



Πανεπιστήμιο Θεσσαλίας

**Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών
Σπουδών**

«Λογιστική και Ελεγκτική»

**Τμήμα Οικονομικών Επιστημών - Τμήμα
Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής**

Διπλωματική Εργασία

**ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗΝ
ΧΡΗΣΗ ΚΙ ΥΙΟΘΕΤΗΣΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ
ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΤΙΣ
ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΜΜΕ ΣΤΗ ΘΕΣΣΑΛΙΑ**

ΜΑΡΙΑ-ΕΛΕΝΗ ΜΠΟΥΡΟΥΣΗ

του ΑΝΑΣΤΑΣΙΟΥ

ΕΠΙΒΛΕΠΟΥΣΑ:

ΕΥΔΟΚΙΑ ΤΣΙΦΟΡΑ,

ΕΠΙΚΟΥΡΗ ΚΑΘΗΓΗΤΡΙΑ

ΒΟΛΟΣ, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2023

Υπεύθυνη δήλωση

Βεβαιώνω ότι είμαι συγγραφέας αυτής της διπλωματικής εργασίας και ότι κάθε βοήθεια την οποία είχα για την προετοιμασία της, είναι πλήρως αναγνωρισμένη και αναφέρεται στη διπλωματική εργασία. Επίσης έχω αναφέρει τις όποιες πηγές από τις οποίες έκανα χρήση δεδομένων, ιδεών ή λέξεων, είτε αυτές αναφέρονται ακριβώς είτε παραφρασμένες. Επίσης βεβαιώνω ότι αυτή η πτυχιακή εργασία προετοιμάστηκε από εμένα προσωπικά ειδικά για τις απαιτήσεις του προγράμματος μεταπτυχιακών σπουδών στο ΔΠΜΣ "Λογιστική και Ελεγκτική" του Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου Θεσσαλίας και του Τμήματος Λογιστική και Χρηματοοικονομική. Βόλος, ΟΚΤΩΒΡΙΟΣ 2023.

Πίνακας περιεχομένων

ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	11
1.1 Η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων	11
1.2 Οικογενειακές επιχειρήσεις και ανάπτυξη	12
1.3. Ενισχύοντας τα αποτελέσματα της συμμετοχής της οικογένειας στις ΜΜΕ ...	14
1.4 Ανασταλτικοί παράγοντες της συμμετοχής της οικογένειας στις ΜΜΕ	16
1.5 Αλληλεπίδραση μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών ΜΜΕ	17
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	18
2.1 Προετοιμασία και παρακολούθηση προϋπολογισμού	19
2.2. Ανάπτυξη σχεδίων λογιστικής για τον έλεγχο δαπανών και την ανίχνευση απάτης	20
2.3 Παρακολούθηση και ανάλυση των οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης. .	21
2.4 Βελτιστοποίηση του κύκλου ζωής των αποθεμάτων	22
2.5 Διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού	23
2.6 Ανάλυση διακυμάνσεων κόστους	25
2.7 Πρόβλεψη πωλήσεων	26
2.8 Ελαχιστοποίηση των καθυστερήσεων πληρωμών	27
2.9 Ανάπτυξη και αξιοποίηση εσωτερικών συστημάτων ελέγχου	29
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ	31
3.1 Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης	32
3.2. Μέγεθος και πολυπλοκότητα της επιχείρησης	33
3.3 Βαθμός αυτοματοποίησης της επιχείρησης	35

3.4 Επίπεδο εκπαίδευσης και επαγγελματικής εμπειρίας των εργαζομένων	36
3.5 Επίπεδο τεχνολογικής υποδομής της επιχείρησης	37
3.6 Νομοθεσία και ρυθμίσεις σχετικά με τη λογιστική και τη φορολογία	38
3.7 Ανταγωνιστικό περιβάλλον και αγοραστική δύναμη των πελατών.....	39
3.8 Κλίμα και πολιτική σταθερότητα.....	40
3.9 Παρουσία ή μη ιδιοκτήτης στη διοίκηση της επιχείρησης	41
3.10 Στρατηγικοί στόχοι και προτεραιότητες της επιχείρησης.....	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΕ ΜΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	44
4.1 Εισαγωγή.....	44
4.2 Λόγοι για τους οποίους οι οικογενειακές επιχειρήσεις επιλέγουν να μην χρησιμοποιούν πληροφορίες διοικητική λογιστική	44
4.3 Πλεονεκτήματα της διοικητικής λογιστικής για την οικογενειακή επιχείρηση.....	47
4.3.1 Οφέλη οικογένειας.....	47
4.3.2. Οφέλη ιδιοκτησίας.....	49
4.3.3. Επιχειρηματικά οφέλη	50
4.3 Παράδειγμα λογιστικής πρακτικής διαχείρισης: η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις	51
4.4 Ανακεφαλαίωση	53
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	55
5.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας.....	55
5.2 Το δείγμα και το ερωτηματολόγιο της έρευνας.....	55
5.3 Στατιστικές μέθοδοι επεξεργασίας δεδομένων	56
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ	57
6.1 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος	57
6.2 Οι απόψεις των ερωτώμενων	60
6.3 Ανάλυση αξιοπιστίας και συσχέτισης των μεταβλητών	64

6.4 Επηρεασμός του τζίρου στις απόψεις των ατόμων σχετικά με τον βαθμό εφαρμογής πρακτικών διοικητικής λογιστικής	66
6.5 Επίδραση του τζίρου στις απόψεις των ατόμων σχετικά με την χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής.....	67
6.6 Επίδραση του ύψους πωλήσεων στους παράγοντες που επηρεάζουν την χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής	69
ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ	71
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ	76
Παράρτημα.....	90

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 1. Φύλο	57
Πίνακας 2. Ηλικία.....	57
Πίνακας 3. Προϋπηρεσία	58
Πίνακας 4. Αριθμός προσωπικού εταιρίας	58
Πίνακας 5. Τζίρος εταιρίας.....	59
Πίνακας 6. Τομέας εταιρίας.....	59
Πίνακας 7. Βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται στην επιχείρηση οι παρακάτω πρακτικές	61
Πίνακας 8. Χρήση εφαρμογών διοικητικής λογιστικής	62
Πίνακας 9. Παράγοντες που επηρεάζουν την χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής	63
Πίνακας 10. Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου	64
Πίνακας 11. Τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των τριών μεταβλητών.....	65
Πίνακας 12. Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των τριών μεταβλητών.....	66
Πίνακας 13. Επηρεασμός του τζίρου στις απόψεις των ατόμων σχετικά με τον βαθμό εφαρμογής πρακτικών διοικητικής λογιστικής.....	66
Πίνακας 14. Τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα της ANOVA για το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου	66
Πίνακας 15. Τα αποτελέσματα του post hoc test LSD για το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου	67
Πίνακας 16. Επηρεασμός του τζίρου στις απόψεις των ατόμων σχετικά με την χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής	68

Πίνακας 17. Τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα της ANOVA για το τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου	68
Πίνακας 18. Τα αποτελέσματα του post hoc test LSD για το τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου	69
Πίνακας 19. Επηρεασμός του τζίρου στις απόψεις των ατόμων σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής	70
Πίνακας 20. Τα στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα της ANOVA για το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου	70
Πίνακας 21. Τα αποτελέσματα του post hoc test LSD για το τέταρτο τμήμα του ερωτηματολογίου	70

Περίληψη

Η εργασία παρέχει μια περίπλοκη χαρτογράφηση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής σε οικογενειακές ΜΜΕ στη Θεσσαλία, με έμφαση στη διαχείριση ρευστότητας, την παρακολούθηση της οικονομικής απόδοσης και την ανάλυση διακύμανσης κόστους. Η έρευνα θέτει τρεις κύριους στόχους σχετικά με την υιοθέτηση και την χρήση τέτοιων πρακτικών και τους παράγοντες επιρροής τους. Τα ευρήματα αποκαλύπτουν μια διαφοροποιημένη κλίση προς τα συστήματα πρόβλεψης κόστους και ελέγχου αποθεμάτων στις οικογενειακές επιχειρήσεις, ενώ ταυτόχρονα τονίζουν σημαντικές αποκλίσεις στα ποσοστά υιοθέτησης μεταξύ των επιχειρήσεων. Η διακυβέρνηση των ιδιοκτητών, τα ρυθμιστικά πλαίσια και οι συγκεκριμένοι στόχοι της εταιρείας προσδιορίζονται ως κρίσιμοι καθοριστικοί παράγοντες που διαμορφώνουν αυτές τις πρακτικές. Η μελέτη θίγει επίσης τη διαφοροποιημένη εφαρμογή με βάση το μέγεθος της επιχείρησης, υποδηλώνοντας ότι οι μεγαλύτερες ΜΜΕ παρουσιάζουν μια πιο προηγμένη εφαρμογή της διαχειριστικής λογιστικής, πιθανώς λόγω της εγγενούς πολυπλοκότητάς τους. Παρά τους περιορισμούς όπως το μικρό μέγεθος δείγματος, η μελέτη επισημαίνει τη συλλογική επιρροή τεχνολογικών, οργανωτικών και εξωτερικών παραγόντων όπως η οικονομική σταθερότητα και το πολιτικό κλίμα. Τα ευρήματα υπογραμμίζουν την ανάγκη για μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για αποτελεσματική εφαρμογή και συνηγορούν για περαιτέρω ολοκληρωμένη έρευνα για την επικύρωση αυτών των συμπερασμάτων.

Λέξεις-Κλειδιά: πρακτικές διοικητικής λογιστικής, οικογενειακή επιχείρηση, μικρομεσαίες επιχειρήσεις, υιοθέτηση και χρήση πρακτικών,

Abstract

The paper provides a complex mapping of management accounting practices in family SMEs in Thessaly, with emphasis on liquidity management, financial performance monitoring and cost variance analysis. The research sets three main objectives regarding the adoption and use of such practices and their influencers. The findings reveal a differentiated inclination toward cost forecasting and inventory control systems in family businesses, while highlighting significant discrepancies in adoption rates among businesses. Owner governance, regulatory frameworks and specific company objectives are identified as critical determinants shaping these practices. The study also addresses differentiated application based on enterprise size, suggesting that larger SMEs exhibit a more advanced application of managerial accounting, possibly due to their inherent complexity. Despite limitations such as small sample size, the study highlights the collective influence of technological, organizational, and external factors such as economic stability and political climate. The findings highlight the need for an integrated approach for effective implementation and advocate further comprehensive research to validate these conclusions.

Key words: management accounting practices, maps, small and medium-sized enterprises, family business, adoption, and use of practices

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η παρούσα εργασία απευθύνεται σε ένα κρίσιμο θέμα του σύγχρονου επιχειρηματικού τοπίου. Οι οικογενειακές ΜΜΕ αποτελούν ζωτικό τμήμα της παγκόσμιας οικονομίας, συμβάλλοντας σημαντικά στη δημιουργία θέσεων εργασίας και στο ΑΕΠ. Ωστόσο, η υιοθέτηση πρακτικών διοικητικής λογιστικής από μέρους τους χαρακτηρίστηκε από μια αμφιθυμία που παρεμποδίζει τη βέλτιστη απόδοση. Ο πρωταρχικός στόχος αυτής της μελέτης είναι να αποσαφηνίσει τους καθοριστικούς παράγοντες που επηρεάζουν αυτήν την υιοθέτηση, προσφέροντας μια εμπειρική έρευνα για τα χαρακτηριστικά, τις αναστολές και τις κινητήριες δυνάμεις που δρουν μέσα σε αυτές τις επιχειρήσεις.

Δεδομένης της πολύπλευρης φύσης αυτού του θέματος, η παρούσα εργασία χωρίζεται σε έξι κύρια κεφάλαια. Το Κεφάλαιο 1 παρέχει μια λεπτομερή συζήτηση της σημασίας και των χαρακτηριστικών των οικογενειακών ΜΜΕ, αναφέροντας λεπτομερώς τόσο τον ρόλο τους στην οικονομική ανάπτυξη όσο και τους μοναδικούς περιορισμούς τους. Το Κεφάλαιο 2 διερευνά τις πρακτικές διοικητικής λογιστικής σε οικογενειακές επιχειρήσεις, συμπεριλαμβανομένης της προετοιμασίας προϋπολογισμού, του ελέγχου δαπανών και του εντοπισμού απάτης. Το Κεφάλαιο 3 προσδιορίζει τους συγκεκριμένους παράγοντες που επηρεάζουν τη χρήση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής, όπως η οικονομική κατάσταση, το μέγεθος και η τεχνολογική υποδομή της επιχείρησης. Το επόμενο κεφάλαιο εφαρμόζει αυτές τις ιδέες σε ένα πραγματικό πλαίσιο, εστιάζοντας στο γιατί ορισμένες οικογενειακές επιχειρήσεις παραιτούνται από τη διοικητική λογιστική και άλλες τη χρησιμοποιούν για ξεχωριστά πλεονεκτήματα. Η εργασία ολοκληρώνεται με τη χρήση στατιστικών μεθόδων για την ανάλυση δεδομένων, συμπεριλαμβανομένης της δημογραφικής ανάλυσης του δείγματος και των δοκιμών αξιοπιστίας, που οδηγεί σε μια ολοκληρωμένη αξιολόγηση της τρέχουσας κατάστασης των πρακτικών διοικητικής λογιστικής σε οικογενειακές ΜΜΕ στην Θεσσαλία.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 – ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1 Η σημασία των οικογενειακών επιχειρήσεων

Σε όλο τον βιομηχανοποιημένο κόσμο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν την πλειοψηφία των εταιρειών: στις ΗΠΑ, υπολογίζεται ότι έως και το 96% όλων των επιχειρήσεων είναι οικογενειακές επιχειρήσεις. Στην Ευρώπη, το ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων κυμαίνεται από 60% έως 93%. και στην Αυστραλία, το 75% όλων των επιχειρήσεων θεωρούνται οικογενειακές επιχειρήσεις (IFERA, 2003). Ωστόσο, όταν ρίξουμε μια πιο προσεκτική ματιά, γίνεται προφανές ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις επικρατούν μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων, αλλά όχι μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων. Για παράδειγμα, στη Γερμανία, μεταξύ των επιχειρήσεων με ετήσιες πωλήσεις κάτω των 50 εκατομμυρίων ευρώ, πάνω από το 60% αυτών των επιχειρήσεων μπορεί να θεωρηθεί ότι ελέγχονται από την οικογένεια. Ωστόσο, μεταξύ των επιχειρήσεων με ετήσιες πωλήσεις άνω των 500 εκατομμυρίων ευρώ, το μερίδιο της οικογενειακής επιχείρησης μειώνεται σε λιγότερο από 30% (Klein, 2000). Αυτά τα στατιστικά στοιχεία δείχνουν οι οικογενειακές επιχειρήσεις διασπώνται, εξαγοράζονται ή εξελίσσονται με άλλο τρόπο σε μη οικογενειακές εταιρείες. Αυτή η ιδέα λαμβάνει περαιτέρω υποστήριξη όταν εξετάζουμε τα ποσοστά επιβίωσης της οικογενειακής επιχείρησης μόνο το 12% όλων των οικογενειακών επιχειρήσεων φτάνει στην τρίτη γενιά και μόλις το 3% φτάνει στην τέταρτη ή σε άλλες γενιές (Allio, 2004). Ένας λόγος για αυτό το υψηλό ποσοστό των οικογενειακών επιχειρήσεων έχει βρεθεί στον ανεπαρκή στρατηγικό σχεδιασμό και τον σχεδιασμό διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις (Allio, 2004). Ωστόσο, μπορεί επίσης να έγκειται στον ανεπαρκή επιχειρησιακό σχεδιασμό.

Βάσει πρόσφατων ερευνών οι μικρότερες οικογενειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σημαντικά λιγότερα εργαλεία προγραμματισμού από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις (Hiebl et al., 2013), γεγονός που μπορεί επίσης να βοηθήσει στην εξήγηση του ποσοστού θνησιμότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων. Επιπλέον, γενικά βρέθηκε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν λιγότερα μέσα διοικητικής λογιστικής και απασχολούν λιγότερα εξειδικευμένα λογιστικά τμήματα διοίκησης (Feldbauer-Durstmüller et al., 2012). Έτσι, οι διευθυντές

οικογενειακών επιχειρήσεων ενδέχεται επίσης να στερούνται κρίσιμων πληροφοριών σχετικά με τους τρέχοντες κινδύνους ή την υποαπόδοση σε ορισμένους τομείς της επιχείρησης, καθώς και για τα τμήματα της επιχείρησης με καλή απόδοση. Μια πιθανή θεραπεία και για αυτούς τους πιθανούς λόγους αποτυχίας της οικογενειακής επιχείρησης βρέθηκε πρόσφατα στην προληπτική χρήση της διοικητικής λογιστικής στις οικογενειακές επιχειρήσεις (Giovannoni et al., 2011).

Χρησιμοποιώντας μια προσέγγιση μελέτης περίπτωσης, οι Giovannoni et al. (2011) έδειξαν ότι η εισαγωγή πρακτικών διοικητικής λογιστικής, όπως ο προϋπολογισμός και η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας, ανάγκασε το ιδρυτικό μέλος της οικογένειας να κωδικοποιήσει τις μέχρι τώρα σιωπηρές γνώσεις του, να επισημοποιήσει το στρατηγικό όραμα για την οικογενειακή επιχείρηση και επομένως να διευκολύνει τη διαδοχή της επιχείρησης στην οικογένεια και διευθυντές που δεν ανήκουν στην οικογένεια

1.2 Οικογενειακές επιχειρήσεις και ανάπτυξη

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι σημαντικές, όχι μόνο επειδή συμβάλλουν ουσιαστικά στην οικονομία, αλλά και λόγω της μακροπρόθεσμης σταθερότητας που προσφέρουν, της ειδικής δέσμευσης που δείχνουν στις τοπικές κοινωνίες, της ευθύνης που νιώθουν ως ιδιοκτήτες και των αξιών που πρεσβεύουν. Όπως είναι η πίστη, η εμπιστοσύνη, η επικοινωνία, η δέσμευση, η ανεξαρτησία και η επιβίωση. Αυτοί είναι πολύτιμοι παράγοντες στο πλαίσιο της τρέχουσας οικονομικής κρίσης. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν περισσότερο από το 60% όλων των ευρωπαϊκών εταιρειών, περιλαμβάνοντας ένα ευρύ φάσμα επιχειρήσεων διαφορετικών μεγεθών και διαφορετικών τομέων. Οι περισσότερες ΜΜΕ (ειδικά πολύ μικρές και μικρές επιχειρήσεις) είναι οικογενειακές επιχειρήσεις και η μεγάλη πλειοψηφία των οικογενειακών εταιρειών είναι ΜΜΕ (Ευρωπαϊκή Επιτροπή, 2009).

Επιπλέον, οι οικογενειακές επιχειρήσεις θεωρούνται συνήθως ως το λίκνο της επιχειρηματικότητας, καθώς είναι οι καλύτεροι πάροχοι του επιχειρηματικού κεφαλαίου των επιχειρήσεων. Η επιχειρηματικότητα είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την οικονομική ανάπτυξη.

Πέραν τούτου, η ιδέα ότι μια κουλτούρα που βασίζεται σε ισχυρούς οικογενειακούς δεσμούς μπορεί αρκετές φορές να εμποδίζει την οικονομική ανάπτυξη επειδή δεν είναι νέα. Μια τέτοια άποψη χρονολογείται τουλάχιστον από το δοκίμιο του Max Weber του 1904, το οποίο υποστηρίζει ότι ισχυρές πολιτιστικά προκαθορισμένες οικογενειακές αξίες μπορεί να περιορίσουν την ανάπτυξη των καπιταλιστικών οικονομικών δραστηριοτήτων, που απαιτούν μια πιο ατομικιστική μορφή επιχειρηματικότητας και την απουσία νεποτισμού. Ο Banfield (1958) περιέγραψε την «ηθική οικογενειοκρατία» στη νότια Ιταλία ως έναν από τους κύριους λόγους για το μικρότερο μέσο μέγεθος επιχείρησης και την βραδύτερη οικονομική ανάπτυξη του νότου σε σχέση με τον βορρά. Κάτω από μια τέτοια πολιτιστική άποψη, μπορούν να προκύψουν μη βέλτιστες οικονομικές οργανώσεις όταν οι γονείς δίνουν πολύ βάρος στη διατήρηση της επιχείρησης στην οικογένεια, ίσως λόγω ισχυρής αίσθησης καθήκοντος απέναντι στα άλλα μέλη της οικογένειας ή μιας πιο εγωιστικής επιθυμίας να μετατρέψουν την επιχείρηση σε οικογενειακή κληρονομιά. (Bertrand και Schoar, 2006).

Ο ισχυρισμός ότι τα οικογενειακά πρότυπα μπορεί να έχουν αντίκτυπο στην ανάπτυξη αντιπροσωπεύει μια αντιστροφή του πιο συνηθισμένου επιχειρήματος. Συχνά, η οικογένεια θεωρείται ως ένας σχετικά παθητικός θεσμός, που πλήττεται και μεταβάλλεται από ισχυρές οικονομικές και πολιτικές δυνάμεις. Η άποψη ότι τα οικογενειακά πρότυπα μπορούν να επηρεάσουν το εάν και πόσο γρήγορα συμβαίνει η οικονομική ανάπτυξη έχει προωθηθεί πολύ λιγότερο από συχνά, αλλά θα αποτελέσει κεντρικό σημείο εστίασης στην εμπειρική ατζέντα (Whyte, 1996).

Από την πρώιμη εργασία για τις οικογενειακές επιχειρήσεις και την ανάπτυξη, οι οικονομικοί σχεδιαστές υποθέτουν συνήθως ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι επιζήμιες για την οικονομική ανάπτυξη επειδή βασίζονται στον νεποτισμό και τον πατερναλισμό που ευνοούν την αναποτελεσματικότητα. Αλλά η πραγματικότητα των δεδομένων δείχνει ότι αυτό το μοντέλο διακυβέρνησης είναι στην πραγματικότητα από τα πιο διάχυτα παγκοσμίως. Μια αυξανόμενη βιβλιογραφία δείχνει ότι ο ιδιωτικός τομέας, όπως εκπροσωπείται από την οικογενειακή επιχείρηση, είναι ένα σημαντικό αναπτυσσόμενο σημείο στις οικονομίες. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ευρέως διαδεδομένες σε όλο τον κόσμο και συσχετίζονται επίσης με σημαντικά μεγαλύτερη διακύμανση από άλλες εταιρείες ως προς τη μέτρηση της οικονομικής παραγωγής και της αξίας της επιχείρησης (Bennedsen et al., 2010). Αυτό οφείλεται κυρίως στο

ιδιαίτερο χαρακτηριστικό της οικογενειακής διακυβέρνησης, το οποίο αντανακλά τη δυναμική αλληλεπίδραση μεταξύ των αξιών των ιδιοκτητών, του οργανωτικού ιστορικού και των πολιτικών μεγιστοποίησης της αξίας που απαιτούνται από τις ανταγωνιστικές συνθήκες του κλάδου (Zahra, 2005). Η μακροπρόθεσμη φύση της οικογενειακής ιδιοκτησίας επιτρέπει στις οικογένειες να επενδύουν στην καινοτομία και την ανάληψη κινδύνων, ενισχύοντας έτσι αυτές τις εταιρείες με τη δυνατότητα να είναι σε θέση να καινοτομούν και να επιδιώκουν επιχειρηματικές δραστηριότητες. Ωστόσο, ορισμένες οικογενειακές επιχειρήσεις γίνονται συντηρητικές με την πάροδο του χρόνου, απρόθυμες ή ανίκανες να αναλάβουν τους κινδύνους που συνδέονται με την επιχειρηματικότητα (Gómez-Mejía et al., 2007), ή έχουν μεγαλύτερη τάση να διορίζουν απογόνους ως Διευθύνοντες Συμβούλους εταιρειών (Pérez-González, 2006). Αυτό μπορεί να περιορίσει την επιχειρηματική στάση της επιχείρησης και ακόμη και να εμποδίσει την οικονομική ανάπτυξη (Morck et al., 2000).

Καθώς οι οικογένειες λαμβάνουν αποφάσεις που μεγιστοποιούν την ευημερία της οικογένειας, η κοινή μεγιστοποίηση των οικογενειακών και επιχειρηματικών στόχων συχνά συνεπάγεται κέρδη σε μια σφαίρα σε βάρος της άλλης (Bennedsen et al., 2010). Η βιβλιογραφία έχει δείξει ότι η οικογενειακή ιδιοκτησία έχει σημαντικές επιπτώσεις στην εταιρική διαχείριση και απόδοση (Shleifer and Vishny, 1997). Επιπλέον, η τάση να διατηρούν τον οικονομικό και κοινωνικο-συναισθηματικό τους πλούτο για τις μελλοντικές γενιές μπορεί να οδηγήσει τις οικογενειακές επιχειρήσεις να επιλέξουν επενδύσεις με μικρότερες περιόδους απόσβεσης, λιγότερο επικίνδυνες ταμειακές ροές και περισσότερα ενεχυριασμένα περιουσιακά στοιχεία, καθιστώντας έτσι πολύ πιθανό να παρατηρηθούν κίνητρα υποεπένδυσης σε αυτές τις εταιρείες. (Almeida et al., 2011).

1.3. Ενισχύοντας τα αποτελέσματα της συμμετοχής της οικογένειας στις ΜΜΕ

Οι επιπτώσεις της επικράτησης της οικογενειακής επιχείρησης στην οικονομική ανάπτυξη μπορεί να είναι είτε ενισχυτικές είτε επιβραδυντικές, ανάλογα με το μείγμα οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων σε μια οικονομία. Σε

αυτή την ενότητα, η συμμετοχή της οικογένειας στις MME μπορεί να έχει αρκετές θετικές επιπτώσεις στην απόδοση της επιχείρησης και στην οικονομική ανάπτυξη. Πρώτον, η συμμετοχή της οικογένειας μπορεί να παρέχει τους πόρους και τα κεφάλαια που διευκολύνουν τη δημιουργία και την επιτυχία της επιχείρησης (Habbershon and Williams. 1999). Αυτοί οι πόροι μπορεί να έχουν τη μορφή ανθρώπινου κεφαλαίου (Dyer 2003), κοινωνικού κεφαλαίου (Arregle et al. 2007) και φυσικών και χρηματοοικονομικών περιουσιακών στοιχείων (Aldrich and Cliff, 2003). Επιπλέον, η συμμετοχή της οικογένειας μπορεί να προσφέρει κεφάλαιο για την επιχείρηση (Sirmon and Hitt, 2003) και να αυξήσει τη σταθερότητα της οικονομίας, ειδικά σε σπάνια περιβάλλοντα (Carney, 2005).

Δεύτερον, λόγω της επιθυμίας για διαγενεακή βιωσιμότητα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να προσανατολίζονται προς μακροπρόθεσμα, γεγονός που τους παρέχει πλεονεκτήματα όσον αφορά τη συνέχεια, την επιμονή και τον αυτοέλεγχο (James 1999, Lumpkin and Brigham, 2011). Η υψηλότερη και σταθερότερη μακροπρόθεσμη απόδοση είναι συχνά η συνέπεια εάν οι ανησυχίες για το παρελθόν και το μέλλον δεν συγκαλύπτουν τις ανάγκες του παρόντος (Le Breton-Miller and Miller 2011)

Τρίτον, οι ιδιοκτήτες και οι διευθυντές της οικογένειας τείνουν να είναι πιο φειδωλοί στη χρήση εταιρικών περιουσιακών στοιχείων επειδή ξοδεύουν τα δικά τους χρήματα (Carney, 2005). Επιπλέον, ο οικογενειακός έλεγχος μπορεί να μειώσει το κόστος της αντιπροσώπευσης που προκύπτει από το διαχωρισμό ιδιοκτησίας και διαχείρισης, επειδή οι ιδιοκτήτες (εντολείς) και οι διευθυντές (πράκτορες) είναι είτε τα ίδια άτομα είτε είναι μέλη της ίδιας οικογένειας (π.χ., Fama και Jensen 1983).

Αν και ορισμένοι μελετητές επισημαίνουν ότι ο ασύμμετρος αλτρουισμός μεταξύ των μελών της ιδιοκτήτριας οικογένειας μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικά είδη προβλημάτων αντιπροσώπευσης (π.χ. Schulze et al. 2001), η ληφθείσα σοφία είναι ότι το συνολικό κόστος αντιπροσώπευσης είναι χαμηλότερο στις οικογενειακές MME από τις μη οικογενειακές MME (Chrisman et al. 2004). Αν και υπάρχει μια τάση να εστιάσουμε στο πώς η αύξηση της αποτελεσματικότητας μέσω της καινοτομίας προϊόντων αυξάνει την οικονομική ανάπτυξη, υψηλότερα επίπεδα παραγωγικής αποτελεσματικότητας ή αποδοτικότητας συναλλαγών μπορούν να επιτύχουν τον ίδιο σκοπό (Chang et al. 2008; Schumpeter 1934).

1.4 Ανασταλτικοί παράγοντες της συμμετοχής της οικογένειας στις MME

Δεδομένου ότι οι οικογενειακές MME έχουν μοναδικά πλεονεκτήματα, η ανάπτυξη μιας οικονομίας που βασίζεται υπερβολικά σε μη οικογενειακές MME είναι πιθανό να παρουσιάζει αδυναμίες. Ωστόσο, η υπερβολική εξάρτηση από τις οικογενειακές MME δεν είναι επίσης βέλτιστη: Οι οικογενειακές MME έχουν ορισμένους αντισταθμιστικούς περιορισμούς που υποδηλώνουν ότι δεν αποτελούν πανάκεια. Επιπλέον, αυτές οι επιβραδυντικές επιπτώσεις της οικογενειακής συμμετοχής είναι πιο εμφανείς όταν απουσιάζουν MME που δεν ανήκουν στην οικογένεια. Έτσι, σύμφωνα με την ιδέα ότι ένας ορισμένος βαθμός ετερογένειας και ποικιλίας των MME είναι επωφελής για το παραγωγικό δυναμικό μιας περιφερειακής οικονομίας (Knott 2003; Wennekers and Thurik 1999). Σε αυτή την ενότητα, υποστηρίζουμε ότι η οικονομική ανάπτυξη μεγιστοποιείται όταν υπάρχει ένας ισορροπημένος συνδυασμός οικογενειακών και μη οικογενειακών MME.

Γενικά, οι οικογενειακές MME είναι λιγότερο καινοτόμες σε σύγκριση με τις μη οικογενειακές MME (Chrisman et al. 2015; Classen et al. 2014; De Massis et al. 2013a; Gómez-Mejía et al., 2011) λόγω αδράνειας, έλλειψης εξειδικευμένου ταλέντου, συναισθηματικών δεσμών με υπάρχοντα προϊόντα και περιουσιακά στοιχεία, παραδόσεις που περιορίζουν την αλλαγή, απροθυμία να διακινδυνεύσουν τη φήμη της οικογένειας, απροθυμία να χρησιμοποιήσουν εξωτερική χρηματοδότηση και αναποτελεσματική χρήση των πόρων της επιχείρησης όταν δίνεται μεγάλη έμφαση στη διατήρηση της κοινωνικής αίσθησης του εθνικού πλούτου (π.χ. Konig et al. 2013; Gómez-Mejía et al., 2010; Schepers et al. 2014). Όπως αποκάλυψε ο Carney (2005), όταν η τεχνολογική ανάπτυξη είναι κρίσιμη για την επιτυχία, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά αντιμετωπίζουν δυσκολίες. Ως εκ τούτου, οι οικογενειακές MME, με τη σειρά τους, μπορούν να εμποδίσουν την οικονομική ανάπτυξη.

1.5 Αλληλεπίδραση μεταξύ οικογενειακών και μη οικογενειακών MME

Δεδομένων των ενισχυτικών και επιβραδυντικών επιπτώσεων των οικογενειακών MME στην οικονομική ανάπτυξη, θα μπορούσε κανείς να υποθέσει διαισθητικά ότι ένα μέτριο επίπεδο επικράτησης των οικογενειακών MME σε μια τοπική οικονομία θα μεγιστοποιούσε την οικονομική ανάπτυξη. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να είναι πιο ανθεκτικές σε οικονομικούς κραδασμούς και να είναι πιο ικανές να ξεπερνούν τις νέες υποχρεώσεις λόγω της μοναδικής πρόσβασής τους στο ανθρώπινο, κοινωνικό και οικονομικό κεφάλαιο μέσω της οικογενειακής συμμετοχής (Chrisman et al. 2011).

Ο συνδυασμός ιδιοκτησίας και ελέγχου θα πρέπει επίσης να μειώσει το κόστος της εταιρείας, να αυξήσει τη σημασία της βιώσιμης μακροπρόθεσμης απόδοσης και παρόλα αυτά να παρέχει μεγαλύτερη ευελιξία στη λήψη γρήγορων αποφάσεων (Carney 2005). Από την άλλη πλευρά, οι MME που δεν ανήκουν στην οικογένεια θα πρέπει να είναι πιο καινοτόμες και να διαθέτουν υψηλότερα επίπεδα γνώσης. Αυτό, σε συνδυασμό με την ασθενέστερη κινητικότητα της γνώσης, τα εμπόδια σε μη οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να παράσχουν τη διάχυση γνώσης που απαιτείται για την υποκίνηση της καινοτομίας στις οικογενειακές MME, ειδικά όταν απειλείται η επιβίωσή τους. Η θεωρία προτείνει ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις θα πρέπει να εφαρμόζουν καλύτερα τις ασυνεχείς τεχνολογίες από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις (Ko'nig et al. 2013). Πράγματι, η έρευνα έχει βρει ότι όταν η απόδοση είναι κάτω από τις προσδοκίες, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αυξάνουν τις επενδύσεις τους σε E&A περισσότερο από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις (Chrisman and Patel 2012; Gómez-Mejía et al., 2011; Kotlar et al. 2014).

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 – ΠΡΑΚΤΙΚΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Όπως σημειώθηκε και νωρίτερα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις αποτελούν σημαντικό μέρος της παγκόσμιας οικονομίας. Είναι μοναδικές οντότητες που χαρακτηρίζονται από ένα μείγμα οικογενειακών και επιχειρηματικών συστημάτων, που συχνά οδηγεί σε διακριτές πρακτικές διοικητικής λογιστικής (Management Accounting Practices, MAPs). Με τα χρόνια, αρκετοί μελετητές έχουν εξερευνήσει αυτές τις πρακτικές και τα ευρήματά τους και έχουν τονίσει σε μεγάλο βαθμό τη σημαντική επίδραση της οικογενειακής συμμετοχής στις λογιστικές πρακτικές μιας εταιρείας (Giovannoni et al., 2011).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις επιδεικνύουν συχνά μια προτίμηση για άτυπα και εξατομικευμένα MAP. Αυτή η κλίση πηγάζει από τις στενές σχέσεις, τις κοινές αξίες και τις μακροπρόθεσμες προοπτικές που χαρακτηρίζουν αυτές τις οντότητες (Chrisman et al., 2004). Τέτοιες άτυπες πρακτικές μπορεί να περιλαμβάνουν προφορική επικοινωνία και εξατομικευμένες οικονομικές αναφορές, οι οποίες συνήθως ταιριάζουν στο οικογενειακό πλαίσιο, αλλά μπορεί να περιορίζουν την ικανότητα της επιχείρησης να προσελκύει εξωτερικό κεφάλαιο.

Επιπλέον, η συμμετοχή της οικογένειας στη διαχείριση και την ιδιοκτησία οδηγεί συχνά σε συντηρητικές οικονομικές στρατηγικές, συμπεριλαμβανομένης μιας συντηρητικής προσέγγισης για τον κίνδυνο και το χρέος (Astrachan & Shanker, 2003). Αυτός ο συντηρητισμός αντανακλά στα MAP της εταιρείας και μπορεί να διαμορφώσει περαιτέρω την αναπτυξιακή τροχιά και τη βιωσιμότητα της επιχείρησης.

Είναι ενδιαφέρον ότι η υιοθέτηση επίσημων MAPs στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι συχνά συνάρτηση της αλλαγής γενεών. Η μετάβαση από την ιδρυτική γενιά στην επόμενη συχνά πυροδοτεί μια στροφή προς πιο επίσημες λογιστικές πρακτικές (Dyer & Handler, 1994). Αυτή η μετάβαση υποκινείται από την ανάγκη για μεγαλύτερη διαφάνεια και υπευθυνότητα καθώς το επιχειρηματικό περιβάλλον γίνεται πιο περίπλοκο και η δομή της οικογένειας διευρύνεται.

Ωστόσο, η υιοθέτηση επίσημων MAPs δεν είναι χωρίς προκλήσεις. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά αντιμετωπίζουν ζητήματα όπως η αντίσταση στην αλλαγή, η διατήρηση του οικογενειακού ελέγχου και η εξισορρόπηση των οικογενειακών και επιχειρηματικών στόχων (Craig & Dibrell, 2006). Επομένως, το ταξίδι προς τα επίσημα MAP απαιτεί μια λεπτή πράξη εξισορρόπησης που σέβεται τις αξίες της οικογένειας και την ανάγκη της επιχείρησης για ανάπτυξη και επιβίωση.

Συμπερασματικά, τα MAP στις οικογενειακές επιχειρήσεις είναι ένα σύνθετο και πολύπλευρο ζήτημα. Διαμορφώνονται από τη συμμετοχή της οικογένειας, τη μετάβαση των γενεών και την ανάγκη εξισορρόπησης οικογενειακών και επιχειρηματικών στόχων. Η κατανόηση αυτών των πρακτικών μπορεί να προσφέρει πολύτιμες γνώσεις για τη μοναδική δυναμική των οικογενειακών επιχειρήσεων και να ενημερώσει τις στρατηγικές για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητά τους. Στην συνέχεια γίνεται αναφορά στις σημαντικότερες πρακτικές Διοικητικής Λογιστικής που συναντώνται στην βιβλιογραφία με έμφαση στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

2.1 Προετοιμασία και παρακολούθηση προϋπολογισμού

Η προετοιμασία και η παρακολούθηση του προϋπολογισμού είναι μια κεντρική πρακτική διοικητικής λογιστικής που χρησιμοποιείται από τους οργανισμούς για τον προγραμματισμό, τον συντονισμό και τον έλεγχο των οικονομικών τους πόρων. Περιλαμβάνει την πρόβλεψη εσόδων, εξόδων και κεφαλαιακών αναγκών και στη συνέχεια σύγκριση αυτών των προβλέψεων με τα πραγματικά αποτελέσματα για τον εντοπισμό και τη διόρθωση των αποκλίσεων (Hansen et al., 2003).

Η διαδικασία ξεκινά με την προετοιμασία του προϋπολογισμού, η οποία απαιτεί σαφή κατανόηση των στρατηγικών στόχων του οργανισμού. Ο προϋπολογισμός μεταφράζει αυτούς τους στόχους σε οικονομικούς όρους, παρέχοντας έναν οδικό χάρτη για την κατανομή των πόρων (Horngren et al., 2011). Είναι συνήθως μια συνεργατική διαδικασία στην οποία συμμετέχουν διάφοροι οργανωτικοί φορείς για να εξασφαλιστεί ολοκληρωμένη κάλυψη και ακρίβεια. Μόλις ετοιμαστεί ο προϋπολογισμός, το επόμενο βήμα είναι η παρακολούθηση του προϋπολογισμού. Αυτό περιλαμβάνει τη σύγκριση της πραγματικής απόδοσης με τα μεγέθη του προϋπολογισμού σε περιοδική βάση.

Στόχος είναι ο εντοπισμός των αποκλίσεων, η διερεύνηση των αιτιών τους και η λήψη διορθωτικών μέτρων εάν είναι απαραίτητο. Αυτό δίνει τη δυνατότητα στους οργανισμούς να διατηρούν τον οικονομικό έλεγχο και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις (Otley, 2016).

Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα της προετοιμασίας και της παρακολούθησης του προϋπολογισμού εξαρτάται από παράγοντες όπως η ποιότητα των μεθόδων πρόβλεψης που χρησιμοποιούνται, η συμμετοχή των σχετικών ενδιαφερομένων στη διαδικασία κατάρτισης προϋπολογισμού και η συχνότητα και η πληρότητα της παρακολούθησης (Lukka & Granlund, 2002). Έτσι, οι οργανισμοί πρέπει συνεχώς να προσπαθούν να βελτιώνουν αυτές τις διαδικασίες για να βελτιώσουν την οικονομική τους απόδοση και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων.

2.2. Ανάπτυξη σχεδίων λογιστικής για τον έλεγχο δαπανών και την ανίχνευση απάτης

Οι λογιστικές πρακτικές για τον έλεγχο δαπανών και τον εντοπισμό απάτης αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της αποτελεσματικής οικονομικής διαχείρισης σε οργανισμούς. Περιλαμβάνουν την ανάπτυξη συστημάτων και διαδικασιών που παρακολουθούν και ελέγχουν τις δαπάνες και παρακολουθούν τις οικονομικές συναλλαγές για ανωμαλίες που θα μπορούσαν να υποδηλώνουν απάτη (Bhasin, 2013).

Ο έλεγχος δαπανών είναι ένας βασικός στόχος της λογιστικής διαχείρισης, με έμφαση στη διασφάλιση ότι το επιχειρηματικό κόστος είναι σύμφωνο με τους καθορισμένους προϋπολογισμούς και τα οικονομικά σχέδια. Αυτό περιλαμβάνει τη δημιουργία ενός ολοκληρωμένου λογιστικού σχήματος που παρακολουθεί όλα τα έξοδα, τα συγκρίνει με ποσά που έχουν προϋπολογιστεί και επισημαίνει τυχόν σημαντικές αποκλίσεις για περαιτέρω διερεύνηση. Το σύστημα ελέγχου μπορεί επίσης να περιλαμβάνει τον καθορισμό προτύπων κόστους, την ανάλυση της συμπεριφοράς κόστους και την εφαρμογή στρατηγικών μείωσης κόστους (Drury, 2007).

Ο εντοπισμός απάτης, από την άλλη πλευρά, περιλαμβάνει τον εντοπισμό παρατυπιών στις χρηματοοικονομικές συναλλαγές που θα μπορούσαν να υποδηλώνουν

δόλια δραστηριότητα. Αυτό απαιτεί ένα λογιστικό σχήμα που ελέγχει τα πρότυπα συναλλαγών, αναζητώντας ανωμαλίες όπως διπλές συναλλαγές, ασυνήθιστα μεγάλες συναλλαγές ή συναλλαγές από μη εξουσιοδοτημένο προσωπικό. Προηγμένες τεχνικές όπως η ανάλυση δεδομένων και η τεχνητή νοημοσύνη χρησιμοποιούνται ολοένα και περισσότερο για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας και της ακρίβειας των σχημάτων ανίχνευσης απάτης (Ravisankar et al., 2011).

Ωστόσο, η επιτυχία αυτών των λογιστικών σχημάτων εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από διάφορους παράγοντες. Πρώτον, πρέπει να ενσωματωθούν με τους γενικούς στρατηγικούς στόχους και τα οικονομικά σχέδια του οργανισμού. Δεύτερον, απαιτούν την ενεργό συμμετοχή της διοίκησης και άλλων ενδιαφερομένων. Τέλος, απαιτούν συνεχή παρακολούθηση και ενημέρωση για να αντικατοπτρίζουν τις αλλαγές στις λειτουργίες του οργανισμού ή στο εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον (Dilla & Steinbart, 2005).

Συμπερασματικά, η ανάπτυξη λογιστικών σχημάτων για τον έλεγχο των δαπανών και τον εντοπισμό απάτης είναι μια κρίσιμη πρακτική διοικητικής λογιστικής, καθώς δεν βοηθά μόνο στη συνετή οικονομική διαχείριση, αλλά προστατεύει επίσης τους πόρους του οργανισμού από δόλιες δραστηριότητες.

2.3 Παρακολούθηση και ανάλυση των οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.

Η παρακολούθηση και η ανάλυση της οικονομικής απόδοσης της επιχείρησης είναι μια κρίσιμη πρακτική διοικητικής λογιστικής που παρέχει πληροφορίες για την οικονομική υγεία ενός οργανισμού και επηρεάζει τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Hilton & Platt, 2013).

Αυτή η πρακτική περιλαμβάνει τη συστηματική συλλογή, αξιολόγηση και αναφορά οικονομικών δεδομένων, όπως έσοδα, έξοδα, κερδοφορία και ταμειακές ροές. Αυτά τα δεδομένα παρουσιάζονται συχνά σε οικονομικές καταστάσεις, συμπεριλαμβανομένου του ισολογισμού, της κατάστασης λογαριασμού

αποτελεσμάτων και της κατάστασης ταμειακών ροών, που παρέχουν μια ολοκληρωμένη εικόνα της οικονομικής απόδοσης του οργανισμού (Bodie et al., 2009).

Η ανάλυση της οικονομικής απόδοσης περιλαμβάνει την ερμηνεία αυτών των οικονομικών καταστάσεων για τον εντοπισμό προτύπων, τάσεων και ανωμαλιών. Συνήθως χρησιμοποιούνται τεχνικές όπως η ανάλυση αριθμοδεικτών, η ανάλυση τάσεων και η ανάλυση διακύμανσης. Η ανάλυση αριθμοδεικτών περιλαμβάνει τον υπολογισμό δεικτών όπως η κερδοφορία, η ρευστότητα και οι δείκτες αποδοτικότητας για την αξιολόγηση διαφορετικών πτυχών της οικονομικής απόδοσης. Η ανάλυση τάσεων περιλαμβάνει τη σύγκριση οικονομικών δεδομένων με την πάροδο του χρόνου για τον εντοπισμό τάσεων, ενώ η ανάλυση διακύμανσης περιλαμβάνει τη σύγκριση της πραγματικής απόδοσης έναντι της προϋπολογισμένης ή αναμενόμενης απόδοσης για τον εντοπισμό αποκλίσεων (Bragg, 2012).

Τα αποτελέσματα αυτής της ανάλυσης παρέχουν πολύτιμες γνώσεις που μπορούν να βοηθήσουν στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Για παράδειγμα, μια μείωση της κερδοφορίας μπορεί να σηματοδοτήσει την ανάγκη για μέτρα μείωσης του κόστους, ενώ ένας υψηλός δείκτης ρευστότητας μπορεί να υποδηλώνει μια ευκαιρία για επένδυση (Bragg, 2012).

Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα της παρακολούθησης και της ανάλυσης της οικονομικής απόδοσης εξαρτάται από την ποιότητα και την επικαιρότητα των οικονομικών δεδομένων, καθώς και από τις δεξιότητες και την τεχνογνωσία των ατόμων που διεξάγουν την ανάλυση (Otley, 2001). Ως εκ τούτου, οι οργανισμοί πρέπει να επενδύσουν σε ισχυρά χρηματοοικονομικά συστήματα και εξειδικευμένο προσωπικό για να ενισχύσουν αυτή την πρακτική.

2.4 Βελτιστοποίηση του κύκλου ζωής των αποθεμάτων

Η βελτιστοποίηση του κύκλου ζωής του αποθέματος είναι ένας βασικός τομέας εστίασης στη λογιστική διαχείρισης, διασφαλίζοντας ότι το κόστος διατήρησης, αποθήκευσης και διαχείρισης του αποθέματος ελαχιστοποιείται ενώ διατηρείται η ικανότητα κάλυψης της ζήτησης των πελατών (Nobles et al., 2014).

Η διαχείριση του κύκλου ζωής του αποθέματος περιλαμβάνει διάφορα στάδια, όπως η προμήθεια, η αποθήκευση, η χρήση και η διάθεση. Η βελτιστοποίηση αυτού του κύκλου ζωής περιλαμβάνει την εξισορρόπηση του κόστους που σχετίζεται με κάθε στάδιο έναντι των οφελών που προκύπτουν από την ύπαρξη αποθέματος άμεσα διαθέσιμου για την κάλυψη της ζήτησης (Wild et al., 2011). Η βελτιστοποίηση προμηθειών περιλαμβάνει τον καθορισμό της βέλτιστης ποσότητας παραγγελίας και χρόνου για την ελαχιστοποίηση του κόστους αγοράς και παραγγελίας. Τα μοντέλα οικονομικής ποσότητας παραγγελίας (Economic order quantity, EOQ) χρησιμοποιούνται συχνά για τον καθορισμό του πιο αποδοτικού μεγέθους παραγγελίας (Hill, Hill, & McCreery, 2009). Η βελτιστοποίηση αποθήκευσης εστιάζει στην ελαχιστοποίηση του κόστους που σχετίζεται με την αποθήκευση αποθέματος, όπως το κόστος αποθήκευσης και ασφάλισης. Αυτό συχνά περιλαμβάνει αποτελεσματικό σχεδιασμό διάταξης και χρήση συστημάτων διαχείρισης αποθεμάτων για την παρακολούθηση και τον έλεγχο των επιπέδων αποθέματος (Rushton et al., 2014).

Η βελτιστοποίηση αξιοποίησης περιλαμβάνει τη διαχείριση του ρυθμού με τον οποίο το απόθεμα χρησιμοποιείται ή πωλείται για να ελαχιστοποιηθεί ο κίνδυνος απαξίωσης ή αλλοίωσης. Τεχνικές όπως η διαχείριση αποθεμάτων ακριβώς στην ώρα (just-in-time, JIT) μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να διασφαλιστεί ότι το απόθεμα αποκτάται μόνο όταν χρειάζεται για παραγωγή ή πώληση (Nobles et al., 2014). Τέλος, η βελτιστοποίηση απόρριψης περιλαμβάνει τη διαχείριση του τέλους του κύκλου ζωής του αποθέματος, ο οποίος θα μπορούσε να περιλαμβάνει την πώληση απαρχαιωμένων αποθεμάτων, την ανακύκλωση ή την απόρριψη με τρόπο που συμμορφώνεται με τους περιβαλλοντικούς κανονισμούς. Ωστόσο, η επιτυχία της βελτιστοποίησης του κύκλου ζωής του αποθέματος εξαρτάται από την ακριβή πρόβλεψη της ζήτησης, τον αποτελεσματικό συντονισμό των δραστηριοτήτων της εφοδιαστικής αλυσίδας και τη χρήση ισχυρών συστημάτων διαχείρισης αποθεμάτων (Wild et al., 2011).

2.5 Διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού

Η Διαχείριση Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management, SCM) είναι μια κρίσιμη πτυχή της λογιστικής διαχείρισης που αφορά τους συντονιστές σχετικά με

και διαχείριση όλων των δραστηριοτήτων που εμπλέκονται στην προμήθεια, τη μετατροπή και τη διαχείριση της εφοδιαστικής (Cokins, 2009). Το SCM στοχεύει να εξασφαλίσει την ομαλή ροή αγαθών, πληροφοριών και οικονομικών από το σημείο προέλευσης στο σημείο κατανάλωσης, μεγιστοποιώντας την αξία των πελατών και αποκτώντας ανταγωνιστικό πλεονέκτημα στην αγορά (Mentzer et al., 2001).

Το SCM περιλαμβάνει πολλές βασικές δραστηριότητες, όπως η πρόβλεψη ζήτησης, η προμήθεια, ο σχεδιασμός παραγωγής, η διαχείριση αποθεμάτων, οι μεταφορές και η εφοδιαστική και η εξυπηρέτηση πελατών (Hugos, 2018). Απαιτεί την ενσωμάτωση αυτών των δραστηριοτήτων τόσο εντός του οργανισμού όσο και με εξωτερικούς συνεργάτες, όπως προμηθευτές, κατασκευαστές, διανομείς και λιανοπωλητές. Η πρόβλεψη ζήτησης είναι ένα κρίσιμο πρώτο βήμα στο SCM, καθώς ενημερώνει όλες τις επόμενες δραστηριότητες. Οι ακριβείς προβλέψεις ζήτησης επιτρέπουν στους οργανισμούς να σχεδιάζουν αποτελεσματικά τις δραστηριότητες προμήθειας, παραγωγής και απογραφής, ελαχιστοποιώντας το κόστος και διασφαλίζοντας ότι τα προϊόντα είναι διαθέσιμα όταν και όπου τα χρειάζονται οι πελάτες (Chopra & Meindl, 2015).

Η προμήθεια περιλαμβάνει τον εντοπισμό και τη σύναψη συμβάσεων με προμηθευτές που μπορούν να παρέχουν τα απαραίτητα υλικά ή υπηρεσίες στην καλύτερη τιμή, ποιότητα και χρόνο παράδοσης. Ο προγραμματισμός παραγωγής στη συνέχεια προγραμματίζει και ελέγχει τις διαδικασίες που μετατρέπουν αυτά τα υλικά σε τελικά προϊόντα (Stevenson & Sum, 2009). Η διαχείριση αποθέματος, όπως συζητήθηκε προηγουμένως, περιλαμβάνει τη βελτιστοποίηση του κύκλου ζωής του αποθέματος για την ελαχιστοποίηση του κόστους διατήρησης, ενώ ικανοποιείται η ζήτηση των πελατών. Οι μεταφορές και τα logistics διαχειρίζονται τη φυσική κίνηση των αγαθών από το σημείο προέλευσης στο σημείο κατανάλωσης, επιδιώκοντας να ελαχιστοποιήσουν το κόστος μεταφοράς και τους χρόνους παράδοσης (Christopher, 2016).

Τέλος, η εξυπηρέτηση πελατών στοχεύει να διασφαλίσει ότι ολόκληρη η αλυσίδα εφοδιασμού είναι προσανατολισμένη στην ικανοποίηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών, οδηγώντας την ικανοποίηση και την αφοσίωση των πελατών (Croxtton et al., 2001). Η αποτελεσματική SCM απαιτεί στρατηγική προσέγγιση, προηγμένα αναλυτικά εργαλεία και στενή συνεργασία με τους εταίρους της

εφοδιαστικής αλυσίδας. Όχι μόνο μειώνει το κόστος και βελτιώνει τη λειτουργική αποτελεσματικότητα, αλλά επίσης βελτιώνει την εξυπηρέτηση πελατών και επιτρέπει στους οργανισμούς να ανταποκρίνονται γρήγορα στις αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον.

2.6 Ανάλυση διακυμάνσεων κόστους

Η Ανάλυση Διακύμανσης Κόστους είναι μια βασική λογιστική πρακτική διαχείρισης που περιλαμβάνει τον συστηματικό προσδιορισμό, την ποσοτικοποίηση και την ερμηνεία των διαφορών μεταξύ των πραγματικών δαπανών που πραγματοποιήθηκαν και του προϋπολογισμένου ή τυπικού κόστους (Hornngren et al., 2011). Παρέχει κρίσιμες γνώσεις για τις επιχειρηματικές λειτουργίες, βοηθώντας τους διευθυντές να κατανοήσουν τις αιτίες των αποκλίσεων του κόστους, να προβούν σε διορθωτικές ενέργειες και να λάβουν καλύτερα ενημερωμένες αποφάσεις σχετικά με την κατανομή πόρων (Hilton et al., 2008). Η ανάλυση διακύμανσης εστιάζει συνήθως σε δύο κύριους τύπους αποκλίσεων: διακυμάνσεις τιμών και αποκλίσεις απόδοσης ή χρήσης. Οι διακυμάνσεις τιμών προκύπτουν όταν το πραγματικό κόστος μιας εισροής (όπως οι πρώτες ύλες ή η εργασία) διαφέρει από το προϋπολογισμένο κόστος της, ενώ οι διακυμάνσεις απόδοσης προκύπτουν όταν η πραγματική ποσότητα μιας εισροής που χρησιμοποιείται διαφέρει από την προϋπολογισθείσα ποσότητα (Drury, 2008).

Για παράδειγμα, εάν μια επιχείρηση έχει προϋπολογισμό 10 χρηματικές μονάδες ανά μονάδα πρώτης ύλης και πληρώνει πραγματικά 12 χρηματικές μονάδες, έχει προκύψει διακύμανση τιμής. Ομοίως, εάν μια επιχείρηση προϋπολογίζει τη χρήση 100 μονάδων πρώτης ύλης για παραγωγή και καταλήγει να χρησιμοποιεί 110 μονάδες, έχει σημειωθεί μια διακύμανση της απόδοσης. Αυτές οι αποκλίσεις μπορεί να είναι ευνοϊκές (δηλαδή, το πραγματικό κόστος είναι μικρότερο από το κόστος του προϋπολογισμού) ή δυσμενές (δηλαδή, το πραγματικό κόστος είναι μεγαλύτερο από το κόστος του προϋπολογισμού). Η τακτική ανάλυση αυτών των αποκλίσεων επιτρέπει στις επιχειρήσεις να εντοπίζουν τομείς αναποτελεσματικότητας, να αξιολογούν τις στρατηγικές τιμολόγησης τους και να προσαρμόζουν τις δραστηριότητές τους όπως απαιτείται (Lanen et al., 2008).

Στο πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων, η ανάλυση διακύμανσης κόστους έχει ιδιαίτερη σημασία. Δεδομένου ότι αυτές οι επιχειρήσεις λειτουργούν συχνά με περιορισμένους πόρους, ο εντοπισμός και η αντιμετώπιση των αποκλίσεων κόστους μπορεί να κάνει μεγάλη διαφορά στην οικονομική τους απόδοση και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητά τους (Astrachan & Shanker, 2003). Επιπλέον, επειδή οι οικογενειακές επιχειρήσεις τείνουν να έχουν πιο σταθερή και αφοσιωμένη διαχείριση, είναι συχνά σε καλύτερη θέση να παρακολουθούν και να ελέγχουν τις αποκλίσεις με την πάροδο του χρόνου (Carrigan & Buckley, 2008). Ωστόσο, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η ανάλυση διασποράς δεν πρέπει να θεωρείται ως εργαλείο απόδοσης ευθυνών, αλλά ως μέσο μάθησης και βελτίωσης της επιχειρηματικής απόδοσης. Θα πρέπει να διεξάγεται με εποικοδομητικό τρόπο, εστιάζοντας στην κατανόηση των λόγων των αποκλίσεων και στην ανάπτυξη στρατηγικών για την αντιμετώπισή τους.

2.7 Πρόβλεψη πωλήσεων

Η Πρόβλεψη Πωλήσεων είναι μια κρίσιμη πρακτική διοικητικής λογιστικής που περιλαμβάνει την πρόβλεψη μελλοντικών εσόδων από πωλήσεις. Χρησιμοποιεί ως το θεμέλιο για τον προϋπολογισμό, τον προγραμματισμό και τις διαδικασίες λήψης αποφάσεων μέσα σε έναν οργανισμό (Mentzer & Bienstock, 1998). Μια καλά εκτελεσμένη πρόβλεψη πωλήσεων παρέχει πολύτιμες πληροφορίες για τις τάσεις της αγοράς, τους πιθανούς κινδύνους και τις ευκαιρίες, βοηθώντας τις επιχειρήσεις να κατανέμουν αποτελεσματικά τους πόρους, να διαχειρίζονται τις ταμειακές ροές και να υλοποιούν το σχέδιο ανάπτυξης (Armstrong et al., 1998).

Οι προβλέψεις πωλήσεων μπορούν να γίνουν με βάση ιστορικά δεδομένα πωλήσεων, έρευνα αγοράς, τάσεις του κλάδου και οικονομικούς δείκτες. Οι μέθοδοι που χρησιμοποιούνται μπορεί να κυμαίνονται από απλή ανάλυση χρονοσειρών έως πολύπλοκα οικονομετρικά μοντέλα. Η επιλογή της μεθόδου εξαρτάται συχνά από τη διαθεσιμότητα των δεδομένων, τη σταθερότητα της αγοράς και τις συγκεκριμένες ανάγκες της επιχείρησης (Moon et al., 1999). Οι ανακριβείς προβλέψεις πωλήσεων μπορεί να οδηγήσουν σε πλήθος προβλημάτων, όπως έλλειψη αποθεμάτων ή υπερβολικό απόθεμα, μειωμένη ικανοποίηση πελατών και αναποτελεσματική χρήση

των πόρων. Ως εκ τούτου, είναι σημαντικό για τις επιχειρήσεις να επανεξετάζουν και να ενημερώνουν τακτικά τις προβλέψεις τους ως απάντηση στις αλλαγές στο περιβάλλον της αγοράς (Lawrence et al., 1985). Στο πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων, η πρόβλεψη πωλήσεων αποκτά πρόσθετη σημασία. Λόγω των μοναδικών χαρακτηριστικών τους, όπως ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός και οι βαθιές σχέσεις με τις τοπικές κοινωνίες, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν συχνά να επωφεληθούν από πιο ακριβείς και αξιόπιστες προβλέψεις πωλήσεων (Miller et al., 2008).

Για παράδειγμα, οι οικογενειακές επιχειρήσεις έχουν συχνά μακροχρόνιες σχέσεις με πελάτες, οι οποίες μπορούν να παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες για τη συμπεριφορά των πελατών και τα πρότυπα ζήτησης. Επιπλέον, ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός πολλών οικογενειακών επιχειρήσεων σημαίνει ότι είναι συχνά πιο πρόθυμες να επενδύσουν σε προηγμένα εργαλεία και τεχνικές πρόβλεψης, που μπορούν να οδηγήσουν σε πιο ακριβείς προβλέψεις (Zellweger et al., 2012). Ωστόσο, είναι σημαντικό για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως όλες οι επιχειρήσεις, να προσέχουν τις πιθανές προκαταλήψεις και τα λάθη που μπορεί να εισχωρήσουν στη διαδικασία πρόβλεψης. Η τακτική αναθεώρηση και προσαρμογή των προβλέψεων, σε συνδυασμό με έναν υγιή σκεπτικισμό απέναντι στις υποθέσεις και το έντονο βλέμμα στις τάσεις της αγοράς, μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της ακρίβειας των προβλέψεων πωλήσεων.

2.8 Ελαχιστοποίηση των καθυστερήσεων πληρωμών

Η ελαχιστοποίηση των καθυστερήσεων πληρωμών είναι μια κρίσιμη πρακτική διοικητικής λογιστικής που στοχεύει στη μείωση του χρόνου μεταξύ των σταδίων χρέωσης και πληρωμής σε μια επιχειρηματική συναλλαγή. Η αποτελεσματική διαχείριση των καθυστερήσεων πληρωμών, που συχνά διευκολύνεται μέσω της αποτελεσματικής διαχείρισης εισπρακτέων λογαριασμών, είναι ζωτικής σημασίας για τη διατήρηση υγιών ταμειακών ροών και τη διασφάλιση της χρηματοοικονομικής σταθερότητας (Deloof, 2003).

Οι στρατηγικές για την ελαχιστοποίηση των καθυστερήσεων πληρωμών περιλαμβάνουν συνήθως τη βελτίωση της ακρίβειας των τιμολογίων, την προσφορά εκπτώσεων έγκαιρης πληρωμής, την εφαρμογή αυτοματοποιημένων συστημάτων χρέωσης και τη διατήρηση καλών σχέσεων με τους πελάτες. Η αποτελεσματική διαχείριση της πίστωσης, η οποία περιλαμβάνει τον καθορισμό όρων πίστωσης, τον έλεγχο της πιστοληπτικής ικανότητας των πελατών και την έγκαιρη παρακολούθηση, είναι επίσης ζωτικής σημασίας για τη μείωση των καθυστερήσεων πληρωμών (Petersen & Rajan, 1997). Οι καθυστερήσεις πληρωμών μπορεί να επηρεάσουν αρνητικά τη ρευστότητα, την κερδοφορία και την πιστοληπτική ικανότητα μιας επιχείρησης. Δεσμεύουν κεφάλαια που διαφορετικά θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν για επενδύσεις ή για την κάλυψη άλλων οικονομικών υποχρεώσεων. Επίσης, ένα υψηλό επίπεδο καθυστερημένων πληρωμών μπορεί να σηματοδοτεί προβλήματα με τις πιστωτικές πολιτικές μιας επιχείρησης ή την ικανοποίηση των πελατών, τα οποία θα μπορούσαν να επηρεάσουν τη φήμη της εταιρείας και τις μελλοντικές πωλήσεις (Niskanen & Niskanen, 2006).

Στο πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων, η ελαχιστοποίηση των καθυστερήσεων πληρωμών είναι ιδιαίτερα σημαντική. Λόγω των μοναδικών χαρακτηριστικών τους, όπως ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός, η σχεσιακή διακυβέρνηση και η ανησυχία για τη φήμη, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να αναπτύξουν αποτελεσματικές στρατηγικές για τη διαχείριση των καθυστερήσεων πληρωμών (Zellweger et al., 2012). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, για παράδειγμα, έχουν συχνά στενές σχέσεις με τους πελάτες τους, κάτι που μπορεί να διευκολύνει τις έγκαιρες πληρωμές. Η εστίασή τους στη φήμη και τη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα μπορεί να τους παρακινήσει να επενδύσουν σε αποτελεσματικά συστήματα τιμολόγησης και διαχείρισης πιστώσεων.

Επιπλέον, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να είναι πιο διατεθειμένες να διαπραγματεύονται αμοιβαία επωφελείς όρους πληρωμής, μειώνοντας περαιτέρω την πιθανότητα καθυστερήσεων πληρωμών (Chrisman et al., 2004). Ωστόσο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως όλες οι επιχειρήσεις, πρέπει να εξισορροπήσουν την ανάγκη ελαχιστοποίησης των καθυστερήσεων πληρωμών με την ανάγκη διατήρησης θετικών σχέσεων με τους πελάτες. Πρέπει να προσέχουν να μην πιέζουν πολύ για έγκαιρες πληρωμές σε βάρος της ικανοποίησης των πελατών ή των μακροχρόνιων επιχειρηματικών σχέσεων.

2.9 Ανάπτυξη και αξιοποίηση εσωτερικών συστημάτων ελέγχου

Η ανάπτυξη και η χρήση συστημάτων εσωτερικού ελέγχου είναι μια βασική πρακτική διοικητικής λογιστικής που στοχεύει στη βελτίωση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας των επιχειρηματικών λειτουργιών, στη διασφάλιση της αξιοπιστίας της χρηματοοικονομικής αναφοράς και στη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς (COSO, 2013).

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνουν συνήθως περιβάλλον ελέγχου, αξιολόγηση κινδύνου, δραστηριότητες ελέγχου, πληροφορίες και επικοινωνία και δραστηριότητες παρακολούθησης. Έχουν σχεδιαστεί για να παρέχουν εύλογη βεβαιότητα ότι οι επιχειρηματικοί στόχοι θα επιτευχθούν και τα ανεπιθύμητα συμβάντα θα αποτραπούν ή θα εντοπιστούν και θα διορθωθούν (COSO, 2013). Τα αποτελεσματικά συστήματα εσωτερικού ελέγχου μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να μετριάσουν τους κινδύνους, να αποτρέψουν την απάτη, να βελτιώσουν τη λήψη αποφάσεων και να αυξήσουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα. Ωστόσο, απαιτούν σημαντικούς πόρους για την ανάπτυξη και τη διατήρησή τους, και η αποτελεσματικότητά τους εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από το δέσμευση και ικανότητα των ανθρώπων που τις εφαρμόζουν και τις λειτουργούν.

Στο πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων, η ανάπτυξη και η χρήση συστημάτων εσωτερικού ελέγχου μπορεί να είναι επωφελής, αλλά να επιφέρει και σημαντικές προκλήσεις. Από τη μία πλευρά, οι οικογενειακές επιχειρήσεις, με τον μακροπρόθεσμο προσανατολισμό τους και την ισχυρή αίσθηση διαχείρισης, μπορεί να είναι πιο πιθανό να επενδύσουν σε ισχυρά συστήματα εσωτερικού ελέγχου για την προστασία της επιχείρησης και των περιουσιακών της στοιχείων για τις μελλοντικές γενιές (Miller & Le Breton-Miller, 2006). .

Από την άλλη πλευρά, οι οικογενειακές επιχειρήσεις ενδέχεται να αντιμετωπίσουν μοναδικές προκλήσεις όσον αφορά την εφαρμογή αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Για παράδειγμα, η επικάλυψη οικογενειακών και επιχειρηματικών ρόλων μπορεί να θολώσει τις γραμμές εξουσίας και ευθύνης, γεγονός που θα μπορούσε να υπονομεύσει την αποτελεσματικότητα των δραστηριοτήτων

ελέγχου. Επίσης, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να μην διαθέτουν τους πόρους ή την τεχνογνωσία για να αναπτύξουν και να διατηρήσουν εξελιγμένα συστήματα εσωτερικού ελέγχου (Chrisman et al., 2005). Ωστόσο, με σωστό προγραμματισμό και δέσμευση, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να δημιουργήσουν και να χρησιμοποιήσουν αποτελεσματικά συστήματα εσωτερικού ελέγχου που υποστηρίζουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους και διασφαλίζουν τη βιωσιμότητά τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 - ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΠΗΡΕΑΖΟΥΝ ΤΗ ΧΡΗΣΗ ΤΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

Η χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής στις οικογενειακές επιχειρήσεις επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Βασικοί παράγοντες περιλαμβάνουν την επιρροή της οικογένειας, το μέγεθος και την πολυπλοκότητα της επιχείρησης και τον στρατηγικό προσανατολισμό της επιχείρησης (Giovannoni et al., 2011).

Η επιρροή της οικογένειας, που συχνά μετριέται με τον βαθμό συμμετοχής της οικογένειας στην επιχείρηση, μπορεί να έχει σημαντικό αντίκτυπο στις πρακτικές διοικητικής λογιστικής. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις με ισχυρή οικογενειακή επιρροή μπορεί να προτιμούν ανεπίσημες και διαισθητικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων από τα επίσημα λογιστικά συστήματα διαχείρισης. Μπορεί επίσης να δείχνουν απροθυμία να μοιραστούν ευαίσθητες οικονομικές πληροφορίες με άτομα που δεν είναι μέλη της οικογένειας, γεγονός που θα μπορούσε να περιορίσει τη χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής (Chrisman et al., 2004). Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα της επιχείρησης παίζουν επίσης σημαντικό ρόλο. Οι μεγαλύτερες και πιο σύνθετες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιούν εξελιγμένες πρακτικές διοικητικής λογιστικής για τη διαχείριση των εργασιών τους και τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Αυτές οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν συχνά μεγαλύτερες εξωτερικές πιέσεις από ενδιαφερόμενα μέρη, όπως τράπεζες και επενδυτές, για να υιοθετήσουν επίσημα λογιστικά συστήματα διαχείρισης (Gallo & Garcia Pont, 1996).

Ο στρατηγικός προσανατολισμός της επιχείρησης είναι ένας άλλος σημαντικός παράγοντας. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις με στρατηγική προσανατολισμένη στην ανάπτυξη είναι πιο πιθανό να χρησιμοποιούν προηγμένες διοικητικής λογιστικής για να υποστηρίξουν τη στρατηγική τους λήψη αποφάσεων. Αυτές οι επιχειρήσεις συχνά αναγνωρίζουν την αξία της λογιστικής διαχείρισης στην παροχή έγκαιρων και σχετικών πληροφοριών για στρατηγικό σχεδιασμό και έλεγχο (Giovannoni et al., 2011). Τα θέματα κουλτούρας και γενεών επηρεάζουν επίσης τη χρήση πρακτικών

διοικητικής λογιστικής. Με κάθε νέα γενιά, οι οικογενειακές επιχειρήσεις ενδέχεται να αντιμετωπίζουν αλλαγές στη στάση απέναντι στον κίνδυνο, την καινοτομία και τον έλεγχο, που μπορεί να οδηγήσουν σε αλλαγές στη χρήση της λογιστικής διαχείρισης (Cromie et al., 1995). Συμπερασματικά, η κατανόηση αυτών των παραγόντων μπορεί να βοηθήσει τις οικογενειακές επιχειρήσεις και τους συμβούλους τους να σχεδιάσουν και να εφαρμόσουν αποτελεσματικά λογιστικά συστήματα διαχείρισης που ανταποκρίνονται στις μοναδικές ανάγκες και περιστάσεις τους. Για τον λόγο αυτό στην συνέχεια γίνεται αναφορά στους σημαντικότερους προσδιοριστικούς παράγοντες υιοθέτησης των πρακτικών διοικητικής λογιστικής από τις οικογενειακές επιχειρήσεις.

3.1 Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης

Η οικονομική κατάσταση μιας επιχείρησης επηρεάζει σημαντικά την εφαρμογή και την ένταση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Οι επιχειρήσεις που αντιμετωπίζουν οικονομικό στρες συχνά ωθούνται να υιοθετήσουν πιο ολοκληρωμένες πρακτικές διοικητικής λογιστικής για να παρακολουθούν στενά την απόδοσή τους και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις (Ward, 2016). Στο πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων, η οικονομική ευρωστία μπορεί να έχει μοναδική επίδραση στη χρήση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, οι οποίες συχνά έχουν μακροπρόθεσμο προσανατολισμό και επιθυμία να διασφαλίσουν την επιχειρηματική συνέχεια μεταξύ των γενεών, μπορεί να είναι ιδιαίτερα ευαίσθητες στην οικονομική τους κατάσταση (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Σε μια ευημερούσα οικονομική κατάσταση, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να αισθάνονται λιγότερη πίεση για να εφαρμόσουν αυστηρές λογιστικές διοικητικής λογιστικής. Το βραχυπρόθεσμο συμφέρον της οικογένειας και οι ισχυροί δεσμοί της σχέσης μπορούν να οδηγήσουν σε εξάρτηση από άτυπους ελέγχους και διαισθητικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων (Chrisman et al., 2004). Αντίθετα, κατά τη διάρκεια περιόδων οικονομικής δυσπραγίας, οι οικογενειακές επιχειρήσεις ενδέχεται να υποχρεωθούν να επανεκτιμήσουν τις στρατηγικές διαχείρισης και να υιοθετήσουν επίσημες πρακτικές διοικητικής λογιστικής. Η ανάγκη για έλεγχο κόστους,

αποτελεσματική κατανομή πόρων και διαχείριση κινδύνου μπορεί να οδηγήσει σε μια στροφή προς πιο εξελιγμένες πρακτικές διοικητικής λογιστικής (Ward, 2016).

Επιπλέον, οι οικογενειακές επιχειρήσεις ενδέχεται να αντιμετωπίσουν πιέσεις από εξωτερικούς μετόχους όπως τράπεζες, πιστωτές και επενδυτές που απαιτούν περισσότερη οικονομική διαφάνεια και επίσημους μηχανισμούς ελέγχου σε περιόδους οικονομικών προκλήσεων (Gallo & Garcia Pont, 1996). Ωστόσο, η υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών μπορεί να είναι δύσκολη. Η απροθυμία κοινοποίησης ευαίσθητων οικονομικών πληροφοριών, σε συνδυασμό με πιθανή έλλειψη τεχνογνωσίας σε προηγμένες λογιστικές μεθόδους, μπορεί να δημιουργήσει εμπόδια. Ως εκ τούτου, ο ρόλος του λογιστή γίνεται κρίσιμος για την υποστήριξη των οικογενειακών επιχειρήσεων ώστε να κατανοήσουν την αξία και την εφαρμογή τέτοιων πρακτικών (Chrisman et al., 2004).

Συμπερασματικά, η οικονομική κατάσταση μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι ζωτικής σημασίας καθοριστικός παράγοντας για την έκταση και την πολυπλοκότητα των πρακτικών διαχείρισης που εφαρμόζονται. Η αναγνώριση αυτού μπορεί να καθοδηγήσει τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην ενίσχυση των στρατηγικών οικονομικής διαχείρισης τους.

3.2. Μέγεθος και πολυπλοκότητα της επιχείρησης

Το μέγεθος και η πολυπλοκότητα μιας επιχείρησης επηρεάζουν σημαντικά την υιοθέτηση και την πολυπλοκότητα των πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Οι μεγαλύτεροι, πιο σύνθετοι οργανισμοί απαιτούν συνήθως πιο επίσημα και ολοκληρωμένα λογιστικά συστήματα διαχείρισης για να βοηθήσουν στη διαχείριση διαφορετικών λειτουργιών και στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων (Nandan, 2010).

Στο πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων, ο αντίκτυπος του μεγέθους και της πολυπλοκότητας έχει πρόσθετα επίπεδα. Οι μικρές οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να βασίζονται σε άτυπους μηχανισμούς ελέγχου και διαισθητικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων, αντανakλώντας τις στενές σχέσεις και τις ασαφείς γραμμές μεταξύ οικογενειακών και επιχειρηματικών θεμάτων. Αυτές οι επιχειρήσεις έχουν συχνά

απλούστερες δομές και μικρότερες ομάδες διαχείρισης, οι οποίες μπορεί να περιορίσουν την αντιληπτή ανάγκη για επίσημες πρακτικές διοικητικής λογιστικής (Chrisman et al., 2004).

Καθώς οι οικογενειακές επιχειρήσεις αυξάνονται σε μέγεθος και πολυπλοκότητα, ωστόσο, η ανάγκη για πιο προηγμένες πρακτικές διοικητικής λογιστικής γίνεται εμφανής. Το αυξημένο μέγεθος συχνά φέρνει μεγαλύτερη λειτουργική και στρατηγική πολυπλοκότητα, απαιτώντας μια πιο συστηματική προσέγγιση για τη μέτρηση της απόδοσης, τον έλεγχο του κόστους και τον στρατηγικό σχεδιασμό. Οι μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις είναι επίσης πιο πιθανό να αντιμετωπίσουν εξωτερικές πιέσεις από ενδιαφερόμενα μέρη όπως τράπεζες, επενδυτές και ρυθμιστικές αρχές, οδηγώντας περαιτέρω στην υιοθέτηση επίσημων πρακτικών διοικητικής λογιστικής (Gallo & Garcia Pont, 1996).

Επιπλέον, η εξέλιξη σε μεταγενέστερες γενιές συχνά συσχετίζεται με αυξημένο μέγεθος και πολυπλοκότητα. Καθώς περισσότερα μέλη της οικογένειας εμπλέκονται και η επιχείρηση επεκτείνεται σε νέες αγορές ή σειρές προϊόντων, η ανάγκη για εξελιγμένες πρακτικές διοικητικής λογιστικής αυξάνεται για τη διαχείριση των εγγενών κινδύνων και τη διασφάλιση της οικονομικής βιωσιμότητας της επιχείρησης (Miller & Le Breton-Miller, 2005). Ωστόσο, η μετάβαση σε πιο προηγμένες πρακτικές διοικητικής λογιστικής στις αναπτυσσόμενες οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να κρύβει προκλήσεις. Απαιτεί άνοιγμα στην αλλαγή, επένδυση σε συστήματα και εκπαίδευση, και προθυμία των εμπλεκόμενων να μοιραστούν ευαίσθητες οικονομικές πληροφορίες, που μπορεί να έρχονται σε σύγκρουση με τις παραδοσιακές αξίες της οικογενειακής επιχείρησης (Chrisman et al., 2004).

Συμπερασματικά, το μέγεθος και η πολυπλοκότητα μιας οικογενειακής επιχείρησης είναι κρίσιμοι καθοριστικοί παράγοντες για την έκταση και την πολυπλοκότητα των πρακτικών διοικητικής λογιστικής που εφαρμόζονται. Η κατανόηση αυτής της σχέσης μπορεί να καθοδηγήσει τις οικογενειακές επιχειρήσεις στην ευθυγράμμιση των διοικητικών λογιστικών πρακτικών τους με την ανάπτυξη τους.

3.3 Βαθμός αυτοματοποίησης της επιχείρησης

Η αυτοματοποίηση αλλάζει σημαντικά το τοπίο των πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Οι επιχειρήσεις που αξιοποιούν τεχνολογίες αυτοματισμού μπορούν να βελτιώσουν την αποτελεσματικότητα των λογιστικών διαδικασιών τους, επιτρέποντας πιο ακριβείς και έγκαιρες οικονομικές αναφορές, καλύτερο έλεγχο κόστους και πιο ισχυρή οικονομική ανάλυση (Davenport & Short, 1990).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, με τη χαρακτηριστική τους ευελιξία και προσαρμοστικότητα, μπορούν να επωφεληθούν πολύ από την αυτοματοποίηση. Σε μικρότερες ή παραδοσιακά διοικούμενες οικογενειακές επιχειρήσεις, η υιοθέτηση της αυτοματοποίησης μπορεί να είναι μεταμορφωτική. Με την αυτοματοποίηση των καθηκόντων ρουτίνας, μπορούν να απελευθερωθούν πολύτιμος χρόνος και πόροι, επιτρέποντας την εστίαση στον στρατηγικό σχεδιασμό και τη λήψη αποφάσεων (Ifinedo, 2011).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις που βιώνουν ανάπτυξη ή διαφοροποίηση θα μπορούσαν να επωφεληθούν ιδιαίτερα από την αυτοματοποίηση. Καθώς αυτές οι επιχειρήσεις εξελίσσονται, ο όγκος και η πολυπλοκότητα των οικονομικών δεδομένων αυξάνεται. Ο αυτοματισμός μπορεί να βοηθήσει στη διαχείριση αυτής της πολυπλοκότητας, παρέχοντας έγκαιρες και ακριβείς πληροφορίες που είναι απαραίτητες για την αποτελεσματική λήψη αποφάσεων.

Ωστόσο, η μετάβαση προς την αυτοματοποίηση δεν είναι χωρίς προκλήσεις για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Απαιτεί επενδύσεις στην τεχνολογία, εκπαίδευση του προσωπικού και αλλαγές στις υπάρχουσες διαδικασίες εργασίας. Το πιο σημαντικό είναι ότι η μετάβαση προς πιο εξελιγμένα λογιστικά συστήματα διαχείρισης μπορεί να περιλαμβάνει πολιτισμικές αλλαγές εντός της επιχείρησης. Αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό σε οικογενειακές επιχειρήσεις όπου η παράδοση και οι μακροχρόνιες πρακτικές έχουν συχνά σημαντική αξία (Hiebl, 2013).

Η ενσωμάτωση του αυτοματισμού σε μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να είναι μια στρατηγική επιλογή που επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες. Αυτά μπορεί να περιλαμβάνουν το μέγεθος της επιχείρησης, τον κλάδο στον οποίο δραστηριοποιείται και τους στόχους ανάπτυξής της. Ο ρόλος των λογιστών διαχείρισης

εξελίσσεται σε αυτό το πλαίσιο, με μια στροφή προς πιο στρατηγικούς ρόλους και ρόλους λήψης αποφάσεων, αξιοποιώντας τη δύναμη του αυτοματισμού.

3.4 Επίπεδο εκπαίδευσης και επαγγελματικής εμπειρίας των εργαζομένων

Η πολυπλοκότητα των πρακτικών διοικητικής λογιστικής σε οποιονδήποτε οργανισμό, συμπεριλαμβανομένων των οικογενειακών επιχειρήσεων, επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό από το επίπεδο εκπαίδευσης και την επαγγελματική εμπειρία των εργαζομένων του. Ειδικότερα, οι υπεύθυνοι των χρηματοοικονομικών λειτουργιών συχνά υπαγορεύουν το εύρος και την πολυπλοκότητα αυτών των πρακτικών (Jarvenpa, 2007).

Σε μια οικογενειακή επιχείρηση, όπου οι γραμμές μεταξύ ιδιοκτητών και διευθυντών συχνά θολώνουν, το εκπαιδευτικό υπόβαθρο και η επαγγελματική εμπειρία των μελών της οικογένειας μπορεί να είναι καθοριστικής σημασίας. Η παρουσία τυπικά εκπαιδευμένων και επαγγελματικά έμπειρων μελών της οικογένειας σε διοικητικούς ρόλους οδηγεί συχνά σε πιο προηγμένες πρακτικές διοικητικής λογιστικής.

Επιπλέον, τα επίπεδα ανώτερης εκπαίδευσης και η επαγγελματική εμπειρία μεταξύ των εργαζομένων μπορούν να εισαγάγουν μια ευρύτερη προοπτική, ενσωματώνοντας πιο σύγχρονες πρακτικές διοικητικής λογιστικής, όπως συστήματα στρατηγικής διαχείρισης κόστους και μέτρησης απόδοσης. Αυτά τα άτομα είναι συχνά περισσότερο προσανατολισμένα προς τη στρατηγική σκέψη και έχουν μεγαλύτερη εκτίμηση για το ρόλο των εξελιγμένων λογιστικών συστημάτων διαχείρισης στην καθοδήγηση των επιχειρηματικών αποφάσεων (Jarvenpa, 2007).

Ωστόσο, η στροφή προς τις βελτιωμένες πρακτικές διοικητικής λογιστικής σε μια οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να περιπλέκεται από τις εδραιωμένες οικογενειακές παραδόσεις και την αντίσταση στην αλλαγή. Αυτή η αντίσταση μπορεί να είναι ιδιαίτερα εμφανής όταν πρόκειται για την ανταλλαγή ευαίσθητων οικονομικών πληροφοριών ή την αλλαγή μακροχρόνιων πρακτικών (Hiebl, 2013). Ταυτόχρονα, η πορεία προς τον επαγγελματισμό μιας οικογενειακής επιχείρησης συχνά απαιτεί

εξωτερική πρόσληψη. Η προσέλκυση εξωτερικών επαγγελματιών με σχετική εκπαίδευση και εμπειρία μπορεί να βελτιώσει σημαντικά την πολυπλοκότητα των πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Αυτοί οι επαγγελματίες μπορούν να εισαγάγουν νέες προοπτικές, εργαλεία και τεχνικές, ενισχύοντας έτσι τη συνολική διαδικασία λήψης αποφάσεων (Mitchell et al., 1995).

3.5 Επίπεδο τεχνολογικής υποδομής της επιχείρησης

Το επίπεδο της τεχνολογικής υποδομής μιας επιχείρησης διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των πρακτικών της διοικητικής λογιστικής. Οι τεχνολογικές εξελίξεις παρέχουν μια πλατφόρμα για εξελιγμένες λογιστικές πρακτικές, συμπεριλαμβανομένης της αναφοράς σε πραγματικό χρόνο, της ανάλυσης δεδομένων και της μοντελοποίησης πρόβλεψης, οι οποίες γίνονται όλο και πιο σημαντικές στο σημερινό δυναμικό επιχειρηματικό περιβάλλον (Dechow et al., 2007).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως και κάθε άλλη επιχείρηση, μπορούν να αποκομίσουν σημαντικά οφέλη από μια ισχυρή τεχνολογική υποδομή. Τα αυτοματοποιημένα λογιστικά συστήματα μπορούν να εξορθολογίσουν τις διαδικασίες, να βελτιώσουν την ακρίβεια και να δημιουργήσουν έγκαιρες και σχετικές οικονομικές πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων (Poston & Grabski, 2001). Ένα τεχνολογικά προηγμένο περιβάλλον επιτρέπει τη χρήση σύνθετων τεχνικών λογιστικής διαχείρισης, όπως η κοστολόγηση βάσει δραστηριότητας. Αυτά τα συστήματα διευκολύνουν τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων παρέχοντας μια πιο ολοκληρωμένη άποψη της επιχειρηματικής απόδοσης (Cinquini & Tenucci, 2010).

Ωστόσο, η μετάβαση σε προηγμένες πρακτικές διοικητικής λογιστικής μέσω της τεχνολογίας απαιτεί σημαντικές επενδύσεις, όχι μόνο στην ίδια την τεχνολογία αλλά και στην εκπαίδευση και τη διαχείριση αλλαγών. Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να αντιμετωπίσουν ιδιαίτερες προκλήσεις σε αυτόν τον τομέα, ειδικά εκείνες με ισχυρή προσκόλληση στις παραδοσιακές μεθόδους και αντίσταση στην αλλαγή (Duh et al., 2010). Επιπλέον, τα οφέλη της τεχνολογίας μπορούν να πραγματοποιηθούν πλήρως μόνο εάν η επιχείρηση διαθέτει προσωπικό με τις απαραίτητες δεξιότητες για να αξιοποιήσει αυτά τα εργαλεία. Ως εκ τούτου, η δέσμευση μιας οικογενειακής

επιχείρησης στην εκπαίδευση και ανάπτυξη των εργαζομένων είναι ζωτικής σημασίας σε αυτό το πλαίσιο (Granlund, 2011).

3.6 Νομοθεσία και ρυθμίσεις σχετικά με τη λογιστική και τη φορολογία

Τα ρυθμιστικά και νομοθετικά πλαίσια διαδραματίζουν καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση των πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Αυτά τα πλαίσια ορίζουν τα πρότυπα, τις μεθόδους και τις τεχνικές που πρέπει να τηρούν οι επιχειρήσεις κατά την προετοιμασία και την παρουσίαση των οικονομικών τους πληροφοριών (Zadek et al., 2013). Αυτό επεκτείνεται και περιλαμβάνει φορολογικούς νόμους που επηρεάζουν σημαντικά τις στρατηγικές οικονομικής διαχείρισης σε μια επιχείρηση.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις δεν αποτελούν εξαίρεση στις επιπτώσεις αυτών των κανονισμών. Η ανάγκη συμμόρφωσης με αυστηρά λογιστικά πρότυπα και φορολογικούς κανονισμούς μπορεί να υπαγορεύσει την υιοθέτηση συγκεκριμένων πρακτικών διοικητικής λογιστικής (Tagiuri & Davis, 1996). Για παράδειγμα, η αναγκαιότητα ακριβούς και έγκαιρης χρηματοοικονομικής πληροφόρησης για φορολογικούς σκοπούς μπορεί να προωθήσει την υιοθέτηση προηγμένων τεχνικών λογιστικής διαχείρισης που διευκολύνουν αυτή την αναφορά.

Επιπλέον, οι κανονιστικές αλλαγές, όπως η εισαγωγή νέων φορολογικών νόμων ή η τροποποίηση των υφιστάμενων λογιστικών προτύπων, μπορεί να απαιτήσουν αλλαγές στις λογιστικές πρακτικές διαχείρισης (Eierle & Haller, 2009). Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να χρειαστεί να αναθεωρήσουν τις λογιστικές πρακτικές τους για να διασφαλίσουν τη συμμόρφωση, κάτι που μπορεί να απαιτεί την επένδυση χρόνου, πόρων και τεχνογνωσίας.

Σε μια άλλη σημείωση, οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά δίνουν έμφαση στον φορολογικό σχεδιασμό, δεδομένων των επιπτώσεών του στη διατήρηση του πλούτου και στη συνέχεια της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, οι φορολογικοί κανονισμοί μπορούν να διαμορφώσουν σημαντικά τις πρακτικές διοικητικής λογιστικής των οικογενειακών επιχειρήσεων, ιδιαίτερα όσον αφορά τη διαχείριση εισοδήματος, την

αποτίμηση περιουσιακών στοιχείων και το χρονοδιάγραμμα των επιχειρηματικών συναλλαγών (Songini et al., 2013).

3.7 Ανταγωνιστικό περιβάλλον και αγοραστική δύναμη των πελατών

Το εξωτερικό επιχειρηματικό περιβάλλον, ιδιαίτερα ο ανταγωνισμός και η αγοραστική δύναμη των πελατών, διαμορφώνουν σε βάθος τις πρακτικές διοικητικής λογιστικής των εταιρειών. Οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε άκρως ανταγωνιστικές αγορές χρησιμοποιούν συχνά εξελιγμένες πρακτικές διοικητικής λογιστικής για να αποκτήσουν πλεονέκτημα έναντι των αντιπάλων τους (Cinquini & Tenucci, 2010). Αυτές οι πρακτικές μπορεί να περιλαμβάνουν στρατηγική διαχείριση κόστους για τον εντοπισμό πλεονεκτημάτων κόστους, ανάλυση ανταγωνιστών για την κατανόηση ανταγωνιστικών στρατηγικών και ανάλυση κερδοφορίας πελατών για τον εντοπισμό και τη διατήρηση κερδοφόρων πελατών (Guilding, Cravens, & Tayles, 2000).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις επηρεάζονται επίσης από αυτές τις δυνάμεις της αγοράς. Στην πραγματικότητα, αυτές οι εταιρείες μπορούν να βρεθούν σε μοναδικές θέσεις λόγω της μακροπρόθεσμης προοπτικής, της φήμης και των σχέσεων με τους πελάτες τους. Για τις οικογενειακές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε έντονα ανταγωνιστικές αγορές, είναι σημαντικό να κατανοήσουν τη διάρθρωση του κόστους και την κερδοφορία τους σε αναλυτικό επίπεδο. Αυτές οι πληροφορίες μπορούν να τους βοηθήσουν να διαπραγματεύονται αποτελεσματικά με ισχυρούς πελάτες και να λαμβάνουν στρατηγικές αποφάσεις σχετικά με την τιμολόγηση, το μείγμα προϊόντων και την εστίαση στην αγορά (Hiebl, 2013). Μια οικογενειακή επιχείρηση με κληρονομιά ποιότητας και εμπιστοσύνης μπορεί να έχει πιστούς πελάτες πρόθυμους να πληρώσουν τιμές υψηλής ποιότητας. Οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής σε μια τέτοια επιχείρηση μπορεί να επικεντρωθούν στη διατήρηση της ποιότητας των προϊόντων και της ικανοποίησης των πελατών, ακόμη και αν συνεπάγεται υψηλότερο κόστος (Zattoni, Gnan, & Huse, 2015).

Ομοίως, μια οικογενειακή επιχείρηση που εξυπηρετεί πελάτες ευαίσθητους στις τιμές μπορεί να χρησιμοποιήσει τεχνικές λογιστικής διαχείρισης, όπως κοστολόγηση

στόχου και ανάλυση αλυσίδας αξίας, για να ελαχιστοποιήσει το κόστος και να προσφέρει ανταγωνιστική τιμολόγηση. Σε τέτοιες επιχειρήσεις, ο έλεγχος του κόστους και η αποτελεσματικότητα αποκτούν πρωταρχική σημασία και το σύστημα λογιστικής διαχείρισης είναι πιθανό να αντικατοπτρίζει αυτή την προτεραιότητα (Chenhall & Langfield-Smith, 1998). Ουσιαστικά, το ανταγωνιστικό περιβάλλον και η αγοραστική δύναμη των πελατών είναι σημαντικοί παράγοντες που επηρεάζουν την επιλογή και το σχεδιασμό πρακτικών διοικητικής λογιστικής των εταιριών, συμπεριλαμβανομένων των οικογενειακών επιχειρήσεων.

3.8 Κλίμα και πολιτική σταθερότητα

Το κλίμα και η πολιτική σταθερότητα επηρεάζει σημαντικά την επιλογή και την εφαρμογή πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Οι επιχειρήσεις λειτουργούν σε ένα περιβάλλον που διαμορφώνεται από αυτούς τους δύο παράγοντες και η ικανότητά τους να σχεδιάζουν, να ελέγχουν και να λαμβάνουν αποφάσεις αποτελεσματικά εξαρτάται από την προβλεψιμότητα και τη σταθερότητα αυτού του περιβάλλοντος (Baldvinsdottir et al., 2010).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, όπως και κάθε άλλη επιχείρηση, δεν εξαιρούνται από τις επιρροές του κλίματος και της πολιτικής σταθερότητας. Στην πραγματικότητα, μπορεί να είναι πιο ευάλωτες δεδομένης της μακροπρόθεσμης προοπτικής που έχουν συχνά και της φιλοδοξίας να περάσουν την επιχείρηση από τη μια γενιά στην άλλη. Ένα ασταθές πολιτικό περιβάλλον μπορεί να αποθαρρύνει τη χρήση εργαλείων μακροπρόθεσμου σχεδιασμού και να εστιάζει περισσότερο τη βραχυπρόθεσμη οικονομική διαχείριση (Miller, et al., 2007).

Επιπλέον, η πολιτική αστάθεια μπορεί να περιπλέξει τον φορολογικό σχεδιασμό, να απαιτήσει πρόσθετες νομικές συμβουλές και να αυξήσει το κόστος της επιχείρησης, επηρεάζοντας έτσι τις πρακτικές διοικητικής λογιστικής. Σε τέτοια πλαίσια, οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορεί να επιλέξουν να βασίζονται περισσότερο στη λογιστική διαχείρισης για την πλοήγηση σε αβεβαιότητες και πολυπλοκότητες, εστιάζοντας στη διαχείριση κινδύνου και τον σχεδιασμό σεναρίων (Moore & Mula, 2000).

Όσον αφορά το κλίμα, επηρεάζει άμεσα βιομηχανίες όπως η γεωργία, ο τουρισμός και οι ασφάλειες, στις οποίες λειτουργούν πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις. Οι αλλαγές στα κλιματικά πρότυπα μπορούν να επηρεάσουν το κόστος, τα έσοδα και τους κινδύνους αυτών των επιχειρήσεων και, ως απάντηση, μπορεί να χρειαστεί να προσαρμόσουν τις πρακτικές διαχείρισης των λογιστικών τους. Για παράδειγμα, η αυξημένη περιβαλλοντική αβεβαιότητα μπορεί να απαιτήσει πιο λεπτομερή προϋπολογισμό και προβλέψεις ή πιο συχνές οικονομικές αναλύσεις (Hiebl, 2013).

3.9 Παρουσία ή μη ιδιοκτήτη στη διοίκηση της επιχείρησης

Η συμμετοχή ενός ιδιοκτήτη στη διαχείριση μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα σε οικογενειακές επιχειρήσεις, μπορεί να επηρεάσει σημαντικά την επιλογή και την εφαρμογή πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Η παρουσία του ιδιοκτήτη-διευθυντή οδηγεί συχνά σε μια πρακτική προσέγγιση και ένα ξεχωριστό στυλ διαχείρισης που θα μπορούσε να επηρεάσει τις λογιστικές αποφάσεις της εταιρείας (Eddleston et al., 2012).

Σε πολλές οικογενειακές επιχειρήσεις, οι ιδιοκτήτες εμπλέκονται σε βάθος στις καθημερινές λειτουργίες και στη λήψη στρατηγικών αποφάσεων, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε προτίμηση σε απλές και άμεσες λογιστικές πρακτικές. Αυτοί οι ιδιοκτήτες-διευθυντές συχνά βασίζονται σε άτυπες, διαισθητικές και βιωματικές διαδικασίες λήψης αποφάσεων παρά σε επίσημες, συστηματικές πρακτικές διαχείρισης λογιστικών θεμάτων. Ωστόσο, η άμεση εμπλοκή του ιδιοκτήτη μπορεί επίσης να οδηγήσει στην υιοθέτηση πιο εξελιγμένων πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Για παράδειγμα, εάν ο ιδιοκτήτης-διευθυντής έχει ισχυρό οικονομικό υπόβαθρο ή επιχειρηματική εκπαίδευση, μπορεί να προωθήσει τη χρήση προηγμένων χρηματοοικονομικών εργαλείων, όπως στρατηγικό σχεδιασμό, ή κοστολόγηση βάσει δραστηριότητας.

Αντίθετα, εάν ο ιδιοκτήτης δεν συμμετέχει στη διαχείριση, η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να λειτουργεί περισσότερο σαν μη οικογενειακή επιχείρηση, με μια επαγγελματική ομάδα διαχείρισης να λαμβάνει αποφάσεις με βάση επίσημες και δομημένες λογιστικές πληροφορίες διαχείρισης (Songini et al., 2013). Είτε ο ιδιοκτήτης

εμπλέκεται στη διαχείριση είτε όχι, είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι η απόφαση για χρήση συγκεκριμένων πρακτικών διοικητικής λογιστικής σε οικογενειακές επιχειρήσεις δεν είναι απλώς τεχνική, καθώς συχνά διαμορφώνεται από τις αξίες, τις πεποιθήσεις και τους στόχους του ιδιοκτήτη, γεγονός που μπορεί να οδηγήσει σε ένα μοναδικό συνδυασμό επίσημων και ανεπίσημων πρακτικών.

3.10 Στρατηγικοί στόχοι και προτεραιότητες της επιχείρησης

Οι στρατηγικοί στόχοι και οι προτεραιότητες μιας επιχείρησης διαμορφώνουν ουσιαστικά τις πρακτικές διοικητικής λογιστικής της. Αυτοί οι στόχοι μπορεί να κυμαίνονται από την ανάπτυξη και την επέκταση, την κερδοφορία, τη βιωσιμότητα έως τη διατήρηση του ελέγχου της οικογένειας και τη διατήρηση της οικογενειακής κληρονομιάς (Chua et al., 1999). Κάθε μία από αυτές τις προτεραιότητες μπορεί να οδηγήσει σε διαφορετικές προτιμήσεις για εργαλεία και τεχνικές λογιστικής διαχείρισης.

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις, με το μοναδικό συνδυασμό οικογενειακών και επιχειρηματικών στόχων, προσφέρουν μια ιδιαίτερα ενδιαφέρουσα περίπτωση. Για παράδειγμα, εάν ο πρωταρχικός στόχος είναι να εξασφαλιστεί ο οικογενειακός έλεγχος και η διαδοχή, οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής μπορεί να επικεντρωθούν σε μέτρα απόδοσης και συστήματα που ενθαρρύνουν τη συμμετοχή των μελών της οικογένειας και καλλιεργούν τις διαχειριστικές τους ικανότητες (Miller & Le Breton-Miller, 2005).

Εάν η επιχείρηση δίνει προτεραιότητα στην ανάπτυξη και την επέκταση, το σύστημα λογιστικής διαχείρισης μπορεί να σχεδιαστεί για να παρέχει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις τάσεις της αγοράς, τις δραστηριότητες ανταγωνιστών και τις επενδυτικές ευκαιρίες. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει πρακτικές όπως η στρατηγική διαχείριση κόστους, η ανάλυση ανταγωνιστών και οι προηγμένες τεχνικές κατάρτισης προϋπολογισμού (Langfield-Smith, 2007). Όταν η κερδοφορία είναι ο βασικός στόχος, οι πρακτικές διοικητικής λογιστικής μπορεί να περιστρέφονται γύρω από τον έλεγχο του κόστους, την αποτελεσματικότητα και την απόδοση της επένδυσης. Σε τέτοιες περιπτώσεις, μέθοδοι λογιστικής κοστολόγησης όπως η κοστολόγηση βάσει

δραστηριότητας και τεχνικές όπως η ανάλυση διακύμανσης μπορεί να χρησιμοποιηθούν εκτενώς (Naranjo-Gil & Hartmann, 2007).

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις με μεγάλη έμφαση στη βιωσιμότητα μπορεί να κλίνουν προς πρακτικές διοικητικής λογιστικής που τους επιτρέπουν να παρακολουθούν και να διαχειρίζονται τις περιβαλλοντικές και κοινωνικές τους επιπτώσεις. Αυτό θα μπορούσε να περιλαμβάνει τη χρήση λογιστικής βιωσιμότητας και αναφοράς (Schaltegger & Burritt, 2017). Ουσιαστικά, οι στρατηγικοί στόχοι και οι προτεραιότητες μιας επιχείρησης, ιδιαίτερα μιας οικογενειακής επιχείρησης, επηρεάζουν σημαντικά την επιλογή και την εφαρμογή πρακτικών διοικητικής λογιστικής.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 – ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΗΣ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΣΕ ΜΜΕ ΟΙΚΟΓΕΝΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

4.1 Εισαγωγή

Ένας λόγος για αυτό το υψηλό ποσοστό θνησιμότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων έχει βρεθεί στον ανεπαρκή στρατηγικό σχεδιασμό και τον σχεδιασμό διαδοχής στις οικογενειακές επιχειρήσεις (Allio, 2004). Ωστόσο, ένας άλλος –μέχρι στιγμής που δεν έχει συζητηθεί ευρέως– μπορεί επίσης να έγκειται στον ανεπαρκή επιχειρησιακό σχεδιασμό. Όπως έδειξαν πρόσφατα αποτελέσματα, οι μικρότερες οικογενειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν σημαντικά λιγότερα εργαλεία προγραμματισμού από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις (Hiebl et al., 2013), γεγονός που μπορεί επίσης να βοηθήσει στην εξήγηση του ποσοστού θνησιμότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Επιπλέον, γενικά βρέθηκε ότι οι οικογενειακές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν λιγότερα μέσα διαχείρισης λογιστικής και απασχολούν λιγότερα εξειδικευμένα λογιστικά τμήματα διαχείρισης (Feldbauer-Durstmüller et al., 2012). Έτσι, οι διευθυντές οικογενειακών επιχειρήσεων ενδέχεται επίσης να στερούνται κρίσιμων πληροφοριών σχετικά με τους τρέχοντες κινδύνους ή την υποαπόδοση σε ορισμένους τομείς της επιχείρησης, καθώς και για τα τμήματα της επιχείρησης με καλή απόδοση.

4.2 Λόγοι για τους οποίους οι οικογενειακές επιχειρήσεις επιλέγουν να μην χρησιμοποιούν πληροφορίες διοικητική λογιστική

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις συχνά βασίζονται σε συγκεκριμένους πόρους για να δημιουργήσουν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ένας τέτοιος πόρος είναι ένα

χαμηλότερο επίπεδο επισημοποίησης και ο υψηλότερος βαθμός ευελιξίας (Sirmon and Hitt, 2003). Με αυτόν τον τρόπο, οι οικογενειακές επιχειρήσεις επικεντρώνονται σε μεγάλο βαθμό στην παροχή ανταγωνιστικών προϊόντων ή υπηρεσιών και αποφεύγουν τα δαπανηρά έξοδα που συνήθως συνεπάγεται η εφαρμογή πολύπλοκων πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Εφόσον η οικογενειακή επιχείρηση είναι μικρή, η μικρότερη επισημοποίηση μπορεί να θεωρηθεί ως πραγματικό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Ωστόσο, εάν η οικογενειακή επιχείρηση αναπτυχθεί και αναπτυχθεί με επιτυχία, ακόμη και ο πιο αφοσιωμένος και ικανός διαχειριστής της οικογένειας μπορεί να μην είναι σε θέση πια να έχει όλες τις λεπτομέρειες στο μυαλό του (Giovannoni et al., 2011).

Ακόμη χειρότερα, μπορεί απλώς να μην έχει χρόνο για να συντονίσει όλες τις πρακτικές και τις λειτουργίες στην αναπτυσσόμενη επιχείρηση, κάτι που μπορεί να προκαλέσει περιόδους μη λειτουργίας, κόστος χρόνου αδράνειας ή απόρριψη. Σε αυτό το σημείο, ο διαχειριστής μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο να προσλάβει διευθυντές που δεν ανήκουν στην οικογένεια, να αναθέσει περισσότερα καθήκοντα ή/και να εισαγάγει πιο επίσημες πρακτικές. Για παράδειγμα, απλές ενέργειες όπως η καταγραφή επιχειρησιακών σχεδίων ή προϋπολογισμών, είναι ένα είδος επισημοποίησης, αλλά δίνει τη δυνατότητα στους υπαλλήλους της οικογενειακής επιχείρησης να γνωρίζουν τι να κάνουν χωρίς να ρωτούν τον διαχειριστή της οικογένειας σε κάθε βήμα.

Ωστόσο, θα εισαγάγει πραγματικά ο διαχειριστής τέτοιες επίσημες πρακτικές; Ο διαχειριστής της οικογένειας μπορεί να εξακολουθεί να πιστεύει ότι εφόσον γνωρίζει την πορεία της επιχείρησης, αυτή η γνώση είναι επαρκής. Μια άλλη σκέψη μπορεί να είναι ότι η πρόσληψη ειδικών για τον προγραμματισμό και τον συντονισμό εργασιών, όπως στελέχη με καθήκοντα διοικητικής λογιστικής, μπορεί να είναι απλώς σπατάλη χρημάτων. Αυτή η πρακτική μπορεί να λειτουργεί ακόμα για κάποιο χρονικό διάστημα, αλλά αργά ή γρήγορα, η οικογενειακή επιχείρηση είναι πιθανό να φτάσει στο σημείο όπου το μέγεθος της εταιρείας και η αυξημένη πολυπλοκότητα απλώς κάνουν αναπόφευκτη την επισημοποίηση.

Αυτό το αποτέλεσμα επιβεβαιώθηκε επίσης από την έρευνα των Hiebl et al. (2013), η οποία έδειξε ότι όταν συγκρίνονται μικρότερες επιχειρήσεις, οι οικογενειακές επιχειρήσεις εμφανίζουν σημαντικά χαμηλότερα επίπεδα θεσμοθέτησης της διοικητικής λογιστικής από τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις. Ωστόσο, όταν συγκρίνονται μεγαλύτερες οικογενειακές επιχειρήσεις με μεγαλύτερες μη

οικογενειακές επιχειρήσεις (με περισσότερους από 250 υπαλλήλους), δεν υπήρχαν πλέον σημαντικές διαφορές στο επίπεδο χρήσης των πρακτικών διαχείρισης λογιστικής (Hiebl et al., 2013). Αυτό το εύρημα δείχνει ότι η υπέρβαση του ορίου ενός συγκεκριμένου μεγέθους επιχείρησης οδηγεί τελικά σε αυξημένη χρήση της διοικητικής λογιστικής, συμπεριλαμβανομένων των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Η συγκεκριμένη περίπτωση που οι οικογενειακές επιχειρήσεις τελικά επιλέγουν περισσότερο επισημοποίηση και η εισαγωγή πρακτικών διοικητικής λογιστικής μπορεί να είναι το αποτέλεσμα ξαφνικής αλλαγής προσωπικού στη διοίκηση (που προκαλείται από ατυχήματα, ασθένειες ή θανάτους) ή μπορεί να συμβεί όταν διαδοχικές γενιές οικογένειας ή μη διευθυντές οικογενειών αναλάβουν την ευθύνη (Giovannoni et al., 2011; Hiebl et al., 2013) ή θα μπορούσε να είναι αποτέλεσμα άλλων ριζικών αλλαγών. Ωστόσο, μια άλλη πιθανότητα είναι η οικογενειακή επιχείρηση να μην φτάσει καν σε αυτά τα σημεία καμπής. Λόγω προβλημάτων συντονισμού, παραβλέψεων κινδύνων ή αποτυχιών επενδύσεων, η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να έχει ήδη αποτύχει.

Εν πάση περιπτώσει, το ερώτημα που τίθεται εύλογα, είναι εάν μια οικογενειακή επιχείρηση πρέπει να ρισκάρει την ύπαρξη της επιχείρησης ή αν πρέπει να δράσει νωρίτερα. Η απάντηση είναι απλή: η προληπτική δράση είναι επίσης μια βιώσιμη επιλογή για τις οικογενειακές επιχειρήσεις. Όπως περιγράφεται στην ενότητα 1, μια τέτοια προληπτική προσέγγιση για τη χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής θα μπορούσε να βοηθήσει είτε στην αποφυγή των προβλημάτων που περιγράφονται παραπάνω είτε στον μετριασμό τους. Επομένως, τα συστατικά αυτής της προσέγγισης και τα συγκεκριμένα οφέλη για τις οικογενειακές επιχειρήσεις συζητούνται στην επόμενη ενότητα.

4.3 Πλεονεκτήματα της διοικητικής λογιστικής για την οικογενειακή επιχείρηση

Ένα βασικό χαρακτηριστικό των οικογενειακών επιχειρήσεων, σε σύγκριση με τις μη οικογενειακές επιχειρήσεις, είναι ότι εκτός από τον επιχειρηματικό και ιδιοκτησιακό τομέα, η οικογένεια επηρεάζει επίσης καθοριστικά τις επιχειρησιακές αποφάσεις. Επομένως, για να απεικονισθεί αυτή η αυξημένη πολυπλοκότητα, δημιουργήθηκε το Μοντέλο Τριών Κύκλων των οικογενειακών επιχειρήσεων των Tagiuri & Davis (1996). Αυτό το μοντέλο εξηγεί τις οικογενειακές επιχειρήσεις και τις συμπεριφορές και τις ιδιαιτερότητές τους χρησιμοποιώντας τρεις αλληλοκαλυπτόμενους κύκλους. Αυτοί οι κύκλοι αντιπροσωπεύουν τα τρία υποσυστήματα ή ομάδες βασικών ενδιαφερομένων (επιχείρηση, ιδιοκτησία και οικογένεια) που συνθέτουν το οικογενειακό επιχειρηματικό σύστημα (Gersick et al., 1997). Για να δείξουμε τα ειδικά οφέλη για την οικογενειακή επιχείρηση από την (αυξημένη) χρήση της διοικητικής λογιστικής, αυτά τα οφέλη συζητούνται για καθένα από τα τρία υποσυστήματα στις επόμενες τρεις υποενότητες.

4.3.1 Οφέλη οικογένειας

Επανεξετάζοντας το υψηλό ποσοστό θνησιμότητας των οικογενειακών επιχειρήσεων, φαίνεται φυσικό ότι μία από τις βασικές ανησυχίες των ιδιοκτητών οικογενειακών επιχειρήσεων είναι πώς μπορούν να σχεδιάσουν με επιτυχία τη διαδοχή των επιχειρήσεων για τις επόμενες γενιές (Chua et al., 2003). Ένα σημαντικό συστατικό της επιτυχημένης επιχειρηματικής διαδοχής είναι η μεταφορά γνώσης. Η μεταφορά γνώσης μπορεί να είναι ιδιαίτερα δύσκολη για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς οι διευθυντές οικογένειας συνήθως βασίζονται σε μεγάλο βαθμό στη σιωπηρή γνώση. Μια πιθανή μέθοδος για την κωδικοποίηση της γνώσης και την ομοιόμορφη ταξινόμηση της είναι η χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής ή διαχείρισης ελέγχου (Giovannoni et al., 2011). Για παράδειγμα, όταν ένας ιδιοκτήτης οικογένειας καταγράφει (και επομένως κωδικοποιεί) τόσο τους οικονομικούς όσο και τους μη οικονομικούς στόχους της οικογενειακής επιχείρησης για τα επόμενα χρόνια, οι

επόμενες γενιές μπορούν να καταλάβουν πιο εύκολα ποιες στρατηγικές προτεραιότητες έχει κατά νου ο διαχειριστής της οικογένειας. Στην πράξη, αυτοί οι οικονομικοί και μη οικονομικοί στόχοι μπορούν επίσης να αναλυθούν σε επίπεδο μεμονωμένου υπαλλήλου. Επιπλέον, η εξέταση αυτών των επιμέρους στόχων θα μπορούσε να βοηθήσει τις επόμενες γενιές να κατανοήσουν τι πρέπει να συνεισφέρει κάθε ένας από τους υπαλλήλους της οικογενειακής επιχείρησης για την επίτευξη των συνολικών στόχων. Αυτό το παράδειγμα μπορεί να ακούγεται απλό, αλλά σε πολλές περιπτώσεις, οι διευθυντές της οικογένειας δεν θεωρούν καν ότι μπορεί να είναι πολύτιμο να μοιραστούν τα οράματά τους για τις επιχειρήσεις τους με άλλους, συμπεριλαμβανομένων παραδόξως των μελών της οικογένειας που προορίζονται να ηγηθούν της επιχείρησης στο μέλλον (Giovannoni et al., 2011). Ωστόσο, εάν κωδικοποιηθούν αυτές οι στρατηγικές προτεραιότητες, θα πρέπει να διευκολυνθεί η μεταφορά γνώσης και η επιτυχής διαδοχή των επιχειρήσεων.

Η οικογένεια-ιδιοκτήτης μπορεί επίσης να επιλέξει να μην συνεχίσει να διαχειρίζεται ενεργά την εταιρεία αλλά να προσελκύει διευθυντές που δεν ανήκουν στην οικογένεια. Ακόμη και σε τέτοιες περιπτώσεις, η λογιστική διαχείριση θα μπορούσε να είναι σημαντική για την οικογένεια, καθώς μπορεί να βοηθήσει στην παρακολούθηση των διαχειριστών που δεν ανήκουν στην οικογένεια και να κάνουν τις ενέργειές τους πιο διαφανείς για την οικογένεια ελέγχου (Hiebl et al., 2012). Για παράδειγμα, η χρήση ετήσιου προϋπολογισμού (μια πρακτική διοικητικής λογιστικής) δημιουργεί στόχους ενός έτους για διευθυντές που δεν ανήκουν στην οικογένεια. Πριν από το προϋπολογισμένο έτος, η οικογένεια μπορεί να θέσει στόχους και επομένως να επηρεάσει τον προϋπολογισμό και τα κέρδη. Μετά το αντίστοιχο έτος, η οικογένεια μπορεί να αξιολογήσει εάν ο μη διαχειριστής της οικογένειας έχει επιτύχει τον στόχο ή όχι και μπορεί ακόμη και να κρίνει γιατί. Σε κάθε περίπτωση, αυτή η διαδικασία δεν είναι δυνατή χωρίς στελέχη με καθήκοντα διοικητικής λογιστικής ή πληροφορίες διοικητική λογιστική. Επιπλέον, η οικογένεια μπορεί επίσης να εισάγει μηχανισμούς κινήτρων για να ευθυγραμμίσει τη συμπεριφορά του μη διαχειριστή οικογένειας με τους στόχους της οικογένειας. Αυτοί οι μηχανισμοί κινήτρων συνήθως βασίζονται επίσης σε πληροφορίες διοικητικής λογιστικής και, επομένως, αυτοί οι μηχανισμοί είναι διαθέσιμοι μόνο εάν το σύστημα διοικητικής λογιστικής παρέχει επαρκείς πληροφορίες (Hiebl et al., 2012). Και πάλι, αυτό το παράδειγμα μπορεί να ακούγεται προφανές, αλλά αυτό το όφελος είναι επίσης διαθέσιμο μόνο εάν η οικογένεια επιλέξει

να εγκαταστήσει ιδρύματα που παρέχουν τις απαραίτητες πληροφορίες. Επομένως, εάν η οικογένεια ελέγχου θέλει να προετοιμαστεί προληπτικά για τη διαδοχή μη οικογενειακής διαχείρισης, μπορεί να εξετάσει το ενδεχόμενο εισαγωγής επαρκών συστημάτων διοικητική λογιστική, τα οποία μπορούν να παρέχουν στην οικογένεια τα εργαλεία για την αποτελεσματική παρακολούθηση των διαχειριστών που δεν ανήκουν στην οικογένεια και για την ευθυγράμμιση των συμφερόντων των διευθυντών με στόχους της οικογένειας.

4.3.2. Οφέλη ιδιοκτησίας

Ένας ακόμη βιώσιμος δρόμος για τους ιδιοκτήτες οικογενειακών επιχειρήσεων να αποχωρήσουν από τις εταιρείες «τους» είναι να πουλήσουν τις μετοχές τους σε εξωτερικούς επενδυτές. Αυτή η επιλογή μπορεί να είναι ιδιαίτερα κατάλληλη εάν δεν υπάρχουν κληρονόμοι που θα μπορούσαν να αναλάβουν το μετοχικό μερίδιο του ιδιοκτήτη της εταιρείας ή εάν ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης πιστεύει ότι οι κληρονόμοι του/της δεν είναι σε θέση να ελέγχουν ή να διαχειρίζονται αποτελεσματικά την οικογενειακή επιχείρηση. Σε τέτοιες περιπτώσεις, ο ιδιοκτήτης της οικογενειακής επιχείρησης (ή μια ομάδα μελών της οικογένειας που είναι ιδιοκτήτες της εταιρείας) θα μπορούσε σίγουρα να εξετάσει το ενδεχόμενο πώλησης της επιχείρησης σε μη οικογενειακούς επενδυτές. Ακόμη και σε αυτήν την κατάσταση αποχωρισμού της οικογένειας από την οικογενειακή επιχείρηση, η οικογένεια ελέγχου μπορεί να συμβουλευτεί να εισαγάγει ένα επαρκές λογιστικό σύστημα διαχείρισης πριν από την έναρξη της πώλησης, επειδή οι πιθανοί εξωτερικοί επενδυτές συνήθως απαιτούν εμπεριστατωμένες πληροφορίες σχετικά με τον στόχο αγοράς τους, που σίγουρα περιλαμβάνει επίσης αριθμούς, καθώς και μελλοντικά σχέδια και έργα. Και πάλι, αυτού του είδους οι πληροφορίες είναι πιθανώς διαθέσιμες μόνο εάν η οικογένεια έχει εισαγάγει ιδρύματα για τη δημιουργία αυτών των πληροφοριών εκ των προτέρων. Εν πάση περιπτώσει, τέτοιες πληροφορίες μπορεί όχι μόνο να είναι απαραίτητες εάν η οικογένεια πωλεί όλες τις μετοχές της στην οικογενειακή επιχείρηση, αλλά πωλεί μόνο ένα μειοψηφικό μερίδιο της εταιρείας σε εξωτερικούς επενδυτές. Για παράδειγμα, η εισαγωγή εξωτερικών επενδυτών μπορεί να είναι απαραίτητη για τη χρηματοδότηση αναπτυξιακών έργων ή για την είσοδο σε νέες/ξένες αγορές (González et al., 2012). Σε

τέτοιες περιπτώσεις, οι εξωτερικοί επενδυτές ενδέχεται να μην είναι πρόθυμοι να επενδύσουν χρήματα χωρίς επαρκείς λογιστικές πληροφορίες διαχείρισης. Επιπλέον, οι θεσμικοί επενδυτές και οι εταιρείες επιχειρηματικού κεφαλαίου συνήθως απαιτούν πιο επίσημες αναφορές και λογιστικές πληροφορίες μετά την είσοδό τους (Hiebl et al., 2013). Επομένως, ανεξάρτητα από το αν θα πουλήσει εξ ολοκλήρου την οικογενειακή επιχείρηση ή θα διατηρήσει τα δικαιώματα ιδιοκτησίας στην εταιρεία, η οικογένεια θα πρέπει να εξετάσει το ενδεχόμενο δημιουργίας ενός επαρκούς λογιστικού συστήματος διαχείρισης εκ των προτέρων που μπορεί να παράγει τις απαιτούμενες πληροφορίες.

Το ίδιο επιχείρημα θα πρέπει να ισχύει για τους πιστωτές, όπως οι τράπεζες. Αυτή η απαίτηση είναι ιδιαίτερα σημαντική για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, καθώς συνήθως προτιμούν τη χρηματοδότηση από χρέος από ίδια κεφάλαια για την ανάπτυξη (González et al., 2012). Με αυτόν τον τρόπο, στοχεύουν να μην επιτρέψουν να αμβλυνθούν τα δικαιώματα ελέγχου τους στην οικογενειακή επιχείρηση. Ωστόσο, οι πιστωτές είναι επίσης απίθανο να δανείσουν χρήματα στην οικογενειακή επιχείρηση χωρίς να λαμβάνουν τακτικές ενημερώσεις για την πορεία της επιχείρησης και την εξέλιξη των αριθμών. Και πάλι, αυτοί οι αριθμοί και, γενικά, οι πληροφορίες που απαιτούνται από τους πιστωτές θα πρέπει να παράγονται από στελέχη με καθήκοντα διοικητικής λογιστικής.

4.3.3. Επιχειρηματικά οφέλη

Μέχρι στιγμής, αυτό το κεφάλαιο έχει δείξει κυρίως τα οφέλη για τους ιδιοκτήτες από τη χρήση της διοικητικής λογιστικής σε οικογενειακές επιχειρήσεις, είτε για τρέχοντες είτε για μελλοντικούς οικογενειακούς και μη ιδιοκτήτες. Ωστόσο, ακόμη και για τη διεξαγωγή της ίδιας της επιχείρησης, η σωστή χρήση της διοικητικής λογιστικής μπορεί να προσθέσει αξία σε μια οικογενειακή επιχείρηση. Το βασικό χαρακτηριστικό της διοικητικής λογιστικής σε αυτό το πλαίσιο είναι ότι δημιουργεί διαφάνεια. Αν χρησιμοποιηθούν κατάλληλα, οι λογιστικές πληροφορίες διαχείρισης παρέχουν δεδομένα για τη λήψη αποφάσεων. Η λέξη «γεγονότα» είναι πλάγια, καθώς σε πολλές οικογενειακές εταιρείες, η λήψη αποφάσεων δεν βασίζεται αποκλειστικά σε γεγονότα αλλά (επίσης) σε συναισθήματα (Sirmon and Hitt, 2003). Φυσικά, οι αποφάσεις βασίζονται αποκλειστικά σε συναισθήματα χωρίς πληροφορίες βασισμένες

σε γεγονότα. Ως εκ τούτου, η παρουσίαση των γεγονότων που προέρχονται από τους στελέχη με καθήκοντα διοικητικής λογιστικής μπορεί να αποτελέσει ένα πρώτο βήμα για αποφάσεις που βασίζονται σε περισσότερα γεγονότα. Σαφώς, οι αποφάσεις που βασίζονται σε γεγονότα μπορεί να μην οδηγούν πάντα σε ανώτερη απόδοση, αλλά θα μπορούσαν να θεωρηθούν ότι μειώνουν τον κίνδυνο επιχειρηματικής αποτυχίας (Gómez-Mejía et al., 2007). Έτσι, για τη μείωση του κινδύνου που είναι εγγενής στις αποφάσεις της διοίκησης, οι λογιστικές πληροφορίες διαχείρισης θα πρέπει να είναι χρήσιμες.

Τελικά, ο χαρακτήρας κωδικοποίησης της γνώσης των πληροφοριών διοικητικής λογιστικής μπορεί επίσης να ενισχύσει την επιχειρηματική συνέχεια. Εάν η οικογένεια επιλέξει να αποσυρθεί από την ενεργό διαχείριση της οικογενειακής επιχείρησης και να περιορίσει τη συμμετοχή της οικογένειας σε ρόλο διευθυντή, οι μη οικογενειακοί υπάλληλοι ή οι διευθυντές της εταιρείας θα είναι καλύτερα εξοπλισμένοι για να δημιουργήσουν μια ομαλή μεταβίβαση της ευθύνης διαχείρισης, εάν ο διαχειριστής της οικογένειας έχει εξηγήσει τα σχέδια και το όραμά του χρησιμοποιώντας πρακτικές διοικητικής λογιστικής (Giovannoni et al., 2011). Μια πρακτική διοικητικής λογιστικής που προορίζεται για τέτοιους σκοπούς είναι η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας, η ιδιαίτερη σημασία της οποίας για τις οικογενειακές επιχειρήσεις θα συζητηθεί στην επόμενη ενότητα.

4.3 Παράδειγμα λογιστικής πρακτικής διαχείρισης: η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας στις οικογενειακές επιχειρήσεις

Η έννοια της ισορροπημένης κάρτας Επιδόσεων εισήχθη από τους Kaplan και Norton (1992). Έκτοτε έχει εξελιχθεί στο πιο συζητημένο εργαλείο μέτρησης και διαχείρισης απόδοσης στη βιβλιογραφία της διοικητικής λογιστικής (Neely, 2005). Ένας από τους λόγους για την επιτυχία της ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας μπορεί να βρεθεί στον εγγενή μηχανισμό της μετατροπής των στρατηγικών σε ενέργειες. Η βασική ιδέα σε αυτή τη σύνδεση είναι ότι η συνολική στρατηγική πρέπει να αναλυθεί σε στρατηγικούς στόχους για κάθε (ισορροπημένη) προοπτική και να δημιουργηθούν

συγκεκριμένοι στόχοι και μετρήσεις για την παρακολούθηση της επίτευξης στόχων (Kaplan και Norton, 1992).

Για τις οικογενειακές επιχειρήσεις, η ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας θα μπορούσε να είναι ιδιαίτερα χρήσιμη, καθώς (1) αναγκάζει τους ιδιοκτήτες οικογενειών να κωδικοποιήσουν τις στρατηγικές τους και να θέσουν συγκεκριμένους στόχους και μετρήσεις, οι οποίες διευκολύνουν τα άλλα μέλη της οικογένειας και τα μέλη που δεν είναι μέλη της οικογένειας να κατανοήσουν τις απόψεις του διαχειριστή οικογένειας. όραμα (2) και επιτρέπουν στην οικογένεια να εξισορροπεί τους παραδοσιακούς οικονομικούς στόχους (π.χ. κέρδη, κερδοφορία) με μη οικονομικούς στόχους, οι οποίοι μπορεί να περιλαμβάνουν στόχους με επίκεντρο την οικογένεια, όπως «διασφάλιση οικογενειακής-εσωτερικής επιχειρηματικής διαδοχής». Έτσι, η διαδικασία εφαρμογής μιας ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας ήδη οδηγεί στην προαναφερθείσα κωδικοποίηση της πρώην σιωπηρής οικογενειακής γνώσης (Giovannoni et al., 2011).

Για τον συγκεκριμένο σχεδιασμό της ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας, η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να επιλέξει ανάμεσα σε δύο παρόμοιες προσεγγίσεις. Το πρώτο θα ήταν να τηρήσουμε τις τέσσερις κλασικές προοπτικές της ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας (οικονομικές, πελατειακές, καινοτομίας και μάθησης και εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες) και να προσθέσουμε στόχους, μετρήσεις και στόχους για την οικογένεια σε κάθε (ή ίσως μόνο την κατάλληλη) προοπτική. Για παράδειγμα, ένας στόχος με επίκεντρο την οικογένεια στην προοπτική της «καινοτομίας και της μάθησης» μπορεί να είναι η παροχή ελκυστικών θέσεων εργασίας σε μέλη της οικογένειας που επιθυμούν να εργαστούν στην οικογενειακή επιχείρηση. Η δεύτερη προσέγγιση θα ήταν η προσθήκη μιας πέμπτης προοπτικής στις κλασικές προοπτικές των τεσσάρων ισορροπημένων καρτών βαθμολογίας, η οποία συνδυάζει όλα τα οικογενειακά ζητήματα. Οι στόχοι μπορεί να περιλαμβάνουν την ανάπτυξη μόνο ενός συγκεκριμένου ποσού κερδών στους μετόχους της οικογένειας, τη διατήρηση ενός οικογενειακού συμβουλίου για τη διευκόλυνση των εσωτερικών διαδικασιών ή τη συνέχιση της αντίληψης από τους πελάτες ως οικογενειακή επιχείρηση (Craig & Moores, 2005). Είτε έτσι είτε αλλιώς, χρησιμοποιώντας την ισορροπημένη κάρτα βαθμολογίας, η οικογένεια θα είναι σε θέση να ενσωματώσει επαρκώς τα τρία υποσυστήματα (επιχείρηση, ιδιοκτησία και οικογένεια) του συστήματος οικογενειακής επιχείρησης σε ένα συνεπές σύστημα μέτρησης απόδοσης

και να εξοπλιστεί τόσο με ανταλλαγή γνώσεων όσο και με εργαλεία επιχειρησιακής στρατηγικής.

4.4 Ανακεφαλαίωση

Οι οικογενειακές επιχειρήσεις μπορούν να επωφεληθούν από την υιοθέτηση μιας προληπτικής προσέγγισης στη χρήση πρακτικών διαχείρισης λογιστικών. Αυτή η επιλογή θα πρέπει να οδηγήσει σε οφέλη και για τα τρία υποσυστήματα του συστήματος οικογενειακών επιχειρήσεων: επιχείρηση, ιδιοκτησία και οικογένεια. Ως εκ τούτου, η ελεγκτική οικογένεια μπορεί να προετοιμαστεί για τη διαδοχή οικογενειακών και μη οικογενειακών επιχειρήσεων, την ενσωμάτωση μη οικογενειακών επενδυτών και τη δημιουργία μιας κουλτούρας λήψης αποφάσεων με βάση τα γεγονότα.

Οι ιδιοκτήτες οικογενειών μπορεί τώρα να εγείρουν το ερώτημα από πού να ξεκινήσουν εάν μέχρι στιγμής έχουν παραμελήσει τη δυνατότητα χρήσης πρακτικών διοικητική λογιστική. Παρόλο που δεν υπάρχει ασφαλώς καμία προσέγγιση «ένα μέγεθος για όλους» σε αυτό το ερώτημα, η αρχή από μικρή και στη συνέχεια η αύξηση της έντασης της διοικητικής λογιστικής θα πρέπει να είναι χρήσιμη. Συγκεκριμένα, μια τέτοια προσέγγιση θα σήμαινε έναρξη σε βραχυπρόθεσμο επίπεδο με τον καθορισμό στόχων και σχεδίων για ένα έτος και την εισαγωγή ετήσιου προϋπολογισμού. Εάν αυτά τα βήματα λειτουργήσουν, η οικογενειακή επιχείρηση μπορεί να διευρύνει τον ορίζοντα προγραμματισμού της σε περιόδους τριών έως πέντε ετών. Οι στόχοι για αυτές τις μεγαλύτερες χρονικές περιόδους μπορεί ήδη να προέρχονται από μια προσέγγιση ισορροπημένης κάρτας βαθμολογίας. Τελικά, η εισαγωγή ορισμένων βασικών δεικτών απόδοσης για μη οικονομική μέτρηση της επιτυχίας (π.χ. χρόνος αδράνειας, αριθμός άρρωστου προσωπικού, διατήρηση πελατών και ικανοποίηση πελατών) μπορεί να είναι μια αξιόλογη προσθήκη στο βασικό σύστημα διαχείρισης λογιστικής. Ωστόσο, για κάθε πρακτική, είναι ζωτικής σημασίας όχι απλώς η εφαρμογή του πρώτου βήματος (π.χ. ανάπτυξη του σχεδίου), αλλά και η μέτρηση των αποτελεσμάτων σε σχέση με τους καθορισμένους στόχους και η έγκαιρη δράση εάν οι στόχοι δεν επιτευχθούν. Επιπλέον, η επαναλαμβανόμενη χρήση πρακτικών διοικητικής

λογιστικής θα πρέπει επίσης να χρησιμοποιηθεί για την εξαγωγή πολύτιμων πληροφοριών για τον επόμενο κύκλο, που μπορεί να βοηθήσει, για παράδειγμα, να επιταχύνει τη διαδικασία σχεδιασμού. Η τήρηση αυτών των απλών συστάσεων θα αφήσει την οικογενειακή επιχείρηση καλύτερα εξοπλισμένη για σημαντικές επιχειρησιακές και στρατηγικές προκλήσεις.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 – ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

5.1 Σκοπός και ερευνητικά ερωτήματα της έρευνας

Η έρευνα στοχεύει να διερευνήσει τον βαθμό στον οποίο χρησιμοποιούνται πρακτικές διοικητικής λογιστικής σε οικογενειακές επιχειρήσεις. Επιπρόσθετα, να προσδιορίσει σημαντικούς παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση αυτών των πρακτικών, ώστε να συνεισφέρει πολύπλευρα σε μία ουσιαστική κατανόηση των εφαρμοζόμενων πρακτικών διοικητικής λογιστικής στο ιδιαίτερο πλαίσιο των οικογενειακών επιχειρήσεων.

Για αυτό τον σκοπό, έχουν διατυπωθεί τα ακόλουθα ερωτήματα:

Ερευνητικό Ερώτημα 1^ο: Σε ποιο βαθμό εφαρμόζονται Πρακτικές Διοικητικής Λογιστικής στις οικογενειακές επιχειρήσεις του δείγματος;

Ερευνητικό Ερώτημα 2^ο: Ποιοι είναι οι σημαντικότεροι παράγοντες που επηρεάζουν την χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής στις οικογενειακές επιχειρήσεις του δείγματος;

5.2 Το δείγμα και το ερωτηματολόγιο της έρευνας

Το δείγμα της έρευνας αποτέλεσαν 76 οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις της Θεσσαλίας. Μέσα από την αναζήτηση των αρχείων των Επιμελητηρίων των νομών, στα οποία απευθύνθηκε η ερευνήτρια προκειμένου να συλλέξει το δείγμα, προκύπτει ότι τέτοιες επιχειρήσεις στην περιφέρεια της Θεσσαλίας είναι πάνω από 1000. Η επιλογή των επιχειρήσεων έγινε με κριτήρια ευκολίας (π.χ. γεωγραφική εγγύτητα, γνωριμία με στελέχη) για να αυξηθεί ο βαθμός απόκρισης. Τα ερωτηματολόγια διανεμήθηκαν κατόπιν συνεννόησης με τους συμμετέχοντες μέσω email που περιείχε τον σύνδεσμο για την ηλεκτρονική μορφή του ερωτηματολογίου που σχεδιάστηκε σε google forms.

Ως εργαλείο συλλογής δεδομένων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο που αναπτύχθηκε σε τέσσερις ενότητες. Η πρώτη περιλάμβανε 3 ερωτήσεις δημογραφικού χαρακτήρα και τρεις σχετικά με την εταιρία που απασχολούνταν τα άτομα του δείγματος. Στην δεύτερη περιλαμβάνονταν 9 Πρακτικές Διοικητικής Λογιστικής για τις οποίες θα έπρεπε να σημειωθεί ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται στην επιχείρησή οι πρακτικές αυτές, η τρίτη ενότητα περιλάμβανε 4 συγκεκριμένες τεχνικές Διοικητικής Λογιστικής και αναζητούνταν ο βαθμός στον οποίο χρησιμοποιούνται στην επιχείρησή οι πρακτικές αυτές και τέλος η τέταρτη ενότητα περιλάμβανε την αξιολόγηση δέκα παραγόντων που πιθανά να επηρεάζουν την χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής.

5.3 Στατιστικές μέθοδοι επεξεργασίας δεδομένων

Τα ερωτηματολόγια που αποστάληκαν μεταφέρθηκαν από το excel που προέκυψε μετά την συλλογή των δεδομένων σε google drive, στο spss ώστε να είναι δυνατή η στατιστική τους επεξεργασία. Τα στατιστικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν περιλάμβαναν μέτρα θέσης και διασποράς και συγκεκριμένα οι απόλυτες και οι σχετικές συχνότητες, οι μέσες τιμές και οι τυπικές αποκλίσεις. Επιπρόσθετα, εφαρμόστηκε μονοπαραγοντική ανάλυση διακύμανσης στις περιπτώσεις που η ανεξάρτητη μεταβλητή είχε πέραν των δυο παραγόντων, και t-test για ανεξάρτητα δείγματα στην περίπτωση που η ανεξάρτητη μεταβλητή είχε ακριβώς δυο παράγοντες, αντίστοιχα, ενώ για τις στατιστικά σημαντικές διαφορές, η ανάλυση συνεχίστηκε με την διενέργεια του post hoc ελέγχου LSD. Επιπλέον έλαβε χώρα η ανάλυση με βάση τον συντελεστή συσχέτισης Pearson. Το διάστημα εμπιστοσύνης τοποθετήθηκε στο 95% όπως συνήθίζεται στις αντίστοιχες κοινωνικές έρευνες.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6 – ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

6.1 Τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος

Αρχικά στην ενότητα αυτή παρουσιάζονται τα δημογραφικά χαρακτηριστικά του δείγματος. Η πρώτη σχετική ερώτηση αναφέρονταν στο φύλο των συμμετεχόντων. Μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε συμμετοχή κατά 76,3% στο δείγμα, αντρών και συμμετοχή κατά 23,7% στο δείγμα, γυναικών. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε μορφή πίνακα παρακάτω.

Πίνακας 1. Φύλο

Φύλο	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες
Άντρας	58	76,3
Γυναίκα	18	23,7
Σύνολο	76	100,0

Η δεύτερη σχετική ερώτηση αναφέρονταν στην ηλικία των συμμετεχόντων. Μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε συμμετοχή κατά 18,4% στο δείγμα, ατόμων ηλικίας μέχρι 35 ετών, συμμετοχή κατά 57,9% ατόμων ηλικίας 36- 50 ετών και συμμετοχή κατά 23,7% στο δείγμα, ατόμων μεγαλύτερων των 50 ετών. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε μορφή πίνακα παρακάτω.

Πίνακας 2. Ηλικία

Ηλικία	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες
Μέχρι 35 ετών	14	18,4
36- 50 ετών	44	57,9
Πάνω από 50 ετών	18	23,7
Σύνολο	76	100,0

Η τρίτη σχετική ερώτηση αναφέρονταν στην προϋπηρεσία των συμμετεχόντων. Μετά την ανάλυση των αποτελεσμάτων προέκυψε συμμετοχή κατά 11,8% στο δείγμα, ατόμων με προϋπηρεσία μέχρι 5 έτη, συμμετοχή κατά 36,8% ατόμων με προϋπηρεσία 5-15 έτη, συμμετοχή κατά 22,4% ατόμων με προϋπηρεσία 15-25 έτη και συμμετοχή κατά 28,9% στο δείγμα, ατόμων με προϋπηρεσία μεγαλύτερη των 25 ετών. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε μορφή πίνακα παρακάτω.

Πίνακας 3. Προϋπηρεσία

Προϋπηρεσία	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες
Μέχρι 5 έτη	9	11,8
5-15 έτη	28	36,8
15-25 έτη	17	22,4
Πάνω από 25 έτη	22	28,9
Σύνολο	76	100,0

Ο επόμενος πίνακας παρέχει πληροφορίες για την κατανομή του αριθμού των εργαζομένων σε διάφορες εταιρείες. Η κατηγορία των εταιρειών με μηδέν εργαζόμενους περιλαμβάνει 8 άτομα, που ανέρχονται στο 10,5% του συνολικού δείγματος. Αντίθετα, εταιρείες με έναν, δύο ή περισσότερους από πέντε υπαλλήλους η καθεμία αποτελούνται από 13 μονάδες, αποτελώντας συνολικά το 51,3% του δείγματος. Συγκεκριμένα, κάθε μία από αυτές τις κατηγορίες αποτελεί το 17,1% του συνόλου δεδομένων. Οι εταιρείες με τρεις υπαλλήλους αντιπροσωπεύουν 12 μονάδες ή το 15,8% του δείγματος, ενώ οι εταιρίες που έχουν τέσσερις και πέντε υπαλλήλους αποτελούν ελαφρώς μικρότερα ποσοστά, με 11,8% και 10,5%, αντίστοιχα. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται σε μορφή πίνακα παρακάτω.

Πίνακας 4. Αριθμός προσωπικού εταιρίας

Αριθμός προσωπικού εταιρίας	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες
0	8	10,5
1	13	17,1
2	13	17,1
3	12	15,8
4	9	11,8
5	8	10,5
πάνω από 5	13	17,1
Σύνολο	76	100,0

Η πέμπτη ερώτηση ήταν ανοικτή και τα αποτελέσματα ομαδοποιήθηκαν εκ των υστέρων από την ερευνήτρια. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, το 52,6% των ερωτώμενων εργάζονται σε εταιρίες με τζίρους μικρότερους των 100.000 ευρώ, το 39,5% των συμμετεχόντων απασχολείται σε επιχειρήσεις με τζίρο μέχρι ένα εκατομμύριο ευρώ και το υπόλοιπο 7,9% του δείγματος απασχολείται σε επιχειρήσεις με ετήσιο τζίρο μεγαλύτερο του ενός εκατομμυρίου ευρώ, όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 5. Τζίρος εταιρίας

Τζίρος εταιρίας	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες
μέχρι και 100.000	40	52,6
100.001- 1.000.000	30	39,5
πάνω από 1.000.000	6	7,9
Σύνολο	76	100,0

Η έκτη και τελευταία ερώτηση ήταν και αυτή ανοικτή και τα αποτελέσματα ομαδοποιήθηκαν εκ των υστέρων από την ερευνήτρια. Με βάση τα αποτελέσματα της έρευνας, το 5,3% των ερωτώμενων εργάζονται σε εταιρίες του πρωτογενούς τομέα, το 34,2% των συμμετεχόντων απασχολείται σε επιχειρήσεις του δευτερογενούς τομέα και το υπόλοιπο 60,5% του δείγματος απασχολείται σε επιχειρήσεις του τριτογενούς τομέα, όπως φαίνεται στον πίνακα που ακολουθεί.

Πίνακας 6. Τομέας εταιρίας

Τομέας εταιρίας	Απόλυτες Συχνότητες	Σχετικές συχνότητες
Πρωτογενής	4	5,3
Δευτερογενής	26	34,2
Τριτογενής	46	60,5
Σύνολο	76	100,0

6.2 Οι απόψεις των ερωτώμενων

Ο επόμενος πίνακας παρουσιάζει μια ενδιαφέρουσα εικόνα για την εφαρμογή διαφόρων πρακτικών διοικητικής λογιστικής στο δείγμα. Οι πρακτικές κατατάσσονται σύμφωνα με τη μέση βαθμολογία τους, η οποία κυμαίνεται από 2,89 έως 3,71, περιλαμβάνοντας και τις τυπικές αποκλίσεις ώστε να συμπεριληφθεί και η μεταβλητότητα αυτών των πρακτικών εντός του δείγματος. Η κλίμακα κυμαίνεται από το 1 έως το 5, με το 1 να αντιστοιχεί στο «Καθόλου» και το 5 στο «Πάρα πολύ».

Η πρακτική με την υψηλότερη μέση βαθμολογία είναι η ελαχιστοποίηση των καθυστερήσεων πληρωμών με μέση τιμή 3,71 και τυπική απόκλιση 1,03. Αυτό υποδηλώνει ότι αυτή η πρακτική εφαρμόζεται με μεγαλύτερη συνέπεια σε όλες τις επιχειρήσεις του δείγματος. Φαίνεται πως οι εταιρείες δίνουν σημαντική έμφαση στις έγκαιρες χρηματοοικονομικές συναλλαγές, κάτι που αποτελεί ακρογωνιαίο λίθο για τη διατήρηση καλών επιχειρηματικών σχέσεων και ταμειακών ροών. Ακολουθεί στενά η παρακολούθηση και ανάλυση των οικονομικών επιδόσεων της εταιρείας με μέση βαθμολογία 3,70 και τυπική απόκλιση 1,02. Αυτή η υψηλή βαθμολογία υποδηλώνει ότι τα άτομα θεωρούν ότι η χρηματοοικονομική παρακολούθηση είναι σχεδόν εξίσου σημαντική με τις έγκαιρες πληρωμές, εστιάζοντας αυστηρά στις μετρήσεις απόδοσης για τη διασφάλιση της κερδοφορίας και της ανάπτυξης. Η ανάλυση διακύμανσης κόστους κατατάσσεται στη συνέχεια, με μέσο όρο 3,37 και τυπική απόκλιση 1,23. Τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι οι επιχειρήσεις επιθυμούν να κατανοήσουν την αστάθεια στο λειτουργικό κόστος για να διατηρήσουν την ανταγωνιστικότητα και να προσαρμόσουν ανάλογα τις επιχειρηματικές στρατηγικές. Ακολουθεί η προετοιμασία και η παρακολούθηση του προϋπολογισμού με μέσο όρο 3,26 και τυπική απόκλιση 1,1. Αυτό υποδηλώνει ότι ο προϋπολογισμός παραμένει βασικό στοιχείο στη διαχείριση των επιχειρήσεων, χρησιμεύοντας ως θεμελιώδες στοιχείο για τον επιχειρησιακό προγραμματισμό και έλεγχο. Ακολουθεί η πρόβλεψη πωλήσεων με μέσο όρο 3,25 και τυπική απόκλιση 1,145. Δεδομένης της σύνδεσής της με τον προϋπολογισμό, μπορεί να σημαίνει ότι τα άτομα θεωρούν αυτές τις δύο πτυχές σχεδόν εξίσου ζωτικής σημασίας για την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων. Η Βελτιστοποίηση του κύκλου ζωής των αποθεμάτων εμφανίζει μέση τιμή 3,05 και τυπική απόκλιση 1,305. Αυτός ο χαμηλότερος μέσος όρος σε σχέση με τις προηγούμενες πρακτικές, θα

μπορούσε να υποδηλώνει ότι, ενώ η διαχείριση του αποθέματος είναι ζωτικής σημασίας, μπορεί να μην λαμβάνει τόση έμφαση όσο οι οικονομικές μετρήσεις ή ο προϋπολογισμός. Η διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού έχει μέση βαθμολογία 3,11 με τυπική απόκλιση 1,228. Δεδομένου ότι οι επιπλοκές της εφοδιαστικής αλυσίδας μπορούν να επηρεάσουν βαθιά την απόδοση μιας εταιρείας, ο σχετικά υψηλός μέσος όρος υποδηλώνει ότι αυτή η πτυχή αποτελεί επίσης αναπόσπαστο μέρος των επιχειρηματικών στρατηγικών, αλλά μπορεί να είναι δευτερεύουσα σε σχέση με τις άμεσες χρηματοοικονομικές μετρήσεις.

Η ανάπτυξη και η αξιοποίηση εσωτερικών συστημάτων ελέγχου έχει μέσο όρο 3,03 με τυπική απόκλιση 1,254. Τα δεδομένα υποδηλώνουν ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι είναι πράγματι σημαντικοί, αλλά ενδέχεται να παραβλεφθούν υπέρ πρακτικών που έχουν άμεσες οικονομικές επιπτώσεις. Τέλος, η Ανάπτυξη σχεδίων λογιστικής για τον έλεγχο δαπανών και την ανίχνευση απάτης καταγράφει τον χαμηλότερο μέσο όρο 2,89 με τυπική απόκλιση 1,25. Η χαμηλότερη μέση βαθμολογία μπορεί να υποδηλώνει ότι αυτή η πτυχή της επιχειρηματικής διαχείρισης μπορεί να μην έχει τόσο επείγουσα προτεραιότητα όσο άλλες χρηματοοικονομικές ή λειτουργικές πρακτικές.

Πίνακας 7. Βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται στην επιχείρηση οι παρακάτω πρακτικές

Βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται στην επιχείρησή σας οι παρακάτω πρακτικές	N	Mean	Std. Deviation
Προετοιμασία και παρακολούθηση προϋπολογισμού.	76	3,26	1,10
Ανάπτυξη σχεδίων λογιστικής για τον έλεγχο δαπανών και την ανίχνευση απάτης.	76	2,89	1,25
Παρακολούθηση και ανάλυση των οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.	76	3,70	1,02
Βελτιστοποίηση του κύκλου ζωής των αποθεμάτων	76	3,05	1,30
Διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού	76	3,11	1,22
Ανάλυση διακυμάνσεων κόστους	76	3,37	1,23
Πρόβλεψη πωλήσεων	76	3,25	1,14
Ελαχιστοποίηση των καθυστερήσεων πληρωμών	76	3,71	1,03
Ανάπτυξη και αξιοποίηση εσωτερικών συστημάτων ελέγχου	76	3,03	1,25

Η επόμενη ερώτηση αφορούσε τον βαθμό χρήσης συγκεκριμένων εφαρμογών διοικητικής λογιστικής. Χρησιμοποιήθηκε η ίδια πεντάβαθμη κλίμακα Likert, που χρησιμοποιήθηκε και στις προηγούμενες ερωτήσεις. Η εφαρμογή που αφορά συστήματα πρόβλεψης και ελέγχου κόστους για την αποτίμηση της απόδοσης της επιχείρησης και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας (mean 2,63, S.D. 1,242) είναι η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη, παράλληλα με τα εργαλεία διαχείρισης αποθεμάτων για τον έλεγχο των αποθεματικών επιπέδων και την αποφυγή της υπερβολικής αγοράς

ή παραγωγής αποθεμάτων (mean 2,63, S.D. 1,315). Αυτό θα μπορούσε να υποδηλώνει ότι οι συμμετέχοντες θεωρούν τη διαχείριση κόστους και τον έλεγχο των αποθεμάτων ως συγκριτικά πιο κρίσιμους παράγοντες για την αποτελεσματικότητα. Τα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων για την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης και την αναγνώριση των τάσεων (mean 2,42, S.D. 1,379) ακολουθούν. Ο μέσος όρος υποδηλώνει ένα μέτριο επίπεδο εφαρμογής, αλλά η υψηλότερη τυπική απόκλιση θα μπορούσε να υποδεικνύει ότι η εφαρμογή αυτής της πρακτικής διαφέρει σημαντικά μεταξύ των επιχειρήσεων. Τέλος, οι ηλεκτρονικές πλατφόρμες εμπορίου για την πώληση και τη διαχείριση των αποθεμάτων και των παραγγελιών (mean 2,24, S.D. 1,325) εφαρμόζονται λιγότερο. Η σχετικά χαμηλότερη μέση βαθμολογία θα μπορούσε να σημαίνει ότι οι συμμετέχοντες και οι επιχειρήσεις τους ίσως εξακολουθούν να βασίζονται σε παραδοσιακές μεθόδους για αυτές τις λειτουργίες ή ότι τις αντιλαμβάνονται ως λιγότερο κρίσιμες για την επιχειρησιακή επιτυχία σε σύγκριση με άλλες πρακτικές. Οι τυπικές αποκλίσεις επίσης και στις τέσσερις κατηγορίες καταδεικνύουν ένα μέτριο επίπεδο μεταβλητότητας γύρω από τον μέσο όρο, υποδηλώνοντας ότι, ενώ μπορεί να είναι εμφανής μια γενική τάση, υπάρχουν ακραίες τιμές ή ποικίλες πρακτικές μεταξύ των εταιρειών του δείγματος. Αυτό θα μπορούσε να υποδηλώνει ότι ορισμένες εταιρείες ενδέχεται να προηγούνται στην υιοθέτηση αυτών των τεχνολογιών, ενώ άλλες υστερούν. Συνοπτικά, τα δεδομένα υποδηλώνουν ότι, ενώ οι πρακτικές λογιστικής διαχείρισης έχουν βρει τον δρόμο τους στις επιχειρήσεις, το επίπεδο εφαρμογής είναι μέτριο. Οι διακυμάνσεις στην τυπική απόκλιση υποδεικνύουν επίσης ότι μια προσέγγιση που ταιριάζει σε όλους μπορεί να μην είναι εφαρμόσιμη, αποκαλύπτοντας το διαφοροποιημένο τοπίο των εφαρμογών διοικητικής λογιστικής στις σύγχρονες επιχειρήσεις.

Πίνακας 8. Χρήση εφαρμογών διοικητικής λογιστικής

Χρήση εφαρμογών διοικητικής λογιστικής	N	Mean	Std. Deviation
Συστήματα πρόβλεψης και ελέγχου κόστους για την αποτίμηση της απόδοσης της επιχείρησης και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.	76	2,63	1,24
Εργαλεία διαχείρισης του αποθέματος για τον έλεγχο των αποθεματικών επιπέδων	76	2,63	1,31
Ηλεκτρονικές πλατφόρμες εμπορίου για την πώληση και τη διαχείριση των αποθεμάτων και των παραγγελιών.	76	2,24	1,32
Εργαλεία ανάλυσης δεδομένων για την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης και την αναγνώριση των τάσεων.	76	2,42	1,37

Τα δεδομένα του επόμενου πίνακα τέλος, αποτυπώνουν διάφορους παράγοντες που επηρεάζουν την υιοθέτηση και τη χρήση πρακτικών λογιστικής διαχείρισης, που

κατατάσσονται με τη μέση βαθμολογία τους από την υψηλότερη προς τη χαμηλότερη. Χρησιμοποιήθηκε η ίδια πεντάβαθμη κλίμακα Likert, που χρησιμοποιήθηκε και στις προηγούμενες ερωτήσεις. Η συμμετοχή του ιδιοκτήτη στη διοίκηση της εταιρείας (mean 3,84, S.D. 1,223) συγκέντρωσε την υψηλότερη μέση βαθμολογία. Αυτό υπογραμμίζει τον σημαντικό ρόλο που διαδραματίζει η ιδιοκτησία στη διαμόρφωση λογιστικών πρακτικών. Ακολουθούν στενά τα νομοθετικά και κανονιστικά πλαίσια που σχετίζονται με τη λογιστική και τη φορολογία (mean 3,62, S.D. 1,275), και οι στρατηγικοί στόχοι και προτεραιότητες της επιχείρησης (mean 3,59, S.D. 1,145). Αυτοί οι παράγοντες υπογραμμίζουν την αλληλεπίδραση μεταξύ εξωτερικών ρυθμιστικών περιορισμών και εσωτερικών στρατηγικών στόχων στην καθοδήγηση των λογιστικών πρακτικών.

Η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης (mean 3,53, S.D. 1,194) και το κλίμα και η πολιτική σταθερότητα (mean 3,50, S.D. 1,137) έχουν επίσης επίδραση, γεγονός που υποδηλώνει ότι τόσο η οικονομική όσο και τα κοινωνικά και πολιτικά πλαίσια είναι ζωτικής σημασίας στις αποφάσεις που σχετίζονται με την εφαρμογή πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Είναι ενδιαφέρον ότι παράγοντες όπως το ανταγωνιστικό περιβάλλον και η αγοραστική δύναμη των πελατών (mean 3,43, S.D. 1,226), το μέγεθος και η πολυπλοκότητα της επιχείρησης (mean 3,41, S.D. 1,180) , και το επίπεδο της τεχνολογικής υποδομής της επιχείρησης (mean 3,39, S.D. 1,178) βαθμολογούνται μέτρια. Αυτά τα στοιχεία, αν και επηρεάζουν, φαίνεται να είναι δευτερεύουσας σημασίας για τους ερωτώμενους. Τέλος, παράγοντες όπως ο βαθμός αυτοματοποίησης της επιχείρησης (mean 3,25, S.D. 1,190) και το επίπεδο εκπαίδευσης και επαγγελματικής εμπειρίας των εργαζομένων (mean 3,41, S.D. 1,267) εμφανίζονται ως σημαντικοί, αλλά όχι κυρίαρχοι. Συνοπτικά, τα δεδομένα προσφέρουν μια εις βάθος κατανόηση των πολύπλευρων παραγόντων που επηρεάζουν την εφαρμογή πρακτικών διοικητικής λογιστικής. Από τη δομή ιδιοκτησίας μέχρι τα νομοθετικά πλαίσια και τα κοινωνικοπολιτικά πλαίσια, η υιοθέτηση τέτοιων πρακτικών είναι μια περίπλοκη αλληλεπίδραση τόσο εξωτερικών όσο και εσωτερικών στοιχείων.

Πίνακας 9. Παράγοντες που επηρεάζουν την χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής

Παράγοντες που επηρεάζουν την χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής	N	Mean	Std. Deviation
Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης	76	3,53	1,194
Μέγεθος και πολυπλοκότητα της επιχείρησης	76	3,41	1,180
Βαθμός αυτοματοποίησης της επιχείρησης	76	3,25	1,190

Επίπεδο εκπαίδευσης και επαγγελματικής εμπειρίας των εργαζομένων	76	3,41	1,267
Επίπεδο τεχνολογικής υποδομής της επιχείρησης	76	3,39	1,178
Νομοθεσία και ρυθμίσεις σχετικά με τη λογιστική και τη φορολογία	76	3,62	1,275
Ανταγωνιστικό περιβάλλον και αγοραστική δύναμη των πελατών	76	3,43	1,226
Κλίμα και πολιτική σταθερότητα	76	3,50	1,137
Παρουσία ή μη του ιδιοκτήτη στη διοίκηση της επιχείρησης	76	3,84	1,223
Στρατηγικοί στόχοι και προτεραιότητες της επιχείρησης	76	3,59	1,145

6.3 Ανάλυση αξιοπιστίας και συσχέτισης των μεταβλητών

Στον πίνακα που ακολουθεί, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα του ελέγχου αξιοπιστίας α του Crobach για τα επιμέρους τμήματα του ερωτηματολογίου. Ωστόσο, σημειώνεται ότι στον έλεγχο αυτό συμμετείχαν μόνο οι ερωτήσεις που απαντήθηκαν με την κλίμακα Likert και όχι αυτές που είχαν ποιοτικά χαρακτηριστικά. Με δεδομένο ότι ο δείκτης αυτός λαμβάνει τιμές από το 0 μέχρι το 1 γίνεται εμφανές ότι η αξιοπιστία του ερωτηματολογίου είναι ικανοποιητική καθώς σε πολλές περιπτώσεις προσεγγίζει την μονάδα.

Πίνακας 10. Έλεγχος αξιοπιστίας ερωτηματολογίου

Τμήμα ερωτηματολογίου	Αριθμός επιμέρους ερωτήσεων	Τιμή Cronbach's α
Τμήμα Β: Βαθμός εφαρμογής	9	0,904
Τμήμα Γ: Χρήση	4	0,799
Τμήμα Δ: Παράγοντες	10	0,913

Καθώς ο βαθμός αξιοπιστίας των τριών μεταβλητών είναι σημαντικός, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστούν και τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των ενιαίων αυτών μεταβλητών. Έτσι, όπως προκύπτει από τα δεδομένα του πίνακα που ακολουθεί, ο βαθμός εφαρμογής των διαφόρων Πρακτικών Διοικητικής Λογιστικής αξιολογείται με μέσο όρο 3,26 με σχετικά χαμηλή τυπική απόκλιση 0,885, υποδηλώνοντας ένα μέτριο

επίπεδο εφαρμογής με λιγότερη μεταβλητότητα μεταξύ των ερωτηθέντων. Η Χρήση Εφαρμογών Διοικητικής Λογιστικής δίνει μέσο όρο 2,48 με υψηλότερη τυπική απόκλιση 1,039, που σημαίνει μικρότερη χρήση αλλά μεγαλύτερη διακύμανση. Τέλος, οι Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εφαρμογή είναι κατά μέσο όρο 3,49 με τυπική απόκλιση 0,900, υποδηλώνοντας μια μέτρια έως υψηλή σημασία που δίνεται σε διάφορους παράγοντες επιρροής με σχετικά χαμηλή διασπορά.

Πίνακας 11. Τα περιγραφικά χαρακτηριστικά των τριών μεταβλητών

	N	Min	Max	Mean	Std. Deviation
Βαθμός εφαρμογής Πρακτικών Διοικητικής Λογιστικής	76	1,22	5	3,26	,885
Χρήση εφαρμογών Διοικητικής Λογιστικής	76	1,00	5	2,48	1,039
Παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή Πρακτικών Διοικητικής Λογιστικής	76	1,00	5	3,49	,900

Ο πίνακας συσχέτισης Pearson παρέχει σημαντική εικόνα για τις σχέσεις μεταξύ αυτών των τριών μεταβλητών. Ο βαθμός εφαρμογής και η χρήση των εφαρμογών μοιράζονται μια μετρίως ισχυρή, θετική συσχέτιση ($r=0,668$, $p<0,01$), υποδεικνύοντας ότι τα υψηλότερα επίπεδα εφαρμογών γενικά συνοδεύονται από μεγαλύτερη χρήση σχετικού λογισμικού και εφαρμογών. Αυτό συνάδει με την προϋπόθεση ότι η τεχνολογική προσαρμογή διευκολύνει την πρακτική εφαρμογή των διοικητικών λογιστικών πρακτικών. Ομοίως, ο Βαθμός Εφαρμογής συσχετίζεται θετικά με τους Παράγοντες που Επηρεάζουν την Εφαρμογή ($r=0,508$, $p<0,01$). Αυτή η μέτρια συσχέτιση υποδηλώνει ότι καθώς αυξάνεται η σημασία διάφορων παραγόντων όπως το μέγεθος της εταιρείας, το ρυθμιστικό περιβάλλον, κ.λπ., υπάρχει μια τάση ο βαθμός των διοικητικών λογιστικών πρακτικών να εφαρμόζεται πιο έντονα. Η τρίτη συσχέτιση μεταξύ της χρήσης των εφαρμογών και των παραγόντων που επηρεάζουν την εφαρμογή είναι επίσης θετική και μέτριας έντασης ($r=0,456$, $p<0,01$), υποδεικνύοντας ότι η μεγαλύτερη προσοχή στους παράγοντες που επηρεάζουν είναι πιθανό να ενθαρρύνει την υιοθέτηση σχετικού λογισμικού και εφαρμογών. Συνοπτικά, τα δεδομένα παρέχουν επαρκή στοιχεία για τη διασυνδεδεμένη φύση αυτών των μεταβλητών. Οι μέτριες έως ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών υποδεικνύουν ότι μια προσέγγιση, η οποία λαμβάνει υπόψη τους τεχνολογικούς,

οργανωτικούς και περιβαλλοντικούς παράγοντες, θα μπορούσε να είναι εξαιρετικά επωφελής για την αποτελεσματική εφαρμογή των πρακτικών διαχείρισης λογιστικής.

Πίνακας 12. Ανάλυση συσχέτισης μεταξύ των τριών μεταβλητών

Correlations				
		Βαθμός εφαρμογής	χρήση	παράγοντες
Βαθμός εφαρμογής	Pearson Correlation	1	,668**	,508**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	76	76	76
χρήση	Pearson Correlation	,668**	1	,456**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	76	76	76
παράγοντες	Pearson Correlation	,508**	,456**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	76	76	76
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).				

6.4 Επηρεασμός του τζίρου στις απόψεις των ατόμων σχετικά με τον βαθμό εφαρμογής πρακτικών διοικητικής λογιστικής

Στις υπόλοιπες ενότητες παρουσιάζονται οι στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε διαφορετικού μεγέθους εταιρίες. Αρχικά, όπως φαίνεται στους επόμενους δυο πίνακες οι στατιστικά σημαντικές διαφορές σχετικά με τον βαθμό εφαρμογής συγκεκριμένων πρακτικών Διοικητικής λογιστικής ανάμεσα σε εταιρίες διαφορετικού μεγέθους (ως προς τον τζίρο) είναι δυο.

Πίνακας 13. Επηρεασμός του τζίρου στον βαθμό εφαρμογής πρακτικών διοικητικής λογιστικής

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Ανάπτυξη σχεδίων λογιστικής για τον έλεγχο δαπανών και την ανίχνευση απάτης.	μέχρι και 100.000	40	2,73	1,301	,206
	100.001- 1.000.000	30	2,83	1,117	,204
	πάνω από 1.000.000	6	4,33	,516	,211
	Total	76	2,89	1,250	,143
Παρακολούθηση και ανάλυση των οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.	μέχρι και 100.000	40	3,40	1,033	,163
	100.001- 1.000.000	30	3,93	,944	,172
	πάνω από 1.000.000	6	4,50	,548	,224
	Total	76	3,70	1,020	,117

Πίνακας 14. Τα αποτελέσματα της ANOVA για το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου

ANOVA

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Ανάπτυξη σχεδίων λογιστικής για τον έλεγχο δαπανών και την ανίχνευση απάτης.	Between Groups	13,683	2	6,841	4,827	,011
	Within Groups	103,475	73	1,417		
	Total	117,158	75			
Παρακολούθηση και ανάλυση των οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.	Between Groups	9,073	2	4,536	4,802	,011
	Within Groups	68,967	73	,945		
	Total	78,039	75			

Αναλυτικότερα και με βάση τα αποτελέσματα του post hoc test LSD προκύπτει ότι η Ανάπτυξη σχεδίων λογιστικής για τον έλεγχο δαπανών και την ανίχνευση απάτης εφαρμόζεται περισσότερο σε εταιρίες με τζίρο μεγαλύτερο του 1.000.000 ευρώ σε σχέση με τις εταιρίες με τζίρο μέχρι 100.000 ευρώ ($p = 0.003 < 0.05$) και σε σχέση με τις εταιρίες με τζίρο από 100.000 μέχρι 1.000.000 ευρώ ($p = 0.006 < 0.05$). Επιπλέον, η Παρακολούθηση και ανάλυση των οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης εφαρμόζεται λιγότερο σε εταιρίες με τζίρο μέχρι 100.000 ευρώ σε σχέση με τις εταιρίες με τζίρο μεγαλύτερο από 1.000.000 ευρώ ($p = 0.012 < 0.05$) και σε σχέση με τις εταιρίες με τζίρο από 100.000 μέχρι 1.000.000 ευρώ ($p = 0.026 < 0.05$).

Πίνακας 15. Τα αποτελέσματα του post hoc test LSD για το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου

Multiple Comparisons					
LSD					
Dependent Variable	(I) Τζίρος εταιρίας	(J) Τζίρος εταιρίας	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Ανάπτυξη σχεδίων λογιστικής για τον έλεγχο δαπανών και την ανίχνευση απάτης.	μέχρι και 100.000	100.001- 1.000.000	-,108	,288	,707
		πάνω από 1.000.000	-1,608*	,521	,003
	100.001- 1.000.000	μέχρι και 100.000	,108	,288	,707
		πάνω από 1.000.000	-1,500*	,532	,006
	πάνω από 1.000.000	μέχρι και 100.000	1,608*	,521	,003
		100.001- 1.000.000	1,500*	,532	,006
Παρακολούθηση και ανάλυση των οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.	μέχρι και 100.000	100.001- 1.000.000	-,533*	,235	,026
		πάνω από 1.000.000	-1,100*	,426	,012
	100.001- 1.000.000	μέχρι και 100.000	,533*	,235	,026
		πάνω από 1.000.000	-,567	,435	,196
	πάνω από 1.000.000	μέχρι και 100.000	1,100*	,426	,012
		100.001- 1.000.000	,567	,435	,196
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.					

6.5 Επίδραση του τζίρου στις απόψεις των ατόμων σχετικά με την χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής

Στην συνέχεια, όπως αποτυπώνεται στους επόμενους δυο πίνακες οι στατιστικά σημαντικές διαφορές ανάμεσα σε εταιρίες διαφορετικού μεγέθους (ως προς τον τζίρο) σχετικά με την χρήση συγκεκριμένων εφαρμογών Διοικητικής λογιστικής είναι τρεις.

Πίνακας 16. Επηρεασμός του τζίρου στην χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
Συστήματα πρόβλεψης και ελέγχου κόστους για την αποτίμηση της απόδοσης της επιχείρησης και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.	μέχρι και 100.000	40	2,28	1,219	,193
	100.001- 1.000.000	30	3,00	1,174	,214
	πάνω από 1.000.000	6	3,17	1,169	,477
	Total	76	2,63	1,242	,142
Ηλεκτρονικές πλατφόρμες εμπορίου για την πώληση και τη διαχείριση των αποθεμάτων και των παραγγελιών.	μέχρι και 100.000	40	2,00	1,359	,215
	100.001- 1.000.000	30	2,30	1,208	,221
	πάνω από 1.000.000	6	3,50	1,049	,428
	Total	76	2,24	1,325	,152
Εργαλεία ανάλυσης δεδομένων για την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης και την αναγνώριση των τάσεων.	μέχρι και 100.000	40	2,03	1,330	,210
	100.001- 1.000.000	30	2,70	1,317	,240
	πάνω από 1.000.000	6	3,67	1,033	,422
	Total	76	2,42	1,379	,158

Πίνακας 17. Τα αποτελέσματα της ANOVA για το τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Συστήματα πρόβλεψης και ελέγχου κόστους για την αποτίμηση της απόδοσης της επιχείρησης και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.	Between Groups	10,876	2	5,438	3,788	,027
	Within Groups	104,808	73	1,436		
	Total	115,684	75			
Ηλεκτρονικές πλατφόρμες εμπορίου για την πώληση και τη διαχείριση των αποθεμάτων και των παραγγελιών.	Between Groups	11,937	2	5,968	3,637	,031
	Within Groups	119,800	73	1,641		
	Total	131,737	75			
Εργαλεία ανάλυσης δεδομένων για την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης και την αναγνώριση των τάσεων.	Between Groups	17,918	2	8,959	5,248	,007
	Within Groups	124,608	73	1,707		
	Total	142,526	75			

Αναλυτικότερα και με βάση τα αποτελέσματα του post hoc test LSD προκύπτει ότι οι Ηλεκτρονικές πλατφόρμες εμπορίου για την πώληση και τη διαχείριση των αποθεμάτων και των παραγγελιών χρησιμοποιούνται περισσότερο σε εταιρίες με τζίρο μεγαλύτερο του 1.000.000 ευρώ σε σχέση με τις εταιρίες με τζίρο μέχρι 100.000 ευρώ ($p= 0.009<0.05$) και σε σχέση με τις εταιρίες με τζίρο από 100.000 μέχρι 1.000.000 ευρώ ($p= 0.040<0.05$). Επιπλέον, τα εργαλεία ανάλυσης δεδομένων για την

αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης και την αναγνώριση των τάσεων χρησιμοποιούνται λιγότερο σε εταιρίες με τζίρο μέχρι 100.000 ευρώ σε σχέση με τις εταιρίες με τζίρο μεγαλύτερο από 1.000.000 ευρώ ($p = 0.005 < 0.05$) και σε σχέση με τις εταιρίες με τζίρο από 100.000 μέχρι 1.000.000 ευρώ ($p = 0.036 < 0.05$).

Πίνακας 18. Τα αποτελέσματα του post hoc test LSD για το τρίτο τμήμα του ερωτηματολογίου

Multiple Comparisons					
LSD					
Dependent Variable	(I) Τζίρος εταιρίας	(J) Τζίρος εταιρίας	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
Ηλεκτρονικές πλατφόρμες εμπορίου για την πώληση και τη διαχείριση των αποθεμάτων και των παραγγελιών.	μέχρι και 100.000	100.001-1.000.000	-,300	,309	,335
		πάνω από 1.000.000	-1,500*	,561	,009
	100.001-1.000.000	μέχρι και 100.000	,300	,309	,335
		πάνω από 1.000.000	-1,200*	,573	,040
	πάνω από 1.000.000	μέχρι και 100.000	1,500*	,561	,009
		100.001-1.000.000	1,200*	,573	,040
Εργαλεία ανάλυσης δεδομένων για την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης και την αναγνώριση των τάσεων.	μέχρι και 100.000	100.001-1.000.000	-,675*	,316	,036
		πάνω από 1.000.000	-1,642*	,572	,005
	100.001-1.000.000	μέχρι και 100.000	,675*	,316	,036
		πάνω από 1.000.000	-,967	,584	,102
	πάνω από 1.000.000	μέχρι και 100.000	1,642*	,572	,005
		100.001-1.000.000	,967	,584	,102

*. The mean difference is significant at the 0.05 level.

6.6 Επίδραση του ύψους πωλήσεων στους παράγοντες που επηρεάζουν την χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής

Τέλος, όπως φαίνεται στους επόμενους δυο πίνακες, η στατιστικά σημαντική διαφορά ανάμεσα σε εταιρίες διαφορετικού μεγέθους (ως προς τον τζίρο) σχετικά με τους παράγοντες που επηρεάζουν την χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής είναι μια.

Πίνακας 19. Επίδραση του ύψους πωλήσεων στους παράγοντες που επηρεάζουν την χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής

Μέγεθος και πολυπλοκότητα της επιχείρησης				
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error
μέχρι και 100.000	40	3,15	1,292	,204
100.001- 1.000.000	30	3,53	,973	,178
πάνω από 1.000.000	6	4,50	,548	,224
Total	76	3,41	1,180	,135

Πίνακας 20. Τα αποτελέσματα της ANOVA για το δεύτερο τμήμα του ερωτηματολογίου

ANOVA					
Μέγεθος και πολυπλοκότητα της επιχείρησης					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	10,289	2	5,144	3,992	,023
Within Groups	94,067	73	1,289		
Total	104,355	75			

Αναλυτικότερα και με βάση τα αποτελέσματα του post hoc test LSD προκύπτει ότι το Μέγεθος και πολυπλοκότητα της επιχείρησης είναι σημαντικότερος παράγοντας εφαρμογής πρακτικών διοικητικής λογιστικής σε εταιρίες με τζίρο μεγαλύτερο του 1.000.000 ευρώ σε σχέση με τις εταιρίες με τζίρο μέχρι 100.000 ευρώ ($p = 0.008 < 0.05$).

Πίνακας 21. Τα αποτελέσματα του post hoc test LSD για το τέταρτο τμήμα του ερωτηματολογίου

Multiple Comparisons				
Dependent Variable: Μέγεθος και πολυπλοκότητα της επιχείρησης				
LSD				
(I) Τζίρος εταιρίας	(J) Τζίρος εταιρίας	Mean Difference (I-J)	Std. Error	Sig.
μέχρι και 100.000	100.001- 1.000.000	-,383	,274	,166
	πάνω από 1.000.000	-1,350*	,497	,008
100.001- 1.000.000	μέχρι και 100.000	,383	,274	,166
	πάνω από 1.000.000	-,967	,508	,061
πάνω από 1.000.000	μέχρι και 100.000	1,350*	,497	,008
	100.001- 1.000.000	,967	,508	,061
*. The mean difference is significant at the 0.05 level.				

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Τα ευρήματα της παρούσας μελέτης συγκεντρώνονται και σχολιάζονται στην συνέχεια.

Σε σχέση με το πρώτο ερευνητικό ερώτημα, το οποίο διερευνούσε τον βαθμό στον οποίο εφαρμόζονται Πρακτικές Διοικητικής Λογιστικής στις οικογενειακές επιχειρήσεις των ατόμων του δείγματος, σημειώνεται ότι τα αποτελέσματα αποκαλύπτουν την συχνότητα χρήσης των πρακτικών διοικητικής λογιστικής σε οικογενειακές ΜΜΕ στη Θεσσαλία (Βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται στην επιχείρηση οι παρακάτω πρακτικές). Η πιο συχνά χρησιμοποιούμενη πρακτική είναι η ιεράρχηση της ελαχιστοποίησης των καθυστερήσεων πληρωμών με μέση τιμή 3,71 σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5, γεγονός που είναι σε συμφωνία με το επιχείρημα των Kaplan και Atkinson (2015) σχετικά με την σημασία της διαχείρισης ρευστότητας για τη βιωσιμότητα των ΜΜΕ. Ομοίως, η έμφαση στη στενή παρακολούθηση και ανάλυση της οικονομικής απόδοσης (με μέση βαθμολογία 3,70) απηχεί τον ισχυρισμό του McMahon (2001) σχετικά με την σχέση των μετρήσεων απόδοσης με τη διαχείριση κινδύνου. Οι σημαντικές μέσες βαθμολογίες (3,37 και 3,26 αντίστοιχα) για την ανάλυση διακύμανσης κόστους και την προετοιμασία του προϋπολογισμού υπογραμμίζουν τη συνάφειά τους, σε συνάρτηση με την έρευνα του Ward (2012) που διευκρινίζει την κρισιμότητα της κατανόησης του λειτουργικού κόστους και της τήρησης του προϋπολογισμού. Αντίθετα, η σχετικά μικρότερη έμφαση στην πρόβλεψη πωλήσεων και στη βελτιστοποίηση του κύκλου ζωής του αποθέματος (3,25 και 3,05 αντίστοιχα) υποδηλώνει ένα πιθανό ερευνητικό κενό, εφιστώντας την προσοχή στη στρατηγική σημασία αυτών των πρακτικών στη μακροπρόθεσμη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων.

Επιπλέον, σε σχέση με την ερώτηση 8 του ερωτηματολογίου με τίτλο «Χρήση εφαρμογών διοικητικής λογιστικής», θα πρέπει να σημειωθεί ότι τα αποτελέσματα δείχνουν ότι τα συστήματα πρόβλεψης και ελέγχου κόστους, καθώς και τα εργαλεία διαχείρισης αποθεμάτων, χρησιμοποιούνται συχνότερα σε οικογενειακές επιχειρήσεις (μέσες τιμές 2,63 και 2,63 αντίστοιχα σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5). Αυτή η κλίση προς τη διαχείριση του κόστους και τον έλεγχο των αποθεμάτων μπορεί να ερμηνευθεί ότι αυτοί οι τομείς θεωρούνται εξαιρετικά σημαντικοί για τη λειτουργική

αποτελεσματικότητα. Τα ευρήματα της μελέτης ευθυγραμμίζονται με την έρευνα των Davila και Foster (2007), η οποία υπογραμμίζει ομοίως τη σημασία των εργαλείων διαχείρισης κόστους και απόδοσης στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις. Ωστόσο, υπάρχει μια αξιοσημείωτη απόκλιση στο ποσοστό υιοθέτησης αυτών των εφαρμογών διοικητικής λογιστικής, υποδηλώνοντας ένα ετερογενές τοπίο πρακτικής μεταξύ των οικογενειακών επιχειρήσεων (οι τυπικές αποκλίσεις είναι 1,242 και 1,315 αντίστοιχα). Αυτή η απόκλιση υπογραμμίζει την ανάγκη για μια πιο προσαρμοσμένη προσέγγιση για την υιοθέτηση και εφαρμογή αυτών των εργαλείων στις οικογενειακές επιχειρήσεις.

Επίσης σε σχέση το δεύτερο ερευνητικό ερώτημα και συγκεκριμένα με την ερώτηση 9 του ερωτηματολογίου, η οποία διερευνούσε τους σημαντικότερους παράγοντες που επηρεάζουν τη χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής στις οικογενειακές επιχειρήσεις, θα πρέπει να σημειωθεί ότι ένα σημαντικό εύρημα είναι ο έντονος ρόλος της συμμετοχής του ιδιοκτήτη στη διακυβέρνηση του οργανισμού (μέση τιμή 3,84 σε μια κλίμακα από το 1 έως το 5). Αυτό συμφωνεί με την έρευνα των Dyer και Handler (1994), η οποία υποστηρίζει ότι η συμμετοχή της οικογένειας χρησιμεύει ως κρίσιμη μεταβλητή στη διαμόρφωση των οργανωτικών πολιτικών των οικογενειακών επιχειρήσεων, συμπεριλαμβανομένων των λογιστικών πρακτικών. Τόσο η παρούσα μελέτη όσο και η εργασία των Dyer και Handler (1994) υπογραμμίζουν τη σημασία της ιδιοκτησίας για τη δημιουργία οικονομικής διαφάνειας και λειτουργικής αποτελεσματικότητας. Τα ρυθμιστικά πλαίσια, όπως αυτά που διέπουν τη φορολογία και τη λογιστική, καθώς και οι στρατηγικοί στόχοι της εταιρείας, είναι άλλοι ισχυροί παράγοντες επιρροής (μέσες τιμές 3,62 και 3,59 αντίστοιχα). Αυτά τα ευρήματα είναι παράλληλα με αυτά των Dyer και Handler (1994), επιβεβαιώνοντας την άρρηκτη σχέση μεταξύ εξωτερικών επιβολών και εσωτερικών στρατηγικών. Επιπλέον, λιγότερο εμφανείς μεταβλητές όπως το πολιτικό κλίμα και η τεχνολογική υποδομή εμφανίστηκαν ως μέτριοι παράγοντες επιρροής (μέσες τιμές 3,50 και 3,39 αντίστοιχα), προσθέτοντας βάθος στην κατανόηση της οργανωτικής συμπεριφοράς εντός της οικογενειακής επιχείρησης. Αυτό μπορεί να αντιπαραβληθεί με την εστίαση των Dyer και Handler (1994) κυρίως σε εσωτερικούς παράγοντες, υπονοώντας ότι αυτές οι εξωτερικές μεταβλητές αξίζουν επίσης την προσοχή των μελετητών.

Επιπλέον, η εξέταση της μελέτης της επιρροής του μεγέθους της εταιρείας στις πρακτικές διοικητικής λογιστικής στις ΜΜΕ στη Θεσσαλία, θεωρούμε πως

συνεισφέρει στην υπάρχουσα γνώση. Τα ευρήματα προσομοιάζουν με αυτά των Neely, Bourne και Adams (2003), οι οποίοι υποστηρίζουν ότι οι μεγαλύτεροι οργανισμοί τείνουν να έχουν μια πιο ολοκληρωμένη εφαρμογή διαχειριστικών λογιστικών πρακτικών λόγω της εγγενούς πολυπλοκότητάς τους. Η τρέχουσα έρευνα υποδηλώνει ότι παρόμοιες τάσεις υπάρχουν και στις MME, ανάλογα με το μέγεθός τους μετρούμενο με τον κύκλο εργασιών και τον αριθμό των εργαζομένων. Οι εταιρείες με υψηλότερους κύκλους εργασιών εμφάνισαν μια πιο εκτεταμένη χρήση προηγμένων λογιστικών πρακτικών, συμπεριλαμβανομένων των μετρήσεων ελέγχου κόστους και ανίχνευσης απάτης ($p = 0.003$ και $0,006 < 0.05$ αντίστοιχα ήταν το επίπεδο σημαντικότητας ανάμεσα στις εταιρίες με τζίρο μεγαλύτερο του ενός εκατομμυρίου ευρώ και τις εταιρίες με τζίρο μέχρι ένα εκατομμύριο ευρώ και τις εταιρίες με τζίρο μέχρι 100.000 ευρώ στην συχνότητα χρήσης Ανάπτυξης σχεδίων λογιστικής για τον έλεγχο δαπανών και την ανίχνευση απάτης) και απόδοσης ($p = 0.026$ και $0,012 < 0.05$ αντίστοιχα ήταν το επίπεδο σημαντικότητας ανάμεσα στις εταιρίες με τζίρο μικρότερο των 100.000 ευρώ και τις εταιρίες με τζίρο μέχρι ένα εκατομμύριο ευρώ και τις εταιρίες με τζίρο πάνω από 1.000.000 ευρώ στην μικρότερη συχνότητα χρήσης της Παρακολούθησης και ανάλυσης των οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης). Αυτό μπορεί να αποδοθεί στη διαθεσιμότητα πιο σημαντικών πόρων, τόσο οικονομικών όσο και ανθρώπινων, που τους επιτρέπουν να επενδύσουν σε εξειδικευμένα λογιστικά εργαλεία και τεχνολογίες. Αντίθετα, οι μικρότερες εταιρείες, με χαμηλότερους κύκλους εργασιών, φάνηκαν να έχουν λιγότερο διαφοροποιημένη εφαρμογή αυτών των πρακτικών. Αυτό θα μπορούσε να αντανακλά τους περιορισμούς στους πόρους και ίσως μια εστίαση σε άμεσα, λειτουργικά ζητήματα και όχι σε μακροπρόθεσμους στρατηγικούς προβληματισμούς. Αυτά τα ευρήματα υποδηλώνουν ότι ακόμη και στον τομέα των MME, το μέγεθος επηρεάζει σημαντικά την έκταση και την πολυπλοκότητα των διοικητικών λογιστικών πρακτικών και υπογραμμίζεται η ανάγκη για προσεγγίσεις στη διοικητική λογιστική που μπορούν να προσαρμοστούν στο μέγεθος της εταιρείας, για να βοηθήσουν τις MME να βελτιστοποιήσουν τις λογιστικές τους στρατηγικές για βιώσιμη ανάπτυξη.

Εξάλλου, τα ευρήματα της μελέτης επιβεβαιώνουν ότι η τεχνολογική ολοκλήρωση δεν αποτελεί μια μεμονωμένη πτυχή των διοικητικών λογιστικών πρακτικών, αλλά μια ενδεχόμενη σημαντική συνιστώσα του βαθμού εφαρμογής. Αυτό υποδηλώνει ότι οι οργανισμοί ενδέχεται να ωφεληθούν από τις τεχνολογικές λύσεις

όταν επιδιώκουν να βελτιστοποιήσουν τις λειτουργίες της διοικητικής λογιστικής. Ως εκ τούτου, δεν είναι μόνο η υιοθέτηση, αλλά η έκταση της εφαρμογής της τεχνολογίας που φαίνεται να διευκολύνει την πιο αυστηρή διοικητική λογιστική. Επιπλέον, ο Βαθμός Εφαρμογής επηρεάζεται επίσης από διάφορους εξωτερικούς και εσωτερικούς παράγοντες όπως το μέγεθος της εταιρείας και το ρυθμιστικό τοπίο.

Ωστόσο, είναι σημαντικό να ληφθούν υπόψη οι περιορισμοί της μελέτης, ιδιαίτερα τα ασαφή δεδομένα σχετικά με την επιρροή του κλάδου μιας εταιρείας λόγω του μικρού μεγέθους δείγματος. Αυτό υποδηλώνει την ανάγκη για πιο ολοκληρωμένη έρευνα για την επιβεβαίωση αυτών των ευρημάτων. Συνοψίζοντας, οι μέτριες έως ισχυρές συσχετίσεις μεταξύ αυτών των μεταβλητών υποδεικνύουν ότι μια ολοκληρωμένη προσέγγιση στη λογιστική διαχείρισης - που αναγνωρίζει την αλληλεπίδραση μεταξύ της τεχνολογικής υιοθέτησης, των οργανωτικών μεταβλητών και των εξωτερικών επιρροών - θα μπορούσε να είναι μια οδός για πιο αποτελεσματική εφαρμογή και χρησιμότητα.

Η παρούσα μελέτη, αν και κατάφερε να δια φωτίσει μερικώς κάποιες πτυχές, έχει περιορισμούς που πρέπει να αναγνωριστούν. Κατά κύριο λόγο, το μικρό μέγεθος δείγματος μειώνει τη στατιστική ισχύ και τη γενίκευση των ευρημάτων, καθιστώντας τα αποτελέσματα των στατιστικών τεστ λιγότερο αξιόπιστα, ειδικά όσον αφορά την επιρροή του κλάδου μιας εταιρείας στις απαντήσεις της έρευνας. Η εξάρτηση από την ανάλυση συσχέτισης δεν επιτρέπει επίσης αιτιώδεις ερμηνείες, αφήνοντας την κατευθυντήρια φύση των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών σε μεγάλο βαθμό απροσδιόριστη. Αυτοί οι περιορισμοί θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων, ιδιαίτερα για τη λήψη αποφάσεων πολιτικής ή οργάνωσης.

Τόσο από την μελέτη της σχετικής βιβλιογραφίας, όσο και από τα ευρήματα της παρούσας ερευνητικής εργασίας διαπιστώθηκε πως υπάρχει επιτακτική ανάγκη για περαιτέρω έρευνα τόσο για την επικύρωση όσο και για την επέκταση αυτών των ευρημάτων. Πρώτον, μελέτες που χρησιμοποιούν μεγαλύτερο μέγεθος δείγματος θα μπορούσαν να προσφέρουν πιο αξιόπιστα συμπεράσματα, ειδικά όσον αφορά τον αντίκτυπο του κλάδου μιας εταιρείας. Δεύτερον, η χρήση διαχρονικών σχεδίων και πειραματικών μεθόδων θα μπορούσε να βοηθήσει στην αποσαφήνιση των αιτιωδών σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών, επιτρέποντας έτσι πιο αποτελεσματικές ιδέες. Τέλος,

μια διεπιστημονική προσέγγιση, ενσωματώνοντας παράγοντες όπως η οργανωτική συμπεριφορά και τα οικονομικά, θα μπορούσε να προσφέρει μια πιο ολοκληρωμένη κατανόηση του τρόπου με τον οποίο διαμορφώνονται οι διοικητικές λογιστικές πρακτικές από τεχνολογικές, οργανωτικές και εξωτερικές μεταβλητές.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Acs, Z. J., & Szerb, L. (2007). Entrepreneurship, economic growth and public policy. *Small Business Economics*, 28(2–3), 109–122.
- Acs, Z. J., Braunerhjelm, P., Audretsch, D. B., & Carlsson, B. (2009). The knowledge spillover theory of entrepreneurship. *Small Business Economics*, 32, 15–30.
- Acs, Z. J., Brooksbank, D., O’Gorman, C, Pickernell, D. & Terjesen, S. (2007). The knowledge spillover theory of entrepreneurship and foreign direct investment. *Jena Economic Research Papers*, 2007-059.
- Agarwal, R., Audretsch, D. B., & Sarkar, M. B. (2007). The process of creative construction: Knowledge spillovers, entrepreneurship, and economic growth. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 1(3/4), 263–286.
- Agarwal, R., Echambadi, R., April, F., & Sarkar, M. (2004). Knowledge transfer through inheritance: Spin-out generation, development and performance. *Academy of Management Journal*, 47, 501–522.
- Aldrich, H. E., & Cliff, J. E. (2003). The pervasive effects of family on entrepreneurship: Toward a family embeddedness perspective. *Journal of Business Venturing*, 18(5), 573–596.
- Arellano, M. (2003). *Panel data econometrics: Advanced texts in econometrics*. Oxford: Oxford University Press.
- Armstrong, J. S., Brodie, R. J., & McIntyre, S. H. (1998). Forecasting methods for marketing: Review of empirical research. *International Journal of Forecasting*, 16(3), 339-362.
- Arregle, J.-L., Hitt, M. A., Sirmon, D. G., & Very, P. (2007). The development of organizational social capital: Attributes of family firms. *Journal of Management Studies*, 44(1), 73–95.

- Astrachan, J. H., & Shanker, M. C. (2003). Family businesses' contribution to the U.S. economy: A closer look. *Family Business Review*, 16(3), 211–219.
- Audretsch, D. B. (2007). *The entrepreneurial society*. Oxford: Oxford University Press.
- Audretsch, D. B., & Feldman, M. P. (1996). R&D spillovers and the geography of innovation and production. *American Economic Review*, 86(3), 630–640.
- Audretsch, D. B., Heger, D., & Veith, T. (2015). Infrastructure and entrepreneurship. *Small Business Economics*, 44(2), 219–230.
- Audretsch, D. B., Keilbach, M. C., & Lehmann, E. E. (2006). *Entrepreneurship and economic growth*. Oxford: Oxford University Press.
- Author, W. B. (1994). *Increasing returns and path dependence in the economy*. Ann Arbor, MI: The University of Michigan Press.
- Baldvinsdottir, G., Mitchell, F., & Nørreklit, H. (2010). Issues in the relationship between theory and practice in management accounting. *Management Accounting Research*, 21(2), 79-82.
- Barro, R. J. (1991). Economic growth in a cross section of countries. *The Quarterly Journal of Economics*, 106(2), 407–443.
- Becchetti, L., & Trovato, G. (2002). The determinants of growth for small and medium sized firms: The role of the availability of external finance. *Small Business Economics*, 19(4), 291–306.
- Benedict, B. (1968). Family firms and economic development. *Southwestern Journal of Anthropology*, 24(1), 1–19.
- Bennedsen, M., Perez-Gonzalez, F., & Wolfenzon, D. (2010). The governance of family firms. In K. H. Baker & R. Anderson (Eds.), *Corporate governance: A synthesis of theory, research, and practice* (pp. 371–389). Hoboken: Wiley.
- Bhasin, M. L. (2013). Corporate accounting fraud: a case study of Satyam Computers Limited. *Open Journal of Accounting*, 2(02), 26.

- Bjuggren, C. M., Johansson, D., & Sjögren, H. (2011). A note on employment and gross domestic product in Swedish family-owned businesses: A descriptive analysis. *Family Business Review*, 24(4), 362–371.
- Bodie, Z., Merton, R. C., & Cleeton, D. L. (2009). *Financial Economics*. Pearson.
- Bragg, S. M. (2012). *Business Ratios and Formulas: A Comprehensive Guide*. John Wiley & Sons.
- Brannon, D. L., Wiklund, J., & Haynie, J. M. (2013). The varying effects of family relationships in entrepreneurial teams. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(1), 107–132.
- Cabrera-Sua'ez, K., De Saa'-Pe'ez, P., & García-Almeida, D. (2001). The succession process from a resource-and knowledge-based view of the family firm. *Family Business Review*, 14(1), 37–46.
- Carney, M. (2005). Corporate governance and competitive advantage in family-controlled firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(3), 249–265.
- Carrigan, M., & Buckley, J. (2008). What's so special about family business? An exploratory study of UK and Irish consumer experiences of family businesses. *International Journal of Consumer Studies*, 32(6), 656-666.
- Chang, E. P. C., Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Kellermanns, F.
- Chen, H.-L., & Hsu, W.-T. (2009). Family ownership, board independence, and R&D investment. *Family Business Review*, 22(4), 347–362.
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). Adoption and benefits of management accounting practices: an Australian study. *Management Accounting Research*, 9(1), 1-19.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2015). *Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation*. Pearson.

Chrisman, J. J., & Patel, P. J. (2012). Variations in R&D investments of family and non-family firms: Behavioral agency and myopic loss aversion perspectives. *Academy of Management Journal*, 55, 976–997.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Litz, R. (2004). Comparing the agency costs of family and non-family firms: Conceptual issues and exploratory evidence. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 335–354.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Sharma, P. (2005). Trends and directions in the development of a strategic management theory of the family firm. *Entrepreneurship theory and practice*, 29(5), 555-576.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., & Steier, L. P. (2011). Resilience of family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1107–1119.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., De Massis, A., Frattini, F., & Wright, M. (2015). The ability and willingness paradox in family firm innovation. *Journal of Product Innovation Management*, 32(3), 310–318.

Chrisman, J. J., Chua, J. H., Pearson, A. W., & Barnett, T. (2012). Family involvement, family influence, and family- centered non-economic goals in small firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 267–293.

Chrisman, J. J., Van Deusen, C., & Anyomi, S. M. K. (1992). Population growth and regional economy: An empirical analysis of business formation and job generation in the retail sector. *Entrepreneurship and Regional Development*, 4(4), 339–355.

Christopher, M. (2016). *Logistics & supply chain management*. Pearson UK.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., & Sharma, P. (1999). Defining the family business by behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 23(4), 19-39.

Chua, J. H., Chrisman, J. J., Steier, L. P., & Rau, S. B. (2012). Sources of heterogeneity in family firms: An introduction. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36, 1103–1113.

- Cinquini, L., & Tenucci, A. (2010). Strategic management accounting and business strategy: a loose coupling? *Journal of Accounting & Organizational Change*, 6(2), 228-259.
- Classen, N., Carree, M., Van Gils, A., & Peters, B. (2014). Innovation in family and non-family SMEs: An exploratory analysis. *Small Business Economics*, 42(3), 595–609.
- Cokins, G. (2009). *Performance Management: Integrating Strategy Execution, Methodologies, Risk, and Analytics*. John Wiley & Sons.
- Colombo, M. G., De Massis, A., Piva, E., Rossi-Lamastra, C., & Wright, M. (2014). Sales and employment changes in entrepreneurial ventures with family ownership: Empirical evidence from high-tech industries. *Journal of Small Business Management*, 52(2), 226–245.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (COSO). (2013). *Internal control-integrated framework*. Jersey City, NJ: AICPA.
- Craig, J. B., & Dibrell, C. (2006). The natural environment, innovation, and firm performance: A comparative study. *Family Business Review*, 19(4), 275-288.
- Craig, J.B. & Moores, K.J., (2005). Balanced scorecards to drive the strategic planning of family firms. *Family Business Review* 18(2), 105-122.
- Cromie, S., Stephenson, B., & Monteith, D. (1995). The management of family firms: an empirical investigation. *International Small Business Journal*, 13(4), 11-34.
- Croxton, K. L., Garcia-Dastugue, S. J., Lambert, D. M., & Rogers, D. S. (2001). The supply chain management processes. *The International Journal of Logistics Management*.
- Davenport, T. H., & Short, J. E. (1990). The new industrial engineering: Information technology and business process redesign. *Sloan management review*, 31(4), 11-27.
- De Massis, A., Chirico, F., Kotlar, J., & Naldi, L. (2014). The temporal evolution of proactiveness in family firms: The horizontal s-curve hypothesis. *Family Business Review*, 27(1), 35–50.

- De Massis, A., Frattini, F., & Lichtenthaler, U. (2013a). Research on technological innovation in family firms: Present debates and future directions. *Family Business Review*, 26(1), 10–31.
- De Massis, A., Kotlar, J., Campopiano, G., & Cassia, L. (2013b). The impact of family involvement on SMEs' performance: Theory and evidence. *Journal of Small Business Management*. doi:[10.1111/jsbm.12093](https://doi.org/10.1111/jsbm.12093).
- Dechow, N., Granlund, M., & Mouritsen, J. (2007). Management control of the complex organization: Relationships between management accounting and information technology. In C. S. Chapman, A. G. Hopwood, & M. D. Shields (Eds.), *Handbooks of Management Accounting Research*, (Vol. 2, pp. 625-640). Elsevier.
- Deloof, M. (2003). Does working capital management affect profitability of Belgian firms? *Journal of Business Finance & Accounting*, 30(3-4), 573-588.
- Dilla, W. N., & Steinbart, P. J. (2005). Relative weighting of common and unique balanced scorecard measures by knowledgeable decision makers. *Behavioral Research in Accounting*, 17(1), 43-54.
- Donckels, R., & Frochlich, E. (1991). Are family businesses really different? European experiences from STRATOS. *Family Business Review*, 4(2), 149–160.
- Drury, C. (2007). *Management and cost accounting*. Cengage Learning EMEA.
- Duh, M., Belak, J., & Milfelner, B. (2010). Core values, culture and ethical climate as constitutional elements of ethical behaviour: Exploring differences between family and non-family enterprises. *Journal of Business Ethics*, 97(3), 473-489.
- Dyer, W. G. (2003). The family: The missing variable in organizational research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 401–416.
- Dyer, W. G., & Handler, W. (1994). Entrepreneurship and family business: Exploring the connections. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 19(1), 71-83.
- Eddleston, K. A., Kellermanns, F. W., & Zellweger, T. M. (2012). Exploring the entrepreneurial behavior of family firms: Does the stewardship perspective explain differences? *Entrepreneurship Theory and Practice*, 36(2), 347-367.

- Eierle, B., & Haller, A. (2009). Does size influence the suitability of the IFRS for small and medium-sized entities? - empirical evidence from Germany. In A. Haller (Ed.), *Accounting in Europe*, (Vol. 6, pp. 207-230). Routledge.
- Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Agency problems and residual claims. *Journal of Law and Economics*, 26(2), 327–349.
- Freel, M. S. (2000). Strategy and structure in innovative manufacturing SMEs: The case of an English region. *Small Business Economics*, 15(1), 27–45.
- Frye, M. B. (2004). Equity-based compensation for employee: Firm performance and determinants. *Journal of Financial Research*, 27(1), 31–54.
- Fuchs, V. (1968). *The service economy*. New York: Columbia University Press.
- Gallo, M. A., & Garcia Pont, C. (1996). Important factors in family business internationalization. *Family Business Review*, 9(1), 45-59.
- Gedajlovic, E., & Carney, M. (2010). Markets, hierarchies, and families: Toward a transaction cost theory of the family firm. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 34(6), 1145–1171.
- Gedajlovic, E., Carney, M., Chrisman, J. J., & Kellermanns, F. W. (2012). The adolescence of family firm research: Taking stock and planning for the future. *Journal of Management*, 38(4), 1010–1037.
- Gersick, K. E., Davis, J. A., Hampton, M. M., & Lansberg, I. (1997). *Generation to generation: Life cycles of the family business*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Giovannoni, E., Maraghini, M. P., & Riccaboni, A. (2011). Transmitting knowledge across generations: The role of management accounting practices. *Family Business Review*, 24(2), 126-150.
- Gomez-Mejia, L. R., Cruz, C., Berrone, P., & De Castro, J. (2011). The bond that ties: Socioemotional wealth preservation in family firms. *Academy of Management Annals*, 5, 653–707.

- Gomez-Mejia, L. R., Makri, M., & Larraza-Kintana, M. (2010). Diversification decisions in family-controlled firms. *Journal of Management Studies*, 47(2), 223–252.
- Granlund, M. (2011). Extending AIS research to management accounting and control issues: A research note. *International Journal of Accounting Information Systems*, 12(1), 3-19.
- Guinding, C., Cravens, K. S., & Tayles, M. (2000). An international comparison of strategic management accounting practices. *Management Accounting Research*, 11(1), 113-135.
- Habbershon, T. G., & Williams, M. L. (1999). A resource-based framework for assessing the strategic advantages of family firms. *Family Business Review*, 12(1), 1–25.
- Hamilton, B. H., & Nickerson, J. A. (2003). Correcting for endogeneity in strategic management research. *Strategic Organization*, 1(1), 51–78.
- Hansen, S. C., Otley, D. T., & Van der Stede, W. A. (2003). Practice Developments in Budgeting: An Overview and Research Perspective. *Journal of Management Accounting Research*, 15, 95-116.
- Harkavy, I., & Zuckerman, H. (1999). *Eds and Meds: Cities' Hidden Assets*. Washington, DC: The Brookings Institution Survey Series.
- Hicks, J. (1969). *A theory of economic history*. Oxford: Clarendon Press.
- Hiebl, M. R. (2013). Non-family CFOs in family businesses: A literature review and future research directions. *Journal of Family Business Strategy*, 4(3), 196-206.
- Hill, A., Hill, T., & McCreery, J. (2009). *Operations management*. Palgrave Macmillan.
- Hilton, R. W., & Platt, D. E. (2013). *Managerial Accounting: Creating Value in a Dynamic Business Environment*. McGraw-Hill.
- Hilton, R. W., Maher, M. W., & Selto, F. H. (2008). *Cost Management: Strategies for Business Decisions*. McGraw-Hill.

- Hoopes, D. G., Madsen, T. L., & Walker, G. (2003). Why is there a resource-based view? Toward a theory of competitive heterogeneity. *Strategic Management Journal*, 24, 889–902.
- Horngren, C. T., Datar, S. M., & Rajan, M. V. (2011). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis*. Prentice Hall.
- Hugos, M. H. (2018). *Essentials of Supply Chain Management*. John Wiley & Sons.
- Ifinedo, P. (2011). Internet/e-business technologies acceptance in Canada's SMEs: An exploratory investigation. *Internet Research*, 21(3), 255-281.
- James, H. (1999). Owners as managers, extended horizon and the family firm. *International Journal of the Economics of Business*, 6, 41–56.
- Järvenpää, M. (2007). Making business partners: A case study on how management accounting culture was changed. *European Accounting Review*, 16(1), 99-142.
- Kanuk, L., & Berenson, C. (1975). Mail surveys and response rate: A literature review. *Journal of Marketing Research*, 12(4), 440–453.
- Khalaf, S., & Shwayri, E. (1966). Family firms and industrial development: The Lebanese case. *Economic Development and Cultural Change*, 15(1), 59–69.
- Knott, A. M. (2003). Persistent heterogeneity and sustainable innovation. *Strategic Management Journal*, 24(8), 687–705.
- Konig, A., Kammerlander, N., & Enders, A. (2013). The family innovator's dilemma: How family influence affects the adoption of discontinuous technologies by incumbent firms. *Academy of Management Review*, 38(3), 418–441.
- Kotlar, J., & De Massis, A. (2013). Goal setting in family firms: Goal diversity, social interactions, and collective commitment to family-centered goals. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 37(6), 1263–1288.
- Kotlar, J., De Massis, A., Fang, H., & Frattini, F. (2014a). Strategic reference points in family firms. *Small Business Economics*, 43(3), 597–619.

- Kotlar, J., Fang, H. C., De Massis, A., & Frattini, F. (2014b). Profitability goals, control goals, and the R&D investment decisions of family and nonfamily firms. *Journal of Product Innovation Management*, 31(6), 1128–1145.
- La Porta, R., Lopez-de-Silanes, F., Shleifer, A., & Vishny, R. (1999). Corporate ownership around the world. *Journal of Finance*, 54(2), 471–517.
- Lanen, W. N., Anderson, S., & Maher, M. W. (2008). *Fundamentals of cost accounting*. McGraw-Hill/Irwin.
- Langfield-Smith, K. (2007). A review of quantitative research in management control systems and strategy. In *Handbook of Management Accounting Research* (Vol. 2, pp. 753-783).
- Lawrence, M., Edmundson, R., & O'Connor, M. (1985). An examination of the accuracy of judgmental extrapolation of time series. *International Journal of Forecasting*, 1(1), 25-35.
- Le Breton-Miller, I., & Miller, D. (2011). Commentary: Family firms and the advantage of multitemporality. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1171–1177.
- Lukka, K., & Granlund, M. (2002). The fragmented communication structure within the accounting academia: the case of activity-based costing research genres. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1-2), 165-190.
- Lumpkin, G. T., & Brigham, K. H. (2011). Long-term orientation and intertemporal choice in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 35(6), 1179–1197.
- Mentzer, J. T., & Bienstock, C. C. (1998). *Sales forecasting management*. Sage Publications.
- Mentzer, J. T., DeWitt, W., Keebler, J. S., Min, S., Nix, N. W., Smith, C. D., & Zacharia, Z. G. (2001). Defining supply chain management. *Journal of Business Logistics*, 22(2), 1-25.
- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2005). *Managing for the long run: Lessons in competitive advantage from great family businesses*. Harvard Business Press.

- Miller, D., & Le Breton-Miller, I. (2006). Family governance and firm performance: Agency, stewardship, and capabilities. *Family Business Review*, 19(1), 73-87.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., & Scholnick, B. (2008). Stewardship vs. Stagnation: An Empirical Comparison of Small Family and Non-Family Businesses. *Journal of Management Studies*, 45(1), 51-78.
- Miller, D., Le Breton-Miller, I., Lester, R. H., & Cannella, A. A. (2007). Are family firms really superior performers? *Journal of Corporate Finance*, 13(5), 829-858.
- Mitchell, J., Reid, G. C., & Terry, A. (1995). Post investment demand for accounting information by venture capitalists. *Research in Accounting Regulation*, 10, 103-130.
- Moon, M. A., Mentzer, J. T., & Smith, C. D. (1999). Benchmarking sales forecasting management. *Journal of Business Forecasting*, 17, 16-20.
- Moore, K., & Mula, J. (2000). The salience of market, bureaucratic, and clan controls in the management of family firm transitions: Some tentative Australian evidence. *Family Business Review*, 13(2), 91-106.
- Morck, R. K., Stangeland, D. A., & Yeung, B. (1998). Inherited wealth, corporate control and economic growth. The William Davidson Institute Working Paper Number 209.
- Morck, R., & Yeung, B. (2003). Agency problems in large family business groups. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 367-382.
- Morck, R., & Yeung, B. (2004). Family control and the rent-seeking society. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 28(4), 391-409.
- Nandan, R. (2010). Management accounting needs of SMEs and the role of professional accountants: A renewed research agenda. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 8(1), 65-78.
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007). Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 735-756.

- Niskanen, J., & Niskanen, M. (2006). The determinants of corporate trade credit policies in a bank-dominated financial environment: the case of Finnish small firms. *European Financial Management*, 12(1), 81-102.
- Nobles, T. L., Mattison, B. L., & Matsumura, E. M. (2014). *Horngren's Financial & Managerial Accounting*. Pearson.
- Oppenheim, A. N. (1966). *Questionnaire design and attitude measurement*. New York: Free Press.
- Otley, D. (2001). Extending the boundaries of management accounting research: developing systems for performance management. *British Accounting Review*, 33(3), 243-261.
- Otley, D. (2016). The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014. *Management Accounting Research*, 31, 45-62.
- Petersen, M. A., & Rajan, R. G. (1997). Trade credit: theories and evidence. *The Review of Financial Studies*, 10(3), 661-691.
- Pollak, R. A. (1985). A transaction cost approach to families and households. *Journal of Economic Literature*, 23(2), 581–608.
- Poston, R., & Grabski, S. (2001). Financial impacts of enterprise resource planning implementations. *International Journal of Accounting Information Systems*, 2(4), 271-294.
- Ravisankar, P., Ravi, V., Rao, G. R., & Bose, I. (2011). Detection of financial statement fraud and feature selection using data mining techniques. *Decision Support Systems*, 50(2), 491-500.
- Rothwell, R., & Zegveld, W. (1982). Innovation and the small and medium sized firm. *University of Illinois at Urbana-Champaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship*.
- Rushton, A., Croucher, P., & Baker, P. (2014). *The handbook of logistics and distribution management: Understanding the supply chain*. Kogan Page Publishers.

- Schaltegger, S., & Burritt, R. (2017). *Contemporary environmental accounting: issues, concepts and practice*. Routledge.
- Schepers, J., Voordeckers, W., Steijvers, T., & Laveren, E. (2014). The entrepreneurial orientation–performance relationship in private family firms: The moderating role of socioemotional wealth. *Small Business Economics*, 43(1), 39–55.
- Schulze, W. S., & Gedajlovic, E. R. (2010). Whither family business? *Journal of Management Studies*, 47(2), 191–204.
- Schulze, W. S., Lubatkin, M. H., Dino, R. N., & Buchholtz, A. K. (2001). Agency relationships in family firms: Theory and evidence. *Organization Science*, 12(2), 99–116.
- Schumpeter, J. (1934). *The theory of economic development*. Cambridge: Harvard University Press.
- Shanker, M. C., & Astrachan, J. H. (1996). Myths and realities: Family businesses' contribution to the US economy—A framework for assessing family business statistics. *Family Business Review*, 9(2), 107–123.
- Sharma, P., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (1997). Strategic management of the family business: Past research and future challenges. *Family Business Review*, 10(1), 1–35.
- Sirmon, D. G., & Hitt, M. A. (2003). Managing resources: Linking unique resources, management, and wealth creation in family firms. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 27(4), 339–358.
- Songini, L., Gnan, L., & Malmi, T. (2013). The role and impact of accounting in family business. *Journal of Family Business Strategy*, 4(2), 71–83.
- Stevenson, W. J., & Sum, C. C. (2009). *Operations Management*. McGraw-Hill/Irwin.
- Tagiuri, R., & Davis, J. (1996). Bivalent Attributes of the Family Firm. *Family Business Review*, 9(2), 199–208.

- Tan, J., Fischer, E., Mitchell, R., & Phan, P. (2009). At the center of the action: Innovation and technology strategy research in the small business setting. *Journal of Small Business Management*, 47(3), 233–262.
- Tether, B. S. (1998). Small and large firms: Sources of unequal innovations? *Research Policy*, 27(7), 725–745.
- Thurik, R., & Wennekers, S. (2004). Entrepreneurship, small business and economic growth. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 11(1), 140–149.
- Ward, J. L. (2016). *Keeping the family business healthy: How to plan for continuing growth, profitability, and family leadership*. Palgrave Macmillan.
- Wennekers, S., & Thurik, R. (1999). Linking entrepreneurship and economic growth. *Small Business Economics*, 13(1), 27–56.
- Westhead, P., & Howorth, C. (2007). Types of private family firms: An exploratory conceptual and empirical analysis. *Entrepreneurship and Regional Development*, 19(5), 405–431.
- Wild, T., Wild, R., & Han, J. (2011). *Best practice in inventory management*. Routledge.
- Zadek, S., Evans, R., & Pruzan, P. (2013). *Building Corporate Accountability: Emerging Practice in Social and Ethical Accounting and Auditing*.
- Zattoni, A., Gnan, L., & Huse, M. (2015). Does family involvement influence firm performance? Exploring the mediating effects of board processes and tasks. *Journal of Management*, 41(4), 1214–1243.
- Zellweger, T. M., Kellermanns, F. W., Chrisman, J. J., & Chua, J. H. (2012). Family control and family firm valuation by family CEOs: The importance of intentions for transgenerational control. *Organization Science*, 23(3), 851–868.

Παράρτημα

«Ερωτηματολόγιο»

Παράγοντες που επηρεάζουν την χρήση και υιοθέτηση πρακτικών διοικητικής λογιστικής στις οικογενειακές μικρομεσαίες επιχειρήσεις στην Θεσσαλία-

A. Δημογραφικά Στοιχεία

1. Φύλο

- Άντρας
- Γυναίκα

2. Ηλικία

- Μέχρι 35 ετών
- 36- 50 ετών
- Πάνω από 50 ετών

3. Προϋπηρεσία

- Μέχρι 5 έτη
- 5-15 έτη
- 15-25 έτη
- Πάνω από 25 έτη

4. Αριθμός προσωπικού εταιρίας

5. Τζίρος εταιρίας

6. Κλάδος εταιρίας

Β. Βαθμός στον οποίο εφαρμόζονται στην επιχείρησή σας οι παρακάτω πρακτικές;

Πρακτικές Διοικητικής Λογιστικής	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1. Προετοιμασία και παρακολούθηση προϋπολογισμού.					
2. Ανάπτυξη σχεδίων λογιστικής για τον έλεγχο δαπανών και την ανίχνευση απάτης.					
3. Παρακολούθηση και ανάλυση των οικονομικών επιδόσεων της επιχείρησης.					
4. Βελτιστοποίηση του κύκλου ζωής των αποθεμάτων					
5. Διαχείριση της αλυσίδας εφοδιασμού					
6. Ανάλυση διακυμάνσεων κόστους					
7. Πρόβλεψη πωλήσεων					
8. Ελαχιστοποίηση των καθυστερήσεων πληρωμών					
9. Ανάπτυξη και αξιοποίηση εσωτερικών συστημάτων ελέγχου					

Γ. Χρήση εφαρμογών διοικητικής λογιστικής

Κατά πόσο χρησιμοποιεί η επιχείρησή τις παρακάτω εφαρμογές;

Εφαρμογές Διοικητικής Λογιστικής	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
----------------------------------	---------	------	--------	------	-----------

1. Συστήματα πρόβλεψης και ελέγχου κόστους για την αποτίμηση της απόδοσης της επιχείρησης και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας.	1	2	3	4	5
2. Εργαλεία διαχείρισης του αποθέματος για τον έλεγχο των αποθεματικών επιπέδων και την αποφυγή της υπερβολικής αγοράς ή παραγωγής αποθεμάτων.	1	2	3	4	5
3. Ηλεκτρονικές πλατφόρμες εμπορίου για την πώληση και τη διαχείριση των αποθεμάτων και των παραγγελιών.	1	2	3	4	5
4. Εργαλεία ανάλυσης δεδομένων για την αξιολόγηση της απόδοσης της επιχείρησης και την αναγνώριση των τάσεων.	1	2	3	4	5

Δ. Παράγοντες που επηρεάζουν την χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής

Κατά πόσο επηρεάζουν την χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής οι παρακάτω παράγοντες;

Παράγοντες που επηρεάζουν την χρήση πρακτικών διοικητικής λογιστικής	Καθόλου	Λίγο	Μέτρια	Πολύ	Πάρα πολύ
1. Οικονομική κατάσταση της επιχείρησης	1	2	3	4	5
2. Μέγεθος και πολυπλοκότητα της επιχείρησης	1	2	3	4	5
3. Βαθμός αυτοματοποίησης της επιχείρησης	1	2	3	4	5
4. Επίπεδο εκπαίδευσης και επαγγελματικής εμπειρίας των εργαζομένων	1	2	3	4	5
5. Επίπεδο τεχνολογικής υποδομής της επιχείρησης	1	2	3	4	5
6. Νομοθεσία και ρυθμίσεις σχετικά με τη λογιστική και τη φορολογία	1	2	3	4	5
7. Ανταγωνιστικό περιβάλλον και αγοραστική δύναμη των πελατών	1	2	3	4	5
8. Κλίμα και πολιτική σταθερότητα	1	2	3	4	5
9. Παρουσία ή μη του ιδιοκτήτη στη διοίκηση της επιχείρησης	1	2	3	4	5
10. Στρατηγικοί στόχοι και προτεραιότητες της επιχείρησης	1	2	3	4	5