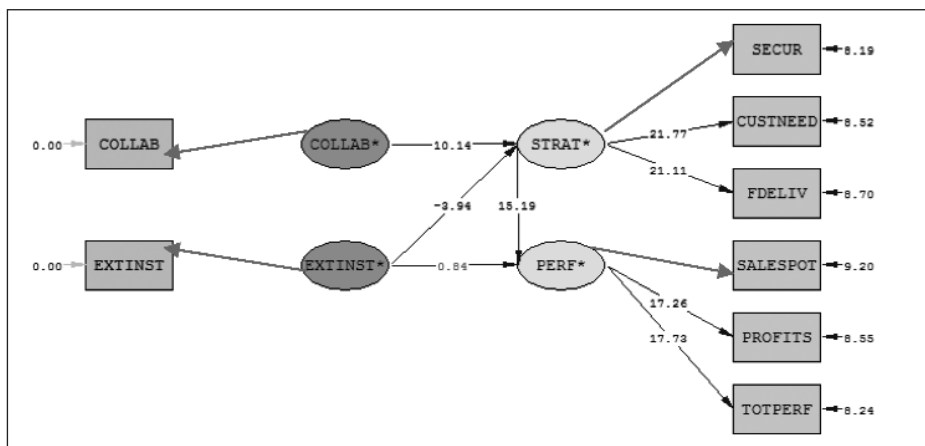
Μοντέλο 4



Chi-Square=325.95, df=17, P-value=0.00000, RMSEA=0.301

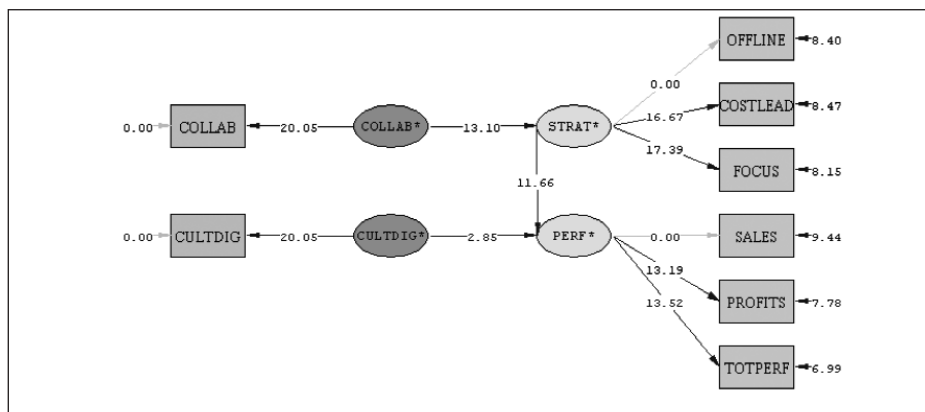


Μοντέλο 5



Chi-Square=122.96, df=17, P-value=0.00000, RMSEA=0.176

Μοντέλο 6



Chi-Square=198.67, df=18, P-value=0.00000, RMSEA=0.223

## 5. Συμπεράσματα

Ο Πίνακας 3 δείχνει τα εξής:

1. Οι γενικές στρατηγικές του Porter εφαρμόζονται στις ελληνικές διαδικτυακές επιχειρήσεις. Οι στρατηγικές αυτές είναι οι εξής:

### Cost leadership

Η στρατηγική αυτή εκδηλώνεται στις επιχειρήσεις του δείγματος με επιδίωξη χαμηλών τιμών των προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών. Η στρατηγική αυτή αποβλέπει στην ανάπτυξη οικονομιών μεγέθους – μεγάλη αγορά. Από τον Πίνακα 3 διαπιστώνεται ότι η στρατηγική cost leadership, μεταβλητή-ενδείκτης λc, είναι στατιστικά σημαντικός παράγοντας στον προσδιορισμό των στρατηγικών.

### Διαφοροποίηση

Η στρατηγική της διαφοροποίησης διερευνήθηκε ως προς τους εξής παράγοντες

1. ανάπτυξη φίρμας,
2. ταχύτητα παράδοσης προϊόντων και υπηρεσιών,
3. ασφάλεια συναλλαγών,
4. διευκολύνσεις πληρωμών,
5. ειδικά χαρακτηριστικά προσφερόμενων προϊόντων και υπηρεσιών.

Όπως δείχνει ο Πίνακας 3, από τους πέντε αυτούς παράγοντες, η ταχύτητα παράδοσης, λd, όπως και η στρατηγική ικανοποίησης των πελατών όσον αφορά ειδικά χαρακτηριστικά των προϊόντων και υπηρεσιών, λcp, είναι στατιστικά σημαντικοί παράγοντες στον προσδιορισμό της στρατηγικής διαφοροποίησης. Η ανάπτυξη φίρμας, η ασφάλεια των συναλλαγών και οι διευκολύνσεις πληρωμών δεν έπαιξαν σημαντικό ρόλο στις στρατηγικές αποφάσεις των επιχειρήσεων του δείγματος.

### Εστίαση

Η στρατηγική της εστίασης σε συγκεκριμένους πελάτες ή/και συγκεκριμένες αγορές διαπιστώνεται ως ένας σημαντικός παράγοντας προσδιορισμού της στρατηγικής της εστίασης. Όπως φαίνεται στον Πίνακα 3, η μεταβλητή-ενδείκτης λf εμφανίζεται στατικά σημαντική σε όλες τις παραλλαγές εξισώσεων.

2. Διαπιστώνεται έντονα σημαντική αμφιμονοσήμαντη σχέση μεταξύ στρατηγικών που υιοθετούν οι ελληνικές η-επιχειρήσεις και των επιδόσεών τους όπως φαίνεται από την στατιστική σημαντικότητα των διαρθρωτικών

συντελεστών β. Οι επιδόσεις των επιχειρήσεων του δείγματος εκφράστηκαν με τις εξής μεταβλητές

- (1) έσοδα από τις πωλήσεις, μεταβλητή SALES
- (2) αύξηση πωλήσεων, μεταβλητή SALESGR
- (3) μελλοντική αύξηση των εσόδων από τις πωλήσεις, μεταβλητή SALESFOT
- (4) επικέρδεια, μεταβλητή PROFITS
- (5) υποκειμενικό δείκτη συνολικής επίδοσης κατά την κρίση των επιχειρήσεων του δείγματος, μεταβλητή TOTPERF

Όπως δείχνει ο Πίνακας 3, μόνο οι μεταβλητές PROFITS και TOTPERF, αντίστοιχοι συντελεστές λρ και λτ, αποδείχτηκαν σημαντικές.

3. Όσον αφορά το εξωτερικό περιβάλλον των επιχειρήσεων, εξετάστηκε η μεταβλητή EXTINST που συμβολίζει το εν γένει θεσμικό και πολιτιστικό περιβάλλον, καθώς και η μεταβλητή CULTDIG που συμβολίζει την κουλτούρα των Ελλήνων ως προς την ψηφιοποίηση των οικονομικών δραστηριοτήτων. Όπως δείχνει ο Πίνακας 3, η επίδραση του εξωτερικού θεσμικού περιβάλλοντος είναι αρνητική στον στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων, συντελεστής γ1s, αλλά δεν φαίνεται να επηρεάζει τις επιδόσεις τους, συντελεστής γ1p. Η αντιμετώπιση της ψηφιακής εποχής από τους Έλληνες εκφράζεται από τον διαρθρωτικό συντελεστή γδρ και δείχνει ότι η ψηφιακή κουλτούρα των Ελλήνων επιδρά θετικά στις επιδόσεις των επιχειρήσεων.

4. Η επίδραση του εσωτερικού περιβάλλοντος εκφράζεται με τους διαρθρωτικούς συντελεστές γcs, γ1p, γos. Οι συντελεστές αυτοί εκφράζουν, αντίστοιχα, την επίδραση

- (1) της συνεργασίας επί του στρατηγικού σχεδιασμού,
- (2) του ριψοκίνδυνου χαρακτήρα της επιχείρησης επί των επιδόσεών της,
- (3) της εσωτερικής οργάνωσης της επιχείρησης επί του στρατηγικού σχεδιασμού.

Όπως γίνεται φανερό στον Πίνακα 3, η συνεργασία μέσα στην επιχείρηση και η ριψοκινδυνότητα του Έλληνα επιχειρηματία επιδρούν θετικά και σημαντικά στον σχεδιασμό των στρατηγικών και των επιδόσεων των επιχειρήσεων αντίστοιχα. Η εσωτερική οργάνωση των επιχειρήσεων δεν φαίνεται να επηρεάζει τις στρατηγικές ή τις επιδόσεις των επιχειρήσεων.

5. Όπως δείχνει ο Πίνακας 3, τα έξι μοντέλα έχουν καλή προσαρμογή. Ο δείκτης GFI, καθώς και οι συντελεστές προσδιορισμού για τις εξισώσεις των παρατηρούμενων μεταβλητών είναι ικανοποιητικοί.

## Παράρτημα

<b>Ενότητα I: Στρατηγικές (Ερωτήσεις 1-8)</b>	
Αποτελούν σημαντικούς στόχους για την ανάπτυξη της επιχειρησής σας οι ακόλουθοι παράγοντες	
1	<p>Χαμηλές τιμές των προϊόντων/υπηρεσιών που προσφέρετε</p> <p>① ② ③ ④ ⑤</p> <p>καθόλου λίγο αρκετά πολύ πάρα πολύ</p>
2	<p>Ανάπτυξη φίρμας ή η πώληση προϊόντων φίρμας.</p> <p>① ② ③ ④ ⑤</p> <p>καθόλου λίγο αρκετά πολύ πάρα πολύ</p>
3	<p>Γρήγορη παράδοση</p> <p>① ② ③ ④ ⑤</p> <p>καθόλου λίγο αρκετά πολύ πάρα πολύ</p>
4	<p>Ασφάλεια συναλλαγής</p> <p>① ② ③ ④ ⑤</p> <p>καθόλου λίγο αρκετά πολύ πάρα πολύ</p>
5	<p>Δημιουργία προδιαγραφών προσφερόμενων προϊόντων/υπηρεσιών που επιθυμούν οι πελάτες σας</p> <p>① ② ③ ④ ⑤</p> <p>καθόλου λίγο αρκετά πολύ πάρα πολύ</p>
6	<p>Επικέντρωση της επιχειρηματικής σας δραστηριότητας σε ειδική ομάδα πελατών ή ειδική γκάμα προϊόντων υπηρεσιών</p> <p>① ② ③ ④ ⑤</p> <p>καθόλου λίγο αρκετά πολύ πάρα πολύ</p>
7	<p>Παροχή ευκολιών πληρωμής</p> <p>① ② ③ ④ ⑤</p> <p>καθόλου λίγο αρκετά πολύ πάρα πολύ</p>
8	<p>Παροχή και offline επιχειρηματικής δραστηριότητας</p> <p>① ② ③ ④ ⑤</p> <p>καθόλου λίγο αρκετά πολύ πάρα πολύ</p>

<b>Ενότητα II: Επιδόσεις (Ερωτήσεις 9-13)</b>	
9	<p>Είναι οι πωλήσεις σας ικανοποιητικές;</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> 1   <input type="radio"/> 2   <input type="radio"/> 3   <input type="radio"/> 4   <input type="radio"/> 5         </p> <p style="text-align: center;">καθόλου   λίγο   αρκετά   πολύ   πάρα πολύ</p>
10	<p>Είναι η αύξηση των πωλήσεών σας τα τελευταία 2-3 χρόνια ικανοποιητικές;</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> 1   <input type="radio"/> 2   <input type="radio"/> 3   <input type="radio"/> 4   <input type="radio"/> 5         </p> <p style="text-align: center;">καθόλου   λίγο   αρκετά   πολύ   πάρα πολύ</p>
11	<p>Θα μπορούσατε να έχετε μεγαλύτερες πωλήσεις;</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> 1   <input type="radio"/> 2   <input type="radio"/> 3   <input type="radio"/> 4   <input type="radio"/> 5         </p> <p style="text-align: center;">καθόλου   λίγο   αρκετά   πολύ   πάρα πολύ</p>
12	<p>Είναι τα κέρδη σας ικανοποιητικά;</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> 1   <input type="radio"/> 2   <input type="radio"/> 3   <input type="radio"/> 4   <input type="radio"/> 5         </p> <p style="text-align: center;">καθόλου   λίγο   αρκετά   πολύ   πάρα πολύ</p>
13	<p>Κρίνετε την συνολική επίδοση της επιχείρησής σας ικανοποιητική;</p> <p style="text-align: center;"> <input type="radio"/> 1   <input type="radio"/> 2   <input type="radio"/> 3   <input type="radio"/> 4   <input type="radio"/> 5         </p> <p style="text-align: center;">καθόλου   λίγο   αρκετά   πολύ   πάρα πολύ</p>

<b>Ενότητα III: Εξωγενείς Παράγοντες (Ερωτήσεις 14-18)</b>	
14	Έχετε μέχρι σήμερα αναλάβει ρίσκο επέκτασης σε νέα προϊόντα/υπηρεσίες;  <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 καθόλου   λίγο   αρκετά   πολύ   πάρα πολύ
15	Σε ποιο βαθμό το ελληνικό θεσμικό περιβάλλον έχει εμποδίσει την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;  <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 καθόλου   λίγο   αρκετά   πολύ   πάρα πολύ
16	Σε ποιο βαθμό η ελληνική νοοτροπία όσον αφορά το διαδίκτυο έχει εμποδίσει την ανάπτυξη της επιχείρησής σας;  <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 καθόλου   λίγο   αρκετά   πολύ   πάρα πολύ
17	Υπάρχουν στην επιχείρησή σας συνεργατικές διαδικασίες;  <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 καθόλου   λίγο   αρκετά   πολύ   πάρα πολύ
18	Σε ποιο βαθμό είναι η επιχείρησή σας οργανωμένη σε οριζόντια ευέλικτη μορφή;  <input type="radio"/> 1 <input type="radio"/> 2 <input type="radio"/> 3 <input type="radio"/> 4 <input type="radio"/> 5 καθόλου   λίγο   αρκετά   πολύ   πάρα πολύ

## Βιβλιογραφία

- Abell, D.F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Bakos, Y. (1997). "Reducing buyer search costs: Implications for electronic marketplace". *Management Science*, 43 (12), 1613-1630.
- Bakos, Y. (1998). "The emerging role of electronic marketplaces on the internet". *Communications of the ACM*, 41 (8), 35-42.
- Carter, N. M., Stearns, T. M., Reynolds, P. D. and Miller, B. A. (1994). "New venture strategies: Theory development with an empirical base". *Strategic Management Journal*, 13, 625-634.
- Chang, J. S. (1997). *A study of internet bookstore marketing strategies in Korea*. M.A. Thesis. Seoul, Korea: Yonsei University.
- Chrisman, J., Hofer, C. and Boulton, W. (1988). Toward a system for classifying business strategies. *Academy of Management Review*. 13: 413-28.
- David, R. Fred. 2003. *Strategic Management*, New York: Prentice Hall.
- Dess, G. G. and Davis, P. S. (1984). "Porter's (1980) generic strategies as determinants of strategic group membership and organizational performance". *Academy of Management Journal*, 27. 467-488.
- Dess, G.G., Lumpkin, G.T. and Taylor, M. (2004). *Strategic Management*, Irwin Publishers.
- Drucker, F.P. "Management's New Role", (1970). Keynote address given at the 15th CIO International Management Congress, Tokyo, Japan, 5 November 1969. Reprinted in Drucker F. P. *Technology Management and Society*, Heinemann: London.
- FT, Financial Times Innovate (2006) Summit. *Innovate for Growth*, 4-5 Dec. London.
- FT, Financial Times Innovate (2008). Driving Innovation Through Collaborative Partnerships, Nov. 10-11 London.
- FT, Financial Times Innovate Summit (2007). Nov. 12-13. London.
- Georganta, Z. (2004): "Latent Variable Models in Economics". In T. P. Lianos (ed). *Essays in Economic Analysis*, Center of Planning and Economic Research – KEPE, 111-126.
- Green, F.R., Lisboa, J. and Mahmoud, M.Y. (1993). "Porter's Generic Strategies in Portugal". *European Business Review*, 93 (2), 3-10.
- Hambrick, D. C. (1983). "High profit strategies in mature capital goods industries: A contingency approach". *Academy of Management Journal*, 26 (4), December, 687-707.
- Kim, B. (2000). *E-business myths and traps* (in Korean). Seoul: LG Economic Institute.
- Kim, E., Nam and D., Stimpert, J.L. (2004). "Testing the Applicability of Porter's Generic

- Strategies in the Digital Age: A Study of Korean Cyber Malls", *Journal of Business Strategies*, Vol. 21, Issue 1.
- Kim, L. and Lim, Y. (1988). "Environment, generic strategies and performance in a rapidly developing country: A taxonomic approach". *Academy of Management Journal*, 31, 802-827.
- Kim, S. and Kim, C. (2000). *Pricing strategy in the digital marketing age* (περιλήψη στα Αγγλικά). Seoul: LG Economic Research Institute.
- Kotha, S. and Vadlamani, B. (1995). "Assessing Generic Strategies: An empirical Investigation of Two Typologies in Discrete Manufacturing Industries" *Strategic Management Journal*, Vol. 16, No. 1, 75-83.
- McDougall, P. and Robinson, R.B. (1990). "New venture strategies: An empirical identification of eight 'archetypes' of competitive strategies for entry". *Strategic Management Journal*, 11, 447-467.
- Miles, R.E. and Snow, C.C. (1978). *Organizational strategy, structure, and processes*. New York: McGraw-Hill.
- Miller, A. and Dess, G.G. (1993). "Assessing Porter's 1980 model in terms of its generalizability, accuracy and simplicity". *Journal of Management Studies*, 30, 553-585.
- Miller, D. (1987). "The Structural and Environmental Correlates of Business Strategy" *Strategic Management Journal*, Vol. 8, No. 1, 55-76.
- Miller, D. (1988). "Relating Porter's business strategies to environment and structure: Analysis and performance implications". *Academy of Management Journal*, 31(2), 280-308.
- Miller, D. (1991). "Generalists and specialists: Two business strategies and their contexts". *Advances in Strategic Management*. JAI Press, Greenwich, CT, 7, 3-41.
- Miller, D. and Friesen, P. (1986). "Porter's generic strategies and performance: An empirical examination with American data. Part I: Testing Porter". *Organizational Science*, 7(1), 37-55.
- Mintzberg, H. (1988). "Generic strategies: Toward a comprehensive framework". *Advances in Strategic Management*, 5, 1-67.
- Murray, A. I. (1988). "A contingency view of Porter's generic strategies", *Academy of Management Review*, 13, 400.
- Porter, E. M. (1980). *Competitive Strategy: techniques for analysing industries and competitors*, Free Press: New York.
- Smith, M. D., Bailey, J. and Brynjolfsson, E. (1999). "Understanding digital markets: Review and assessment". Working Paper, <http://ecommerce.mit.edu/papers/ude>.
- Thompson, A.A. and A.J.(Lonnie) Stickland. (2003). *Strategic Management*, McGraw-Hill.
- Wheelen, L. T. and Hunger, L.D. (2004). *Strategic Management and Business policy*, Prentice Hall.
- Γεωργαντά, Ζ. (2003). *Επιχειρηματικότητα και Καινοτομίες, Το της Επιχειρηματικής Καινοτομίας*, Αννικούλα: Θεσσαλονίκη.