



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ
ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

**Συστήματα Ελέγχου της Διοίκησης (MSC), Καινοτομία και
Επιχειρηματική Επίδοση**

της

ΠΑΝΤΣΙΟΥ ΠΑΡΑΣΚΕΥΗΣ

Επιβλέπων Καθηγητής

ΠΑΥΛΑΤΟΣ ΟΔΥΣΣΕΑΣ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος
σπουδών στην Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική

Θεσσαλονίκη, Οκτώβριος 2020

Αφιερώνεται στην οικογένειά μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Στις επόμενες λίγες γραμμές που ακολουθούν, θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς ευχαριστίες μου στους ανθρώπους εκείνους, που ο καθένας με τον τρόπο του συνέβαλαν στην περάτωση της διπλωματικής μου εργασίας. Αρχικά θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή μου κ. Παυλάτο Οδυσσέα για την πολύτιμη βοήθεια και καθοδήγηση που μου προσέφερε καθ' όλη την διάρκεια της συγγραφής. Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τους γονείς μου, τα αδέρφια και τους φίλους μου, για τη βοήθεια, την ενθάρρυνση και την ηθική συμπαράσταση που μου προσέφεραν όλο αυτό το διάστημα. Τέλος, οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους συμμετέχοντες στην έρευνά μου, για τον χρόνο που αφιέρωσαν στην συμπλήρωση του ερωτηματολογίου, καθώς δίχως τη συμβολή τους δεν θα είχε επιτευχθεί το ερευνητικό τμήμα της παρούσας εργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία έχει ως κύριο σκοπό να εξετάσει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ του βαθμού χρήσης των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης (Management Control Systems) από μια επιχείρηση, της Καινοτομίας (Innovation) και της Επιχειρηματικής Επίδοσης (Organizational Performance). Παράλληλα, η έρευνα επιχειρεί να εξετάσει και τη σχέση που υπάρχει μεταξύ του βαθμού χρήσης εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής (Managerial Accounting) και της Επιχειρηματικής Επίδοσης.

Αρχικά πραγματοποιείται παρουσίαση της διεθνούς βιβλιογραφίας αναφορικά με τα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης, την Καινοτομία, τη Διοικητική Λογιστική, καθώς επίσης παρουσιάζεται και η σχέση που έχει το καθένα από τα παραπάνω με την επίδοση της επιχείρησης. Κατόπιν, ακολουθεί η διατύπωση των ερευνητικών υποθέσεων.

Στα πλαίσια της μελέτης διεξήχθη ποσοτική έρευνα με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων. Έπειτα από τη συλλογή 73 ερωτηματολογίων, τα οποία απαντήθηκαν κατά κόρον από γενικούς διευθυντές, οικονομικούς διευθυντές, στελέχη λογιστηρίου, διευθυντές πωλήσεων και διευθυντές μάρκετινγκ, ακολουθεί περιγραφική στατιστική ανάλυση των δεδομένων που συλλέχθηκαν και έπειτα διερευνητική και επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων.

Τα σημαντικότερα ευρήματα της έρευνας είναι ότι κάθε μια από της παραπάνω έννοιες σχετίζεται θετικά με την επιχειρηματική επίδοση. Συγκεκριμένα για την Καινοτομία και το βαθμό χρήσης εργαλείων Διοικητικής Λογιστικής προκύπτει θετική και στατιστικά σημαντική σχέση. Τα αποτελέσματα της έρευνας καθίστανται ιδιαίτερα σημαντικά για κάθε διοίκηση που επιθυμεί την βελτίωση της οικονομικής επίδοσης της επιχείρησης μέσω της καινοτομίας, καθώς και μέσω της αποδοτικότερης οργάνωσης και εκτέλεσης των επιχειρησιακών διαδικασιών με τη χρήση των MCS και των εργαλείων της διοικητικής λογιστικής.

Λέξεις κλειδιά: συστήματα ελέγχου διοίκησης, καινοτομία, διοικητική λογιστική, επιχειρηματική επίδοση

ABSTRACT

The main purpose of this study is to examine the relationship between the extent use of Management Control Systems, Innovation and Organizational Performance. At the same time, the research attempts to examine the relationship that exists between the extent use of Management Accounting tools and Organizational Performance.

Initially, there is a presentation of the international literature regarding Management Control Systems, Innovation, Management Accounting, as well as the relationship that each of the above has with Organizational Performance. Then, the description of the hypothesis development follows.

In the framework of the study, a quantitative survey was conducted using the method of questionnaires. After the collection of 73 questionnaires, which were fundamentally answered by CEO's, financial managers, accounting executives, sales and marketing managers, follows the descriptive statistics analysis of the collected data and then an exploratory and confirmatory factor analysis.

The most important findings of the research are that each of the above concepts is positively related to organizational performance. Specifically, for Innovation and the extent use of Management Accounting tools, a positive and statistically significant relationship emerges. The results of the research become particularly important for any manager who wants to improve the financial performance of the company through innovation, as well as through the more efficient organization and execution of business processes using MCS and management accounting tools

Key words: management control systems, MCS, innovation, management accounting, organizational performance

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

| | |
|----------------------------------------------------------------------------|-----|
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ | i |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ | ii |
| ABSTRACT | iii |
| ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ | iv |
| ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ | vi |
| | |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ | 1 |
| 1.1 Εισαγωγή | 1 |
| 1.2 Διατύπωση Ερευνητικού Ερωτήματος | 3 |
| 1.3 Δομή της εργασίας | 3 |
| 1.4 Σύνοψη | 4 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ | 5 |
| 2.1. Εισαγωγή | 5 |
| 2.2. Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης | 5 |
| 2.2.1. Έννοια Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης | 5 |
| 2.2.2. Εργαλεία Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης | 7 |
| 2.2.3. Ρόλος Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης | 11 |
| 2.2.4. Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης και Επιχειρηματική Επίδοση | 12 |
| 2.3. Καινοτομία | 15 |
| 2.3.1. Έννοια της Καινοτομίας | 15 |
| 2.3.2. Διακρίσεις της Καινοτομίας | 16 |
| 2.3.3. Καινοτομία και Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης | 19 |
| 2.3.4. Καινοτομία και πλαίσιο LOC | 21 |
| 2.3.5 Καινοτομία και Επιχειρηματική Επίδοση | 23 |
| 2.4 Διοικητική Λογιστική | 24 |
| 2.4.1 Έννοια και Ρόλος Διοικητικής Λογιστικής | 24 |
| 2.4.2 Εργαλεία Διοικητικής Λογιστικής | 26 |
| 2.4.3 Διοικητική Λογιστική και Επιχειρηματική Επίδοση | 27 |

| | |
|--------------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.5 Σύνοψη | 29 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ | 30 |
| 3.1 Εισαγωγή | 30 |
| 3.2 Δείγμα..... | 30 |
| 3.3 Δομή Ερωτηματολογίου | 31 |
| 3.4 Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης..... | 33 |
| 3.5 Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία Δείγματος..... | 34 |
| 3.6 Σύνοψη | 37 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ | 39 |
| 4.1 Εισαγωγή | 39 |
| 4.2 Ερωτήσεις σχετικές με το βαθμό χρήσης Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης | 39 |
| 4.3 Ερωτήσεις σχετικές με την Καινοτομία..... | 42 |
| 4.4 Ερωτήσεις σχετικές με την Επιχειρηματική επίδοση | 46 |
| 4.5 Ερωτήσεις σχετικές με χρήση εργαλείων Διοικητικής Λογιστικής..... | 48 |
| 4.6 Σύνοψη | 50 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΟΛΥΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ | 51 |
| 5.1 Εισαγωγή | 51 |
| 5.2 Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων (EFA)..... | 51 |
| 5.3 Συσχετίσεις (Correlations) | 55 |
| 5.4 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία του Μοντέλου | 56 |
| 5.5 Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis - CFA)..... | 58 |
| 5.6 Σύνοψη | 61 |
| ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ .. | 62 |
| 6.1 Εισαγωγή | 62 |
| 6.2 Συμπεράσματα..... | 62 |
| 6.3 Συνεισφορά και Περιορισμοί | 64 |
| 6.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα..... | 64 |
| 6.5 Σύνοψη | 65 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ | 66 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι | 78 |
| ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ | 82 |

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|---------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| ΠΙΝΑΚΑΣ 2. 1 ΟΙ 8 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ MCS (DAVILA & FOSTER,2005) | 10 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 3.1 ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | 34 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 3.2 ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | 35 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 3.3 ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟΝ ΑΡΙΘΜΟ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ | 36 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 3.4 ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΙΣΗΓΜΕΝΗ ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΗΣΤΗΡΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ | 36 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 3.5 ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΘΕΣΗ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ..... | 37 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 4.1 ΒΑΘΜΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΩΝ MCS..... | 42 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 4.2 ΒΑΘΜΟΣ ΕΜΦΑΣΗΣ ΣΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ | 45 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 4.3 ΒΑΘΜΟΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ | 47 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 4.4 ΒΑΘΜΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ..... | 49 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 5.1 ΠΙΝΑΚΑΣ ΚΜΟ & BARTLETT'S TEST | 52 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 5.2 PATTERN MATRIX | 53 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 5. 3 COMMUNALITIES | 54 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 5.4 CORRELATIONS..... | 56 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 5.5 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ | 56 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 5. 6 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ | 57 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 5.7 FORNELL - LARCKER ΚΡΙΤΗΡΙΟ..... | 58 |
| ΠΙΝΑΚΑΣ 5.8 PATH COEFFICIENTS | 59 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Σε ένα πολύπλοκο και ταχέως εξελισσόμενο οικονομικό περιβάλλον, που αναγκάζει τις επιχειρήσεις να επιδιώκουν συνεχώς τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας τους, προκειμένου να μείνουν βιώσιμες και κερδοφόρες, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη είναι εκείνα που πρέπει να βρουν τον τρόπο, με τον οποίο θα καταφέρουν να προσαρμόσουν τις επιχειρήσεις στα νέα δεδομένα, ώστε να ανταπεξέλθουν στις συνεχώς αυξανόμενες απαιτήσεις. Αδιαμφισβήτητα, τα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης (Management Control Systems - MCS) αποτελούν αναπόσπαστο μέρος των αναπτυσσόμενων εταιριών και εξέχουσας σημασίας εργαλείο για τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οργάνωσης της επιχείρησης, εκτέλεσης των βασικών λειτουργιών της και ελέγχου.

Σύμφωνα με την Belyh (2019) ένας από τους καλύτερους τρόπους για να κατανοηθεί επαρκώς η έννοια των συστημάτων ελέγχου διοίκησης (MCS) αποτελεί η μεμονωμένη εξέταση των στοιχείων που τα απαρτίζουν, δηλαδή των συστημάτων, του ελέγχου και της διοίκησης. Συνεπώς:

- **Σύστημα (System)**, σύμφωνα με το Business Dictionary, είναι ένα σύνολο λεπτομερών μεθόδων, διαδικασιών και ρουτίνων, που δημιουργούνται για την εκτέλεση μιας συγκεκριμένης δραστηριότητας. Στόχος του είναι να επιτύχει, κάθε φορά που εκτελείται, ένα προκαθορισμένο αποτέλεσμα, εντός των συγκεκριμένων ορίων που λειτουργεί. Το σύστημα είναι σε θέση να διατηρηθεί ακόμη και όταν το περιβάλλον αλλάζει, καθώς διαθέτει μηχανισμό εισόδου, εξόδου και ανατροφοδότησης. Για παράδειγμα, έστω ότι το σύστημα είναι η συγκεκριμένη στρατηγική που ακολουθεί μια επιχείρηση για να παράγει ένα προϊόν. Εάν το αποτέλεσμα δεν είναι το επιθυμητό ή εάν έχουν αλλάξει ορισμένα δεδομένα στην αγορά, τότε η ανατροφοδότηση θα εφοδιάσει τα στελέχη με τις απαραίτητες πληροφορίες ώστε να βρεθούν οι αιτίες και να σχηματιστούν πιθανές λύσεις.
- Κατά τη διαδικασία του **Ελέγχου (control)**, εξετάζεται το αν προκύπτει ένα αναμενόμενο αποτέλεσμα μιας λειτουργίας ή εάν το αποτέλεσμα αποκλίνει. Με τον τρόπο αυτό, στην περίπτωση της απόκλισης, η επιχείρηση είναι σε θέση να λάβει

εγκαιρώς τα απαραίτητα διορθωτικά μέτρα, ώστε να διασφαλίσει την πραγματοποίηση των προσδοκώμενων αποτελεσμάτων. Συνεπώς, ο έλεγχος αποτελεί μια διαδικασία ανάλυσης και διόρθωσης σφαλμάτων, αλλά το πιο σημαντικό είναι ότι μπορεί να χρησιμοποιηθεί και για την πρόβλεψη αυτών.

- Η **Διοίκηση (management)** αφορά την οργάνωση ατόμων και διαδικασιών με τρόπο που βοηθά την επιχείρηση να επιτύχει συγκεκριμένους στόχους. Το μάνατζμεντ έχει πέντε βασικές λειτουργίες, οι οποίες είναι η σχεδίαση, η οργάνωση, η στελέχωση, η καθοδήγηση και ο έλεγχος. Επιπλέον, ένα άλλο σημαντικό τμήμα του μάνατζμεντ είναι οι πόροι που διαχειρίζεται, όπως είναι οι άνθρωποι, οι οικονομικοί, οι τεχνολογικοί και οι φυσικοί πόροι. Με άλλα λόγια, τα διευθυντικά στελέχη συνδυάζοντας τις βασικές λειτουργίες του μάνατζμεντ με τους διαθέσιμους πόρους, διαχειρίζονται ουσιαστικά τον τρόπο με τον οποίο άλλοι άνθρωποι εκτελούν έναν συγκεκριμένο ρόλο και χρησιμοποιούν πόρους, πάντα προς εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων.

Όπως προκύπτει, με την εφαρμογή των MSC, οι εργαζόμενοι, τα καθήκοντα και οι στόχοι τους ευθυγραμμίζονται με τα καθήκοντα και τους στόχους της διοίκησης. Η βελτιωμένη ροή πληροφοριών καθιστά ευκολότερο τον προγραμματισμό, την οργάνωση μελλοντικών διαδικασιών και τη διασφάλιση ότι οι στόχοι έχουν τεθεί σωστά, μειώνοντας τους κινδύνους, (Belyh,2019).

Παράλληλα, η αλματώδης εξέλιξη της τεχνολογίας και οι γρήγοροι ρυθμοί του ευμετάβλητου οικονομικού περιβάλλοντος, επιτάσσουν οι επιχειρήσεις να συμβαδίζουν με αυτές τις εξελίξεις, να ενισχύουν την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών τους αλλά και να βελτιώνουν την ανταγωνιστικότητά τους. Αυτό δύναται να το επιτύχουν επενδύοντας στρατηγικά στην καινοτομία. Καινοτομία ορίζεται η εφαρμοσμένη χρήση της γνώσης με σκοπό την παραγωγή ή την παροχή νέων ή ουσιαστικά βελτιωμένων προϊόντων, διαδικασιών και υπηρεσιών, που βρίσκουν άμεσης παραγωγικής, χρηστικής και εμπορικής εφαρμογής (Taxheaven.gr,2013).

Τέλος, προκειμένου να εξασφαλίσουν ορθότερη διαχείριση και παρακολούθηση των δαπανών, του κόστους, αλλά και των οικονομικών τους πόρων, οι επιχειρήσεις αξιοποιούν πρακτικές και εργαλεία της διοικητικής λογιστικής. Τα εργαλεία αυτά εξασφαλίζουν στην επιχείρηση αποτελεσματικό σχεδιασμό και προγραμματισμό για την επίτευξη στρατηγικών και λειτουργικών στόχων, εξεύρεση και αποδοτική

διαχείριση χρηματοδότησης και οικονομικών πόρων, καθώς επίσης αξιολόγηση και έλεγχο μέσω της ανασκόπησης και του απολογισμού των συστημάτων και των λειτουργικών δράσεων (Wright et al., 1996). Εκτενέστερη ανάλυση των ωφελειών της διοικητικής λογιστικής καθώς και τον παραπάνω εννοιών γίνεται στο επόμενο κεφάλαιο.

1.2 Διατύπωση Ερευνητικού Ερωτήματος

Η παρούσα έρευνα πραγματεύεται τη χρησιμότητα των συστημάτων ελέγχου διοίκησης, της καινοτομίας και των εργαλείων της διοικητικής λογιστικής στην οικονομική επίδοση της επιχείρησης. Σκοπός της εργασίας είναι να διερευνηθεί η σχέση που υπάρχει μεταξύ τους. Επομένως τα ερευνητικά ερωτήματα διατυπώνονται ως εξής:

Ερευνητικό Ερώτημα 1: Ποια είναι η σχέση που υπάρχει μεταξύ χρήσης των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης και της Επιχειρηματικής Επίδοσης;

Ερευνητικό Ερώτημα 2: Ποια είναι η σχέση που υπάρχει μεταξύ της Καινοτομίας που επιχειρεί μια οικονομική οντότητα και της Επιχειρηματικής Επίδοσης;

Ερευνητικό Ερώτημα 3: Ποια είναι η επίδραση που έχει η χρήση εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής στην Επιχειρηματική Επίδοση;

1.3 Δομή της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Αρχικά το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την εισαγωγή, την ανάλυση και το σκοπό της έρευνας, και ταυτόχρονα διατυπώνονται εδώ τα ερευνητικά ερωτήματα. Στο κεφάλαιο δύο αναπτύχθηκε η βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου περιλαμβάνει την έννοια και τον ρόλο των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης, της Καινοτομίας και της Διοικητικής Λογιστικής, των εργαλείων και των διακρίσεων τους, καθώς και της επίδρασης που έχει το κάθε ένα από αυτά στην επιχειρηματική επίδοση. Το τρίτο κεφάλαιο αναφέρεται στη μεθοδολογία που χρησιμοποιήθηκε κατά την εκπόνηση της εργασίας. Στο τέταρτο κεφάλαιο γίνεται μια εκτενείς περιγραφική στατιστική ανάλυση των δεδομένων που

συγκεντρώθηκαν από τα ερωτηματολόγια, ενώ στο πέμπτο κεφάλαιο γίνεται περαιτέρω στατιστική ανάλυση αυτών. Στο έκτο και τελευταίο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα, η συνεισφορά, οι περιορισμοί και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

1.4 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε μια πρώτη προσέγγιση των εννοιών των συστημάτων ελέγχου διοίκησης, της καινοτομίας και της διοικητικής λογιστικής. Περαιτέρω διερεύνηση αυτών ακολουθεί σε επόμενο κεφάλαιο. Έπειτα, έγινε η διατύπωση των ερευνητικών ερωτημάτων, στα οποία θα επιχειρήσει να απαντήσει η παρούσα εργασία. Τέλος, παρουσιάστηκε η δομή της εργασίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1. Εισαγωγή

Στόχος της ενότητας αυτής είναι η ολοκληρωμένη παρουσίαση της διεθνούς βιβλιογραφίας, αναφορικά με τις έννοιες που σχετίζονται με το ερευνητικό θέμα της εργασίας, καθώς και η ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου και των ερευνητικών υποθέσεων πάνω στα οποία θα στηριχθεί η έρευνα. Ειδικότερα, στην ενότητα 2.2 αναλύεται η έννοια των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης, παρουσιάζοντας τους ορισμούς και τα επιμέρους στοιχεία τους όπως διαμορφώθηκαν από διάφορους συγγραφείς, ενώ στο τέλος της ενότητας διατυπώνεται η πρώτη ερευνητική υπόθεση. Ακολουθεί η ενότητα 2.3, η οποία περιλαμβάνει τη διατύπωση της έννοιας της Καινοτομίας, των διακρίσεων αυτής, όπως και τη σχέση της με τα MCS και την Επιχειρηματική Επίδοση. Έπειτα αναπτύσσεται η δεύτερη ερευνητική υπόθεση. Στην ενότητα 2.4, μελετάται η έννοια και η σημασία της Διοικητικής Λογιστικής για τις διαδικασίες της επιχείρησης, παρατίθενται τα εργαλεία της και γίνεται αναφορά στην επίδραση που προκαλεί η χρήση τους στην Επιχειρηματική Επίδοση. Τέλος, διατυπώνεται η τρίτη ερευνητική υπόθεση.

2.2. Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης

2.2.1. Έννοια Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης

Η σημασία των Συστημάτων Ελέγχου της Διοίκησης (MSC) γίνεται ολοένα και πιο ουσιαστική στο σύγχρονο, απαιτητικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Τα Συστήματα Ελέγχου της Διοίκησης αποτελούν ένα ισχυρό εργαλείο στα χέρια των μάντζερ και εάν αξιοποιηθούν ορθά, δύνανται να βοηθήσουν έναν οργανισμό να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις του συνεχώς μεταβαλλόμενου περιβάλλοντος με τον πιο αποδοτικό τρόπο.

Μια πρώτη προσέγγιση της έννοιας των Συστημάτων Ελέγχου της Διοίκησης έγινε από τον Lowe (1972), ο οποίος υπογράμμισε τη σημαντικότητα καθιέρωσης ενός

συγκεκριμένου συστήματος που, θα σχεδιάζει αλλά και θα ελέγχει τις διάφορες διαδικασίες του οργανισμού. Στα ευρήματα του Lowe, βασίστηκε και η Langfield-Smith (1997), η οποία χαρακτηρίζει τα συστήματα ελέγχου της διοίκησης τη διαδικασία με την οποία οι μάνατζερ εξασφαλίζουν ότι, οι πόροι αποκτώνται και χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά, σε απόλυτη συνάφεια με τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης.

Ένας άλλος ορισμός για τα Συστήματα Ελέγχου της Διοίκησης είναι ως συστήματα συγκέντρωσης και χρήσης της λογιστικής πληροφορίας για την στήριξη της διαδικασίας λήψης αποφάσεων, που αφορά στην αξιολόγηση και στον έλεγχο των επιχειρηματικών και τμηματικών δραστηριοτήτων αλλά και στην καθοδήγηση της συμπεριφοράς των στελεχών και των εργαζομένων (Atkinson et al., 2001). Τα MSC ερευνούν τρόπους αξιοποίησης της λογιστικής πληροφορίας για σκοπούς διοίκησης και πιο συγκεκριμένα αναφορικά με τη διαδικασία του ελέγχου (Anthony και Govindarjain, 1994; Maher et al. 2001)

Σύμφωνα με τους Anthony και Young (2003), βασικό σκοπό των Συστημάτων Ελέγχου της Διοίκησης συνιστά το να επηρεάσουν και να ενθαρρύνουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων, έτσι ώστε να κατευθύνουν τις δραστηριότητες προς επίτευξη του στόχου του οργανισμού. Ο Macintosh (1994) θεωρεί τα Συστήματα Ελέγχου της Διοίκησης μηχανισμό, που χρησιμοποιείται για την υποκίνηση, την παρακολούθηση, τη μέτρηση και την έγκριση των ενεργειών των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων σε μια οικονομική οντότητα.

Βάσει ισχυρισμών των Lee και Cobia (2013), τα MSC αποτελούν τυπικές διαδικασίες βασισμένες σε πληροφορίες, τις οποίες χρησιμοποιούν οι μάνατζερ για τη διατήρηση ή την αλλαγή των προτύπων στις οργανωτικές δραστηριότητες. Παράλληλα για τον Davila (2014) τα Συστήματα Ελέγχου της Διοίκησης είναι επίσημες πληροφορίες που συνδέονται με τη διοίκηση της οντότητας και χρησιμοποιούνται στην τροποποίηση σχεδίων εστιάζοντας σε χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά στοιχεία της επιχείρησης.

Τα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης ερμηνεύονται ως ένα υποσύνολο των διαδικασιών του οργανισμού, οι οποίες είναι βασισμένες σε πληροφορίες και χαρακτηρίζονται από επανάληψη και τυποποίηση (Nelson & Winter, 1982; Zollo & Winter, 2002). Ο Simons (1995) ορίζει τα MSC ως επίσημες τυποποιημένες

αλληλουχίες διαδικασιών που στηρίζονται σε πληροφορίες που έχουν συλλεχθεί, τις οποίες εκμεταλλεύονται οι μάνατζερ, προκειμένου να αποφασίσουν τη διατήρηση ή την αλλαγή των προτύπων στις δραστηριότητες του οργανισμού. Ο ορισμός αυτός υπογραμμίζει τη σύνδεση των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης με την επιχειρησιακή στρατηγική, διασφαλίζοντας τη λειτουργικότητα της και την επίτευξη των στόχων του οργανισμού (Barros και Ferreira, 2019). Όπως προκύπτει τα διευθυντικά στελέχη χρησιμοποιούν τα Συστήματα Ελέγχου της Διοίκησης για να συντονίσουν και να ελέγξουν τις επιχειρησιακές δραστηριότητες, πάντα προς όφελος του οργανισμού και των αντικειμενικών στόχων αυτού.

2.2.2. Εργαλεία Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης

Από έρευνα που διεξήγαγαν οι Davila και Foster (2005), κατέληξαν στο συμπέρασμα πως τα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης διακρίνονται σε οκτώ κατηγορίες. Οι κατηγορίες αυτές αντικατοπτρίζουν οργανωτικές διαδικασίες που κατά κόρον εφαρμόζει ένας οργανισμός και περιλαμβάνουν τα αντίστοιχα εργαλεία που εξυπηρετούν τον έλεγχο της διοίκησης.

Η πρώτη κατηγορία είναι ο *Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός (Financial Planning)* που επιδιώκει εκτίμηση του κεφαλαίου μιας επιχείρησης, καθώς και πρόβλεψη του πιθανού ανταγωνισμού. Ο Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός περιλαμβάνει εργαλεία όπως ο λειτουργικός προϋπολογισμός, προβλέψεις πωλήσεων και ταμειακών ροών.

Ο *Σχεδιασμός του Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resources Planning)* περιέχει εργαλεία όπως Οργανόγραμμα και Περιγραφή των Θέσεων Εργασίας, διατύπωση των Βασικών Αξιών και του Οράματος της εταιρίας, καθώς και του Κώδικα Δεοντολογίας. Το ανθρώπινο δυναμικό συνιστά το πιο πολύτιμο κεφάλαιο μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, καθώς αποτελεί τον παράγοντα που βοηθάει την επιχείρηση να ξεχωρίσει, κάτω από τις συνθήκες έντονου ανταγωνισμού που επικρατούν τη σημερινή εποχή. (Παπαλεξανδρή και Μπουραντάς, 2003). Ο Σχεδιασμός του Ανθρώπινου Δυναμικού επιβάλλεται να θέσει σαφείς στόχους και προσανατολισμούς, να συνάδει με τις δραστηριότητες και το όραμα της επιχείρησης και ταυτόχρονα να είναι βραχυπρόθεσμα ευέλικτος, λαμβάνοντας υπόψη τις τρέχουσες αλλά και τις μελλοντικές συνθήκες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης.

Ακολουθεί ο *Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning)*, ο οποίος ενσωματώνει τον Προϋπολογισμό Επενδύσεων, Σχέδιο Ανάπτυξης Πελατών, Προσωπικού και Χαρτοφυλακίου Προϊόντος. Η διαδικασία του Στρατηγικού Σχεδιασμού αποτελείται από τον καθορισμό της αποστολής, των σκοπών και των στόχων της επιχείρησης, την ανάλυση του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος αυτής, τη χάραξη της στρατηγικής, καθώς και την κατάρτιση των σχεδίων-προγραμμάτων (Σαρμανιώτης, 2012).

Η επόμενη κατηγορία είναι μείζονος σημασίας για μια επιχείρηση που εφαρμόζει Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης. Πρόκειται για την *Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση (Financial Evaluation)*, στα εργαλεία της οποίας συγκαταλέγονται η Ανάλυση Κερδοφορίας Προϊόντος και Πελατών, το Κόστος Απόκτησης νέων Πελατών, η Διαδικασία Έγκρισης Λειτουργικών Εξόδων και Κεφαλαίου Επενδύσεων. Η Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση προϋποθέτει βαθιά κατανόηση της στρατηγικής της εταιρίας και των συνθηκών της αγοράς, στην οποία δραστηριοποιείται, και παρότι αποτελεί ένα εξαιρετικά χρήσιμο εργαλείο, χαρακτηρίζεται από υψηλό ρίσκο και αβεβαιότητα.

Η πέμπτη κατηγορία Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης είναι η *Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Evaluation)* με την οποία, η διεύθυνση της επιχείρησης προσπαθεί να προσδιορίσει εάν οι ικανότητες και οι ανάγκες των εργαζομένων συμπίπτουν με το έργο που τους έχει ανατεθεί αλλά και με τους στόχους της οντότητας. Σύμφωνα με τον Σαρμανιώτη (2012), η αξιολόγηση συντελείται σε τρία επίπεδα, στην αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης ως σύνολο, στην αξιολόγηση των διαφόρων οργανωσιακών μονάδων και τέλος στην απόδοση του προσωπικού, ήτοι του κάθε απασχολούμενου ξεχωριστά. Χρησιμοποιούνται εργαλεία όπως οι γραπτές αξιολογήσεις της απόδοσης των εργαζομένων και αναφορές με την επίδοση των διευθυντών, ατομικά προγράμματα ως κίνητρα και αμοιβή που σχετίζεται με την επίδοση.

Η *Διαχείριση Ανάπτυξης Προϊόντος (Product Development Management)* περιλαμβάνει Ορόσημα Έργου, Προϋπολογισμό Αναπτυξιακών Έργων, Αναφορές που συγκρίνουν την πραγματική πρόοδο με το προσχέδιο, Διαδικασίες Επιλογής Έργου και Δοκιμής Νέων Ιδεών Προϊόντων, καθώς επίσης Κατευθυντήριες Γραμμές για τη σύνθεση Ομάδας Έργου. Ο Κριεμάδης (2012) θεωρεί τη δυνατότητα ανάπτυξης νέων προϊόντων βασικό παράγοντα επιτυχίας πολλών επιχειρήσεων.

Η *Διαχείριση Πωλήσεων (Sales Management)* επιδιώκει την διεύρυνση του δικτύου πελατών καθώς και την διατήρηση και ικανοποίηση των ήδη υπαρχόντων. Αυτά προσπαθεί να τα επιτύχει με Έρευνα Αγοράς, με συνεχή Επιμόρφωση της Ομάδας Πωλήσεων, με αναφορές ανοιχτών πωλήσεων , όπως και με Ανατροφοδότηση Ικανοποίησης Πελατών.

Τέλος, η *Διαχείριση Εταιρικών Σχέσεων (Partnership Management)* αποσκοπώντας στη δόμηση ισχυρής εταιρικής φήμης και εταιρικής κουλτούρας προβλέπει εργαλεία όπως ο Σχεδιασμός Ανάπτυξης Εταιρικών Σχέσεων, η χάραξη της σχετικής Πολιτικής Εταιρικών Σχέσεων και η εφαρμογή Συστημάτων Παρακολούθηση Συνεργατών. Το τμήμα Εταιρικών Σχέσεων σε συνεργασία με τη Διοίκηση διαμορφώνουν την εταιρική ταυτότητα της επιχείρησης, τόσο εντός αυτής όσο και στο εξωτερικό της περιβάλλον, και εφόσον επιτύχουν τη διαμόρφωση θετικής εικόνας, αυτό λειτουργεί πολλαπλασιαστικά στην ανάπτυξη και τα αποτελέσματα της επιχείρησης (Capital.gr, 2020).

Πίνακας 2. 1 ΟΙ 8 ΚΑΤΗΓΟΡΙΕΣ ΤΩΝ MCS (DAVILA & FOSTER,2005)

| Οι 8 κατηγορίες των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης | |
|----------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός (Financial Planning) | <p>Προβλέψεις Ταμειακών Ροών Προβλέψεις Πωλήσεων Λειτουργικός Προϋπολογισμός</p> |
| Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Planning) | <p>Οργανόγραμμα Περιγραφή Θέσεων Εργασίας Κώδικες Δεοντολογίας Δήλωση Οράματος Βασικές Αξίες Πρόγραμμα Προσανατολισμού για Νέους Υπαλλήλους Εταιρικό Ενημερωτικό Δελτίο</p> |
| Στρατηγικός Σχεδιασμός (Strategic Planning) | <p>Προϋπολογισμός Επενδύσεων Ορισμός Στρατηγικών (μη-χρηματοοικονομικών) οροσήμων Σχέδιο Χαρτοφυλακίου Προϊόντος (για μελλοντικά προϊόντα) Σχέδιο Ανάπτυξης Πελατών (Ανάπτυξης Αγοράς) Σχέδιο Ανάπτυξης Ανθρώπινου Κεφαλαίου</p> |
| Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση (Financial Evaluation) | <p>Ανάλυση Κερδοφορίας Προϊόντος Ανάλυση Κερδοφορίας Πελατών Κόστος Απόκτησης Πελατών Κλασική Ανάλυση Χρηματοοικονομικής Επίδοσης έναντι Στόχου Διαδικασίες Έγκρισης Κεφαλαίου Επενδύσεων Διαδικασίες Έγκρισης Λειτουργικών Εξόδων</p> |
| Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Evaluation) | <p>Γραπτές Επιδόσεις Διευθυντών Γραπτές Αξιολογήσεις Απόδοσης Αμοιβή που Σχετίζεται με την Απόδοση Ατομικά προγράμματα Κινήτρων</p> |
| Διαχείριση Ανάπτυξης Προϊόντος (Product Development Management) | <p>Ορόσημα Έργου Προϋπολογισμός Αναπτυξιακών Έργων Συγκριτικές Αναφορές πραγματικής προόδου και προσχεδίου Διαδικασία Επιλογής Έργου Χάρτης Πορείας Χαρτοφυλακίου Προϊόντος Κατευθυντήριες Γραμμές για τη Σύνθεση Ομάδας Έργου Διαδικασία Δοκιμής Νέων Ιδεών Προϊόντων</p> |
| Διαχείριση Πωλήσεων (Sales Management) | <p>Πρόγραμμα Εκπαίδευσης Δύναμης Πωλήσεων Πολιτικές Μίσθωσης και Εκτόξευσης Πωλήσεων Στόχοι Πωλήσεων για Πωλητές Σύστημα Παροχών Δύναμης Πωλήσεων Πολιτικές Συνεργασίας Marketing Δράσεις Έρευνας Αγοράς Αναφορές Ανοιχτών Πωλήσεων Εγχειρίδιο Διαδικασίας Πωλήσεων Ανατροφοδότηση Ικανοποίησης Πελατών Σύστημα Διαχείρισης Πελατειακών Σχέσεων</p> |
| Διαχείριση Εταιρικών Σχέσεων (Partnership Management) | <p>Σχέδιο Ανάπτυξης Εταιρικών Σχέσεων Πολιτική Εταιρικών Σχέσεων Ορόσημα Εταιρικών Σχέσεων Συστήματα Παρακολούθησης Συνεργατών</p> |

2.2.3. Ρόλος Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης

Τα MSC διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στην οργάνωση και τον συντονισμό των διαδικασιών της επιχείρησης. Έχουν σχεδιαστεί με τρόπο τέτοιο, ώστε να συλλέγουν πληροφορίες σχετικές με τη δραστηριότητα του οργανισμού, να τις οργανώνουν και έπειτα να χρησιμοποιούν αυτές προκειμένου να βοηθήσουν την οικονομική οντότητα να διασφαλίσει ότι με τη στρατηγική που έχει επιλέξει θα πετύχει τους στόχους της. Για να υλοποιηθεί αυτό, ενοποιούν λογικά τα εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής, για τη συλλογή και την αναφορά δεδομένων στον προγραμματισμό, τον έλεγχο και την αξιολόγηση της απόδοσης (Hornngen et al., 2000).

Σχετικά με τις αποφάσεις γύρω από τον προγραμματισμό, θα πρέπει οι μάνατζερ, εφόσον προσδιορίσουν τους αντικειμενικούς σκοπούς και μελετήσουν όλα τα δεδομένα, να επιλέξουν το σχέδιο δράσης που θα ακολουθήσουν, αλλά παράλληλα να αναζητούν και κατάλληλα εναλλακτικά σχέδια δράσης (Hornngen et al., 2002). Αντίστοιχες ενέργειες θα πρέπει να επιτελέσουν και στη διαδικασία του ελέγχου. Να συγκρίνουν, δηλαδή, βάσει των πληροφοριών που έχουν συλλέξει, τα πραγματικά με τα επιθυμητά αποτελέσματα, να εξηγήσουν τις πιθανές αποκλίσεις μεταξύ τους και από το σχέδιο δράσης, καθώς επίσης να μετρήσουν την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα που κατάφεραν (Hornngen et al., 2002).

Τα διευθυντικά στελέχη αξιοποιούν τις πληροφορίες που λαμβάνουν από τα MCS στην εκτέλεση των καθημερινών τους καθηκόντων (scorekeeping), εστιάζοντας σε ενδεχόμενες δυσλειτουργίες και αναποτελεσματικότητα καθηκόντων (attention directing) και βρίσκοντας λύση σε επικείμενα προβλήματα (problem solving) (Simon et al., 1954).

Επιπλέον, σύμφωνα με τους Alvesson και Kärreman (2004) τα MSC είναι απαραίτητα προκειμένου να κάνουν έναν οργανισμό να δουλέψει. Με τη χρήση των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης οι διευθυντές των τμημάτων επηρεάζουν τα υπόλοιπα μέλη της οντότητας, με την επιδίωξη της πραγματοποίησης των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης. Αποτελούν μέσα παρακίνησης των ατόμων, ώστε να ακολουθήσουν τις συμπεριφορές που τους υποδεικνύουν οι μάνατζερ και να επικεντρωθούν στην εκπλήρωση των επιχειρηματικών στόχων και στρατηγικών (Carraro et al., 2018).

Ακόμη, βάσει ισχυρισμών του Khandwalla (1972), υπάρχει σύνδεση μεταξύ του ανταγωνισμού και των Συστημάτων Ελέγχου της Διοίκησης. Όσο μεγαλύτερος είναι ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζει μια επιχειρηματική οντότητα, τόσο πιο σύνθετες

μορφές οργάνωσης απαιτούνται και αντίστοιχα περισσότεροι είναι και οι έλεγχοι που θα πρέπει να τελέσει για την εφαρμογή των επιλεγμένων στρατηγικών.

Τέλος, όπως έχει ήδη αναφερθεί τα Συστήματα Ελέγχου της Διοίκησης διασφαλίζουν ότι η στρατηγική της επιχείρησης θα επιτευχθεί με τρόπο που να ικανοποιούνται οι αντικειμενικοί στόχοι που έχουν τεθεί. Με άλλα λόγια, γίνεται αντιληπτό πως τα MCS στηρίζουν τη στρατηγική της επιχείρησης και μπορούν να οδηγήσουν την τελευταία σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Αναφορικά με στοιχεία που παρουσιάζει η Langfield-Smith (1997), ενδέχεται να προκύψουν υψηλές οργανωτικές αποδόσεις, όταν υπάρχει αντιστοιχία της στρατηγικής, του περιβάλλοντος εργασίας και των εσωτερικών δομών των συστημάτων της διοίκησης. Η ίδια υπογραμμίζει ακόμη πως οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ στρατηγικής και Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης είναι περίπλοκες, καθώς η στρατηγική είναι μια πολύπλευρη έννοια, ωστόσο αναφέρει πως στην επιτυχία της στρατηγικής παίζουν κρίσιμο ρόλο οι τύποι των διαδικασιών και των ελέγχων που θα εφαρμόσει η επιχείρηση.

2.2.4. Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης και Επιχειρηματική Επίδοση

Ένα μεγάλο μέρος της βιβλιογραφίας αναφέρει την ύπαρξη θετικής σχέσης μεταξύ των συστημάτων ελέγχου διοίκησης και της επιχειρηματικής επίδοσης (Ittner και Lacker, 1997; Booner et al., 2000; Baines και Langfield-Smith, 2003, Said et al., 2003). Τα στελέχη της ανώτερης διοίκησης, επιδιώκοντας να οδηγήσουν την επιχείρηση σε υψηλότερη επιχειρηματική επίδοση, αλλά και να ικανοποιήσουν τους αντικειμενικούς σκοπούς της, προσπαθούν να εξασφαλίσουν ότι χρησιμοποιούν τα MCS με τον πιο αποτελεσματικό τρόπο. Σύμφωνα με τον Atkinson et al. (1997), τα επιτυχημένα συστήματα ελέγχου διοίκησης χρησιμοποιούν ποιοτικές και ποσοτικές πληροφορίες, πάντα επίκαιρες, που βοηθούν στον έλεγχο την υποκίνηση και την αξιολόγηση της απόδοσης και προσφέρουν ευελιξία για συνεχή βελτίωση.

Παράλληλα, οι Henri και Journeau (2008) σημειώνουν ότι τα MCS προάγουν την υποκίνηση και την σύγκλιση των στόχων των εργαζομένων με εκείνους του οργανισμού, συντονίζοντας και μεταδίδοντας τις στρατηγικές προτεραιότητες και κατευθύνοντας τελικά τους μάντζερ στη βέλτιστη κατανομή των πόρων βάσει των στόχων αυτών, κάτι που σύμφωνα με ισχυρισμούς των Baines και Langfield-Smith (2003) ενισχύει την επιχειρηματική επίδοση. Επιπλέον, η βιβλιογραφία παρέχει αποδείξεις ότι οι εταιρίες που υιοθετούν MCS και τα προσαρμόζουν στις δικές τους

στρατηγικές αποκτούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και υψηλότερη επίδοση έναντι των εταιριών που δεν συντονίζουν τη στρατηγική τους με τα MCS (Nanni et al.,1992; Meyer,1994; Triantafylli και Ballas, 2010).

Ένα άλλο μέρος της βιβλιογραφίας, επιχειρεί να εξηγήσει τη σχέση που υπάρχει μεταξύ των Συστημάτων Ελέγχου της Διοίκησης και της επιχειρηματικής επίδοσης μέσω του πλαισίου των τεσσάρων μοχλών ελέγχου που παρουσίασε ο Simons (1995). Το πλαίσιο αυτό, αποτελείται από τέσσερις τύπους Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης, τα διαγνωστικά, τα διαδραστικά, τα συστήματα ελέγχου ορίου και τα συστήματα πεποιθήσεων, που είναι διαθέσιμα στην ανώτερη διοίκηση προκειμένου να τα αξιοποιήσουν στην οργάνωση και τον έλεγχο των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων (Bedford,2015). Πιο συγκεκριμένα:

- α. Τα *Διαγνωστικά Συστήματα Ελέγχου (diagnostic control systems)* αποτελούν τυποποιημένα συστήματα ελέγχου, τα οποία χρησιμοποιούν τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη, για να ελέγξουν τα αποτελέσματα της επιχείρησης και να διορθώσουν πιθανές αποκλίσεις από τα προκαθορισμένα πρότυπα απόδοσης (Simons, 2000). Τα διαγνωστικά συστήματα ελέγχου εφιστούν τη προσοχή των μάνατζερ σε αποκλίσεις και πιθανά λάθη που γίνονται κατά την εφαρμογή των επιδιωκόμενων στρατηγικών (Bedford,2015). Ως εκ τούτου, τα συστήματα αυτά συνδέονται με στενό έλεγχο και πολύ δομημένα κανάλια επικοινωνίας (Henri, 2006).
- β. Τα *Διαδραστικά Συστήματα Ελέγχου (Interactive Control Systems)* χρησιμοποιούνται όταν η ανώτερη διοίκηση εμπλέκεται προσωπικά στις δραστηριότητες των υφισταμένων της. (Simons, 2000; Triantafylli και Ballas, 2010). Τα διαδραστικά συστήματα ελέγχου δίνουν το ερέθισμα για γνώση, για αναζήτηση νέων μεθόδων και στρατηγικών που θα εφαρμοστούν από την επιχείρηση, λαμβάνοντας πάντα υπόψη τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος (Tekavcic et al., 2008).
- γ. Τα *Συστήματα Ελέγχου Ορίου (Boundary Control Systems)* καθορίζουν το πλαίσιο στο οποίο επιτρέπεται να λειτουργούν και να συμπεριφέρονται όσοι συμμετέχουν στην επιχείρηση, περιορίζοντας ανεπιθύμητες συμπεριφορές και δράσεις από τους εργαζομένους και τους μάνατζερ και ταυτόχρονα ορίζουν τις επιθυμητές, ενέργειες και συμπεριφορές, θέτοντας σαφείς στόχους και όρια (Simons,1995).
- δ. Τα *Συστήματα Ελέγχου Πεποιθήσεων (Belief Control Systems)* χρησιμοποιούνται από τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη με σκοπό να προτρέψουν στους

υφισταμένους να υιοθετήσουν τις βασικές αξίες και τους στόχους που υποστηρίζουν, τους σκοπούς της επιχείρησης και παράλληλα να δώσουν σε αυτούς τις απαιτούμενες κατευθύνσεις (Simons, 1995; Widener, 2007). Τα συστήματα αυτά ενθαρρύνουν την εξερεύνηση νέων ευκαιριών (Bedford, 2015).

Σε έρευνα τους, οι Baird et al. (2019), επιχειρώντας να αναδείξουν τη σημασία των MCS στην οργάνωση του οργανισμού αλλά και να ερευνήσουν τη σχέση που υπάρχει μεταξύ συστημάτων ελέγχου διοίκησης και επιχειρηματικής επίδοσης, χωρίζουν τους τέσσερις μοχλούς του Simons σε δύο κατηγορίες, σε αυτούς που ενθαρρύνουν την ενημέρωση και την αναζήτηση νέων ιδεών, γνώσης και ευκαιριών (enabling levers) και σε αυτούς που περιορίζουν όσα αναφέρθηκαν (constraining levers). Στην πρώτη κατηγορία εντάσσονται τα συστήματα πεποιθήσεων και τα διαδραστικά συστήματα ελέγχου, ενώ στη δεύτερη ανήκουν τα συστήματα ορίου και τα διαγνωστικά συστήματα ελέγχου. Τα ευρήματα της έρευνάς τους αποκαλύπτουν την ύπαρξη άμεσης θετικής συσχέτισης μεταξύ της επίδοσης του οργανισμού και των μοχλών ελέγχου που επιτρέπουν την ενημέρωση και την εξέλιξη, ενώ παράλληλα παρατηρήθηκε και έμμεση σχέση της επιχειρηματικής επίδοσης με τους περιοριστικούς μοχλούς ελέγχου. Επιβεβαίωσαν δηλαδή, τους ισχυρισμούς του Simons (1995), ο οποίος προτείνει ότι τόσο οι περιοριστικοί όσο και οι ενθαρρυντικοί μοχλοί ελέγχου μπορούν να έχουν θετική επίδραση στην επιχειρηματική απόδοση, με τους πρώτους να διευκολύνουν τον έλεγχο και τους δεύτερους τον πειραματισμό και τη δημιουργικότητα (Mundy, 2010).

Ο Simons ωστόσο υπογραμμίζει τη σημασία της ταυτόχρονης χρήσης των τεσσάρων τύπων MCS, καθώς αυτά είναι αλληλοεξαρτώμενα (Henri, 2006; Triantafylli και Ballas, 2010). Ένα αποτελεσματικό σύστημα ελέγχου χρησιμοποιεί εξίσου τους τέσσερις μοχλούς για την ενίσχυση της επιχειρηματικής επίδοσης, με τα διαγνωστικά και τα συστήματα ορίου να βελτιώνουν την αποδοτικότητα και την αποτελεσματικότητα μέσω της προσήλωσης και της παρακολούθησης αποκλίσεων από τους καθορισμένους στόχους, συντονίζοντας τις δραστηριότητες προς τα επιθυμητά αποτελέσματα (Adler και Chen, 2011; Widener, 2007), ενώ τα διαδραστικά και τα συστήματα πεποιθήσεων να δημιουργούν ισχυρές εσωτερικές αξίες και να ενθαρρύνουν τη δημιουργικότητα, τη μάθηση και την εξέλιξη (Simons, 2000).

Παράλληλα, υπάρχουν έρευνες που καταλήγουν στο ότι είναι μετριοπαθής ο ρόλος των MCS στην οικονομική επίδοση της επιχείρησης (Lopez-Valeiras et al., 2016), και άλλες που καταλήγουν στο ότι η χρήση των συστημάτων ελέγχου της

διοίκησης δεν επηρεάζει άμεσα την επιχειρηματική επίδοση (Gomez Conde et al., 2012). Οι ίδιοι αναφερόμενοι στα MCS, ισχυρίζονται πως δεν αποτελούν εργαλείο σπάνιο και ασυναγώνιστο, ώστε να αποτελέσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρία και να την οδηγήσει στην ενίσχυση της επιχειρηματικής της επίδοσης. Τελικά, επιθυμώντας να διερευνηθεί η σχέση που υπάρχει μεταξύ της χρήσης των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης και της Επιχειρηματικής Επίδοσης ορίζεται η παρακάτω υπόθεση:

H1: Ο βαθμός χρήσης των συστημάτων ελέγχου διοίκησης έχει θετική συσχέτιση με την επιχειρηματική επίδοση

2.3. Καινοτομία

2.3.1. Έννοια της Καινοτομίας

Οι ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, ο ανταγωνισμός και οι συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες στα κοινωνικοοικονομικά δεδομένα γεννούν ευκαιρίες αλλά και περιορισμούς. Τέτοιες αλλαγές ωθούν συνήθως τις επιχειρήσεις σε αναζήτηση μεταρρυθμίσεων και νεοτερισμών, επενδύοντας σε νέα προϊόντα ή υπηρεσίες με στόχο την επιβίωση αλλά και το κέρδος (Κριεμάδης, 2012).

Καινοτομία είναι η διαδικασία μετατροπής μιας πρωτοποριακής ιδέας σε προϊόν ή υπηρεσία, που είτε θα διατεθεί στην αγορά είτε θα χρησιμοποιηθεί εσωτερικά από τον οργανισμό. Η έννοια της καινοτομίας, είναι άρρηκτα συνδεδεμένη με την τεχνολογική αλλαγή και η συμβολή της είναι εξέχουσα στην οικονομική ευημερία. Ο Schumpeter (1934), γνωστός και ως προφήτης της καινοτομίας, υποστήριξε πως η οικονομική ανάπτυξη καθοδηγείται σημαντικά από την καινοτομία, μέσω μιας δυναμικής διαδικασίας, την λεγόμενη «δημιουργική καταστροφή», κατά την οποία οι νέες τεχνολογίες αντικαθιστούν την παλιά και μπορεί να έχει τη μορφή ενός νέου προϊόντος, μιας νέας μεθόδου παραγωγής, μιας νέας οργανωτικής δομής, μιας νέας πηγής εφοδιασμού ή την εκμετάλλευση νέων αγορών. Επιπρόσθετα, ο Chris Freeman, διακεκριμένη προσωπικότητα της Οικονομικής επιστήμης και των θεωρητικών της καινοτομίας, προσπαθώντας να τονίσει την σημασία της καινοτομίας, παρουσιάζει την έλλειψη αυτής ιση με το θάνατο (Deakins and Freel, 2015).

Σύμφωνα με τον Porter (1990), η καινοτομία συνιστά τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση κερδίζει και αποκτά ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ο Κώτσιος (2015) αναφέρει ότι η επιτυχημένη καινοτομία παρέχει σε αυτούς που την επιχειρούν ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα και παράλληλα ενισχύει την κοινωνική ανάπτυξη. Συνεπώς μια οικονομική οντότητα που επενδύει στην καινοτομία και επικεντρώνει τις προσπάθειές τις σε νέες ιδέες και λύσεις που σχετίζονται με τους στρατηγικούς στόχους που έχει θέσει, δύναται να μεγιστοποιήσει την απόδοσή της και να απολάβει σημαντικά οφέλη. Αξίζει να σημειωθεί ωστόσο, πως πέρα των αδιαμφισβήτητων ωφελειών που προκύπτουν από την καινοτομία, υπάρχει και το πραγματικό κόστος αναφορικά με τα χρήματα και το χρόνο (Μπούτσικα, 2018).

2.3.2. Διακρίσεις της Καινοτομίας

Η Μπούτσικα (2018) θεωρεί ότι καινοτομία είναι η εφαρμογή μιας νέας ιδέας για τη διαδικασία ανάπτυξης ενός προϊόντος, μια πρωτοποριακή οργανωτική αλλαγή, η εισαγωγή μιας νέας υπηρεσίας στην αγορά, η ποιοτική αλλαγή ενός ήδη υπάρχοντος προϊόντος, το άνοιγμα μιας νέας αγοράς, μια νέα πηγή εφοδιασμού πρώτων υλών ή μία αλλαγή στα επιχειρηματικά μοντέλα. Με άλλα λόγια, η καινοτομία μπορεί να πάρει ποικίλες μορφές και διαστάσεις, και κάθε επιχειρηματική οντότητα να τη χρησιμοποιήσει με τρόπο που θα της επιφέρει τα καλύτερα δυνατά αποτελέσματα.

Η καινοτομία είναι εφικτό να κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με το αντικείμενο, το χρόνο ολοκλήρωσής της και τον αντίκτυπο που έχει στον οργανισμό που την εφαρμόζει, αλλά και στην κοινωνία σαν σύνολο. Επισημαίνεται ότι η ταξινόμηση των ειδών καινοτομίας δεν είναι αυστηρά επιστημονική (Μπούτσικα, 2018). Η κάθε επιχείρηση μπορεί να κατατάξει την καινοτομία που θα εφαρμόσει σε διαφορετικές κατηγορίες, και κάποιες φορές μια καινοτομία μπορεί να ανήκει σε περισσότερες από μία κατηγορίες (OsloManual – 3RDEdition, 2005).

Ο Οργανισμός Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ) και η Ευρωπαϊκή Επιτροπή στο «Εγχειρίδιο Όσλο» (2005) διακρίνουν τέσσερα είδη καινοτομίας ανάλογα με το αντικείμενό τους, τα οποία είναι η Καινοτομία Προϊόντος, η Καινοτομία Διαδικασίας, η Καινοτομία Μάρκετινγκ και η Οργανωσιακή Καινοτομία.

- α. Η *Καινοτομία Προϊόντος (Product innovation)*, αφορά στην εισαγωγή είτε ενός νέου είτε ενός σημαντικά βελτιωμένου προϊόντος ή υπηρεσίας, αναφορικά με τα χαρακτηριστικά και τις προβλεπόμενες χρήσεις του.
- β. Η *Καινοτομία Διαδικασίας (Process Innovation)*, σχετίζεται με την εφαρμογή νέων ή σημαντικά βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής ή παράδοσης και προβλέπει σημαντικές αλλαγές στην τεχνολογία, τις χρησιμοποιούμενες τεχνικές καθώς και τον εξοπλισμό.
- γ. Η *Καινοτομία Μάρκετινγκ (Marketing Innovation)*, αποβλέπει στην εφαρμογή νέων μεθόδων μάρκετινγκ, που δεν έχουν χρησιμοποιηθεί ποτέ πιο πριν από την επιχείρηση, στοχεύοντας στη μέγιστη εξυπηρέτηση των αναγκών των καταναλωτών. Το είδος αυτής της καινοτομίας περιλαμβάνει επαναστατικές τροποποιήσεις στο σχεδιασμό, τη συσκευασία, την τοποθέτηση και την προώθηση των προϊόντων.
- δ. Η *Οργανωσιακή Καινοτομία (Organizational Innovation)*, αναφέρεται στην υιοθέτηση μιας πρωτοποριακής οργανωσιακής μεθόδου στις επιχειρησιακές πρακτικές, στον εργασιακό χώρο ή στις εξωτερικές σχέσεις, αποσκοπώντας στην αύξηση της απόδοσης και την ενίσχυση της παραγωγικότητας.

Άλλη διάκριση μπορεί να γίνει με γνώμονα την πρωτοτυπία των αποτελεσμάτων της Καινοτομίας. Η προσέγγιση αυτή παρουσιάζει τρία είδη καινοτομίας, την Ριζική Καινοτομία, την Επαναστατική Καινοτομία καθώς και την Καινοτομία Μικρής Κλίμακας. Συγκεκριμένα:

- α. Η *Καινοτομία Μικρής Κλίμακας (Incremental Innovation)*, συμπεριλαμβάνει τη βελτίωση της απόδοσης υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών της αγοράς, τροποποίηση και απλοποίηση διαδικασιών που σχετίζονται με αυτά, όπως επίσης και διαφοροποίηση ή τελειοποίηση του μάρκετινγκ τους (Von Tunzelmann και Acha, 2005).
- β. Η *Ριζική Καινοτομία (Radical innovation)*, προκαλεί σημαντικό αντίκτυπο στην αγορά και στην οικονομική δραστηριότητα των επιχειρήσεων αυτής της αγοράς, καθιστώντας για παράδειγμα, ήδη υπάρχοντα προϊόντα παρωχημένα, αλλάζοντας ριζικά τη δομή της αγοράς ή δημιουργώντας νέες (Christensen, 1997).
- γ. Η *Επαναστατική Καινοτομία (Breakthrough Innovation)*, γνωστή και ως *Ανατρεπτική*, εστιάζει στη δημιουργικότητα προκειμένου να ανακαλύψει νέες στρατηγικές, νέες αγορές, νέες κοινωνίες και έχει να αντιμετωπίσει πολύ υψηλότερα επίπεδα αβεβαιότητας και κινδύνου από ότι τα άλλα είδη καινοτομίας

(Erstein, 2016). Αυτό το είδος καινοτομίας προσφέρει κάτι πρωτοποριακό, ήτοι ικανοποιεί μια ανάγκη που ήταν άγνωστη στο παρελθόν (Μπούτσικα, 2018).

Ο ΟΟΣΑ στο Εγχειρίδιο Όσλο, προσφέρει άλλη μία σημαντική διάκριση, ανάλογα με την πηγή της καινοτομίας, σε *Καινοτομία με Έρευνα και Ανάπτυξη* και σε *Καινοτομία χωρίς Έρευνα και Ανάπτυξη*. Ο διαχωρισμός αυτός επιδιώκει να αναδείξει την προαιρετική και όχι την αναγκαία συνεργασία των επιχειρήσεων με οργανισμούς Έρευνας και Ανάπτυξης, προκειμένου να αναπτυχθούν οι διαδικασίες καινοτομίας.

Ανάλογα με τη στρατηγική καινοτομίας που ακολουθεί η εκάστοτε επιχείρηση, η καινοτομία μπορεί να διακριθεί σε καινοτομία ανοιχτού και κλειστού τύπου.

- α. Η *Ανοιχτού Τύπου Καινοτομία (Open Innovation)* συνεπάγεται στρατηγικές, σχετικές με την απόκτηση απαραίτητης τεχνολογίας που έχει ανάγκη η επιχείρηση ή αξιοποίηση τεχνολογίας που έχει ήδη αναπτύξει. Στην περίπτωση αυτή δηλαδή, οι εταιρίες λαμβάνουν τεχνολογία από πολλαπλές πηγές, αποβλέποντας στην ενίσχυση της αποδοτικότητας μέσω της οικοδόμησης αποτελεσματικών σχέσεων με άλλους εταίρους (Stefik. και Stefik, 2004). Οι ίδιοι υποστηρίζουν ότι ποτέ μια επαναστατική καινοτομία δεν δημιουργήθηκε από τη χρήση στρατηγικής καινοτομίας ανοιχτού τύπου.
- β. Η *Κλειστού Τύπου Καινοτομία (Close Innovation)*, επιδιώκει να χαράξει τη δική της πορεία στο χώρο και ως εκ τούτου, επενδύει σε στρατηγική πρόσληψης των ευφυέστερων επαγγελματιών ενός κλάδου. Βάσει της στρατηγικής αυτής, η επιχείρηση προβλέπεται να πρωτοπορεί στην αγορά αναπτύσσοντας και διαθέτοντας τα δικά της νέα προϊόντα ή υπηρεσίες. Η εταιρία που ηγείται των δαπανών σε Έρευνα και Ανάπτυξη αποκτά και την κυρίαρχη θέση στην αγορά, ωστόσο επιβάλλεται να είναι προσεκτική με την πνευματική της ιδιοκτησία, καθώς ενεδρεύουν οι ανταγωνιστές (Stefik. και Stefik, 2004).

Τέλος, μια ακόμη διάκριση της καινοτομίας, τη διαχωρίζει σε *Καινοτομία «εκ των άνω προς τα κάτω» (Top-down)* και *Καινοτομία «εκ των κάτω προς τα άνω» (Bottom-up)*. Στην πρώτη περίπτωση, οι έχοντες την εξουσία είναι εκείνοι που αποφασίζουν για το ρυθμό, τους στόχους που θα τεθούν, όπως επίσης και τη χρηματοδότηση που θα προσφέρουν. Αποτυπώνονται ξεκάθαρα οι επιδιώξεις της εταιρίας και μοναδικό περιορισμό αποτελούν οι ανθρώπινοι πόροι (Gaynor, 2002). Στην Καινοτομία «εκ των κάτω προς τα άνω», πρωταγωνιστούν εκείνοι που συλλαμβάνουν ιδέες, άτομα από τα «βάθη» της εταιρίας, οι οποίοι εμφανίζονται έτοιμοι να υπομείνουν την επίπονη διαδικασία που είναι αναγκαία, ώστε να πείσουν

πρωτίστως τον εαυτό τους και στη συνέχεια, τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη για την αξία αυτών των ιδεών (Gaynor, 2002).

2.3.3. Καινοτομία και Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης

Τα Συστήματα Ελέγχου της Διοίκησης αποτελούν πραγματικό αρωγό της επιχειρούμενης από τον οργανισμό καινοτομίας, καθώς του παρέχουν υποδομή, πληροφόρηση και πόρους για την λήψη των σχετικών αποφάσεων (Erstein, 2016). Με την καινοτομία να θεωρείται ως κρίσιμη πηγή ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος από τους Crossan και Araydin (2010), και ταυτόχρονα ηγέτη στη δημιουργία αξίας από τους Bisbe και Malagueño (2015), οι μάνατζερ βρίσκονται σε διαρκή αναζήτηση νέων λύσεων και εργαλείων που δύνανται όχι μόνο να δώσουν στις επιχειρήσεις το έναυσμα για καινοτομία, αλλά ακόμη να μπορούν επίσης να διαχειριστούν τις διαδικασίες που σχετίζονται με αυτό.

Ενώ για αρκετό καιρό στην αρχή, η εφαρμογή των MCS θεωρήθηκε επιζήμια και εμπόδιο για την καινοτομία, η σύγχρονη βιβλιογραφία αποδίδει έναν θετικό ρόλο στη χρήση τους. Σύμφωνα με τους Christner και Strömsten (2015), ο λόγος που η χρήση των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης χαρακτηρίστηκε ως εμπόδιο στην ανάπτυξη της καινοτομίας, είναι το γεγονός ότι ο έλεγχος θεωρήθηκε περιορισμός της ελευθερίας, της δημιουργικότητας, του πειραματισμού και της ευελιξίας των προγραμματιστών. Πράγματι, οι διαδικασίες του ελέγχου είχαν σχεδιαστεί έτσι ώστε να μπορούν να εγγυηθούν την αποτελεσματικότητα, ενώ κάτι τέτοιο δεν ήταν δυνατό με την καινοτομία, λόγω της υψηλής πιθανότητας αποτυχίας που τη συνοδεύει. (Davila et al., 2009a). Η Langfield-Smith (1997) αναφέρει πως τα MCS προορίζονταν για τη μείωση της αβεβαιότητας και την έμφαση στην επίλυση προβλημάτων, προσδιορίζοντας συγκεκριμένους στόχους που πρέπει να επιτύχουν οι μάνατζερ (Wickramasinghe και Alawattage, 2007). Ο Simons (1995b) επισημαίνει για την εποχή εκείνη, ότι τα διευθυντικά στελέχη ασκούσαν έλεγχο, υποδεικνύοντας στους υπαλλήλους πώς να κάνουν τις δουλειές τους και τους επέβλεπαν με συνεχή παρακολούθηση. Βάσει ισχυρισμών του Ouchi (1979), τα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης μπορούσαν να πνίξουν την καινοτομία.

Ωστόσο, σύμφωνα με τους Wickramasinghe και Alawattage (2007), από τα μέσα της δεκαετίας του 1980, παρατηρήθηκε σημαντική αλλαγή στο κοινωνικοπολιτικό και

οικονομικό πλαίσιο της εποχής, με τη ραγδαία εξέλιξη της τεχνολογίας και τη διάσταση που πήρε ο παγκόσμιος ανταγωνισμός. Ακολουθώντας τις εξελίξεις και τα νέα δεδομένα που εισήγαγαν στην αγορά οι Ιαπωνικές εταιρίες (Ashton et al., 1995), οι επιχειρήσεις έπρεπε να προσαρμόσουν την παραγωγή τους, με τρόπο που να είναι περισσότερο ευέλικτες και αυτόνομες, καθώς επίσης να επηρεάσουν τη στρατηγική και την οργάνωση των διαδικασιών τους γύρω από τις προτιμήσεις και την ικανοποίηση των πελατών (Johnson και Kaplan, 1987). Με άλλα λόγια, έπρεπε να μετασχηματίσουν τις πρακτικές ελέγχου και διοικητικής λογιστικής που εφάρμοζαν, εισάγοντας νέες διαδικασίες, δομές και πρακτικές που να συμβαδίζουν με τις νέες απαιτήσεις (Wickramasinghe και Alawattage, 2007).

Ως εκ τούτου, νέα εργαλεία και τεχνικές αναπτύχθηκαν, προσφέροντας ένα ευρύ φάσμα δυνατοτήτων τόσο σε επίπεδο διοίκησης και οργάνωσης όσο και σε στρατηγικό επίπεδο, όπως λόγω χάρη η Κοστολόγηση Βάσει Δραστηριοτήτων (ABC), Συστήματα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού (ERP), Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (BSC) (Ittner και Larcker, 2001). Η Langfield-Smith (1997) επισημαίνει ακόμη τη σημασία της χρήσης χρηματοοικονομικών και μη δεικτών για την αξιολόγηση της απόδοσης των στρατηγικών της εταιρίας, που συνδέονται με την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της.

Σε αντίθεση λοιπόν με τις παλαιότερες αντιλήψεις, τα δεδομένα σήμερα θέλουν τα MCS να κατέχουν μείζονος σημασίας ρόλο στην ανάπτυξη και υποστήριξη της καινοτομίας, αναγνωρίζοντας τη συνεισφορά τους στη διαδικασία λήψης αποφάσεων (Pfister, 2014), στην προσαρμογή στις τρέχουσες απαιτήσεις του περιβάλλοντος (Davila, 2005) και στην προώθηση του διαλόγου για τη σύλληψη νέων ιδεών (Davila et al., 2009b). Στη σφαίρα της καινοτομίας, τα MCS θα πρέπει να περιλαμβάνουν πληθώρα ελέγχων, συνδυαστικών και μη, προσαρμόζοντάς τους ανάλογα με το μέγεθος και το είδος καινοτομίας και παράλληλα με την πάροδο του χρόνου να εξελίσσονται (Barros και Ferreira, 2019).

2.3.4. Καινοτομία και πλαίσιο LOC

Με την προσφυγή στο πλαίσιο LOC, μπορεί να αποδοθεί καλύτερα η συνεισφορά των MCS στην καινοτομία (Barros και Ferreira, 2019), μιας και το ευρύ φάσμα ερευνών που έχουν διεξαχθεί γύρω από αυτό, αποσαφηνίζει το ρόλο του καθενός από τα τέσσερα συστήματα ελέγχου που το αποτελούν. Το ίδιο υπογραμμίζουν και οι Straub και Zecher (2012) ότι το πλαίσιο LOC, δηλαδή αποτελεί την πιο κατάλληλη ανάλυση του φαινομένου συνδυασμού των MCS με δραστηριότητες καινοτομίας. Το πλαίσιο αυτό περιγράφει έναν αποτελεσματικό τρόπο, με τον οποίο τα ανώτερα διευθυντικά στελέχη μπορούν να εξισορροπήσουν την καινοτομία και τον έλεγχο κατά την εφαρμογή της προβλεπόμενης επιχειρησιακής στρατηγικής τους (Simons, 2000).

Η συμβολή των Διαγνωστικών Συστημάτων Ελέγχου (Diagnostic Control Systems) στην υποστήριξη της καινοτομίας, εμφανίστηκε αμφιλεγόμενη. Από τη μία πλευρά ο Henri (2006) ισχυρίζεται βάσει ευρημάτων του, ότι η χρήση Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης και συγκεκριμένα συστήματος ελέγχου επίδοσης του προσωπικού, για διαγνωστικούς σκοπούς, συμβάλλει αρνητικά στην ανάπτυξη της καινοτομίας. Από την άλλη πλευρά, σε έρευνα των Koufteros et al. (2014), παρουσιάζονται στοιχεία που θέλουν τη διαγνωστική χρήση των συστημάτων ελέγχου επίδοσης να έχει θετική συμβολή στην ανάπτυξη των δυνατοτήτων του οργανισμού για καινοτομία. Στο ίδιο μήκος κύματος με τον τελευταίο βρίσκονται οι περισσότεροι ερευνητές, με τον Healy et al. (2018) να αναφέρει πως η χρήση των ελέγχων με διαγνωστικό τρόπο, γίνεται ώστε να παρακολουθούν και να καθοδηγούν συμπεριφορές των υφισταμένων προς επίτευξη των στρατηγικών στόχων της εταιρίας.

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, τα *Διαδραστικά Συστήματα Ελέγχου (Interactive Control Systems)* ευνοούν την καινοτομία, εφόσον παρέχουν καθοδήγηση για αναζήτηση νέων ιδεών, νομιμότητα για αυτόνομες πρωτοβουλίες και κίνητρα σε εταιρίες με χαμηλά επίπεδα ανάπτυξης καινοτομίας (Bisbe και Otley, 2004). Ο Davila et al. (2009a), αναφέρει ότι τα Διαδραστικά Συστήματα Ελέγχου αξιοποιούνται ως εργαλεία για τη διασφάλιση ότι οι οργανισμοί διερευνούν στρατηγικές αβεβαιότητες. Ο Dunk (2011) καταλήγει στο συμπέρασμα πως η χρήση των προϋπολογισμών ως μηχανισμών σχεδιασμού, σύμφωνα με τα Διαδραστικά Συστήματα Ελέγχου του Simons, και όχι αποκλειστικά ως μηχανισμών ελέγχου, αυξάνουν το θετικό αντίκτυπο της καινοτομίας στην οικονομική απόδοση μιας εταιρίας.

Τα Συστήματα Ελέγχου Πεποιθήσεων (Belief Control Systems) και τα Συστήματα Ελέγχου Ορίου (Boundary Control Systems) αποτελούν μαζί τα συστήματα ελέγχου αξιών, τα οποία σε συνδυασμό με τα Διαδραστικά Συστήματα Ελέγχου παρέχουν χρήσιμα αποτελέσματα σε κάθε φάση ανάπτυξης και εφαρμογής διαδικασιών καινοτομίας (Bisbe και Malagueño, 2015). Επιπλέον, οι Curtis και Sweeney (2017) ισχυρίζονται ότι τα συστήματα αξιών δημιουργούν ένα υπόβαθρο για καινοτομία, και επισημαίνουν την συμβολή της διαγνωστικής και διαδραστικής χρήσης της ανατροφοδότησης και των συστημάτων μέτρησης απόδοσης στην προστασία της καινοτομίας.

Επιπρόσθετα, αξίζει να σημειωθεί ότι το πλαίσιο αυτό και οι έλεγχοι που το συνοδεύουν, λειτουργούν διαφορετικά, ανάλογα με το είδος και το μέγεθος της επιδιωκόμενης καινοτομίας, αλλά και των στρατηγικών που εφαρμόστηκαν (Bedford, 2015). Βάσει ευρημάτων των McCarthy και Gordon (2011), τα Διαγνωστικά Συστήματα Ελέγχου καθώς και τα Συστήματα Ορίου συμβάλλουν θετικά στην απόδοση της εταιρίας όταν εκείνη επενδύει στην καινοτομία με τη μορφή της εκμετάλλευσης (exploitation), ενώ τα Διαδραστικά Συστήματα Ελέγχου και τα Συστήματα Ελέγχου Πεποιθήσεων επηρεάζουν ευνοϊκά την απόδοση της εταιρίας όταν εκείνη επιχειρεί την καινοτομία μέσω της εξερεύνησης (exploration).

Τα ευρήματα αυτά επιβεβαιώνονται και από τον Bedford (2015), ο οποίος σε δική του μελέτη, ανέλυσε τη χρήση των ελέγχων, διερευνώντας τις διαφορές στους οργανισμούς που επιδιώκουν διαφορετικά είδη καινοτομίας, και κατέληξε στο συμπέρασμα ότι τα Διαδραστικά Συστήματα Ελέγχου σχετίζονται με αύξηση της απόδοσης σε επιχειρήσεις που εστιάζουν περισσότερο στην επανασταστική καινοτομία, ή διερευνητική όπως την χαρακτηρίζει. Από την άλλη, εταιρίες οι οποίες θέλουν να βελτιώσουν την απόδοση υφιστάμενων διαδικασιών, προϊόντων ή υπηρεσιών, επωφελούνται περισσότερο από την εφαρμογή Διαγνωστικών Συστημάτων Ελέγχου, καθώς και Συστημάτων Ορίου. Ακόμη, προκειμένου να αντιμετωπίσουν υψηλά επίπεδα τεχνολογικής αβεβαιότητας που σχετίζονται με την καινοτομία, οι μάνατζερ έχουν την τάση να εφαρμόζουν Διαδραστικά Συστήματα Ελέγχου, μειώνοντας τη χρήση των Διαγνωστικών Συστημάτων Ελέγχου (Davila et al., 2009).

Ο συνδυασμός της χρήσης Συστημάτων Ελέγχου της Διοίκησης με την καινοτομία, περιλαμβάνει ένα σύνολο ελέγχων που χρησιμοποιούνται μεμονωμένα ή

συνδυαστικά, με διαφορετικούς τρόπους και με διαφορετικά αναμενόμενα αποτελέσματα, παρέχοντας διαφορετικές ρουτίνες, οι οποίες επηρεάζουν την καινοτομία είτε υποστηρίζοντας είτε περιορίζοντάς τη (Barros και Ferreira, 2019). Οι Bisbe και Malagueño (2015) υποστηρίζουν ότι η επίδραση των MCS στις διαδικασίες καινοτομίας εξαρτάται από τον επιχειρηματικό προσανατολισμό της εταιρίας, ο οποίος αντικατοπτρίζεται στις αξίες της και στις στρατηγικές της αβεβαιότητες.

2.3.5 Καινοτομία και Επιχειρηματική Επίδοση

Όπως έχει ήδη αναφερθεί, η καινοτομία μπορεί να αποτελέσει για μία επιχείρηση ισχυρό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η καινοτομία συμβάλλει στην αντιμετώπιση των μεταβολών του εξωτερικού περιβάλλοντος και, ως εκ τούτου, είναι ένας από τους βασικούς μοχλούς της μακροπρόθεσμης επιτυχίας στις επιχειρήσεις, ιδιαίτερα σε δυναμικές αγορές (Baker και Sinkula, 2002). Σε αυτά τα πλαίσια, εταιρείες που επιχειρούν την καινοτομία είναι σε θέση να ανταποκρίνονται ταχύτερα στις προκλήσεις και να εκμεταλλεύονται καλύτερα τις ευκαιρίες της αγοράς από ότι οι μη καινοτόμες εταιρείες (Brown και Eisenhard, 1995). Αυτό έχει συνέπεια οι καινοτόμες επιχειρήσεις να διεκδικούν σημαντικό μερίδιο της αγοράς και ταυτόχρονα να βελτιώνουν την κερδοφορία τους (Geroski και Machin, 1992).

Ο Geroski (1994) αναφέρει πως η καινοτομία μπορεί να επιδράσει στην επίδοση του οργανισμού με δύο τρόπους. Αρχικά, με την ανάπτυξη καινοτόμων προϊόντων και διαδικασιών, ενισχύοντας τη θέση της εταιρίας σε σχέση με τους ανταγωνιστές και αυξάνοντας τα κέρδη και, έπειτα με βελτίωση των ικανοτήτων της εταιρίας, κάνοντας την έτσι πιο ευέλικτη και πιο εύκολα προσαρμόσιμη στις πιέσεις της αγοράς, σε σχέση με μη καινοτόμες εταιρίες.

Μελετώντας τη σχέση μεταξύ της καινοτομίας και της επιχειρηματικής επίδοσης, παρατηρείται πως το μεγαλύτερο μέρος της βιβλιογραφίας και των εμπειρικών ερευνών καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η σχέση αυτή είναι θετική (Damanpour και Evan, 1984; Damanpour, 1991; Brown και Eisenhard, 1995; Hansen et al., 1999; Schulz και Jobe, 2001; Jiménez-Jiménez και Sanz-Valle, 2010). Κάποιες έρευνες συμπεραίνουν ότι η καινοτομία είναι ο μόνος τρόπος για την επιβίωση της επιχείρησης (Cooper και Kleinschmidt, 2000). Υπάρχουν ωστόσο και μελέτες, οι οποίες παρουσιάζουν

αντικρουόμενα αποτελέσματα. Για παράδειγμα, οι Simpson et al. (2006) ισχυρίζονται ότι η καινοτομία αποτελεί μια δραστηριότητα με θετικά αποτελέσματα στην επίδοση της επιχείρησης αλλά και με αρνητικά αποτελέσματα, όπως η αυξημένη έκθεση στον κίνδυνο της αγοράς, το αυξημένο κόστος, και σε πολλές περιπτώσεις αδικαιολόγητες αλλαγές. Επίσης σε έρευνά τους οι Wright et al. (2005), εξειδικεύοντας την έρευνά τους στις μικρές επιχειρήσεις και την καινοτομία προϊόντος, διαπίστωσαν ότι η εφαρμογή αυτής σε ευνοϊκό οικονομικό περιβάλλον δεν επηρεάζει την επιχειρηματική επίδοση, ωστόσο παρατηρείται μια θετική επίδραση στην επίδοση όταν πρόκειται για εχθρικό οικονομικό περιβάλλον.

Με βάση τα παραπάνω, και δεδομένου ότι οι περισσότερες έρευνες θέλουν την καινοτομία να επηρεάζει θετικά την επίδοση του οργανισμού, η υπόθεση διαμορφώνεται ως εξής:

H2: Η Καινοτομία έχει θετική σχέση με την Επιχειρηματική Επίδοση

2.4 Διοικητική Λογιστική

2.4.1 Έννοια και Ρόλος Διοικητικής Λογιστικής

Παρότι οι πληροφορίες που παρέχονται στις οικονομικές καταστάσεις δίνουν μια λεπτομερή εικόνα της επιχείρησης, εξυπηρετούν κυρίως τους εξωτερικούς χρήστες και όχι τις ανάγκες των χρηστών εντός αυτής. Αντίθετα, οι πληροφορίες που παρέχονται από τη διοικητική λογιστική, είναι πολύ πιο χρήσιμες στους μάνατζερ, καθώς εστιάζουν σε θέματα που αφορούν σε συγκεκριμένες μονάδες της επιχείρησης, όπως το κόστος, η αποδοτικότητα των προϊόντων ή υπηρεσιών, των πελατών και των λειτουργικών διαδικασιών, και όχι στο σύνολο της οικονομικής μονάδας (Νεγκάκης και Κουσενίδης, 2015).

Η Διοικητική Λογιστική (Management Accounting) αποτελεί ένα ισχυρό εργαλείο στα χέρια της διοίκησης μιας επιχείρησης. Οι Νεγκάκης και Κουσενίδης (2015) τονίζουν τη σημασία της διοικητικής λογιστικής στο σχεδιασμό, την αξιολόγηση και τον έλεγχο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης, ορίζοντας την ως

τη διαδικασία με την οποία η απαραίτητη πληροφόρηση για τις ανάγκες της διοίκησης αναγνωρίζεται, μετριέται, συγκεντρώνεται και αναλύεται, προετοιμάζεται και τελικά ερμηνεύεται. Είναι ο κλάδος της λογιστικής που συγκεντρώνει, αναλύει και παρουσιάζει πληροφορίες χρηματοοικονομικού και μη χαρακτήρα, εντός της οικονομικής μονάδας, οι οποίες θα χρησιμοποιηθούν από τη διοίκηση στη διαδικασία του σχεδιασμού, τόσο σε στρατηγικό όσο και σε εκτελεστικό επίπεδο, της αξιολόγησης και του ελέγχου (Δημητράς και Μπάλλας, 2008).

Σύμφωνα με τους Horngren et al. (2000), η διοικητική λογιστική, έχοντας πρωταρχικό σκοπό την υποστήριξη των διευθυντικών στελεχών στην εκπλήρωση των επιχειρησιακών στόχων, μετρά και αναφέρει χρηματοοικονομική αλλά και άλλων τύπων πληροφόρηση. Η πληροφόρηση που παρέχεται από διοικητική λογιστική συνιστά σημαντικό αρωγό των διοικητικών στελεχών στη λήψη αποφάσεων, συνεισφέροντας στην ορθολογικότερη κατανομή των οικονομικών πόρων της επιχειρηματικής οντότητας και παράλληλα κατέχει εξέχουσα σημασία στις λειτουργίες του προγραμματισμού και της εποπτείας του ελέγχου (Νεγκάκης και Κουσενίδης, 2015).

Βάσει ισχυρισμών των Δημητράς και Μπάλλας (2008), η διοικητική λογιστική στοχεύει στην κατάλληλη ανάλυση και επεξεργασία των οικονομικών και ποσοτικών δεδομένων που συλλέγει, προκειμένου οι διοικητικές λειτουργίες των οικονομικών μονάδων να μεγιστοποιήσουν την παραγωγικότητα και την αποτελεσματικότητά τους μειώνοντας το κόστος στο ελάχιστο δυνατό. Παράλληλα, η διοικητική λογιστική παρέχει στοιχεία αναφορικά με την κοστολόγηση και την τιμολόγηση των προϊόντων ή υπηρεσιών, για τις ανάγκες της οικονομικής μονάδας σε πάγιο εξοπλισμό, για την αγορά και τον ανταγωνισμό γενικότερα, καθώς επίσης για όλα τα αναγκαία για την προετοιμασία των προϋπολογισμών στοιχεία (Νεγκάκης και Κουσενίδης, 2015).

Ακόμη, σημειώνεται ότι πρωταρχικός στόχος της διοικητικής λογιστικής είναι η παροχή πληροφοριών σε όσους βρίσκονται εντός της επιχείρησης, δηλαδή στα διευθυντικά στελέχη, τα οποία καλούνται να διευθύνουν τα διάφορα τμήματα και να λάβουν αποφάσεις. Επιδιώκεται οι πληροφορίες να είναι ποιοτικές, ήτοι να είναι σχετικές με τις ανάγκες των χρηστών, να είναι αξιόπιστες, ακριβείς στη διατύπωση και έγκυρες.

Επομένως, τα διευθυντικά στελέχη χρησιμοποιούν τη διοικητική λογιστική για τη λήψη των αποφάσεων, για τον προγραμματισμό των μελλοντικών δράσεων, για την παρακολούθηση της απόδοσης και των κερδών της επιχείρησης, για τη μέτρηση των αποθεμάτων, καθώς και την εφαρμογή πρακτικών και τεχνικών που επιδιώκουν την αποδοτικότερη χρήση των οικονομικών πόρων (IFAC, 2002).

2.4.2 Εργαλεία Διοικητικής Λογιστικής

Μέσα από τη χρήση εργαλείων της διοικητικής λογιστικής καθίσταται εφικτή η αποτελεσματική οργάνωση της επιχείρησης, καθώς δύνανται να ρυθμίσουν και να προγραμματίσουν καλύτερα τις διαδικασίες της οντότητας, μειώνοντας τα έξοδα και τις δαπάνες της, στοχεύοντας στο να αποδώσει στο μέγιστο δυνατό βαθμό. Επιδίωξη τους λοιπόν αποτελεί, να διευκολύνουν αποτελεσματικά τις αποφάσεις και να βοηθήσουν την επιχείρηση να προωθήσει τις επιδιωκόμενες συμπεριφορές (Axelsson et al., 2002).

Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία, με βάση την περίοδο ανάπτυξής τους, αλλά και τα κύρια χαρακτηριστικά τους, τα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής κατηγοριοποιούνται στις παραδοσιακές και στις σύγχρονες πρακτικές της διοικητικής λογιστικής (Nuhu et al., 2016). Παραδοσιακές πρακτικές διοικητικής λογιστικής θεωρούνται εκείνες, οι οποίες επικεντρώνονται σε βραχυπρόθεσμες αποφάσεις και είναι εσωτερικά και οικονομικά προσανατολισμένες (Chenhall και Langfield-Smith, 1998a). Τέτοια εργαλεία είναι για παράδειγμα οι Παραδοσιακοί Προϋπολογισμοί (Traditional Budgets), η Πρότυπη Κοστολόγηση (Standard Costing), η Απορροφητική Κοστολόγηση (Absorption Costing), η Ανάλυση Διακύμανσης (Variance Analysis), η Ανάλυση Κόστους-Οφέλους (CBA) και η αξιολόγηση με βάση το δείκτη Απόδοσης Επένδυσης (ROI) (Kaplan και Johnson, 1987; Pavlatos και Paggios, 2009; Pavlatos και Kostakis, 2015).

Ωστόσο, στα πλαίσια των νέων τεχνολογικών αλλαγών, της ταχύτατης εξέλιξης του ανταγωνισμού, των νέων μεθόδων και προδιαγραφών, αλλά και της αυτοματοποίησης της παραγωγής, οι ανάγκες των στελεχών έγιναν περισσότερο απαιτητικές, με αποτέλεσμα οι παραδοσιακές πρακτικές της διοικητικής λογιστικής να παρέχουν ανεπαρκή πληροφόρηση για τη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τους Kaplan

και Johnson (1987) οι παραδοσιακές πρακτικές της διοικητικής λογιστικής αμφισβητήθηκαν και θεωρήθηκε πως είχαν αποτύχει. Έτσι εμφανίστηκαν οι σύγχρονες πρακτικές διοικητικής λογιστικής, οι οποίες προσπάθησαν να ξεπεράσουν τους περιορισμούς που είχαν οι προηγούμενες και να καλύψουν τις απαιτήσεις του πολύπλοκου και μεταβαλλόμενου επιχειρηματικού περιβάλλοντος (Wu et al., 2007). Οι Chenhall και Langfield-Smith (1998b) αναφέρουν ότι οι σύγχρονες πρακτικές έχουν την ικανότητα να σχετίζουν τις λειτουργίες, τις δραστηριότητες και τις διαδικασίες του οργανισμού με στρατηγικά αποτελέσματα.

Πιο συγκεκριμένα, οι σύγχρονες πρακτικές κοστολόγησης και διαχείρισης κόστους είναι προσανατολισμένες στη διαδικασία και επικεντρώνονται στον εντοπισμό και την ανάλυση των οδηγών κόστους (Langfield-Smith et al., 2006). Οι σύγχρονες πρακτικές προϋπολογισμού είναι περισσότερο λεπτομερείς και περιλαμβάνουν όλα τα τμήματα και τις δραστηριότητες (Nuhu et al., 2016). Παράλληλα, οι σύγχρονες πρακτικές μέτρησης της απόδοσης της επιχείρησης εστιάζουν σε θέματα εσωτερικά αλλά και εξωτερικά του οργανισμού, καθώς επίσης καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας τόσο χρηματοοικονομικών, όσο και μη χρηματοοικονομικών (Langfield-Smith, 2009). Παραδείγματα σύγχρονων εργαλείων της διοικητικής λογιστικής αποτελούν η Κοστολόγηση Βάση Δραστηριοτήτων (ABC), η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων (Balanced Score Card), η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM), η Ανάλυση Αλυσίδας Αξίας (Value Chain Analysis), η Συγκριτική Αξιολόγηση (Benchmarking), όπως και οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs) (Nuhu et al., 2016).

2.4.3 Διοικητική Λογιστική και Επιχειρηματική Επίδοση

Αναφορικά με την επίδραση που έχουν οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής στην επιχειρηματική επίδοση, προηγούμενες μελέτες που έχουν εξετάσει παραδοσιακές αλλά και σύγχρονες πρακτικές, μεμονωμένες πρακτικές αλλά και συνδυασμό αυτών, παρουσιάζουν τόσο θετικές όσο και αρνητικές συσχετίσεις.

Λόγου χάρη οι Awerbuch et al. (1996) υποστηρίζουν ότι ο προϋπολογισμός κεφαλαίου μπορεί να εμποδίσει την επιχειρηματική επίδοση, ενώ αντίθετα οι Peel και

Bridge (1998) ισχυρίζονται πως θα την προωθήσει. Σύμφωνα με τους King et al. (2010), οι προϋπολογισμοί με το ρόλο που έχουν στην προώθηση της αποτελεσματικότητας, καθώς χρησιμοποιούνται για προγραμματισμό και έλεγχο οδηγούν σε βελτιωμένη επίδοση, ιδίως βραχυπρόθεσμα. Από την άλλη πλευρά, ο Jensen (2001) υποστηρίζει ότι οι προϋπολογισμοί προμηνύουν απειλή για την μακροχρόνια επίδοση του οργανισμού, διότι η επίτευξη των στόχων που θέτουν δύναται να καταλήξει σε ελαττωματικές συμπεριφορές και αρνητική επίδραση στην αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Άλλο παράδειγμα αποτελεί το γεγονός ότι παρότι η τυπική ανάλυση κόστους και διακύμανσης, συνδέεται από τους Modarress et al. (2005) με βελτιωμένη επίδοση, το κόστος τους, η βραχυπρόθεσμη εστίασή τους, αλλά και οι πιθανές ελαττωματικές συμπεριφορές που σχετίζονται με τη χρήση τους επηρεάζουν αρνητικά την επίδοση της επιχείρησης.

Σε έρευνα που διεξήγαγαν οι Nuhu et al. (2016), εξετάζουν μεταξύ άλλων την επίδραση που έχει στην επιχειρηματική επίδοση, η εφαρμογή εργαλείων και πρακτικών της διοικητικής λογιστικής. Έπειτα από το διαχωρισμό των πρακτικών της διοικητικής λογιστικής σε παραδοσιακές και σύγχρονες, οι ερευνητές καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι παραδοσιακές πρακτικές δεν σχετίζονται με την επίδοση της επιχείρησης, ωστόσο η χρησιμοποίηση πακέτου σύγχρονων πρακτικών της διοικητικής λογιστικής σχετίζεται θετικά με την επιχειρηματική επίδοση. Στο σημείο αυτό, είναι χρήσιμο να τονισθεί το γεγονός ότι αρκετές μελέτες έχουν δείξει πως οι οργανισμοί αποκομίζουν μεγαλύτερα οφέλη εάν χρησιμοποιούν ένα σύνολο εργαλείων διοικητικής λογιστικής μαζί, από ότι μεμονωμένα (Kaplan και Norton, 2001b; Sandelin, 2008). Το ίδιο επιβεβαιώνουν και οι Cooper και Slagmulder (2006), που σημειώνουν ότι δύναται να επιτευχθούν επιπλέον μειώσεις στο κόστος, όταν οι μέθοδοι διαχείρισης κόστους ενοποιούνται σε ένα πακέτο.

Ένα παράδειγμα αποτελεί η άποψη των Banker et al. (2008), οι οποίοι αναφέρουν ότι η βελτίωση της ποιότητας, της αποτελεσματικότητας και του κόστους διαδικασιών που πηγάζουν από τις πρακτικές βάση δραστηριοτήτων, ενδέχεται να απαιτούν τη χρήση και άλλων διαδικασιών βελτίωσης όπως η Διαχείριση Ολικής Ποιότητας. Επιπλέον, ο Chenhall (1997) διαπίστωσε ότι ο συνδυασμός Διαχείρισης Ολικής Ποιότητας με μη χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης οδηγεί σε βελτιωμένη απόδοση, επειδή τα σχόλια που προέκυψαν από τα μη χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης ενίσχυσαν την αποτελεσματικότητα της στρατηγικής αυτής.

Οι Bowerman et al. (2002), οι οποίοι βέβαια εξειδίκευσαν την έρευνά τους στο δημόσιο τομέα, αναφέρουν πως η χρήση ενός πακέτου εργαλείων της διοικητικής λογιστικής από οργανισμούς που λειτουργούν υπό πίεση κόστους, θα τους επιτρέψει να επιτύχουν μεγαλύτερη αποτελεσματικότητα στη διαχείριση του κόστους. Ομοίως, σε έρευνα των Adler et al. (2000) δεν υπήρξε καμία επίδραση στην επίδοση της επιχείρησης με την εφαρμογή κάποιας μεμονωμένης πρακτικής της διοικητικής λογιστικής, ωστόσο και εδώ, όταν εξετάστηκε η εφαρμογή μιας ομάδας πρακτικών, παρατηρήθηκε θετική επίδραση στις πωλήσεις.

Όπως προκύπτει, η επίπτωση που έχει στην επιχειρηματική απόδοση η χρήση ενός πακέτου τέτοιων πρακτικών μπορεί να είναι είτε θετική είτε αρνητική (Henri, 2006). Συνεπώς, η υπόθεση διαμορφώνεται ως εξής:

H3: Ο βαθμός χρήσης των εργαλείων της διοικητικής λογιστικής έχει θετική συσχέτιση με την επιχειρηματική επίδοση.

2.5 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό διαπιστώθηκε η σημαντική συνεισφορά των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης στις λειτουργίες μιας επιχείρησης, και ιδιαίτερα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, στον προγραμματισμό και την οργάνωση των διαδικασιών, στον έλεγχο και στην καθοδήγηση της συμπεριφοράς στελεχών και εργαζομένων. Έπειτα διαπιστώθηκε η σημασία της καινοτομίας στο ταχέως εξελισσόμενο οικονομικό περιβάλλον και αναλύθηκε η έννοια και ο ρόλος της, καθώς και οι ωφέλειες που προσφέρει σε μια επιχείρηση όταν συνδυάζεται με τα MCS. Τέλος, όπως προκύπτει από την ανάλυση της βιβλιογραφίας, τα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής συμβάλουν στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών μιας οικονομικής μονάδας, μειώνοντας στο ελάχιστο δυνατό το κόστος. Παράλληλα, μελετήθηκε η σχέση που έχει κάθε μια από τις παραπάνω διαδικασίες με την επίδοση της επιχείρησης και διατυπώθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις, πάνω στις οποίες θα στηριχτεί το ερευνητικό κομμάτι της εργασίας που ακολουθεί.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το κεφάλαιο παρουσιάζεται η μεθοδολογία της έρευνας που χρησιμοποιήθηκε προκειμένου να εξετασθεί η σχέση μεταξύ των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης, της Καινοτομίας, της Επιχειρηματικής Επίδοσης και των εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής. Τα δεδομένα της έρευνας συγκεντρώθηκαν μέσω της μεθόδου του ερωτηματολογίου. Αρχικά προσδιορίζεται ο τρόπος με τον οποίο έγινε η επιλογή του δείγματος. Στη συνέχεια αναλύεται το ερωτηματολόγιο που δημιουργήθηκε και τέλος, το κεφάλαιο αυτό θα κλείσει με την αναφορά στη μεθοδολογία της στατιστικής ανάλυσης των απαντήσεων που ακολουθήθηκε, καθώς και στα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία του δείγματος.

3.2 Δείγμα

Για τις ανάγκες της έρευνας, έπειτα από μια πρώτη προσέγγιση των συμμετεχόντων μέσω τηλεφωνικής επικοινωνίας, στάλθηκε έπειτα το ερωτηματολόγιο μέσω ηλεκτρονικού ταχυδρομείου σε όσες επιχειρήσεις δέχθηκαν να συμμετάσχουν. Επιδίωξη αποτέλεσε, το ερωτηματολόγιο να απαντηθεί από διευθυντικά στελέχη, προϊσταμένους και μάνατζερ. Ωστόσο, δεν ήταν εφικτό να συγκεντρωθούν αρκετές απαντήσεις με τον τρόπο αυτό, καθώς το διάστημα διεξαγωγής της έρευνας ήταν όλος ο μήνας Αύγουστος και, η συνήθης αιτία άρνησης συμμετοχής στην έρευνα ήταν η απουσία του αρμόδιου στελέχους σε άδεια. Ως εκ τούτου, στην προσπάθεια ανεύρεσης αντιπροσωπευτικού δείγματος, πραγματοποιήθηκε προσέγγιση των συμμετεχόντων μέσω της εφαρμογής LinkedIn. Η προσέγγιση αυτή ήταν πιο αποτελεσματική, αφενός λόγω της αμεσότερης και ταχύτερης ανταπόκρισης του ερωτώμενου και αφετέρου λόγω της δυνατότητας να εξασφαλισθεί ότι ο συμμετέχων θα κατέχει διευθυντική ή διοικητική θέση στην επιχείρηση.

Συνεπώς, το δείγμα της έρευνας αποτελείται από εργαζόμενους, συγκεκριμένα από διευθυντικά στελέχη, προϊσταμένους και μάνατζερ, σε επιχειρήσεις που

δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα και, οι επιχειρήσεις στις οποίες εργάζονται εφαρμόζουν κάποια από τα συστήματα ελέγχου της διοίκησης.

3.3 Δομή Ερωτηματολογίου

Κατόπιν προσεκτικής ανάλυσης της διεθνούς βιβλιογραφίας, δημιουργήθηκε δομημένο, κλειστού τύπου ερωτηματολόγιο, το οποίο παρατίθεται στο Παράρτημα. Σε αντίθεση με άλλες μεθόδους, το ερωτηματολόγιο και, μάλιστα η διανομή αυτού μέσω διαδικτύου, παρέχει χρήσιμα στοιχεία διευκολύνοντας κατά πολύ την διαδικασία της έρευνας, καθώς προσφέρει ταχύτητα στην υλοποίηση η συμπλήρωση του δεν απαιτεί πολύ χρόνο και κόστος, όπως επίσης το δείγμα μπορεί να προσεγγιστεί άμεσα και εύκολα, χωρίς γεωγραφικούς περιορισμούς (Ζαφειρόπουλος,2015). Για τη δημιουργία αλλά και τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκαν οι Φόρμες της Google. Όπως αναφέρθηκε πιο πριν, τα ερωτηματολόγια στάλθηκαν το μήνα Αύγουστο του 2020 σε διευθυντικά στελέχη, προϊσταμένους και μάνατζερ επιχειρήσεων. Συγκεκριμένα, στάλθηκαν συνολικά 180 ερωτηματολόγια και συγκεντρώθηκαν 73 απαντήσεις, διαμορφώνοντας το ποσοστό ανταπόκρισης σε 40,5%.

Αναλυτικότερα, το ερωτηματολόγιο αποτελείται από πέντε γενικές ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και είκοσι οκτώ ερωτήσεις κλειστού τύπου βαθμολογικής κλίμακας Likert (πενταβάθμια κλίμακα), που παίρνει τιμές από καθόλου (1) έως πολύ (5), σύμφωνα με την οποία ο ερωτώμενος καλείται να απαντήσει σχετικά με το βαθμό εφαρμογής της κάθε ερώτησης.. Σημειώνεται ότι το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με την επιδίωξη να είναι κατανοητό και να συμπληρώνεται εύκολα και ευχάριστα από τον ερωτώμενο. Προς επίτευξη αυτού, οι ερωτήσεις εξετάστηκαν πριν από την αποστολή του ερωτηματολογίου από διευθυντικά στελέχη της επιχείρησης στην οποία εργάζομαι καθώς και από τον επιβλέποντα καθηγητή ως προς την ακρίβεια και την εύκολη κατανόησή τους. Έπειτα από αφαίρεση και τροποποίηση ορισμένων αρχικά δυσνόητων ερωτήσεων, το ερωτηματολόγιο στάλθηκε στους ερωτώμενους.

Το ερωτηματολόγιο χωρίζεται σε πέντε ενότητες. Οι πρώτες τέσσερις ενότητες αφορούν το κύριο τμήμα του ερωτηματολογίου, ενώ η τελευταία ενότητα εξετάζει τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του ερωτώμενου. Συγκεκριμένα, η πρώτη ενότητα αποτελείται από οκτώ ερωτήσεις σχετικές με το βαθμό χρήσης ορισμένων συστημάτων ελέγχου διοίκησης από την εξεταζόμενη επιχείρηση. Με βάση την κατηγοριοποίηση

των MCS, που προτείνουν οι Davila και Foster (2005), κάθε μία από τις ερωτήσεις της πρώτης ενότητας αντιπροσωπεύει και μια από τις κατηγορίες συστημάτων ελέγχου διοίκησης, επιδιώκοντας να εξετασθεί κατά πόσο η ανώτερη διοίκηση χρησιμοποιεί το κάθε ένα από αυτά στις οργανωτικές διαδικασίες.

Το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει δέκα ερωτήσεις που αφορούν στην έμφαση που δίνει η επιχείρηση στην καινοτομία. Ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει το βαθμό έμφασης που δίνει η επιχείρηση στην οποία εργάζεται, σε ορισμένες στρατηγικές προτεραιότητες συγκριτικά με τους ανταγωνιστές της. Αυτό συμβαίνει προκειμένου να διαπιστωθεί εάν η επιχείρηση διαθέτει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, που σύμφωνα με τη βιβλιογραφία είναι επακόλουθο της επιτυχημένης καινοτομίας (Porter, 1990; Geroski και Machin, 1992; Brown και Eisenhard, 1995; Baker και Sinkula, 2002), όπως επίσης και το είδος της καινοτομίας που επιχειρεί η επιχείρηση, για παράδειγμα, καινοτομία μικρής κλίμακας, ριζική ή επαναστατική, εξερεύνηση ή εκμετάλλευση. Συγκεκριμένα, η πρώτη ερώτηση αφορά στο βαθμό έμφασης που δίνεται σε προϊόντα ή υπηρεσίες χαμηλού κόστους, ακολουθεί η πρωτοπορία στην αγορά με νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, η ανάπτυξη ικανοτήτων για παραγωγή προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών νέας γενιάς, καθώς και αν πραγματοποιείται συχνή εισαγωγή νέων προϊόντων ή υπηρεσιών στην αγορά. Η πέμπτη ερώτηση ασχολείται με το βαθμό που η επιχείρηση πειραματίζεται με νέα προϊόντα ή υπηρεσίες, ενώ η έκτη και η έβδομη με το αν βελτιώνει την ποιότητα των ήδη υπάρχοντων προϊόντων ή υπηρεσιών και σε ποιο βαθμό κάνει συχνές αλλά σταδιακές τροποποιήσεις σε αυτά. Η όγδοη ερώτηση εξετάζει κατά πόσο βελτιώθηκε η αποτελεσματικότητα στην παροχή των υφιστάμενων προϊόντων και υπηρεσιών και, η ένατη ερώτηση το βαθμό στον οποίο δημιουργήθηκαν νέες αγορές προϊόντων ή υπηρεσιών. Τέλος, η δέκατη ερώτηση, αναφέρεται στη βελτίωση των οικονομιών κλίμακας στις αγορές που δραστηριοποιείται η επιχείρηση. Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής δομήθηκαν σύμφωνα με τις αντίστοιχες στην έρευνα του Bedford (2015).

Το τρίτο μέρος του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει πέντε ερωτήσεις σχετικές με την επιχειρηματική επίδοση. Ο ερωτώμενος επιλέγει το βαθμό αύξησης της επίδοσης της επιχείρησης σε σχέση με το προηγούμενο έτος και τον ανταγωνισμό. Ειδικότερα, η πρώτη ερώτηση αφορά στην οικονομική επίδοση και την κερδοφορία, η δεύτερη στην αύξηση των πωλήσεων στις νέες αγορές, ενώ η τρίτη στην αύξηση των πωλήσεων στις ήδη υπάρχουσες αγορές. Η τέταρτη ερώτηση εξετάζει το μερίδιο αγοράς που κατέχει

η επιχείρηση για την διάθεση των βασικών προϊόντων ή υπηρεσιών της και η πέμπτη ερώτηση αναφέρεται στη συνολική απόδοση της επιχείρησης. Οι ερωτήσεις και αυτής της ενότητας δομήθηκαν επίσης σύμφωνα με τις αντίστοιχες στην έρευνα του Bedford (2015).

Η τέταρτη ενότητα απαρτίζεται από ερωτήσεις σχετικές με τη χρήση εργαλείων της διοικητικής λογιστικής στο σχεδιασμό των δραστηριοτήτων και στην άσκηση του ελέγχου. Συγκεκριμένα, ο ερωτώμενος θα πρέπει στην πρώτη ερώτηση να σημειώσει το βαθμό χρήσης προϋπολογισμών, στη δεύτερη το βαθμό χρήσης αποκλίσεων προϋπολογισμών, στην τρίτη της κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, ενώ στην τέταρτη και στην πέμπτη το βαθμό χρήσης χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων αξιολόγησης αντίστοιχα. Τα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής που αναφέρονται στις ερωτήσεις της ενότητας αυτής, προέρχονται κυρίως από τις σύγχρονες αλλά και από τις παραδοσιακές πρακτικές της διοικητικής λογιστικής που αναφέρονται στη βιβλιογραφία (Kaplan και Johnson, 1987; Pavlatos και Paggios, 2009; Wu et al., 2007).

Η πέμπτη και τελευταία ενότητα του ερωτηματολογίου αποτελείται από πέντε ερωτήσεις σχετικές με τα δημογραφικά στοιχεία του ερωτώμενου. Πιο συγκεκριμένα, εξετάζεται ο τομέας στον οποίο ανήκει η επιχείρηση, τα έτη λειτουργίας της, ο αριθμός των εργαζομένων που απασχολεί, το εάν η επιχείρηση είναι εισηγμένη στο χρηματιστήριο, καθώς και η θέση που κατέχει ο ερωτώμενος στην επιχείρηση.

3.4 Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης

Για να επιτευχθεί μια ολοκληρωμένη ανάλυση των δεδομένων που συγκεντρώθηκαν, πραγματοποιείται σε πρώτη φάση περιγραφική στατιστική ανάλυση τους, ενώ ακολουθεί η ανάλυση παλινδρόμησης, μέσω διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων (EFA) και επιβεβαιωτικής ανάλυσης παραγόντων (CFA).

Η περιγραφική στατιστική ανάλυση των δεδομένων πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια της εφαρμογή IBM SPSS Statistics 22, με την οποία δημιουργήθηκαν και οι πίνακες συχνότητας για κάθε ερώτηση. Κατόπιν, για την ανάλυση παλινδρόμησης πραγματοποιήθηκε αρχικά η ομαδοποίηση των ερωτήσεων και δημιουργία των

παραγόντων του ερευνητικού μοντέλου μέσω της Διερευνητικής Ανάλυσης Παραγόντων (Exploratory Factor Analysis) με τη χρήση της εφαρμογής IBM SPSS Statistics 22. Στη συνέχεια, μελετήθηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων (correlations). Έπειτα, προκειμένου να ελεγχθούν οι ερευνητικές υποθέσεις που τέθηκαν, δημιουργείται ένα μοντέλο δομικών εξισώσεων με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SMART PLS 3. Η τεχνική πολυπαραγοντικής ανάλυσης (Partial Least Squares) χρησιμοποιήθηκε, καθώς ενδείκνυται για μικρά δείγματα, που έχουν λιγότερες από 100 παρατηρήσεις (Chin, 1998). Στην αρχή εξετάζεται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του μοντέλου, μέσω αξιολόγησης ορισμένων δεικτών, όπως λόγου χάρη του Cronbach's Alpha και της μέσης εξαγόμενης διασποράς (AVE). Τέλος, πραγματοποιείται η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων με διενέργεια παλινδρόμησης με τη μέθοδο ελαχίστων τετραγώνων, ώστε να εξετασθούν οι σχέσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών με την εξαρτημένη μεταβλητή και ακολούθως ο σχολιασμός των αποτελεσμάτων.

3.5 Περιγραφικά Στατιστικά Στοιχεία Δείγματος

Το τελευταίο τμήμα του ερωτηματολογίου αποτελείται από πέντε ερωτήσεις οι οποίες σχετίζονται με την επιχείρηση στην οποία εργάζεται ο ερωτώμενος, καθώς και με τη θέση που κατέχει σε αυτή. Η πρώτη ερώτηση αναφέρεται στο είδος δραστηριότητας της επιχείρησης στην οποία εργάζεται ο ερωτώμενος. Τα αποτελέσματα της ερώτησης απεικονίζονται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 3.1 ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΟ ΕΙΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

| Είδος Δραστηριότητας Επιχείρησης | Συχνότητα | Ποσοστό % | Αθροιστικό Ποσοστό % |
|----------------------------------|-----------|-----------|----------------------|
| Μεταποιητική | 16 | 21,9% | 21,9% |
| Εμπορική | 30 | 41,1% | 63,0% |
| Υπηρεσιών | 23 | 31,5% | 94,5% |
| Άλλο | 4 | 5,5% | 100,0% |
| Σύνολο | 73 | 100,0% | |

Όπως προκύπτει από τον παραπάνω πίνακα, από το σύνολο των εβδομήντα τριών (73) ερωτηθέντων, οι δεκαέξι (16) με ποσοστό 21,9% εργάζονται σε μεταποιητική επιχείρηση. Τριάντα (30) ερωτώμενοι, δηλαδή το 41,1% αυτών, εργάζεται σε εμπορική επιχείρηση, είκοσι τρεις (23) από αυτούς, με ποσοστό 31,5% απασχολούνται σε επιχείρηση Υπηρεσιών, ενώ τέσσερις (4) από τους ερωτηθέντες, ήτοι ποσοστό 5,5% αυτών, επέλεξαν την επιλογή Άλλο.

Πίνακας 3. 2 ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΤΑ ΕΤΗ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

| Έτη Λειτουργίας Επιχείρησης | Συχνότητα | Ποσοστό % | Αθροιστικό Ποσοστό % |
|--------------------------------|-----------|---------------|----------------------|
| 1-5 | 4 | 5,5% | 5,5% |
| 6-10 | 5 | 6,8% | 12,3% |
| 11-15 | 12 | 16,4% | 28,8% |
| 16-20 | 5 | 6,8% | 35,6% |
| >20 | 47 | 64,4% | 100,0% |
| Σύνολο | 73 | 100,0% | |

Στον παραπάνω πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ερώτησης σχετικά με τα έτη λειτουργίας της επιχείρησης. Σύμφωνα με αυτόν, μόλις το 5,5% των ερωτηθέντων, δηλαδή μόνο τέσσερις (4) ερωτώμενοι εργάζονται σε επιχείρηση που λειτουργεί από ένα (1) έως πέντε (5) έτη. Πέντε (5) ερωτηθέντες, σε ποσοστό 6,8%, απασχολούνται σε επιχείρηση με έτη λειτουργίας από έξι (6) έως δέκα (10) έτη, και άλλοι τόσοι σε επιχειρήσεις με έτη λειτουργίας από δεκαέξι (16) έως είκοσι (20) έτη. Στη συνέχεια, δώδεκα (12) από αυτούς, με ποσοστό 16,4%, εργάζονται σε επιχείρηση που λειτουργεί από έντεκα (11) έως δεκαπέντε (15) έτη. Τέλος, οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες, συγκεκριμένα οι σαράντα επτά (47) από τους εβδομήντα τρεις (73), με ποσοστό 64,4%, απασχολούνται σε επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται για περισσότερα από είκοσι (20) έτη.

| Αριθμός Εργαζομένων Επιχείρησης | Συχνότητα | Ποσοστό % | Αθροιστικό Ποσοστό % |
|------------------------------------|-----------|-----------|----------------------|
| Έως 50 | 16 | 21,9% | 21,9% |
| Έως 100 | 20 | 27,4% | 49,3% |
| Έως 150 | 4 | 5,5% | 54,8% |
| Έως 200 | 4 | 5,5% | 60,3% |
| Περισσότεροι από 200 | 29 | 39,7% | 100,0% |
| Σύνολο | 73 | 100,0% | |

Εξετάζοντας τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα, σχετικά με τον αριθμό εργαζομένων στην επιχείρηση που απασχολείται ο ερωτώμενος, παρατηρείται ότι το 21,9% του συνόλου, ήτοι δεκαέξι (16) ερωτηθέντες, εργάζονται σε επιχείρηση που απασχολεί έως πενήντα (50) εργαζομένους. Έπειτα, είκοσι (20) από αυτούς με ποσοστό 27,4%, εργάζονται σε επιχείρηση που φτάνει τους εκατό (100) εργαζομένους, Παράλληλα, οι ερωτηθέντες που δουλεύουν σε επιχείρηση με όριο τους εκατόν πενήντα (150) εργαζομένους είναι τέσσερες (4) και αποτελούν το 5,5%. Το ίδιο ισχύει και για τους ερωτηθέντες που εργάζονται σε επιχείρηση που φτάνει τους διακόσιους (200) εργαζομένους. Αξιοσημείωτο είναι το ποσοστό 39,7%, το οποίο αντιπροσωπεύει τους είκοσι εννέα (29) από τους εβδομήντα τρεις (73) ερωτηθέντες και αφορά όσους απασχολούνται σε επιχείρηση που έχει περισσότερα από διακόσια (200) άτομα στο εργατικό δυναμικό της.

Πίνακας 3.4 ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΕΡΩΤΗΣΗΣ ΓΙΑ ΕΙΣΗΓΜΕΝΗ ΣΤΟ ΧΡΗΜΑΤΗΣΤΗΡΙΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

| Εισηγμένη στο Χρηματιστήριο | Συχνότητα | Ποσοστό % | Αθροιστικό Ποσοστό % |
|--------------------------------|-----------|-----------|----------------------|
| Ναι | 17 | 23,3% | 23,3% |
| Όχι | 56 | 76,7% | 100,0% |
| Σύνολο | 73 | 100,0% | |

Από τις συνολικά εβδομήντα τρεις (73) απαντήσεις, οι δεκαεπτά (17) αφορούν επιχειρήσεις που είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, με ποσοστό που ανέρχεται σε 23,3%. Οι υπόλοιπες πενήντα έξι (56), που αποτελούν το 76,7% του δείγματος, σχετίζονται με επιχειρήσεις που δεν είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο.

Η τελευταία ερώτηση του ερωτηματολογίου αφορούσε στη θέση που κατέχει μέσα στην επιχείρηση ο ερωτώμενος. Οι απαντήσεις της ερώτησης φαίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Πίνακας 3.5 ΠΙΝΑΚΑΣ ΣΥΧΝΟΤΗΤΩΝ ΓΙΑ ΘΕΣΗ ΕΡΩΤΩΜΕΝΟΥ ΣΤΗΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗ

| Θέση Ερωτώμενου στην Επιχείρηση | Συχνότητα | Ποσοστό % | Αθροιστικό Ποσοστό % |
|-----------------------------------------|-----------|-----------|----------------------|
| Γενικός Διευθυντής | 6 | 8,2% | 8,2% |
| Οικονομικός Διευθυντής | 10 | 13,7% | 21,9% |
| Στέλεχος Λογιστηρίου | 47 | 64,4% | 86,3% |
| Διευθυντής Πωλήσεων | 4 | 5,5% | 91,8% |
| Διευθυντής Marketing | 2 | 2,7% | 94,5% |
| Διευθυντής Τμήματος Έρευνας & Ανάπτυξης | 2 | 2,7% | 97,3% |
| Άλλο | 2 | 2,7% | 100,0% |
| Σύνολο | 73 | 100,0% | |

Όπως προκύπτει από τη μελέτη του πίνακα, το μεγαλύτερο μέρος των ερωτηθέντων, δηλαδή οι σαράντα επτά (47) από τους εβδομήντα τρεις (73) με ποσοστό 64,4%, απασχολούνται ως Στελέχη Λογιστηρίου. Ακολουθούν οι δέκα (10) ερωτηθέντες που εργάζονται ως Οικονομικοί Διευθυντές, το ποσοστό των οποίων ανέρχεται σε 13,7%. Ποσοστό 8,2% των ερωτηθέντων, ήτοι έξι (6) από αυτούς, κατέχουν θέση Γενικού Διευθυντή. Στη συνέχεια, τέσσερες (4) από τους ερωτηθέντες, με ποσοστό 5,5% είναι Διευθυντές Πωλήσεων. Τέλος, από δύο (2) ερωτηθέντες και ποσοστό 2,7%, έχει κάθε μία από τις κατηγορίες Διευθυντής Marketing, Διευθυντής Τμήματος Έρευνας & Ανάπτυξης και Άλλο.

3.6 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό αρχικά έγινε αναφορά στο δείγμα και στον τρόπο με τον οποίο έγινε η συλλογή των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Στην συνέχεια πραγματοποιήθηκε ανάλυση των ερωτήσεων που επιλέχθηκαν για το ερωτηματολόγιο και αναφέρθηκε η

κλίμακα που χρησιμοποιήθηκε. Ακολούθως, παρουσιάστηκε η μεθοδολογία της στατιστικής ανάλυσης που ακολουθήθηκε. Τέλος, αναλύονται τα περιγραφικά στατιστικά στοιχεία που συλλέχθηκαν από τις ερωτήσεις που αναφέρονται στα δημογραφικά χαρακτηριστικά των ερωτώμενων. Το κεφάλαιο που έπεται περιέχει την περιγραφική στατιστική ανάλυση των απαντήσεων.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

4.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάζονται τα αποτελέσματα περιγραφικής στατιστικής για κάθε ερώτηση που συμπεριλήφθηκε στο ερωτηματολόγιο της έρευνας. Προκειμένου να επιτευχθεί καλύτερη και περισσότερο οργανωμένη παρουσίαση των αποτελεσμάτων, οι ερωτήσεις χωρίζονται σε ενότητες, όπως ακριβώς στο ερωτηματολόγιο. Παράλληλα, για την αποφυγή τυχών παρερμηνειών, κάτω από κάθε ερώτηση αναλύονται τα αποτελέσματα με την μορφή πίνακα αλλά και ολογράφως. Για κάθε ερώτηση του κυρίως μέρους του ερωτηματολογίου, οι οποίες είχαν τη μορφή ερώτησης κλειστού τύπου με χρήση της βαθμολογικής κλίμακας Likert, δημιουργήθηκαν πίνακες που περιλαμβάνουν μέγιστη τιμή (max), ελάχιστη τιμή (min), μέση τιμή (mean) και τυπική απόκλιση (std.dev). Επίσης πρέπει να αναφερθεί ότι για την εξαγωγή των αποτελεσμάτων των ερωτήσεων με τα ποσοτικά χαρακτηριστικά, χρειάστηκε να κωδικοποιηθούν οι απαντήσεις, που ήταν με τη μορφή κλίμακας Likert, δηλαδή όπου Καθόλου έως Πολύ, αντικαταστάθηκε με 1 έως 5. Τέλος σημειώνεται πως για τη δημιουργία των πινάκων χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα IBM SPSS Statistics 22, καθώς και το πρόγραμμα Excel του πακέτου εργαλείων Microsoft Office.

4.2 Ερωτήσεις σχετικές με το βαθμό χρήσης Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης

Στον παρακάτω πίνακα, παρουσιάζονται οι ερωτήσεις που αφορούν την πρώτη ενότητα, δηλαδή το βαθμό χρήσης των συστημάτων ελέγχου διοίκησης από την επιχείρηση. Σύμφωνα με τα δεδομένα του πίνακα, παρατηρούμε τα εξής:

1. Για την πρώτη ερώτηση, που αφορά το *Σχεδιασμό Ανθρώπινου Δυναμικού*, η ελάχιστη τιμή είναι ένα (1), δηλαδή «Καθόλου», ενώ η μέγιστη είναι το πέντε (5) δηλαδή το «Πολύ». Επίσης, η μέση τιμή ανέρχεται στο 3,66, πράγμα που υποδηλώνει ότι κατά μέσο όρο οι ερωτηθέντες εκτιμούσαν μέτρια τη χρήση του Σχεδιασμού Ανθρώπινου Δυναμικού από την επιχείρησή τους. Τέλος, η τυπική απόκλιση για τη συγκεκριμένη ερώτηση είναι 1,003, που σημαίνει πως δεν υπάρχει

- μεγάλη διασπορά των απαντήσεων από τη μέση τιμή, ήτοι οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες απάντησαν είτε «Λίγο», είτε «Μέτρια», είτε «Αρκετά» στην ερώτηση σχετικά με τη χρήση του εργαλείου του Σχεδιασμού Ανθρώπινου Δυναμικού.
2. Η δεύτερη ερώτηση αφορά το **Στρατηγικό Σχεδιασμό**. Παρατηρείται ως ελάχιστη τιμή το ένα(1), δηλαδή η επιλογή «Καθόλου» και ως μέγιστη τιμή το πέντε (5), δηλαδή το «Πολύ». Παράλληλα, η μέση τιμή είναι 3,95 και η τυπική απόκλιση 0,998. Συμπεραίνεται από τα αποτελέσματα αυτά, ότι ο μέσος όρος των ερωτηθέντων απάντησε πως η επιχείρηση στην οποία εργάζεται χρησιμοποιεί το Στρατηγικό σχεδιασμό αρκετά, καθώς επίσης δεδομένης της τιμής της τυπικής απόκλισης, φαίνεται οι απαντήσεις των περισσότερων να κυμαίνονται από «Μέτρια» έως «Πολύ».
 3. Η τρίτη ερώτηση, αναφέρεται στο εργαλείο του **Χρηματοοικονομικού Σχεδιασμού**, η ελάχιστη τιμή είναι ένα (1), δηλαδή «Καθόλου», ενώ η μέγιστη είναι το πέντε (5) δηλαδή το «Πολύ». Ακολούθως, η μέση τιμή ανέρχεται στο 4,03, γεγονός που οδηγεί στο συμπέρασμα οι ερωτηθέντες να θεωρούν πως ο Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός χρησιμοποιείται αρκετά από την επιχείρησή τους. Με τη βοήθεια της τυπικής απόκλισης, η οποία έχει τιμή 1,118, προκύπτει για την ερώτηση αυτή σχετικά μικρή διασπορά των απαντήσεων από τη μέση τιμή. Με άλλα λόγια οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες απάντησαν είτε «Μέτρια», είτε «Αρκετά», είτε «Πολύ».
 4. Για την τέταρτη ερώτηση, που σχετίζεται με την **Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού**, η ελάχιστη τιμή είναι ένα (1), δηλαδή «Καθόλου», ενώ η μέγιστη είναι το πέντε (5) δηλαδή το «Πολύ». Όπως προκύπτει, η μέση τιμή ανέρχεται στο 3,25, πράγμα που υποδηλώνει ότι κατά μέσο όρο οι ερωτηθέντες εκτιμούν μέτρια τη χρήση του Σχεδιασμού Ανθρώπινου Δυναμικού από την επιχείρησή τους. Με την τυπική απόκλιση να είναι 1,331, συμπεραίνεται ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων κυμαίνονται από «Καθόλου» έως «Πολύ».
 5. Η πέμπτη ερώτηση αφορά στη **Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση**. Τα δεδομένα του πίνακα για την ερώτηση αυτή εμφανίζουν ελάχιστη τιμή δύο(2), δηλαδή «Λίγο» και μέγιστη τιμή το πέντε (5), δηλαδή «Πολύ». Όπως είναι εμφανές, κανένας από τους ερωτώμενους δεν επέλεξε την τιμή «Καθόλου» και, άρα όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος χρησιμοποιούν την Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση σε κάποιο βαθμό. Επίσης, η μέση τιμή είναι 3,99 και η τυπική απόκλιση 0,979. Με άλλα

λόγια, ο μέσος όρος των ερωτηθέντων φαίνεται να χρησιμοποιεί το εργαλείο αυτό αρκετά προς πολύ, ενώ βάση της τυπικής απόκλισης αυτό επιβεβαιώνεται, καθώς η τιμή του συντελεστή δείχνει πως δεν υπάρχει μεγάλη διασπορά γύρω από τη μέση τιμή και συνεπώς, οι απαντήσεις των περισσότερων ήταν είτε «Μέτρια», είτε «Αρκετά», είτε «Πολύ».

6. Η επόμενη ερώτηση σχετίζεται με την **Ανάπτυξη του Προϊόντος**. Η ελάχιστη τιμή είναι ένα (1), δηλαδή «Καθόλου», ενώ η μέγιστη είναι το πέντε (5) δηλαδή «Πολύ». Η μέση τιμή ανέρχεται στο 3,34, πράγμα που υποδηλώνει ότι κατά μέσο όρο οι ερωτηθέντες εκτιμούν μέτρια τη χρήση της Ανάπτυξης Προϊόντος από την επιχείρησή τους. Τέλος, η τυπική απόκλιση είναι 1,272, γεγονός που σημαίνει ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι μοιρασμένες μεταξύ «Καθόλου» έως «Πολύ».
7. Για την έβδομη ερώτηση, που αφορά στη **Διαχείριση των Πωλήσεων και του Marketing**, η ελάχιστη τιμή είναι ένα (1), δηλαδή «Καθόλου», ενώ η μέγιστη είναι το πέντε (5) δηλαδή το «Πολύ». Επιπρόσθετα, η μέση τιμή ανέρχεται στο 3,60, πράγμα που υποδηλώνει ότι κατά μέσο όρο οι ερωτηθέντες θεωρούν ότι χρησιμοποιείται αρκετά το εργαλείο αυτό από την επιχείρησή τους. Η τυπική απόκλιση για τη συγκεκριμένη ερώτηση είναι 1,164, που σημαίνει πως δεν υπάρχει μεγάλη διασπορά των απαντήσεων από τη μέση τιμή, δηλαδή οι απαντήσεις των περισσότερων ερωτηθέντων κυμαίνονται από «Λίγο» έως «Πολύ».
8. Η όγδοη και τελευταία ερώτηση αυτής της ενότητας σχετίζεται με την **Διαχείριση των Εταιρικών Σχέσεων**. Όπως φαίνεται από τα δεδομένα του πίνακα η ελάχιστη τιμή είναι ένα (1), δηλαδή «Καθόλου», ενώ η μέγιστη είναι πέντε (5) δηλαδή «Πολύ». Ακόμη, η μέση τιμή ανέρχεται σε 3,36, πράγμα που υποδηλώνει πως κατά μέσο όρο οι ερωτηθέντες εκτιμούν πως η επιχείρηση στην οποία εργάζονται ασχολείται αρκετά με τη Διαχείριση Εταιρικών Σχέσεων. Με την τυπική απόκλιση να είναι 1,171, προκύπτει ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων σχετικά με αυτήν την ερώτηση δεν έχουν μεγάλη διασπορά από τη μέση τιμή.

Πίνακας 4.1 ΒΑΘΜΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΤΩΝ MCS

| 1.Βαθμός χρήσης Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης | Ελάχιστο (min) | Μέγιστο (max) | Μέση τιμή (Mean) | Τυπική απόκλιση (std. dev) |
|----------------------------------------------------|-------------------|------------------|---------------------|----------------------------------|
| 1.1 Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού | 1 | 5 | 3,66 | 1,003 |
| 1.2 Στρατηγικός Σχεδιασμός | 1 | 5 | 3,95 | 0,998 |
| 1.3 Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός | 1 | 5 | 4,03 | 1,118 |
| 1.4 Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού | 1 | 5 | 3,25 | 1,331 |
| 1.5 Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση | 2 | 5 | 3,99 | 0,979 |
| 1.6 Ανάπτυξη Προϊόντος | 1 | 5 | 3,34 | 1,272 |
| 1.7 Διαχείριση Πωλήσεων – Marketing | 1 | 5 | 3,60 | 1,164 |
| 1.8 Διαχείριση Εταιρικών Σχέσεων | 1 | 5 | 3,36 | 1,171 |

4.3 Ερωτήσεις σχετικές με την Καινοτομία

Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής αφορούν στο βαθμό έμφασης που δίνει η επιχείρηση στις ακόλουθες στρατηγικές προτεραιότητες, προκειμένου να επενδύσει στην Καινοτομία. Τα δεδομένα που απεικονίζονται στον παρακάτω πίνακα βοηθούν στην εξαγωγή των εξής συμπερασμάτων:

1. Η πρώτη ερώτηση αφορά στην έμφαση που δίνει η επιχείρηση σε **Προϊόντα ή Υπηρεσίες Χαμηλού Κόστους**. Η ελάχιστη τιμή είναι το ένα (1), δηλαδή «Καθόλου», ενώ η μέγιστη είναι το πέντε (5) δηλαδή το «Πολύ». Επιπλέον, η μέση τιμή ανέρχεται στο 3,03, πράγμα που υποδηλώνει ότι κατά μέσο όρο οι ερωτηθέντες θεωρούν πως η επιχείρηση στην οποία απασχολούνται δίνει μέτρια προς αρκετή έμφαση σε Προϊόντα και Υπηρεσίες Χαμηλού Κόστους.. Η τυπική

- απόκλιση για τη συγκεκριμένη ερώτηση είναι 1,247, που σημαίνει πως υπάρχει κάποια διασπορά των απαντήσεων από τη μέση τιμή, και οι απαντήσεις των περισσότερων ερωτηθέντων κυμαίνονται από «Καθόλου» έως «Αρκετά».
2. Η δεύτερη ερώτηση σχετίζεται με την **Πρωτοπορία στην αγορά με νέα Προϊόντα ή Υπηρεσίες**. Από τις τιμές του πίνακα παρατηρείται η ελάχιστη τιμή να είναι το ένα (1), δηλαδή «Καθόλου», ενώ η μέγιστη το πέντε (5) δηλαδή το «Πολύ». Αναφορικά με τη μέση τιμή των απαντήσεων, αυτή ανέρχεται σε 3,55, ενώ η τυπική απόκλιση σε 1,225. Ο μέσος όρος των απαντήσεων δηλαδή τείνει προς το «Αρκετά», αλλά σημειώνεται πως υπάρχει κάποια διασπορά των απαντήσεων αυτών από τη μέση τιμή.
 3. Η τρίτη ερώτηση εξετάζει την έμφαση που δίνει η εκάστοτε επιχείρηση στην **Ανάπτυξη ικανοτήτων για παραγωγή προϊόντων ή παροχή υπηρεσιών νέας γενιάς**. Από τον πίνακα φαίνεται για μία ακόμη φορά η ελάχιστη τιμή να είναι το ένα (1), δηλαδή «Καθόλου», ενώ η μέγιστη το πέντε (5) δηλαδή το «Πολύ». Παράλληλα, η μέση τιμή είναι 3,47, ήτοι ο μέσος όρος των απαντήσεων των ερωτηθέντων φαίνεται να ήταν «Αρκετά». Η τυπική απόκλιση φανερώνει πως υπάρχει κάποια διασπορά των απαντήσεων από τη μέση τιμή, καθώς η τιμή της είναι 1,226. Αυτό σημαίνει πως οι απαντήσεις των ερωτηθέντων για αυτή την ερώτηση έχουν μοιραστεί κατά κόρον μεταξύ του «Λίγο» έως του «Πολύ».
 4. Για την τέταρτη ερώτηση, που αφορά στο κατά πόσο η επιχείρηση πραγματοποιεί **Συχνή Εισαγωγή νέων Προϊόντων ή Υπηρεσιών στην αγορά**, η ελάχιστη τιμή είναι ένα (1), δηλαδή «Καθόλου», ενώ η μέγιστη είναι το πέντε (5) δηλαδή το «Πολύ». Επιπρόσθετα, η μέση τιμή ανέρχεται στο 3,34, πράγμα που υποδηλώνει ότι κατά μέσο όρο οι ερωτηθέντες υποστηρίζουν ότι εισάγονται αρκετά συχνά νέα προϊόντα ή υπηρεσίες της επιχείρησής τους στην αγορά. Η τυπική απόκλιση για τη συγκεκριμένη ερώτηση είναι 1,121, που σημαίνει πως δεν υπάρχει μεγάλη διασπορά των απαντήσεων από τη μέση τιμή, δηλαδή οι απαντήσεις των περισσότερων ερωτηθέντων κυμαίνονται από «Λίγο» έως «Πολύ».
 5. Η επόμενη ερώτηση επιχειρεί να ερευνήσει σε ποιο βαθμό η επιχείρηση **Πειραματίζεται με νέα Προϊόντα ή Υπηρεσίες**. Σύμφωνα με τα στοιχεία του πίνακα, παρατηρείται η ελάχιστη τιμή να είναι και εδώ, το ένα (1), δηλαδή «Καθόλου», ενώ η μέγιστη το πέντε (5) δηλαδή το «Πολύ». Σχετικά με τη μέση τιμή των απαντήσεων, αυτή ανέρχεται σε 3,30, ενώ η τυπική απόκλιση σε 1,139.

- Ο μέσος όρος των απαντήσεων δηλαδή τείνει περισσότερο προς το «Αρκετά», αλλά σημειώνεται πως υπάρχει μια σχετική διασπορά των απαντήσεων αυτών από τη μέση τιμή.
6. Η έκτη ερώτηση εξετάζει την έμφαση που δίνει η κάθε επιχείρηση στην **Βελτίωση της Ποιότητας των Υπαρχόντων Προϊόντων ή Υπηρεσιών**. Από τον πίνακα φαίνεται πως η ελάχιστη τιμή είναι το ένα (1), δηλαδή «Καθόλου», ενώ η μέγιστη το πέντε (5) δηλαδή το «Πολύ». Ακολούθως, η μέση τιμή είναι 3,95, ήτοι ο μέσος όρος των απαντήσεων των ερωτηθέντων φαίνεται να ήταν «Αρκετά», γεγονός που επιβεβαιώνεται και από την τιμή της τυπικής απόκλισης, η οποία ανέρχεται σε 0,970 και προδίδει πως η διασπορά των απαντήσεων γύρω από τη μέση τιμή είναι μικρή.
 7. Για την έβδομη ερώτηση, που αφορά στο κατά πόσο η επιχείρηση προχωράει σε **Συχνές αλλά Σταδιακές Τροποποιήσεις των ήδη Υπαρχόντων Προϊόντων ή Υπηρεσιών**, η ελάχιστη τιμή είναι ένα (1), δηλαδή «Καθόλου», ενώ η μέγιστη είναι το πέντε (5) δηλαδή το «Πολύ». Ακόμη, η μέση τιμή ανέρχεται στο 3,41, γεγονός που υποδηλώνει ότι κατά μέσο όρο οι ερωτηθέντες θεωρούν πως η επιχείρηση που εργάζονται δίνει αρκετή έμφαση στις συχνές αλλά σταδιακές τροποποιήσεις των ήδη υπαρχόντων προϊόντων ή υπηρεσιών τους. Η τυπική απόκλιση για τη συγκεκριμένη ερώτηση είναι 0,910, που σημαίνει πως δεν υπάρχει μεγάλη διασπορά των απαντήσεων από τη μέση τιμή.
 8. Η όγδοη ερώτηση εξετάζει την έμφαση που δίνεται στην **Βελτίωση της Αποτελεσματικότητας μεταξύ των Υπαρχόντων Προϊόντων ή Υπηρεσιών**. Η ελάχιστη τιμή είναι το ένα (1), δηλαδή «Καθόλου», ενώ η μέγιστη το πέντε (5) δηλαδή το «Πολύ». Η μέση τιμή είναι 3,75, ήτοι ο μέσος όρος των απαντήσεων των ερωτηθέντων φαίνεται να ήταν «Αρκετά». Η τυπική απόκλιση φανερώνει πως δεν υπάρχει ιδιαίτερη διασπορά των απαντήσεων από τη μέση τιμή, καθώς η τιμή της είναι 1,011. Αυτό σημαίνει πως οι απαντήσεις των ερωτηθέντων για αυτή την ερώτηση έχουν μοιραστεί κατά κόρον μεταξύ του «Μέτρια» έως του «Πολύ».
 9. Η ένατη ερώτηση σχετίζεται με την έμφαση που δίνεται σε **Άνοιγμα Νέων Αγορών Προϊόντων ή Υπηρεσιών**. Από τις τιμές του πίνακα παρατηρείται η ελάχιστη τιμή να είναι το ένα (1), δηλαδή «Καθόλου», ενώ η μέγιστη το πέντε (5) δηλαδή το «Πολύ». Αναφορικά με τη μέση τιμή των απαντήσεων, αυτή ανέρχεται σε 3,55, ενώ η τυπική απόκλιση σε 1,195. Ο μέσος όρος των απαντήσεων δηλαδή

τείνει προς το «Αρκετά», και σημειώνεται πως δεν υπάρχει μεγάλη διασπορά των απαντήσεων αυτών από τη μέση τιμή. Οι απαντήσεις των περισσότερων ερωτηθέντων βρίσκονται μεταξύ «Μέτρια» έως «Πολύ».

10. Η δέκατη και τελευταία ερώτηση ερευνά την έμφαση που δίνει η επιχείρηση σε **Βελτιώσεις των Οικονομιών Κλίμακας στις Υπάρχουσες Αγορές**. Όπως προκύπτει από τα δεδομένα του πίνακα, η ελάχιστη τιμή να είναι το ένα (1), δηλαδή «Καθόλου», ενώ η μέγιστη το πέντε (5) δηλαδή το «Πολύ». Έπειτα, η μέση τιμή είναι 3,49, και η τυπική απόκλιση για τη συγκεκριμένη ερώτηση είναι 1,015, που σημαίνει πως δεν υπάρχει μεγάλη διασπορά των απαντήσεων από τη μέση τιμή, δηλαδή οι απαντήσεις των περισσότερων ερωτηθέντων κυμαίνονται κατά βάση μεταξύ «Αρκετά» και «Πολύ».

Πίνακας 4.2 ΒΑΘΜΟΣ ΕΜΦΑΣΗΣ ΣΕ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΕΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑΣ

| 2.Βαθμός έμφασης σε στρατηγικές προτεραιότητες Καινοτομίας | Ελάχιστο (min) | Μέγιστο (max) | Μέση τιμή (Mean) | Τυπική απόκλιση (std. dev) |
|-----------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|------------------|----------------------------|
| 2.1 Προϊόντα / Υπηρεσίες χαμηλού κόστους | 1 | 5 | 3,03 | 1,247 |
| 2.2 Πρωτοπορία στην αγορά με νέα προϊόντα /υπηρεσίες | 1 | 5 | 3,55 | 1,225 |
| 2.3 Ανάπτυξη ικανοτήτων για παραγωγή προϊόντων /παροχή υπηρεσιών νέας γενιάς | 1 | 5 | 3,47 | 1,226 |
| 2.4 Συχνή εισαγωγή νέων προϊόντων /υπηρεσιών στην αγορά | 1 | 5 | 3,34 | 1,121 |
| 2.5 Πειραματισμός με νέα προϊόντα /υπηρεσίες | 1 | 5 | 3,30 | 1,139 |
| 2.6 Βελτίωση της ποιότητας των υπαρχόντων προϊόντων / υπηρεσιών | 1 | 5 | 3,95 | 0,970 |
| 2.7 Συχνές αλλά σταδιακές τροποποιήσεις σε υπάρχοντα προϊόντα / υπηρεσίες | 1 | 5 | 3,41 | 0,910 |
| 2.8 Βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην παροχή υπαρχόντων προϊόντων / υπηρεσιών | 1 | 5 | 3,75 | 1,011 |
| 2.9 Άνοιγμα νέων αγορών προϊόντων / υπηρεσιών | 1 | 5 | 3,55 | 1,191 |
| 2.10 Βελτίωση των οικονομιών κλίμακας στις ήδη υπάρχουσες αγορές | 1 | 5 | 3,49 | 1,015 |

4.4 Ερωτήσεις σχετικές με την Επιχειρηματική επίδοση

Η ενότητα αυτή περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται με την αύξηση της Επιχειρηματικής Επίδοσης. Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν αναφορικά με τα αποτελέσματα του προηγούμενου έτους. Ο πίνακας που ακολουθεί παρουσιάζει τα δεδομένα που προέκυψαν σύμφωνα με όσα απάντησαν οι ερωτώμενοι. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν είναι τα κάτωθι:

1. Η πρώτη ερώτηση αναφέρεται στην **Οικονομική Επίδοση και Κερδοφορία** της επιχείρησης. Η ελάχιστη τιμή φαίνεται να είναι το δύο (2), δηλαδή το «Λίγο», πράγμα που σημαίνει πως κανένας από τους ερωτηθέντες δεν αποφάνθηκε «Καθόλου» στην ερώτηση σχετικά με την αύξηση της οικονομικής επίδοσης και κερδοφορίας. Η μέγιστη τιμή είναι το πέντε (5), ήτοι το «Πολύ». Όσον αφορά τη μέση τιμή, αυτή ανέρχεται σε 3,93, γεγονός που μαρτυρά ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων ήταν το «Αρκετά». Με την τυπική απόκλιση να παίρνει τιμή της τάξεως του 0,822, μπορεί εύκολα να διαπιστωθεί ότι οι απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτή την ερώτηση δεν εμφανίζουν μεγάλη διασπορά, δηλαδή δεν απέχουν πολύ από την μέση τιμή που είναι η απάντηση «Αρκετά».
2. Η δεύτερη ερώτηση εξετάζει την **Αύξηση των Πωλήσεων για Προϊόντα ή Υπηρεσίες που διαπραγματεύονται σε νέες αγορές**. Η ελάχιστη τιμή των απαντήσεων για την ερώτηση αυτή είναι το ένα (1), δηλαδή το «Καθόλου», ενώ η μέγιστη τιμή το πέντε (5), δηλαδή το «Πολύ». Επίσης, με τη μέση τιμή να κυμαίνεται στο 3,51, προκύπτει ότι ο μέσος όρος των ερωτηθέντων απάντησε κατά κόρον μεταξύ του «Μέτρια» και του «Αρκετά». Η τιμή για την τυπική απόκλιση είναι 1,029. Η τιμή αυτή φανερώνει απαντήσεις που δεν έχουν μεγάλη διασπορά από τη μέση τιμή.
3. Η ερώτηση που ακολουθεί αφορά τώρα στην **Αύξηση των Πωλήσεων των Προϊόντων ή Υπηρεσιών που διαπραγματεύονται σε υπάρχουσες αγορές**. Παρατηρείται και εδώ ότι η ελάχιστη τιμή των απαντήσεων είναι το ένα (1), δηλαδή το «Καθόλου», ενώ η μέγιστη τιμή το πέντε (5), δηλαδή το «Πολύ». Η μέση τιμή είναι 3,70, που σημαίνει ότι η επικρατέστερη απάντηση για το μέσο όρο των ερωτηθέντων στην ερώτηση αυτή ήταν το «Αρκετά». Τέλος, η τυπική απόκλιση ανέρχεται σε 0,938, πράγμα που επιβεβαιώνει ότι οι απαντήσεις που δόθηκαν ήταν κατά κύριο λόγο κοντά στη μέση τιμή, δηλαδή στο «Αρκετά».

4. Η τέταρτη ερώτηση ερευνά το κατά πόσο αυξήθηκε το **Σχετικό Μεριδίο Αγοράς για τα Προϊόντα ή τις Υπηρεσίες** που διαθέτει η επιχείρηση. Όπως προκύπτει από τα δεδομένα του πίνακα, η ελάχιστη τιμή των απαντήσεων για την ερώτηση αυτή είναι το δύο (2), δηλαδή το «Λίγο», ενώ η μέγιστη τιμή το πέντε (5), δηλαδή το «Πολύ». Συμπεραίνεται λοιπόν εύκολα ότι δεν υπήρχε ερωτώμενος που να απάντησε «Καθόλου» στην ερώτηση για την αύξηση του μεριδίου αγοράς. Η μέση τιμή είναι 3,74, γεγονός που προδίδει ότι ο μέσος όρος των ερωτηθέντων απάντησε «Αρκετά» στην ερώτηση αυτή. Παράλληλα, δεν υπάρχει μεγάλη διασπορά των απαντήσεων γύρω από τη μέση τιμή, καθώς η τυπική απόκλιση ανέρχεται στο 0,913. Με άλλα λόγια, οι απαντήσεις που οι ερωτώμενοι έδωσαν στην ερώτηση αυτή, κυμαίνονται από «Μέτρια» έως «Πολύ».
5. Τέλος, η πέμπτη ερώτηση, ασχολείται με την εξέταση της **Συνολικής Απόδοσης** της επιχείρησης. Η ελάχιστη τιμή φαίνεται να είναι το δύο (2), δηλαδή το «Λίγο», πράγμα που σημαίνει πως κανένας από τους ερωτηθέντες δεν αποφάνθηκε «Καθόλου» στην ερώτηση σχετικά με την αύξηση της συνολικής απόδοσης. Η μέγιστη τιμή είναι το πέντε (5), ήτοι το «Πολύ». Σχετικά με τη μέση τιμή, ανέρχεται σε 3,89, γεγονός που αποκαλύπτει ότι ο μέσος όρος των απαντήσεων ήταν το «Αρκετά». Με την τυπική απόκλιση να παίρνει τιμή της τάξεως του 0,826, μπορεί εύκολα να διαπιστωθεί ότι οι απαντήσεις που δόθηκαν σε αυτή την ερώτηση δεν εμφανίζουν μεγάλη διασπορά, δηλαδή οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες έδωσαν την απάντηση «Αρκετά».

Πίνακας 4.3 ΒΑΘΜΟΣ ΑΥΞΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΠΙΔΟΣΗΣ

| 3.Αύξηση της Επιχειρηματικής Επίδοσης με βάση το προηγούμενο έτος | Ελάχιστο (min) | Μέγιστο (max) | Μέση τιμή (Mean) | Τυπική απόκλιση (std. dev) |
|--------------------------------------------------------------------------------------|----------------|---------------|------------------|----------------------------|
| 3.1 Οικονομική Επίδοση – Κερδοφορία | 2 | 5 | 3,93 | 0,822 |
| 3.2 Αύξηση πωλήσεων προϊόντων - υπηρεσιών που διαπραγματεύονται σε νέες αγορές | 1 | 5 | 3,51 | 1,029 |
| 3.3 Αύξηση πωλήσεων προϊόντων - υπηρεσιών που διαπραγματεύονται σε υπάρχουσες αγορές | 1 | 5 | 3,70 | 0,938 |
| 3.4 Σχετικό μερίδιο αγοράς για τα βασικά προϊόντα -υπηρεσίες | 2 | 5 | 3,74 | 0,913 |
| 3.5 Συνολική απόδοση | 2 | 5 | 3,89 | 0,826 |

4.5 Ερωτήσεις σχετικές με χρήση εργαλείων Διοικητικής Λογιστικής

Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής επιδιώκουν να διαπιστώσουν το βαθμό χρήσης εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής από τις επιχειρήσεις. Ο πίνακας που ακολουθεί περιέχει στοιχεία σύμφωνα με τις απαντήσεις που έδωσαν οι ερωτώμενοι για κάθε ερώτηση αυτής της ενότητας. Τα συμπεράσματα που προκύπτουν από τη μελέτη του είναι τα εξής:

1. Για την πρώτη ερώτηση, που σχετίζεται με τη χρήση των *Προϋπολογισμών*, η ελάχιστη τιμή είναι ένα (1), δηλαδή «Καθόλου», ενώ η μέγιστη είναι το πέντε (5) δηλαδή το «Πολύ». Ακόμη, η μέση τιμή ανέρχεται στο 4,01, γεγονός που υποδηλώνει ότι κατά μέσο όρο οι ερωτηθέντες χρησιμοποιούν πολύ τους Προϋπολογισμούς στις επιχειρησιακές διαδικασίες. Η τυπική απόκλιση για τη συγκεκριμένη ερώτηση είναι 1,074, που σημαίνει πως δεν υπάρχει μεγάλη διασπορά των απαντήσεων γύρω από τη μέση τιμή, δηλαδή οι απαντήσεις των περισσότερων από τους ερωτηθέντες βρίσκονται κοντά στο «Πολύ».
2. Η δεύτερη ερώτηση αφορά στις *Αποκλίσεις των Προϋπολογισμών*. Η ελάχιστη τιμή για την ερώτηση αυτή είναι ένα (1), δηλαδή «Καθόλου», ενώ η μέγιστη είναι το πέντε (5) δηλαδή «Πολύ». Η μέση τιμή ανέρχεται στο 3,62, γεγονός που υποδηλώνει ότι κατά μέσο όρο οι ερωτηθέντες εκτιμούν μέτρια τη χρήση του εργαλείου αυτού από την επιχείρησή τους. Επιπλέον, η τυπική απόκλιση είναι 1,298, πράγμα που σημαίνει ότι οι απαντήσεις των ερωτηθέντων είναι μοιρασμένες μεταξύ «Καθόλου» έως «Πολύ».
3. Η τρίτη ερώτηση μελετά το βαθμό χρήσης της *Κοστολόγησης Βάση Δραστηριοτήτων (ABC)*. Τα δεδομένα του πίνακα για την ερώτηση αυτή εμφανίζουν ελάχιστη τιμή ένα (1), δηλαδή «Καθόλου» και μέγιστη τιμή το πέντε (5), δηλαδή «Πολύ». Επιπρόσθετα, η μέση τιμή είναι 3,82 και η τυπική απόκλιση 1,059. Με άλλα λόγια, ο μέσος όρος των ερωτηθέντων φαίνεται να χρησιμοποιεί το εργαλείο αυτό αρκετά, καθώς επίσης δεν παρατηρείται μεγάλη διασπορά των απαντήσεων γύρω από τη μέση τιμή. Αυτό σημαίνει ότι οι απαντήσεις των περισσότερων ήταν είτε «Μέτρια», είτε «Αρκετά», είτε «Πολύ».
4. Η τέταρτη ερώτηση εξετάζει το βαθμό χρήσης *Χρηματοοικονομικών Μέτρων Αξιολόγησης*. Η ελάχιστη τιμή των απαντήσεων για την ερώτηση αυτή είναι το ένα

(1), δηλαδή το «Καθόλου», ενώ η μέγιστη τιμή το πέντε (5), δηλαδή το «Πολύ».
Επίσης, με τη μέση τιμή να κυμαίνεται στο 3,74, προκύπτει ότι ο μέσος όρος των ερωτηθέντων απάντησε ότι χρησιμοποιεί αρκετά τα χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης. Η τιμή για την τυπική απόκλιση είναι 1,093. Η τιμή αυτή φανερώνει απαντήσεις που δεν έχουν ιδιαίτερα μεγάλη διασπορά από τη μέση τιμή, δηλαδή ότι οι περισσότερες απαντήσεις βρίσκονται μεταξύ του «Μέτρια» και του «Πολύ».

5. Η Πέμπτη και τελευταία ερώτηση αυτής της ενότητας, αναφέρεται στο βαθμό χρήσης *Μη Χρηματοοικονομικών Μέτρων Αξιολόγησης* από την επιχείρηση. Συγκεκριμένα, και εδώ η ελάχιστη τιμή των απαντήσεων για την ερώτηση αυτή είναι το ένα (1), δηλαδή το «Καθόλου», ενώ η μέγιστη τιμή το πέντε (5), δηλαδή το «Πολύ». Η μέση τιμή είναι 3,75, γεγονός που προδίδει ότι ο μέσος όρος των ερωτηθέντων κράτησε μια μέτρια στάση στην ερώτηση για τη χρήση μη χρηματοοικονομικών μέτρων αξιολόγησης. Παράλληλα, δεν υπάρχει μεγάλη διασπορά των απαντήσεων γύρω από τη μέση τιμή, καθώς η τυπική απόκλιση ανέρχεται στο 1,064. Με άλλα λόγια, οι απαντήσεις που οι ερωτώμενοι έδωσαν στην ερώτηση αυτή, κυμαίνονται από «Μέτρια» έως «Πολύ».

Πίνακας 4.4 ΒΑΘΜΟΣ ΧΡΗΣΗΣ ΕΡΓΑΛΕΙΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

| 4. Βαθμός χρήσης εργαλείων Διοικητικής Λογιστικής | Ελάχιστο (min) | Μέγιστο (max) | Μέση τιμή (Mean) | Τυπική απόκλιση (std. dev) |
|---------------------------------------------------|----------------|---------------|------------------|----------------------------|
| 4.1 Προϋπολογισμοί | 1 | 5 | 4,01 | 1,074 |
| 4.2 Αποκλίσεις Προϋπολογισμών | 1 | 5 | 3,62 | 1,298 |
| 4.3 Κοστολόγηση με βάση τις Δραστηριότητες (ABC) | 1 | 5 | 3,82 | 1,059 |
| 4.4 Χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης | 1 | 5 | 3,74 | 1,093 |
| 4.5 Μη χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης | 1 | 5 | 3,75 | 1,064 |

4.6 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό παρουσιάστηκε η περιγραφική στατιστική ανάλυση των απαντήσεων της έρευνας. Προκειμένου να διευκολυνθεί η εξέταση και η κατανόηση των δεδομένων, οι ερωτήσεις χωρίστηκαν σε ενότητες ακριβώς όπως και στο ερωτηματολόγιο και, ακολούθησε η παρουσίαση των αποτελεσμάτων ολογράφως και με την μορφή πινάκων, καθώς και ο σχολιασμός αυτών. Στην πρώτη ενότητα ερωτήσεων (4.2) υπάρχουν οι ερωτήσεις που αναφέρονται στο βαθμό χρήσης των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης. Η δεύτερη ενότητα ερωτήσεων (4.3) παρουσιάζει τις ερωτήσεις που αφορούν στην έμφαση που δίνει η επιχείρηση σε στρατηγικές προτεραιότητες Καινοτομίας. Έπειτα, η τρίτη ενότητα (4.4) αποτελείται από ερωτήσεις σχετικές με την αύξηση της Επιχειρηματικής Επίδοσης με βάση τα δεδομένα του προηγούμενου έτους. Τέλος, στην τέταρτη ενότητα ερωτήσεων (4.5) ασχολείται με το βαθμό χρήσης εργαλείων Διοικητικής Λογιστικής από την επιχείρηση. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι στο σύνολο των αποτελεσμάτων δεν παρατηρήθηκαν ακραίες τιμές ή ουσιώδη σφάλματα..

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΠΟΛΥΜΕΤΑΒΛΗΤΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

5.1 Εισαγωγή

Έπειτα από την ολοκλήρωση της περιγραφικής στατιστικής ανάλυσης, στο κεφάλαιο αυτό ακολουθεί περαιτέρω ανάλυση των δεδομένων της έρευνας, προκειμένου να γίνει μεγαλύτερη εμβάθυνση στις σχέσεις μεταξύ των μεταβλητών. Αρχικά πραγματοποιείται Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων, η οποία διεξάχθηκε με το εργαλείο IBM SPSS Statistics 22 και κατά την οποία, οι ερωτήσεις της έρευνας ομαδοποιούνται ανάλογα με τις συσχετίσεις που παρουσιάζουν και διακρίνονται σε παράγοντες. Έπειτα, ακολουθεί η παράθεση και η ανάλυση των συσχετίσεων (correlations) που παρατηρούνται μεταξύ των παραγόντων αυτών, αλλά επίσης και των μεταβλητών. Κατόπιν, μελετάται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία του υπό εξέταση μοντέλου, μέσω αξιολόγησης ορισμένων δεικτών, όπως του Cronbach's Alpha, της μέσης εξαγόμενης διασποράς (AVE), και άλλων που προέκυψαν με τη χρήση του προγράμματος SMART PLS 3. Τέλος, πραγματοποιείται η επιβεβαιωτική ανάλυση παραγόντων με τη διενέργεια παλινδρόμησης με τη μέθοδο ελαχίστων τετραγώνων, ώστε να εξετασθούν οι σχέσεις των ανεξάρτητων μεταβλητών με την εξαρτημένη μεταβλητή.

5.2 Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων (EFA)

Με τη χρήση του προγράμματος IBM SPSS Statistics 22 πραγματοποιήθηκε σε πρώτη φάση η διερευνητική ανάλυση παραγόντων (Exploratory Factor Analysis-EFA). Μέσω της συγκεκριμένης ανάλυσης οι ερωτήσεις του ερωτηματολογίου ομαδοποιούνται και χωρίζονται σε παράγοντες σύμφωνα με τις συσχετίσεις που παρουσιάζουν. Επίσης, η διαδικασία αυτή αποτέλεσε και έναν τρόπο εκκαθάρισης των δεδομένων, ώστε να υπάρχουν όσο το δυνατό λιγότερες ασυσχέτιστες μεταβλητές.

Για την ευκολότερη ανάλυση και παρουσίαση των αποτελεσμάτων οι 28 ερωτήσεις του κυρίως μέρους του ερωτηματολογίου ονομάστηκαν ως εξής:

- Ερωτήσεις ενότητας 1: Βαθμός χρήσης MCS από την επιχείρηση → mcs1 έως mcs8
- Ερωτήσεις ενότητας 2: Καινοτομία → inn1 έως inn10
- Ερωτήσεις ενότητας 3: Επιχειρηματική Επίδοση → per1 έως per5
- Ερωτήσεις ενότητας 4: Βαθμός χρήσης εργαλείων διοικητικής λογιστικής → acc1 έως acc5

Κατά την διερευνητική ανάλυση παραγόντων εξετάζεται αρχικά ο πίνακας 5.1, στον οποίο απεικονίζονται οι δείκτες KMO και Bartlett's test. Σύμφωνα με τους Tabachnick και Fidell (2013), ο δείκτης KMO χρειάζεται να έχει τιμή μεγαλύτερη του 0,6, και όπως φαίνεται στον πίνακα η τιμή που προκύπτει από την ανάλυση των δεδομένων είναι 0,855. Επιπλέον, ο δείκτης Bartlett's test of Sphericity, που υποδηλώνει το επίπεδο σπουδαιότητας, πρέπει να έχει τιμή μικρότερη από 0,05 (Tabachnick και Fidell, 2013). Αναφορικά με τα δεδομένα του πίνακα, η τιμή είναι 0,000, και συνεπώς τα δεδομένα θεωρούνται κατάλληλα, ώστε να ακολουθήσει η ανάλυση παραγόντων.

Πίνακας 5.1 ΠΙΝΑΚΑΣ KMO & BARTLETT'S TEST

| KMO and Bartlett's Test | |
|--------------------------------------------------|--------------------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. | ,855 |
| Bartlett's Test of Sphericity | Approx. Chi-Square |
| | 1016,397 |
| | Df |
| | 210 |
| | Sig. |
| | ,000 |

Στον πίνακα Pattern matrix παρουσιάζονται οι τιμές (φορτία) που εμφανίζει η κάθε ερώτηση με τον παράγοντα στον οποίο αντιστοιχίζεται. Οι ερωτήσεις δηλαδή ταξινομήθηκαν στους κατάλληλους παράγοντες, όπως φαίνεται και στον παρακάτω πίνακα. Σημειώνεται ότι οι τιμές των μεταβλητών ενδείκνυται να είναι μεγαλύτερες από 0,5, καθώς τότε θεωρείται ότι ταιριάζουν σημαντικά με τον παράγοντα. Τιμές κοντά στο 0,5 μπορούν σε ορισμένες περιπτώσεις να γίνουν δεκτές. Στην περίπτωση όμως που κάποια ερώτηση λαμβάνει ακόμη μικρότερη τιμή, η ερώτηση θα πρέπει να εξαιρεθεί από τον παράγοντα και να αφαιρεθεί από την ανάλυση.

Πίνακας 5.2 PATTERN MATRIX

Pattern Matrix^a

| | Factor | | | |
|------|--------|------|------|------|
| | 1 | 2 | 3 | 4 |
| mcs1 | ,685 | | | |
| mcs2 | ,749 | | | |
| mcs3 | ,592 | | | |
| mcs4 | ,588 | | | |
| mcs5 | ,719 | | | |
| mcs7 | ,831 | | | |
| mcs8 | ,751 | | | |
| inn2 | | ,781 | | |
| inn3 | | ,868 | | |
| inn4 | | ,705 | | |
| inn5 | | ,627 | | |
| inn6 | | ,545 | | |
| inn7 | | ,554 | | |
| per1 | | | ,792 | |
| per2 | | | ,719 | |
| per3 | | | ,734 | |
| per4 | | | ,770 | |
| per5 | | | ,856 | |
| acc1 | | | | ,895 |
| acc2 | | | | ,939 |
| acc3 | | | | ,506 |

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Παράλληλα, εκτός από το πίνακα Pattern Matrix, ιδιαίτερη προσοχή θα πρέπει να δοθεί και στον πίνακα Communalities. Ο έλεγχος αυτός υποδεικνύει το υπολογιζόμενο εύρος διακύμανσης κάθε ερώτησης. Με άλλα λόγια, δείχνουν το βαθμό στον οποίο κάθε ερώτηση σχετίζεται με όλες τις υπόλοιπες. Οι τιμές άνω του 0,3 θεωρούνται πιο κατάλληλες και επιθυμητές, ενώ Communalities που λαμβάνουν τιμές μικρότερες του 0,3 φανερώνουν πιθανή αναντιστοιχία της ερώτησης με έναν συγκεκριμένο παράγοντα και επομένως, θα πρέπει να αφαιρεθούν από την ανάλυση. Η τιμή 0,301 της ερώτησης inn7 γίνεται οριακά αποδεκτή.

Communalities

| | Initial | Extraction |
|------|---------|------------|
| mcs1 | ,612 | ,510 |
| mcs2 | ,671 | ,593 |
| mcs3 | ,685 | ,595 |
| mcs4 | ,613 | ,540 |
| mcs5 | ,624 | ,554 |
| mcs7 | ,702 | ,585 |
| mcs8 | ,781 | ,642 |
| inn2 | ,755 | ,723 |
| inn3 | ,733 | ,784 |
| inn4 | ,728 | ,613 |
| inn5 | ,642 | ,458 |
| inn6 | ,589 | ,506 |
| inn7 | ,427 | ,301 |
| per1 | ,646 | ,609 |
| per2 | ,554 | ,487 |
| per3 | ,605 | ,617 |
| per4 | ,688 | ,639 |
| per5 | ,792 | ,815 |
| acc1 | ,843 | ,848 |
| acc2 | ,822 | ,903 |
| acc3 | ,715 | ,592 |

Extraction Method: Maximum Likelihood.

Τα παραπάνω αποτελέσματα οδηγούν στο σχηματισμό τεσσάρων παραγόντων, οι ερωτήσεις των οποίων συσχετίζονται μεταξύ τους σε σημαντικό βαθμό. Με βάση τα δεδομένα των παραπάνω πινάκων, προκύπτει ότι ορισμένες ερωτήσεις αφαιρέθηκαν από την ανάλυση, καθώς είτε παρουσίασαν communality μικρότερο του 0,3, είτε δεν συσχετίζονταν σημαντικά με κάποιον από τους τέσσερις παράγοντες (loading μικρότερο του 0,5). Συγκεκριμένα, από την πρώτη ενότητα του ερωτηματολογίου αφαιρέθηκε η mcs6, από τη δεύτερη η inn1, inn8, inn9 και inn10. Από την τρίτη ενότητα δεν αφαιρέθηκε καμία, ενώ από την τέταρτη η acc4 και η acc5.

Συνοψίζοντας, το τελικό μοντέλο αποτελείται από τέσσερις παράγοντες και 21 ερωτήσεις – μεταβλητές, οι οποίοι είναι οι εξής::

1. Ο βαθμός χρήσης των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης (mcs1, mcs2, mcs3, mcs4, mcs5, mcs7, mcs8).

2. Η Καινοτομία (inn2, inn3, inn4, inn5, inn6, inn7).
3. Η Επιχειρηματική Επίδοση (per1, per2, per3, per4, per5).
4. Ο βαθμός χρήσης εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής (acc1, acc2, acc3).

5.3 Συσχετίσεις (Correlations)

Προκειμένου να ελεγχθεί το είδος και η ισχύς της συσχέτισης που υπάρχει μεταξύ των παραγόντων αλλά και των μεταβλητών που έχουν απομείνει, εξετάζεται ο πίνακας «Latent Variable Correlations». Οι αποδεκτές τιμές συσχέτισης είναι μεταξύ του -1 και του 1. Αναφορικά με το είδος της συσχέτισης, όταν η τιμή που λαμβάνεται είναι μεγαλύτερη του μηδενός, πρόκειται για θετική συσχέτιση, όταν είναι μικρότερη του μηδενός γίνεται λόγος για αρνητική συσχέτιση, ενώ όταν η τιμή είναι μηδέν δεν προκύπτει συσχέτιση. Επίσης, όσο πιο κοντά στις τιμές 1 ή -1 βρίσκεται η τιμή συσχέτισης, τόσο πιο ισχυρή είναι η συσχέτιση. Κατά συνέπεια, όταν η τιμή του δείκτη είναι μικρότερη του -0,5 ή μεγαλύτερη του 0,5 θεωρείται πως υπάρχει ισχυρή συσχέτιση μεταξύ των υπό εξέταση παραγόντων ή μεταβλητών.

Όπως προκύπτει από τον παρακάτω πίνακα, όλοι οι παράγοντες έχουν θετική συσχέτιση μεταξύ τους, καθώς όλες οι τιμές του πίνακα είναι μεγαλύτερες του μηδενός. Πιο αναλυτικά, ο βαθμός χρήσης των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης (MCS) παρουσιάζει ισχυρή θετική συσχέτιση με όλους τους υπόλοιπους παράγοντες και συγκεκριμένα με τη Καινοτομία (Innovation), με τιμή του δείκτη 0,521, με την Επιχειρηματική Επίδοση (Performance), με τιμή 0,518, και τέλος με τον παράγοντα που εξετάζει το βαθμό χρήσης εργαλείων Διοικητικής Λογιστικής, με την τιμή του δείκτη να ανέρχεται σε 0,601. Το ίδιο συμβαίνει και μεταξύ του παράγοντα Καινοτομία (Innovation) και Επιχειρηματική Επίδοση (Performance), με τιμή 0,503 για τη συσχέτιση. Ωστόσο, μεταξύ της Καινοτομίας (Innovation) και του βαθμού χρήσης εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής (Management Accounting) παρατηρείται ασθενής θετική συσχέτιση, καθώς η τιμή που λαμβάνεται από τον πίνακα για τη συσχέτιση αυτή είναι 0,393. Τέλος, η Επιχειρηματική Επίδοση (Performance) παρουσιάζει υψηλή θετική συσχέτιση με το βαθμό χρήσης εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής (Management Accounting), με τιμή συσχέτισης 0,643.

Στο Παράρτημα περιλαμβάνεται και ο πίνακας με τις συσχετίσεις μεταξύ όλων των μεταβλητών που προέκυψαν μετά την Διερευνητική Ανάλυση Παραγόντων. Αναφέρεται ότι και στον πίνακα αυτό όλες οι συσχετίσεις μεταξύ των μεταβλητών προκύπτουν θετικές.

Πίνακας 5.4 CORRELATIONS

| | MCS | Innovation | Performance | Management Accounting |
|-----------------------|-------|------------|-------------|-----------------------|
| MCS | 1,000 | 0,521 | 0,518 | 0,601 |
| Innovation | 0,521 | 1,000 | 0,503 | 0,393 |
| Performance | 0,518 | 0,503 | 1,000 | 0,643 |
| Management Accounting | 0,601 | 0,393 | 0,643 | 1,000 |

5.4 Εγκυρότητα και Αξιοπιστία του Μοντέλου

Πριν από τη διενέργεια της Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων (EFA), κατασκευάστηκε ένα μοντέλο δομικών εξισώσεων με τη χρήση του στατιστικού προγράμματος SMART-PLS 3 (Hair et al., 2011). Κρίνεται συνετό να ελεγχθεί σε πρώτη φάση η αξιοπιστία και η εγκυρότητα της εννοιολογικής κατασκευής του μοντέλου. Αυτό γίνεται μέσα από την εξέταση ορισμένων δεικτών.

Αρχικά, σημειώνεται ότι η τιμή του συντελεστή προσδιορισμού R^2 για το μοντέλο είναι 0,491, που σημαίνει ότι έχει ικανοποιητική ερμηνευτική ικανότητα. Με άλλα λόγια, το 49,1% της μεταβλητότητας των τιμών της εξαρτημένης μεταβλητής μπορεί να ερμηνευτεί από τις τιμές των ανεξάρτητων μεταβλητών, δηλαδή μέσω του μοντέλου.

Πίνακας 5.5 ΣΥΝΤΕΛΕΣΤΗΣ ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΥ

| | R Square | R Square Adjusted |
|-------------|----------|-------------------|
| Performance | 0,491 | 0,469 |

Έπειτα, ο δείκτης Cronbach's Alpha συμβάλει στη μέτρηση της αξιοπιστίας της εσωτερικής συνοχής (internal consistency) των παραγόντων του μοντέλου. Για τον δείκτη αυτό, ικανοποιητικές είναι οι τιμές πάνω από το 0,7 (Pallant, 2011). Όπως προκύπτει από τα δεδομένα του πίνακα 5.6, όλοι οι παράγοντες λαμβάνουν τιμή για το

συγκεκριμένο δείκτη πάνω από το 0,85. Συνεπώς φαίνεται να υπάρχει υψηλό επίπεδο αξιοπιστίας για όλους τους παράγοντες του μοντέλου. Έπειτα, για το δείκτη της σύνθετης αξιοπιστίας (Composite Reliability) αποδεκτές θεωρούνται όσες τιμές βρίσκονται πάνω από 0,8. Μελετώντας τον παρακάτω πίνακα συμπεραίνεται εύκολα ότι ο δείκτης αυτός είναι κατά πολύ πάνω από τη κατώτερη αποδεκτή τιμή για όλους τους παράγοντες του μοντέλου και κατά συνέπεια, συμπεραίνεται ότι η αξιοπιστία της εννοιολογικής κατασκευής είναι αποδεκτή για το υπό εξέταση μοντέλο (Pavlatos και Kostakis, 2015). Ακόμη, η μέση εξαγόμενη διασπορά (Average Variance Extracted - AVE) παρουσιάζει το ποσό διακύμανσης, που σχετίζεται με τη διακύμανση του σφάλματος μέτρησης, και οι αποδεκτές τιμές για τον δείκτη αυτό είναι οι άνω του 0,5 (Fornell και Larcker, 1981; Chin, 1998). Σύμφωνα με τα στοιχεία που παρουσιάζονται στον πίνακα 5.6, όλοι οι παράγοντες του μοντέλου έχουν τιμή για τον δείκτη μεγαλύτερη του 0,5 και επομένως, επιβεβαιώνουν ξανά την αξιοπιστία του μοντέλου.

Πίνακας 5. 6 ΔΕΙΚΤΕΣ ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑΣ ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΗΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΗΣ ΜΟΝΤΕΛΟΥ

| | Cronbach's Alpha | Composite Reliability | Average Variance Extracted (AVE) |
|------------------------------|-------------------------|------------------------------|-----------------------------------------|
| MCS | 0,888 | 0,912 | 0,598 |
| Innovation | 0,866 | 0,900 | 0,604 |
| Performance | 0,880 | 0,913 | 0,678 |
| Management Accounting | 0,870 | 0,919 | 0,792 |

Κατόπιν, ελέγχθηκε η διακρίνουσα εγκυρότητα (Discriminant Validity) με το κριτήριο των Fornell και Larcker (1981). Σύμφωνα με τη συγκεκριμένη μέθοδο, η μέση διασπορά που μοιράζεται ένας παράγοντας με τους δείκτες του, ενδείκνυται να είναι μεγαλύτερη από τη διασπορά που μοιράζεται ο συγκεκριμένος παράγοντας με τους υπόλοιπους παράγοντες της έρευνας. Όπως φαίνεται στον πίνακα, σε όλες τις περιπτώσεις το AVE είναι μεγαλύτερο από την τετραγωνική συσχέτιση (squared correlation). Επομένως, σύμφωνα με τα στοιχεία των πινάκων και όσα αναφέρθηκαν παραπάνω, φαίνεται να υπάρχει επαρκής αξιοπιστία εννοιολογικής κατασκευής και διακρίνουσας εγκυρότητας στο προτεινόμενο μοντέλο.

| Fornell-Larcker Criterion | MCS | Innovation | Performance | Management Accounting |
|---------------------------|-------|------------|-------------|-----------------------|
| MCS | 0,773 | | | |
| Innovation | 0,521 | 0,777 | | |
| Performance | 0,518 | 0,503 | 0,824 | |
| Management Accounting | 0,601 | 0,393 | 0,643 | 0,890 |

5.5 Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis - CFA)

Έπειτα από τους ελέγχους της αξιοπιστίας και της εγκυρότητας, ακολουθεί η Επιβεβαιωτική Ανάλυση Παραγόντων (Confirmatory Factor Analysis - CFA). Μέσω αυτής της μεθόδου διερευνάται το εάν οι υποθέσεις, που έχουν γίνει για συγκεκριμένες σχέσεις μεταξύ μεταβλητών, επιβεβαιώνονται και από τα δεδομένα της έρευνας. Για την εκτέλεση της διαδικασίας πραγματοποιήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με τη χρήση του προγράμματος Smart PLS 3,

Το υπό εξέταση μοντέλο αποτελείται συνολικά από τέσσερις μεταβλητές, τρεις ανεξάρτητες και μία εξαρτημένη, όπως αυτές προέκυψαν έπειτα από την εκτέλεση της Διερευνητικής Ανάλυσης Παραγόντων (EFA). Οι ανεξάρτητες μεταβλητές του υποδείγματος είναι ο βαθμός χρήσης των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης, η Καινοτομία και ο βαθμός χρήσης των εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής, ενώ την εξαρτημένη μεταβλητή αποτελεί η Επιχειρηματική Επίδοση. Στο σημείο αυτό κρίνεται χρήσιμη η παράθεση των ερευνητικών υποθέσεων που προέκυψαν από την ανάλυση της διεθνούς βιβλιογραφίας:

- H1: Ο βαθμός χρήσης των συστημάτων ελέγχου διοίκησης έχει θετική συσχέτιση με την επιχειρηματική επίδοση
- H2: Η Καινοτομία έχει θετική σχέση με την Επιχειρηματική Επίδοση
- H3: Ο βαθμός χρήσης των εργαλείων της διοικητικής λογιστικής έχει θετική συσχέτιση με την επιχειρηματική επίδοση

Με βάση τις υποθέσεις αυτές θα εξαχθεί η εξίσωση της παλινδρόμησης, η οποία θα είναι της μορφής $Y = \beta_0 + \beta_1x_1 + \beta_2x_2 + \beta_3x_3 + \varepsilon$, όπου β_0 είναι ο σταθερός όρος, $\beta_1, \beta_2, \beta_3$ οι τιμές των συντελεστών των μεταβλητών αντίστοιχα και ε το περιθώριο σφάλματος.

Τα αποτελέσματα της παλινδρόμησης παρουσιάζονται στον πίνακα με τα path coefficient που ακολουθεί. Στην πρώτη στήλη του πίνακα εμφανίζονται οι ανεξάρτητες μεταβλητές, στις επόμενες ο συντελεστής βήτα (original sample), το T Statistics και το p-value, για κάθε μεταβλητή αντίστοιχα.

Πίνακας 5.8 PATH COEFFICIENTS

| | Original Sample (O) | T Statistics (O/STDEV) | P Values | Υποστήριξη Υποθέσεων |
|--------------------------------------|---------------------|--------------------------|--------------|----------------------|
| MCS -> Performance | 0,088 | 0,783 | 0,434 | H1 Απορρίπτεται |
| Innovation -> Performance | 0,266 | 2,487 | 0,013 | H2 Υποστηρίζεται |
| Management Accounting -> Performance | 0,485 | 5,405 | 0,000 | H3 Υποστηρίζεται |

Μέσω του παραπάνω πίνακα δύναται να εξαχθεί το υπόδειγμα της παλινδρόμησης, το οποίο διαμορφώνεται ως εξής:

$$PER = 0,088 * MCS + 0,266 * INN + 0,485 * ACC,$$

όπου

- PER= η Επιχειρηματική Επίδοση (performance)
- MCS= ο βαθμός χρήσης των Συστημάτων Ελέγχου της Διοίκησης
- INN= η Καινοτομία (innovation)
- ACC= ο βαθμός χρήσης των εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής (management accounting)

Επιπρόσθετα, από τον παραπάνω πίνακα χρειάζεται να αναλυθούν οι τιμές των συντελεστών βήτα (original sample) που αποκαλύπτουν τη συσχέτιση που παρουσιάζουν οι ανεξάρτητες μεταβλητές με την εξαρτημένη μεταβλητή, καθώς

επίσης και οι τιμές των T-statistics και p-values, βάση των οποίων ερμηνεύεται εάν η σχέση είναι στατιστικά σημαντική.

Πιο συγκεκριμένα, για την πρώτη μεταβλητή «βαθμός χρήσης των Συστημάτων Ελέγχου της Διοίκησης» παρατηρείται συντελεστής συσχέτισης 0,088 παρουσιάζοντας θετική συσχέτιση ανάμεσα στην εξαρτημένη και την ανεξάρτητη μεταβλητή. Παρόλα αυτά, επειδή “t-statistic”=0,783 και “p-value”=0,434, δηλαδή μεγαλύτερο του 0,05, η παραπάνω σχέση δεν είναι στατιστικά σημαντική για επίπεδο σημαντικότητας 95% και συνεπώς, η υπόθεση H1 δεν γίνεται δεκτή. Επομένως, δεν μπορεί να επιβεβαιωθεί στατιστικά η υπόθεση H1 που προέκυψε από την ανάλυση της βιβλιογραφίας.

Έπειτα, η δεύτερη μεταβλητή «Καινοτομία» παρουσιάζει συντελεστή βήτα 0,266, γεγονός που υποδηλώνει μια σχετικά υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ της Καινοτομίας και της Επιχειρηματικής Επίδοσης. Ακόμη, επειδή “t-statistic”=2,487 και “p-value”=0,013, ήτοι μικρότερο από το 0,05, η παραπάνω σχέση είναι στατιστικά σημαντική για επίπεδο σημαντικότητας 95% και επομένως επιβεβαιώνεται η υπόθεση H2 και γίνεται αποδεκτή.

Για την τρίτη και τελευταία ανεξάρτητη μεταβλητή «βαθμός χρήσης των εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής», ο συντελεστής συσχέτισης ανέρχεται σε 0,485, πράγμα που φανερώνει υψηλή θετική συσχέτιση μεταξύ του βαθμού χρήσης εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής και της Επιχειρηματικής Επίδοσης. Συγχρόνως, εφόσον παρατηρείται “t-statistic”=5,405 και “p-value”=0,000, δηλαδή μικρότερο του 0,05, η τελευταία σχέση είναι στατιστικά σημαντική για επίπεδο σημαντικότητας 95% και ως εκ τούτου επιβεβαιώνεται η υπόθεση H3 και γίνεται δεκτή.

Τέλος, προς επιβεβαίωση της εγκυρότητας των αποτελεσμάτων, διενεργήθηκε και παλινδρόμηση με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων (OLS Regression) με τη βοήθεια του Excel του πακέτου εργαλείων Microsoft Office. Πίνακας των αποτελεσμάτων υπάρχει στο Παράρτημα. Όπως προκύπτει από τον πίνακα αυτό, τα αποτελέσματα είναι ακριβώς τα ίδια και συνεπώς επιβεβαιώνουν τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την παλινδρόμηση μέσω του Smart PLS 3. Παράλληλα, από τον πίνακα αυτό, εξάγεται πληροφόρηση για την τιμή του σταθερού όρου, η οποία είναι μηδέν, καθώς και για το περιθώριο σφάλματος, που κυμαίνεται στο 0,73.

5.6 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό αναπτύχθηκε η δεύτερη φάση της στατιστικής ανάλυση της ερευνάς, η οποία περιλαμβάνει ανάλυση παλινδρόμησης, μέσω διερευνητικής ανάλυσης παραγόντων (EFA) και επιβεβαιωτικής ανάλυσης παραγόντων (CFA). Αρχικά μέσω της Διερευνητικής Ανάλυσης Παραγόντων δημιουργήθηκαν οι παράγοντες του ερευνητικού μοντέλου, ομαδοποιώντας τις ερωτήσεις του ερωτηματολογίου, δηλαδή της μεταβλητές, με βάση τις συσχετίσεις που παρουσιάζουν μεταξύ τους. Σημειώνεται ότι όσες ερωτήσεις δεν πληρούσαν τα απαραίτητα κριτήρια αφαιρέθηκαν. Έπειτα, εξετάστηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ των παραγόντων με τη μελέτη του πίνακα «correlations». Κατόπιν, ελέγχθηκε η αξιοπιστία και η εγκυρότητα του μοντέλου μέσα από την αξιολόγηση ορισμένων δεικτών. Τέλος, με τη μέθοδο της Επιβεβαιωτικής Ανάλυσης Παραγόντων διενεργήθηκε η παλινδρόμηση και έπειτα βάση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν, εκτιμήθηκαν οι ερευνητικές υποθέσεις που αναπτύχθηκαν στο δεύτερο κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Στο επόμενο κεφάλαιο θα διατυπωθούν τα συμπεράσματα της ανάλυσης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

6.1 Εισαγωγή

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο της παρούσας διπλωματικής εργασίας παρατίθενται τα συμπεράσματα που προέκυψαν από το ερευνητικό μέρος, καθώς και κάποια βασικά σημεία από την ανάλυση της βιβλιογραφίας. Παράλληλα γίνεται αναφορά σε περιορισμούς που προέκυψαν, ενώ στο τέλος βρίσκονται ορισμένες προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

6.2 Συμπεράσματα

Το σύγχρονο, πολύπλοκο και ευμετάβλητο οικονομικό περιβάλλον αναγκάζει τις επιχειρήσεις να αναζητούν συνεχώς τρόπους βελτίωσης της αποτελεσματικότητας και της αποδοτικότητας τους, ώστε να καταφέρουν να ανταπεξέλθουν και να προσαρμοστούν στις αυξανόμενες απαιτήσεις του. Μέσα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση που πραγματοποιήθηκε, προέκυψε ότι τα συστήματα ελέγχου αποτελούν μείζονος σημασίας εργαλείο στα χέρια της διοίκησης, καθώς συνιστούν πραγματικό αρωγό της διαδικασίας λήψης αποφάσεων που αφορά τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και την αξιολόγηση επιχειρηματικών δραστηριοτήτων, καθώς και της παρακίνησης και καθοδήγησης των εργαζομένων και των στελεχών. Παράλληλα τα σημερινά δεδομένα καλούν τις επιχειρήσεις να βρίσκονται σε διαρκή επαγρύπνηση ώστε να αδράξουν τις ευκαιρίες της αγοράς αλλά και να αποφύγουν πιθανές απειλές. Έτσι για να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα και την κερδοφορία τους, επιδιώκοντας ένα μεγαλύτερο μερίδιο της αγοράς, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να δώσουν την απαραίτητη έμφαση σε στρατηγικές καινοτομίας. Ακόμη, παρατηρείται ότι η χρήση ενός πακέτου εργαλείων της διοικητικής λογιστικής επιτρέπει στις επιχειρήσεις να επιτύχουν ορθολογικότερη διαχείριση του κόστους, μεγαλύτερη αποδοτικότητα των παρεχόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών, και ταυτόχρονα αποτελεσματική οργάνωση της επιχείρησης, ρυθμίζοντας καλύτερα τις διαδικασίες της.

Η εμπειρική έρευνα που πραγματοποιήθηκε με τη μέθοδο των ερωτηματολογίων σε διευθυντικά στελέχη ελληνικών επιχειρήσεων, έδειξε ότι οι περισσότερες από αυτές χρησιμοποιούν σε μεγάλο βαθμό τα συστήματα ελέγχου της διοίκησης για την

οργάνωση και εκτέλεση των διαδικασιών τους, όπως επίσης και τα εργαλεία της διοικητικής λογιστικής για το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο των βασικών λειτουργιών τους. Επιπλέον παρά της αντιξοότητας που παρουσιάζει σήμερα το ελληνικό οικονομικό περιβάλλον, η πλειοψηφία των επιχειρήσεων φαίνεται πως δίνει σε ικανοποιητικό βαθμό την απαραίτητη έμφαση σε στρατηγικές προτεραιότητες καινοτομίας, και να εκμεταλλεύεται τις όποιες ευκαιρίες που προκύπτουν.

Μέσω της παλινδρόμησης που διενεργήθηκε, εξετάστηκε η επίδραση που έχει στην επιχειρηματική επίδοση ο βαθμός χρήσης των συστημάτων ελέγχου διοίκησης, η επένδυση σε καινοτομία, καθώς και ο βαθμός χρήσης εργαλείων της διοικητικής λογιστικής. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν, δείχνουν ότι όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές που εξετάστηκαν παρουσιάζουν θετική συσχέτιση με την εξαρτημένη μεταβλητή του υποδείγματος, συμβαδίζοντας με την ανάλυση της βιβλιογραφίας. Πιο συγκεκριμένα, ο βαθμός χρήσης των συστημάτων ελέγχου διοίκησης σχετίζεται θετικά με την επιχειρηματική επίδοση, αλλά όχι στατιστικά σημαντικά. Η έμφαση σε στρατηγικές προτεραιότητες καινοτομίας σχετίζεται θετικά και στατιστικά σημαντικά με την επιχειρηματική επίδοση. Τέλος, θετική και στατιστικά σημαντική σχέση παρατηρήθηκε και μεταξύ της επιχειρηματικής επίδοσης και του βαθμού χρήσης εργαλείων διοικητικής λογιστικής.

Συνοψίζοντας, από την παραπάνω ανάλυση προκύπτει ότι η χρήση των συστημάτων ελέγχου διοίκησης, των εργαλείων της διοικητικής λογιστικής, και παράλληλα η επιδίωξη και προσπάθεια καινοτομίας έχουν θετική επίδραση στην οικονομική επίδοση και στην κερδοφορία της επιχείρησης. Αποτελούν πολύ σημαντικά εργαλεία για την επίτευξη των στόχων και την εξασφάλιση της αποδοτικής λειτουργίας της επιχείρησης. Το γεγονός ότι δραστηριοποιείται σε ένα περίπλοκο οικονομικό περιβάλλον, το οποίο ενέχει πολλούς κινδύνους, αλλά παρουσιάζει και αρκετές ευκαιρίες υποχρεώνει την επιχείρηση να βρίσκεται σε διαρκή εγρήγορση και να δίνει την πρέπουσα έμφαση σε στρατηγικές καινοτομίας, ώστε να εκμεταλλεύεται τα νέα αυτά δεδομένα προς το συμφέρον της.

6.3 Συνεισφορά και Περιορισμοί

Η παρούσα εργασία συνεισφέρει στη διεθνή βιβλιογραφία, καθώς τα αποτελέσματα της υποδεικνύουν παράγοντες που σχετίζονται με βελτίωση της επιχειρηματικής επίδοσης, εστιάζοντας την προσοχή των διευθυντικών στελεχών σε διαδικασίες και εργαλεία που πρέπει να υιοθετήσουν, προκειμένου να σχεδιάσουν, να οργανώσουν, να προγραμματίσουν, να καθοδηγήσουν και να αξιολογήσουν αποτελεσματικότερα τις επιχειρησιακές λειτουργίες. Επιπλέον εξάγονται σημαντικά στατιστικά στοιχεία για τις επιχειρήσεις μίας οικονομίας που μόλις έχει εξέλθει από την κρίση, όπως αυτή της Ελλάδας και αποτελεί αναμφισβήτητα ένα ιδιαίτερα ενδιαφέρον πεδίο έρευνας για τη διεθνή βιβλιογραφία, το οποίο δεν έχει διερευνηθεί σε μεγάλο βαθμό.

Ωστόσο τα ευρήματα θα πρέπει να ερμηνεύονται με προσοχή, δεδομένου ότι η παρούσα έρευνα υπόκεινται και σε ορισμένους περιορισμούς. Αρχικά, ο περιορισμένος χρόνος διεξαγωγής της έρευνας, είχε ως επακόλουθο τον περιορισμένο αριθμό απαντήσεων που συλλέχθηκαν. Επιπρόσθετα, η πλειοψηφία των απαντήσεων συγκεντρώθηκε από εργαζομένους σε επιχείρηση που διαθέτει προφίλ στο LinkedIn, γεγονός που δεν επιτρέπει τη γενίκευση των απαντήσεων στο σύνολο των επιχειρήσεων της Ελλάδας. Τέλος, δεδομένου ότι δεν ήταν όλοι οι ερωτηθέντες απασχολούμενοι στο οικονομικό τμήμα της επιχείρησης, δεν μπορεί να επιβεβαιωθεί η αντικειμενικότητα και η αμεροληψία των απαντήσεων τους στην ενότητα ερωτήσεων που αφορά στην οικονομική επίδοση της επιχείρησης, βάσει δεδομένων προηγούμενου έτους.

6.4 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Μελλοντική έρευνα προτείνεται να εστιάσει σε συγκεκριμένο κλάδο ή σε συγκεκριμένο μέγεθος επιχείρησης, ώστε να εξαχθούν πιο εξειδικευμένα αποτελέσματα. Προτείνεται ακόμη να είναι μεγαλύτερο το δείγμα και το χρονικό διάστημα διεξαγωγής τις έρευνας, προκειμένου να αποφευχθούν οι περιορισμοί της παρούσας. Μελλοντικές προσπάθειες μπορούν επίσης να ερευνήσουν την επίδραση που έχει στην επιχειρηματική επίδοση η καινοτομία διαμέσου των συστημάτων

ελέγχου διοίκησης . Ενδιαφέρον πεδίο αποτελεί η εξίσου η εξειδίκευση της παρούσας έρευνας και σε συγκεκριμένα είδη καινοτομίας. Τέλος, επόμενες μελέτες μπορούν να συμπεριλάβουν περισσότερες μεταβλητές και παράγοντες εμπλουτίζοντας το παρόν υπόδειγμα.

6.5 Σύνοψη

Στο κεφάλαιο αυτό έγινε παράθεση της συνολικής αποτίμησης της εργασίας τόσο για το θεωρητικό όσο και για το ερευνητικό πλαίσιο. Από την έρευνα προέκυψε ότι όλες οι ανεξάρτητες μεταβλητές σχετίζονται θετικά με την επιχειρηματική επίδοση. Κατόπιν επισημαίνεται η συνεισφορά της παρούσας εργασίας στην ενίσχυση της διεθνούς βιβλιογραφίας, καθώς και οι περιορισμοί που υπήρξαν κατά την διεξαγωγή της έρευνας. Τέλος, το κεφάλαιο κλείνει με αναφορά σε προτάσεις για περαιτέρω έρευνες που θα μπορούσαν να πραγματοποιηθούν μελλοντικά.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία

Adler, P.S., Chen, C.X., (2011). *“Combining creativity and control: under-standing individual motivation in large-scale collaborative creativity”*, Accounting Organizations and Society, Vol. 36, No.1, pp. 63–85.

Adler, R., Everett, A. M., and Waldron, M. (2000). *“Advanced management accounting techniques in manufacturing: Utilization, benefits, and barriers to implementation”*. Accounting Forum, Vol. 24, No.2, pp. 131-150.

Alvesson, M., Kärreman, D. (2004). *“Interfaces of control. Technocratic and socio-ideological control in a global management consultancy firm”*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 29, No. 3-4, pp. 423–444.

Anthony, R. N., and Young, D. (2003). *“Management Control in Non profit Organization”*, New York: McGraw Hill-Companies

Ashton, D., Hopper, T. and Scapens, R.W. (1995). *“The changing nature of issues in management accounting”*, Issues in Management Accounting, 2nd ed., Essex, England: Prentice Hall, pp. 1-20.

Atkinson, A., B. (2001). *“A Critique of the Transatlantic Consensus on Rising Income Inequality”*, Blackwell Publishers LTD, pp 433-452.

Atkinson, A., B. (1997). *“Bringing Income Distribution in From the Cold”*, The Economic Journal, Vol. 107, Issue No.441, pp. 297-321.

Awerbuch, S., Dillard, J., Mouck, T., and Preston, A. (1996). *“Capital budgeting, technological innovation and the emerging competitive environment of the electric power industry”*, Energy Policy, Vol. 24, No.2, pp.195-202.

Axelsson, B., Laage-Hellman, J., and Nilsson, U. (2002). *“Modern management accounting for modern purchasing”*, European Journal of Purchasing & Supply Management, Vol. 8, No.1, pp. 53-62.

Baines, A. and Langfield-Smith, K. (2003). “*Antecedents to management accounting change: A structural equation approach*”, Accounting, Organizations and Society, Vol. 28, pp. 675–698.

Baird, K., Su, S. and Munir, R. (2019). “*Levers of Control, management innovation and organizational performance*”, Pacific Accounting Review, Vol. 31, No. 3, pp. 358-375.

Baker WE, Sinkula JM. (2002). “*Market orientation, learning orientation and product innovation: delving into the organization's black box*”, Journal of Market Focused Management, Vol. 5, No.1, pp. 5-23.

Barros, R., S., and Ferreira, A., M., D., S., C. (2019). “*Bridging management control systems and innovation. The evolution of the research and possible research directions*”, Qualitative Research in Accounting & Management, Vol.16, No. 3, pp. 342-372.

Banker, R. D., Bardhan, I. R., and Chen, T.-Y. (2008). “*The role of manufacturing practices in mediating the impact of activity-based costing on plant performance*”, Accounting, Organizations and Society, Vol. 33, No.1, pp. 1-19.

Bedford, D.S. (2015), “*Management control systems across different modes of innovation: implications for firm performance*”, Management Accounting Research, Vol. 28, pp. 12-30.

Bisbe, J. and Malagueño, R. (2015), “*How control systems influence product innovation processes: examining the role of entrepreneurial orientation*”, Accounting and Business Research, Vol. 45 No. 3, pp. 356-386.

Bisbe, J. and Otley, D. (2004). “*The effects of the interactive use of management control systems on product innovation*”, Accounting, Organizations and Society, Vol. 29, Issue No.8, pp. 709-737.

Booner, S. E., Hastie, R., Springle, G. B. and Young, S. M. (2000). “*A review of the effects of financial incentives on performance in laboratory tasks: Implications for management accounting*”. Journal of Management Accounting Research, Vol.12, pp.19–64.

Bowerman, M., Francis, G., Ball, A., and Fry, J. (2002). *“The evolution of benchmarking in UK local authorities”*, *Benchmarking: An International Journal*, Vol. 9, No.5, pp. 429-449.

Brands, K., and Holtzblatt, M. (2015). *“Business analytics: Transforming the role of management accountants”*, *Management Accounting Quarterly*, Vol. 16, No.3, pp.1–12.

Brown SL, Eisenhard K, M. (1995). *“Product development: past research, present findings, and future directions”*, *Academy of Management Review*, Vol. 20, No.2, pp. 343–78.

Carraro, W., Battisti S. and Brito, C. (2018). *“Identifying innovative practices of management control among start-ups”*, *International Journal of Management Practice*, pp.1-27.

Chenhall, R. H. (1997). *“Reliance on manufacturing performance measures, total quality management and organizational performance”*, *Management Accounting Research*, Vol. 8, pp. 197-206

Chenhall, R. H., and Langfield-Smith, K. (1998a). *“Adoption and benefits of management accounting practices: An Australian study”*, *Management Accounting Research*, Vol. 9, No.1, pp. 1-19.

Chenhall, R. H., and Langfield-Smith, K. (1998b). *“The relationship between strategic priorities, management techniques and management accounting: An empirical investigation using a systems approach”*, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 23, No.3, pp. 243-264.

Chin, W. (1998). *“Issues and opinion on structural equation modeling”*, *MIS Quarterly*, Vol. 22, pp. 7-16.

Christensen, C. (1997). *“The Innovator’s Dilemma. Cambridge”*, Mass: Harvard Business School Press

Christner, C.H. and Strömsten, T. (2015), *“Scientists, venture capitalists and the stock exchange: the mediating role of accounting in product innovation”*, *Management Accounting Research*, Vol. 28, pp. 50-67.

Cooper, R. (1996) “*Overhauling the New Product Process*”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 25, pp.465-482.

Cooper, R. and Kleinschmidt, E. (2000). “*2 New Product Performance: What Distinguishes the Star Products*”, *Australian Journal of Management*, Vol. 25, No. 1, pp.17-46.

Cooper, R., and Slagmulder, R. (2006). “*Contemporary issues in management accounting*”, Oxford: Oxford University Press.

Crossan, M., M. and Apaydin, M. (2010). “*A Multi-dimensional framework of organizational innovation: a systematic review of the literature*”, *Journal of Management Studies*, Vol. 47, No. 6, pp. 1154-1191.

Curtis, E. and Sweeney, B. (2017), “*Managing different types of innovation: mutually reinforcing management control systems and the generation of dynamic tension*”, *Accounting and Business Research*, Vol. 47, No. 3, pp. 313-343.

Damanpour F. (1991). “*Organizational innovation: a meta-analysis of effects of determinants and moderators*”, *Academy of Management Journal*, Vol. 34, No.3, pp.550–590.

Damanpour F, Evan W. (1984). “*Organizational innovation and performance: the problem of organizational lag*”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 29, No.3, pp.392–409.

Davila, A. (2005). “*An exploratory story on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms*”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, No.3, pp.223-248.

Davila, A. and Foster, G. (2005). “*Start-up firms’ growth, management control systems adoption and performance*”, IESE Business School, University of Navarra, Working Paper No.603, pp. 1-31.

Davila, A., Foster, G. and Jia, N. (2014). “*The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence*”, *European Accounting Review*, Vol. 24, No. 2, pp.207-239.

Davila, A., Foster, G. and Oyon, D. (2009b). *“Accounting and control, entrepreneurship and innovation: venturing into new research opportunities”*, European Accounting Review, Vol. 18, No. 2, pp. 281-311.

Dunk, A.S. (2011), *“Product innovation, budgetary control, and the financial performance of firms”*, British Accounting Review, Vol. 43, No. 2, pp. 102-111.

Fornell, C., and Larcker, D., F. (1981). *“Evaluating structural equation models with unobserved variables and measurement error”*, Journal of Marketing Research, Vol.18, No.1, pp.39-50.

Gaynor, G. (2002). *“Innovation by design: what it takes to keep your company on the cutting edge”*, New York: Amacom.

Geroski, P. A. (1994). *“Market structure, corporate performance and innovative activity”*, Oxford, UK: Clarendon Press.

Geroski, P. A. and Machin, S. (1992). *“Do innovating firms outperform non-innovators?”*, Business Strategy Review, Vol.3, No.2, p.79-90.

Gomez Conte, J., Lopez Valeiras, E., S., Ripoll Feliu, V., & Gonzalez Sanchez, M., B. (2012). *“Management Control Systems and ISO Certification as Resources to Enhance Internationalization and Their Effect on Organizational Performance”*, Agribusiness, Vol. 29, No.3, pp. 392–405.

Hair, J., F., Ringe, C., M. and Sarstedt, M. (2011). *“PLS-sem: Indeed a silver bullet”*, The Journal of Marketing Theory and Practice, Vol. 19, No. 2, 139-151.

Hansen M, Nohria T, Tierney T. (1999). *“What's your strategy for managing knowledge?”* Harvard Business Review, Vol. 77, No.2, pp.106–116.

Healy, M., Cleary, P. and Walsh, E. (2018). *“Innovativeness and accounting practices: an empirical investigation”*, Qualitative Research in Accounting and Management, Vol. 15, No. 2, pp. 231-250.

Henri, J. (2006). *“Management control systems and strategy: a resource-based perspective”*, Accounting, Organizations and Society, Vol. 31, No. 6, pp. 529-558.

Henri, J. F. and Journeau, M. (2008). “*Revisiting the link between Management Control Systems and strategy in contingency based research*”, Paper presented at the EIASM Conference, September 23–25. 2009, Nice.

Horngren, T., C., Foster, G. and Datar, M.S. (2000). “*Cost Accounting a Managerial Emphasis*”, 10th Edition, London: Prentice Hall International, Inc.

Horngren, T., C., Sundem, G., L., and Gary, L. (2002) “*Introduction to Financial Accounting*”, 8th edition, New Jersey: Prentice Hall.

Ittner, C. D. and Larcker, D. F. (1997). “*Quality strategy, strategic control systems, and organizational performance*”, Accounting, Organizations and Society, Vol. 22, No.1-3, pp.293–314.

Ittner, C.D. and Larcker, D.F. (2001). “*Assessing empirical research in managerial accounting: a valuebased management perspective*”, Journal of Accounting and Economics, Vol. 32, No. 1-3, pp. 349-410.

Jensen, M. C. (2001). “*Corporate budgeting is broken, let’s fix it*”, Harvard Business Review, Vol.79, No.10, pp.94-101.

Jiménez-Jiménez, D. and Sanz-Valle, R. (2010). “*Innovation, organizational learning, and performance*”, Journal of Business Research, Vol.64, No.4, pp. 408–417.

Johnson, H.T. and Kaplan, R.S. (1987). “*Relevance Lost – the Rise and Fall of Management Accounting*”, Boston: Harvard Business School Press.

Khandwalla, P., N. (1972). “*The Effect of Different Types of Competition on the Use of Management Controls*”, Journal of Accounting Research, Vol. 10, No. 2, pp. 275-285.

Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (2001b). “*Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Pt. II*”, Accounting Horizons, Vol.15, No.2, pp.147-160.

King, R., Clarkson, P. M., and Wallace, S. (2010). “*Budgeting practices and performance in small healthcare businesses*”, Management Accounting Research, Vol.21, No.1, pp.40-55.

Koufteros, X., Verghese, A.J. and Lucianetti, L. (2014), “*The effect of performance measurement systems on firm performance: a cross-sectional and a longitudinal study*”, *Journal of Operations Management*, Vol. 32, No. 6, pp. 313-336.

Langfield-Smith, K. (2009). “Management accounting: Information for creating and managing value”, Sydney: McGraw-Hill Higher Education.

Langfield-Smith, K. (1997). “*Management control systems and strategy: A critical Review*”. *Accounting, Organizations and Society*, Vol.22, No.2, pp.207–232.

Langfield-Smith, K., Thorne, H., and Hilton, R. (2006). “*Management accounting: information for managing and creating value*”, 4th Edition, Sydney Australia: McGraw-Hill.

Lee M., D. Ph., Fin Sf. and Cobia Sp. (2013), “*Management Accounting Systems support start-up business growth*”, *Management Accounting Society*, Vol 13, No. 3, pp.1-17.

Lopez-Valeiras, E., Gomez-Conde, J., and Fernandez-Rodrigues, T. (2016). “*Firm Size and Financial Performance: Intermediate Effects of Indebtedness*”, *Agribusiness*, Vol. 32, No.4, pp. 454–465.

Lowe, E., A. (1972). “*On the idea of Management Control Systems*”, *The Journal of Management Studies*, pp 1-12.

Macintosh, N., B. (1994). “*Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach*”, 1st edition, Chichester [England]: Wiley.

McCarthy, I.P. and Gordon, B.R. (2011), “*Achieving contextual ambidexterity in R&D organizations: a management control system approach*”, *R&D Management*, Vol. 41, No. 3, pp. 240-258.

Merchant, K. (1982). “*The control function of management*”, *Sloan Management Review*, Vol.23, No.4, pp.43–55.

Meyer, J. W., (1994). “*Social environments and organizational accounting. In: Institutional Environments and Organizations: Structural Complexity and Individualism, edited by W. R. Scott and J. W. Meyer*”, Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 121–136.

Mondarress, B., Ansari, A. & Lockwood, D., L. (2005) “*Kaizen costing for lean manufacturing: a case study*”, International Journal of Production Research, Vol.43, No.9, pp.1751-1760.

Mundy, J. (2010), “*Creating dynamic tensions through a balanced use of management control systems*”, Accounting, Organizations and Society, Vol. 35, No. 5, pp. 499-523.

Nanni, A. J., Dixon, J. R. and Vollmann, T. E., (1992). “*Integrated performance measurement: Management accounting to support the new manufacturing realities*”, Journal of Management Accounting Research, Vol. 4, pp.1–19.

Nelson, R. R. and Winter, S. G. (1982). “*An Evolutionary Theory of Economic Change. Cambridge*”, MA: Harvard University Press.

Nuhu, N., A., Baird, K., and Appuhami, R. (2016). “*The Association between the use of Management Accounting Practices with Organizational Change and Organizational Performance*”, Advances in Management Accounting, Vol. 26, pp. 67-98

Ouchi, W.G. (1979). “*A conceptual framework for design of organizational control mechanisms*”, Management Science, Vol. 25, No. 9, pp. 833-848.

Pallant, J. (2011). “*SPSS survival manual: A step by step guide to data analysis using the SPSS program*”, 4th Edition, Berkshire: Allen & Unwin.

Pavlatos, O., and Kostakis, H. (2015). “*Management Accounting Practices before and during economic crisis: Evidence from Greece*”, Advances in Accounting, Vol.31, No1., pp. 154-164.

Pavlatos, O., and Paggios, I. (2009). “*Management accounting practices in the Greek hospitality industry*”. Managerial Auditing Journal, Vol.24, No.1, pp. 81-98.

Peel, M. J., and Bridge, J. (1998). “*How planning and capital budgeting improve SME performance*”, Long Range Planning, Vo.31, No.6, pp.848-856.

Pfister, J. (2014), “*Controlling creativity and innovation: paradox or necessity?*”, in Otley, D. and Soin, K. (Eds), Managing through Uncertainty, London, England: Palgrave Macmillan, pp. 134-148.

Porter, M., E. (1990). “*The Competitive Advantage of Nations*”, Harvard Business Review, Vol.68, No.2, pp. 73-93.

Said, A. A., Enaby, H. R. H. and Wier, B. (2003). “*An empirical investigation of the performance consequences of non-financial measures*”, Journal of Management Accounting Research, Vol.17, pp.193–223.

Sandelin, M. (2008). “*Operation of management control practices as a package: A case study on control system variety in a growth firm context*”, Management Accounting Research, Vol.19, No. 4, pp. 324-434.

Schulz M, Jobe L., A. (2001). “*Codification and tacitness as knowledge management strategies: an empirical exploration*”, The Journal of High Technology Management Research, Vol.12, No.1, pp.139–65.

Schumpeter, J. (1934). “*The Theory of Economic Development*”, Cambridge, MA: Harvard University Press.

Simon, H. A., Guetzkow, H., Kozmetzky, G. and Tyndall, G. (1954). “*Centralization vs. Decentralization in Organizing the Controller’s Department*”, New York: Controllershship Foundation, Inc

Simons, R. (1995a), “*Levers of Control. How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*”, Boston: Harvard Business School Press.

Simons, R. (1995b), “*Control in an age of empowerment*”, Harvard Business Review, Vol. 73, No. 2, pp. 80-88.

Simons, R. (2000), “*Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*”, London: Prentice- Hall.

Simpson Penny M, Siguaw Judy A, Enz Cathy A. (2006) “*Innovation orientation outcomes: the good and the bad*”, Journal of Business Research, Vol. 59, pp.1133–1141.

Stefik, Mark, and Barbara Stefik (2004). “*Breakthrough: stories and strategies of radical innovation*”, The MIT press.

Strauß, E. and Zecher, C. (2012). “*Management control systems: a review*”, Journal of Management Control, Vol. 23, pp. 233-268.

Tabachnick, B. G. and Fidell, L. S. (2013). *“Using multivariate statistics”*. Boston: Pearson Education.

Tekavcic, M., Pelijhan, D., and Sevic, Z. (2008). *“Levers of Control: Analysis of Management Control Systems In A Slovenian Company”*, Journal of Applied Business Research (JABR), Vol. 24, No. 4, pp.97-112.

Triantafylli A.A. and Ballas A.A. (2010). *“Management control systems and performance: evidence from the Greek shipping industry”*, Maritime, Policy and Management., Vol.37, No.6, pp. 625-660.

Von Tunzelmann, N. and V. Acha (2005), *“Innovation in ‘Low Tech’ Industries”*, Chapter 15 in J. Fagerberg, D. Mowery and R.R. Nelson (eds), The Oxford Handbook of Innovation, Oxford: Oxford University Press.

Wickramasinghe, D. and Alawattage, C. (2007), *“Management Accounting Change: approaches and Perspectives”*, New York: Routledge.

Widener, S.K., (2007). *“An empirical analysis of the levers of control frame-work”*, Accounting Organization and Society, Vol. 32, No.7–8, pp. 757–788.

Wright, M., Wilson, N., Robbie, K., Ennew, C. (1996). *“An analysis of management buy-out failure”*, Managerial and Decision Economics, Vol. 17, No.1, pp. 57-70.

Wright RE, Palmer JC, Perkins D, (2005). *“Types of product innovations a small business performance in hostile and benign environments”*, Journal of Small Business Strategy, Vol.15, No.2, pp.33–44.

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.

Zollo, M. and Winter, S., G. (2002). *“Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities”*, Organization Science, Vol.13, No.3, pp 339-339.

Ελληνική Βιβλιογραφία

Deakins, D. & Freel, M. (2015). *“Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις: νεοφυείς επιχειρήσεις: μια δυναμική απάντηση των νέων στην ανεργία”*, Επιστημονική Επιμέλεια: Πέκκα – Οικονόμου, Β., και Χατζηδημητρίου, Ι., 1^η εκδ. Αθήνα: Rosili.

Δήμητρας, Α. & Μπαλλάς Α., (2008). *“Διοικητική λογιστική για προγραμματισμό και έλεγχο”*, 1^η έκδ. Αθήνα: Gutenberg.

Ζαφειρόπουλος, Κ. (2005). *“Πώς γίνεται μια επιστημονική εργασία; Επιστημονική έρευνα και συγγραφή εργασιών”*. 2^η έκδ., Αθήνα: Εκδόσεις Κριτική.

Κριεμάδης, Α., (2012). *“Η Καινοτομία στις μικρές επιχειρήσεις”*, 1^η έκδ., Αθήνα: Νομική Βιβλιοθήκη.

Κώτσιος, Π. (2015). *“Επιχειρηματικότητα και Καινοτομία”*, 2^η έκδ., Λάρισα: Εκδόσεις Κώτσιος Παναγιώτης.

Νεγκάκης Χ., και Κουσενίδης, Δ., (2015). *“Διοικητική Λογιστική”*, Θεσσαλονίκη: Αειφόρος Λογιστική.

Παπαλεξανδρή Ν. και Μπουραντάς Δ., (2003). *“Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων”*, Αθήνα: Εκδόσεις Γ. Μπένου.

Σαρμανιώτης, Χ., (2012). *“Μάνατζμεντ: Μια ολοκληρωμένη προσέγγιση”*, Θεσσαλονίκη: Ζυγός.

Ιστότοποι

Capital.gr, (2020). [Online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.capital.gr/epixeiriseis/3413280/i-sumboli-ton-etairikon-sxeseon-stin-anaptuxi-ton-epixeiriseon> [ημερομηνία πρόσβασης 24 Αυγούστου 2020].

Belyh, A. (2019). “Management Control System - Definition, Characteristics and more”, [Online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.cleverism.com/management-control-system-guide/> [ημερομηνία πρόσβασης 12 Σεπτεμβρίου 2020].

Business Dictionary. [Online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.businessdictionary.com/definition/system.html> [ημερομηνία πρόσβασης 8 Αυγούστου 2020].

IFAC Annual Report (2002). [Online]. Διαθέσιμο στο:
<https://www.ifac.org/publications/2002-ifac-annual-report> [ημερομηνία πρόσβασης 18
Ιουλίου 2020].

**OECD/Eurostat (2005), Oslo Manual: Guidelines for Collecting and Interpreting
Innovation Data, 3rd Edition, The Measurement of Scientific and Technological
Activities, OECD Publishing, Paris.** [Online]. Διαθέσιμο
στο: <https://doi.org/10.1787/9789264013100-en>. [ημερομηνία πρόσβασης 23 Ιουλίου
2020].

Taxheaven (2013). [Online]. Διαθέσιμο στο:
[https://www.taxheaven.gr/news/12306/poies-kainotomes-idees-epixorhgoyntai-apo-
to-esp-a?output=printer](https://www.taxheaven.gr/news/12306/poies-kainotomes-idees-epixorhgoyntai-apo-to-esp-a?output=printer) [ημερομηνία πρόσβασης 2 Σεπτεμβρίου 2020].

Μπούτσικα, Ε., (2018). “Καινοτομία”, [Online]. Διαθέσιμο στο:
[https://effrosyniboutsika.wordpress.com/2018/04/20/%CE%BA%CE%B1%CE%B9%
CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1/](https://effrosyniboutsika.wordpress.com/2018/04/20/%CE%BA%CE%B1%CE%B9%CE%BD%CE%BF%CF%84%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1/) [ημερομηνία
πρόσβασης 28 Αυγούστου 2020].

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

Ερωτηματολόγιο Ποσοτικής Έρευνας

Παρακαλώ σημειώστε με \times το κουτάκι () που αντιστοιχεί στην απάντησή σας.

ΕΝΟΤΗΤΑ 1 : Οι ερωτήσεις αυτής της ενότητας αφορούν στη χρήση των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης (MSC) από την επιχείρησή σας.

Συστήματα Ελέγχου της Διοίκησης (MSC) είναι οι διαδικασίες με τις οποίες η διοίκηση εξασφαλίζει ότι οι πηγές και οι πόροι της (π.χ. προσωπικό, χρήματα κ.α.) λαμβάνονται και χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και αποδοτικά για την επίτευξη των σκοπών της επιχείρησης.

| Σε ποιο βαθμό εφαρμόζετε τα κάτωθι Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης (MSC) στην επιχείρησή σας. | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Καθόλου | Λίγο | Μέτρια | Αρκετά | Πολύ |
| 1.1. Σχεδιασμός Ανθρωπίνων Δυναμικού (π.χ. οργανόγραμμα, περιγραφή θέσεων εργασίας κ.α.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.2. Στρατηγικός Σχεδιασμός (π.χ. προϋπολογισμός επενδύσεων κ.α.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.3. Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός (π.χ. Προβλέψεις ταμειακών ροών, πωλήσεων, λειτουργικός προϋπολογισμός) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.4. Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Γραπτές αξιολογήσεις απόδοσης, bonus απόδοσης, επίτευξης στόχων κ.α.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.5. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση (ανάλυση κερδοφορίας προϊόντων, πελατών, διαδικασίες έγκρισης εξόδων κ.α.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.6. Ανάπτυξη Προϊόντος (π.χ. Διαδικασία δοκιμής ιδεών προϊόντων, αναφορές σύγκρισης προόδου με προσχέδιο κ.α.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.7. Διαχείριση Πωλήσεων Marketing (π.χ. πρόγραμμα εκπαίδευσης δύναμης πωλήσεων, στόχοι πωλήσεων, έργα έρευνας αγοράς κ.α.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 1.8. Διαχείριση Εταιρικών Σχέσεων (π.χ. Σχέδιο ανάπτυξης εταιρικών σχέσεων, πολιτική εταιρικών σχέσεων κ.α.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ΕΝΟΤΗΤΑ 2 : Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής αφορούν στην Καινοτομία.

Καινοτομία είναι η διαδικασία μετατροπής μιας νέας ιδέας σε προϊόν, υπηρεσία ή διαδικασία που θα διατεθεί στην αγορά ή θα χρησιμοποιηθεί εσωτερικά στην επιχείρηση.

| Σημειώστε την έμφαση που δίνει η επιχείρησή σας στις ακόλουθες στρατηγικές προτεραιότητες σε σχέση με τους ανταγωνιστές σας: | | | | | |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Καθόλου | Λίγο | Μέτρια | Αρκετά | Πολύ |
| 2.1. Προϊόντα / Υπηρεσίες χαμηλού κόστους | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.2. Πρωτοπορία στην αγορά με νέα προϊόντα / υπηρεσίες | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.3. Ανάπτυξη ικανοτήτων για παραγωγή προϊόντων / παροχή υπηρεσιών νέας γενιάς | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.4. Συχνή εισαγωγή νέων προϊόντων / υπηρεσιών στην αγορά | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.5. Πειραματισμός με νέα προϊόντα / υπηρεσίες | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.6. Βελτίωση της ποιότητας των υπαρχόντων προϊόντων / υπηρεσιών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.7. Συχνές αλλά σταδιακές τροποποιήσεις σε υπάρχοντα προϊόντα / υπηρεσίες | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.8. Βελτίωση της αποτελεσματικότητας στην παροχή υπαρχόντων / υπηρεσιών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.9. Άνοιγμα νέων αγορών προϊόντων / υπηρεσιών | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 2.10. Βελτίωση των οικονομιών κλίμακας στις ήδη υπάρχουσες αγορές (δηλαδή μείωση του κόστους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση αυξάνοντας την ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ΕΝΟΤΗΤΑ 3 : Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής αφορούν στην επίδοση της επιχείρησής

| Βαθμολογείστε την αύξηση της απόδοσης της επιχείρησής σας στις ακόλουθες διαστάσεις, κατά το προηγούμενο έτος | | | | | |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Καθόλου | Λίγο | Μέτρια | Αρκετά | Πολύ |
| 3.1. Οικονομική Επίδοση - Κερδοφορία | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.2. Αύξηση πωλήσεων προϊόντων / υπηρεσιών που διαπραγματεύονται (έως 2 χρόνια) σε νέες αγορές | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.3. Αύξηση πωλήσεων προϊόντων / υπηρεσιών που διαπραγματεύονται σε υπάρχουσες αγορές (περισσότερο από 2 χρόνια) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.4. Σχετικό μερίδιο αγοράς για τα βασικά προϊόντα / υπηρεσίες | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 3.5. Συνολική απόδοση | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ΕΝΟΤΗΤΑ 4: Οι ερωτήσεις της ενότητας αυτής αφορούν στη χρήση εργαλείων της Διοικητικής Λογιστικής από την επιχείρησή σας

| Πόσο συχνά χρησιμοποιείτε τα κάτωθι εργαλεία της Διοικητικής Λογιστικής για τη διοίκηση της επιχείρησής σας και την άσκηση του ελέγχου. | | | | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Καθόλου | Λίγο | Μέτρια | Αρκετά | Πολύ |
| 4.1. Προϋπολογισμοί | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.2. Αποκλίσεις Προϋπολογισμών (Συνολική Απόκλιση, Απόκλιση Δαπάνης, Απόκλιση Όγκου) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.3. Κοστολόγηση με βάση τις δραστηριότητες (μέθοδος κοστολόγησης που μέσω ανάλυσης των επιμέρους δραστηριοτήτων που έχουν σχέση με τη δημιουργία κόστους προσφέρει πληροφορίες για τη λήψη στρατηγικών και άλλων αποφάσεων) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.4. Χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης (π.χ. Απόδοση Ιδίων Κεφαλαίων, Απόδοση Ενεργητικού, Καθαρό Περιθώριο Κέρδους κ.α.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 4.5. Μη χρηματοοικονομικά μέτρα αξιολόγησης (π.χ. Ικανοποίηση Πελατών, Ικανοποίηση Εργαζομένων κ.α.) | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

ΕΝΟΤΗΤΑ 5: Γενικές - Δημογραφικές Ερωτήσεις

5.1. Σημειώστε το είδος δραστηριότητας της επιχείρησης :

- Μεταποιητική
- Εμπορική
- Υπηρεσιών
- Άλλο: (Παρακαλώ προσδιορίστε).....

5.2. Σημειώστε τα έτη λειτουργίας της επιχείρησης :

- 1-5
- 6-10
- 11-15
- 16-20
- Περισσότερα από 20 έτη

5.3. Σημειώστε τον αριθμό των εργαζομένων της επιχείρησης :

- Έως 50
- Έως 100
- Έως 150
- Έως 200
- Περισσότεροι από 200

5.4. Η επιχείρηση είναι εισηγμένη στο Χρηματιστήριο:

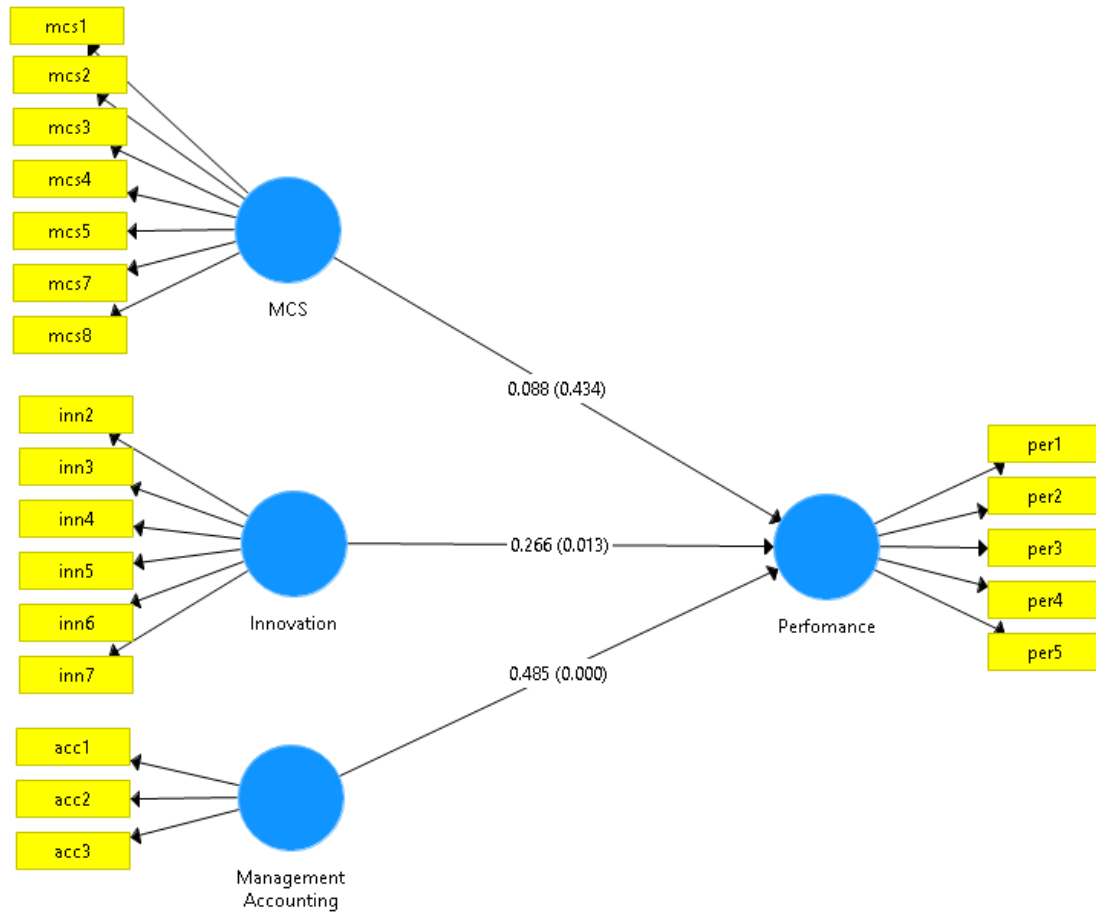
- Ναι
- Όχι

5.5. Η θέση που κατέχετε στην επιχείρηση είναι:

- Γενικός Διευθυντής
- Οικονομικός Διευθυντής
- Στέλεχος Λογιστηρίου
- Διευθυντής Πωλήσεων
- Διευθυντής Marketing
- Διευθυντής Τμήματος Ανθρώπινου Δυναμικού
- Διευθυντής Τμήματος Έρευνας & Ανάπτυξης
- Άλλο (Παρακαλώ προσδιορίστε) :

Ευχαριστώ πολύ για τη συμμετοχή σας!

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ



ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΣΤΟ SMART PLS

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΑΛΙΝΔΡΟΜΗΣΗΣ OLS ΣΤΟ EXCEL

| ΕΞΟΔΟΣ ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΟΣ | | | | | | | | |
|---------------------------|-------------------|---------------|-------------|-------------|-----------------|---------------|----------------|-----------------|
| Στατιστικά παλινδρόμησης | | | | | | | | |
| Πολλαπλό R | 0,7007 | | | | | | | |
| R Τετράγωνο | 0,4910 | | | | | | | |
| Προσαρμοσμένο R Τετράγωνο | 0,4689 | | | | | | | |
| Τυπικό σφάλμα | 0,7339 | | | | | | | |
| Μέγεθος δείγματος | 73 | | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΙΑΚΥΜΑΝΣΗΣ | | | | | | | | |
| | βαθμοί ελευθερίας | SS | MS | F | Σημαντικότητα F | | | |
| Παλινδρόμηση | 3 | 35,848 | 11,949 3 | 22,187 1 | 0 | | | |
| Υπόλοιπο | 69 | 37,1615 | 0,5386 | | | | | |
| Σύνολο | 72 | 73,0095 | | | | | | |
| | | | | | | | | |
| | Συντελεστές | Τυπικό σφάλμα | t | τιμή-P | Κατώτερο 95% | Υψηλότερο 95% | Κατώτερο 95,0% | Υψηλότερο 95,0% |
| Τεταγμένη επί την αρχή | 0,0000 | 0,0859 | 0,0001 | 0,9999 | -0,1713 | 0,1714 | -0,1713 | 0,1714 |
| Innovation | 0,2663 | 0,1014 | 2,6275 | 0,0106 | 0,0641 | 0,4686 | 0,0641 | 0,4686 |
| MCS | 0,0876 | 0,1166 | 0,7512 | 0,4551 | -0,145 | 0,3201 | -0,145 | 0,3201 |
| Management Accounting | 0,4853 | 0,1082 | 4,486 | 0,0000 | 0,2695 | 0,7011 | 0,2695 | 0,7011 |

| | acc1 | acc2 | acc3 | inn2 | inn3 | inn4 | inn5 | inn6 | inn7 | mcs2 | mcs3 | mcs4 | mcs5 | mcs7 | mcs8 | per1 | per2 | per3 | per4 | per5 | mcs1 |
|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| acc1 | 1,000 | 0,823 | 0,779 | 0,315 | 0,310 | 0,294 | 0,270 | 0,262 | 0,208 | 0,441 | 0,438 | 0,429 | 0,440 | 0,369 | 0,429 | 0,473 | 0,423 | 0,486 | 0,491 | 0,535 | 0,416 |
| acc2 | 0,823 | 1,000 | 0,770 | 0,311 | 0,306 | 0,290 | 0,266 | 0,259 | 0,206 | 0,436 | 0,433 | 0,424 | 0,435 | 0,365 | 0,424 | 0,468 | 0,418 | 0,480 | 0,485 | 0,529 | 0,411 |
| acc3 | 0,779 | 0,770 | 1,000 | 0,294 | 0,290 | 0,275 | 0,252 | 0,245 | 0,195 | 0,413 | 0,410 | 0,401 | 0,412 | 0,345 | 0,401 | 0,442 | 0,396 | 0,454 | 0,459 | 0,501 | 0,389 |
| inn2 | 0,315 | 0,311 | 0,294 | 1,000 | 0,758 | 0,719 | 0,660 | 0,641 | 0,510 | 0,368 | 0,366 | 0,358 | 0,368 | 0,308 | 0,358 | 0,356 | 0,318 | 0,365 | 0,369 | 0,403 | 0,347 |
| inn3 | 0,310 | 0,306 | 0,290 | 0,758 | 1,000 | 0,707 | 0,649 | 0,630 | 0,501 | 0,362 | 0,360 | 0,352 | 0,362 | 0,303 | 0,352 | 0,350 | 0,313 | 0,359 | 0,363 | 0,396 | 0,341 |
| inn4 | 0,294 | 0,290 | 0,275 | 0,719 | 0,707 | 1,000 | 0,615 | 0,598 | 0,476 | 0,344 | 0,341 | 0,334 | 0,343 | 0,288 | 0,334 | 0,332 | 0,297 | 0,341 | 0,345 | 0,376 | 0,324 |
| inn5 | 0,270 | 0,266 | 0,252 | 0,660 | 0,649 | 0,615 | 1,000 | 0,549 | 0,437 | 0,315 | 0,313 | 0,306 | 0,315 | 0,264 | 0,306 | 0,305 | 0,272 | 0,313 | 0,316 | 0,345 | 0,297 |
| inn6 | 0,262 | 0,259 | 0,245 | 0,641 | 0,630 | 0,598 | 0,549 | 1,000 | 0,424 | 0,306 | 0,304 | 0,298 | 0,306 | 0,257 | 0,298 | 0,296 | 0,265 | 0,304 | 0,307 | 0,335 | 0,289 |
| inn7 | 0,208 | 0,206 | 0,195 | 0,510 | 0,501 | 0,476 | 0,437 | 0,424 | 1,000 | 0,244 | 0,242 | 0,237 | 0,243 | 0,204 | 0,237 | 0,236 | 0,211 | 0,242 | 0,244 | 0,267 | 0,230 |
| mcs2 | 0,441 | 0,436 | 0,413 | 0,368 | 0,362 | 0,344 | 0,315 | 0,306 | 0,244 | 1,000 | 0,644 | 0,629 | 0,647 | 0,543 | 0,629 | 0,336 | 0,301 | 0,345 | 0,349 | 0,381 | 0,611 |
| mcs3 | 0,438 | 0,433 | 0,410 | 0,366 | 0,360 | 0,341 | 0,313 | 0,304 | 0,242 | 0,644 | 1,000 | 0,625 | 0,642 | 0,539 | 0,625 | 0,334 | 0,299 | 0,343 | 0,347 | 0,378 | 0,606 |
| mcs4 | 0,429 | 0,424 | 0,401 | 0,358 | 0,352 | 0,334 | 0,306 | 0,298 | 0,237 | 0,629 | 0,625 | 1,000 | 0,628 | 0,527 | 0,611 | 0,327 | 0,292 | 0,335 | 0,339 | 0,370 | 0,593 |
| mcs5 | 0,440 | 0,435 | 0,412 | 0,368 | 0,362 | 0,343 | 0,315 | 0,306 | 0,243 | 0,647 | 0,642 | 0,628 | 1,000 | 0,541 | 0,628 | 0,336 | 0,300 | 0,345 | 0,348 | 0,380 | 0,609 |
| mcs7 | 0,369 | 0,365 | 0,345 | 0,308 | 0,303 | 0,288 | 0,264 | 0,257 | 0,204 | 0,543 | 0,539 | 0,527 | 0,541 | 1,000 | 0,527 | 0,282 | 0,252 | 0,289 | 0,292 | 0,319 | 0,511 |
| mcs8 | 0,429 | 0,424 | 0,401 | 0,358 | 0,352 | 0,334 | 0,306 | 0,298 | 0,237 | 0,629 | 0,625 | 0,611 | 0,628 | 0,527 | 1,000 | 0,327 | 0,292 | 0,335 | 0,339 | 0,370 | 0,593 |
| per1 | 0,473 | 0,468 | 0,442 | 0,356 | 0,350 | 0,332 | 0,305 | 0,296 | 0,236 | 0,336 | 0,334 | 0,327 | 0,336 | 0,282 | 0,327 | 1,000 | 0,582 | 0,668 | 0,675 | 0,737 | 0,317 |
| per2 | 0,423 | 0,418 | 0,396 | 0,318 | 0,313 | 0,297 | 0,272 | 0,265 | 0,211 | 0,301 | 0,299 | 0,292 | 0,300 | 0,252 | 0,292 | 0,582 | 1,000 | 0,597 | 0,604 | 0,658 | 0,283 |
| per3 | 0,486 | 0,480 | 0,454 | 0,365 | 0,359 | 0,341 | 0,313 | 0,304 | 0,242 | 0,345 | 0,343 | 0,335 | 0,345 | 0,289 | 0,335 | 0,668 | 0,597 | 1,000 | 0,693 | 0,756 | 0,325 |
| per4 | 0,491 | 0,485 | 0,459 | 0,369 | 0,363 | 0,345 | 0,316 | 0,307 | 0,244 | 0,349 | 0,347 | 0,339 | 0,348 | 0,292 | 0,339 | 0,675 | 0,604 | 0,693 | 1,000 | 0,764 | 0,329 |
| per5 | 0,535 | 0,529 | 0,501 | 0,403 | 0,396 | 0,376 | 0,345 | 0,335 | 0,267 | 0,381 | 0,378 | 0,370 | 0,380 | 0,319 | 0,370 | 0,737 | 0,658 | 0,756 | 0,764 | 1,000 | 0,359 |
| mcs1 | 0,416 | 0,411 | 0,389 | 0,347 | 0,341 | 0,324 | 0,297 | 0,289 | 0,230 | 0,611 | 0,606 | 0,593 | 0,609 | 0,511 | 0,593 | 0,317 | 0,283 | 0,325 | 0,329 | 0,359 | 1,000 |

1CORRELATIONS METAΞY METABAHTΩN