



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Διπλωματική Εργασία

# **ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ, ΓΛΩΣΣΑ ΚΑΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΟ ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑ**

Του

Γρούσκου Σταύρου του Γεωργίου

Υπεύθυνος καθηγητής: Νικολαΐδης Χρήστος

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού  
διπλώματος ειδίκευσης στη Διοίκηση Επιχειρήσεων  
(με εξειδίκευση στη Χρηματοοικονομική Διοίκηση)

Σεπτέμβριος 2012

## Αφιερώσεις

Θα ήθελα να αφιερώσω την εργασία αυτή με αγάπη στους γονείς μου Γρούσκο Γεώργιο και Κωνσταντινίδου Ζωή, καθώς και στον παππού μου Γρούσκο Σταύρο.

## **Ευχαριστίες**

Θα ήθελα να ευχαριστήσω πάνω από όλα τους γονείς μου για τη συνεχή στήριξη στα όνειρά μου. Ακόμη θέλω να πω ένα μεγάλο ευχαριστώ στην κοπέλα μου για τη συμπαράσταση και τη βοήθειά της. Τέλος θέλω να ευχαριστήσω τον καθηγητή μου κύριο Χρήστο Νικολαΐδη που με προθυμία και διάθεση συζήτησε μαζί μου το θέμα της διπλωματικής μου, και με καθοδήγησε να εμπλουτίσω το περιεχόμενο της.

## Περίληψη

Η εργασία αυτή αξιολογεί την τρέχουσα κατάσταση των ελληνικών εταιρικών δηλώσεων αποστολής ως προς τη γλώσσα τους, και τη συμβολή της στην ανταγωνιστικότητα τους. Η ανάλυση του περιεχομένου τους εξετάζεται με τη χρήση ενός λογισμικού ανάλυσης κειμένου σε ένα δείγμα από 275 μεγάλες ελληνικές επιχειρήσεις που συλλέχθηκε ηλεκτρονικά μέσω των ιστοσελίδων τους. Μέσω στατιστικού πακέτου διερευνάται αν ο τρόπος έκφρασης της κάθε εταιρίας επηρεάζει τα οικονομικά της αποτελέσματα. Η βιβλιογραφία δείχνει ότι οι δηλώσεις αποστολής είναι απαραίτητες για ανώτερη επιχειρησιακή απόδοση. Ωστόσο, υπάρχουν λίγα εμπειρικά στοιχεία που να υποστηρίζουν αυτό τον ισχυρισμό. Τα στοιχεία από την παρούσα μελέτη δείχνουν ότι οι αποστολές δεν είναι απρόσωπες, και ορισμένα από τα στοιχεία έκφρασης τους συνδέονται με υψηλότερα επίπεδα απόδοσης. Πιο συγκεκριμένα, τα αποτελέσματα της έρευνας αποκαλύπτουν τα εκφραστικά χαρακτηριστικά που κυριαρχούν στις δηλώσεις αποστολής των ελληνικών εταιριών όπως για παράδειγμα η αισιοδοξία, η κοινοτυπία και άλλες. Επίσης αποδεικνύουν ότι ορισμένα από αυτά τα στοιχεία επηρεάζουν βασικούς χρηματοοικονομικούς αριθμοδείκτες όπως για παράδειγμα ο Roe, ο Roi, ο Ros και άλλοι.

Η διπλωματική εργασία ξεκινά με μια βιβλιογραφική ανασκόπηση της έρευνας που προηγήθηκε σχετικά με τις δηλώσεις αποστολής. Στη δεύτερη ενότητα παρουσιάζονται τα ερευνητικά ερωτήματα και οι υποθέσεις της εργασίας. Στη τρίτη ενότητα περιγράφει το σχεδιασμό της έρευνας, τις μεταβλητές, και τη μεθοδολογία, ενώ στη τέταρτη ενότητα συνοψίζει τα αποτελέσματα. Ακολουθεί η συζήτηση των αποτελεσμάτων, και η εργασία καταλήγει με προτάσεις για να καθοδηγήσει τη μελλοντική έρευνα.

## Περιεχόμενα

1. Εισαγωγή .....	1
2. Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας .....	2
2.1 Ορισμός της δήλωσης αποστολής .....	2
2.2 Οι λειτουργίες μίας δήλωσης αποστολής.....	3
2.3 Τα επιθυμητά χαρακτηριστικά μιας δήλωσης αποστολής .....	11
2.4 Οι προηγούμενες έρευνες .....	12
2.4.1 Τα στοιχεία μιας αποτελεσματικής δήλωσης αποστολής.....	13
2.4.2 Οι λόγοι που μια εταιρία δεν έχει αποστολή .....	16
2.4.3 Η επίδραση της παρουσίας οργανωτικών στόχων στην αποστολή.....	17
2.4.4 Ο αντίκτυπος της ύπαρξης αποστολής στα οικονομικά αποτελέσματα...	18
2.4.5 Η επιρροή της διαδικασίας ανάπτυξης αποστολής στην απόδοση..	19
2.5 Το στρατηγικό πλεονέκτημα.....	19
2.6 Η γλώσσα στον γραπτό λόγο.....	21
3. Μεθοδολογία .....	25
3.1 Ερευνητικό Περιβάλλον- Σκοπός της έρευνας ...	25
3.2 Ερευνητικά Ερωτήματα – Υποθέσεις .....	25
3.3 Δείγμα και Διαδικασία .....	25
3.4 Εργαλεία .....	34
4. Αποτελέσματα.....	35

5. Ανάλυση Δεδομένων και Ερμηνεία των ευρημάτων .....	45
6. Συμπεράσματα και Προτάσεις .....	51
7. Κατάλογος των αναφορών.....	52
8. Προσάρτημα .....	66

### **Κατάλογος των πινάκων**

- i. Πίνακας 1: Κοινά εκφραστικά στοιχεία ελληνικών αποστολών σελ 37.
- ii. Πίνακας 2: Οι συσχετίσεις μεταξύ των εξωγενών μεταβλητών σελ 38.
- iii. Πίνακας 3: Οι συσχετίσεις μεταξύ των εξωγενών μεταβλητών (συνέχεια) σελ 39.
- iv. Πίνακας 4: Γραμμική παλινδρόμηση αριθμοδεικτών Δραστηριότητας σελ 40.
- v. Πίνακας 5: Γραμμική παλινδρόμηση αριθμοδεικτών Ρευστότητας σελ 41.
- vi. Πίνακας 6: Γραμμική παλινδρόμηση αριθμοδεικτών Αποδοτικότητα σελ 42.
- vii. Πίνακας 7: Γραμμική παλινδρόμηση αριθμοδεικτών Διάρθρωσης Κεφαλαίου σελ 43.
- viii. Πίνακας 8: Γραμμική παλινδρόμηση αριθμοδεικτών Επενδύσεων σελ 44.
- ix. Πίνακας 9: Γραμμική παλινδρόμηση επιπλέον Δεικτών σελ 46.

*"Μια μικρή ομάδα αποφασισμένη με έντονη πίστη στην αποστολή της, μπορεί να αλλάξει την πορεία της ιστορίας."* Μαχάτμα Γκάντι.

## **1. Εισαγωγή**

Η δήλωση αποστολής μπορεί να θεωρηθεί ως ένα μέσο επικοινωνίας. Είναι γραμμένη με σαφήνεια και συμπυκνωμένα, με σκοπό όχι μόνο την έκφραση του οργανισμού και των στόχων του, αλλά και την επίτευξη αυτών των στόχων. Δηλαδή, είναι μια πράξη επικοινωνίας ή αποστολής μηνύματος προς ορισμένες κατευθύνσεις, για την προώθηση και την επίτευξη των στόχων που εκφράζονται σε αυτή. Είναι επομένως μια ροή πληροφοριών, η οποία για να λειτουργήσει ομαλά από τον αποστολέα προς τον παραλήπτη, απαιτεί την επίτευξη συναίνεσης από όλες τις πλευρές. Παράλληλα, αποτελεί τη βάση για τον στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, και είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για την μετέπειτα πορεία της. Η βιβλιογραφία αλλά και οι εμπειρικές μελέτες, δείχνουν ότι η σύνταξη μίας αποτελεσματικής αποστολής, συμβάλλει στην οικονομική επίδοση της επιχείρησης. Το θέμα προσεγγίζεται από έξι οπτικές γωνίες: Η πρώτη εξετάζει τα συστατικά στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται σε μία αποστολή. Η δεύτερη εξετάζει τους λόγους που μια εταιρία δεν έχει αποστολή. Η τρίτη ασχολείται με το σκοπό και τους στόχους της αποστολής. Η τέταρτη προσπαθεί να συνδέσει την ύπαρξη ή μη αποστολής σε μια επιχείρηση, με τα οικονομικά της αποτελέσματα. Η πέμπτη εξετάζει αν η διαδικασία δημιουργίας αποστολής επηρεάζει την απόδοσή της. Η έκτη εξετάζει αν ενδιαφερόμενα μέρη πρέπει να αναφέρονται στις δηλώσεις αποστολής.

Στην παρούσα εργασία ο σκοπός είναι να εξεταστεί η προσωπικότητα και το συναίσθημα που εκφράζονται σε κάθε αποστολή, ώστε να μην αντιμετωπίζεται πλέον ως ένα σύνολο άψυχων συστατικών. Οι στόχοι της εργασίας αυτής είναι να προσδιοριστούν τα στοιχεία που κυριαρχούν στη δήλωση αποστολής των ελληνικών εταιριών όσον αφορά τη γλώσσα τους, και εάν υπάρχει σχέση, και τι είδους, μεταξύ των στοιχείων αυτών, και της απόδοσης των επιχειρήσεων μετρώντας τα οικονομικά τους αποτελέσματα.

Ειδικότερα, θα εξετάσουμε μέσω λογισμικού, τις αποστολές των εταιριών του Χρηματιστηρίου Αθηνών, και θα αξιολογήσουμε τις επιδόσεις τους ως προς ορισμένες



μεταβλητές όπως: την ποικιλία των λέξεων που χρησιμοποιούν, την επιμονή τους σε κάποιους όρους, την έκφραση ικανοποίησης, την επιθετικότητα, την παθητικότητα, την εξοικείωση, τους χρονικούς και αριθμητικούς όρους που περιλαμβάνουν, την ανησυχία για το παρόν, το ενδιαφέρον τους για τον άνθρωπο, τον εξωραϊσμό, την περιπλοκότητα, την αισιοδοξία, την βεβαιότητα, τον ρεαλισμό, την κοινοτυπία και άλλες.

Κατόπιν, θα ελέγξουμε αν συσχετίζονται και πως οι μεταβλητές αυτές, με ορισμένους χρηματοοικονομικούς αριθμοδείκτες όπως: του καθαρού περιθωρίου κέρδους, της οικονομικής μόχλευσης, της γενικής ρευστότητας, της αποδοτικότητας του ενεργητικού και των πωλήσεων, και άλλους.

## **2. Ανασκόπηση της Βιβλιογραφίας**

Στην πρώτη ενότητα του κεφαλαίου αυτού παρουσιάζονται διάφοροι ορισμοί της δήλωσης αποστολής. Στη δεύτερη ενότητα αναλύονται οι λειτουργίες μιας δήλωσης αποστολής. Στην τρίτη ενότητα παρατίθενται τα επιθυμητά χαρακτηριστικά μιας δήλωσης αποστολής. Στην τέταρτη ενότητα αναλύονται οι έξι διακριτές ερευνητικές προσεγγίσεις γύρω από το θέμα της δήλωσης αποστολής. Στην πέμπτη ενότητα παρουσιάζεται το στρατηγικό πλεονέκτημα. Στην έκτη ενότητα αναλύεται η γλώσσα ως μέσο επικοινωνίας στον γραπτό λόγο.

### **2.1 Ορισμός της δήλωσης αποστολής**

Στη βιβλιογραφία καταγράφονται πολλές προσπάθειες ορισμού της αποτελεσματικής αποστολής. Ορισμένες από αυτές παρατίθενται χρονολογικά παρακάτω:

Η δήλωση αποστολής είναι ένα γραπτό επίσημο κείμενο, που προσπαθεί να αποτυπώσει με σαφήνεια, τη μοναδική οργάνωση της εταιρίας, και το διαρκή σκοπό της. Είναι μία πρόταση ή μία παράγραφος, το περιεχόμενο της οποίας περιγράφει το πώς βλέπει τον εαυτό της, καθώς και το πώς θέλει οι άλλοι να την βλέπουν (Davies και Glaister, 1997; Ireland & Hitt, 1992).

Επιπλέον, ο Wilson (1992) υποστηρίζει ότι είναι «αστέρια που καθορίζουν κατεύθυνση και προορισμό». Ο Bart (1998) την χαρακτηρίζει ως «στρατηγική πυξίδα» που βοηθά τους οργανισμούς να βρουν το δρόμο τους.

Είναι ο λειτουργικός, ηθικός και οικονομικός οδηγός μίας επιχείρησης. Δεν είναι ένα απλό μότο ή σλόγκαν. Διατυπώνει τους στόχους, τα όνειρα, τη συμπεριφορά, την κουλτούρα, και τις στρατηγικές των εταιρειών (Jones & Kahaner, 1995).

Επιπρόσθετα, σύμφωνα με τον Kotler et al., (1984) ενεργεί ως «Αόρατο χέρι» που καθοδηγεί τους ανθρώπους στο εσωτερικό της επιχείρησης, κατά τρόπο που να λειτουργούν ανεξάρτητα, αλλά και συλλογικά για την επίτευξη των επιθυμητών επιπέδων απόδοσης.

Παρά την επικρατούσα θεωρητική σύγχυση είναι δυνατό να διακρίνουμε δύο σχολές σκέψης: "Η μία προσέγγιση περιγράφει την αποστολή όσον αφορά την επιχειρηματική στρατηγική, ενώ η άλλη εκφράζει την αποστολή από την άποψη της φιλοσοφίας και της ηθικής (Campbell, 1991)".

- Με βάση αυτή την «σκληρή» προσέγγιση της έννοιας «δήλωση αποστολής» αρκετοί συγγραφείς ορίζουν την δήλωση αποστολής ως επίσημο έγγραφο που απαντά σε μερικά ζωτικής σημασίας, ερωτήματα όπως: ποιος είναι ο σκοπός μας; Γιατί υπάρχουμε; Τι προσπαθούμε να επιτύχουμε; (Bart, 1997).
- Αντίθετα, το ψυχολογικό ή πολιτιστικό κομμάτι στη δήλωση αποστολής, τονίζει τα "μαλακά" στοιχεία που θα πρέπει να ενσωματώσει η αποστολή. Το βασικό στοιχείο αυτής της προσέγγισης είναι η σημασία των βασικών αξιών σε έναν οργανισμό. «Βασικές αξίες [...] είναι το τι είναι σημαντικό τόσο στην επιχείρηση όσο και τη ζωή, το πώς οι επιχειρήσεις θα πρέπει να λειτουργούν, η στάση απέναντι στην ανθρωπότητα, ο ρόλος της στην κοινωνία, ο τρόπος που λειτουργεί ο κόσμος, και τι είναι αυτό που θεωρείται απαράβατο (Collins & Porras, 1991)».

## 2.2 Οι λειτουργίες μιας δήλωσης αποστολής

Αρκετοί συγγραφείς συζήτησαν τον ιδιαίτερο ρόλο της δήλωσης αποστολής σε μια επιχείρηση, ωστόσο όπως βλέπουμε παρακάτω αρκετοί συγχέουν την αποστολή με τη φιλοσοφία και το όραμα. Ακολουθούν οι κυριότερες λειτουργίες όπως συζητήθηκαν στο χρόνο.

Ο Simon (1947) θεωρεί ότι η αποστολή αποτελεί την έκφραση κοινών αντιλήψεων, στόχων, ιδιαίτερων δυνάμεων και πλεονεκτημάτων ενός οργανισμού που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία, διατήρηση και ανάπτυξη μιας ανταγωνιστικής θέσης. Ως εκ τούτου, είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την κατεύθυνση, τη διαμόρφωση και υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού (David,2007; Pearce,1982). Κάθε στοιχείο της αποστολής θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα ενδεδειγμένης διαβούλευσης, καθώς θα πρέπει να αντικατοπτρίζει τις κεντρικές αξίες και τα κομβικά σημεία οργάνωσης (Ireland & Hitt ,1992). Προορίζεται να συλλάβει, και να γνωστοποιήσει το μοναδικό και διαρκή σκοπό, τις πρακτικές οργάνωσης, και τις βασικές αξίες της εταιρίας, που θα οδηγήσουν στο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αυξάνοντας τις πιθανότητες να επιτευχθούν οι στόχοι της αποστολής της (Campbell, 1991; David, 1989; Lynch, 2000). Θεωρείται ο ακρογωνιαίος λίθος της κάθε εταιρίας, και η αφετηρία της σε κάθε στρατηγική πρωτοβουλία της διοίκησης (Bart και Hupfer,2004). Για το λόγο αυτό ο μακροπρόθεσμος σκοπός κάθε εταιρίας πρέπει να εκφράζει βαθιά ριζωμένες απόψεις της (Klemm, Lufman & Sanderson,1991). 'Άλλωστε η βασική φιλοσοφία, το πνεύμα, και η επιθυμία ενός οργανισμού, επηρεάζουν πολύ περισσότερο τα αποτελέσματα, από ό, τι οι τεχνολογικοί ή οι οικονομικοί πόροι. Μια ισχυρή εταιρική κουλτούρα που βασίζεται σε ηθικές επιχειρηματικές αρχές, και ηθικές αξίες, είναι δύναμη ζωτικής σημασίας, και βρίσκονται πίσω από την επιτυχία της στρατηγικής (Gellerman, 1989). Ακόμη και το στυλ διοίκησης, βασίζεται σε αξίες (Campbell, 1991).

Επιπλέον, οι Schneider και Nygren (Hall, 1970) χρησιμοποιούν τον όρο "ηθική δέσμευση", για να περιγράψουν τη δέσμευση συμπεριφοράς, δηλαδή την ενσωμάτωση του ατόμου στις οργανωσιακές αξίες και στόχους ". Οι Dick και Metcalfe (Dick, 2001) αποδίδουν τη δέσμευση αυτή, σε δύο παράγοντες. Στην προσωπικότητα του καθένα, και στο στυλ διοίκησης. Οι ατομικοί παράγοντες που επηρεάζουν την οργανωτική δέσμευση είναι: η ιεραρχική θέση (Benkhoff, 1997; McCaul, 1995), η κατοχής της θέσης (Grenghesen, 1992; Motaz, 1988), η θητεία (Mathieu, 1989; Mathieu, 1990), και η ηλικία (Mathieu, 1990). Οι παράγοντες που οφείλονται στο στυλ διοίκησης και επηρεάζουν την οργανωτική δέσμευση είναι: το επίπεδο της οργάνωσης, η διοικητική υποστήριξη, η συμμετοχή στη λήψη αποφάσεων (Beck, 2000; Beck, 1997; Mowday, 1998; Porter, 1974), ο ρόλος της δουλειάς (Mathieu, 1990), και η ηγεσία (Blau, 1985;

Williams, 1986). Όταν το επίπεδο δέσμευσης του ατόμου είναι υψηλό, το όφελος για την επιχείρηση είναι μεγάλο (Randall, 1987). Όπως αναφέρει ο Valentine et al. (2002) η ισχυρή οργανωτική δέσμευση των εργαζομένων, οδηγεί σε μείωση των απουσιών (Hammer, 1981), σε υψηλότερους κύκλους εργασιών (Abelson, 1983), σε αύξηση της ικανοποίησης των εργαζομένων (Hunt, 1985), σε καλύτερες επιδόσεις (Morris, 1981) και οργανωτική προσαρμοστικότητα (Abelson, 1983). Επιπλέον, «η ταύτιση αξίας» και «η δέσμευση συμπεριφοράς», φανερώνονται από τον αντίκτυπό τους στην οργανωτική απόδοση, καθώς οι αφοσιωμένοι υπάλληλοι θα ενισχύσουν την υφιστάμενη οργανωτική δομή (Herndon, 2001).

Επιπρόσθετα, ο Campbell (1991) περιγράφει την ευθυγράμμιση της στρατηγικής με την κουλτούρα της επιχείρησης ως την καλλιέργεια μιας «αίσθηση αποστολής» στα μυαλά και τις καρδιές των εργαζομένων (Abell, 1980; Bart, 1996; David, 1989; Drucker, 1973; Pearce II, 1982). Τα θεμέλια της «αίσθησης αποστολής» είναι η αναμενόμενη επίδραση των αξιών στην δέσμευση των εργαζομένων (Balazas, 1990; O'Reilly, 1991; Pozner, 1985; Valentine, 2002), η οποία με τη σειρά της έχει βρεθεί να σχετίζεται με τα επιθυμητά αποτελέσματα, και συμπεριφορές των εργαζομένων (Boxx, 1991; Newton, 1999) και συμβάλλει στην αποτελεσματικότητα του οργανισμού (Dick, 2001; Scholl, 1981) και τη συνολική οργανωτική απόδοσή του (Connor, 1975; Elizur, 1996; Kindron, 1978; Putti, 1989; Wiener, 1980). Κατά τον Campbell (1991), ο λόγος ύπαρξης της επιχείρησης είναι να ικανοποιεί τα συμφέροντα των ενδιαφερομένων μερών της, και αυτό αποτυπώνεται στην αποστολή της (Ashforth & Gibbs, 1990). Επίσης, θεωρεί ότι η αποστολή, περιέχει τόσο μια στρατηγική, όσο και μια πολιτιστική προοπτική. Στρατηγικά, είναι ένα εργαλείο που καθορίζει τις δραστηριότητες της εταιρείας και την αγορά-στόχο. Πολιτιστικά, χρησιμεύει ως «κόλλα» που ενώνει τον οργανισμό σε κοινές αξίες και πρότυπα συμπεριφοράς λειτουργώντας ως συλλογική ενότητα (Campbell και Nash, 1992). Ο σκοπός της δεν είναι να απαριθμεί σε μια εκτενή λίστα τις αξίες της εταιρείας, ώστε να κοσμή την ετήσια έκθεση ή την εταιρική ιστοσελίδα, αλλά πρέπει να αντικατοπτρίζει τις αξίες που είναι ενσωματωμένες στην οργανωτική κουλτούρα (Pearce, 1982). Στο ίδιο μήκος κύματος ο Drucker, (1973) δηλώνει ότι μια επιχείρηση δεν ορίζεται από το όνομα, ή τα άρθρα του καταστατικού της, αλλά από τη δήλωση αποστολή της.

Συμπληρωματικά, οι Campbell και Young (1991) ορίζουν την αποστολή ως «μια συναισθηματική δέσμευση που νιώθουν οι άνθρωποι για την επίτευξη της αποστολής της εταιρείας. Η δέσμευση και ο ενθουσιασμός μεταξύ των εργαζομένων φαίνεται να προέρχεται από μια αίσθηση προσωπικής προσήλωσης στις αρχές στις οποίες η εταιρεία λειτουργεί». Πρόκειται για ψυχολογική σύμβαση μεταξύ του οργανισμού και των εργαζομένων του.

Πέραν τούτου, ο Cross (1991) επισημαίνει ότι «ο βασικός στόχος των περισσότερων εταιρικών αποστολών είναι η πειθώ, δηλαδή η ικανότητα να κερδίσεις ένα ακροατήριο, και η έμπνευση δράσης». Ο όρος πειθώ προέρχεται από τον Αριστοτέλη, που στη «Ρητορική» του, πριν 2.000 χρόνια, περιγράφει τις τεχνικές που παραμένουν ουσιώδεις, και παρέχουν σημαντικές κατευθυντήριες γραμμές για την επικοινωνία. «Ένα από τα πιο ισχυρά κίνητρα, είναι να ικανοποιήσεις τις ανάγκες του δέκτη, ιδιαίτερα τις συναισθηματικές ανάγκες». Ως εκ τούτου, μια αποστολή θα πρέπει πρώτα να εντοπίσει τις ανάγκες που έχει το κοινό-στόχος, και εν συνεχεία να δημιουργήσει ένα μήνυμα, που να ικανοποιεί αυτές τις ανάγκες με κάποιο τρόπο» (Cross, 1991). Ο Αριστοτέλης, είχε ως στόχο να εκπαιδεύσει το άτομο στην επικοινωνία, παρά μια οντότητα, όπως μια σύγχρονη εταιρεία. Παρ' όλα αυτά, η διαδικασία της διαμόρφωσης αποστολής, και οι προσεκτικοί λεκτικοί χειρισμοί που συνθέτουν την επικοινωνία, είναι αξιοθαύμαστη και παρόμοια, είτε πρόκειται για ένα άτομο ή μια ομάδα.

Εκτός των άλλων, ο Klemm et al.(1991) αναφέρει ότι η διαδικασία της ανάπτυξης μιας δήλωσης αποστολής συμβάλλει ώστε να λυθούν οι διαφορές μεταξύ των ενδιαφερομένων μερών και της διοίκησης. Ωστόσο, δεν είναι όλες οι διαδικασίες ανάπτυξης αποστολής ίδιες. Ο Exley (1988), κατέληξε στο συμπέρασμα ότι κατά τη διαδικασία της ανάπτυξης μιας αποστολής πρέπει να υπάρχει συναίνεση στο εσωτερικό της επιχείρησης. Ο Quinn (1978), υποστήριξε ότι κατά τη διαδικασία της ανάπτυξης μιας αποστολής απαιτείται μια λεπτή ισορροπία μεταξύ οράματος και πολιτικής. Ο Wilson (1992) περιέγραψε την κατάσταση αυτή, ως μια διαδικασία όπου η ορθολογική σκέψη συζητά με τη διαίσθηση ή την έμπνευση, για την παραγωγή του τελικού κειμένου. Η δημιουργία της αποστολής απαιτεί από την ανώτατη διοίκηση να εξετάσει ενδελεχώς που βρίσκεται η επιχείρηση σήμερα, και πού θα θέλει να είναι στο μέλλον. Ο βαθμός στον οποίο την πιστεύει, και τη στηρίζει η διοίκηση, αλλά και η αξιοπιστία της διοίκησης στο μέσο εργαζόμενο επηρεάζουν σημαντικά την αποτελεσματικότητα και

την υλοποίησή της. Γι' αυτό η διοίκηση θα πρέπει επίσης να είναι απόλυτα αφοσιωμένη στην αυστηρή εφαρμογή της αποστολής στην καθημερινότητα. Διαφορετικά η αποστολή θα καταλήξει απλώς μία βιτρίνα, που δεν θα εξυπηρετεί κανένα σκοπό, ενισχύοντας τον κυνισμό των εργαζομένων, των πελατών και των προμηθευτών, προκαλώντας αντιδράσεις, και υπονομεύοντας την αξιοπιστία της διοίκησης (Bartkus, 2000; Lencioni, 2002). Ακόμη η αφοσίωση των εργαζομένων, ο βαθμός προσαρμογής της στα συστήματα, αλλά και η συμμετοχή από όσο το δυνατόν περισσότερα μέλη της εταιρίας, διαφόρων τμημάτων και επιπέδων ιεραρχίας στη διαδικασία δημιουργίας της, τείνουν να κάνουν ευρύτερα αποδεκτή την δήλωση αποστολής (Freeman, 1984; Williams, 1986). Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι τα μέλη της επιχείρησης εκτίθενται σε στρατηγικές πληροφορίες, έχουν ανάμιξη, και μια πιο σφαιρική αντίληψη (Floyd και Wooldridge, 1992). Ωστόσο, ο Oswald et al. (1994) θεωρεί ότι οι αντιλήψεις αυτές βασίζονται κυρίως στην διαίσθηση και σε ανεπίσημα στοιχεία, και ότι υπάρχει λίγη συστηματική εμπειρική έρευνα σε αυτό το σημείο.

Μεταξύ των άλλων, ο Bowen (2005) αναφέρει ότι και να υπάρχει συναίνεση, σχετικά με τη σημασία της ύπαρξης αποστολής, με τα ενδιαφερόμενα μέρη, αυτό δεν οδηγεί σε συμφωνία για το περιεχόμενο της αποστολής. Η πιο σημαντική αιτία της αποτυχίας στις περισσότερες των περιπτώσεων, είναι η αδυναμία της διοίκησης να προσδιορίσει, και να συμφωνήσει με τους εμπλεκόμενους φορείς, στο τι πραγματικά είναι η επιχείρηση, και τι προσπαθεί να επιτύχει. Άλλοι λόγοι που αναφέρονται είναι η υπερβολική φιλοδοξία της αποστολής, ότι είναι υπεραπλουστευμένη και αυτονόητη, ότι οι εργαζόμενοι δεν την συμμερίζονται, ότι αποτυγχάνει να επιλύσει βραχυχρόνια προβλήματα, αγνοεί τα διοικητικά συστήματα παρακολούθησης ελέγχου και υποκίνησης, και δεν βασίζεται στις πραγματικές ανάγκες της αγοράς και του ανταγωνισμού. Για τους λόγους αυτούς σύμφωνα με τους Jones και Kahaner, (1995) « η ιστορία είναι γεμάτη με τα συντρίμια μεγάλων εταιρειών που όρισαν εσφαλμένα τις αποστολές τους ».

Κοντά στ' άλλα, οι Ireland & Hitt (1992) διατείνονται ότι οι αποστολές αφορούν πολλαπλούς αποδέκτες, ή ενδιαφερόμενα μέρη, όπως την διοίκηση της επιχείρησης, τους εργαζόμενους, τους πελάτες, τους μετόχους, τους κατοίκους των πόλεων, των χωρών, ή ανά τον κόσμο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Abrahams, 1995; Amato & Amato, 2002; Bart, 1999, 2000; Collins & Porras, 1991; Klemm, Sanderson,

& Luffman, 1991). Πρέπει να είναι λοιπόν, ένα αποτελεσματικό όχημα για την επικοινωνία, με εσωτερικούς αλλά και εξωτερικούς αποδέκτες. Εξωτερικά, η δήλωση αποστολής θα πρέπει να αποτελεί σημείο ομαλής συνεργασίας, και ενότητας για όλους τους εμπλεκόμενους φορείς (όπως για παράδειγμα, τους μετόχους, προμηθευτές, και πελάτες). Εσωτερικά, η δήλωση αποστολής αποτελεί ένα σημείο συσπείρωσης, καθώς παρέχει στους εργαζόμενους καλύτερη κατανόηση του σκοπού, και των στόχων της εταιρείας, αλλά θέτει και τις βάσεις για τις εσωτερικές διαδικασίες, και επιθυμητές συμπεριφορές. Επομένως, βοηθά τους εσωτερικούς και εξωτερικούς φορείς να λειτουργούν σαν ένα σώμα, ενθαρρύνοντας τους ενδιαφερόμενους να μάθουν και να αγκαλιάσουν τους στόχους της εταιρείας (Collins & Porras, 1994). Ακόμη παρουσιάζει τον ιδιαίτερο χαρακτήρα μιας εταιρείας, και εκφράζει τον λόγο ύπαρξης της (Pearce, 1982), βοηθάει στη δημιουργία ενός γενικού κλίματος (Albert & Whetten, 1985), προσδιορίζει το πεδίο των δραστηριοτήτων της, παρέχοντας ακριβείς και αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τα προϊόντα και τις αγορές της (Pearce και Robinson, 1991). Δίνει μία γεύση για το στυλ της διοίκησης, τους εργαζόμενους της, την τεχνογνωσία της, τις μεθόδους και διαδικασίες που χρησιμοποιεί, και γενικότερα οτιδήποτε την οδηγεί στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Χρησιμεύει ως σημείο ταύτισης σε σκοπό και κατεύθυνση, και υποδεικνύει τα πρότυπα συμπεριφορά. Ο βαθμός στον οποίο αυτό επιτυγχάνεται, εξαρτάται από την ικανότητά της να διεγείρει (Klemm, Sanderson, & Luffman, 1991). Επίσης συνιστά το πρώτο βήμα για τη δημιουργία εταιρικής ταυτότητας, και αποτελεί την πρώτη στρατηγική απόφαση που χρειάζεται να λάβει μία επιχείρηση (Toftoy και Chatterjee, 2004).

Συν τοις άλλοις, ο Bart (1998b) αναφέρει ότι διαμορφώνει τη βάση της κουλτούρας. Παρέχει συγκέντρωση δυνάμεων προς μια κοινή κατεύθυνση, που υπερβαίνει μεμονωμένες, τμηματικές, και παροδικές ενέργειες. Προωθεί μια αίσθηση κοινών προσδοκιών μεταξύ όλων των επιπέδων ιεραρχίας, εντάσσοντας όλες γενιές των εργαζομένων. Παγιώνει δηλαδή τις αξίες στην πάροδο του χρόνου για όλες τις ομάδες συμφερόντων (Drohan, 1999; Gemmel, 2002). Προβάλλει μια αίσθηση της αξίας και των προθέσεων, οι οποίες μπορούν εύκολα να εντοπιστούν και να αφομοιωθούν. Τέλος, περιλαμβάνει τη δέσμευση της εταιρείας για υπεύθυνη δράση, η οποία είναι απαραίτητη για να διατηρήσει, και να προστατεύσει με αξιώσεις τη συνεχή επιβίωση, την ανάπτυξη, και την κερδοφορία της επιχείρησης (Pearce, 1982). Επιπλέον, πέρα των στόχων, έχει

μακροπρόθεσμη προοπτική και πρέπει να είναι παθιασμένη και συναισθηματικά φορτισμένη (Buelens ,1993; Want ,1986). Όσον αφορά την έκτασή της, η αποστολή πρέπει να είναι μεγαλύτερη από μια πρόταση ή φράση, αλλά μικρότερη από μία σελίδα. Πρέπει να είναι συγκεκριμένη και μετρήσιμη, αλλά όχι περιοριστική. Οι στόχοι δεν πρέπει να είναι ποσοτικοί αλλά ούτε γενικοί, και να θέτονται στο χρόνο. Επίσης οι στρατηγικές δεν πρέπει να αποτελούνται από γενικότητες και αοριστίες (Stone, 1996). Επί προσθέτως, πρέπει να προτείνει μια σειρά από εφικτές εναλλακτικές στρατηγικές, χωρίς τον αδικαιολόγητα ασφυκτικό περιορισμό της δημιουργικότητας. Επίσης πρέπει να συμβιβάζει αποτελεσματικά τις διαφορές μεταξύ των ενδιαφερομένων φορέων ενός οργανισμού διατηρώντας τις ισορροπίες (Campbell και Yeung 1991).

Άλλες λειτουργίες της δήλωση αποστολής που αναφέρονται στην υπόλοιπη βιβλιογραφία είναι:

- Να παρέχει έναν οδηγό για τη λήψη αποφάσεων, εκφράζοντας την επιχειρησιακή στρατηγική και επηρεάζοντας τη συμπεριφορά της διοίκησης.
- Να παρακινεί, να κινητοποιεί, και να εμπνέει τους εργαζόμενους, ώστε να επιτευχθεί ένας κοινός οργανωτικός σκοπός ή στόχος (π.χ ανάπτυξη, κερδοφορία, επιβίωση). Να ενθαρρύνει το ομαδικό πνεύμα και τη συνοχή, προωθώντας κοινές προσδοκίες, ώστε να ταυτιστούν και να συμμετέχουν σε μια ενιαία προσπάθεια αυξάνοντας το επίπεδο ικανοποίησης των εργαζομένων. (Bart, 1998, 2001; Bartkus et al, 2000; Campbell and Yeung,1991; Campbell ,1993; Coleman ,1997; Collins & Porras, 1991: 1995; Drucker, 1974;Gibson et al. ,1990; Ireland & Hitt,1992; King& Cleland,1979; Klemm et al,1991; Lencioni ,2002;Leuthesser & Kohli ,1997; Pearce & David, 1987; Stone, 1996; Want, 1986; Wilson,1992).
- Να παράσχει μια εστιασμένη βάση στην κατανομή των πόρων, για την υλοποίηση των οργανωτικών στόχων, έτσι ώστε ο χρόνος και το κόστος σαν παράμετροι της απόδοσης, να μπορούν να αξιολογηθούν, και να ελέγχονται. (Bart, 1998b:2001; Bart & Tabone, 1999 ;Campbell,1989:1993; Collins and Porras,1991; Daniel,1992; David, 2007; El-Namaki, 1992; Germain and Cooper, 1990 ; Gibson et al,1990 ; Ireland & Hitt, 1992; King and Cleland,1979; Klemm et al,1991; Thompson & Strickland,1996 ; Wilson, 1992).



- Να διατηρεί την οργάνωση, και να βοηθά την επιχείρηση να εστιάσει ξανά κατά τη διάρκεια μιας κρίσης (Campbell & Yeung,1991).
- Να υποβοηθήσει τη διοίκηση να διατηρεί τον πλήρη έλεγχο της επιχείρησης (Klemm et al,1991).
- Να ευνοεί να αναπτυχθούν νόρμες, κοινές αξίες και κουλτούρα μεταξύ των εργαζομένων της επιχείρησης (Campbell & Yeung,1991; Ireland & Hitt, 1992; Pearce & David,1987).
- Να κοινοποιεί την εταιρεία στα ενδιαφερόμενα μέρη (Bartkus, Glassman και McAfee,2004).
- Να χρησιμεύει ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο δημοσίων σχέσεων (Bart, 1998; David, 2007 ; Falsey, 1989).
- Να καθοδηγήσει την επιχείρηση να διεκδικήσει την ηγεσία (Klemm et al., 1991).
- Να καθοδηγεί την επιχείρηση στο χρόνο (Want ,1986).
- Να εκθέτει το βασικό σκοπό της επιχείρησης εξασφαλίζοντας ομοφωνία.
- Να καθορίζει τη σχέση της εταιρίας με άλλους οργανισμούς.
- Να βοηθά στην επιτυχημένη στελέχωση του οργανισμού, αλλά και την εκπαίδευση και ανάπτυξη του προσωπικού.
- Να διευκολύνει τη μετάφραση των επιχειρησιακών στόχων σε καθημερινές λειτουργικά κατανεμημένες αρμοδιότητες, συμβάλλοντας στον σχεδιασμό και την περιγραφή των θέσεων και στην αξιολόγηση της απόδοσης.
- Να αποσαφηνίζει την καταναλωτική ανάγκη που καλύπτει το προϊόν ή η υπηρεσία, και το συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς.
- Να έχει πιο πρακτικό προσανατολισμό, για παράδειγμα να θέτει συγκεκριμένους στόχους.
- Να καλύπτει συναισθηματικούς, ψυχολογικούς λόγους.

### 2.3 Τα επιθυμητά χαρακτηριστικά μιας δήλωσης αποστολής

Οι δηλώσεις αποστολής διαφέρουν ως προς τη μορφή, τον τύπο, το μοτίβο, το μήκος καθώς και τον τόνο. Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια φαίνεται ότι υπάρχει συμφωνία για τα επιθυμητά ποιοτικά χαρακτηριστικά μιας αποτελεσματικής αποστολής. Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας λοιπόν, μια αποτελεσματική αποστολή πρέπει να είναι:

- Καθαρογραμμένη, απλή, σαφής, κατανοητή, μεστή, συνοπτική, ακριβής, και θα πρέπει να αποφεύγεται η χρήση αργκό. (Jones & Kahaner, 1995; Leuthesser & Kohli, 1997; Stone, 1996).
- Σχετική. Η κάθε δήλωση αποστολής θα πρέπει να είναι κατάλληλη για την εκάστοτε εταιρία, όσον αφορά την ιστορία, τον πολιτισμό της, και τις κοινές αξίες (Quigley, 1993). Θα πρέπει επίσης να είναι σύμφωνη με την παρούσα κατάσταση, και να προσφέρει μια ρεαλιστική, και τεκμηριωμένη εκτίμηση του τι είναι εφικτό να συμβεί στο μέλλον (Nanus, 1992).
- Ρεαλιστική. Θα πρέπει να βασίζεται στις πραγματικές ανάγκες όλων των ενδιαφερόμενων μερών, διότι η αποστολή που ιδρύθηκε πριν χρόνια, και παραμένει αμετάβλητη, δεν είναι πλέον σε θέση να ενεργεί ως κινητήρια δύναμη που θα καθοδηγεί την επιχείρηση στο μέλλον. Οι αρχικοί στρατηγικοί στόχοι, και η αρχική κατεύθυνση, μπορεί πλέον να μην είναι ρεαλιστικά, με αποτέλεσμα την χάραξη εσφαλμένης στρατηγικής. Επίσης, οι γρήγορες αλλαγές στο ευμετάβλητο, και πολυσύνθετο ανταγωνιστικό περιβάλλον, επιβάλλουν στην αποστολή, να υπόκειται τακτικά σε αναθεώρηση.
- Μοναδική. Η δήλωση αποστολής μιας επιχείρησης πρέπει να ξεχωρίζει από όλες τις άλλες εταιρείες. Θα πρέπει να καθορίζει την ατομικότητα και την μοναδικότητα της εταιρείας (Ackoff, 1987).
- Διαχρονική. Η αποστολή πρέπει να καθοδηγεί και να εμπνέει για πολλά χρόνια (Collins & Porras, 1994).

- Προσαρμοσμένη στο κοινό-στόχος. Ορισμένες δηλώσεις αποστολής δημιουργήθηκαν κυρίως για τους εργαζόμενους, άλλες για το ευρύ κοινό και άλλες για τους μετόχους. Σε κάθε περίπτωση, το κοινό-στόχος παίζει ρόλο στον τόνο, το μήκος, και τον τρόπο προβολής της αποστολής (Abrahams, 1995).
- Καλοσχεδιασμένη: «Η πίστη και η εμπιστοσύνη στην ακεραιότητα ενός οργανισμού εξαρτάται από την τήρηση της ισορροπίας μεταξύ του τι λέει ότι είναι, και του τι πραγματικά κάνει (Fritz, 1999).
- Πλήρως-Κοινοποιημένη: όλα τα μέλη του οργανισμού πρέπει να γνωρίζουν όχι μόνο την ύπαρξη της δήλωσης αποστολής, αλλά και το περιεχόμενο της. Ο οργανισμός πρέπει να κάνει μια πραγματική προσπάθεια για να πληροφορήσει αποτελεσματικά όλους τους εμπλεκόμενους φορείς.
- Η δήλωση αποστολής θα πρέπει να είναι ευέλικτη, και ευπροσάρμοστη, και να ενσωματώνεται στα συστήματα, τις διαδικασίες, και τις πολιτικές της επιχείρησης, και όχι να αποτελεί ξεχωριστό κομμάτι. Η αποστολή μπορεί να έχει αντίκτυπο στην επιχείρηση, μόνο όταν «ενσωματωθεί σε κάθε εργαζόμενο » με τη διαδικασία προσλήψεων-μεθόδων, συστημάτων διαχείρισης των επιδόσεων, προαγωγών και ανταμοιβών, έως και των πολιτικών απόλυσης (Lencioni, 2002).

#### 2.4 Οι προηγούμενες έρευνες

Η βιβλιογραφία εξετάζει το θέμα « δήλωση αποστολής » με έξι ξεχωριστές προσεγγίσεις. Η πρώτη εξετάζει τα συγκεκριμένα στοιχεία που πρέπει να περιλαμβάνονται σε μία αποστολή (Bart, 1997a; Botterill, 1990; David, 1989; Ireland & Hitt, 1992; Pearce & David, 1987; Sufi & Lyon, 2003). Η δεύτερη εξετάζει τους λόγους που μια εταιρία δεν έχει αποστολή (Campbell & Tawadey, 1992). Η τρίτη τονίζει το σκοπό ή τους στόχους της αποστολής ( Bartkus, Glassman και McAfee 2004; Ireland & Hitt 1992). Η τέταρτη άποψη προσπαθεί να συνδέσει την ύπαρξη ή μη αποστολής σε μια επιχείρηση, με τα οικονομικά της αποτελέσματα (Klemm, Sanderson, & Luffman, 1991; Peyrefitte & David, 2006). Η πέμπτη εξετάζει την διαδικασία δημιουργίας της αποστολής σε μια επιχείρηση σε σχέση με την απόδοσή της (Child , 1974; Hofer και

Schendel, 1978; Katz, 1970). Η έκτη εξετάζει τα ενδιαφερόμενα μέρη που αναφέρονται στις δηλώσεις αποστολής (Bart, 1997b; Leuthesser & Kohli, 1997). Άλλοι μελετητές επικεντρώνονται στη χρήση του πρώτου πληθυντικού πρόσωπου, και αντωνυμιών που στοχεύουν να προωθήσουν την συσπείρωση και ταύτιση σε μια εταιρεία (Cheney, 1983; Swales & Rogers, 1995).

#### **2.4.1 Τα στοιχεία μιας αποτελεσματικής δήλωσης αποστολής**

Σύμφωνα με την πρώτη προσέγγιση, δεν υπάρχει μία απλή φόρμουλα που να περιγράφει ακριβώς τα στοιχεία που θα πρέπει να περιλαμβάνει μία δήλωση αποστολής. Οι ερευνητές κατά καιρούς υποστήριξαν ότι οι δηλώσεις αποστολής θα πρέπει να απαντούν σε θεμελιώδη και ζωτικής σημασίας ερωτήματα όπως: Γιατί υπάρχουμε; Τι θέλουμε να επιτύχουμε; Ποιός είναι ο σκοπός μας; (Bart 1996; Bart & Tabone, 1999; Byars, 1984; Drohan, 1999; Holland & Rue 1989). Επίσης ορισμένοι συγγραφείς υποστήριξαν ότι οι θα πρέπει να δίνουν απαντήσεις και σε άλλα ερωτήματα όπως: Ποιος είναι ο κλάδος της επιχείρησης; Πώς η επιχείρηση θα επιτύχει τους στόχους της; Τι είδους στρατηγικές πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για να επιτευχθούν αυτοί οι στόχοι; Ποιές είναι οι πιο σημαντικές δυνάμεις/αδυναμίες και ικανότητες του οργανισμού; Ποια είναι τα πρότυπα συμπεριφοράς του οργανισμού και οι αξίες; Σε ποια γεωγραφική περιοχή λειτουργεί; Πόσο σημαντικές είναι οι ομάδες ενδιαφέροντος, και καθεμία ξεχωριστά, για την επιχείρηση; (Austin και Pinkleton, 2006; Bowen, 2005; Dalton and Croft, 2003; Potter, 2006). Πολλές από αυτές τις εμπειρικές μελέτες επίσης, έχουν διαπιστώσει ότι η παρουσία ορισμένων στοιχείων στην αποστολή μπορεί να επιδράσει την επιχειρησιακή απόδοση (Campbell & Yeung, 1991; Medley, 1992; Pearce & David, 1987). Παρακάτω παραθέτουμε την χρονολογική εξέλιξη των προσπαθειών δημιουργίας τυπολογίας για την ιδανική αποστολή.

Ο Kotler (1984) πρότεινε πέντε συνιστώσες: την ιστορία της επιχείρησης, τις τρέχουσες προτιμήσεις της διοίκησης και των ιδιοκτητών, περιβαλλοντικά ζητήματα, τους διαθέσιμους πόρους, και τις ξεχωριστές ικανότητες που διαθέτετε.

Ακόμη, ο Want (1986) εξέτασε πέντε συστατικά στοιχεία που περιελάμβαναν οι αποστολές: το σκοπό, τις αρχές, τους στόχους, την εταιρική ταυτότητα, τις πολιτικές της εταιρείας, και τις εταιρικές αξίες.

Επίσης, οι Pearce and David (1987) διερεύνησαν συστηματικά τα χαρακτηριστικά της αποστολής και τις επιπτώσεις τους για τις επιχειρήσεις. Ένα σημαντικό αποτέλεσμα της έρευνάς τους ήταν μια τυπολογία από εννιά συνιστώσες που περιλαμβάνει συνήθως μια δήλωση αποστολής και είναι: η αναγνώριση των πελατών-στόχων και των αγορών, των κύριων προϊόντων ή υπηρεσιών, της γεωγραφικής περιοχής ή τοποθεσίας, της χρησιμοποιούμενης τεχνολογίας, της δέσμευσης για την ανάπτυξη, την ανησυχία για επιβίωση, κερδοφορία, και τα βασικά στοιχεία της οργανωτικής δομής, τη φιλοσοφία, την αυτό-εικόνα ή αυτό-αντίληψη, και την επιθυμητή δημόσια εικόνα, και την ανησυχία για τους εργαζόμενους. Επίσης διαπίστωσαν ότι οι επιχειρήσεις με υψηλότερα περιθώρια κέρδους, χαρακτηρίζονται από πιο ολοκληρωμένες δηλώσεις αποστολής.

Επιπλέον, οι Campbell & Young (1991) εξέτασαν τις δηλώσεις αποστολής με πέντε στοιχεία: Το λόγο ύπαρξης, τις εταιρικές αξίες, τα πρότυπα, τη συμπεριφορά και τη στρατηγική.

Επιπροσθέτως, ο Klemm et al (1991) κατέταξε τα κύρια συστατικά των δηλώσεων αποστολής σε τέσσερις κατηγορίες: η δήλωση του μακροπρόθεσμου σκοπού, η δήλωση των μακροπρόθεσμων στρατηγικών στόχων, περιγράφοντας την επιθυμητή κατεύθυνση και την απόδοση με γενικούς όρους, η δήλωση ποσοτικών στόχων σε συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, και η δήλωση του πεδίου εφαρμογής στην οποία περιγράφονται και τις δραστηριότητες της εταιρείας όσον αφορά τη βιομηχανία και τη γεωγραφική εξάπλωση.

Συμπληρωματικά, οι Piercy και Morgan (1994) όρισαν τέσσερις συνιστώσες στην αποστολή: τη φιλοσοφία της επιχείρησης, το προϊόν-αγορά-κλάδος, τις βασικές της αξίες, και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας.

Πέραν τούτου, οι Davies και Glaister (1997) στο μοντέλο Ashridge, χρησιμοποίησαν τα εξής στοιχεία: το σκοπό, τη στρατηγική ( ανταγωνιστική θέση και μοναδικές ικανότητες), τις αξίες, και τα πρότυπα συμπεριφοράς.

Εκτός των άλλων, οι Bart και Baetz (1998) κατέληξαν στην δήλωση αποστολής των 10 στοιχείων: τους οικονομικούς στόχους και τις αξίες, τις πεποιθήσεις, την επιχειρηματική φιλοσοφία, την οργάνωση των προτεραιοτήτων, την τοποθέτηση του προϊόντος, την αγορά, τον ανταγωνισμό, τα ενδιαφερόμενα μέρη.

Συν τοις άλλοις, ο Bart (1996a, 1998,1999, 2000) κατασκεύασε ένα υπόδειγμα βάσει των προηγούμενων μελετών που περιέχει 25 στοιχεία και περιλαμβάνουν: τον σκοπό ή λόγο ύπαρξης, αξίες/ πεποιθήσεις /φιλοσοφία, το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα , την επιθυμητή ανταγωνιστική θέση, την ανταγωνιστική στρατηγική, τα πρότυπα συμπεριφοράς, τις πολιτικές που πρέπει να τηρούνται, τη δήλωση του γενικού εταιρικού σκοπού / στόχου, ένα σαφές και ξεκάθαρο στόχο, συγκεκριμένους οικονομικούς στόχους, ειδικούς μη οικονομικούς στόχους, τον ορισμό της επιχείρησης, την αναφορά των προϊόντων, τις αγορές που εξυπηρετούνται, τα ειδικά προϊόντα ή υπηρεσίες που προσφέρονται, την ταυτότητα, τη δήλωση της επιθυμητής δημόσιας εικόνας, την τοποθεσία της επιχείρησης, την τεχνολογία, την ανησυχία για το μέλλον, την ανησυχία για την ικανοποίηση των πελατών, την ανησυχία για τους εργαζόμενους και την ευημερία τους, την ανησυχία για τους προμηθευτές, την ανησυχία για την κοινωνία, την ανησυχία για τους μετόχους, τη δήλωση του οράματος.

Μεταξύ των άλλων, ο Bart, (2001) διαπίστωσε ότι η δήλωση συγκεκριμένου προτύπου συμπεριφοράς ήταν άλλο ένα σημαντικό στοιχείο που έπρεπε να προστεθεί στον κατάλογο των διαστάσεων της αποστολής.

Πιο πρόσφατα, ερευνητές εξέτασαν το περιεχόμενο των αποστολών σε διάφορους κλάδους, όπως η υγειονομική περίθαλψη (Forehand, 2000) και οι αεροπορικές εταιρείες (Kemp & Dwyer, 2003). Παρά τη σταθερή αξία της κατηγοριοποίησης του (Pearce and David, 1987), και παρόλο που οι ακαδημαϊκοί προωθούν τη χρησιμότητα της, και οι εταιρείες την έχουν αγκαλιάσει, ωστόσο, δεν υπάρχει οριστική κατάληξη σχετικά με το ποια στοιχεία πρέπει να συμπεριληφθούν για την "ιδανική" δήλωση αποστολής (Bart & Baetz, 1998).

Αυτή η έλλειψη ορισμού μπορεί, εν μέρει, να εξηγήσει γιατί οι δηλώσεις αποστολής διαφέρουν τόσο σημαντικά όσον αφορά το μέγεθος και το περιεχόμενό τους. Η κυριότερη αιτία, είναι ότι ο κάθε ερευνητής θεώρησε καλύτερο να δημιουργεί μια νέα τυπολογία των στοιχείων της αποστολής κατά τη διεξαγωγή της μελέτη του, θεωρώντας ότι είναι καλύτερη από τις προηγούμενες, και όχι με βάση τα προηγούμενα πορίσματα, με αποτέλεσμα να μη μπορεί να γίνει σύγκριση. Μια πιο σημαντική παρατήρηση, είναι ότι υπάρχει έλλειψη εμπειρισταωμένης βιβλιογραφίας όσον αφορά ποια στοιχεία πρέπει ή δεν πρέπει να περιλαμβάνει η επιχειρησιακή αποστολή. Ένας ακόμη

σημαντικός λόγος είναι το γεγονός ότι οι περισσότερες μελέτες είτε παραμελούν, είτε δεν μπόρεσαν να συνδέσουν τα παρατηρούμενα συστατικά μέρη των δηλώσεων αποστολής με διάφορους οικονομικούς δείκτες απόδοσης της επιχείρησης, όπως πωλήσεις, τα κέρδη, αποδοτικότητα, την ανάπτυξη, ή τις επιπτώσεις τους στην συμπεριφορά των υπαλλήλων. Αντίθετα, έχουν επικεντρωθεί στην αναφορά μόνο της συχνότητας της κάθε παρατηρούμενης κατηγορίας στα αποτελέσματα. Ακόμη, δεν προσμετρείται ή δεν λαμβάνεται υπόψη σε συνδυασμό με τα συστατικά της αποστολής, η διαδικασία δημιουργίας των δηλώσεων αποστολής, γεγονός που θα οδηγούσε σε καλύτερα συμπεράσματα. Επιπροσθέτως, ο ανταγωνισμός είναι ένα δυναμικό φαινόμενο, και μια στατική αποστολή καθίσταται αναποτελεσματική, από τη σκοπιά της διαμόρφωσης, και εφαρμογής της στρατηγικής, λόγω των έντονων αλλαγών στην επιχείρηση, και στο εξωτερικό περιβάλλον (Drucker,1974). Ως εκ τούτου, η εμπειρική έρευνα πρέπει να εξετάσει κατά πόσο οι δηλώσεις αποστολής επανεξετάζονται τακτικά και ενημερώνονται και αναπροσαρμόζονται, ώστε να αντανακλούν την τρέχουσα πραγματικότητα.

#### **2.4.2 Οι λόγοι που μια εταιρία δεν έχει δήλωση αποστολής**

Σύμφωνα με την δεύτερη προσέγγιση, αρκετά άρθρα προσπαθούν να εξηγήσουν γιατί μια εταιρία δεν έχει αποστολή. Αναλυτικότερα, ο Klemm et al. (1991) ισχυρίζεται ότι μια αποστολή μπορεί να μην είναι κατάλληλη για μια εταιρία που δεν διαφοροποιείται από τον όμιλο, γιατί μπορεί να υπάρχουν προβλήματα συναίνεσης για ένα τόσο ευρύ φάσμα δραστηριοτήτων. Ο David, (1989) ισχυρίζεται ότι το ζήτημα της δημιουργίας αποστολής σε μία επιχείρηση μπορεί να είναι πολύ δύσκολη δουλειά για τα ανώτερα στελέχη της. Οι Campbell & Tawadey (1992) θεωρούν ότι σε περιπτώσεις όπου η εταιρική στρατηγική ή η σύνθεση της διοίκησης είναι αβέβαιη, ή μπορεί να αλλάξει, ή όταν υπάρχουν σημαντικές διαφορές μεταξύ των μελών της διοίκησης, μια επιχείρηση μπορεί να είναι καλύτερα να λειτουργεί χωρίς δήλωση αποστολής, προκειμένου να βελτιωθεί η ευελιξία της. Άλλοι θεωρούν ότι μπορεί να αποκαλύψει πολύ εμπιστευτικές πληροφορίες για την εταιρία, ή ότι είναι ξεπερασμένη και προφανής, ή δε χρειάζεται (για μία θυγατρική), ή ότι δεν υπάρχει ανάγκη αλλαγής της υφιστάμενης κατάστασης, ή ότι η διαδικασία δημιουργίας της δοκιμάστηκε και απέτυχε ή εγκαταλείφτηκε.

Οι Ireland και Hitt (1992) επικαλούνται εννέα λόγους (ή «δικαιολογίες») που οι εταιρείες δεν έχουν μια δήλωση αποστολής και είναι: ότι κανείς δεν τις διαβάσει, απαιτούν πολύ και σύνθετη εργασία, είναι μη πρακτικές, χρειάζεται εμπειρία στο να δημιουργηθεί, δεν την χρειάζονται (ιδιαίτερα αν είναι ήδη επιτυχημένες επιχειρήσεις), θα αποκαλύψει εμπιστευτικές πληροφορίες για την εταιρία, έχουν έλλειψη σε εξειδικευμένα στελέχη που θα την αναπτύξουν, και απαιτεί έντονη προεργασία, συναίνεση, και συνεργασία μεταξύ διοίκησης και μεσαίων στελεχών. Οι Rarick και Vitton (1995) διαπίστωσαν ότι η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων ήταν σημαντικά υψηλότερη για τις επιχειρήσεις με αποστολή από εκείνες που δεν είχαν. Οι Klemm et al (1991) και Coats et al (1991) δεν διαπίστωσαν σημαντική διαφορά των κερδών μεταξύ των δύο ομάδων επιχειρήσεων. Ενώ οι O’Gorman και Doran (1999) δεν διαπίστωσαν σημαντική σχέση μεταξύ της χρήσης της ύπαρξης αποστολής και της αύξησης των πωλήσεων.

#### **2.4.3 Η επίδραση της παρουσίας οργανωτικών στόχων στην αποστολή**

Σύμφωνα με την τρίτη οπτική γωνία, πολυάριθμες μελέτες εξέτασαν αν η παρουσία οργανωτικών στόχων στην αποστολή, συμβάλλει θετικά στην απόδοση. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι βοηθούν σημαντικά στο στρατηγικό σχεδιασμό, και συσχετίζονται θετικά με την επιχειρησιακή απόδοση (Ansof et al., 1970 ; Carson, 1993; Cooper, 1994; Gershefski ,1970; Herold ,1972 ; Taylor and Convey, 1993; Thune and House ,1970 ; Zahra and Covin, 1993). Άλλες μελέτες έχουν συμπεράνει ότι οι στόχοι έχουν θετικό αντίκτυπο στην δέσμευση των εργαζομένων (Barrick et al., 1993; Wright et al., 1993). Ακόμη, η ύπαρξη των στόχων επηρεάζει θετικά την ομαδική απόδοση (Meltzer, 1994; Meyer, 1994; Scott and Townsend, 1994; Zigon, 1994). Επίσης, ορισμένα άρθρα υποστηρίζουν ότι η επιτυχία της αναδιοργάνωσης (re-engineering) συνδέεται άμεσα με σαφείς επιχειρηματικούς στόχους στην δήλωση αποστολής (Talwar, 1993). Από την άλλη μεριά, υπάρχουν μελέτες που δείχνουν ότι η ύπαρξη συναίνεσης στους στόχους της εταιρίας μπορεί να μην συσχετίζεται με τις επιδόσεις. Για παράδειγμα, οι (Grinyer και Norburn, 1975: 1977) διαπίστωσαν ότι δεν υπήρχε σχέση μεταξύ των στόχων που υπήρχαν στις αποστολές των εταιριών και της χρηματοοικονομικής τους απόδοσης. Υπάρχουν επίσης συγγραφείς που υποστηρίζουν ότι δεν έχει σημασία η συναίνεση στους στόχους, αλλά η συναίνεση στα μέσα, είναι το



κλειδί για αποτελέσματα στις επιδόσεις της εταιρίας (Frank, 1958; Lindblom, 1959; Pffier and Salancik, 1978; Quinn, 1978).

#### **2.4.4 Ο αντίκτυπος της ύπαρξης δήλωσης αποστολής στα οικονομικά αποτελέσματα**

Σύμφωνα με την τέταρτη προσέγγιση, αρκετές προσπάθειες υπήρξαν για τη σύνδεση των οικονομικών επιδόσεων των επιχειρήσεων, με την ύπαρξη δήλωσης αποστολής. Τα αποτελέσματα ωστόσο, ως επί το πλείστον δεν ήταν σημαντικά. Παρά τα προσδοκώμενα οφέλη των δηλώσεων αποστολής, τα αποτελέσματα της εμπειρικής έρευνας που διεξήχθησαν σε διάφορους κλάδους, εξετάζοντας τη σχέση αυτή είναι ποικίλα και διφορούμενα. Οι Klemm et al (1991), David (1989), Wilson (1992), δεν διαπίστωσαν σημαντικές διαφορές στην απόδοση (βάσει του κύκλου εργασιών και των κερδών) κατά τη σύγκριση των επιχειρήσεων που είχαν αποστολή με αυτές που δεν είχαν. Ο David (2007) επίσης, δεν μπόρεσε να συνδέσει αποστολή και απόδοση (μέτρησε ακαθάριστα κέρδη, ROI, και EPS). Από την άλλη, οι Bart και Baetz (1998) βρήκαν σημαντικές διαφορές στις οικονομικές επιδόσεις μεταξύ επιχειρήσεων με και χωρίς αποστολή. Συμπεράναν ότι η παρουσία των οικονομικών στόχων, σκοπών και αξιών, συσχετιζόταν θετικά με συγκεκριμένους χρηματοοικονομικούς δείκτες (Bart et al, 2001; Peyrefitte & David, 2006). Σε ενδιαφέροντα συμπεράσματα κατέληξαν, όταν μετρήθηκε ο αντίκτυπος μιας αποστολής, στη συμπεριφορά των εργαζομένων, και στην απόδοση τους. Βρήκαν λοιπόν, ισχυρές σχέσεις μεταξύ των επιπτώσεων της αποστολής, (π.χ., ο βαθμός ικανοποίησης από την αποστολή, το επίπεδο ευθυγράμμισης των εργαζομένων με την αποστολή) και των συστατικών της αποστολής (π.χ., η παρουσία αξιών έχει τη δυνατότητα να επηρεάσει τη συμπεριφορά των εργαζομένων (Bart, 1996). Επίσης ανακάλυψαν ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της υιοθέτησης συγκεκριμένων προτύπων συμπεριφοράς που αναφέρονται στην αποστολή, και την πραγματική πρακτική αυτών των συμπεριφορών. Οι εταιρείες που είχαν δήλωση αποστολής, είχαν υψηλότερα επίπεδα απόδοσης, κατέληξαν οι Toftoy και Chatterjee (2004). Δύο ακόμη μελέτες που διαπιστώνουν τα ίδια αποτελέσματα είναι των Rarick & Vitton (1995), και Stone (1996), αν και η τελευταία μελέτη αναφέρεται σε ανεπίσημα στοιχεία. Ο Bart (1997a) από την άλλη, διαπίστωσε μια σημαντική αρνητική σχέση μεταξύ των ομάδων ενδιαφέροντος (πελάτες, εργαζόμενους, προμηθευτές, κοινωνία, μετόχους) που υπήρχε στην αποστολή και της οικονομικής απόδοσης. Αυτό σημαίνει

ότι η ένταξη των διαφόρων ενδιαφερόμενων ομάδων στη αποστολή μια επιχείρησης μπορεί να έχει διαφορετικές επιπτώσεις στην απόδοση κάθε επιχείρησης. Για παράδειγμα, τονίζοντας τη σημασία των εργαζομένων και όχι των επενδυτών μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικές αποφάσεις.

#### **2.4.5 Η επιρροή της διαδικασίας δημιουργίας αποστολής στην απόδοση**

Σύμφωνα με την πέμπτη προσέγγιση, υπάρχουν μελέτες που συνδέουν άμεσα με την ανάπτυξη της αποστολής (τη διαδικασία και την ποιότητά τους) με την απόδοση τους. Συγκεκριμένα υποστηρίζουν ότι αποτελεί προϋπόθεση για αποτελεσματική απόδοση, κάποιο επίπεδο συναίνεσης στις προτεραιότητες των στόχων, (Ackoff , 1970; Ansof, 1965; Child , 1974; Hofer και Schendel, 1978; Katz, 1970; Simon, 1960). Ο Bourgeois (1980) συμπέρανε ότι η εσωτερική συναίνεση για τους στόχους, σχετίζεται θετικά με την οικονομική απόδοση (αν και η συναίνεση ως προς τον τρόπο επίτευξης των στόχων βρέθηκε να έχει ακόμη μεγαλύτερη επιρροή στην απόδοση σε σχέση με τους ίδιους τους στόχους). Ομοίως, πολλοί συγγραφείς και ερευνητές έχουν συζητήσει το θετικό αντίκτυπο, και την επιρροή ενός ισχυρού συστήματος αξιών / πεποιθήσεων, στην επιχειρησιακή απόδοση (Armstrong, 1994 ; Deshpande et al, 1993; Ginsburg και Miller, 1992; Gordon and DiTomaso, 1992; Hall et al, 1993; Kotter, 1993; Marcoulides and Heck, 1993; Peters and Waterman, 1982; Quigley, 1994; Scott Morgan, 1993; Slater and Narver, 1994; Ullman and Ravin, 1993).

#### **2.5 Το στρατηγικό πλεονέκτημα**

Η διαμόρφωση της κατάλληλης δήλωσης αποστολής φαίνεται να είναι αναγκαία αλλά όχι επαρκής για την επιτυχή λειτουργία της επιχείρησης. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι στα πλαίσια μιας επιχείρησης υπάρχουν τρία βασικά επίπεδα διαμόρφωσης στρατηγικής. Το εταιρικό επίπεδο, το επίπεδο κάθε μιας από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες, και το επίπεδο των επιμέρους λειτουργιών. Όταν αναφερόμαστε στην εταιρική στρατηγική εννοούμε τη στρατηγική που αφορά την εταιρία στο σύνολό της για θέματα όπως η επέκταση των δραστηριοτήτων. Η στρατηγική που ακολουθεί κάθε μια από τις στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες ονομάζεται ανταγωνιστική στρατηγική ή στρατηγική για την επίτευξη ανταγωνιστικού

πλεονεκτήματος. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα προκύπτει από τις εξής επιχειρηματικές στρατηγικές: την ηγεσία κόστους, τη διαφοροποίηση, την εστίαση μέσω ηγεσίας κόστους, και την εστίαση μέσω διαφοροποίησης. Τέλος το τελευταίο επίπεδο στρατηγικής αναφέρεται στις επιμέρους λειτουργίες των επιχειρηματικών μονάδων δηλαδή στα τμήματα της επιχείρησης όπως για παράδειγμα στρατηγική μάρκετινγκ.

Η αποστολή συνεισφέρει σε όλα τα επίπεδα στρατηγικής καθώς αποτελεί τη βάση τους. Το στρατηγικό πλεονέκτημα αναδύεται από εξωτερικές πηγές όπως οι αλλαγές στη ζήτηση και τις προτιμήσεις, τα κενά στην αγορά, τις μεταβολές στις τιμές και την εξέλιξη της τεχνολογίας, διότι η ανομοιογένεια οδηγεί σε διαφοροποίηση και ορισμένες εταιρίες αναγνωρίζουν και αξιοποιούν πιο γρήγορα και αποτελεσματικά τις αλλαγές στο περιβάλλον. Υπάρχουν και οι εσωτερικές πηγές οι οποίες προέρχονται από την δημιουργικότητα και την καινοτομία των ίδιων των εταιριών, που εισάγουν νέα προϊόντα και δημιουργούν νέες αγορές.

Η μέτρηση του στρατηγικού πλεονεκτήματος γίνεται με οικονομικούς και με δείκτες συμπεριφοράς. Οι οικονομικοί δείκτες υπολογίζονται σχετικά εύκολα εφόσον υπάρχουν στοιχεία. Αντίθετα οι δείκτες συμπεριφοράς είναι δύσκολο να υπολογιστούν διότι μετρούν το διανοητικό κεφάλαιο. Το διανοητικό κεφάλαιο ενός οργανισμού έχει τρεις κύριες συνιστώσες: α) Το ανθρώπινο κεφάλαιο, δηλαδή τις συλλογικές δεξιότητες, την εκπαίδευση, τις γνώσεις και την εμπειρία, και τη στάση των εργαζομένων μιας επιχείρησης. β) Το διαρθρωτικό κεφάλαιο, δηλαδή τα συστήματα, τις ρουτίνες, τις διαδικασίες και πληροφορίες στο πλαίσιο ενός οργανισμού (συμπεριλαμβανομένου της κουλτούρας του) που βοηθούν ή εμποδίζουν την επίδωξη της αριστείας όσον αφορά την επιχειρησιακή απόδοση. γ) Τη σχέση του κεφαλαίου δηλαδή την αξία των σχέσεων με τους εν λόγω ενδιαφερόμενους φορείς εκτός του οργανισμού, όπως οι πελάτες και οι προμηθευτές.

Η βάση για το στρατηγικό πλεονέκτημα κυρίως είναι η υποστήριξη προϊόντος, ο σχεδιασμός και το στυλ, η εμπορία, η υποστήριξη του πελάτη, το εξατομικευμένο προϊόν, το καινοτομικό προϊόν, η ποιότητα, το χαμηλό κόστος, η λειτουργική επίδοση, ο χρόνος παράδοσης και η αξιοπιστία.

## 2.6 Η γλώσσα στον γραπτό λόγο

Όταν χρησιμοποιούμε ως γενική έννοια τη «γλώσσα», αναφερόμαστε στη γνωστική ικανότητα να μαθαίνουμε και να χρησιμοποιούμε συστήματα επικοινωνίας, ή να περιγράφουμε το σύνολο των κανόνων που συνθέτουν τα συστήματα αυτά, ή το σύνολο των εκφράσεων που μπορεί να παραχθεί από τους εν λόγω κανόνες. Η γλώσσα είναι ένας κώδικας επικοινωνίας που διαμορφώθηκε με μια αργή διαδικασία και αποτέλεσε σπουδαία πολιτιστική κατάκτηση. Αποτελεί το απαραίτητο πλέον μέσο με το οποίο ο άνθρωπος επικοινωνεί και γνωρίζει το περιβάλλον του, και είναι βαθιά ριζωμένη στον ανθρώπινο πολιτισμό. Ένας άλλος ορισμός θεωρεί τη γλώσσα ως ένα σύστημα επικοινωνίας που επιτρέπει στους ανθρώπους να συνεργάζονται. Ο ορισμός αυτός τονίζει τις κοινωνικές λειτουργίες της. Σε μια ολοκληρωμένη γλωσσική αγωγή, ο ομιλητής είναι σε θέση να συνδυάζει τη γνώση του συστήματος της γλώσσας, με την παραγωγή και την πρόσληψη μηνυμάτων (Γεωργακόπουλου και Δ. Γούτσος, 1999).

Υπάρχει στενή σχέση ανάμεσα στη γλώσσα και τη σκέψη. Όμως δεν είναι το ίδιο πράγμα. Η γλώσσα είναι ένα συμβατικό σύστημα συμβόλων. Η σκέψη είναι έμφυτη ικανότητα του ανθρώπου, η οποία μεταδίδεται κληρονομικά ως προδιάθεση και αναπτύσσεται σταδιακά χάρη στους ερεθισμούς του κοινωνικού και πολιτιστικού περιβάλλοντος. Γλώσσα και σκέψη διαμορφώνονται χάρη στην αλληλεπίδρασή τους, συνυφαίνονται και «συλλειτουργούν», σε σημείο να είναι προβληματική, αν όχι αδύνατη η διάκριση της μιας από την άλλη.

Ο γραπτός λόγος δεν πρέπει να συγχέεται και να ταυτίζεται με τη γλώσσα, καθώς συνιστά απλώς μια μορφή αναπαράστασης της. Σύμφωνα με την ανάλυση του Πλάτωνα στην Πολιτεία του, η γλώσσα αντιμετωπίζεται ως ένας ταξινομητικός κατάλογος σταθερών και απaráλλαχτων εννοιών (των ιδεών). Η εξέχουσα θέση του γραπτού λόγου ανάμεσα στις εκδηλώσεις του ανθρώπινου πνεύματος οδηγεί στον καταλυτικό του ρόλο, δηλαδή της διαμόρφωσης των κοινωνικών δομών και σχέσεων. Ουσιαστικά, είναι ο καθρέφτης της κοινωνίας που την χρησιμοποιεί και την διαμορφώνει. Η σχέση αυτή είναι αμφίδρομη δηλαδή σύμφωνα με κάποιους (δόγμα Sapir-Whorf) η ίδια η γλώσσα πολλές φορές καθορίζει τον τρόπο που αντιλαμβανόμαστε τον κόσμο. Το «λεξιλόγιο» συνεχώς εξελίσσεται, διαφοροποιείται, και ανανεώνεται με την πάροδο του

χρόνου. Έτσι προσαρμόζεται σε νέες συνθήκες, έννοιες, ιδέες κ.λπ. Διαφορετικά όλες οι γλώσσες θα ήταν καταδικασμένες να περιοριστούν στο λεξιλόγιο έτσι όπως διαμορφώθηκε όταν δημιουργήθηκαν (Τσελεμάνης και Πανταζής, 1986).

Η ομιλία ή το γραπτό κείμενο, όπου η άψογη γλωσσικά οργάνωσή τους ζωοποιείται από μια συγκροτημένη σκέψη, αποτελούν το λόγο. Ο λόγος επηρεάζεται από τους συμμετέχοντες στην επικοινωνία (πομπός- δέκτης), τις συνθήκες επικοινωνίας (περίσταση- σκοπός), και το δίαυλο επικοινωνίας (το μέσο επικοινωνίας).

Οι αρχαίοι Έλληνες όχι μόνο είχαν συναιρέσει γλώσσα και σκέψη στην πολυσήμαντη έννοια του λόγου, αλλά και πρώτοι τοποθέτησαν το λόγο στο κέντρο της πολιτιστικής ζωής τους, έτσι ώστε αυτός να αποτελέσει το κύριο επίτευγμα του ελληνικού πνεύματος. Και στις μέρες μας, οι λεγόμενες "επιστήμες του ανθρώπου" (ψυχολογία, κοινωνιολογία, ιστορία, πολιτική οικονομία και ανθρωπογεωγραφία) εμπνέονται από τη μελέτη της γλώσσας και θεωρούν τη γλωσσολογία επιστήμη-κλειδί για την αντιμετώπιση των προβλημάτων τους. Αυτό για δύο αιτίες: α) οι επιστήμες αυτές εισάγουν στη μελέτη του αντικειμένου τους την έννοια της δομής που την συναντούμε στη γλώσσα περισσότερο από οπουδήποτε αλλού. β) Οι γλωσσικές δομές, εμφανίζουν κάποια σταθερότητα, έτσι ώστε η μελέτη της γλωσσολογίας να αποκαλύπτει μια βαθύτερη λογική οργάνωση που χαρακτηρίζει το ανθρώπινο πνεύμα και την ίδια τη φύση των πραγμάτων. Ο λόγος μάς ανοίγει το δρόμο της λογικής. Η λογική είναι ο κλάδος εκείνος της φιλοσοφίας που ερευνά τα γενικά πλαίσια, μέσα στα οποία πρέπει να κινηθεί η σκέψη, ώστε να τηρεί τις θεμελιώδεις αρχές της και να καταλήγει σε συμπεράσματα χωρίς άλματα, κενά και αντιφάσεις.

Ο γραπτός λόγος έχει τα εξής χαρακτηριστικά: είναι αθάνατος, συνεχής, επιμελημένος όσον αφορά τη σύνταξη τη διατύπωση και το λεξιλόγιο, είναι δηλαδή προσχεδιασμένος, με φροντισμένη έκφραση στην τελική του μορφή, έχει πυκνότητα νοημάτων και εκφραστική ακρίβεια. Χρησιμοποιεί συχνά την υποτακτική σύνταξη, ενώ δεν υπάρχει η δυνατότητα διευκρινήσεων. Αρέσκεται στην παθητική σύνταξη, προσέχοντας παράλληλα την προτασιακή δομή και περιλαμβάνοντας λέξεις που οργανώνουν το κείμενο. Ο δέκτης είναι ωσει παρών, ωστόσο είναι περισσότερο ακριβής, ρεαλιστικός, και πλήρης, λόγω του χρόνου που διαθέτει ο συγγραφέας να αναλύσει ποιοτικότερα τη σκέψη του. Η σύνταξή του περιλαμβάνει τους κανόνες για το

πώς θα δομηθούν οι σύνθετες προτάσεις, αφού προηγουμένως οι λέξεις ομαδοποιηθούν σε φράσεις, που να καταλαμβάνουν διαφορετικές θέσεις σε μια μεγαλύτερη συντακτική δομή. (Νάκας, Α., 2001).

Από την άλλη μεριά, όπως λέει το γνωστό λατινικό ρητό: Verba volant, scripta manent. Συμβάλει στην ιστορική καταγραφή, την πρόοδο του ανθρώπου, αποτυπώνει γραπτά τους νόμους ή τους κανόνες, και διατηρεί το γλωσσικό μήνυμα ανεξάρτητα από το δημιουργό του. Ο γραπτός λόγος έχει κατ' εξοχήν αποθηκευτική λειτουργία, στηρίζεται δηλαδή στην προγραμματισμένη καταχώριση πληροφοριών μέσα στο κείμενο, πράγμα που διαστέλλει την ανθρώπινη επικοινωνία έξω από τους περιορισμούς του χώρου και του χρόνου. Αυτό έχει ως συνέπεια να μπορεί ο γραπτός λόγος να αποσπάται από τα χώρο-χρονικά συμφραζόμενα της παραγωγής του, και να αποκτά ένα χαρακτήρα αυτονομίας μέσα στη διαδρομή του ιστορικού χρόνου. Ενώ ο προφορικός λόγος είναι φευγαλέος, μικρής διάρκειας με στόχο την διαπροσωπική επικοινωνία, ο γραπτός λόγος είναι ο λόγος της κοινωνικής χρησιμότητας καθώς καταγράφει χρήσιμες πληροφορίες και επιτρέπει στο κοινό στόχο να μην ξεχνά κείμενα καταστατικού χαρακτήρα ή ιστορικής σημασίας (Πολίτης, 2001).

Η σκέψη, είναι ο διάλογος της «ψυχής» με τον εαυτό της και γλώσσα είναι η προφορική ή γραπτή έκφραση της σκέψης. Επομένως η φράση: "το σκέπτομαι, το ξέρω, αλλά δεν μπορώ να το διατυπώσω" δείχνει σκέψη, που είναι τάχα έτοιμη, αλλά δεν μπορεί να εκφραστεί, στην πραγματικότητα είναι ένα νεφέλωμα, κάτι συγκεχυμένο που πρέπει να δουλευτεί ακόμη, για να σχηματιστεί. Χωρίς αμφιβολία, υπάρχουν ανάμεικτα συναισθήματα, ή μυστικά οράματα που δεν είναι δυνατόν να τα εκφράσει κανείς γλωσσικά. Όμως αυτά είναι βιώματα και πνευματικές δραστηριότητες έξω από το χώρο της λογικής σκέψης. Το "άρρητο", δηλαδή το ανέκφραστο, είναι κατά βάθος "αδιανόητο", δηλαδή κάτι που δεν μπορεί κανείς να το συλλάβει λογικά. Χάρη στη γλώσσα η σκέψη παύει να είναι αδιαμόρφωτη πρόθεση και μετατρέπεται σε συγκροτημένο λόγο. Αν όμως η σκέψη χωρίς τη γλώσσα είναι ανεκπλήρωτη δυνατότητα, η γλώσσα χωρίς τη σκέψη είναι σώμα χωρίς ψυχή.

Το ότι η σκέψη ταυτίζεται με τον ενδιάθετο και συνυφαίνεται με τον προφορικό ή το γραπτό λόγο δε σημαίνει ότι πίσω από κάθε γλωσσική έκφραση βρίσκεται αναγκαστικά και μια λογική σκέψη. Υπάρχουν άνθρωποι που προσπαθούν να εκφραστούν λογικά,

ενώ απλώς και μόνο μιλούν, και άλλοι που μιλούν χωρίς να μπορούν (ή χωρίς να θέλουν...) να πουν τίποτα.

Η ανάγνωση και η παραγωγή ενός επικοινωνιακού κειμένου, ως γνωστικές διαδικασίες, παρουσιάζουν πολλές ομοιότητες. Και οι δύο συνθέτουν τις σχέσεις ανάμεσα στο κείμενο και σε αυτά που γνωρίζουν, αισθάνονται και πιστεύουν. Για παράδειγμα, οι προγενέστερες γνώσεις, αξίες, εμπειρίες, αισθήματα, προσδοκίες, κίνητρα και στόχοι επηρεάζουν σημαντικά τον αναγνώστη αλλά και το συγγραφέα στην προσπάθεια τους να συνθέσουν το νόημα του κειμένου. Κατ' αυτή την έννοια, το νόημα του κειμένου δεν βρίσκεται στο κείμενο αλλά στο μυαλό του αναγνώστη και του συγγραφέα (Βάμβουκας, Μ. ,1994).

Επιπροσθέτως αναγνώστης και συγγραφέας διαβάζουν και γράφουν για να επιτύχουν κάποιο στόχο. Ο αναγνώστης, για να μπορέσει να κατανοήσει ένα κείμενο και να προβεί στις κατάλληλες ερμηνείες, συνδυάζοντας τις παλαιότερες γνώσεις που έχει με τις νέες που προκύπτουν μέσω της αλληλεπίδρασης του με το κείμενο, και να ενεργήσει κατάλληλα. Ο συγγραφέας επεξεργάζεται τις πληροφορίες που θέλει να γράψει και τις παραθέτει με τέτοιο τρόπο ώστε να εξυπηρετούν το σκοπό που έχει θέσει. Έτσι, μέσα από το συνδυασμό των πληροφοριών και των γνώσεων επιδιώκει την επίτευξη του στόχου. Πολλές φορές ο συγγραφέας μαθαίνει, καθώς γράφει, νέα πράγματα για το θέμα που γράφει, τα οποία δεν γνώριζε πριν αρχίσει τη γραφή. Ακόμα, ο συγγραφέας σχεδιάζει, εφαρμόζει και αξιολογεί μια στρατηγική που του είναι αναγκαία και χρήσιμη τη δεδομένη χρονική στιγμή, ανάλογα με το σκοπό, τις συνθήκες, , καθώς και το πλαίσιο μέσα στο οποίο πραγματώνεται η ανάγνωση του κειμένου (Hierbert, E., Scott, J., Wilkinson A.,1998). Ο συγγραφέας επίσης κρίνει, πώς και πότε θα χρησιμοποιήσει τα κατάλληλα επικοινωνιακά εργαλεία, όπως το συναίσθημα.

Ο αναγνώστης από την άλλη, μπορεί να χρησιμοποιεί διαφορετική στρατηγική προσέγγισης του κειμένου. Αν οι δύο τρόποι προσέγγισης (συγγραφέα- αναγνώστη) εναρμονιστούν, το μήνυμα θα μεταδοθεί επιτυχώς από τον πομπό στον δέκτη επιτυγχάνοντας τους στόχους του δημιουργού του κειμένου (Βάμβουκας, Μ. ,1984).

### **3. Μεθοδολογία**

#### **3.1 Ερευνητικό Περιβάλλον- Σκοπός της έρευνας**

Όπως είδαμε από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, ενώ αρκετές έρευνες ασχολήθηκαν με τη δήλωση αποστολής με διαφορετικές προσεγγίσεις, παρόλο αυτά δεν έχει εξεταστεί κατά το παρελθόν ο τρόπος έκφρασης των εταιριών στις αποστολές τους. Δηλαδή, μέσα από την οργάνωση του κειμένου, και την οπτική του, αν μπορούν να αναδειχθούν καλύτερα οι δεξιότητες ή τα πλεονεκτήματά της επιχείρησης, και να επιτευχθούν σε μεγαλύτερο βαθμό, πιο γρήγορα, ή πιο εύκολα οι στόχοι της. Ως εκ τούτου, δεν έχουμε εικόνα για το ποια χαρακτηριστικά όσον αφορά τη γλώσσα που εμπεριέχει μια αποστολή, ή αν ο γραπτός λόγος των δηλώσεων αποστολής, μέσω των αποστολών, βελτιώνει τα οικονομικά της αποτελέσματα. Επομένως ο σκοπός αυτής της έρευνας είναι να εξετάσει ποια ποιοτικά χαρακτηριστικά κυριαρχούν στις αποστολές των ελληνικών επιχειρήσεων, και αν αυτά επηρεάζουν και κατά πόσο την οικονομική τους επίδοση.

#### **3.2 Ερευνητικά ερωτήματα – Υποθέσεις**

Τα ερευνητικά ερωτήματα που ανακύπτουν είναι τα ακόλουθα:

Υπόθεση 1: Υπάρχουν συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά δομής όσον αφορά τη γλώσσα, που κυριαρχούν στις αποστολές των ελληνικών επιχειρήσεων.

Υπόθεση 2: Υπάρχει σχέση μεταξύ της ποιότητας των δηλώσεων αποστολής όπως μετράται από τα εκφραστικά τους στοιχεία, και των οικονομικών τους επιδόσεων.

#### **3.3 Δείγμα και Διαδικασία**

Η μέτρηση του στρατηγικού πλεονεκτήματος γίνεται τόσο με οικονομικούς, όσο και με δείκτες μέτρησης συμπεριφοράς. Οι οικονομικοί δείκτες που χρησιμοποιήθηκαν σε προηγούμενες έρευνες ήταν χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες με κυριότερους τους ROI, ROE και ROS. Από την άλλη μεριά, η μέτρηση δεικτών συμπεριφοράς σε προηγούμενες έρευνες γινόταν με τη μέθοδο του ερωτηματολογίου στο προσωπικό των



υπό εξέταση εταιριών. Η δική μας έρευνα μετρά το στρατηγικό πλεονέκτημα με δύο τρόπους. Ο πρώτος είναι με τη χρήση περισσότερων αριθμοδεικτών, ενώ για τη μέτρηση της συμπεριφοράς χρησιμοποιήθηκε το κείμενο των δηλώσεων αποστολής. Ο λόγος είναι ότι θέλαμε να μετρήσουμε την επιδιωκόμενη κουλτούρα, τα ιδιαίτερα προσωπικά στοιχεία της κάθε εταιρίας που την κάνει να ξεχωρίζει από τις άλλες, και τις θεμελιώδεις ικανότητες στις οποίες βασίζεται το στρατηγικό πλεονέκτημα που εκφράζονται σε αυτήν, στην πηγή της δημιουργίας τους, και όχι μετρώντας τον αντίκτυπο τους μέσω των εργαζομένων. Προτιμήθηκε ο τρόπος αυτός διότι διαφορετικά εισέρχονται και άλλοι παράγοντες όπως: η ανθρώπινη συμπεριφορά που είναι απρόβλεπτη και δύσκολο να καταγραφεί και να κωδικοποιηθεί, ή δεν προσμετρούνται οι υπόλοιπες ομάδες ενδιαφέροντος, ή δεν μπορούν να υπολογιστούν παράμετροι όπως για παράδειγμα οι εσωτερικές διαδικασίες.

Οι δηλώσεις αποστολής έχουν ανακτηθεί ηλεκτρονικά από τις ιστοσελίδες των μεγαλύτερων εταιριών στην Ελλάδα, οι περισσότερες των οποίων είναι εισηγμένες στο Χρηματιστήριο Αθηνών. Από τις 305 που συνολικά ελέχθησαν, μόνο οι 275 είχαν δήλωση αποστολής (90,16%). Επειδή ορισμένες εταιρίες χρησιμοποιούν αντί της λέξης “αποστολή” εναλλακτικά τους όρους: όραμα, φιλοσοφία, αξίες, ή στόχοι, εννοώντας την αποστολή τους (Bart και Baetz, 1998; Hartley και Brückmann, 2002; Levin, 2000; Pearce και David, 1987), πήραμε υπόψη μας την ευρεία έννοια του όρου (σύμφωνα με τους Leuthesser και Kohli’s, 1997). Όπου δεν υπήρχε δήλωση αποστολής ούτε ένα ισοδύναμο κείμενο στην ιστοσελίδα, ακολουθήσαμε την επικοινωνία μέσω e-mail ή τηλεφώνου με την εταιρία.

Τα ποιοτικά στοιχεία που περιλαμβάνονται στην αποστολή μετατράπηκαν σε μεταβλητές μέσω ανάλυσης περιεχομένου και συγκεκριμένα του λογισμικού Diction 5.0. Οι λέξεις-κλειδιά εντοπίστηκαν με αντικειμενικότητα και αμεροληψία. Το λογισμικό που χρησιμοποιήσαμε αναλύει κείμενα μόνο στην αγγλική γλώσσα, γι αυτό πήραμε τις αποστολές αυτούσιες μεταφρασμένες όπως αναρτώνται στην επίσημη εταιρική ιστοσελίδα, ώστε να αποφύγουμε προβλήματα παράφρασης, ή ανακριβής ερμηνείας κατά τη μετάφραση. Το λογισμικό ανέλυσε την κάθε αποστολή, και μας έδωσε ως αποτελέσματα 35 μεταβλητές η οποίες είναι:

- 1) Βεβαιότητα (Certainty): η γλώσσα δείχνει αποφασιστικότητα, ακαμψία, πληρότητα και αυτοπεποίθηση.
- 2) Πεισματικότητα (Tenacity): Όλες οι χρήσεις του ρήματος είμαι και έχω, σε όλους τους χρόνους και ρηματικούς τύπους, σε όλες τις κλίσεις, τα πρόσωπα και παραλλαγές τους (είναι, είμαι, θα είμαι, έχω, πρέπει, θα, έχουν, δεν είναι). Αυτά τα ρήματα σημαίνουν την εμπιστοσύνη και την ολότητα.
- 3) Ισοσταθμιστικοί Όροι (Leveling Terms): επιπεδωτικοί ή ισοπεδωτικοί όροι. Οι λέξεις χρησιμοποιούνται για να ξεπεραστούν οι ατομικές διαφορές και να οικοδομήσουμε μια αίσθηση σιγουριάς και ασφάλειας (όλοι, ο καθένας, η κάθε μία, πλήρως). Επίσης προσμετρά επιρρήματα που εκφράζουν σταθερότητα και μονιμότητα (πάντα, εντελώς, αναπόφευκτα), αλλά και αποφασιστικότητα, γεμάτες αυτοπεποίθηση (άνευ όρων, άψογη, απόλυτη).
- 4) Συλλογικότητα (Collective): ομαδικότητα, κολεκτίβα. Η χρήση όρων που σημαίνουν πλήθος εκφράζοντας ταύτιση, ενότητα, που μειώνουν την ιδιαιτερότητα και την ατομικότητα. Περιλαμβάνει λέξεις όπως: φορέας, οντότητα, ομάδα ή κοινωνικές ομάδες (πλήθος, χορωδία, ανθρωπότητα), ομάδες εργασίας ( συνέδριο, προσωπικό), και γεωγραφικές οντότητες (π.χ νομός).
- 5) Επιμονή (Insistence): Η επανάληψη των βασικών όρων που δείχνει μια προτίμηση για μια περιορισμένη, συγκεκριμένη και εξειδικευμένη έννοια. Όλες οι λέξεις που εμφανίζονται τρεις ή περισσότερες φορές, ουσιαστικά ή επίθετα, που προσδιορίζουν την ίδια έννοια.
- 6) Αριθμητικοί όροι (Numerical Terms): Κάθε ποσό ή αριθμός. Αυτή η μεταβλητή αντιμετωπίζει κάθε μεμονωμένο ακέραιο και κάθε ξεχωριστή ομάδα ακεραίων ως μία λέξη. Επιπλέον, περιέχει τους ίδιους αριθμούς σε λεκτική μορφή (ένα, δέκα, εκατό, μηδέν) τις αριθμητικές πράξεις (αφαίρεση, διαίρεση, τον πολλαπλασιασμό, ποσοστό) και ποσοτικά θέματα (δεκαδικά).
- 7) Αμφιθυμία (Ambivalence): Οι λέξεις που επιλέγονται σε αυτή τη μεταβλητή εκφράζουν δισταγμό ή αβεβαιότητα, υπονοώντας την αδυναμία ή απροθυμία του ομιλητή να δεσμευτεί στα λόγια που είπε. Περιλαμβάνονται φράσεις όπως: δήθεν, τάχα, περίπου, μπορεί, ίσως, ανακριβείς δηλώσεις (σχεδόν, κατά προσέγγιση,

- ασαφής, κάπου, κάποτε). Εκφράζει σύγχυση, αμηχανία, αινιγματικότητα και δισταγμό. Επίσης περιλαμβάνονται λέξεις που δείχνουν συγκρατημένη πιθανότητα (θα μπορούσε, θα ήταν, θα είχε) και μυστήριο (διλήμματα, μαντέψεις, υποθέσεις).
- 8) Ποικιλία (Variety): Η μεταβλητή αυτή καταγράφει το πλήθος των ανόμοιων λέξεων σε ένα κείμενο. Μια υψηλή βαθμολογία δείχνει την αποφυγή της υπερβολής και της προτίμησης για ακρίβεια.
- 9) Αισιοδοξία (Optimism): Η γλώσσα επιδοκιμάζει ή υποστηρίζει κάποια ομάδα, ιδέα ή γεγονός, προβάλλοντας τις θετικές συνεπαγωγές του, ή τις πιθανότητες να έχει θετική εξέλιξη.
- 10) Έπαινος (Praise): εγκώμιο, δοξασία, διαβεβαίωση για κάποιο πρόσωπο, ομάδα, ή οντότητα. Περιλαμβάνονται όροι που αφορούν: κοινωνικές δεξιότητες (αγαπητή, ευχάριστη, πνευματώδης), φυσικές ιδιότητες (ισχυρός, όμορφος), πνευματικές ιδιότητες (εξυπνάδα, φωτεινότητα, σε εγρήγορση, λογικός), επιχειρηματικά προσόντα, και ηθικές ιδιότητες (Πιστός, καλός, ευγενής). Όλοι οι όροι σε αυτή τη μεταβλητή είναι επίθετα.
- 11) Ικανοποίηση (Satisfaction): Ευχαρίστηση. Ο όρος αφορά θετικές συναισθηματικές καταστάσεις (χαρούμενα, πάθος, ευτυχία), στιγμές χαράς (ευχαριστίες, χαμόγελο, ευπρόσδεκτη, καλωσόρισμα) και ευχάριστη διασκέδαση (ενθουσιασμένος), ή στιγμές θριάμβου (γιορτή). Επίσης, περιλαμβάνονται λέξεις που αφορούν θρέψη, επούλωση, ενθάρρυνση, εξασφάλιση, και ανακούφιση.
- 12) Έμπνευση (Inspiration): οίστρος. Σε αυτή τη μεταβλητή περιλαμβάνονται ουσιαστικά που απομονώνουν επιθυμητές ιδιότητες όπως: ηθική, πίστη, τιμιότητα, αυτο-θυσία, αρετή, ελκυστικές προσωπικές ιδιότητες (θάρρος, αφοσίωση, σοφία, επιήκεια) αλλά και κοινωνικά και πολιτικά ιδανικά όπως: πατριωτισμός, επιτυχία, εκπαίδευση, και δικαιοσύνη.
- 13) Κακουχία (Hardship): Σκληρότητα. Αυτός ο δείκτης περιέχει λέξεις από φυσικές καταστροφές (σεισμός, πείνα, ανεμοστρόβιλος, ρύπανση), εχθρικές ενέργειες (δολοφόνοι, πτώχευση, εχθροί, κακίες) και κατακριτέα ανθρώπινη συμπεριφορά (απιστία, προδοσία). Περιλαμβάνει επίσης ανούσιος πολιτικά αποτελέσματα (αδικία,

δουλεία, εκμετάλλευση, εξέγερση), ανθρώπινους φόβους (θλίψη, ανεργία, θάνατος, φόβος) και ανικανότητες (σφάλμα, αδυναμία).

- 14) Δραστηριότητα (Activity): Στη μεταβλητή αυτή η γλώσσα χαρακτηρίζεται από κίνηση, αλλαγή, υλοποίηση ιδεών και αποφυγή της αδράνειας.
- 15) Επιθετικότητα (Aggression): Οι όροι αυτού του δείκτη αφορούν: φυσική ενέργεια (έκρηξη, συντριβή, εκραγεί, συγκρούονται), κοινωνική κυριαρχία (κατάκτηση, επίθεση, δικτατορίες, παράβαση), και στοχευμένη κατεύθυνση (σταυροφορία, διέταξε, προκλητική, ξεπεράσει). Επιπλέον, αφορά λέξεις που σχετίζονται με προσωπικό θρίαμβο (τυχοδιώκτης), υπερβολική ανθρώπινη ενέργεια (θορυβώδης, ώθηση), αντίδραση (αποσυναρμολόγηση, κατεδάφιση, ανατροπή, βέτο), και αντίσταση (πρόληψη, να προασπίσει, να αναχαιτιστεί).
- 16) Εκπλήρωση (Accomplishment): Επίτευγμα. Οι λέξεις εδώ εκφράζουν ολοκλήρωση ενός έργου, τέλος δημιουργίας, ολοκλήρωση προγραμματισμένων εργασιών. Περιλαμβάνει όρους από τους τομείς: της αγοράς, παραγωγής, πωλήσεων, κατασκευές, ανθρώπινης συμπεριφοράς και γενικές λειτουργίες.
- 17) Επικοινωνία (Communication): Οι όροι που αναφέρονται στην κοινωνική αλληλεπίδραση, τόσο πρόσωπο με πρόσωπο (ακούστε, διαβάστε, μιλήστε) όσο και μέσω ΜΜΕ (φίλμ, βιντεοταινίες, τηλέφωνο, e-mail). Επίσης προσμετρά κοινωνικούς φορείς (δημοσιογράφος, εκπρόσωπος, δικηγόροι, ιεροκήρυκας) και κοινωνικούς σκοπούς (επίπληξη, να απαντήσει, να πείσει).
- 18) Γνώση (Cognition): Οι λέξεις αναφέρονται σε εγκεφαλικές διαδικασίες. Περιλαμβάνονται τρόποι ανακάλυψης (να μάθουν, να εξετάσει, να συγκρίνουν) τομείς σπουδών (βιολογία, ψυχολογία, λογική, οικονομικά), ψυχικές προκλήσεις (ερώτηση, ξεχνάμε, να επανεξετάσει), θεσμικές πρακτικές μάθησης (αποφοίτηση, διδασκαλία), καθώς και τις τρεις μορφές της γνώσης: διαισθητική (εφεύρουν, αντιλαμβάνονται, σκέπτονται, να ερμηνεύσει), ορθολογιστική (εκτίμηση, να εξετάσει, λογικό, στρατηγικές), και υπολογιστική (διάγνωση, την ανάλυση, το λογισμικό, διερευνητική).
- 19) Παθητικότητα (Passivity): Οι λέξεις κυμαίνονται από την ουδετερότητα στην αδράνεια. Περιλαμβάνει την άποψη της συμμόρφωσης (επιτρέπουν, ήμερο,

κατευνασμού), της υπακοής (υποβάλουν, ικανοποιημένος, υποτονική), και της παύσης (συλληφθεί, συνθηκολογήσει, να απέχουν). Επίσης, περιλαμβάνει την αδράνεια (προς τα πίσω, ακίνητος, σιωπή, αναστολή), την αδιαφορία (αδιάφορος, στωικός), και την ηρεμία (ήσυχα, υπνηλία, διακοπές).

- 20) Εξωραϊσμός (Embellishment): Οι όροι του κειμένου που καλλωπίζουν τις δυσάρεστες εκφράσεις.
- 21) Ρεαλισμός (Realism): Περιλαμβάνει αναγνωρίσιμα θέματα που επηρεάζουν την καθημερινή ζωή των ανθρώπων.
- 22) Εξοικείωση (Familiarity): Περιλαμβάνονται οι κοινές προθέσεις (απέναντι, πάνω, μέσα), οι αντωνυμίες (αυτός, που, ποιος, τι), καθώς και μια ποικιλία των συνδέσμων (ότι, για, έτσι).
- 23) Χωρικοί Όροι (Spatial Terms): Οι όροι που αναφέρονται σε γεωγραφικές περιοχές και φυσικές αποστάσεις, καθώς και στους τρόπους μέτρησής τους. Περιλαμβάνονται οι γενικοί γεωγραφικοί όροι (στο εξωτερικό, δωμάτιο, σε εξωτερικούς χώρους), τοπωνύμια (Κεϋλάνη, Κουβέιτ, Πολωνία), πολιτικά καθορισμένες θέσεις (κομητεία, πατρίδα, δήμος), τα σημεία της πυξίδας (ανατολικά, νοτιοδυτικά) και της υφελίου (γεωγραφικό πλάτος, παράκτιες, σύνορα).
- 24) Χρονικοί Όροι (Temporal Terms): Οι όροι που καθορίζουν μια ιδέα ή ένα γεγονός μέσα σε ένα συγκεκριμένο χρονικό διάστημα, σηματοδοτώντας μια ανησυχία για συγκεκριμένα και πρακτικά ζητήματα. Οι λέξεις αφορούν το χρόνο κυριολεκτικά (αιώνα, στιγμιαία, το μεσημέρι), καθώς και μεταφορικά (παρατεταμένη, αρχαιότητα, στις μέρες μας). Επίσης, περιλαμβάνονται ημερολογιακοί όροι (φθινόπωρο, όλο το χρόνο, το Σαββατοκύριακο).
- 25) Ανησυχία για το παρόν (Present Concern): Προσδιορίζει λέξεις που αφορούν ανησυχία για τη γενική σωματική δραστηριότητα (βήχας, γεύση, να τραγουδήσουν, να λάβει), και κοινωνικές δράσεις (συζητήστε, αγγίξτε, κυβερνούν, πληρούν).
- 26) Ενδιαφέρον για τον Άνθρωπο (Human Interest): Στη μεταβλητή αυτή περιλαμβάνονται οι τυποποιημένες προσωπικές αντωνυμίες (αυτός, του, τον εαυτό μας, τους), τα μέλη της οικογένειας, και οι οικογενειακές σχέσεις (ξάδελφος, τη

γυναίκα, το εγγόνι, ο θεός), και γενικοί όροι (φίλος, μωρό, τα ανθρώπινα, τα πρόσωπα).

- 27) Ορθότητα (Concreteness): Περιλαμβάνονται οι κοινωνιολογικές μονάδες (αγρότες, Αφρό-Αμερικανοί, Καθολικοί), οι επαγγελματικές ομάδες (ξυλουργοί, κατασκευαστές, αστυνομικοί), οι πολιτικές λέξεις (κομμουνιστές, βουλευτής, οι Ευρωπαίοι). Επίσης ενσωματώνονται φυσικές δομές (Δικαστικό Μέγαρο, ναός, κατάσταση), όροι της λογιστικής (υποθήκη, μισθοί), τρόποι μεταφοράς (αεροπλάνο, ποδήλατο), μέρη του σώματος (στομάχι, μάτια), είδη ένδυσης, κατοικίδια ζώα, τρόφιμα, και γενικά στοιχεία της φύσης (πετρέλαιο, μετάξι, άμμος).
- 28) Πολυπλοκότητα (Complexity): Οι περίπλοκες εκφράσεις που κάνουν τις ιδέες ενός κειμένου αφηρημένες και ασαφείς.
- 29) Κοινοτυπία (Commonality): Οι λέξεις που τονίζουν τις συμφωνημένες και αποδεκτές αξίες μιας ομάδας, και απορρίπτει όλες τις υπόλοιπες ιδέες.
- 30) Κεντρικότητα (Centrality): Οι όροι δηλώνουν ουσιαστική συμφωνία με τις βασικές αξίες. Περιλαμβάνονται οι βασικοί όροι (μητρική, βασικός, έμφυτη) και όροι που φανερώνουν νομιμότητα (ορθόδοξοι, ευπρέπεια, συνταγματική), συστηματικότητα (παράδειγμα, γραφειοκρατικό, τελετουργική), και τυπικότητα (τυποποιημένο, εθιμοτυπικό, κανονικότητα). Επίσης περιλαμβάνονται όροι της αντιστοιχίας (συμμόρφωση, εντολή, ομόφωνα), προβλεπτικότητας (αναμενόμενο, η συνέχεια).
- 31) Συνεργασία (Cooperation): Περιλαμβάνονται οι ονομασίες των επίσημων σχέσεων εργασίας (συνδικάτα, συμμαθητές, συμβούλιο) και άτυπες ενώσεις (σύντροφοι, φίλοι). Επίσης, περιλαμβάνονται όροι που αφορούν σε αλληλεπιδράσεις (ενοποίηση, μεσολάβηση), προσωπική συμμετοχή (ομαδική εργασία, την κοινή χρήση, συμβάλλουν), και αυταπάρνηση (κοινοφελείς, φροντίδα, αυτό- θυσία).
- 32) Ταύτιση (Rapport): Περιλαμβάνονται οι όροι της συγγένειας (συμπαθής, σύντροφος), της σύμφωνης γνώμης (εγκρίνει, βεβαιούνται), του σεβασμού (ανεκτική, πρόθυμος, άδεια).

- 33) Ποικιλότητα (Diversity): Αφορά λέξεις που περιγράφουν άτομα ή ομάδες ατόμων που διαφέρουν από τον κανόνα. Οι λέξεις αυτές μπορεί να είναι θετικές (εξαιρετικό, μοναδικό) και αρνητικές (παράνομη, εξτρεμιστική).
- 34) Αποκλεισμός (Exclusion): Οι λέξεις περιγράφουν τις πηγές και τις επιπτώσεις της κοινωνικής απομόνωσης. Η απομόνωση μπορεί να διατυπωθεί παθητικά (εκτοπισμένος), καθώς και θετικά (αυτόνομη, αυτάρκης) ή αρνητικά (παράνομος, αποκηρυγμένος).
- 35) Απελευθέρωση (Liberation): Όροι που περιγράφουν την ατομική επιλογή (αυτόνομη, με ανοιχτούς ορίζοντες) και την απόρριψη των κοινωνικών συμβάσεων (ριζοσπαστική). Η απελευθέρωση υπαγορεύεται από δύο παράγοντες: την προσωπικότητα (εκκεντρικός, ορμητικός, επιπόλαιος) και τις πολιτικές δυνάμεις (ψηφοφορία, ελευθερία, χειραφέτηση). Μπορεί να προκαλέσει δραματικά αποτελέσματα (έξοδο, ταραχώδης, απελευθέρωση) ή υποτονικά αποτελέσματα (χαλάρωση, αποδέσμευση).

Επιπλέον δημιουργήσαμε κάποιες επιπλέον μεταβλητές που τις ονομάσαμε μεταβλητές ελέγχου και τις χρησιμοποιήσαμε ως ανεξάρτητες μεταβλητές στην παλινδρόμηση του κάθε αριθμοδείκτη.

Ειδικότερα, συλλέξαμε ηλεκτρονικά από την ιστοσελίδα του Χρηματιστηρίου Αθηνών, στοιχεία σχετικά με το ποσοστό μετοχικού κεφαλαίου που κατέχουν οι ξένοι στις ελληνικές εταιρίες. Με τον τρόπο αυτό θέλουμε να δούμε αν επηρεάζονται τα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης, από τη συμμετοχή ξένων στη διοίκηση της εταιρίας.

Επιπροσθέτως, χρησιμοποιήσαμε την κατηγοριοποίηση των ελληνικών επιχειρήσεων σε κλάδους, που ανακτήσαμε ηλεκτρονικά από την ιστοσελίδα του Χρηματιστηρίου Αθηνών. Οι κλάδοι στους οποίους χωρίστηκαν είναι: Πετρέλαιο και Φυσικό Αέριο, Χημικά, Πρώτες Ύλες, Κατασκευές και Υλικά Κατασκευών, Βιομηχανικά Προϊόντα και Υπηρεσίες, Ποτά και Τρόφιμα, Προσωπικά και Οικιακά Αγαθά, Υγεία, Εμπόριο, ΜΜΕ, Ταξίδια και Αναψυχή, Τηλεπικοινωνίες, Υπηρεσίες Κοινής Ωφέλειας, Τράπεζες, Ασφάλειες, Ακίνητη Περιουσία, Χρηματοοικονομικές Υπηρεσίες, και Τεχνολογία. Χωρίζοντας τις εταιρίες σε κλάδους, υπολογίσαμε τον μέσο όρο ρυθμού ανάπτυξης των

πωλήσεων ανά κλάδο, και το ρυθμό μεταβολής των καθαρών κερδών για την τριετία 2009-2011. Έτσι, κατατάξαμε τους κλάδους στην ανάλογη φάση του κύκλου ζωής τους. Έπειτα δημιουργήσαμε ψευδό-μεταβλητές για κάθε ένα από τα στάδια του κύκλου ζωής του κλάδου δηλαδή εισαγωγής ή γέννησης (Birth)  $M_1$ , ανάπτυξης (Growth)  $M_2$ , αναδιάρθρωσης (Shakeout)  $M_3$ , ωριμότητας (Maturity)  $M_0$ , και παρακμής (Decline)  $M_4$  με ψευδό-μεταβλητή βάσης την ωριμότητα. Ο σκοπός μας ήταν να ελέγξουμε κατά πόσο επηρεάζονται τα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης λόγω της φάσης του κύκλου ζωής στην οποία βρίσκεται ο κλάδος της, σε σχέση με την ωριμότητα.

Τέλος χωρίσαμε τις εταιρίες ως προς το είδος της δραστηριότητάς τους. Έπειτα δημιουργήσαμε ψευδό-μεταβλητές για κάθε είδος δραστηριότητας (βιομηχανικές  $D_0$ , εμπορικές  $D_1$ , και παροχής υπηρεσιών  $D_2$ ) με ψευδό-μεταβλητή βάσης τις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Ο σκοπός μας ήταν να ελέγξουμε κατά πόσο επηρεάζονται τα οικονομικά αποτελέσματα μιας επιχείρησης λόγω του αντικειμένου της δραστηριότητάς της, σε σχέση με τις βιομηχανικές επιχειρήσεις.

Τα οικονομικά στοιχεία ανακτήθηκαν επίσης ηλεκτρονικά από τις ιστοσελίδες των εταιριών. Πιο συγκεκριμένα μέσω των ετήσιων δημοσιευμένων οικονομικών τους καταστάσεων, δηλαδή της κατάστασης οικονομικής τους θέσης, και της κατάστασης αποτελεσμάτων χρήσεως, συλλέχθηκαν στοιχεία όπως: το σύνολο ενεργητικού, οι απαιτήσεις, τα αποθέματα, τα χρηματικά διαθέσιμα, οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις, οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις, το κόστος πωληθέντων, ο κύκλος εργασιών, τα καθαρά κέρδη, τα κέρδη προ φόρων, και τα κέρδη ανά μετοχή για τις χρονιές 2009, 2010, 2011.

Κατόπιν υπολογίστηκαν οι εξής χρηματοοικονομικοί αριθμοδείκτες για κάθε χρονιά: η ταμειακή ρευστότητα, η κυκλοφοριακή ταχύτητα είσπραξης απαιτήσεων, η κυκλοφοριακή ταχύτητα βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων, ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους, ο αριθμοδείκτης του καθαρού περιθωρίου κέρδους, η αποδοτικότητα του ενεργητικού, η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων, ο αριθμοδείκτης της οικονομικής μόχλευσης, ο αριθμοδείκτης των δανειακών κεφαλαίων, η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων, η ταχύτητα κυκλοφορίας των ιδίων κεφαλαίων, η γενική ρευστότητα, ο αριθμοδείκτης ιδίων προς συνολικά κεφάλαια, η απόδοση των πωλήσεων (return on sales-ROS), η απόδοση των επενδύσεων (return on investment-ROI ή return on assets-



ROA), η απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (return on equity-ROE), ο ρυθμός ανάπτυξης των πωλήσεων, ο ρυθμός ανάπτυξης των καθαρών κερδών, και το μέγεθος των επιχειρήσεων ως προς τις πωλήσεις τους. Εν συνεχεία υπολογίστηκε ο αριθμητικός μέσος όρος των αριθμοδεικτών για τις τρεις χρονιές.

Ακόμη, ως εξαρτημένες μεταβλητές σε πολλαπλή παλινδρόμηση με ανεξάρτητες τις μεταβλητές του Diction 5.0, και Με αυτό τον τρόπο θέλουμε να ελέγξουμε αν το ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου που κατέχουν οι ξένοι στις ελληνικές επιχειρήσεις επηρεάζεται από τα εκφραστικά στοιχεία των αποστολών.

Ελέγξαμε εάν το δείγμα μας, στο σύνολό του, ακολουθεί την κανονική κατανομή με βάση τον έλεγχο του t- test. Όσες τιμές των μεταβλητών βρέθηκαν εξαιρετικά ακραίες σε σχέση με το μέσο όρο του δείγματος αντικαταστάθηκαν από το μέσο όρο για να μπορέσει να διατηρηθεί η κανονικότητα του δείγματος. Κατόπιν, πραγματοποιήσαμε τον έλεγχο Pearson θέλοντας να ελέγξουμε εάν υπάρχει συσχέτιση μεταξύ των ανεξάρτητων μεταβλητών που συλλέξαμε από το Diction 5.0, όπου διαπιστώθηκε χαμηλή συσχέτιση μεταξύ τους (βλέπε πίνακες 2 και 3). Κατόπιν υπολογίσαμε τους αριθμητικούς μέσους όρους όλων των εταιρών για όλα τα εκφραστικά χαρακτηριστικά, και τους συγκρίναμε με τα φυσιολογικά όρια που δίνει το λογισμικό Diction. Έτσι καταγράψαμε τη συχνότητα εμφάνισης της κάθε κατηγορίας στις ελληνικές επιχειρήσεις.

Στη συνέχεια εκτελέσαμε γραμμική πολλαπλή παλινδρόμηση, με τη μέθοδο stepwise, με το λογισμικό Spss 20.0 χρησιμοποιώντας ως εξαρτημένη μεταβλητή κάθε φορά έναν από τους χρηματοοικονομικούς αριθμοδείκτες, και στοιχεία που αφορούν το ποσοστό των ξένων στη διοίκηση, το μέγεθος των επιχειρήσεων ως προς τις πωλήσεις τους, και ως ανεξάρτητες μεταβλητές, τις μεταβλητές του Diction 5.0 και τις μεταβλητές ελέγχου. Ο σκοπός ήταν να αξιολογήσουμε τη σχέση μεταξύ των εκφραστικών στοιχείων της δήλωσης αποστολής με την επιχειρησιακή απόδοση. Επίσης θέλαμε να δούμε, αν η γλώσσα των αποστολών παίζει ρόλο στη μετοχική σύνθεση μιας επιχείρησης, αλλά και στο μέγεθός της.

Κατά τη διαδικασία της ανάλυσης χρησιμοποιήθηκαν στατιστικές τεχνικές όπως: το t-test για τον έλεγχο της κανονικότητας των δεδομένων, τη συσχέτισης μεταξύ των μεταβλητών (Pearson και Kendall), και την αυτοσυσχέτιση (Durbin-Watson).

Η αξιοπιστία των αποτελεσμάτων ελέγχθηκε με τη μέθοδο της σύγκρισης των μέσων όρων όλων των μεταβλητών (Independent t-test), αφού προηγουμένως χωρίσαμε τις παρατηρήσεις του δείγματος σε μονές και ζυγές (βλέπε παράρτημα).

### 3.4 Εργαλεία

Οι αποστολές αναλύθηκαν συστηματικά με τη μέθοδο “ανάλυση περιεχομένου κειμένου”, και συγκεκριμένα με το λογισμικό Diction 5.0. Το λογισμικό αυτό χρησιμοποιεί τριάντα-ένα λεξικά ή δείκτες (word-lists) στην αξιολόγηση ενός κειμένου. Οι δείκτες αντανακλούν διαφορετικές έννοιες ύπαρξης, και περιλαμβάνουν μόνο μεμονωμένες λέξεις, καθώς δεν υπάρχουν κοινές λέξεις μεταξύ των δεικτών. Οι ομόρριζες λέξεις που έχουν διαφορετικές σημασίες, αντιμετωπίζονται μέσω διαδικασιών στατιστικής στάθμισης. Ακόμη ακολουθεί στατιστική στάθμιση για το τυποποιημένο αποτέλεσμα κάθε λεξικού. Οι υπόλοιπες εννιά μεταβλητές προκύπτουν με τη χρήση των προηγούμενων και κατάλληλης τυπολογίας.

Η πολύ-λεξική ανάλυση θεωρείται μια συστηματική τεχνική για τη συμπίεση πολλών λέξεων ενός κειμένου σε κατηγορίες περιεχομένου που βασίζεται σε ρητούς κανόνες κωδικοποίησης. Είναι μια τεχνική για την ανάπτυξη μιας αντικειμενικής, ποσοτικής και γενικευμένης περιγραφής της δήλωσης αποστολής, που συνεπάγεται ότι τα δεδομένα μπορούν να ελεγχθούν με στατιστικές μεθόδους για την ακρίβεια και την ερμηνεία τους. Δεν περιορίζεται στον τομέα της ανάλυσης κειμένου, αλλά μπορεί να εφαρμοστεί και σε άλλους τομείς. Επιτρέπει στους ερευνητές να συμπυκνώσουν μεγάλους όγκους δεδομένων με σχετική ευκολία, και οδηγεί σε συμπεράσματα τα οποία μπορούν στη συνέχεια να ενισχυθούν με μεθόδους συλλογής δεδομένων. Το κυριότερο όμως όφελος προέρχεται από το γεγονός ότι είναι μια συστηματική τεχνική για τη συμπίεση πολλών λέξεων του κειμένου σε λιγότερες κατηγορίες περιεχομένου. Η μετάφραση των ονομάτων της κάθε μεταβλητής του Diction 5.0 αλλά και του ορισμού της, πραγματοποιήθηκε μέσω του λεξικού Magenda. Τα δεδομένα αναλύθηκαν χρησιμοποιώντας το στατιστικό πακέτο SPSS 20.0.

#### 4. Αποτελέσματα

Στον Πίνακα 1 βλέπουμε τις συχνότητες των μέσων όρων των εκφραστικών στοιχείων που περιέχουν οι ελληνικές εταιρικές δηλώσεις αποστολής. Παρατηρούμε ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις εμπεριέχουν σε φυσιολογικά επίπεδα, δηλαδή εντός των επιτρεπτών ορίων που ορίζει το λογισμικό Diction 5.0, τις εξής μεταβλητές: τους αριθμητικούς όρους με 2,16 και κλίμακα (0,3 έως 15,04), τους ισοσταθμικούς όρους με 9,26 και κλίμακα (5,02 έως 12,76), την κακουχία με 1,48 και κλίμακα (1,26 έως 10,48), τους χωρικούς όρους με 7,39 και κλίμακα (4,17 έως 19,85), την ανησυχία για το παρόν με 7,92 και κλίμακα (7,02 έως 16,6), την ταύτιση με 1,46 και κλίμακα (0,42 έως 4,26), την ποικιλότητα με 2,29 και κλίμακα (0,07 έως 3,81), τον αποκλεισμό με 0,52 και κλίμακα (0 έως 4,31), τον εξωραϊσμό με 0,71 και κλίμακα (0,18 έως 1,1), την επιμονή με 61,75 και κλίμακα (9,15 έως 111,15), και τη δραστηριότητα με 49,78 και κλίμακα (46,74 έως 55,48).

Χαμηλότερα από τα φυσιολογικά επίπεδα οι αποστολές εκφράζουν στοιχεία που αφορούν τη συλλογικότητα με 0,63 και κλίμακα (4,04 έως 14,46), την ορθότητα με 5,56 και κλίμακα (10,7 έως 28,5), την εξοικείωση με 0,52 και κλίμακα (117,87 έως 147,19), οι χρονικοί όροι με 7,39 και κλίμακα (8,36 έως 21,82), την επικοινωνία με 1,4 και κλίμακα (2,21 έως 11,79), το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο με 13,96 και κλίμακα (18,13 έως 45,49), το ρεαλισμό με 44,93 και κλίμακα (46,1 έως 52,62), και τη βεβαιότητα με 2,01 και κλίμακα (46,9 έως 51,96) .

Σε αντίθεση με τα παραπάνω, υψηλούς δείκτες και εκτός των ορίων, εμφανίζονται: στην ποικιλία με 63,64 και κλίμακα (0,45 έως 0,53) , την αμφιθυμία με 53,72 και κλίμακα (6,49 έως 19,21), την πεισματικότητα με 49,78 και κλίμακα (23,32 έως 39,76), την ικανοποίηση με 61,75 και κλίμακα (0,47 έως 6,09) , τη γνώση με 47,98 και κλίμακα (4,43 έως 14,27) , την παθητικότητα με (10,26 και κλίμακα (2,1 έως 8,08), τη συνεργασία με 9,82 και κλίμακα (0,36 έως 8,44), την κοινοτυπία με 61,75 και κλίμακα (46,86 έως 52,28), την αισιοδοξία με 53,72 και κλίμακα (46,37 έως 52,25), τον έπαινο με 49,78 και κλίμακα (2,77 έως 9,59), την επιθετικότητα με 13,96 και κλίμακα 1,07 έως 9,79), την εκπλήρωση με 49,78 και κλίμακα (4,96 έως 23,78), την έμπνευση με 49,78 και κλίμακα (1,56 έως 11,1), την κεντρικότητα με 10,26 και κλίμακα (1,19 έως 7,54), και την πολυπλοκότητα με 49,78 και κλίμακα (4,31 έως 5,01).

**Πίνακας 1: Κοινά εκφραστικά στοιχεία ελληνικών αποστολών**

Μεταβλητές	Mean	Norm Low	Norm High	Μεταβλητές	Mean	Norm Low	Norm High
<i>Ποικιλία +</i>	63,6484	0,45	0,53	<i>Κοινοτυπία +</i>	61,7599	46,86	52,28
<i>Αριθμητικοί Όροι</i>	2,1631	0,3	15,04	<i>Εξοικείωση -</i>	0,5214	117,87	147,19
<i>Αμφιθυμία +</i>	53,7226	6,49	19,21	<i>Αισιοδοξία +</i>	53,7226	46,37	52,25
<i>Πεισματικότητα +</i>	49,7805	23,32	39,76	<i>Έπαινος +</i>	49,7805	2,77	9,59
<i>Ισοσταθμικοί Όροι</i>	9,2624	5,02	12,76	<i>Χρονικοί Όροι -</i>	7,3923	8,36	21,82
<i>Συλλογικότητα -</i>	,6347	4,04	14,46	<i>Επιθετικότητα +</i>	13,9673	1,07	9,79
<i>Ικανοποίηση +</i>	61,7599	0,47	6,09	<i>Εξωραϊσμός</i>	0,7102	0,18	1,1
<i>Κακουχία</i>	1,4889	1,26	10,48	<i>Επικοινωνία -</i>	1,4081	2,21	11,79
<i>Γνώση +</i>	47,9889	4,43	14,27	<i>Εκπλήρωση +</i>	49,7805	4,96	23,78
<i>Παθητικότητα +</i>	10,2626	2,1	8,08	<i>Επιμονή</i>	61,7599	9,15	111,15
<i>Χωρικοί όροι</i>	7,3923	4,17	19,85	<i>Έμπνευση +</i>	49,7805	1,56	11,1
<i>Ανησυχία για το παρόν</i>	7,9216	7,02	16,6	<i>Ενδιαφέρον για τον Άνθρωπο -</i>	13,9673	18,13	45,49
<i>Ορθότητα -</i>	5,5625	10,7	28,5	<i>Απελευθέρωση +</i>	0,5214	0	4,72
<i>Ταύτιση</i>	1,4661	0,42	4,26	<i>Δραστηριότητα</i>	49,7805	46,74	55,48
<i>Συνεργασία +</i>	9,8267	0,36	8,44	<i>Κεντρικότητα +</i>	10,2626	1,19	7,54
<i>Ποικιλότητα</i>	2,2953	0,07	3,81	<i>Πολυπλοκότητα +</i>	49,7805	4,31	5,01
<i>Αποκλεισμός</i>	,5214	0	4,31	<i>Ρεαλισμός -</i>	44,9352	46,1	52,62
<i>N = 275</i>				<i>Βεβαιότητα -</i>	2,0125	46,9	51,96

+ Η μεταβλητή υπερέχει της κλίμακας , - Η μεταβλητή υπολείπεται της κλίμακας

**Πίνακας 2: Οι συσχετίσεις μεταξύ των εξωγενών μεταβλητών**

<i>Pearson Correlation Sig. (2-tailed)</i>	<i>Παθητικ/τα</i>	<i>Χωρικοί όροι</i>	<i>Ορθότητα</i>	<i>Συμπάθεια</i>	<i>Συνεργασία</i>	<i>Ποικιλότητα</i>	<i>Ρεαλισμός</i>
<i>Παθητικ/τα Sig 2-tailed</i>	1** ,00						
<i>Χωρικ όροι Sig 2-tailed</i>	,185* ,002	1 ,749					
<i>Ορθότητα Sig 2-tailed</i>	,068 ,258	-,078 ,198	1 ,456				
<i>Συμπάθεια Sig 2-tailed</i>	,309** ,00	,01 ,864	,016 ,787	1** ,00			
<i>Συνεργασία Sig 2-tailed</i>	,003 ,957	-,098 ,104	,033 ,588	,067 ,265	1** ,00		
<i>Ποικιλότητα Sig 2-tailed</i>	-,003 ,965	,107 ,078	,035 ,56	-,009 ,882	-,042 ,485	1** ,00	
<i>Ρεαλισμός Sig 2-tailed</i>	,062 ,309	,241** ,00	-,459** ,00	,002 ,968	-,016 ,786	,017 ,783	1** ,00
<i>Κοινωνπία Sig 2-tailed</i>	,234** ,00	-,034 ,577	,08 ,185	,357** ,00	,301** ,00	-,424** ,00	-,067 ,266

N= 275 Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) \*\*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) \*

**Πίνακας 3: Οι συσχετίσεις μεταξύ των εξωγενών μεταβλητών (συνέχεια)**

<i>Pearson Correlation Sig. (2-tailed)</i>	<i>Ποικιλία</i>	<i>Αμφιθυμία</i>	<i>Επιμονή</i>	<i>Συλλογικ/τα</i>	<i>Ικανοπ/ση</i>	<i>Κακουχία</i>	<i>Γνώση</i>
<i>Αμφιθυμία Sig 2-tailed</i>	,051 0,402	1 ,502					
<i>Επιμονή Sig 2-tailed</i>	-,032 ,594	-,219** ,00	1* ,00				
<i>Συλλογικ/τα Sig 2-tailed</i>	-,154** ,01	-,1 ,097	-,01 ,867	1* ,00			
<i>Ικανοπ/ση Sig 2-tailed</i>	-,655** ,00	-,017 ,784	,09 ,135	,051 ,397	1** ,019		
<i>Κακουχία Sig 2-tailed</i>	-,218** ,00	-,154* ,011	,024 ,694	-,038 ,525	,211 ,00	1 ,109	
<i>Γνώση Sig 2-tailed</i>	-,769** ,00	,034 ,579	-,003 ,956	,359** ,00	,606** ,00	,181* ,003	1** ,00
<i>Παθητικ/τα Sig 2-tailed</i>	-,045 ,457	,128* ,034	-,332** ,00	-,04 ,509	,042 ,489	-,041 ,503	,053 ,383
<i>Χωρικ όροι Sig 2-tailed</i>	,035 ,563	-,004 ,942	,007 ,904	,025 ,684	,001 ,982	,099 ,102	,02 ,738
<i>Ορθότητα Sig 2-tailed</i>	,087 ,15	-,052 ,394	,106 ,08	-,069 ,251	,072 ,235	,024 ,695	-,072 ,237
<i>Συμπάθεια Sig 2-tailed</i>	-,243** ,00	,065 ,285	-,108 ,073	,043 ,477	,197** ,001	,047 ,44	,263** ,00
<i>Συνεργασία Sig 2-tailed</i>	-,075 ,213	-,017 ,773	-,089 ,141	-,025 ,682	,072 ,235	-,017 ,776	,095 ,115
<i>Ποικιλότητα Sig 2-tailed</i>	-,085 ,161	-,086 ,157	,095 ,117	-,012 ,837	,134* ,027	,088 ,147	,047 ,438
<i>Ρεαλισμός Sig 2-tailed</i>	-,079 ,192	,03 ,617	,005 ,938	,097 ,109	-,015 ,806	-,003 ,959	,061 ,316
<i>Κοινωνπία Sig 2-tailed</i>	-,149* ,014	,149* ,014	-,119* ,048	-,018 ,762	,095 ,116	,025 ,677	,154* ,011

N= 275 Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed) \*\*, Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed) \*

Στους πίνακες που ακολουθούν βλέπουμε τα αποτελέσματα των πολλαπλών γραμμικών παλινδρομήσεων με εξαρτημένη μεταβλητή βασικούς χρηματοοικονομικούς αριθμοδείκτες και ως ανεξάρτητες μεταβλητές, στοιχεία από τη γλώσσα των αποστολών, αλλά και μεταβλητές ελέγχου. Στην τελευταία γραμμή παρατηρούμε την ερμηνευτική ικανότητα του κάθε μοντέλου παλινδρόμησης και τη σημαντικότητά του. Όλα τα μοντέλα είναι στατιστικά σημαντικά για 5%.

**Πίνακας 4: Γραμμική παλινδρόμηση αριθμοδεικτών Δραστηριότητας**

<i>Μεταβλητές Diction</i>	<i>Ταχύτ Είσπρ Απαιτήσεων</i>	<i>Ταχύτητα Βραχ Υποχρ</i>	<i>Ταχύτητα αποθεμάτων</i>	<i>Ταχύτητα ΙΚ</i>
<i>Γνώση</i>			0,237* (0,026)	
<i>Εκπλήρωση</i>	-0,018* (0,015)		0,006* (0,015)	
<i>Ποικιλότητα</i>			0,021* (0,001)	
<i>Συλλογικότητα</i>			-0,019* (0,03)	
<i>Αισιοδοξία</i>		0,052* (0,003)		0,091** (0,00)
<i>Επικοινωνία</i>				0,082* (0,016)
<i>Εξοικείωση</i>				-0,011* (0,019)
<i>Μεταβλητές ελέγχου</i>				
<i>D2( Παροχής Υπηρεσιών)</i>			-0,205* (0,046)	
<i>D1 (Εμπορική)</i>			0,29** (0,004)	
<i>% ξένων στη διοίκηση</i>	0,032* (0,022)			
<i>Μέγεθος επιχείρησης</i>	0,306* (0,03)	0,109* (0,028)		0,155* (0,012)
<i>N = 275</i>	F = 6,633** R <sup>2</sup> = 0,068	F = 7,393** R <sup>2</sup> = 0,052	F = 8,115** R <sup>2</sup> = 0,222	F = 10,084** R <sup>2</sup> = 0,13

\*\*Επίπεδο σημαντικότητας 0,01, \*Επίπεδο σημαντικότητας 0,05

Από τον Πίνακα 4 βλέποντας τις πολλαπλές γραμμικές παλινδρομήσεις, διαπιστώνουμε ότι η ταχύτητα είσπραξης απαιτήσεων σχετίζεται αρνητικά με την εκπλήρωση με  $C_B = -0,018^*$ , ενώ σχετίζεται θετικά με το ποσοστό των ξένων στη διοίκηση με  $C_V = 0,032^*$  και το μέγεθος της επιχείρησης ως προς το τζίρο τους με  $C_N = 0,306^*$ . Επιπροσθέτως, η κυκλοφοριακή ταχύτητα βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων επηρεάζεται θετικά από την αισιοδοξία της αποστολής με  $C_B = 0,052^*$ , και το μέγεθος της επιχείρησης ως προς το τζίρο τους με  $C_N = 0,109^*$ . Ακόμη, η κυκλοφοριακή ταχύτητα των αποθεμάτων επηρεάζεται θετικά από την εκπλήρωση με  $C_B = 0,006^*$ , την ποικιλότητα με  $C_D = 0,021^*$ , τη γνώση με  $C_K = 0,237^*$ , και την ψευδο-μεταβλητή D1 με  $C_S = 0,29^{**}$  που αντιπροσωπεύει τις εμπορικές εταιρίες έναντι των βιομηχανικών, ενώ αρνητικά από τη συλλογικότητα με  $C_N = -0,019^*$  και την ψευδο-μεταβλητή D2 με  $C_G = -0,205^*$  που αντιπροσωπεύει τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών έναντι των βιομηχανικών. Επιπλέον, η ταχύτητα κυκλοφορίας των ιδίων κεφαλαίων επηρεάζεται θετικά από την επικοινωνία με  $C_B = 0,082^*$ , την αισιοδοξία με  $C_D = 0,091^{**}$ , και το μέγεθος της επιχείρησης με βάση τον κύκλο εργασιών με  $C_N = 0,155^*$ , ενώ αρνητικά από την εξοικείωση με  $C_M = -0,011^*$ .

**Πίνακας 5: Γραμμική παλινδρόμηση αριθμοδεικτών Ρευστότητας**

<i>Μεταβλητές Diction</i>	<i>Ταμειακή Ρευστότητα</i>	<i>Γενική Ρευστότητα</i>
<i>Χρονικοί Όροι</i>	-0,04** (0,004)	
<i>Γνώση</i>		0,02** (0,007)
<i>Μεταβλητές ελέγχου</i>		
<i>D1 Εμπορική</i>		0,287* (0,012)
<i>% ξένων στη διοίκηση</i>		
<i>N = 275</i>	F = 8,418* R <sup>2</sup> = 0,03	F = 5,704** R <sup>2</sup> = 0,059

\*\*Επίπεδο σημαντικότητας 0,01, \*Επίπεδο σημαντικότητας 0,05



Στον Πίνακα 5 παρατηρώντας τις πολλαπλές γραμμικές παλινδρομήσεις των αριθμοδεικτών ρευστότητας, επισημαίνουμε ότι ο αριθμοδείκτης της ταμειακής ρευστότητας επηρεάζεται αρνητικά από την ύπαρξη χρονικών όρων στην αποστολή της επιχείρησης με  $C_B = -0,04^{**}$ . Ακόμη ο αριθμοδείκτης της γενικής ρευστότητας επηρεάζεται θετικά από την γνώση με  $C_B = 0,02^{**}$  και την και την ψευδομεταβλητή D1 με  $C_S = 0,287^*$  που αντιπροσωπεύει τις εμπορικές εταιρίες έναντι των βιομηχανικών.

**Πίνακας 6: Γραμμική παλινδρόμηση αριθμοδεικτών Αποδοτικότητας**

Μεταβλητές <i>Diction</i>	Μικτού Κέρδους	Καθαρού Κέρδους	Αποδοτ/τα Ενεργητικ	Αποδοτ/τα Ιδίων Κεφ	Οικονομική Μόχλευση
Έμπνευση		0,003** (0,00)	-0,003* (0,02)	0,005** (0,00)	
Πεισματ/τα		0,002* (0,027)		0,006** (0,01)	
Γνώση				- 0,013** (0,008)	
Βεβαιότητα					-0,049** (0,002)
Παθητικότητα			0,001* (0,042)		
Μεταβλητές ελέγχου					
D1 (Εμπορική)	0,113** (0,00)				
D2 (Παροχής υπηρεσιών)	0,152** (0,00)				
M4 (Παρακμή)		-0,028* (0,012)	-0,017** (0,005)		
Μέγεθος επιχείρησης		0,011* (0,02)			
N = 275	F = 6,145** R <sup>2</sup> = 0,121	F=10,137** R <sup>2</sup> = 0,131	F =9,731** R <sup>2</sup> =0,153	F = 8,35** R <sup>2</sup> = 0,11	F = 6,471* R <sup>2</sup> = 0,045

\*\*Επίπεδο σημαντικότητας 0,01, \*Επίπεδο σημαντικότητας 0,05

Στον πίνακα 6 παρακολουθώντας τις πολλαπλές γραμμικές παλινδρομήσεις των αριθμοδεικτών αποδοτικότητας, διακρίνουμε ότι ο αριθμοδείκτης μικτού κέρδους

επηρεάζεται θετικά από την ψευδό-μεταβλητή D1 με  $C_S = 0,113^{**}$  που αντιπροσωπεύει τις εμπορικές εταιρίες έναντι των βιομηχανικών, και την ψευδό-μεταβλητή D2 με  $C_G = 0,152^{**}$  που αντιπροσωπεύει τις εταιρίες παροχής υπηρεσιών έναντι των βιομηχανικών. Επιπλέον, ο αριθμοδείκτης καθαρού περιθωρίου κέρδους επηρεάζεται θετικά από την πεισματικότητα με  $C_B = 0,002^*$ , την έμπνευση με  $C_D = 0,003^{**}$  και το μέγεθος της επιχείρησης  $C_P = 0,011^*$ , ενώ αρνητικά από τη ψευδό-μεταβλητή M4 που αντιπροσωπεύει την παρακμή από τις φάσεις του κύκλου ζωής ενός κλάδου με  $C_N = -0,028^*$ . Πέραν τούτου, η αποδοτικότητα του ενεργητικού επηρεάζεται αρνητικά από την έμπνευση με  $C_B = -0,003^*$ , και τη ψευδό-μεταβλητή M4 με  $C_N = -0,017^{**}$ , ενώ θετικά από την παθητικότητα με  $C_P = 0,001^*$ . Συν τοις άλλοις, η αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων επηρεάζεται θετικά από την πεισματικότητα με  $C_B = 0,006^{**}$  και την έμπνευση με  $C_D = 0,005^{**}$ , ενώ αρνητικά από την γνώση με  $C_N = -0,013^{**}$ . Τέλος, ο δείκτης οικονομικής μόχλευσης επηρεάζεται αρνητικά από τη βεβαιότητα με  $C_B = -0,049^{**}$ .

**Πίνακας 7: Γραμμική παλινδρόμηση αριθμοδεικτών Διαρθρώσεως κεφαλαίων και Βιωσιμότητας**

<i>Μεταβλητές Diction</i>	<i>IK/ΕΚ</i>	<i>IK/ΣΚ</i>	<i>ΕΚ/ΣΚ</i>
<i>Ανησυχία για το παρόν</i>		-0,01 ** (0,001)	0,009** (0,001)
<i>Κεντρικότητα</i>	0,181** (0,007)		
<i>Ταύτιση</i>		-0,004* (0,027)	-0,011* (0,04)
<i>N = 275</i>	F = 6,013** R <sup>2</sup> = 0,062	F = 6,899** R <sup>2</sup> = 0,093	F = 6,915** R <sup>2</sup> = 0,071

\*\*Επίπεδο σημαντικότητας 0,01, \*Επίπεδο σημαντικότητας 0,05

Από τον πίνακα 7 παρατηρούμε ότι ο αριθμοδείκτης ίδια κεφάλαια / ξένα κεφάλαια επηρεάζεται θετικά από την κεντρικότητα της αποστολής με  $C_B = 0,181^{**}$ . Επιπλέον, ο αριθμοδείκτης ίδια κεφάλαια / συνολικά κεφάλαια επηρεάζεται αρνητικά από την ανησυχία για το παρόν με  $C_B = -0,01^{**}$ , και την ταύτιση με  $C_M = -0,004^*$ .

Επιπροσθέτως, ο δείκτης δανειακών κεφαλαίων σχετίζεται θετικά με την ανησυχία για το παρόν με  $C_B = 0,009^{**}$ , ενώ αρνητικά με την ταύτιση με  $C_M = -0,011^*$ .

**Πίνακας 8: Γραμμική παλινδρόμηση αριθμοδεικτών Επενδύσεων**

<i>Μεταβλητές Diction</i>	<i>ROS</i>	<i>ROI</i>	<i>ROE</i>	<i>Ρυθμός Μεταβ Πωλήσεων</i>	<i>Ρυθμός Μεταβ Καθ Κερδών</i>
<i>Αισιοδοξία</i>	0,011** (0,00)				
<i>Ποικιλία</i>		-0,001* (0,028)			
<i>Έμπνευση</i>		-0,01** (0,007)	-0,004* (0,041)		
<i>Κεντρικότητα</i>		0,001* (0,028)			
<i>Ενδιαφέρον για τον Άνθρωπο</i>		0,001** (0,007)		0,181* (0,02)	
<i>Πεισματικότητα</i>			0,002* (0,042)		-1,243* (0,04)
<i>Επικοινωνία</i>			0,005* (0,019)		
<i>Δραστηριότητα</i>				0,805* (0,042)	-13,781* (0,049)
<i>Ταύτιση</i>				9,086* (0,019)	
<i>Μεταβλητές ελέγχου</i>					
<i>M4 (Παρακαμή)</i>	-0,048* (0,013)	-0,021** (0,001)		-11,799** (0,00)	
<i>N = 275</i>	F = 10,432** R <sup>2</sup> = 0,071	F = 9,298** R <sup>2</sup> = 0,196	F = 7,458** R <sup>2</sup> = 0,099	F = 8,239** R <sup>2</sup> = 0,133	F = 5,954** R <sup>2</sup> = 0,062

\*\*Επίπεδο σημαντικότητας 0,01, \*Επίπεδο σημαντικότητας 0,05

Από τον πίνακα 8 φαίνεται ότι ο δείκτης Ros επηρεάζεται θετικά από την αισιοδοξία με  $C_B = 0,011^{**}$  και αρνητικά με τη ψευδό-μεταβλητή M4 με  $C_M = -0,048^*$  που αντιπροσωπεύει την παρακμή από τις φάσεις του κύκλου ζωής ενός κλάδου. Πέραν τούτου, ο αριθμοδείκτης ROI σχετίζεται αρνητικά από την ποικιλία των λέξεων με  $C_B = -0,001^*$ , την έμπνευση με  $C_D = -0,01^{**}$ , και τη ψευδό-μεταβλητή M4 με  $C_M = -0,021^{**}$ , ενώ θετικά από την κεντρικότητα με  $C_N = 0,001^*$  και το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο με  $C_K = 0,001^{**}$ . Εκτός των άλλων, ο αριθμοδείκτης ROE σχετίζεται θετικά με την πεισματικότητα με  $C_B = 0,002^*$  και την επικοινωνία με  $C_D = 0,005^*$ , ενώ αρνητικά με την έμπνευση με  $C_M = -0,004^*$ . Μεταξύ των άλλων, ο ρυθμός μεταβολής των πωλήσεων επηρεάζεται θετικά από τη δραστηριότητα με  $C_B = 0,805^*$ , την ταύτιση με  $C_D = 9,086^*$ , και το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο με  $C_D = 0,181^*$ , ενώ αρνητικά με τη ψευδό-μεταβλητή M4 με  $C_M = -11,799^{**}$ . Επιπλέον, ο ρυθμός μεταβολής των καθαρών κερδών σχετίζεται αρνητικά με την πεισματικότητα με  $C_B = -1,243^*$ , και τη δραστηριότητα με  $C_D = -13,781^*$ .

Στον πίνακα που ακολουθεί βλέπουμε πως ορισμένα χαρακτηριστικά της γλώσσας των αποστολών έχουν αντίκτυπο και σε άλλες παραμέτρους πέρα των άμεσων οικονομικών αποτελεσμάτων.

Από τον πίνακα 9 φανερώνεται ότι το ποσοστό των ξένων στη διοίκηση επηρεάζεται αρνητικά από την επικοινωνία με  $C_B = -0,565^*$ , τη ψευδό-μεταβλητή M4 με  $C_M = -4,103^{**}$  που αντιπροσωπεύει την παρακμή, και τη ψευδό-μεταβλητή M2 με  $C_N = -2,669^*$  που αντιπροσωπεύει την παρακμή από τις φάσεις του κύκλου ζωής ενός κλάδου, ενώ θετικά επηρεάζεται από την παθητικότητα με  $C_P = 0,198^{**}$ . Τέλος, το μέγεθος της επιχείρησης ως προς τις πωλήσεις επηρεάζεται αρνητικά από τον εξωραϊσμό με  $C_B = -0,427^{**}$  και την κακουχία με  $C_N = -0,096^{**}$ .

**Πίνακας 9: Γραμμική παλινδρόμηση επιπλέον Δεικτών**

Μεταβλητές <i>Diction</i>	% Ξένων στη Διοίκηση	Μέγεθος επιχείρησης
<i>Επικοινωνία</i>	-0,565* (0,016)	
<i>Παθητικότητα</i>	0,198** (0,008)	
<i>Εξωραϊσμός</i>		-0,427** (0,002)
<i>Κακουχία</i>		-0,096** (0,006)
Μεταβλητές ελέγχου		
$M_4$ (Παρακμή)	-4,103** (0,00)	
$M_2$ (Ανάπτυξη)	-2,669* (0,034)	
$N = 275$	F = 5,902** R <sup>2</sup> = 0,099	F = 6,352** R <sup>2</sup> = 0,106

\*\*Επίπεδο σημαντικότητας 0,01, \*Επίπεδο σημαντικότητας 0,05

## 5. Ανάλυση δεδομένων και Ερμηνεία των Ευρημάτων

Αναλύοντας τα αποτελέσματα του πίνακα 1, διαπιστώνουμε ότι οι επιχειρήσεις μέσω του γραπτού λόγου των αποστολών τους, συγκεντρώνουν αρκετά κοινά εκφραστικά στοιχεία, αποκαλύπτοντας την ελληνική τους κουλτούρα. Πρώτα από όλα, διακρίνουμε ότι είναι είτε υπερβολικά παθητικές, είτε υπερβολικά επιθετικές. Αυτό δείχνει ακραία συμπεριφορά που περιλαμβάνει είτε την πλήρη αδράνεια, αποδεχόμενες την άνιση κατανομή της δύναμης και εξουσίας, ή την υπερβολική αντίδραση επηρεάζοντας τις ιεραρχικές σχέσεις. Έχουν την τάση να χρησιμοποιούν όρους που δηλώνουν νομιμότητα και να συμφωνούν με τις βασικές αρχές. Καθιερώνοντας τυπικούς κανόνες απορρίπτουν αποκλίνουσες ιδέες και συμπεριφορές, πιστεύοντας σε απόλυτες αλήθειες και ειδικούς. Στο σημείο αυτό τα αποτελέσματα μας συμφωνούν με την έρευνα του Hofstede (1980) σε 40 χώρες μεταξύ των οποίων και η Ελλάδα για την κουλτούρα.

Επιπλέον, σύμφωνα με τα αποτελέσματά μας οι ελληνικές εταιρικές αποστολές εμφανίζονται υπερβολικά κοινότυπες, πολύπλοκες, και με χαμηλή εξοικείωση με το κοινό-στόχος, γεγονός που μειώνει την αποτελεσματικότητά τους. Από την άλλη μεριά, προωθούν τη συνεργασία, την εκπλήρωση των στόχων, με αισιοδοξία και περηφάνια για τα επιτεύγματά τους.

Παράλληλα εκφράζουν αποφυγή αβεβαιότητας, δισταγμό, αδυναμία δέσμευσης, και το φόβο ότι απειλούνται από αμφίβολες καταστάσεις. Γενικότερα κρίνονται αφηρημένες και ασαφείς. Παρατηρούμε επίσης την πλήρη έλλειψη αφοσίωσης στον άνθρωπο, καθώς εκλείπουν από τις αποστολές στοιχεία όπως η επικοινωνία και η συλλογικότητα, παρ' ότι ο άνθρωπος θεωρείται το σημαντικότερο κεφάλαιο σε μια επιχείρηση. Έτσι, επιβεβαιώνοντας τον Hofstede (1980), οι κυρίαρχες αξίες στη χώρα μας είναι η απόκτηση χρημάτων και υλικών αγαθών, παρά η φροντίδα των ανθρώπων και η ολική ποιότητα ζωής.

Επιπλέον, παρατηρούμε ότι οι αποστολές επιδοκιμάζουν ή προβάλλουν υπερβολικά τις πιθανότητες εξέλιξής τους, εγκωμιάζοντας τις δεξιότητες, τα επιχειρηματικά προσόντα, και τις ηθικές ιδιότητες των εταιριών, με έντονη αυτοπεποίθηση χωρίς να αγγίζουν και να νοιάζονται για θέματα που επηρεάζουν την καθημερινή ζωή των ανθρώπων. Εδώ ερχόμαστε σε αντίθεση με την έρευνα του Hofstede (1980), που δεν ανακάλυψε ατομικισμό στην Ελλάδα, αλλά στενές πλεγμένες κοινωνικές σχέσεις. Τέλος βλέπουμε ότι υπάρχει έντονο το στοιχείο της ικανοποίησης, της υπερβολής, και του πάθους. Η ύπαρξη και εναλλαγή συναισθημάτων, που βρέθηκε αποδόθηκε στο ελληνικό ταπεραμέντο.

Αναλύοντας τα αποτελέσματα του πίνακα 4, φαίνεται ότι η έκφραση ολοκλήρωσης ενός έργου παραγωγής ή πωλήσεων, μειώνουν την ταχύτητα είσπραξης των απαιτήσεων. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η ολοκλήρωση του έργου υποδηλώνει ότι απομένουν κυρίως οι επισφαλείς απαιτήσεις να εισπραχθούν, οι οποίες ίσως καθυστερούν λόγω δικαστικών διενέξεων ή άλλων ενεργειών. Επιπλέον, η αύξηση του ποσοστού των ξένων στη μετοχική σύνθεση μπορεί να σημαίνει μια πολιτική μείωσης των πωλήσεων επί- πιστώσει προς τους πελάτες. Ακόμη βλέπουμε ότι όσο

μεγαλύτερο είναι το μέγεθος μιας επιχείρησης, τόσο η ταχύτητα η είσπραξης των απαιτήσεων αυξάνεται. Αυτό πιθανόν συμβαίνει διότι οι μεγάλες επιχειρήσεις προτιμούν λίγους πελάτες με μεγάλες παραγγελίες και άμεση πληρωμή.

Επίσης παρατηρούμε ότι όσο πιο αισιόδοξη και πιο θετική απέναντι στην εξέλιξη του χρόνου είναι η αποστολή, τόσο υψηλότερη εμφανίζεται η ταχύτητα κυκλοφορίας των βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων. Δηλαδή τόσο πιο γρήγορα εκπληρώνει τις υποχρεώσεις της. Αυτό ίσως συμβαίνει επειδή αισθάνεται λιγότερο άγχος για το μέλλον, και δεν παρακρατά χρήματα για λόγους ασφάλειας.

Η έκφραση ολοκλήρωσης μιας εργασίας ή ενός έργου και γνώσης πάνω στις δραστηριότητες της, στην αποστολή μιας επιχείρησης, επηρεάζει θετικά την ταχύτητα κυκλοφορίας των αποθεμάτων. Μια εξήγηση είναι ότι μέσω αυτών των στοιχείων φανερώνεται η ικανότητα και η γνώση της επιχείρησης να χειρίζεται αποτελεσματικά τους πόρους της και να ολοκληρώνει ότι έργο αναλαμβάνει. Επίσης η μειωμένη ομαδικότητα που αυξάνει την ταχύτητα των αποθεμάτων μπορεί να οφείλεται στη χρήση αυτοματοποιημένων συστημάτων και σύγχρονων τεχνολογιών, χωρίς την άμεση εμπλοκή εργαζομένων. Επιπροσθέτως, βλέπουμε ότι σύμφωνα με τα στοιχεία μας, η ταχύτητα κυκλοφορίας των αποθεμάτων στις εμπορικές επιχειρήσεις είναι μεγαλύτερη από ότι στις βιομηχανικές επιχειρήσεις. Ο λόγος ίσως είναι η καλύτερη τους οργάνωση στον τομέα της εφοδιαστικής και των μεταφορών.

Πέραν τούτου, διαπιστώνουμε ότι η κοινωνική αλληλεπίδραση που εκφράζεται σε μία αποστολή, αυξάνει την ταχύτητα κυκλοφορίας των ιδίων κεφαλαίων. Μία πιθανή αιτία είναι η καλύτερη προβολή της εταιρίας και των προϊόντων της, και η ανάπτυξη καλύτερων σχέσεων με τους πελάτες που οδηγεί σε αυξημένες πωλήσεις. Επίσης η ταχύτητα κυκλοφορίας των ιδίων κεφαλαίων επηρεάζεται θετικά από το μέγεθος της επιχείρησης ως προς τις πωλήσεις, και την πίστη για θετική εξέλιξη των πραγμάτων. Αυτό μπορεί να βγάζει προς τα έξω σταθερότητα και ασφάλεια γεγονός που έχει θετική επιρροή στη ψυχολογία των επενδυτών.

Ο πίνακα 5 δείχνει ότι η ύπαρξη χρονικών όρων μέσα στην αποστολή, και όρων που δηλώνουν ανησυχία για συγκεκριμένα πρακτικά ζητήματα, φανερώνει χαμηλή

ταμειακή ρευστότητα. Αυτό μπορεί να αποτελεί μια εξωτερίκευση της ανασφάλειας που νιώθει η διοίκηση για το μέλλον της εταιρίας της, ή των ανθρώπων που την απαρτίζουν, και ίσως μία ένδειξη για δυσοίωνες προοπτικές.

Η αναφορά της αποστολής τρόπων ανακάλυψης, πρακτικών μάθησης και μορφών τεχνογνωσίας και η επιμονή της σε αυτούς τους όρους, επηρεάζει θετικά τη γενική ρευστότητα. Αυτό μπορεί να υποδηλώνει μία εταιρία που είναι εσωστρεφής, δεν επενδύει στην έρευνα καθώς πιστεύει πολύ στην υπάρχουσα τεχνολογία, ωστόσο παρακρατά χρήματα γιατί φοβάται την τεχνολογική πρόοδο. Επίσης, συμπεράνουμε ότι οι εμπορικές επιχειρήσεις παρουσιάζουν μεγαλύτερη γενική ρευστότητα σε σχέση με τις βιομηχανικές. Αυτό μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι οι βιομηχανικές επιχειρήσεις συνήθως εισπράττουν τα οφειλόμενα αρκετά μεταχρονολογημένα σε σχέση με τις εμπορικές.

Ο πίνακας 6 εμφανίζει τις εμπορικές αλλά και τις επιχειρήσεις παροχής υπηρεσιών να έχουν μεγαλύτερα μικτά κέρδη από τις βιομηχανικές. Αυτό μπορεί να συμβαίνει λόγω της μειωμένης εγχώριας ζήτησης και της αδυναμίας εξαγωγών των βιομηχανικών μονάδων.

Ακόμη, η προβολή των θετικών χαρακτηριστικών, των επιθυμητών ιδιοτήτων, και η την εμπιστοσύνης και την ολότητα, επηρεάζει θετικά το καθαρό περιθώριο κέρδους. Πιθανόν τα στοιχεία αυτά να δείχνουν μια ικανή εταιρία που ξέρει τι θέλει και πώς να το επιτύχει. Επίσης, συνάγεται το συμπέρασμα ότι στη φάση της παρακμής τα καθαρά κέρδη είναι λιγότερα από τη φάση της ωριμότητας, ενώ όσο αυξάνεται το μέγεθος της επιχείρησης ως προς τον τζίρο, τόσο αυξάνονται και τα καθαρά κέρδη της.

Επιπροσθέτως, η μη παράθεση των ιδανικών και των αρετών μιας επιχείρησης, επηρεάζει αρνητικά την αποδοτικότητα του ενεργητικού. Αυτό μπορεί να συμβαίνει διότι δεν είναι καλή η δημόσια εικόνα της εταιρίας, με αποτέλεσμα να μην επιτυγχάνονται καλύτερες συμφωνίες με προμηθευτές περιορίζοντας το κόστος παραγωγής, ή με νέους πελάτες. Συν τοις άλλοις, η ηρεμία που εκφράζει η γλώσσα της αποστολής, συμβάλλει στην αποδοτικότητα του ενεργητικού, αποκαλύπτοντας ένα ευνοϊκό επιχειρηματικό κλίμα. Σύμφωνα με τα στοιχεία στη φάση της παρακμής η αποδοτικότητα του ενεργητικού είναι μικρότερη από ότι στη φάση της ωριμότητας.



Η έκφραση εμπιστοσύνης, ολότητας, επιτυχίας, εντιμότητας, αφοσίωσης, και η περιορισμένη αναφορά τεχνογνωσίας, επηρεάζει θετικά την αποδοτικότητα των ιδίων κεφαλαίων. Αυτό μπορεί να είναι επακόλουθο του καλού επενδυτικού κλίματος για την εταιρία.

Η αποφασιστικότητα, η αυτοπεποίθηση και η ακαμψία στα λόγια μιας αποστολής, επηρεάζει αρνητικά το δείκτη οικονομικής μόχλευσης. Μια εξήγηση θα μπορούσε να είναι ότι η επιχείρηση δε νιώθει την ανάγκη να πάρει δάνειο, ή είναι της φιλοσοφίας κατά του εξωτερικού δανεισμού, με αποτέλεσμα να επηρεάζεται αρνητικά οικονομική μόχλευση.

Κατά τον πίνακα 7 τα ίδια κεφάλαια υπερτερούν των ξένων κεφαλαίων, εάν στην αποστολή περιλαμβάνονται όροι που φανερώνουν τυπικότητα, συστηματικότητα και αξιοπιστία. Επίσης, η χρήση όρων σεβασμού, συντροφικότητας, και η έλλειψη ανησυχίας για το παρόν επηρεάζει θετικά το ποσοστό των ιδίων κεφαλαίων σε σχέση με τα συνολικά κεφάλαια των επιχειρήσεων. Μάλλον με τον τρόπο αυτό οι μέτοχοι νιώθουν πιο ασφαλείς να εμπιστευθούν τα χρήματά τους στην εταιρία, και δε χρειάζεται η επιχείρηση να καταφύγει σε εξωτερικό δανεισμό, όπου το κόστος του κεφαλαίου πιθανών να είναι υψηλότερο.

Όσο μεγαλύτερη είναι η ανησυχία για το παρόν, και λιγότερη η χρήση όρων σύμφωνης γνώμης και συντροφικότητας, τόσο μεγαλύτερος είναι ο δείκτης δανειακών κεφαλαίων. Μια πιθανή εξήγηση είναι ότι όσο πιο κοντά στην εταιρία βρίσκονται οι μέτοχοι, τόσο λιγότερες πιθανότητες έχει η εταιρία να καταφύγει σε εξωτερικό δανεισμό.

Από τον πίνακα 8 προκύπτει ότι η ηρεμία αλλά και η θετική αντιμετώπιση των πραγμάτων, σε συνδυασμό με τη σκληρή δουλειά, είναι ο σωστός τρόπος για αύξηση της απόδοσης των πωλήσεων. Επίσης, σύμφωνα με τα αποτελέσματα η απόδοση των πωλήσεων είναι μικρότερη στη φάση της παρακμής από ότι στη φάση της ωριμότητας του κλάδου.

Μεταξύ των άλλων, συνάγεται ότι η αποφυγή της υπερβολής, της ανακρίβειας, η ηρεμία, και η χρήση προσωπικών αντωνυμιών, και το ενδιαφέρον για τον άνθρωπο, επηρεάζουν θετικά την απόδοση των επενδύσεων. Μια λογική εξήγηση είναι ότι

συμβάλει στη διατήρηση ενός καλού επιχειρηματικού κλίματος εντός και εκτός της εταιρίας.

Συν τοις άλλοις, η έντονη χρήση των ρημάτων 'είμαι' και 'έχω' που εκφράζουν ολότητα και εγωισμό, η περιορισμένη καταγραφή των επιθυμητών ιδιοτήτων, και η χρήση όρων που αφορούν κοινωνική αλληλεπίδραση, επηρεάζουν θετικά την απόδοση των ιδίων κεφαλαίων. Αυτό μπορεί να σημαίνει ότι οι εταιρίες με αυτοπεποίθηση και χωρίς πολλά λόγια στην αποστολή τους, αποδίδουν περισσότερα χρήματα στους μετόχους τους.

Επιπλέον υπολογίζοντας το μέσο όρο για τις τρεις χρονιές για όλες τις εταιρίες βρήκαμε ότι:  $ROE = -0,32 = (Profit/Sales) * (Sales/Assets) * (Assets/Equity)$

Όπου  $(Profit/Sales) = -10,0996$  (Marketing)

$(Sales/Assets) = 0,18$  (Production)

$(Assets/Equity) = 0,17602$  (Finance)

Όπως φαίνεται, η αρνητική μέση απόδοση των ιδίων κεφαλαίων των ελληνικών εταιριών για την τριετία 2009-2011 οφείλεται στο Marketing το οποίο αποδίδουμε στις μειωμένες πωλήσεις των εταιριών εν μέσω κρίσης.

Επιπρόσθετα, η έκφραση της συντροφικότητας, του σεβασμού για τον συνάνθρωπο, της ηθικής, της τιμιότητας, της αφοσίωσης στη δραστηριότητα της επιχείρησης, και της επιτυχίας, επηρεάζουν θετικά τον ρυθμό μεταβολής των πωλήσεων. Μία πιθανή εξήγηση είναι ότι ο καθένας θα ήθελε να συνεργάζεται, ή να αποτελεί μέρος μίας εταιρίας με αυτά τα χαρακτηριστικά, γεγονός που αυξάνει τη φήμη και μετ' έπειτα την πελατεία της. Επίσης προκύπτει ότι καθώς ο κλάδος περνά από τη φάση ωριμότητας στην παρακμή ο ρυθμός μεταβολής των πωλήσεων μειώνεται.

Ακόμη, η περιορισμένη χρήση των ρημάτων 'είμαι και 'έχω', η έκφραση υλοποίησης ιδεών και αποφυγής της αδράνειας επηρεάζει θετικά το ρυθμό μεταβολής των καθαρών κερδών. Μια εξήγηση είναι ότι η επιχείρηση δείχνει διάθεση να δημιουργήσει, να παράγει, και να συνεργαστεί, πράγματα που είναι ιδανικό να συμβαίνουν, σε ένα αρμονικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Από τον πίνακα 9 συνάγεται ότι το μετοχικό ποσοστό των ξένων στις ελληνικές εταιρίες, επηρεάζεται αρνητικά από την κοινωνική αλληλεπίδραση. Ο λόγος που μπορεί να συμβαίνει αυτό είναι ότι η πολιτισμική διαφορά και η κουλτούρα μεταξύ των δύο εθνικοτήτων, τους αποτρέπει να επενδύσουν σε εταιρίες με έντονη συνοχή και επικοινωνία μεταξύ των κοινωνικών φορέων που τις απαρτίζουν. Συν τοις άλλοις, η έκφραση παθητικότητας και αδράνειας στην δήλωση αποστολής αποτελεί τροχοπέδη για τους ξένους να επενδύσουν σε μία εταιρία. Ενδιαφέρον είναι ότι το ποσοστό του μετοχικού κεφαλαίου που κατέχουν οι ξένοι είναι μικρότερο από τη φάση της ωριμότητας, τόσο στην ανάπτυξη όσο και στην παρακμή. Αυτό μάλλον δείχνει ότι η ξένοι επενδυτές στη χώρα μας χαρακτηρίζονται ως συντηρητικοί, μιας και αποστρέφονται αρκετά τον επιχειρηματικό κίνδυνο.

Εκτός των άλλων, όσο πιο πολύ αναφέρονται οι αποστολές σε κακουχίες, δυσκολίες ή αντιξοότητες που πέρασε η επιχείρηση, τόσο πιο μικρή είναι βάσει του κύκλου εργασιών της. Ακόμη, όσο πιο πολύ ωραιοποιούνται και καλλωπίζουν μειονεκτήματα και ελαττώματα στην αποστολή, τόσο πιο μικρή είναι μια επιχείρηση. Ένας λόγος θα μπορούσε να είναι η έντονη επιθυμία της διοίκησης να δείξει προς τα έξω την καλύτερη δυνατή εικόνα με σκοπό την επίτευξη των στόχων της.

#### **6. Συμπεράσματα και Προτάσεις**

Κάθε οργανισμός έχει ένα μοναδικό λόγο και σκοπό ύπαρξης. Η μοναδικότητα αυτή αντικατοπτρίζεται σε μια δήλωση αποστολής. Ταυτόχρονα αποκαλύψαμε ότι οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την αποστολή ως μέσο επικοινωνίας και ενσωματώνουν σε αυτή κάποια κοινά εκφραστικά χαρακτηριστικά που είναι απόρροια της κουλτούρας μες στην οποία δραστηριοποιούνται. Έγινε επίσης φανερό, ότι ο γραπτός λόγος της αποστολής, που αντιπροσωπεύει την επιχείρηση, κοινοποιεί τις σκέψεις της, και επηρεάζει τα οικονομικά της αποτελέσματα.

Θα πρέπει να τονίσουμε ότι η έρευνα επικεντρώθηκε στις μεγαλύτερες ελληνικές επιχειρήσεις και στα οικονομικά στοιχεία των τελευταίων τριών ετών, κατά τα οποία η Ελληνική οικονομία βρίσκεται σε βαθιά ύφεση. Επίσης ένας σημαντικός περιορισμός αυτής της έρευνας είναι η πρωτοτυπία της, γεγονός που δεν επιτρέπει τη σύγκριση των αποτελεσμάτων.

Κρίνεται σκόπιμο να διευρυνθεί η εμπειρική μελέτη, και να εξεταστούν επιπλέον μεταβλητές όπως το μέγεθος των επιχειρήσεων ως προς τον αριθμό των εργαζομένων, η παραγωγικότητά τους, η δομή του οργανογράμματός τους και η διάκριση των εταιριών σε εντάσεων κεφαλαίου και εντάσεως εργασίας σε σχέση με τη λεκτική δομή των αποστολών. Θα μπορούσε επίσης να πραγματοποιηθεί αντίστοιχη μελέτη στις εταιρίες άλλων χωρών του εξωτερικού είτε μεμονωμένα, είτε συγκριτικά με την ελληνική πραγματικότητα.

Συμπερασματικά, παρόλο που στην πράξη η δήλωση αποστολής δεν αντιμετωπίζεται με τη δέουσα σημασία από τις επιχειρήσεις, εντούτοις, αποτελεί ένα διοικητικό εργαλείο, που με κατάλληλους χειρισμούς μπορεί να συμβάλει στην ανάπτυξη την επιχείρησης, και κατ' επέκταση στην ευημερία της κοινωνίας.

## 7. Κατάλογος των αναφορών

### Ελληνική

Α. Γεωργακόπουλου και Δ. Γούτσος, *Κείμενο και Επικοινωνία*, εκδ. Ελληνικά Γράμματα, 1999.

Βάμβουκας, Μ. ( 1994). *Αξιολόγηση αναγνωστικών δεξιοτήτων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Βάμβουκας, Μ. (1984). *Ψυχοπαιδαγωγική Θεώρηση της Κατανόησης των Αναγνωσμάτων*. Αθήνα: Εκδόσεις Γρηγόρη.

Νάκας, Α., (2001). Προσδιοριστικά ή συνδεδετικά στοιχεία κειμενικοί ή άλλοι δείκτες. Στο Τ. Σαραφίδου (επψ.), *Η Καλλιέργεια της Γραπτής Έκφρασης στο Σχολείο*. Αθήνα: Σταμούλης.

Π.Πολίτης, «*Προφορικός και γραπτός λόγος*», στο Α-Φ. Χριστίδης (επιμ.), *Εγκυκλοπεδικός οδηγός για τη γλώσσα*, Κέντρο Ελληνικής Γλώσσας, 2001.

Τσελεμάνης, Πανταζής, «*Θεωρίες του νοήματος και φιλοσοφία της γλώσσας*», Ελληνική Φιλοσοφική Επιθεώρηση 3 (1986), 277-289.

### Ξενογλώσση

Abell, D. F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.

Abelson, M.A. (1983). *The Impact of Goal Change on Permanent Perceptions and Behaviors of Employees'*. Journal of Management, 9: 65-79.

Abrahams, J. (1995). *The mission statement book: 301 corporate mission statements from America's top companies*. Berkeley, CA: Ten Speed Press.

Ackoff, R. A. (1970). *A Concept of Corporate Planning*. New York: Wiley-Interscience.

Ackoff, R. L. (1987). *Mission statements*. Planning Review, 30-31.

Albert, S., & Whetten, D. A. (1985). Organizational identity. In L. L. Cummings, & B. M. Staw (Eds.), *Research in Organizational Behavior*, 7, (pp. 263-295). Greenwich, CT: JAI Press.

Amato, C. H., & Amato, L. H. (2002). *Corporate commitment to quality of life: Evidence from company mission statements*. Journal of Marketing Theory and Practice, 10(4), 69-87.

Ansoff, H. I., Aavner, J., Brandenburg, R. C., Portner, F. E. and Radosevich, R. (1970). *'Does planning pay? The effect of planning on success of acquisitions in American firms'*. Long Range Planning, 3, 2, 2-7.

Ansoff, H. I. (1965). *Corporate Strategy*. New York: McGraw-Hill.

Armstrong, M. (1994). *'Blue-chip firms with a vision'*. Personnel Management, 26, 10, October, 48-53.

Ashforth, B. E. and B. W. Gibbs (1990). '*The doubleedge of organizational legitimation*', *Organization Science*, 1, pp. 177–194.

Austin, E. W., Pinkleton B. E. (2006). *Strategic public relations management: Planning and managing effective communication programs*. Lawrence Erlbaum Associates. New Jersey: USA.

Balazas, A.L. (1990). *Value Congruency: The Case of the "Socially Responsible" Firm*. *Journal of Business Research.*, 20(2): 171-81.

Barrick, M. R., Mount, M. K. and Strauss, J. P. (1993). '*Conscientiousness and performance of sales representatives: test of the mediating effects of goal setting*'. *Journal of Applied Psychology*, 78, 5, October, 715-22.

Bart, Christopher, K., Bontis, Nick, Taggar, Simon. (2001). *A model of the impact of mission statements on firm performance*. *Management Decision*, 39(1): 19-35.

Bart, C.K. (1998). *A Comparison of Mission Statements and their Rationales in Innovative and Non-Innovative Firms*. *International Journal of Technology Management* 16, nos. 1–3 (1998): 64–77.

Bart CK, Baetz MC (1998). *The relationship between mission statements and firm performance: An exploratory study*. *J. Manage. Stud.*, 35(6): 823-853.

Bart, C.K., Bontis, N. & Taggar, S. (2001). *A model of the impact of mission statements on firm performance*. *Management Decision*. Vol. 39(1), pp. 19–35.

Bart, C.K. & Hupfer, M. (2004). *Mission statements in Canadian hospitals*. *Journal of Health Organization and Management*, Vol. 18(2), pp. 92–110.

Bart, C.K. (1997a). *Industrial firms and the power of mission*. *Industrial Marketing Management* 26(4), 371–383.

Bart, C. K. (2000). *Lasting inspiration*. *CA Magazine*, 133(4), 49-51.

Bart, C.K. (1999). *Making mission statements count*. *CA Magazine*, 132(2), 37-39.

Bart CK (1998). *Mission matters*. *CPA J.*, 68(8): 56-57.

- Bart, C.K. (1998). *Mission matters*. CA Magazine. Vol. 131(2), pp. 31–34.
- Bart, C.K. (1999). *Mission statement content and hospital performance in the Canadian not-for-profit health care sector*. Health Care Management Review, Vol. 24(3), pp. 18-29.
- Bart, C.K. (1997b). *Sex, lies, and mission statements*. Business Horizons 40(6), 9–18.
- Bart, C.K. & Tabone, J.C. (1999) *Mission statement content and hospital performance in the Canadian not-for-profit health care sector*. Health Care Management Review 24(3), 18–29.
- Bart, C.K. (1996) *The impact of mission on firm innovativeness*. International Journal of Technology Management 11, 479–493.
- Bartkus B, Glassman M, McAfee RB (2000). *Mission statements: Are they smoke and mirrors?* Bus. Horiz., 43(6): 23-29.
- Bartkus, B.R., Glassman, M. & McAfee, R.B. (2004). *A Comparison of the quality of European, Japanese and U.S. Mission statements: A content analysis*. European Management Journal, Vol. 22 (4), pp. 393–401.
- Beck, K.; Wilson, C. (2000). *Development of affective commitment: a cross-sectional sequential change with tenure*. Journal of Vocational Behaviour, 56(1): 114-36.
- Beck, K.; Wilson, C. (1997). *Police officers' views on cultivating organisational commitment: implications for police managers*. Policing: an International Journal of Police Strategies and Management, 20(1): 175-95.
- Benkhoff, B. (1997). *Ignoring commitment is costly: new approaches to establish the missing link between commitment and performance*. Human Relations, 50(6): 701-26.
- Blau, G. (1985). *The measurement and prediction of career commitment*. Journal of Occupational Psychology, 58(4): 277-88.
- Botterill, M. (1990) *Changing corporate culture*. Management Services 34(6), 14–18.
- Bowen SA (2005). *Mission and vision statements*. In R. L. Heath (ed.). Encyclopedia of Public Relations. Sage Publications. London: UK. pp. 536-537.

Boxx, W. Randy, Odom, Randall Y. (1991). *Organizational values and value congruency and their impact on satisfaction, commitment, and*. Public Personnel Management, 20(2): 195-205.

Buelens M. (1993) *Management en Effectieve Organisatie*. Lannoo, Tiel, 264 pp.

Byars, L. L (1984). *Strategic Management: Planning and Implementation*. Harper & Row, New York.

Cheney, G. (1983). *The rhetoric of identification and the study of organizational Communication*. Quarterly Journal of Speech, 69, 143-158.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1994). *Built to last: Successful habits of visionary companies*. Harper Collins Business.

Collins, J. C., & Porras, J. I. (1991). *Organizational vision and visionary organizations*. California Management Review, 34(1), 30-52.

Campbell A (1991). *A mission to succeed*. Director, 44(7): 66-68.

Campbell, A. (1989), “*Does Your Organisation Need a Mission*”, Leadership & Organisational Development Journal, Vol. 10, No. 3, pp. 3-9.

Campbell, A. (1993). ‘*The power of mission: aligning strategy and culture*’. Planning Review, Special Issue.

Campbell, A., & Nash, L. L. (1992). *A sense of mission*. Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Co.

Campbell & Tawadey (1992). *Mission and Business Philosophy*. Oxford: Butterworth Heinman.

Campbell, A., & Yeung, S. (1991). *Creating a sense of mission*. Long Range Planning, 24(4), 10-20.

Carson, P. P. and Carson, K. D. (1993). ‘*Deming versus traditional management theorists on goal setting: can both be right?*’. Business Horizons, 36, 5, September-October, 79-84.



- Child, J. (1974). *'What determines organizational performance? The universals vs. it-all- depends'*. *Organization Dynamics*, 3, Summer.
- Coats, J., E. Davis, S. Longden, R. Stacey and C. Emmanuel, (1991). *'Objectives, missions and performance measures in multinationals'*. *European Management Journal*, 9: 444-453.
- Coleman J. (1997) *Using mission statements in the fire service*. *Fire Engine* 150(8), 60–64.
- Collins, J. C., and Porras, J. I (1991) *Organizational Vision and Visionary Organizations*. *California Management Review*, 34(1): 30-52, 444-452.
- Connor, Patrick E., Becker, Boris W. (1975). *Values and the Organization: Suggestions for Research*. *Academy of Management Journal*, 18(3): 550-61.
- Cooper, R. G. (1994). *'New products: the factors that drive success'*. *International Marketing Review*, 11, 1, 60-76.
- Cross, M. (1991). *Aristotle and business writing: Why we need to teach persuasion*. *The Bulletin*, 54, 3-6.
- Dalton J, Croft S (2003). *Managing corporate reputation*. Thorogood. London: UK.
- Daniel, A. L. (1992). *'Strategic planning and the role of the chief executive'*. *Long Range Planning*, 25, April.
- David, F.R. (1989). *How companies define their mission*. *Long Range Planning*, Vol. 22 No.1, pp.90-97.
- David, F. R. (2007). *Strategic management: Concepts and cases* (11th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Davies G, Chun R, Silva RV, Roper S (2003). *Corporate reputation and competitiveness*. Routledge. London: UK.
- Davies SW, Glaister KW (1997). *Business school mission statements: The bland leading the bland?* *Long Range Planning*, 30: 594-604.

Deshpande, R., Farley, J. U. and Webster, Jr, F. E. (1993). *'Corporate culture, customer orientation and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis'*. Journal of Marketing, 57, 1, January, 23-37.

Dick, G.; Metcalfe, B. (2001). *Managerial factors and organisational commitment. A comparative study of police officers and civilian staff*. The International Journal of Public Sector Management, 14(2): 111-28.

Drohan, W. (1999). *Writing a mission statement*. Association Management, 51, 117.

Drucker, P. F. (1973). *Management: Tasks, responsibilities, and practices*. New York: Harper & Row.

Drucker, P. F. (1974). *Management: Tasks, responsibilities, and practices*. New York: Harper & Row.

Elizur, Dov, Koslowsky, Meni. (2001). *Values and organizational commitment*. International Journal of Manpower, 22(7/8): 593-99.

EL-Namaki, M. S. S., (1992) *Creating a Corporate Vision*. Long Range Planning 25, December, 25-29.

Exley, C. E. (1988). *'The masterstroke of managing for stakeholders'*. Directors and Boards, Fall.

Falsey, T. A. (1989). *Corporate philosophies and mission statements: A survey and guide for corporate communicators and management*. Westport, CT: Greenwood.

Floyd, S. W. and Wooldridge, B. (1992). *'Managing strategic consensus: the foundation of effective implementation'*. Academy of Management Executive, 6, 4, 27-39.

Forehand, Aimee (2000). *Mission and organizational performance in the healthcare industry*, Journal of Healthcare Management, 45( 4), 267-277.

Frank, A. G. (1958-59). *'Goal ambiguity and conflicting standards: an approach to the study of organization'*. Human Organization, Winter, 8-13.

Freeman, C. *Strategic Management (1984): A Stakeholder Approach*, Pitman, New York.

Fritz, Janie M. Harden, Arnett, Ronald C. (1999). *Organizational ethical standards and organizational commitment*. *Journal of Business Ethics*, 20(4): 289-97.

Gellerman, S. (1989). *Managing ethics from the top down*. *Sloan Management Review*, 30(2), 77.

Gemmel P. (2002) *Cursus Organisatiebeheer*. Academia press, Gent.

Germain, R., and Cooper, M. B (1990). *How a Customer Mission Statement Affects Company Performance*. *Industrial Marketing Management* 19, (February), 47-54.

Gershefski, G. W. (1970). *'Corporate models: the state of the art'*. *Management Science*, 16, B303-B312.

Gibson, C.K., Newton, D.J. and Cochran, D.S. (1990), *"An empirical investigation of the nature of hospital mission statements"*, *Health Care Management Review*, Vol. 15 No. 3, pp. 35-40.

Ginsburg, L. and Miller, N. (1992). *'Value-driven management'*. *Business Horizons*, 35, 3, May/June, 23-7.

Goodman MB (1994). *Corporate communication: Theory and practice*. State University of New York Press. New York: USA.

Goodman MB (2004). *Today's corporate communication function*. In Sandra M. Oliver (ed.). *Handbook of corporate communication and public relations pure and applied*. Routledge. London: UK, pp. 200- 226.

Gordon, G. G. and Ditomaso, N. (1992). *'Predicting corporate performance from organizational culture'*. *Journal of Management Studies*, 29, 6, 783-98.

Gregersen, H.B.; Black, J.S. (1992). *Antecedents to commitment to a parent company and a foreign operation*. *Academy of Management Journal*, 35(1): 65-90.

Grinyer, P. H. and Norburn, D. (1977-78). *'Planning for existing markets: an empirical study'*. *International Studies of Management and Organization*, 7, Fall-Winter, 99-122.

- Grinyer, P. H. and Norburn, D. (1975). *'Planning for existing markets: perception of executives and financial performance'*. Journal of the Royal Statistical Society, 138, 1, 70-97.
- Hall, D.T.; Schneider, B.; Nygren, H.T. (1970). *Personal Factors in Organizational Identification*. Administrative Science Quarterly, 15(2): 176-90.
- Hall, G., Rosenthal, J. and Wade, J. (1993). *'How to make reengineering work'*. Harvard Business Review, 71, 6, 119-31.
- Hammer, T.; Landau, J.; Stern, R. (1981). *Absenteeism When Workers have a Voice: The Case of Employee Ownership*. Journal of Applied Psychology, 66(5): 561-73.
- Herndon, N.C.; Fraedrich, J.P.; Yeh, Q. (2001). *An investigation of Moral Values and the Ethical Content of the Corporate Culture: Taiwanese Versus U.S. Sales People*. Journal of Business Ethics, 30(1): 73-85.
- Herold, D. M. (1972). *'Long range planning and organizational performance: a cross validation study'*. Academic Management, 15, 91-102.
- Hierbert, E., Scott, J., Wilkinson A.(1998). *Πώς να Δημιουργήσουμε ένα Έθνος από Αναγνώστες*. Επιμ. Βοσνιάδου. Αθήνα: Εκδόσεις Gutenberg.
- Hofer, C. W., and Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul, West Publishing Co.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences: international differences in work-related values*. Beverly Hills CA: Sage.
- Holland P.G. & Rue L.W. (1989) *Strategic Management Concepts and Experiences*. McGraw Hill, New York.
- Hunt, S.D.; Chonko, L.B.; Wood, V.R. (1985). *Organisational Commitment and Marketing*. Journal of Marketing, 49(1): 112-26.
- Ireland, R. and Hitt, M. (1992). *Mission statements: Importance, challenge and recommendations for development*. Business Horizons, Vol. 35(3), pp. 34-43.

- Javidan, M., (1991) *Leading a High-Commitment High-Performance Organization*. Long Range Planning 24 (April), 28-36.
- Jones, P., & Kahaner, L. (1995). *Say it and live it: The 50 corporate mission statements that hit the mark*. New York: Doubleday.
- Katz, R. L. (1970). *Cases and Concepts in Corporate Strategy*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kemp, S. and Dwyer, L. (2003), *Mission Statements of International Airlines: A Content Analysis*, *Tourism Management*, 24, pp.635 -637.
- Kidron, Aryeh. (1978). *Work Values and Organizational Commitment*. *Academy of Management Journal*, 21(2): 239-48.
- King, W. R., and Cleland, D. I (1979) *Strategic Planning and Policy*. van Nostrand Reinhold, New York.
- Klemm, M., Sanderson, S., & Luffman, G. (1991). *Mission statements: Selling corporate values to employees*. *Long Range Planning*, 24(3), 34-42 , 73-78.
- Kotler, P. (1984), *Marketing Management; Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, New Jersey, USA.
- Kotter, J. P. (1993). *'Culture impacts the bottom line'*. *Executive Excellence*, 10, 10, 12-13.
- Lencioni, Patrick M. (2002). *Make Your Values Mean Something*. *Harvard Business Review*, 80(7): 113-17.
- Leuthesser & Kohli (1997). *Corporate identity: The role of mission statements*. *Business Horizons*, 40(3), 59-66.
- Lindblom, C. E. (1959). *'The science of "muddling through"'*. *Public Administration Review*, 19, 78-88.
- Lynch R. (2000) *Corporate Strategy* (2nd. edition) Financial Times/Prentice Hall.

Mathieu, J.; Hamel, D. (1989). *A cause model of the antecedents of organisational commitment among professionals and non-professionals*. Journal of Vocational Behaviour, 34: 229-317.

Mathieu, J.; Zajac, D. (1990). *A review of meta-analysis of the antecedents, correlates and consequences of organisational commitment*. Psychological Bulletin, 108(2): 171-94.

McCaul, H.S; Hinsz, V.B.; McCaul, K.D. (1995). *Assessing organisational commitment: an employee's global attitude towards the organisation*. Journal of Applied Behavioural Science, 31(1): 89-90.

Marcoulides, G. A. and Heck, R. H. (1993). *'Organizational culture and performance: proposing and testing a model'*. Organization Science, 4, 2, May, 209-25.

Medley, G. J. (1992). *'WWF UK creates a new mission'*. Long Range Planning, 25, April, 63-8.

Meltzer, R. F. (1994). *'Levi Strauss and Co.'s performance pay program strengthens corporate values and strategies'*. Employee Benefits Journal, 19, 1, March, 35-8.

Meyer, C. (1994). *'How the right measures help teams excel'*. Harvard Business Review, 72, 3, May/June, 95-7.

Morris, J.; Sherman, J.D. (1981). *Generalizability of Organisational Commitment Model*. Academy of Management Journal, 24(3): 512-26.

Motaz, C. (1988). *Determinants of organisational commitments*. Human Relations, 41(6): 467-82.

Mowday, R.T. (1998). *Reflections on the study and relevance of organisation commitment*. Human Resource Management Journal, 8(4): 387-401.

Nanus, B. (1992). *Visionary Leadership*, San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Newton, McClurg, L. (1999). *Organisational Commitment in the Temporary-help Service Industry*. Journal of Applied Management Studies, 8(1): 5-26.

- O'Gorman C. and Doran R. (1999) '*Mission statements in small and medium-sized businesses,*' *Journal of Small Business Management*, October, Vol.37, Issue 4, pp 59-67.
- O'Reilly, C.A.; Chatman, J.; Caldwell, D. (1991). *People and Organisational Culture: A Q-sort Approach to Assessing Person - Organisational Fit.* *Academy of Management Journal*, 34(3): 487-516.
- Oswald, S. L., Mossholder, K. W., and Hams, S. G., Vision Saliency and Strategic Involvement (1994): *Implications for Psychological Attachment to Organization and Job.* *Strategic Management Journal* 15, 477-489.
- Pearce, J. A., II. (1982). *The company mission as a strategic tool.* *Sloan Management Review*, 23(3), 15-24.
- Pearce, J.A & David (1987). *Corporate Mission Statements: The Bottom Line.* *Academy of Management Executive*, 1, 2 (1987): 109-116.
- Pearce, J.A. & Robinson, R.B. (1991) *Formulation, Implementation and Control of Competitive Strategy.* Richard D. Irwin, Boston, MA.
- Peters, T. and Waterman, R. (1982). *In Search of Excellence.* New York: Harper and Row.
- Peyrefitte, J., & David, F. R. (2006). *A content analysis of the mission statements of United States firms in four industries.* *International Journal of Management*, 23(2), 296-301.
- Pfeffer, J. and Salancik, G. R. (1978). *The External Control of Organization.* New York: Harper and Row.
- Piercy, N.F. and Morgan, N.A. (1994) *Mission analysis: an operational approach.* *Journal of General Management* 19(3), 1-19.
- Porter, L.W.; Steers, R.M.; Mowday, R.T.; Boulian, P.V. (1974). *Organisational commitment, job satisfaction and turnover among psychiatric technicians.* *Journal of Applied Psychology*, 59(5): 603-09.

Potter LR (2006). *Strategic planning timeless wisdom still shapes successful communication programs*. In T. Gillis (Ed.). *The IABC handbook of organizational communication: A guide for marketers, consultants, and communications professionals* (pp. 80-92), John Wiley & Sons. San Francisco: USA.

Pozner, B. Z.; Kouzes, J. M. (1985). *Shared Values Make a Difference: An Empirical Test of Corporate Culture*. *Human Resource Management*, 24(3): 293-310.

Putti, J.M.; Aryee, S. and Ling, T.K. (1989). *Work Values and organisational commitment: a study in the Asian context*. *Human relations*, 42(3): 275-88.

Quigley, J. V. (1993). *Vision: How leaders develop it, share it, and sustain it*. New York: McGraw-Hill.

Quigley, J. V. (1994). *‘Vision: how leaders develop it, share it, and sustain it’*. *Business Horizons*, 37, 5, September-October, 37-41.

Quinn, J. B. (1978). *‘Strategic goals: process and politics’*. *Sloan Management Review*, 19, Fall, 21-37.

Randall, D.M. (1987). *Commitment and the Organisation: The Organisation Man Revisited*. *Academy of Management Review*, 12(3): 460-71.

Rarick, C. A., & Vitton, J. (1995). *Mission statements make cents*. *Journal of Business Strategy*, 16(1), 11-12.

Scholl, R.W. (1981). *Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a Motivating Force*. *Academy of Management Review*, 6(4): 589-99.

Scott, K. D. and Townsend, A. (1994) *‘Teams: why some succeed and others fail’*. *HR Magazine*, 39, 8, August, 62-7.

Scott-Morgan, P. B. (1993). *‘Barriers to a high-performance business’*. *Management Review*, 82, 7, July, 37-41.

Simon, H. A. (1947). *Administrative behavior: A study of decision making processes in administrative organizations*. New York: The Free Press.



- Simon, H. H. (1960). *The New Science of Management Decision*. New York: Harper and Bros.
- Slater, S. F. and Narver, J. C. (1994). 'Market orientation, customer value and superior performance'. *Business Horizons*, 37, 2, March-April, 22-8.
- Stone, R.A. (1996), *Mission Statements Revisited*. *SAM Advanced Management Journal*. Vol. 61(1), pp. 31-37.
- Sufi, T. and Lyons, H. (2003) *Mission statements exposed*. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 15(4/5), 255–262.
- Swales, J. M., & Rogers, P. S. (1995). *Discourse and the projection of corporate culture: The mission statement*. *Discourse & Society*, 6(2), 223-242.
- Talwar, R. (1993). 'Business reengineering and a strategy driven approach'. *Long Range Planning*, 26, 6, 22-40.
- Taylor, L. and Convey, S. (1993). 'Making performance measurements meaningful to the performers'. *Canadian Manager*, 18, 3, September, 22-4.
- Thompson, A. A. and Strickland, A. J. (1996). *Strategic Management: Concept and Cases* (9th edn). Illinois: Irwin.
- Thune, S. and House, R. (1970). 'Where long range pays off'. *Business Horizons*, August, 81-7.
- Toftoy, C.N. and J. Chatterjee, (2004). *Mission statements and the small business*. *Bus. Strategy Rev.*, 15: 41-44.
- Ullman, J. C. and Ranin, E. C. (1993). 'Workplace values: lessons for managers'. *Business and Economic Review*, 40, 1, October-December, 3-6.
- Valentine, S.; Godkin, L.; Lucero, M. (2002). *Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit*. *Journal of Business Ethics*, 41(4): 349-60.
- Want JH (1986). *Corporate mission: the intangible contributor to performance*. *Manage. Rev.*, 75(8): 46-50.

Wiener, Y and Vardi, Y. (1980). *Relationship between job, organization, and career commitment and work outcomes: an integrative approach*. *Organisational Behavior and Human Performance*, 26: 81-96.

Williams, L.J.; Hazer, J.T. (1986). *Antecedents and consequences of satisfaction and commitment in turnover models: a re-analysis using latent variable structural equation methods*. *Journal of Applied Psychology*, 72(1): 219.

Wilson, I (1992) *Realizing the Power of Strategic Vision*. *Long Range Planning* 25(5), 18-28.

Wright, P. M., George, J., Farnsworth, S. R. and McMahan, G. C. (1993). *'Productivity and extra-role behavior: the effects of goals and incentives on spontaneous helping'*. *Journal of Applied Psychology*, 78, 3, June, 374-81.

Zahra, S. A. and Covin, J. G. (1993). *'Business strategy, technology policy and firm performance'*. *Strategic Management Journal*, 14, 6, September, 451-78.

Zigon, J. (1994). *'Making performance appraisal work for teams'*. *Training*, 31, 6, June, 58-63.

## 8. Προσάρτημα

Έλεγχος αξιοπιστίας- συνοχής του δείγματος
--

Όνομα Μεταβλητής	Μέσος Όρος Μονών N = 138	Μέσος Όρος Ζυγών N = 137	T-test Sig. (2-tailed)
Ταμειακή Ρευστότητα	,18282	,18699	,828
Ταχύτητα Απαιτήσεων	2,91921	3,14875	,335
Ταχύτητα βρχ Υποχρ	1,40007	1,3391	,596

<i>Μικτού κέρδους</i>	,23517	,23706	,927
<i>Καθαρό Περιθώριο</i>	-,05094	-,06408	,249
<i>Αποδοτ Ενεργητ</i>	-,02181	-,02505	,601
<i>Αποδοτικότητα ΙΚ</i>	-,07663	-,09183	,512
<i>Οικονομικής Μόχλευσης</i>	2,85124	2,70869	,388
<i>Δανειακών Κεφαλαίων</i>	,60597	,60805	,945
<i>Ταχύτητα Αποθεμάτων</i>	75,3889	65,28551	,206
<i>Ταχύτητα Κυκλοφ ΙΚ</i>	1,59236	1,35467	,109
<i>Γενική Ρευστότητα</i>	2,08646	2,13476	,625
<i>ΙΚ/ΕΚ</i>	,61466	,6034	,825
<i>ΙΚ/ΣΚ</i>	,39018	,39419	,895
<i>ROI</i>	-,02141	-,02683	,39
<i>ROE</i>	-,02763	-,02759	,996
<i>ROS</i>	-,07309	-,07683	,848
<i>Μεταβ Πωλήσεων</i>	-4,21805	-4,66332	,857
<i>Μεταβ Καθ Κερδών</i>	-15,07475	-17,45173	,7
<i>Αριθμ Όροι</i>	2,2418	2,085	,512
<i>Αμφιθυμία</i>	1,1153	1,1127	,988
<i>Πεισματ/τα</i>	9,5818	9,323	,67
<i>Ισοσταθμικοί Όροι</i>	10,2891	8,7431	,086
<i>Συλλογ/τα</i>	11,304	11,1622	,856
<i>Έπαινος</i>	5,7243	5,4913	,706
<i>Ικανοποίηση</i>	1,7079	1,3775	,142
<i>Έμπνευση</i>	10,5763	10,6741	,928
<i>Κακουχία</i>	1,5933	1,3853	,376
<i>Επιθετικότητα</i>	2,283	2,3057	,946

<i>Εκπλήρωση</i>	35,5	37,9657	,184
<i>Επικοινωνία</i>	1,6984	1,4199	,23
<i>Γνώση</i>	6,9491	7,9697	,194
<i>Παθητικότητα</i>	5,2706	5,2623	,988
<i>Χωρικοί Όροι</i>	10,4874	11,4392	,33
<i>Εξοικείωση</i>	126,6002	128,0908	,432
<i>Χρονικοί Όροι</i>	6,8551	7,9256	,164
<i>Ανησυχία Παρόν</i>	8,2301	7,6153	,322
<i>Ενδιαφέρον γ τον Άνθρωπο</i>	15,293	12,6512	,159
<i>Ορθότητα</i>	23,6435	23,2202	,774
<i>Κεντρικότητα</i>	10,7359	9,7927	,24
<i>Ταύτιση</i>	1,6992	1,2348	,07
<i>Συνεργασία</i>	10,3895	9,268	,159
<i>Ποικιλία</i>	2,3562	2,2347	,696
<i>Αποκλεισμό</i>	2,012	2,013	,997
<i>Απελευθέρωση</i>	,6011	,4423	,12
<i>Επιμονή</i>	68,372	55,1957	,025
<i>Εξωραϊσμός</i>	,7372	,6835	,375
<i>Περιπλοκότητα</i>	5,5754	5,5497	,494
<i>Δραστηριότητα</i>	49,8231	49,7382	,817
<i>Αισιοδοξία</i>	54,0176	53,4297	,13
<i>Βεβαιότητα</i>	49,099	47,8869	,081
<i>Ρεαλισμό</i>	44,9935	44,8773	,737
<i>Κοινοτυπία</i>	52,8551	52,0014	,067
<i>Ξένοι στη διοίκηση</i>	6,0627	5,6947	,712
<i>Είδος Δραστηριότητας</i>	0,8394	1,0290	,072
<i>Κύκλος Ζωής Κλάδου</i>	2,63	2,64	,913
<i>Μέγεθος Επιχείρησης</i>	34044768,38	26684196,46	,062