



## ΣΧΟΛΗ ΚΟΙΝΩΝΙΚΩΝ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ (ΣΚΕ)

Τραπεζική, Χρηματοοικονομική και  
Χρηματοοικονομική Τεχνολογία (FinTech)

Διπλωματική Εργασία

«Αξιολόγηση της Εφαρμογής COUPA-BSM για τη  
Βελτιστοποίηση της Διαχείρισης Δαπανών και Διαδικασιών στην  
Τραπεζική Διοίκηση»

Ιωάννης Σηφάκης

Επιβλέπων καθηγητές: Α' Μπάλιος Δημήτριος, Β' Μανδηλάς Αθανάσιος

Πάτρα, Φεβρουάριος 2026

Η παρούσα εργασία αποτελεί πνευματική ιδιοκτησία του φοιτητή («συγγραφέας/δημιουργός») που την εκπόνησε. Στο πλαίσιο της πολιτικής ανοικτής πρόσβασης ο συγγραφέας/δημιουργός εκχωρεί στο ΕΑΠ, μη αποκλειστική άδεια χρήσης του δικαιώματος αναπαραγωγής, προσαρμογής, δημόσιου δανεισμού, παρουσίασης στο κοινό και ψηφιακής διάχυσής τους διεθνώς, σε ηλεκτρονική μορφή και σε οποιοδήποτε μέσο, για διδακτικούς και ερευνητικούς σκοπούς, άνευ ανταλλάγματος και για όλο το χρόνο διάρκειας των δικαιωμάτων πνευματικής ιδιοκτησίας. Η ανοικτή πρόσβαση στο πλήρες κείμενο για μελέτη και ανάγνωση δεν σημαίνει καθ' οιονδήποτε τρόπο παραχώρηση δικαιωμάτων διανοητικής ιδιοκτησίας του συγγραφέα/δημιουργού ούτε επιτρέπει την αναπαραγωγή, αναδημοσίευση, αντιγραφή, αποθήκευση, πώληση, εμπορική χρήση, μετάδοση, διανομή, έκδοση, εκτέλεση, «μεταφόρτωση» (downloading), «ανάρτηση» (uploading), μετάφραση, τροποποίηση με οποιονδήποτε τρόπο, τμηματικά ή περιληπτικά της εργασίας, χωρίς τη ρητή προηγούμενη έγγραφη συναίνεση του συγγραφέα/δημιουργού. Ο συγγραφέας/δημιουργός διατηρεί το σύνολο των ηθικών και περιουσιακών του δικαιωμάτων.

«Αξιολόγηση της Εφαρμογής COUPA-BSM για τη  
Βελτιστοποίηση της Διαχείρισης Δαπανών και Διαδικασιών στην  
Τραπεζική Διοίκηση»

Ιωάννης Σηφάκης

Επιτροπή Επίβλεψης Διπλωματικής Εργασίας

Επιβλέπων Καθηγητής:

Μπάλιος Δημήτριος

Επίκουρος Καθηγητής

Χρηματοοικονομικής Λογιστικής του  
Τμήματος Οικονομικών Επιστημών του  
Εθνικού και Καποδιστριακού  
Πανεπιστημίου Αθηνών.

Συν-Επιβλέπων Καθηγητής:

Μανδήλας Αθανάσιος

Καθηγητής, Τμήμα Λογιστικής και  
Χρηματοοικονομικής του

Διεθνούς Πανεπιστημίου Ελλάδος

Πάτρα, Φεβρουάριος 2026

*«Ευχαριστίες»*

Θα ήθελα να εκφράσω τις θερμές μου ευχαριστίες προς τους επιβλέποντες καθηγητές μου για την καθοδήγηση τις εύστοχες παρατηρήσεις και τη συνεχή υποστήριξή τους κατά τη διάρκεια εκπόνησης της παρούσας διπλωματικής εργασίας. Παράλληλα, ευχαριστώ τους διδάσκοντες του Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών για τις γνώσεις και τα εφόδια που μου παρείχαν καθ' όλη τη διάρκεια των σπουδών μου. Ευχαριστώ επίσης τους συνεργάτες μου που συνέβαλαν στη συμπλήρωση των ερωτηματολογίων, διευκολύνοντας ουσιαστικά τη συλλογή των εμπειρικών δεδομένων της έρευνας. Ιδιαίτερη ευγνωμοσύνη οφείλω στη σύζυγό μου και στο παιδί μου για την υπομονή, την κατανόηση και τη διαρκή στήριξή τους όλα αυτά τα χρόνια των σπουδών μου. Η παρουσία και η ενθάρρυνση τους αποτέλεσαν σταθερό σημείο αναφοράς σε όλη αυτή τη διαδρομή.

## Περίληψη

Η παρούσα διπλωματική εργασία εξετάζει την εφαρμογή και τη συμβολή της πλατφόρμας COUPA-BSM στη διαχείριση δαπανών και επιχειρησιακών διαδικασιών στον τραπεζικό τομέα. Στο σύγχρονο χρηματοπιστωτικό περιβάλλον, ο ψηφιακός μετασχηματισμός και η αξιοποίηση ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων αποτελούν βασικούς παράγοντες ενίσχυσης της αποδοτικότητας, της διαφάνειας και της κανονιστικής συμμόρφωσης των τραπεζικών οργανισμών. Η εργασία αναπτύσσει αρχικά το θεωρητικό πλαίσιο της τραπεζικής λειτουργίας, της διοικητικής επιστήμης και των πληροφοριακών συστημάτων, με έμφαση στον ρόλο της πληροφόρησης, της τυποποίησης διαδικασιών και της επιχειρησιακής αποδοτικότητας. Στη συνέχεια, παρουσιάζονται τα βασικά χαρακτηριστικά και οι λειτουργίες της πλατφόρμας COUPA-BSM. Η εμπειρική προσέγγιση της έρευνας βασίζεται στη χρήση δομημένου ερωτηματολογίου, το οποίο απευθύνεται σε εργαζόμενους τραπεζικού οργανισμού με εμπειρία χρήσης της πλατφόρμας COUPA-BSM. Μέσω της ανάλυσης επιχειρησιακών δεικτών απόδοσης, αξιολογείται η επίδραση του συστήματος στη χρονική βελτίωση των διαδικασιών, στον έλεγχο κόστους και στη συμμόρφωση, καθώς και στη λήψη διοικητικών αποφάσεων. Τα αποτελέσματα της μελέτης αναδεικνύουν ότι η εφαρμογή της πλατφόρμας COUPA-BSM μπορεί να συμβάλει ουσιαστικά στη βελτίωση της λειτουργικής και διοικητικής αποτελεσματικότητας των τραπεζικών οργανισμών, υπό την προϋπόθεση της κατάλληλης οργανωσιακής προσαρμογής και της ενεργής συμμετοχής των χρηστών. Η εργασία ολοκληρώνεται με την αποτίμηση της εφαρμογής και τη διατύπωση προτάσεων για τη βελτιστοποίηση και τη μελλοντική αξιοποίηση της πλατφόρμας στον τραπεζικό τομέα.

### Λέξεις – Κλειδιά

COUPA-BSM, διαχείριση δαπανών, τραπεζική διοίκηση, πληροφοριακά συστήματα, ψηφιακός μετασχηματισμός, οργανωσιακή αποδοτικότητα.

## «Evaluation of COUPA-BSM Implementation for the Optimization of Spend Management and Processes in Banking Management»

Ioannis Sifakis

### **Abstract**

This thesis examines the implementation and contribution of the COUPA-BSM platform to expense management and operational processes in the banking sector. In the contemporary financial environment, digital transformation and the use of integrated information systems constitute key drivers for enhancing efficiency, transparency, and regulatory compliance within banking organizations. The study initially develops the theoretical framework of banking operations, management theory, and information systems, with particular emphasis on the role of information, process standardization, and operational efficiency. Subsequently, the main features and functionalities of the COUPA-BSM platform are presented. The empirical component of the research is based on a structured questionnaire addressed to employees of a banking organization who have experience using the COUPA-BSM platform. Through the analysis of key performance indicators, the study assesses the impact of the system on process time improvement, cost control and compliance, as well as managerial decision-making. The findings indicate that the implementation of the COUPA-BSM platform can significantly enhance the operational and managerial effectiveness of banking organizations, provided that appropriate organizational adaptation and user engagement are ensured. The thesis concludes with an overall assessment of the platform's application and proposes directions for optimization and future utilization within the banking sector.

### **Keywords**

COUPA-BSM, expense management, banking management, information systems, digital transformation, organizational efficiency.

## Περιεχόμενα

Περίληψη .....	v
Abstract.....	vi
Περιεχόμενα.....	vii
Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων.....	viii
Κατάλογος Πινάκων .....	viii
Συντομογραφίες & Ακρωνύμια.....	ix
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Εισαγωγή.....	1
1.1 Το πρόβλημα.....	3
1.2 Το ερευνητικό ερώτημα .....	5
1.3 Στόχοι της Έρευνας.....	6
1.3.1 Αξιολόγηση λειτουργικής αποδοτικότητας.....	6
1.3.2 Αξιολόγηση ελέγχου κόστους και διαφάνειας.....	7
1.3.3 Αξιολόγηση κανονιστικής συμμόρφωσης και οργανωσιακής συνεργασίας	7
1.3.4 Μετατροπή Στόχων σε Ελέγξιμες Υποθέσεις.....	7
1.4 Συνεισφορά της Εργασίας.....	8
1.5 Δομή της εργασίας.....	9
2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	10
2.1 Digital transformation στις τράπεζες.....	10
2.2 Cost management στο Τραπεζικό Τομέα.....	11
2.3 Procurement systems στον Τραπεζικό Τομέα.....	13
2.4 ERP/ cloud platforms στο Τραπεζικό Τομέα .....	15
2.5 Το ερευνητικό Κενό στη Διαχείριση Δαπανών και BSM Πλατφορμών .....	17
3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Μεθοδολογία.....	19
3.1 Μεθοδολογική Προσέγγιση.....	19
3.2 Περιγραφή δείγματος.....	20
3.3 Μεταβλητές .....	21
3.4 Υποθέσεις.....	22
3.5 Στατιστικές τεχνικές.....	24
4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Ανάλυση Δεδομένων .....	25
4.1 Περιγραφικά στατιστικά.....	25
4.2 Έλεγχοι υποθέσεων.....	28
4.3 Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης.....	29
4.3.1 Επίδραση Χρήσης στην Αποδοτικότητα.....	30
4.3.2 Επίδραση Χρήσης στη Μείωση Κόστους (Cost).....	31
4.3.3 Επίδραση Χρήσης στη Συμμόρφωση (Compliance).....	32
4.3.4 Συνολική Αποτίμηση Παλινδρόμησης.....	33
4.4 Αποτελέσματα .....	33
5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Συμπεράσματα.....	34
5.1 Ερμηνεία .....	36
5.2 Περιορισμοί της Έρευνας.....	37
5.3 Προτάσεις.....	38
5.4 Μελλοντική έρευνα.....	39
5.5 Τελικό συμπέρασμα.....	40

Βιβλιογραφία.....	41
Παράρτημα Α: «Ερωτηματολόγιο Έρευνας».....	44
Παράρτημα Β: «Πίνακες Αναλυτικών Στατιστικών Αποτελεσμάτων».....	46

## **Κατάλογος Εικόνων / Σχημάτων**

Σχήμα 1-Συγκριτική Απεικόνιση Μέσων Όρων ανά Διάσταση Αξιολόγησης( Κλίμακα Likert 1-5).....	30
Σχήμα 2-Διάγραμμα διασποράς Χρήσης και Αποδοτικότητας με γραμμή παλινδρόμησης .....	31

## **Κατάλογος Πινάκων**

Πίνακας 1-Μέσος όρος ποσοτικών δεδομένων .....	26
Πίνακας 2-Τυπική απόκλιση δείγματος.....	26
Πίνακας 3-Σχετικής διασποράς μεταξύ δεικτών .....	27
Πίνακας 4- Ελάχιστης και Μέγιστης τιμής .....	27

## Συνομογραφίες & Ακρωνύμια

BSM	Business Spend Management-Διαχείριση Επιχειρησιακών Δαπανών.
ERP	Enterprise Resource Planning- Σύστημα Επιχειρησιακού Σχεδιασμού.
FinTech	Financial Technology- Χρηματοοικονομική Τεχνολογία.
SaaS	Software as a Service- Λογισμικό ως Υπηρεσία.
PSM	Procurement Supplier Management-Διαχείριση Προμηθειών και Προμηθευτών.
KPI	Key Performance Indicator- Βασικός Δείκτης Απόδοσης.
ROI	Return on Investment- Απόδοση Επένδυσης.
AML	Anti-Money Laundering- Καταπολέμηση της νομιμοποίησης εσόδων από παράνομες δραστηριότητες.
BCBS	Basel Committee on Banking Supervision- Επιτροπή της Βασιλείας για την Τραπεζική Εποπτεία.
EBA	European Banking Authority- Ευρωπαϊκή Αρχή Τραπεζών.
ECB	European Central Bank- Ευρωπαϊκή Κεντρική Τράπεζα.
SD	Standard Deviation- Τυπική Απόκλιση.
ANOVA	Analysis of Variance- Ανάλυση Διακύμανσης.

## **1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Εισαγωγή**

Η λειτουργία των σύγχρονων τραπεζικών οργανισμών μεταβάλλεται ραγδαία τα τελευταία έτη, υπό την επίδραση του ψηφιακού μετασχηματισμού, της αυτοματοποίησης διαδικασιών και της εκτεταμένης ενσωμάτωσης πληροφοριακών συστημάτων στη διοικητική και επιχειρησιακή τους λειτουργία. Η τεχνική πρόοδος δεν επηρεάζει αποκλειστικά τα προσφερόμενα τραπεζικά προϊόντα και υπηρεσίες, αλλά διαχέεται στο σύνολο των εσωτερικών λειτουργιών-από τη διαχείριση προμηθειών και συμβάσεων έως τη λογιστική παρακολούθηση, τον έλεγχο δαπανών και τη διασφάλιση κανονιστικής συμμόρφωσης. Στο πλαίσιο αυτό, η έννοια της χρηματοοικονομικής διαμεσολάβησης παραμένει θεμελιώδης για την κατανόηση του ρόλου των τραπεζών. Όπως επισημαίνουν οι Casu, Girardone και Molyneux (2023), οι τράπεζες επιτελούν κρίσιμες λειτουργίες, όπως ο μετασχηματισμός ληκτότητας, η διαχείριση κινδύνου, η παραγωγή πληροφορίας και η μείωση του κόστους συναλλαγών. Οι λειτουργίες αυτές προϋποθέτουν αποτελεσματικούς μηχανισμούς συλλογής, επεξεργασίας και αξιοποίησης δεδομένων, γεγονός που καθιστά τα πληροφοριακά συστήματα δομικό στοιχείο της τραπεζικής δραστηριότητας (Παπαδοπούλου, 2013). Η σύγχρονη τραπεζική βασίζεται σε ολοκληρωμένες ψηφιακές υποδομές, μέσω των οποίων επιτυγχάνεται η παρακολούθηση κινδύνων, η υποστήριξη πιστοδοτικών αποφάσεων και η συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο (Casu et al., 2023). Παράλληλα, η διεθνής βιβλιογραφία υπογραμμίζει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες δεν αφορά μόνο το front-office, αλλά επεκτείνεται ουσιαστικά στο back-office και στις λειτουργίες διαχείρισης κόστους και προμηθειών (McKinsey, 2024· Deloitte, 2023). Στο πεδίο της διοικητικής επιστήμης, οι εξελίξεις αυτές μπορούν να ερμηνευθούν υπό το πρίσμα των κλασικών και νεότερων θεωριών οργάνωσης. Η κλασική θεωρία διοίκησης αναδεικνύει τη σημασία της τυποποίησης, την εξειδίκευση εργασίας και τη βελτιστοποίηση διαδικασιών με στόχο την αύξηση της αποδοτικότητας (Μπάτσιας κ.ά., 2008). Η λογική αυτή αποτυπώνεται σε σύγχρονα συστήματα διαχείρισης δαπανών, όπου οι ροές εργασίας (workflows), οι ιεραρχίες έγκρισης και οι εσωτερικοί έλεγχοι δομούνται με σαφή και προκαθορισμένο τρόπο. Αντίστοιχα, η νεοκλασική προσέγγιση και οι θεωρίες ανθρώπινων σχέσεων εστιάζουν στη σημασία της ανθρώπινης συμπεριφοράς, της οργανωσιακής κουλτούρας και της παρακίνησης των εργαζομένων (Τερζίδης, 2008). Η υιοθέτηση ψηφιακών συστημάτων μεταβάλλει τις απαιτούμενες

δεξιότητες, επηρεάζει την κατανομή αρμοδιοτήτων και ορίζει τη σχέση ανθρώπου - τεχνολογίας εντός του οργανισμού. Η ενδεχομενική θεωρία διοίκησης υποστηρίζει ότι δεν υφίσταται ένα ενιαίο βέλτιστο μοντέλο οργάνωσης, αλλά η αποτελεσματικότητα εξαρτάται από το περιβάλλον, τη στρατηγική και τη φύση των εργασιών (Μπάτσιας κ.ά., 2008). Στο ιδιαίτερα ρυθμιζόμενο και ανταγωνιστικό περιβάλλον του τραπεζικού τομέα, η ανάγκη για ευελιξία, διαφάνεια και έλεγχο καθιστά αναγκαία την υιοθέτηση παραμετροποιήσιμων, cloud-based συστημάτων διαχείρισης δαπανών. Στο πλαίσιο αυτό εντάσσεται η πλατφόρμα COUPA, ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης δαπανών (Business Spend Management – BSM), το οποίο ενσωματώνει λειτουργίες προμηθειών (procurement), διαχείρισης τιμολογίων, συμβάσεων και εγκρίσεων, προσφέροντας αυξημένη διαφάνεια και έλεγχο κόστους. Σύμφωνα με αναφορές της Gartner (2023), τα σύγχρονα procurement systems αποτελούν βασικό άξονα του ψηφιακού μετασχηματισμού των οργανισμών, καθώς συνδέονται άμεσα με τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και της κανονιστικής συμμόρφωσης. Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας, ως λειτουργική αποδοτικότητα ορίζεται η ικανότητα του οργανισμού να μειώνει το διοικητικό κόστος και τον χρόνο διεκπεραίωσης διαδικασιών, διατηρώντας παράλληλα την ποιότητα ελέγχου. Ως κανονιστική συμμόρφωση νοείται η συστηματική τήρηση των εσωτερικών πολιτικών και του εξωτερικού θεσμικού πλαισίου που διέπει την λειτουργία των τραπεζικών οργανισμών. Επιπλέον, η θεωρία της ανάλυσης και περιγραφής θέσεων εργασίας (Job Analysis) επισημαίνει τη σημασία του σαφούς προσδιορισμού ρόλων και αρμοδιοτήτων για την αποτελεσματική λειτουργία των οργανισμών (Τερζίδης, 2008). Τα ψηφιακά συστήματα, όπως το COUPA-BSM, υποστηρίζουν τη διαφάνεια των ροών εργασίας, την ιχνηλασιμότητα ενεργειών και την ενίσχυση των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου. Παρά τη διεθνή βιβλιογραφία που εξετάζει τον ψηφιακό μετασχηματισμό στον τραπεζικό τομέα, περιορισμένες είναι οι εμπειρικές μελέτες που εστιάζουν ειδικά στην επίδραση συστημάτων διαχείρισης δαπανών στις εσωτερικές λειτουργίες τραπεζών. Το ερευνητικό αυτό κενό καθιστά αναγκαία τη συστηματική διερεύνηση της συμβολής τέτοιων πλατφορμών στη βελτίωση της αποδοτικότητας, της διαφάνειας και της συμμόρφωσης. Ειδικότερα, παραμένει περιορισμένη η ποσοτική τεκμηρίωση σχετικά με το κατά πόσο η εφαρμογή ενός συστήματος Business Spend Management σε τραπεζικό οργανισμό επιφέρει μετρήσιμες βελτιώσεις στους δείκτες κόστους, χρόνου επεξεργασίας και μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου. Η διερεύνηση αυτής της σχέσης αποτελεί το βασικό ερευνητικό πρόβλημα της παρούσας εργασίας.

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η αξιολόγηση της συμβολής της πλατφόρμας COUPA-BSM στη βελτιστοποίηση της διαχείρισης δαπανών και των επιχειρησιακών διαδικασιών σε τραπεζικό οργανισμό

Το βασικό ερευνητικό ερώτημα διατυπώνεται ως εξής:

Σε ποιο βαθμό η υιοθέτηση της πλατφόρμας COUPA-BSM συμβάλλει στη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, του ελέγχου κόστους και της κανονιστικής συμμόρφωσης σε τραπεζικό οργανισμό;

Η διερεύνηση του ερωτήματος αυτού θα πραγματοποιηθεί μέσω θεωρητικής ανάλυσης και εμπειρικής μελέτης περίπτωσης, με στόχο την ανάδειξη των οφελών, των προκλήσεων και των οργανωτικών συνεπειών της εφαρμογής του συστήματος. Η διερεύνηση πραγματοποιείται μέσω ποσοτικής ανάλυσης δεδομένων πριν και μετά την υιοθέτηση της πλατφόρμας, αξιοποιώντας στατιστικές τεχνικές ελέγχου υποθέσεων, με στόχο την εμπειρική τεκμηρίωση των διατυπωμένων ερευνητικών υποθέσεων.

## **1.1 Το πρόβλημα**

Η σύγχρονη τραπεζική λειτουργία χαρακτηρίζεται από αυξημένη πολυπλοκότητα, αυστηρό ρυθμιστικό πλαίσιο και έντονο ανταγωνισμό, γεγονός που καθιστά κρίσιμη τη βελτιστοποίηση και τυποποίηση των εσωτερικών διαδικασιών του λειτουργικού κόστους. Η χρηματοοικονομική διαμεσολάβηση, ως θεμελιώδης λειτουργία των τραπεζών, βασίζεται στη μείωση της ασυμμετρίας πληροφόρησης και του κόστους συναλλαγών, καθώς και στην αποτελεσματική επεξεργασία πληροφορίας. Οι τράπεζες υφίστανται ακριβώς επειδή μπορούν να επιτύχουν οικονομίες πληροφορίας και να περιορίσουν προβλήματα δυσμενούς επιλογής και ηθικού κινδύνου (Casu et al., 2023). Στο σύγχρονο περιβάλλον, οι λειτουργίες αυτές δεν περιορίζονται στις σχέσεις με δανειολήπτες και καταθέτες, αλλά επεκτείνονται στο εσωτερικό της τράπεζας. Η διαχείριση προμηθειών, τιμολογίων, συμβάσεων και εγκρίσεων επηρεάζει άμεσα τη δομή κόστους, την ταχύτητα διεκπεραίωσης διαδικασιών και τη διαφάνεια των οργανωτικών ροών (Παπής, 1999). Η κλασική θεωρία διοίκησης αναδεικνύει τη σημασία της τυποποίησης διαδικασιών και της εξειδίκευσης εργασίας για την αύξηση της αποδοτικότητας (Μπάτσιας κ.ά., 2008). Η λογική αυτή αποτυπώνεται σε σύγχρονα πληροφοριακά συστήματα, όπου οι ροές εργασίας (workflows) και ιεραρχίες έγκρισης δομούνται με προκαθορισμένο και ελεγχόμενο τρόπο. Παράλληλα, οι θεωρίες

ανθρωπίνων σχέσεων και οργανωσιακής συμπεριφοράς επισημαίνουν ότι η υιοθέτηση τεχνολογικών συστημάτων μεταβάλλει τον τρόπο άσκησης ρόλων και την κατανομή αρμοδιοτήτων εντός του οργανισμού (Τερζίδης, 2008). Συνεπώς, η εισαγωγή ενός ολοκληρωμένου συστήματος διαχείρισης δαπανών δεν αποτελεί απλώς τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά οργανωτική μεταβολή που επηρεάζει τη σχέση ανθρώπου-τεχνολογίας και τους μηχανισμούς ελέγχου. Η σημασία του ζητήματος εντείνεται από το αυστηρό κανονιστικό πλαίσιο που διέπει τη λειτουργία των τραπεζών. Η τραπεζική ρύθμιση και εποπτεία επιβάλλουν διαφανείς, ιχνηλάσιμες και τεκμηριωμένες διαδικασίες, ιδίως σε ζητήματα εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων (Casu et al., 2023). Η έλλειψη ορατότητας στις ροές δαπανών ή η ύπαρξη κατακερματισμένων συστημάτων μπορεί να δημιουργήσει λειτουργικούς και κανονιστικούς κινδύνους. Σύμφωνα με τη διεθνή βιβλιογραφία, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες δεν αφορά μόνο το front-office, αλλά επεκτείνεται ουσιαστικά στο back-office, όπου εντοπίζονται σημαντικά περιθώρια βελτίωσης κόστους και αποτελεσματικότητας (McKinsey, 2024· Deloitte, 2023). Ειδικότερα, οι διαδικασίες procurement και διαχείρισης δαπανών αναγνωρίζονται ως τομείς με υψηλή δυναμική αυτοματοποίησης και ελέγχου. Τα σύγχρονα συστήματα Business Spend Management (BSM) προτείνονται ως εργαλεία συγκεντρωτικής παρακολούθησης δαπανών, αυτοματοποίηση εγκρίσεων και ενίσχυση της κανονιστικής συμμόρφωσης. Σύμφωνα με την Gartner (2023), τα procurement systems αποτελούν στρατηγικό πυλώνα του ψηφιακού μετασχηματισμού, καθώς συνδέονται άμεσα με τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας και τη μείωση του διοικητικού κόστους. Παρά την εκτενή θεωρητική ανάλυση του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τραπεζικό τομέα, εντοπίζεται ερευνητικό κενό ως προς την ποσοτική τεκμηρίωση της επίδρασης συστημάτων διαχείρισης δαπανών στην εσωτερική λειτουργία τραπεζικών οργανισμών. Οι περισσότερες μελέτες επικεντρώνονται σε fintech εφαρμογές και πελατοκεντρικές υπηρεσίες, ενώ περιορισμένες είναι οι εμπειρικές αναλύσεις που εξετάζουν τη μεταβολή δεικτών κόστους, χρόνου επεξεργασίας και μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου μετά την υιοθέτηση ενός BSM συστήματος. Το βασικό πρόβλημα της παρούσας εργασίας έγκειται, συνεπώς, στην ανάγκη εμπειρικής διερεύνησης του κατά πόσο η υιοθέτηση της πλατφόρμας COUPA-BSM οδηγεί σε μετρήσιμη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, του ελέγχου κόστους και της κανονιστικής συμμόρφωσης σε τραπεζικό οργανισμό. Η συστηματική ανάλυση της σχέσης αυτής είναι απαραίτητη τόσο για τη θεωρία της

τραπεζικής διοίκησης όσο και για τη διαμόρφωση τεκμηριωμένων διοικητικών αποφάσεων στον ελληνικό τραπεζικό κλάδο.

## 1.2 Το ερευνητικό ερώτημα

Η ανάλυση του προβλήματος καταδεικνύει ότι η αξιολόγηση της επίδρασης ενός συστήματος Business Spend Management δεν μπορεί να περιοριστεί σε θεωρητικό επίπεδο, αλλά απαιτεί εμπειρική διερεύνηση. Η θεωρία της χρηματοοικονομικής διαμεσολάβησης υποστηρίζει ότι η αξία των τραπεζών συνδέεται με τη μείωση της ασυμμετρίας πληροφόρησης και του κόστους συναλλαγών (Casu et al., 2023). Κατά συνέπεια, ένα πληροφοριακό σύστημα που ενισχύει τη διαφάνεια, τον έλεγχο και την ταχύτητα επεξεργασίας δύναται να επηρεάσει τη λειτουργική αποδοτικότητα του οργανισμού. Παράλληλα, η διοικητική θεωρία υπογραμμίζει ότι η τυποποίηση διαδικασιών και η σαφής οριοθέτηση ρόλων αποτελούν κρίσιμους παράγοντες αποτελεσματικής οργάνωσης (Μπάτσιας κ.ά., 2008). Ωστόσο, σύμφωνα με την ενδεχομενική θεωρία διοίκησης, η επιτυχία ενός συστήματος εξαρτάται από το οργανωσιακό περιβάλλον και τον βαθμό προσαρμογής του (Μπάτσιας κ.ά., 2008). Επομένως, η θετική επίδραση της πλατφόρμας COUPA-BSM δεν μπορεί να θεωρηθεί δεδομένη, αλλά πρέπει να ελεγχθεί εμπειρικά.

Με βάση τα ανωτέρω, το βασικό ερευνητικό ερώτημα διατυπώνεται ως εξής:

Σε ποιο βαθμό η χρήση της πλατφόρμας COUPA-BSM επηρεάζει αντιληπτικά τη λειτουργική αποδοτικότητα, τον έλεγχο κόστους και τη συμμόρφωση σε τραπεζικό οργανισμό;

Η διερεύνηση του ερωτήματος βασίζεται σε μικτή μεθοδολογική προσέγγιση με έμφαση στην ποσοτική ανάλυση. Συγκεκριμένα, συλλέχθηκαν δεδομένα μέσω δομημένου ερωτηματολογίου από 22 εργαζομένους τραπεζικού οργανισμού με εμπειρία χρήσης της πλατφόρμας. Οι ερωτήσεις αξιολογούν, μέσω πενταβάθμιας κλίμακας Likert, διαστάσεις που αφορούν:

- Ευχρηστία και τυποποίηση διαδικασιών
- Ταχύτητα έγκριση και μείωση χρόνου ολοκλήρωσης
- Διαφάνεια και μείωση λαθών
- Κανονιστική συμμόρφωση
- Υποστήριξη λήψης αποφάσεων

- Συνολική αξιολόγηση πριν και μετά την εφαρμογή

Η σύγκριση της κατάστασης «πριν» και «μετά» την υιοθέτηση του συστήματος προκύπτει από τις αντιλήψεις και εμπειρίες των χρηστών (perceived impact), όπως αυτές αποτυπώνονται στις απαντήσεις τους και όχι από δευτερογενή λογιστικά δεδομένα του οργανισμού. Επιπλέον, τα ποιοτικά σχόλια των συμμετεχόντων αξιοποιούνται ερμηνευτικά, ενισχύοντας την κατανόηση των ποσοτικών αποτελεσμάτων. Η διατύπωση του ερευνητικού ερωτήματος επιτρέπει τη συστηματική ανάπτυξη ελέγξιμων υποθέσεων, οι οποίες θα εξεταστούν μέσω περιγραφικής στατιστικής και ελέγχου υποθέσεων σε επόμενο κεφάλαιο.

### **1.3 Στόχοι της Έρευνας**

Η διατύπωση του ερευνητικού ερωτήματος καθιστά αναγκαίο τον προσδιορισμό συγκεκριμένων στόχων, οι οποίοι εξειδικεύουν τη θεωρητική προβληματική σε μετρήσιμες ερευνητικές διαστάσεις. Οι στόχοι της παρούσας διπλωματικής εργασίας διακρίνονται σε γενικό και επιμέρους.

Ο γενικός στόχος της έρευνας είναι η εμπειρική αξιολόγηση της επίδρασης της πλατφόρμας COUPA-BSM στη λειτουργική αποδοτικότητα, στον έλεγχο κόστους και στην κανονιστική συμμόρφωση τραπεζικού οργανισμού, όπως αυτή αποτυπώνεται στις αντιλήψεις και εμπειρίες των χρηστών. Η διερεύνηση αυτή εντάσσεται στο ευρύτερο πλαίσιο της θεωρίας της χρηματοοικονομικής διαμεσολάβησης, σύμφωνα με την οποία, η αποτελεσματική επεξεργασία πληροφορίας και η μείωση κόστους συναλλαγών αποτελούν βασικούς πυλώνες τραπεζικής λειτουργίας (Casu et al., 2023).

#### **1.3.1 Αξιολόγηση λειτουργικής αποδοτικότητας**

Ακολούθως εξετάζεται κατά πόσο η χρήση της πλατφόρμας συμβάλλει στη μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης διαδικασιών προμηθειών, στην ταχύτερη διεκπεραίωση εγκρίσεων, στη βελτίωση της ταχύτητας επεξεργασίας σε σχέση με προηγούμενα συστήματα και στη συνολική βελτίωση της διαχείρισης δαπανών. Η διάσταση αυτή

συνδέεται άμεσα με τη θεωρία τυποποίησης διαδικασιών και βελτιστοποίησης οργανωτικών ροών (Μπάτσιας κ.ά., 2008).

### **1.3.2 Αξιολόγηση ελέγχου κόστους και διαφάνειας**

Επιπροσθέτως, διερευνάται κατά πόσο η πλατφόρμα ενισχύει τη διαφάνεια στη διαχείριση προμηθειών, συμβάλλει στη μείωση λαθών ή μη εγκεκριμένων ενεργειών, οργανώνει αποτελεσματικά τη διαχείριση συμβάσεων και τιμολογίων και υποστηρίζει τη λήψη διοικητικών αποφάσεων μέσω αναφορών και δεδομένων. Η ενίσχυση διαφάνειας και ελέγχου αποτελεί κρίσιμο παράγοντα περιορισμού λειτουργικών κινδύνων και ενίσχυση της εποπτικής συμμόρφωσης (Casu et al., 2023).

### **1.3.3 Αξιολόγηση κανονιστικής συμμόρφωσης και οργανωσιακής συνεργασίας**

Παράλληλα, εξετάζεται εάν η χρήση του συστήματος υποστηρίζει τη συμμόρφωση με εσωτερικούς κανονισμούς, ενισχύει την ιχνηλασιμότητα διαδικασιών, διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ λειτουργικών μονάδων και δημιουργεί θετική συνολική αποδοχή του συστήματος. Η διάσταση αυτή συνδέεται με τη θεωρία οργανωσιακής δομής και σαφή προσδιορισμό ρόλων (Τερζίδης, 2008).

### **1.3.4 Μετατροπή Στόχων σε Ελέγξιμες Υποθέσεις**

Οι ανωτέρω στόχοι μετατρέπονται σε ελέγξιμες ερευνητικές υποθέσεις: υπόθεση πρώτη, η χρήση της πλατφόρμας COUPA-BSM συνδέεται με αντιληπτική μείωση του χρόνου ολοκλήρωσης διαδικασιών και αύξηση λειτουργικής αποδοτικότητας. Υπόθεση δεύτερη, η χρήση της πλατφόρμας ενισχύει τον έλεγχο κόστους και τη διαφάνεια στη διαχείριση δαπανών. Υπόθεση τρίτη, η χρήση της πλατφόρμας συμβάλλει στην ενίσχυση της κανονιστικής συμμόρφωσης και της οργανωσιακής συνεργασίας. Οι υποθέσεις αυτές θα ελεγχθούν μέσω περιγραφικής στατιστικής, έλεγχο αξιοπιστίας και κατάλληλους στατιστικούς ελέγχους υποθέσεων στο κεφάλαιο 4.

## 1.4 Συνεισφορά της Εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία εμπλουτίζει τη βιβλιογραφία της ψηφιακής οργανωσιακής μετάβασης στον τραπεζικό κλάδο μέσω της εμπειρικής τεκμηρίωσης της σχέσης χρήσης – απόδοσης, καθώς επιχειρεί τη συστηματική εμπειρική διερεύνηση των επιδράσεων ενός συστήματος Business Spend Management (BSM) στη λειτουργία τραπεζικού οργανισμού. Σε θεωρητικό επίπεδο, η έρευνα ενισχύει τη βιβλιογραφία που συνδέει τον ψηφιακό μετασχηματισμό με τη λειτουργική αποδοτικότητα των τραπεζών. Η διεθνής βιβλιογραφία αναδεικνύει το ρόλο των πληροφοριακών συστημάτων στη μείωση του κόστους συναλλαγών και της ασυμμετρίας πληροφόρησης (Casu et al., 2023), ωστόσο η πλειονότητα των εμπειρικών μελετών επικεντρώνεται κυρίως στο front-office και στις πελατοκεντρικές εφαρμογές. Αντιθέτως, η παρούσα έρευνα εστιάζει στις εσωτερικές λειτουργίες (back-office) και ειδικότερα στη διαχείριση δαπανών και προμηθειών, καλύπτοντας ένα διαπιστωμένο ερευνητικό κενό το οποίο αφορά την ποσοτική αποτίμηση της συμβολής των BSM συστημάτων στη λειτουργική αποδοτικότητα, τον έλεγχο κόστους και την κανονιστική συμμόρφωση. Ταυτοχρόνως, η εργασία γεφυρώνει τη θεωρία διοίκησης με την πρακτική εφαρμογή τεχνολογικών συστημάτων, συνδέοντας την κλασική θεωρία οργάνωσης και τυποποίησης διαδικασιών (Μπάτσιας κ.ά., 2008), με την ενδεχομενική προσέγγιση, σύμφωνα με την οποία η αποτελεσματικότητα ενός οργανωτικού συστήματος εξαρτάται από το περιβάλλον και το βαθμό προσαρμογής του (Μπάτσιας κ.ά., 2008). Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει την κατανόηση της υιοθέτησης της πλατφόρμας COUPA-BSM όχι απλώς ως τεχνολογικής αναβάθμισης, αλλά ως οργανωσιακής μεταβολής που επηρεάζει δομές, ρόλους και μηχανισμούς ελέγχου. Σε πρακτικό επίπεδο, η έρευνα παρέχει εμπειρικά δεδομένα από ελληνικό τραπεζικό οργανισμό σχετικά με τη μεταβολή της αντιληπτής αποδοτικότητας, της ταχύτητας διεκπεραίωσης διαδικασιών, της διαφάνειας και της συμμόρφωσης μετά την υιοθέτηση του συστήματος. Τα ευρήματα δύνανται να αξιοποιηθούν προσφέροντας ένα τεκμηριωμένο πλαίσιο αξιολόγησης επενδύσεων σε συστήματα διαχείρισης δαπανών. Επιπλέον, η μεθοδολογική προσέγγιση της εργασίας, η οποία βασίζεται σε δομημένο ερωτηματολόγιο και στατιστική ανάλυση δεδομένων, μπορεί να αποτελέσει πρότυπο αξιολόγησης για άλλους οργανισμούς του χρηματοπιστωτικού τομέα. Τέλος, η εφαρμογή της μελέτης στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον προσδίδει ιδιαίτερη αξία, δεδομένου ότι το πλαίσιο λειτουργίας των τραπεζών χαρακτηρίζεται από αυστηρές εποπτικές απαιτήσεις και αυξημένες ανάγκες διαφάνειας και εσωτερικού ελέγχου

(Casu et al., 2023). Η εμπειρική τεκμηρίωση της συμβολής ενός BSM συστήματος στο πλαίσιο αυτό ενισχύει τη διαμόρφωση τεκμηριωμένων διοικητικών αποφάσεων και συμβάλλει στον ευρύτερο διάλογο για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζικών οργανισμών.

## 1.5 Δομή της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία διαρθρώνεται σε πέντε βασικά κεφάλαια, τα οποία ακολουθούν λογική και μεθοδολογική αλληλουχία, από τη θεωρητική θεμελίωση έως την εμπειρική διερεύνηση και τη διατύπωση συμπερασμάτων. Το πρώτο κεφάλαιο παρουσιάζει το ερευνητικό πλαίσιο της μελέτης. Συγκεκριμένα, αναλύεται το ερευνητικό πρόβλημα, διατυπώνεται το βασικό ερευνητικό ερώτημα και καθορίζονται οι γενικοί και επιμέρους στόχοι της έρευνας. Παράλληλα, προσδιορίζεται η θεωρητική και πρακτική συνεισφορά της εργασίας στο πεδίο της τραπεζικής διοίκησης και του ψηφιακού μετασχηματισμού. Το δεύτερο κεφάλαιο περιλαμβάνει τη βιβλιογραφική ανασκόπηση. Στο πλαίσιο αυτό εξετάζονται οι βασικές θεωρητικές προσεγγίσεις σχετικά με τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζών, τη διαχείριση κόστους, τα συστήματα προμηθειών (procurement systems), καθώς και τα ολοκληρωμένα πληροφοριακά συστήματα και τις cloud πλατφόρμες. Ιδιαίτερη έμφαση δίνεται στη σύνδεση της θεωρίας χρηματοοικονομικής διαμεσολάβησης με τις διοικητικές θεωρίες οργάνωσης και ελέγχου (Casu, Girardone and Molyneux, 2023· Μπάτσιας κ.ά., 2008), με στόχο την ανάδειξη του ερευνητικού κενού που καλύπτει η παρούσα μελέτη. Το τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζει τη μεθοδολογία της έρευνας. Αναλύεται η ερευνητική προσέγγιση, το δείγμα, οι μεταβλητές και τα ερευνητικά εργαλεία που χρησιμοποιήθηκαν. Περιγράφεται η δομή του ερωτηματολογίου, η χρήση της κλίμακας Likert και οι στατιστικές τεχνικές που εφαρμόζονται για τον έλεγχο των υποθέσεων, συμπεριλαμβανομένης της περιγραφικής στατιστικής και του ελέγχου αξιοπιστίας. Το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει την ανάλυση των εμπειρικών δεδομένων. Παρουσιάζονται τα περιγραφικά αποτελέσματα, οι έλεγχοι των ερευνητικών υποθέσεων και η ερμηνεία των ευρημάτων σε συνάρτηση με το θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια. Καταληκτικά, το πέμπτο κεφάλαιο συνοψίζει τα βασικά συμπεράσματα της έρευνας, αναλύει τους περιορισμούς της μελέτης και διατυπώνει προτάσεις για μελλοντική

έρευνα και πρακτική εφαρμογή στον τραπεζικό τομέα. Με τον τρόπο αυτό ολοκληρώνεται η συστηματική διερεύνηση της επίδρασης της πλατφόρμας COUPA-BSM στη λειτουργική αποδοτικότητα, τον έλεγχο κόστους και την κανονιστική συμμόρφωση τραπεζικού οργανισμού.

## **2 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Βιβλιογραφική Ανασκόπηση**

### **2.1 Digital transformation στις τράπεζες**

Ο τραπεζικός τομέας τα τελευταία έτη βρίσκεται σε περίοδο έντονου ψηφιακού μετασχηματισμού, οποίος επηρεάζει τόσο τα επιχειρησιακά μοντέλα όσο και τις εσωτερικές λειτουργίες των οργανισμών. Η ψηφιοποίηση του χρηματοπιστωτικού συστήματος συνδέεται με την αξιοποίηση τεχνολογιών όπως cloud computing, advanced data analytics και αυτοματοποίηση διαδικασιών, οι οποίες επιτρέπουν την επεξεργασία μεγάλου όγκου δεδομένων και τη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας (Δασκαλάκης & Γεωργιτσέας, 2023). Η OECD (2024) επισημαίνει ότι η ψηφιοποίηση των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών συμβάλλει στην περίπτωση της αποδοτικότητας, στην ενίσχυση της πρόσβασης στη χρηματοδότηση και στη μείωση του κόστους λειτουργίας, μέσω της ενσωμάτωσης ψηφιακών υποδομών στις οργανωτικές διαδικασίες. Αντίστοιχα, στο OECD Digital Economy Outlook 2024 αναδεικνύεται ότι η αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών αποτελεί βασικό παράγοντα αυξήσεις παραγωγικότητας και διαρθρωτικής προσαρμογής των οργανισμών (OECD, 2024). Σε επίπεδο εποπτείας, η Basel Committee on Banking Supervision (2023) υπογραμμίζει ότι η ψηφιοποίηση της χρηματοοικονομικής δραστηριότητας μεταβάλλει το προφίλ κινδύνου των τραπεζών απαιτεί ενίσχυση των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου και επιχειρησιακής ανθεκτικότητας. Η ενσωμάτωση ψηφιακών συστημάτων, σύμφωνα με την έκθεση, επιδρά τόσο στη διαχείριση κινδύνων όσο και στη συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο. Παράλληλα, η European Central Bank (2022) αναφέρει ότι η ψηφιοποίηση των τραπεζών επηρεάζει ουσιαστικά τις εσωτερικές λειτουργίες (back-office), επιτρέποντας αυτοματοποίηση διαδικασιών, τη βελτίωση της ποιότητας πληροφόρησης και την ενίσχυση της διαφάνειας. Η μετάβαση

αυτή δεν αφορά μόνο την εμπειρία πελάτη, αλλά και την εσωτερική δομή κόστους και την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Από την πλευρά της χρηματοοικονομικής θεωρίας, η ψηφιοποίηση μπορεί να ερμηνευθεί υπό το πρίσμα της θεωρίας χρηματοοικονομική της διαμεσολάβησης. Σύμφωνα με τους Casu et al. (2023), οι τράπεζες υφίστανται επειδή επιτυγχάνουν οικονομία πληροφορίας και μειώνουν το κόστος συναλλαγών. Τα ψηφιακά πληροφοριακά συστήματα ενισχύουν ακριβώς αυτή τη λειτουργία, βελτιώνοντας την επεξεργασία δεδομένων και περιορίζοντας την ασυμμετρία πληροφόρησης. Η οργανωσιακή διάσταση ψηφιακού μετασχηματισμού συνδέεται με τις θεωρίες οργάνωσης και διοίκησης. Τυποποίηση διαδικασιών και η σαφής οριοθέτηση ρόλων, όπως αναλύεται στη διοικητική θεωρία (Μπάτσιας κ.ά., 2008), διευκολύνονται μέσω ψηφιακών ροών εργασίας και αυτοματοποιημένων μηχανισμών έγκρισης. Επιπλέον, η προσαρμογή του ανθρώπινου δυναμικού σε νέα τεχνολογικά περιβάλλοντα συνδέεται με τη διαχείριση οργανωσιακής αλλαγής και την ανάπτυξη δεξιοτήτων (Τερζίδης, 2008). Τέλος, η World Bank (2025) επισημαίνει ότι τα Digital Financial Services ενισχύουν τη διαφάνεια, μειώνουν τα διαχειριστικά κόστη και βελτιώνουν την αποτελεσματικότητα το χρηματοπιστωτικών οργανισμών μέσω ψηφιακών υποδομών και αυτοματοποιημένων διαδικασιών. Συνεπώς, ο ψηφιακός μετασχηματισμός στις τράπεζες απλώς τεχνολογική αναβάθμιση, αλλά οργανωσιακή μεταβολή που επηρεάζει τη λειτουργική αποδοτικότητα, τον έλεγχο κόστους και τη συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο. Οι διαστάσεις αυτές αποτελούν και τις βασικές μεταβλητές της παρούσας έρευνας.

## **2.2 Cost management στο Τραπεζικό Τομέα**

Η διαχείριση δαπανών (Cost Management) αποτελεί θεμελιώδη λειτουργία για τους τραπεζικούς οργανισμούς, διότι επηρεάζει άμεσα τη χρηματοοικονομική τους σταθερότητα, την αποδοτικότητα των διαδικασιών και τη συμμόρφωση με το κανονιστικό πλαίσιο. Σε ένα περιβάλλον αυξημένων εποπτικών απαιτήσεων, τεχνολογικής μετάβασης και έντονου ανταγωνισμού, η ικανότητα αποτελεσματικού ελέγχου και παρακολούθησης του κόστους καθίσταται στρατηγικής σημασίας. Η θεωρία της χρηματοοικονομικής διαμεσολάβησης επισημαίνει ότι οι τράπεζες δημιουργούν αξία μέσω της μείωσης του κόστους συναλλαγών και της αποτελεσματικής επεξεργασίας πληροφορίας (Casu et al.,

2023). Αναπόφευκτα, η οργάνωση και η διαχείριση των εσωτερικών οικονομικών ροών καθιστούν κρίσιμους μηχανισμούς διατήρησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος. Η παραδοσιακή προσέγγιση στη διαχείριση δαπανών βασιζόταν σε αποσπασματικά συστήματα, χειροκίνητες διαδικασίες και περιορισμένη διαλειτουργικότητα μεταξύ οργανωτικών μονάδων. Η μετάβαση σε ολοκληρωμένες ψηφιακές πλατφόρμες έχει μετασηματίσει ριζικά τον τρόπο παρακολούθησης και ελέγχου του κόστους. Σύμφωνα με την OECD (2024), η ψηφιοποίηση των χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών συμβάλλει στη βελτίωση της παραγωγικότητας και στη μείωση διοικητικών εξόδων μέσω αυτοματοποίησης, ενοποίησης δεδομένων και βελτιστοποίησης ροών εργασίας. Η συγκεντρωτική καταγραφή και ανάλυση των δαπανών επιτρέπει στις τράπεζες να εντοπίζουν αποκλίσεις, να αξιολογούν τη διάρθρωση του κόστους και να λαμβάνουν διορθωτικά μέτρα με μεγαλύτερη ταχύτητα. Η European Central Bank (2022) υπογραμμίζει ότι οι επενδύσεις σε τεχνολογικές υποδομές back-office ενισχύουν τη λειτουργική αποτελεσματικότητα και περιορίζουν τα κόστη που σχετίζονται με καθυστερήσεις, διπλές καταχωρίσεις και αναποτελεσματικές εσωτερικές διαδικασίες. Η ενοποίηση συστημάτων προμηθειών, τιμολόγησης και λογιστικής παρακολούθησης επιτρέπει τη δημιουργία ενιαίας εικόνας των οικονομικών ροών, ενισχύοντας τη διαφάνεια και μειώνοντας τον λειτουργικό κίνδυνο. Σε επίπεδο κανονιστικής εποπτείας, η Basel Committee on Banking Supervision (2023) τονίζει ότι η ψηφιοποίηση της τραπεζικής δραστηριότητας απαιτεί ενισχυμένη μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου. Ιδιαίτερη σημασία αποκτά η διαχείριση κινδύνου τρίτων μερών (Third-Party Risk), καθώς οι τραπεζικοί οργανισμοί συνεργάζονται με πλήθος εξωτερικών προμηθευτών για τεχνολογικές, λειτουργικές και συμβουλευτικές υπηρεσίες. Τα ψηφιακά procurement systems επιτρέπουν την αξιολόγηση, παρακολούθηση και τεκμηρίωση των σχέσεων με προμηθευτές, μειώνοντας τον κίνδυνο ασυμμόρφωσης και ενισχύοντας την εταιρική διακυβέρνηση. Η αποτελεσματική διαχείριση δαπανών συνδέεται άμεσα με την ικανότητα του οργανισμού να διατηρεί ιχνηλασιμότητα ενεργειών, τεκμηρίωση αποφάσεων και σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων. Η ύπαρξη διαφανών και αυτοματοποιημένων ροών εγκρίσεων περιορίζει την αυθαίρετη λήψη αποφάσεων και ενισχύει τη λογοδοσία. Η διοικητική θεωρία υποστηρίζει ότι η τυποποίηση διαδικασιών και η σαφής οριοθέτηση ρόλων συμβάλλουν στη μείωση σφαλμάτων και στην αποδοτική κατανομή πόρων (Μπάτσιας κ.ά., 2008). Στο πλαίσιο της διαχείρισης δαπανών, η εφαρμογή προκαθορισμένων ροών έγκρισης μειώνει τον χρόνο διεκπεραίωσης και περιορίζει τις αποκλίσεις από τον προϋπολογισμό.

Επιπλέον, η υιοθέτηση ψηφιακών συστημάτων μεταβάλλει τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας, απαιτώντας προσαρμογή δεξιοτήτων και ρόλων, όπως αναλύεται στη θεωρία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Τερζίδης, 2008). Η World Bank (2025) επισημαίνει ότι τα ψηφιακά χρηματοοικονομικά συστήματα μειώνουν το διαχειριστικό κόστος και ενισχύουν τη διαφάνεια μέσω αυτοματοποιημένων μηχανισμών ελέγχου και συγκεντρωτικής παρακολούθησης δεδομένων. Η δυνατότητα ανάλυσης μεγάλου όγκου οικονομικών πληροφοριών παρέχει στη διοίκηση αξιόπιστη βάση για στρατηγικό σχεδιασμό και βελτιστοποίηση δαπανών. Στο εννοιολογικό πλαίσιο της παρούσας έρευνας, η διαχείριση δαπανών συνιστά κρίσιμη διάσταση που διαμεσολαβεί μεταξύ της υιοθέτησης ψηφιακών πληροφοριακών συστημάτων και της βελτίωσης των οργανωσιακών επιδόσεων. Οι μηχανισμοί αυτοματοποίησης, τυποποίησης και ελέγχου αποτελούν τους λειτουργικούς παράγοντες μέσω των οποίων δύναται να επηρεαστούν οι μεταβλητές της λειτουργικής αποδοτικότητας, του ελέγχου κόστους και της κανονιστικής συμμόρφωσης. Συνεπώς, η διαχείριση δαπανών στον τραπεζικό τομέα δεν περιορίζεται σε λογιστική παρακολούθηση, αλλά συνιστά στρατηγική λειτουργία που συνδέεται με τη λειτουργική αποδοτικότητα, τη διαφάνεια, τον περιορισμό λειτουργικού κινδύνου και τη συμμόρφωση με εποπτικές απαιτήσεις. Η θεωρητική αυτή ανάλυση θεμελιώνει το υπόβαθρο για την εξέταση ολοκληρωμένων λύσεων Business Spend Management (BSM), οι οποίες ενοποιούν τις διαδικασίες προμηθειών σε ενιαίο ψηφιακό περιβάλλον. Η πλατφόρμα COUPA-BSM αποτελεί χαρακτηριστικό παράδειγμα τέτοιου συστήματος και θα αναλυθεί στην επόμενη ενότητα ως εμπειρικό αντικείμενο της παρούσας μελέτης.

### **2.3 Procurement systems στον Τραπεζικό Τομέα**

Τα συστήματα προμηθειών (procurement systems) καθιστούν κρίσιμο υποσύστημα της εσωτερικής λειτουργίας των τραπεζικών οργανισμών, καθώς συνδέονται άμεσα με τη διαχείριση δαπανών, τον έλεγχο κόστους, τη διαφάνεια και τη συμμόρφωση με κανονιστικές απαιτήσεις. Στο σύγχρονο τραπεζικό περιβάλλον, οι διαδικασίες προμηθειών δεν περιορίζονται στην απλή αγορά αγαθών και υπηρεσιών, αλλά ενσωματώνουν μηχανισμούς ελέγχου, εγκρίσεων, αξιολόγησης προμηθευτών και παρακολούθησης

συμβάσεων, οι οποίοι επηρεάζουν άμεσα τη λειτουργική αποδοτικότητα και τη διαχείριση κινδύνων. Στο πλαίσιο της θεωρίας χρηματοοικονομικής διαμεσολάβησης, οι τράπεζες επιδιώκουν τη μείωση του κόστους συναλλαγών και την αποτελεσματική επεξεργασία πληροφορίας (Casu et al., 2023). Οι διαδικασίες προμηθειών συνιστούν εσωτερικές συναλλαγές με σημαντική επίδραση στη δομή κόστους και στην οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Η ύπαρξη κατακερματισμένων ή μη τυποποιημένων διαδικασιών μπορεί να οδηγήσει σε αυξημένο διοικητικό κόστος, καθυστερήσεις και λειτουργικούς κινδύνους. Η ψηφιοποίηση των procurement διαδικασιών έχει μεταβάλει ουσιαστικά τον τρόπο διαχείρισης προμηθειών. Σύμφωνα με την OECD (2024), η ενσωμάτωση ψηφιακών τεχνολογιών στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας μέσω αυτοματοποίησης διαδικασιών και ενοποίησης δεδομένων. Η κεντρική παρακολούθηση αιτημάτων, εγκρίσεων και συμβάσεων μειώνει τα διοικητικά εμπόδια και επιτρέπει καλύτερη αξιοποίηση πόρων. Η European Central Bank (2022) επισημαίνει ότι οι ψηφιακές επενδύσεις στις εσωτερικές λειτουργίες των τραπεζών ενισχύουν τη διαφάνεια και την ποιότητα πληροφόρησης, στοιχεία κρίσιμα για την αποτελεσματική διαχείριση προμηθειών. Μέσω ολοκληρωμένων πληροφοριακών συστημάτων, οι οργανισμοί μπορούν να επιτύχουν ενιαία εικόνα των δαπανών, να συγκρίνουν προϋπολογισθέντα και πραγματικά μεγέθη και να εντοπίζουν αποκλίσεις. Σε εποπτικό επίπεδο, η Basel Committee on Banking Supervision (2023) αναγνωρίζει ότι η ψηφιοποίηση των τραπεζικών λειτουργιών απαιτεί ενισχυμένους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου. Τα procurement systems, όταν είναι σωστά παραμετροποιημένα, ενισχύουν την ιχνηλασιμότητα ενεργειών, την τεκμηρίωση αποφάσεων και τη συμμόρφωση με εσωτερικές πολιτικές και κανονισμούς. Η διοικητική θεωρία αναδεικνύει τη σημασία της τυποποίησης διαδικασιών και της σαφούς κατανομής ρόλων για την αύξηση της αποδοτικότητας (Μπάτσιας κ.ά., 2008). Στο πεδίο των προμηθειών, η ύπαρξη προκαθορισμένων επιπέδων έγκρισης, διακριτών αρμοδιοτήτων και ψηφιακών ροών εργασίας περιορίζει τις καθυστερήσεις και μειώνει τον κίνδυνο μη εγκεκριμένων δαπανών. Παράλληλα, η εφαρμογή ηλεκτρονικών συστημάτων μεταβάλλει τον τρόπο οργάνωσης της εργασίας και απαιτεί προσαρμογή δεξιοτήτων, όπως επισημαίνει η θεωρία διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων (Τερζίδης, 2008). Τα σύγχρονα procurement systems ενσωματώνουν λειτουργίες όπως ηλεκτρονικά αιτήματα αγοράς, αυτοματοποιημένες ροές εγκρίσεων, διαχείριση συμβάσεων και παρακολούθηση τιμολογίων. Η ενοποίηση αυτών των λειτουργιών σε ενιαία πλατφόρμα μειώνει την ανάγκη

για πολλαπλές καταχωρίσεις και περιορίζει τα σφάλματα. Επιπλέον, η δυνατότητα ανάλυσης δεδομένων προμηθειών επιτρέπει στη διοίκηση να εντοπίζει πρότυπα δαπανών, να αξιολογεί προμηθευτές και να διαμορφώνει στρατηγικές εξορθολογισμού. Στο εννοιολογικό πλαίσιο της παρούσας έρευνας, οι επιμέρους λειτουργίες των procurement systems – όπως η ηλεκτρονική υποβολή αιτημάτων, οι αυτοματοποιημένες ροές εγκρίσεων, η διαχείριση συμβάσεων και η παρακολούθηση τιμολογίων – συνιστούν τους οργανωσιακούς μηχανισμούς μέσω των οποίων δύναται να επηρεαστούν οι βασικές μεταβλητές της μελέτης. Ειδικότερα, οι λειτουργίες αυτές συνδέονται θεωρητικά με τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, την ενίσχυση του ελέγχου κόστους και τη διασφάλιση κανονιστικής συμμόρφωσης. Το εννοιολογικό αυτό σχήμα θα εξειδικευθεί στο επόμενο κεφάλαιο, όπου διατυπώνονται οι ερευνητικές υποθέσεις και το μεθοδολογικό πλαίσιο. Στο πλαίσιο του ψηφιακού μετασχηματισμού, τα procurement systems λειτουργούν ως βασικός μηχανισμός ενίσχυσης λειτουργικής αποδοτικότητας και ελέγχου κόστους. Η World Bank (2025) αναφέρει ότι τα ψηφιακά χρηματοοικονομικά συστήματα συμβάλλουν στη βελτίωση διαχειριστικών διαδικασιών μέσω αυτοματοποίησης και ενίσχυσης διαφάνειας, στοιχεία που είναι άμεσα συνδεδεμένα με τις διαδικασίες προμηθειών. Επομένως, τα procurement systems στις σύγχρονες τράπεζες αναδεικνύονται σε στρατηγικό εργαλείο που συνδέει τη διαχείριση δαπανών με τη λειτουργική αποδοτικότητα και τη συμμόρφωση. Η θεωρητική αυτή η ανάλυση θεμελιώνει το υπόβαθρο για την αξιολόγηση της πλατφόρμας COUPA-BSM ως συστήματος Business Spend Management, το οποίο ενοποιεί τις διαδικασίες προμηθειών, ενισχύει τη διαφάνεια και συμβάλλει στη βελτίωση των οργανωσιακών επιδόσεων.

## **2.4 ERP/ cloud platforms στο Τραπεζικό Τομέα**

Τα συστήματα Enterprise Resource Planning (ERP) και οι cloud-based πλατφόρμες θεωρούνται κρίσιμες υποδομές για τον ψηφιακό μετασχηματισμό των τραπεζικών οργανισμών. Η ενοποίηση δεδομένων, η διαλειτουργικότητα συστημάτων και η αυτοματοποίηση ροών εργασίας ενισχύουν την οργανωσιακή αποτελεσματικότητα και μειώνουν το λειτουργικό κόστος. Σύμφωνα με τη θεωρία της χρηματοοικονομικής

διαμεσολάβησης, οι τράπεζες δημιουργούν αξία μέσω της αποτελεσματικής επεξεργασίας πληροφορίας και της μείωσης του κόστους συναλλαγών (Casu et al., 2023). Τα ERP συστήματα ενισχύουν ακριβώς αυτή τη λειτουργία, καθώς περιορίζουν την πληροφοριακή ασυμμετρία στο εσωτερικό του οργανισμού και επιτρέπουν κεντρική παρακολούθηση οικονομικών ροών. Η ενοποίηση των πληροφοριακών ροών μέσω συστημάτων διοίκησης συμβάλλει στη δημιουργία ενιαίας βάσης δεδομένων και στην υποστήριξη διοικητικών αποφάσεων σε πραγματικό χρόνο (Παπαδοπούλου, 2013). Η μετάβαση από on-premise συστήματα σε cloud περιβάλλοντα έχει μεταβάλει σημαντικά το τεχνολογικό μοντέλο λειτουργίας των τραπεζών. Η European Banking Authority (EBA, 2021) επισημαίνει ότι η υιοθέτηση cloud υπηρεσιών από πιστωτικά ιδρύματα αυξάνεται σταθερά, κυρίως λόγω της ευελιξίας, της κλιμακωσιμότητας και της μείωσης κόστους υποδομών. Οι cloud πλατφόρμες επιτρέπουν δυναμική διαχείριση πόρων, ταχύτερη ανάπτυξη νέων εφαρμογών και καλύτερη διαχείριση δεδομένων σε πραγματικό χρόνο. Η Τράπεζα Διεθνών Διακανονισμών (BIS, 2023) τονίζει ότι η συγκέντρωση λειτουργιών σε κεντρικά ψηφιακά περιβάλλοντα ενισχύει τη λειτουργική ανθεκτικότητα των τραπεζών, υπό την προϋπόθεση ύπαρξης κατάλληλων μηχανισμών ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου. Τα ERP cloud συστήματα, όταν ενσωματώνουν ελεγκτικούς μηχανισμούς, audit trails και σαφή επίπεδα πρόσβασης, ενισχύουν τη διαφάνεια και τη συμμόρφωση. Η συγκέντρωση δεδομένων σε ενιαία ψηφιακή αρχιτεκτονική μειώνει τις επικαλύψεις συστημάτων και περιορίζει τα λειτουργικά σφάλματα που απορρέουν από κατακερματισμένες πληροφοριακές δομές. Η ύπαρξη κεντρικού ελέγχου αυξάνει την αξιοπιστία των οικονομικών δεδομένων και διευκολύνει τη διοικητική λήψη αποφάσεων (European Central Bank, 2022). Η δυνατότητα αυτοματοποίησης επαναλαμβανόμενων διαδικασιών μέσω cloud ERP περιβάλλοντος δύναται να μειώσει τα διοικητικά βάρη και να υποστηρίξει την ανακατανομή ανθρώπινων πόρων σε δραστηριότητες υψηλότερης προστιθέμενης αξίας. Σε επίπεδο κανονιστικού πλαισίου, η European Central Bank (2022) αναφέρει emphaticά ότι οι ψηφιακές επενδύσεις στις εσωτερικές λειτουργίες ενδυναμώνουν τη λειτουργική αποδοτικότητα και περιορίζουν τους λειτουργικούς κινδύνους που σχετίζονται με αποσπασματικά συστήματα. Ωστόσο, η μετάβαση σε cloud περιβάλλον εισάγει και κινδύνους συγκέντρωσης (concentration risk) και εξάρτηση από τρίτους παρόχους, γεγονός που απαιτεί ενισχυμένη εποπτική παρακολούθηση. Από διοικητική σκοπιά, η ενοποίηση των ERP και cloud τεχνολογιών συνδέεται με την τυποποίηση διαδικασιών και τη σαφή κατανομή αρμοδιοτήτων (Μπάτσιας κ.ά., 2008). Οι ψηφιακές ροές εργασίας περιορίζουν τις αποκλίσεις από τις προβλεπόμενες

διαδικασίες και μειώνουν τα σφάλματα. Παράλληλα, σύμφωνα με τη θεωρία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων (Τερζίδης, 2008), η επιτυχία της τεχνολογικής υιοθέτησης εξαρτάται από την προσαρμογή δεξιοτήτων και την οργανωσιακή κουλτούρα. Συνεπώς, τα ERP και οι cloud πλατφόρμες λειτουργούν ως θεμελιώδεις μηχανισμοί ενοποίησης δεδομένων, αυτοματοποίησης διαδικασιών και ενίσχυσης εσωτερικού ελέγχου. Στο εννοιολογικό πλαίσιο της παρούσας έρευνας, οι δυνατότητες αυτές αποτελούν λειτουργικούς παράγοντες που δύνανται να επηρεάσουν τις μεταβλητές της λειτουργικής αποδοτικότητας, του ελέγχου κόστους και της κανονιστικής συμμόρφωσης. Η ανάλυση αυτή προετοιμάζει τη μετάβαση στη μελέτη της πλατφόρμας COUPA ως cloud-based λύσης Business Spend Management.

## **2.5 Το ερευνητικό Κενό στη Διαχείριση Δαπανών και BSM Πλατφορμών**

Η σύγχρονη βιβλιογραφία αναδεικνύει με σαφήνεια τη σπουδαιότητα του ψηφιακού μετασχηματισμού στον τραπεζικό τομέα, ιδίως όσον αφορά την υιοθέτηση τεχνολογιών cloud, την ενίσχυση της λειτουργικής ανθεκτικότητας και τη βελτίωση της κανονιστικής συμμόρφωσης. Θεσμικοί οργανισμοί, όπως η Bank for International Settlements (BIS, 2023) και η European Central Bank (ECB, 2022), επισημαίνουν ότι η ψηφιοποίηση των τραπεζικών λειτουργιών συμβάλλει στη βελτίωση της αποδοτικότητας, στην ενίσχυση των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου και στη μείωση του λειτουργικού κινδύνου. Ταυτόχρονα, η OECD (2024) επαληθεύει ότι η αξιοποίηση ψηφιακών τεχνολογιών στις χρηματοπιστωτικές υπηρεσίες οδηγεί σε αύξηση της παραγωγικότητας και σε εξορθολογισμό διοικητικών διαδικασιών μέσω αυτοματοποίησης και ενοποίησης δεδομένων. Όμως, παρά τον εκτενή όγκο αναφορών στον ψηφιακό μετασχηματισμό, η πλειονότητα των μελετών επικεντρώνεται κυρίως σε πελατοκεντρικές λειτουργίες (front-office), όπως οι ψηφιακές τραπεζικές υπηρεσίες, οι fintech εφαρμογές και η εμπειρία πελάτη. Ακόμη και όταν εξετάζονται ζητήματα τεχνολογικής αρχιτεκτονικής ή λειτουργικής ανθεκτικότητας, η ανάλυση παραμένει συχνά σε μακροεπίπεδο ή κανονιστικό πλαίσιο, χωρίς εμπειρική διερεύνηση των επιπτώσεων συγκεκριμένων πληροφοριακών συστημάτων στις εσωτερικές λειτουργίες των τραπεζών. Η διαχείριση δαπανών (cost management) και τα συστήματα

προμηθειών αποτελούν κρίσιμες λειτουργίες back-office, οι οποίες επηρεάζουν άμεσα τη δομή κόστους, τη διαφάνεια και τη συμμόρφωση. Παρά τη θεωρητική αναγνώριση της σημασίας τους, η εμπειρική βιβλιογραφία που εξετάζει τη χρήση ολοκληρωμένων πλατφορμών Business Spend Management (BSM) σε τραπεζικούς οργανισμούς παραμένει περιορισμένη. Οι περισσότερες αναλύσεις αναφέρονται γενικά σε ERP συστήματα ή σε ψηφιακές επενδύσεις, χωρίς να εστιάζουν στη συστηματική αξιολόγηση της επίδρασης εξειδικευμένων BSM πλατφορμών στη λειτουργική αποδοτικότητα και στον έλεγχο κόστους. Σε θεωρητικό επίπεδο, η χρηματοοικονομική διαμεσολάβηση υποστηρίζει ότι οι τράπεζες δημιουργούν αξία μέσω της αποτελεσματικής επεξεργασίας πληροφορίας και της μείωσης του κόστους συναλλαγών (Casu et al., 2023). Παράλληλα, η διοικητική θεωρία αναδεικνύει τη σημασία της τυποποίησης διαδικασιών και της σαφούς κατανομής αρμοδιοτήτων για τη βελτίωση της οργανωσιακής αποδοτικότητας (Μπάτσιας κ.ά., 2008). Εντούτοις, δεν έχει τεκμηριωθεί επαρκώς πως η εφαρμογή μιας cloud-based BSM πλατφόρμας μεταφράζεται σε μετρήσιμη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, ούτε πως επηρεάζει την αντιληπτή λειτουργική απόδοση από την πλευρά των χρηστών. Επιπλέον, εντοπίζεται έλλειψη ποσοτικών ερευνών που να εξετάζουν την κατάσταση «πριν» και «μετά» την υιοθέτηση ενός συστήματος διαχείρισης δαπανών σε τραπεζικό οργανισμό. Οι περισσότερες διαθέσιμες μελέτες βασίζονται σε κανονιστικές εκθέσεις ή σε περιγραφικές προσεγγίσεις, χωρίς συστηματική χρήση στατιστικών τεχνικών για τον έλεγχο υποθέσεων. Η απουσία εμπειρικής τεκμηρίωσης της σχέσης μεταξύ χρήσης BSM πλατφόρμας και μεταβολής βασικών οργανωσιακών δεικτών - όπως η ταχύτητα διεκπεραίωσης διαδικασιών, η διαφάνεια εγκρίσεων και συμμόρφωση με εσωτερικούς κανονισμούς - συνιστά σαφές το ερευνητικό κενό. Το κενό αυτό είναι ακόμη πιο εμφανές στο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον, όπου δεν εντοπίζονται δημοσιευμένες εμπειρικές μελέτες που να αξιολογούν την επίδραση σύγχρονων πλατφορμών Business Spend Management σε πραγματικό οργανωσιακό πλαίσιο. Δεδομένου του αυστηρού εποπτικού πλαισίου και των αυξημένων απαιτήσεων διαφάνειας, η συστηματική διερεύνηση της συμβολής τέτοιων συστημάτων αποκτά ιδιαίτερη σημασία. Η παρούσα μελέτη επιχειρεί να καλύψει το ανωτέρω ερευνητικό κενό, ερευνώντας εμπειρικά την επίδραση της πλατφόρμας COUPA, ως συστήματος Business Spend Management, στη λειτουργική αποδοτικότητα, στον έλεγχο κόστους και στην κανονιστική συμμόρφωση τραπεζικού οργανισμού. Μέσω ποσοτικής ανάλυσης δεδομένων που συλλέγονται από χρήστες της πλατφόρμας, η έρευνα επιδιώκει να μετατρέψει τις θεωρητικές παραδοχές περί ψηφιακού μετασχηματισμού και

οργανωσιακής αποδοτικότητας σε ελέγξιμες εμπειρικές υποθέσεις. Η διαπίστωση του ερευνητικού κενού οδηγεί συνεπώς στη διαμόρφωση του εννοιολογικού μοντέλου και της μεθοδολογικής προσέγγισης που παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο, όπου προσδιορίζονται οι μεταβλητές, οι υποθέσεις και οι στατιστικές τεχνικές που θα χρησιμοποιηθούν για την εμπειρική διερεύνηση της μελέτης.

### **3 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Μεθοδολογία**

#### **3.1 Μεθοδολογική Προσέγγιση**

Η παρούσα έρευνα είναι ποσοτική και στοχεύει στη διερεύνηση της επίδρασης μιας πλατφόρμας Business Spend Management (BSM) στη λειτουργική αποδοτικότητα, στον έλεγχο κόστους και στην κανονιστική συμμόρφωση του τραπεζικού οργανισμού. Η συλλογή δεδομένων πραγματοποιήθηκε μέσω δομημένου ερωτηματολογίου κλειστού τύπου, το οποίο απευθύνθηκε σε χρήστες της πλατφόρμας COUPA. Το ερωτηματολόγιο στηρίζεται σε κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων και αποσκοπεί στη μέτρηση της αντιλαμβανόμενης επίδρασης του συστήματος σε κρίσιμες διαστάσεις, όπως η ταχύτητα διεκπεραίωσης διαδικασιών, η διαφάνεια των εγκριτικών ροών, ιχνηλασιμότητα ενεργειών, ο έλεγχος αποκλίσεων από τον προϋπολογισμό και η συμμόρφωση με εσωτερικές πολιτικές. Για τη δημιουργία των βασικών μεταβλητών της έρευνας υπολογίστηκαν οι μέσοι όροι των αντίστοιχων ερωτήσεων και προέκυψαν οι σύνθετοι δείκτες: Μέση Αποδοτικότητα (Mean\_Efficiency), Μέση Μείωση Κόστους (Mean\_Cost), Μέση-Συμμόρφωση (Mean\_Compliance) και Βαθμός Χρήσης (Mean\_Use). Οι μεταβλητές μετρήθηκαν σε κλίμακα Likert πέντε βαθμίδων και αντιμετωπίστηκαν ως συνεχείς για σκοπούς παλινδρομικής ανάλυσης, σύμφωνα με τη συνήθη πρακτική στη σχετική βιβλιογραφία. Η μεθοδολογική επιλογή εναρμονίζεται και με τη διοικητική θεωρία, η οποία αναδεικνύει τη σημασία της τυποποίησης διαδικασιών και της σαφούς κατανομής αρμοδιοτήτων για τη βελτίωση της οργανωσιακής αποτελεσματικότητας (Μπάτσιας κ.ά., 2008), καθώς και με τη θεωρία διαχείρισης ανθρώπινων πόρων, σύμφωνα με την οποία η επιτυχής υιοθέτηση τεχνολογικών συστημάτων συνδέεται με την προσαρμογή ρόλων και δεξιοτήτων (Τερζίδης,

2008). Επιπροσθέτως, οι διεθνείς θεσμικές αναφορές επισημαίνουν τη σημασία της ψηφιοποίησης για την ενίσχυση της λειτουργικής ανθεκτικότητας και της διαφάνειας, χωρίς ωστόσο να προχωρούν σε συστηματική στατιστική αξιολόγηση συγκεκριμένων πληροφοριακών εφαρμογών σε επίπεδο οργανισμού (BIS, 2023, ECB, 2022, OECD, 2024). Η παρούσα έρευνα επιχειρεί να καλύψει το κενό αυτό μέσω εμπειρικής διερεύνησης. Η ανάλυση των δεδομένων βασίζεται σε περιγραφικά στατιστικά μέτρα και σε τεχνικές ελέγχου υποθέσεων, με στόχο τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ του βαθμού χρήσης της BSM πλατφόρμας και δεικτών λειτουργικής απόδοσης. Η ερευνητική στρατηγική εντάσσεται στο πλαίσιο μελέτης περίπτωσης τραπεζικού οργανισμού, ωστόσο η ανάλυση δεν περιορίζεται σε περιγραφική αποτύπωση αλλά επεκτείνεται σε στατιστική αξιολόγηση των σχέσεων μεταξύ μεταβλητών. Με τον τρόπο αυτό, η μεθοδολογική προσέγγιση συνδέει το θεωρητικό υπόβαθρο της διαχείρισης δαπανών και του ψηφιακού μετασχηματισμού με μετρήσιμα εμπειρικά δεδομένα, προετοιμάζοντας το έδαφος για την παρουσίαση του δείγματος, των μεταβλητών και των υποθέσεων που ακολουθούν στο επόμενο κεφάλαιο.

### **3.2 Περιγραφή δείγματος**

Το δείγμα της παρούσας έρευνας αποτελείται από εργαζομένους τραπεζικού οργανισμού οι οποίοι χρησιμοποιούν ενεργά την πλατφόρμα Business Spend Management-COUPA στο πλαίσιο των καθημερινών τους αρμοδιοτήτων. Συγκεκριμένα, το δείγμα περιλαμβάνει στελέχη από τις διευθύνσεις οικονομικών υπηρεσιών, προμηθειών, λογιστηρίου, ελέγχου δαπανών, καθώς και από λοιπές διοικητικές μονάδες που εμπλέκονται στη διαδικασία καταχώρισης, έγκρισης και παρακολούθησης δαπανών. Η επιλογή των συμμετεχόντων βασίστηκε στο κριτήριο της άμεσης εμπλοκής τους με το σύστημα, ώστε οι απαντήσεις να αντανακλούν πραγματική εμπειρία χρήσης και όχι θεωρητική γνώση. Η μέθοδος δειγματοληψίας είναι σκόπιμη (purposive sampling), καθώς επιλέγονται άτομα που διαθέτουν λειτουργική εμπειρία και γνώση των διαδικασιών προμηθειών και διαχείρισης δαπανών. Η προσέγγιση αυτή θεωρείται κατάλληλη σε μελέτες περίπτωσης οργανισμών, όπου το ζητούμενο δεν είναι η γενίκευση στο συνολικό πληθυσμό των τραπεζών, αλλά η εις βάθος διερεύνηση συγκεκριμένου οργανωσιακού περιβάλλοντος. Το μέγεθος του δείγματος καθορίζεται από τον αριθμό των ενεργών χρηστών της πλατφόρμας

εντός του οργανισμού και κρίνεται επαρκές για την εφαρμογή βασικών στατιστικών τεχνικών ανάλυσης. Οι συμμετέχοντες καλύπτουν διαφορετικά επίπεδα ιεραρχίας, από υπαλλήλους πρώτης γραμμής έως προϊσταμένους μονάδων, γεγονός που επιτρέπει τη σύγκριση αντιλήψεων μεταξύ διαφορετικών βαθμίδων ευθύνης. Παράλληλα, συλλέγοντας δημογραφικά στοιχεία, όπως έτη επαγγελματικής εμπειρίας, διάρκεια χρήσης της πλατφόρμας και οργανωσιακή θέση, με σκοπό τον έλεγχο πιθανών διαφοροποιήσεων στις αντιλαμβανόμενες επιδράσεις του συστήματος. Η επιλογή δείγματος από πραγματικό τραπεζικό οργανισμό ενισχύει την εγκυρότητα της έρευνας, καθώς τα δεδομένα προέρχονται από αυθεντικό λειτουργικό περιβάλλον και όχι από υποθετικά σενάρια. Σαφώς, αναγνωρίζεται ότι η εστίαση σε έναν οργανισμό ενδέχεται να περιορίζει τη δυνατότητα γενίκευσης των αποτελεσμάτων, στοιχείο που λαμβάνεται υπόψη στους περιορισμούς της μελέτης. Με βάση τα ανωτέρω, το δείγμα θεωρείται κατάλληλο για τη διερεύνηση της σχέσης μεταξύ χρήσης της πλατφόρμας COUPA και μεταβολής δεικτών λειτουργικής αποδοτικότητας και ελέγχου κόστους.

### **3.3 Μεταβλητές**

Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας, οι μεταβλητές προσδιορίζονται με βάση το θεωρητικό υπόβαθρο που αναπτύχθηκε στο κεφάλαιο 2 και αποτυπώνουν τις βασικές διαστάσεις της λειτουργικής επίδρασης μιας πλατφόρμας Business Spend Management σε τραπεζικό οργανισμό. Η ανάλυση στηρίζεται στη διάκριση μεταξύ ανεξάρτητης και εξαρτημένων μεταβλητών, προκειμένου να εξετασθεί η ύπαρξη και η ένταση των σχέσεων μεταξύ χρήσης του συστήματος και οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Ως ανεξάρτητη μεταβλητή ορίζεται ο βαθμός χρήσης και λειτουργικής ενσωμάτωσης της πλατφόρμας COUPA στις καθημερινές διαδικασίες του οργανισμού. Η μεταβλητή αυτή αποτυπώνεται μέσω επιμέρους δεικτών, όπως η συχνότητα χρήσης του συστήματος, η αξιοποίηση αυτοματοποιημένων ροών εγκρίσεων, η χρήση εργαλείων αναφορών και η ενσωμάτωση της πλατφόρμας με άλλα πληροφοριακά συστήματα. Η επιλογή της μεταβλητής εδράζεται στη θεωρητική παραδοχή ότι τα πληροφοριακά συστήματα ενισχύουν την αποτελεσματική επεξεργασία πληροφορίας και μειώνουν το κόστος συναλλαγών (Casu et al., 2023). Οι εξαρτημένες μεταβλητές διαρθρώνονται σε τρεις βασικές διαστάσεις. Η πρώτη αφορά τη

λειτουργική αποδοτικότητα και περιλαμβάνει δείκτες όπως η μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης αιτημάτων, η ταχύτερη ολοκλήρωση εγκρίσεων και η βελτίωση του συντονισμού μεταξύ οργανωτικών μονάδων. Η διάσταση αυτή συνδέεται με τη διοικητική θεωρία περί τυποποίησης διαδικασιών και σαφούς κατανομής ρόλων, η οποία υποστηρίζει ότι η οργανωσιακή αποδοτικότητα ενισχύεται μέσω συστηματοποιημένων ροών εργασίας (Μπάτσιας κ.ά., 2008). Η δεύτερη εξαρτημένη μεταβλητή αφορά τον έλεγχο κόστους και τη διαφάνεια. Εξετάζονται δείκτες όπως η δυνατότητα παρακολούθησης δαπανών σε πραγματικό χρόνο, ο εντοπισμός αποκλίσεων από τον προϋπολογισμό, η μείωση λαθών και η βελτίωση της πληροφόρησης προς τη διοίκηση. Η μεταβλητή αυτή συνδέεται τόσο με τη θεωρία της χρηματοοικονομικής διαμεσολάβησης όσο και με τη στρατηγική αξία της αξιόπιστης οικονομικής πληροφόρησης για τη λήψη αποφάσεων. Η τρίτη εξαρτημένη μεταβλητή αφορά την κανονιστική συμμόρφωση και τη λειτουργική ιχνηλασιμότητα. Περιλαμβάνει δείκτες όπως η καταγραφή και τεκμηρίωση εγκριτικών ενεργειών, η διασφάλιση τήρησης εσωτερικών πολιτικών και η ενίσχυση μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου. Η διάσταση αυτή αντανακλά τις εποπτικές απαιτήσεις για ενισχυμένους μηχανισμούς ελέγχου και διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου, όπως επισημαίνεται σε διεθνείς θεσμικές αναφορές (BIS, 2023· ECB, 2022). Επιπλέον, στο μοντέλο εντάσσονται ελεγχόμενες μεταβλητές, όπως τα έτη επαγγελματικής εμπειρίας, η διάρκεια χρήσης της πλατφόρμας και η οργανωσιακή θέση των συμμετεχόντων, προκειμένου να εξεταστεί εάν οι παράγοντες αυτοί επηρεάζουν τις αντιλαμβανόμενες επιδράσεις του συστήματος. Με τον τρόπο αυτό, η διάρθρωση των μεταβλητών επιτρέπει τη συστηματική διερεύνηση της σχέσης μεταξύ τεχνολογικής υιοθέτησης και οργανωσιακής απόδοσης, μετατρέποντας τις θεωρητικές έννοιες του ψηφιακού μετασχηματισμού και της διαχείρισης δαπανών σε ελέγξιμα εμπειρικά μεγέθη.

### **3.4 Υποθέσεις**

Με βάση το θεωρητικό πλαίσιο που αναπτύχθηκε στα προηγούμενα κεφάλαια και τη διάρθρωση των μεταβλητών, διαμορφώνονται συγκεκριμένες ερευνητικές υποθέσεις, οι οποίες αποσκοπούν στον έλεγχο της σχέσης μεταξύ της χρήσης της πλατφόρμας Business Spend Management και βασικών οργανωσιακών αποτελεσμάτων. Η διατύπωση των

υποθέσεων στηρίζεται στη θεωρία της χρηματοοικονομικής διαμεσολάβησης, σύμφωνα με την οποία η αποτελεσματική επεξεργασία πληροφορίας και η μείωση του κόστους συναλλαγών δημιουργούν οργανωσιακή αξία (Casu et al., 2023), καθώς και στη διοικητική θεωρία περί τυποποίησης διαδικασιών και σαφούς κατανομής ρόλων (Μπάτσιας κ.ά., 2008). Η πρώτη υπόθεση αφορά τη σχέση μεταξύ βαθμού χρήσης της πλατφόρμας και λειτουργικής αποδοτικότητας. Υποτίθεται ότι η αυξημένη ενσωμάτωση και αξιοποίηση των αυτοματοποιημένων ροών εργασίας συνδέεται με μείωση του χρόνου διεκπεραίωσης διαδικασιών, ταχύτερη ολοκλήρωση εγκρίσεων και βελτιωμένο συντονισμό μεταξύ οργανωτικών μονάδων. Κατά συνέπεια, διατυπώνεται η υπόθεση ότι η χρήση της πλατφόρμας BSM συνδέεται θετικά με τη λειτουργική αποδοτικότητα του οργανισμού. Η δεύτερη υπόθεση εξετάζει τη σχέση μεταξύ χρήσης του συστήματος και ελέγχου κόστους. Θεωρείται ότι η κεντρική παρακολούθηση δαπανών, η διαφάνεια εγκριτικών ροών και η δυνατότητα ανάλυσης δεδομένων οδηγούν σε καλύτερη διαχείριση προϋπολογισμών και περιορισμό αποκλίσεων. Επομένως, κρίνεται η υπόθεση ότι ο βαθμός χρήσης της πλατφόρμας συνδέεται θετικά με την ενίσχυση του ελέγχου κόστους και της διαφάνειας. Η τρίτη υπόθεση αφορά την κανονιστική συμμόρφωση και την ιχνηλασιμότητα διαδικασιών. Βάσει των εποπτικών απαιτήσεων για ενισχυμένους μηχανισμούς εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης λειτουργικού κινδύνου (BIS, 2023, ECB, 2022), θεωρείται ότι τα ψηφιακά συστήματα που ενσωματώνουν audit trails και προκαθορισμένες ροές εγκρίσεων συμβάλλουν στην τήρηση εσωτερικών πολιτικών και κανονιστικών πλαισίων. Άρα, παρουσιάζεται η υπόθεση ότι η χρήση της πλατφόρμας BSM συνδέεται θετικά με την αντιλαμβανόμενη ενίσχυση της κανονιστικής συμμόρφωσης. Οι παραπάνω υποθέσεις θα ελεγχθούν εμπειρικά μέσω στατιστικής ανάλυσης, με χρήση περιγραφικών δεικτών, ελέγχων αξιοπιστίας και κατάλληλων τεχνικών συσχέτισης ή παλινδρόμησης, προκειμένου να διαπιστωθεί η ύπαρξη και η ένταση των σχέσεων μεταξύ ανεξάρτητης και εξαρτημένων μεταβλητών. Με τον τρόπο αυτό, επιχειρείται η μετάβαση από το θεωρητικό επίπεδο στη συστηματική εμπειρική διερεύνηση των οργανωσιακών επιδράσεων μιας πλατφόρμας Business Spend Management.

### 3.5 Στατιστικές τεχνικές

Η ανάλυση των δεδομένων της παρούσα έρευνας βασίζεται σε στατιστικές τεχνικές που επιτρέπουν τόσο την περιγραφική αποτύπωση των απαντήσεων όσο και τον έλεγχο των ερευνητικών υποθέσεων. Η επιλογή των τεχνικών εναρμονίζεται με τη φύση των μεταβλητών, οι οποίες αποτυπώνονται κυρίως μέσω κλιμάκων Likert, καθώς και με το μέγεθος του δείγματος. Σε πρώτο στάδιο εφαρμόζεται περιγραφική στατιστική ανάλυση, η οποία περιλαμβάνει τον υπολογισμό μέσω όρων, τυπικών αποκλίσεων, ελάχιστων και μέγιστων τιμών για τις βασικές μεταβλητές της έρευνας. Η προσέγγιση αυτή επιτρέπει την αρχική κατανόηση της κατανομής των απαντήσεων και της γενικής τάσης των συμμετεχόντων ως προς την αντιλαμβανόμενη επίδραση της πλατφόρμας στη λειτουργική αποδοτικότητα, στον έλεγχο κόστους και στην κανονιστική συμμόρφωση. Σε δεύτερο στάδιο εξετάζεται η αξιοπιστία των επιμέρους κλιμάκων μέσω του συντελεστή εσωτερικής συνοχής, προκειμένου να διαπιστωθεί κατά πόσο τα ερώτημα που συνθέτουν κάθε διάσταση μετρούν συνεκτικά την ίδια υποκείμενη έννοια. Η διασφάλιση ικανοποιητικού επιπέδου αξιοπιστίας επιτρέπει τη δημιουργία σύνθετων δεικτών μέσω του μέσου όρου των επιμέρους ερωτήσεων. Ακολούθως, πραγματοποιείται ανάλυση συσχέτισης μεταξύ ανεξάρτητης, δηλαδή του βαθμού χρήσης της πλατφόρμας, και των εξαρτημένων μεταβλητών που αφορούν τη λειτουργική απόδοτικότητα, τον έλεγχο κόστους και τη συμμόρφωση. Η ανάλυση αυτή επιτρέπει την εκτίμηση της κατεύθυνσης και της έντασης των σχέσεων μεταξύ των μεταβλητών. Για τον έλεγχο των υποθέσεων εφαρμόζεται απλή γραμμική παλινδρόμηση, όπου κάθε εξαρτημένη μεταβλητή εξετάζεται ξεχωριστά ως προς την επίδραση της ανεξάρτητης μεταβλητής. Η επιλογή απλής και όχι πολλαπλής παλινδρόμησης αιτιολογείται από το μέγεθος του δείγματος, ώστε να διασφαλιστεί η στατιστική αξιοπιστία των αποτελεσμάτων και να αποφευχθεί υπερπροσαρμογή του μοντέλου. Η ανάλυση επιτρέπει την εκτίμηση του βαθμού στον οποίο η χρήση της πλατφόρμας προβλέπει μεταβολές στους βασικούς οργανωσιακούς δείκτες. Η στατιστική επεξεργασία πραγματοποιείται με χρήση excel για την ανάλυση δεδομένων, εξασφαλίζοντας την ακρίβεια των υπολογισμών και τη δυνατότητα αναπαραγωγής των αποτελεσμάτων. Μέσω της συνδυαστικής εφαρμογής περιγραφικών και επαγωγικών τεχνικών, η έρευνα επιδιώκει να μετατρέψει τις θεωρητικές παραδοχές περί ψηφιακού

μετασχηματισμού και διαχείρισης δαπανών σε εμπειρικά τεκμηριωμένα συμπεράσματα, τα οποία παρουσιάζονται αναλυτικά στο επόμενο κεφάλαιο.

## 4 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Ανάλυση Δεδομένων

### 4.1 Περιγραφικά στατιστικά

Στο πρώτο στάδιο της εμπειρικής ανάλυσης πραγματοποιήθηκε περιγραφική στατιστική επεξεργασία των δεδομένων, με στόχο την αποτύπωση της γενικής τάσης και της διασποράς των απαντήσεων. Το δείγμα αποτελείται από 22 εργαζομένους τραπεζικού οργανισμού, οι οποίοι αξιολόγησαν την πλατφόρμα COUPA μέσω κλίμακας Likert πέντε βαθμίδων (1=διαφωνώ απόλυτα, 5=συμφωνώ απόλυτα). Η κλίμακα Likert, παρότι διατακτικής φύσεως, προσεγγίζεται στην εφαρμοσμένη στατιστική ως ποσοτική μεταβλητή για τον υπολογισμό μέτρων θέσης και διασποράς (Τσαγής & Κουκουριτάκης, 2022). Έγινε επεξεργασία των ερωτήσεων και δημιουργία σύνθετων δεικτών. Η περιγραφική ανάλυση προηγείται της επαγωγικής στατιστικής και αποσκοπεί στην αρχική κατανόηση της δομής των δεδομένων και της συμπεριφοράς των μεταβλητών (Ανδρικόπουλος, 2024). Οι επιμέρους ερωτήσεις ομαδοποιήθηκαν σε τέσσερις θεωρητικά τεκμηριωμένες διαστάσεις, σύμφωνα με το εννοιολογικό μοντέλο της μελέτης. Στον βαθμό χρήσης εντάχθηκαν οι ερωτήσεις 3 έως 6. Στη λειτουργική αποδοτικότητα εντάχθηκαν οι ερωτήσεις 7 έως 9 και 20. Στον έλεγχο κόστους και διαφάνειας εντάχθηκαν οι ερωτήσεις 10, 11 και 14 έως 16. Στην κανονιστική συμμόρφωση εντάχθηκαν οι ερωτήσεις 12 και 13.

Για κάθε συμμετέχοντα δημιουργήθηκε σύνθετος δείκτης μέσω του μέσου όρου των αντίστοιχων ερωτήσεων:

$$Index_i = \frac{\sum x_{ij}}{k}$$

Όπου k ο αριθμός ερωτήσεων της διάστασης.

Η χρήση του μέσου όρου για την δημιουργία σύνθετων δεικτών αποτελεί καθιερωμένη πρακτική σε μελέτες οργανωσιακής συμπεριφοράς και διοίκησης (Field, 2018)

Μέσος όρος

Ο μέσος όρος υπολογίστηκε ως:

$$\bar{x} = \frac{\sum x_i}{n}$$

Όπου n=22 παρατηρήσεις. Δεδομένου του σχετικά μικρού δείγματος (n=22), τα περιγραφικά μέτρα αποκτούν ιδιαίτερη σημασία για την αποτύπωση της γενικής τάσης των δεδομένων πριν την εφαρμογή ελέγχων υποθέσεων.

Ο αριθμητικός μέσος αποτελεί βασικό μέτρο κεντρικής τάσης και χρησιμοποιείται για τη συνοπτική περιγραφή ποσοτικών δεδομένων (Ανδρικόπουλος, 2024).

Τα αποτελέσματα έδειξαν :

Λειτουργική Αποδοτικότητα:	M=3,30
Έλεγχο Κόστους	M=3,95
Κανονιστική Συμμόρφωση	M=3,84
Βαθμός Χρήσης	M=3,47

**Πίνακας 1-Μέσος όρος ποσοτικών δεδομένων**

Η υψηλότερη τιμή καταγράφεται στον δείκτη Ελέγχου Κόστους, γεγονός που υποδηλώνει ισχυρή θετική αξιολόγηση της συμβολής της πλατφόρμας στη διαχείριση δαπανών.

#### Τυπική Απόκλιση

Η διασπορά των απαντήσεων υπολογίστηκε μέσω της τυπικής απόκλισης δείγματος:

$$s = \sqrt{\frac{\sum (x_i - \bar{x})^2}{n - 1}}$$

Η τυπική απόκλιση αποτελεί μέτρο διασποράς και εκφράζει τον βαθμό συγκέντρωσης των παρατηρήσεων γύρω από τη μέση τιμή (Τσαγής & Κουκουριτάκης, 2022).

Τα αποτελέσματα ήταν:

Λειτουργική Αποδοτικότητα:	SD=1,03
Έλεγχο Κόστους	SD=0,52
Κανονιστική Συμμόρφωση	SD=0,68
Βαθμός Χρήσης	SD=0,67

**Πίνακας 2-Τυπική απόκλιση δείγματος**

Η μεγαλύτερη διασπορά παρατηρείται στη λειτουργική αποδοτικότητα, στοιχείο που υποδηλώνει διαφοροποίηση αντιλήψεων μεταξύ των συμμετεχόντων. Αντίθετα, ο έλεγχος κόστους παρουσιάζει χαμηλή διασπορά, γεγονός που καταδεικνύει ομοιογένεια αξιολόγησης. Για συγκριτικούς σκοπούς δύναται να υπολογιστεί και ο συντελεστής μεταβλητότητας (Coefficient of Variation), ως λόγος της τυπικής απόκλισης προς τον μέσο όρο ( $CV = s/\bar{x}$ ), ο οποίος επιτρέπει την αξιολόγηση της σχετικής διασποράς μεταξύ δεικτών (Ανδρικόπουλος, 2024).

#### Υπολογισμός Συντελεστή Μεταβλητότητας

Ο συντελεστής μεταβλητότητας υπολογίστηκε ως:

$$CV = \frac{s}{\bar{x}}$$

Και παράγει τα παρακάτω αποτελέσματα :

Λειτουργική Αποδοτικότητα:	CV=0,31
Έλεγχο Κόστους	CV=0,13
Κανονιστική Συμμόρφωση	CV=0,18
Βαθμός Χρήσης	CV=0,19

**Πίνακας 3-Σχετικής διασποράς μεταξύ δεικτών**

Ο δείκτης ελέγχου κόστους εμφανίζει τη χαμηλότερη σχετική μεταβλητότητα, γεγονός που επιβεβαιώνει την ομοιογένεια αντιλήψεων.

#### Ελάχιστη και Μέγιστη τιμή

Η ελάχιστη και μέγιστη τιμή υπολογίστηκαν ως:

$$Min = \min(x_i)$$

$$Max = \max(x_i)$$

Τα αποτελέσματα ήταν:

	Λειτουργική Αποδοτικότητα:	Έλεγχο Κόστους	Κανονιστική Συμμόρφωση	Βαθμός Χρήσης
<b>min</b>	1,25	3,00	2,50	2,00
<b>max</b>	5,00	5,00	5,00	4,75

**Πίνακας 4- Ελάχιστης και Μέγιστης τιμής**

Οι δείκτες κυμαίνονται μεταξύ του 1,25 και του 5, γεγονός που υποδηλώνει πλήρη αξιοποίηση του εύρους της κλίμακας και απουσία φαινομένου συγκέντρωσης απαντήσεων σε μία μόνο κατηγορία. Η περιγραφική ανάλυση καταδεικνύει ότι η πλατφόρμα COUPA αξιολογείται θετικά σε όλες τις εξεταζόμενες διαστάσεις, με ιδιαίτερα ισχυρή επίδοση στον έλεγχο κόστους και στη διαφάνεια. Η μέτρια διασπορά στις περισσότερες μεταβλητές υποδηλώνει σχετική ομοιογένεια αντιλήψεων, ενώ υψηλότερη διασπορά στη λειτουργική αποδοτικότητα ενδέχεται να συνδέεται με διαφοροποιήσεις μεταξύ λειτουργικών μονάδων.

## 4.2 Έλεγχοι υποθέσεων

Στο δεύτερο στάδιο της εμπειρικής ανάλυσης εξετάζεται η ύπαρξη στατιστικά σημαντικών σχέσεων μεταξύ της ανεξάρτητης μεταβλητής «Βαθμός Χρήσης της πλατφόρμας COUPA» και των εξαρτημένων μεταβλητών «Λειτουργική Αποδοτικότητα», «Έλεγχος Κόστους» και «Κανονιστική Συμμόρφωση». Οι έλεγχοι υποθέσεων αποσκοπούν στη διερεύνηση του κατά πόσο η εντατικότερη χρήση της πλατφόρμας συνδέεται με θετικές οργανωσιακές επιδράσεις, σύμφωνα με το εννοιολογικό μοντέλο της μελέτης. Για την εξέταση της σχέσης μεταξύ των μεταβλητών χρησιμοποιήθηκε ο συντελεστής συσχέτισης Pearson, ο οποίος διερευνά τη γραμμική σχέση μεταξύ δύο ποσοτικών μεταβλητών. Η επιλογή του Pearson κρίνεται κατάλληλη, καθώς οι σύνθετοι δείκτες προκύπτουν από μέσους όρους πολλαπλών ερωτήσεων και προσεγγίζονται ως συνεχείς ποσοτικές μεταβλητές. Δεδομένου ότι το μέγεθος δείγματος είναι περιορισμένο ( $n=22$ ), η στατιστική σημαντικότητα εξετάζεται με ιδιαίτερη προσοχή. Ο συντελεστής συσχέτισης Pearson υπολογίζεται ως:

$$r = \frac{\sum(x_i - \bar{x})(y_i - \bar{y})}{\sqrt{\sum(x_i - \bar{x})^2 \sum(y_i - \bar{y})^2}}$$

Όπου  $x_i$  και  $y_i$  οι τιμές των δύο μεταβλητών και  $\bar{x}, \bar{y}$  οι αντίστοιχοι μέσοι όροι. Ο δείκτης  $r$  λαμβάνει τιμές από -1 έως +1 και εκφράζει την κατεύθυνση και την ένταση της γραμμικής σχέσης. Τιμές πλησίον του +1 υποδηλώνουν ισχυρή θετική σχέση, ενώ τιμές πλησίον του 0 απουσία συσχέτισης. Η στατιστική σημαντικότητα του συντελεστή εξετάζεται μέσω του  $p$ -value, με επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0,05$ . Ο έλεγχος βασίζεται στην κατανομή  $t$  με βαθμούς ελευθερίας  $df=n-2=20$ . Εάν  $p<0,05$ , απορρίπτεται η μηδενική

υπόθεση και τεκμηριώνεται στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των μεταβλητών. Η μηδενική υπόθεση ( $H_0$ ) διατυπώνεται ως μη ύπαρξη στατιστικά σημαντικής γραμμικής σχέσης μεταξύ των εξεταζόμενων μεταβλητών.

Οι ερευνητικές υποθέσεις ορίζονται ως εξής:

$H_1$ : Ο βαθμός χρήσης της πλατφόρμας σχετίζεται θετικά με τη λειτουργική αποδοτικότητα.

$H_2$ : Ο βαθμός χρήσης της πλατφόρμας σχετίζεται θετικά με τον έλεγχο κόστους.

$H_3$ : Ο βαθμός χρήσης της πλατφόρμας σχετίζεται θετικά με την κανονιστική συμμόρφωση.

Στη συνέχεια παρουσιάζονται τα αποτελέσματα των συσχετίσεων και αξιολογείται η αποδοχή ή μη των ερευνητικών υποθέσεων.

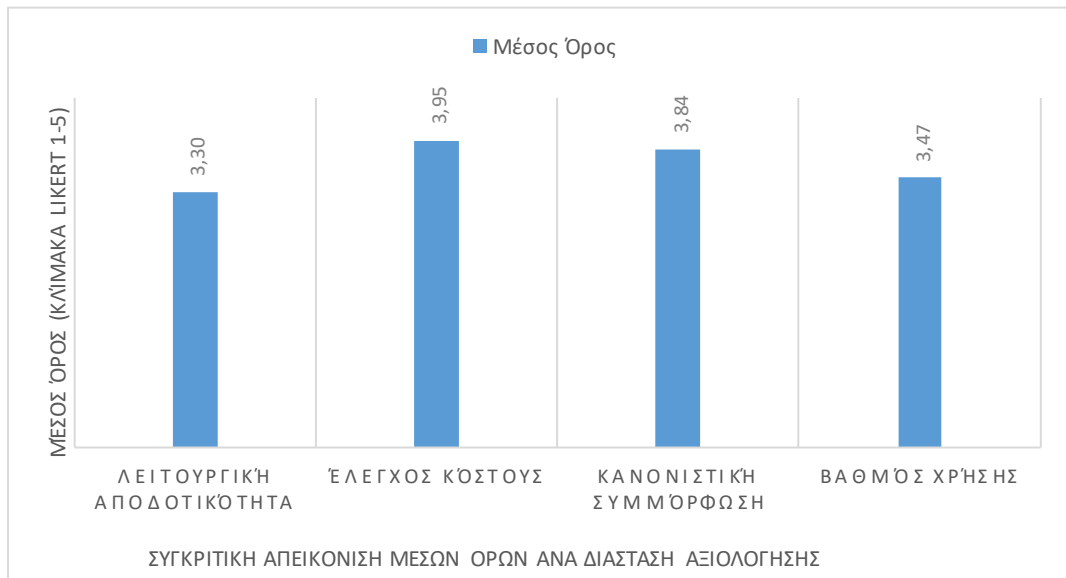
$H_1$ : επιβεβαιώνεται ( $r=0,65$ ,  $p=0,0011$ )

$H_2$ : επιβεβαιώνεται ( $r=0,52$ ,  $p=0,0127$ )

$H_3$ : δεν επιβεβαιώνεται στο 5% ( $p=0,0788$ ), είναι οριακή στο 10%

### 4.3 Ανάλυση Γραμμικής Παλινδρόμησης

Για τη διερεύνηση της προβλεπτικής σχέσης μεταξύ της χρήσης της πλατφόρμας COUPA-BSM και των μεταβλητών απόδοσης εφαρμόστηκε το υπόδειγμα της απλής γραμμικής παλινδρόμησης:  $Y_i = \beta_0 + \beta_1 X_i + \varepsilon_i$ . Στο υπόδειγμα αυτό, ως εξαρτημένη μεταβλητή  $Y_i$  χρησιμοποιείται κάθε φορά μία από τις διαστάσεις απόδοσης (Mean\_Efficiency, Mean\_Cost, Mean\_Compliance), ως ανεξάρτητη μεταβλητή  $X_i$  ο Βαθμός χρήσης της πλατφόρμας (Mean\_Use),  $\beta_0$  ο σταθερός όρος (intercept),  $\beta_1$  ο συντελεστής παλινδρόμησης (κλίση) και  $\varepsilon_i$  ο στοχαστικός όρος σφάλματος. Πριν την παρουσίαση των αποτελεσμάτων των παλινδρομήσεων παρατίθεται το Σχήμα 1, το οποίο απεικονίζει συγκριτικά τους μέσους όρους των εξεταζόμενων διαστάσεων (κλίμακα Likert 1-5), παρέχοντας περιγραφική βάση για την επαγωγική ανάλυση που ακολουθεί.



Σχήμα 1-Συγκριτική Απεικόνιση Μέσων Όρων ανά Διάσταση Αξιολόγησης( Κλίμακα Likert 1-5)

Η απλή γραμμική παλινδρόμηση αποτελεί βασικό εργαλείο ποσοτικής ανάλυσης στις κοινωνικές και οικονομικές επιστήμες (Δρακόπουλος, Γκότσης & Γριμάνη, 2015). Η εκτίμηση των παραμέτρων πραγματοποιείται με τη μέθοδο των ελαχίστων τετραγώνων (Ordinary Least Squares – OLS). Ο συντελεστής προσδιορισμού  $R^2$  μετρά το ποσοστό της συνολικής διακύμανσης της εξαρτημένης μεταβλητής που ερμηνεύεται από το υπόδειγμα (Τσαγρής & Κουκουριτάκης). Ο έλεγχος σημαντικότητας του συντελεστή κλίσης πραγματοποιείται μέσω της υπόθεσης  $H_0: \beta_1 = 0$  με χρήση της στατιστικής  $t$  του συντελεστή  $\beta_1$ .

#### 4.3.1 Επίδραση Χρήσης στην Αποδοτικότητα

Το εκτιμηθέν υπόδειγμα είναι :

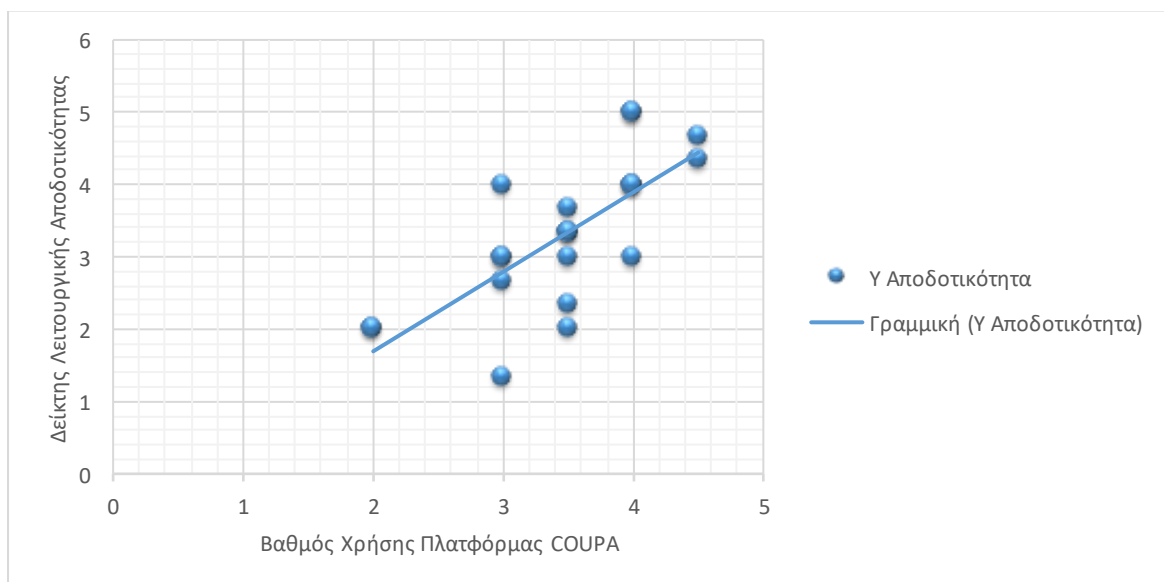
$$Efficiency = 2,08 + 0,42 Use$$

Ο συντελεστής παλινδρόμησης  $\beta_1 = 0,42$  είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός ( $p=0,0011 < 0,01$ ), γεγονός που υποδηλώνει ότι η αύξηση κατά μία μονάδα στη χρήση της πλατφόρμας συνδέεται με αύξηση 0,42 μονάδων στην αποδοτικότητα.

Ο συντελεστής προσδιορισμού :

$$R^2 = 0,42$$

Υποδηλώνει ότι το 42% της διακύμανσης της αποδοτικότητας ερμηνεύεται από τη χρήση της πλατφόρμας. Η τιμή αυτή θεωρείται υψηλή για έρευνα οργανωσιακής συμπεριφοράς, ο δηλώνοντας σημαντική ερμηνευτική ισχύ του υποδείγματος. Το αποτέλεσμα επιβεβαιώνει την υπόθεση H1.



Σχήμα 2-Διάγραμμα διασποράς Χρήσης και Αποδοτικότητας με γραμμή παλινδρόμησης

Το διάγραμμα επιβεβαιώνει οπτικά τη θετική γραμμική σχέση μεταξύ δύο μεταβλητών.

#### 4.3.2 Επίδραση Χρήσης στη Μείωση Κόστους (Cost)

Το εκτιμηθέν υπόδειγμα είναι:

$$Cost = 0,84 + 0,66Use$$

Ο συντελεστής παλινδρόμησης  $\beta_1 = 0,66$  είναι θετικός και στατιστικά σημαντικός ( $p=0,0127 < 0,05$ ).

Ο συντελεστής προσδιορισμού ορίζεται ως εξής:

$$R^2 = 0,27$$

Δείχνει ότι το 27% της διακύμανσης της μεταβλητής κόστους εξηγείται από τη χρήση της πλατφόρμας. Η επίδραση χαρακτηρίζεται ως μέτρια, υποδηλώνοντας ότι η μείωση κόστους δεν εξαρτάται αποκλειστικά από τη χρήση του συστήματος αλλά και από οργανωτικούς και διαδικαστικούς παράγοντες. Το αποτέλεσμα επιβεβαιώνει την υπόθεση H2.

### 4.3.3 Επίδραση Χρήσης στη Συμμόρφωση (Compliance)

Το εκτιμηθέν υπόδειγμα είναι:

$$Compliance = 2,03 + 0,37Use$$

Ο συντελεστής παλινδρόμησης  $\beta_1 = 0,37$  είναι θετικός, αλλά στατιστικά μη σημαντικός στο επίπεδο 5% ( $p=0,0788$ ).

Ο συντελεστής προσδιορισμού ως εξής:

$$R^2 = 0,15$$

Υποδηλώνει ότι μόνο το 15% της διακύμανσης της συμμόρφωσης εξηγείται από τη χρήση της πλατφόρμας. Το αποτέλεσμα καταδεικνύει ότι η οργανωσιακή συμμόρφωση αποτελεί πολυπαραγοντικό φαινόμενο, το οποίο δεν επηρεάζεται μόνο από την τεχνολογική ενσωμάτωση αλλά και από θεσμικούς, κανονιστικούς και πολιτισμικούς παράγοντες (Δρακόπουλος, Γκότσης & Γριμάνη, 2015). Η υπόθεση H3 δεν επιβεβαιώνεται στο επίπεδο σημαντικότητας 5%, αλλά παρουσιάζει οριακή σημαντικότητα στο 10%.

#### 4.3.4 Συνολική Αποτίμηση Παλινδρόμησης

Τα αποτελέσματα βεβαιώνουν ότι η χρήση της πλατφόρμας επηρεάζει ισχυρά την αποδοτικότητα, σε μέτριο βαθμό επηρεάζει τη μείωση κόστους και δεν επαρκεί από μόνη της για την πλήρη ερμηνεία της συμμόρφωσης. Η ανάλυση της παλινδρόμησης ενισχύει τα ευρήματα της ανάλυσης συσχέτισης και επιβεβαιώνει ότι η ενσωμάτωση ψηφιακών συστημάτων προμηθειών λειτουργεί ως ουσιαστικός παράγοντας οργανωσιακής βελτίωσης, χωρίς όμως να καθίσταται ο μοναδικός προσδιοριστικός παράγοντας των οργανωσιακών αποτελεσμάτων.

### 4.4 Αποτελέσματα

Η χρήση της πλατφόρμας COUPA-BSM, σύμφωνα με την εμπειρική ανάλυση, φαίνεται ότι τυγχάνει θετικής σύνδεσης με κρίσιμους δείκτες οργανωσιακής απόδοσης. Από την ανάλυση της συσχέτισης έγιναν αντιληπτές η ισχυρή θετική σχέση μεταξύ της χρήσης της πλατφόρμας και της αποδοτικότητας ( $r=0,65, p < 0,01$ ), η μετριώς θετική σχέση με τη μεταβλητή που αφορά τη μείωση κόστους ( $r=0,52, p < 0,05$ ) και η πιο ασθενή σχέση με τη συμμόρφωση ( $r=0,38, p < 0,10$ ). Τα αριθμητικά αποτελέσματα καταδεικνύουν ότι όταν αυξάνεται η ένταση της χρήσης της πλατφόρμας, τότε ενισχύονται οι αντιλαμβανόμενες βελτιώσεις στη λειτουργική αποτελεσματικότητα και στον έλεγχο των δαπανών. Όμως, η επίδραση στη συμμόρφωση εμφανίζεται λιγότερο έντονη.

Τα αποτελέσματα της συσχέτισης επιβεβαιώθηκαν από τα ευρήματα της γραμμικής παλινδρόμησης. Η χρήση της πλατφόρμας εξηγεί το 42% της διακύμανσης της αποδοτικότητας ( $R^2 = 0,42$ ), γεγονός που αναδεικνύει την υψηλή ερμηνευτική ικανότητα του υποδείγματος για δεδομένα οργανωσιακής έρευνας. Αντιστοίχως, το 27% της διακύμανσης της μεταβλητής κόστους ( $R^2 = 0,27$ ) ερμηνεύεται από τη χρήση της πλατφόρμας, γεγονός το οποίο υποδηλώνει μέτρια αλλά στατιστικά αξιόλογη επίδραση. Αντιθέτως, η ερμηνευτική ικανότητα ως προς τη συμμόρφωση περιορίζεται στο 15% ( $R^2 = 0,15$ ), στοιχείο το οποίο επιβεβαιώνει ότι η συμμόρφωση επηρεάζεται και από άλλους οργανωσιακούς και θεσμικούς παράγοντες πέραν της τεχνολογικής χρήσης.

Κατά των έλεγχου των υποθέσεων, γίνεται αντιληπτό ότι η Υπόθεση H1 χαίρει πλήρους επιβεβαίωσης, καθώς η επίδραση της χρήσης στην αποδοτικότητα είναι θετική και στατιστικά αξιολογη σε επίπεδο 1%. Η Υπόθεση H2 επαληθεύεται σε επίπεδο σημαντικότητας 5%, τεκμηριώνοντας ότι η πλατφόρμα εισφέρει ουσιαστικά στη βελτίωση του ελέγχου και στη διαχείριση του κόστους. Από την άλλη πλευρά, η Υπόθεση H3 δεν επιβεβαιώνεται στο επίπεδο 5%, αν και εμφανίζει οριακή σημαντικότητα στο 10%, γεγονός που καταδεικνύει την ύπαρξη τάσης θετικής σχέσης δίχως όμως δυνατή στατιστική τεκμηρίωση.

Συμπερασματικά, τα αποτελέσματα αυτά θέτουν υπόψη μας ότι η εντατική χρήση της πλατφόρμας COUPA-BSM λειτουργεί ως καθοριστικός παράγοντας ενίσχυσης της λειτουργικής αποτελεσματικότητας, καθώς και ως παράγοντας βελτίωσης του ελέγχου των δαπανών, σε μικρότερο βαθμό. Ωστόσο, η οργανωσιακή συμμόρφωση κρίνεται ως πολυπαραγοντικό φαινόμενο, το οποίο εξαρτάται αποκλειστικά από την τεχνολογική ενσωμάτωση αλλά και από τις διοικητικές πρακτικές, τους εσωτερικούς μηχανισμούς ελέγχου και την οργανωσιακή κουλτούρα. Τα συμπεράσματα του ελέγχου ενισχύουν την άποψη ότι τα ψηφιακά συστήματα διαχείρισης προμηθειών επηρεάζουν καταλυτικά τη βελτίωση της λειτουργικής απόδοσης ενός τραπεζικού οργανισμού, δίχως όμως να είναι ο μοναδικός καταλυτικός παράγοντας της συνολικής οργανωσιακής αποτελεσματικότητας.

## **5 ΚΕΦΑΛΑΙΟ : Συμπεράσματα**

Κύριος στόχος της παρούσας ερευνητικής εργασίας υπήρξε η ανάλυση της επίδρασης της πλατφόρμας COUPA-BSM αποτελεσματικότητα της λειτουργίας, στη διαχείριση του κόστους και στην προσαρμογή ενός τραπεζικού οργανισμού. Η έρευνα στηρίχτηκε σε ποσοτική επεξεργασία δεδομένων ερωτηματολογίου και αξιοποίηση των εργαλείων περιγραφικής στατιστικής, επεξεργασία γραμμικής παλινδρόμησης και συσχέτισης, με σκοπό να αξιολογηθούν οι ερευνητικές υποθέσεις.

Τα αποτελέσματα καταδεικνύουν η χρήση της πλατφόρμας συνδέεται ισχυρά και στατιστικά σημαντικά με τη βελτίωση της λειτουργικής αποδοτικότητας, το υψηλό ποσοστό ερμηνευτικής ικανότητας του υποδείγματος υποδηλώνει ότι η εντατική χρήση του συστήματος επιταχύνει τις διαδικασίες προμηθειών, βελτιώνει τη ροή εργασίας και ενισχύει

τη συνολική αποτελεσματικότητα της οργανωσιακής λειτουργίας. Η διαπίστωση αυτή επιβεβαιώνει τη σημασία της τεχνολογικής ενσωμάτωσης ως παράγοντα επιχειρησιακής βελτιστοποίησης. Ταυτόχρονα, η επίδραση της πλατφόρμας στη μείωση κόστους εμφανίζει θετική και στατιστικά σημαντική, αν και σε μέτριο βαθμό. Το εύρημα αυτό υποδηλώνει ότι, ενώ το σύστημα συμβάλλει στον καλύτερο έλεγχο και στην παρακολούθηση δαπανών, η οικονομική απόδοση επηρεάζεται και από ευρύτερες στρατηγικές αποφάσεις, πολιτικές προμηθειών και διοικητικές πρακτικές. Αντίθετα, η επίδραση στη συμμόρφωση δεν εμφανίζεται στατιστικά ισχυρή στο επίπεδο σημαντικότητας 5%, γεγονός που αναδεικνύει τον πολυδιάστατο χαρακτήρα της οργανωσιακής συμμόρφωσης. Συμμόρφωση δεν αποτελεί αποκλειστικά τεχνολογικό ζήτημα, αλλά συνδέεται με την εταιρική κουλτούρα, τα εσωτερικά συστήματα ελέγχου, τις κανονιστικές απαιτήσεις και τη διοικητική εποπτεία. Συνολικά, η έρευνα καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η ψηφιακή πλατφόρμα διαχείρισης προμηθειών λειτουργεί ως ουσιαστικός μηχανισμός βελτίωσης της λειτουργικής απόδοσης και ενίσχυσης της διαφάνειας στον τραπεζικό οργανισμό. Ωστόσο, η πλήρης οργανωσιακή αποτελεσματικότητα προϋποθέτει συνδυασμό τεχνολογικών εργαλείων, στρατηγικής διοίκησης και θεσμικής ενίσχυσης των εσωτερικών διαδικασιών.

Η συμβολή της παρούσας μελέτης έγκειται στην εμπειρική τεκμηρίωση της αξίας των συστημάτων ψηφιακής διαχείρισης προμηθειών στον τραπεζικό τομέα, καθώς και στην ανάδειξη των παραγόντων που ενισχύουν ή περιορίζουν την οργανωσιακή τους επίδραση. Τα αποτελέσματα δύνανται να αξιοποιηθούν από τη διοίκηση τραπεζικών οργανισμών για τη βελτιστοποίηση της χρήσης ψηφιακών εργαλείων και τον σχεδιασμό πολιτικών αύξησης της αποδοτικότητας και της διαφάνειας. Τέλος, η έρευνα υπογραμμίζει ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός δεν αποτελεί αυτόνομη λύση, αλλά εντάσσεται σε ένα ευρύτερο πλαίσιο οργανωσιακής αλλαγής και διοικητικής στρατηγικής, όπου η τεχνολογία λειτουργεί ως καταλύτης και όχι ως μοναδικός προσδιοριστικός παράγοντας.

## 5.1 Ερμηνεία

Τα αποτελέσματα της εμπειρικής ανάλυσης επιτρέπουν μια ουσιαστική ερμηνεία της συμβολής της πλατφόρμας COUPA-BSM στη λειτουργία του οργανισμού. Η στατιστικά αξιολογημένη και ισχυρή επίδραση της χρήσης στην αποδοτικότητα υποδηλώνει ότι η τεχνολογική ενσωμάτωση δεν περιορίζεται σε τυπική ψηφιοποίηση διαδικασιών, αλλά επιφέρει ουσιαστική βελτίωση στη ροή εργασίας, στον χρόνο διεκπεραίωσης αιτημάτων και στην συνολική οργανωσιακή αποτελεσματικότητα. Το υψηλό ποσοστό ερμηνευτικής ικανότητας του υποδείγματος επιβεβαιώνει ότι η ένταση χρήσης της πλατφόρμας αποτελεί κρίσιμο παράγοντα βελτιστοποίησης της λειτουργικής απόδοσης. Η θετική και στατιστικά σημαντική επίδραση στη μεταβλητή κόστους, αν και μικρότερης έντασης, δείχνει ότι η πλατφόρμα συμβάλλει στον καλύτερο έλεγχο των δαπανών και στη διαφάνεια των διαδικασιών προμηθειών. Ωστόσο, το μέτριο επίπεδο ερμηνευτικής ισχύος υποδηλώνει ότι η οικονομική απόδοση δεν εξαρτάται αποκλειστικά από την τεχνολογική χρήση, αλλά επηρεάζεται και από στρατηγικές επιλογές, πολιτικές διαπραγματεύσεις, κεντροποίηση αγορών και διοικητικές πρακτικές. Η τεχνολογία λειτουργεί ως εργαλείο ενίσχυσης του ελέγχου, χωρίς όμως να καθιστά τον στρατηγικό σχεδιασμό. Αντίθετα, η περιορισμένη και μη στατιστικά ισχυρή επίδραση στη συμμόρφωση αναδεικνύει τον πολυπαραγοντικό χαρακτήρα της οργανωσιακής διακυβέρνησης. Η συμμόρφωση συνδέεται με την εταιρική κουλτούρα, τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, τη διοικητική εποπτεία και το κανονιστικό περιβάλλον. Η χρήση της πλατφόρμας έχει τη δυνατότητα να υποστηρίξει τη διαφάνεια και την ιχνηλασιμότητα των ενεργειών, όμως δεν αρκεί από μόνη της για να διασφαλίσει πλήρη κανονιστική συμμόρφωση. Συνεπώς, τα ευρήματα επιβεβαιώνουν ότι η πλατφόρμα COUPA-BSM λειτουργεί ως ενισχυτικός μηχανισμός οργανωσιακής αποτελεσματικότητας, με άμεση επίδραση στις λειτουργικές διαδικασίες και έμμεση επίδραση στη χρηματοοικονομική διαχείριση. Η ερμηνεία αυτή ευθυγραμμίζεται με τη θεωρία του ψηφιακού μετασχηματισμού, σύμφωνα με την οποία τα πληροφοριακά συστήματα αυξάνουν την αποδοτικότητα τους όταν ενσωματώνονται συστηματικά στις καθημερινές πρακτικές του οργανισμού.

Τελικά, η ανάλυση καταδεικνύει ότι η τεχνολογική υιοθέτηση καθιστά αναγκαία αλλά όχι επαρκή συνθήκη για τη συνολική οργανωσιακή βελτίωση. Η πλήρης αξιοποίηση

των ψηφιακών συστημάτων προϋποθέτει παράλληλη ενίσχυση της διοικητικής στρατηγικής, της οργανωσιακής κουλτούρας και των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου.

## 5.2 Περιορισμοί της Έρευνας

Παρά τη συστηματική μεθοδολογική προσέγγιση και τη στατιστική τεκμηρίωση των ευρημάτων, η παρούσα έρευνα υπόκειται σε ορισμένους περιορισμούς, οι οποίοι πρέπει να ληφθούν υπόψη κατά την ερμηνεία των αποτελεσμάτων. Καταρχάς, το μέγεθος του δείγματος είναι σχετικά περιορισμένο, γεγονός που επηρεάζει την στατιστική ισχύ των ελέγχων και ενδέχεται να περιορίζει τη γενικευσιμότητα των αποτελεσμάτων. Αν και τα ευρήματα παρουσιάζουν στατιστική σημαντικότητα σε βασικές μεταβλητές, ένα μεγαλύτερο δείγμα θα μπορούσε να ενισχύσει την ακρίβεια των εκτιμήσεων και τη σταθερότητα των υποδειγμάτων. Συμπληρωματικά, η έρευνα βασίστηκε σε δεδομένα αυτοαναφοράς (self-reported data) μέσω ερωτηματολογίου. Υποκειμενική αντίληψη των συμμετεχόντων σχετικά με την αποδοτικότητα, το κόστος και τη συμμόρφωση ενδέχεται να επηρεάζεται από προσωπικές εμπειρίες, στάσεις οι βαθμό εξοικείωσης με την πλατφόρμα. Συνεπώς, τα αποτελέσματα αποτυπώνουν την αντιλαμβανόμενη οργανωσιακή επίδραση και όχι αποκλειστικά αντικειμενικούς επιχειρηματικούς δείκτες. Ένας επιπλέον περιορισμός αφορά τη χρήση απλής γραμμικής παλινδρόμησης με μία μόνο ανεξάρτητη μεταβλητή. Αλλά και η επιλογή αυτή ήταν μεθοδολογικά συνεπής με τους στόχους της έρευνας, δεν επιτρέπει τον ταυτόχρονο έλεγχο άλλων παραγόντων που ενδέχεται να επηρεάζουν τις εξαρτημένες μεταβλητές, όπως η οργανωσιακή κουλτούρα, το επίπεδο εκπαίδευσης των χρηστών, η διοικητική υποστήριξη ή η πολυπλοκότητα των διαδικασιών προμηθειών. Επιπρόσθετα, η έρευνα πραγματοποιήθηκε σε συγκεκριμένο τραπεζικό περιβάλλον, γεγονός που περιορίζει τη δυνατότητα άμεσης γενίκευσης των συμπερασμάτων σε άλλους οργανισμούς ή σε διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας. Ο βαθμός ψηφιακής ωριμότητας, η οργανωσιακή δομή και το κανονιστικό πλαίσιο ενδέχεται να διαφοροποιούν τα αποτελέσματα σε άλλα περιβάλλοντα. Τέλος, δεν εξετάστηκαν αναλυτικά οι υποθέσεις του γραμμικού υποδείγματος, όπως η κανονικότητα των καταλοίπων και η ομοσκεδαστικότητα, πέραν της βασικής στατιστικής αξιολόγησης. Αν και τα αποτελέσματα είναι συνεπή με τη θεωρία και παρουσιάζουν λογική ερμηνευτική

συνοχή, μια πιο εκτενής οικονομετρική ανάλυση θα μπορούσε να ενισχύσει περαιτέρω τη μεθοδολογική αυστηρότητα. Συνολικά, οι παραπάνω περιορισμοί δεν αναιρούν την αξία των ευρημάτων, αλλά υποδεικνύουν την ανάγκη προσεκτικής ερμηνείας τους και τη δυνατότητα περαιτέρω ερευνητικής διερεύνησης με διευρυμένα δεδομένα και πιο σύνθετα αναλυτικά υποδείγματα.

### **5.3 Προτάσεις**

Με βάση τα ευρήματα της εμπειρικής ανάλυσης, διατυπώνονται προτάσεις τόσο σε διοικητικό όσο και στρατηγικό επίπεδο με στόχο τη βελτιστοποίηση της αξιοποίησης της πλατφόρμας COUPA-BSM και τη μεγιστοποίηση της οργανωσιακής της συνεισφοράς.

Πρωτίστως, κρίνεται αναγκαία η ενίσχυση της συστηματικής και ομοιόμορφης χρήσης της πλατφόρμας σε όλες τις λειτουργικές μονάδες. Τα αποτελέσματα κατέδειξαν ότι η ένταση χρήσης αποτελεί κρίσιμο παράγοντα βελτίωσης της αποδοτικότητας. Συνεπώς, η διοίκηση θα μπορούσε να υιοθετήσει πολιτικές υποχρεωτικής ενσωμάτωσης της πλατφόρμας σε όλες τις σχετικές διαδικασίες προμηθειών, περιορίζοντας παράλληλα ή μη τυποποιημένες πρακτικές. Δεύτερον, προτείνεται η περαιτέρω εκπαίδευση και επιμόρφωση των χρηστών. Η αποτελεσματικότητα ενός πληροφοριακού συστήματος δεν εξαρτάται μόνο από τις τεχνικές του δυνατότητες, αλλά και από το επίπεδο κατανόησης και αξιοποίησης των λειτουργιών. Στοχευμένα προγράμματα κατάρτισης, επαναλαμβανόμενα workshops και οδηγίες βέλτιστων πρακτικών μπορούν να ενισχύσουν την ποιότητα χρήσης και να μειώσουν λειτουργικές αστοχίες. Τρίτον, προτείνεται η αξιοποίηση των αναφορών και των δεδομένων που παρέχει το σύστημα για τη λήψη στρατηγικών αποφάσεων. Η πλατφόρμα έχει τη δυνατότητα να λειτουργήσει ως εργαλείο διοικητικής πληροφόρησης, υποστηρίζοντας την ανάλυση δαπανών, τον εντοπισμό αποκλίσεων και τον καλύτερο προγραμματισμό προμηθειών. Τα ποιοτικά ευρήματα της έρευνας επιβεβαιώνουν τη σημασία των ανωτέρω διαστάσεων, καθώς οι συμμετέχοντες ανέδειξαν ως βασικά σημεία προστιθέμενης αξίας τη γρήγορη ολοκλήρωση αιτημάτων, τυποποίηση διαδικασιών, τη διαφάνεια και την ορατότητα της πορείας των εργασιών, καθώς και τη δυνατότητα εξαγωγής στατιστικών στοιχείων. Παράλληλα, επισημάνθηκε η ανάγκη βελτίωσης της διαδικασίας ταυτοποίησης προμηθευτών μέσω διασταύρωσης ΑΦΜ, προκειμένου να

περιοριστούν σφάλματα επιλογής και να ενισχυθεί περαιτέρω ο εσωτερικός έλεγχος. Η ενσωμάτωση δεικτών απόδοσης (KPIs) σε επίπεδο διοίκησης θα μπορούσε να ενισχύσει τη διαφάνεια και τον έλεγχο. Επιπλέον, ως προς τη συμμόρφωση, τα αποτελέσματα υποδηλώνουν την ανάγκη συνδυασμού της τεχνολογικής χρήσης με ενίσχυση των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου. Η διοίκηση θα μπορούσε να αξιοποιήσει την ιχνηλασιμότητα και τα audit trails της πλατφόρμας για την ενδυνάμωση της κανονιστικής παρακολούθησης, διασφαλίζοντας παράλληλα σαφείς ρόλους, ευθύνες και διαδικασίες έγκρισης. Τέλος, προτείνεται η συνεχής αξιολόγηση της απόδοσης της πλατφόρμας μέσω περιοδικών ερευνών ικανοποίησης και ανάλυσης λειτουργικών δεικτών. Η συστηματική ανατροφοδότηση επιτρέπει την έγκαιρη προσαρμογή του συστήματος στις μεταβαλλόμενες οργανωσιακές ανάγκες και ενισχύει τη στρατηγική του ευθυγράμμιση με τους στόχους του οργανισμού. Συμπερασματικά, η βέλτιστη αξιοποίηση της πλατφόρμας COUPA-BSM δεν εξαντλείται στην τεχνολογική της εγκατάσταση, αλλά προϋποθέτει συνδυασμό διοικητικής δέσμευσης, οργανωσιακής κουλτούρας, εκπαίδευσης χρηστών και στρατηγικής αξιοποίησης δεδομένων. Μόνο μέσω αυτής της ολοκληρωμένης προσέγγισης μπορεί να επιτευχθεί διατηρήσιμη βελτίωση της λειτουργικής αποτελεσματικότητας και της διαφάνειας στον τραπεζικό οργανισμό.

## **5.4 Μελλοντική έρευνα**

Η παρούσα μελέτη δημιουργεί πεδίο για περαιτέρω ερευνητική διερεύνηση τόσο σε μεθοδολογικό όσο και σε θεματικό επίπεδο. Παρότι τα ευρήματα ανέδειξαν τη θετική συμβολή της πλατφόρμας COUPA-BSM στη λειτουργική αποδοτικότητα και στη διαχείριση κόστους, η ανάλυση περιορίστηκε σε απλό γραμμικό υπόδειγμα με μια ανεξάρτητη μεταβλητή. Μελλοντικές έρευνες θα μπορούσαν να αξιοποιήσουν πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση, ενσωματώνοντας πρόσθετες μεταβλητές όπως το επίπεδο εκπαίδευσης χρηστών, η διοικητική υποστήριξη, η οργανωσιακή κουλτούρα ο βαθμός ψηφιακής ωριμότητας του οργανισμού. Με τον τρόπο αυτό θα καταστεί δυνατή η πληρέστερη κατανόηση των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση των πληροφοριακών συστημάτων προμηθειών. Επιπροσθέτως, προτείνεται η διερεύνηση του

δείγματος και η εφαρμογή της έρευνας σε περισσότερους τραπεζικούς οργανισμούς ή και σε διαφορετικούς κλάδους της οικονομίας. Η συγκριτική ανάλυση μεταξύ οργανισμών διαφορετικού μεγέθους ή διαφορετικού επιπέδου τεχνολογικής ωριμότητας θα μπορούσε να αναδείξει διαφοροποιήσεις ως προς την αποτελεσματικότητα των ψηφιακών συστημάτων και να ενισχύσει τη γενικευσιμότητα των συμπερασμάτων. Μία ακόμη κατεύθυνση για μελλοντική έρευνα αφορά τη χρήση αντικειμενικών επιχειρησιακών δεδομένων, όπως πραγματικοί χρόνοι διεκπεραίωσης, δείκτες κόστους ανά κατηγορία προμηθειών και μετρήσιμα στοιχεία κανονιστικής συμμόρφωσης. Ο συνδυασμός ποσοτικών δεικτών απόδοσης με δεδομένα ερωτηματολογίου θα μπορούσε να προσφέρει πιο ολοκληρωμένη εικόνα της επίδρασης της πλατφόρμας. Τέλος η ενσωμάτωση ποιοτικών μεθόδων όπως οι μη δομημένες συνεντεύξεις με στελέχη και χρήστες του συστήματος θα μπορούσε να εμβαθύνει στην κατανόηση των διοικητικών και πολιτισμικών παραγόντων που επηρεάζουν την αποτελεσματική υιοθέτηση της πλατφόρμας η συνδυαστική προσέγγιση ποσοτικής και ποιοτικής έρευνας θα ενίσχυε τη θεωρητική και πρακτική συμβολή του ερευνητικού πεδίου. Συνολικά, η μελλοντική έρευνα καλείται να διευρύνει πιο σύνθετα υποδείγματα και ευρύτερα οργανωσιακά περιβάλλοντα, προκειμένου να αποτυπωθεί με μεγαλύτερη ακρίβεια ο ρόλος των ψηφιακών συστημάτων προμηθειών στον τραπεζικό και επιχειρηματικό μετασχηματισμό.

## **5.5 Τελικό συμπέρασμα**

Η παρούσα ερευνητική εργασία ανέδειξε το ρόλο της πλατφόρμας COUPA-BSM ως σημαντικού παράγοντα βελτίωσης της λειτουργικής αποτελεσματικότητας σε τραπεζικό περιβάλλον. Μέσω της ποσοτικής ανάλυσης τεκμηριώθηκε ότι η εντατική χρήση της πλατφόρμας συνδέεται άμεσα με την αύξηση αποδοτικότητας και σε μικρότερο αλλά στατιστικά σημαντικό βαθμό με τη βελτίωση του ελέγχου κόστους. Τα αποτελέσματα υποστηρίζουν ότι η τεχνολογική ενσωμάτωση συμβάλλει καθοριστικά στη βελτιστοποίηση των διαδικασιών προμηθειών, ενισχύοντας τη διαφάνεια την ταχύτητα και τη δομημένη ροή εργασιών. Παράλληλα, η ανάλυση κατέδειξε ότι η συμμόρφωση δεν επηρεάζεται αποκλειστικά από την τεχνολογική χρήση, γεγονός που αναδεικνύει τον πολυδιάστατο χαρακτήρα της οργανωσιακής διακυβέρνησης η αποτελεσματική λειτουργία ενός

πληροφοριακού συστήματος εξαρτάται από το συνδυασμό τεχνολογικών δυνατοτήτων, διοικητικής στρατηγικής και οργανωσιακής κουλτούρας. Συνεπώς, η τεχνολογία λειτουργεί ως καταλύτης βελτίωσης, αλλά όχι ως αυτοτελής παράγοντας διασφάλισης συνολικής οργανωσιακής αποτελεσματικότητας. Το βασικό συμπέρασμα που προκύπτει είναι ότι ο ψηφιακός μετασχηματισμός στον τομέα των προμηθειών δεν αποτελεί απλώς τεχνική αναβάθμιση συστημάτων, αλλά στρατηγική επιλογή που ασκεί επιρροή στη δομή, στη λειτουργία και στη λήψη αποφάσεων του οργανισμού. Η επιτυχής αξιοποίηση της πλατφόρμας προϋποθέτει συστηματική χρήση, εκπαίδευση χρηστών, διοικητική δέσμευση και συνεχής αξιολόγηση της απόδοσης. Συνολικά, η μελέτη επιβεβαιώνει ότι τα ψηφιακά συστήματα διαχείρισης προμηθειών μπορούν να ενισχύσουν σε βάθος την επιχειρησιακή αποτελεσματικότητα ενός τραπεζικού οργανισμού, εφόσον ενταχθούν σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο στρατηγικής διοίκησης και οργανωσιακής ανάπτυξης. Η τεχνολογία, όταν συνδυάζεται με κατάλληλη διοικητική υποστήριξη και θεσμική οργάνωση, μετατρέπεται σε εργαλείο βιώσιμης οργανωσιακής βελτίωσης.

## Βιβλιογραφία

Ανδρικόπουλος, Α. (2024). *Σημειώσεις για την επιστημολογία και τη συγγραφή ερευνητικών δοκιμίων*. Σεμινάριο Μεθοδολογίας ΠΜΣ Τραπεζική, Χρηματοοικονομική και Χρηματοοικονομική Τεχνολογία. Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Casu, B., Girardone, C. & Molyneux, P. (2023). *Εισαγωγή στην Τραπεζική*. 3η έκδ. Θεσσαλονίκη: Εκδόσεις Τζιόλα.

Δασκαλάκης, Ν. & Γεωργιτσέας, Π. (2023). *FinTech και Κρυπτοοικονομία*. 1η έκδ. Αθήνα: Εκδόσεις Πρόπομπος.

Δρακόπουλος, Σ., Γκότσης, Γ. & Γριμάνη, Κ. (2015) *Μεθοδολογία Κοινωνικών και Οικονομικών Επιστημών: Μία Εισαγωγή*. Αθήνα: ΣΕΑΒ.

Μπάτσιας, Φ., Μπλέσιος, Ν., Μιχαλόπουλος, Ν., Ναζάκης, Χ., Τερζίδης, Κ. & Κατσαλής, Α. (2008). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών: Βασικές Αρχές Οργάνωσης και Διοίκησης*. Τόμος Α'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Παπαδοπούλου, Π. (2013). *Νέες Τεχνολογίες και Πληροφοριακά Συστήματα Διοίκησης*. Τόμος Γ'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Παπής, Κ. (1999). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών: Διοίκηση Παραγωγής*. Τόμος Β', 2η έκδ. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Τερζίδης, Κ. (2008). *Εισαγωγή στη Διοίκηση Επιχειρήσεων και Οργανισμών: Διαχείριση και Ανάπτυξη Ανθρωπίνων Πόρων*. Τόμος Γ'. Πάτρα: Ελληνικό Ανοικτό Πανεπιστήμιο.

Τσαγρής, Μ. & Κουκουριτάκης, Μ. (2022). *Στατιστική με τη χρήση των IBM SPSS 26 και Eviews 11*. Αθήνα: Κάλλιπος – Ανοικτές Ακαδημαϊκές Εκδόσεις.

Bank for International Settlements (BIS) (2018) *Sound Practices: implications of fintech developments for banks and bank supervisors*. (9 January 2026). Ανακτήθηκε από <https://www.bis.org/bcbs/publ/d431.htm>

Bank for International Settlements (2023) *Digitalisation of finance: implications for banks and bank supervisors*. (9 January 2026). Ανακτήθηκε από <https://www.bis.org/bcbs/publ/d575.pdf>

Basel Committee on Banking Supervision (2021) *Principles for operational resilience*. (9 January 2026). Ανακτήθηκε από <https://www.bis.org/bcbs/publ/d516.htm>

Coupa Software Inc. (2024) *Spend Management Solutions*. (9 January 2026). Ανακτήθηκε από <https://www.coupa.com/products>

Deloitte (2022) *Digital Banking Maturity 2022*. (9 January 2026). Ανακτήθηκε από <https://www.deloitte.com/cz-sk/en/Industries/banking-capital-markets/research/digital-banking-maturity-2022.html>

Diamond, D. W. (1984). Financial intermediation and delegated monitoring. *Review of Economic Studies*, 51(3), 393–414.

European Banking Authority (EBA) (2019) *Guidelines on outsourcing arrangements (EBA/GL/2019/02)*. (9 January 2026). Ανακτήθηκε από <https://www.eba.europa.eu/regulation-and-policy/internal-governance/guidelines-on-outsourcing-arrangements>

European Central Bank (2022) *Financial Stability Review – May 2022*. (9 January 2026). Ανακτήθηκε από <https://www.ecb.europa.eu/pub/pdf/fsr/ecb.fsr202205~f207f46ea0.en.pdf>

Gartner (2023) *Magic Quadrant for Procure-to-Pay Suites*. (9 January 2026). Ανακτήθηκε από <https://www.gartner.com/en/documents/4003694>

McKinsey & Company (2024) *Global Banking Annual Review 2024: The next horizon*. (9 January 2026). Ανακτήθηκε από <https://www.mckinsey.com/industries/financial-services/our-insights/global-banking-annual-review>

OECD (2022) *Digital transformation in financial services*. (9 January 2026). Ανακτήθηκε από [https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-of-financial-services-access-to-finance-and-aggregate-economic-performance\\_10c7e583-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/digitalisation-of-financial-services-access-to-finance-and-aggregate-economic-performance_10c7e583-en.html)

OECD (2024) *Digitalisation of financial services: Access to finance and aggregate economic performance*. (9 January 2026). Ανακτήθηκε από [https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/08/digitalisation-of-financial-services-access-to-finance-and-aggregate-economic-performance\\_86d37dc7/10c7e583-en.pdf](https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2024/08/digitalisation-of-financial-services-access-to-finance-and-aggregate-economic-performance_86d37dc7/10c7e583-en.pdf)

OECD (2024b) *OECD Digital Economy Outlook 2024 – Volume 1*. (9 January 2026).

Ανακτήθηκε από [https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1\\_d30a04c9/full-report/component-4.html](https://www.oecd.org/en/publications/2024/05/oecd-digital-economy-outlook-2024-volume-1_d30a04c9/full-report/component-4.html)

World Bank (2025) *Digital Financial Services Whitepaper*. (9 January 2026). Ανακτήθηκε

από <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/305a39cbb6f35567db78bda6709c5cd8-0430012025/original/World-Bank-DFS-Whitepaper-DigitalFinancialServices.pdf>

## Παράρτημα Α: «Ερωτηματολόγιο Έρευνας»

Οι ερωτήσεις όπως ακριβώς εμφανίστηκαν στους συμμετέχοντες .

1. Λειτουργική Μονάδα στην οποία ανήκετε:

Group Operations

Financial Management / Finance

Human Resources (HR)

Retail Banking

Corporate / Other

2. Έτη εμπειρίας στη χρήση της πλατφόρμας COUPA:

< 1 έτος

1–3 έτη

> 3 έτη

Οι υπόλοιπες απαντήσεις είναι με την κλίμακα :

Διαφωνώ απόλυτα 1-2-3-4-5 Συμφωνώ απόλυτα.

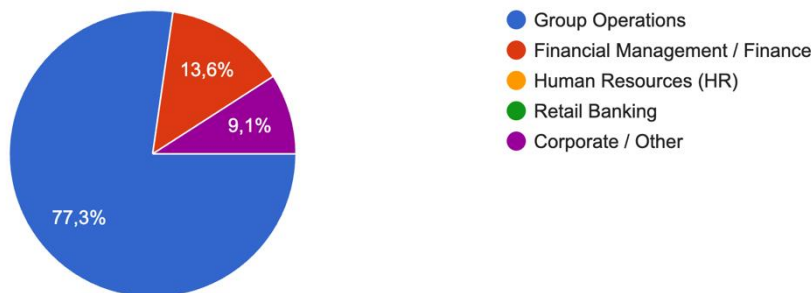
3. Η πλατφόρμα COUPA – PSM είναι εύχρηστη στην καθημερινή εργασία.

4. Η πλοήγηση και η δομή της εφαρμογής είναι κατανοητές.
5. Η διαδικασία υποβολής αιτημάτων προμηθειών είναι σαφής και τυποποιημένη.
6. Οι ροές εγκρίσεων (workflows) λειτουργούν αποτελεσματικά και χωρίς ασάφειες.
7. Η χρήση του COUPA – PSM μειώνει τον συνολικό χρόνο ολοκλήρωσης διαδικασιών προμηθειών.
8. Οι εγκρίσεις πραγματοποιούνται ταχύτερα σε σχέση με προηγούμενες διαδικασίες.
9. Σε σύγκριση με το προηγούμενο σύστημα, η ταχύτητα επεξεργασίας έχει βελτιωθεί.
10. Το COUPA – PSM ενισχύει τη διαφάνεια στη διαχείριση προμηθειών.
11. Συμβάλλει στη μείωση λαθών ή μη εγκεκριμένων ενεργειών.
12. Υποστηρίζει αποτελεσματικά τη συμμόρφωση με εσωτερικούς κανονισμούς και πολιτικές.
13. Η πλατφόρμα διευκολύνει τη συμμετοχή προμηθευτών σε διαγωνιστικές διαδικασίες.
14. Η διαχείριση συμβάσεων μέσω COUPA – PSM είναι οργανωμένη και λειτουργική.
15. Η εισαγωγή τιμολογίων και η παρακολούθηση της πορείας τους γίνεται αποτελεσματικά.
16. Οι αναφορές και τα δεδομένα του COUPA – PSM υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων.
17. Η πλατφόρμα διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών λειτουργικών μονάδων.
18. Συνολικά, το COUPA – PSM βελτιώνει τη διαχείριση προμηθειών στον οργανισμό.
19. Θα πρότεινα τη χρήση της πλατφόρμας και σε άλλες λειτουργίες.
20. Σε σύγκριση με τις προηγούμενες διαδικασίες (πριν την εφαρμογή του COUPA – PSM), ο συνολικός χρόνος διαχείρισης δαπανών έχει βελτιωθεί.
21. Προαιρετικά: Σε ποιο σημείο θεωρείτε ότι η πλατφόρμα COUPA – PSM προσφέρει τη μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία στην εργασία σας;

## Παράρτημα Β: «Πίνακες Αναλυτικών Στατιστικών Αποτελεσμάτων»

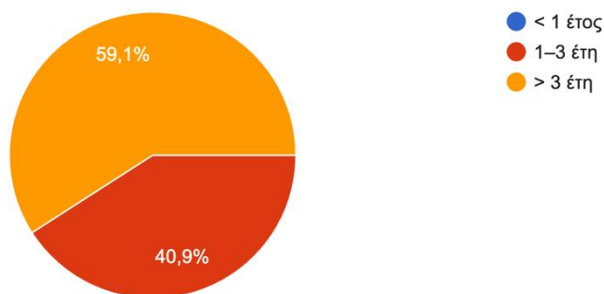
1. Λειτουργική Μονάδα στην οποία ανήκετε:

22 απαντήσεις



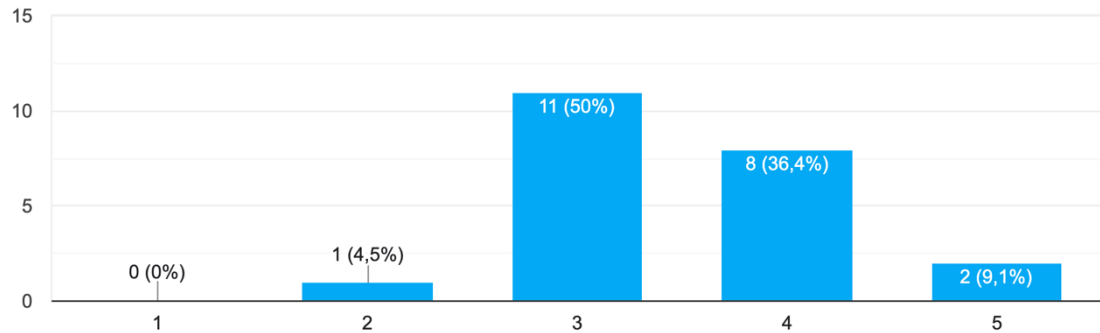
2. Έτη εμπειρίας στη χρήση της πλατφόρμας COUPA:

22 απαντήσεις



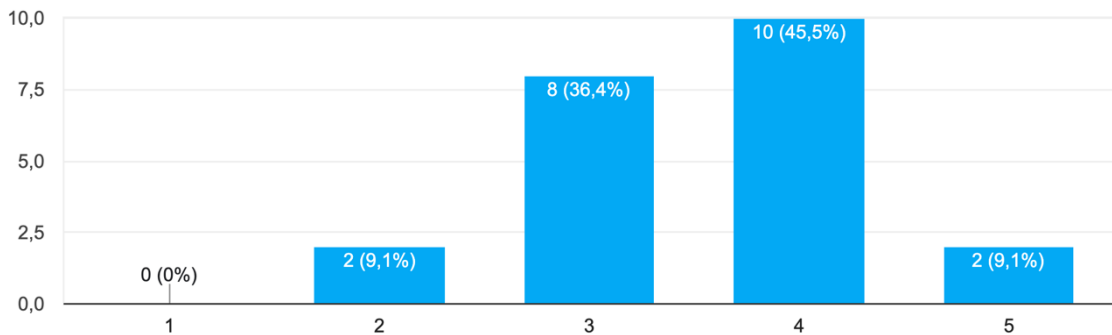
3. Η πλατφόρμα COUPA – PSM είναι εύχρηστη στην καθημερινή εργασία.

22 απαντήσεις



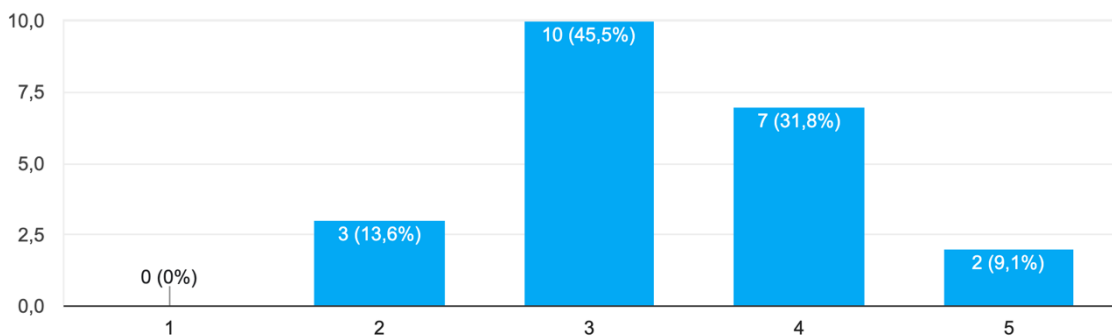
4. Η πλοήγηση και η δομή της εφαρμογής είναι κατανοητές.

22 απαντήσεις



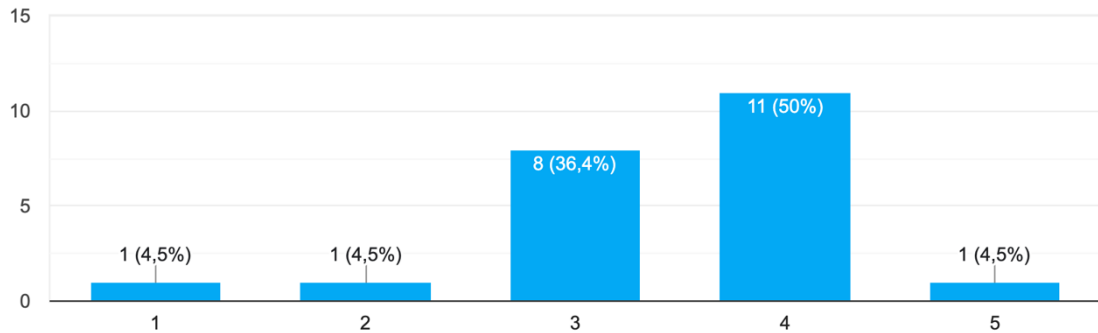
5. Η διαδικασία υποβολής αιτημάτων προμηθειών είναι σαφής και τυποποιημένη.

22 απαντήσεις



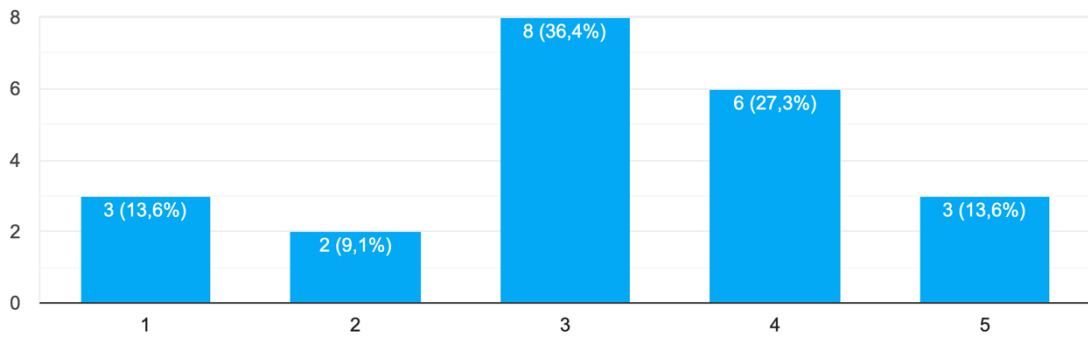
6. Οι ροές εγκρίσεων (workflows) λειτουργούν αποτελεσματικά και χωρίς ασάφειες.

22 απαντήσεις



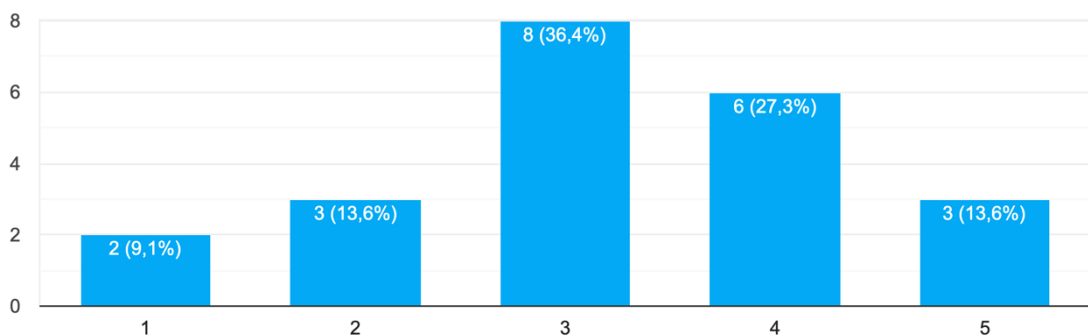
7. Η χρήση του COUPA – PSM μειώνει τον συνολικό χρόνο ολοκλήρωσης διαδικασιών προμηθειών.

22 απαντήσεις



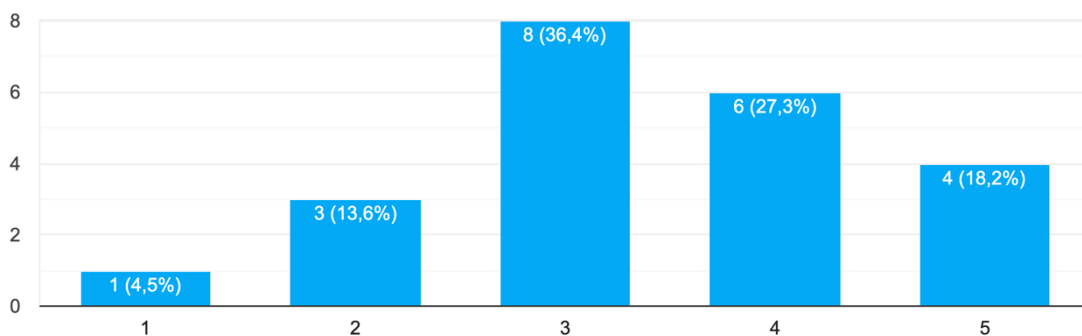
8. Οι εγκρίσεις πραγματοποιούνται ταχύτερα σε σχέση με προηγούμενες διαδικασίες.

22 απαντήσεις



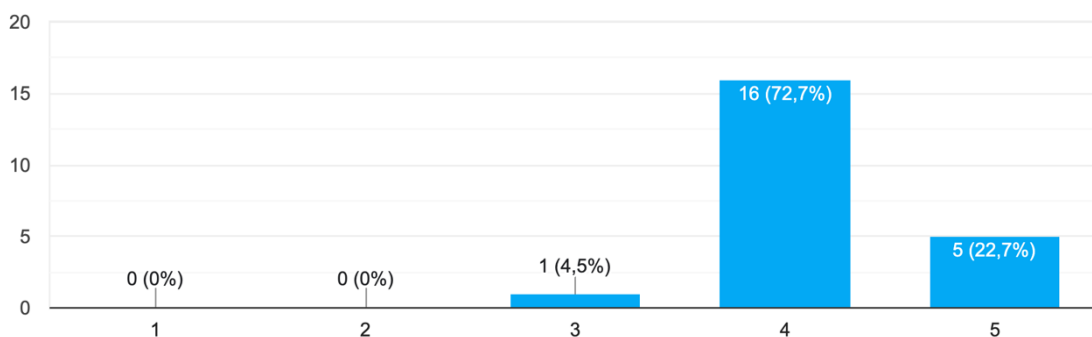
9. Σε σύγκριση με το προηγούμενο σύστημα, η ταχύτητα επεξεργασίας έχει βελτιωθεί.

22 απαντήσεις



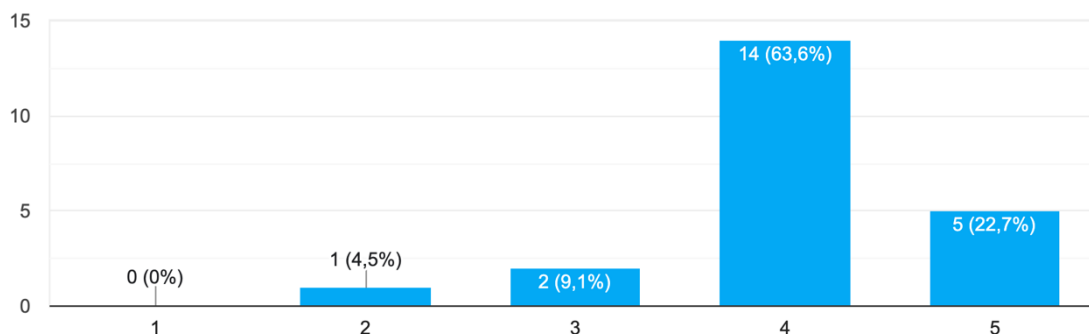
10. Το COUPA – PSM ενισχύει τη διαφάνεια στη διαχείριση προμηθειών.

22 απαντήσεις



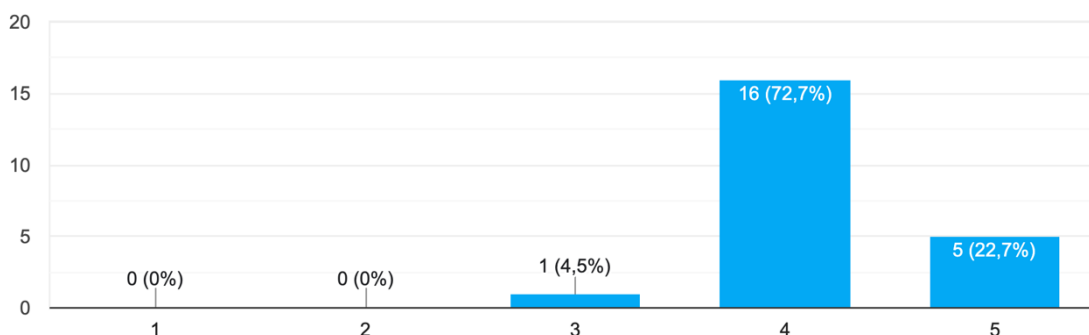
11. Συμβάλλει στη μείωση λαθών ή μη εγκεκριμένων ενεργειών.

22 απαντήσεις



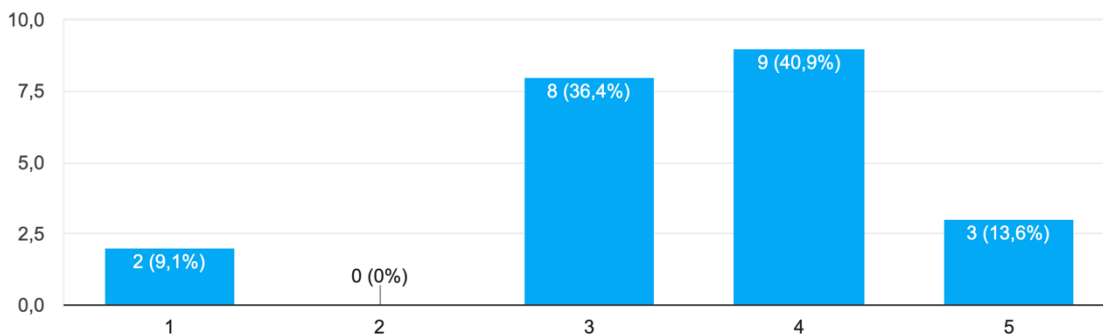
12. Υποστηρίζει αποτελεσματικά τη συμμόρφωση με εσωτερικούς κανονισμούς και πολιτικές.

22 απαντήσεις



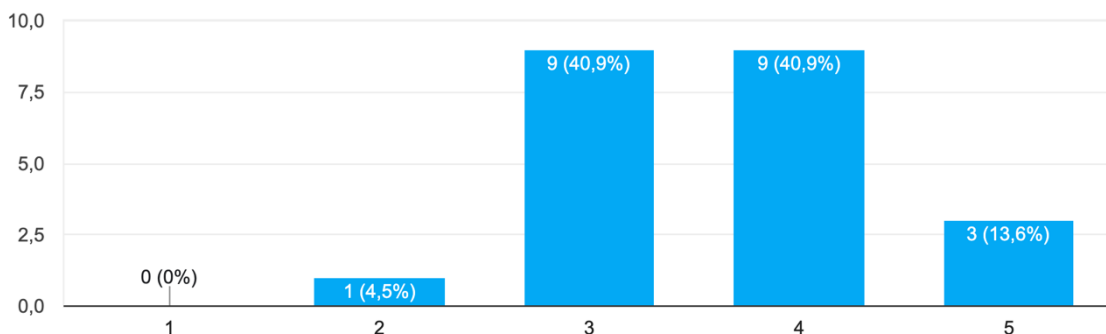
13. Η πλατφόρμα διευκολύνει τη συμμετοχή προμηθευτών σε διαγωνιστικές διαδικασίες.

22 απαντήσεις



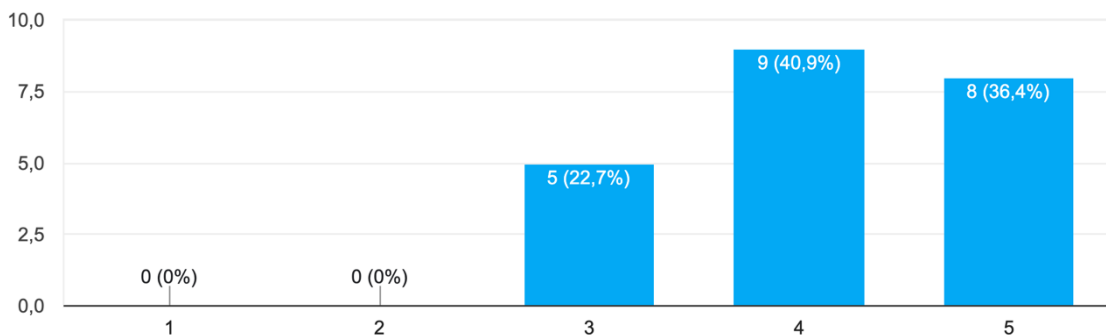
14. Η διαχείριση συμβάσεων μέσω COUPA – PSM είναι οργανωμένη και λειτουργική.

22 απαντήσεις



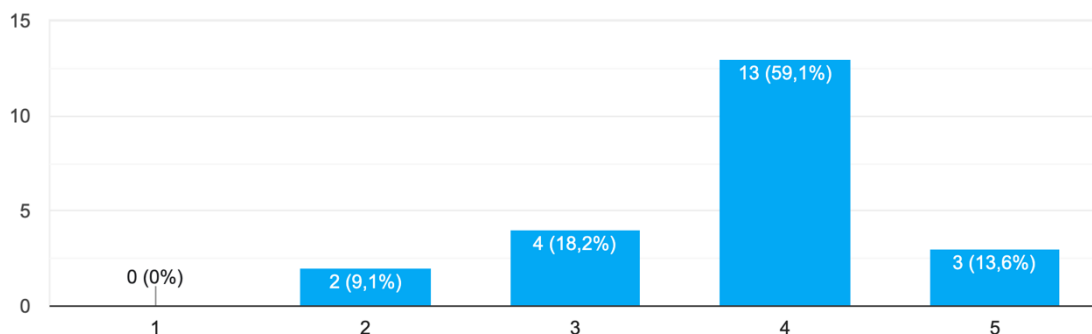
15. Η εισαγωγή τιμολογίων και η παρακολούθηση της πορείας τους γίνεται αποτελεσματικά.

22 απαντήσεις



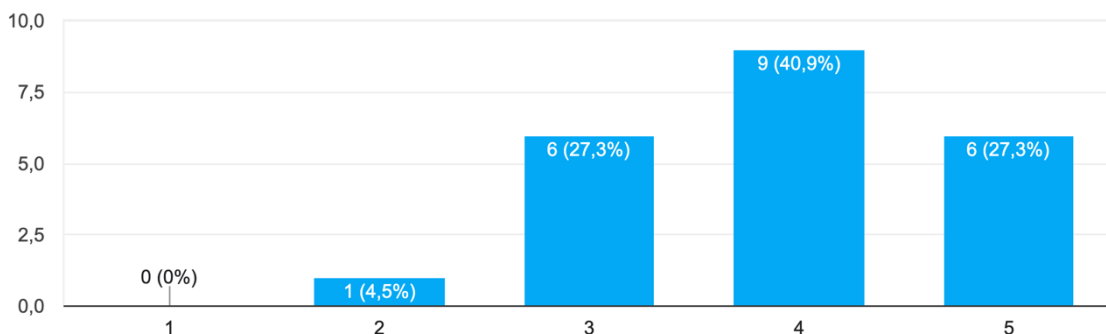
16. Οι αναφορές και τα δεδομένα του COUPA – PSM υποστηρίζουν τη λήψη αποφάσεων.

22 απαντήσεις



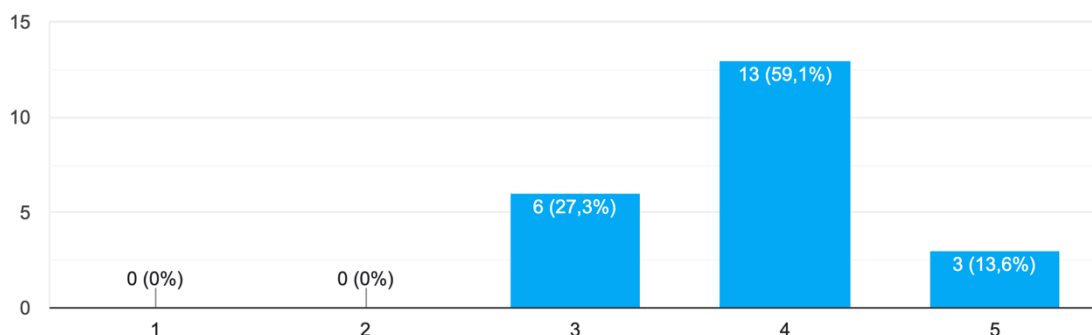
17. Η πλατφόρμα διευκολύνει τη συνεργασία μεταξύ διαφορετικών λειτουργικών μονάδων.

22 απαντήσεις



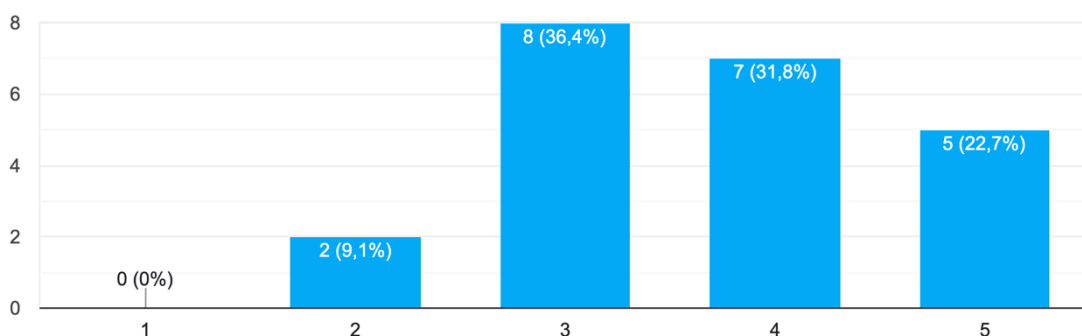
18. Συνολικά, το COUPA – PSM βελτιώνει τη διαχείριση προμηθειών στον οργανισμό.

22 απαντήσεις



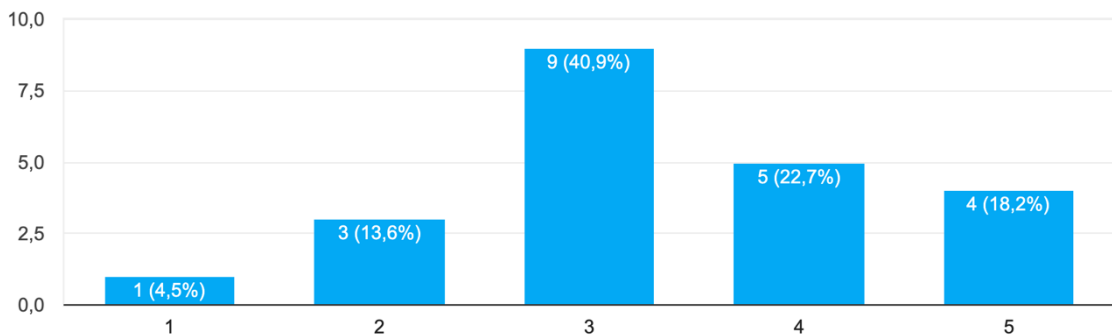
19. Θα πρότεινα τη χρήση της πλατφόρμας και σε άλλες λειτουργίες.

22 απαντήσεις



20. Σε σύγκριση με τις προηγούμενες διαδικασίες (πριν την εφαρμογή του COUPA – PSM ), ο συνολικός χρόνος διαχείρισης δαπανών έχει βελτιωθεί.

22 απαντήσεις



21. Προαιρετικά: Σε ποιο σημείο θεωρείτε ότι η πλατφόρμα COUPA – PSM προσφέρει τη μεγαλύτερη προστιθέμενη αξία στην εργασία σας; 8 απαντήσεις

Διενέργεια sourcing events

Στο σημείο της γρήγορης ολοκλήρωσης αιτήματος

Στατιστικά στοιχεία

Τυποποίηση εργασιών και ορατότητα των εργασιών και στοιχείων από το σύνολο των εργαζομένων σε μια μονάδα.

Η διεκπεραίωση κάθε είδους αιτήματος προμήθειας μέσα από ένα σύστημα, είναι πολύ εξυπηρετική. Επίσης ανά πάσα στιγμή μπορείς να έχεις εικόνα για το στάδιο στο οποίο βρίσκονται τα προς εκτέλεση αιτήματα. Αυτό που μου λείπει είναι η δυνατότητα καταχώρησης του προμηθευτή να συνοδεύεται από ταυτοποίηση με το ΑΦΜ του. Έχω παρατηρήσει συχνά το φαινόμενο να γίνεται λανθασμένη επιλογή προμηθευτή με απρόβλεπτες συνέπειες κατά την ανάρτηση τιμολογίων.

Γνωρίζοντας σε ποιον είναι ανατεθειμένο ένα task (ownership of task)

ΑΞΙΟΠΙΣΤΙΑ

Εύρεση στοιχείων παραγγελιών