

Πανεπιστήμιο Αιγαίου

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων

Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη -

Executive MBA

---

**ΔΙΕΡΕΥΝΗΣΗ ΑΝΤΙΛΗΨΕΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ  
ΑΝΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕ ΤΗ ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΩΝ ERP  
ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ  
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

---

**"Managers' perception regarding the contribution of  
ERP systems on managerial accounting tools"**

---

ΜΑΡΙΑ ΣΤΑΜΟΥΛΑ ΒΑΛΣΑΜΗ, Α.Μ.: 18002

ΣΤΕΛΛΑ ΖΟΥΝΤΑ Επίκουρος Καθηγήτρια

Εργασία υποβληθείσα στο Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών του Πανεπιστημίου  
Αιγαίου για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στη Διοίκηση  
Επιχειρήσεων για Στελέχη – Executive MBA

Χίος, Μάρτιος 2020

## **ΠΕΡΙΛΗΨΗ**

Για να λειτουργήσει σωστά μια επιχείρηση και να ληφθούν οι απαραίτητες διαχειριστικές αποφάσεις, τα ERP συστήματα (Enterprise Resource Planning Systems) παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς ενσωματώνουν, εάν όχι όλες, τότε τις αναγκαίες για την λήψη αποφάσεων πτυχές της επιχείρησης, καταμετρώντας, συντονίζοντας και διαχειρίζοντας αποδοτικά και αποτελεσματικά τους πόρους, χρηματοοικονομικούς ή μη, με σκοπό την λήψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Από την άλλη μεριά η διοικητική λογιστική, η οποία παρέχει πληροφορίες στους εσωτερικά εμπλεκόμενους με την επιχείρηση έχει σκοπό την παροχή δεδομένων που σχετίζονται και επηρεάζουν τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων τόσο για βραχυπρόθεσμες, όσο και για μακροπρόθεσμες ενέργειες.

Κύριος σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής είναι

- α) η αναγνώριση των λογιστικών οφελών των ERP (Enterprise Resource Planning) συστημάτων, και
- β) η συμβολή των συστημάτων αυτών στη διοικητική λογιστική των επιχειρήσεων.

Στην έρευνα που διεξήχθη μέσω ηλεκτρονικών ερωτηματολογίων σε στελέχη επιχειρήσεων διαφόρων κλάδων το σημαντικότερο εργαλείο της διοικητικής λογιστικής, είναι η ανάλυση του κόστους και το αμέσως επόμενο είναι η αξιολόγηση της απόδοσης των δραστηριοτήτων.

Εξετάζοντας συγκεντρωτικά τη συμβολή των συστημάτων ERP παρατηρήθηκε πως η σημαντικότερη είναι η μείωση του απαιτούμενου χρόνου προετοιμασίας και κατάρτισης αναφορών.

Τα συμπεράσματα της έρευνας μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κατευθυντήριες γραμμές για τους ίδιους τους επιχειρηματίες, τα διοικητικά στελέχη, άλλους εμπλεκόμενους με την λήψη αποφάσεων και τις εταιρίες ανάπτυξης των συστημάτων αυτών, ως προς την βελτίωση ενεργειών, ή και προσθήκη νέων χαρακτηριστικών.

Λέξεις κλειδιά: Συστήματα ERP, Διοικητική Λογιστική

## ABSTRACT

In order a business to function properly and to obtain the necessary management decisions, ERP Systems play a very important role as well as incorporate, if not all, then the necessary aspects for decision-making by monitoring, measuring, coordinating and managing the effective and efficient resources, financial or non-financial, to take business actions. On the other hand, the managerial accounting, provides information internally and contributes in decision making by providing data both to short-term and long-term actions.

The purpose of this research is the recognition of the accounting benefits of ERP systems, and the contribution of these systems to the managerial accounting of enterprises. In the survey conducted through electronic questionnaires addressed to business executives of various business sectors, the most important tool of managerial accounting, is the cost analysis and secondly the assessment of activities performance.

Looking at the contribution of ERP systems, it was observed that the most important is the reduction in preparation time of the required reporting. This research could be used as guidelines for the entrepreneurs, the executives and other stakeholders taking part in decision-making as well as in the actions towards companies' improvement.

**Key words:** ERP Systems, Managerial Accounting

## ***ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ***

Η παρούσα διπλωματική εργασία, σηματοδοτεί την ολοκλήρωση των σπουδών μου και θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου, κα. Ζούντα Στέλλα, της οποίας οι κατευθύνσεις και οι συμβουλές βοήθησαν στην ανάπτυξη και την ολοκλήρωση της έρευνάς μου. Κυρίως της οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ για τη κατανόηση της απέναντι στις επαγγελματικές μου υποχρεώσεις.

Δεν θα ξεχάσω ποτέ και θέλω να ευχαριστώ ιδιαίτερω το μεταπτυχιακό αυτό τμήμα που προσαρμόζεται σε εργαζόμενους φοιτητές και καθιστά τα αδύνατα δυνατά να εφοδιάσει με τις απαραίτητες γνώσεις και εμπειρίες τους συμμετέχοντες.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω όλους όσους πήραν μέρος στην έρευνα, καθώς ο χρόνος και η συμβολή τους μου επέτρεψαν να διεξαγάω με επιτυχία την μελέτη μου. Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω και την οικογένειά μου εξ αίματος αλλά και εξ αγχιστείας, για τη συναισθηματική τους υποστήριξη στην αγχωτική αυτή διαδικασία της έρευνας και συγγραφής της παρούσας μεταπτυχιακής εργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στον σύζυγο μου, Δημήτρη, για την αδιάκοπη στήριξή του και τη συνεχή ενθάρρυνσή του καθ 'όλη τη διάρκεια του μεταπτυχιακού μου προγράμματος.

# **ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ**

ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	2
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	4
ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ .....	5
ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ.....	8
ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ .....	9
ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΕΙΕΣ .....	10
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	11
1.1. ΓΕΝΙΚΑ.....	11
1.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ .....	13
1.3. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	13
1.4. ΠΛΑΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ .....	14
2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ .....	16
2.1. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ .....	16
2.1.1. ΡΟΛΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ.....	16
2.1.2. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ.....	18
2.2. ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ .....	26
2.2.1.ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ.....	26
2.2.2. ΣΗΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....	28
3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ.....	32
4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ .....	35
4.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ .....	35
4.1.1. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	35
4.1.2. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ .....	36

4.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΧΡΟΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ & ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	38
4.2.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ.....	38
4.2.2. ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ.....	38
4.2.3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ & ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ .....	39
4.2.4. ΚΟΣΤΟΣ .....	39
4.2.5. ΧΡΟΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ.....	40
4.2.6. ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ.....	40
4.3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ .....	40
4.3.1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ .....	40
4.3.2. ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ.....	41
4.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ .....	42
5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ .....	43
5.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	43
5.2. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ .....	47
5.2.1. Εξετάζοντας την H1 .....	47
5.2.2. Εξετάζοντας την H2 .....	47
5.2.3. Εξετάζοντας την H3 .....	48
5.2.4. Εξετάζοντας την H4 .....	48
5.2.5. Εξετάζοντας την H5 .....	48
5.3 ΕΥΡΗΜΑΤΑ .....	50
6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	52
6.1. ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ .....	52
6.2. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ .....	52
6.3. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ & ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ .....	53

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	54
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ.....	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Ερωτηματολόγιο .....	59
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Δημογραφικά Στοιχεία Ερωτηματολογίου.....	66
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Γραφικές αναπαραστάσεις απαντήσεων ερωτηματολογίου.....	70
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ: Συσχετίσεις μεταξύ αντιλήψεων και κλάδου επιχείρησης.....	72
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε: Συσχετίσεις μεταξύ αντιλήψεων και μεγέθους επιχείρησης.....	74
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ: Συσχετίσεις μεταξύ αντιλήψεων και έτη χρήσης του ERP στην επιχείρηση.....	76
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ζ: Συσχετίσεις μεταξύ αντιλήψεων και θέσης/τμήματος των ερωτηθέντων στην επιχείρηση .....	78
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Η: Συσχετίσεις μεταξύ αντιλήψεων και συνολικής εργασιακής εμπειρίας των ερωτηθέντων του κλάδου της επιχείρησης.....	82

## ***ΛΙΣΤΑ ΠΙΝΑΚΩΝ***

Πίνακας 1: Τρόποι επίτευξης στόχων εταιρικού προϋπολογισμού.....	21
Πίνακας 2: Τεχνικές Αξιολόγησης Κεφαλαιακών Επενδύσεων .....	26
Πίνακας 3: Αξιολόγηση μεταβλητότητας αρμοδιοτήτων & αποδοτικότητας εργαζομένων .....	43
Πίνακας 4: Αξιολόγηση μείωσης απαιτούμενου χρόνου προετοιμασίας & κατάρτισης αναφορών .....	44
Πίνακας 5: Αξιολόγηση βελτίωσης της ακρίβειας των λογιστικών αναφορών .....	44
Πίνακας 6: Αξιολόγηση παροχής απαραίτητης πληροφόρησης για την λήψη των αποφάσεων .....	45
Πίνακας 7: Αξιολόγηση βελτίωσης χρόνου λήψης αποφάσεων .....	45
Πίνακας 8: Αξιολόγηση αποτελεσμάτων ανά εργαλείο διοικητικής λογιστικής .....	46
Πίνακας 9: Αξιολόγηση συμβολής συστημάτων ERP .....	46
Πίνακας 10: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα διαμεταβλητών αναλύσεων συσχετίσεων .....	49



## ***ΛΙΣΤΑ ΓΡΑΦΗΜΑΤΩΝ***

Εικόνα 1: Διάγραμμα ροής της Διαδικασίας Κατάρτισης Προϋπολογισμού.....	22
Εικόνα 2: Απαιτούμενες οικονομικές πληροφορίες για την εκτίμηση κεφαλαιακών επενδύσεων.....	25
Εικόνα 3: Δημογραφικά Στοιχεία (Εκπαίδευση & Τμήμα).....	66
Εικόνα 4: Δημογραφικά Στοιχεία (Θέση & Εμπειρία).....	67
Εικόνα 5: Δημογραφικά Στοιχεία (Κλάδος & Αρ. Εργαζομένων).....	68
Εικόνα 6: Δημογραφικά Στοιχεία (Επωνυμία & Έτη Χρήσης ERP).....	69
Εικόνα 7: Αξιολόγηση μεταβλητότητας αρμοδιοτήτων & αποδοτικότητας εργαζομένων.	70
Εικόνα 8: Αξιολόγηση μείωσης απαιτούμενου χρόνου προετοιμασίας & κατάρτισης αναφορών .....	70
Εικόνα 9: Αξιολόγηση βελτίωσης της ακρίβειας των λογιστικών αναφορών .....	71
Εικόνα 10: Πίνακας 6: Αξιολόγηση παροχής απαραίτητης πληροφόρησης για την λήψη των αποφάσεων .....	71
Εικόνα 11: Βελτίωση χρόνου λήψης αποφάσεων .....	71

## **ΣΥΝΤΟΜΟΓΡΑΦΕΙΕΣ**

<b>Συντομογραφία</b>	<b>Αγγλική επεξήγηση</b>	<b>Ελληνική επεξήγηση</b>
AIS	Accounting Information Systems	Λογιστικά Πληροφοριακά Συστήματα
ERP	Enterprise Resource Planning	Επιχειρησιακός Προγραμματισμός Πόρων
ICW	Internal Control Weaknesses	Αδυναμίες Εσωτερικού Ελέγχου
ARR	Accounting rate of return	Λογιστικό ποσοστό απόδοσης
NPV	Net present value	Καθαρή παρούσα αξία
IRR	Internal rate of return	Εσωτερικός συντελεστής απόδοσης

# ***1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ***

## ***1.1. ΓΕΝΙΚΑ***

Τα Λογιστικά Πληροφοριακά Συστήματα (Accounting Information Systems) αναφέρονται σε ηλεκτρονικά σύστημα επεξεργασίας συναλλαγών, επικεντρώνοντας κυρίως σε οικονομικά δεδομένα και λογιστικές συναλλαγές της επιχείρησης. Ωστόσο, για να λειτουργήσει σωστά μια επιχείρηση και να ληφθούν οι απαραίτητες διαχειριστικές αποφάσεις, περισσότερες πληροφορίες που σχετίζονται με το εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον μιας επιχείρησης πρέπει να ληφθούν υπόψη. Έτσι, τα ERP συστήματα (Enterprise Resource Planning Systems) παίζουν πολύ σημαντικό ρόλο, καθώς ενσωματώνουν, εάν όχι όλες, τότε τις αναγκαίες για την λήψη αποφάσεων πτυχές της επιχείρησης, καταμετρώντας, συντονίζοντας και διαχειρίζοντας αποδοτικά και αποτελεσματικά τους πόρους, χρηματοοικονομικούς ή μη, με σκοπό την λήψη επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Επιπλέον, τα ERP παρέχουν πληροφορίες σε επενδυτές και σε άλλα εμπλεκόμενα μέρη με την επιχείρηση, καθώς και εξωτερικούς φορείς που κάνουν εκτίμηση της επιχείρησης για διάφορους σκοπούς (Altamony et al. 2016). Ωστόσο, το μέγεθος, η διαφορετικότητα των επιχειρήσεων, όπως για παράδειγμα οι διαφορετικοί κλάδοι στους οποίους ανήκουν, οι αγορές μέσα στις οποίες λειτουργούν και το κοινό που στοχεύουν θέτουν διαφορετικούς επιχειρησιακούς βραχυπρόθεσμούς και μακροπρόθεσμούς στόχους. Έτσι, τα ERP συστήματα που επιλέγονται πρέπει να ενσωματώνουν όλες τις λειτουργίες που παίζουν ρόλο κατά τη διαδικασία λήψης αποφάσεων για την επιχείρηση, έτσι ώστε συνδυαστικά, να παρουσιάσουν την καλύτερη πιθανή επιλογή σε δεδομένη χρονική περίοδο (Kanelloy & Spathis, 2013).

Επίσης, ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων μέχρι και σήμερα λειτουργεί με τον παραδοσιακό, αναλογικό τρόπο, όπου οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων λαμβάνουν υπόψη ένα μικρό ποσοστό των επιχειρησιακών μεγεθών και βασίζουν τις επιχειρησιακές τους αποφάσεις στην δική τους αντίληψη, θεωρώντας πως ένα αυτοματοποιημένο σύστημα δεν μπορεί να αξιολογήσει ένα ζωντανό εταιρικό οικοσύστημα (Spathis & Constantinides, 2004). Επίσης, υπάρχουν και περιπτώσεις όπου πολλές επιχειρήσεις αποθαρρύνονται από το μη προσιτό κόστος μιας τέτοιας επένδυσης (Chofreh et al., 2016), ή από την

πολυπλοκότητα που πιστεύουν πως δεν θα αποτυπωθεί με τον σωστό τρόπο από ένα ηλεκτρονικό σύστημα (Teittinen et al., 2013). Αντιθέτως, τα ERP συστήματα είναι αποδεδειγμένα πως έχουν σημαντικές θετικές επιρροές στη διατήρηση, ή ακόμα και στην αποκατάσταση της αποδοτικότητας σε εταιρικό επίπεδο, βοηθώντας συγχρόνως στην οργάνωση δεδομένων που αφορούν την επιχείρηση, είτε αυτά είναι οικονομικά, είτε όχι.

Ένας άλλος σημαντικός άξονας των επιχειρησιακών λειτουργιών, είναι η διοικητική λογιστική, η οποία παρέχει πληροφορίες στους εσωτερικά εμπλεκόμενους με την επιχείρηση (Colmenares, 2009). Ο κύριος σκοπός της διοικητικής λογιστικής είναι η παροχή δεδομένων που σχετίζονται και επηρεάζουν τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων τόσο για βραχυπρόθεσμες, όσο και για μακροπρόθεσμες ενέργειες (Grandlund, 2011). Συγκεκριμένα, η διοικητική λογιστική ασχολείται με την παροχή πληροφοριών για την πιο αποτελεσματική διαχείριση μιας επιχείρησης, και σκοπός της είναι να βοηθήσει τους , διαχειριστές και άλλους υπευθύνους λήψης αποφάσεων να λάβουν αποφάσεις, να σχεδιάσουν και να διασφαλίσουν την πραγματική επίτευξη των επιχειρησιακών τους στόχων (Brazel & Dang, 2008).

Ωστόσο, σε μια εποχή όπου η τεχνολογία κινείται και εξελίσσεται με ραγδαίους ρυθμούς, και ένας μεγάλος αριθμός επιχειρήσεων στρέφονται σε ηλεκτρονικά πληροφοριακά συστήματα για την οργάνωση των μεγάλων μεγεθών πληροφορίας που διαχειρίζονται (Colmenares, 2009; Masa'deh et al., 2017), είναι αναγκαίο να γνωρίζουμε την πραγματική συμβολή και τον ρόλο των ERP συστημάτων.

## **1.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ**

Συνεπώς, συνοψίζοντας τις πληροφορίες του προηγούμενου γενικού μέρους της παρούσας εργασίας, προκύπτουν ορισμένοι προβληματισμοί, όπως:

**ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΑ  
ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ;**

**&**

**ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ ΟΙ ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ  
ΣΥΜΒΟΛΗ ΑΥΤΗ;**

Για να απαντηθούν τα παραπάνω ερευνητικά ερωτήματα, θα γίνει διεξαγωγή ποσοτικής έρευνας, που θα απευθύνεται σε διοικητικά στελέχη από διάφορα τμήματα επιχειρήσεων, έτσι ώστε να αξιολογηθούν τα ERP συστήματα και οι δυνατότητες τους στο πλαίσιο της διοικητικής λογιστικής.

## **1.3. ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΕΥΝΑΣ & ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΤΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Κύριος σκοπός της παρούσας μεταπτυχιακής διπλωματικής εργασίας, με τίτλο «Διερεύνηση αντιλήψεων στελεχών αναφορικά με τη συμβολή των ERP συστημάτων στα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής.», είναι:

- α) η αναγνώριση των λογιστικών οφελών των ERP (Enterprise Resource Planning) συστημάτων, και
- β) η συμβολή των συστημάτων αυτών στη διοικητική λογιστική των επιχειρήσεων.

Τα ευρήματα καταδεικνύουν τη διαφορά στη σημασία των διαφόρων λογιστικών πλεονεκτημάτων στις διάφορες κατηγορίες παραγωγής.

Με τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την έρευνα αυτή, θα μπορέσουν να βγουν κάποια συμπεράσματα αναφορικά με τις αντιλήψεις στελεχών για τη συμβολή των ERP συστημάτων στη διοικητική λογιστική, τα οποία θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κατευθυντήριες γραμμές για τους ίδιους τους επιχειρηματίες, τα διοικητικά στελέχη, άλλους εμπλεκόμενους με την λήψη αποφάσεων και τις εταιρίες ανάπτυξης των συστημάτων αυτών, ως προς την βελτίωση ενεργειών, ή και προσθήκη νέων χαρακτηριστικών.

#### ***1.4. ΠΛΑΝΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ***

Ύστερα από αυτή τη σύντομη περίληψη αναφορικά με τα συστήματα ERP και τα γενικά οφέλη αυτών στις επιχειρήσεις, ακολουθεί στο δεύτερο (2<sup>ο</sup>) κεφάλαιο η βιβλιογραφική επισκόπηση η οποία αποτελείται από δύο κύρια μέρη. Το πρώτο ασχολείται με την «Διοικητική Λογιστική», όπου γίνεται παρουσίαση και ανάλυση του ρόλου της διοικητικής λογιστικής στις επιχειρήσεις, καθώς και των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή της στην λήψη αποφάσεων και άλλων ενεργειών σε εταιρικό επίπεδο. Το δεύτερο μέρος εστιάζει στα ERP (Enterprise Resource Planning) συστήματα, παρουσιάζοντας και εμβαθύνοντας στο εννοιολογικό πλαίσιο και τον σκοπό της ύπαρξής τους, και επισημαίνοντας την σημασία αυτών για τις επιχειρήσεις.

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί (Κεφάλαιο 3), γίνεται αναφορά των σημαντικότερων σημείων της θεωρίας, πάνω στην οποία και αναπτύσσονται τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα, και οι υποθέσεις της έρευνας των συστημάτων ERP.

Στη συνέχεια, στο Κεφάλαιο 4 γίνεται αναφορά στη μεθοδολογία που χρησιμοποιείται στην έρευνα αυτή, αξιολογώντας εκ πρώτης τις διαθέσιμες μεθοδολογικές μεθόδους με σκοπό την επιλογή της καταλληλότερης για την διεξαγωγή της έρευνας που διερευνά τα ερευνητικά ερωτήματα, και εξετάζει τις υποθέσεις που αναπτύχθηκαν στο 3<sup>ο</sup> κεφάλαιο. Σε αυτό το σημείο γίνεται επίσης περιγραφική ανάλυση των μεθοδολογικών ενεργειών και τακτικών που χρησιμοποιήθηκαν, και αναφέρεται το χρονικό πλαίσιο καθώς και οι δεοντολογικοί προβληματισμοί της παρούσας έρευνας όσον αφορά στον ερευνητικό της σχεδιασμό. Στο

τέλος του κεφαλαίου αυτού γίνεται περιγραφή του δείγματος που έλαβε μέρος για την διεξαγωγή της έρευνας.

Στο Κεφάλαιο 5 γίνεται αναλυτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων της παρούσας έρευνας, αρχικά με την χρήση περιγραφικών αναλύσεων και στη συνέχεια με την χρήση πιο περίπλοκων στατιστικών αναλύσεων και συσχετίσεων οι οποίες παρουσιάζονται σε πίνακες και σχεδιαγράμματα. Στο δεύτερο μέρος του κεφαλαίου αυτού γίνεται κριτική αξιολόγηση και σχολιασμός των ευρημάτων, σε συνδυασμό με την θεωρία του Κεφαλαίου 2, και στη συνέχεια γίνεται προσδιορισμός για το εάν οι υποθέσεις που αναπτύχθηκαν στο Κεφάλαιο 3 υποστηρίζονται ή όχι.

Τέλος, στο 6<sup>ο</sup> Κεφάλαιο των Συμπερασμάτων, γίνεται η ερμηνεία των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων επί των «Διερεύνηση αντιλήψεων στελεχών αναφορικά με τη συμβολή των ERP συστημάτων στα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής», όπου καταγράφονται τα κυριότερα συμπεράσματα, και γίνεται σύγκριση αυτών με πορίσματα άλλων ερευνητών. Αναφέρεται επίσης η συμβολή της παρούσας έρευνας στην ακαδημαϊκή, καθώς και επαγγελματική βιβλιογραφία, και οι επιπτώσεις της στη διοικητική λογιστική, ακολουθούμενο από τους περιορισμούς που παρουσιάστηκαν στον σχεδιασμό και διεξαγωγή της παρούσας έρευνας με προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

## ***2. ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ***

Στο κεφάλαιο αυτό γίνεται η βιβλιογραφική επισκόπηση, η οποία αποτελείται από δύο μέρη. Το πρώτο μέρος επικεντρώνεται στην «Διοικητική Λογιστική», όπου γίνεται παρουσίαση και ανάλυση του ρόλου της στις επιχειρήσεις, καθώς και των εργαλείων που χρησιμοποιούνται για την εφαρμογή της στην λήψη αποφάσεων και άλλων ενεργειών σε εταιρικό επίπεδο. Το δεύτερο μέρος εστιάζει στα ERP (Enterprise Resource Planning) συστήματα, παρουσιάζοντας και εμβαθύνοντας στο εννοιολογικό πλαίσιο και τον σκοπό της ύπαρξής τους, και επισημαίνοντας την σημασία αυτών για τις επιχειρήσεις.

### ***2.1. ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ***

#### ***2.1.1. ΡΟΛΟΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ***

Όταν μιλάμε για τη λογιστική, είναι σημαντικό να κάνουμε τη διάκριση μεταξύ διοικητικής λογιστικής και χρηματοοικονομικής λογιστικής. Στη χρηματοοικονομική λογιστική, εστιάζουμε κυρίως στην κατανόηση των παρελθοντικών επιδόσεων των επιχειρήσεων, εξετάζοντας τις οικονομικές καταστάσεις και όλες τις χρήσιμες χρηματοοικονομικές πληροφορίες που περιέχουν. Οι εκθέσεις χρηματοοικονομικής λογιστικής συνοψίζουν τα λογιστικά στοιχεία, συνήθως σε ετήσια βάση, με σκοπό την παρουσίαση τους στα ενδιαφερόμενα μέρη. Είναι ζωτικής σημασίας να εκτιμήσουμε την ιστορική πλευρά αυτών των οικονομικών λογαριασμών, οι οποίες αναφέρουν τι συνέβη από οικονομική άποψη, αλλά όχι το τι θα μπορούσε ή τι αναμένεται να συμβεί στο μέλλον (Hilton & Platt, 2008). Επομένως, η χρηματοοικονομική λογιστική δεν προβλέπεται για σκοπούς προγραμματισμού, παρόλο που οι χρήστες αυτών των χρηματοοικονομικών λογαριασμών θα μπορούσαν να τα χρησιμοποιήσουν ως βάση για τη λήψη επενδυτικών αποφάσεων για να αγοράσουν ή να πουλήσουν μετοχές σε μια οντότητα, κ.ά. (Baiman, 1990).

Ωστόσο, η λογιστική έχει άλλες χρήσεις, όπως για παράδειγμα, να ετοιμάσει μια πρόβλεψη για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να προσδιορίσουν πότε θα χρειαστούν πρόσθετα έσοδα



για να καλύψουν τα σχέδια δαπανών τους ή να μειώσουν τις προγραμματισμένες δαπάνες τους για να παραμείνουν στο αναμενόμενο επίπεδο εισοδήματός τους (Sprinkle, 2003). Αυτό επιτυγχάνει συγκρίνοντας παρελθοντικές ενέργειες των επιχειρήσεων, με τα αναμενόμενα έξοδα τους, γεγονός που θα τους επιτρέψει να τροποποιήσουν τα σχέδια εσόδων και δαπανών τους και να τους επιτρέψουν να κρατήσουν τον προϋπολογισμό τους ή να βρουν εναλλακτικούς τρόπους για να κερδίσουν επιπλέον έσοδα για να ανταποκριθούν σε αυτούς τους επιχειρησιακούς σχεδιασμούς (Kaplan, 1983: p.296).

Κατά τον ίδιο τρόπο, οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τον προϋπολογισμό για να διαμορφώσουν τον τρόπο με τον οποίο περιμένουν τα χρήματα να εισρεύσουν και να απορρεύσουν από την επιχείρηση, να εντοπίσουν ελλείμματα μετρητών ή ακόμα και πλεονάσματα (Garrison, 2010). Μπορούν στη συνέχεια να προγραμματίσουν να δανειστούν χρήματα από την τράπεζά τους ή να επενδύσουν πλεονάζοντα μετρητά για επωφεληθούν από τους τραπεζικούς τόκους. Στο απλούστερο επίπεδο σχεδιασμού, οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων υπολογίζουν το αναμενόμενο κόστος κατασκευής ή αγοράς ενός προϊόντος και το αναμενόμενο εισόδημα από την πώληση αυτού του προϊόντος. Με αυτόν τον τρόπο, πραγματοποιούνται συγκρίσεις μεταξύ των αναμενόμενων και πραγματικών αποτελεσμάτων, ώστε να μπορέσει να υπάρξει ένας αποτελεσματικότερος μελλοντικός σχεδιασμός (Hayes, 1977). Έτσι, η διοικητική λογιστική παρέχει πληροφορίες στα στελέχη μιας επιχείρησης, αποσκοπώντας την παροχή δεδομένων που σχετίζονται με τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων για το παρόν και το μέλλον.

Επιπρόσθετα, η εστίαση στην πελατοκεντρική αγορά, όπως και η επέκταση σε άλλες εγχώριες, ή διεθνείς αγορές, είναι στρατηγικές προσεγγίσεις με τις οποίες δημιουργείται αξία σε μια επιχείρηση (Ittner & Larcker, 2001). Έτσι, τα διοικητικά στελέχη απαιτούν από τον λογιστή της επιχείρησης την παροχή και παρουσίαση κατανοητών σε αυτούς πληροφορίες. Ωστόσο, αυτές οι νέες διαστάσεις του ρόλου των λογιστών διαχείρισης έχουν συνέπειες για το είδος των δεξιοτήτων που απαιτούνται για την αποτελεσματική λειτουργία. Αυτές οι νέες δεξιότητες είναι οι διαπροσωπικές και οι δεξιότητες επικοινωνίας, έτσι ώστε να βοηθήσουν στην σωστή και κατανοητή πληροφόρηση και να επηρεάσουν τη στάση και συνεπώς τις αποφάσεις των στελεχών με τον καλύτερο δυνατό και κερδοφόρο για την επιχείρηση τρόπο (Garrison, 2003). Επιπλέον, μέσω της εργασίας ως μέρους μιας ομάδας,

ο υπεύθυνος λογιστηρίου πρέπει να αποκτήσει μεγαλύτερη συνειδητοποίηση των στρατηγικών και επιχειρησιακών θεμάτων και να κατανοήσει καλύτερα τις ανάγκες πληροφόρησης των διαχειριστών. Συνεπώς, συμμετέχοντας στον προγραμματισμό και τη λήψη αποφάσεων και τον έλεγχο της επιχείρησης, καθώς και παρέχοντας λογιστικές πληροφορίες, ο υπεύθυνος λογιστηρίου παίζει βασικό ρόλο στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης, στην προσθήκη αξίας στην επιχείρηση και στην βελτίωση της ανταγωνιστικής της θέσης στην αγορά (Covaleski et al., 1996).

Τέλος, η λήψη οικονομικών αποφάσεων είναι αποτέλεσμα του εντοπισμού πληροφοριών που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη απόφαση μέσα από έναν μεγάλο όγκο οικονομικών πληροφοριών. Συνεπώς είναι πολύ σημαντικό να γίνονται οι σωστές διακρίσεις μεταξύ εκείνων των δεδομένων που σχετίζονται με μια συγκεκριμένη απόφαση και εκείνων που μπορούν να αγνοηθούν, καθώς υπάρχει σοβαρός κίνδυνος λήψης λανθασμένων και ίσως ακόμα καταστροφικών για την επιχείρηση αποφάσεων (Zimmerman, 2001). Επομένως, υπάρχει μια σχέση μεταξύ του κόστους, του όγκου της δραστηριότητας και του κέρδους, και η κατανόηση αυτής της σχέσης μπορεί να είναι χρήσιμη για την ανάπτυξη σχεδίων και τη λήψη ποικίλων επιτυχόντων επιχειρησιακών αποφάσεων.

### ***2.1.2. ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ***

Όπως είδαμε, η διοικητική λογιστική αξιολογεί τις υπάρχουσες πληροφορίες των επιχειρήσεων, προκειμένου να πραγματοποιήσει μελλοντικές επιχειρησιακές κινήσεις προς όφελος της επιχείρησης. Η διοικητική λογιστική δεν επικεντρώνεται σε έναν συγκεκριμένο τομέα, αλλά σε περισσότερους, όπως στην κοστολόγηση, στη λήψη αποφάσεων, στον σχεδιασμό και προγραμματισμό ενεργειών, στον έλεγχο, στον προϋπολογισμό και, τέλος, στην αξιολόγηση των κεφαλαιακών επενδύσεων (Scott, 2012: p.239).

### **ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ & ΑΝΑΛΥΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ**

Οι επιχειρήσεις δημιουργούνται για να βγάλουν κέρδος, αλλά δίχως τις απαραίτητες πληροφορίες ως προς το κόστος που συνεπάγεται για την παραγωγή αγαθών προς πώληση ή για την παροχή μιας υπηρεσίας, δεν είναι δυνατό για την επιχείρηση να καθορίσει τιμή πώλησης υψηλότερη από το κόστος (Horngren et al., 2010). Ωστόσο, ο τύπος και ο αριθμός των δαπανών εξαρτάται σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό από την πολυπλοκότητα της κάθε επιχείρησης (Blotcher et al., 2010), με τις πολύ λιτές επιχειρήσεις που έχουν πολύ απλά συστήματα κοστολόγησης και πολύ λίγα κόστη, ενώ αντίθετα, πιο πολύπλοκες και μεγάλου μεγέθους επιχειρήσεις να έχουν πολλές δαπάνες και πολύ πιο περίπλοκα συστήματα κοστολόγησης.

Ο καθορισμός της τιμής πώλησης είναι επομένως μια σύνθετη απόφαση, που πρέπει να λαμβάνει υπόψη πολλούς παράγοντες. Μολονότι το κόστος είναι μόνο ένα από αυτά τα ζητήματα, είναι πολύ σημαντικό να κατανοήσουμε τους τύπους δαπανών που λαμβάνουν υπόψη οι επιχειρήσεις, όπως:

#### **α) Σταθερό κόστος (Fixed cost)**

Αυτό είναι το κόστος παραγωγής που αποδίδεται άμεσα σε κάθε μονάδα παραγωγής. Αυτές οι άμεσες δαπάνες μπορεί να είναι τριών τύπων. Το πρώτο σταθερό κόστος είναι τα υλικά, το δεύτερο είναι το εργατικό δυναμικό, και το τρίτο είναι σταθερές δαπάνες, οι οποίες περιλαμβάνουν και άλλα έξοδα εκτός από τα υλικά και τα εργατικά κόστη, τα οποία συμπεριλαμβάνονται άμεσα στην παραγωγή κάθε μονάδας προϊόντος.

#### **β) Μεταβλητό κόστος (Variable cost)**

Αυτό είναι το κόστος που αντικατοπτρίζει το πρόσθετο κόστος που επιβαρύνει μια επιχείρηση για την παραγωγή μιας ακόμη μονάδας προϊόντος ή υπηρεσίας. Αυτά τα μεταβλητά έξοδα παραγωγής αυξάνονται αναλογικά με τον αριθμό μονάδων που παράγονται για κάθε επιπρόσθετη μονάδα παραγωγής, ενώ το πρόσθετο κόστος παραγωγής αυτής της πρόσθετης μονάδας (το οριακό κόστος) θα είναι το ίδιο για όλες τις προηγούμενες μονάδες παραγωγής. Έτσι, καθώς η παραγωγή αυξάνεται, το

μεταβλητό κόστος αυξάνεται αναλογικά με την παραγωγή αυτή (Scott, 2012, 242-243).

Επιπλέον, η ανάλυση κόστους επιτρέπει στις επιχειρήσεις να χρησιμοποιούν αυτές τις πληροφορίες κόστους κατά τη λήψη αποφάσεων που θα ισχύουν βραχυπρόθεσμα. Η ανάλυση αυτή χρησιμοποιείται για να παρουσιάσει ποιές δαπάνες σχετίζονται με τις βραχυπρόθεσμες αποφάσεις, και ποιά είναι τα κόστη. Κατά τη λήψη αυτών των αποφάσεων, η κερδοφορία της επιχείρησης θα πρέπει να είναι πάντα ανώτερη, με κύριο σκοπό την μεγιστοποίηση των μελλοντικών δυνητικών κερδών.

Επομένως, ένα από τα εργαλεία της λογιστικής διαχείρισης είναι η χρήση του κόστους στη λήψη επιχειρησιακών αποφάσεων, υπολογίζοντας τη συνεισφορά (contribution), και το πλεόνασμα (surplus) που προκύπτει από την παραγωγή και πώληση μιας μονάδας προϊόντος ή υπηρεσίας. Η συνεισφορά είναι πολύ σημαντική συνιστώσα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων και είναι σημαντική για τον προσδιορισμό των άμεσων και μη δαπανών σε ένα βραχυπρόθεσμο πλαίσιο λήψης αποφάσεων. Έτσι, το μεταβλητό κόστος αυξάνεται και μειώνεται, ευθυγραμμίζοντας τις αυξήσεις και τις μειώσεις της παραγωγής, καθώς παράγονται περισσότερα ή λιγότερα αγαθά ή υπηρεσίες. Ωστόσο, ανεξάρτητα από το ποιο είναι το επίπεδο παραγωγής, το σταθερό κόστος παραμένει το ίδιο.

Σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον λήψης αποφάσεων, το κόστος ευκαιρίας (opportunity cost) θα είναι η επόμενη καλύτερη εναλλακτική χρήση ενός πόρου. Για παράδειγμα, σε μια επιχείρηση κατασκευής, οι πρώτες ύλες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για περισσότερα από ένα προϊόν. Η ανάλυση συμβολής (contribution analysis) είναι σημαντική για τον προσδιορισμό του «νεκρού σημείου» (break-even point), το οποίο υπολογίζεται ως εξής:

$$\text{Νεκρό σημείο} = \frac{\text{Σύνολο σταθερών δαπανών}}{\text{Συνεισφορά ανά μονάδα πωλήσεων}}$$

Ωστόσο, υπάρχουν και άλλων ειδών κόστη, μερικά από τα οποία αναγράφονται παρακάτω:

1. Κόστος ανταγωνιστικό πλεονέκτηματος (Competitive advantage cost)

2. Κόστος εσωτερικής αποδοτικότητας (Internal efficiency cost)
3. Κόστος εξωτερικής αποδοτικότητας (External efficiency cost)
4. Κοστολόγηση κατά δραστηριότητα (Activity-Based Costing)
5. Αλυσίδα αξίας (Value chain)

## ΠΡΟΫΠΟΛΟΓΙΣΜΟΙ

Προκειμένου να γίνει πιο ρεαλιστική η αξιολόγηση του προϋπολογισμού, πρέπει να υπολογιστούν όλες οι δαπάνες που σχετίζονται με την επιχείρηση και τις δραστηριότητές της. Ο προγραμματισμός είναι σημαντικός για τις επιχειρήσεις, καθώς επίσης και η εμπειρία, η οποία βοηθά στη βελτίωση του μελλοντικού προϋπολογισμού των επιχειρήσεων, έτσι ώστε το πραγματικό αποτέλεσμα να φτάσει σταδιακά πιο κοντά στις αναμενόμενες προβλέψεις. Σύμφωνα με τον Flanholtz (1983: p:161), δεν αρκεί να έχουμε αόριστους στόχους οι οποίοι θα επιτευχθούν χωρίς κανέναν προγραμματισμό ή θετική δράση και πολύ σκληρή δουλειά. Οι προϋπολογισμοί λοιπόν, και η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού, βοηθούν τις επιχειρήσεις να επικεντρωθούν στην επίτευξη και στα μέσα για την επίτευξη των στόχων τους με τους τρόπους που παρουσιάζονται στον Πίνακα 1.

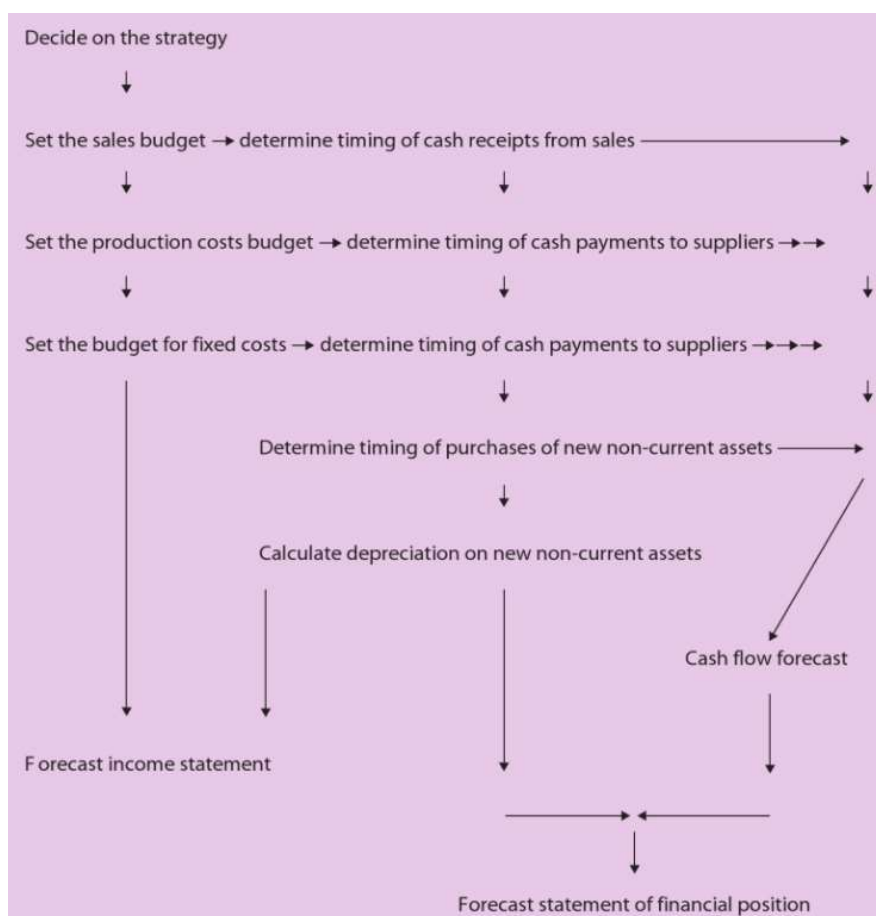
**Πίνακας 1: Τρόποι επίτευξης στόχων εταιρικού προϋπολογισμού**

Σχεδίαση
Επικοινωνία
Συντονισμός και ολοκλήρωση
Έλεγχος
Ευθύνη
Κίνητρο

Το πρώτο βήμα όταν έχουμε να κάνουμε με τους προϋπολογισμούς είναι να καθορίσουμε τη στρατηγική και να αποφασίσουμε για τις τιμές πώλησης. Στη συνέχεια, η επιχείρηση πρέπει να διατυπώσει αυτόν τον προϋπολογισμό πωλήσεων, και έπειτα να υπολογίσει το άμεσο κόστος των προϋπολογιζόμενων πωλήσεων.

Επιπλέον, η επιχείρηση πρέπει να καθορίσει τον προϋπολογισμό για τα πάγια κόστη, και στη συνέχεια να συντάξει μηνιαίες οικονομικές καταστάσεις. Επίσης, τα έσοδα από πωλήσεις πρέπει να υπολογιστούν καθώς και οι πληρωμές σε μετρητά στους προμηθευτές

και στους εργαζόμενους. Στη συνέχεια, πρέπει να καταρτίσει τη μηνιαία πρόβλεψη ταμειακών ροών, καθώς χωρίς επαρκείς ταμειακές εισροές, μια επιχείρηση δεν θα είναι σε θέση να εκπληρώσει τις υποχρεώσεις της. Για το λόγο αυτό, πρέπει να καταρτιστεί η κατάσταση οικονομικής θέσης του προϋπολογισμού. Συνοπτικά, η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού μπορεί να συνοψιστεί στο διάγραμμα ροής που παρουσιάζεται στο παρακάτω διάγραμμα (Βλ. Εικόνα 1, Peter Scott, 2012, p. 320).



**Εικόνα 1: Διάγραμμα ροής της Διαδικασίας Κατάρτισης Προϋπολογισμού**

Οι προϋπολογισμοί χρησιμοποιούνται επίσης για σκοπούς ελέγχου, δεδομένου ότι θα ήταν περιττό να προχωρήσουμε σε ένα επιχειρησιακό σχεδιασμό προτού γίνουν οποιεσδήποτε συγκρίσεις. Οι μηνιαίες συγκρίσεις μπορούν να αποτελέσουν παράδειγμα δημοσιονομικού

ελέγχου, καθώς επηρεάζουν τις οικονομικές αποφάσεις (Otley, 1978: p.140). Οι συγκρίσεις είναι επίσης επιβεβαιωτικές, καθώς και προβλέψιμες, δεδομένου ότι τα κοντινότερα υπολογισθέντα στοιχεία είναι δύο πραγματικά αποτελέσματα κατά τη διάρκεια ενός μηνός, καθιστώντας το πιθανότερο να προβλέψουμε μελλοντικά χρηματοοικονομικά αποτελέσματα με μεγαλύτερη ακρίβεια. Μπορεί επίσης να γίνει ανάλυση ευαισθησίας (sensitivity analysis) για να εκτιμηθεί ο τρόπος με τον οποίο θα προκύψουν τα κέρδη και οι ταμειακές ροές σε περίπτωση αλλαγής ορισμένων προβλέψεων και ενεργειών.

## **ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΙΣΜΟΣ ΔΡΑΣΕΩΝ ΚΑΙ ΕΛΕΓΧΟΣ ΥΛΟΠΟΙΗΣΗΣ**

Ο στρατηγικός προγραμματισμός είναι το πλάνο που ακολουθείται για την επίτευξη διαφόρων στόχων. Οι στόχοι αυτοί που αφορούν τις επιχειρήσεις μπορούν να πραγματοποιηθούν δια μέσου ορισμένων μεθόδων και στρατηγικών. Ένα από τα σημαντικότερα απαιτούμενα του στρατηγικού προγραμματισμού είναι η έγκυρη πληροφόρηση, έτσι ώστε πάνω σε αυτά τα δεδομένα να βασιστούν τα πλάνα για την ολοκλήρωση των επιχειρησιακών στόχων.

Επιπρόσθετα, για την επίτευξη των στόχων πρέπει να γίνονται συχνοί έλεγχοι αναφορικά με τις ενέργειες και δραστηριότητες της επιχείρησης, για να γίνει η σωστή αξιολόγηση όλων των παραγόντων που την επηρεάζουν ώστε να υπολογιστεί η αποτελεσματικότητα και να ακολουθήσουν τυχόν αλλαγές. Τα κύρια στάδια του ελέγχου συμπεριλαμβάνουν τα παρακάτω:

1. Να καθοριστούν τα πρότυπα. Σε αυτό το σημείο αποτυπώνονται οι γενικοί στόχοι και οι επιθυμητές επιδόσεις και αποτελεσματικότητα. Αυτά μπορούν να αποτυπωθούν μέσα από ποσοτικά μεγέθη, είτε αυτά έχουν να κάνουν με την παραγωγή, τα κέρδη, το χρόνο, το κόστος, το πελατολόγιο, και άλλες επιδόσεις που έχουν να κάνουν με την επιχείρηση.
2. Να υπάρχει συχνή παρακολούθηση. Η παρακολούθηση και αξιολόγηση των λειτουργιών μιας επιχείρησης είναι εξίσου σημαντικές, καθώς πρέπει να ενημερώνονται οι υπεύθυνοι έτσι ώστε να κάνουν τις απαραίτητες ενέργειες σε περίπτωση που οι στόχοι, ή οι χρόνοι δεν επιτυγχάνονται.

3. Να συγκρίνονται τα αποτελέσματα με τα πρότυπα που έχουν τεθεί. Ύστερα από τον καθορισμό και παρακολούθηση των επιχειρησιακών στόχων, θα πρέπει να γίνει σύγκριση των επιτευχθέντων αποτελεσμάτων, ή μεγεθών, με τους προκαθορισμένους στόχους με σκοπό την αξιολόγηση του βαθμού επιτυχίας αυτών.

Επίσης, ο έλεγχος μπορεί να χωριστεί σε τρεις διαφορετικούς τύπους, όπως αναφέρονται παρακάτω:

- ✓ Ο προδραστικός έλεγχος, ο οποίος λαμβάνει χώρα πριν από την ανάληψη οποιασδήποτε δράσης ή στρατηγικής από την επιχείρηση. Αυτός ο έλεγχος συμπεριλαμβάνει τα οικονομικά μεγέθη, τα υλικά που χρειάζονται για την παραγωγή του προϊόντος ή της υπηρεσίας, και οποιαδήποτε άλλη λειτουργία που σχετίζεται με το τελικό αποτέλεσμα.
- ✓ Ο αντιδραστικός έλεγχος, ο οποίος λαμβάνει χώρα κατά τη διάρκεια της δράσης της στρατηγικής, με κύριο σκοπό την αξιολόγηση της προόδου για την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί, και την επίλυση προβλημάτων που μπορούν να παρουσιαστούν.
- ✓ Ο μεταδραστικός έλεγχος, ο οποίος λαμβάνει χώρα μετά από την ολοκλήρωση των δράσεων ή των στρατηγικών, με κύριο σκοπό την αξιολόγηση του βαθμού επίτευξης των επιθυμητών αποτελεσμάτων.

### **ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΚΕΦΑΛΑΙΩΝ**

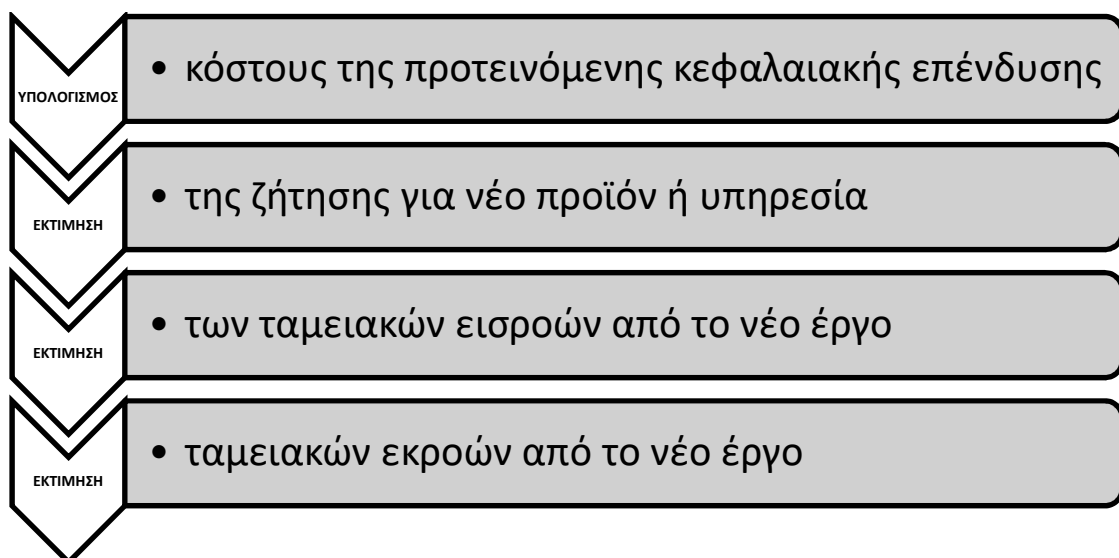
Όταν οι επιχειρήσεις επιθυμούν να κάνουν μακροπρόθεσμες επενδυτικές αποφάσεις όπως να χρηματοδοτήσουν την αγορά μιας νέας μονάδας και μηχανήματα, ή καινούρια κτίρια, θα πρέπει να αξιολογούν τις τεχνικές που πρέπει να εφαρμοστούν προκειμένου να μεγιστοποιηθεί η αξία τους μακροπρόθεσμα. Οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων θέλουν να μάθουν εάν η συνεισφορά που θα προκύψει από αυτές τις νέες επενδύσεις θα επιστρέψει το αρχικό κόστος, ή και περισσότερο.



Όπως επισημαίνει ο (Reichelstein, 1997: p. 167), τα μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία (non-current assets) απαιτούν επίσης χρηματοδότηση για τη διατήρηση ή επέκταση των επιχειρήσεων. Τα περιουσιακά στοιχεία εξαντλούνται ή καθίστανται ξεπερασμένα και η απροβλημάτιστη αντικατάσταση και ανανέωση των περιουσιακών στοιχείων σημαίνει ότι οι επιχειρήσεις λειτουργούν λιγότερο αποτελεσματικά και λιγότερο αποδοτικά από ότι θα έπρεπε. Έτσι, χωρίς επενδύσεις σε νέα περιουσιακά στοιχεία και νέα έργα, οι επιχειρήσεις δεν θα επιβιώσουν μακροπρόθεσμα (Rogerson, 1997).

Ο Agrawal και Samwick (2006), επισημαίνει επίσης ότι όταν πραγματοποιούνται νέες επενδύσεις, αυτό δημιουργεί νέα μη κυκλοφορούντα περιουσιακά στοιχεία που θα χρησιμοποιηθούν για τη δημιουργία εσόδων, κερδών και μετρητών για το μέλλον. Η αξιολόγηση των κεφαλαιακών επενδύσεων είναι απαραίτητη όταν εξετάζουμε τις επενδύσεις σε νέα έργα ή νέα περιουσιακά στοιχεία, καθώς χωρίς αυτήν την εκτίμηση οι υπεύθυνοι λήψης αποφάσεων δεν θα ήταν σε θέση να αποφασίσουν εάν η επένδυση είναι εφικτή από οικονομική άποψη.

Τέλος, οι οικονομικές πληροφορίες που απαιτούνται για την εκτίμηση της επένδυσης κεφαλαίου παρουσιάζονται παρακάτω (Βλ. Εικόνα 2, προσαρμοσμένη από Peter Scott, 2012, p. 358), ενώ οι τεχνικές αξιολόγησης των κεφαλαιακών επενδύσεων παρουσιάζονται στον Πίνακα 2.



Εικόνα 2: Απαιτούμενες οικονομικές πληροφορίες για την εκτίμηση κεφαλαιακών επενδύσεων

Πίνακας 2: Τεχνικές Αξιολόγησης Κεφαλαιακών Επενδύσεων

<b>Επιστροφή χρημάτων</b>	<b>Payback</b>
<p>Η μέθοδος αυτή υπολογίζει τον αριθμό των ετών που θα χρειαστούν για τις εισροές μετρητών από το σχέδιο για την αποπληρωμή του αρχικού κόστους της επένδυσης. Ωστόσο, αυτή η τεχνική δεν λαμβάνει υπόψη την χρονική αξία του χρήματος και οι ταμειακές ροές μετά την ολοκλήρωση της περιόδου αποπληρωμής.</p>	
<b>Λογιστικό ποσοστό απόδοσης</b>	<b>Accounting rate of return (ARR)</b>
<p>Αυτές οι μέθοδοι αξιολόγησης της επένδυσης είναι οι προβολές των λογιστικών κερδών για τον υπολογισμό του αναμενόμενου ποσοστού απόδοσης του μέσου επενδυμένου κεφαλαίου (Βλ. Εικόνα 12.3).</p>	
<b>Καθαρή παρούσα αξία</b>	<b>Net present value (NPV)</b>
<p>Αυτή η τεχνική λαμβάνει υπόψη την χρονική αξία του χρήματος κατά την αξιολόγηση και τη διαφοροποίηση μεταξύ διαφόρων έργων. Ωστόσο, αυτή η μέθοδος είναι πιο δύσκολο να κατανοηθεί και έχει μεγαλύτερο κίνδυνο, καθώς υπάρχει η υπόθεση ότι οι εισροές και οι εκροές μετρητών και τα προεξοφλητικά επιτόκια μπορούν να προβλεφθούν με ακρίβεια.</p>	
<b>Εσωτερικός συντελεστής απόδοσης</b>	<b>Internal rate of return (IRR)</b>
<p>Αυτή η τεχνική συνδέεται με την καθαρή παρούσα αξία (NPV) και είναι ο προεξοφλητικός συντελεστής με τον οποίο ένα σχέδιο διασπάται ακόμη. Ωστόσο, ακριβώς όπως το NPV, το IRR είναι δύσκολο να κατανοηθεί και να υπολογιστεί και δεν μπορεί να χρησιμοποιηθεί αν υπάρχουν παρατυπίες ταμειακών ροών.</p>	

## 2.2. ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ

### 2.2.1.ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΣΚΟΠΟΣ

Η εμφάνιση επιχειρησιακών συστημάτων ή αλλιώς συστημάτων προγραμματισμού έχει σηματοδοτήσει την έναρξη μιας νέας εποχής στο επιχειρηματικό περιβάλλον όπου οι επιχειρήσεις μπορούν τώρα να ενσωματώσουν εφαρμογές και να ανταποκριθούν σε έγκυρες πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο. Εναλλακτικά, μπορεί κανείς να υποστηρίξει ότι σε αυτό το ιδιαίτερα αυτοματοποιημένο, ηγετικό επιχειρηματικό περιβάλλον, οι εταιρείες αναγκάζονται να ενημερώνονται για τις νέες τεχνολογίες για να παραμείνουν ανταγωνιστικές. Η αυτοματοποιημένη επιχειρηματική διαδικασία μοιράζεται κοινά δεδομένα μεταξύ των οργανισμών, αλλά κυρίως παράγει δεδομένα σε πραγματικό χρόνο, έχοντας γίνει ένα από τα πιο επιτυχημένα προϊόντα στον κόσμο.

Οι Antero & Riis (2011) υποστηρίζουν ότι τα ERP συστήματα προέρχονται από τη μεταποιητική βιομηχανία, και η ανάπτυξη των ERP πρώτης γενιάς ήταν μια εσωτερική διαδικασία, η οποία άλλαζε από τα τυποποιημένα πακέτα ελέγχου αποθεμάτων σε προγραμματισμό υλικών απαιτήσεων, σχεδιασμό υλικών πόρων και στη συνέχεια επεκτάθηκε σε ολόκληρη την επιχείρηση (Johansson & Sudzina, 2008). Τα συμβατικά συστήματα λογιστικής πληροφόρησης προσφέρουν στους διαχειριστές υπηρεσίες επεξεργασίας συναλλαγών, αναφορές και πληροφορίες για σκοπούς λήψης αποφάσεων. Ωστόσο, αυτές οι υπηρεσίες εμφανίζονται ανεπαρκείς στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον, όπου η αυτοματοποίηση, η αποτελεσματικότητα και η αποδοτικότητα στις λειτουργίες και τα δεδομένα σε πραγματικό χρόνο αποτελούν βασικούς παράγοντες για την επιτυχία της επιχείρησης. Τα ERP βελτιώνουν τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο εντός των επιχειρήσεων μέσω της παροχής έγκυρων πληροφοριών. Συνεπώς, η υψηλότερη αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα στις λειτουργίες και η βελτιωμένη ικανοποίηση του πελάτη είναι τα τελικά οφέλη που προκύπτουν από τα ERP (Σπάθης & Κωνσταντινίδης, 2004). Τα συστήματα ERP έχουν επίσης λάβει μεγάλη προσοχή τα τελευταία χρόνια, οριζόμενα ως τυποποιημένα πακέτα λογισμικού σχεδιασμένα να ενσωματώνουν ολόκληρη την αλυσίδα αξίας (Value chain) μιας επιχείρησης (Ayyagari, 2019). Οι Weir et al.. (2007) υποστηρίζουν ότι τα ERP συστήματα αποσκοπούν στην ενσωμάτωση των επιχειρηματικών διαδικασιών σε μια συγχρονισμένη σειρά διαδικασιών, εφαρμογών και μετρήσεων που υπερβαίνουν τα όρια των επιχειρήσεων.

Τα συστήματα ERP έχουν αλλάξει σημαντικά τον τρόπο με τον οποίο συλλέγονται, αποθηκεύονται, διαδίδονται και χρησιμοποιούνται επιχειρηματικά δεδομένα. Αυτή η αλλαγή στον προσανατολισμό της επεξεργασίας πληροφοριών επηρεάζει σε πολύ μεγάλο βαθμό τη λογιστική διαδικασία (Sutton, 2006). Πολλές επιχειρήσεις έχουν ως κύριο σκοπό την βελτίωση της ανταγωνιστικότητάς τους, και έτσι επενδύουν σε προηγμένες τεχνολογίες πληροφορικής, όπως τα συστήματα ERP, τα οποία διαφέρουν σημαντικά από την παραδοσιακή επιχειρησιακή αναλογική προσέγγιση. Συνεπώς, ο έλεγχος μιας επιχείρησης μπορεί να ασκηθεί ανά πάσα στιγμή. Επιπλέον, ορισμένες εταιρίες επικεντρώνονται στη βελτίωση της ταχύτητας με την οποία μπορούν να ανταποκριθούν στους καταναλωτές, στη βελτίωση των υπηρεσιών, στην αύξηση της ποιότητας των προϊόντων και στη βελτίωση της

αποδοτικότητας της παραγωγής (Chofreh et al., 2018; Ruivo et al., 2020), οπότε η επένδυση σε ένα σύστημα ERP φαίνεται να είναι απαραίτητη.

Συνοψίζοντας, η ευρεία χρήση των συστημάτων ERP έχει ουσιαστικά αναδιαμορφώσει τον τρόπο συλλογής, αποθήκευσης, διάδοσης και χρήσης επιχειρηματικών δεδομένων σε όλο τον κόσμο. Αυτή η αλλαγή στον προσανατολισμό της επεξεργασίας πληροφοριών επηρεάζει θεμελιωδώς πολλούς τομείς της λογιστικής και του ελέγχου. Ωστόσο, δεν είναι εύκολο να εκτιμηθούν οι συνέπειες αυτής της τεχνολογίας για τον έλεγχο της διαχείρισης λόγω των επιχειρησιακών και άλλων εξωτερικών παραγόντων. Παρόλο που τα συστήματα διαχείρισης και τα συστήματα ERP είναι άρρηκτα συνδεδεμένα με ορισμένα νέα επιχειρηματικά πρότυπα, υπάρχουν λίγα μόνο εμπειρικά στοιχεία για το πώς εμπλέκονται τα συστήματα ERP στις πρακτικές ελέγχου διαχείρισης (Henri et al., 2013)

### ***2.2.2. ΣΗΜΑΣΙΑ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ***

Οι επιχειρήσεις υιοθετούν πληροφοριακά συστήματα και νέες τεχνολογίες με σκοπό τη βελτίωση των επιχειρηματικών τους επιδόσεων και την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, τόσο στις εθνικές, όσο και στην διεθνή αγορά (Colmenares, 2009). Είναι γεγονός πως η παγκοσμιοποίηση αυξάνει σημαντικά τη ζήτηση για πιο οργανωμένες, αποδοτικές και ομοιογενείς λειτουργικές διαδικασίες, οι οποίες πρέπει να ευθυγραμμίζονται με τους συνεχείς στόχους που θέτουν οι επιχειρήσεις, και οι οποίοι συγκρίνονται με την εταιρική απόδοση. Μέσω του στρατηγικού ελέγχου (για τις μακροπρόθεσμες επιδόσεις) και τον έλεγχο των καθημερινών εργασιών (για τις βραχυπρόθεσμες επιδόσεις), οι πληροφορίες που συλλέγονται και αναλύονται χρησιμοποιούνται κυρίως για διαχειριστικούς σκοπούς. Με την χρήση των συστημάτων ERP, διευκολύνεται η απαραίτητη συλλογή, τόσο οικονομικών, όσο και μη οικονομικών δεδομένων, και η περαιτέρω ανάλυση τους ανά πάσα στιγμή, συμβάλλοντας έτσι σημαντικά στον έλεγχο και στη λήψη αποφάσεων, με απώτερο σκοπό την επίτευξη των επιχειρησιακών στόχων.

Όπως παρατηρεί ο (Bernroider & Koch, 2001), τα ERP συστήματα ενσωματώνουν πολλαπλές λειτουργίες των επιχειρήσεων, που μπορεί στο παρελθόν να συλλέγονταν και να διαχειρίζονταν σε επίπεδο τμήματος, και οι οποίες με την χρήση των συστημάτων αυτών να

έχουν την δυνατότητα να μοιράζονται ανάμεσα στα διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης με ενοποιημένο τρόπο. Επίσης, μέσω της πολυδιάστατης και πολύπλοκων αναλυτικών τους δυνατοτήτων, η επεξεργασία των πληροφοριών, όπως για παράδειγμα έξοδα, υλικά, παραγωγή, παραγγελίες, έσοδα, οφειλές, κ.ά., παράγουν χρήσιμες διαχειριστικές και λογιστικές πληροφορίες σε πραγματικό χρόνο.

Επιπλέον, με την χρήση ERP συστημάτων προάγεται η ομοιογένεια των δεδομένων που αναφέρονται (Esteves, 2009), μειώνοντας έτσι τις πιθανές αμφιβολίες και σύγχυση που θα μπορούσαν να προκληθούν στους υπευθύνους λήψης εταιρικών αποφάσεων, και άλλα ενδιαφερόμενα μέρη, όπως διευθυντές και λογιστές. Τα ERP συστήματα ενθαρρύνουν τη χρήση όλων των διαθέσιμων πόρων και συντονίζουν τις διαδικασίες με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο για την κάθε εταιρεία (Jain & Citibank, 2019). Επιπλέον, τα συστήματα αυτά μπορούν να αναγνωρίσουν, να αναδείξουν, και συνεπώς να ελαχιστοποιήσουν τις αδυναμίες εσωτερικού ελέγχου (ICW) που ίσως να θέτουν σε κίνδυνο ορισμένες επενδύσεις, ή και την ίδια την οντότητα.

Έχοντας επισημοποιημένες και τυποποιημένες διαδικασίες επικοινωνίας, ανά πάσα στιγμή, διευκολύνεται η ενδοεταιρική επικοινωνία και συνεργασία και βελτιώνονται επίσης οι σχέσεις με τους εξωτερικούς επιχειρησιακούς παράγοντες, όπως οι προμηθευτές και οι πελάτες (Buonanno, 2005; Colmenares, 2009; Teittinen et al., 2013; Kurbel, 2016). Τα αναλυτικά στοιχεία που προκύπτουν από τα ERP συστήματα παρέχουν καλύτερης ποιότητας πληροφορίες, αυξάνοντας με αυτό τον τρόπο την παραγωγικότητα. Επιπλέον, οι αξιόπιστες πληροφορίες συμβάλλουν στον πιο αποτελεσματικό και αποδοτικό σχεδιασμό εταιρικών δράσεων, γεγονός που συμβάλλει σημαντικά και στις γενικές επιδόσεις. Ωστόσο, όπως παρατηρούν και οι (Ali & Miller, 2017), οι εταιρείες δεν επωφελούνται από το σύνολο των δυνατοτήτων των συστημάτων ERP, εξαιτίας της άγνοιας και της έλλειψης δεξιοτήτων πληροφορικής, ως εκ τούτου οι πολύ βασικές διαδικασίες λογιστικής έχουν σημαντικό αντίκτυπο στις διαχειριστικές αποφάσεις.

Επιπλέον, τα συστήματα ERP μπορούν να επεξεργάζονται πρόσθετες, μη οικονομικές πληροφορίες, οι οποίες αντικατοπτρίζουν τα θετικά την εταιρεία. Η εστίαση στις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και σε ό, τι χρειάζεται σε όλα τα στάδια της παραγωγής οδηγεί σε συνολική παραγωγικότητα. Αυτό οφείλεται στο γεγονός ότι οι διαδικασίες είναι καλά

οργανωμένες και ότι όλοι οι πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά (Harwood, 2017; Ruivo et al., 2020), δημιουργώντας ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και επιτρέποντας επίσης μελλοντικές επιχειρηματικές δραστηριότητες. Επιπλέον, λόγω του υψηλού ανταγωνισμού στην αγορά, οι επιχειρήσεις πρέπει να κατανοήσουν τις ανάγκες των πελατών για να τους ικανοποιήσουν (Brazel & Dang, 2008). Κύριο μέλημα των πελατών είναι ο σχεδιασμός, η υψηλή ποιότητα, η έγκαιρη παράδοση, τα επίπεδα υπηρεσιών και, το σημαντικότερο, η τιμή (Chofreh et al., 2016). Μέσω των συστημάτων ERP, όλα τα παραπάνω μπορούν να αποθηκευτούν, να διαχειριστούν και να χρησιμοποιηθούν ως βασικοί δείκτες απόδοσης για τη συνολική οικονομική απόδοση. Έτσι, τα οικονομικά μέτρα που χρησιμοποιούνται για την αναφορά, όπως η αύξηση των πωλήσεων, προκύπτουν από την υψηλή ποιότητα των διαδικασιών (Costa et al., 2016). Συνεπώς, τα ERP συστήματα δημιουργούν αξία στην εταιρεία, παρέχοντας αποτελεσματικότητα στις λογιστικές διαδικασίες (Esteves, 2009) και δημιουργώντας μοναδικές δυνατότητες που επηρεάζουν θετικά την απόδοση (Ruivo et al., 2020).

Σε ταχέως αναπτυσσόμενες και πιο εξελιγμένες αγορές, οι εταιρείες αντιμετωπίζουν έναν αυξημένο αριθμό λογιστικών διαδικασιών και, ως εκ τούτου, έχουν αφομοιωθεί σε μια ψηφιοποιημένη λογιστική εποχή (Spathis & Constandinides, 2004). Σύμφωνα με τους (Grabski & Leech, 2007), η χαμηλή ποιότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης μπορεί να οδηγήσει σε ακατάλληλες διοικητικές αποφάσεις που θα μπορούσαν να έχουν αρνητικό αντίκτυπο στην εταιρεία. Συνεπώς, η ακρίβεια της επενδυτικής απόδοσης στην οικονομική πληροφόρηση είναι απαραίτητη (Saade & Seddon, 2000; Colmenares, 2008; Kanelloy & Spathis, 2013; Acar et al., 2017). Απαιτείται έγκαιρη ανάλυση κερδοφορίας και ακριβής οικονομική πληροφόρηση για τους διαχειριστές (Altamoni et al., 2016; Acar et al., 2017) και τα συστήματα ERP ασχολούνται με τυποποιημένες διαδικασίες για την επίτευξη αυτής της πραγματικής και αποτελεσματικής παροχής οικονομικών πληροφοριών (Teittinen et al., 2013). Στον τομέα της μεταποίησης, οι διαδικασίες είναι πιο περίπλοκες όσον αφορά τη χρήση συστημάτων ERP, καθώς οι επιχειρήσεις ασχολούνται με μεγαλύτερο όγκο δεδομένων (O'Leary, 2004; Colmenares, 2008; Granlund, 2011). Επομένως, η χρηματοοικονομική λογιστική μέσω των ERP συστημάτων θεωρείται ότι είναι ακριβέστερη, καθώς βασίζεται αποκλειστικά σε τυπικές πληροφορίες που καταλογίζονται στο σύστημα (Johanson & Sudzina, 2008). Η χρήση ERP ενισχύει τα λογιστικά καθήκοντα μειώνοντας

σημαντικά την υστέρηση υποβολής εκθέσεων (Kanelloy & Spathis, 2013) και δημιουργώντας ακριβέστερες καταστάσεις λογαριασμών και άλλες οικονομικές εκθέσεις (Spathis & Constandinides, 2004). Επιπλέον, ο όγκος των δεδομένων που πρέπει να αντιμετωπίσουν οι επιχειρήσεις παραγωγής (αποθήκευση, πωλήσεις, παραγωγή κλπ.) γίνεται πιο εύχρηστη με τα συστήματα ERP, καθώς δεν υπάρχει ανάγκη για πολλαπλή εισαγωγή δεδομένων (Hatzoglou et al., 2016).

Στις κατασκευαστικές εταιρείες, τα συστήματα ERP συμβάλλουν περισσότερο στη συνολική απόδοση εάν χρησιμοποιούνται κατά τη διάρκεια του σταδίου παραγωγής και εάν καταγράφονται όλες οι καθημερινές επιχειρηματικές διαδικασίες (Buonanno et al., 2005). Στη συνέχεια, οι αναλύσεις γίνονται λεπτομερέστερες και οι δαπάνες μπορούν να διατεθούν σωστά σε συγκεκριμένες δραστηριότητες που θα μπορούσαν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των συναλλαγών και κατά συνέπεια να δημιουργήσουν έναν ανταγωνισμό (Colmenares, 2009). Επιπλέον, η έγκαιρη διαβίβαση των λογιστικών πληροφοριών που επιτυγχάνονται με χρήση ERP δημιουργεί συνεχή αναφορά και συνεχή έλεγχο του εταιρικού περιβάλλοντος (Masa'deh et al., 2017). Τα συστήματα ERP μειώνουν επίσης το χρόνο για τις λογιστικές διαδικασίες, όπως οι οικονομικές εκθέσεις, καθώς αυτές παράγονται με αυτοματοποιημένο τρόπο. Αυτό δίνει περισσότερο χρόνο στους λογιστές, οι οποίοι δαπανούν πλέον λιγότερο χρόνο για το κλείσιμο εγγράφων και βιβλίων, και στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων για να αναλύσουν λεπτομερώς αυτές τις αναφορές (Ruino et al., 2014). Αυτή η αυτοματοποιημένη αναφορά παρέχει κορυφαία διαχείριση και ακριβές χρηματοοικονομικό υλικό, το οποίο αποδεικνύεται απαραίτητο όταν υπάρχουν περισσότερες από μία μονάδες παραγωγής. Αντίθετα, η ανάλυση κόστους και κερδοφορίας εξαρτάται από πληροφορίες σχετικά με τη γραμμή παραγωγής, οι οποίες στο πραγματικό περιβάλλον παραγωγής είναι περιστασιακά αμφίβολες και αναξιόπιστες από τη διαχείριση (O'Leary, 2004). Επομένως, για να είναι αξιόπιστα τα συστήματα ERP, όλα τα βήματα πρέπει να συμπεριληφθούν με ακρίβεια για να αποφευχθούν οι συνέπειες λόγω ανθρώπινου σφάλματος. Η ευελιξία είναι επίσης απαραίτητη, καθώς, υπό πραγματικές συνθήκες, ενδέχεται να υπάρξουν διακοπές.

Συνοψίζοντας, είναι σαφές ότι τα ERP συστήματα συμβάλλουν στη βελτίωση και αποτελεσματικότητα των λογιστικών και χρηματοοικονομικών διαδικασιών και οι

επιχειρήσεις επωφελούνται από αυτές. Ωστόσο, καθώς είναι δύσκολο να προσδιοριστεί ποσοτικά τόσο το κόστος πληροφοριών όσο και η αξία των πληροφοριών που παράγονται, οι επιχειρήσεις πρέπει να αξιολογήσουν το κόστος παραγωγής τους και να διασφαλίσουν ότι δεν υπερβαίνει τα οφέλη (Jagoda & Samaranyaki, 2017).

### **3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ ΚΑΙ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ**

Συνεχίζοντας, σε συνδυασμό με τις πληροφορίες του κεφάλαιο δύο (2), της βιβλιογραφικής επισκόπησης που επικεντρώνεται γύρω από δύο βασικά θέματα, την διοικητική λογιστική και τα συστήματα ERP, τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα που σκοπεύουμε να απαντήσουμε είναι:

A) ΠΟΙΑ ΕΙΝΑΙ Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΚΑΙ Ο ΡΟΛΟΣ ΤΩΝ ERP ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΣΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΓΙΑ ΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ;

B) ΠΟΙΕΣ ΕΙΝΑΙ Η ΑΝΤΙΛΗΨΕΙΣ ΤΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΩΝ ΣΤΕΛΕΧΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΒΟΛΗ ΑΥΤΗ;

Ωστόσο, όταν αναφερόμαστε σε επιχειρήσεις, υπάρχουν πολλοί παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν την υλοποίηση και χρήση αυτών των συστημάτων, πόσο μάλλον διαπροσωπικοί παράγοντες των διοικητικών στελεχών, υπό τις εντολές και κατευθύνσεις των οποίων λειτουργεί μια επιχείρηση. Οπότε, εκτός από τις περιγραφικές αναλύσεις που θα αποκαλύψουν ποια εργαλεία της διοικητικής λογιστικής αξιολογούνται με πιο θετικό τρόπο, ώστε να κατανοήσουμε την συμβολή τους στις επιχειρήσεις, θα πρέπει να γίνουν περαιτέρω αναλύσεις ώστε να λάβουμε μια πλουσιότερη εικόνα, ως προς τις αντιλήψεις των στελεχών, και τους λοιπούς διαπροσωπικούς ή επιχειρησιακούς παράγοντες που μπορεί να τις επηρεάζουν σε διαφορετικούς βαθμούς. Συνεπώς οι κύριες υποθέσεις που αναπτύχθηκαν είναι οι παρακάτω:

Όπως παρατηρείται και από την βιβλιογραφία των ERP συστημάτων, σχεδόν σε όλες τις περιπτώσεις γίνεται διαφοροποίηση, και κατά συνέπεια σύγκριση μεταξύ των κλάδων, και εφόσον η παρούσα έρευνα δεν εστιάζει σε κάποιο συγκεκριμένο κλάδο, θα ήταν ενδιαφέρον να δούμε τις εναλλαγές μεταξύ αυτών.



**H1: Ο κλάδος της επιχείρησης επηρεάζει τις αντιλήψεις στελεχών αναφορικά με την συμβολή των η ERP συστημάτων στα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής.**

Επίσης, αναφέρεται σε ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας η επιρροή του μεγέθους των επιχειρήσεων στο βαθμό χρήσης των ERP συστημάτων, με τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις να παρουσιάζουν περισσότερα οφέλη ως προς την αποδοτικότητα τους, αλλά όχι προς τη συμβολή τους στα εργαλεία διοικητικής λογιστικής.

**H2: Το μέγεθος της επιχείρησης (αριθμός εργαζομένων) επηρεάζει τις αντιλήψεις στελεχών αναφορικά με την συμβολή των ERP συστημάτων στα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής.**

Επιπλέον, υπάρχει ένα μέρος της βιβλιογραφίας των ERP συστημάτων, η οποία επικεντρώνεται αποκλειστικά στην περίοδο υλοποίησης και εφαρμογής των συστημάτων αυτών, καθώς παρατηρείται πως χρειάζεται μια περίοδος προσαρμογής, η οποία συμπεριλαμβάνει εκμάθηση, εκπαίδευση και εξάσκηση, έως ότου το σύστημα αυτό να εφαρμοστεί πλήρως και να λειτουργήσει δίχως επιπλοκές και προβλήματα. Στις περισσότερες μελέτες τα πέντε έτη εφαρμογής φαίνονται να είναι αρκετά, και η χρήση της περιόδου αυτής χρησιμοποιείται ως το όριο για την αξιολόγηση των ERP. Επομένως, αναμένονται εναλλαγές ως προς τις αντιλήψεις των στελεχών.

**H3: Οι αντιλήψεις στελεχών αναφορικά με την συμβολή των ERP συστημάτων στα εργαλεία διοικητικής λογιστικής επηρεάζεται από τα έτη χρήσης του στην επιχείρηση.**

Είναι γεγονός, πως η θέση ενός ατόμου σε μια επιχείρηση επηρεάζει σε μεγάλο βαθμό τις αντιλήψεις του. Συγκρίνοντας την σφαιρικότητα που ένα διοικητικό στέλεχος και ένας απλός εργαζόμενος αντιλαμβάνεται ορισμένες επιχειρησιακές ενέργειες, είναι ξεκάθαρο πως υπάρχουν διαφοροποιήσεις. Αυτό ισχύει και μεταξύ ισόβαθμων στελεχών από διάφορα τμήματα μιας επιχείρησης, καθώς οι ιδιότητες τους και οι ευθύνες τους είναι διαφορετικές.

**H4: Η θέση των ερωτηθέντων επηρεάζει τις αντιλήψεις τους αναφορικά με την συμβολή των ERP συστημάτων στα εργαλεία διοικητικής λογιστικής.**

Η εργασιακή εμπειρία των στελεχών είναι από τους παράγοντες που δεν παρουσιάζεται ως σημαντικός παράγοντας στη βιβλιογραφία αναφορικά με τα οφέλη των ERP συστημάτων.

**H5: Η συνολική εργασιακή εμπειρία των ερωτηθέντων δεν αποτελεί παράγοντα επιρροής των αντιλήψεών των στελεχών αναφορικά με τη συμβολή των ERP συστημάτων στα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής.**

## ***4. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ***

Στο μέρος αυτό θα αναλυθεί η μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε για τη διεξαγωγή της έρευνας αυτής. Το κεφάλαιο ξεκινά με την παρουσίαση των διαθέσιμων μεθοδολογικών προσεγγίσεων, ώστε να επιλεγεί η καταλληλότερη μέθοδος για το είδος της έρευνας αυτής, πάντα σύμφωνη με τα ερευνητικά ερωτήματα και τις υποθέσεις που αναπτύχθηκαν στο Κεφάλαιο 3. Στη συνέχεια, θα συζητηθεί η στρατηγική που θα ακολουθηθεί, όπως και το χρονικό πλαίσιο της έρευνας, και οι δεοντολογικοί προβληματισμοί που μπορεί να παρουσιαστούν, με τρόπους περιορισμού και εξάλειψής τους. Ο αναλυτικός ερευνητικός σχεδιασμός, επικεντρώνεται στο περιεχόμενο του ερωτηματολογίου και στη μέθοδο δειγματοληψίας που χρησιμοποιήθηκε, ενώ στο τέλος αναλύεται και το δείγμα που πήρε μέρος στην έρευνα.

### ***4.1. ΕΠΙΛΟΓΗ ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗΣ ΜΕΘΟΔΟΥ***

Στο παρακάτω σημείο παρουσιάζονται και αναλύονται οι διαθέσιμες μεθοδολογικές μέθοδοι (ποιοτική, ποσοτική, και μικτή), και αξιολογούνται τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα τους, με σκοπό την επιλογή της καταλληλότερης μεθοδολογικής προσέγγισης για την διερεύνηση των ερευνητικών ερωτημάτων και υποθέσεων της παρούσας έρευνας.

#### ***4.1.1. ΠΟΣΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ***

Η ποσοτική έρευνα εξετάζει τις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών, οι οποίες μετρούνται αριθμητικά και αναλύονται χρησιμοποιώντας μια σειρά επαγωγικών στατιστικών και περιγραφικών γραφικών αναλύσεων. Συχνά, η προσέγγιση αυτή ενσωματώνει ελέγχους για την εξασφάλιση της εγκυρότητας των δεδομένων, καθώς αυτά συλλέγονται πρωτογενώς, και είναι σημαντικό οι ερωτήσεις να εκφράζονται με σαφήνεια, και να γίνονται κατανοητές από το σύνολο των ερωτηθέντων (Simon., 2011). Οι τεχνικές δειγματοληψίας που

χρησιμοποιούνται σε αυτή τη μεθοδολογία είναι η δειγματοληψία πιθανότητας για την εξασφάλιση της γενικευσιμότητας των αποτελεσμάτων της έρευνας.

Η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση και σχεδιασμός, κάνει χρήση τεχνικών συλλογής δεδομένων, όπως ερωτηματολόγια, τα οποία αναλύονται με διάφορες στατιστικές τεχνικές και διαδικασίες. Η ποσοτική ερευνητική προσέγγιση μπορεί να γίνει με την χρήση μίας, ή περισσότερων τεχνικών, γνωστή και ως «μελέτη πολλαπλών μεθόδων» (multi-method research), και υποστηρίζεται στα πλαίσια της επιχειρηματικής και διοικητικής έρευνας, διότι ξεπερνά τις αδυναμίες που συνδέονται με τη χρήση μόνο μίας μεθόδου, δίνοντας περιθώρια πιο πλούσιων και αναλυτικών ερμηνειών. Ωστόσο, η μελέτη πολλαπλών ποσοτικών μεθόδων κάνει χρήση αυστηρά ποσοτικών μεθόδων.

Παρακάτω, συνοψίζονται τα κύρια πλεονεκτήματα & τα μειονεκτήματα της ποσοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης (Neuman, 2005):

- ✓ Αξιοπιστία δεδομένων
  - ✓ Ελαχιστοποίηση ή ακόμα και εξάλειψη υποκειμενικότητας πορισμάτων
  - ✓ Σαφήνεια αντικείμενου έρευνας και ερευνητικών στόχων
  - ✓ Αντικειμενικότητα συμπερασμάτων
- 
- Αδυναμία ελέγχου εξωτερικών παραγόντων που μπορεί να επηρεάσουν τα αποτελέσματα
  - Ανεπάρκεια πληροφοριών περιβάλλοντος που διαδραματίζεται το φαινόμενο που ερευνάται
  - Η δομημένη μορφή των ερωτηματολογίων και οι κλειστού τύπου ερωτήσεις θέτουν περιορισμούς στα αποτελέσματα

#### **4.1.2. ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΗ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Οι ποιοτικές έρευνες μελετούν τις σημασίες και τις έννοιες που δίνουν οι συμμετέχοντες και εξερευνούν τις σχέσεις μεταξύ τους, κάνοντας χρήση διαφόρων τεχνικών συλλογής δεδομένων και διαδικασίες ανάλυσης, με σκοπό την ανάπτυξη ενός εννοιολογικού πλαισίου ή μιας νέας συμβολής στην υπάρχουσα θεωρία.

Η συλλογή δεδομένων σε αυτή την ερευνητική προσέγγιση δεν είναι τυποποιημένη, έτσι, οι ερωτήσεις και οι διαδικασίες μεταβάλλονται συνεχώς κατά τη διάρκεια διεξαγωγής μιας ποιοτικής ερευνητικής διαδικασίας. Για το λόγο αυτό, ο ρόλος του ερευνητή είναι σημαντικός, καθώς, όχι μόνο αποκτά φυσική πρόσβαση στους συμμετέχοντες, αλλά δημιουργεί και σχέσεις που χαρακτηρίζονται από ευαισθησία και σεβασμό, αποκτώντας έτσι γνωστική πρόσβαση στα προσωπικά δεδομένα τους (Patton, 2002).

Ο σχεδιασμός ποιοτικής έρευνας απαιτεί τεχνικές συλλογής δεδομένων, όπως οι ημιδομημένες συνεντεύξεις, ως μέρος του σχεδιασμού μιας μονομερούς ποιοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης. Ο ποιοτικός σχεδιασμός έρευνας, όπως και ο ποσοτικός, μπορεί επίσης να χρησιμοποιεί περισσότερες από μία τεχνικές συλλογής (μελέτη πολλαπλών μεθόδων - multi-method research), όπως για παράδειγμα, διεξαγωγή εις βάθους συνεντεύξεων, ημερολόγια, κ.ά..

Παρακάτω, συνοψίζονται τα κύρια πλεονεκτήματα & τα μειονεκτήματα της ποιοτικής μεθοδολογικής προσέγγισης (Neuman, 2005):

- ✓ Αποκωδικοποίηση και ερμηνεία εννοιών φαινομένων
  - ✓ Διερεύνηση της πολυπλοκότητας και της κοινής υποκειμενικής θεώρησης του ερευνητή και ερωτηθέντα
  - ✓ Εστίαση σε ακριβείς περιγραφές φαινομένων
  - ✓ Ευελιξία σχεδιασμού, δομής και τρόπου/τρόπων συλλογής δεδομένων έρευνας
  - ✓ Τεκμηρίωση αποτελεσμάτων από θεωρητική άποψη
- 
- Αδυναμία εντοπισμού συνάφειας μεταξύ των μεταβλητών
  - Απαιτήση εκτεταμένη ερευνητικής εμπειρίας με σκοπό την εξαγωγή πληροφοριών ελαχιστοποιώντας/εξαλείφοντας την μεροληψία
  - Διαφοροποίηση πορισμάτων βασισμένη στην ιδιοσυγκρασία του ερευνητή
  - Μικρό μέγεθος δείγματος

## **4.2. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΚΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ, ΧΡΟΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ & ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΚΟΙ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΣΜΟΙ ΕΡΕΥΝΑΣ**

### **4.2.1. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ**

Η στρατηγική που θα ακολουθηθεί για την επίτευξη των ερευνητικών στόχων που έχουμε θέσει, δηλαδή να απαντηθούν οι ερευνητικές υποθέσεις που έχουν αναπτυχθεί, είναι η επαγωγική **ΠΟΙΟΤΙΚΗ** προσέγγιση. Η μέθοδος αυτή τείνει να κάνει χρήση ερωτηματολογίων, γεγονός το οποίο διευκολύνει σημαντικά τη συλλογή δεδομένων από ένα μεγαλύτερο αριθμό ερωτηθέντων, συγκριτικά με τον αριθμό που θα είχαμε σε περίπτωση χρήσης ποιοτικών συνεντεύξεων ερωτηθέντων (Simon., 2011).

### **4.2.2. ΤΡΟΠΟΣ ΣΥΛΛΟΓΗΣ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ**

Για την συγκεκριμένη έρευνα αποφασίστηκε να γίνει χρήση ηλεκτρονικού ερωτηματολογίου. Για τα ηλεκτρονικά ερωτηματολόγια, είναι σημαντικό να υπάρχει ένα σαφές χρονοδιάγραμμα που να προσδιορίζει τις ενέργειες που πρέπει να γίνουν και τους πόρους που θα χρειαστούν. Για την εξασφάλιση υψηλού επιπέδου απαντήσεων, πρέπει να ληφθεί υπόψη πως, το ερωτηματολόγιο μπορεί να εμφανίζεται διαφορετικά σε οθόνες διαφορετικών λειτουργικών συστημάτων, και γι αυτό χρησιμοποιήθηκε το Google Forms.

Τα διαδικτυακά ερωτηματολόγια παραδίδονται μέσω συνδέσμων επισυναπτόμενο σε μήνυμα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε μια λίστα διευθύνσεων. Για την έρευνα αυτή, μια εκτεταμένη δευτεροβάθμια έρευνα στο διαδίκτυο οδήγησε στη δημιουργία μιας λίστας 200 επαφών. Είναι επίσης πολύ σημαντικό να διασφαλίσουμε ότι τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου είναι σχετικά, και ότι δεν καταλήγουν στον φάκελο spam ως μηνύματα ανεπιθύμητης αλληλογραφίας.

Για τους σκοπούς της παρούσας έρευνας, πρέπει να επικοινωνήσουμε με τους διευθυντές σε πολλαπλά τμήματα επιχειρήσεων που εδρεύουν στην περιοχή της Αττικής. Συνεπώς, συνιστάται η προ-επικοινωνία με τους παραλήπτες μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, έτσι ώστε να αναμένουν το ερωτηματολόγιο. Η επικοινωνία αυτή έγινε κατά τη διάρκεια

αποστολής των ερωτηματολογίων, καθώς γινόταν ταυτόχρονα και επαλήθευση των στοιχείων επικοινωνίας των παραληπτών (διοικητικών στελεχών), ή του τμήματος των επιχειρήσεων. Επίσης, η επαλήθευση αυτή έγινε με σκοπό το προγραμματισμένο “follow-up”, από τις πρώτες δύο εβδομάδες μετά την αρχική παράδοση του ερωτηματολογίου.

#### **4.2.3. ΕΠΙΛΟΓΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ & ΤΕΧΝΙΚΕΣ ΔΕΙΓΜΑΤΟΛΗΨΙΑΣ**

Οι διαθέσιμες τεχνικές δειγματοληψίας μπορούν να χωριστούν σε δύο τύπους:

A) δειγματοληψία πιθανότητας, ή αντιπροσωπευτική, και

B) δειγματοληψία μη πιθανότητας.

Με τη δειγματοληψία πιθανότητας, η πιθανότητα επιλογής κάθε περίπτωσης από τον πληθυσμό που στοχεύουμε είναι γνωστή και ισούται με όλες τις περιπτώσεις του πληθυσμού (Thornhill, 2011). Έτσι, επιλέξαμε τα διοικητικά στελέχη, και διευθυντές από πολλαπλά τμήματα 200 επιχειρήσεων που εδρεύουν στην περιοχή της Αττικής ως το δείγμα της παρούσας έρευνας αναφορικά με τη συμβολή των ERP συστημάτων στη διοικητική λογιστική.

#### **4.2.4. ΚΟΣΤΟΣ**

Το κόστος της συλλογής ποσοτικών δεδομένων της συγκεκριμένης έρευνας, ήταν μηδενικό καθώς έγινε χρήση δωρεάν, διαθέσιμων στο εύρη κοινό ηλεκτρονικών εργαλείων (Google Forms). Επίσης, η συλλογή ποσοτικών δεδομένων επέτρεψε την εύκολη σύγκριση των αποτελεσμάτων, και συνεπώς την παρουσίαση τους σε ευανάγνωστους συγκεντρωτικούς πίνακες και εικόνες.

#### **4.2.5. ΧΡΟΝΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ**

Το αρχικό χρονικό πλαίσιο διεξαγωγής της έρευνας καθορίστηκε από την πρώτη εβδομάδα του Νοέμβριου 2019, μέχρι και τέλος Δεκεμβρίου 2019, αλλά εξαιτίας του περιορισμένου ποσοστού ανταπόκρισης, έγινε επέκταση συλλογής δεδομένων έως και το τέλος Ιανουαρίου 2020. Ο κυρίως λόγος του περιορισμένου ποσοστού ανταπόκρισης ήταν επικέντρωση του δείγματος σε εργαζόμενους που κατέχουν διοικητικές θέσεις σε επιχειρήσεις.

#### **4.2.6. ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΚΑ ΘΕΜΑΤΑ**

Τέλος, ιδιαίτερη βαρύτητα δίνεται σε θέματα δεοντολογίας και ηθικής αναφορικά με την έρευνα, και αυτά περιλαμβάνουν θέματα διαπραγμάτευσης, πρόσβασης σε δεδομένα, καθώς και της ηθικής διεξαγωγής μιας μελέτης (Thornhill, 2012). Ο σχεδιασμός και η διεξαγωγή της παρούσας έρευνας εστιάζει στη συλλογή πρωτογενών δεδομένων από διοικητικά στελέχη επιχειρήσεων που κάνουν χρήση συστημάτων ERP. Συνεπώς, η παρούσα έρευνα, ακολουθεί όλες τις ηθικές ερευνητικές ενέργειες, όπως για παράδειγμα η επαναβεβαίωση της ανωνυμίας και της χρήσης των συλλεγόμενων δεδομένων για την αποκλειστική τους χρήση στη στατιστική ανάλυση στα πλαίσια της παρούσας έρευνας (Beiske, 2002).

### **4.3. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΟΣ ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ**

#### **4.3.1. ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Για τη σύνταξη του ερευνητικού ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε η πλατφόρμα Google Forms, ένα δωρεάν εργαλείο της Google. Αρχικά, περιγράφεται σε ένα σύντομο κείμενο ο σκοπός της έρευνας επιβεβαιώνοντας τον χρήστη, την εμπιστευτικότητα των προσωπικών του δεδομένων και την χρήση των απαντήσεων του μόνο στο πλαίσιο της στατιστικής ανάλυσης της παρούσας έρευνας.

Στο δεύτερο μέρος του ερωτηματολογίου συλλέγονται δημογραφικά στοιχεία όπως τον κλάδο της επιχείρησης, τον αριθμό υπαλλήλων, το ERP σύστημα της εταιρείας και τα έτη



εφαρμογής του. Στο τρίτο μέρος ο χρήστης καλείται να αξιολογήσει σε τι βαθμό μεταβλήθηκαν οι αρμοδιότητες των εργαζομένων με τη χρήση των ERP συστημάτων και σε τι βαθμό έγινε πιο αποδοτική η εργασία των εργαζομένων.

Στο τέταρτο μέρος εξετάζεται ο προγραμματισμός δράσης, η ανάλυση κόστους, η κατάρτιση προϋπολογισμού, ο έλεγχος υλοποίησης του προγραμματισμού και η αξιολόγηση της απόδοσης των δραστηριοτήτων. Στην πρώτη ερώτηση ελέγχονται ως προς τον απαιτούμενο χρόνο προετοιμασίας και κατάρτισης των αναφορών τους σε μία κλίμακα Likert από το 1=Καθόλου έως το 6= Πλήρως. Στη συνέχεια, αξιολογείται ο βαθμός βελτίωσης της ακρίβειας των λογιστικών αναφορών τους με τη χρήση των ERP συστημάτων και χρησιμοποιείται η ίδια κλίμακα. Κατόπιν, εξετάζεται ο βαθμός παροχής των απαραίτητων πληροφοριών για την λήψη των αποφάσεων όσον αφορά τον εξεταζόμενο ενεργειών. Τέλος, ο χρήστης καλείται να βαθμολογήσει την βελτίωση του χρόνου λήψης αποφάσεων έπειτα την εφαρμογή των ERP συστημάτων χρησιμοποιώντας την ίδια κλίμακα. Στο τελευταίο μέρος, συλλέγονται πάλι δημογραφικά στοιχεία σχετικά με την βαθμίδα εκπαίδευσης που κατέχουν οι ερωτηθέντες, το τμήμα της επιχείρησης στο οποίο ανήκουν, την θέση τους στην επιχείρηση αυτή και την συνολική εργασιακή τους εμπειρία σε έτη (Παράρτημα Α).

#### **4.3.2. ΔΟΚΙΜΑΣΤΙΚΗ ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟΥ**

Πριν από τη διανομή του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε δοκιμαστική αποστολή αυτού σε 5 διαφορετικά άτομα. Αυτή η ενέργεια είχε ως σκοπό τον έλεγχο του ερωτηματολογίου για τυχόν λανθασμένες διατυπώσεις και την παρερμηνεία των ερωτήσεων. Τα σχόλια προς βελτίωση και οι παρατηρήσεις που ελήφθησαν, συνέβαλαν στην αναδιατύπωση ορισμένων ερωτήσεων ώστε να είναι πιο σαφής και επίσης υπήρξαν ορισμένα ορθογραφικά λάθη που διορθώθηκαν.

#### **4.4. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΙΓΜΑΤΟΣ**

Οι 56 ερωτηθέντες εργάζονταν σε επιχειρήσεις διαφορετικών κλάδων. Πιο συγκεκριμένα το 26,8% ανήκε στον κλάδο του εμπορίου, το 16,1% στον κλάδο των τροφίμων, το 14,3% σε εταιρείες που σχετίζονται με την τεχνολογία, το 7,1% σε εταιρείες κατασκευαστικές, το 14,3% σε παροχές υπηρεσιών, το 7,1% σε επιχειρήσεις τηλεπικοινωνιών και το υπόλοιπο 14,3% σε άλλους σχετικούς κλάδους. Στις επιχειρήσεις αυτές, ποσοστό 33,9% αποτελούνταν από λιγότερους των 50 υπαλλήλων, άλλο ένα ποσοστό 33,9% αποτελούνταν από 50 έως 70 υπαλλήλους, ένα 19,6% άνω των 100 και το υπόλοιπο 12,5% είχε αριθμό υπαλλήλων από 70 έως 100.

Το 41,1% των επιχειρήσεων αυτών χρησιμοποιούσαν ERP συστήματα Microsoft, το 21,4% συστήματα SAP, το 14,3% συστήματα Oracle, ένα μικρό ποσοστό των 7,1% χρησιμοποιούσε Singular logic και το υπόλοιπο 16,1% χρησιμοποιούσε λοιπά συστήματα. Σύμφωνα με το 50% των επιχειρήσεων χρησιμοποιούσαν ERP συστήματα τα τελευταία 2-5 έτη. Το 21,4% τα χρησιμοποιούσε από 5 έως 10 έτη, 16,1% κάτω από 2 και το υπόλοιπο 12,5% πάνω από 10 έτη.

Από τους 56 ερωτηθέντες το 53,6% κατέχει τίτλο μεταπτυχιακής εκπαίδευσης, το 41,1% πανεπιστημιακής εκπαίδευσης και το υπόλοιπο 5,4% είχε τίτλο διδακτορικού. Αξίζει να σημειωθεί πως κανένας από τους ερωτηθέντες δεν κατείχε μόνο δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Οι ερωτηθέντες κατάγονταν από διαφορετικά τμήματα των επιχειρήσεων. Το 23,2% ανήκε στο τμήμα των πωλήσεων, ένα 21,4% στο λογιστήριο, άλλο ένα 21,4% στο οικονομικό τμήμα, ένα 8,9% στο τμήμα των προμηθειών και 3,6% στο τμήμα της παραγωγής. 7,1% προέρχονταν από την γενική διεύθυνση και το υπόλοιπο 14,3% κατάγονταν από άλλα τμήματα των επιχειρήσεων. Από το σύνολο του δείγματος 21,4% ήταν διευθυντές πωλήσεων, 16,1% προϊστάμενοι λογιστηρίου, 12,5% οικονομικοί διευθυντές, 8,9% υπεύθυνοι προμηθειών κι άλλο ένα 8,9% προϊστάμενοι πωλήσεων. Το υπόλοιπο 28,6% κατείχε άλλες θέσεις στην επιχείρηση. Συνολική εργασιακή εμπειρία άνω των 10 ετών είχε το 37,5%, 5 έως 10 έτη είχε το 30,4% και κάτω από πενταετία είχε μόνο το 32,1% (Παράρτημα Β).

## 5. ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΕΔΟΜΕΝΩΝ & ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Το κεφάλαιο αυτό χωρίζεται σε 3 μέρη. Στο πρώτο γίνεται η περιγραφική ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν από τα ερωτηματολόγια σχετικά με τις αντιλήψεις των στελεχών αναφορικά με την συμβολή των συστημάτων στα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής. Στο δεύτερο μέρος βρίσκεται η στατιστική ανάλυση των αποτελεσμάτων, που θα οδηγήσει στο τρίτο και τελευταίο μέρος, της συζήτησης των κυριότερων ευρημάτων της παρούσας έρευνας.

### 5.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Οι 5 κύριες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, περιγράφονται και αναλύονται παρακάτω. Οι ερωτήσεις αυτές ζητήθηκαν να αξιολογηθούν από τους ερωτηθέντες σε κλίμακα Likert 6 πόντων, με το 1 να αντιπροσωπεύει το «καθόλου» και το 6 να αντιπροσωπεύει το «πλήρως»

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι με τη χρήση του ERP συστήματος μεταβλήθηκαν οι αρμοδιότητες των εργαζομένων» (Πίνακας 3), ο μέσος όρος αξιολόγησης ήταν 3,86 (SD 1,38). Παρατηρήθηκε επίσης παρόμοια τάση αξιολόγησης μεταξύ του βαθμού 2, 3 και 4, ενώ οι περισσότεροι ερωτηθέντες (32%) αξιολόγησαν την μεταβλητότητα αρμοδιοτήτων με βαθμό 5 από τα 6 που ήταν το μέγιστο.

Πίνακας 3: Αξιολόγηση μεταβλητότητας αρμοδιοτήτων & αποδοτικότητας εργαζομένων

	Μέσος όρος	SD	1	2	3	4	5	6	Min.	Max.
Μεταβλήθηκαν οι αρμοδιότητες των εργαζομένων	3,86	1,38	2	10	10	11	18	5	1	6
Έγινε πιο αποδοτική η εργασία των εργαζομένων	4,27	1,12	0	4	9	19	16	8	2	6

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι με τη χρήση του ERP συστήματος μειώθηκε ο απαιτούμενος χρόνος προετοιμασίας και κατάρτισης αναφορών», οι ερωτηθέντες καλούνταν να αξιολογήσουν πέντε από τα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής (Πίνακας 4). Το σημαντικότερο από τα πέντε εργαλεία της διοικητικής λογιστικής, με μέσο όρο 4,52 (SD = 1,27) είναι η ανάλυση του κόστους. Το αμέσως επόμενο μεγαλύτερο στη βαθμολογία

διοικητικό λογιστικό εργαλείο με διαφορά μέσου όρου 0,34, ήταν η αξιολόγηση της απόδοσης των δραστηριοτήτων (MO = 4,18, SD = 1,34), και ο έλεγχος της υλοποίησης του προγραμματισμού (MO = 4,14, SD = 1,03). Από την συχνότητα των απαντήσεων παρατηρούμε ότι υπάρχει μεγαλύτερη βαρύτητα στους βαθμούς 3, 4 και 5, εκτός των απαντήσεων με την μεγαλύτερη βαθμολογία που προαναφέρθηκαν, όπου η συχνότητα της πλειοψηφίας των απαντήσεων κυμαίνεται μεταξύ των βαθμών 4, 5 και 6.

**Πίνακας 4: Αξιολόγηση μείωσης απαιτούμενου χρόνου προετοιμασίας & κατάρτισης αναφορών**

	Μέσος όρος	SD	1	2	3	4	5	6	Min.	Max.
Τον Προγραμματισμό Δράσης	4,05	1,30	2	4	12	18	11	9	1	6
Την Ανάλυση Κόστους	4,52	1,27	0	5	7	13	16	15	2	6
Την Κατάρτιση Προϋπολογισμών	4,07	1,25	2	3	13	16	15	7	1	6
Τον Έλεγχο της Υλοποίησης του Προγραμματισμού	4,14	1,03	0	2	15	17	17	5	2	6
Την Αξιολόγηση της Απόδοσης των Δραστηριοτήτων	4,18	1,34	1	7	8	15	15	10	1	6

Στην ερώτηση «Σε ποίο βαθμό θεωρείτε ότι βελτιώθηκε η ακρίβεια των λογιστικών αναφορών», τα εργαλεία διοικητικής λογιστικής που αξιολογήθηκαν ισόβαθμα, με μέσο όρο 4,43, ως τα πιο σημαντικά, ήταν α) η ανάλυση του κόστους και β) κατάρτιση προϋπολογισμών. Χαμηλότερα σε αυτή την ερώτηση αξιολογήθηκε η απόδοση των δραστηριοτήτων με μέσο όρο 3,96 (Πίνακας 5).

**Πίνακας 5: Αξιολόγηση βελτίωσης της ακρίβειας των λογιστικών αναφορών**

	Μέσος όρος	SD	1	2	3	4	5	6	Min.	Max.
Τον Προγραμματισμό Δράσης	4,07	1,36	4	4	8	13	22	5	1	6
Την Ανάλυση Κόστους	4,43	1,23	1	0	15	12	14	14	1	6
Την Κατάρτιση Προϋπολογισμών	4,43	1,20	0	5	7	14	19	11	2	6
Τον Έλεγχο της Υλοποίησης του Προγραμματισμού	4,04	1,35	2	7	10	11	20	6	1	6
Την Αξιολόγηση της Απόδοσης των Δραστηριοτήτων	3,96	1,39	2	7	14	8	18	7	1	6

Στην ερώτηση «Σε ποιο βαθμό παρέχεται η απαραίτητη πληροφόρηση για την λήψη των αποφάσεων» αξιολογήθηκε ως σημαντικότερη για ακόμα μία φορά η ανάλυση κόστους με μέσο όρο 4,41 (SD = 1,28), ενώ στην δεύτερη θέση, με MO 4,39 (SD = 1,23), βλέπουμε τον έλεγχο της υλοποίησης του προγραμματισμού. Το λιγότερο σημαντικό εργαλείο διοικητικής λογιστικής για τα στελέχη φαίνεται να είναι προγραμματισμός δράσης με μέσο όρο 3,91 (SD = 1,35) (Πίνακας 6).

**Πίνακας 6: Αξιολόγηση παροχής απαραίτητης πληροφόρησης για την λήψη των αποφάσεων**

	Μέσος όρος	SD	1	2	3	4	5	6	Min.	Max.
Τον Προγραμματισμό Δράσης	3,91	1,35	3	7	11	9	23	3	1	6
Την Ανάλυση Κόστους	4,41	1,28	2	2	8	15	17	12	1	6
Την Κατάρτιση Προϋπολογισμών	4,23	1,29	1	4	12	14	14	11	1	6
Τον Έλεγχο της Υλοποίησης του Προγραμματισμού	4,39	1,23	0	3	13	12	15	13	2	6
Την Αξιολόγηση της Απόδοσης των Δραστηριοτήτων	3,98	1,45	4	5	11	13	14	9	1	6

Αναφορικά με την ερώτηση «Σε ποιο βαθμό θεωρείται ότι βελτιώθηκε ο χρόνος της λήψης αποφάσεων», παρατηρούμε ότι για την κατάρτιση προϋπολογισμών (MO = 4,32 και SD 1,16), με 41% του δείγματος να την αξιολογεί με βαθμό 5 από τα 6 που ήταν το μέγιστο (Πίνακας 7).

**Πίνακας 7: Αξιολόγηση βελτίωσης χρόνου λήψης αποφάσεων**

	Μέσος όρος	SD	1	2	3	4	5	6	Min.	Max.
Τον Προγραμματισμό Δράσης	4,09	1,33	3	4	8	19	14	8	1	6
Την Ανάλυση Κόστους	4,21	1,36	2	6	7	13	19	9	1	6
Την Κατάρτιση Προϋπολογισμών	4,32	1,16	2	2	7	16	23	6	1	6
Τον Έλεγχο της Υλοποίησης του Προγραμματισμού	4,14	1,20	2	2	12	16	18	6	1	6
Την Αξιολόγηση της Απόδοσης των Δραστηριοτήτων	4,13	1,36	4	2	9	18	14	9	1	6

Συνοψίζοντας, στον πίνακα 8 και 9 βλέπουμε τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα που αναφέρονται παραπάνω. Παρατηρούμε πως το σημαντικότερο εργαλείο διοικητικής

λογιστικής είναι η ανάλυση του κόστους, ακολουθούμενο από την κατάρτιση προϋπολογισμών. Στην τρίτη και τέταρτη θέση βρίσκεται ο έλεγχος της υλοποίησης του προγραμματισμού και η αξιολόγηση της απόδοσης των δραστηριοτήτων αντίστοιχα, ενώ το τελευταίο σε σημαντικότητα έρχεται ο προγραμματισμός δράσης.

Εξετάζοντας συγκεντρωτικά τη συμβολή των συστημάτων ERP παρατηρούμε πως η σημαντικότερη είναι η μείωση του απαιτούμενου χρόνου προετοιμασίας και κατάρτισης αναφορών. Ισόβαθμα στην δεύτερη θέση βρίσκεται η βελτίωση της ακρίβειας των λογιστικών αναφορών και η παροχή της απαραίτητης πληροφόρησης για την λήψη αποφάσεων, ενώ στην τρίτη θέση βρίσκεται η βελτίωση του χρόνου λήψης αποφάσεων γενικότερα.

**Πίνακας 8: Αξιολόγηση αποτελεσμάτων ανά εργαλείο διοικητικής λογιστικής**

<b>Εργαλεία διοικητικής λογιστικής</b>	<b>Μέσος όρος</b>
1. Ανάλυση Κόστους	4,39
2. Κατάρτιση Προϋπολογισμών	4,26
3. Έλεγχος Υλοποίησης Προγραμματισμού	4,18
4. Αξιολόγηση Απόδοσης Δραστηριοτήτων	4,06
5. Προγραμματισμός Δράσης	4,03

**Πίνακας 9: Αξιολόγηση συμβολής συστημάτων ERP**

<b>Συμβολή συστημάτων ERP</b>	<b>Μέσος όρος</b>
1. Αξιολόγηση μείωσης απαιτούμενου χρόνου προετοιμασίας & κατάρτισης αναφορών	4,192857
2. Αξιολόγηση βελτίωσης της ακρίβεια των λογιστικών αναφορών	4,185714
2. Αξιολόγησης παροχής απαραίτητης πληροφόρησης για την λήψη των αποφάσεων	4,185714
3. Αξιολόγηση βελτίωσης χρόνου λήψης αποφάσεων	4,178571

## **5.2. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ**

### **5.2.1. Εξετάζοντας την H1**

**Ο κλάδος της επιχείρησης επηρεάζει τις αντιλήψεις στελεχών αναφορικά με την συμβολή των ERP συστημάτων στα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής. (Παράρτημα Δ, Πίνακας 10)**

Τα αποτελέσματα αποδεικνύουν μια αρνητική συσχέτιση μεταξύ του κλάδου των επιχειρήσεων και της μεταβλητότητας των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων, όπως και της αποδοτικότητας της εργασίας των εργαζομένων. Αρνητικές σχέσεις παρουσιάζονται και κατά την αξιολόγηση των σημαντικότερων οφελών των ERP συστημάτων. Μελετώντας το κάθε εργαλείο της διοικητικής λογιστικής ξεχωριστά παρατηρούνται και πάλι μη-σημαντικές αρνητικές σχέσεις μεταξύ αυτών και του κλάδου που δραστηριοποιείται η επιχείρηση.

### **5.2.2. Εξετάζοντας την H2**

**Το μέγεθος της επιχείρησης (αριθμός εργαζομένων) επηρεάζει τις αντιλήψεις στελεχών αναφορικά με την συμβολή των ERP συστημάτων στα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής. (Παράρτημα Ε, Πίνακας 10)**

Το μέγεθος επιχείρησης φαίνεται να μην παίζει κανένα ρόλο στην μεταβλητότητα των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων, ούτε και στην αποδοτικότητα της εργασίας τους. Αξιολογώντας τα σημαντικότερα οφέλη των ERP συστημάτων, παρατηρούμε σημαντικές γραμμικές διμεταβλητές συσχετίσεις μεταξύ του μεγέθους και της αξιολόγησης βελτίωσης της ακρίβειας των λογιστικών αναφορών ( ,311\*), της αξιολόγησης παροχής απαραίτητων πληροφοριών για την λήψη αποφάσεων ( ,385\*\*) και της αξιολόγησης της βελτιώσης του χρόνου λήψης αποφάσεων ( ,328\*). Κοιτώντας τα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής σε σχέση με το μέγεθος, τα σημαντικότερα φαίνονται να είναι η ανάλυση κόστους (0,404\*) η κατάρτιση προϋπολογισμών ( ,353\*\*) και τέλος ο έλεγχος της υλοποίησης του προγραμματισμού ( ,353\*\*).

### **5.2.3. Εξετάζοντας την H3**

**Οι αντιλήψεις στελεχών αναφορικά με την συμβολή των ERP συστημάτων στα εργαλεία διοικητικής λογιστικής επηρεάζεται από τα έτη χρήσης του στην επιχείρηση. (Παράρτημα ΣΤ, Πίνακας 10)**

Τα έτη χρήσης των ERP συστημάτων της επιχείρησης φαίνονται να σχετίζονται με την αποδοτικότητα της εργασίας των εργαζομένων ( ,361\*\*), αλλά όχι με την μεταβλητότητα των αρμοδιοτήτων τους. Κατά την αξιολόγηση του όφελους των ERP συστημάτων, μόνο η βελτίωση της ακρίβειας των λογιστικών αναφορών είναι σημαντική ( ,271\*). Τέλος από τα εργαλεία της λογιστικής διοικητικής, μόνο η ανάλυση κόστους ήταν σημαντική ( , 307\*) σε σχέση με τα έτη χρήσης του συστήματος.

### **5.2.4. Εξετάζοντας την H4**

**Η θέση των ερωτηθέντων επηρεάζει τις αντιλήψεις τους αναφορικά με την συμβολή των ERP συστημάτων στα εργαλεία διοικητικής λογιστικής. (Παράρτημα Ζ, Πίνακας 10)**

Αναφορικά με το τμήμα και την θέση των στελεχών που πήραν μέρος στην παρούσα έρευνα δεν παρουσιάζεται καμία σημαντική σχέση, παρά μόνο μη-σημαντικές αρνητικές συσχετίσεις, για την πλειοψηφία των μεταβλητών που μελετούνται.

### **5.2.5. Εξετάζοντας την H5**

**Η συνολική εργασιακή εμπειρία των ερωτηθέντων δεν αποτελεί παράγοντα επιρροής των αντιλήψεων των στελεχών αναφορικά με τη συμβολή των ERP συστημάτων στα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής. (Παράρτημα Η, Πίνακας 10)**

Η εργασιακή εμπειρία των ερωτηθέντων φαίνεται να έχει σημαντική, θετική σχέση και με την μεταβλητότητα των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων ( ,279\*), καθώς και με την αποδοτικότητα ( ,312\*). Τρία από τα τέσσερα οφέλη των ERP συστημάτων, συσχετίζονται θετικά με την εργασιακή εμπειρία των ερωτηθέντων, εκτός από την μείωση του απαιτούμενου χρόνου προετοιμασίας και κατάρτιση των αναφορών. Τέλος αναφορικά με τα



εργαλεία της διοικητικής λογιστικής, μόνο ο προγραμματισμός δράσης δεν σχετίζεται θετικά με την εργασιακή εμπειρία των ερωτηθέντων.

**Πίνακας 10: Συγκεντρωτικά αποτελέσματα διαμεταβλητών αναλύσεων συσχετίσεων**

		ΚΛΑΔΟΣ	ΜΕΓΕΘΟΣ	ΕΤΗ	ΤΜΗΜΑ	ΘΕΣΗ	ΕΜΠΕΙΡΙΑ
		ΧΡΗΣΗΣ					
Μεταβλήθηκαν οι αρμοδιότητες των εργαζομένων	Pearson Correlation	-,143	,076	,113	-,221	-,179	<b>,279*</b>
	Sig. (2-tailed)	,292	,578	,409	,101	,187	,037
	N	56	56	56	56	56	56
Έγινε πιο αποδοτική η εργασία των εργαζομένων	Pearson Correlation	-,217	,238	<b>,361**</b>	-,063	-,036	<b>,312*</b>
	Sig. (2-tailed)	,108	,077	,006	,644	,794	,019
	N	56	56	56	56	56	56
Αξιολόγηση μείωσης απαιτούμενου χρόνου προετοιμασίας & κατάρτισης αναφορών	Pearson Correlation	-,036	,233	,183	-,089	-,093	,248
	Sig. (2-tailed)	,792	,083	,178	,512	,497	,066
	N	56	56	56	56	56	56
Αξιολόγηση βελτίωσης της ακρίβειας των λογιστικών αναφορών	Pearson Correlation	-,243	<b>,311*</b>	<b>,271*</b>	-,004	,002	<b>,380**</b>
	Sig. (2-tailed)	,071	,020	,043	,977	,988	,004
	N	56	56	56	56	56	56
Αξιολόγηση παροχής απαραίτητης πληροφόρησης για την λήψη των αποφάσεων	Pearson Correlation	-,122	<b>,385**</b>	,231	,000	,150	<b>,424**</b>
	Sig. (2-tailed)	,370	,003	,087	,999	,271	,001
	N	56	56	56	56	56	56
Αξιολόγηση βελτίωσης χρόνου λήψης αποφάσεων	Pearson Correlation	-,049	<b>,328*</b>	,118	-,031	-,001	<b>,291*</b>
	Sig. (2-tailed)	,722	,014	,387	,821	,992	,029
	N	56	56	56	56	56	56
Τον Προγραμματισμό Δράσης	Pearson Correlation	-,030	,238	,213	-,003	-,031	,244
	Sig. (2-tailed)	,829	,078	,115	,985	,820	,070
	N	56	56	56	56	56	56
Την Ανάλυση Κόστους	Pearson Correlation	-,032	<b>,404**</b>	<b>,307*</b>	-,064	,095	<b>,421**</b>
	Sig. (2-tailed)	,815	,002	,021	,641	,487	,001
	N	56	56	56	56	56	56
Την Κατάρτιση Προϋπολογισμών	Pearson Correlation	-,166	<b>,353**</b>	,187	,142	,196	<b>,349**</b>
	Sig. (2-tailed)	,221	,008	,168	,296	,147	,008
	N	56	56	56	56	56	56
Τον Έλεγχο της Υλοποίησης του Προγραμματισμού	Pearson Correlation	-,155	<b>,353**</b>	,255	-,054	-,033	<b>,401**</b>
	Sig. (2-tailed)	,255	,008	,058	,695	,811	,002
	N	56	56	56	56	56	56
Την Αξιολόγηση της Απόδοσης των Δραστηριοτήτων	Pearson Correlation	-,229	,260	,068	-,171	-,142	<b>,313*</b>
	Sig. (2-tailed)	,089	,053	,620	,207	,297	,019
	N	56	56	56	56	56	56

### **5.3 ΕΥΡΗΜΑΤΑ**

Τα αποτελέσματα της παρούσας έρευνας είναι ιδιαίτερα σημαντικά καθώς μας δίνουν μία ιδέα σχετικά με τις αντιλήψεις των στελεχών αναφορικά με τη συμβολή των ERP συστημάτων στα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής. Η αξιολόγηση των μεταβολών των αρμοδιοτήτων των εργαζομένων φαίνεται να είναι λιγότερο σημαντική από την απόδοση, η οποία βαθμολογείται υψηλότερα. Αυτό το αποτέλεσμα είναι σε συμφωνία με την έρευνα Antero & Riis (2011) και των Shen et al., (2016) που επικεντρώνεται στην απόδοση, και τις παρατηρήσεις του Kaplan (1983: p. 392) σχετικά με αύξηση της απόδοσης στις βιομηχανίες η οποία οφείλεται αποκλειστικά στις ενέργειες και στρατηγικές της διοικητικής λογιστικής.

Επίσης, μελετούνται τα κύρια οφέλη των ERP συστημάτων όπως αυτά αναγνωρίζονται από την βιβλιογραφία. Πιο συγκεκριμένα, η αξιολόγηση μείωσης του απαιτούμενου χρόνου προετοιμασίας και κατάρτισης αναφορών αναγνωρίζεται από την βιβλιογραφία ως ένα από τα κυριότερα οφέλη των ERP συστημάτων και του αυτοματισμού που προσφέρουν σε μια επιχείρηση (Sutton, 2006; Johanson & Sudzina, 2008; Granlund, 2011; Kanelloy & Spathis, 2013; Masa'deh et al., 2017), και γι' αυτό το λόγο το βλέπουμε στην πρώτη θέση με το μεγαλύτερο μέσο όρο συλλογικά.

Αναφορικά με την βελτίωση της ακρίβειας των λογιστικών αναφορών και την παροχή απαραίτητων πληροφοριών για την λήψη των αποφάσεων, η συμβολή των συστημάτων ERP αξιολογείται από τον ίδιο βαθμό, καθώς όπως αναφέρεται και στην βιβλιογραφία η χρήση συστημάτων ERP συμβάλλει θετικά στην πληροφόρηση (Bernroider & Koch, 2001; O'Leary, 2004; Spathis & Constandinides, 2004; Colmenares, 2008; Granlund, 2011; Kanelloy & Spathis, 2013; Teittinen), αλλά συγχρόνως και στην ακρίβεια των πληροφοριών (Saade & Seddon, 2000; Colmenares, 2008; Kanelloy & Spathis, 2013; Altamoni et al., 2016; Acar et al., 2017), καθώς γίνεται συστηματική καταγραφή και οι αναφορές δημιουργούνται πολύ γρηγορότερα και με ενιαίο τρόπο, με σκοπό την γρηγορότερη αντίδραση μια επιχείρησης προς τις αλλαγές στην αγορά (Aggarwal & Samwick, 2006)

Επιπλέον, οι επιχειρησιακές αποφάσεις βασίζονται σε ένα πολύ μεγάλο βαθμό από την πληροφόρηση (Hilton & Platt, 2008: p. 23), και όταν αυτή βρίσκεται οργανωμένη σε ένα σύστημα ERP, αυτό διευκολύνει ακόμα περισσότερο τα διοικητικά στελέχη να πάρουν τις

σωστές αποφάσεις που βασίζονται πάνω σε έγκυρα δεδομένα της επιχείρησης (Sprinkle, 2003).

Όσον αφορά τον χρόνο λήψης αποφάσεων, η βιβλιογραφία αποδεικνύει ότι ο χρόνος αυτός μειώνεται σημαντικά (Al Mashari et al., 2003; Colmenares, 2009, Chatzoglou et al., 2016; Costa et al., 2016), και αυτό σχετίζεται στον όγκο της πληροφορίας που βρίσκεται συγκεντρωμένος και μπορεί να χρησιμοποιηθεί ανά πάσα στιγμή από τους ενδιαφερόμενους. Παρόλα αυτά, η λήψη αποφάσεων είναι μια πολύπλοκη διαδικασία, η οποία πρέπει να μελετηθεί σε βάθος από τα αρμόδια στελέχη, που ναι μεν βασίζονται στις πληροφορίες που παρέχουν τα ERP συστήματα, αλλά πρέπει να ληφθούν υπόψη και άλλοι, εξωτερικοί συνήθως παράγοντες (Buonanno, 2005; Colmenares, 2009; Esteves, 2009; Teittinen et al., 2013; Kurbel, 2016).

Γενικώς αρκετές έρευνες, παρατηρούν διαφοροποιήσεις αναφορικά με τη συμβολή των ERP συστημάτων γενικότερα ανά διαφορετικούς κλάδους. Ωστόσο η παρούσα έρευνα βρίσκει πως ο κλάδος της κάθε επιχείρησης δεν παίζει ρόλο όταν μελετούνται τα συστήματα αυτά σε συνδυασμό με τα εργαλεία διοικητικής λογιστικής. Όταν αναφερόμαστε στα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής η ανάλυση του κόστους ήταν η σημαντικότερη (μέσο όρο = 4,39). Επίσης, παρατηρούμε πως η ανάλυση του κόστους επηρεάζεται από το μέγεθος της επιχείρησης, από τα έτη χρήσης καθώς και από την εργασιακή εμπειρία των διοικητικών στελεχών. Αυτό υποδεικνύει, πως συγκριτικά με όλα τα υπόλοιπα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής η κοστολόγηση και γενικότερα η ανάλυση του κόστους παίζει το μεγαλύτερο ρόλο στην βιβλιογραφία των ERP συστημάτων.

Επιπρόσθετα, η κατάρτιση προϋπολογισμών συμβάλλει επίσης στην βιβλιογραφία των ERP καθώς οι έγκυρες πληροφορίες που καταγράφονται από το σύστημα αυτό δίνουν τα ακριβή ποσά, σε συνδυασμό με τις δραστηριότητες μιας επιχείρησης, και συνεπώς τις ανάγκες της και τα έξοδα της, δημιουργώντας έτσι προϋπολογισμούς που βρίσκονται πιο κοντά στα πραγματικά μεγέθη.

Ο έλεγχος υλοποίησης του προγραμματισμού είναι εξίσου σημαντικός, καθώς έτσι γίνεται παρακολούθηση των αρχικών στόχων που έχουν τεθεί από τα διοικητικά στελέχη μιας επιχείρησης, είτε αυτά έχουν να κάνουν με την παραγωγή, είτε με οικονομικά μεγέθη και

κέρδη. Τέλος αναφορικά με τον προγραμματισμό δράσης μιας επιχείρησης, η παρούσα έρευνα δείχνει πως τα συστήματα ERP δε συμβάλλουν σημαντικά σε αυτή. Ωστόσο, τα ERP συστήματα προσφέρουν επιπρόσθετες πληροφορίες για παρελθοντικά μεγέθη, είτε παραγωγής, είτε κερδών ή άλλων οικονομικών μεγεθών, τα οποία συγκρίνονται με τους στόχους που τίθενται.

## **6. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

### **6.1. ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ**

Με τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την έρευνα αυτή, θα μπορέσουν να βγουν κάποια συμπεράσματα αναφορικά με τις αντιλήψεις στελεχών για τη συμβολή των ERP συστημάτων στη διοικητική λογιστική, τα οποία θα μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως κατευθυντήριες γραμμές για τους ίδιους τους επιχειρηματίες, τα διοικητικά στελέχη, άλλους εμπλεκόμενους με την λήψη αποφάσεων και τις εταιρίες ανάπτυξης των συστημάτων αυτών, ως προς την βελτίωση ενεργειών, ή και προσθήκη νέων χαρακτηριστικών.

### **6.2. ΕΠΙΔΡΑΣΕΙΣ ΣΤΗΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ**

Οι επιδράσεις της παρούσας έρευνας στην διοικητική λογιστική είναι πολλές. Αρχικά, τα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής εξετάζονται σε συνδυασμό με τη συμβολή των ERP συστημάτων, και παρατηρούμε πως η ανάλυση του κόστους, η κατάρτιση προϋπολογισμών και ο έλεγχος υλοποίησης προγραμματισμού, είναι τα σημαντικότερα εργαλεία. Έτσι, οι εμπλεκόμενοι με την διοικητική λογιστική, είτε σε ακαδημαϊκό επίπεδο, είτε σε επιχειρησιακό, μπορούν να επικεντρώνονται κυρίως σε αυτά. Επίσης προκύπτει ότι η αύξηση της απόδοσης στις βιομηχανίες οφείλεται αποκλειστικά στις ενέργειες και στρατηγικές της διοικητικής λογιστικής.

### **6.3. ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ & ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΕΡΕΥΝΑ**

Πέρα από τη θεωρητικής φύσεως συνεισφορά στη βιβλιογραφία της διοικητικής λογιστικής, καθώς και την επιχειρησιακή συμβολή, η παρούσα έρευνα ήρθε αντιμέτωπη με ορισμένους περιορισμούς. Αρχικά, το δείγμα της έρευνας περιορίστηκε σε 56 από τις 200 εταιρίες που εντοπίστηκαν στην περιοχή της Αττικής. Το πολύ μικρό ποσοστό ανταπόκρισης (28%) επηρέασε τα αποτελέσματα και την γενίκευση των ευρημάτων.

Επίσης, λόγω χρονικών ορίων ο περιορισμός της έρευνας στην περιοχή της Αττικής περιόρισε σε μεγαλύτερο βαθμό την γενίκευση των αποτελεσμάτων. Τα αποτελέσματα συμβιβάστηκαν επίσης και στο ότι το ερωτηματολόγιο δεν συμπεριλάμβαναν περισσότερες ερωτήσεις σχετικά με τις λειτουργίες της κάθε επιχείρησης, ώστε να έχουμε μία καλύτερη κατανόηση της πολυπλοκότητας και των διοικητικών λογιστικών αναγκών που μπορεί αυτή να έχει.

Αναγνωρίζοντας λοιπόν τους περιορισμούς της παρούσας έρευνας, περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να αναπαράγει την μελέτη αυτή σε ένα μεγαλύτερο δείγμα έχοντας δεδομένο ότι το ποσοστό ανταπόκρισης θα είναι μεγαλύτερο. Περαιτέρω έρευνα μπορεί να γίνει σε επίπεδο χώρας ή ακόμα και σε περισσότερες από μία χώρες έτσι ώστε να γίνουν οι απαραίτητες συγκρίσεις με σκοπό την βαθύτερη διερεύνηση αντιλήψεων στελεχών αναφορικά με τη συμβολή των ERP συστημάτων στα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής. Μια μελλοντική έρευνα θα μπορούσε επίσης να συμπεριλαμβάνει και περισσότερες ερωτήσεις, όπως αναφέρθηκε στους περιορισμούς παραπάνω, έτσι ώστε να υπάρχουν περισσότερες πληροφορίες σχετικά με τις επιχειρήσεις και τις λειτουργίες τους και τις συγκεκριμένες ανάγκες που μπορεί να ποικίλουν. Επιπλέον, θα μπορούσαν να διεξαχθούν έρευνες που να επικεντρώνουν σε συγκεκριμένους κλάδους, με σκοπό την μεγαλύτερη συνεισφορά σε αυτούς αναφορικά με τα ERP συστήματα. Τέλος η έρευνα θα μπορούσε να πραγματοποιηθεί σε διαφορετική χρονική περίοδο, στο ίδιο δείγμα, έτσι ώστε να γίνει άμεση σύγκριση των αποτελεσμάτων.

## ***BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ***

1. Acar, M.F., Tarim, M., Zaim, H., Zaim, S. and Delen, D., 2017. Knowledge management and ERP: Complementary or contradictory?. *International Journal of Information Management*, 37(6), pp.703-712.
2. Aggarwal, R.K. and Samwick, A.A., 2006. Empire-builders and shirkers: Investment, firm performance, and managerial incentives. *Journal of Corporate Finance*, 12(3), pp.489-515.
3. Ali, M. and Miller, L., 2017. ERP system implementation in large enterprises—a systematic literature review. *Journal of Enterprise Information Management*.
4. Al-Mashari, M., Al-Mudimigh, A. and Zairi, M., 2003. Enterprise resource planning: A taxonomy of critical factors. *European journal of operational research*, 146(2), pp.352-364.
5. Altamony, H., Al-Salti, Z., Gharaibeh, A. and Elyas, T., 2016. The relationship between change management strategy and successful enterprise resource planning (ERP) implementations: A theoretical perspective. *International Journal of Business Management and Economic Research*, 7(4), pp.690-703.
6. Antero M, Riis PH. Strategic management of network resources: a case study of an ERP ecosystem. *Int J EnterpInfSyst* 2011;7:18–33.
7. Attri, R. and Panwar, N., 2018. A literature review on the implementation of Enterprise Resource Planning (ERP) system. *International Journal of Metallurgy and Alloys*, 4(2), pp.21-24.
8. Ayyagari, R., 2019. Hands-on ERP learning: Using OpenERP®, an alternative to SAP®. *Journal of Information Systems Education*, 22(2), p.5.
9. Baiman, S., 1990. Agency research in managerial accounting: A second look. *Accounting, Organizations and Society*, 15(4), pp.341-371.
10. Beiske, B. (2002). Research methods. Uses and limitations of questionnaires, interviews, and case studies.
11. Bernroider E, Koch S, 2001. ERP selection process in midsize and large organizations. *Bus Process Manag J*;7:251–7.
12. Bhati, P.S., Trivedi, M.C. and Sarangdevot, S.S., 2016, February. Security Issues in Enterprise Resource Planning. In *2016 Second International Conference on*

- Computational Intelligence & Communication Technology (CICT)* (pp. 205-208). IEEE.
13. Blocher, E.J., Stout, D.E. and Cokins, G., 2010. *Cost management: A strategic emphasis*. Includes index.
  14. Brazel, J.F. and Dang, L., 2008. The effect of ERP system implementations on the management of earnings and earnings release dates. *Journal of information systems*, 22(2), pp.1-21.
  15. Buonanno G, Faverio P, Pigni F, Ravarini A, Sciuto D, Tagliavin M., 2005. Factors affecting ERP system adoption: a comparative analysis between SMEs and large companies. *J EnterpInfManag*18:384–426.
  16. Chatzoglou, P., Fragidis, L., Chatzoudes, D. and Symeonidis, S., 2016. Critical success factors for ERP implementation in SMEs. In *2016 Federated Conference on Computer Science and Information Systems (FedCSIS)* (pp. 1243-1252). IEEE.
  17. Chofreh, A.G., Goni, F.A. and Klemeš, J.J., 2018. A roadmap for Sustainable Enterprise Resource Planning systems implementation (part III). *Journal of Cleaner Production*, 174, pp.1325-1337.
  18. Chofreh, A.G., Goni, F.A., Ismail, S., Shaharoun, A.M., Klemeš, J.J. and Zeinalnezhad, M., 2016. A master plan for the implementation of sustainable enterprise resource planning systems (part I): concept and methodology. *Journal of Cleaner Production*, 136, pp.176-182.
  19. Colmenares, L., 2009. Benefits of ERP systems for accounting and financial management. In *Allied Academies International Conference. Academy of Management Information and Decision Sciences. Proceedings* (Vol. 13, No. 1, p. 3). Jordan Whitney Enterprises, Inc.
  20. Costa, C.J., Ferreira, E., Bento, F. and Aparicio, M., 2016. Enterprise resource planning adoption and satisfaction determinants. *Computers in Human Behavior*, 63, pp.659-671.
  21. Covalleski, M.A., Dirsmith, M.W. and Samuel, S., 1996. Managerial accounting research: the contributions of organizational and sociological theories. *Journal of management accounting research*, 8, pp.1-36.

22. Esteves, J., 2009. "A benefits realization road-map framework for ERP usage in small and medium- sized enterprises", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 22 Issue: 1/2, pp.25-35
23. Flamholtz, E.G., 1983. Accounting, budgeting and control systems in their organizational context: theoretical and empirical perspectives. *Accounting, organizations and society*, 8(2-3), pp.153-169.
24. Garrison, R.H., Noreen, E.W., Brewer, P.C. and McGowan, A., 2010. Managerial accounting. *Issues in Accounting Education*, 25(4), pp.792-793.
25. Grabski, S. and Leech, S., 2007. Complementary controls and ERP implementation success. *International Journal of Accounting Information Systems*, 8(1), pp.17-39.
26. Granlund, M., 2011. Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(1), pp.3-19.
27. Harwood, S., 2017. *ERP: The implementation cycle*. Routledge.
28. Hayes, D.C., 1977. The contingency theory of managerial accounting. *Accounting review*, pp.22-39.
29. Hilton, R.W. and Platt, D.E., 2008. *Managerial accounting*. McGraw-Hill Education.
30. Horngren, C.T., Foster, G., Datar, S.M., Rajan, M., Ittner, C. and Baldwin, A.A., 2010. Cost accounting: A managerial emphasis. *Issues in Accounting Education*, 25(4), pp.789-790.
31. Ittner, C.D. and Larcker, D.F., 2001. Assessing empirical research in managerial accounting: a value-based management perspective. *Journal of accounting and economics*, 32(1-3), pp.349-410.
32. Jagoda, K. and Samaranayake, P., 2017. An integrated framework for ERP system implementation. *International Journal of Accounting & Information Management*.
33. Jain, M., Citibank NA, 2019. *Enterprise resource planning (ERP) integrator system and method*. U.S. Patent 10,489,758.
34. Johansson, B. and Sudzina, F., 2008. ERP systems and open source: an initial review and some implications for SMEs. *Journal of Enterprise Information Management*, 21(6), pp.649-658.



35. Kanellou, A. and Spathis, C., 2013. Accounting benefits and satisfaction in an ERP environment. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(3), pp.209-234.
36. Kaplan, R.S., 1983. Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. In *Readings in accounting for management control* (pp. 284-306). Springer, Boston, MA.
37. Kurbel, K.E., 2016. *Enterprise resource planning and supply chain management*. springer-verlag berlin an.
38. Mahmud, I., Ramayah, T. and Kurnia, S., 2017. To use or not to use: Modelling end user grumbling as user resistance in pre-implementation stage of enterprise resource planning system. *Information Systems*, 69, pp.164-179.
39. Masa'deh, E.Y.R.A., Mufleh, M. and Alrowwad, A.A., 2017. The impact of ERP system's usability on enterprise resource planning project implementation success via the mediating role of user satisfaction.
40. Neuman, W.L. (2005) *Social Research Methods* (6th edn). London: Pearson.
41. O'Leary DE., 2004. Enterprise resource planning (ERP) systems: an empirical analysis of benefits. *J Emerg Technol Account*;1:63–72.
42. Otley, D.T., 1978. Budget use and managerial performance. *Journal of accounting research*, pp.122-149.
43. Patton, M.Q. (2002) *Qualitative Research and Evaluation Methods* (3rd edn). Thousand Oaks, CA: Sage.
44. Reichelstein, S., 1997. Investment decisions and managerial performance evaluation. *Review of Accounting Studies*, 2(2), pp.157-180.
45. Rogerson, W.P., 1997. Intertemporal cost allocation and managerial investment incentives: A theory explaining the use of economic value added as a performance measure. *Journal of Political Economy*, 105(4), pp.770-795.
46. Ruivo, P., Johansson, B., Sarker, S. and Oliveira, T., 2020. The relationship between ERP capabilities, use, and value. *Computers in Industry*, 117, p.103209.
47. Ruivo, P., Oliveira, T. and Neto, M., 2014. Examine ERP post-implementation stages of use and value: Empirical evidence from Portuguese SMEs. *International Journal of Accounting Information Systems*, 15(2), pp.166-184.

48. Saade, R.G. and Nijher, H., 2016. Critical success factors in enterprise resource planning implementation. *Journal of Enterprise Information Management*.
49. Scott, P., 2012. Accounting for business. Oxford University Press, USA.
50. Shang, S. and Seddon, P., 2000. "A comprehensive framework for classifying the benefits of ERP systems", paper presented at the Americas Conference on Information Systems, Long Beach, CA.
51. Shen, Y.C., Chen, P.S. and Wang, C.H., 2016. A study of enterprise resource planning (ERP) system performance measurement using the quantitative balanced scorecard approach. *Computers in Industry*, 75, pp.127-139.
52. Simon, M.K., 2011. Dissertation and scholarly research: Recipes for success, Seattle, W.A.: Dissertation Success LLC.
53. Spathis, C. and Constantinides, S., 2004. Enterprise resource planning systems' impact on accounting processes. *Business Process Management Journal*, 10(2), pp.234-247.
54. Sprinkle, G.B., 2003. Perspectives on experimental research in managerial accounting. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2-3), pp.287-318.
55. Teittinen, H., Pellinen, J. and Järvenpää, M., 2013. ERP in action — Challenges and benefits for management control in SME context. *International Journal of Accounting Information Systems*, 14(4), pp.278-296.
56. Thornhill, A., Saunders, M., and Lewis, P. (2011) *Research Methods for Business Students*, Pearson Education UK.
57. Zimmerman, J.L., 2001. Conjectures regarding empirical managerial accounting research. *Journal of accounting and economics*, 32(1-3), pp.411-427.

# ΠΑΡΑΡΤΗΜΑΤΑ

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Α: Ερωτηματολόγιο

5/3/2020

Αξιολόγηση ικανοποίησης των δυνατοτήτων που παρέχει το ERP σύστημα της επιχείρησής σας στον τομέα της διοικητικής λογιστικής.

### Αξιολόγηση ικανοποίησης των δυνατοτήτων που παρέχει το ERP σύστημα της επιχείρησής σας στον τομέα της διοικητικής λογιστικής.

Αξιότιμε συμμετέχοντα,

Θα ήθελα να σας προσκαλέσω να συμμετάσχετε στην έρευνα που διεξήχθη για τη μελέτη σχετικά με την ικανοποίηση των δυνατοτήτων που παρέχουν τα συστήματα ERP σύστημα στις επιχειρήσεις στον τομέα της διοικητικής λογιστικής.

Η έρευνα είναι ανώνυμη και εμπιστευτική και οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν μόνο στο πλαίσιο της στατιστικής ανάλυσης αυτής της έρευνας. Η συμβολή σας είναι εθελοντική, αλλά και ιδιαίτερα σημαντική για την επιτυχή διεξαγωγή αυτής της έρευνας. Θα χρειαστείτε περίπου πέντε (5) λεπτά για να συμπληρώσετε το ερωτηματολόγιο.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για τη συμβολή και το χρόνο σας.

Με εκτίμηση,  
Μαρία Βαλασαμή

Τμήμα Διοίκησης Επιχειρήσεων  
Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη Διοίκηση Επιχειρήσεων για Στελέχη - Executive MBA  
Πανεπιστήμιο Αιγαίου

(Εάν έχετε οποιοσδήποτε ερωτήσεις ή χρειάζεστε κάποια διευκρίνιση πριν ή μετά την ολοκλήρωση αυτής της έρευνας, στείλτε μου e-mail στο: [m.valsami@yahoo.gr](mailto:m.valsami@yahoo.gr))

**\*Required**

1. Email address \*

---

2. Ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρησή σας είναι: \*

*Mark only one oval.*

- Εμπόριο  
 Τρόφιμα & Ποτά  
 Κατασκευές & Υλικά Κατασκευών  
 Τεχνολογία  
 Τηλεπικοινωνίες  
 Παροχή Υπηρεσιών  
 Άλλο

3. Ο αριθμός των υπαλλήλων στην επιχείρησή σας είναι: \*

*Mark only one oval.*

- <50  
 50-70  
 70-100  
 >100

4. Ποιάς εταιρείας είναι το ERP σύστημα που χρησιμοποιείται στην επιχείρησή σας: \*

*Mark only one oval.*

- SAP  
 Microsoft  
 Oracle  
 Singular Logic  
 Άλλο

5. Πόσα έτη χρησιμοποιείται το συγκεκριμένο ERP σύστημα; \*

*Mark only one oval.*

- <2  
 2-5  
 5-10  
 >10

6. Σε ποιό βαθμό θεωρείτε ότι με τη χρησιμοποίηση του ERP συστήματος (1 = καθόλου, 6 = πλήρως) \*

*Mark only one oval per row.*

	1	2	3	4	5	6
Μεταβλήθηκαν οι αρμοδιότητες των εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Έγινε πιο αποδοτική η εργασία των εργαζομένων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

7. Σε ποιό βαθμό θεωρείτε ότι με τη χρησιμοποίηση του ERP συστήματος μειώθηκε ο απαιτούμενος χρόνος προετοιμασίας και κατάρτισης αναφορών όσον αφορά στα παρακάτω; (1 = καθόλου, 6 = πλήρως) \*

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6
Τον Προγραμματισμό Δράσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την Ανάλυση Κόστους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την Κατάρτιση Προϋπολογισμών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τον Έλεγχο της Υλοποίησης του Προγραμματισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την Αξιολόγηση της Απόδοσης των Δραστηριοτήτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

8. Σε ποιό βαθμό θεωρείτε ότι βελτιώθηκε η ακρίβεια των λογιστικών αναφορών όσον αφορά στα παρακάτω με τη χρησιμοποίηση του ERP συστήματος; (1 = καθόλου, 6 = πλήρως) \*

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6
Τον Προγραμματισμό Δράσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την Ανάλυση Κόστους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την Κατάρτιση Προϋπολογισμών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τον Έλεγχο της Υλοποίησης του Προγραμματισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την Αξιολόγηση της Απόδοσης των Δραστηριοτήτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Σε ποιό βαθμό παρέχεται η απαραίτητη πληροφόρηση για την λήψη των αποφάσεων όσον αφορά στα παρακάτω με τη χρησιμοποίηση του ERP συστήματος; (1 = καθόλου, 6 = πλήρως) \*

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6
Τον Προγραμματισμό Δράσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την Ανάλυση Κόστους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την Κατάρτιση Προϋπολογισμών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τον Έλεγχο της Υλοποίησης του Προγραμματισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την Αξιολόγηση της Απόδοσης των Δραστηριοτήτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Σε ποιό βαθμό θεωρείτε ότι βελτιώθηκε ο χρόνος της λήψης αποφάσεων όσον αφορά στα παρακάτω με τη χρησιμοποίηση του ERP συστήματος; (1 = καθόλου, 6 = πλήρως) \*

Mark only one oval per row.

	1	2	3	4	5	6
Τον Προγραμματισμό Δράσης	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την Ανάλυση Κόστους	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την Κατάρτιση Προϋπολογισμών	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Τον Έλεγχο της Υλοποίησης του Προγραμματισμού	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Την Αξιολόγηση της Απόδοσης των Δραστηριοτήτων	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Βαθμίδα εκπαίδευσης: \*

*Mark only one oval.*

- Δευτεροβάθμια
- Πανεπιστημιακή
- Μεταπτυχιακή
- Διδακτορική

12. Το τμήμα στο οποίο ανήκετε στην επιχείρηση: \*

*Mark only one oval.*

- Γενική διεύθυνση
- Οικονομικό
- Λογιστήριο
- Πωλήσεων
- Προμηθειών
- Παραγωγής
- Άλλο

13. Η θέση σας στην επιχείρηση: \*

*Mark only one oval.*

- Γενικός Διευθυντής
- Οικονομικός Διευθυντής
- Διευθυντής Πωλήσεων
- Προϊστάμενος Λογιστηρίου
- Προϊστάμενος Πωλήσεων
- Υπεύθυνος Προμηθειών
- Άλλο



---

5/3/2020

Αξιολόγηση ικανοποίησης των δυνατοτήτων που παρέχει το ERP σύστημα της επιχείρησής σας στον τομέα της διοικητικής λογιστικής.

14. Η συνολική σας εργασιακή εμπειρία πόσα έτη είναι;

*Mark only one oval.*

<5

5-10

>10

---

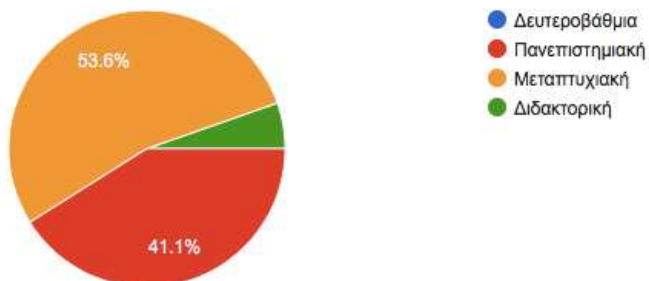
This content is neither created nor endorsed by Google.

Google Forms

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Β: Δημογραφικά Στοιχεία Ερωτηματολογίου

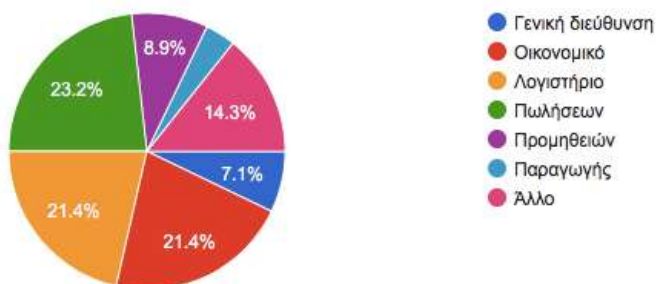
Βαθμίδα εκπαίδευσης:

56 responses



Το τμήμα στο οποίο ανήκετε στην επιχείρηση:

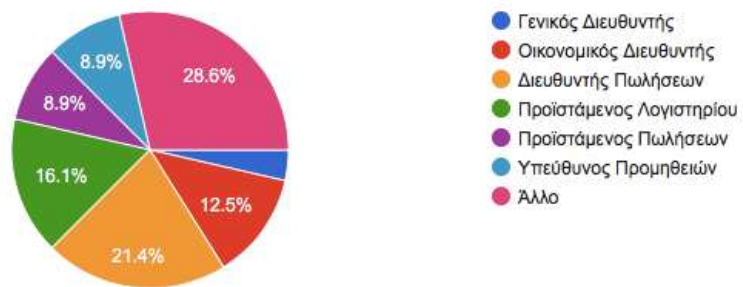
56 responses



Εικόνα 3: Δημογραφικά Στοιχεία (Εκπαίδευση & Τμήμα)

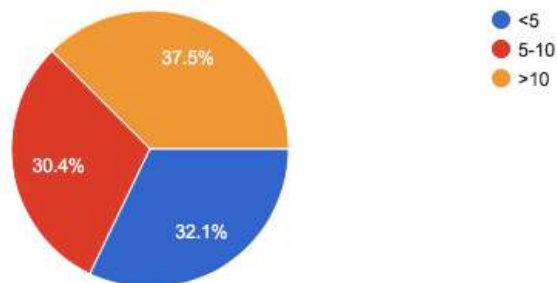
### Η θέση σας στην επιχείρηση:

56 responses



### Η συνολική σας εργασιακή εμπειρία πόσα έτη είναι:

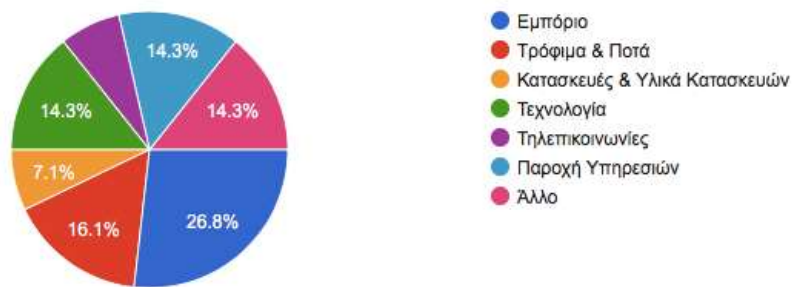
56 responses



Εικόνα 4: Δημογραφικά Στοιχεία (Θέση & Εμπειρία)

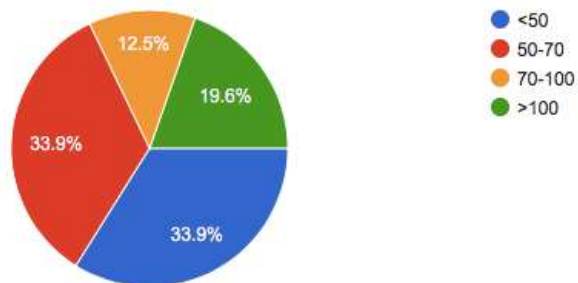
Ο κλάδος στον οποίο ανήκει η επιχείρησή σας είναι:

56 responses



Ο αριθμός των υπαλλήλων στην επιχείρησή σας είναι:

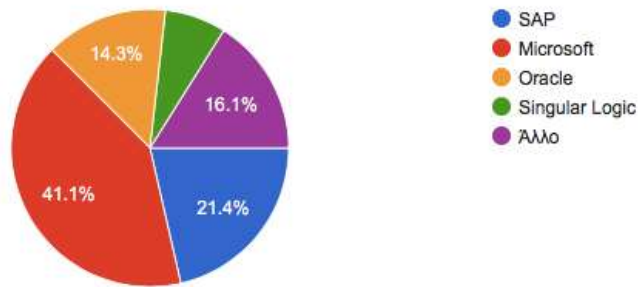
56 responses



Εικόνα 5: Δημογραφικά Στοιχεία (Κλάδος & Αρ. Εργαζομένων)

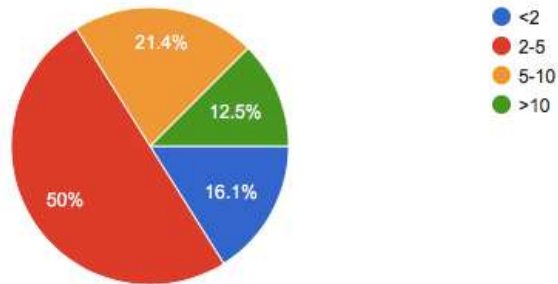
Ποιάς εταιρείας είναι το ERP σύστημα που χρησιμοποιείται στην επιχείρηση;

56 responses



Πόσα έτη χρησιμοποιείται το συγκεκριμένο ERP σύστημα;

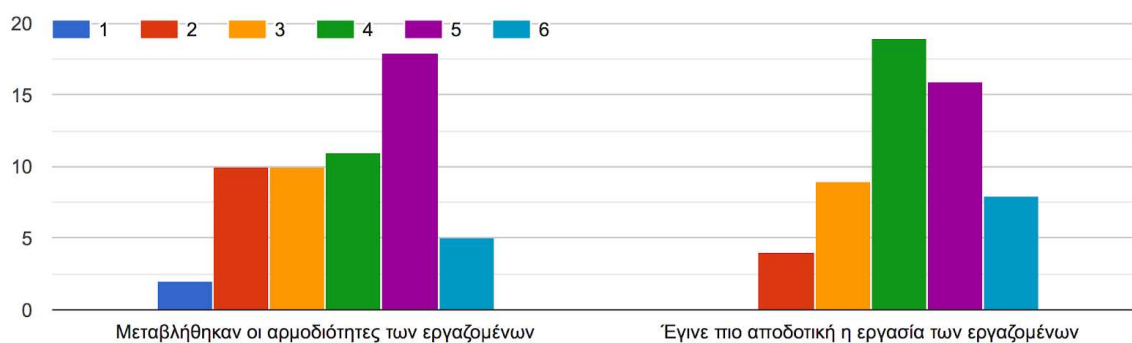
56 responses



Εικόνα 6: Δημογραφικά Στοιχεία (Επωνυμία & Έτη Χρήσης ERP)

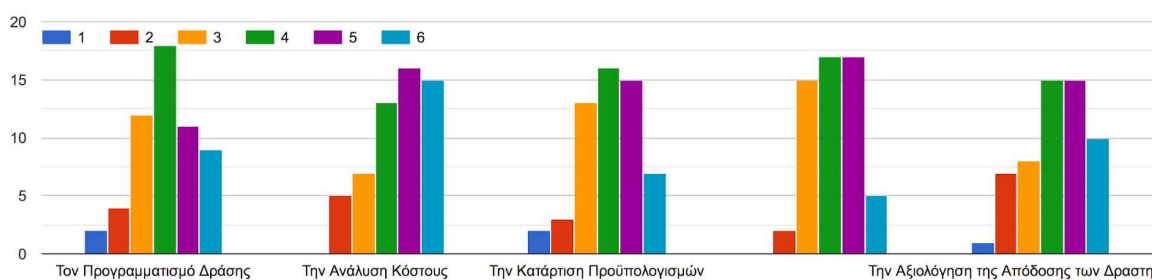
## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Γ: Γραφικές αναπαραστάσεις απαντήσεων ερωτηματολογίου

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι με τη χρησιμοποίηση του ERP συστήματος (1 = καθόλου, 6 = πλήρως)



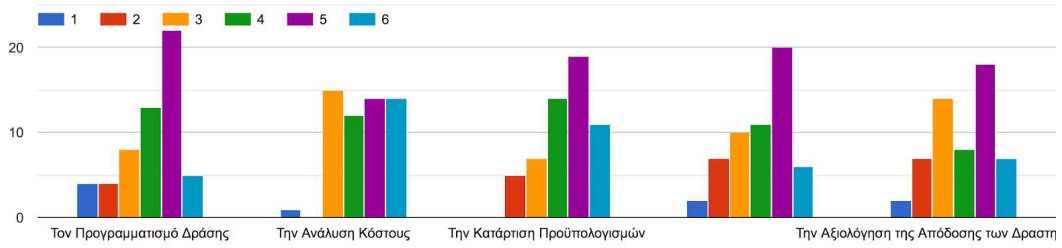
Εικόνα 7: Αξιολόγηση μεταβλητότητας αρμοδιοτήτων & αποδοτικότητας εργαζομένων

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι με τη χρησιμοποίηση του ERP συστήματος μειώθηκε ο απαιτούμενος χρόνος προετοιμασίας και κατάρτισης αναφορών όσον αφορά στα παρακάτω; (1 = καθόλου, 6 = πλήρως)



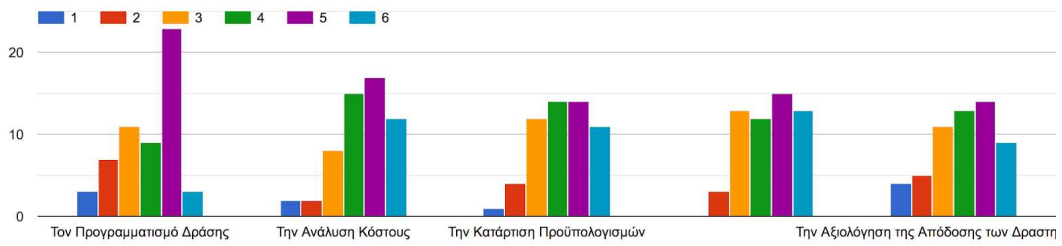
Εικόνα 8: Αξιολόγηση μείωσης απαιτούμενου χρόνου προετοιμασίας & κατάρτισης αναφορών

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι βελτιώθηκε η ακρίβεια των λογιστικών αναφορών όσον αφορά στα παρακάτω με τη χρησιμοποίηση του ERP συστήματος; (1 = καθόλου, 6 = πλήρως)



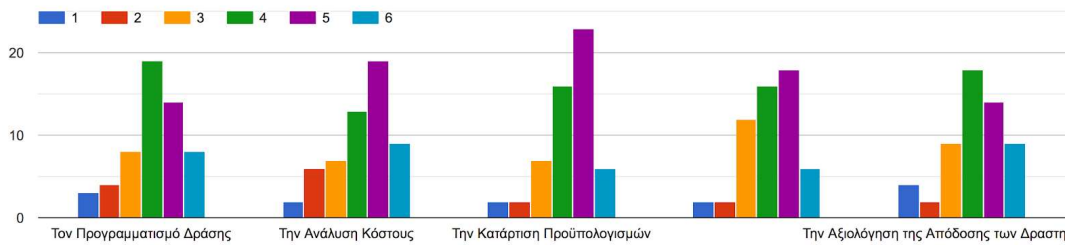
**Εικόνα 9: Αξιολόγηση βελτίωσης της ακρίβεια των λογιστικών αναφορών**

Σε ποιο βαθμό παρέχεται η απαραίτητη πληροφόρηση για την λήψη των αποφάσεων όσον αφορά στα παρακάτω με τη χρησιμοποίηση του ERP συστήματος; (1 = καθόλου, 6 = πλήρως)



**Εικόνα 10: Αξιολόγηση παροχής απαραίτητης πληροφόρησης για την λήψη των αποφάσεων**

Σε ποιο βαθμό θεωρείτε ότι βελτιώθηκε ο χρόνος της λήψης αποφάσεων όσον αφορά στα παρακάτω με τη χρησιμοποίηση του ERP συστήματος; (1 = καθόλου, 6 = πλήρως)



**Εικόνα 11: Βελτίωση χρόνου λήψης αποφάσεων**

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Δ: Συσχετίσεις μεταξύ αντιλήψεων και κλάδου επιχείρησης**

**Correlations**

		SECTOR	A1
SECTOR	Pearson Correlation	1	-,143
	Sig. (2-tailed)		,292
	N	56	56
A1	Pearson Correlation	-,143	1
	Sig. (2-tailed)	,292	
	N	56	56

**Correlations**

		SECTOR	A2
SECTOR	Pearson Correlation	1	-,217
	Sig. (2-tailed)		,108
	N	56	56
A2	Pearson Correlation	-,217	1
	Sig. (2-tailed)	,108	
	N	56	56

**Correlations**

		SECTOR	B
SECTOR	Pearson Correlation	1	-,036
	Sig. (2-tailed)		,792
	N	56	56
B	Pearson Correlation	-,036	1
	Sig. (2-tailed)	,792	
	N	56	56

**Correlations**

		SECTOR	C
SECTOR	Pearson Correlation	1	-,243
	Sig. (2-tailed)		,071
	N	56	56
C	Pearson Correlation	-,243	1
	Sig. (2-tailed)	,071	
	N	56	56

**Correlations**

		SECTOR	D
SECTOR	Pearson Correlation	1	-,122
	Sig. (2-tailed)		,370
	N	56	56
D	Pearson Correlation	-,122	1
	Sig. (2-tailed)	,370	
	N	56	56



**Correlations**

		SECTOR	E
SECTOR	Pearson Correlation	1	-,049
	Sig. (2-tailed)		,722
	N	56	56
E	Pearson Correlation	-,049	1
	Sig. (2-tailed)	,722	
	N	56	56

**Correlations**

		SECTOR	MATTOOL1
SECTOR	Pearson Correlation	1	-,030
	Sig. (2-tailed)		,829
	N	56	56
MATTOOL1	Pearson Correlation	-,030	1
	Sig. (2-tailed)	,829	
	N	56	56

**Correlations**

		SECTOR	MATTOOL2
SECTOR	Pearson Correlation	1	-,032
	Sig. (2-tailed)		,815
	N	56	56
MATTOOL2	Pearson Correlation	-,032	1
	Sig. (2-tailed)	,815	
	N	56	56

**Correlations**

		SECTOR	MATTOOL3
SECTOR	Pearson Correlation	1	-,166
	Sig. (2-tailed)		,221
	N	56	56
MATTOOL3	Pearson Correlation	-,166	1
	Sig. (2-tailed)	,221	
	N	56	56

**Correlations**

		SECTOR	MATTOOL4
SECTOR	Pearson Correlation	1	-,155
	Sig. (2-tailed)		,255
	N	56	56
MATTOOL4	Pearson Correlation	-,155	1
	Sig. (2-tailed)	,255	
	N	56	56

**Correlations**

		SECTOR	MATTOOL5
SECTOR	Pearson Correlation	1	-,229
	Sig. (2-tailed)		,089
	N	56	56
MATTOOL5	Pearson Correlation	-,229	1
	Sig. (2-tailed)	,089	
	N	56	56

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ε: Συσχετίσεις μεταξύ αντιλήψεων και μεγέθους επιχείρησης

### Correlations

		EMPL	A1
EMPL	Pearson Correlation	1	,076
	Sig. (2-tailed)		,578
	N	56	56
A1	Pearson Correlation	,076	1
	Sig. (2-tailed)	,578	
	N	56	56

### Correlations

		EMPL	A2
EMPL	Pearson Correlation	1	,238
	Sig. (2-tailed)		,077
	N	56	56
A2	Pearson Correlation	,238	1
	Sig. (2-tailed)	,077	
	N	56	56

### Correlations

		EMPL	B
EMPL	Pearson Correlation	1	,233
	Sig. (2-tailed)		,083
	N	56	56
B	Pearson Correlation	,233	1
	Sig. (2-tailed)	,083	
	N	56	56

### Correlations

		EMPL	C
EMPL	Pearson Correlation	1	,311*
	Sig. (2-tailed)		,020
	N	56	56
C	Pearson Correlation	,311*	1
	Sig. (2-tailed)	,020	
	N	56	56

### Correlations

		EMPL	D
EMPL	Pearson Correlation	1	,385**
	Sig. (2-tailed)		,003
	N	56	56
D	Pearson Correlation	,385**	1
	Sig. (2-tailed)	,003	
	N	56	56

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

### Correlations

		EMPL	E
EMPL	Pearson Correlation	1	,328*
	Sig. (2-tailed)		,014
	N	56	56
E	Pearson Correlation	,328*	1

	Sig. (2-tailed)	,014	
	N	56	56

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		EMPL	MATOOOL1
EMPL	Pearson Correlation	1	,238
	Sig. (2-tailed)		,078
	N	56	56
MATOOOL1	Pearson Correlation	,238	1
	Sig. (2-tailed)	,078	
	N	56	56

**Correlations**

		EMPL	MATOOOL2
EMPL	Pearson Correlation	1	,404**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	56	56
MATOOOL2	Pearson Correlation	,404**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	56	56

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

**Correlations**

		EMPL	MATOOOL3
EMPL	Pearson Correlation	1	,353**
	Sig. (2-tailed)		,008
	N	56	56
MATOOOL3	Pearson Correlation	,353**	1
	Sig. (2-tailed)	,008	
	N	56	56

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

**Correlations**

		EMPL	MATOOOL4
EMPL	Pearson Correlation	1	,353**
	Sig. (2-tailed)		,008
	N	56	56
MATOOOL4	Pearson Correlation	,353**	1
	Sig. (2-tailed)	,008	
	N	56	56

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

**Correlations**

		EMPL	MATOOOL5
EMPL	Pearson Correlation	1	,260
	Sig. (2-tailed)		,053
	N	56	56
MATOOOL5	Pearson Correlation	,260	1
	Sig. (2-tailed)	,053	
	N	56	56

## **ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΣΤ: Συσχετίσεις μεταξύ αντιλήψεων και έτη χρήσης του ERP στην επιχείρηση**

Correlations

		ERPUSEYRS	A1
ERPUSEYRS	Pearson Correlation	1	,113
	Sig. (2-tailed)		,409
	N	56	56
A1	Pearson Correlation	,113	1
	Sig. (2-tailed)	,409	
	N	56	56

Correlations

		ERPUSEYRS	A2
ERPUSEYRS	Pearson Correlation	1	,361**
	Sig. (2-tailed)		,006
	N	56	56
A2	Pearson Correlation	,361**	1
	Sig. (2-tailed)	,006	
	N	56	56

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

Correlations

		ERPUSEYRS	B
ERPUSEYRS	Pearson Correlation	1	,183
	Sig. (2-tailed)		,178
	N	56	56
B	Pearson Correlation	,183	1
	Sig. (2-tailed)	,178	
	N	56	56

Correlations

		ERPUSEYRS	C
ERPUSEYRS	Pearson Correlation	1	,271*
	Sig. (2-tailed)		,043
	N	56	56
C	Pearson Correlation	,271*	1
	Sig. (2-tailed)	,043	
	N	56	56

\* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		ERPUSEYRS	D
ERPUSEYRS	Pearson Correlation	1	,231
	Sig. (2-tailed)		,087
	N	56	56
D	Pearson Correlation	,231	1
	Sig. (2-tailed)	,087	
	N	56	56

Correlations

		ERPUSEYRS	E
ERPUSEYRS	Pearson Correlation	1	,118
	Sig. (2-tailed)		,387
	N	56	56
E	Pearson Correlation	,118	1
	Sig. (2-tailed)	,387	
	N	56	56

Correlations

		ERPUSEYRS	MATOOL1
ERPUSEYRS	Pearson Correlation	1	,213
	Sig. (2-tailed)		,115

	N	56	56
MATOOL1	Pearson Correlation	,213	1
	Sig. (2-tailed)	,115	
	N	56	56

Correlations

		ERPUSEYRS	MATOOL2
ERPUSEYRS	Pearson Correlation	1	,307*
	Sig. (2-tailed)		,021
	N	56	56
MATOOL2	Pearson Correlation	,307*	1
	Sig. (2-tailed)	,021	
	N	56	56

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Correlations

		ERPUSEYRS	MATOOL3
ERPUSEYRS	Pearson Correlation	1	,187
	Sig. (2-tailed)		,168
	N	56	56
MATOOL3	Pearson Correlation	,187	1
	Sig. (2-tailed)	,168	
	N	56	56

Correlations

		ERPUSEYRS	MATOOL4
ERPUSEYRS	Pearson Correlation	1	,255
	Sig. (2-tailed)		,058
	N	56	56
MATOOL4	Pearson Correlation	,255	1
	Sig. (2-tailed)	,058	
	N	56	56

Correlations

		ERPUSEYRS	MATOOL5
ERPUSEYRS	Pearson Correlation	1	,068
	Sig. (2-tailed)		,620
	N	56	56
MATOOL5	Pearson Correlation	,068	1
	Sig. (2-tailed)	,620	
	N	56	56

**ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ζ: Συσχετίσεις μεταξύ αντιλήψεων και θέσης/τμήματος των ερωτηθέντων στην επιχείρηση**

**Correlations**

		DEPT	A1
DEPT	Pearson Correlation	1	-,221
	Sig. (2-tailed)		,101
	N	56	56
A1	Pearson Correlation	-,221	1
	Sig. (2-tailed)	,101	
	N	56	56

**Correlations**

		DEPT	A2
DEPT	Pearson Correlation	1	-,063
	Sig. (2-tailed)		,644
	N	56	56
A2	Pearson Correlation	-,063	1
	Sig. (2-tailed)	,644	
	N	56	56

**Correlations**

		DEPT	B
DEPT	Pearson Correlation	1	-,089
	Sig. (2-tailed)		,512
	N	56	56
B	Pearson Correlation	-,089	1
	Sig. (2-tailed)	,512	
	N	56	56

**Correlations**

		DEPT	C
DEPT	Pearson Correlation	1	-,004
	Sig. (2-tailed)		,977
	N	56	56
C	Pearson Correlation	-,004	1
	Sig. (2-tailed)	,977	
	N	56	56

**Correlations**

		DEPT	D
DEPT	Pearson Correlation	1	,000
	Sig. (2-tailed)		,999
	N	56	56
D	Pearson Correlation	,000	1
	Sig. (2-tailed)	,999	
	N	56	56

**Correlations**

		DEPT	E
DEPT	Pearson Correlation	1	-,031
	Sig. (2-tailed)		,821
	N	56	56
E	Pearson Correlation	-,031	1
	Sig. (2-tailed)	,821	
	N	56	56

**Correlations**

		DEPT	MAT00L1
DEPT	Pearson Correlation	1	-,003
	Sig. (2-tailed)		,985
	N	56	56

MATOOL1	Pearson Correlation	-,003	1
	Sig. (2-tailed)	,985	
	N	56	56

**Correlations**

		DEPT	MATOOL2
DEPT	Pearson Correlation	1	-,064
	Sig. (2-tailed)		,641
	N	56	56
MATOOL2	Pearson Correlation	-,064	1
	Sig. (2-tailed)	,641	
	N	56	56

**Correlations**

		DEPT	MATOOL3
DEPT	Pearson Correlation	1	,142
	Sig. (2-tailed)		,296
	N	56	56
MATOOL3	Pearson Correlation	,142	1
	Sig. (2-tailed)	,296	
	N	56	56

**Correlations**

		DEPT	MATOOL4
DEPT	Pearson Correlation	1	-,054
	Sig. (2-tailed)		,695
	N	56	56
MATOOL4	Pearson Correlation	-,054	1
	Sig. (2-tailed)	,695	
	N	56	56

**Correlations**

		DEPT	MATOOL5
DEPT	Pearson Correlation	1	-,171
	Sig. (2-tailed)		,207
	N	56	56
MATOOL5	Pearson Correlation	-,171	1
	Sig. (2-tailed)	,207	
	N	56	56

**Correlations**

		POSIT	A1
POSIT	Pearson Correlation	1	-,179
	Sig. (2-tailed)		,187
	N	56	56
A1	Pearson Correlation	-,179	1
	Sig. (2-tailed)	,187	
	N	56	56

**Correlations**

		POSIT	A2
POSIT	Pearson Correlation	1	-,036
	Sig. (2-tailed)		,794
	N	56	56
A2	Pearson Correlation	-,036	1
	Sig. (2-tailed)	,794	
	N	56	56

**Correlations**

		POSIT	B
POSIT	Pearson Correlation	1	-,093
	Sig. (2-tailed)		,497
	N	56	56
B	Pearson Correlation	-,093	1
	Sig. (2-tailed)	,497	
	N	56	56

**Correlations**

		POSIT	C
POSIT	Pearson Correlation	1	,002
	Sig. (2-tailed)		,988
	N	56	56
C	Pearson Correlation	,002	1
	Sig. (2-tailed)	,988	
	N	56	56

**Correlations**

		POSIT	D
POSIT	Pearson Correlation	1	,150
	Sig. (2-tailed)		,271
	N	56	56
D	Pearson Correlation	,150	1
	Sig. (2-tailed)	,271	
	N	56	56

**Correlations**

		POSIT	E
POSIT	Pearson Correlation	1	-,001
	Sig. (2-tailed)		,992
	N	56	56
E	Pearson Correlation	-,001	1
	Sig. (2-tailed)	,992	
	N	56	56

**Correlations**

		POSIT	MATTOOL1
POSIT	Pearson Correlation	1	-,031
	Sig. (2-tailed)		,820
	N	56	56
MATTOOL1	Pearson Correlation	-,031	1
	Sig. (2-tailed)	,820	
	N	56	56

**Correlations**

		POSIT	MATTOOL2
POSIT	Pearson Correlation	1	,095
	Sig. (2-tailed)		,487
	N	56	56
MATTOOL2	Pearson Correlation	,095	1
	Sig. (2-tailed)	,487	
	N	56	56

**Correlations**

		POSIT	MATTOOL3
POSIT	Pearson Correlation	1	,196
	Sig. (2-tailed)		,147
	N	56	56
MATTOOL3	Pearson Correlation	,196	1
	Sig. (2-tailed)	,147	
	N	56	56

**Correlations**

		POSIT	MATTOOL4
POSIT	Pearson Correlation	1	-,033
	Sig. (2-tailed)		,811
	N	56	56
MATTOOL4	Pearson Correlation	-,033	1
	Sig. (2-tailed)	,811	
	N	56	56

**Correlations**

		POSIT	MATTOOL5
POSIT	Pearson Correlation	1	-,142



	Sig. (2-tailed)		,297
	N	56	56
MAT00L5	Pearson Correlation	-,142	1
	Sig. (2-tailed)	,297	
	N	56	56

## *ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Η: Συσχετίσεις μεταξύ αντιλήψεων και συνολικής εργασιακής εμπειρίας των ερωτηθέντων του κλάδου της επιχείρησης*

### Correlations

		WORKEXP	A1
WORKEXP	Pearson Correlation	1	,279*
	Sig. (2-tailed)		,037
	N	56	56
A1	Pearson Correlation	,279*	1
	Sig. (2-tailed)	,037	
	N	56	56

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		WORKEXP	A2
WORKEXP	Pearson Correlation	1	,312*
	Sig. (2-tailed)		,019
	N	56	56
A2	Pearson Correlation	,312*	1
	Sig. (2-tailed)	,019	
	N	56	56

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

### Correlations

		WORKEXP	B
WORKEXP	Pearson Correlation	1	,248
	Sig. (2-tailed)		,066
	N	56	56
B	Pearson Correlation	,248	1
	Sig. (2-tailed)	,066	
	N	56	56

### Correlations

		WORKEXP	C
WORKEXP	Pearson Correlation	1	,380**
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	56	56
C	Pearson Correlation	,380**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	56	56

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

### Correlations

		WORKEXP	D
WORKEXP	Pearson Correlation	1	,424**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	56	56
D	Pearson Correlation	,424**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	56	56

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

### Correlations

		WORKEXP	E
WORKEXP	Pearson Correlation	1	,291*
	Sig. (2-tailed)		,029
	N	56	56

E	Pearson Correlation	,291*	1
	Sig. (2-tailed)	,029	
	N	56	56

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**Correlations**

		WORKEXP	MATOO1
WORKEXP	Pearson Correlation	1	,244
	Sig. (2-tailed)		,070
	N	56	56
MATOO1	Pearson Correlation	,244	1
	Sig. (2-tailed)	,070	
	N	56	56

**Correlations**

		WORKEXP	MATOO2
WORKEXP	Pearson Correlation	1	,421**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	56	56
MATOO2	Pearson Correlation	,421**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	56	56

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

**Correlations**

		WORKEXP	MATOO3
WORKEXP	Pearson Correlation	1	,349**
	Sig. (2-tailed)		,008
	N	56	56
MATOO3	Pearson Correlation	,349**	1
	Sig. (2-tailed)	,008	
	N	56	56

**Correlations**

		WORKEXP	MATOO4
WORKEXP	Pearson Correlation	1	,401**
	Sig. (2-tailed)		,002
	N	56	56
MATOO4	Pearson Correlation	,401**	1
	Sig. (2-tailed)	,002	
	N	56	56

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

**Correlations**

		WORKEXP	MATOO5
WORKEXP	Pearson Correlation	1	,313*
	Sig. (2-tailed)		,019
	N	56	56
MATOO5	Pearson Correlation	,313*	1
	Sig. (2-tailed)	,019	
	N	56	56

\*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).