



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Φορολογική & Χρηματοοικονομική Διοίκηση
Στρατηγικών Αποφάσεων



Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

Διπλωματική Εργασία

***Στρατηγικές Διοικητικής Λογιστικής σε Τραπεζικά Ιδρύματα
(Θεωρητικά και Εμπειρικά Δεδομένα)***

Της

Καϊδατζή Μαρίας του Αλεξίου

Επιβλέπων Καθηγητής: Δρογαλάς Γεώργιος

**Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος
στη Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων**

Θεσσαλονίκη,

Φεβρουάριος 2020

Ευχαριστίες

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές ευχαριστίες μου στον επιβλέποντα καθηγητή μου Δρογαλά Γεώργιο για την εμπιστοσύνη που μου έδειξε, τις πολύτιμες συμβουλές και την πολύτιμη βοήθεια του για την εκπόνηση της διπλωματικής μου εργασίας. Επιπρόσθετα, ευχαριστώ όλους τους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις πολύτιμες συμβουλές τους και την καθοδήγηση που μας παρείχαν για την ανάπτυξη των γνώσεων μας.

Παράλληλα θα ήθελα να ευχαριστήσω την οικογένεια και τους φίλους μου για την στήριξη και την ηθική συμπαράστασή τους κατά τη διάρκεια του μεταπτυχιακού προγράμματος μου. Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα όλους τους συμμετέχοντες που δέχτηκαν με προθυμία τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου διευκολύνοντας τη διεξαγωγή της έρευνας.

Τέλος, αξίζει να αναφέρω ότι η ολοκλήρωση της διπλωματικής εργασίας μου χρηματοδοτήθηκε από το ΙΚΥ στο πλαίσιο του «προγράμματος χορήγησης υποτροφιών για μεταπτυχιακές σπουδές πρώτου κύκλου (Master) στην Ελλάδα με ένταξη στην αγορά εργασίας, στο πλαίσιο συνεργασίας του Ιδρύματος Κρατικών Υποτροφιών (ΙΚΥ) και της Εθνικής Τράπεζας της Ελλάδος (ΕΤΕ), ακαδημαϊκού έτους 2018-2019».

Περίληψη

Στο σημερινό οικονομικό περιβάλλον με τις ραγδαίες εξελίξεις και τις αλματώδης αλλαγές σε όλους τους τομείς της οικονομία οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί επιβάλλεται να προσαρμοστούν στην νέα οικονομική πραγματικότητα. Ειδικότερα, ο τραπεζικός τομέας, στον οποίο στηρίζεται η οικονομία κάθε χώρας, δρώντας σε αυτό το δυναμικό περιβάλλον πρέπει να εξελιχθεί, να προσαρμόσει και να υιοθετήσει τις κατάλληλες στρατηγικές διοικητικής λογιστικής για την ανάπτυξη και την εύρυθμη λειτουργία του. Υπό το πρίσμα αυτό, σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η ανάδειξη των παραγόντων που βοηθούν ένα τραπεζικό ίδρυμα να αναπτύξει ένα επιτυχημένο και αξιόπιστο σύστημα διοικητικής λογιστικής. Για τον σκοπό της εμπειρικής έρευνας συντάχθηκε ερωτηματολόγιο, με τη βοήθεια των φορμών της Google, το οποίο έπειτα στάλθηκε σε στελέχη και υπαλλήλους τραπεζικών ιδρυμάτων. Τα συμπεράσματα που προέκυψαν, τόνισαν ότι η τεχνολογία, η υποστήριξη από τη διοίκηση, η συνεισφορά της ABC, η διαχείριση των κινδύνων, οι υφιστάμενες λειτουργίες διοίκησης και οι στρατηγικές προτεραιότητες είναι παράγοντες που έχουν στενή και άμεση σχέση με την λειτουργία ενός επιτυχημένου συστήματος διοικητικής λογιστικής στο χρηματοπιστωτικό τομέα.

Λέξεις κλειδιά: Σύστημα Διοικητικής Λογιστικής, Τεχνολογία, Συνεισφορά ABC, Διαχείριση κινδύνων, Υποστήριξη Διοίκησης

Abstract

In today's economic environment, with the rapid developments and rapid changes in all sectors of the economy, businesses and organizations need to adapt to the new economic reality. In particular, the banking sector, which underpins the economy of each country, acting in this dynamic environment must evolve, adapt and adopt appropriate administrative accounting strategies for its development and proper functioning. In this context, the purpose of this thesis is to highlight the factors that help a banking institution to develop a successful and credible managerial accounting system. For the purpose of this empirical research, a questionnaire was developed, with the help of Google forms, which was sent to bank executives and employees. The findings emphasized that technology, management support, ABC's contribution, risk management, existing management functions and strategic priorities are factors that are closely and directly related to the operation of a successful managerial accounting system (MAS) in financial sector.

Keywords: Managerial Accounting System, Technology, Risk Management, ABC's contribution, Management support

Περιεχόμενα

Ευχαριστίες	2
Περίληψη	3
Abstract	4
Κατάλογος πινάκων	7
Κατάλογος Διαγραμμάτων	9
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή	10
1.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις- Αναγκαιότητα.....	10
1.2 Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας	11
1.3 Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας.....	11
Κεφάλαιο 2: Θεωρητική πλαίσιο	13
2.1. Εισαγωγή.....	13
2.2 Η Έννοια της Διοικητικής Λογιστικής.....	13
2.3 Τα Συστήματα Διοικητικής Λογιστικής(Management Accounting System).....	16
2.4 Η Μέθοδος ABC (Activity Based Cost).....	17
2.5 Διαχείριση Κινδύνων	18
Κεφάλαιο 3: Επισκόπηση ερευνών	21
3.1 Εισαγωγή.....	21
3.2 Η Συνεισφορά του Συστήματος Διοικητικής Λογιστικής (MAS).....	21
3.3. Η Συμβολή της Τεχνολογίας	23
3.4 Η Υποστήριξη από τη Διοίκηση	24
3.5 Η Συνεισφορά της ABC	25
3.4 Η Διαχείριση Κινδύνων.....	28
3.5 Οι Υφιστάμενες Λειτουργίες Διαχείρισης	30
3.6 Οι Στρατηγικές Προτεραιότητες	32
Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας	34
4.1 Εισαγωγή.....	34
4.2 Πληθυσμός- Δείγμα.....	34
4.3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας	34
4.4 Μεταβλητές.....	36
4.5Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης	37
Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα Έρευνας	38
5.1 Εισαγωγή.....	38
5.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Περιγραφικής Στατιστικής.....	38

5.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ανάλυση Αξιοπιστίας.....	64
5.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων Ανάλυσης Παλινδρόμησης	67
Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική μελέτη	70
6.1 Εισαγωγή.....	70
6.2 Ανάλυση Συμπερασμάτων	70
Βιβλιογραφία	73
Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο Έρευνας	78

Κατάλογος πινάκων

Πίνακας 1: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 1	39
Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 2	40
Πίνακας 3: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 3	41
Πίνακας 4: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 4	42
Πίνακας 5: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 5	43
Πίνακας 6: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 6	44
Πίνακας 7: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 7	45
Πίνακας 8: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 8	46
Πίνακας 9: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 9	47
Πίνακας 10: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 10	48
Πίνακας 11: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 11	49
Πίνακας 12: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 12	50
Πίνακας 13: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 13	51
Πίνακας 14: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 14	53
Πίνακας 15: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 15	54
Πίνακας 16: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 16	55
Πίνακας 17: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 17	56
Πίνακας 18: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 18	57
Πίνακας 19: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 19	58
Πίνακας 20: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 20	59
Πίνακας 21: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 21	60
Πίνακας 22: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 22	61
Πίνακας 23: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 23	62
Πίνακας 24: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 24	63
Πίνακας 25: Πίνακας Αξιοπιστίας ερωτηματολογίου	65
Πίνακας 26: Πίνακας Αξιοπιστίας Μέρους Β	65
Πίνακας 27: Πίνακας Αξιοπιστίας Μέρους Γ	65
Πίνακας 28: Πίνακας Αξιοπιστίας Μέρους Δ	66
Πίνακας 29: Πίνακας Αξιοπιστίας Μέρους Ε.....	66

Πίνακας 30: Πίνακας Αξιοπιστίας Μέρους ΣΤ	66
Πίνακας 31: Πίνακας Αξιοπιστίας Μέρους Ζ.....	67
Πίνακας 32: Πίνακας Αξιοπιστίας Μέρους Η.....	67
Πίνακας 33: Συνοπτικός Πίνακας Ανάλυσης Παλινδρόμησης	68
Πίνακας 34: Πίνακας ANOVA.....	68
Πίνακας 35: Πίνακας Coefficients.....	68

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 1: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 1	39
Διάγραμμα 2: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 2	40
Διάγραμμα 3: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 3	41
Διάγραμμα 4: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 4	42
Διάγραμμα 5: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 5	43
Διάγραμμα 6: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 6	44
Διάγραμμα 7: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 7	45
Διάγραμμα 8: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 8	46
Διάγραμμα 9: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 9	48
Διάγραμμα 10: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 10	49
Διάγραμμα 11: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 11	50
Διάγραμμα 12: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 12	51
Διάγραμμα 13: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 13	52
Διάγραμμα 14: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 14	53
Διάγραμμα 15: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 15	54
Διάγραμμα 16: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 16:	55
Διάγραμμα 17: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 17	56
Διάγραμμα 18: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 18	57
Διάγραμμα 19: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 19	59
Διάγραμμα 20: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 20	60
Διάγραμμα 21: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 21	61
Διάγραμμα 22: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 22	62
Διάγραμμα 23: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 23	63
Διάγραμμα 24: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 24	64

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1 Εισαγωγικές παρατηρήσεις- Αναγκαιότητα

Το παγκόσμιο επιχειρηματικό περιβάλλον έχει αλλάξει ραγδαία τις τελευταίες δεκαετίες. Ορισμένες από αυτές τις αλλαγές περιλαμβάνουν την αύξηση της αυτοματοποίησης, την εισαγωγή νέων πρακτικών διαχείρισης όπως το Just-In-Time (JIT), τη Διαχείριση Ολικής Ποιότητας (TQM) και την εξωτερική ανάθεση μη βασικών δραστηριοτήτων. Στο παρελθόν, οι χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες ρυθμίζονταν σε μεγάλο βαθμό με πολλά από τα προσφερόμενα προϊόντα και τα επιτόκια που ελέγχονται. Υπήρχε επίσης αυστηρή ρύθμιση και έλεγχος της γεωγραφικής επέκτασης. Ωστόσο, η απελευθέρωση, η ταχύτητα αναπτυσσόμενη τεχνολογία, οι ανταγωνιστικές δυνάμεις και η παγκοσμιοποίηση απαιτούν εντατική προσαρμογή στα σύγχρονα δεδομένα.

Τα αυξανόμενα επίπεδα ανταγωνισμού συμπληρώνονται από τους συντομότερους κύκλους ζωής των προϊόντων-υπηρεσιών και από ένα νέο είδος καταναλωτή που έχει τόσο επίγνωση της ποιότητας όσο και καλύτερη ενημέρωση από ό, τι οι καταναλωτές στο παρελθόν. Σε αυτό το περιβάλλον, οι σειρές προϊόντων και υπηρεσιών έχουν αυξηθεί, το άμεσο κόστος εργασίας έχει μειωθεί και το κόστος των εγκαταστάσεων έχει σχεδιαστεί και υλοποιηθεί με βάση τη Δραστηριότητα (ABC) (Jacobs, 2005; Van der Walt, 2005; Wilson, 2005).

Αυτές οι αλλαγές επηρέασαν ολόένα και περισσότερο τις εταιρείες και τους οργανισμούς παγκόσμιας κλάσης για να υιοθετήσουν νέες στρατηγικές, καινοτομίες και πιο περίπλοκα συστήματα κοστολόγησης, όπως η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (ABC), προκειμένου να διατηρήσουν ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα (Drury and Tayles, 2005; Wilson, 2005). Από αυτήν την άποψη, οι Kaplan και Anderson (2004) υποδεικνύουν ότι οι επιχειρήσεις σε αυτό το περιβάλλον που συνεχίζουν να χρησιμοποιούν τις παραδοσιακές τεχνικές απορρόφησης είναι πιθανό να κάνουν λανθασμένες αποφάσεις διαχείρισης του κόστους που είναι δυνητικά καταστροφικές. Αντίστροφα, η απασχόληση της ABC εκτιμάται ότι μειώνει το κόστος κατά 3% έως 5% και αυξάνει την αύξηση των εσόδων κατά 5% έως 15%.

Για να λειτουργήσουν αποτελεσματικά σε ένα δυναμικό περιβάλλον που βρίσκεται σε φάση ταχείας μετατροπής, τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα πρέπει να ενισχύσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα. Η ικανότητα των διευθυντών να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις συνδέεται στενά με την ποιότητα των διοικητικών λογιστικών πληροφοριών (Kafafian, 2001; Rezaee, 2005). Ένα καλό πρόγραμμα διοικητικής λογιστικής (MAS) χρησιμεύει ως ένα σημαντικό εργαλείο για την παροχή καλών πληροφοριών λήψης αποφάσεων (Cole, 1988) και αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό στην περίπτωση των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων, καθώς η κατάρρευση τους θα επηρέαζε τη σταθερότητα ολόκληρης της οικονομίας. Ως εκ τούτου, είναι ζωτικής σημασίας για όλα τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα να έχουν αποτελεσματικό MAS για εσωτερική λήψη αποφάσεων, σχεδιασμό και έλεγχο (Zaleha and Rahim, 2009) προκειμένου να διατηρηθεί η σταθερότητά τους.

1.2 Σκοπός Διπλωματικής Εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι να αποσαφηνιστεί η έννοια της Διοικητικής Λογιστικής στα σύγχρονα δεδομένα και να εξεταστεί πόσο αποδοτικά και αποτελεσματικά μπορεί να χρησιμοποιηθεί από τα διευθυντικά στελέχη και του υπαλλήλους των τραπεζικών ιδρυμάτων. Η εν λόγω έρευνα διεξάγεται τόσο μέσω της συλλογής θεωρητικών πληροφοριών, όσο και με τη χρήση και ανάλυση εμπειρικών δεδομένων. Παράλληλα με τον σκοπό αυτό, εξετάζονται και έξι ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες διατυπώνονται στα παρακάτω κεφάλαια με κύριο μέλημα την πληρέστερη κατανόηση και ανάλυση του βασικού σκοπού της έρευνας.

1.3 Διάρθρωση Διπλωματικής Εργασίας

Η διπλωματική εργασία αποτελείται από έξι κεφάλαια. Πιο αναλυτικά, στο πρώτο κεφάλαιο αναφέρονται εισαγωγικές έννοιες και παρατηρήσεις. Επιπρόσθετα, τονίζεται ποιος είναι ο σκοπός, η συνεισφορά και η αναγκαιότητα της παρούσας διπλωματικής έρευνας. Τέλος παρουσιάζεται η διάρθρωση των κεφαλαίων της εν λόγω εργασίας.

Στο δεύτερο κεφάλαιο παρατίθεται η θεωρητική προσέγγιση του θέματος της διπλωματικής εργασίας. Συγκεκριμένα, αποσαφηνίζει το εννοιολογικό πλαίσιο αναφορικά με τη Διοικητική Λογιστική και την εφαρμογή της στον τραπεζικό τομέα,

την χρήση της κοστολόγησης κατά δραστηριότητες (ABC) και τέλος πως πραγματοποιείται και ενοποιείται η διαχείριση κινδύνων σε ένα σύστημα διοικητικής λογιστικής.

Στη συνέχεια, το τρίτο κεφάλαιο σκιαγραφούνται οι βασικότερες ερευνητικές προσεγγίσεις σε σχέση με το θέμα της διπλωματικής εργασίας. Αρχικά παρουσιάζονται έρευνες σε σχέση με τη συνεισφορά των συστημάτων Διοικητικής Λογιστικής (MAS), καθώς και πως συμβάλλει η τεχνολογία, η υποστήριξη από τη διοίκηση και η χρήση της ABC για ένα ολοκληρωμένο σύστημα MAS. Στη συνέχεια αναλύεται η διαχείριση κινδύνων σε συνδυασμό με τα συστήματα Διοικητικής Λογιστικής. Τέλος, το κεφαλαίο ολοκληρώνεται με τη συμβολή των λειτουργιών από τη διοίκηση στην επίτευξη ενός αξιόπιστου MAS.

Σε συνέχεια του τρίτου κεφαλαίου, το τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζει το εμπειρικό κομμάτι της εργασίας. Αναφέρεται ο πληθυσμός και το δείγμα της εμπειρικής έρευνας, και αναλύεται διεξοδικά το περιεχόμενο του ερωτηματολογίου της εργασίας.

Στο πέμπτο κεφάλαιο αναπτύσσονται ενδελεχώς τα αποτελέσματα που προέκυψαν μετά την επεξεργασία των ερωτηματολογίων. Ειδικότερα, χρησιμοποιείται η περιγραφική στατιστική και παρουσιάζονται με τη μορφή πινάκων και διαγραμμάτων οι συχνότητες και τα ποσοστά από κάθε ερώτηση καθώς και η ανάλυση αξιοπιστίας και παλινδρόμησης.

Τέλος στο έκτο κεφάλαιο αναλύονται τα βασικά συμπεράσματα που προέκυψαν από την παρούσα έρευνα και συγκρίνονται με τα αποτελέσματα των ερευνών που καταγράφηκαν στη βιβλιογραφία της συγκεκριμένης εργασίας. Το κεφάλαιο κλείνει με την παράθεση των κυριότερων περιορισμών κατά τη διάρκεια της εμπειρικής έρευνας και των προτάσεων για μελλοντική έρευνα.

Κεφάλαιο 2: Θεωρητική πλαίσιο

2.1. Εισαγωγή

Στα πλαίσια της παγκοσμιοποίησης που βιώνουμε παρατηρούμε μέρα με τη μέρα τις αλματώδης αλλαγές που πραγματοποιούνται σε όλους τους τομείς της καθημερινότητας μας και ιδιαίτερα στον τομέα της οικονομίας και συγκεκριμένα της λογιστικής.

Πιο συγκεκριμένα η Λογιστική είναι ένας τομέας που αφορά τις επιχειρήσεις, τους οικονομικούς οργανισμούς και τις κοινωνικές ομάδες παρέχοντας χρήσιμες πληροφορίες για τις κοινωνικές επιπτώσεις, ενώ αναπτύσσει μεθοδολογίες, οι οποίες αποτελούν τη βάση για τα δεδομένα που αξιοποιούν οι κοινωνικές επιστήμες. Για την καλύτερη ανάλυση, εμβάθυνση και συστηματικότερη μελέτη των διάφορων θεμάτων αναπτύχθηκαν διάφοροι κλάδοι, οι οποίοι ανταποκρίνονται στις διαφορετικές ανάγκες των οργανισμών. Για την αποτελεσματικότερη λήψη αποφάσεων και ελέγχου αναπτύχθηκε και εξελίχθηκε ο κλάδος της Διοικητικής Λογιστικής. (Παπαδέας, 2001)

2.2 Η Έννοια της Διοικητικής Λογιστικής

Σύμφωνα με τον Zlatkovich, (1966) Διοικητική Λογιστική «είναι η διαδικασία εξακρίβωσης, μέτρησης και γνωστοποίησης οικονομικών πληροφοριών, που επιτρέπει να ενημερώνονται για τις κρίσεις και τις αποφάσεις τους οι χρήστες των πληροφοριών», ενώ οι Noreen *et al.* (2011) διασαφηνίζουν ότι διαμέσου της Διοικητικής Λογιστικής, οι διαχειριστές μιας επιχείρησης έχουν τη δυνατότητα να λαμβάνουν σημαντικές πληροφορίες που τους βοηθούν στον λεπτομερή και αποτελεσματικό έλεγχο της πορείας των εργασιών. Άλλο ένα χαρακτηριστικό της Διοικητικής Λογιστικής εξίσου σημαντικό είναι ότι επικεντρώνεται στα αποτελέσματα του μέλλοντος.

Η Διοικητική Λογιστική αποτελεί ένα εργαλείο αξιοποίησης της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης για τα στελέχη που εργάζονται εντός της. Ασχολείται με την παροχή χρήσιμων πληροφοριών και εκθέσεων σε εσωτερικούς χρήστες, όπως διευθυντικά στελέχη και επιχειρηματίες

κ.λπ., έτσι ώστε να μπορούν να ελέγχουν και να προγραμματίζουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες. Λίγοι από τους κύριους τομείς στους οποίους χρησιμοποιείται η διοικητική λογιστική είναι:

- ❖ Προγραμματισμός και Προϋπολογισμός: Οι διευθυντές χρησιμοποιούν τεχνικές λογιστικής διαχείρισης για να σχεδιάσουν τι πρέπει να πουλήσουν, πόσο να πουλήσουν, τι τιμή θα χρεωθεί για να επιστρέψει το κόστος παραγωγής και επίσης να κερδίσει το βέλτιστο κέρδος. Επίσης, πρέπει να προγραμματίσουν πώς να χρηματοδοτήσουν τις επιχειρήσεις και πώς να διαχειριστούν τα μετρητά κλπ. Αυτό είναι πολύ σημαντικό για να διατηρηθεί η ομαλή επιχειρηματική λειτουργία. Ο προϋπολογισμός κεφαλαίου και ο κύριος προϋπολογισμός είναι τα δύο σημαντικά θέματα σε αυτόν τον τομέα.
- ❖ Λήψη αποφάσεων: Όταν οι διαχειριστές πρέπει να αποφασίσουν εάν θα ξεκινήσουν ή όχι ένα συγκεκριμένο έργο, χρειάζονται διαχειριστικές λογιστικές πληροφορίες για να εκτιμήσουν τα οφέλη των διαφόρων ευκαιριών και να αποφασίσουν ποιο θα επιλέξουν. Οι διαχειριστές συχνά χρησιμοποιούν σχετικές τεχνικές κοστολόγησης .
- ❖ Μέτρηση απόδοσης: Οι διοικούντες πρέπει να συγκρίνουν τα πραγματικά αποτελέσματα των εργασιών με τους προϋπολογισμούς για να αξιολογήσουν την απόδοση της επιχείρησης. Χρησιμοποιούν διοικητικές λογιστικές τεχνικές όπως η κανονική κοστολόγηση για την αξιολόγηση των επιδόσεων συγκεκριμένων τμημάτων. Στη συνέχεια, πραγματοποιούν τις απαραίτητες προσαρμογές στα τμήματα εκείνα τα οποία δεν έχουν καλές επιδόσεις (Jan, 2013).

Η διοικητική λογιστική είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο στη λήψη αποφάσεων, δεδομένου ότι οι διοικούντες χρειάζονται διάφορες πληροφορίες σχετικά με την εξέλιξη των οικονομικών εντός των οργανώσεων που οδηγούν, από τη λεπτομερή γνώση του κόστους και τη μοντελοποίηση της συμπεριφοράς των υπευθύνων λήψης αποφάσεων. Επομένως, η διοικητική λογιστική αποτελεί αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας διαχείρισης παρέχοντας κρίσιμες πληροφορίες για τα στελέχη που πρέπει να σχεδιάζουν, να εποπτεύουν και να αποφασίζουν σε ένα μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον, ιδιαίτερα ανταγωνιστικό, χαρακτηριζόμενο από ατελείς πληροφορίες, διαφορετικούς στόχους και προβλήματα ελέγχου εντός του οργανισμού.

Η διοικητική λογιστική αποτελεί ένα εργαλείο καθοδήγησης, είναι σύμβουλος διαχείρισης και παρέχει τις απαραίτητες και αναγκαίες πληροφορίες για τη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Οι παρεχόμενες πληροφορίες δίνουν τη δυνατότητα στους διευθυντές και τα στελέχη να επιλέγουν τα καταλληλότερα προγράμματα για την επίτευξη των βέλτιστων αποτελεσμάτων και την σκιαγράφιση ειδικών κατευθυντήριων πολιτικών στην οικονομική διοίκηση (Tapres, 2010).

Σήμερα, ο ρόλος της διοίκησης είναι πολύ διαφορετικός από ό, τι πριν από μια δεκαετία. Στο παρελθόν, οι λογιστές λειτουργούσαν σε ένα αυστηρό τμήμα, συνήθως φυσικά ξεχωριστό από τους διευθυντές για τους οποίους παρέχουν αναφορές και πληροφορίες. Σήμερα οι διοικητικοί λογιστές χρησιμεύουν ως εσωτερικοί σύμβουλοι επιχειρήσεων που εργάζονται στην ίδια πλευρά με τον διευθυντή, σε λειτουργικές ομάδες διαχείρισης σε όλες τις περιοχές της οργάνωσης. Τώρα οι εταιρείες τείνουν να μετατρέπουν τα λογιστικά τμήματα σε επιχειρησιακά τμήματα όπου οι επαγγελματίες λογιστές συνεργάζονται με άλλα διευθυντικά στελέχη για τη λήψη αποφάσεων και την επίλυση προβλημάτων (Tapres, 2010).

Η λογιστική κοστολόγησης είναι ένας σημαντικός στόχος της διοικητικής λογιστικής, ο οποίος δίνει στα στελέχη των επιχειρήσεων και οργανισμών τα βασικά στοιχεία για τον προγραμματισμό και τον έλεγχο, δεδομένα που ανήκουν σε προϊόντα κοστολόγησης. Καταγράφοντας και αναλύοντας το κόστος και τις επιδόσεις του οργανισμού, δείχνει πώς αυτές οι δαπάνες σχετίζονται με τους στόχους της οργάνωσης και τα θέματα διοίκησης. Για παράδειγμα, ποιο είναι το κόστος υλοποίησης για κάθε προϊόν ή κόστος υπηρεσίας ή ποιο είναι το κέρδος από την πώληση ενός προϊόντος (Cretu and Gheonea, 2012);

Τόσο η διοικητική λογιστική στο σύνολό της όσο και το σύστημα πληροφοριών για το κόστος αποσκοπούν στην παροχή πληροφοριών, συχνά με μεγάλη λεπτομέρεια, για την υποστήριξη του σχεδιασμού, του ελέγχου, της λήψης αποφάσεων, εστιάζοντας στο κόστος των προϊόντων, δραστηριοτήτων, λειτουργιών (Budugan and Georgescu, 2005). Η εφαρμογή των διοικητικών λογιστικών οφελών θα γίνει αισθητή στην ελεγχόμενη ανάπτυξη των επιχειρήσεων και στην αύξηση της οικονομικής απόδοσης της εταιρείας.

Ο στόχος της εφαρμογής μιας διοικητικής λογιστικής σε έναν οργανισμό είναι, συνεπώς, η παροχή στους διοικούντες σχετικών πληροφοριών που θα τους

επιτρέψουν να αξιολογήσουν αποτελεσματικά την πραγματική τους απόδοση, να ποσοτικοποιήσουν τους στόχους και τους σκοπούς του οργανισμού στους προϋπολογισμούς και τα μεσοπρόθεσμα και μακροπρόθεσμα σχέδια. Επιπρόσθετα, βελτιώνει τη λήψη αποφάσεων τόσο σε επιχειρησιακό όσο και σε στρατηγικό επίπεδο και βοηθά να ληφθούν διορθωτικά μέτρα για να συμμορφωθεί η επιχείρηση με τους οργανωτικούς στόχους επιδόσεων.

Ο εκάστοτε διευθυντής, για να διαχειριστεί αποτελεσματικά μια επιχείρηση, χρειάζεται λογιστικά εργαλεία που θα του επιτρέπουν να διαμορφώσει το μέλλον και να το μετατρέψει από αβέβαιο και άγνωστο σε προβλέψιμο και προγραμματισμένο, όπου η αβεβαιότητα και ο κίνδυνος είναι κατανοητός και αξιολογούμενος με τη βοήθεια των οικονομικών πόρων (Diaconu, 2006).

Ένας εξίσου σημαντικός σκοπός της Διοικητικής Λογιστικής είναι ότι οι πληροφορίες που παρέχονται από αυτή βοηθούν ιδιαίτερα στον καλύτερο και συστηματικότερο έλεγχο της επιχείρησης καθώς οι πληροφορίες αυτές δεν παρακολουθούν και ελέγχουν μόνο τον τομέα των αποθεμάτων και της αποθήκης όπως η Αναλυτική Λογιστική αλλά όλων των λειτουργιών της επιχείρησης.

Άρα η Διοικητική Λογιστική παρέχει ένα ολόκληρο σύστημα πληροφόρησης το οποίο είναι απαραίτητο για την άσκηση της διοίκησης της επιχείρησης και όχι ένα παραδοσιακό σύστημα λογιστικής καταγραφής.

2.3 Τα Συστήματα Διοικητικής Λογιστικής(Management Accounting System)

Τα συστήματα διοικητικής λογιστικής (MAS) αναφέρονται στη συστηματική χρήση τεχνικών λογιστικής διαχείρισης για την επίτευξη οργανωτικών στόχων. Η Διεθνής Ομοσπονδία Λογιστών (IFAC, 1998) ορίζει τη διοικητική λογιστική ως τη διαδικασία ταυτοποίησης, μέτρησης, συσσώρευσης, ανάλυσης, προετοιμασίας, ερμηνείας και επικοινωνίας πληροφοριών (οικονομικών και επιχειρησιακών) που χρησιμοποιούνται για τον προγραμματισμό, τον έλεγχο και την αποτελεσματική χρήση των πόρων τη διοίκηση ενός ιδρύματος. Έτσι, η διοικητική λογιστική γίνεται αναπόσπαστο μέρος της διαδικασίας διαχείρισης σε έναν οργανισμό που παρέχει πληροφορίες απαραίτητες για:

- ❖ ελέγχοντας τις τρέχουσες δραστηριότητες ενός οργανισμού.
- ❖ σχεδιασμό μελλοντικών στρατηγικών, τακτικών και λειτουργιών ·

- ❖ βελτιστοποίηση της χρήσης των πόρων του ·
- ❖ μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης ·
- ❖ μείωση της υποκειμενικότητας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων · και
- ❖ βελτίωση της εσωτερικής και εξωτερικής επικοινωνίας (IFAC, 1998).

Εν ολίγοις, η χρήση του MAS αναμένεται να ικανοποιήσει τις ανάγκες πληροφόρησης ενός διευθυντή (Govindarajan, 1984; Mia and Chenhall, 1994).

2.4 Η Μέθοδος ABC (Activity Based Cost)

Το ABC είναι πλέον ένας από τους πλέον διερευνημένους τομείς διοικητικής λογιστικής στις ανεπτυγμένες χώρες (Kaplan and Anderson, 2004). Είναι η πιο γνωστή καινοτομία διοικητικής λογιστικής των τελευταίων είκοσι ετών. Τα ερευνητικά θέματα στον τομέα αυτό περιλαμβάνουν τα επίπεδα εξάπλωσης της μεθόδου ABC σε διάφορες χώρες, τους λόγους υιοθέτησης της, τα προβλήματα που σχετίζονται με την ABC και τους κρίσιμους παράγοντες επιτυχίας που σχετίζονται με την επιτυχή εφαρμογή της.

Από τα αρχικά στάδια της μεθόδου, οι αγγλοσαξονικοί λόγιοι προσπάθησαν να αναπτύξουν συγκεκριμένες εφαρμογές και επεκτάσεις. Στη Γαλλία, η μέθοδος ABC και η κύρια διοικητική της ανάπτυξη, η Διοίκηση με βάση τη Δραστηριότητα (ABM) είναι αρκετά διάσημες. Ωστόσο, οι πολυάριθμες εξελίξεις που βασίζονται στη μέθοδο ABC δεν είναι πολύ γνωστές και δεν συζητούνται. Αυτό είναι το ερευνητικό έργο. Η μέθοδος ABC σχεδιάστηκε στις Ηνωμένες Πολιτείες κατά τη δεκαετία του 80 (Cooper and Kaplan, 1988; Diavastis *et al.*, 2016). Πρόκειται για ένα εξειδικευμένο σύστημα κόστους το οποίο καθιστά δυνατή την ταξινόμηση του κόστους ως άμεσου, τη χρήση του αριθμού των ομάδων έμμεσων δαπανών και τον εντοπισμό των οδηγών κόστους. Η ABC τάσσεται υπέρ της καλύτερης κατανομής του κόστους με τη χρήση ομάδων μικρότερου κόστους που ονομάζονται δραστηριότητες. Χρησιμοποιώντας τους οδηγούς κόστους, το κόστος αυτών των δραστηριοτήτων αποτελεί τη βάση για την κατανομή του κόστους σε άλλα αντικείμενα κόστους, όπως προϊόντα ή υπηρεσίες. Με την ιστορική έρευνα των Johnson και Kaplan, κατανοούμε το πλαίσιο από το οποίο προέκυψε η ABC. Αναζητώντας μεθόδους διοικητικής λογιστικής που θα μπορούσαν να αποσαφηνίσουν τη διαδικασία λήψης αποφάσεων, οι Johnson και Kaplan προτείνουν: Πρώτον, να αναλύσουμε διεξοδικότερα τις δραστηριότητες και

τις διαδικασίες της οργάνωσης και δεύτερον να συνδέσουμε τη στρατηγική και τη λειτουργική διαχείριση. Αυτές οι προτάσεις αναγγέλλουν την ανάπτυξη του Balanced Scorecard (Kaplan and Norton, 1996) και μια επιχείρησης στρατηγικά προσανατολισμένης στην ABC.

Ωστόσο τα εμπειρικά στοιχεία από την έρευνα της ABC είναι προβληματικά. Πρώτον, η επέκταση της ABC σε μια σειρά ανεπτυγμένων χωρών ποικίλλει σε μεγάλο βαθμό: ορισμένες χώρες αναφέρουν αύξηση της χρήσης της ABC και άλλες χώρες αναφέρουν την ακριβή αντίθετη κατεύθυνση. Σε ορισμένες περιπτώσεις, άλλοι ερευνητές στην ίδια χώρα ανέφεραν ευρέως διαφορετικά αποτελέσματα (Baird *et al.*, 2007; Drury and Tayles, 2005). Δεύτερον, οι λόγοι για την υιοθέτηση της ABC, και οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας φαίνεται να διαφέρουν σημαντικά, καθώς οι διαφορετικοί ερευνητές συχνά μετρούν την επιτυχία με διάφορους τρόπους (Harrison and Killough 2006).

2.5 Διαχείριση Κινδύνων

Ο κίνδυνος γενικά αναφέρεται ως πιθανότητα κινδύνου, απώλειας, ζημίας ή άλλων δυσμενών συνεπειών και οι κυριότεροι κίνδυνοι που αντιμετωπίζουν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα είναι ο πιστωτικός κίνδυνος, ο κίνδυνος αγοράς, ο κίνδυνος επιτοκίου, ο κίνδυνος ρευστότητας και ο λειτουργικός κίνδυνος (Bessis, 2002). Η διαχείριση κινδύνου μπορεί να οριστεί ως "κάθε σειρά ενεργειών που λαμβάνονται από ιδιώτες ή εταιρίες σε μια προσπάθεια να μεταβληθεί ο κίνδυνος που προκύπτει από τις κύριες επιχειρηματικές τους δραστηριότητες" (Cummins *et al.*, 1998). Το γενικό πλαίσιο διαχείρισης κινδύνου περιλαμβάνει τέσσερα κύρια στοιχεία διαχείρισης κινδύνου - προσδιορισμό κινδύνου, μέτρηση κινδύνου, μετρίασμό του κινδύνου και παρακολούθηση και αναφορά κινδύνων (Bessis, 2002). Με άλλα λόγια, η διαχείριση κινδύνων είναι η διαδικασία με την οποία οι οργανισμοί αντιμετωπίζουν μεθοδικά τους κινδύνους που συνδέονται με τις δραστηριότητές τους για την επιδίωξη οργανωτικών στόχων και στο σύνολο των δραστηριοτήτων τους. Η αποτελεσματική διαχείριση κινδύνου περιλαμβάνει: την εκτίμηση κινδύνου, αξιολόγηση κινδύνου · θεραπεία κινδύνου · και την αναφορά κινδύνων. Η εστίαση της καλής διαχείρισης κινδύνου είναι ο εντοπισμός και η αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων σύμφωνα με την όρεξη του οργανισμού για ανάληψη κινδύνου. Η προσέγγιση διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων αποσκοπεί στην ευθυγράμμιση

της διαχείρισης του κινδύνου με την επιχειρησιακή στρατηγική και στην ενσωμάτωση μιας κουλτούρας διαχείρισης κινδύνων σε επιχειρηματικές δραστηριότητες (Collier *et al.*, 2006).

Μια γνωστή και σεβαστή προσέγγιση διαχείρισης κινδύνων έχει αναπτυχθεί από την COSO. Το μοντέλο εσωτερικού ελέγχου COSO (2004) περιλαμβάνει οκτώ στοιχεία:

1. Το εσωτερικό περιβάλλον θέτει τη βάση για τον τρόπο προβολής του κινδύνου και την οργανωτική διάθεση για κίνδυνο.
2. Οι οργανωτικοί στόχοι πρέπει να είναι συνεπείς με την όρεξη για ανάληψη κινδύνου.
3. Πρέπει να εντοπιστούν τα γεγονότα που επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων, με διάκριση μεταξύ κινδύνων και ευκαιριών.
4. Η εκτίμηση επικινδυνότητας περιλαμβάνει την ανάλυση των κινδύνων ως προς την πιθανότητα και τον αντίκτυπό τους, προκειμένου να προσδιοριστεί ο τρόπος διαχείρισης τους.
5. Στη συνέχεια η διοίκηση επιλέγει τις απαντήσεις κινδύνου όσον αφορά τον τρόπο με τον οποίο οι κίνδυνοι μπορούν να μετριαστούν, να μεταφερθούν ή να διατηρηθούν.
6. Οι δραστηριότητες ελέγχου υπό τη μορφή πολιτικών και διαδικασιών εξασφαλίζουν ότι οι απαντήσεις σε κινδύνους εκτελούνται αποτελεσματικά.
7. Οι πληροφορίες πρέπει να συλλέγονται και να ανακοινώνονται ως βάση για τη διαχείριση του κινδύνου.
8. Το σύστημα διαχείρισης κινδύνων των επιχειρήσεων πρέπει να παρακολουθείται και να αξιολογείται τακτικά

Αν και η σύνδεση μεταξύ λογιστικής διαχείρισης και διαχείρισης κινδύνων είναι πρόσφατη, αυξάνεται ραγδαία. Ορισμένοι συγγραφείς όπως ο Williamson, Soim και άλλοι έχουν διερευνήσει αυτή τη σύνδεση. Ο Williamson (2004) πρότεινε ότι η λογιστική διαχείριση και ο έλεγχος διαχείρισης μπορούν να συμβάλουν στην πρακτική της διαχείρισης του περιβάλλοντος. Υποστήριξε ότι οι λογιστικοί διαχειριστές διαθέτουν εμπειρογνωμοσύνη στον εντοπισμό, την ανάλυση και την επικοινωνία των πληροφοριών διαχείρισης για τον προγραμματισμό, τον έλεγχο, τη

μέτρηση επιδόσεων και τη λήψη αποφάσεων και, ως εκ τούτου, θα πρέπει να μπορούν να βοηθήσουν στην ανάπτυξη τεχνικών για τη διαχείριση του περιβάλλοντος. Επιπλέον, με την κατανόηση των οργανωτικών, συμπεριφορικών και οικονομικών επιπτώσεων, οι λογιστές διαχείρισης θα πρέπει να είναι σε θέση να ερμηνεύουν και να κοινοποιούν καλύτερα τις πληροφορίες διαχείρισης κινδύνου. Επιπλέον, μπορεί να πραγματοποιηθεί διοικητική λογιστική βάσει κινδύνου, στην οποία οι εκτιμώμενοι κίνδυνοι συγκρίνονται με τους στόχους, τα πρότυπα, τις προβλέψεις, τον προϋπολογισμό και τις πραγματικές επιδόσεις. Στη συνέχεια, οι συνέπειες των κινδύνων μπορούν να ληφθούν υπόψη στη στρατηγική, σχεδίαση, έλεγχο, διαχείριση εσόδων, δαπάνες, ταμειακές ροές και στη διαχείριση των οδηγών αξίας. Ως εκ τούτου, η διοικητική λογιστική θεωρείται ότι υποστηρίζει τη διαχείριση και τον έλεγχο του κινδύνου, είτε με την ποσοτικοποίηση των στόχων, τη εκτίμηση των συνεπειών των πιθανών αποτελεσμάτων από γεγονότα κινδύνου, την ανάλυση του κόστους και των οφελών των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου είτε με τη σύγκριση των πραγματικών επιδόσεων με τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν. Επομένως η διοικητική λογιστική μπορεί να συμβάλει στην υποστήριξη της διαχείρισης κινδύνων.

Ωστόσο, τα συστήματα διαχείρισης κινδύνων στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών δεν χρησιμοποιούν τεχνικές λογιστικής διαχείρισης και ότι δεν υπήρχε σαφής ρόλος για τους λογιστές διαχείρισης στη διαχείριση κινδύνων. Η έλλειψη έμφασης στα συστήματα διαχείρισης λογιστικών ελέγχων στον τομέα των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών αναφέρθηκε ως λόγος για τα πορίσματα. Υπήρχε κάποια έμφαση στον προϋπολογισμό, τον έλεγχο του κόστους και τη μέτρηση της απόδοσης, αλλά όχι σε σχέση με τους κινδύνους (Soin, 2005). Παρομοίως, και ο Collier *et al.* (2004) διαπίστωσε ότι υπήρξε πολύ μικρή ενοποίηση μεταξύ διαχείρισης κινδύνων και λογιστικής διαχείρισης.

Κεφάλαιο 3: Επισκόπηση ερευνών

3.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο αναλύονται σημαντικές ερευνητικές προσεγγίσεις αναφορικά με το θέμα της διπλωματικής εργασίας. Αρχικά παρατίθενται έρευνες σχετικά με την αποτελεσματικότητα ενός συστήματος διοικητικής λογιστικής. Στη συνέχεια αναλύονται οι προσπάθειες των ερευνητών αναφορικά με τη χρήση της τεχνολογίας, της κοστολόγησης κατά δραστηριότητες και την υποστήριξη της διοίκησης. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παράθεση σημαντικών ερευνών σχετικά με την διαχείριση κινδύνων.

3.2 Η Συνεισφορά του Συστήματος Διοικητικής Λογιστικής (MAS)

Οι Ghasemi *et al.* (2019) εξετάσανε τη σχέση μεταξύ της τεχνολογίας (ως ενδεχόμενη μεταβλητή) και των χαρακτηριστικών λογιστικού συστήματος διαχείρισης (MAS) στις επιδόσεις των διευθυντών. Το κύριο μέλημα αυτής της μελέτης είναι τα τέσσερα πληροφοριακά χαρακτηριστικά του MAS - πεδίο εφαρμογής, ολοκλήρωση, συγκέντρωση και επικαιρότητα. Ένα από τα συμπεράσματά τους είναι ένα σύστημα MAS βοηθάει στην έγκαιρη πληροφόρηση και την παρακολούθηση του περιβάλλοντος. Τα ευρήματα παρέχουν πολύτιμη γνώση για να καθοδηγήσουν τα στελέχη των χρηματοπιστωτικών οργανισμών να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους μέσω κατάλληλου MAS εφαρμόζοντας νέες τεχνολογίες και εξετάζοντας εσωτερικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Πιο πρόσφατα, οι Mbelwa *et al.* (2019) διερεύνησαν τους παράγοντες που οδήγησαν στην αποτελεσματική εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων της λογιστικής σε δεδουλευμένη βάση στην κεντρική κυβέρνηση της Τανζανίας. Το έγγραφο βασίζεται στις ιδέες της θεσμικής θεωρίας και σε ορισμένες πτυχές της χρησιμότητας των αποφάσεων ώστε να περιγράψει τις εξωτερικές πιέσεις που επιβάλλουν στην κυβέρνηση της Τανζανίας να συμπεριλάβει τη λογιστική σε δεδουλευμένη βάση και τους παράγοντες που περιπλέκουν την εφαρμογή της σε οργανωτικό επίπεδο. Από τους παράγοντες που εξετάστηκαν από τους συγγραφείς, οι αλλαγές στη διαχείριση αποδεικνύονται λιγότερο αποτελεσματικές. Η εφαρμογή της λογιστικής σε δεδουλευμένη βάση επιδεινώνεται περαιτέρω λόγω ανεπαρκούς τεχνικής και

προσωπικής ικανότητας. Τελικά, η εφαρμογή της λογιστικής σε δεδουλευμένη βάση έχει αυξήσει σημαντικά τη διαχειριστική ευθύνη, αν και ένα σημαντικό τμήμα μιας τέτοιας συμπεριφοράς είναι ανεξήγητο από τους παράγοντες που χρησιμοποίησαν οι συγγραφείς στη μελέτη. Ως αποτέλεσμα, τα ζητήματα που σχετίζονται με την πρόοδο της τεχνολογίας και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η λογιστική σε δεδουλευμένη βάση, ουσιαστικά δεν υπάρχουν σε επίπεδο πολιτικής. Το διοικητικό μοντέλο της λογιστικής σε δεδουλευμένη βάση που εφαρμόστηκε στην κεντρική κυβέρνηση της Τανζανίας παρέσχε στους τεχνοκράτες και στους κυβερνητικούς αξιωματούχους ένα χώρο για τον χειρισμό της οικονομικής πληροφόρησης σε εξωτερικά θεσμικά περιβάλλοντα και την απόκτηση νομιμότητας και πόρων παρά την αύξηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας σε οργανωτικό επίπεδο.

Την ίδια περίοδο, οι Salehi et al. (2019) υπογράμμισαν τη σχέση μεταξύ διοικητικής ικανότητας, διαχείρισης κερδών, ποιότητας εσωτερικού ελέγχου και τελών ελέγχου για να διαπιστωθεί εάν υπάρχει ή όχι σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών της διαχειριστικής ικανότητας, της διαχείρισης των κερδών, της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου και των τελών ελέγχου. Το δείγμα της συγκεκριμένης μελέτης περιλαμβάνει 190 εισηγμένες εταιρείες στο Χρηματιστήριο της Τεχεράνης κατά την περίοδο 2009-2016. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν δείχνουν ότι υπάρχει σημαντική και άμεση σχέση μεταξύ της ικανότητας διαχείρισης και της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και της πραγματικής διαχείρισης των εσόδων και της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου. Λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα, τα αποτελέσματα έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τους διευθυντές, τους αναλυτές, τους επενδυτές, τις φορολογικές αρχές και τους ελεγκτές, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε λήψη ορθών αποφάσεων και κερδοφορίας της επιχείρησης. Επιπλέον, η φήμη των διαχειριστών υψηλής ικανότητας μπορεί να παράσχει μηνύματα στους επενδυτές και στους αναλυτές ότι οι επιχειρήσεις αυτές είναι λιγότερο πιθανό να συμμετάσχουν στις δραστηριότητες διαχείρισης κερδών και ως εκ τούτου εγγυάται την ακρίβεια και την αξιοπιστία των οικονομικών εκθέσεων για τους επενδυτές και τις φορολογικές αρχές. Με άλλα λόγια, η παρουσία ικανότητας της διοίκησης οδηγεί στην αποφυγή δόλιων αναφορών, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων και στη ενός αποτελεσματικού συστήματος διοικητικής λογιστικής.

Οι Asiaei and Bontis (2019) συνέδεσαν τις ιδέες των έρευνών σχετικά με τη διαχείριση γνώσης και τα συστήματα διοικητικής λογιστικής για να προτείνουν ένα εννοιολογικό μοντέλο στο οποίο τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης μπορούν να διαδραματίσουν ένα ρόλο μέσω των πόρων γνώσης μεταφρασμένο σε βελτιωμένες επιδόσεις. Η υποκείμενη υπόθεση της προσέγγισης "προσαρμογή ως μεσολάβηση" σημαίνει ότι τα γνωστικά χαρακτηριστικά μπορούν να διαδραματίσουν ένα ρόλο στον προσδιορισμό της δομής και της εφαρμογής συγκεκριμένων διοικητικών διαδικασιών και αυτό, με τη σειρά του, μπορεί να υποστηρίξει την επεξεργασία πληροφοριών και να οδηγήσει σε επιθυμητά αποτελέσματα εντός των οργανώσεων με τη λήψη ορθών αποφάσεων. Συγκεκριμένα, το προτεινόμενο μοντέλο δείχνει ότι ένα ολοκληρωμένο τέτοιο σύστημα διαδραματίζει έναν παρεμβατικό ρόλο μεταξύ της διαχείρισης γνώσης και οργανωτικής απόδοσης. Το προτεινόμενο μοντέλο μπορεί να εμπνεύσει μια νέα ερευνητική ατζέντα για να δείξει τον τρόπο διαχείρισης και μέτρησης των πρωτοβουλιών γνώσης σε οργανισμούς και τον τρόπο με τον οποίο είναι κατάλληλα ευθυγραμμισμένοι με συγκεκριμένες διαχειριστικές διαδικασίες για την επίτευξη πραγματικής αξίας. Βασισόμενη στις εννοιολογημένες συσχετίσεις μεταξύ της διαχείρισης γνώσης, των συστημάτων μέτρησης απόδοσης και οργανωτικών επιδόσεων, το παρόν έγγραφο συνιστά ορισμένες πρακτικές κατευθυντήριες γραμμές, όπου οι οργανισμοί μπορούν να αποκομίσουν τα μέγιστα οφέλη από τις πρωτοβουλίες. Το παρόν έγγραφο αναδεικνύει τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης γνώσης από τη διοίκηση και οργανωτικής απόδοσης στα συστήματα διοικητικής λογιστικής, γεγονός που οδηγεί στην αποτελεσματική και επιτυχημένη λειτουργία του.

Από τα παραπάνω εξάγεται το συμπέρασμα ότι ένα σύστημα διοικητικής λογιστικής συμβάλει στην λήψη ορθών αποφάσεων, στην εξισορρόπηση κινδύνων καθώς και στην έγκαιρη πληροφόρηση και παρακολούθηση του περιβάλλοντος.

3.3. Η Συμβολή της Τεχνολογίας

Οι Ghasemi et al. (2019) εξετάσανε τη σχέση μεταξύ της τεχνολογίας (ως ενδεχόμενη μεταβλητή) και των χαρακτηριστικών λογιστικού συστήματος διαχείρισης (MAS) στις επιδόσεις των διευθυντών. Το κύριο μέλημα αυτής της μελέτης είναι τα τέσσερα πληροφοριακά χαρακτηριστικά του MAS - πεδίο εφαρμογής, ολοκλήρωση, συγκέντρωση και επικαιρότητα. Η μελέτη αποκάλυψε την

ύπαρξη άμεσων σχέσεων μεταξύ τεχνολογίας και MAS. Η μελέτη επιβεβαίωσε επίσης ότι η τεχνολογία διαμεσολαβείται από το MAS. Τα ευρήματα παρέχουν πολύτιμη γνώση για να καθοδηγήσουν τα στελέχη των χρηματοπιστωτικών οργανισμών να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους μέσω κατάλληλου MAS εφαρμόζοντας νέες τεχνολογίες και εξετάζοντας εσωτερικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες.

Την ίδια χρονιά, οι Mbelwa et al. (2019) διερεύνησαν τους παράγοντες που οδήγησαν στην αποτελεσματική εφαρμογή των μεταρρυθμίσεων της λογιστικής σε δεδουλευμένη βάση στην κεντρική κυβέρνηση της Τανζανίας. Ως αποτέλεσμα, τα ζητήματα που σχετίζονται με την πρόοδο της τεχνολογίας και την ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων, προκειμένου να αντιμετωπιστεί η λογιστική σε δεδουλευμένη βάση, ουσιαστικά δεν υπάρχουν σε επίπεδο πολιτικής.

Συνεπώς, εξάγονται οι κάτωθι ερευνητικές υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση H_{10} : *Η χρήση της τεχνολογίας δεν επηρεάζει την αποτελεσματικότητα ενός MAS.*

Εναλλακτική υπόθεση H_{11} : *Η χρήση της τεχνολογίας επηρεάζει την αποτελεσματικότητα ενός MAS.*

3.4 Η Υποστήριξη από τη Διοίκηση

Οι Ghasemi *et al.* (2019) εξετάσανε τη σχέση μεταξύ της τεχνολογίας (ως ενδεχόμενη μεταβλητή) και των χαρακτηριστικών λογιστικού συστήματος διαχείρισης (MAS) στις επιδόσεις των διευθυντών. Το κύριο μέλημα αυτής της μελέτης είναι τα τέσσερα πληροφοριακά χαρακτηριστικά του MAS - πεδίο εφαρμογής, ολοκλήρωση, συγκέντρωση και επικαιρότητα. Η μελέτη αποκάλυψε την ύπαρξη άμεσων σχέσεων μεταξύ MAS και διοικητικών επιδόσεων. Η μελέτη επιβεβαίωσε επίσης ότι η σχέση των διοικητικών επιδόσεων διαμεσολαβείται από το MAS. Επομένως ένα ακόμη εύρημα της συγκεκριμένης έρευνας είναι ότι η ικανότητα διοίκησης να λαμβάνει ορθές αποφάσεις οδηγεί στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου MAS.

Την ίδια περίοδο, οι Salehi et al. (2019) υπογράμμισαν τη σχέση μεταξύ διοικητικής ικανότητας, διαχείρισης κερδών, ποιότητας εσωτερικού ελέγχου και τελών ελέγχου για να διαπιστωθεί εάν υπάρχει ή όχι σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών της

διαχειριστικής ικανότητας, της διαχείρισης των κερδών, της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου και των τελών ελέγχου. Τα αποτελέσματα που προέκυψαν δείχνουν ότι υπάρχει σημαντική και άμεση σχέση μεταξύ της ικανότητας διοίκησης και της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου, καθώς και της πραγματικής διαχείρισης των εσόδων και της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου. Λαμβάνοντας υπόψη τα ευρήματα, τα αποτελέσματα έχουν σημαντικές επιπτώσεις για τα διευθυντικά στελέχη, και για το συγκεκριμένα το διοικητικό συμβούλιο, στο οποίο είναι καλύτερο να απασχολούνται στελέχη υψηλής ικανότητας, δεδομένου ότι θα υιοθετήσουν αποτελεσματικούς και αποτελεσματικούς εσωτερικούς ελέγχους και ως εκ τούτου θα μπορεί να οδηγήσει σε λήψη ορθών αποφάσεων και κερδοφορίας της επιχείρησης. Με άλλα λόγια, η παρουσία ικανότητας της διοίκησης οδηγεί στην αποφυγή δόλιων αναφορών, γεγονός που έχει ως αποτέλεσμα τη μεγιστοποίηση του πλούτου των μετόχων και στη ενός αποτελεσματικού συστήματος διοικητικής λογιστικής.

Οι Asiaei and Bontis (2019) συνέδεσαν τις ιδέες των έρευνών σχετικά με τη διαχείριση γνώσης και τα συστήματα διοικητικής λογιστικής για να προτείνουν ένα εννοιολογικό μοντέλο στο οποίο τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης μπορούν να διαδραματίσουν ένα ρόλο μέσω των πόρων γνώσης μεταφρασμένο σε βελτιωμένες επιδόσεις. Ένα από τα συμπεράσματα των ερευνητών είναι ότι η διοίκηση έχει τη δυνατότητα να προσφέρει πόρους σε ένα σύστημα διοικητικής λογιστικής και αναδεικνύει τη σχέση μεταξύ της διαχείρισης γνώσης από τη διοίκηση και οργανωτικής απόδοσης στα συστήματα διοικητικής λογιστικής, γεγονός που οδηγεί στην αποτελεσματική και επιτυχημένη λειτουργία του.

Συνεπώς, εξάγονται οι κάτωθι ερευνητικές υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση H_{20} : *Η υποστήριξη από τη διοίκηση δεν οδηγεί σε ένα επιτυχημένο MAS.*

Εναλλακτική υπόθεση H_{21} : *Η υποστήριξη από τη διοίκηση οδηγεί σε ένα επιτυχημένο MAS.*

3.5 Η Συνεισφορά της ABC

Η ταχεία πρόοδος των τεράστιων τεχνολογιών πληροφόρησης και ο έντονος παγκόσμιος ανταγωνισμός έχουν προκαλέσει την έλλειψη σημασίας των συμβατικών συστημάτων διοικητικής λογιστικής (MAS) για την παροχή χρήσιμων πληροφοριών

που βοηθούν τη λήψη αποφάσεων, τον προγραμματισμό και τον έλεγχο της διοίκησης τόσο από τους οργανισμούς παροχής υπηρεσιών όσο και από τους κατασκευαστές. Οι ελλείψεις του παραδοσιακού MAS, όσον αφορά την εγκυρότητα, την ακρίβεια, την πληρότητα, τη συνοχή, την κατανόηση και τη συνάφεια, αυξάνουν την ανάγκη για σύγχρονο MAS, όπως το κόστος βάσει δραστηριοτήτων (ABC). Σε αυξανόμενες ανεπάρκειες του παραδοσιακού MAS, το ABC μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο σχεδιασμού, ελέγχου και λήψης αποφάσεων στη διαχείριση υπηρεσιών. Η ABC ανιχνεύει τις δαπάνες σε δραστηριότητες και όχι σε προϊόντα, γεγονός που παρέχει μια ακριβέστερη και ακριβέστερη εικόνα της κατανάλωσης κόστους. Επιπλέον, η ABC χρησιμοποιεί έναν μεγαλύτερο αριθμό οδηγών κόστους αντί ενός ή δύο οδηγών κόστους βάσει όγκου σε μια παραδοσιακή διαχείριση κόστους. Ωστόσο, η διαχείριση βασισμένη στη δραστηριότητα (ABM) βοηθά τη διοίκηση να λαμβάνει αποφάσεις και να διατυπώνει σχέδια για την παροχή νέων υπηρεσιών, τη βελτίωση των υφιστάμενων υπηρεσιών και τη μέτρηση των επιδόσεων, προκειμένου να επιτευχθούν γενικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα των οργανισμών. Έτσι, αυτή η μελέτη επιχειρεί να αποδείξει τις ελλείψεις του παραδοσιακού MAS και τη χρησιμότητα της ABC και ABM στη λήψη αποφάσεων σχετικά με την αποδοτικότητα των προϊόντων και τη μέτρηση των επιδόσεων σε υπηρεσίες με ιδιαίτερη αναφορά στον χρηματοπιστωτικό κλάδο. (Hussain and Gunasekaran, 2001)

Σύμφωνα με τους Sartorius *et al.* (2007), η κοστολόγηση βάσει δραστηριοτήτων (ABC) έχει διερευνηθεί εκτενώς στις ανεπτυγμένες χώρες. Η έρευνα σε αυτά τα θέματα στη Νότιο Αφρική είναι περιορισμένη. Αυτό το άρθρο δημιουργεί μια καλύτερη κατανόηση του σχεδιασμού των συστημάτων ABC στη Νότια Αφρική, συγκρίνοντας την εφαρμογή ABC στη Νότια Αφρική με αυτή σε αρκετές ανεπτυγμένες / αναπτυσσόμενες χώρες. Έχει υιοθετηθεί μια ποσοτική μεθοδολογία για την αξιολόγηση της έκτασης της εφαρμογής του ABC. Χρησιμοποιήθηκε μια μεθοδολογία μελέτης μελετών περιπτώσεων για τον προσδιορισμό των λόγων εφαρμογής / μη εφαρμογής, των προβλημάτων και των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας που σχετίζονται με την υλοποίηση. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η έκταση της εφαρμογής της ABC στη Νότια Αφρική είναι χαμηλότερη από αυτή που παρατηρείται στις ανεπτυγμένες χώρες, αλλά τα στοιχεία είναι ασαφή. Το υψηλό επίπεδο σταθερού κόστους, το μέγεθος των τραπεζικών και μεταλλευτικών επιχειρήσεων και ο ανταγωνισμός που αντιμετωπίζουν αυτοί οι δύο τύποι εταιρειών

φαίνεται να επιβεβαιώνουν ότι η υιοθέτηση της ABC εξαρτάται από το μέγεθος της επιχείρησης, τον ανταγωνισμό που αντιμετωπίζει η επιχείρηση και το επίπεδο σταθερών δαπανών για την αύξηση της απόδοσης των εταιρειών. Η χρησιμότητα των αποτελεσμάτων είναι ότι υπογραμμίζουν κάποιες από τις παγίδες που αντιμετωπίζουν οι υπεύθυνοι υλοποίησης της ABC στη Νότια Αφρική και που μπορεί να βελτιώσουν το σχεδιασμό και τον προγραμματισμό στο θέμα αυτό. Τέλος, οι κρίσιμοι συντελεστές επιτυχίας για το σχεδιασμό και την υλοποίηση της ABC φαίνεται να είναι σε γενικές γραμμές οικουμενικοί και η έρευνα έδωσε επιβεβαίωση των ευρημάτων στη βιβλιογραφία σχετικά με την κρίσιμη φύση μιας σειράς τεχνικών αλλά και διαχειριστικών και οργανωτικών μεταβλητών. Συγκεκριμένα, η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης και η διαχείριση των τεχνικών προβλημάτων της ABC αναφέρθηκαν ως κρίσιμα σημαντικά καθ' όλη τη διάρκεια της μελέτης. Από την άποψη αυτή, η έλλειψη διοίκησης υψηλού επιπέδου αποτελεί ένα από τα κύρια προβλήματα που αντιμετωπίστηκαν κατά την εφαρμογή.

Σε αυτήν τη μελέτη, οι Krumwiede and Charles (2014), εξέτασαν εάν η επίδραση της χρήσης ABC στην απόδοση της επιχείρησης είναι μεγαλύτερη για τις επιχειρήσεις με στρατηγικές προτεραιότητες εξυπηρέτησης πελατών (CS) και χαμηλής τιμής (LP) έναντι εκείνων με μικρή έμφαση σε αυτές τις στρατηγικές. Επιπλέον, εξέτασαν αν η χρήση του ABC με συστήματα πληροφορικής υψηλότερης ποιότητας (IS) από εταιρείες με αυτές τις στρατηγικές συνδέεται με υψηλότερη κερδοφορία από τις επιχειρήσεις με χαμηλότερη ποιότητα IS. Διαπιστώσανε ότι η ABC έχει μεγαλύτερο αντίκτυπο στην απόδοση κερδών για τις επιχειρήσεις που τονίζουν τις στρατηγικές της CS από αυτές που δεν είναι. Για τις επιχειρήσεις που τονίζουν τις στρατηγικές LP, διαπιστώσανε μεγαλύτερη επίδραση του ABC στην κερδοφορία όταν χρησιμοποιείται με υψηλότερης ποιότητας IS έναντι χαμηλότερης ποιότητας IS. Η μελέτη αυτή είναι σημαντική για διάφορους λόγους. Υπάρχουν τόσες πολλές πρακτικές διοικητικής λογιστικής και ελέγχου σήμερα και πολύ περιορισμένοι πόροι για την υλοποίησή τους. Οι οργανισμοί πρέπει να εφαρμόζουν μόνο εκείνες τις πρακτικές που θα ταιριάζουν καλά μεταξύ τους και μέσα στο ευρύτερο πακέτο του συστήματος ελέγχου της διαχείρισης (Malmi & Brown, 2008). Οι ερευνητές διαπίστωσαν ότι η σύνδεση της διοικητικής λογιστικής με τη στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να βελτιώσει την κερδοφορία της επιχείρησης. Συγκεκριμένα,

παρέχει στοιχεία ότι επιχειρήσεις με στρατηγικές προτεραιότητες CS ή LP και υψηλότερης ποιότητας IS μπορούν να αυξήσουν την κερδοφορία με την ABC.

Από τις παραπάνω μελέτες διερευνώνται οι κάτωθι υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση H_{30} : *Η χρήση της ABC δεν συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση της επιχείρησης μέσω τους MAS.*

Εναλλακτική υπόθεση H_{31} : *Η χρήση της ABC συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση της επιχείρησης μέσω τους MAS.*

3.4 Η Διαχείριση Κινδύνων

Οι Subramaniam *et al.* (2011) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ λογιστικής διαχείρισης και διαχείρισης κινδύνων. Η έρευνα μετρά το βαθμό στον οποίο οι πρακτικές λογιστικής διαχείρισης συμβάλλουν στη διαχείριση των κινδύνων και την έκταση της ολοκλήρωσης μεταξύ αυτών των δύο σημαντικών διοικητικών λειτουργιών. Η μελέτη χρησιμοποίησε μια έρευνα αλληλογραφίας των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων που απαριθμούνται στον ιστότοπο των Μαλαισιανών Κεντρικών Τραπεζών. Οι ερωτηθέντες στους οποίους απεστάλησαν 106 ερωτηματολόγια ήταν οι επικεφαλής οικονομικοί λειτουργοί. το ποσοστό απάντησης ήταν 68%. Συνολικά πραγματοποιήθηκαν 16 ημιδομημένες συνεντεύξεις μετά την έρευνα με επιλεγμένους ερωτηθέντες για να αποκτήσουν περαιτέρω πληροφορίες σχετικά με τα πορίσματα της έρευνας. Τα ευρήματα από την έρευνα δείχνουν ότι η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων θεωρήθηκε ότι συμβάλλει περισσότερο στη διαχείριση του κινδύνου. Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων θεωρούσε ότι η λειτουργία της διοικητικής λογιστικής επηρεάστηκε σε μεγάλο βαθμό από τη διαχείριση κινδύνων του οργανισμού. Σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνας, οι ερωτηθέντες αντιλήφθηκαν επίσης ότι ο δημοσιονομικός έλεγχος, ο προϋπολογισμός και ο στρατηγικός σχεδιασμός διαδραμάτισαν σημαντικό ρόλο στη διαχείριση του κινδύνου. Αυτή είναι μια μελέτη που διεξάγεται στα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα της Μαλαισίας και, ως εκ τούτου, τα αποτελέσματα μπορεί να μην είναι γενικεύσιμα σε άλλα πλαίσια. Τα συμπεράσματα αυτής της μελέτης ενισχύουν τη σημασία τόσο της διοικητικής λογιστικής όσο και της διαχείρισης κινδύνου ώστε να συμπληρώνουν ο ένας τον άλλο ώστε να αποτελούν μέρος των συστημάτων διαχείρισης της εταιρικής απόδοσης. Το παρόν

έγγραφο συμβάλλει στη βιβλιογραφία καθώς πολύ λίγες μελέτες έχουν εξετάσει τη σημαντική σχέση μεταξύ λογιστικής διαχείρισης και διαχείρισης κινδύνου.

Πιο πρόσφατα, ο Brookfield (2018) διερεύνησε πώς υποστηρίζεται η διαχείριση κινδύνου και πώς αλληλοεπιδρά με τις τεχνολογίες διεργασιών ή συναλλαγών για την ενημέρωση και την επιρροή της οργανωτικής συμπεριφοράς καθώς αλλάζει ενόψει του κινδύνου. Τα λογιστικά συστήματα αντιπροσωπεύουν μια συλλογή διαδικασιών που έχουν σχεδιαστεί για να υποστηρίζουν ευρύτερες οργανωτικές ή εταιρικές δραστηριότητες. Ως εκ τούτου, αντιπροσωπεύουν διαδικασίες πληροφόρησης που βοηθούν στην ενημέρωση της διαχείρισης και του ελέγχου της χρηματοδότησης, της στρατηγικής και της διαχείρισης κινδύνων. Η διοίκηση συνθέτει εργασίες που σχετίζονται με την οικονομία του κόστους συναλλαγών που περιγράφει τη φύση του οργανισμού και υποδεικνύει πώς μπορεί να αναπτυχθεί αυτή η προοπτική ώστε να ενσωματωθούν οι δυναμικές δυνάμεις που αλλάζουν την προσέγγιση ενός οργανισμού στον κίνδυνο. Από πρακτική άποψη, η αξία, η συνάφεια και οι περιορισμοί των λογιστικών πληροφοριών μπορούν να προσδιοριστούν με μεγαλύτερη σαφήνεια. Η ενημερωτική προοπτική της λογιστικής βοηθά τους επαγγελματίες να κατανοήσουν και να αποφασίσουν πώς οι δραστηριότητες εντός της οργάνωσής τους έχουν αντίκτυπο και σχετίζονται μεταξύ τους. Υπό αυτή την έννοια, η λογιστική δεν είναι απλώς ένα λογιστικό σύστημα, ούτε μια διαδικασία πληρωμών, ούτε μια απλή στενή λειτουργική συσκευή που επιδιώκει να ελαχιστοποιήσει τις φορολογικές υποχρεώσεις, για παράδειγμα. Αντίθετα, οι πληροφορίες που βασίζονται στη λογιστική μεταφέρουν τη σημασία του πλαισίου και την προβολή του οργανισμού στο σύνολό του ως ανοιχτού συστήματος εντός του οργανισμού που μεταδίδει και λαμβάνει πληροφορίες, συμπεριλαμβανομένων των λογιστικών πληροφοριών, και στη συνέχεια προσαρμόζεται και εξελίσσεται μαζί με οργανωτικές δυνάμεις πώς η επιχείρηση ανταποκρίνεται σε περιβαλλοντικούς παράγοντες, όπως ο κίνδυνος. Το έγγραφο προσφέρει μια προοπτική που μας επιτρέπει να συνθέσουμε την κατανόησή μας για το πώς η διοίκηση μπορεί να επιδιώξει να διαχειριστεί τον κίνδυνο βλέποντας τον κίνδυνο ως μέρος ενός ευρύτερου φάσματος "τεχνολογικών συναλλαγών" με τις οποίες μια επιχείρηση δεσμεύεται. Προσδιορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι λογιστικές τεχνολογίες αλληλοεπιδρούν με τον κίνδυνο στη διαμόρφωση της οργανωτικής ή ολόκληρης επιχείρησης, ως αρχιτεκτονική ως προσαρμογή που μετριάξει ή περιβάλλει τον κίνδυνο.

Από τα παραπάνω εξάγονται οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση H_{40} : Δεν υπάρχει ενοποίηση μεταξύ της διαχείρισης κινδύνων και της διοικητικής λογιστικής.

Εναλλακτική υπόθεση H_{41} : Υπάρχει ενοποίηση μεταξύ της διαχείρισης κινδύνων και της διοικητικής λογιστικής.

3.5 Οι Υφιστάμενες Λειτουργίες Διαχείρισης

Οι O'Connor and Cheung (2007), διερευνήσαν την κοινή επιρροή της υιοθέτησης των πρώιμων προϊόντων και της λογιστικής τραπεζικών πελατών στο Χονγκ Κονγκ. Οι διεξοδικές συνεντεύξεις σε τρεις τράπεζες του Χονγκ Κονγκ παρείχαν τη βάση για το σχεδιασμό ενός εργαλείου έρευνας το οποίο χρησιμοποιήθηκε για τη συλλογή δεδομένων από 35 τοπικές και υπερπόντιες τράπεζες. Τα στοιχεία απόδοσης συλλέχθηκαν από τις οικονομικές καταστάσεις που δημοσίευσαν οι τράπεζες. Τα ευρήματα αποκάλυψαν σημαντικές επιδράσεις της υιοθέτησης των πρώιμων προϊόντων και των πρακτικών λογιστικής των πελατών στις επιδόσεις των τραπεζών. Δηλαδή, οι επιδόσεις θα ενισχυθούν εάν οι λογιστικές πρακτικές των πελατών χρησιμοποιήθηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό στις τράπεζες που υιοθέτησαν πρόωρα ένα ευρύτερο φάσμα προϊόντων. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι επιδόσεις των τραπεζών σε μια έντονα ανταγωνιστική αγορά, όπως το Χονγκ Κονγκ, οφείλονται στην εναρμόνιση μεταξύ των λογιστικών πρακτικών των πελατών και των στρατηγικών υιοθέτησης πρώιμων προϊόντων. Τα στοιχεία που παρέχονται προσθέτουν στην κατανόηση της σχέσης μεταξύ λογιστικής διαχείρισης και οργανωτικής στρατηγικής. Το θέμα είναι ενδιαφέρον, δεδομένης της πρόσφατης απελευθέρωσης του τραπεζικού κλάδου στο Χονγκ Κονγκ και της επέκτασης των προϊόντων που προσφέρουν οι τράπεζες τα τελευταία πέντε χρόνια.

Λίγα χρόνια αργότερα, οι Zaleha Abdul Rasid *et al.* (2011) διερευνήσαν εάν υπάρχει διαφορά στα λογιστικά συστήματα διαχείρισης (MAS) των συμβατικών και ισλαμικών χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων στη Μαλαισία. Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι τα διεθνή χρηματοπιστωτικά ιδρύματα χρησιμοποιούν πληροφορίες MAS που έχουν ευρύτερο πεδίο εφαρμογής, πιο επίκαιρες, πιο ολοκληρωμένες και πιο συγκεντρωτικές από τα συμβατικά χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Οι συνεντεύξεις μετά την έρευνα παρέχουν βαθύτερες και

λεπτομερέστερες γνώσεις σε αυτό το ζήτημα. Τα ευρήματα της συνέντευξης δείχνουν ότι οι ΔΧΟ (IFI) αναπτύσσουν και υιοθετούν συνήθως ένα ολοκληρωμένο λογιστικό και επιχειρηματικό σύστημα. Μέσα σε αυτό το ολοκληρωμένο επιχειρηματικό σύστημα, η λειτουργία διοικητικής λογιστικής ενσωματώνεται σε άλλες λειτουργίες του οργανισμού. Δεδομένου ότι η μελέτη αυτή διεξήχθη στο πλαίσιο των χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων της Μαλαισίας, τα αποτελέσματα ενδέχεται να μην είναι γενικεύσιμα σε άλλους οργανισμούς. Τα ευρήματα αυτής της μελέτης υπογραμμίζουν τη σημασία που έχουν για τα διεθνή χρηματοπιστωτικά ιδρύματα ολοκληρωμένα επιχειρηματικά συστήματα. Εκτός από την παροχή βοήθειας για τη συμμόρφωση με τις απαιτήσεις της Shari'ah και τις κανονιστικές απαιτήσεις, τα ολοκληρωμένα συστήματα υποστηρίζουν επίσης τη λήψη καλύτερων αποφάσεων. Το έγγραφο συμπληρώνει ένα κενό στη βιβλιογραφία, καθώς πολύ λίγες μελέτες έχουν εξετάσει το θέμα της διοικητικής λογιστικής σε χρηματοπιστωτικά ιδρύματα. Το έγγραφο είναι επίσης μια από τις περιορισμένες μελέτες που διερευνούν το ζήτημα του MAS στα διεθνή χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Οι Oboh and Ajibolade (2017), επιχείρησαν μια εμπειρική εξέταση της πρακτικότητας της υιοθέτησης της στρατηγικής διοικητικής λογιστικής (SMA) στις τράπεζες της Νιγηρίας, μιας αναπτυσσόμενης χώρας. Διερευνά την έκταση της πρακτικής και της συμβολής της MAS στη στρατηγική λήψη αποφάσεων. Τα στοιχεία της έρευνας αποκτήθηκαν από 71 διαχειριστές τραπεζών σε 20 εγγεγραμμένες τράπεζες στη Νιγηρία. Απλή τεχνική εκτίμησης παλινδρόμησης και δοκιμή Pearson Chi-square χρησιμοποιήθηκαν για ανάλυση δεδομένων. Τα αποτελέσματα δείχνουν ότι η SMA διακρίνεται στα χαρακτηριστικά και τον προσανατολισμό της προς την πρακτική της διοικητικής λογιστικής. Η μελέτη διαπίστωσε ότι οι τράπεζες στη Νιγηρία υιοθετούν την SMA όχι ως έννοια, αλλά ως αρχή λειτουργίας, και ότι η SMA συμβάλλει σημαντικά στη στρατηγική λήψη αποφάσεων στον τομέα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του αυξημένου μεριδίου αγοράς. Η μελέτη προσφέρει αξία για τις τράπεζες σε άλλες αναπτυσσόμενες οικονομίες, καθώς υποστηρίζει το επιχείρημα ότι μπορούν να ωφεληθούν από την υιοθέτηση της SMA ως μέρος των τραπεζικών στρατηγικών.

Οι εταιρείες συνήθως προσπαθούν να διατυπώσουν τη στρατηγική που λειτουργεί ως οδηγός για την επίτευξη των σημαντικών δεικτών του παγκόσμιου ανταγωνισμού στην παροχή υπηρεσιών και προϊόντων που περιλαμβάνουν μείωση κόστους,

αριστεία, καινοτομία, ευελιξία, ποιότητα, αμφισβητούμενη βελτίωση και άλλους παράγοντες επιτυχίας. Οι σύγχρονες τεχνικές διοικητικής λογιστικής έρχονται να ενσωματώσουν αυτές τις στρατηγικές. Αυτή η μελέτη εξετάζει τον αντίκτυπο της υιοθέτησης ανταγωνιστικών στρατηγικών στη χρήση σύγχρονων τεχνικών διοικητικής λογιστικής στις δημόσιες βιομηχανικές επιχειρήσεις της Ιορδανίας, που αναφέρονται εδώ ως JPIC. Αυτή είναι μια από τις πρώτες μελέτες για την εξέταση τέτοιων ερωτήσεων. Τα δεδομένα συλλέχθηκαν μέσω έρευνας όλων των 95 JPIC. Μια έρευνα ερωτηματολογίου για αυτές τις επιχειρήσεις έφερε πενήντα δύο εταιρείες. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης έδειξαν ότι μια στρατηγική καθοδήγησης κόστους έχει σημαντική χρήση της μεθόδου κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, της αναδιοργάνωσης των διαδικασιών επιχειρησιακής λειτουργίας και της συγκριτικής αξιολόγησης. Μια στρατηγική διαφοροποίησης είχε σημαντικό αντίκτυπο στη χρήση κοστολόγησης βάσει δραστηριοτήτων, στη στοχοθετημένη κοστολόγηση και στη διαχείριση βάση δραστηριοτήτων. Τέλος, μια στρατηγική εστίασης είχε σημαντικό αντίκτυπο στη χρήση της διαχείρισης βάσει δραστηριοτήτων. Η μελέτη υπογράμμισε ότι η JPIC θα πρέπει να συνεχίσει να υιοθετεί σύγχρονες τεχνικές διοικητικής λογιστικής και να διαφοροποιεί τις στρατηγικές όσο το δυνατόν περισσότερο (Aldehayyat and Maan, 2013).

Συνεπώς, εξάγονται οι κάτωθι ερευνητικές υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση H_{50} : *Η χρήση των λειτουργιών διαχείρισης δεν συμβάλει σε ένα αποτελεσματικό MAS.*

Εναλλακτική υπόθεση H_{51} : *Η χρήση των λειτουργιών διαχείρισης συμβάλει σε ένα αποτελεσματικό MAS.*

3.6 Οι Στρατηγικές Προτεραιότητες

Οι O'Connor and Cheung (2007), διερευνήσαν την κοινή επιρροή της υιοθέτησης των πρώιμων προϊόντων και της λογιστικής τραπεζικών πελατών στο Χονγκ Κονγκ. Τα ευρήματα αποκάλυψαν σημαντικές επιδράσεις της υιοθέτησης των πρώιμων προϊόντων και των πρακτικών λογιστικής των πελατών στις επιδόσεις των τραπεζών. Δηλαδή, οι επιδόσεις θα ενισχυθούν εάν οι λογιστικές πρακτικές των πελατών χρησιμοποιήθηκαν σε μεγαλύτερο βαθμό στις τράπεζες που υιοθέτησαν πρόωρα ένα ευρύτερο φάσμα προϊόντων. Τα στοιχεία δείχνουν ότι οι επιδόσεις των τραπεζών σε

μια έντονα ανταγωνιστική αγορά, όπως το Χονγκ Κονγκ, οφείλονται στην εναρμόνιση μεταξύ των λογιστικών πρακτικών των πελατών και των στρατηγικών υιοθέτησης πρώιμων προϊόντων.

Πιο πρόσφατα, οι Oboh and Ajibolade (2017), επιχείρησαν μια εμπειρική εξέταση της πρακτικότητας της υιοθέτησης της στρατηγικής διοικητικής λογιστικής (SMA) στις τράπεζες της Νιγηρίας, μιας αναπτυσσόμενης χώρας. Διερευνά την έκταση της πρακτικής και της συμβολής του MAS στη στρατηγική λήψη αποφάσεων. Η μελέτη διαπίστωσε ότι η SMA συμβάλλει σημαντικά στη στρατηγική λήψη αποφάσεων στον τομέα του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος και του αυξημένου μεριδίου αγοράς. Η μελέτη προσφέρει αξία για τις τράπεζες, καθώς υποστηρίζει το επιχειρήμα ότι μπορούν να ωφεληθούν από την υιοθέτηση της SMA ως μέρος των τραπεζικών στρατηγικών.

Οι εταιρείες συνήθως προσπαθούν να διατυπώσουν τη στρατηγική που λειτουργεί ως οδηγός για την επίτευξη των σημαντικών δεικτών του παγκόσμιου ανταγωνισμού στην παροχή υπηρεσιών και προϊόντων που περιλαμβάνουν μείωση κόστους, αριστεία, καινοτομία, ευελιξία, ποιότητα, αμφισβητούμενη βελτίωση και άλλους παράγοντες επιτυχίας. Οι σύγχρονες τεχνικές διοικητικής λογιστικής έρχονται να ενσωματώσουν αυτές τις στρατηγικές. Τα αποτελέσματα της πολλαπλής παλινδρόμησης έδειξαν η υιοθέτηση στρατηγικών με στόχο της επίτευξη χαμηλού κόστους υπηρεσιών, οι αλλαγές στον σχεδιασμό, η εισαγωγή νέων υπηρεσιών και η προσαρμογή τους στις ανάγκες των πελατών οδηγούν τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς στην επιτυχημένη λειτουργία του MAS (Aldehayyat and Maan, 2013).

Συνεπώς, εξάγονται οι κάτωθι ερευνητικές υποθέσεις:

Μηδενική υπόθεση H_{60} : Ο καθορισμός των στρατηγικών προτεραιοτήτων δεν οδηγεί στην λήψη ορθών αποφάσεων για ένα αξιόπιστο MAS.

Εναλλακτική υπόθεση H_{61} : Ο καθορισμός των στρατηγικών προτεραιοτήτων οδηγεί στην λήψη ορθών αποφάσεων για ένα αξιόπιστο MAS

Κεφάλαιο 4: Μεθοδολογία έρευνας

4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο ξεκινάει το εμπειρικό μέρος της διπλωματικής εργασίας. Αναλυτικότερα παρουσιάζονται όλες οι σχετικές πληροφορίες αναφορικά με τον πληθυσμό και το δείγμα της εμπειρικής έρευνας. Ακολούθως, αναλύεται η δομή του ερωτηματολογίου. Τέλος, περιγράφεται η μεθοδολογία της στατιστικής ανάλυσης του ερωτηματολογίου και σχολιάζονται τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας.

4.2 Πληθυσμός- Δείγμα

Τα στοιχεία για τη μελέτη της παρούσας διπλωματικής εργασίας βασίζονται σε έρευνα μέσω ερωτηματολογίου. Το δείγμα της έρευνας αποτελείται από διευθυντές, υποδιευθυντές και προϊσταμένους καταστημάτων που εργάζονται στον τραπεζικό τομέα, καθώς είναι οι αρμόδιοι για την μέτρηση της αποτελεσματικότητας της εφαρμοσμένης διοικητικής λογιστικής στην τράπεζα όπου απασχολούνται.

4.3 Ερωτηματολόγιο Έρευνας

Κατόπιν εκτενούς έρευνας από την διεθνή βιβλιογραφία δημιουργήθηκε ένα ηλεκτρονικό ερωτηματολόγιο το οποίο στάλθηκε στους εργαζομένους μέσα από το δικτυακό τόπο μου, όσο και μέσω των φορμών του Google.

Οι ερωτηθέντες κλήθηκαν να απαντήσουν σε ερωτήσεις κλειστού τύπου και να υποδείξουν τον βαθμό συμφωνίας ή διαφωνίας τους χρησιμοποιώντας την κλίμακα Likert, σε πενταβάθμια κλίμακα, όπου το ένα (1) βαθμολογείται με «καθόλου» και το πέντε (5) βαθμολογείται με «απόλυτα».

Αρχικά το Α μέρος περιλαμβάνει γενικές ερωτήσεις σχετικά με το πρόσωπο που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο. Ειδικότερα, αποτελείται από τέσσερις ερωτήσεις, αναφορικά με τη θέση εργασίας, τα χρόνια παραμονής στην συγκεκριμένη θέση, την ηλικία και τέλος την εκπαιδευτική κατάρτιση του ερωτώμενου.

Το Β μέρος αναφέρεται στην συνεισφορά των συστημάτων Διοικητικής Λογιστικής (MAS). Συγκεκριμένα δημιουργήθηκαν τρεις ερωτήσεις που προήλθαν από την έρευνα των Ghasemi *et al.* (2019) και εξετάζουν τον βαθμό στον οποίο ένα MAS

βοηθάει τόσο στην λήψη ορθών αποφάσεων και στην έγκαιρη πληροφόρηση, όσο και στην εξισορρόπηση κινδύνων που προέρχονται από το περιβάλλον της επιχείρησης.

Η σχέση της τεχνολογίας σε ένα MAS διερευνάται στο μέρος Γ. Για το παρόν μέρος δημιουργήθηκαν τρεις ερωτήσεις βασιζόμενες στις έρευνες των οι Mbelwa *et al.* (2019) και Ghasemi *et al.* (2019). Πιο αναλυτικά, εξετάζεται η συμβολή της τεχνολογίας στην ανάπτυξη ενός επιτυχημένου MAS, το οποίο διέπεται από αξιοπιστία, επικαιρότητα και συνάφεια.

Στη συνέχεια αναπτύσσεται το Δ μέρος, το οποίο αποτελείται από δύο ερωτήσεις. Σύμφωνα με τις έρευνες των Ghasemi *et al.* (2019), Asiaei and Bontis (2019) και Salehi *et al.* (2019) διερευνάται η ικανότητα της διοίκησης να λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις και να διαθέτει ακριβείς και ποιοτικούς πόρους στην επιχείρηση για την δημιουργία ενός αξιόπιστου MAS.

Το Ε μέρος αναφέρεται στη συνεισφορά της κοστολόγησης κατά δραστηριότητες(ABC). Στο εν λόγω μέρος, δημιουργήθηκαν δύο ερωτήσεις που προήλθαν από τις μελέτες των Hussain and Gunasekaran (2001), Sartorius *et al.* (2007) και Krumwiede and Charles (2014). Ειδικότερα μετράται ο βαθμός, στον οποίο η ABC βοηθά τη διοίκηση να αποκτήσει μια ακριβή εικόνα του κόστους κάθε υπηρεσίας και γενικότερα το κόστος της επιχείρησης, καθώς και την διάθεση πόρων σε δραστηριότητες για επίτευξη κερδών.

Η διαχείριση κινδύνων σε ένα MAS εξετάζεται στο ΣΤ μέρος. Δημιουργήθηκαν τέσσερις ερωτήσεις που βασίστηκαν στις έρευνες των Subramaniam *et al.* (2011) και Brookfield (2018). Πιο αναλυτικά, διερευνάται πως η διαχείριση κινδύνων συμμετέχει και ενοποιείται με το σύστημα διοικητικής λογιστικής της επιχείρησης.

Το Ζ μέρος του ερωτηματολογίου αναφέρεται στη χρήση των λειτουργιών από τη διοίκηση και αποτελείται από τρεις ερωτήσεις. Συγκεκριμένα εξετάζεται σε ποιο βαθμό η διαχείριση του κόστους των τραπεζικών υπηρεσιών, η κερδοφορία πελατών και οι πελατειακές σχέσεις κατέχουν σημαντικό ρόλο στην δημιουργία ενός αξιόπιστου MAS. Οι εν λόγω ερωτήσεις προήλθαν από τις έρευνες των Zaleha *et al.* (2011).

Τέλος, το Η μέρος αναφέρεται στις στρατηγικές προτεραιότητες που αναπτύχθηκαν. Για το εν λόγω μέρος αναπτύχθηκαν τρεις ερωτήσεις που προήλθαν από τις έρευνες

των O'Connor and Cheung (2007), Oboh and Ajibolade (2017) και Aldehayyat and Maan (2013). Αναλυτικότερα εξετάζεται σε ποιο βαθμό δόθηκε έμφαση τα τελευταία χρόνια σε σχέση με το κόστος των υπηρεσιών, την είσοδο νέων καινοτόμων προϊόντων και στην κάλυψη αναγκών των πελατών με την προσαρμογή των παρεχόμενων υπηρεσιών.

4.4 Μεταβλητές

Το ερωτηματολόγιο της παρούσας εμπειρικής έρευνας αποτελείται από μία εξαρτημένη μεταβλητή, την συνεισφορά ενός MAS, και περιλαμβάνεται στις ερωτήσεις 5 ως 7. Στη συνέχεια παρουσιάζονται οι ανεξάρτητες μεταβλητές του ερωτηματολογίου. Πρώτη ανεξάρτητη μεταβλητή είναι η συμβολή της τεχνολογίας σε ένα MAS (ερωτήσεις 8-10), έπειτα διακρίνεται η δεύτερη ανεξάρτητη μεταβλητή, η υποστήριξη από τη διοίκηση σε ένα MAS (ερωτήσεις 11-12). Στη συνέχεια παρατίθεται η συνεισφορά της ABC σε ένα MAS(ερωτήσεις 13-40), η διαχείριση κινδύνων σε ένα MAS (ερωτήσεις 15-18), οι υφιστάμενες λειτουργίες διαχείρισης σε ένα MAS (ερωτήσεις 19-21) και οι στρατηγικές προτεραιότητες σε ένα MAS (ερωτήσεις 22-24), οι οποίες είναι ανεξάρτητες μεταβλητές στην τρέχουσα έρευνα. Τα παραπάνω παρουσιάζονται και στον κάτωθι πίνακα.

Μεταβλητές	Μέτρηση	Έρευνες
Εξαρτημένη (Συνεισφορά MAS)	M.O. Ερωτήσεων 5-7	Ghasemi <i>et al.</i> (2019)
Ανεξάρτητη 1(Συμβολή τεχνολογίας)	M.O. Ερωτήσεων 8-10	Mbelwa <i>et al.</i> (2019) και Ghasemi <i>et al.</i> (2019)
Ανεξάρτητη 2(Υποστήριξη από τη διοίκηση)	M.O. Ερωτήσεων 11-12	Ghasemi <i>et al.</i> (2019), Asiaei and Bontis (2019) και Salehi <i>et al.</i> (2019)
Ανεξάρτητη 3(Συνεισφορά ABC)	M.O. Ερωτήσεων 13-14	Hussain and Gunasekaran (2001), Sartorius <i>et al.</i> (2007) και Krumwiede and Charles (2014)
Ανεξάρτητη 4(Διαχείριση κινδύνων)	M.O. Ερωτήσεων 15-18	Subramaniam <i>et al.</i> (2011) και Brookfield (2018)
Ανεξάρτητη 5(Υφιστάμενες λειτουργίες διοίκησης)	M.O. Ερωτήσεων 19-21	Zaleha <i>et al.</i> (2011)
Ανεξάρτητη 6(Στρατηγικές προτεραιότητες)	M.O. Ερωτήσεων 22-24	O'Connor and Cheung (2007), Oboh and Ajibolade (2017) και Aldehayyat and Maan (2013)

4.5 Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης

Για την πληρέστερη ανάλυση των αποτελεσμάτων από την συλλογή των ερωτηματολογίων χρησιμοποιήθηκε η περιγραφική στατιστική. Πιο συγκεκριμένα, για κάθε μία ερώτηση του ερωτηματολογίου εξήχθησαν ο μέσος όρος, η συχνότητα καθώς και τα αντίστοιχα ποσοστά τους. Τα δεδομένα της περιγραφικής στατιστικής παρουσιάστηκαν τόσο με την μορφή πινάκων όσο και με τη μορφή διαγραμμάτων. Στη συνέχεια πραγματοποιήθηκε η ανάλυση αξιοπιστίας και η ανάλυση παλινδρόμησης, αφού πρώτα οι απαντήσεις του ερωτηματολογίου περάστηκαν σε ένα αρχείο excel. Έπειτα χρησιμοποιήθηκε το λογιστικό πακέτο SPSS για την πληρέστερη ανάλυση των αποτελεσμάτων. Τα ευρήματα παρουσιάζονται αναλυτικότερα παρακάτω.

Κεφάλαιο 5: Αποτελέσματα Έρευνας

5.1 Εισαγωγή

Μετά την συμπλήρωση και συλλογή των ερωτηματολογίων, το επόμενο βήμα είναι η επεξεργασία και ανάλυση των αποτελεσμάτων που προέκυψαν. Στο εν λόγω κεφάλαιο παρουσιάζονται περιγραφικά στοιχεία και γραφήματα, όπως αυτά σχηματίστηκαν μετά την στατιστική ανάλυση και χρησιμοποιώντας ως εργαλείο το λογισμικό πακέτο SPSS.

5.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Περιγραφικής Στατιστικής

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζονται τα αποτελέσματα, όπως αυτά προέκυψαν από την ανάλυση των δεδομένων. Συγκεκριμένα στάλθηκαν 120 ερωτηματολόγια σε στελέχη και υπαλλήλους τραπεζικών ιδρυμάτων, από τους οποίους ανταποκρίθηκαν 76.

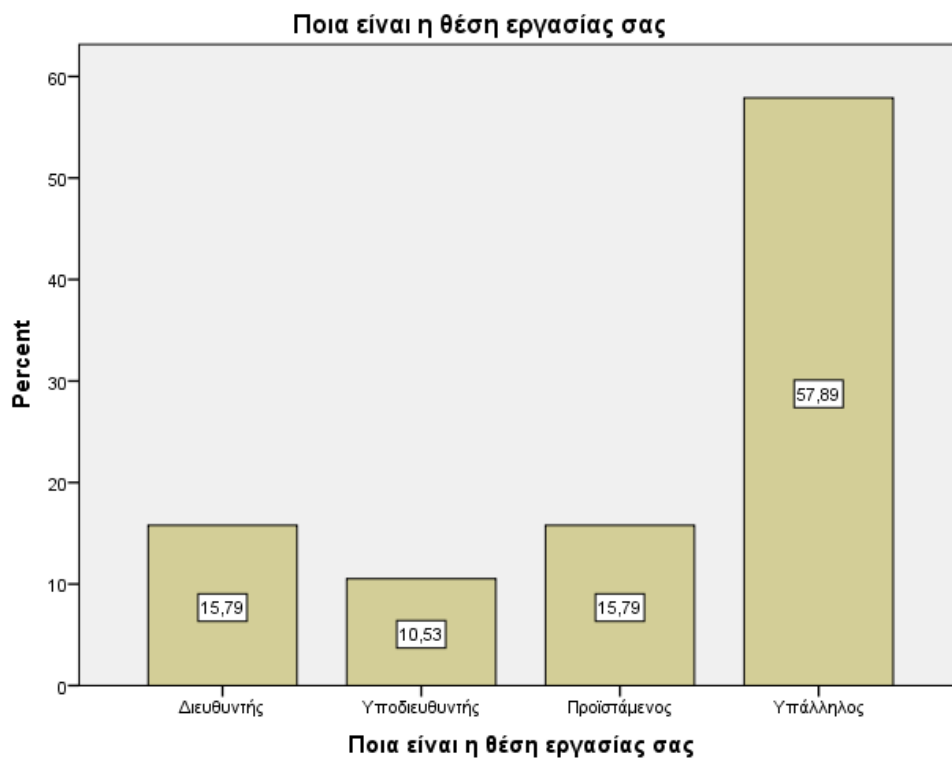
Όπως έχει ήδη αναφερθεί, οι πρώτες τέσσερις ερωτήσεις είναι γενικές και αναφέρονται σε στοιχεία πληροφοριακού χαρακτήρα. Ειδικότερα, με την πρώτη ερώτηση εξετάζεται η θέση εργασίας του εκάστοτε ερωτώμενου. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον παρακάτω πίνακα.

Ποια είναι η θέση εργασίας σας;

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Διευθυντής	12	15,8	15,8	15,8
Υποδιευθυντής	8	10,5	10,5	26,3
Valid Προϊστάμενος	12	15,8	15,8	42,1
Υπάλληλος	44	57,9	57,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Πίνακας 1: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 1

Όπως διακρίνεται εύκολα από τον παραπάνω πίνακα, από τους 76 υπαλλήλους, το μεγαλύτερο ποσοστό, ήτοι 57,9% είναι υπάλληλοι έναντι των άλλων θέσεων εργασίας που είναι αρκετά χαμηλότερο, όπως των υποδιευθυντών (10,5%). Τα παραπάνω αποτελέσματα παρουσιάζονται παρακάτω και με διάγραμμα.



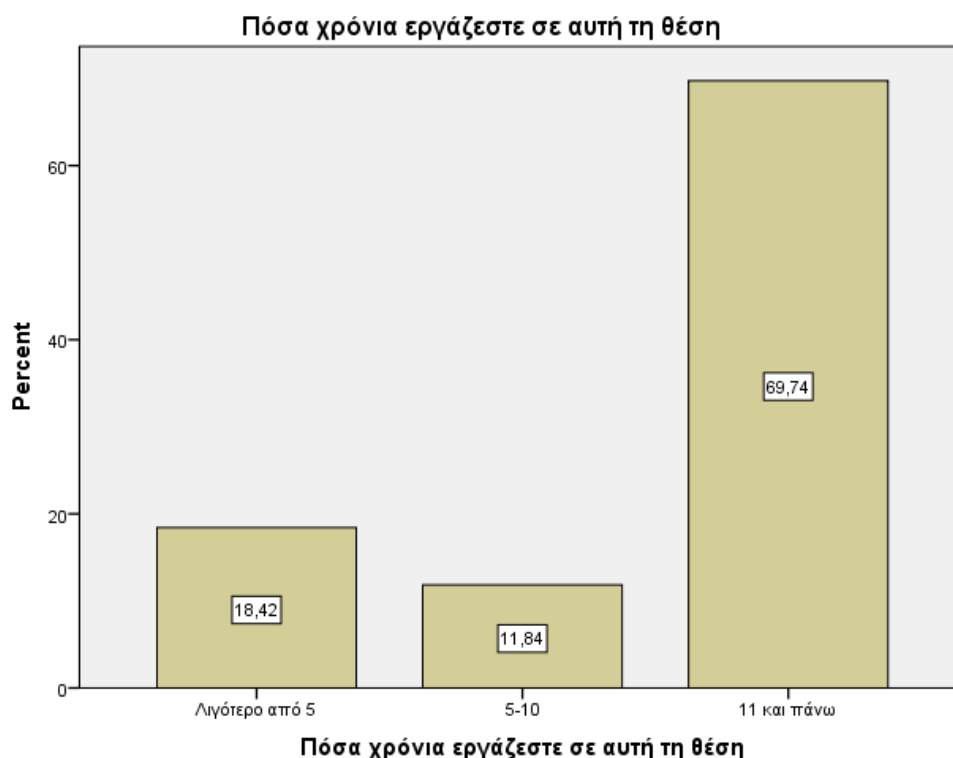
Διάγραμμα 1: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 1

Συνεχίζοντας στο μέρος Α, έχουμε την δεύτερη ερώτηση όπου διερευνάται ο χρόνος παραμονής στη συγκεκριμένη θέση εργασίας. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Πόσα χρόνια εργάζεστε σε αυτή τη θέση;				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Λιγότερο από 5	14	18,4	18,4
	5-10	9	11,8	30,3
	11 και πάνω	53	69,7	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Πίνακας 2: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 2

Όπως γίνεται αντιληπτό από τον πίνακα, το μεγαλύτερο ποσοστό, ήτοι 69,7% εργάζονται από 11 χρόνια και πάνω, σε αντίθεση με τις άλλες δύο κατηγορίες που το ποσοστό είναι συντριπτικά χαμηλότερο, ήτοι 11,8% εργάζονται 5 με 10 χρόνια και 18,4% λιγότερο από 5 χρόνια. Τα παραπάνω αποτελέσματα εμφανίζονται και διαγραμματικά.



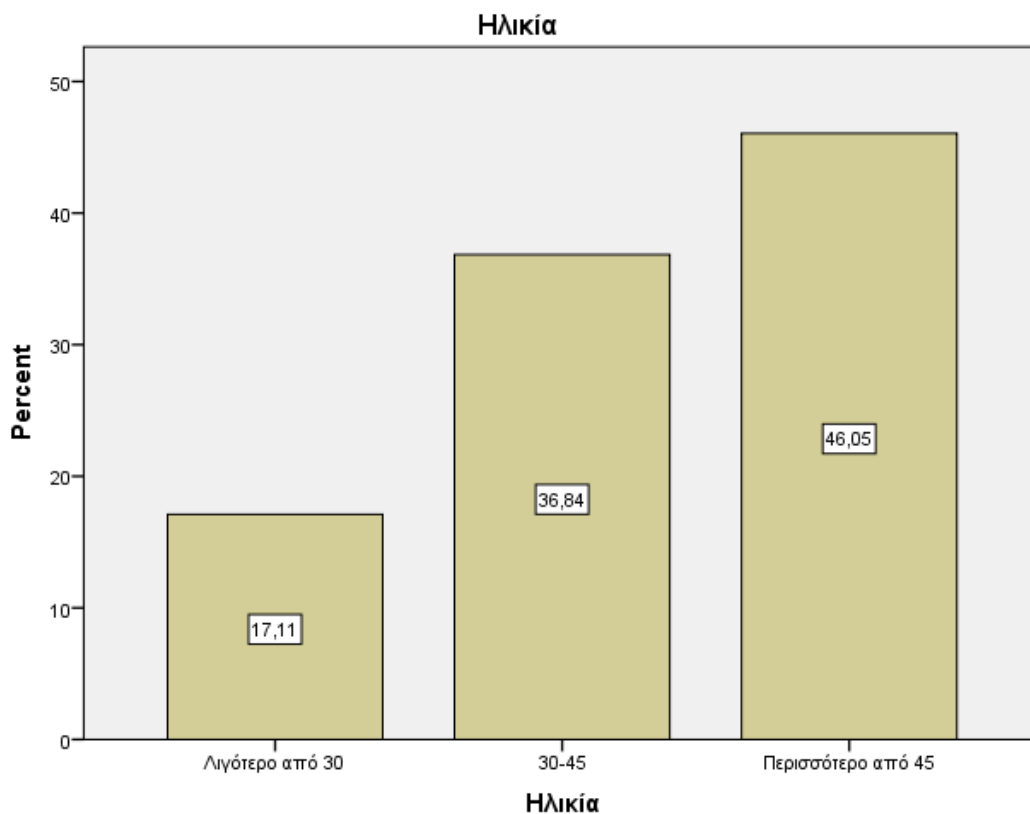
Διάγραμμα 2: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 2

Συνεχίζοντας, με την ερώτηση 3, διερευνάται η ηλικία κάθε ερωτώμενου. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον πίνακα που παρατίθεται.

Ηλικία					
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent	
Valid	Λιγότερο από 30	13	17,1	17,1	17,1
	30-45	28	36,8	36,8	53,9
	Περισσότερο από 45	35	46,1	46,1	100,0
	Total	76	100,0	100,0	

Πίνακας 3: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 3

Όπως παρατηρούμε εύκολα, το μεγαλύτερο ποσοστό, ήτοι 46,1% είναι από 45 ετών και πάνω. Σημαντικό ποσοστό είναι και το 36,8%, σύμφωνα με το οποίο οι εργαζόμενοι έχουν ηλικία από 30 έως 45 ετών γεγονός που είναι πολύ θετικό. Τέλος οι εργαζόμενοι με ηλικία μικρότερη των 30, αγγίζουν το ποσοστό της τάξεως του 17,1% που είναι χαμηλό. Τα παραπάνω παρουσιάζονται και διαγραμματικά.



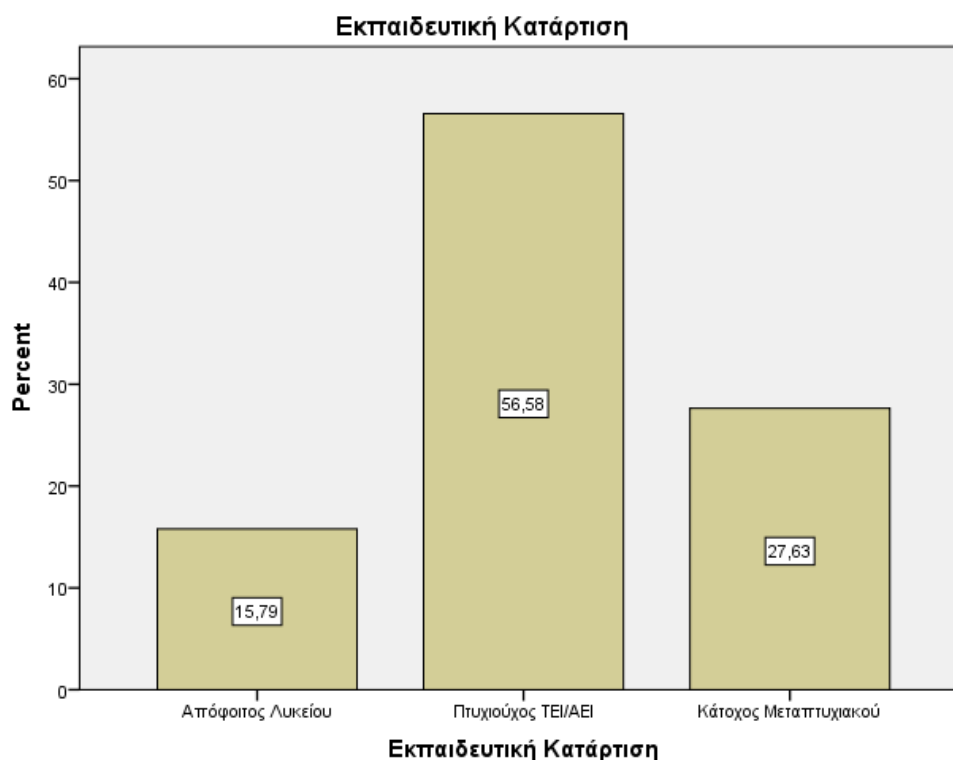
Διάγραμμα 3: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 3

Στη συνέχεια στην ερώτηση 4 διερευνάται η εκπαιδευτική κατάρτιση του κάθε ερωτώμενου που απάντησε στο ερωτηματολόγιο. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον κάτωθι πίνακα.

Εκπαιδευτική Κατάρτιση				
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid				
Απόφοιτος Λυκείου	12	15,8	15,8	15,8
Πτυχιούχος ΤΕΙ/ΑΕΙ	43	56,6	56,6	72,4
Κάτοχος Μεταπτυχιακού	21	27,6	27,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Πίνακας 4: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 4

Σύμφωνα με τα παραπάνω, γίνεται εύκολα αντιληπτό ότι το 56,6% είναι κάτοχοι πτυχίου ΑΕΙ. Σημαντικό είναι και το ποσοστό των εργαζομένων με μεταπτυχιακό, ήτοι 27,6%. Επίσης το 15,8% δήλωσε ότι είναι απόφοιτοι λυκείου. Εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι κανένας από τους ερωτώμενους δεν είναι κάτοχος διδακτορικού. Τα παραπάνω αποτελέσματα εμφανίζονται παρακάτω και διαγραμματικά.



Διάγραμμα 4: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 4

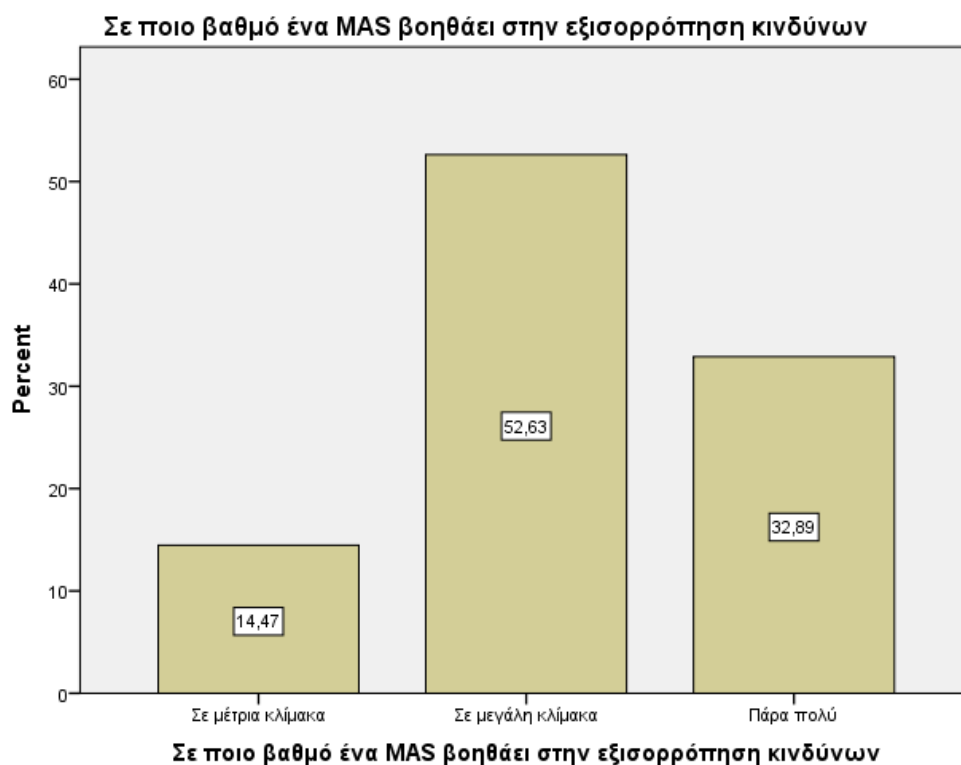
Το Β μέρος του ερωτηματολογίου αποτελείται από τρεις ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα, στην ερώτηση 5, διερευνάται ο βαθμός στον οποίο ένα σύστημα διοικητικής λογιστικής βοηθάει στην εξισορρόπηση κινδύνων. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα.

Σε ποιο βαθμό ένα MAS βοηθάει στην εξισορρόπηση κινδύνων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Σε μέτρια κλίμακα	11	14,5	14,5	14,5
Σε μεγάλη κλίμακα	40	52,6	52,6	67,1
Πάρα πολύ	25	32,9	32,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Πίνακας 5: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 5

Όπως διακρίνεται από τον πίνακα το 85,5% των ερωτώμενων θεωρεί ότι η συμβολή του MAS είναι σημαντική είτε σε «μεγάλη κλίμακα» είτε «πάρα πολύ». Ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 14,5%, θεωρεί ότι ένα MAS συνεισφέρει αρκετά στην εξισορρόπηση των κινδύνων. Τα παραπάνω περιγράφονται και με το κάτωθι διάγραμμα.



Διάγραμμα 5: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 5

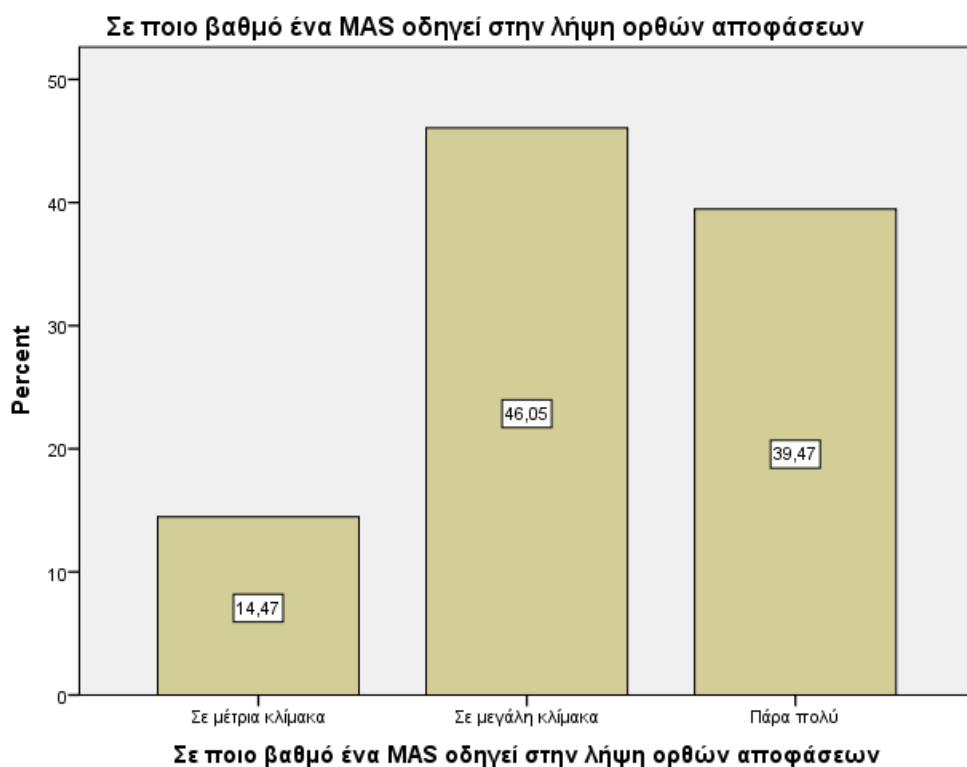
Η ερώτηση 6 εξετάζει τον βαθμό στον οποίο το MAS οδηγεί στην λήψη ορθών αποφάσεων από τη διοίκηση. Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζονται τα αποτελέσματα.

Σε ποιο βαθμό ένα MAS οδηγεί στην λήψη ορθών αποφάσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Σε μέτρια κλίμακα	11	14,5	14,5	14,5
Σε μεγάλη κλίμακα	35	46,1	46,1	60,5
Πάρα πολύ	30	39,5	39,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Πίνακας 6: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 6

Τα αποτελέσματα στις συγκεκριμένης ερώτησης είναι ίδια με την ερώτηση 5, με τη διαφορά ότι το ποσοστό που απάντησε «πάρα πολύ» είναι μεγαλύτερο (39,5) σε σχέση με την προηγούμενη ερώτηση(32,8), παρόλο που στο άθροισμα βγαίνει το ίδιο νούμερο. Τα συγκεκριμένα αποτελέσματα παρουσιάζονται και διαγραμματικά.



Διάγραμμα 6: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 6

Στη συνέχεια με την έβδομη ερώτηση διερευνάται πόσο έγκαιρη πληροφόρηση υπάρχει σε ένα τραπεζικό ίδρυμα από την παρακολούθηση του περιβάλλοντος μέσω του MAS. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στον πίνακα παρακάτω.

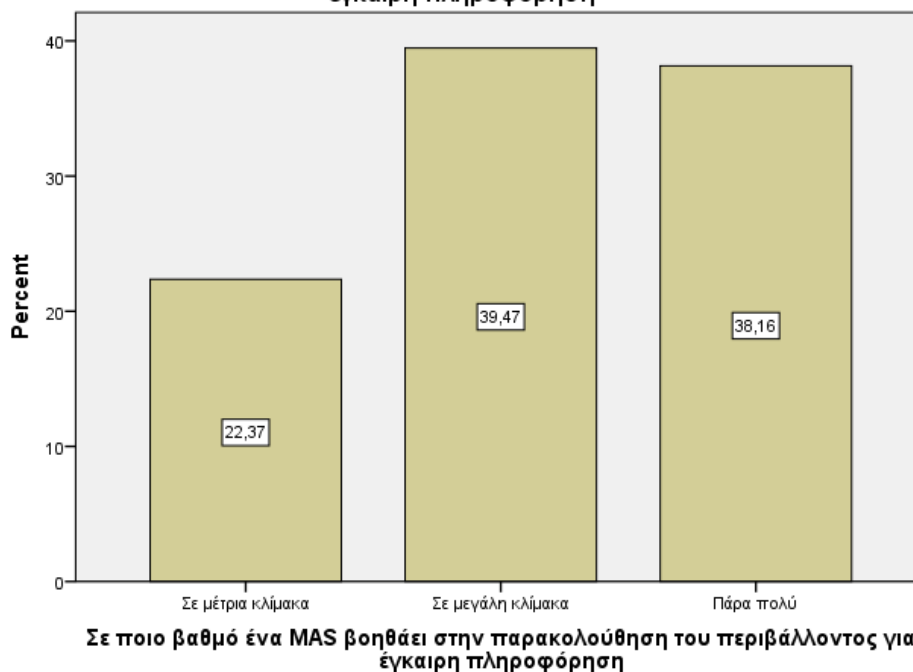
Σε ποιο βαθμό ένα MAS βοηθάει στην παρακολούθηση του περιβάλλοντος για έγκαιρη πληροφόρηση

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Σε μέτρια κλίμακα	17	22,4	22,4	22,4
Σε μεγάλη κλίμακα	30	39,5	39,5	61,8
Πάρα πολύ	29	38,2	38,2	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Πίνακας 7: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 7

Από τον πίνακα διακρίνεται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (39,5%) θεωρεί ότι «ένα MAS βοηθάει στην παρακολούθηση του περιβάλλοντος για έγκαιρη πληροφόρηση» σε «μεγάλη κλίμακα». Βέβαια σημαντικά είναι και τα ποσοστά των εργαζομένων που θεωρούν ότι ένα MAS βοηθάει στην παρακολούθηση του περιβάλλοντος για έγκαιρη πληροφόρηση «πάρα πολύ» (38,2%) και σε «μέτρια κλίμακα» (22,4%). Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται και στο κάτωθι διάγραμμα.

Σε ποιο βαθμό ένα MAS βοηθάει στην παρακολούθηση του περιβάλλοντος για έγκαιρη πληροφόρηση



Διάγραμμα 7: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 7

Στη συνέχεια, αναλύεται το μέρος Γ «Η συμβολή της τεχνολογίας σε ένα MAS» του ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελείται από τις ερωτήσεις 8 έως 10. Στην 8 ερώτηση εξετάζεται ο βαθμός που «η τεχνολογία συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός έγκαιρου, ολοκληρωμένου και συγκεντρωτικού MAS». Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Σε ποιο βαθμό η τεχνολογία συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός έγκαιρου, ολοκληρωμένου και συγκεντρωτικού συστήματος MAS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σε μέτρια κλίμακα	11	14,5	14,5	14,5
Σε μεγάλη κλίμακα	26	34,2	34,2	48,7
Πάρα πολύ	39	51,3	51,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Πίνακας 8: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 8

Όπως γίνεται εύκολα αντιληπτό, τα αποτελέσματα της όγδοης ερώτησης θεωρούνται αρκετά ενθαρρυντικά καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό (51,3%) των ερωτώμενων πιστεύει ότι η τεχνολογία συμβάλλει «πάρα πολύ» στην ανάπτυξη ενός έγκαιρου, ολοκληρωμένου και συγκεντρωτικού MAS. Παράλληλα, το 34,2% δήλωσε τη συμβολή της τεχνολογίας σε «μεγάλη κλίμακα» και το 14,5 σε «μέτρια κλίμακα». Τα αποτελέσματα απεικονίζονται και διαγραμματικά.



Διάγραμμα 8: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 8

Η ερώτηση 9 μετράει τον βαθμό που «η τεχνολογία συμβάλλει στην απόδειξη της υψηλής ποιότητας πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων». Στον παρακάτω πίνακα εμφανίζεται η σύνοψη των αποτελεσμάτων.

Σε ποιο βαθμό η τεχνολογία συμβάλλει στην απόδειξη της υψηλής ποιότητας πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σε μικρή κλίμακα	2	2,6	2,7	2,7
Σε μέτρια κλίμακα	9	11,8	12,0	14,7
Σε μεγάλη κλίμακα	21	27,6	28,0	42,7
Πάρα πολύ	43	56,6	57,3	100,0
Total	75	98,7	100,0	
Missing System	1	1,3		
Total	76	100,0		

Πίνακας 9: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 9

Στη συγκεκριμένη ερώτηση τα αποτελέσματα εμφανίζονται ιδιαίτερα θετικά καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό (56,6%) δήλωσε ότι η τεχνολογία συμβάλλει στην απόδειξη της υψηλής ποιότητας πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων πάρα πολύ. Παράλληλα το 27,6% δήλωσε ότι η τεχνολογία συμβάλλει σε «μεγάλη κλίμακα» και το 11,8% σε «μέτρια κλίμακα». Μάλιστα, στην συγκεκριμένη ερώτηση εμφανίζεται και μια απάντηση που αντιστοιχεί σε ποσοστό 2,7% ότι η συμβολή της τεχνολογίας για υψηλής ποιότητας πληροφορίες είναι μικρή. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται και διαγραμματικά.



Διάγραμμα 9: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 9

Το Γ μέρος κλείνει με την ερώτηση 10, που μετράει το βαθμό που «η τεχνολογία συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός MAS που διέπεται από αξιοπιστία, συνάφεια και επικαιρότητα». Στον κάτωθι πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

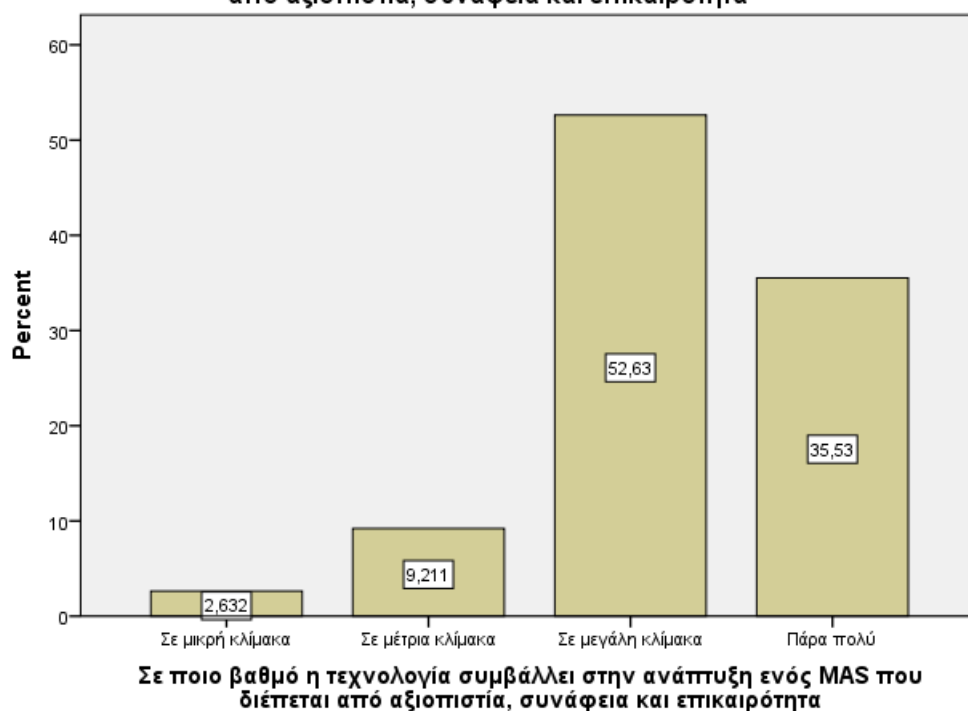
Σε ποιο βαθμό η τεχνολογία συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός MAS που διέπεται από αξιοπιστία, συνάφεια και επικαιρότητα

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Σε μικρή κλίμακα	2	2,6	2,6	2,6
Σε μέτρια κλίμακα	7	9,2	9,2	11,8
Valid Σε μεγάλη κλίμακα	40	52,6	52,6	64,5
Πάρα πολύ	27	35,5	35,5	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Πίνακας 10: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 10

Σύμφωνα με τα στοιχεία του ανωτέρου πίνακα, παρατηρείται ότι το μεγαλύτερο ποσοστό (52,6%) θεωρεί τη συμβολή της τεχνολογίας σε ένα αξιόπιστο, επίκαιρο και με συνάφεια MAS είναι σε «μεγάλη κλίμακα» και το 35,5% των ερωτώμενων θεωρεί πάρα πολύ μεγάλη τη συμβολή της τεχνολογίας στο συγκεκριμένο σημείο. Τα αποτελέσματα περιγράφονται και διαγραμματικά.

Σε ποιο βαθμό η τεχνολογία συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός MAS που διέπεται από αξιοπιστία, συνάφεια και επικαιρότητα



Διάγραμμα 10: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 10

Συνεχίζοντας, το μέρος Δ εξετάζει την υποστήριξη της διοίκησης σε ένα MAS με δύο ερωτήσεις. Συγκεκριμένα η ενδέκατη ερώτηση μετράει τη σύνδεση της ικανότητας της διοίκησης να λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις με ένα αξιόπιστο MAS. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται με τον παρακάτω πίνακα.

Σε ποιο βαθμό η ικανότητα της διοίκησης να λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις συνδέεται με ένα αξιόπιστο MAS

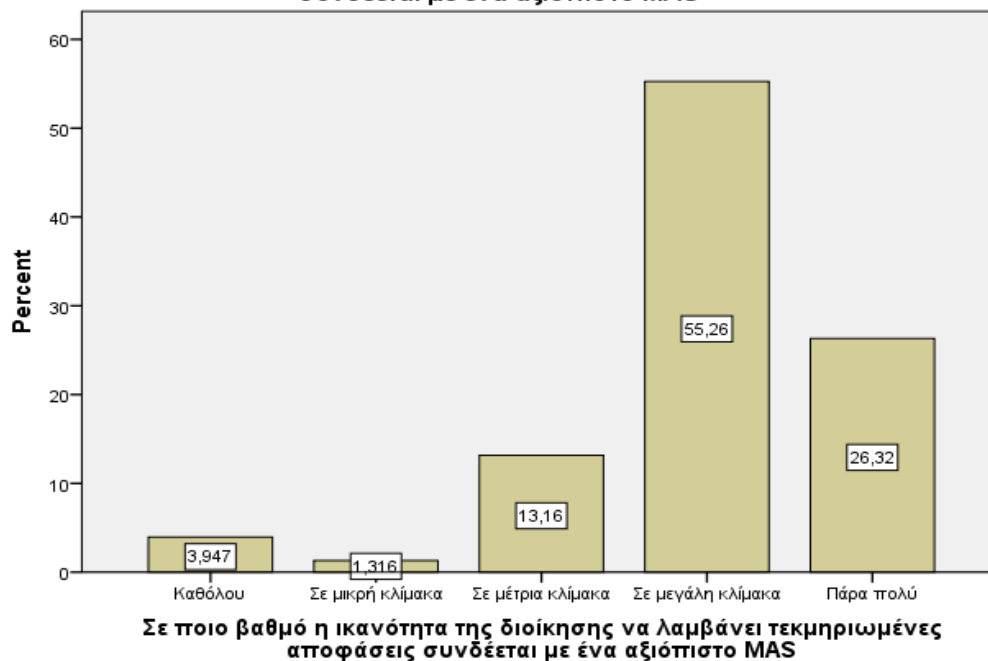
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	3	3,9	3,9	3,9
Σε μικρή κλίμακα	1	1,3	1,3	5,3
Σε μέτρια κλίμακα	10	13,2	13,2	18,4
Σε μεγάλη κλίμακα	42	55,3	55,3	73,7
Πάρα πολύ	20	26,3	26,3	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Πίνακας 11: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 11

Όπως διαφαίνεται από τον πίνακα, το 81,6% θεωρεί ότι «η ικανότητα της διοίκησης να λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις συνδέεται με ένα αξιόπιστο MAS» είτε σε «μεγάλη κλίμακα», είτε «πάρα πολύ». Παράλληλα ένα αμελητέο ποσοστό της τάξεως του 3,9% θεωρεί ότι η ικανότητα της διοίκησης να λαμβάνει τεκμηριωμένες

αποφάσεις δεν συνδέεται καθόλου με ένα αξιόπιστο MAS. Στο κάτωθι διάγραμμα παρουσιάζονται τα παραπάνω αποτελέσματα.

Σε ποιο βαθμό η ικανότητα της διοίκησης να λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις συνδέεται με ένα αξιόπιστο MAS



Διάγραμμα 11: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 11

Η ερώτηση 12 διερευνά το βαθμό που «η διοίκηση προσφέρει πόρους για ένα επιτυχημένο MAS». Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

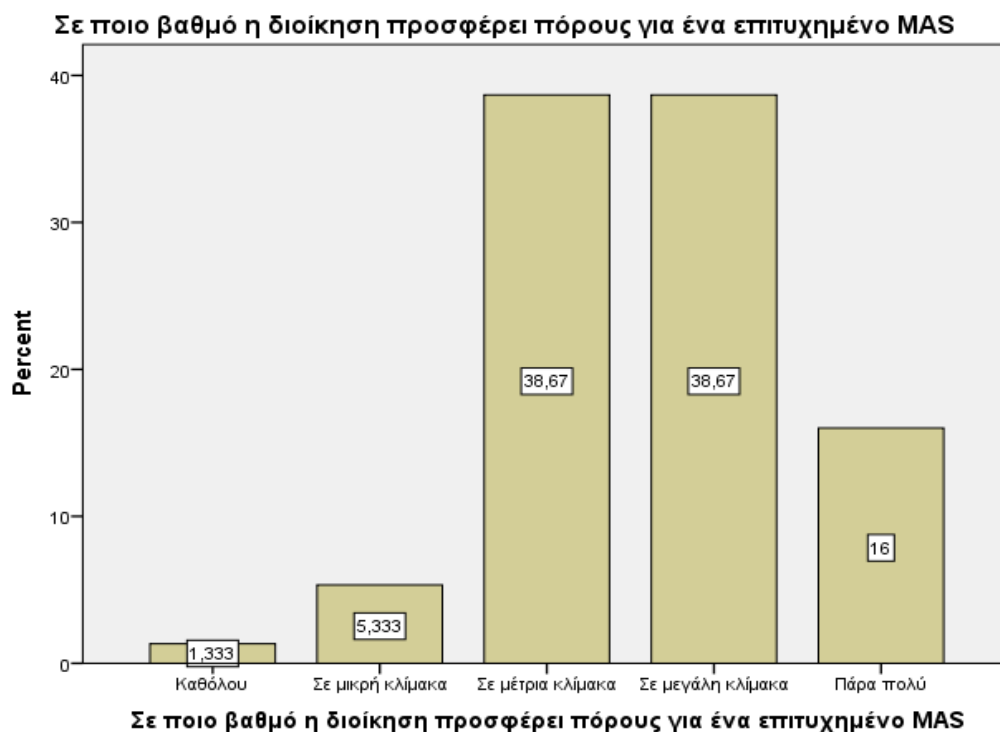
Σε ποιο βαθμό η διοίκηση προσφέρει πόρους για ένα επιτυχημένο MAS

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	1	1,3	1,3	1,3
Σε μικρή κλίμακα	4	5,3	5,3	6,7
Σε μέτρια κλίμακα	29	38,2	38,7	45,3
Σε μεγάλη κλίμακα	29	38,2	38,7	84,0
Πάρα πολύ	12	15,8	16,0	100,0
Total	75	98,7	100,0	
Missing System	1	1,3		
Total	76	100,0		

Πίνακας 12: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 12

Όπως διακρίνεται, στη συγκεκριμένη ερώτηση τα αποτελέσματα δεν εμφανίζονται και τόσο ενθαρρυντικά καθώς το 76,4% θεωρεί ότι η διοίκηση προσφέρει πόρους για την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου MAS σε «μέτρια κλίμακα» και σε «μεγάλη

κλίμακα». Συγχρόνως, την εμφάνιση τους κάνουν οι απαντήσεις «καθόλου» με ποσοστό της τάξεως του 1,3% και σε «μικρή κλίμακα» σε ποσοστό της τάξεως του 5,3%. Τα αποτελέσματα περιγράφονται και διαγραμματικά.



Διάγραμμα 12: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 12

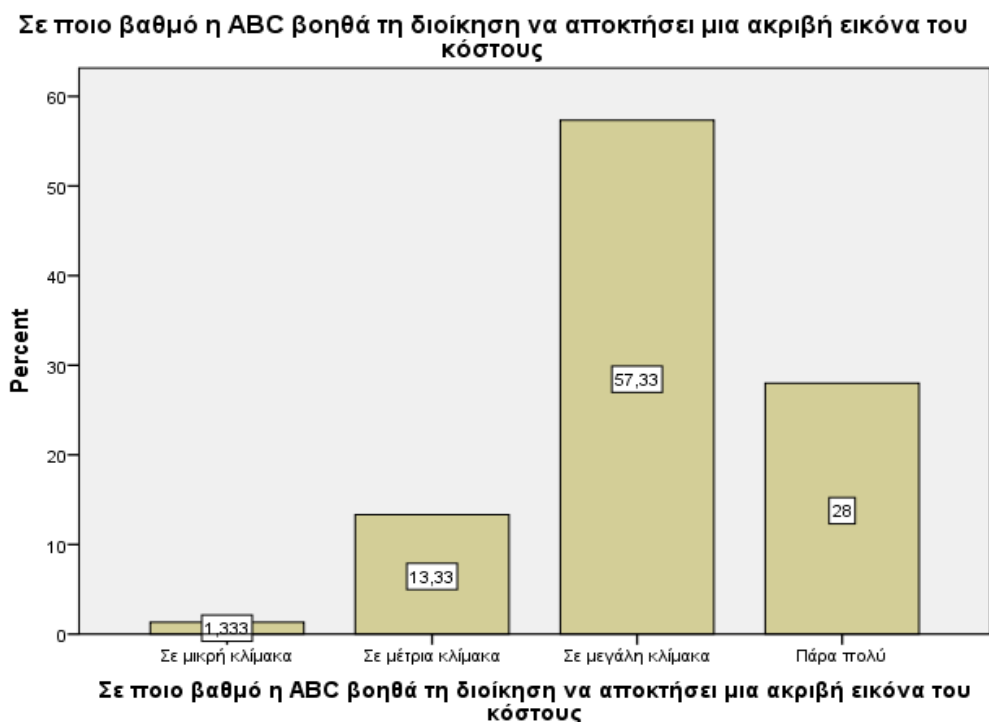
Έπειτα, αναπτύσσεται το Ε μέρος του ερωτηματολογίου, το οποίο από τις ερωτήσεις 13 και 14 εξετάζοντας την συνεισφορά της κοστολόγησης κατά δραστηριότητες (ABC). Η δέκατη τρίτη ερώτηση αναφέρεται στο βαθμό που «η ABC βοηθά τη διοίκηση να αποκτήσει μια ακριβή εικόνα του κόστους». Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον κάτωθι πίνακα.

Σε ποιο βαθμό η ABC βοηθά τη διοίκηση να αποκτήσει μια ακριβή εικόνα του κόστους

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σε μικρή κλίμακα	1	1,3	1,3	1,3
Σε μέτρια κλίμακα	10	13,2	13,3	14,7
Σε μεγάλη κλίμακα	43	56,6	57,3	72,0
Πάρα πολύ	21	27,6	28,0	100,0
Total	75	98,7	100,0	
Missing System	1	1,3		
Total	76	100,0		

Πίνακας 13: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 13

Όπως προκύπτει από τον ανώτερο πίνακα, τα αποτελέσματα θεωρούνται θετικά καθώς το 84,2% πιστεύει ότι η ABC συνεισφέρει σε «μεγάλη κλίμακα» και «πάρα πολύ» την διοίκηση να αποκτήσει μια ακριβή εικόνα του κόστους της επιχείρησης (στην περίπτωση μας στα τραπεζικά ιδρύματα). Τα άνωθι αποτελέσματα προβάλλονται και διαγραμματικά παρακάτω.



Διάγραμμα 13: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 13

Με την ερώτηση 14, οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ποιο βαθμό πιστεύουν ότι «η ABC βοηθά τη διοίκηση να διαθέσει πόρους σε δραστηριότητες που αποφέρουν κέρδη». Η σύνοψη των απαντήσεων απεικονίζεται στον ακόλουθο πίνακα.

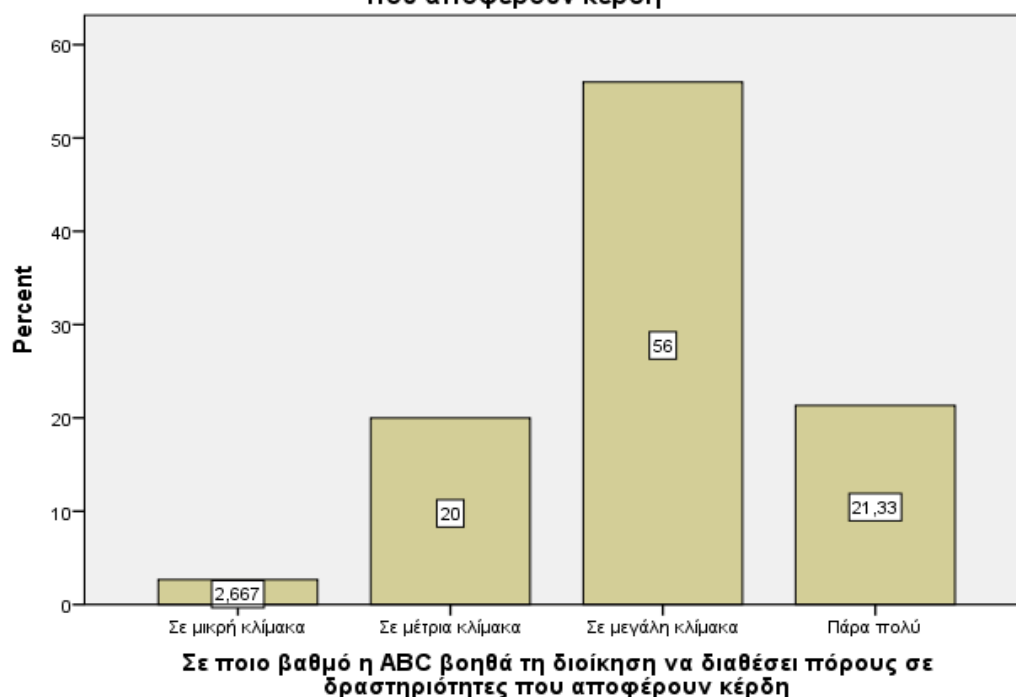
Σε ποιο βαθμό η ABC βοηθά τη διοίκηση να διαθέσει πόρους σε δραστηριότητες που αποφέρουν κέρδη

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Σε μικρή κλίμακα	2	2,6	2,7	2,7
Σε μέτρια κλίμακα	15	19,7	20,0	22,7
Σε μεγάλη κλίμακα	42	55,3	56,0	78,7
Πάρα πολύ	16	21,1	21,3	100,0
Total	75	98,7	100,0	
Missing System	1	1,3		
Total	76	100,0		

Πίνακας 14: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 14

Στη συγκεκριμένη ερώτηση τα αποτελέσματα ποικίλουν, με το μεγαλύτερο ποσοστό (55,3%) να θεωρεί τη βοήθεια της ABC στην διοίκηση για προσφορά πόρων σε δραστηριότητες με σκοπό την επίτευξη κέρδους μεγάλη ενώ το ποσοστό των ερωτώμενων που θεωρεί μέτρια ή πάρα πολύ μεγάλη τη βοήθεια της ABC ανέρχεται σε 19,7% και 21,1% αντίστοιχα. Παράλληλα ένα μικρό ποσοστό της τάξεως του 2,6% πιστεύει ότι η ABC βοηθάει σε «μικρή κλίμακα». Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται και διαγραμματικά.

Σε ποιο βαθμό η ABC βοηθά τη διοίκηση να διαθέσει πόρους σε δραστηριότητες που αποφέρουν κέρδη



Διάγραμμα 14: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 14

Στη συνέχεια με τις ερωτήσεις 15-18 αξιολογείται η διαχείριση κινδύνων σε ένα σύστημα διοικητικής λογιστικής. Στην ερώτηση 15, εξετάζεται «ο βαθμός ενοποίησης μεταξύ των λειτουργιών διαχείρισης λογαριασμών και διαχείρισης κινδύνου». Τα αποτελέσματα περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα.

Σε ποιο βαθμό υπάρχει ενοποίησης μεταξύ των λειτουργιών διαχείρισης

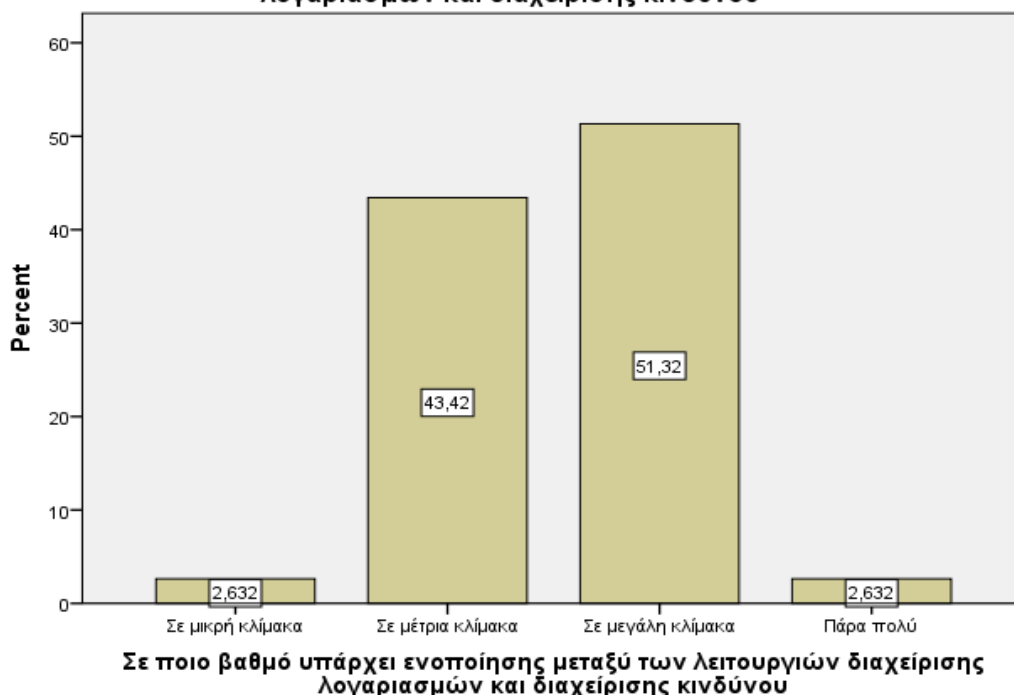
λογαριασμών και διαχείρισης κινδύνου

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Σε μικρή κλίμακα	2	2,6	2,6	2,6
Σε μέτρια κλίμακα	33	43,4	43,4	46,1
Valid Σε μεγάλη κλίμακα	39	51,3	51,3	97,4
Πάρα πολύ	2	2,6	2,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Πίνακας 15: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 15

Τα αποτελέσματα από τον πίνακα παραπάνω, δεν εμφανίζονται τόσο θετικά καθώς το 94,7% θεωρεί ότι ο βαθμός στον οποίο υπάρχει ενοποίηση μεταξύ των λειτουργιών διαχείρισης λογαριασμών και διαχείρισης κινδύνου κυμαίνεται από μέτρια μέχρι μεγάλη κλίμακα. Στο διάγραμμα παρακάτω παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του παραπάνω πίνακα.

Σε ποιο βαθμό υπάρχει ενοποίησης μεταξύ των λειτουργιών διαχείρισης λογαριασμών και διαχείρισης κινδύνου



Διάγραμμα 15: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 15

Στην ίδια σκοπιά και η ερώτηση 16 διερευνάται σε ποια κλίματα υπάρχει συμμετοχή της λειτουργίας της διοικητικής λογιστικής στη διαχείριση κινδύνων στα τραπεζικά ιδρύματα. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον κάτωθι πίνακα.

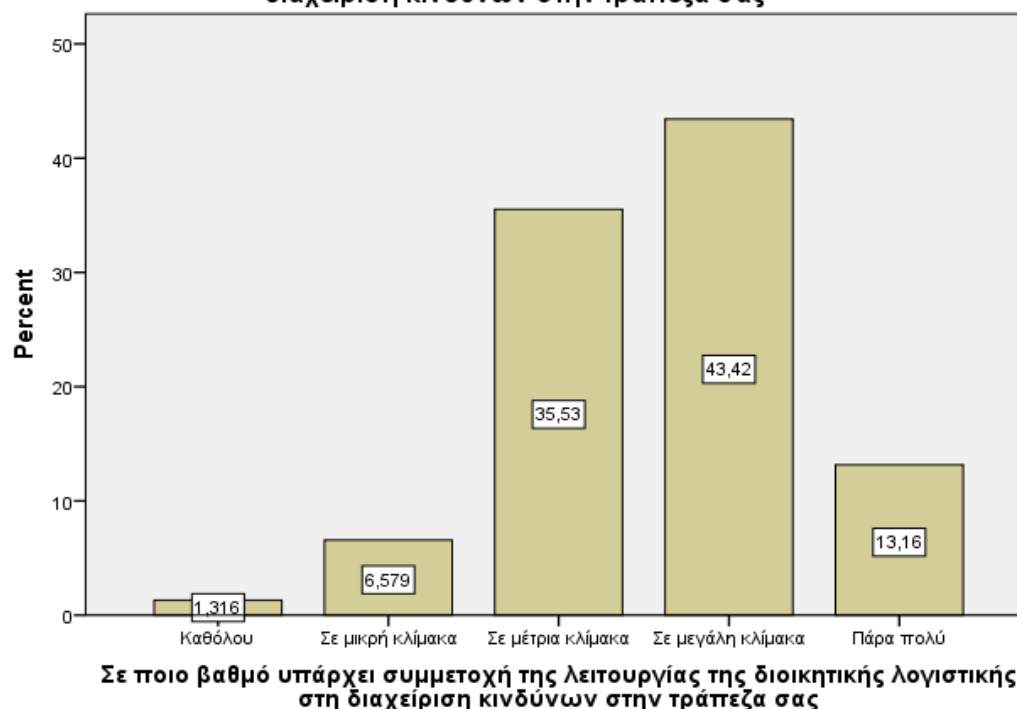
Σε ποιο βαθμό υπάρχει συμμετοχή της λειτουργίας της διοικητικής λογιστικής στη διαχείριση κινδύνων στην τράπεζα σας

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	1	1,3	1,3	1,3
Σε μικρή κλίμακα	5	6,6	6,6	7,9
Σε μέτρια κλίμακα	27	35,5	35,5	43,4
Σε μεγάλη κλίμακα	33	43,4	43,4	86,8
Πάρα πολύ	10	13,2	13,2	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Πίνακας 16: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 16

Όπως παρατηρείται, τα αποτελέσματα δεν κρίνονται τόσο ενθαρρυντικά αφού το μεγαλύτερο ποσοστό (78,9%) απάντησε ότι η συμμετοχή της διοικητικής λογιστικής στη διαχείριση κινδύνων είναι είτε μέτρια είτε μεγάλη. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται και στο ακόλουθο διάγραμμα.

Σε ποιο βαθμό υπάρχει συμμετοχή της λειτουργίας της διοικητικής λογιστικής στη διαχείριση κινδύνων στην τράπεζα σας



Διάγραμμα 16 Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 16:

Στη συνέχεια με την δέκατη έβδομη ερώτηση εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο «οι κίνδυνοι προσδιορίζονται και λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση των προϋπολογισμών». Τα αποτελέσματα περιγράφονται στον ακόλουθο πίνακα.

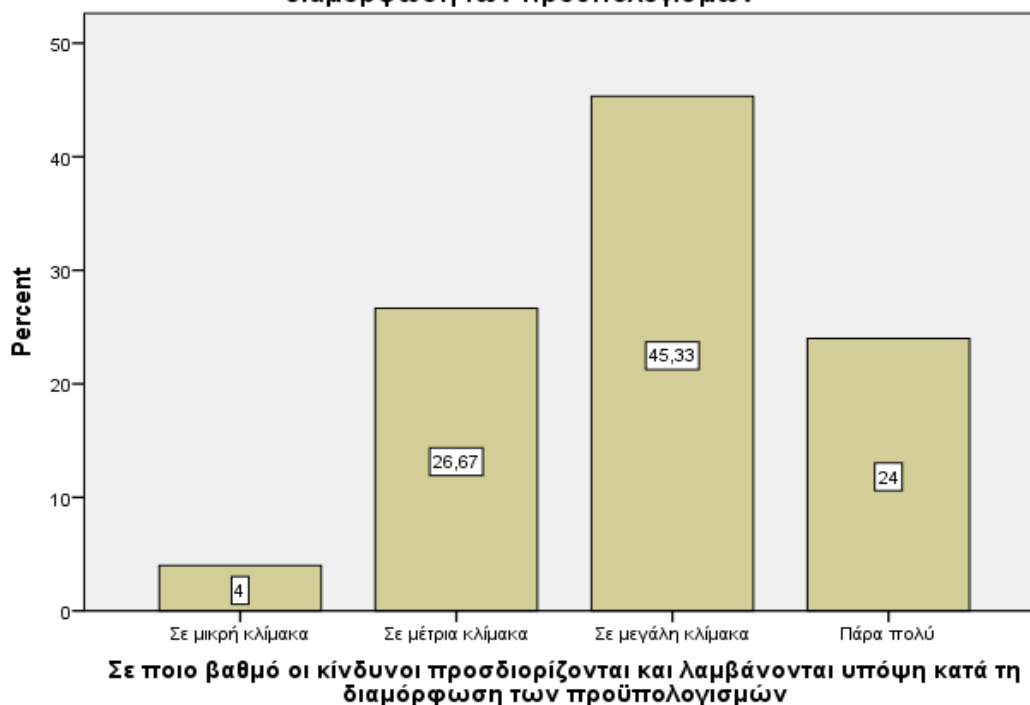
Σε ποιο βαθμό οι κίνδυνοι προσδιορίζονται και λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση των προϋπολογισμών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Σε μικρή κλίμακα	3	3,9	4,0	4,0
Σε μέτρια κλίμακα	20	26,3	26,7	30,7
Valid Σε μεγάλη κλίμακα	34	44,7	45,3	76,0
Πάρα πολύ	18	23,7	24,0	100,0
Total	75	98,7	100,0	
Missing System	1	1,3		
Total	76	100,0		

Πίνακας 17: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 17

Όπως διακρίνεται από τον παραπάνω πίνακα το μεγαλύτερο ποσοστό, ήτοι 44,7% θεωρεί ότι οι κίνδυνοι προσδιορίζονται και λαμβάνονται υπόψη «σε μέτρια κλίμακα», το 23,7% «πάρα πολύ» ενώ το 26,3% σε «μέτρια κλίμακα». Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται και διαγραμματικά.

Σε ποιο βαθμό οι κίνδυνοι προσδιορίζονται και λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση των προϋπολογισμών



Διάγραμμα 17: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 17

Το ΣΤ μέρος κλείνει με την ερώτηση 18, στην οποία οι ερωτώμενοι κλήθηκαν να απαντήσουν σε ποιο βαθμό θεωρούν ότι τα μέτρα κινδύνου ενσωματώνονται στο σύστημα μέτρησης της απόδοσης των οργανισμών. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα.

Σε ποιο βαθμό τα μέτρα κινδύνου ενσωματώνονται στο σύστημα μέτρησης της απόδοσης των οργανισμών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Σε μικρή κλίμακα	6	7,9	7,9	7,9
Σε μέτρια κλίμακα	31	40,8	40,8	48,7
Valid Σε μεγάλη κλίμακα	34	44,7	44,7	93,4
Πάρα πολύ	5	6,6	6,6	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Πίνακας 18: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 18

Όπως παρατηρείται και σε αυτή την ερώτηση τα αποτελέσματα δεν είναι και τόσο ενθαρρυντικά καθώς σε «μεγάλη κλίμακα» βλέπουμε ότι αντιστοιχεί ένα ποσό της τάξεως του 44,7%, σε «μέτρια κλίμακα» έχουμε ένα ποσοστό της τάξεως του 40,8%, σε «μικρή κλίμακα» αντικρίζουμε το ποσοστό 7,9% και τέλος «πάρα πολύ απάντησε το 6,6% των ερωτώμενων. Σε αυτό το σημείο διαπιστώνεται ότι η διαχείριση κινδύνων δεν ενσωματώνεται και λαμβάνεται υπόψη σε τόσο μεγάλο βαθμό.

Σε ποιο βαθμό τα μέτρα κινδύνου ενσωματώνονται στο σύστημα μέτρησης της απόδοσης των οργανισμών



Διάγραμμα 18: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 18

Συνεχίζοντας αναπτύσσεται το μέρος Z που αποτελείται από τις τρεις ερωτήσεις και μετρά την έκταση της χρήσης των υφιστάμενων λειτουργιών της διοίκησης σε ένα MAS. Με την ερώτηση 19 διερευνάται ο βαθμός στον οποίο υποστηρίζεται η διαχείριση του κόστους των τραπεζικών προϊόντων/υπηρεσιών. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Σε ποιο βαθμό υποστηρίζεται η διαχείριση του κόστους των τραπεζικών προϊόντων/υπηρεσιών

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μικρή κλίμακα	2	2,6	2,7	2,7
	Σε μέτρια κλίμακα	23	30,3	30,7	33,3
	Σε μεγάλη κλίμακα	38	50,0	50,7	84,0
	Πάρα πολύ	12	15,8	16,0	100,0
Total		75	98,7	100,0	
Missing	System	1	1,3		
Total		76	100,0		

Πίνακας 19: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 19

Σύμφωνα με τα αποτελέσματα του πίνακα προκύπτει ότι το μεγαλύτερο ποσοστό, ήτοι 50,0% θεωρούν ότι η διαχείριση του κόστους των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών υποστηρίζεται σε «μεγάλη κλίμακα», το 30,3% θεωρεί ότι υποστηρίζεται σε «μέτρια κλίμακα». Παράλληλα, εμφανίζονται και δύο χαμηλά ποσοστά 2,6% και 15,8% που αντιστοιχούν σε «μικρή κλίμακα» και «πάρα πολύ». Επομένως, συμπεραίνουμε ότι υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης αναφορικά με τη διαχείριση του κόστους των τραπεζικών προϊόντων και υπηρεσιών. Τα παραπάνω απεικονίζονται και διαγραμματικά.



Διάγραμμα 19: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 19

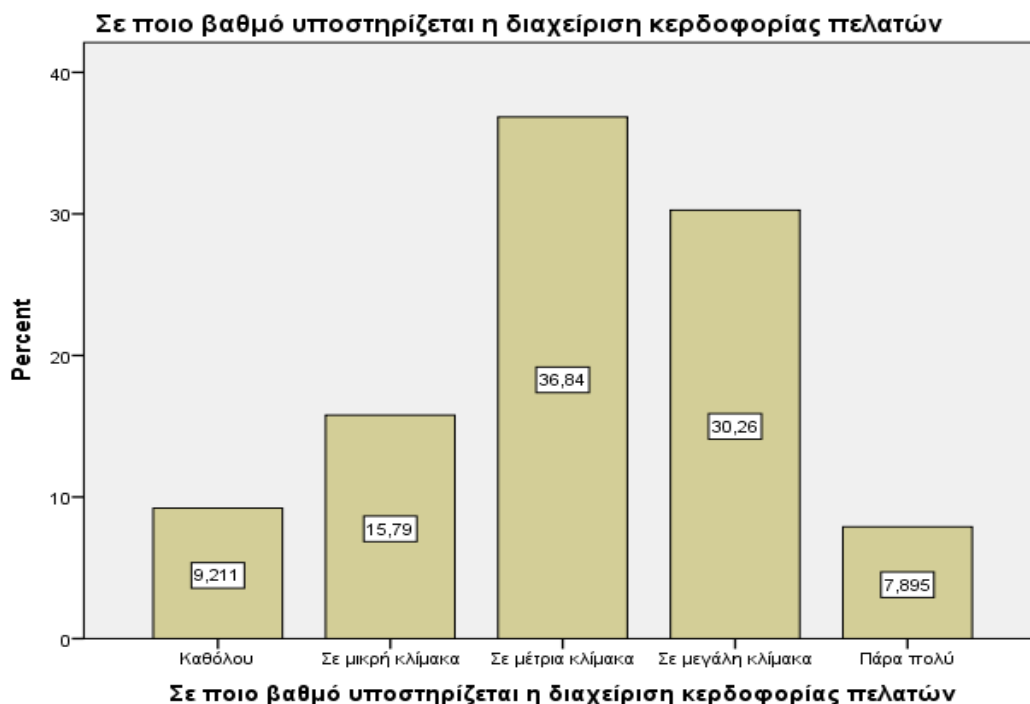
Ακολουθώντας την παραπάνω προσέγγιση, με την ερώτηση 20 διερευνάται ο βαθμός υποστήριξης της κερδοφορίας των πελατών. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στον κάτωθι πίνακα.

Σε ποιο βαθμό υποστηρίζεται η διαχείριση κερδοφορίας πελατών

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	7	9,2	9,2	9,2
Σε μικρή κλίμακα	12	15,8	15,8	25,0
Σε μέτρια κλίμακα	28	36,8	36,8	61,8
Σε μεγάλη κλίμακα	23	30,3	30,3	92,1
Πάρα πολύ	6	7,9	7,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Πίνακας 20: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 20

Τα αποτελέσματα στην παρούσα ερώτηση ποικίλουν, καθώς παρατηρούνται απαντήσεις σε όλο το εύρος της κλίμακας Likert. Το μεγαλύτερο ποσοστό, ήτοι 36,8% θεωρεί ότι η διαχείριση κερδοφορίας πελατών υποστηρίζεται σε «μέτρια κλίμακα», το 30,3% θεωρεί πως υποστηρίζεται σε «μεγάλη κλίμακα» και το 15,8% σε «μικρή κλίμακα». Παράλληλα εμφανίζεται και ένα ποσοστό της τάξεως του 9,2% που θεωρεί ότι η διαχείριση κερδοφορίας των πελατών δεν υποστηρίζεται «καθόλου», σε αντίθεση με το 7,9% που πιστεύει ότι υποστηρίζεται «πάρα πολύ». Παρακάτω παρουσιάζεται το διάγραμμα των παραπάνω αποτελεσμάτων.



Διάγραμμα 20: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 20

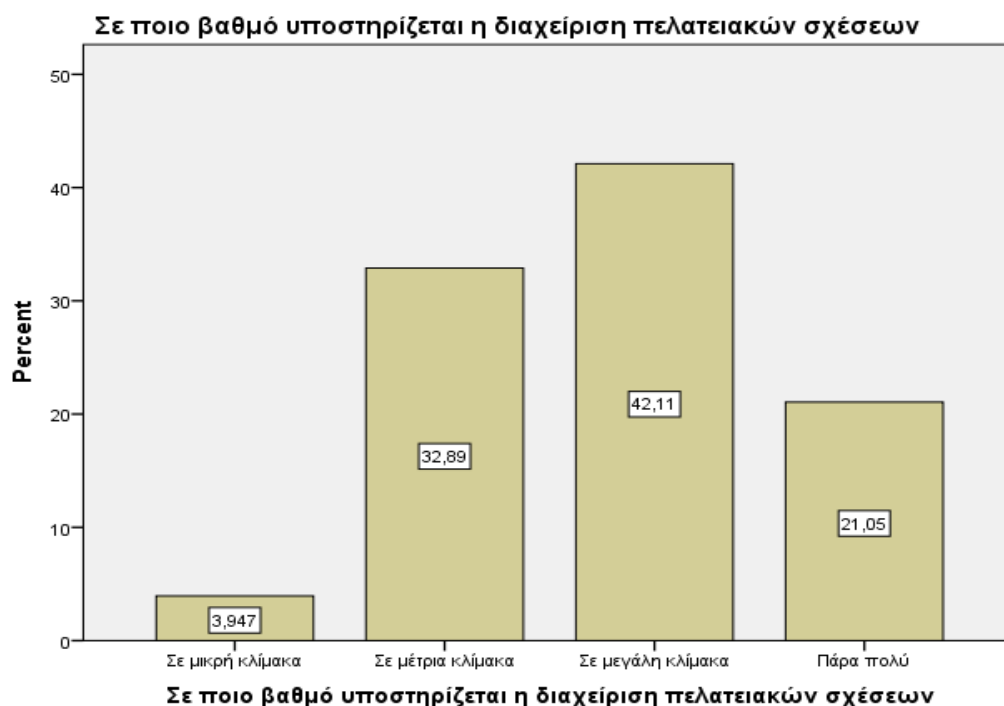
Τέλος με την ερώτηση 21 εξετάζεται ο βαθμός υποστήριξης των πελατειακών σχέσεων σε ένα MAS. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Σε ποιο βαθμό υποστηρίζεται η διαχείριση πελατειακών σχέσεων

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Σε μικρή κλίμακα	3	3,9	3,9	3,9
Σε μέτρια κλίμακα	25	32,9	32,9	36,8
Valid Σε μεγάλη κλίμακα	32	42,1	42,1	78,9
Πάρα πολύ	16	21,1	21,1	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Πίνακας 21: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 21

Στην τελευταία ερώτηση του Z μέρους, τα αποτελέσματα δεν κρίνονται ιδιαίτερα θετικά και ενθαρρυντικά, καθώς το μεγαλύτερο μέρος των ερωτώμενων θεωρεί ότι στο 42,1% υποστηρίζεται η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, το 32,9% θεωρεί ότι υποστηρίζεται σε «μέτρια κλίμακα». Εντούτοις ένα ποσοστό πιστεύει ότι η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων υποστηρίζεται πάρα πολύ και ένα ελάχιστο ποσοστό της τάξεως του 3,9% σε «μικρή κλίμακα». Συνεπώς σε αυτή την ερώτηση διαφαίνονται περιθώρια βελτίωσης σε μεγάλο βαθμό. Τα αποτελέσματα περιγράφονται και διαγραμματικά.



Διάγραμμα 21: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 21

Τέλος παρουσιάζεται το μέρος Η του ερωτηματολογίου, το οποίο αποτελείται από τις τελευταίες τρεις ερωτήσεις. Με την ερώτηση 22 διερευνάται ο βαθμός της έμφασης που δόθηκε στο χαμηλό κόστος υπηρεσιών τα τελευταία τρία χρόνια. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

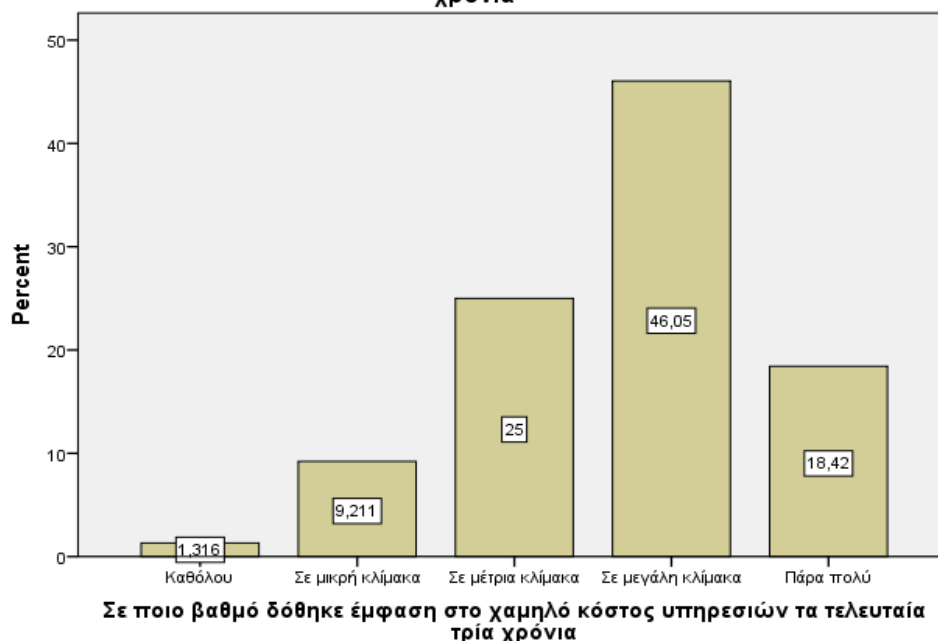
Σε ποιο βαθμό δόθηκε έμφαση στο χαμηλό κόστος υπηρεσιών τα τελευταία τρία χρόνια

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	1	1,3	1,3	1,3
Σε μικρή κλίμακα	7	9,2	9,2	10,5
Σε μέτρια κλίμακα	19	25,0	25,0	35,5
Σε μεγάλη κλίμακα	35	46,1	46,1	81,6
Πάρα πολύ	14	18,4	18,4	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Πίνακας 22: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 22

Στην παρούσα ερώτηση τα αποτελέσματα παρουσιάζουν μια μέτρια εικόνα καθώς το 46,1% απάντησε σε «μεγάλη κλίμακα», το 25,0% απάντησε «μέτρια κλίμακα» και μόνο τα 18,4% απάντησε «πάρα πολύ». Επομένως και σε αυτή την ερώτηση υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης αναφορικά με το κόστος των υπηρεσιών τα τελευταία χρόνια. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται και διαγραμματικά παρακάτω.

Σε ποιο βαθμό δόθηκε έμφαση στο χαμηλό κόστος υπηρεσιών τα τελευταία τρία χρόνια



Διάγραμμα 22: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 22

Με την επόμενη ερώτηση εξετάζεται ο βαθμός των αλλαγών στον σχεδιασμό και στην εισαγωγή νέων υπηρεσιών τα τελευταία χρόνια. Στον ακόλουθο πίνακα περιγράφονται τα αποτελέσματα.

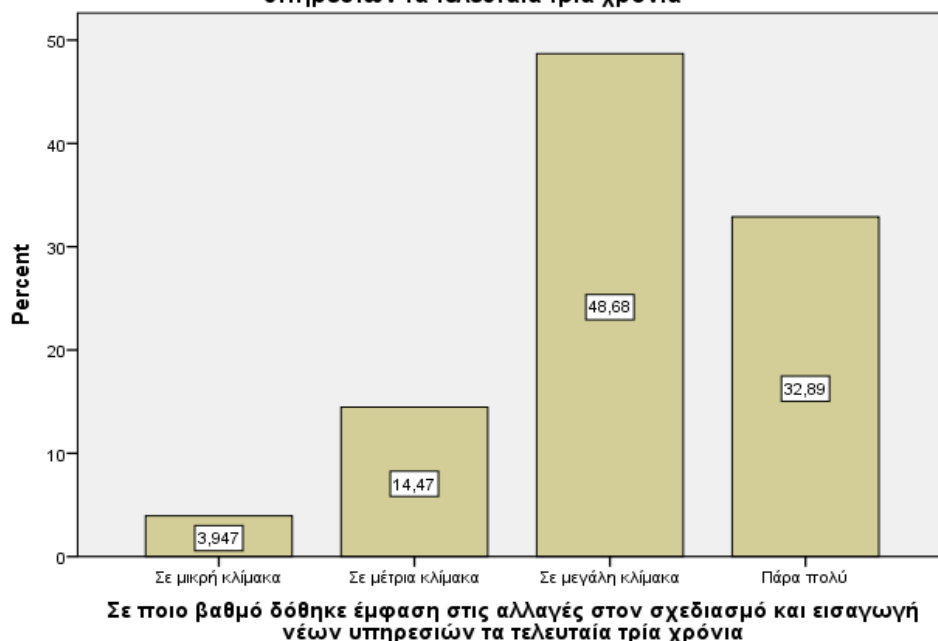
Σε ποιο βαθμό δόθηκε έμφαση στις αλλαγές στον σχεδιασμό και εισαγωγή νέων υπηρεσιών τα τελευταία τρία χρόνια

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Σε μικρή κλίμακα	3	3,9	3,9	3,9
Σε μέτρια κλίμακα	11	14,5	14,5	18,4
Valid Σε μεγάλη κλίμακα	37	48,7	48,7	67,1
Πάρα πολύ	25	32,9	32,9	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Πίνακας 23: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 23

Αντίθετα με την προηγούμενη ερώτηση, στην παρούσα ερώτηση τα αποτελέσματα κρίνονται ιδιαίτερα θετικά. Το μεγαλύτερο ποσοστό, ήτοι 81,6% θεωρεί δόθηκε «έμφαση στις αλλαγές στον σχεδιασμό και στην εισαγωγή νέων υπηρεσιών τα τελευταία τρία χρόνια» είτε σε «μεγάλη κλίμακα» είτε «πάρα πολύ». Τα αποτελέσματα παρατίθενται και διαγραμματικά.

Σε ποιο βαθμό δόθηκε έμφαση στις αλλαγές στον σχεδιασμό και εισαγωγή νέων υπηρεσιών τα τελευταία τρία χρόνια



Διάγραμμα 23: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 23

Το ερωτηματολόγιο κλείνει με την ερώτηση 24, στην οποία διερευνάται η έμφαση που δόθηκε στην προσαρμογή των υπηρεσιών στις ανάγκες των πελατών τα τελευταία τρία χρόνια. Με τον κάτωθι πίνακα παρουσιάζονται τα αποτελέσματα.

Σε ποιο βαθμό δόθηκε έμφαση στην προσαρμογή υπηρεσιών στις ανάγκες των πελατών τα τελευταία τρία χρόνια

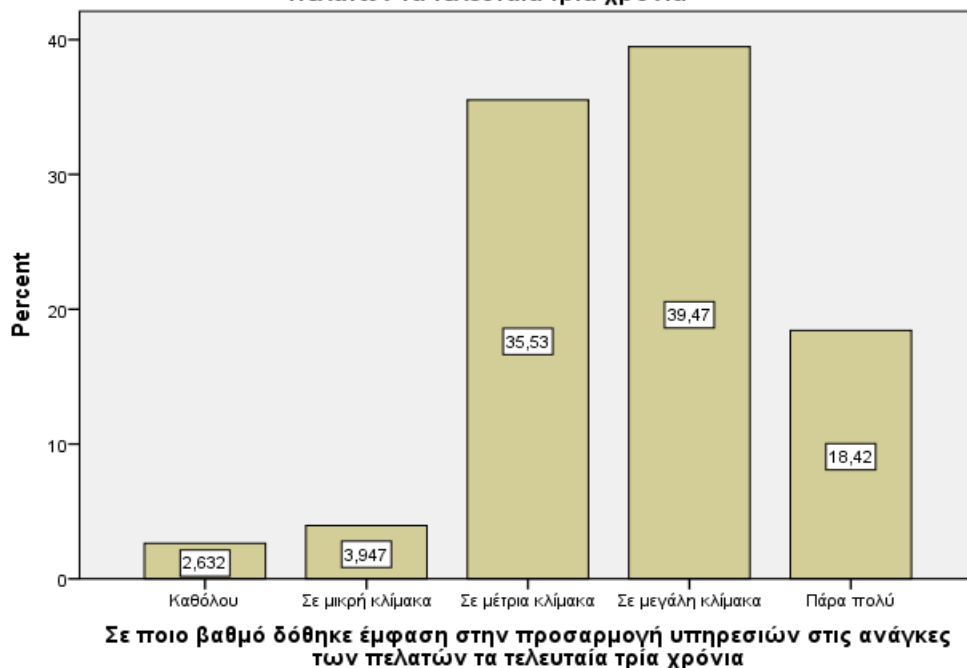
	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Καθόλου	2	2,6	2,6	2,6
Σε μικρή κλίμακα	3	3,9	3,9	6,6
Σε μέτρια κλίμακα	27	35,5	35,5	42,1
Σε μεγάλη κλίμακα	30	39,5	39,5	81,6
Πάρα πολύ	14	18,4	18,4	100,0
Total	76	100,0	100,0	

Πίνακας 24: Περιγραφικά στατιστικά για την ερώτηση 24

Όπως διακρίνεται στην τρέχουσα ερώτηση το μεγαλύτερο ποσοστό με 75% θεωρεί ότι «η έμφαση στην προσαρμογή υπηρεσιών στις ανάγκες των πελατών τα τελευταία τρία χρόνια» είναι είτε σε «μέτρια κλίμακα» είτε σε «μεγάλη κλίμακα». Το συγκεκριμένο γεγονός δείχνει ότι πιθανόν να υπάρχουν περιθώρια βελτίωσης αναφορικά με την προσαρμογή των υπηρεσιών στις ανάγκες των πελατών. Τα

παραπάνω απεικονίζονται στο κάτωθι διάγραμμα.

Σε ποιο βαθμό δόθηκε έμφαση στην προσαρμογή υπηρεσιών στις ανάγκες των πελατών τα τελευταία τρία χρόνια



Διάγραμμα 24: Διάγραμμα ράβδων για την ερώτηση 24

5.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ανάλυση Αξιοπιστίας

Με σκοπό να διεκπεραιωθεί έλεγχος αναφορικά με την εσωτερική συνέπεια των τιμών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach άλφα. Το άλφα του Cronbach είναι το πιο συνηθισμένο μέτρο της εσωτερικής συνοχής (αξιοπιστίας). Χρησιμοποιείται συνήθως όταν υπάρχουν πολλές ερωτήσεις Likert σε μια έρευνα ή ερωτηματολόγιο που αποτελούν κλίμακα και θέλουμε να προσδιορίσουμε αν η κλίμακα είναι αξιόπιστη. Στις μεταβλητές όπου ο συντελεστής αξιοπιστίας είναι μικρότερος του 0,70 χρειάζεται να απορριφθούν.

Αρχικά διερευνήθηκε η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου της παρούσας έρευνας στο σύνολο του. Όπως διακρίνεται στον παρακάτω πίνακα, ο συντελεστής αξιοπιστίας έχει την τιμή 0,889 (μεγαλύτερο του 0,70) γεγονός που δείχνει ότι το ερωτηματολόγιο έχει έναν ικανοποιητικό συντελεστή αξιοπιστίας και υπάρχει συνοχή των ερωτήσεων.

Cronbach's Alpha	N of Items
,889	20

Πίνακας 25: Πίνακας Αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

Στη συνέχεια εξετάστηκε ο βαθμός συσχέτισης του Β μέρους του ερωτηματολογίου αναφορικά με τη συνεισφορά ενός MAS. Τα αποτελέσματα διακρίνονται στον παρακάτω πίνακα.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,834	,839	3

Πίνακας 26: Πίνακας Αξιοπιστίας Μέρους Β

Όπως παρατηρείται οι ερωτήσεις έχουν συντελεστή αξιοπιστίας 0,834 (μεγαλύτερο του 0,70), άρα οι ερωτήσεις έχουν σωστό βαθμό αξιοπιστίας και γι' αυτό δεν απορρίπτονται.

Στο μέρος Γ του ερωτηματολογίου εξετάστηκε η συμβολή της τεχνολογίας σε ένα MAS. Τα αποτελέσματα απεικονίζονται στον κάτωθι πίνακα.

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,820	,819	3

Πίνακας 27: Πίνακας Αξιοπιστίας Μέρους Γ

Από τον πίνακα παραπάνω διακρίνεται ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach Alpha είναι 0,820 δηλαδή μεγαλύτερος του 0,70 άρα οι ερωτήσεις δεν χρειάζεται να απορριφθούν.

Στη συνέχεια στο μέρος Δ διερευνάται η υποστήριξη από τη διοίκηση σε ένα MAS. Τα αποτελέσματα περιγράφονται στον παρακάτω πίνακα.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,723	,723	2

Πίνακας 28: Πίνακας Αξιοπιστίας Μέρους Δ

Από τον πίνακα παρατηρείται ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach Alpha έχει βαθμό 0,723 που είναι μεγαλύτερο του 0,70, άρα οι ερωτήσεις του συγκεκριμένου μέρους έχουν σωστό βαθμό αξιοπιστίας και δεν πρέπει να απορριφθούν.

Στο Ε μέρος του ερωτηματολογίου εξετάζεται η συνεισφορά της ABC σε ένα σύστημα MAS. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,729	,733	2

Πίνακας 29: Πίνακας Αξιοπιστίας Μέρους Ε

Από τον πίνακα παρατηρείται ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach Alpha έχει τον βαθμό 0,729 (μεγαλύτερο του 0,70), άρα οι ερωτήσεις στο τρέχον μέρος του ερωτηματολογίου έχουν σωστό δείκτη αξιοπιστίας και δεν χρειάζεται να απορριφθούν.

Στο επόμενο μέρος του ερωτηματολογίου διερευνάται η διαχείριση των κινδύνων σε ένα σύστημα MAS. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον ακόλουθο πίνακα.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,792	,797	4

Πίνακας 30: Πίνακας Αξιοπιστίας Μέρους ΣΤ

Από τον πίνακα παρατηρείται ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach Alpha έχει τον βαθμό 0,791 (μεγαλύτερο του 0,70), άρα οι ερωτήσεις στο συγκεκριμένο μέρος έχουν σωστό δείκτη αξιοπιστίας και δεν χρειάζεται να απορριφθούν.

Στη συνέχεια στο μέρος Z εξετάζεται η χρήση των υφιστάμενων λειτουργιών της διοίκησης σε ένα MAS. Τα αποτελέσματα παρατίθενται στον παρακάτω πίνακα.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,547	,585	3

Πίνακας 31: Πίνακας Αξιοπιστίας Μέρους Z

Από τον πίνακα παρατηρείται ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach Alpha έχει τον βαθμό 0,547 (μικρότερο του 0,70), άρα οι ερωτήσεις δεν έχουν σωστό δείκτη αξιοπιστίας και χρειάζεται να απορριφθούν.

Στο Η μέρος του ερωτηματολογίου διερευνάται ο βαθμός συσχέτισης των στρατηγικών προτεραιοτήτων σε ένα MAS. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον παρακάτω πίνακα.

Reliability Statistics		
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,539	,531	3

Πίνακας 32: Πίνακας Αξιοπιστίας Μέρους Η

Από τον πίνακα παρατηρείται ότι ο συντελεστής αξιοπιστίας Cronbach Alpha έχει τον βαθμό 0,539 (μικρότερο του 0,70), άρα οι ερωτήσεις στο παρών μέρος δεν έχουν σωστό δείκτη αξιοπιστίας και χρειάζεται να απορριφθούν.

5.3 Παρουσίαση αποτελεσμάτων Ανάλυσης Παλινδρόμησης

Με γνώμονα ότι όλες οι μεταβλητές της έρευνας θεωρούνται συνεχείς, χρησιμοποιούμε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την «Συνεισφορά ενός MAS» (ερωτήσεις 5-7) και ανεξάρτητες μεταβλητές την «Συμβολή της τεχνολογίας σε ένα MAS» (ερωτήσεις 8-10), «Υποστήριξη από τη διοίκηση σε ένα MAS» (ερωτήσεις 11-12), «Συνεισφορά της ABC σε ένα MAS» (ερωτήσεις 13-14), «Διαχείριση κινδύνου σε ένα MAS» (ερωτήσεις 15-18), «Η χρήση των

λειτουργιών διοίκησης» (ερωτήσεις 19-21) και «Οι στρατηγικές προτεραιότητες» (ερωτήσεις 22-24). Το ποσοστό της μεταβλητότητας του ακόλουθου μοντέλου είναι (49,5%) υποδεικνύοντας ότι το 49,5% της μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής περιγράφεται από το συγκεκριμένο μοντέλο.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,703 ^a	,494	,458	,454

a. Predictors: (Constant), Υφιστάμενες Λειτουργίες Διαχείρισης, Συμβολή Τεχνολογίας, Διαχείριση Κινδύνων, Συνεισφορά ABC, Υποστήριξη από τη Διοίκηση

Πίνακας 33: Συνοπτικός Πίνακας Ανάλυσης Παλινδρόμησης

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	14,081	5	2,816	13,687	,000 ^b
	Residual	14,403	70	,206		
	Total	28,484	75			

a. Dependent Variable: Συνεισφορά MAS

b. Predictors: (Constant), Υφιστάμενες Λειτουργίες Διαχείρισης, Συμβολή Τεχνολογίας,

Διαχείριση Κινδύνων, Συνεισφορά ABC, Υποστήριξη από τη Διοίκηση

Πίνακας 34: Πίνακας ANOVA

Στον ακόλουθο πίνακα παρουσιάζεται η ανάλυση γραμμικής παλινδρόμησης.

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,605	,427		3,761	,000
	Συμβολή Τεχνολογίας	,186	,113	,197	1,652	,103
	Υποστήριξη από τη Διοίκηση	,424	,111	,499	3,805	,000
	Συνεισφορά ABC	,191	,113	,201	1,695	,095
	Διαχείριση Κινδύνων	-,036	,119	-,035	-,307	,760
	Υφιστάμενες Λειτουργίες Διαχείρισης	-,129	,100	-,135	-1,294	,200

a. Dependent Variable: Συνεισφορά MAS

Πίνακας 35: Πίνακας Coefficients

Από τον παραπάνω πίνακα μας ενδιαφέρει ο συντελεστής B, που είναι ο συντελεστής παλινδρόμησης και κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή και μας δείχνει πόσο επηρεάζεται η εξαρτημένη μεταβλητή όταν αυξάνεται κατά μία μονάδα κάθε ανεξάρτητη μεταβλητή, δεδομένου ότι οι υπόλοιπες παράμετροι παραμένουν σταθερές.

Συνεπώς, από την τιμή B έχουμε την εξίσωση παλινδρόμησης που έχει τη μορφή: $y = b_0 + b_1x_1 + b_2x_2 + b_3x_3 + b_4x_4 + b_5x_5$. Με βάση τα στοιχεία του παραπάνω πίνακα, η εξίσωση παλινδρόμησης διαμορφώνεται ως εξής: $y = 1,605 + 0,186*x_1 + 0,424*x_2 + 0,191*x_3 - 0,036*x_4 - 0,129*x_5$.

Επιπρόσθετα, όσον αφορά τις ερευνητικές υποθέσεις που αναπτύχθηκαν στο τρίτο κεφάλαιο φαίνεται ότι λόγω της τιμής του sig ($p=0.000 < 0.05$) η δεύτερη ερευνητική υπόθεση (**Μηδενική υπόθεση H₂₀**: Η υποστήριξη από τη διοίκηση δεν οδηγεί σε ένα επιτυχημένο MAS) απορρίπτεται και επομένως η υποστήριξη από τη διοίκηση σχετίζεται σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με ένα σύστημα MAS. Αντίθετα, οι υπόλοιπες ερευνητικές υποθέσεις (**Μηδενική υπόθεση H₁₀**: Η χρήση της τεχνολογίας δεν επηρεάζει την αποτελεσματικότητα ενός MAS, **Μηδενική υπόθεση H₃₀**: Η χρήση της ABC δεν συμβάλλει στην καλύτερη απόδοση της επιχείρησης μέσω τους MAS, **Μηδενική υπόθεση H₄₀**: Δεν υπάρχει ενοποίηση μεταξύ της διαχείρισης κινδύνων και της διοικητικής λογιστικής, **Μηδενική υπόθεση H₅₀**: Οι υφιστάμενες λειτουργίες διαχείρισης δεν συμβάλουν σε ένα αποτελεσματικό MAS, λόγω της τιμής του sig ($p=0,103 > 0.05$, $p=0.095 > 0.05$, $p=0.760 > 0.05$ και $p=0.200 > 0.05$) γίνονται αποδεκτές και συνεπώς ένα σύστημα MAS συσχετίζεται αλλά όχι σε στατιστικά σημαντικό βαθμό με την χρήση της τεχνολογίας, την χρήση της ABC, την ενοποίηση της διαχείρισης των κινδύνων με τη διοικητική λογιστική και τις υφιστάμενες λειτουργίες διαχείρισης.

Κεφάλαιο 6: Συμπεράσματα και προτάσεις για μελλοντική μελέτη

6.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο της διπλωματικής εργασίας παρατίθενται τα συμπεράσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε και ολοκληρώνεται με την παρουσίαση των βασικών περιορισμών στη συγγραφής της διπλωματικής εργασίας και των προτάσεων για τη διενέργεια μελλοντικής έρευνας.

6.2 Ανάλυση Συμπερασμάτων

Τα τελευταία χρόνια, οι ραγδαίες τεχνολογικές αλλαγές και η αυξανόμενη πίεση του ανταγωνισμού έχουν αλλάξει το εξωτερικό περιβάλλον των οργανισμών, οι οποίες επηρεάζουν διαδοχικά τις εσωτερικές τους διαδικασίες, όπως το σύστημα διοικητικής λογιστικής (MAS) (Urquidi and Ripoll, 2013). Αυτές οι αλλαγές μπορούν να επηρεάσουν τα χαρακτηριστικά MAS σε μια εταιρεία και επίσης μπορεί να οδηγήσουν στην ανάγκη για την εταιρεία να επανεκτιμήσει το τρέχον σχεδιασμό και στρατηγικές για να αντιμετωπίσει τις αλλαγές στο περιβάλλον. Σε αυτή την περίπτωση, ο ρόλος του MAS είναι να παρέχει χρήσιμες πληροφορίες για να βοηθήσει τη διοίκηση στη λήψη αποφάσεων και να πείσει τους χρήστες να ξεκινήσουν οργανωτικές αλλαγές (Chung *et al.* , 2012). Με άλλα λόγια, το MAS είναι αποδεκτό να βοηθήσει οργανισμούς να υπομείνουν σε άκρως τεχνολογικό περιβάλλον και να ανταγωνίζονται με άλλες επιχειρήσεις όταν παρέχουν χρήσιμες πληροφορίες λαμβάνοντας υπόψη τους οργανωτικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες (Brandau *et al.* , 2013).

Αυτή η μελέτη παρέχει μια καλύτερη κατανόηση των σχέσεων μεταξύ τεχνολογίας, MAS και διαχειριστικών επιδόσεων στο πλαίσιο των χρηματοπιστωτικών οργανισμών. Τα αποτελέσματα παρέχουν στους διευθυντές των χρηματοπιστωτικών οργανισμών ορισμένες χρήσιμες πτυχές σχετικά με τη λειτουργία του MAS, οι οποίες μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους. Τα αποτελέσματα ενδέχεται να παράσχουν ορισμένες πληροφορίες όσον αφορά την αναδιοργάνωση των χρηματοπιστωτικών οργανισμών και τον προσδιορισμό της σημασίας του MAS ως εσωτερικής λειτουργίας που υποστηρίζει τη διαφάνεια στο

εξωτερικό περιβάλλον στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς. Επιπρόσθετα, τα ευρήματα αυτής της μελέτης μπορούν να χρησιμοποιηθούν ως πρόσθετη κατευθυντήρια γραμμή για την ανάπτυξη πιο αποτελεσματικού και επιτυχημένου MAS.

Μετά από την ανάλυση των αποτελεσμάτων του ερωτηματολογίου εξήχθησαν σημαντικά συμπεράσματα. Αρχικά οι ερωτώμενοι ήταν υπάλληλοι και στελέχη χρηματοπιστωτικών ιδρυμάτων. Ειδικότερα τα ευρήματα της έρευνας μας έδειξαν ότι ένα σύστημα διοικητικής λογιστικής (MAS) έχει σημαντικό ρόλο και μεγάλη συνεισφορά σε ένα χρηματοπιστωτικό ίδρυμα. Η χρήση της τεχνολογίας και η υποστήριξη από τη διοίκηση είναι παράγοντες που επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα ενός MAS. Στο ίδιο συμπέρασμα κατέληξαν οι Ghasemi *et al.* (2019), Asiaei and Bontis (2019), Mbelwa *et al.* (2019) και Salehi *et al.* (2019). Επίσης σύμφωνα με τα ευρήματα της εμπειρικής έρευνας μας η συνεισφορά της ABC σε ένα χρηματοπιστωτικό σύστημα για την ανάπτυξη ενός επιτυχημένου MAS δεν έχει σημαντικό στατιστικό ρόλο. Σε αντίθεση με τα ευρήματα των Hussain & Gunasekaran (2001), Sartorius *et al.* (2007) και Krumwiede and Charles (2014), των οποίων οι έρευνες δείχνουν ότι η είναι απαραίτητη η συνεισφορά της ABC σε ένα σύστημα MAS. Ταυτόχρονα και τα υπόλοιπα ευρήματα που προέκυψαν από την ανάλυση της αξιοπιστίας και της παλινδρόμησης δείχνουν ότι υφιστάμενες λειτουργίες διαχείρισης, οι στρατηγικές προτεραιότητες και η διαχείριση κινδύνων σε ένα σύστημα MAS εμφανίζουν αρνητική συσχέτιση. Επιπλέον δεν έχουν σημαντικό στατιστικό ρόλο στην ανάπτυξη ενός αποτελεσματικού συστήματος διοικητικής λογιστικής παρόλο που επηρεάζεται από τις άνωθεν μεταβλητές. Παράλληλα τα παραπάνω βρίσκονται σε αντίθεση με τα συμπεράσματα των υπόλοιπων ερευνών που παρουσιάστηκαν στο τρίτο κεφάλαιο που φαίνεται ότι έχουν σημαντικό ρόλο σε ένα MAS.

Τέλος αξίζει να αναφερθεί ότι τα ευρήματα της εν λόγω έρευνας υπόκεινται σε ορισμένους περιορισμούς. Ο σημαντικότερος και ουσιαστικότερος περιορισμός είναι το χρονικό διάστημα που διεξήχθη η έρευνα και η γεωγραφική περιοχή που περιορίζεται στον Νομό Θεσσαλονίκης επομένως δεν μπορούμε να γενικεύσουμε τα συμπεράσματα μας. Ένας δεύτερος περιορισμός προκύπτει από την απουσία αντίστοιχων εμπειρικών ερευνών στον ελλαδικό χώρο γεγονός που δεν μας επιτρέπει να κάνουμε σύγκριση των αποτελεσμάτων. Άλλος ένας περιορισμός προκύπτει από

την κατηγορία του πληθυσμού των ερωτώμενων. Παρόλο που έγινε μεγάλη προσπάθεια να διατηρηθούν οι αναλογίες στο δείγμα, πάντα εγκυμονεί ο κίνδυνος μεροληψίας των απαντήσεων. Ο τελευταίος περιορισμός προκύπτει από το γεγονός ότι το ερωτηματολόγιο συντάχθηκε στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας, άρα μπορεί να απαιτεί βελτιώσεις ή τροποποιήσεις για την αποτελεσματικότερη ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Με βάση τα ανωτέρω, ως προτάσεις για μελλοντική έρευνα προτείνεται η διεξαγωγή της έρευνας για μεγαλύτερο χρονικό διάστημα όπου με τη χρήση της μεθόδου των ερωτηματολογίων θα μπορέσει να συλλεχθεί μεγαλύτερο δείγμα με πιο εξειδικευμένα αποτελέσματα. Επίσης η εμπειρική έρευνα μπορεί να επεκταθεί σε στελέχη και υπαλλήλους σε ολόκληρη την Ελλάδα και στο εξωτερικό που μπορεί να προσθέσουν ευρήματα χρήσιμα στο μέλλον για την λειτουργία των συστημάτων διοικητικής λογιστικής στους χρηματοπιστωτικούς οργανισμούς και τον τρόπο ανάπτυξης και αποτελεσματικότητάς τους.

Συμπερασματικά τα συστήματα διοικητικής λογιστικής κατέχουν σημαντικό ρόλο στην εύρυθμη λειτουργία των χρηματοπιστωτικών οργανισμών καθώς η αποτελεσματική και επιτυχημένη λειτουργία τους επιτρέπει τα στελέχη να λαμβάνουν ορθές και τεκμηριωμένες αποφάσεις με τη συμβολή της τεχνολογίας και πολλών ακόμη παραγόντων που αναλύθηκαν λεπτομερώς στα παραπάνω κεφάλαια.

Βιβλιογραφία

Aldehayyat, J. S. and Maan, J. (2013) “The impact of competitive business strategies on managerial accounting techniques: A study of Jordanian public industrial companies”, *International Journal of management*.

Asiaei, K. and Bontis, N. (2019) “Translating knowledge management into performance: The role of performance measurement systems”, *Management Research Review*, Vol. 43 No. 1, pp. 113-132.

Baird, K., Harrison, G. and Reeve, R. (2007) “Success of activity management practices: the influence of organizational and cultural factors”, *Accounting and Finance*.

Bessis, J. (2002) “*Risk Management in Banking*”, Wiley, Chicester.

Brandau, M., Endenich, C., Trapp, R. and Hoffjan, A. (2013) “Institutional drivers of conformity – evidence for management accounting from Brazil and Germany”, *International Business Review*, Vol. 22 No. 2, pp. 466-479.

Brookfield, D. (2018), "Risk and organizational effectiveness: The role of accounting systems as a managerial process", *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, Vol. 5 No. 2, pp. 110-123.

Budugan, D. and Georgescu, I. (2005) “Cost-Based Decision under Uncertainty”, *Scientific Annals of "Alexandru Ioan Cuza" University of Iasi - Economic Sciences Series*, Tome LII/2005: 9-13.

Carmen Cretu, V. G. (2011) "Managerial Accounting A Necessity For Business Success", *Journal of Accounting and Management*.

COSO (2004) “Enterprise risk management – integrated framework”, Executive Summary, *Committee of Sponsoring Organizations of Treadway Commission*, available

at: www.coso.org/Publications/ERM/COSO_ERM_ExecutiveSummary.pdf (accessed 14 April 2008).

Chung, S.-H., Su, Y.-F. and Yu-Ju, S. (2012) "Broad scope management accounting system and managerial performance: the impact of role ambiguity and functional difference", *African Journal of Business Management*, Vol. 6 No. 30, pp. 8873-8878.

Collier, P. M., Collier, P. M., Berry, A. J., Berry, A., & Burke, G. T. (2006) " Risk and management accounting: best practice guidelines for enterprise-wide internal control procedures ", *Elsevier*, (Vol. 2, No. 11).

Cummins, J.D., Richard, D.P. and Stephen, D.S. (1998) "The rise of risk management", *Economic Review*, Vol. 83 No. 1, pp. 30-40.

*** CIMA, Chartered Institute of Managerial accountants, www.cimaglobal.com

Diavastis, I., Anagnostopoulou, E., Drogalas, G. and Karagiorgos, T. (2016). "The Interaction Effect of Accounting Information Systems User Satisfaction and Activity-Based Costing Use on Hotel Financial Performance: Evidence from Greece", *Journal of Accounting and Management Information Systems*, 15(4), pp. 757-784.

Harrison, D.S. and Killough, L.N. (2006) "Decision outcomes under activity based costing: presentation and decision commitment interactions", *Advances in Management Accounting*.

Hussain, M. and Gunasekaran, A. (2002) "Management accounting and performance measures in Japanese banks", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 12 No. 4, pp. 232-245.

Hussain, M. and Gunasekaran, A. (2001) "Activity-based cost management in financial services industry", *Managing Service Quality: An International Journal*, Vol. 11 No. 3, pp. 213-226.

IFAC (1998) "International management accounting practice statement (IMAP # 1): management accounting concepts", *Financial and Management Accounting Committee*, March, pp. 84-100.

Jan, I. (2013) "Managerial Accounting", *Accounting Explained*, διαθέσιμο στο: <http://accountingexplained.com/managerial/introduction/>, ανακτήθηκε την 5/5/2016.

Jacobs, L. (2005), “The impact of the changing practitioner requirements on management accounting education at South African Universities.”, Unpublished D Com thesis, Pretoria, *University of Pretoria*.

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

Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1996) “The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Actions”, *Harvard Business School Press*, Boston.

Kaplan, R. and Anderson, S. (2004) “Time-driven activity-based costing.”, *Harvard Business Review*.

Kafafian, R.E. (2001) “Keys to community bank success: utilizing management information to make informed decision”, *The Journal of Bank Cost & Management Accounting*, No. 1, pp. 3-4.

Krumwiede, K. and Charles, S. (2014) “The Use of Activity-based Costing with Competitive Strategies: Impact on Firm Performance”, *Advances in Management Accounting (Advances in Management Accounting, Vol. 23)*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 113-148.

Malmi, T. and Brown, D. A. (2008) “Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions.”, *Management Accounting Research*, Vol. 19 NO. 4, pp. 287–300.

Mia, L. and Chenhall, R. (1994) “The usefulness of MAS functional differentiation and management effectiveness”, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 19 No. 1, pp. 1-13.

Mbelwa, L., Adhikari, P. and Shahadat, K. (2019) “Investigation of the institutional and decision-usefulness factors in the implementation of accrual accounting reforms in the public sector of Tanzania”, *Journal of Accounting in Emerging Economies*, Vol. 9 No. 3, pp. 335-365.

Noreen, W.E., Brewer, C.P. and Garrison, H.R. (2011) “*Managerial Accounting for managers, Second Edition*”, NY: McGraw-Hill Companies, Inc.

Oboh, C. S., & Ajibolade, S. O. (2017) “Strategic management accounting and decision making: A survey of the Nigerian Banks.”, *Future Business Journal*, Vol. 3 NO. 2, pp. 119-137.

O'Connor, N. and Cheung, C. (2007) “Product/service adoption strategies and bank customer accounting in Hong Kong”, *Pacific Accounting Review*, Vol. 19 No. 1, pp. 31-46.

Rezaee, Z. (2005) “The relevance of managerial accounting concepts in banking industry”, *Journal of Performance Management*, Vol. 18 No. 2, pp. 3-16

Sartorius, K., Eitzen, C. and Kamala, P. (2007) “The design and implementation of Activity Based Costing (ABC): a South African survey”, *Meditari Accountancy Research*, Vol. 15 No. 2, pp. 1-21.

Salehi, M., Mousavi Shiri, M. and Hossini, S. (2019) “The relationship between managerial ability, earnings management and internal control quality on audit fees in Iran”, *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.

Siti Zaleha, A.R. and Abdul Rahim, A.R. (2009) “Management accounting and risk management practices in financial institutions”, *Jurnal Teknologi*, Vol. 51(E), December, pp. 89-110.

Soin, K. (2005) “Risk, regulation and the role of management accounting and control in UK financial services”, *paper presented at Critical Perspectives in Accounting Conference*, New York, NY, 28-30 April.

Subramaniam, N., Carey, P., Zaleha Abdul Rasid, S., Rahim Abdul Rahman, A. and Khairuzzaman Wan Ismail, W. (2011) “Management accounting and risk management in Malaysian financial institutions: An exploratory study”, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 26 No. 7, pp. 566-585.

Talpeş C.G. (2010) “Excellence in business, present and perspectives”, *Managerial accounting: The Line Between Traditional and Modern Scientific Session*, May 8, 2010, West University Timisoara.

Urquidi, A.C. and Ripoll, V.M. (2013) “The choice of management accounting techniques in the hotel sector: the role of contextual factors”, *Journal of Management Research*, Vol. 5 No. 2, pp. 65-82.

Van Der Walt, P.S. (2005) “Activity-Based costing management in the Banking sector.” *Unpublished MBA thesis*, Johannesburg, University of the Witwatersrand.

Wilson, R. (2005) “Costing is as simple as ABC. In the Black”, Vol. 75 NO. 6, pp. 68-70.

Williamson, D (2004) “A call for management accounting control research into risk management”, *paper presented at MARG Conference*, Aston Business School, Aston.

Zaleha Abdul Rasid, S., Rahim Abdul Rahman, A., and Khairuzzaman Wan Ismail, W. (2011) “Management accounting systems in Islamic and conventional financial institutions in Malaysia.”, *Journal of Islamic Accounting and Business Research*, Vol. 2 NO. 2, pp. 153-176.

Zlatkovich, C. (1966) “American Accounting Association Committee to prepare a statement on basis Accounting Theory”, Sarasota, FL, USA: *American Accounting Association*.

Παπαδέας, Β. Παναγιώτης. (2001, June 01) “Activity-based cost management in financial services industry”, *Managing Service Quality: An International Journal*.

Παράρτημα: Ερωτηματολόγιο Έρευνας



Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών στη
Φορολογική & Χρηματοοικονομική Διοίκηση
Στρατηγικών Αποφάσεων



ΕΜΠΙΣΤΕΥΤΙΚΟ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ ΕΡΕΥΝΑΣ

στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας με θέμα:

**ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΕ ΤΡΑΠΕΖΙΚΑ
ΙΔΡΥΜΑΤΑ (ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΑ ΔΕΔΟΜΕΝΑ)**

ΜΕΡΟΣ Α: Γενικές Πληροφορίες (Ερωτήσεις 1-4)

(Σημειώστε με ή την απάντησή σας)

1. Ποια είναι η θέση εργασίας σας;
 Διευθυντής Υποδιευθυντής Προϊστάμενος Υπάλληλος
 Άλλο
2. Πόσα χρόνια εργάζεστε σε αυτή τη θέση;
 Λιγότερο από 5 5-10 11 και πάνω
3. Ηλικία
 Λιγότερο από 30 30-45 Περισσότερο από 45
4. Εκπαιδευτική Κατάρτιση
 Απόφοιτος λυκείου
 Πτυχιούχος ΤΕΙ/ΑΕΙ
 Κάτοχος μεταπτυχιακού

Κάτοχος διδακτορικού

ΜΕΡΟΣ Β: Συνεισφορά MAS (Σύστημα Διοικητικής Λογιστικής)
(Ερωτήσεις 5-7)

Σε ποιο βαθμό:	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
5. Ένα MAS βοηθάει στην εξισορρόπηση κινδύνων.					
6. Ένα MAS οδηγεί στην λήψη ορθών αποφάσεων.					
7. Ένα MAS βοηθάει στην παρακολούθηση του περιβάλλοντος για έγκαιρη πληροφόρηση.					

ΜΕΡΟΣ Γ: Η Συμβολή της Τεχνολογίας σε ένα MAS (Ερωτήσεις 8-10)

Σε ποιο βαθμό η τεχνολογία:	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
8. Συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός έγκαιρου, ολοκληρωμένου και συγκεντρωτικού συστήματος MAS.					
9. Συμβάλλει στην απόδειξη της υψηλής ποιότητας πληροφοριών για τη λήψη αποφάσεων.					
10. Συμβάλλει στην ανάπτυξη ενός MAS που διέπεται από αξιοπιστία, συνάφεια και επικαιρότητα.					

ΜΕΡΟΣ Δ: Η Υποστήριξη από τη Διοίκηση σε ένα MAS (Ερωτήσεις 11-12)

Σε ποιο βαθμό:	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
11. Η ικανότητα της διοίκησης να λαμβάνει τεκμηριωμένες αποφάσεις συνδέεται με ένα αξιόπιστο MAS.					
12. Η διοίκηση προσφέρει πόρους για ένα επιτυχημένο MAS.					

ΜΕΡΟΣ Ε: Η Συνεισφορά της ABC (κοστολόγηση κατά δραστηριότητες) σε ένα MAS (Ερωτήσεις 13-14)

Σε ποιο βαθμό:	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
13. Η ABC βοηθά τη διοίκηση να αποκτήσει μια ακριβή εικόνα του κόστους.					
14. Η ABC βοηθά τη διοίκηση να διαθέσει πόρους σε δραστηριότητες που αποφέρουν κέρδη.					

ΜΕΡΟΣ ΣΤ: Διαχείριση Κινδύνων σε ένα MAS (Ερωτήσεις 15-18)

Σε ποιο βαθμό:	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
15. Υπάρχει ενοποίησης μεταξύ των λειτουργιών διαχείρισης λογαριασμών και διαχείρισης κινδύνου.					
16. Υπάρχει συμμετοχή της λειτουργίας της διοικητικής λογιστικής στη διαχείριση κινδύνων στην τράπεζα σας.					
17. Οι κίνδυνοι προσδιορίζονται και λαμβάνονται υπόψη κατά τη διαμόρφωση των προϋπολογισμών.					
18. Τα μέτρα κινδύνου ενσωματώνονται στο σύστημα μέτρησης της απόδοσης των οργανισμών.					

ΜΕΡΟΣ Ζ: Οι Υφιστάμενες Λειτουργίες Διαχείρισης (Ερωτήσεις 19-21)

Σε ποιο βαθμό υποστηρίζονται οι ακόλουθες λειτουργίες διαχείρισης:	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
19. Διαχείριση του κόστους των τραπεζικών προϊόντων/υπηρεσιών.					
20. Διαχείριση κερδοφορίας πελατών.					
21. Διαχείρισης πελατειακών σχέσεων.					

ΜΕΡΟΣ Η: Στρατηγικές Προτεραιότητες (Ερωτήσεις 22-24)

Σε ποιο βαθμό δόθηκε έμφαση στις ακόλουθες στρατηγικές τα τελευταία τρία χρόνια:	Καθόλου	Λίγο	Αρκετά	Πολύ	Πάρα Πολύ
22. Χαμηλό κόστος υπηρεσιών.					
23. Αλλαγές στον σχεδιασμό και εισαγωγή νέων υπηρεσιών.					
24. Προσαρμογή υπηρεσιών στις ανάγκες των πελατών.					

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο που διαθέσατε!