



ΔΙΑΤΜΗΜΑΤΙΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗ  
ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΗ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ  
ΑΠΟΦΑΣΕΩΝ

Διπλωματική εργασία

ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΚΛΑΔΟ ΤΗΣ  
ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ

Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Της

ΓΕΩΡΓΙΑΔΟΥ ΜΑΡΙΑ-ΕΛΕΝΗΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού διπλώματος στη  
Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων

Μάρτιος, 2019

## **Ευχαριστίες**

Η παρούσα διπλωματική εργασία εκπονήθηκε στο πλαίσιο του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στη Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών αποφάσεων, του Τμήματος Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας, υπό την επίβλεψη του κυρίου Δρογαλά Γεώργιου, Επίκουρου καθηγητή του τμήματος.

Θα ήθελα λοιπόν να ευχαριστήσω θερμά τον κύριο Δρογαλά για την ευκαιρία που μου έδωσε να ασχοληθώ με ένα τόσο ενδιαφέρον αντικείμενο που ανταποκρίνεται απολύτως στα επιστημονικά μου ενδιαφέροντα, καθώς και την αμέριστη συμπαράσταση του σε όλη τη διάρκεια των σπουδών μου.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένεια μου που πίστεψε σε εμένα και με ενθάρρυνε σε κάθε βήμα των σπουδών μου, προσφέροντας μου ηθική στήριξη.

## Περίληψη

Η οικονομία της φιλοξενίας αποτελεί σημαντικό κομμάτι της ελληνικής οικονομίας καθώς την στηρίζει στην περίοδο της οικονομικής κρίσης, βοηθώντας στην οικονομική ανάπτυξη και στην αύξηση της απασχόλησης. Ταυτόχρονα για να υπάρξει αποτελεσματική διοίκηση μιας οικονομικής οντότητας πρέπει να έχει ως βάση τη λογιστική ενημερότητα, τη σημασία της λογιστικής πληροφορίας και την κατάρτιση των στελεχών της οικονομικής διεύθυνσης της επιχείρησης. Υπό αυτό το πρίσμα οι επιχειρήσεις για να είναι ανταγωνιστικές, κερδοφόρες και μακροπρόθεσμα βιώσιμες θα πρέπει να αντιληφθούν και να ενσωματώσουν έννοιες και πρακτικές της διοικητικής λογιστικής. Παρά τη σημασία της διοικητικής λογιστικής, ελάχιστες έρευνες έχουν πραγματοποιηθεί σχετικά με τη σημασία της στην ελληνική πραγματικότητα. Για αυτό το λόγο, σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να εξετάσει το επίπεδο χρήσης των πρακτικών διοικητικής λογιστικής, τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν αυτές τις πρακτικές και το ρόλο της διοικητικής λογιστικής στη διοίκηση της επιχείρησης, στον ελληνικό τομέα φιλοξενίας. Για την ολοκλήρωση της εμπειρικής έρευνας συντάχθηκε και στάλθηκε ερωτηματολόγιο μέσω των φορμών της Google σε ένα τυχαίο δείγμα από τα ελληνικά ξενοδοχεία κατηγορίας 3 έως 5 αστερών. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής χρησιμοποιούνται σε μεγάλο βαθμό από τα ελληνικά ξενοδοχεία και επηρεάζονται από συγκεκριμένους παράγοντες. Επιπλέον, αποδείχτηκε ότι η διοικητική λογιστική έχει σημαντικό ρόλο στη διοίκηση των ξενοδοχείων.

**Λέξεις κλειδιά:** λογιστική, διοίκηση, διοικητική λογιστική, πρακτικές διοικητικής λογιστικής, κλάδος της φιλοξενίας.

## **Abstract**

The economy of hospitality is an important part of the Greek economy as it supports it in the period of economic crisis, assisting in economic growth and increasing employment. At the same time, for an effective management of an entity, it should be based on accounting information, the importance of accounting information and the training of its finance directors. From this perspective, companies should be aware of and integrate concepts and practices of managerial accounting to be competitive, profitable and sustainable in the long run. Despite the importance of managerial accounting, little research has been done about its importance in Greek reality. For this reason, the purpose of this diploma thesis is to examine the level of use of managerial accounting practices, the factors that can influence these practices and the role of managerial accounting in management of the business, in the Greek hospitality sector. To complete the empirical survey, a questionnaire was sent through Google forms to a random sample of the Greek 3 to 5 stars hotels. The results showed that managerial accounting practices are largely used by Greek hotels and are influenced by specific factors. Additionally, it has been showed that managerial accounting has an important role in hotel management.

**Keywords:** accounting, management, managerial accounting, managerial accounting practices, hospitality industry.

## Πίνακας Περιεχομένων

Ευχαριστίες .....	2
Περίληψη .....	3
Abstract .....	4
Πίνακας Περιεχομένων .....	5
Πίνακας Εικόνων .....	7
Πίνακας Διαγραμμάτων .....	9
Αναγκαιότητα Διπλωματικής .....	11
Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας .....	12
Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας .....	12
<b>Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό Πλαίσιο .....</b>	<b>13</b>
1.1. Εισαγωγή .....	13
1.2. Λογιστική και Διοίκηση .....	13
1.3. Εισαγωγή στη Διοικητική Λογιστική .....	14
1.4. Έννοια της Διοικητικής Λογιστικής .....	15
1.5. Πρακτικές Διοικητικής Λογιστικής .....	16
1.6. Κλάδος της Φιλοξενίας .....	17
<b>Κεφάλαιο 2: Επισκόπηση Ερευνών .....</b>	<b>19</b>
2.1. Εισαγωγή .....	19
2.2. Πρακτικές Διοικητικής Λογιστικής .....	19
2.2.1. Κοστολόγηση .....	19
2.2.2. Προϋπολογισμός .....	20
2.2.3. Μέτρηση της απόδοσης .....	20
2.2.4. Πληροφορίες για τη λήψη των αποφάσεων .....	21
2.2.5. Στρατηγική ανάλυση .....	22
2.3. Παράγοντες που επηρεάζουν τη χρήση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής .....	22
2.3.1. Ένταση ανταγωνισμού του κλάδου .....	22
2.3.2. Μέγεθος της επιχείρησης .....	22
2.3.3. Συμμετοχή ιδιοκτήτη / διαχειριστή επιχείρησης .....	23

2.3.4. Δεξιότητες του λογιστικού προσωπικού.....	23
2.4. Ο ρόλος της διοικητικής λογιστικής στη διοίκηση ενός οργανισμού .....	24
<b>Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας.....</b>	<b>25</b>
3.1. Εισαγωγή.....	25
3.2. Ερευνητικό Δείγμα .....	25
3.3. Ερωτηματολόγιο Έρευνας .....	25
3.4 Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης Ερωτηματολογίου .....	27
<b>Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας.....</b>	<b>28</b>
4.1. Εισαγωγή.....	28
4.2. Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής .....	28
4.2.1. Δημογραφικά στοιχεία.....	28
4.2.2. Περιγραφικά στοιχεία.....	35
4.3. Αναλύσεις παλινδρόμησης .....	64
4.3.1. Κοστολόγηση .....	64
4.3.2. Προϋπολογισμός .....	66
4.3.3. Μέτρηση της απόδοσης.....	68
4.3.4. Πληροφορίες για τη λήψη των αποφάσεων .....	71
4.3.5. Στρατηγική Ανάλυση.....	73
<b>Συμπεράσματα .....</b>	<b>76</b>
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>79</b>
Ελληνική.....	79
Ξενόγλωσση.....	80
Ηλεκτρονική.....	85
<b>Παράρτημα- Ερωτηματολόγιο .....</b>	<b>86</b>

## Πίνακας Εικόνων

Πίνακας 1: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 1 .....	28
Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 2 .....	30
Πίνακας 3: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 3 .....	31
Πίνακας 4: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 4 .....	32
Πίνακας 5: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 5 .....	33
Πίνακας 6: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 6 .....	34
Πίνακας 7: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 7.α .....	35
Πίνακας 8: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 7.β .....	36
Πίνακας 9: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 7.γ.....	37
Πίνακας 10: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 8.α .....	38
Πίνακας 11: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 8.β .....	39
Πίνακας 12: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 8.γ.....	40
Πίνακας 13: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 8.δ .....	41
Πίνακας 14: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 8.ε.....	42
Πίνακας 15: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 9.α .....	43
Πίνακας 16: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 9.β .....	44
Πίνακας 17: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 9.γ.....	45
Πίνακας 18: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 9.δ .....	46
Πίνακας 19: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 9.ε.....	47
Πίνακας 20: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 9.στ.....	48
Πίνακας 21: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 10.α .....	49
Πίνακας 22: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 10.β.....	50
Πίνακας 23: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 10.γ.....	51
Πίνακας 24: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 11.α .....	52
Πίνακας 25: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 11.β.....	53
Πίνακας 26: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 11.γ.....	54
Πίνακας 27: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 12 .....	55
Πίνακας 28: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 13 .....	56
Πίνακας 29: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 14 .....	57
Πίνακας 30: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 15 .....	58
Πίνακας 31: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 16.α .....	59
Πίνακας 32: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 16.β.....	60
Πίνακας 33: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 16.γ.....	61
Πίνακας 34: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 16.δ.....	62

Πίνακας 35: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 16.ε.....	63
Πίνακας 36 ModelSummary 1 .....	64
Πίνακας 37: Πίνακας ANOVA 1.....	64
Πίνακας 38: Πίνακας Coefficients 1 .....	65
Πίνακας 39 ModelSummary 2 .....	66
Πίνακας 40: Πίνακας ANOVA 2.....	67
Πίνακας 41: Πίνακας Coefficients 2 .....	67
Πίνακας 42 ModelSummary 3 .....	69
Πίνακας 43: Πίνακας ANOVA 3.....	69
Πίνακας 44: Πίνακας Coefficients 3 .....	69
Πίνακας 45 ModelSummary 4 .....	71
Πίνακας 46: Πίνακας ANOVA 4.....	71
Πίνακας 47: Πίνακας Coefficients 4 .....	72
Πίνακας 48 ModelSummary 5 .....	73
Πίνακας 49: Πίνακας ANOVA 5.....	74
Πίνακας 50: Πίνακας Coefficients 5 .....	74



## Πίνακας Διαγραμμάτων

Εικόνα 1: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 1.....	29
Εικόνα 2: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 2.....	30
Εικόνα 3: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 3.....	31
Εικόνα 4: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 4.....	32
Εικόνα 5: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 5.....	33
Εικόνα 6: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 6.....	34
Εικόνα 7: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 7.α .....	35
Εικόνα 8: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 7.β.....	36
Εικόνα 9: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 7.γ .....	37
Εικόνα 10: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 8.α.....	38
Εικόνα 11: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 8.β.....	39
Εικόνα 12: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 8.γ .....	40
Εικόνα 13: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 8.δ.....	41
Εικόνα 14: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 8.ε .....	42
Εικόνα 15: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 9.α.....	43
Εικόνα 16: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 9.β.....	44
Εικόνα 17: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 9.γ .....	45
Εικόνα 18: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 9.δ.....	46
Εικόνα 19: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 9.ε .....	47
Εικόνα 20: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 9.στ .....	48
Εικόνα 21: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 10.α.....	49
Εικόνα 22: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 10.β.....	50
Εικόνα 23: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 10.γ .....	51
Εικόνα 24: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 11.α.....	52
Εικόνα 25: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 11.β.....	53
Εικόνα 26: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 11.γ .....	54
Εικόνα 27: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 12.....	55
Εικόνα 28: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 13.....	56
Εικόνα 29: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 14.....	57
Εικόνα 30: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 15.....	58
Εικόνα 31: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 16.α.....	59
Εικόνα 32: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 16.β.....	60

<b>Εικόνα 33: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 16.γ .....</b>	<b>61</b>
<b>Εικόνα 34: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 16.δ .....</b>	<b>62</b>
<b>Εικόνα 35: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 16.ε .....</b>	<b>63</b>

## **Αναγκαιότητα Διπλωματικής**

Τα τελευταία χρόνια, το αυξανόμενο επίπεδο του παγκόσμιου ανταγωνισμού έχει εντείνει τις προκλήσεις για τους διευθυντές. Πολλοί ειδικοί προειδοποίησαν ότι για να διατηρήσει η διοικητική λογιστική τη συνάφεια της, πρέπει να προσαρμοστεί για να ανταποκριθεί στις μεταβαλλόμενες ανάγκες των διαχειριστών (Pavlatos & Paggios, 2008).

Οι προηγούμενες έρευνες που σχετίζονται με τις πρακτικές διοικητικής λογιστικής έχουν εξετάσει διάφορες πτυχές των πρακτικών. Η πρώτη κατηγορία αφορά έρευνες που εστιάζουν στην αναφορά και περιγραφή των πρακτικών διοικητικής λογιστικής που υιοθετήθηκαν (Drury *et al.*, 1993; Sunarni, 2015). Η δεύτερη κατηγορία ερευνών αφορά τη σύγκριση πρακτικών διοικητικής λογιστικής στις δυτικές εταιρίες με την αντίστοιχη των Ιαπωνικών εταιριών. Σε αυτή την κατηγορία οι περισσότερες έρευνες επικεντρώθηκαν στις συγκρίσεις μεταξύ των σημερινών και των μελλοντικών οφελών από τη χρήση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής (Chenhall & Langfield-Smith, 1998); Wu *et al.*, 2007). Η τελευταία κατηγορία των ερευνών ασχολείται με την εξήγηση στις παρατηρούμενες πρακτικές διοικητικής λογιστικής (Abdel-Kader & Luther, 2008); Pavlatos & Paggios, 2008).

Οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής αποτελούν σημαντικό εργαλείο μέσω του οποίου η διοίκηση μπορεί να προωθήσει την αποτελεσματικότητα και ενδεχομένως να επηρεάσουν σημαντικά τις επιδόσεις (Lybaert, 1998). Αν και οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής από μόνες τους δεν μπορούν να εξασφαλίσουν την επιτυχία, μπορούν να μειώσουν σημαντικά τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης (Folk *et al.*, 2002).

Το μεγαλύτερο μέρος της έρευνας μέχρι σήμερα επικεντρώνεται στις πρακτικές διοικητικής λογιστικής σε κατασκευαστικές εταιρίες και ελάχιστη προσοχή δίνεται στη χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής στον τομέα της φιλοξενίας και ιδιαίτερα στα ξενοδοχεία (Pellinen, 2003). Οι Collier και Gregory (1995) σημείωσαν ότι τα ξενοδοχεία αποτελούν βασικά συστατικά της βιομηχανίας φιλοξενίας. Επιπλέον, οι Potter και Schimdgall (1999) δηλώνουν ότι έχει σημειωθεί μικρή καινοτομία όσον αφορά το κόστος φιλοξενίας και τις πρακτικές διοικητικής λογιστικής και υπάρχουν πολλά θέματα που αξίζουν την προσοχή της έρευνας.

## **Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας**

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η εξέταση της χρήσης των πρακτικών διοικητικής λογιστικής στον κλάδο της φιλοξενίας και συγκεκριμένα στα ελληνικά ξενοδοχεία. Επιπλέον, εξετάζονται οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τις πρακτικές διοικητικής λογιστικής καθώς και ο ρόλος της διοικητικής λογιστικής στη διοίκηση της επιχείρησης.

## **Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας**

Για να επιτευχθεί πληρέστερα ο σκοπός της διπλωματικής εργασίας, η εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο γίνεται μια εννοιολογική προσέγγιση και δίνεται ο ορισμός της διοικητικής λογιστικής, των πρακτικών διοικητικής λογιστικής και του τομέα της φιλοξενίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο γίνεται επισκόπηση ερευνών που αναφέρουν τη χρήση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής, καθώς και τους παράγοντες που τις επηρεάζουν. Επιπλέον παρουσιάζονται έρευνες που αφορούν το ρόλο της διοικητικής λογιστικής στη διοίκηση της επιχείρησης.

Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έρευνα και η εφαρμογή της. Αναλύεται το δείγμα της έρευνας, η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε για τη συγκέντρωση των στοιχείων και την εξαγωγή συμπερασμάτων. Επίσης ακολουθεί η ξεχωριστή ανάλυση των πέντε τμημάτων του ερωτηματολογίου.

Στο τέταρτο κεφάλαιο αναλύονται τα αποτελέσματα από την επεξεργασία των απαντήσεων που δόθηκαν από τους ερωτηθέντες. Συνολικά απαντήθηκαν εκατό δεκατέσσερα ερωτηματολόγια (114) σε σύνολο 400, όμως από αυτά τα δέκα είχαν υποβληθεί χωρίς καμία απάντηση, σε καμία ερώτηση και διαγράφηκαν. Για την καλύτερη επεξεργασία των αποτελεσμάτων με τη χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS αναλύθηκαν τα πρωτογενή δεδομένα και παρατίθενται περιγραφικοί πίνακες και τα γραφήματα που δημιουργήθηκαν.

Τέλος στο πέμπτο κεφάλαιο παρουσιάζονται συμπεράσματα από τη βιβλιογραφική έρευνα και την στατιστική ανάλυση των ερωτηματολογίων και τέλος παρατίθενται οι περιορισμοί και οι προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

## **Κεφάλαιο 1: Θεωρητικό Πλαίσιο**

### **1.1. Εισαγωγή**

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται το θεωρητικό πλαίσιο της εργασίας. Πιο συγκεκριμένα στην αρχή του κεφαλαίου γίνεται αναφορά στις έννοιες της λογιστικής και της διοίκησης. Έπειτα γίνεται μία εισαγωγή στη διοικητική λογιστική και παρουσιάζονται οι έννοιες γύρω από αυτή. Τέλος αναλύεται το θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με τις πρακτικές της διοικητικής λογιστικής και παρουσιάζονται έννοιες του τομέα της φιλοξενίας.

### **1.2. Λογιστική και Διοίκηση**

Η λογιστική συλλέγει, καταγράφει, ομαδοποιεί, επεξεργάζεται, τοποθετεί, αποτυπώνει και οργανώνει τις πρωτογενείς εμπορικές συναλλαγές ώστε να δοθεί η δυνατότητα να παραχθούν εμπειρικές αναλύσεις. Στόχος της είναι να παρέχει μία εννοιολογική και αριθμητική απόδοση των αποφάσεων και τις συνέπειες τους (Cairns, 2018). Η λογιστική είναι ένα πληροφοριακό σύστημα με κύριο στόχο την παροχή χρήσιμων πληροφοριών στη διοίκηση (Romney & Steinbart, 2003).

Οι δύο βασικότεροι κλάδοι της λογιστικής είναι η χρηματοοικονομική και η διοικητική λογιστική. Η χρηματοοικονομική λογιστική (εξωτερική λογιστική) παρέχει πληροφορίες όσον αφορά την μέτρηση του εισοδήματος ή άλλων ροών (δυναμική ανάλυση) και όσον αφορά την εκτίμηση της χρηματοοικονομικής κατάστασης (στατική ανάλυση), σε άτομα τα οποία δεν έχουν άμεση σχέση με την λειτουργία της οικονομικής μονάδας. Η διοικητική λογιστική (εσωτερική λογιστική) παρέχει πληροφορίες οι οποίες αφορούν τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των λειτουργιών μιας οικονομικής μονάδας και τη λήψη των αποφάσεων, όπως για παράδειγμα ο προγραμματισμός κερδών, ο προϋπολογιστικός έλεγχος, ο έλεγχος του κόστους, η πρόκριση επενδύσεων κ.α. (Φίλιος, 2010).

Η διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας για να είναι αποτελεσματική πρέπει να βασίζεται στη λογιστική ενημερότητα, στην σημασία της λογιστικής πληροφορίας, όπως επίσης και στην επιστημονική και επαγγελματική κατάρτιση των στελεχών της οικονομικής διεύθυνσης της επιχείρησης. Κάθε οικονομική μονάδα για να μπορέσει να πραγματοποιήσει τους επιχειρηματικούς της σκοπούς, προβαίνει στην ενεργοποίηση

και στην εκμετάλλευση μέσων που εξασφαλίζονται και χρηματοδοτούνται μέσα από τα ίδια και ξένα κεφάλαια της (Σώρρος & Πάτσης, 2014).

Η λογιστική δεν περιορίζεται απλά στην απεικόνιση των συναλλαγών μιας οικονομικής μονάδας και στη σύνταξη των χρηματοοικονομικών της καταστάσεων. Επεκτείνεται σε εμπειρίες αλλά και σε γνώσεις οι οποίες αφορούν τα οικονομικά γεγονότα που επιδέχονται ποσοτική μέτρηση και αποτίμηση. Σε οποιαδήποτε οικονομική μονάδα, η λογιστική έχει ως αντικείμενο την καταγραφή και την κατάταξη των επιχειρηματικών γεγονότων, των οποίων τα αριθμητικά δεδομένα έχουν ουσιαστική πληροφοριακή σημασία, είναι οι βάσεις για την κατάρτιση των προγραμμάτων δραστηριότητας και της κοστολογικής οργάνωσης, παρέχουν στοιχεία ελέγχου και αξιολόγησης της αποτελεσματικότητας και τέλος είναι στοιχεία στατιστικών επεξεργασιών (Σώρρος & Πάτσης, 2014).

### **1.3. Εισαγωγή στη Διοικητική Λογιστική**

Η διοικητική λογιστική ήταν γνωστή για πρώτη φορά ως λογιστική κόστους. Αυτή η προέλευση αντικατοπτρίστηκε στον παλαιότερο τίτλο για τους επαγγελματίες των λογιστών κόστους ή εργασιών (Wilson & Chua, 1988).

Η λογιστική κόστους για το λόγο ότι ξεκίνησε από τις βιομηχανικές επιχειρήσεις έχοντας σαν αντικείμενο την λεπτομερή ανάλυση καθώς και την παρακολούθηση του κόστους παραγωγής, ονομαζόταν και βιομηχανική λογιστική. Όμως με την πάροδο του χρόνου, το αντικείμενο της πήρε μεγαλύτερες διαστάσεις, συμπεριλαμβάνοντας τον προγραμματισμό και τον προϋπολογισμό της διαμόρφωσης του κόστους παραγωγής μιας μελλοντικής περιόδου, όπως επίσης και τον έλεγχο του κατά πόσο τα πραγματικά στοιχεία συμφωνούν ή αποκλίνουν από τα προϋπολογισμένα και για ποιο λόγο. Συνέπεια της επέκτασης της χρήσης των δεδομένων της λογιστικής κόστους στον προγραμματισμό καθώς και στον έλεγχο των επιχειρήσεων, ήταν η εισχώρηση της λογιστικής κόστους στον χώρο της διοίκησης των επιχειρήσεων (Δικτυακός τόπος exelixis).

Ο προγραμματισμός, ο προϋπολογισμός και ο έλεγχος της δράσης της οικονομικής μονάδας σχετίζονται άμεσα με τη διοίκηση αυτής. Εξαιτίας της συμβολής και της υποστήριξης που παρέχει η λογιστική κόστους στη διοίκηση της επιχείρησης, η λογιστική κόστους λέγεται επίσης και διοικητική λογιστική. Για τον λόγο ότι οποιοδήποτε είδους οικονομική μονάδα, ανεξαρτήτως από το αν είναι ιδιωτική ή

δημόσια, εθνική ή πολυεθνική, αν παράγει ένα ή περισσότερα προϊόντα κ.α., πρέπει να διοικηθεί, γίνεται αντιληπτό ότι η λογιστική κόστους ή διοικητική λογιστική έχει απεριόριστο πεδίο εφαρμογής (Δικτυακός τόπος exelixis).

#### **1.4. Έννοια της Διοικητικής Λογιστικής**

Το Institute of Management Accounting ορίζει ως διοικητική λογιστική (ή λογιστική διαχείρισης) ένα επάγγελμα που συνεπάγεται τη συμμετοχή των εταίρων στη διοίκηση λήψης αποφάσεων, σχεδιασμού και συστημάτων διαχείρισης απόδοσης και την παροχή εμπειρογνωμοσύνης στον οικονομικό τομέα, την υποβολή εκθέσεων και τον έλεγχο για να βοηθήσει τη διοίκηση στη διαμόρφωση και εφαρμογή της στρατηγικής ενός οργανισμού (Δικτυακός τόπος Imanet, 2008). Η διοικητική λογιστική ασχολείται κυρίως με την ανάλυση του κόστους λειτουργίας της επιχείρησης (έξοδα διάθεσης, διοίκησης, κόστος παραγωγής) (Bhimani & Bromwich, 2010).

Στους ορισμούς που δίνονται για τη διοικητική λογιστική κυριαρχεί η σημασία της πληροφορίας. Συνήθως στη διοικητική λογιστική γίνεται χρήση πληροφοριών για σκοπούς διαχείρισης και διοίκησης (Hiroshi & Trevor, 2014). Η συχνότητα και η μορφή της πληροφόρησης εξαρτάται από τις ανάγκες της επιχείρησης (Bhimani & Bromwich, 2010).

Όπως διευκρινίζουν και οι Noreen *et al.* (2011) μέσω της διοικητικής λογιστικής, οι διαχειριστές μιας επιχείρησης λαμβάνουν πληροφορίες που τους δίνουν τη δυνατότητα να ελέγχουν την πορεία των εργασιών. Η χρηματοοικονομική λογιστική, αντίθετα, παρέχει πληροφορίες σε μετόχους, πιστωτές και λοιπούς συνεργάτες μιας επιχείρησης, οι οποίοι, όμως, βρίσκονται εκτός αυτής. Αν και στις δυο περιπτώσεις χρησιμοποιούνται τα ίδια οικονομικά δεδομένα, ο προσανατολισμός των αποτελεσμάτων που παρέχονται είναι διαφορετικός. Ένα ακόμα σημαντικό χαρακτηριστικό της διοικητικής λογιστικής είναι το γεγονός ότι εστιάζει στα αποτελέσματα του μέλλοντος.

Ο ρόλος της διοικητικής λογιστικής είναι να επιτρέψει στους διευθυντές και τους ανθρώπους σε έναν οργανισμό να λαμβάνουν ενημερωμένες αποφάσεις, να είναι πιο αποτελεσματικοί στις θέσεις εργασίας τους και να βελτιώνουν την απόδοση της οργάνωσης (Crosson & Needles, 2013).

Η κάθε επιχειρηματική απόφαση η οποία λαμβάνεται από τη διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας, έχει θετικά αποτελέσματα, με την προϋπόθεση ότι για την λήψη αλλά και την υλοποίηση της, έχει γίνει χρήση αποτελεσμάτων και πληροφοριών, οι οποίες προέκυψαν από την δραστηριότητα της οικονομικής μονάδας βραχυχρόνια στο παρελθόν (Σώρρος & Πάτσης, 2014).

Η εξέταση των αποτελεσμάτων της δραστηριότητας της κάθε επιμέρους εκμετάλλευσης και λειτουργίας της επιχείρησης, έχει ως αντικείμενο τον προσδιορισμό, την ανάλυση και την παρακολούθηση των μεγεθών τα οποία διαμορφώνουν το κόστος, τα έσοδα αλλά και τα αποτελέσματα, κατά προϊόν ή υπηρεσία και κατά υπεύθυνο της κάθε εκμετάλλευσης και λειτουργίας (Σώρρος & Πάτσης, 2014).

### **1.5. Πρακτικές Διοικητικής Λογιστικής**

Οι σύμβουλοι των επιχειρήσεων παροτρύνουν τις επιχειρήσεις να εισάγουν συστήματα και πρακτικές λογιστικής διαχείρισης προκειμένου να βελτιώσουν το επίπεδο της ποιότητας της πληροφόρησης και να ενισχύσουν τη λήψη των αποφάσεων (Cohen & Kaimenaki, 2011).

Οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής είναι μηχανισμοί οργανωτικού ελέγχου που χρησιμεύουν για να περιορίσουν τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων και οι ίδιοι είναι αποτελέσματα της αναδυόμενης αντίστασης, της δύναμης και των διαπραγματεύσεων (Colignon & Covalski, 1998). Οι Abdel-Kader και Luther (2006) ταξινόμησαν τις πρακτικές της διοικητικής λογιστικής σε πέντε βασικές ομάδες: Κοστολόγηση, Προϋπολογισμός, Μέτρηση της απόδοσης και Στρατηγική Ανάλυση.

Η βιβλιογραφία της διοικητικής λογιστικής τονίζει πως η κατάρτιση προϋπολογισμού αποτελεί βασικής πρακτική για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων ενός οργανισμού (Abdel-Kader & Luther, 2006). Επιπλέον οι προϋπολογισμοί μπορούν να χρησιμοποιούν ως εργαλείο για την αξιολόγηση της τμηματικής ή της διευθυντικής απόδοσης (Sulaiman *et al.*, 2004).

Η επιλογή των μέτρων για την καθοδήγηση και την αξιολόγηση της απόδοσης των επιχειρηματικών μονάδων είναι μια από τις πιο κρίσιμες προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι οργανισμοί. Η διοικητική λογιστική θα πρέπει να αναφέρει όλες τις σχετικές πληροφορίες που σχετίζονται με την αξιολόγηση των επιδόσεων των επιχειρηματικών μονάδων (Abdel-Kader & Luther, 2006).



Ένας από τους στόχους της διοικητικής λογιστικής τη δεκαετία του 1970 ήταν η παροχή πληροφοριών για την εσωτερική λήψη αποφάσεων. Για τακτικές βραχυπρόθεσμες αποφάσεις οι λογιστές διαχείρισης, μπορούν να χρησιμοποιούν την ανάλυση κερδοφορίας (product profitability analysis), την ανάλυση κερδοφορίας των πελατών (customer profitability analysis) και την ανάλυση κόστους- κέρδους (Cost Volume Profit Analysis, CVP).

Τα παραδοσιακά συστήματα λογιστικής διαχείρισης έχουν επικριθεί, επειδή εστιάζουν στην αναφορά πληροφοριών που σχετίζονται με εσωτερικές διαδικασίες, με ελάχιστη προσοχή στο εξωτερικό περιβάλλον και την επίδραση των αποφάσεων των ανταγωνιστών και των δομών κόστους για τις τρέχουσες και μελλοντικές διαδικασίες της επιχείρησης (Abdel-Kader & Luther, 2006).

Τα πιο πρόσφατα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής όπως η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (ABC), το Balanced Scorecard (BSC), η κοστολόγηση στόχου, η ανάλυση αλυσίδας αξία (Value Chain analysis) και Benchmarking επηρέασαν ολόκληρη τη διαδικασία της λογιστικής διαχείρισης και εξελίχθηκαν από ένα μέσο καθορισμού του κόστους και του οικονομικού ελέγχου σε ένα εξελιγμένο μέσο για τη δημιουργία αξίας μέσω της βελτιωμένης ανάπτυξης των πόρων (Pavlatos & Paggios, 2008).

## **1.6. Κλάδος της Φιλοξενίας**

Η φιλοξενία είναι μια σχέση μεταξύ ατόμων, που παίρνουν τους ρόλους του οικοδεσπότη και του επισκέπτη. Ο οικοδεσπότης παρέχει γενναιόδωρα για την ευεξία, την άνεση και την ψυχαγωγία του επισκέπτη. Αυτό συνήθως περιλαμβάνει την παροχή τροφίμων, ποτών, διανυκτέρευσης και ψυχαγωγία (King, 1995).

Ο κλάδος της φιλοξενίας είναι μια ευρεία κατηγορία τομέων εντός της βιομηχανίας υπηρεσιών που περιλαμβάνει καταλύματα, προγραμματισμό εκδηλώσεων, θεματικά πάρκα, μεταφορές, κρουαζιέρες και άλλα πεδία εντός της τουριστικής βιομηχανίας (Tari *et al.*, 2017).

Η επιτυχία των επιχειρήσεων φιλοξενίας μετριέται από τα κέρδη. Δεν υπάρχει κανένας γενικός κανόνας που θα λειτουργήσει σε όλους τους τύπους και βαθμούς των ξενοδοχείων που βρίσκονται σε όλο τον κόσμο. Η κοινή λογική και

προσαρμοστικότητα στη χρησιμοποίηση των βασικών αρχών μάνατζμεντ φαίνεται να είναι το κλειδί στην επιτυχία (Jayawerdena, 2000).

Σύμφωνα με τον Nailon (1982) μάταια γίνονται επιχειρήματα μερικές φορές αν η διαχείριση φιλοξενίας είναι τέχνη ή επιστήμη. Είναι μια δραστηριότητα που απαιτεί εμπειρία, δεξιότητες, κρίση και διορατικότητα για να είναι επιτυχής αλλά μπορεί να αναλυθεί επιστημονικά.

Οι Brotherton & Wood (2000) ορίζουν το ξενοδοχειακό μάνατζμεντ ως ένα σύνολο πνευματικών δομών και πρακτικών (management) που εφαρμόζονται σε ένα σύνολο (hospitality). Ένας άλλος ορισμός αναφέρει το ξενοδοχειακό μάνατζμεντ ως ένα σημείο τομής μεταξύ παραγωγής και υπηρεσιών που δίνει έμφαση στην ικανοποίηση και στην ποιότητα υπηρεσιών σε σχέση με τα πακέτα προϊόντων και υπηρεσιών που προσφέρονται από τα ξενοδοχεία (Israeli, 2014).

## **Κεφάλαιο 2: Επισκόπηση Ερευνών**

### **2.1. Εισαγωγή**

Στο εν λόγω κεφάλαιο αναλύονται σημαντικές ερευνητικές προσεγγίσεις αναφορικά με το θέμα της διπλωματικής εργασίας. Αρχικά παρουσιάζονται διάφορες έρευνες που εστιάζουν στις πρακτικές της διοικητικής λογιστικής. Έπειτα παρουσιάζονται οι έρευνες που αφορούν το ρόλο της διοικητικής λογιστικής στη διοίκηση ενός οργανισμού και τέλος αναφέρονται οι έρευνες που παρουσιάζουν τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την χρήση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής.

### **2.2. Πρακτικές Διοικητικής Λογιστικής**

#### **2.2.1. Κοστολόγηση**

Οι δύο κύριες μέθοδοι κοστολόγησης που χρησιμοποιούνται είναι η πλήρη (απορρόφησης) κοστολόγηση και μεταβλητή (άμεση) κοστολόγηση. Το σύστημα πλήρης κοστολόγησης γενικά προτιμάται παγκοσμίως. Σε μια σύγκριση που πραγματοποιήθηκε μεταξύ της Ιαπωνίας και των ΗΠΑ αναφέρεται ότι οι Ιαπωνικές εταιρίες υποδεικνύουν περίπου 59 έως 67 τοις εκατό χρήση της πλήρης κοστολόγησης έναντι ελαφρώς υψηλότερης χρήσης ποσοστού 65 έως 75 τοις εκατό από τις εταιρίες των ΗΠΑ (Shields *et al.*, 1991). Ο Szychta (2002) διαπίστωσε ότι το 90 τοις εκατό των πολωνικών εταιριών υιοθέτησαν αυτήν την πρακτική. Στις αναπτυσσόμενες χώρες τα ποσοστά της πλήρης κοστολόγησης είναι παρόμοια. Για παράδειγμα, στην Ινδία, ο Joshi (2001) στην έρευνα του ανέφερε ότι οι μισές ινδικές επιχειρήσεις υιοθέτησαν αυτήν την πρακτική.

Η χρήση της μεταβλητής (άμεσης) κοστολόγησης είναι επίσης ευρέως διαδεδομένη. Οι Abdel-Kader και Luther (2006) ανέφεραν ότι πάνω από το 50% των βρετανικών εταιριών υιοθέτησαν αυτή την πρακτική. Ο Joshi (2001) και ο Phadoongsitthi (2003) στην Ινδία και την Ταϊλάνδη αντίστοιχα ανέφεραν παρόμοιο ρυθμό χρήσης σε αναπτυσσόμενες χώρες που υπερβαίνει το ήμισυ των επιχειρήσεων που συμμετείχαν στην έρευνα.

Ένας σημαντικός όγκος ερευνών επικεντρώθηκε στην κοστολόγηση βάσει δραστηριότητας (ABC) παρά το γεγονός ότι τα αποδεικτικά στοιχεία της έρευνας υποδεικνύουν γενικά ότι, με εξαίρεση τις ΗΠΑ και την Αυστραλία, χρησιμοποιείται μόνο σε μία μικρή μειοψηφία που συμμετείχαν στην έρευνα. Στη Νέα Ζηλανδία οι

Lamminmaki και Drury (2001) διαπίστωσαν ότι οι κατασκευαστικές εταιρίες φαίνεται να είναι πιο προηγμένες όσο αφορά την υιοθέτηση της ABC από το Ηνωμένο Βασίλειο, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό των κατασκευαστικών είχε συζητήσεις για την ABC και ένα μεγαλύτερο ποσοστό έδειξε την πρόθεση να χρησιμοποιήσει ABC. Στην έρευνα που πραγματοποιήθηκε από τους Pavlatos και Paggios (2008) για τη χρήση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής στα ελληνικά ξενοδοχεία η ABC είχε υιοθετηθεί σε ποσοστό 23,5% , μικρότερο από εκείνο της πλήρη και μεταβλητής κοστολόγησης, όμως επίσης έδειξε ότι τα ελληνικά ξενοδοχεία θα δώσουν αρκετά μεγάλη έμφαση στη χρήση της συγκεκριμένης μεταβλητής στο μέλλον.

### **2.2.2. Προϋπολογισμός**

Ο προϋπολογισμός θεωρείται σημαντικό σύστημα ελέγχου σε όλους σχεδόν τους οργανισμούς (Hansen & Van der Stede, 2004). Οι πιο διαδεδομένες πρακτικές προϋπολογισμού στα ξενοδοχεία είναι ο προϋπολογισμός για τον προγραμματισμό της ετήσιας λειτουργίας με ποσοστό υιοθέτησης 98,8% και ακολουθούν ο προϋπολογισμός για τον έλεγχο του κόστους και ο προϋπολογισμός για τον συντονισμό των οργανωτικών δραστηριοτήτων με ποσοστά 91,8% και 80% αντίστοιχα (Pavlatos & Paggios, 2008).

Ειδικές πρακτικές όπως ο ευέλικτος προϋπολογισμός (flexible budgeting) και ο Zero-based προϋπολογισμός ερευνήθηκαν επίσης. Σε μία έρευνα που πραγματοποιήθηκε στη Μαλαισία διαπιστώθηκε ότι η υιοθέτηση ευέλικτων προϋπολογισμών είναι υψηλότερη στη Μαλαισία σε σύγκριση με το Ηνωμένο Βασίλειο και τη Νέα Ζηλανδία. Το ποσοστό υιοθεσίας του Zero-based προϋπολογισμού είναι κατά μέσο όρο μικρότερο από 20%. Για παράδειγμα, οι Abdel-Kader & Luther (2006) ανέφεραν 16% υιοθέτηση στο Ηνωμένο Βασίλειο, ο Szychta (2002) βρήκε 17% στην Πολωνία. Παρόλα αυτά στην Ελλάδα η χρήση αυτής της πρακτικής είναι πιο διαδεδομένη σε ποσοστό 49.4% στα Ελληνικά ξενοδοχεία (Pavlatos & Paggios, 2008).

### **2.2.3. Μέτρηση της απόδοσης**

Η μέτρηση της απόδοσης είναι μια σημαντική λειτουργία της διοικητικής λογιστικής που παρέχει πληροφορίες για τους διαχειριστές που υποστηρίζουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων του οργανισμού τους (Jusoh & Parnell, 2008). Η βιβλιογραφία δείχνει ότι, γενικά, τόσο τα χρηματοοικονομικά όσο και τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα χρησιμοποιούνται για τη μέτρηση της απόδοσης (Gomes *et al.*, 2004; Demirbag

*et al.*, 2006). Σημαντικό είναι να σημειωθεί ότι στην Ελλάδα η πρακτική μέτρησης της κερδοφορίας (λειτουργικό κέρδος και αύξηση των εσόδων) χρησιμοποιείται από όλα τα ελληνικά ξενοδοχεία του δείγματος της έρευνας των Pavlatos και Paggios (2008) και τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης που σχετίζονται με τους πελάτες, τις καινοτομίες και τους εργαζομένους ακολουθούν με ποσοστά 63.5%, 47.1% και 45.9% αντίστοιχα, υψηλά ποσοστά σε σχέση με πιο σύγχρονες πρακτικές αξιολόγησης της απόδοσης.

Επιπλέον πιο σύγχρονες πρακτικές όπως η οικονομική προστιθέμενη αξία (EVA) και το Balanced Scorecard ερευνήθηκαν. Παλαιότερες μελέτες έδειξαν ότι η χρήση της πρακτικής EVA δεν ήταν τόσο δημοφιλής λόγω της πολυπλοκότητας για τους διαχειριστές να την κατανοήσουν και να τη χρησιμοποιήσουν. Σε πιο πρόσφατη μελέτη όμως από τους Jusoh και Parnell (2008) διαπιστώθηκε ότι νέα οικονομικά μέτρα όπως η πρακτική EVA έχουν χρησιμοποιηθεί αρκετά. Στην περίπτωση του Balanced Scorecard ο Speckbacher (2003) έδειξε ότι μόνο μια μειοψηφία των γερμανικών επιχειρήσεων στο δείγμα του χρησιμοποίησε αυτή την πρακτική και οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις φαίνεται να χρησιμοποιούν μόνο μία περιορισμένη ή ελλιπή έκδοση. Αντίθετα ο Ismail (2007) ανέφερε ότι η BSC έχει ευρεία χρήση στις 87 αιγυπτιακές εταιρίες που ερωτήθηκαν.

#### **2.2.4. Πληροφορίες για τη λήψη των αποφάσεων**

Οι Wu *et al.* (2007) θεωρούν ότι η αποτελεσματική λήψη αποφάσεων είναι ο σημαντικότερος βασικός παράγοντας στο σημερινό ταχέως μεταβαλλόμενο ανταγωνιστικό περιβάλλον. Η ανάλυση υποστήριξης αποφάσεων μπορεί να χωριστεί σε βραχυπρόθεσμη και μακροπρόθεσμη ανάλυση.

Οι Abdel-Kader & Luther (2006) ισχυρίστηκαν ότι για τακτικές ή βραχυπρόθεσμες αποφάσεις, οι πιο σημαντικές πρακτικές που μπορούν να χρησιμοποιούν οι λογιστές διαχείρισης είναι η ανάλυση κερδοφορίας προϊόντων, η ανάλυση κερδοφορίας πελατών και η ανάλυση κόστους-όγκου-κέρδους (CVP). Η ανάλυση κερδοφορίας προϊόντων υιοθετήθηκε σε σημαντικό βαθμό τόσο στις ανεπτυγμένες όσο και στις αναπτυσσόμενες χώρες. Για παράδειγμα στο Ηνωμένο Βασίλειο το 69% των ερωτηθέντων ανέφερε τη χρήση της (Abdel-Kader & Luther, 2006), στην Αυστραλία 89% (Chenhall & Langfield-Smith, 1998) και στην Ινδία 82% (Joshi, 2001). Στην Ελλάδα το μεγαλύτερο ποσοστό χρήσης στα ξενοδοχεία έχει η ανάλυση κερδοφορίας προϊόντων και ακολουθεί

η ανάλυση κερδοφορίας πελατών, ενώ η CVP έχει μικρότερο ποσοστό υιοθέτησης σε σχέση με τις άλλες δύο (Pavlatos & Paggios, 2008).

### **2.2.5. Στρατηγική ανάλυση**

Ένα τελικό σύνολο πρακτικών διοικητικής λογιστικής περιλαμβάνεται στη στρατηγική ανάλυση. Οι Collier και Gregory (1995) διερεύνησαν τη χρήση της στρατηγικής λογιστικής διαχείρισης στον ξενοδοχειακό τομέα σε έξι μεγάλες ξενοδοχειακές ομάδες του Ηνωμένου Βασιλείου. Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι η λογιστική λειτουργία σε ξενοδοχειακές ομάδες αυξάνεται όλο και περισσότερο στη στρατηγική λογιστικής διαχείρισης σχετικά με τις συνθήκες της αγοράς και την ανάλυση ανταγωνιστών. Στην Ελλάδα οι πιο σημαντικές πρακτικές στρατηγικής ανάλυσης είναι η ανάλυση του κλάδου με ποσοστό 48.2%, η ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών των ανταγωνιστών με ποσοστό 44.7% και η ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης με ποσοστό 27.1%. Σε μία άλλη έρευνα που πραγματοποιήθηκε στο Μπαχρέιν και ερευνήθηκε η χρήση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής στα ξενοδοχεία φαίνεται πως η ανάλυση του κλάδου χρησιμοποιήθηκε πιο πολύ από τις άλλες δυο πρακτικές (El-Shishini, 2017).

## **2.3. Παράγοντες που επηρεάζουν τη χρήση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής**

### **2.3.1. Ένταση ανταγωνισμού του κλάδου**

Έχει υποστηριχθεί ότι η ένταση του ανταγωνισμού στην αγορά μπορεί να διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην ενθάρρυνση της διοίκησης να ενισχύσει τα λογιστικά συστήματα διαχείρισης και να υιοθετήσει πολύπλοκες πρακτικές διοικητικής λογιστικής (Bjornepak, 1997; O'Connor *et al.*, 2004; Al-Omiri & Drury, 2007). Καθώς αυξάνεται ο ανταγωνισμός, είναι πιθανό να χρειαστούν πιο αξιόπιστες λογιστικές πληροφορίες διαχείρισης, ώστε οι επιχειρήσεις να ανταγωνίζονται αποτελεσματικά και να αποφεύγουν τον προγραμματισμό που βασίζεται σε εσφαλμένες πληροφορίες κατά τη λήψη των αποφάσεων (Cooper, 1990). Επομένως ο ανταγωνισμός φαίνεται να είναι σημαντικός στα πλαίσια αυτής της μελέτης και θα χρησιμοποιηθεί για να εξεταστεί εάν επηρεάζει θετικά και ποιες πρακτικές της διοικητικής λογιστικής στον ελληνικό τομέα της φιλοξενίας.

### **2.3.2. Μέγεθος της επιχείρησης**

Προηγούμενες μελέτες κατέδειξαν ότι το μέγεθος μιας επιχείρησης έχει επηρεάσει τη χρήση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής σε επιχειρηματικές οργανώσεις (Haldma

& Laats, 2002; Al-Omiri & Drury, 2007; Abdel-Kader & Luther, 2008). Μια μεγαλύτερη επιχείρηση έχει μεγαλύτερους συνολικούς πόρους και καλύτερα εσωτερικά συστήματα επικοινωνίας που διευκολύνουν τη διάδοση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Επιπλέον, οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις είναι πιο περίπλοκες και αντιμετωπίζουν δυσκολότερα προβλήματα. Συνεπώς, απαιτούν μεγαλύτερο έλεγχο και πληροφορίες σχετικά με τις επιχειρηματικές τους δραστηριότητες και επομένως χρειάζονται πιο ολοκληρωμένες και πολύπλοκες πρακτικές διοικητικής λογιστικής. Επομένως αυτή η μεταβλητή θα είναι ένας ενδεχόμενος παράγοντας που επηρεάζει τη χρήση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής και θα εξεταστεί με βάση των αριθμό των δωματίων που υπάρχουν στα ξενοδοχεία.

### **2.3.3. Συμμετοχή ιδιοκτήτη / διαχειριστή επιχείρησης**

Ο ιδιοκτήτης / διαχειριστής εξ ορισμού θα εμπλέκεται στη διαχείριση της επιχείρησης, το επίπεδο συμμετοχής του όμως στη διαμόρφωση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής μπορεί να ποικίλει και αυτός μπορεί να είναι ένας παράγοντας που επηρεάζει τη χρήση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Προηγούμενες έρευνες στη λογιστική διαχείρισης υποστηρίζουν αυτό το επιχείρημα (Shields, 1995; Lybaert, 1998; Brown *et al.*, 2004). Επομένως αυτή η μεταβλητή θα είναι μια ενδεχόμενη μεταβλητή για τη δοκιμή της πρώτης υπόθεσης ότι υπάρχει μια θετική σχέση μεταξύ της συμμετοχής του ιδιοκτήτη/ διαχειριστή και της έκτασης της χρήσης των πρακτικών διοικητικής λογιστικής στα ξενοδοχεία.

### **2.3.4. Δεξιότητες του λογιστικού προσωπικού**

Στις μικρές επιχειρήσεις, η ύπαρξη εξειδικευμένου λογιστικού προσωπικού μπορεί να αποτελέσει σημαντικό παράγοντα για την υιοθέτηση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Οι περισσότερες μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν ειδικά τμήματα λογιστικής και χρηματοδότησης και κατά συνέπεια προτιμούν να προσλαμβάνουν εξειδικευμένο εσωτερικό προσωπικό για την πραγματοποίηση επαγγελματικών εκθέσεων και διαβουλεύσεων. Οι Halma και Laats (2002), Al-Omiri και Drury (2003) και οι Ismail και King (2007) υποδηλώνουν ότι η παρουσία του αρμόδιου λογιστικού προσωπικού συνδέεται με υψηλό επίπεδο απορρόφησης των πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Επιπλέον τόσο οι Collis και Jarvis (2002) όσο και οι McChlery *et al.*, (2004) υποστήριξαν ότι οι ειδικοί λογιστές συμβάλλουν στην ανάπτυξη των πολυετών σχεδίων δράσης των μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι Haldma και Laats (2002) ισχυρίστηκαν ότι η έλλειψη ειδικευμένων λογιστών μπορεί να χρησιμεύσει ως εμπόδιο στην ευρύτερη

εφαρμογή σύγχρονων πρακτικών λογιστική διαχείρισης. Δεδομένων αυτών των απόψεων, το επίπεδο προσόντων του λογιστικού προσωπικού θα συμπεριληφθεί ως ένας από τους παράγοντες που θα μπορούσαν να επηρεάσουν την υιοθέτηση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής.

#### **2.4. Ο ρόλος της διοικητικής λογιστικής στη διοίκηση ενός οργανισμού**

Η διοικητική λογιστική διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στη διαχείριση των οργανισμών. Η διοικητική λογιστική αποτελεί αναπόσπαστο μέρος των διαδικασιών διοίκησης, ο ρόλος των οποίων είναι να παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες ελέγχοντας τις τρέχουσες δραστηριότητες ενός οργανισμού, βοηθώντας στη βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων, στη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης, στη μείωση της υποκειμενικότητας στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων και τη βελτίωση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας (IFAC, 1998). Οι ρόλοι της διοικητικής λογιστικής εξετάστηκαν από πολλούς ερευνητές. Σύμφωνα με τους Garrison και Noreen (2000) οι λογιστικές πληροφορίες διαχείρισης χρησιμοποιούνται για να βοηθήσουν τους διαχειριστές να εκτελούν τις ευθύνες του σχεδιασμού, της καθοδήγησης και του ελέγχου. Επιπλέον ο Bhimani (2002) υποστήριξε ότι ο κύριος στόχος της λογιστικής διαχείρισης ήταν να βοηθήσει τους οργανισμούς να σχεδιάσουν το μέλλον τους και στη συνέχεια να παρακολουθήσουν την απόδοσή τους. Οι Chenhall και Langfield-Smith (2007) συμφώνησαν με αυτή τη θέση υποστηρίζοντας ότι η λογιστική διαχείρισης είχε πρωταρχική λειτουργία στην ανάπτυξη μέτρων επιδόσεων για να βοηθήσει τα στελέχη στο σχεδιασμό και τον έλεγχο των οργανώσεών τους.



## **Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Έρευνας**

### **3.1. Εισαγωγή**

Το παρόν κεφάλαιο αναφέρεται στη μεθοδολογία της εμπειρικής έρευνας που χρησιμοποιήθηκε. Στην αρχή του κεφαλαίου παρουσιάζεται το δείγμα της έρευνας. Έπειτα παρουσιάζεται το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου και τέλος γίνεται παράθεση της μεθοδολογίας της στατιστικής που χρησιμοποιήθηκε.

### **3.2.Ερευνητικό Δείγμα**

Στόχος της παρούσας έρευνας ήταν να ερευνηθεί η χρήση των πρακτικών της διοικητικής λογιστικής στον τομέα της φιλοξενίας και συγκεκριμένα στα ελληνικά ξενοδοχεία. Αποφασίστηκε λοιπόν να ερευνηθεί το συγκεκριμένο θέμα σε ένα τυχαίο δείγμα από 400 ξενοδοχεία της Ελλάδας κατηγορίας τριών έως πέντε αστέρων.

### **3.3. Ερωτηματολόγιο Έρευνας**

Το ερωτηματολόγιο αποτελεί ένα σχέδιο για τη συγκέντρωση εξειδικευμένων με το θέμα δεδομένων με ακρίβεια και λεπτομέρεια. Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου αποτελεί σημαντικό παράγοντα για την επιτυχία μιας στατιστικής έρευνας. Για τους σκοπούς αυτούς δημιουργήθηκε ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο έπειτα από ενδελεχή εξέταση της διεθνούς βιβλιογραφίας και στάλθηκε μέσω της χρήσης των φορμών της Google.

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με τρόπο ώστε να είναι όσο το δυνατόν εύκολο και κατανοητό ώστε να μην απαιτεί πολύ χρόνο για τη συμπλήρωση του. Στο ερωτηματολόγιο χρησιμοποιήθηκαν ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και βαθμολογικής κλίμακας, όπου ο ερωτώμενος καλείται να δηλώσει το βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας του με μία σειρά ερωτήσεων που αφορά το αντικείμενο που αναφέρθηκε παραπάνω.

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από 5 ενότητες. Συγκεκριμένα η πρώτη ενότητα αφορά τις πληροφορίες του ερωτηθέντος που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο και η δεύτερη ενότητα αποτελείται από τα χαρακτηριστικά του προφίλ της επιχείρησης του ερωτηθέντος. Στην τρίτη ενότητα εξετάζεται η χρήση των πρακτικών της διοικητικής λογιστικής, ενώ στην τέταρτη ενότητα οι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την χρήση αυτών των πρακτικών. Τέλος η πέμπτη ενότητα αφορά ερωτήσεις που υποδεικνύουν το ρόλο της διοικητικής λογιστικής στη διοίκηση της επιχείρησης.

Αρχικά η πρώτη ενότητα αποτελείται από δύο ερωτήσεις (ερωτήσεις 1-2). Η πρώτη ερώτηση αφορά τον τίτλο της εργασίας του ερωτηθέντος και η δεύτερη το διάστημα εργασίας του στην επιχείρηση.

Έπειτα η δεύτερη ενότητα αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις (ερωτήσεις 3-6). Η πρώτη ερώτηση εξετάζει την κατηγορία του ξενοδοχείου με βάση τα αστέρια, η δεύτερη ερώτηση εξετάζει τον τύπο του ξενοδοχείου, εάν είναι θέρετρο ή ξενοδοχείο πόλης, η τρίτη σε ποια γεωγραφική περιοχή ανήκει το ξενοδοχείο και η τέταρτη ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων που υπάρχουν σε αυτό.

Στην τρίτη ενότητα ελέγχεται η χρήση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής και αποτελείται από πέντε ερωτήσεις (ερωτήσεις 7-11). Για το σκοπό αυτό και για να είναι πιο απλό και κατανοητό το ερωτηματολόγιο υπάρχουν πέντε κατηγορίες πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Η πρώτη ερώτηση αφορά τις πρακτικές της διοικητικής λογιστικής της κατηγορίας κοστολόγησης, η δεύτερη ερώτηση εξετάζει τις πρακτικές του προϋπολογισμού, η τρίτη αφορά την κατηγορία μέτρησης της απόδοσης, η τέταρτη την κατηγορία των πληροφοριών για τη λήψη των αποφάσεων ενώ η πέμπτη τις πρακτικές που ανήκουν στην κατηγορία της στρατηγικής ανάλυσης.

Η τέταρτη ενότητα εξετάζει τους παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την έκταση της χρήσης των πρακτικών διοικητικής λογιστικής και αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις (ερωτήσεις 12- 15). Η πρώτη ερώτηση αφορά τον παράγοντα του ανταγωνισμού του κλάδου της φιλοξενίας. Σε αυτή την ερώτηση ο ερωτώμενος πρέπει να απαντήσει σε ποιο βαθμό πιστεύει ότι είναι έντονος ο ανταγωνισμός. Στη δεύτερη ερώτηση που αφορά τον παράγοντα της συμμετοχής του ιδιοκτήτη / manager στην διαμόρφωση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής καλείται να απαντήσει ποιος ήταν ο βαθμός της συμμετοχής του ιδιοκτήτη/ manager. Η τρίτη και η τέταρτη ερώτηση αφορούν τον παράγοντα των προσόντων του λογιστικού προσωπικού. Αρχικά ερωτάται εάν απασχολείται λογιστικό προσωπικό στην επιχείρηση και εφόσον και μόνο εάν η απάντηση είναι ναι, ο ερωτώμενος καλείται να διευκρινίσει τον ανώτατο τίτλο πτυχίου του λογιστικού προσωπικού.

Η πέμπτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από μόνο μια ερώτηση. Σε αυτήν την ερώτηση εξετάζεται ο ρόλος της διοικητικής λογιστικής στη διοίκηση της επιχείρησης. Συγκεκριμένα ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει στις

υποκατηγορίες αυτής της ερώτησης ανάλογα με το πόσο συμφωνεί ότι η διοικητική λογιστική βοηθάει τη διοίκηση σε συγκεκριμένες διαδικασίες.

### **3.4 Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης Ερωτηματολογίου**

Για τη στατιστική ανάλυση και την επεξεργασία των απαντήσεων του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS, το οποίο βοηθά στην ερμηνεία των αποτελεσμάτων της έρευνας. Αρχικά από τα συμπληρωμένα ερωτηματολόγια δημιουργήθηκε αρχείο μορφής λογιστικού φύλλου από τη φόρμα της google και στη συνέχεια εισήχθησαν τα αριθμητικά στοιχεία στο πακέτο SPSS, με τη χρήση του οποίου προέκυψαν τα δεδομένα τόσο σε μορφή πινάκων όσο και με μορφή διαγραμμάτων.

## Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα Έρευνας

### 4.1. Εισαγωγή

Μετά την ολοκλήρωση της καταγραφής ερωτηματολογίων ακολουθεί η επεξεργασία και η παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προκύπτουν. Στο κεφάλαιο αυτό δίνονται στοιχεία, έτσι όπως διαμορφώθηκαν μέσα από την ανάλυση των στατιστικών δεδομένων που δίνει το λογισμικό πακέτο SPSS.

### 4.2. Αποτελέσματα Περιγραφικής Στατιστικής

Με το αθροιστικό πακέτο SPSS , παράγεται ένας πίνακας συχνότητας, ποσοστού, έγκυρου ποσοστού και αθροιστικού ποσοστού για κάθε ερώτηση, ενώ ακολουθεί γράφημα (ραβδόγραμμα) με τη σχηματική απεικόνιση των απαντήσεων.

#### 4.2.1. Δημογραφικά στοιχεία

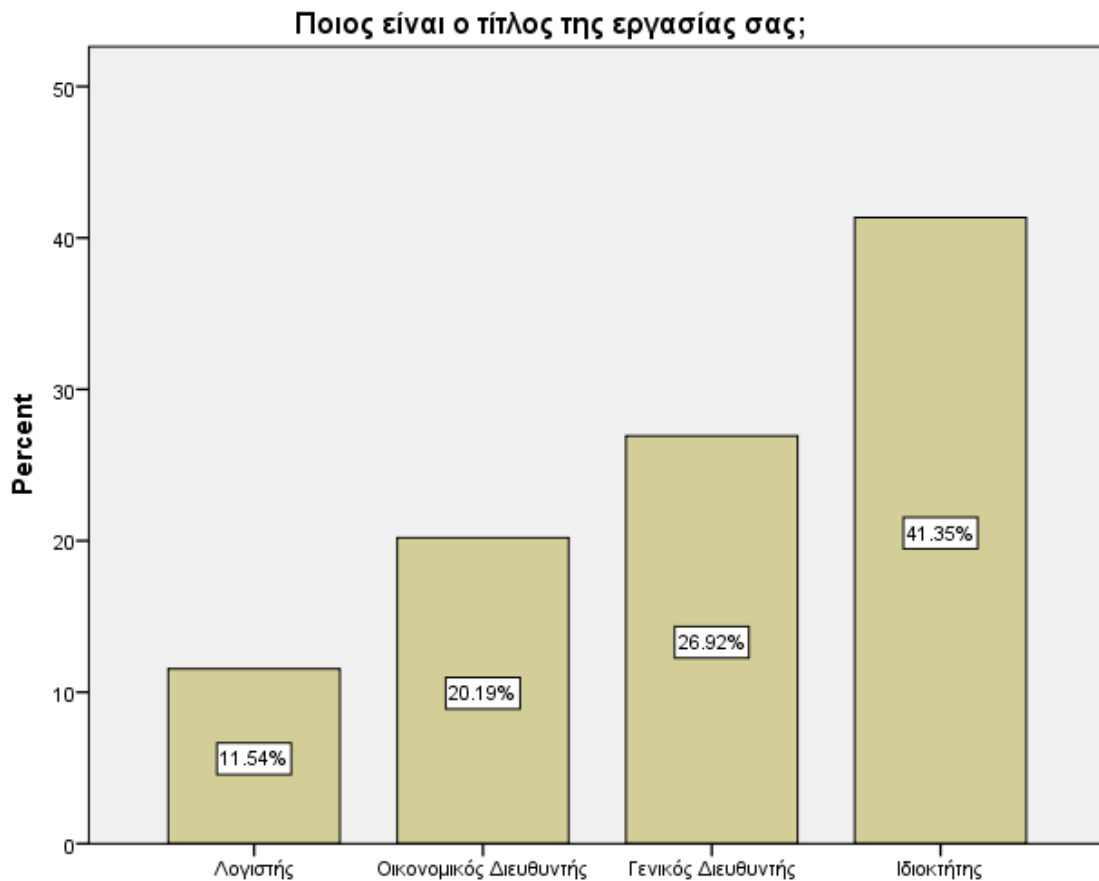
Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα από τα δημογραφικά στοιχεία που προκύπτουν από τις δυο πρώτες ενότητες του ερωτηματολογίου και αφορούν τις γενικές πληροφορίες του ερωτηθέντος και τις πληροφορίες του προφίλ της επιχείρησης. Πιο συγκεκριμένα στο πρώτο μέρος των γενικών ερωτήσεων με την ερώτηση 1 εξετάζεται ο τίτλος της εργασίας του ατόμου που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Ποιος είναι ο τίτλος της εργασίας σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Λογιστής	12	11.5	11.5	11.5
Οικονομικός Διευθυντής	21	20.2	20.2	31.7
Valid Γενικός Διευθυντής	28	26.9	26.9	58.7
Ιδιοκτήτης	43	41.3	41.3	100.0
Total	104	100.0	100.0	

Πίνακας 1: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 1

Σύμφωνα με τα 104 άτομα που συμπλήρωσαν το ερωτηματολόγιο το 11.5% ήταν Λογιστές, το 20.2% Οικονομικοί διευθυντές, το 26.9% Γενικοί Διευθυντές και το 41.3% Ιδιοκτήτες, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα:



**Εικόνα 1: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 1**

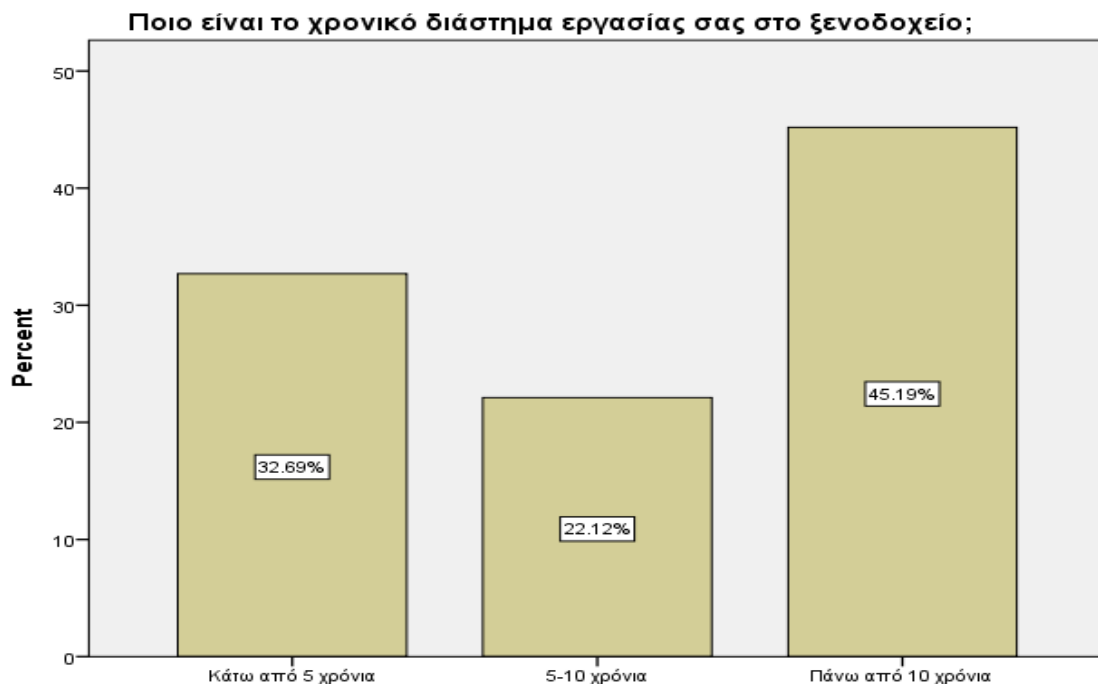
Στη συνέχεια με την ερώτηση 2 διερευνάται το διάστημα εργασίας στο ξενοδοχείο του κάθε ατόμου που απάντησε στο ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

**Ποιο είναι το χρονικό διάστημα εργασίας σας στο ξενοδοχείο;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Κάτω από 5 χρόνια	34	32.7	32.7	32.7
5-10 χρόνια	23	22.1	22.1	54.8
Πάνω από 10 χρόνια	47	45.2	45.2	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 2**

Από τους 104 που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο το 32.7% εργάζονται κάτω από 5 χρόνια στο ξενοδοχείο, το 22.1% από 5 έως 10 χρόνια ενώ το 45.2% εργάζεται πάνω από 10 χρόνια στο ξενοδοχείο, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα:



**Εικόνα 2: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 2**

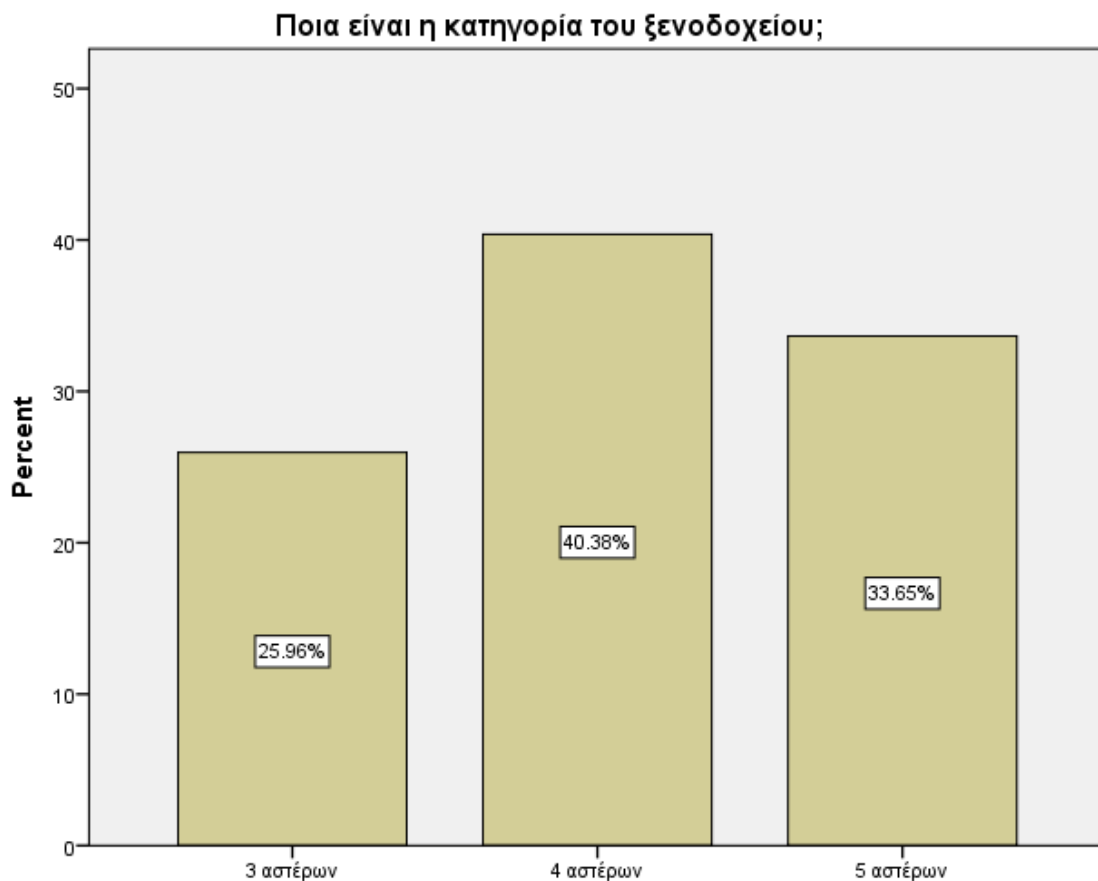
Η ερώτηση 3 ασχολείται με την κατηγορία του ξενοδοχείου σύμφωνα με τα αστέρια που διαθέτει. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

**Ποια είναι η κατηγορία του ξενοδοχείου;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 3 αστέρων	27	26.0	26.0	26.0
4 αστέρων	42	40.4	40.4	66.3
5 αστέρων	35	33.7	33.7	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 3: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 3**

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι από τις 104 απαντήσεις του ερωτηματολογίου, το 26% εργάζονται σε ξενοδοχείο 3 αστέρων, το 40.4% σε 4 αστέρων και το 33.7% σε 5 αστέρων, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα :



**Εικόνα 3: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 3**

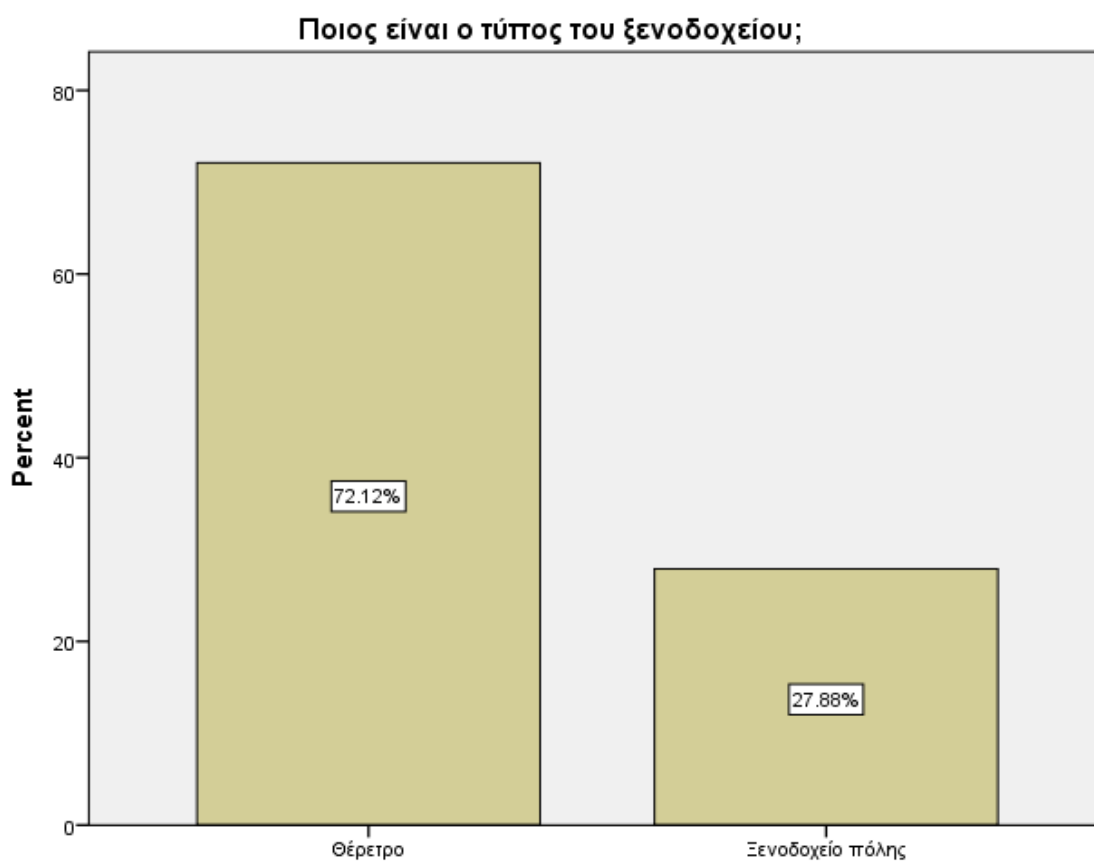
Η ερώτηση 4 αφορά τον τύπο του ξενοδοχείου στο οποίο εργάζεται το άτομο που απάντησε στο ερωτηματολόγιο. Ακολουθεί ο πίνακας των αποτελεσμάτων:

**Ποιος είναι ο τύπος του ξενοδοχείου;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Θέρετρο	75	72.1	72.1	72.1
Ξενοδοχείο πόλης	29	27.9	27.9	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 4: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 4**

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα από τις απαντήσεις το μεγαλύτερο ποσοστό ήτοι 72.1% είναι θέρετρα ενώ το 27.9% ξενοδοχεία πόλης, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα:



**Εικόνα 4: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 4**



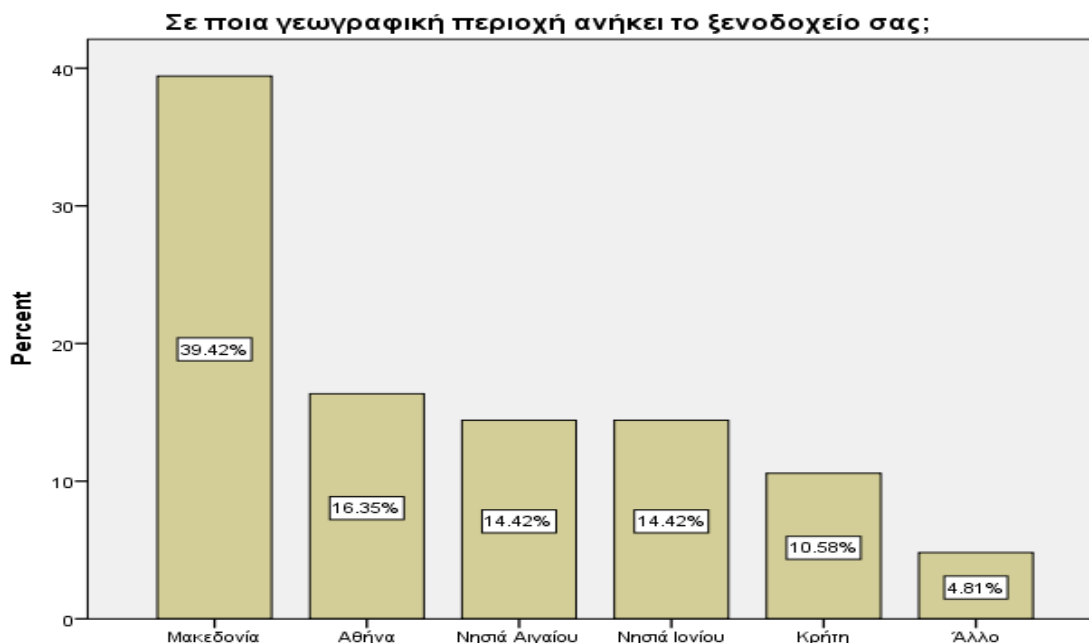
Η ερώτηση 5 αφορά τη γεωγραφική περιοχή στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον παρακάτω πίνακα:

**Σε ποια γεωγραφική περιοχή ανήκει το ξενοδοχείο σας;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Μακεδονία	41	39.4	39.4	39.4
Αθήνα	17	16.3	16.3	55.8
Νησιά Αιγαίου	15	14.4	14.4	70.2
Valid Νησιά Ιονίου	15	14.4	14.4	84.6
Κρήτη	11	10.6	10.6	95.2
Άλλο	5	4.8	4.8	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 5: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 5**

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι από τους 104 που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο το 39.4% εργάζεται σε ξενοδοχείο που ανήκει στη Μακεδονία, το 16.3% σε ξενοδοχείο που ανήκει στην Αθήνα, το 14.4% σε ξενοδοχείο που ανήκει στη γεωγραφική περιοχή των Νησιών του Αιγαίου, το 14.4% στα Νησιά του Ιονίου, το 10.6% στην Κρήτη και τέλος το 4.8% στην απάντηση άλλο, που αφορά γεωγραφική περιοχή διαφορετική από τις παραπάνω, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα :



**Εικόνα 5: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 5**

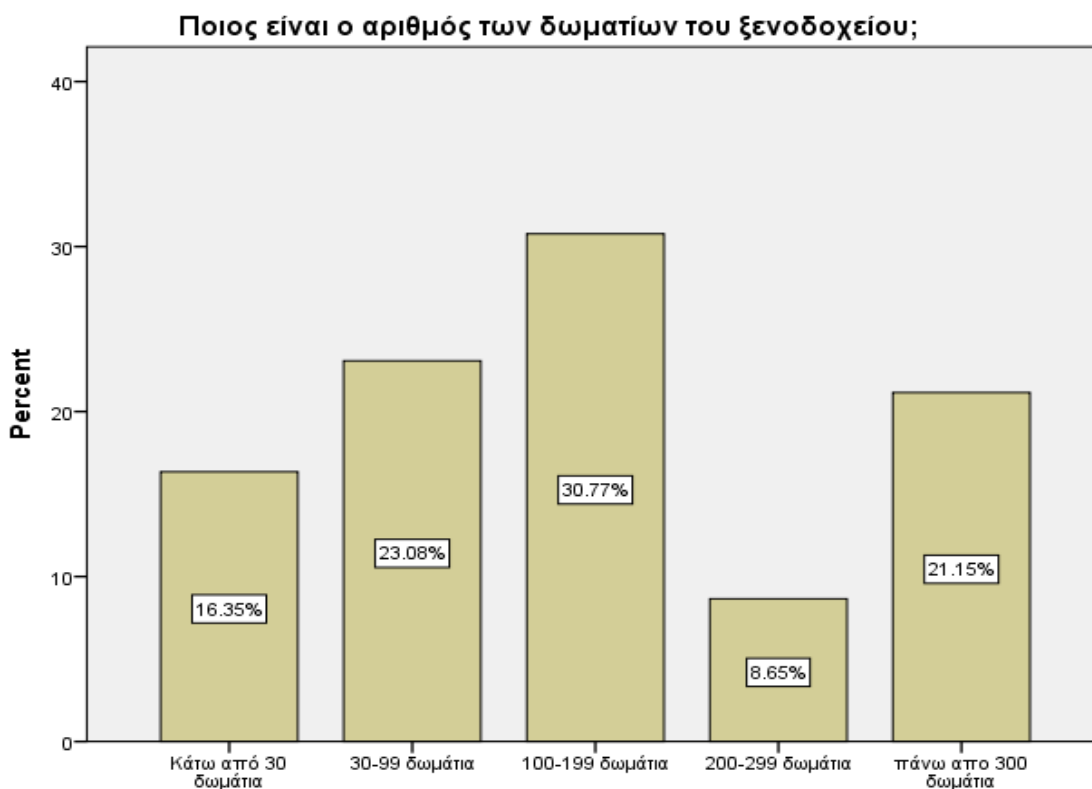
Η ερώτηση 6 ασχολείται με τον αριθμό των δωματίων που υπάρχει στο ξενοδοχείο. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

**Ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Κάτω από 30 δωμάτια	17	16.3	16.3	16.3
30-99 δωμάτια	24	23.1	23.1	39.4
Valid 100-199 δωμάτια	32	30.8	30.8	70.2
d 200-299 δωμάτια	9	8.7	8.7	78.8
πάνω από 300 δωμάτια	22	21.2	21.2	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 6: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 6**

Όπως φαίνεται στον παραπάνω πίνακα από τις απαντήσεις το 16.3% αφορά ξενοδοχεία με κάτω από 30 δωμάτια, το 23.1% ξενοδοχεία με 30 έως 99 δωμάτια, το 30.8% ξενοδοχεία με 100 έως 199 δωμάτια, το 8.7% ξενοδοχεία με 200 έως 299 δωμάτια και 21.2% έχει πάνω από 300 δωμάτια, όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα :



**Εικόνα 6: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 6**

#### 4.2.2. Περιγραφικά στοιχεία

Η ερώτηση 7 εξετάζει σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείται η κοστολόγηση στα ξενοδοχεία και αποτελείται από τρεις πρακτικές. Η πρώτη είναι η Πλήρη Κοστολόγηση και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

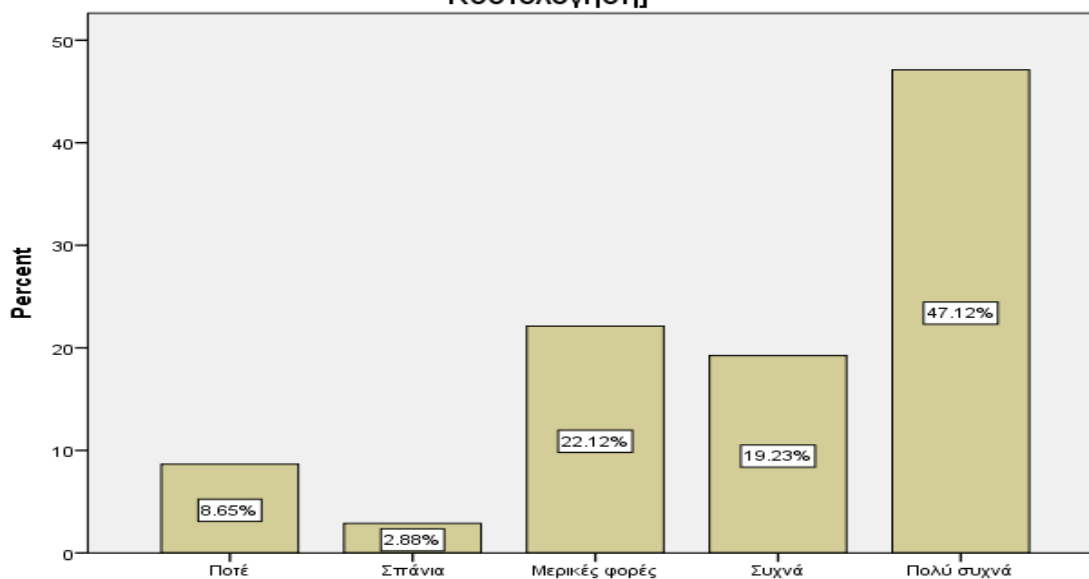
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές κοστολόγησης; [Πλήρη Κοστολόγηση]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	9	8.7	8.7	8.7
Σπάνια	3	2.9	2.9	11.5
Μερικές φορές	23	22.1	22.1	33.7
Συχνά	20	19.2	19.2	52.9
Πολύ συχνά	49	47.1	47.1	100.0
Total	104	100.0	100.0	

Πίνακας 7: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 7.α

Όπως προκύπτει από τον πίνακα από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου το 8.7% απάντησε «Ποτέ», το 2.9% «Σπάνια», το 22.1% «Μερικές φορές», το 19.2% «Συχνά» και το μεγαλύτερο ποσοστό ήτοι 47.1% απάντησε «Πολύ συχνά». Τα αποτελέσματα φαίνονται στο παρακάτω γράφημα:

Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές κοστολόγησης; [Πλήρη Κοστολόγηση]



Εικόνα 7: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 7.α

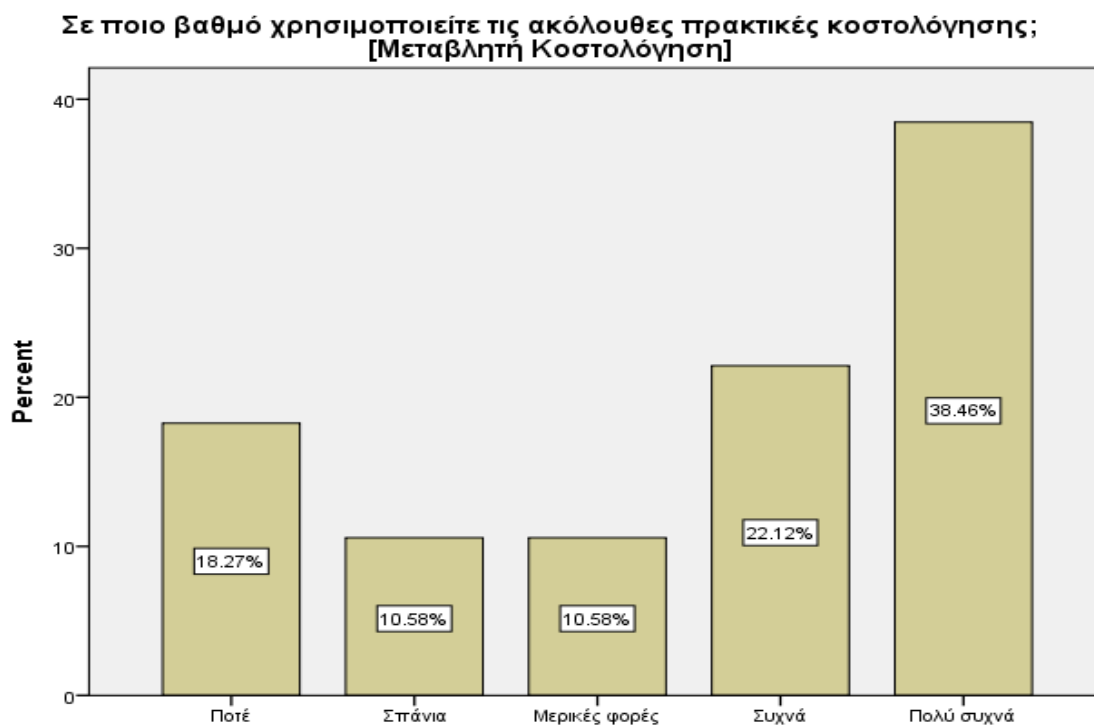
Η δεύτερη πρακτική είναι η Μεταβλητή Κοστολόγηση και τα αποτελέσματα της παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές κοστολόγησης; [Μεταβλητή Κοστολόγηση]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	19	18.3	18.3	18.3
Σπάνια	11	10.6	10.6	28.8
Μερικές φορές	11	10.6	10.6	39.4
Συχνά	23	22.1	22.1	61.5
Πολύ συχνά	40	38.5	38.5	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 8: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 7.β**

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει πως υπάρχει πολύ συχνή χρήση της μεταβλητής κοστολόγησης καθώς το 38.5% απάντησε «Πολύ συχνά», το 22.1% «Συχνά», το 10.6% «Μερικές φορές», το 10.6% «Σπάνια και το 18.3% «Ποτέ». Τα αποτελέσματα απεικονίζονται διαγραμματικά παρακάτω :



**Εικόνα 8: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 7.β**

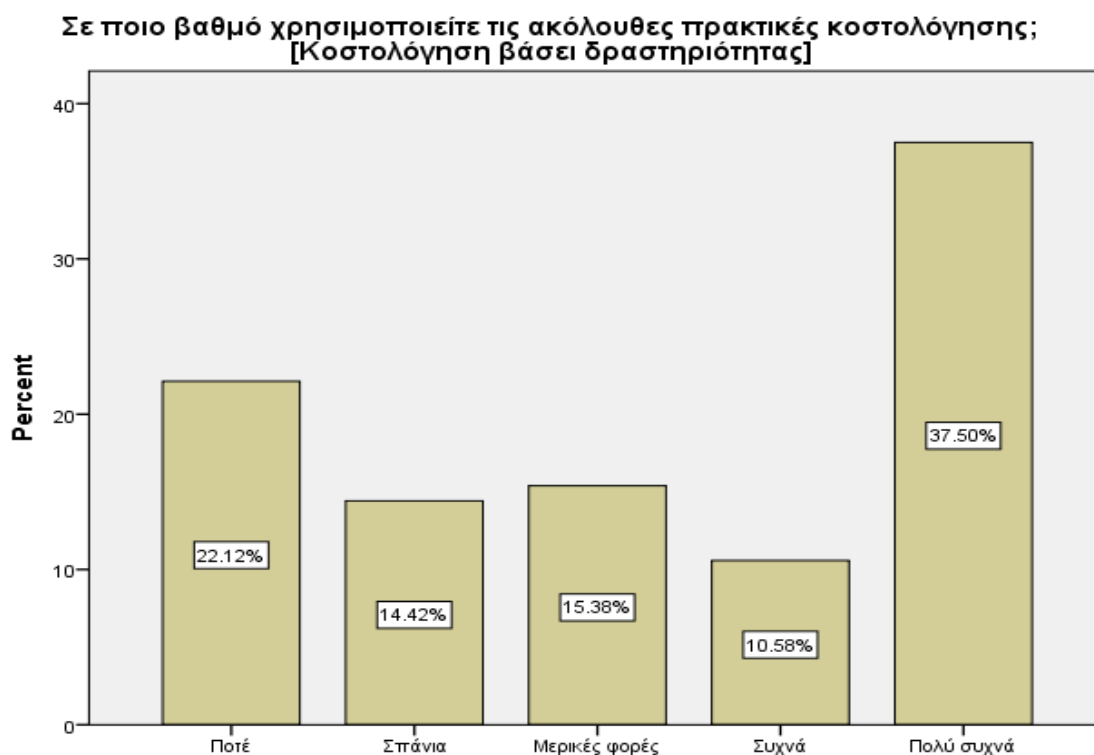
Η τελευταία πρακτική αυτής της κατηγορίας είναι η Κοστολόγηση βάσει δραστηριότητας (ABC). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές κοστολόγησης; [Κοστολόγηση βάσει δραστηριότητας]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	23	22.1	22.1	22.1
Σπάνια	15	14.4	14.4	36.5
Μερικές φορές	16	15.4	15.4	51.9
Συχνά	11	10.6	10.6	62.5
Πολύ συχνά	39	37.5	37.5	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 9: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 7.γ**

Από τον πίνακα προκύπτει πως η κοστολόγηση βάσει δραστηριότητας χρησιμοποιείται σε ποσοστό 37.5% «πολύ συχνά», 10.6% «Συχνά», 15.4 % «Μερικές φορές», 14.4% «Σπάνια» και 22.1% «Ποτέ», όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα:



**Εικόνα 9: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 7.γ**

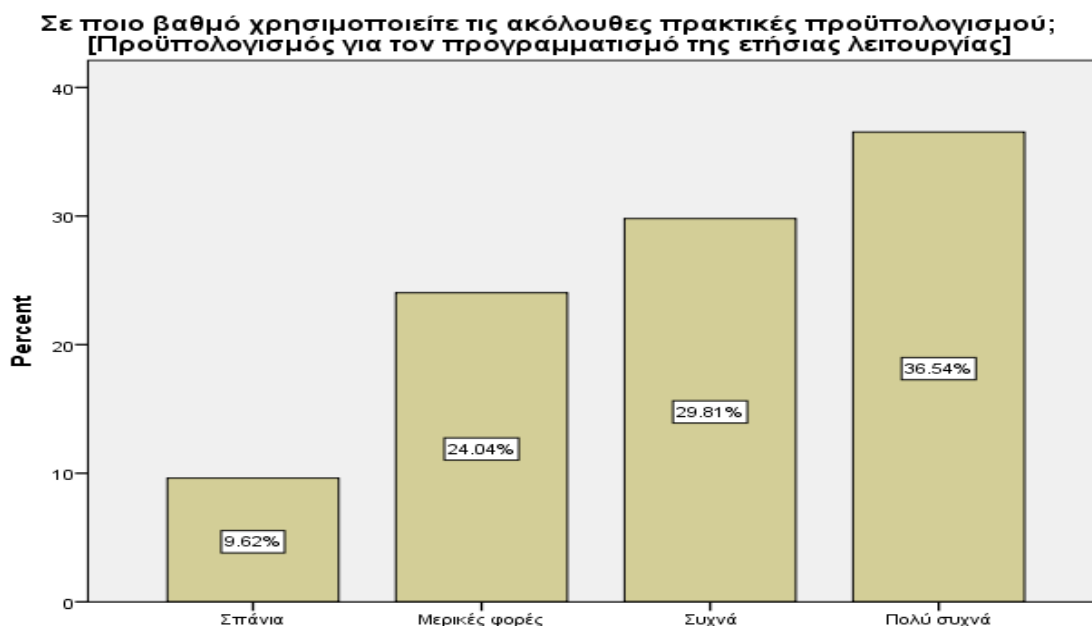
Η ερώτηση 8 ασχολείται με το βαθμό στον οποίο χρησιμοποιείται η κατηγορία του προϋπολογισμού και αποτελείται από πέντε πρακτικές. Η πρώτη είναι ο προϋπολογισμός για τον προγραμματισμό της ετήσιας λειτουργίας και τα αποτελέσματά της παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές προϋπολογισμού; [Προϋπολογισμός για τον προγραμματισμό της ετήσιας λειτουργίας]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Σπάνια	10	9.6	9.6	9.6
Μερικές φορές	25	24.0	24.0	33.7
Valid Συχνά	31	29.8	29.8	63.5
Πολύ συχνά	38	36.5	36.5	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 10: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 8.α**

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι από τις απαντήσεις των ξενοδοχείων χρησιμοποιούν την πρακτική του προϋπολογισμού για τον προγραμματισμό της ετήσιας λειτουργίας το 36.5% «Πολύ συχνά», το 29.8% «Συχνά», το 24% «Μερικές φορές» και το 9.6% «Σπάνια», ενώ δεν υπήρχε καμία απάντηση «Ποτέ». Παρακάτω παρουσιάζονται διαγραμματικά τα αποτελέσματα:



**Εικόνα 10: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 8.α**

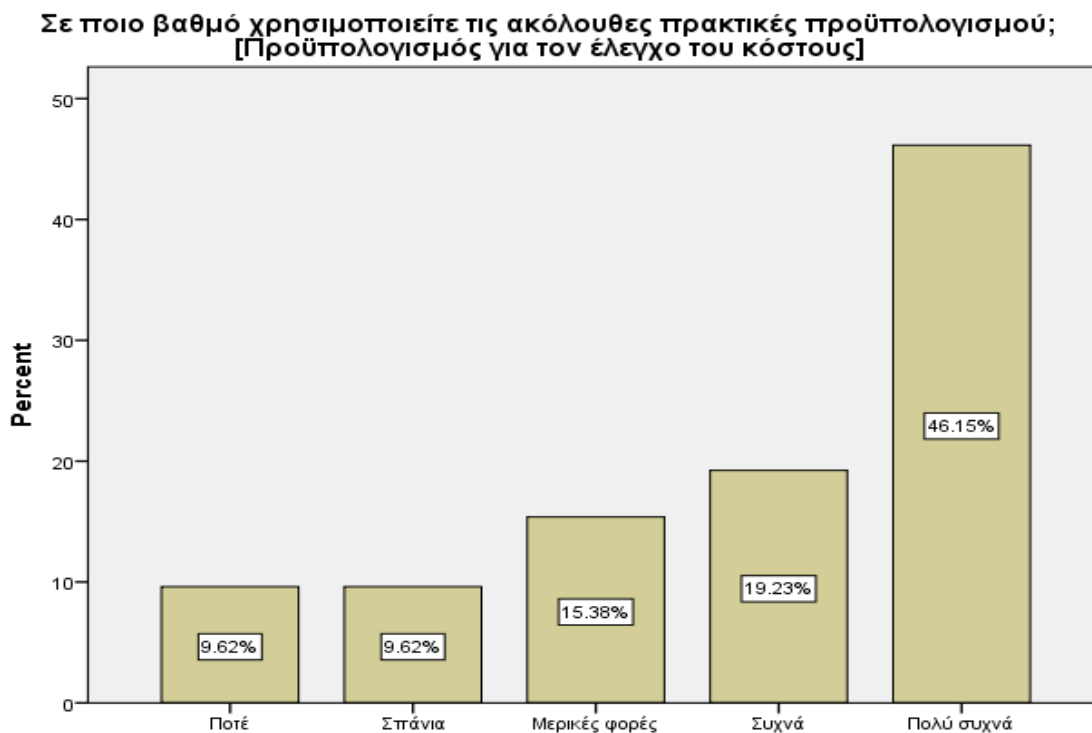
Η δεύτερη πρακτική αυτής της κατηγορίας είναι ο προϋπολογισμός για τον έλεγχο του κόστους. Ακολουθεί ο πίνακας των αποτελεσμάτων:

**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές προϋπολογισμού; [Προϋπολογισμός για τον έλεγχο του κόστους]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	10	9.6	9.6	9.6
Σπάνια	10	9.6	9.6	19.2
Μερικές φορές	16	15.4	15.4	34.6
Συχνά	20	19.2	19.2	53.8
Πολύ συχνά	48	46.2	46.2	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 11: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 8.β**

Σύμφωνα με τα ανωτέρω το μεγαλύτερο ποσοστό ήτοι 46.2% απάντησε ότι χρησιμοποιεί την πρακτική του προϋπολογισμού για τον έλεγχο του κόστους «Πολύ συχνά», το 19.2% «Συχνά», το 15.4% «Μερικές φορές», το 9.6% «Σπάνια» και το 9.6% «Ποτέ» όπως φαίνεται στο παρακάτω γράφημα :



**Εικόνα 11: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 8.β**

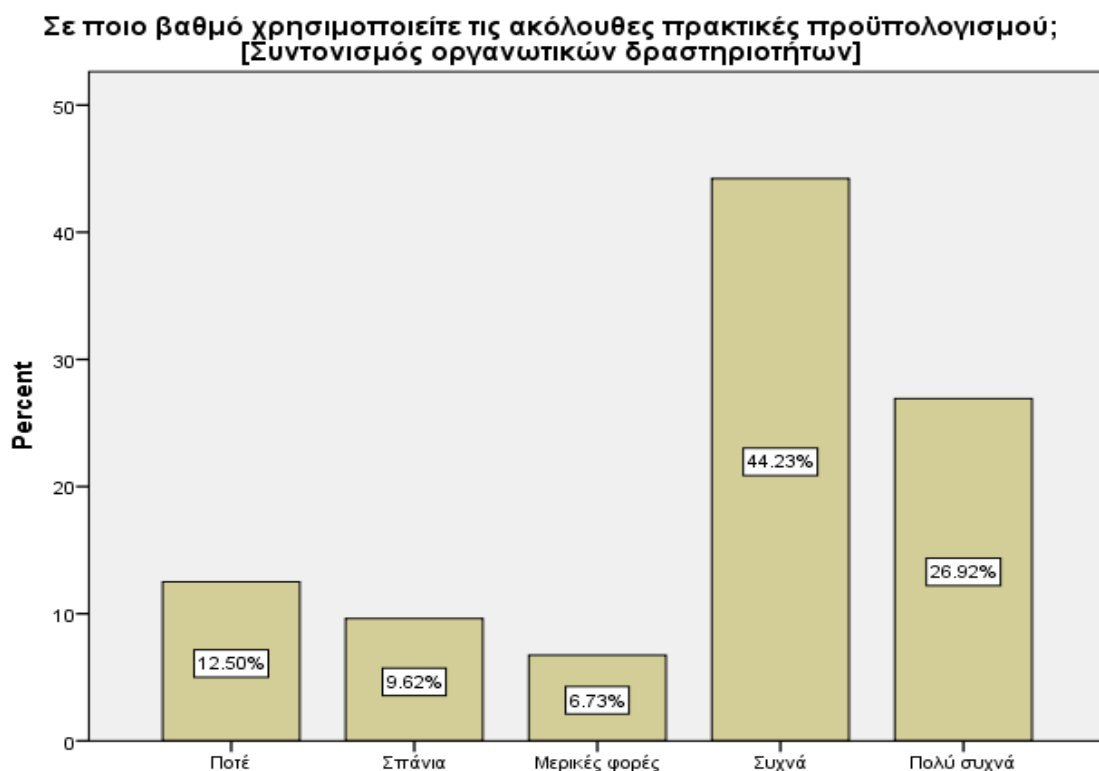
Η τρίτη πρακτική αυτής της κατηγορίας είναι ο προϋπολογισμός για το συντονισμό των οργανωτικών δραστηριοτήτων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές προϋπολογισμού; [Συντονισμός οργανωτικών δραστηριοτήτων]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	13	12.5	12.5	12.5
Σπάνια	10	9.6	9.6	22.1
Μερικές φορές	7	6.7	6.7	28.8
Συχνά	46	44.2	44.2	73.1
Πολύ συχνά	28	26.9	26.9	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 12: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 8.γ**

Από τον παραπάνω πίνακα προκύπτει ότι το 26.9% των ξενοδοχείων χρησιμοποιεί την πρακτική του προϋπολογισμού για τον συντονισμό των οργανωτικών δραστηριοτήτων «Πολύς συχνά», το 44.2% «Συχνά», το 6.7% «Μερικές φορές», το 9.6% «Σπάνια» και το 12.5% «Ποτέ». Τα αποτελέσματα φαίνονται διαγραμματικά παρακάτω :



**Εικόνα 12: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 8.γ**



Η τέταρτη πρακτική αυτής της κατηγορίας είναι η zero-based budgeting. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

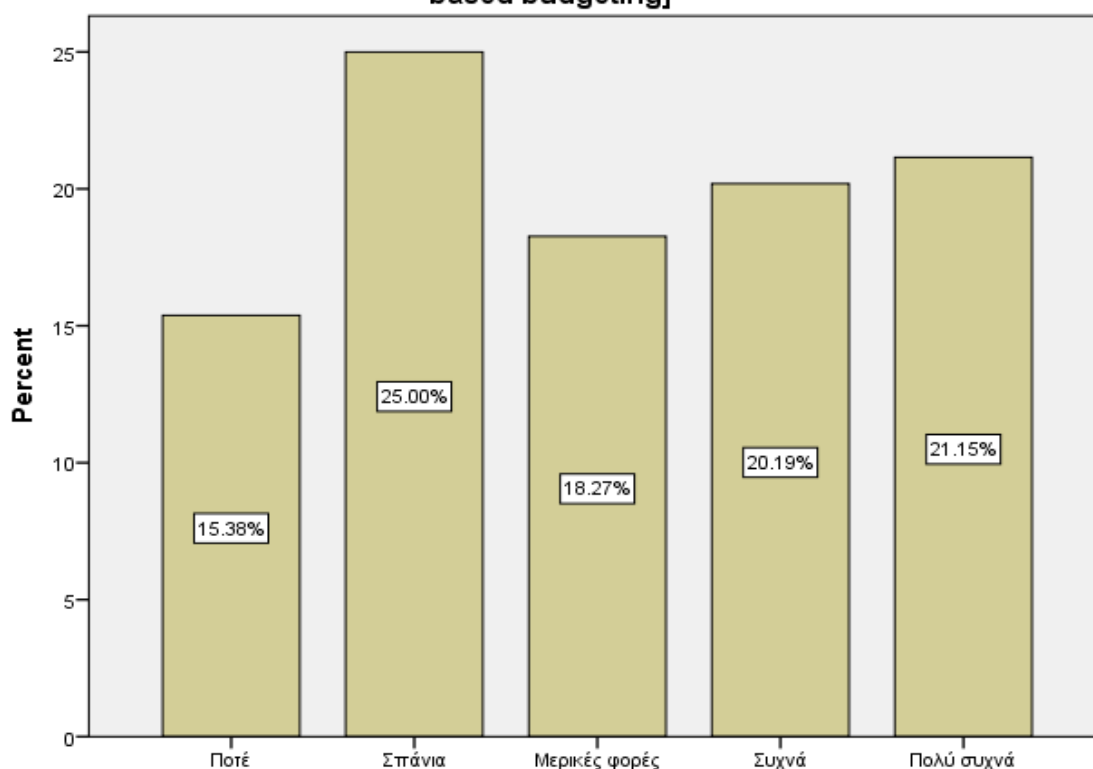
**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές προϋπολογισμού; [Zero-based budgeting]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	16	15.4	15.4	15.4
Σπάνια	26	25.0	25.0	40.4
Μερικές φορές	19	18.3	18.3	58.7
Συχνά	21	20.2	20.2	78.8
Πολύ συχνά	22	21.2	21.2	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 13: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 8.δ**

Σύμφωνα με τα παραπάνω η πρακτική Zero-based budgeting χρησιμοποιείται από τα ξενοδοχεία σε ποσοστό 21.2% «Πολύ συχνά», 20.2% «Συχνά», 18.3% «Μερικές φορές», 25% «Σπάνια» και 15.4% «Ποτέ», όπως φαίνονται και στο παρακάτω γράφημα:

**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές προϋπολογισμού; [Zero-based budgeting]**



**Εικόνα 13: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 8.δ**

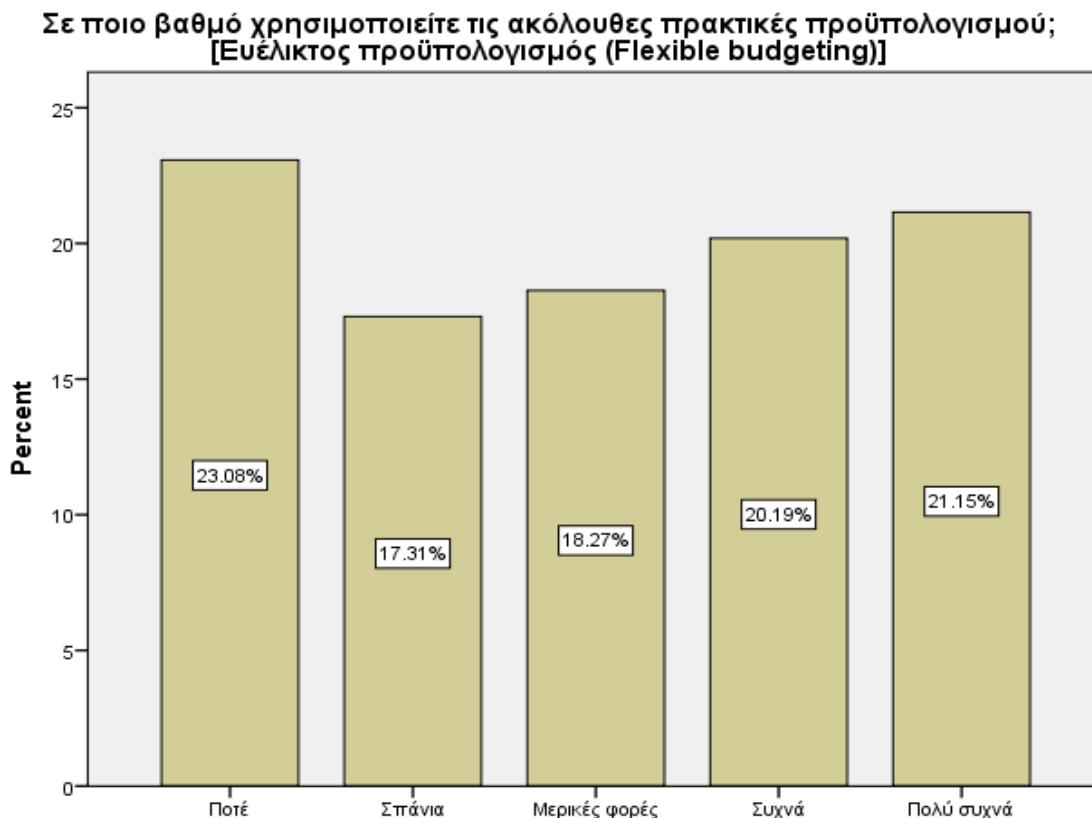
Η τελευταία πρακτική αυτής της κατηγορίας είναι ο Ευέλικτος προϋπολογισμός (Flexible budgeting). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές προϋπολογισμού; [Ευέλικτος προϋπολογισμός (Flexible budgeting)]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	24	23.1	23.1	23.1
Σπάνια	18	17.3	17.3	40.4
Μερικές φορές	19	18.3	18.3	58.7
Συχνά	21	20.2	20.2	78.8
Πολύ συχνά	22	21.2	21.2	100.0
Total	104	100.0	100.0	

Πίνακας 14: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 8.ε

Από τα αποτελέσματα προκύπτει ότι η πρακτική του προϋπολογισμού flexible budgeting απάντησαν ότι χρησιμοποιείται σε ποσοστό 21.2% «Πολύ συχνά», 20.2% «Συχνά», 18.3% «Μερικές φορές», 17.3% «Σπάνια» και 23.1% «Ποτέ», όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα:



Εικόνα 14: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 8.ε

Η ερώτηση 9 εξετάζει την έκταση της χρήσης των πρακτικών διοικητικής λογιστικής που ανήκουν στην κατηγορία της μέτρησης της απόδοσης. Αρχικά φαίνονται τα αποτελέσματα για την πρακτική μέτρησης της κερδοφορίας.

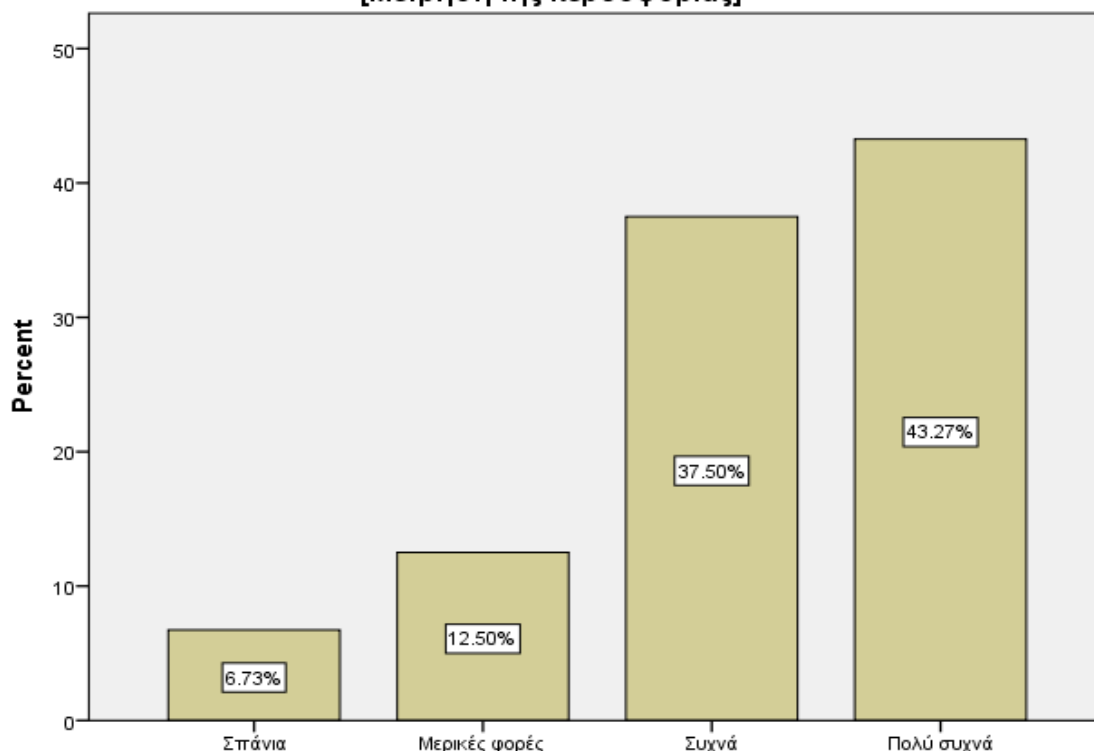
**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές μέτρησης της απόδοσης; [Μέτρηση της κερδοφορίας]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Σπάνια	7	6.7	6.7	6.7
Μερικές φορές	13	12.5	12.5	19.2
Valid Συχνά	39	37.5	37.5	56.7
Πολύ συχνά	45	43.3	43.3	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 15: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 9.α**

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα ότι το 43.3% απάντησε ότι χρησιμοποιεί την συγκεκριμένη πρακτική «Πολύ συχνά», 37.5% «Συχνά», το 12.5% «Μερικές φορές» και το 6.7% «Σπάνια», ενώ δεν υπήρχε καμία απάντηση «Ποτέ», όπως φαίνεται και διαγραμματικά παρακάτω :

**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές αξιολόγησης επιδόσεων; [Μέτρηση της κερδοφορίας]**



**Εικόνα 15: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 9.α**

Η δεύτερη πρακτική αυτής της κατηγορίας είναι τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα που σχετίζονται με τους πελάτες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

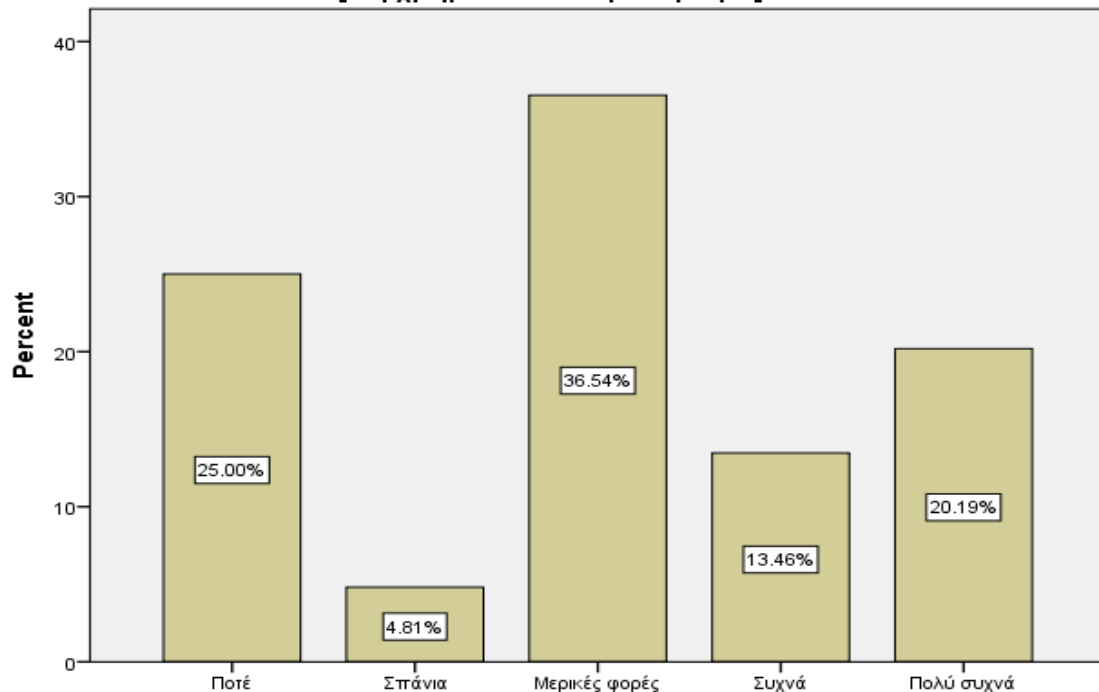
**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές μέτρησης της απόδοσης; [Μη χρηματοοικονομικά μέτρα που σχετίζονται με τους πελάτες]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	26	25.0	25.0	25.0
Σπάνια	5	4.8	4.8	29.8
Μερικές φορές	38	36.5	36.5	66.3
Συχνά	14	13.5	13.5	79.8
Πολύ συχνά	21	20.2	20.2	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 16: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 9.β**

Από τον πίνακα προκύπτει πως το 20.2% των ξενοδοχείων χρησιμοποιεί μη χρηματοοικονομικά μέτρα που σχετίζονται με τους πελάτες «Πολύ συχνά», το 13.5% «Συχνά», το 36.5% «Μερικές φορές», το 4.8% «Σπάνια» και το 25% «Ποτέ», όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα :

**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές αξιολόγησης επιδόσεων; [Μη χρηματοοικονομικά μέτρα]**



**Εικόνα 16: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 9.β**

Στη συνέχεια ακολουθούν τα αποτελέσματα για τη χρήση την πρακτικής των μη χρηματοοικονομικών μέτρων που σχετίζονται με τις καινοτομίες:

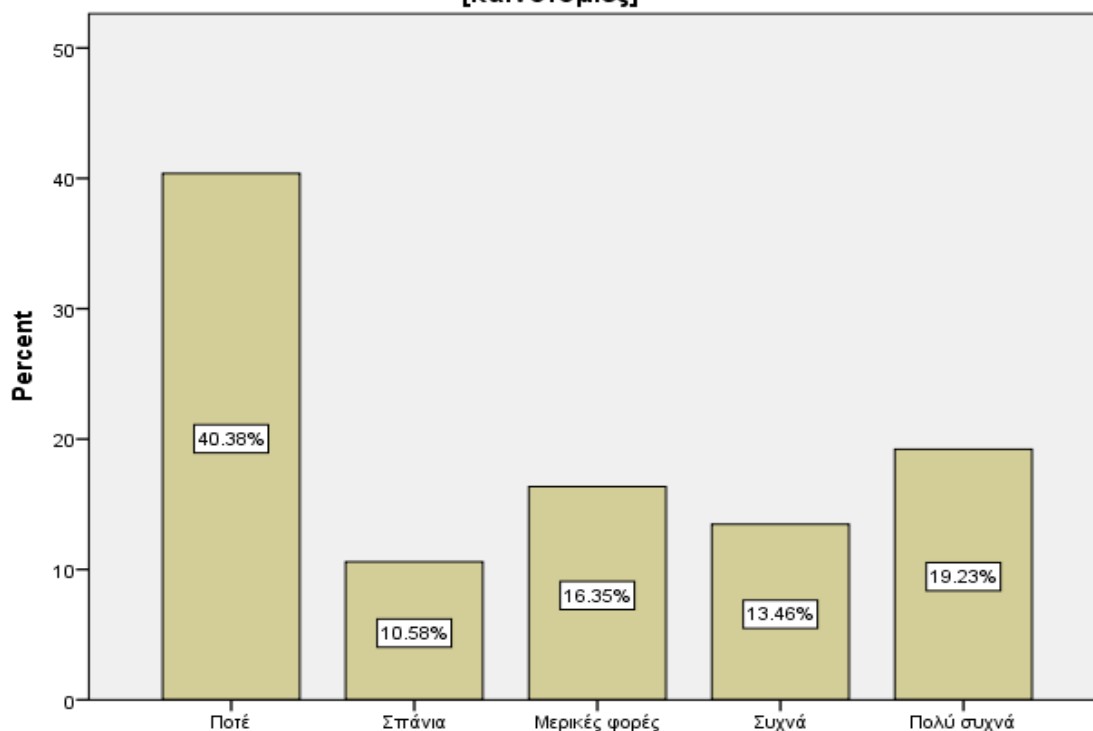
**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές μέτρησης της απόδοσης; [Μη χρηματοοικονομικά μέτρα που σχετίζονται με τις καινοτομίες]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	42	40.4	40.4	40.4
Σπάνια	11	10.6	10.6	51.0
Μερικές φορές	17	16.3	16.3	67.3
Συχνά	14	13.5	13.5	80.8
Πολύ συχνά	20	19.2	19.2	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 17: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 9.γ**

Σύμφωνα με τα παραπάνω προκύπτει ότι από τις απαντήσεις το μεγαλύτερο ποσοστό ήτοι 40.4% απάντησε ότι δεν την χρησιμοποιεί «Ποτέ», το 10.6% «Σπάνια» και το 16.3% «Μερικές φορές», ενώ το 13.5% «Συχνά» και το 19.2% «Πολύ συχνά». Τα αποτελέσματα απεικονίζονται διαγραμματικά παρακάτω :

**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές αξιολόγησης επιδόσεων; [καινοτομίες]**



**Εικόνα 17: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 9.γ**

Στην περίπτωση της πρακτικής μη χρηματοοικονομικά μέτρα που σχετίζονται με τους εργαζομένους προέκυψαν τα παρακάτω αποτελέσματα:

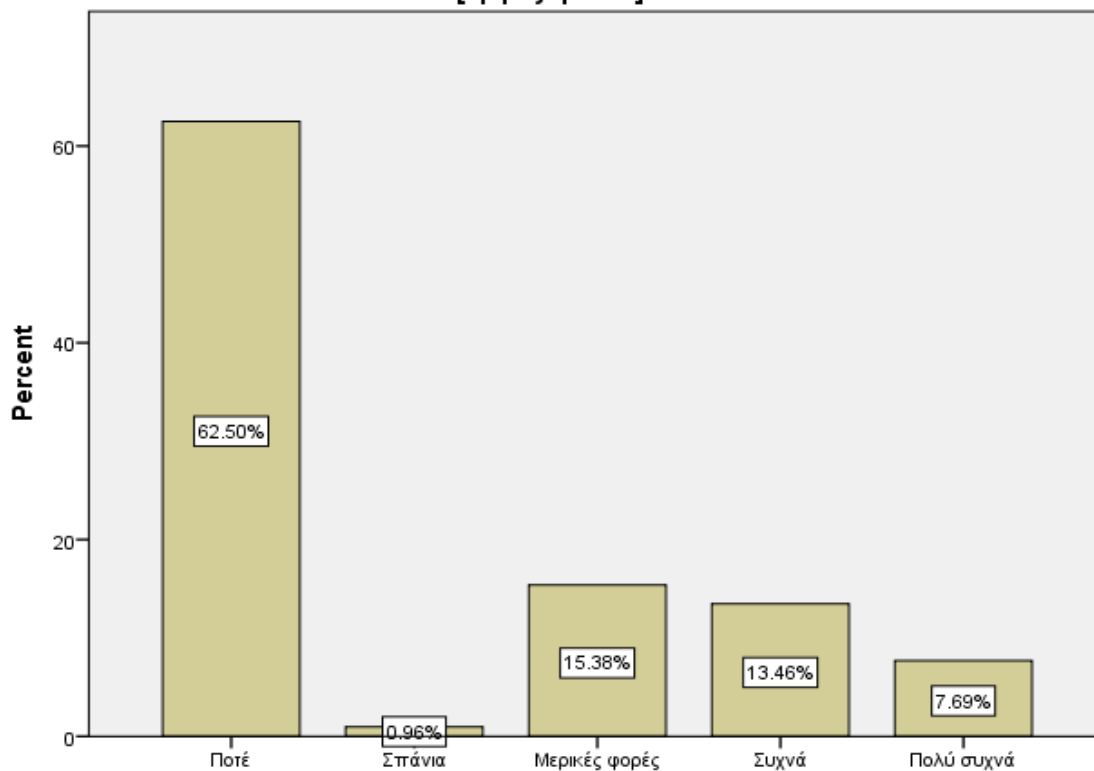
**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές μέτρησης της απόδοσης; [εργαζόμενοι]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	65	62.5	62.5	62.5
Σπάνια	1	1.0	1.0	63.5
Μερικές φορές	16	15.4	15.4	78.8
Συχνά	14	13.5	13.5	92.3
Πολύ συχνά	8	7.7	7.7	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 18: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 9.δ**

Όπως φαίνεται στον πίνακα από τις απαντήσεις του ερωτηματολογίου το μεγαλύτερο ποσοστό ήτοι 62.5% απάντησε «Ποτέ», το 1% «Σπάνια», το 15.4% απάντησε «Μερικές φορές», το 13.5% «Συχνά» και το 7.7% «Πολύ συχνά», όπως φαίνονται στο παρακάτω γράφημα :

**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές αξιολόγησης επιδόσεων; [εργαζόμενοι]**



**Εικόνα 18: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 9.δ**

Στη συνέχεια ακολουθούν τα αποτελέσματα για την πρακτική προϋπολογισμού Balanced Scorecard:

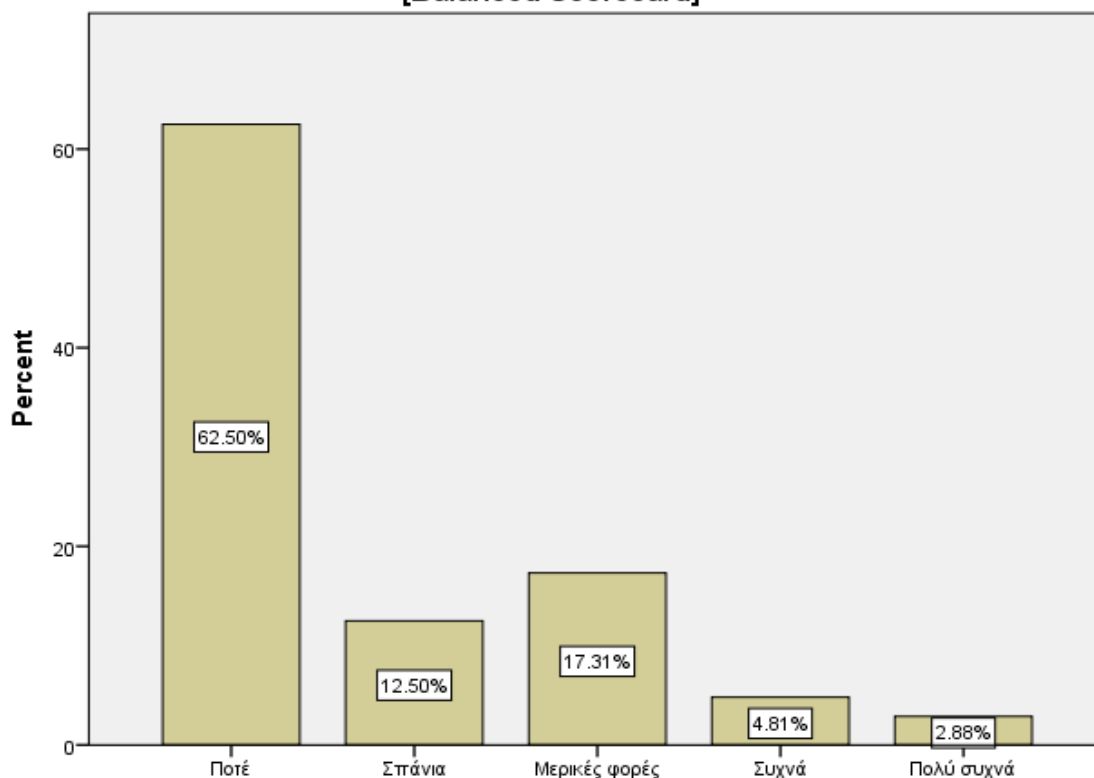
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές μέτρησης της απόδοσης; [Balanced Scorecard]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	65	62.5	62.5	62.5
Σπάνια	13	12.5	12.5	75.0
Μερικές φορές	18	17.3	17.3	92.3
Συχνά	5	4.8	4.8	97.1
Πολύ συχνά	3	2.9	2.9	100.0
Total	104	100.0	100.0	

Πίνακας 19: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 9.ε

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα το 62.5% απάντησε «Ποτέ», το 12.5% «Σπάνια», το 17.3% «Μερικές φορές», το 4.8% «Συχνά» και το 2.9% «Πολύ συχνά». Τα αποτελέσματα απεικονίζονται διαγραμματικά παρακάτω :

Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές αξιολόγησης επιδόσεων; [Balanced Scorecard]



Εικόνα 19: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 9.ε

Η τελευταία πρακτική της κατηγορίας του προϋπολογισμού ήταν η Οικονομική Προστιθέμενη αξία (EVA). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω:

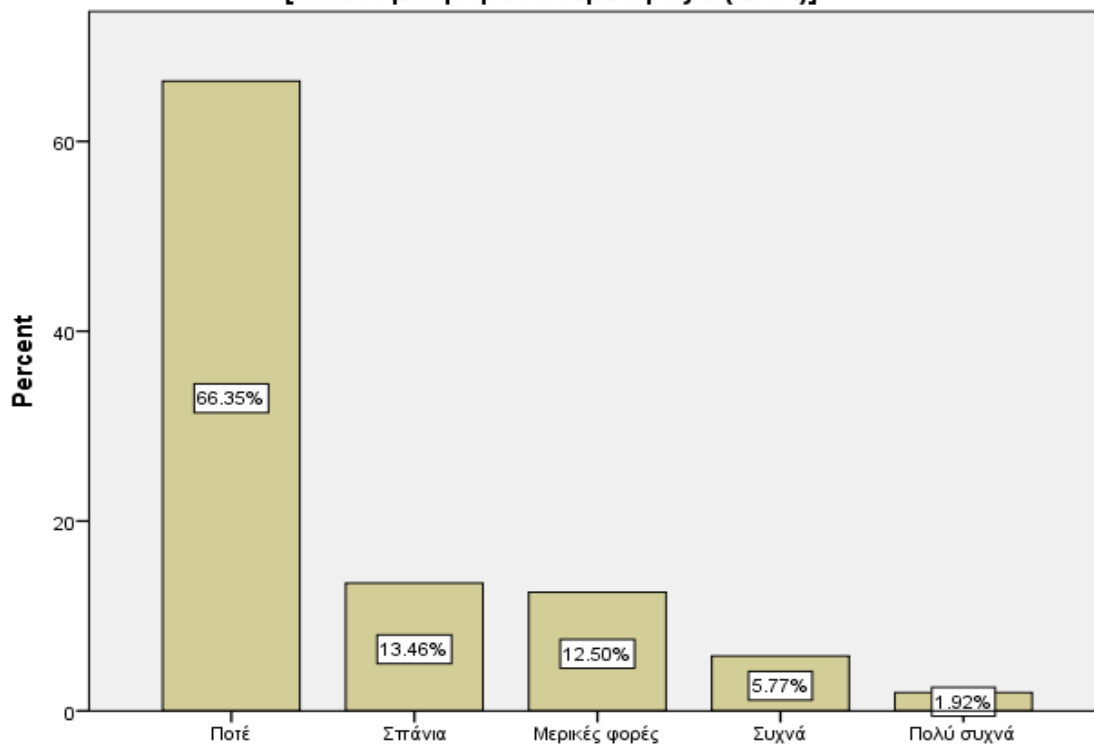
**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές μέτρησης της απόδοσης; [Οικονομική προστιθέμενη αξία (EVA)]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	69	66.3	66.3	66.3
Σπάνια	14	13.5	13.5	79.8
Μερικές φορές	13	12.5	12.5	92.3
Συχνά	6	5.8	5.8	98.1
Πολύ συχνά	2	1.9	1.9	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 20: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 9.στ**

Από τον πίνακα φαίνεται ότι το 66.3% απάντησε ότι χρησιμοποιεί την συγκεκριμένη πρακτική «Ποτέ», το 13.5% «Σπάνια», το 12.5% «Μερικές φορές», το 5.8% «Συχνά» και το 1.9% «Πολύ συχνά», όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα :

**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές αξιολόγησης επιδόσεων; [Οικονομική προστιθέμενη αξία (EVA)]**



**Εικόνα 20: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 9.στ**



Η ερώτηση 10 αφορούσε την κατηγορία πληροφορίες για τη λήψη των αποφάσεων και αποτελείται από τρεις πρακτικές. Συγκεκριμένα, η πρώτη είναι η ανάλυση της κερδοφορίας του προϊόντος και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

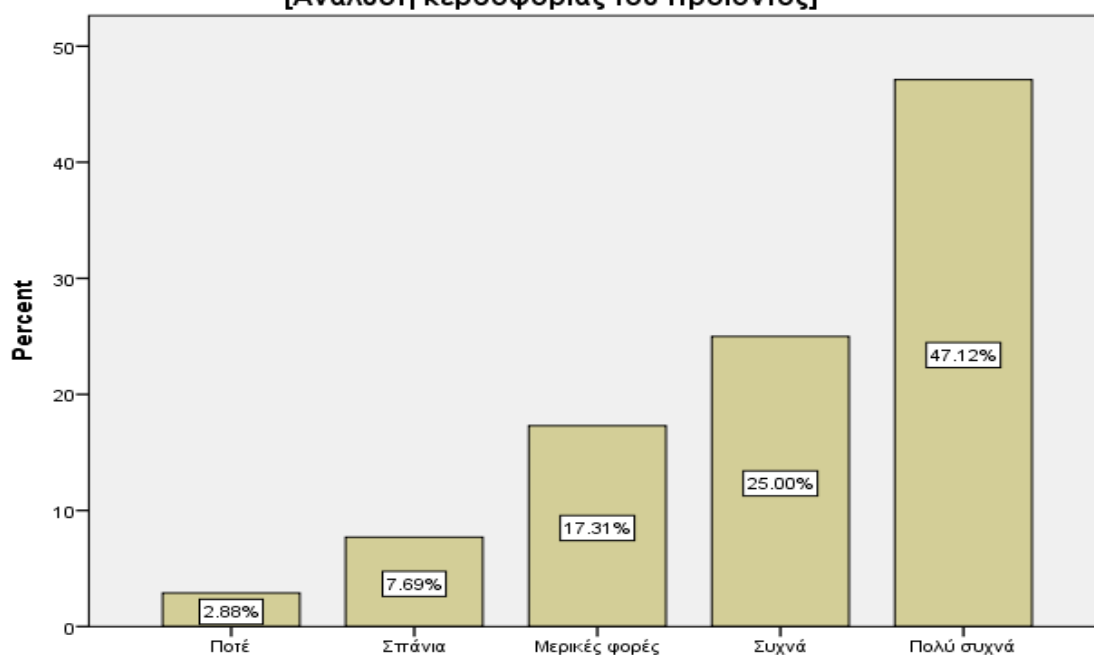
**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές λήψης των αποφάσεων; [Ανάλυση κερδοφορίας του προϊόντος]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	3	2.9	2.9	2.9
Σπάνια	8	7.7	7.7	10.6
Μερικές φορές	18	17.3	17.3	27.9
Συχνά	26	25.0	25.0	52.9
Πολύ συχνά	49	47.1	47.1	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 21: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 10.α**

Σύμφωνα με τα παραπάνω η συγκεκριμένη πρακτική χρησιμοποιείται σε μεγάλο ποσοστό ήτοι 47.1% «Πολύ συχνά», 25% «Συχνά», 17.3% «Μερικές φορές», 7.7% «Σπάνια» και μόλις 2.9% «Ποτέ». Ακολουθεί η διαγραμματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων:

**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές λήψης των αποφάσεων; [Ανάλυση κερδοφορίας του προϊόντος]**



**Εικόνα 21: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 10.α**

Η δεύτερη πρακτική αυτής της κατηγορίας είναι η ανάλυση της κερδοφορίας του πελάτη. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

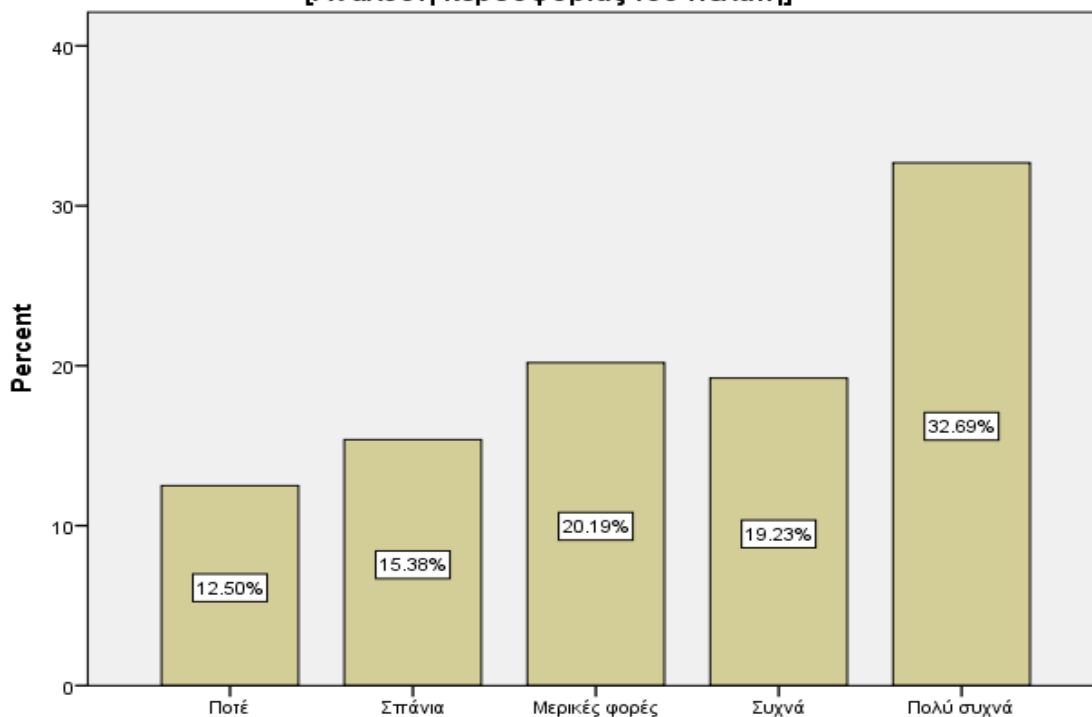
**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές λήψης των αποφάσεων; [Ανάλυση κερδοφορίας του πελάτη]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	13	12.5	12.5	12.5
Σπάνια	16	15.4	15.4	27.9
Μερικές φορές	21	20.2	20.2	48.1
Συχνά	20	19.2	19.2	67.3
Πολύ συχνά	34	32.7	32.7	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 22: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 10.β**

Σε αυτή την πρακτική από το σύνολο των απαντήσεων το 32.7% απάντησε ότι χρησιμοποιεί τη συγκεκριμένη πρακτική «Πολύ συχνά», 19.2% «Συχνά», 20.2% «Μερικές φορές», 15.4% «Σπάνια» και 12.5% «Ποτέ», όπως φαίνεται και στο ακόλουθο γράφημα:

**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές λήψης των αποφάσεων; [Ανάλυση κερδοφορίας του πελάτη]**



**Εικόνα 22: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 10.β**

Η τελευταία πρακτική αυτής της κατηγορίας είναι η Ανάλυση Κόστους -Όγκου- Κέρδους (CVP). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

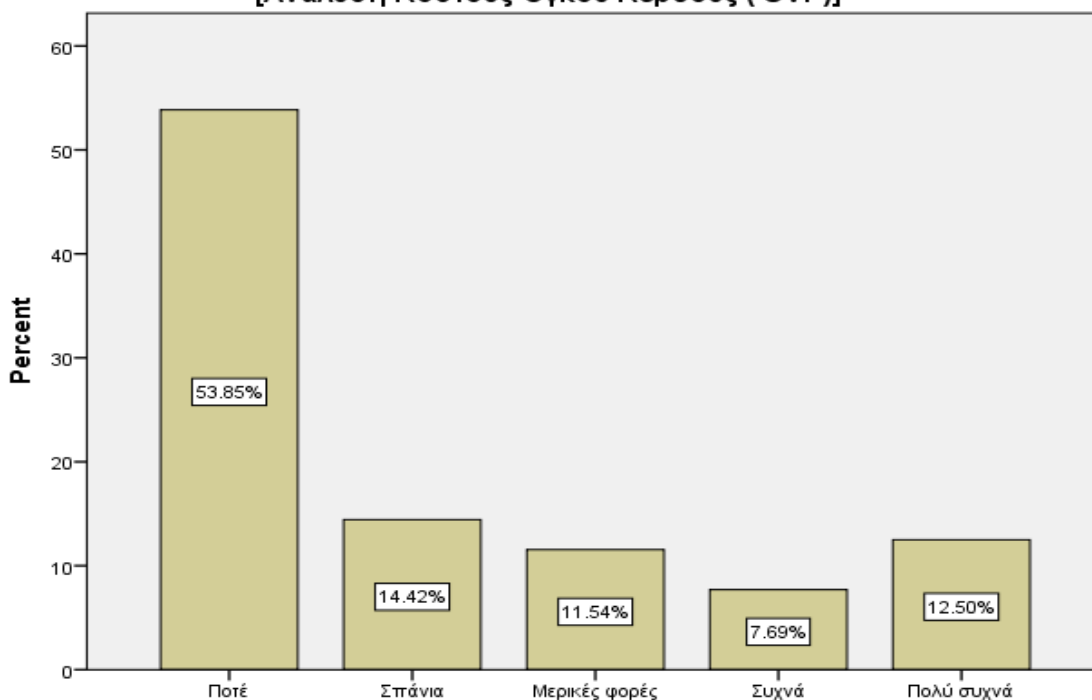
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές λήψης των αποφάσεων; [Ανάλυση Κόστους Όγκου Κέρδους ( CVP)]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	56	53.8	53.8	53.8
Σπάνια	15	14.4	14.4	68.3
Μερικές φορές	12	11.5	11.5	79.8
Συχνά	8	7.7	7.7	87.5
Πολύ συχνά	13	12.5	12.5	100.0
Total	104	100.0	100.0	

Πίνακας 23: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 10.γ

Από τα παραπάνω φαίνεται ότι από τις 104 απαντήσεις το 53.8% απάντησε «Ποτέ», το 14.4% «Σπάνια», το 11.5% «Μερικές φορές», το 7.7% «Συχνά» και το 12.5% «Πολύ συχνά». Ακολουθεί η διαγραμματική απεικόνιση των αποτελεσμάτων:

Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές λήψης των αποφάσεων; [Ανάλυση Κόστους Όγκου Κέρδους ( CVP)]



Εικόνα 23: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 10.γ

Η ερώτηση 11 ασχολείται με την τελευταία κατηγορία των πρακτικών διοικητικής λογιστικής, την Στρατηγική ανάλυση και αποτελείται από τρεις πρακτικές. Η πρώτη είναι η πρακτική ανάλυσης του κλάδου και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

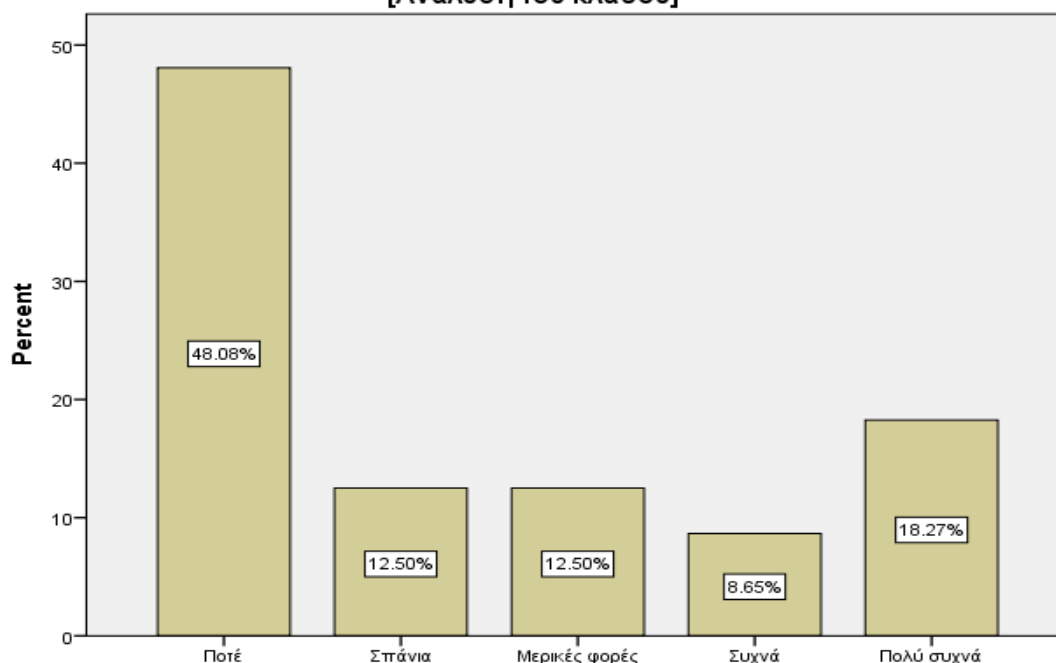
Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές στρατηγικής ανάλυσης; [Ανάλυση του κλάδου]

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	50	48.1	48.1	48.1
Σπάνια	13	12.5	12.5	60.6
Μερικές φορές	13	12.5	12.5	73.1
Συχνά	9	8.7	8.7	81.7
Πολύ συχνά	19	18.3	18.3	100.0
Total	104	100.0	100.0	

Πίνακας 24: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 11.α

Σύμφωνα με τα παραπάνω το ποσοστό που χρησιμοποιεί αυτή την πρακτική «Πολύ συχνά» είναι 18.3%, το 8.7% τη χρησιμοποιεί «Συχνά», το 12.5% «Μερικές φορές», 12.5% «Σπάνια» και το 48.1% «Ποτέ», όπως φαίνεται και διαγραμματικά παρακάτω:

Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές στρατηγικής ανάλυσης; [Ανάλυση του κλάδου]



Εικόνα 24: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 11.α

Η δεύτερη πρακτική αυτής της κατηγορίας είναι η ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών των ανταγωνιστών (SWOT ANALYSIS). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

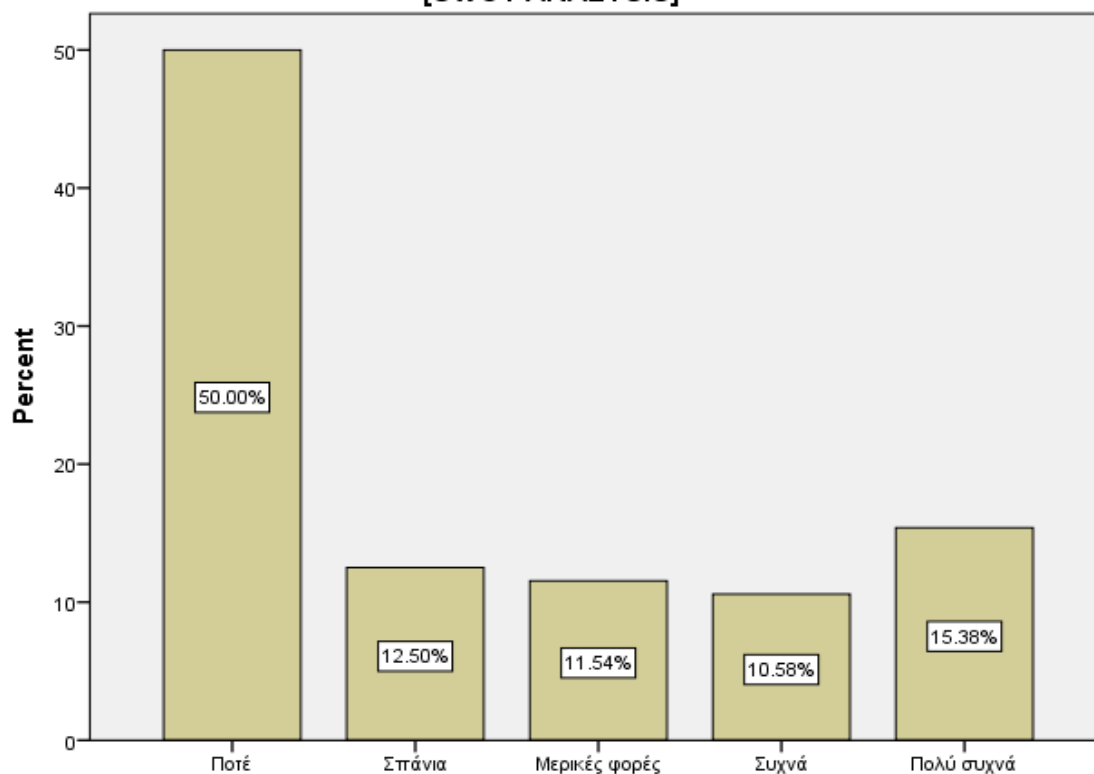
**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές στρατηγικής ανάλυσης; [SWOT ANALYSIS]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Ποτέ	52	50.0	50.0	50.0
Σπάνια	13	12.5	12.5	62.5
Μερικές φορές	12	11.5	11.5	74.0
Συχνά	11	10.6	10.6	84.6
Πολύ συχνά	16	15.4	15.4	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 25: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 11.β**

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 50% απάντησε «Ποτέ», 12.5% «Σπάνια», 11.5% «Μερικές φορές», 10.6% «Συχνά» και 15.4% «Πολύ συχνά». Τα αποτελέσματα απεικονίζονται διαγραμματικά παρακάτω:

**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές στρατηγικής ανάλυσης; [SWOT ANALYSIS]**



**Εικόνα 25: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 11.β**

Η τελευταία πρακτική είναι η ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

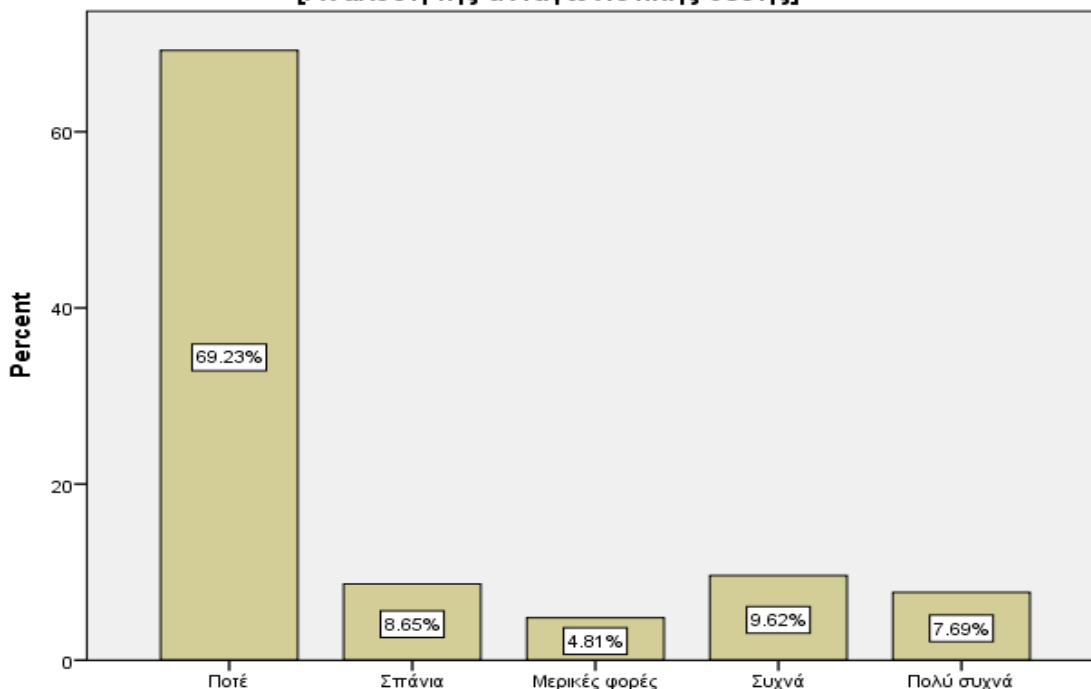
**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές στρατηγικής ανάλυσης; [Ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ποτέ	72	69.2	69.2	69.2
Σπάνια	9	8.7	8.7	77.9
Μερικές φορές	5	4.8	4.8	82.7
Συχνά	10	9.6	9.6	92.3
Πολύ συχνά	8	7.7	7.7	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 26: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 11.γ**

Από τον πίνακα φαίνεται ότι το 69.2% απάντησε «Ποτέ», το 8.7% «Σπάνια», το 4.8% «Μερικές φορές», το 9.6% «Συχνά» και το 7.7% «Πολύ συχνά», όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα :

**Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές στρατηγικής ανάλυσης; [Ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης]**



**Εικόνα 26: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 11.γ**

Η ερώτηση 12 ασχολείται με την ένταση του ανταγωνισμού. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

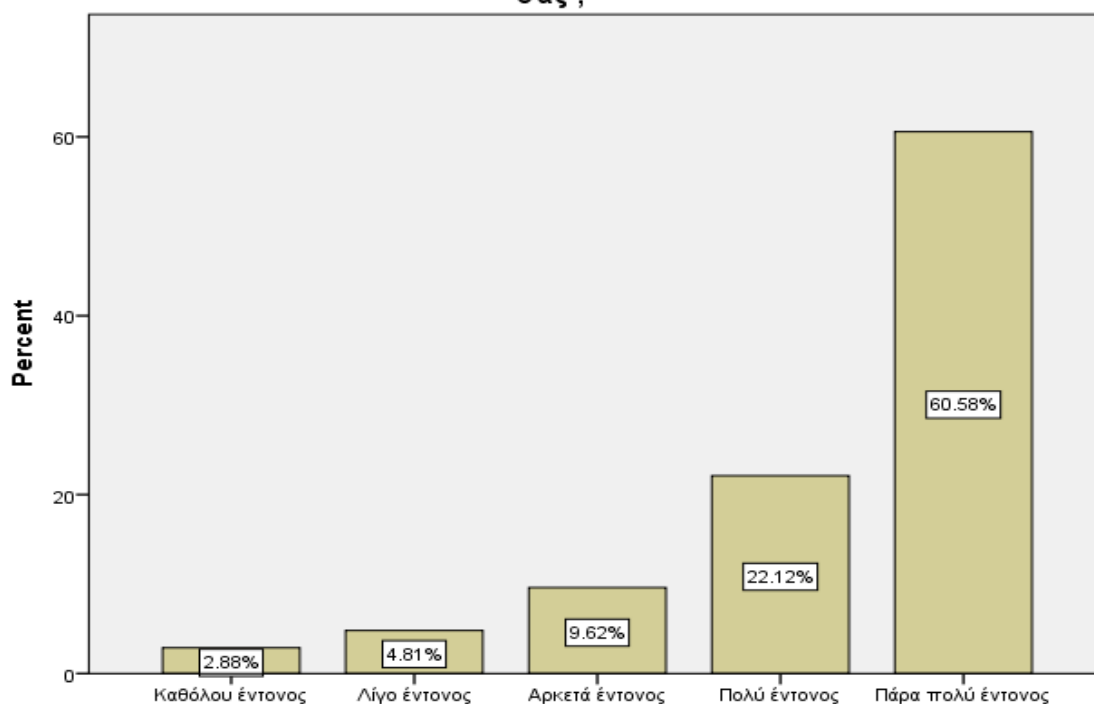
**Πόσο έντονος πιστεύετε ότι είναι ο ανταγωνισμός του κλάδου για την επιχείρησή σας ;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου έντονος	3	2.9	2.9	2.9
Λίγο έντονος	5	4.8	4.8	7.7
Αρκετά έντονος	10	9.6	9.6	17.3
Πολύ έντονος	23	22.1	22.1	39.4
Πάρα πολύ έντονος	63	60.6	60.6	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 27: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 12**

Σύμφωνα με τα παραπάνω το μεγαλύτερο ποσοστό ήτοι 60.6% πιστεύει ότι είναι παρά πολύ έντονος, 22.1% ότι είναι πολύ έντονος, 9.6% αρκετά έντονος, 4.8% λίγο έντονος και 2.9% καθόλου έντονος. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται διαγραμματικά παρακάτω:

**Πόσο έντονος πιστεύετε ότι είναι ο ανταγωνισμός του κλάδου για την επιχείρησή σας ;**



**Εικόνα 27: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 12**

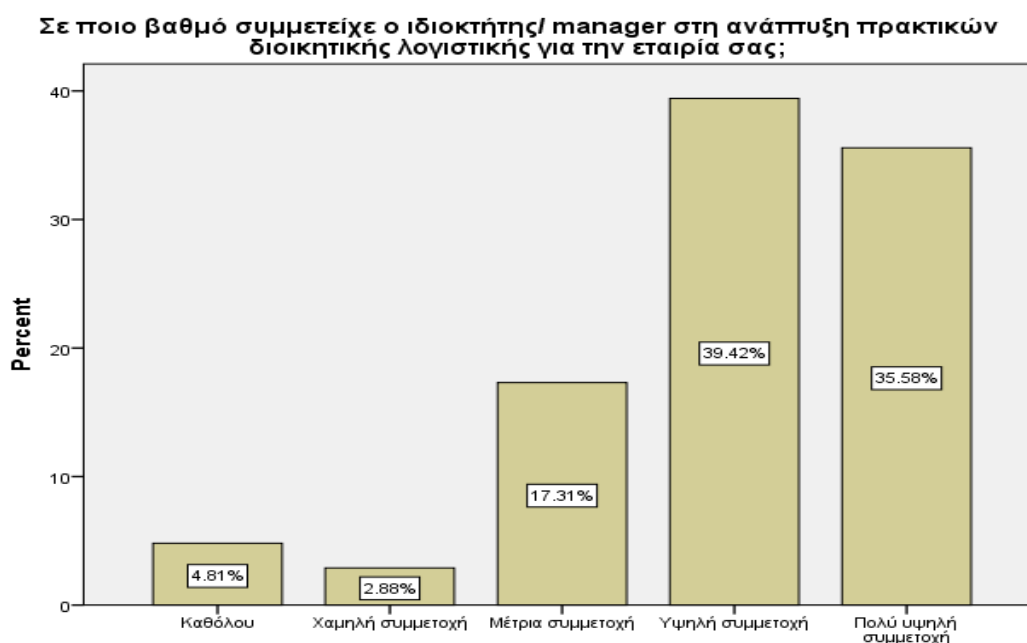
Η ερώτηση 13 εξετάζει το επίπεδο συμμετοχής του ιδιοκτήτη/manager στην ανάπτυξη πρακτικών διοικητικής λογιστικής στο ξενοδοχείο. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

**Σε ποιο βαθμό συμμετείχε ο ιδιοκτήτης/ manager στη ανάπτυξη πρακτικών διοικητικής λογιστικής για την εταιρία σας;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	5	4.8	4.8	4.8
Χαμηλή συμμετοχή	3	2.9	2.9	7.7
Μέτρια συμμετοχή	18	17.3	17.3	25.0
Υψηλή συμμετοχή	41	39.4	39.4	64.4
Πολύ υψηλή συμμετοχή	37	35.6	35.6	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 28: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 13**

Σύμφωνα με τα παραπάνω από τις απαντήσεις το 35.6% απάντησε πως είχε «Πολύ υψηλή συμμετοχή» του ιδιοκτήτη/ manager στην ανάπτυξη πρακτικών διοικητικής λογιστικής πολύ υψηλή, το 39.4% είχε «Υψηλή συμμετοχή», το 17.3% «Μέτρια συμμετοχή», το 2.9% «Χαμηλή συμμετοχή» και το 4.8% «Καθόλου» συμμετοχή, όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα:



**Εικόνα 28: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 13**



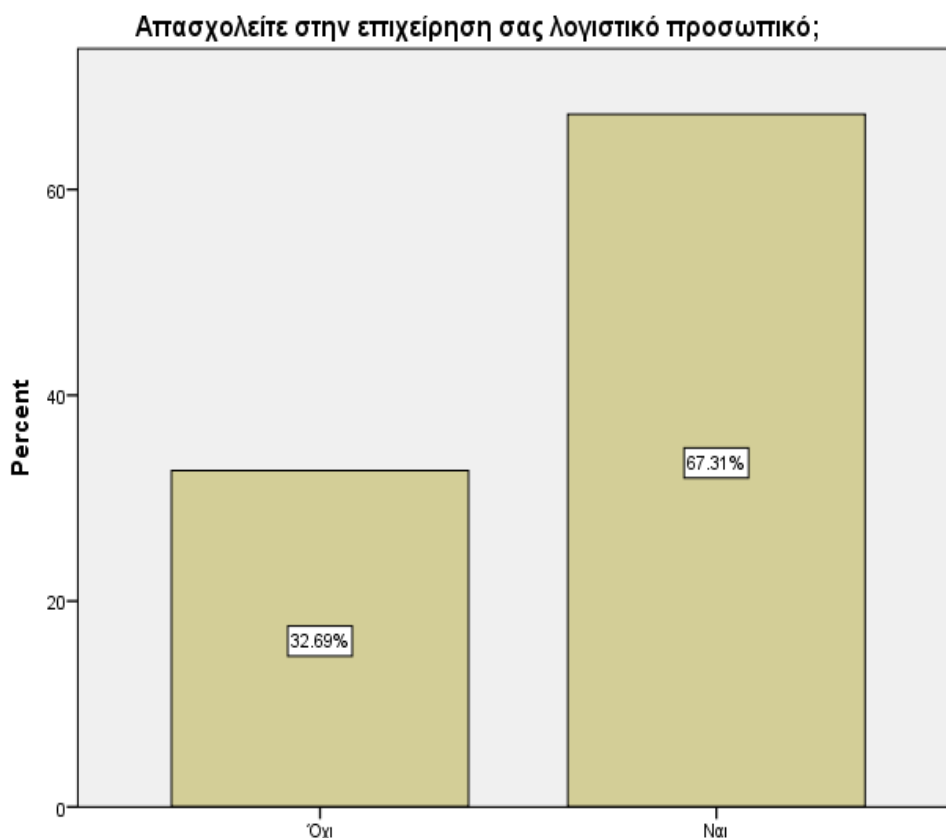
Η ερώτηση 14 εξετάζει την ύπαρξη ή όχι λογιστικού προσωπικού στα ξενοδοχεία που απάντησαν. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

**Απασχολείτε στην επιχείρησή σας λογιστικό προσωπικό;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Όχι	34	32.7	32.7	32.7
Valid Ναι	70	67.3	67.3	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 29: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 14**

Από τον πίνακα προκύπτει πως το 67.3% των ξενοδοχείων που απάντησαν απασχολούν λογιστικό προσωπικό και το 32.7% ότι δεν απασχολεί, όπως φαίνεται και στο ακόλουθο διάγραμμα:



**Εικόνα 29: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 14**

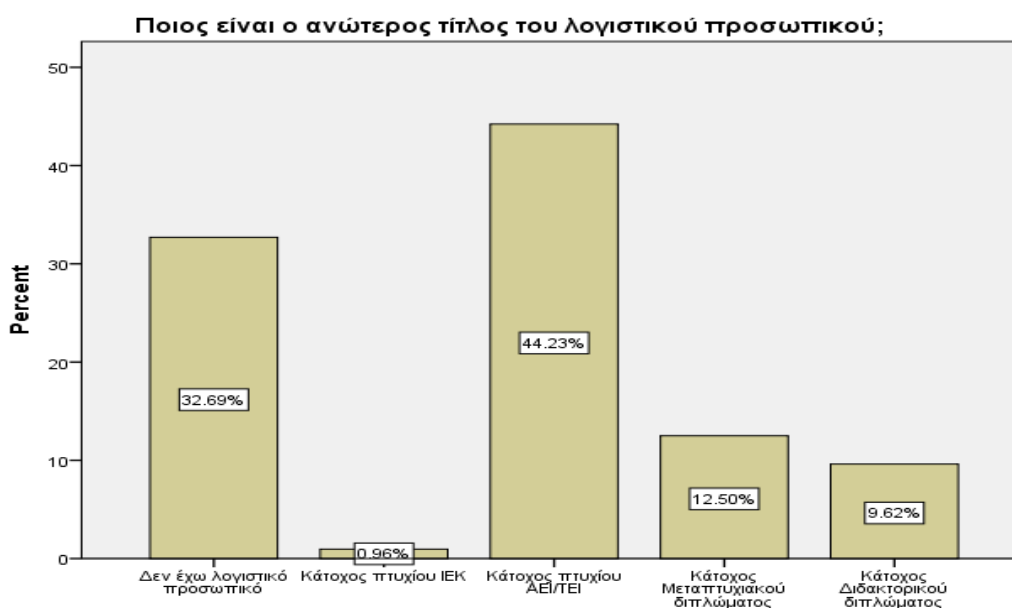
Στην ερώτηση 15 οι απαντήσεις αφορούν μόνο τα ξενοδοχεία που διαθέτουν λογιστικό προσωπικό και αφορά τον ανώτατο τίτλο πτυχίου του λογιστικού προσωπικού. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

**Ποιος είναι ο ανώτερος τίτλος του λογιστικού προσωπικού;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Δεν έχω λογιστικό προσωπικό	34	32.7	32.7	32.7
Κάτοχος πτυχίου ΙΕΚ	1	1.0	1.0	33.7
Κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ	46	44.2	44.2	77.9
Valid Κάτοχος Μεταπτυχιακού διπλώματος	13	12.5	12.5	90.4
Κάτοχος Διδακτορικού διπλώματος	10	9.6	9.6	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 30: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 15**

Όπως φαίνεται από τα παραπάνω από τα ξενοδοχεία που διαθέτουν λογιστικό προσωπικό το 9.6% απάντησε πως ο ανώτατος τίτλος του λογιστικού προσωπικού είναι «Κάτοχος διδακτορικού διπλώματος», το 12.5% «Κάτοχος Μεταπτυχιακού διπλώματος», το 44.2% «Κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ) και μόνο το 1% ήταν «Κάτοχος πτυχίου ΙΕΚ),όπως φαίνεται και παρακάτω διαγραμματικά:



**Εικόνα 30: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 15**

Η ερώτηση 16 εξετάζει το επίπεδο στο οποίο συμφωνούν ή διαφωνούν οι ερωτηθέντες στο αν η διοικητική λογιστική βοήθησε την διοίκηση σε συγκεκριμένες διαδικασίες και αποτελείται από πέντε υποκατηγορίες. Η πρώτη αφορά τον έλεγχο των τρεχουσών δραστηριοτήτων και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα:

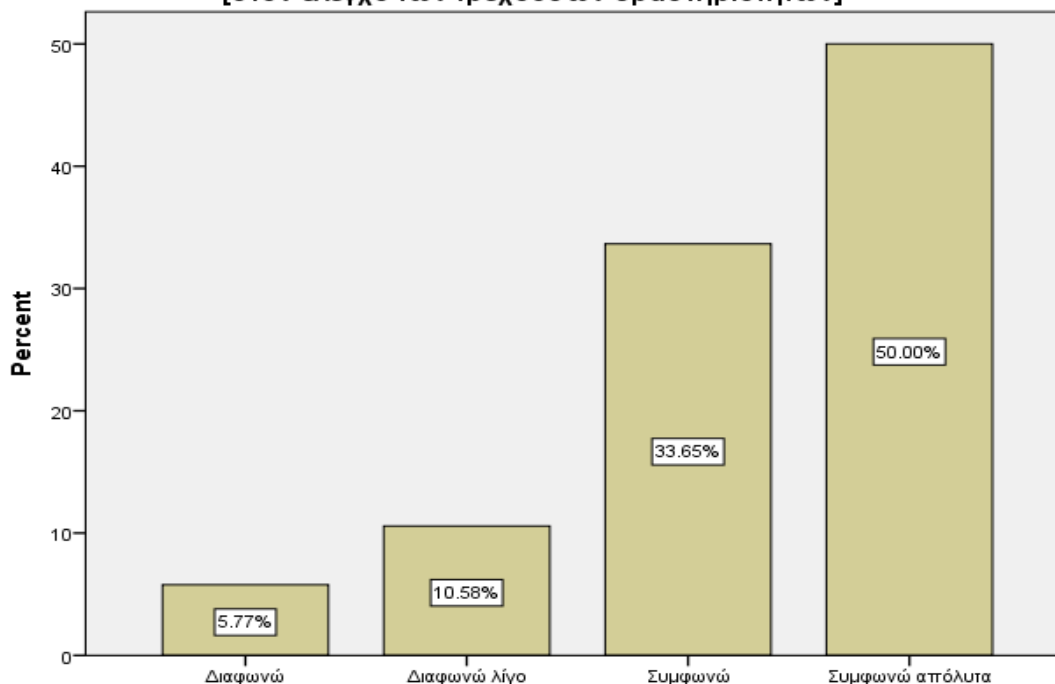
**Στην επιχείρησή σας, οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής βοήθησαν τη διοίκηση : [στον έλεγχο των τρεχουσών δραστηριοτήτων]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ	6	5.8	5.8	5.8
Διαφωνώ λίγο	11	10.6	10.6	16.3
Valid Συμφωνώ	35	33.7	33.7	50.0
Συμφωνώ απόλυτα	52	50.0	50.0	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 31: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 16.α**

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα το 50% απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα», το 33.7% «Συμφωνώ», το 10.6% «Διαφωνώ λίγο» και το 5.8% «Διαφωνώ». Τα αποτελέσματα απεικονίζονται διαγραμματικά παρακάτω :

**Στην επιχείρησή σας, οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής βοήθησαν τη διοίκηση : [στον έλεγχο των τρέχουσων δραστηριοτήτων]**



**Εικόνα 31: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 16.α**

Η δεύτερη ασχολείται με τη βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω:

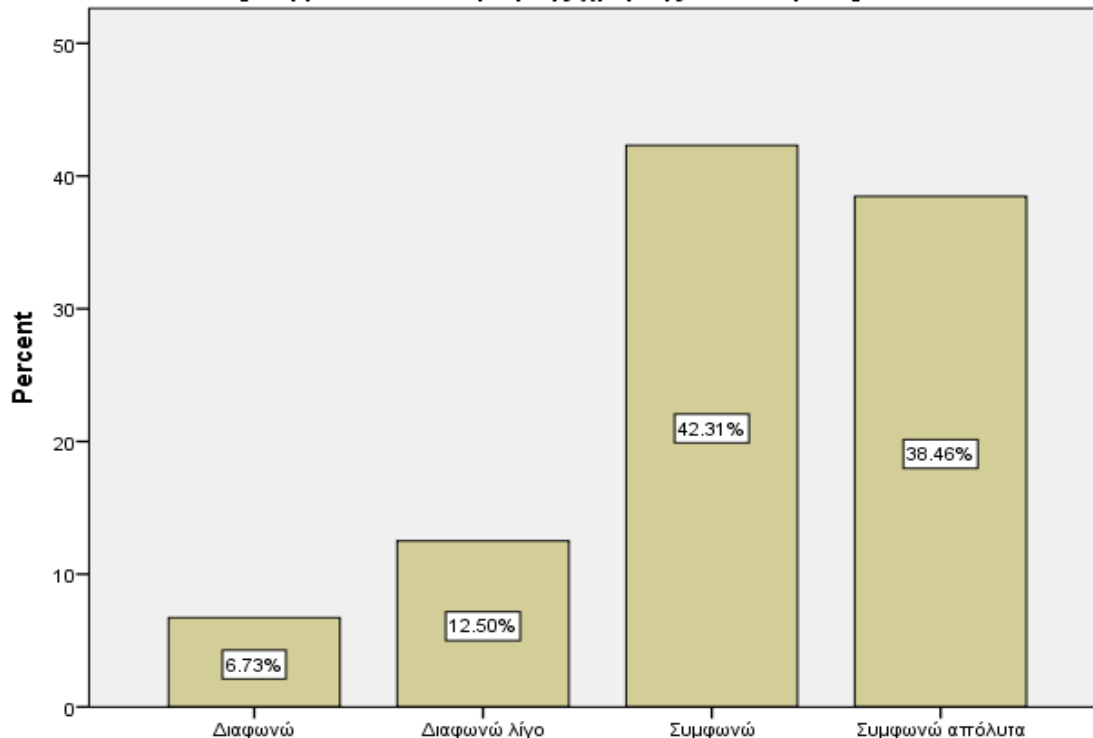
**Στην επιχείρησή σας, οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής βοήθησαν τη διοίκηση : [στη βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ	7	6.7	6.7	6.7
Διαφωνώ λίγο	13	12.5	12.5	19.2
Valid Συμφωνώ	44	42.3	42.3	61.5
Συμφωνώ απόλυτα	40	38.5	38.5	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 32: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 16.β**

Σύμφωνα με τα παραπάνω από τις 100 απαντήσεις το 38.5% απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα», το 42.3% «συμφωνώ», το 12.5% «Διαφωνώ λίγο» και το 6.7% «Διαφωνώ», όπως φαίνεται και στο παρακάτω διάγραμμα :

**Στην επιχείρησή σας, οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής βοήθησαν τη διοίκηση : [στη βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων]**



**Εικόνα 32: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 16.β**

Η τρίτη απάντηση αφορά τη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα:

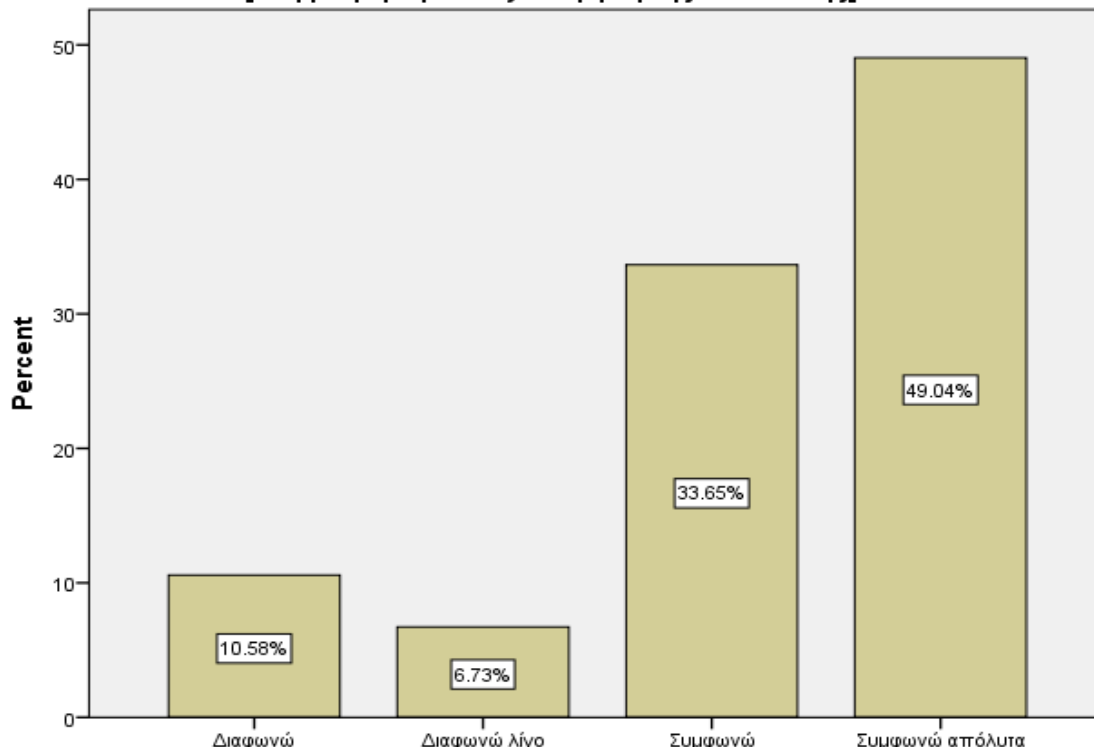
**Στην επιχείρησή σας, οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής βοήθησαν τη διοίκηση : [στη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ	11	10.6	10.6	10.6
Διαφωνώ λίγο	7	6.7	6.7	17.3
Valid Συμφωνώ	35	33.7	33.7	51.0
Συμφωνώ απόλυτα	51	49.0	49.0	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 33: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 16.γ**

Από τον πίνακα προκύπτει ότι το 49% απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα», το 33.7% «Συμφωνώ», το 6.7% «Διαφωνώ λίγο» και το 10.6% «Διαφωνώ». Ακολουθεί η απεικόνιση των αποτελεσμάτων διαγραμματικά:

**Στην επιχείρησή σας, οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής βοήθησαν τη διοίκηση : [στη μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης]**



**Εικόνα 33: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 16.γ**

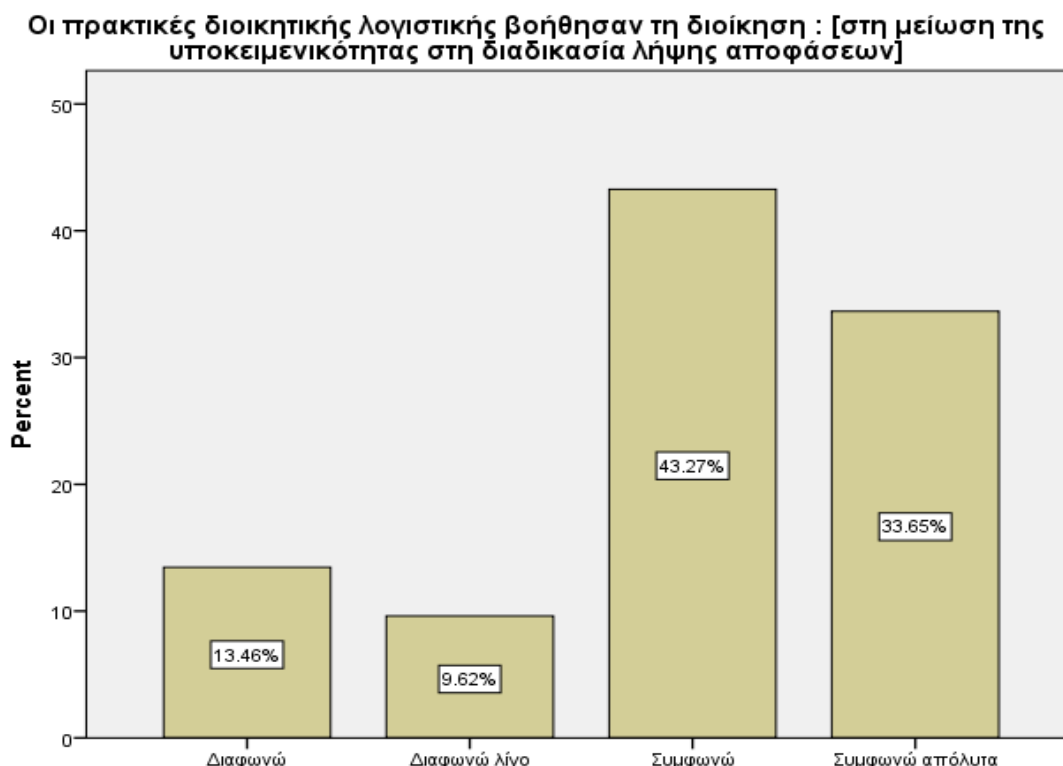
Η τέταρτη απάντηση ασχολείται με τη μείωση της υποκειμενικότητας στη διαδικασία λήψης των αποφάσεων:

**Οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής βοήθησαν τη διοίκηση : [στη μείωση της υποκειμενικότητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διαφωνώ	14	13.5	13.5	13.5
Διαφωνώ λίγο	10	9.6	9.6	23.1
Valid Συμφωνώ	45	43.3	43.3	66.3
Συμφωνώ απόλυτα	35	33.7	33.7	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 34: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 16.δ**

Όπως φαίνεται από τον παραπάνω πίνακα το 33.7% απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα», το 43.3% «Συμφωνώ», το 9.6% «Διαφωνώ λίγο» και το 13.5% «Διαφωνώ», όπως φαίνεται και στο παρακάτω γράφημα:



**Εικόνα 34: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 16.δ**

Η τελευταία απάντηση αφορά τη βελτίωση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω:

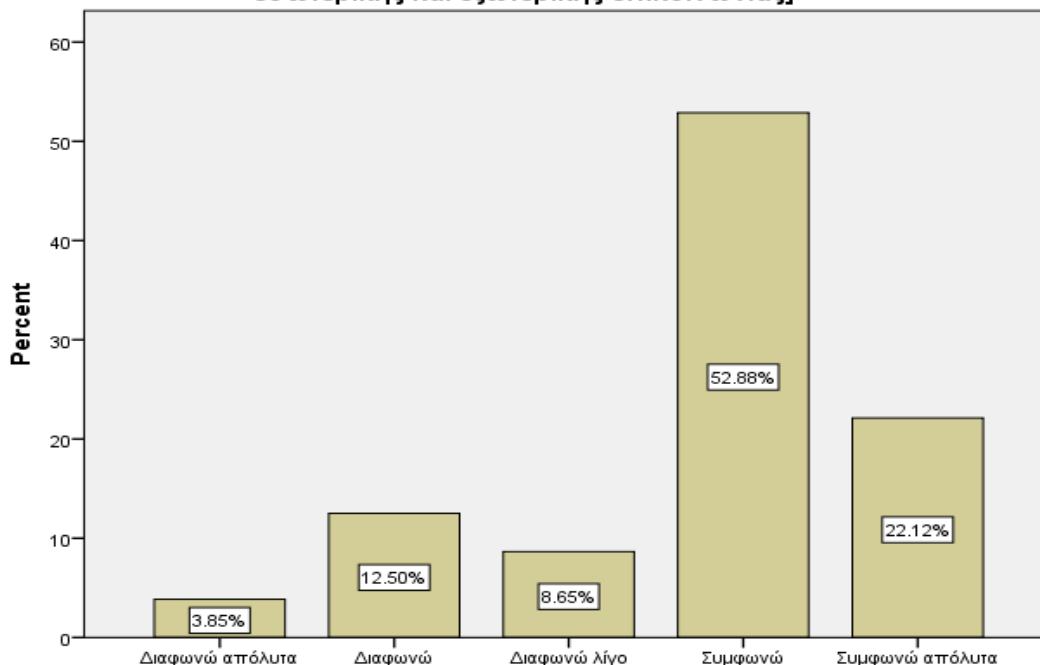
**Οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής βοήθησαν τη διοίκηση : [στη βελτίωση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας]**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διαφωνώ απόλυτα	4	3.8	3.8	3.8
Διαφωνώ	13	12.5	12.5	16.3
Διαφωνώ λίγο	9	8.7	8.7	25.0
Συμφωνώ	55	52.9	52.9	77.9
Συμφωνώ απόλυτα	23	22.1	22.1	100.0
Total	104	100.0	100.0	

**Πίνακας 35: Περιγραφικά στατιστικά ερώτησης 16.ε**

Σύμφωνα με τα παραπάνω από τις 100 απαντήσεις το 22.1% απάντησε «Συμφωνώ απόλυτα», το 52.9% «Συμφωνώ», το 8.7% «Διαφωνώ λίγο», το 12.5% «Διαφωνώ» και το 3.8% «Διαφωνώ απόλυτα», όπως απεικονίζεται και στο παρακάτω γράφημα :

**Οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής βοήθησαν τη διοίκηση : [στη βελτίωση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας]**



**Εικόνα 35: Διάγραμμα ράβδων ερώτησης 16.ε**

### 4.3. Αναλύσεις παλινδρόμησης

#### 4.3.1. Κοστολόγηση

Αρχικά ορίστηκε η μεταβλητή «Κοστολόγηση» ως μέσος όρος του βαθμού χρήσης των πρακτικών «Πλήρης Κοστολόγηση», «Μεταβλητή Κοστολόγηση» και «Κοστολόγηση βάσει δραστηριότητας (ABC)». Στη συνέχεια εξετάστηκε αν η μεταβλητή αυτή επηρεάζεται από τον ανταγωνισμό του κλάδου (Ανταγωνισμός), τον αριθμό των δωματίων του ξενοδοχείου (dim6), την κατηγορία του ξενοδοχείου (dim3), το βαθμό της συμμετοχής του ιδιοκτήτη / manager στην ανάπτυξη των πρακτικών διοικητικής λογιστικής (Συμ\_Ιδιοκ) και το επίπεδο μόρφωσης του λογιστικού προσωπικού (Λογ\_πρ). Για το σκοπό αυτό προσαρμόστηκε το μοντέλο της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, με τη μεταβλητή «Κοστολόγηση» να είναι η εξαρτημένη και οι υπόλοιπες οι ανεξάρτητες :

$$\text{Κοστολόγηση} = \beta_0 + \beta_1 * \text{Ανταγωνισμός} + \beta_2 * \text{dim6} + \beta_3 * \text{dim3} + \beta_4 * \text{Συμ\_Ιδιοκ} + \beta_5 * \text{Λογ\_πρ}$$

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στους παρακάτω τρεις πίνακες :

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.732 <sup>a</sup>	.536	.512	.54106

a. Predictors: (Constant), Συμ\_Ιδιοκ, Ανταγωνισμός, Ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου;, Ποια είναι η κατηγορία του ξενοδοχείου;, Λογ\_πρ

**Πίνακας 36: Model Summary 1**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	33.101	5	6.620	22.614	.000 <sup>b</sup>
	Residual	28.689	98	.293		
	Total	61.790	103			

a. Dependent Variable: Κοστολόγηση

b. Predictors: (Constant), Συμ\_Ιδιοκ, Ανταγωνισμός, Ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου;, Ποια είναι η κατηγορία του ξενοδοχείου;, Λογ\_πρ

**Πίνακας 37: Πίνακας ANOVA 1**



**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	1.009	.379		2.664	.009
Ανταγωνισμός	.325	.053	.432	6.151	.000
Ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου;	.305	.040	.534	7.685	.000
1 Ποια είναι η κατηγορία του ξενοδοχείου;	.226	.071	.225	3.179	.002
Λογ_πρ	.018	.043	.030	.419	.676
Συμ_Ιδιοκ	.000	.054	.000	.002	.998

a. Dependent Variable: Κοστολόγηση

**Πίνακας 38: Πίνακας Coefficients 1**

Αρχικά από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι το μοντέλο που προσαρμόστηκε είναι στατιστικά σημαντικό ( $F_{(5,94)}=22.614$ ,  $p\text{-value}<0.05$ ). Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν t-test για τον προσδιορισμό των στατιστικά σημαντικών παραγόντων. Ειδικότερο (πίνακας Coefficients) :

- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_1 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=6.151$ ,  $p\text{-value}=0.000<0.05$ ).
- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_2 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=7.685$ ,  $p\text{-value} =0.000<0.05$ ).
- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_3 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=3.179$ ),  $p\text{-value} =0.002<0.05$ ).
- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_4 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=-0.002$ ,  $p\text{-value}=0.998>0.05$ ).
- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_5 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=0.419$ ,  $p\text{-value}=0.676>0.05$ ).

Επομένως, προκύπτει ότι ο ανταγωνισμός, ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου και η κατηγορία στην οποία ανήκει είναι στατιστικά σημαντικοί παράγοντες επιρροής της μεταβλητής «Κοστολόγηση» ενώ ο βαθμός συμμετοχής του ιδιοκτήτη / manager στην ανάπτυξη πρακτικών διοικητικής λογιστικής και το επίπεδο μόρφωσης του λογιστικού προσωπικού δεν επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά τη μεταβλητή.

Το μοντέλο παλινδρόμησης είναι :

$$\text{Κοστολόγηση} = 1.009 + 0.325 * \text{Ανταγωνισμός} + 0.305 * \text{dim6} + 0.226 * \text{dim3} + 0.018 * \text{Λογ\_πρ}$$

Και έχει adjusted  $R^2 = 0.52$

#### 4.3.2. Προϋπολογισμός

Ορίστηκε η μεταβλητή «Προϋπολογισμός» ως μέσος όρος του βαθμού χρήσης των πρακτικών «προϋπολογισμός για τον προγραμματισμό της ετήσιας λειτουργίας», «προϋπολογισμός για τον έλεγχο του κόστους», «Προϋπολογισμός για το συντονισμό των οργανωτικών δραστηριοτήτων», «Zero-based budgeting» και «Flexible budgeting». Στη συνέχεια εξετάστηκε αν η μεταβλητή αυτή επηρεάζεται από τον ανταγωνισμό (Ανταγωνισμός), τον αριθμό των δωματίων (dim6), την κατηγορία του ξενοδοχείου (dim3), το βαθμό συμμετοχής του ιδιοκτήτη /manager στην ανάπτυξη πρακτικών διοικητικής λογιστικής (Συμ\_Ιδιοκ) και το επίπεδο μόρφωσης του λογιστικού προσωπικού (Λογ\_πρ). Για το σκοπό αυτό, προσαρμόστηκε το μοντέλο της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, με τη μεταβλητή «Προϋπολογισμός» να είναι η εξαρτημένη και οι υπόλοιπες να είναι οι ανεξάρτητες :

$$\text{Προϋπολογισμός} = \beta_0 + \beta_1 * \text{Ανταγωνισμός} + \beta_2 * \text{dim6} + \beta_3 * \text{dim3} + \beta_4 * \text{Συμ\_Ιδιοκ} + \beta_5 * \text{Λογ\_πρ}$$

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στους παρακάτω τρεις πίνακες :

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.587 <sup>a</sup>	.345	.311	.76962

a. Predictors: (Constant), Συμ\_Ιδιοκ, Ανταγωνισμός, Ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου;, Ποια είναι η κατηγορία του ξενοδοχείου;, Λογ\_πρ

**Πίνακας 39: Model Summary 2**

ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	30.529	5	6.106	10.308	.000 <sup>b</sup>
	Residual	58.046	98	.592		
	Total	88.575	103			

a. Dependent Variable: Προϋπολογισμός

b. Predictors: (Constant), Συμ\_Ιδιοκ, Ανταγωνισμός, Ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου;, Ποια είναι η κατηγορία του ξενοδοχείου;, Λογ\_πρ

**Πίνακας 40: Πίνακας ANOVA 2**

Coefficients<sup>a</sup>

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	
	B	Std. Error	Beta			
	(Constant)	-.429	.539			
1	Ανταγωνισμός	.408	.075	.452	5.417	.000
	Ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου;	.168	.057	.245	2.973	.004
	Ποια είναι η κατηγορία του ξενοδοχείου;	.146	.101	.121	1.446	.152
	Λογ_πρ	-.052	.061	-.074	-.856	.394
	Συμ_Ιδιοκ	.195	.076	.218	2.552	.012

a. Dependent Variable: Προϋπολογισμός

**Πίνακας 41: Πίνακας Coefficients 2**

Αρχικά από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι το μοντέλο που προσαρμόστηκε είναι στατιστικά σημαντικό ( $F_{(5,64)}=10.308$ ,  $p\text{-value}<0.05$ ). Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν t-tests για τον προσδιορισμό των στατιστικά σημαντικών παραγόντων. Ειδικότερα (πίνακας Coefficients) :

- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_1 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=5.417$ ,  $p\text{-value}=0.000<0.05$ ).
- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_2 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=2.973$ ,  $p\text{-value}=0.004<0.05$ ).
- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_3 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=1.446$ ,  $p\text{-value}=0.152>0.05$ ).
- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_4 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=2.552$ ,  $p\text{-value}=0.012<0.05$ ).

- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_5 = 0$  έδειξε ότι δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=-0.856$ ,  $p\text{-value}=0.394>0.05$ ).

Επομένως προκύπτει ότι ο ανταγωνισμός, ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου και ο βαθμός συμμετοχής του ιδιοκτήτη/ manager στην ανάπτυξη πρακτικών διοικητικής λογιστικής είναι στατιστικά σημαντικοί παράγοντες επιρροής της μεταβλητής «Προϋπολογισμός», ενώ το επίπεδο μόρφωσης του λογιστικού προσωπικού και η κατηγορία του ξενοδοχείου δεν επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά τη μεταβλητή.

Το μοντέλο παλινδρόμησης είναι:

$$\text{Προϋπολογισμός} = -0.429 + 0.408 * \text{Ανταγωνισμός} + 0.168 * \text{dim6} + 0.146 * \text{dim3} + 0.195 * \text{Συμ\_Ιδιοκ} - 0.052 * \text{Λογ\_πρ}$$

και έχει adjusted  $R^2=0.311$ .

#### 4.3.3. Μέτρηση της απόδοσης

Ορίστηκε η μεταβλητή «Μέτρηση\_Αποδ» ως μέσος όρος του βαθμού χρήσης των πρακτικών αξιολόγησης επιδόσεων «Μέτρηση κερδοφορίας», «Μη χρηματοοικονομικά μέτρα που σχετίζονται με τους πελάτες», «Μη χρηματοοικονομικά μέτρα που σχετίζονται με τις καινοτομίες», «Μη χρηματοοικονομικά μέτρα που σχετίζονται με τους εργαζομένους», «Balanced Scorecard» και «Οικονομική προστιθέμενη αξία (EVA)». Στη συνέχεια εξετάστηκε αν η μεταβλητή αυτή επηρεάζεται από τον ανταγωνισμό (Ανταγωνισμός), τον αριθμό των δωματίων του ξενοδοχείου (dim6), την κατηγορία του ξενοδοχείου (dim3), το βαθμό συμμετοχής του ιδιοκτήτη/ manager στην ανάπτυξη πρακτικών διοικητικής λογιστικής (Συμ\_ιδιοκ) και το επίπεδο μόρφωσης του λογιστικού προσωπικού (Λογ\_πρ). Για το σκοπό αυτό προσαρμόστηκε το μοντέλο της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με τη μεταβλητή «Μέτρηση\_Αποδ» να είναι η εξαρτημένη και οι υπόλοιπες να είναι οι ανεξάρτητες :

$$\text{Μέτρηση\_Αποδ} = \beta_0 + \beta_1 * \text{Ανταγωνισμός} + \beta_2 * \text{dim6} + \beta_3 * \text{dim3} + \beta_4 * \text{Συμ\_Ιδιοκ} + \beta_5 * \text{Λογ\_πρ}$$

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στους παρακάτω τρεις πίνακες :

#### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.709 <sup>a</sup>	.503	.477	.52376

a. Predictors: (Constant), Συμ\_Ιδιοκ, Ανταγωνισμός, Ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου;, Ποια είναι η κατηγορία του ξενοδοχείου;, Λογ\_πρ

**Πίνακας 42: Model Summary 3**

#### ANOVA<sup>a</sup>

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	27.172	5	5.434	19.810	.000 <sup>b</sup>
	Residual	26.884	98	.274		
	Total	54.056	103			

a. Dependent Variable: Μέτρηση\_Αποδ

b. Predictors: (Constant), Συμ\_Ιδιοκ, Ανταγωνισμός, Ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου;, Ποια είναι η κατηγορία του ξενοδοχείου;, Λογ\_πρ

**Πίνακας 43: Πίνακας ANOVA 3**

#### Coefficients<sup>a</sup>

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	.619	.367		1.688	.094
	Ανταγωνισμός	.326	.051	.463	6.369	.000
	Ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου;	.237	.038	.443	6.156	.000
	Ποια είναι η κατηγορία του ξενοδοχείου;	.197	.069	.210	2.874	.005
	Λογ_πρ	-.059	.042	-.107	-1.422	.158
	Συμ_Ιδιοκ	.094	.052	.135	1.815	.073

a. Dependent Variable: Μέτρηση\_Αποδ

**Πίνακας 44: Πίνακας Coefficients 3**

Αρχικά από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι το μοντέλο που προσαρμόστηκε είναι στατιστικά σημαντικό ( $F_{(5,94)}=19.810$ ,  $p\text{-value}<0.05$ ). Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν t-tests για τον προσδιορισμό των στατιστικά σημαντικών παραγόντων. Ειδικότερα από τον πίνακα Coefficients) :

- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_1 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=6.369$ ,  $p\text{-value}=0.000<0.05$ ).
- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_2 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=6.156$ ,  $p\text{-value}=0.000<0.05$ ).
- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_3 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=2.874$ ,  $p\text{-value}=0.005<0.05$ ).
- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_4 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=1.815$ ,  $p\text{-value}=0.073>0.05$ ).
- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_5 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=-1.422$ ,  $p\text{-value}=0.158>0.05$ ).

Επομένως προκύπτει ότι ο ανταγωνισμός, ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου και η κατηγορία του ξενοδοχείου είναι στατιστικά σημαντικοί παράγοντες επιρροής της μεταβλητής «Μέτρηση\_Αποδ» ενώ ο βαθμός συμμετοχής του ιδιοκτήτη/ manager στην ανάπτυξη πρακτικών διοικητικής λογιστικής και το επίπεδο μόρφωσης του λογιστικού προσωπικού δεν επηρεάζουν στατιστικά σημαντικά τη μεταβλητή.

Το μοντέλο παλινδρόμησης είναι :

$$\text{Μέτρηση\_Αποδ} = 0.619 + 0.326 * \text{Ανταγωνισμός} + 0.237 * \text{dim6} + 0.196 * \text{dim3} + 0.094 * \text{Συμ\_Ιδιοκ} - 0.059 * \text{Λογ\_πρ}$$

και έχει adjusted  $R^2=0.477$ .

#### 4.3.4. Πληροφορίες για τη λήψη των αποφάσεων

Ορίστηκε η μεταβλητή «Λήψη\_αποφάσεων» ως μέσος όρος του βαθμού χρήσης των πρακτικών «Ανάλυση κερδοφορίας του προϊόντος», «Ανάλυση κερδοφορίας του πελάτη» και «Ανάλυση του κόστους-όγκου-κέρδους (CVP)». Στη συνέχεια εξετάστηκε αν η μεταβλητή αυτή επηρεάζεται από τον ανταγωνισμό (Ανταγωνισμός), τον αριθμό των δωματίων του ξενοδοχείου (dim6), την κατηγορία του ξενοδοχείου (dim3), το βαθμό συμμετοχής του ιδιοκτήτη/ manager στην ανάπτυξη πρακτικών διοικητικής λογιστικής (Συμ\_Ιδιοκ) και το επίπεδο μόρφωσης του λογιστικού προσωπικού (Λογ\_πρ).

Για το σκοπό αυτό προσαρμόστηκε το μοντέλο της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης, με τη μεταβλητή «Λήψη\_αποφάσεων» να είναι η εξαρτημένη και οι υπόλοιπες να είναι ανεξάρτητες :

$$\text{Λήψη\_αποφάσεων} = \beta_0 + \beta_1 * \text{Ανταγωνισμός} + \beta_2 * \text{dim6} + \beta_3 * \text{dim3} + \beta_4 * \text{Συμ\_Ιδιοκ} + \beta_5 * \text{Λογ\_πρ}$$

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στους παρακάτω τρεις πίνακες :

**Model Summary**

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.808 <sup>a</sup>	.653	.635	.45275

a. Predictors: (Constant), Συμ\_Ιδιοκ, Ανταγωνισμός, Ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου;, Ποια είναι η κατηγορία του ξενοδοχείου;, Λογ\_πρ

**Πίνακας 45: Model Summary 4**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	37.740	5	7.548	36.823	.000 <sup>b</sup>
	Residual	20.088	98	.205		
	Total	57.828	103			

a. Dependent Variable: Λήψη\_Αποφάσεων

b. Predictors: (Constant), Συμ\_Ιδιοκ, Ανταγωνισμός, Ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου;, Ποια είναι η κατηγορία του ξενοδοχείου;, Λογ\_πρ

**Πίνακας 46: Πίνακας ANOVA 4**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	.087	.317		.275	.784
Ανταγωνισμός	.010	.044	.014	.233	.816
1 Ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου;	.184	.033	.333	5.542	.000
Ποια είναι η κατηγορία του ξενοδοχείου;	.181	.059	.187	3.050	.003
Λογ_πρ	.078	.036	.136	2.172	.032
Συμ_Ιδιοκ	.483	.045	.669	10.750	.000

a. Dependent Variable: Λήψη\_Αποφάσεων

**Πίνακας 47: Πίνακας Coefficients 4**

Αρχικά από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι το μοντέλο που προσαρμόστηκε είναι στατιστικά σημαντικό ( $F_{(5,94)}=36.823$ ,  $p\text{-value}<0.05$ ). Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν t-tests για τον προσδιορισμό των στατιστικά σημαντικών παραγόντων. Ειδικότερα (πίνακας Coefficients) :

- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_1 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση δεν απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=0.233$ ,  $p\text{-value}=0.816>0.05$ ).
- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_2 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=5.542$ ,  $p\text{-value}=0.000<0.05$ ).
- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_3 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=3.050$ ,  $p\text{-value}=0.003<0.05$ ).
- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_4 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=10.750$ ,  $p\text{-value}=0.000<0.05$ ).
- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_5 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=2.172$ ,  $p\text{-value}=0.032<0.05$ ).

Επομένως προκύπτει ότι ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου, η κατηγορία στην οποία ανήκει, ο βαθμός συμμετοχής του ιδιοκτήτη / manager στην ανάπτυξη πρακτικών διοικητικής λογιστικής και το επίπεδο μόρφωσης του λογιστικού προσωπικού είναι στατιστικά σημαντικοί παράγοντες επιρροής της μεταβλητής «Λήψη\_αποφάσεων» ενώ ο ανταγωνισμός δεν επηρεάζει στατιστικά σημαντικά τη μεταβλητή.



Το μοντέλο παλινδρόμησης είναι :

$$\text{Λήψη\_αποφάσεων} = 0.087 + 0.010 * \text{Ανταγωνισμός} + 0.184 * \text{dim6} + 0.181 * \text{dim3} + 0.483 * \text{Συμ\_Ιδιοκ} + 0.078 * \text{Λογ\_πρ}$$

Και έχει adjusted  $R^2=0.631$ .

#### 4.3.5. Στρατηγική Ανάλυση

Ορίστηκε η μεταβλητή «Στρατηγική\_Ανάλ» ως ο μέσος όρος του βαθμού χρήσης των πρακτικών στρατηγικής ανάλυσης «Ανάλυση του κλάδου», «Ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών των ανταγωνιστών (SWOT ANALYSIS)» και «Ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης». Στη συνέχεια εξετάστηκε αν η μεταβλητή αυτή επηρεάζεται από τον ανταγωνισμό (Ανταγωνισμός), τον αριθμό των δωματίων του ξενοδοχείου (dim6), την κατηγορία του ξενοδοχείου (dim3), το βαθμό συμμετοχής του ιδιοκτήτη /manager στην ανάπτυξη πρακτικών διοικητικής λογιστικής (Συμ\_Ιδιοκ) και το επίπεδο μόρφωσης του λογιστικού προσωπικού (Λογ\_πρ). Για το σκοπό αυτό, προσαρμόστηκε το μοντέλο της πολλαπλής γραμμικής παλινδρόμησης με τη μεταβλητή «Στρατηγική\_Ανάλ» να είναι η εξαρτημένη και οι υπόλοιπες οι ανεξάρτητες :

$$\text{Μέτρηση\_Αποδ} = \beta_0 + \beta_1 * \text{Ανταγωνισμός} + \beta_2 * \text{dim6} + \beta_3 * \text{dim3} + \beta_4 * \text{Συμ\_Ιδιοκ} + \beta_5 * \text{Λογ\_πρ}$$

Τα αποτελέσματα της ανάλυσης παρουσιάζονται στους ακόλουθους τρεις πίνακες :

##### Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.830 <sup>a</sup>	.689	.673	.40729

a. Predictors: (Constant), Συμ\_Ιδιοκ, Ανταγωνισμός, Ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου;, Ποια είναι η κατηγορία του ξενοδοχείου;, Λογ\_πρ

**Πίνακας 48: Model Summary 5**

**ANOVA<sup>a</sup>**

Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	36.052	5	7.210	43.466	.000 <sup>b</sup>
Residual	16.257	98	.166		
Total	52.309	103			

a. Dependent Variable: Στρατηγική\_Ανάλ

b. Predictors: (Constant), Συμ\_Ιδιοκ, Ανταγωνισμός, Ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου;, Ποια είναι η κατηγορία του ξενοδοχείου;, Λογ\_πρ

**Πίνακας 49: Πίνακας ANOVA 5**

**Coefficients<sup>a</sup>**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	-.166	.285		-.583	.561
Ανταγωνισμός	.097	.040	.139	2.428	.017
1 Ποιος είναι ο αριθμός των δωματίων του ξενοδοχείου;	.211	.030	.401	7.057	.000
Ποια είναι η κατηγορία του ξενοδοχείου;	.140	.053	.152	2.630	.010
Λογ_πρ	.127	.032	.233	3.922	.000
Συμ_Ιδιοκ	.410	.040	.597	10.145	.000

a. Dependent Variable: Στρατηγική\_Ανάλ

**Πίνακας 50: Πίνακας Coefficients 5**

Αρχικά από τον πίνακα ANOVA προκύπτει ότι το μοντέλο που προσαρμόστηκε είναι στατιστικά σημαντικό ( $F_{(5,94)}=43.466$ ,  $p\text{-value}<0.05$ ). Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκαν t-tests για τον προσδιορισμό των στατιστικά σημαντικών παραγόντων. Ειδικότερα (πίνακας Coefficients):

- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_1 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=2.428$ ,  $p\text{-value}=0.017<0.05$ ).
- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_2 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=7.057$ ,  $p\text{-value}=0.000<0.05$ ).
- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_3 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=2.630$ ,  $p\text{-value}=0.010<0.05$ ).

- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_4 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=10.145$ ,  $p\text{-value}=0.000<0.05$ ).
- ❖ Ο έλεγχος της υπόθεσης  $\beta_5 = 0$  έδειξε ότι η υπόθεση απορρίπτεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5% ( $t=3.922$ ,  $p\text{-value}=0.000<0.05$ ).

Το μοντέλο παλινδρόμησης είναι :

$$\text{Στρατηγική\_Ανάλ} = -0.0166 + 0.097 * \text{Ανταγωνισμός} + 0.211 * \text{dim6} + 0.140 * \text{dim3} + 0.410 * \text{Συμ\_Ιδιοκ} + 0.127 * \text{Λογ\_πρ}$$

και έχει  $\text{adjusted } R^2=0.0673$

Παρατηρούμε ότι ο βαθμός συμμετοχής του ιδιοκτήτη / manager στην ανάπτυξη πρακτικών διοικητικής λογιστικής επηρεάζει περισσότερο τη στρατηγική ανάλυση σε σχέση με τις άλλες μεταβλητές.

## Συμπεράσματα

Η παρούσα εργασία διερευνά τη χρήση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής στον τομέα της φιλοξενίας και συγκεκριμένα στα ξενοδοχεία της Ελλάδας. Με τη βοήθεια της βιβλιογραφικής επισκόπησης γίνεται προσπάθεια διερεύνησης της χρήσης των πρακτικών διοικητικής λογιστικής, των παραγόντων που επηρεάζουν τις συγκεκριμένες πρακτικές καθώς και του ρόλου της διοικητικής λογιστικής στη διοίκηση της επιχείρησης.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας γίνεται φανερό ότι η χρήση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής είναι διαδεδομένη σε αναπτυγμένες και αναπτυσσόμενες χώρες. Οι παραδοσιακές πρακτικές διοικητικής λογιστικής χρησιμοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις πιο σύγχρονες πρακτικές. Ταυτόχρονα οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής βοηθούν τη διοίκηση σε διάφορες λειτουργίες. Επιπλέον υπάρχουν σημαντικοί παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν τη χρήση των πρακτικών αυτών όπως το μέγεθος της επιχείρησης, ο ανταγωνισμός, η συμμετοχή του ιδιοκτήτη/manager στη διαμόρφωση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής και οι δεξιότητες του λογιστικού προσωπικού.

Από την εμπειρική έρευνα εξήχθησαν σημαντικά συμπεράσματα. Αρχικά οι συμμετέχοντες ήταν κυρίως ιδιοκτήτες των ξενοδοχείων και είχαν εμπειρία πάνω από δέκα χρόνια. Τα περισσότερα ξενοδοχεία ανήκαν στην κατηγορία των 4 αστέρων και ήταν θέρετρα. Επιπλέον οι περισσότερες απαντήσεις προήλθαν από τη γεωγραφική περιοχή της Μακεδονίας.

Στην έρευνα εξετάστηκε η χρήση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής στα ελληνικά ξενοδοχεία και τα αποτελέσματα έδειξαν σημαντική απορρόφηση αυτών των πρακτικών. Συγκεκριμένα, η χρήση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής όλων των κατηγοριών εκτός από τη στρατηγική ανάλυση ήταν αρκετά διαδεδομένη. Επιπλέον, οι παραδοσιακές πρακτικές διοικητικής λογιστικής χρησιμοποιούνται σε μεγαλύτερο βαθμό από τις πιο σύγχρονες πρακτικές (Zero-budgeting, Flexible budgeting, Balanced Scorecard, EVA, CVP), οι οποίες δεν είναι τόσο διαδεδομένες. Αυτό το αποτέλεσμα συμφωνεί με προηγούμενες έρευνες και μπορεί να οφείλεται στο γεγονός ότι η διοίκηση είτε αμφισβητεί τη σχετικότητα των πιο σύγχρονων πρακτικών διοικητικής λογιστικής είτε δεν έχει επίγνωση για τις συγκεκριμένες πρακτικές.

Επιπλέον εξετάστηκε ο ρόλος της διοικητικής λογιστικής στη διοίκηση της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής θεωρήθηκαν ότι παίζουν σημαντικό ρόλο στην διοίκηση των ξενοδοχείων παρά τις δηλώσεις ορισμένων σχολιαστών ότι η διοικητική λογιστική δεν έχει σημασία για την κάλυψη των διευθυντικών αναγκών (Cooper, 1990). Οι ερωτηθέντες συμφώνησαν ότι οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής έχουν ένα συγκεκριμένο ρόλο που βοηθά τα ξενοδοχεία να ελέγχουν, να αξιολογούν τις επιδόσεις, να βελτιστοποιούν τη χρήση των πόρων, να βοηθούν στη λήψη των αποφάσεων και να βελτιώνουν την επικοινωνία.

Με γνώμονα την εξαγωγή περισσότερο εξειδικευμένων αποτελεσμάτων, διεξήχθη η ανάλυση παλινδρόμησης. Εξετάστηκαν οι παράγοντες οι οποίοι μπορούν να επηρεάσουν τις πρακτικές διοικητικής λογιστικής. Τα αποτελέσματα συμφωνούν με τις προηγούμενες μελέτες και δείχνουν ότι οι παράγοντες που εξετάστηκαν επηρεάζουν τη χρήση συγκεκριμένων πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Πιο συγκεκριμένα, από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι το μέγεθος της επιχείρησης (αριθμός των δωματίων) επηρεάζει σημαντικά όλες τις κατηγορίες πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Επιπλέον, ο ανταγωνισμός φαίνεται να επηρεάζει κυρίως την κοστολόγηση, τον προϋπολογισμό και τη μέτρηση της απόδοσης ενώ η συμμετοχή του ιδιοκτήτη στη διαμόρφωση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής κυρίως την κατηγορία των πληροφοριών για τη λήψη των αποφάσεων και τη στρατηγική ανάλυση. Ο παράγοντας των προσόντων του λογιστικού προσωπικού βρέθηκε ότι έχει στατιστικά σημαντική σχέση με τη χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής της κατηγορίας πληροφοριών για τη λήψη των αποφάσεων και τη στρατηγική ανάλυση. Τέλος, εξετάστηκε μια επιπλέον μεταβλητή, η κατηγορία στην οποία ανήκει το ξενοδοχείο και τα αποτελέσματα έδειξαν πως η συγκεκριμένη μεταβλητή επηρεάζει στατιστικά σημαντικά όλες τις κατηγορίες πρακτικών διοικητικής λογιστικής εκτός από την κατηγορία του προϋπολογισμού.

Στην έρευνα εξήχθησαν σημαντικά συμπεράσματα. Ωστόσο αυτά θα πρέπει να ερμηνεύονται με βάση κάποιους περιορισμούς. Σημαντικότερος περιορισμός είναι το χρονικό διάστημα, μέσα στο οποίο πραγματοποιήθηκε η παρούσα επιστημονική έρευνα, ο οποίος ήταν αρκετά περιορισμένος. Επιπλέον το δείγμα της έρευνας ήταν αρκετά περιορισμένο συγκριτικά με το μέγεθος του ξενοδοχειακού κλάδου. Ένας άλλος περιορισμός είναι ότι η έρευνα στηρίχθηκε σε προσωπικές απαντήσεις ερωτώμενων συνεπώς τα αποτελέσματα βασίζονται αποκλειστικά σε πεποιθήσεις των ερωτηθέντων και όχι σε ενέργειες από τα ξενοδοχεία. Τέλος, οι απαντήσεις των ερωτηθέντων δεν

είναι εφικτό να γνωρίζουμε αν είναι αντικειμενικές και αμερόληπτες καθώς δεν γνωρίζουμε κατά πόσο ήταν πρόθυμοι να απαντήσουν με βάση τις πραγματικές τους απόψεις. Επομένως θα πρέπει να δίνεται ιδιαίτερη προσοχή στις γενικεύσεις των ευρημάτων της έρευνας.

Υπό το πρίσμα των περιορισμών, προτείνεται μελλοντική έρευνα σε μεγαλύτερο δείγμα, για τη διεξαγωγή ακριβέστερων αποτελεσμάτων. Επιπλέον προτείνεται μελλοντική έρευνα σε διαφορετικό κλάδο της φιλοξενίας όπως για παράδειγμα τα εστιατόρια. Τέλος προτείνεται έρευνα που να εξετάζει τη χρήση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής στα ξενοδοχεία της Ελλάδας σε σύγκριση με άλλες χώρες.

## **Βιβλιογραφία**

### **Ελληνική**

1. Σώρρος Ι., Πάτσης Π. (2014), “Βιομηχανική και Διοικητική Λογιστική, Λογιστική Κόστους”, Ινστιτούτο Εκπαίδευσης Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών, σ.1-2.
2. Φίλιος Β. (2010), “Διοικητική Λογιστική (Management Accounting)”, Τόμος Ι, Εκδόσεις Έλλην, σ.29-31.

## Ξενόγλωσση

1. Abdel-Kader, M. and Luther, R. (2006), "Management accounting practices in the British food and drinks industry, *British Food Journal*, vol.108, no.5, pp. 336-357.
2. Abdel-Kader, M. and Luther, R. (2008), "The impact of firm characteristics on management accounting practices: A UK-based empirical analysis", *The British Accounting Review*, vol.40, no. 1, pp.2-27.
3. Al-Omiri, M. (2003), "The diffusion of management accounting innovations: a study of the factors influencing the adoption, implementation levels and success of ABC", Ph.D. Thesis, University of Huddersfield, United Kingdom.
4. Al-Omiri, M. and Drury, C. (2007), "A survey of factors influencing the choice of product costing systems in UK organizations", *Management Accounting Research*, vol.18, no. 4, pp.399-424.
5. Bhimani, A. (2002), "Management Accounting and Organizational Excellence", Management Press International LTD, United Kingdom.
6. Bhimani, A. and Bromwich, M. (2010), "Management accounting: Retrospect and prospect", Oxford: CIMA Publishing, An Imprint of Elsevier Science and Technology.
7. Bjornenank, T. (1997), "Diffusion and accounting: the case of ABC in Norway", *Management Accounting Research*, vol.8, no.1, pp. 3-17.
8. Brotherton B., Wood R.C. (2000), "Hospitality and hospitality management, In: *In Search of Hospitality: Theoretical Perspectives and Debates*", Butterworth-Heinemann: Oxford, pp. 134-156.
9. Brown, A., Booth, P. and Giacobbe, F. (2004), "Technological and Organizational Influences on the Adoption of activity-based costing in Australia", *Accounting and Finance*, vol. 44, no. 3, pp. 329-356.
10. Cairns, D.R. (2018), "Economic Accounting in the Simple Hoteling Model", *Resource and Energy Economics*, vol. 51, no. 1, pp. 18-27.
11. Chenhall, R.H. and Langfield-Smith, K. (1998), "Adoption and benefits of management accounting practices: An Australian study", *Management Accounting Research*, vol.9, no.1, pp. 1-19.



12. Chenhall, R.H. and Langfield-Smith, K. (2007), "Multiple perspectives of performance measures", *European Management Journal*, vol. 25, no. 4, pp. 266-282.
13. Cohen, S., Kaimenaki, E. (2011), "Cost accounting systems structure and information quality properties: an empirical analysis", *Journal of Applied Accounting Research*, vol. 12, no. 1, pp. 5-25.
14. Colignon, R., Covalleski, M. (1988), "An examination of managerial accounting practices as a process of mutual adjustment", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 13, no.6, pp. 559-579.
15. Collier, P.A., Gregory, A. (1995), "Strategic management accounting: a UK hotel sector case study", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.7, no. 1, pp. 16-21.
16. Collis, J. and Jarvis, R. (2002), "Financial information and the management of small private companies", *Journal of Small Business and Enterprise Development*, vol. 9, no. 2, pp. 100-110.
17. Cooper, R. (1990), "Explicating the logic of ABC", *Management Accounting (UK)*, pp. 58-60.
18. Crosson, S. and Needles, B. (2013), "Managerial Accounting", 10<sup>th</sup> edition, South Western Cengage Learning.
19. Demirbag, M., Tatoglu, E., Tekinkus, M. and Zaim, S. (2006), "An analysis of the relationship between TQM implementation and organizational performance: Evidence from Turkish SMEs", *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol.17, no. 6, pp. 829-847.
20. Drury, C., Braund, S., Osborne, P, & Tayles, M. (1993), "A survey of management accounting practices in UK manufacturing companies", *Certified Accountants Educational Trust for the Chartered Association of Certified Accountants*.
21. El-Shishini, H.M. (2017), "The Use of Management Accounting Techniques at Hotels in Bahrain", *Review of Integrative Business and Economics Research*, vol. 6, no. 2, pp. 64-77.
22. Garrison, R. and Noreen, E. (2000), "Managerial Accounting", 9<sup>th</sup> edition, USA: Irwin McGraw-Hill.
23. Gomes, C.F., Yasin, M.M. and Lisboa, J.V. (2004), "An examination of manufacturing organizations' performance evaluation; Analysis, implications

- and a framework for future research”, *International Journal of Operations & Production Management*, vol. 24, no. 5, pp. 488-513.
24. Haldma, T. and Laats, K. (2002), “Contingencies influencing the management accounting practices of Estonian manufacturing companies”, *Management Accounting Research*, vol. 13, no. 4, pp. 379-400.
  25. Hansen, S.C. and Van der Stede, W.A. (2004), “Multiple facets of budgeting: an exploratory analysis”, *Management Accounting Research*, vol. 15, no. 4, pp. 415-439.
  26. Hiroshi, T., Trevor, B. (2014), “Management, accounting and philosophy: The development of management accounting at Kyocera, 1959-2013”, *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, vol. 27, no. 2, pp. 317-356.
  27. IFAC. (1998), *International Management Accounting Practice Statement: Management Accounting Concepts*, New York.
  28. Ismail, N.A. and King, M. (2007), “Factors influencing the alignment of accounting information systems in small and medium sized Malaysian manufacturing firms”, *Journal of Information Systems and Small Business*, vol.1, no. 1-2, pp. 1-20.
  29. Ismail, T.H. (2007), “Performance evaluation measures in the private sector: Egyptian practice”, *Managerial Auditing Journal*, vol. 22, no. 5, pp. 503-513.
  30. Israeli, A. (2014), “An inter-paradigmatic agenda for research, education and practice in hospitality management”, *International Journal Hospitality Manage*, vol. 42, pp. 188-191.
  31. Jayawardena, C. (2000), “International hotel manager”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol.12, no.1, pp. 67-70.
  32. Joshi, P.L. (2001), “The international diffusion of new management accounting practices: the case of India”, *Journal of International Accounting, Auditing and Taxation*, vol. 10, no. 1, pp. 85-109.
  33. Jusoh, R. and Parnell, J.A. (2008), “Competitive strategy and performance measurement in the Malaysian context. An exploratory study”, *Management Decision*, vol.46, no. 1, pp. 5-31.
  34. King, C. (1995), “What is hospitality?”, *International Journal of Hospitality Management*, vol. 14, no. (3-4), pp. 219-334.

35. Lamminmaki, D. and Drury, C. (2001), "A comparison of New Zealand and British product-costing practices", *The International Journal of Accounting*, vol. 36, no. 3, pp. 329-427.
36. Lybaert, N. (1998), "The information use in an SME: its importance and some elements of influence", *Small Business Economics*, vol. 10, no. 2, pp. 171-191.
37. McChlery, S., Meechan, L and Godfrey, A.D. (2005), "Barriers and catalysts to sound financial management systems in small sized enterprises", *Research Executive Summaries Series, CIMA*, vol. 7, no. 3, pp. 1-26.
38. Nailon, P. (1982), "Theory in hospitality management", *International Journal of Hospitality Management*, vol. 1, no. 3, pp.135-143.
39. Noreen, W.E., Brewer, C.P. and Garrison, H.R. (2011), "Managerial Accounting for managers", 2<sup>nd</sup> edition, NY: McGraw-Hill Companies, Inc.
40. O'Connor, N.G., Chow, C.W. and Wu, A. (2004), "The adoption of Western management accounting/ controls in China's state-owned enterprises during economic transition", *Accounting, Organizations and Society*, vol. 29, no. 3-4, pp. 349-375.
41. Pavlatos, O. and Paggios, I. (2008), "Management accounting practices in the Greek hospitality industry", *Managerial Auditing Journal*, vol. 24, no. 1, pp. 81-98.
42. Pellinen, J. (2003), "Making price decisions in tourism enterprises", *Hospitality Management*, vol. 22, no. 3, pp. 217-235.
43. Potter, G. and Schmidgall, R. (1999), "Hospitality management accounting: current problems and future opportunities", *Hospitality Management*, vol. 18, no. 5, pp. 387-400.
44. Phadoongsitthi, M. (2003), "The role of management accounting in emerging economies: An empirical study of Thailand. Ph.D. Thesis", University of Maryland, College Park.
45. Romney, M.B. and Steinbart, P.J. (2003), "Accounting Information Systems, Pearson Education", Upper Saddle River, NJ.
46. Shields, M.D. (1995), "An empirical analysis of firms' implementation experiences with activity-based costing", *Journal of Management Accounting Research*, vol. 7, no. 1, pp. 148-166.
47. Shields, M.D., Chow, C.W., Kato, Y and Nakagawa, Y. (1991), "Management accounting practices in the U.S. and Japan: Comparative survey findings and

- research implications”, *Journal of International Financial Management and Accounting*, vol. 3, no. 1, pp. 61-77.
48. Speckbacher, G., Bischof, J. and Pfeiffer, T. (2003), “A descriptive analysis on the implementation of Balanced Scorecards in German-speaking countries”, *Management Accounting Research*, vol. 14, no. 4, pp. 361-387.
49. Sulaiman, M.A., N.A.N. and Alwi, N. (2004), “Management accounting practices in selected Asian countries”, *Managerial Auditing Journal*, vol. 19, no. 4, pp. 493-508.
50. Sunarni, C. W. (2015), “Management Accounting Practices at Hospitality Business in Yogyakarta, Indonesia”, *review of Integrative Business and Economics Research*, vol. 4, no. 1, pp. 380-396.
51. Szychta, A. (2002), “The scope of application of management accounting methods in Polish enterprises”, *Management Accounting Research*, vol. 13, no. 4, pp. 401-418.
52. Tari, J.J., Pereira-Moliner, J., Pertursa-Ortega, E.M., Lopez-Gamero, M.D. and Molina-Azorin, J.F. (2017), “Does quality management improve performance or vice versa? Evidence from the hotel industry”, *Service Business*, vol. 11, no. 1, pp. 23-43.
53. Wilson, R.M.S. and Chua, W.F. (1988), “Managerial Accounting: Method and Meaning”, Van Nostrand Reinhold (International) Co. Ltd.
54. Wu, J., Boateng, A. and Drury, C. (2007), “An analysis of the adoption, perceived benefits and expected future emphasis of western management accounting practices in Chinese SOEs and JVs”, *The International Journal of Accounting*, vol. 42, no. 2, pp. 171-185.

## Ηλεκτρονική

1. Exelixis, “Κοστολόγηση Διοικητική Λογιστική”, Διαθέσιμο: <http://www.exelixis.eu/index.php?act=viewCat&catId=189>
2. Institute of Management Accountants (2008), “Definition of Management Accounting”, Available: <https://www.imanet.org.cn/uploads/resource/2015-11/1447061510-17551.pdf>

## Παράρτημα- Ερωτηματολόγιο

Εμπιστευτικό ερωτηματολόγιο έρευνας στα πλαίσια εκπόνησης της Διπλωματικής εργασίας με θέμα : **“ΟΙ ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΟΝ ΤΟΜΕΑ ΤΗΣ ΦΙΛΟΞΕΝΙΑΣ.Η ΠΕΡΙΠΤΩΣΗ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ”**

<b>Υπεύθυνη Διπλωματικής:</b>	<b>Γεωργιάδου Μαρία-Ελένη</b>
<b>Επιβλέπων Καθηγητής:</b>	<b>Δρ. Δρογαλάς Γεώργιος</b>
<b>Email:</b>	<b>Marialenageorgiadou@gmail.com</b>

Το παρόν ερωτηματολόγιο έχει δημιουργηθεί στα πλαίσια εκπόνησης διπλωματικής εργασίας του μεταπτυχιακού προγράμματος στη Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών αποφάσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας. Σκοπός της παρούσας έρευνας είναι η αξιολόγηση των πρακτικών Διοικητικής Λογιστικής στον τομέα της Φιλοξενίας στην Ελλάδα. Η ειλικρίνεια στις απαντήσεις προάγουν την έρευνα. Τα αποτελέσματα θα χρησιμοποιηθούν για ακαδημαϊκούς σκοπούς και η ταυτότητα των ερωτηθέντων δεν θα αποκαλυφθεί με κανέναν τρόπο. Η συμμετοχή σας στη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου θα συνέβαλε σημαντικά στην διεξαγωγή της παρούσας διπλωματικής εργασίας και στην εξαγωγή ουσιαστικών συμπερασμάτων.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων για την προσφορά σας στην έρευνα.

Με εκτίμηση

Γεωργιάδου Μαρία- Ελένη

## ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ

### ΕΝΟΤΗΤΑ 1 ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ ΕΡΩΤΗΘΕΝΤΟΣ

Δηλώστε με  τη μοναδική σας απάντηση

**1. Ποιος είναι ο τίτλος εργασίας σας;**

Ιδιοκτήτης  Γενικός διευθυντής  Οικονομικός διευθυντής  Λογιστής

**2. Ποιο είναι το χρονικό διάστημα εργασίας σας στο ξενοδοχείο;**

κάτω από 5 χρόνια  5-10 χρόνια  Πάνω από 10 χρόνια

### ΕΝΟΤΗΤΑ 2 ΠΡΟΦΙΛ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΙΣΗΣ

Δηλώστε με  τη μοναδική σας απάντηση

**3. Ποια είναι η κατηγορία του ξενοδοχείου σας;**

3 αστέρων  4 αστέρων  5 αστέρων

**4. Ποιος είναι ο τύπος του ξενοδοχείου σας;**

Θέρετρο  Ξενοδοχείο πόλης

**5. Σε ποια γεωγραφική περιοχή ανήκει το ξενοδοχείο σας;**

Αθήνα  Κρήτη  Νησιά Αιγαίου  Νησιά Ιονίου  Μακεδονία  Άλλο

**6. Ποιος είναι ο αριθμός δωματίων του ξενοδοχείου σας;**

κάτω από 30 δωμάτια  30-99 δωμάτια  100-199 δωμάτια

200-299 δωμάτια  πάνω από 300 δωμάτια

**ΕΝΟΤΗΤΑ 3 ΣΥΧΝΟΤΗΤΑ ΧΡΗΣΗΣ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

**Απαντήστε στις παρακάτω ερωτήσεις σημειώνοντας X στο αντίστοιχο τετράγωνο.**

**Κατηγορία Α : Κοστολόγηση**

**7. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές κοστολόγησης στην επιχείρησή σας;**

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
α. Πλήρη Κοστολόγηση					
β. Μεταβλητή Κοστολόγηση					
γ. Κοστολόγηση βάσει δραστηριότητας (ABC)					

**Κατηγορία Β : Προϋπολογισμός**

**8. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές προϋπολογισμού;**

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
α. Προϋπολογισμός για τον προγραμματισμό της ετήσιας λειτουργίας					
β. Προϋπολογισμός για τον έλεγχο του κόστους					
γ. Προϋπολογισμός για τον συντονισμό των οργανωτικών δραστηριοτήτων					
δ. Zero-based budgeting					
ε. Ευέλικτος προϋπολογισμός (Flexible budgeting)					



### Κατηγορία Γ : Μέτρησης της απόδοσης

9. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές μέτρησης της απόδοσης;

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
α. Μέτρηση της κερδοφορίας (Profitability measures)					
β. Μη χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης που σχετίζονται με τους πελάτες					
γ. Μη χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης που σχετίζονται με τις καινοτομίες					
δ. Μη χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης που σχετίζονται με τους εργαζομένους					
ε. Balanced Scorecard					
στ. Οικονομική προστιθέμενη αξία (EVA)					

### Κατηγορία Δ : Πληροφορίες για τη λήψη των αποφάσεων

10. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές για τη λήψη των αποφάσεων;

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
α. Ανάλυση κερδοφορίας του προϊόντος					
β. Ανάλυση κερδοφορίας του πελάτη					
γ. Ανάλυση κόστους- όγκου- κέρδους (CVP)					

## Κατηγορία Ε : Στρατηγική ανάλυση

11. Σε ποιο βαθμό χρησιμοποιείτε τις ακόλουθες πρακτικές Στρατηγικής ανάλυσης;

	Ποτέ	Σπάνια	Μερικές φορές	Συχνά	Πολύ συχνά
α. Ανάλυση του κλάδου (Industry analysis)					
β. Ανάλυση των δυνάμεων και αδυναμιών των ανταγωνιστών (SWOTanalysis)					
γ. Ανάλυση της ανταγωνιστικής θέσης (Analysis of competitive position)					

### ΕΝΟΤΗΤΑ 4 ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

12. Πόσο έντονος πιστεύετε ότι είναι ο ανταγωνισμός του κλάδου της φιλοξενίας για την επιχείρησή σας;

Καθόλου έντονος	Λίγο έντονος	Αρκετά έντονος	Πολύ έντονος	Πάρα πολύ έντονος

13. Σε τι βαθμό συμμετείχε ο ιδιοκτήτης/ manager στην ανάπτυξη πρακτικών διοικητικής λογιστικής για την εταιρία σας;

Καθόλου	Χαμηλή συμμετοχή	Μέτρια συμμετοχή	Υψηλή συμμετοχή	Πολύ υψηλή συμμετοχή

14. Απασχολείτε στην επιχείρησή σας λογιστικό προσωπικό;

ΝΑΙ

ΟΧΙ

Αν ναι, παρακαλώ απαντήστε στην παρακάτω ερώτηση αλλιώς προχωρήστε στην επόμενη ενότητα.

**15. Ποιος είναι ο ανώτατος τίτλος του λογιστικού προσωπικού;**

Κάτοχος πτυχίου ΑΕΙ/ΤΕΙ  Κάτοχος πτυχίου ΙΕΚ  Κάτοχος Μεταπτυχιακού Διπλώματος  Κάτοχος Διδακτορικού Διπλώματος

<b>ΕΝΟΤΗΤΑ 5 ΡΟΛΟΣ ΤΗΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ</b>
--

**16. Στην επιχείρησή σας οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής βοήθησαν τη διοίκηση να :**

	Διαφωνώ απόλυτα	Διαφωνώ	Διαφωνώ λίγο	Συμφωνώ	Συμφωνώ απόλυτα
α. στον έλεγχο των τρεχουσών δραστηριοτήτων					
β. στη μέτρηση και αξιολόγηση των επιδόσεων					
γ. στη βελτιστοποίηση των πόρων της επιχείρησης					
δ. Στη μείωση της υποκειμενικότητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων					
ε. Στη βελτίωση της εσωτερικής και της εξωτερικής επικοινωνίας					

**Σας ευχαριστώ θερμά για τη συμμετοχή σας!!**