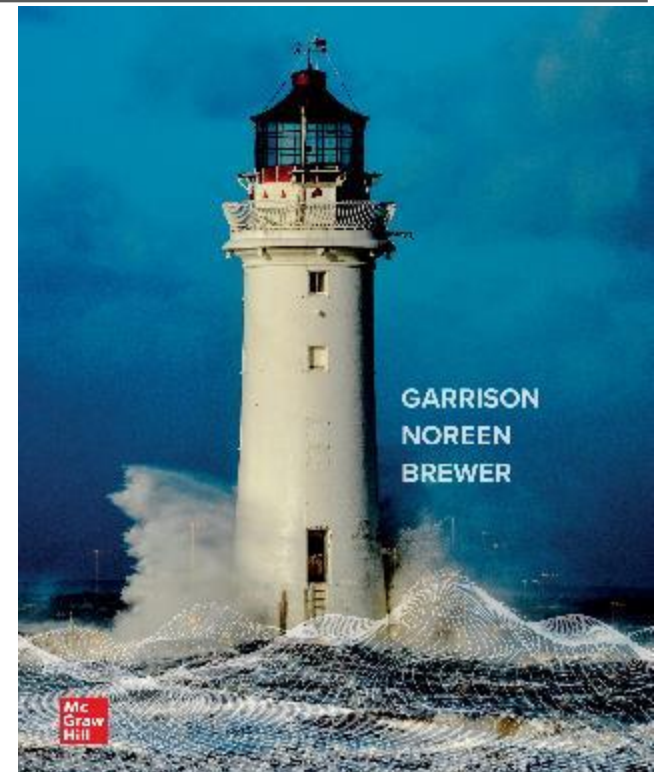


Διοικητική Λογιστική: Μια Επισκόπηση

PROLOGUE

Managerial Accounting
Eighteenth edition



Χρηματοοικονομική και Διοικητική Λογιστική: Επτά βασικές διαφορές

	Χρηματ/κή	Διοικητική
Χρήστες	Εξωτερικοί που λαμβάνουν χρημ/κές αποφάσεις	Διευθύνοντες τους οργανισμούς
Χρονικά στοιχεία	Ιστορικά στοιχεία	Μελλοντικές δράσεις
Επαληθεύσεις ή συνάφειες	Εμφαση σε επαλήθευση	Έμφαση σχετικά με προγραμματισμό
Ακρίβεια η επικαιρότητα	Έμφαση σε ακρίβεια	Έμφαση σε επικαιρότητα
Αντικείμενο	Το σύνολο του οργανισμού	Τα επι μέρους στοιχεία του οργανισμού
Λογιστικές αρχές	Υποχρεωτική τήρηση αρχών	Δεν απαιτείται (θεσμοθετούνται)
Απαιτήσεις	Τήρηση υποχρεώσεων για εξωτερικές εκθέσεις	Χωρίς υποχρεώσεις

Αντικείμενα της Διοίκησης

Προγραμματισμός

Έλεγχος

**Λήψη
Αποφάσεων**

Προγραμματισμός

Προσδιορισμός
στόχων.

Προσδιορισμός του τρόπου
επίτευξης των στόχων

Ανάπτυξη
προϋπολογισμών.

Έλεγχος

**Οι ελεγκτικές διαδικασίες ανατροφοδοτούνται
για να επιβεβαιώνεται
η υλοποίηση του προγραμματισμού.**

**Ο έλεγχος ανατροφοδότησης περιλαμβάνει
συγκρίσεις των πραγματικών αποτελεσμάτων
με τον προϋπολογισμό**

Λήψη Αποφάσεων

Η λήψη αποφάσεων αφορά την επιλογή μεταξύ εναλλακτικών επιλογών.

**Τι θα έπρεπε
πουλάμε;**

**Σε ποιους
απευθυνόμαστε;**

**Πώς θα έπρεπε
να λειτουργούμε;**

Προγραμματισμός: σε Θέματα Marketing

Προγραμματισμός

Πόσα πρέπει να διαθέτουμε για διαφημίσεις τηλεόρασης, έντυπου και διαδικτύου;

Πόσους πωλητές πρέπει να προσλάβουμε για να εξυπηρετήσουμε μια νέα περιοχή;

Έλεγχος: σε Θέματα Marketing

Έλεγχος

Η μείωση της τιμής του προϋπολογισμού αυξάνει τις πωλήσεις ανά μονάδα όπως αναμένεται;

Αποθεματοποιούμε τις σωστές ποσότητες κατά τη διάρκεια των εορταστικών αγορών;

Λήψη Αποφάσεων: σε Θέματα Marketing

Λήψη Αποφάσεων

Πρέπει να πουλήσουμε τις υπηρεσίες μας ως ένα πακέτο ή να τις πουλήσουμε ξεχωριστά;

Πρέπει να πουλήσουμε απευθείας σε πελάτες ή να χρησιμοποιήσουμε έναν διανομέα;

Προϋπολογισμός: σε Θέματα Διοίκησης Εφοδιασμού

Προϋπολογισμός

Πόσες μονάδες πρέπει να σχεδιάσουμε να παράγουμε την επόμενη περίοδο;

Τι ποσά θα χρειαστούμε για υποστηρικτικές διαδικασίες της επόμενης περιόδου;

Έλεγχος: σε Θέματα Διοίκησης Εφοδιασμού

Έλεγχος

Το κόστος της πραγματικής παραγωγής είναι μικρότερο ή μεγαλύτερο του προϋπολογισμένου;

Επιτυγχάνουμε τον στόχο μας να μειώσουμε τον αριθμό των ελαττωματικών μονάδων που παράγονται;

Λήψη Αποφάσεων: σε Θέματα Διοίκησης Εφοδιασμού

Λήψη Αποφάσεων

Πρέπει να αναθέσουμε την παραγωγή ενός εξαρτήματος σε εξωτερικό προμηθευτή;

Πρέπει να επανασχεδιάσουμε τη διαδικασία παραγωγής μας σε χαμηλότερα επίπεδα αποθέματος;

Προγραμματισμός: σε Θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Προγραμματισμός

Πόσα πρέπει να δαπανήσουμε για επαρκή
επαγγελματική εκπαίδευση;

Πόσα πρέπει να δαπανήσουμε για
τη προσέλκυση προσωπικού;

Έλεγχος: σε Θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Έλεγχος

Ο μέσος αριθμός εργαζομένων υπερβαίνει τους στόχους μας;

Επιτυγχάνουμε τον στόχο μας να ολοκληρώσουμε έγκαιρες αξιολογήσεις απόδοσης;

Λήψη Αποφάσεων:
σε Θέματα Διοίκησης Ανθρωπίνων Πόρων

Λήψη Αποφάσεων

Πρέπει να προσλάβουμε ιατρικό προσωπικό για να μειώσουμε το κόστος της υγειονομικής περίθαλψης;

Πρέπει να προσλάβουμε έκτακτους εργαζόμενους ή εργαζόμενους πλήρους απασχόλησης;

Λογιστικά Θέματα

Το IMA εκτιμά ότι περισσότερο από το 80% των επαγγελματιών λογιστών στις Η.Π.Α. εργάζονται σε μη δημόσια λογιστικά περιβάλλοντα.

Οι εργοδότες αναμένουν από τους λογιστές να έχουν επαρκείς λογιστικές γνώσεις, αλλά ταυτόχρονα να είναι ικανοί σε θέματα προγραμματισμού, ελέγχου και λήψης αποφάσεων που αποτελούν το θεμέλιο της διοικητικής λογιστικής.

Πιστοποιημένος Διοικητικός Λογιστής
Certified Management Accountant (CMA)

**Για να γίνεις CMA
απαιτεί συμμετοχή στο
Ινστιτούτο Διοίκησης Λογιστών,
πτυχίο από διαπιστευμένο
κολέγιο, δύο συνεχόμενα έτη σχετικής
επαγγελματική εμπειρία και πέρασμα
της εξέτασης CMA.**

Προδιαγραφές περιεχομένου εξέτασης CMA

Μέρος 1 Χρηματοοικονομική Αναφορά, Σχεδιασμός, Απόδοση και Έλεγχος

Εξωτερικές αποφάσεις χρηματοοικονομικής αναφοράς

Προγραμματισμός, προϋπολογισμός και πρόβλεψη

Διαχείριση απόδοσης

Διαχείριση κόστους

Εσωτερικοί έλεγχοι

Τεχνολογία και ανάλυση

Μέρος 2 Λήψη Οικονομικών Αποφάσεων

Ανάλυση οικονομικών καταστάσεων

Εταιρική χρηματοδότηση

Ανάλυση απόφασης

Διαχείριση κινδύνων

Επενδυτικές αποφάσεις

Επαγγελματική ηθική

Information about becoming a CMA and the CMA program can be accessed on the IMA's website (www.imanet.org) or by calling 1-800-638-4427.

Παγκόσμιος Ορκωτός Διοικητικός Λογιστής Chartered Global Management Accountant (CGMA)

Η ονομασία CGMA συγχρηματοδοτείται από το Αμερικανικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (AICPA) και το Ινστιτούτο Ορκωτών Διοικητικών Λογιστών (CIMA). Ένας δρόμος για το CGMA απαιτεί πτυχίο λογιστικής (συνοδευόμενο από συνολικά 150 ώρες φοίτησης στο κολέγιο), πέρασμα από τις εξετάσεις Certified Public Accountant (CPA), συμμετοχή στο AICPA, τρία χρόνια σχετικής εργασιακής εμπειρίας στη διοικητική λογιστική και επιτυχία στην εξέταση CGMA—η οποία είναι μια εξέταση που βασίζεται σε θέματα που αφορούν τεχνικές, επιχειρηματικές και ηγετικές δεξιότητες καθώς και σε θέματα διαχείρισης προσωπικού, ηθικής, ακεραιότητας και επαγγελματισμού.

Information about becoming a CGMA is available at www.cgma.org.

Διοικητική Λογιστική: Προγραμματισμός, Έλεγχος και Λήψη Αποφάσεων

Ο πρωταρχικός σκοπός αυτού του μαθήματος είναι να διδάξει δεξιότητες που απαιτούνται από τους διοικούντες σε θέματα προγραμματισμού, ελέγχου και λήψης αποφάσεων.

**Προγραμ-
ματισμός**

Έλεγχος

**Λήψη
Αποφάσεων**

Διοικητική Λογιστική: Ικανότητες Υπολογισμών

Οι ικανότητες υπολογισμών βοηθούν τους διευθυντές να απαντήσουν σε σημαντικές ερωτήσεις.

Πώς πρέπει να συντάξω ένα χρηματοοικονομικό πρόγραμμα για το επόμενο έτος;

Πόσο καλά αποδίδω σε σχέση με το σχέδιό μου;

Διοικητική Λογιστική: Διαστάσεις Διοίκησης Επιχειρήσεων

Έξι **Διαστάσεις Διοίκησης Επιχειρήσεων**, εκτός των αριθμητικών δεδομένων, που επιτρέπουν τον έξυπνο σχεδιασμό, τον έλεγχο και τη λήψη αποφάσεων:

1. Ηθική διάσταση
2. Ικανότητα Στρατηγικής Διοίκησης
3. Διαχείριση Επιχειρηματικών Κινδύνων
4. Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη
5. Διαχειριστικές Δεξιότητες
6. Ηγετικές Ικανότητες

Big Data

Τα Big Data αναφέρονται σε μεγάλες συλλογές δεδομένων που συλλέγονται από μέσα ή έξω από μια εταιρεία για να παρέχουν ευκαιρίες για συνεχή αναφορά και ανάλυση.

The 5 'Vs':

Έξι στοιχεία διαχείρισης επιχειρήσεων που υπερβαίνουν τους αριθμούς για να επιτρέψουν τον έξυπνο σχεδιασμό, τον έλεγχο και τη λήψη αποφάσεων:

1. Η ποικιλία αναφέρεται στις μορφές δεδομένων στις οποίες αποθηκεύονται οι πληροφορίες. (Variety)
2. Ο όγκος αναφέρεται στη συνεχώς αυξανόμενη ποσότητα δεδομένων που πρέπει να συλλέγουν, να καθαρίζουν και να οργανώνουν οι εταιρείες. (Volume)
3. Η ταχύτητα αναφέρεται στο ρυθμό με τον οποίο τα δεδομένα λαμβάνονται και ενεργούνται από οργανισμούς. (Velocity)
4. Η αξία υπονοεί ότι ο χρόνος και το χρήμα που δαπανούν οι οργανισμοί για την ανάλυση Big Data (Value)
5. Η αξιοπιστία αναφέρεται στο γεγονός ότι οι χρήστες αναμένουν τα δεδομένα τους να είναι ακριβή και αξιόπιστα. (Veracity)

Ανάλυση Δεδομένων

Η **ανάλυση δεδομένων** αναφέρεται στη διαδικασία ανάλυσης δεδομένων με τη βοήθεια εξειδικευμένων συστημάτων και λογισμικού για την εξαγωγή συμπερασμάτων σχετικά με τις πληροφορίες που περιέχουν

Οι διευθυντές συχνά κοινοποιούν τα ευρήματα από την ανάλυση δεδομένων τους σε άλλους μέσω της χρήσης τεχνικών οπτικοποίησης δεδομένων, όπως γραφήματα, χάρτες και διαγράμματα.

Η ανάλυση δεδομένων μπορεί να χρησιμοποιηθεί για σκοπούς παρουσιάσεων, ερμηνειών, προβλέψεων και προδιαγραφών

Ηθική Διάσταση

Η Δήλωση του Ινστιτούτου Διοικητικών Λογιστών (Institute of Management Accountants) για την Ηθική Επαγγελματική Πρακτική παρέχει οδηγίες για ηθική συμπεριφορά.

Αναγνωρίστε και επικοινωνήστε επαγγελματικούς περιορισμούς που αποκλείουν την υπεύθυνη κρίση.

Διατηρήστε την επαγγελματική ικανότητα.

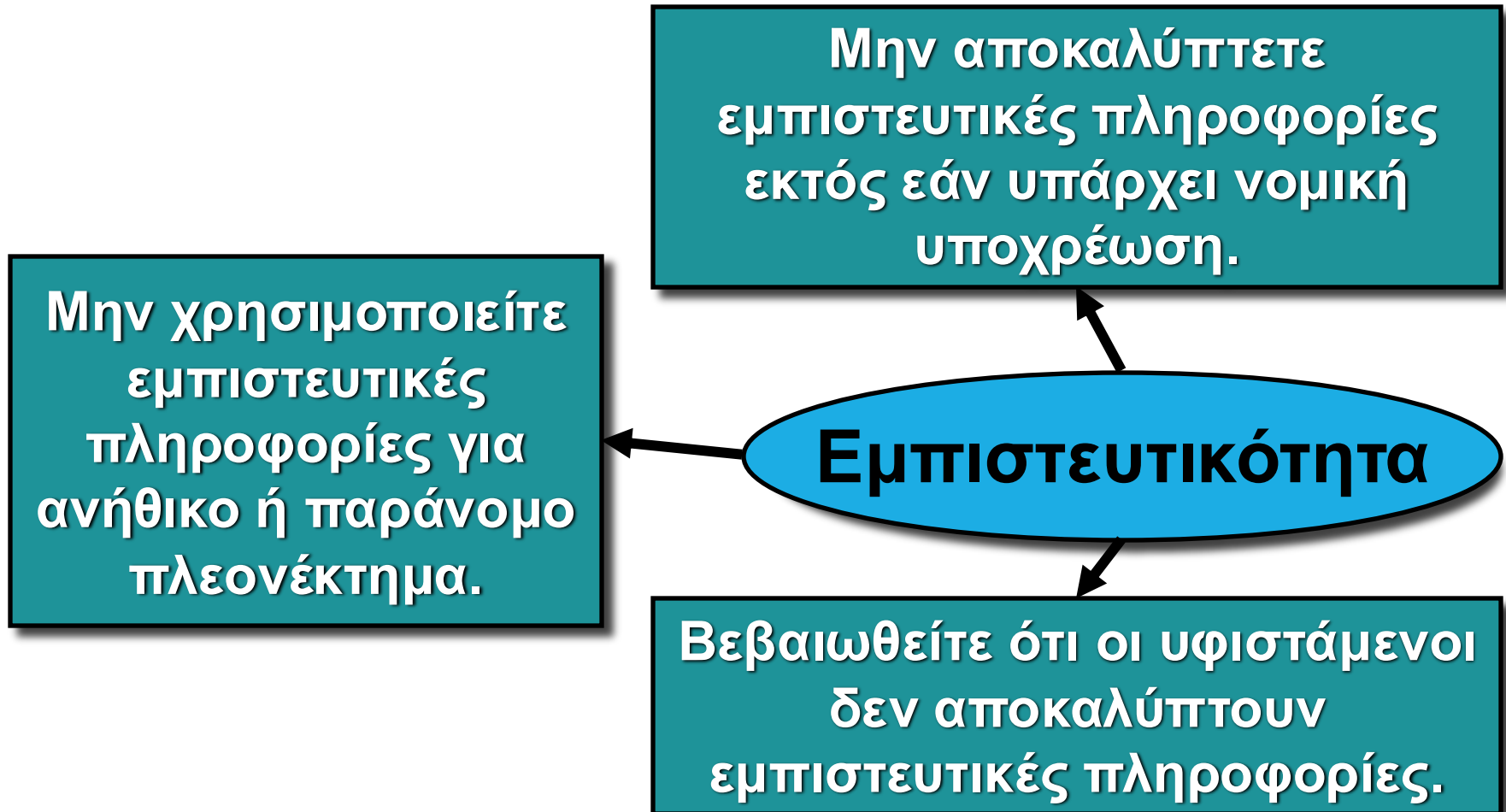
Επάρκεια



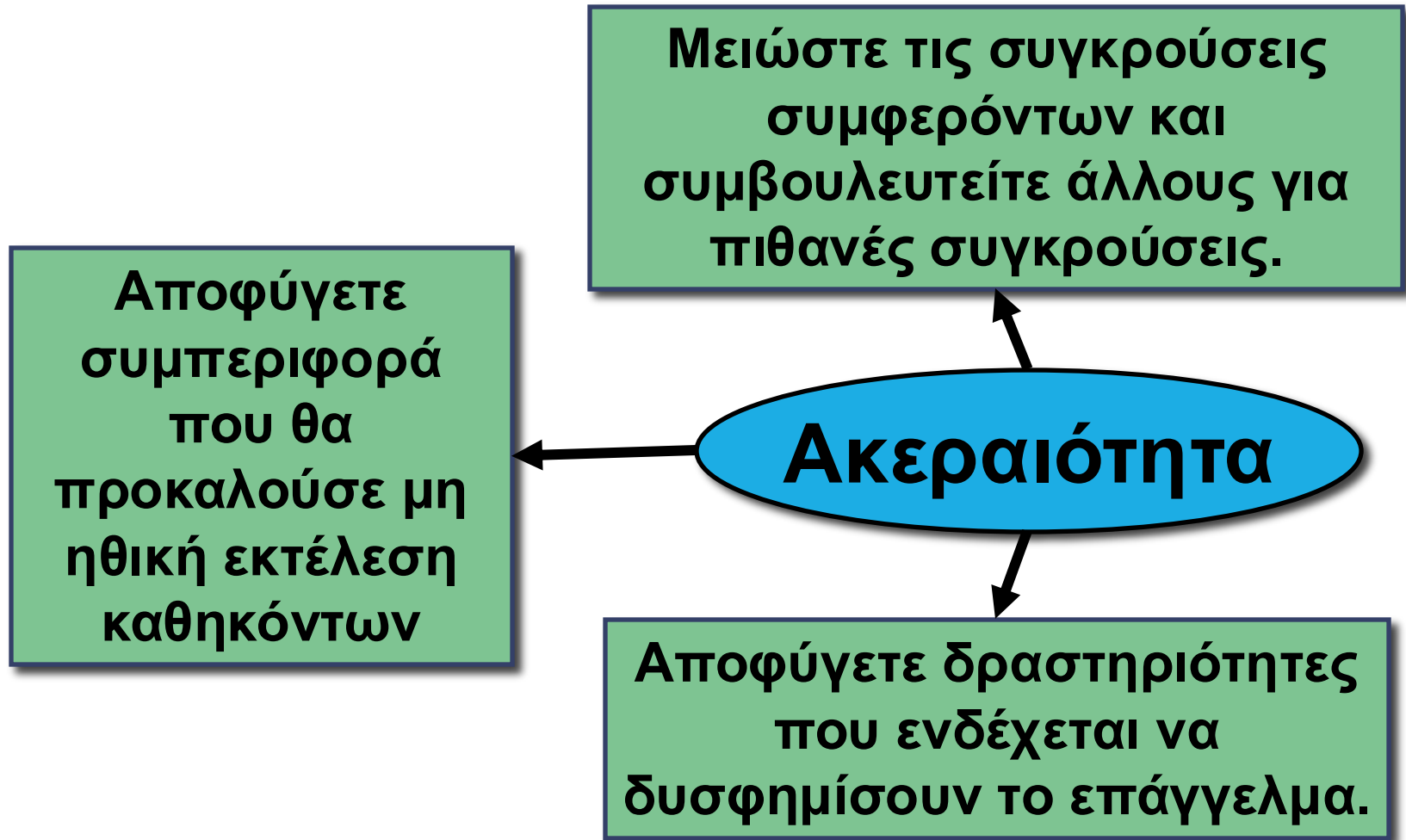
Ακολουθήστε τους ισχύοντες νόμους, κανονισμούς και πρότυπα.

Παρέχετε ακριβείς, σαφείς, συνοπτικές και έγκαιρες πληροφορίες υποστήριξης αποφάσεων.

ΙΜΑ Κατευθυντήριες Γραμμές: Εμπιστευτικότητα

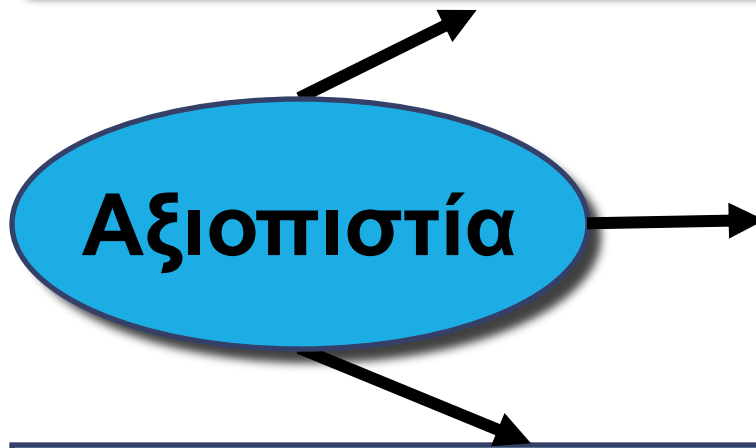


IMA Κατευθυντήριες Γραμμές: Ακεραιότητα



IMA Κατευθυντήριες Γραμμές: Αξιοπιστία

**Κοινοποιήστε τις πληροφορίες
δίκαια και αντικειμενικά.**



**Αποκαλύψτε καθυστερήσεις ή
ελλείψεις στην επικαιροποίηση
των πληροφοριών, την
επεξεργασία ή τους εσωτερικούς
ελέγχους.**

**Αποκαλύψτε όλες τις σχετικές
πληροφορίες που θα μπορούσαν
να επηρεάσουν την κατανόηση των
αναφορών και των συστάσεων
ενός χρήστη.**

Οδηγίες IMA Για την Επίλυση Ηθικής Σύγκρουσης - Μέρος 1

Ακολουθήστε τις καθιερωμένες πολιτικές του εργοδότη.

Εάν αυτό δεν λειτουργεί, λάβετε υπόψη τα εξής:

- **Συζητήστε τη σύγκρουση με τον άμεσο επόπτη ή το επόμενο υψηλότερο ανεπίλυτο διοικητικό επίπεδο.**
- **Εάν ο άμεσος επόπτης είναι ο διευθύνων σύμβουλος, εξετάστε το διοικητικό συμβούλιο ή την επιτροπή ελέγχου.**
- **Η επαφή με επίπεδα πάνω από τον άμεσο επόπτη πρέπει να ξεκινά μόνο με τη γνώση του επόπτη, με την προϋπόθεση ότι ο επόπτης δεν εμπλέκεται.**

Οδηγίες IMA Για την Επίλυση Ηθικής Σύγκρουσης - Μέρος 2

Εάν δεν ακολουθούν τις ισχύουσες πολιτικές του εργοδότη για την επίλυση συγκρούσεων, λάβετε υπόψη αυτές τις πρόσθετες πρακτικές:

- **Εκτός εάν ορίζεται νόμιμα, διατηρήστε το απόρρητο**
- **Διευκρινίστε τα ζητήματα σε μια εμπιστευτική συζήτηση με έναν αντικειμενικό σύμβουλο.**
- **Συμβουλευτείτε έναν πληρεξούσιο σχετικά με τις νομικές υποχρεώσεις.**

Γιατί πρέπει να υπάρχουν Πρότυπα Ηθικής?

Τα ηθικά πρότυπα στις επιχειρήσεις είναι απαραίτητα για την ομαλή λειτουργία της οικονομίας.



Χωρίς ηθικά πρότυπα στις επιχειρήσεις, η οικονομία και όλοι μας που εξαρτώνται από αυτήν για θέσεις εργασίας, αγαθά και υπηρεσίες, θα υποφέρουν.



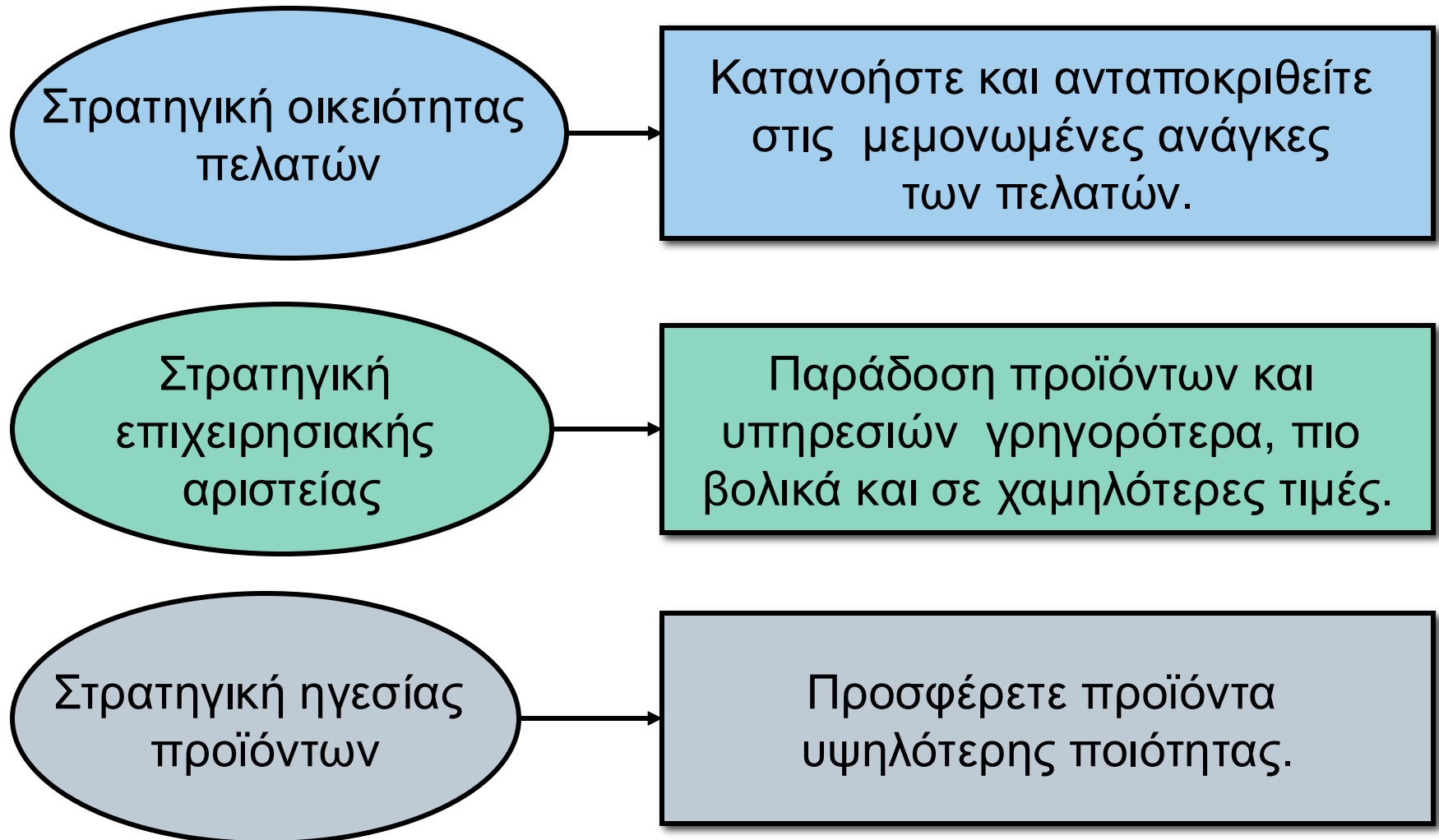
Η εγκατάλειψη των δεοντολογικών προτύπων στις επιχειρήσεις θα οδηγούσε σε χαμηλότερη ποιότητα ζωής με λιγότερο επιθυμητά αγαθά και υπηρεσίες σε υψηλότερες τιμές.

Διάσταση Στρατηγικής Διοίκησης

Μια στρατηγική είναι ένα «σχέδιο παιχνιδιού» που επιτρέπει σε μια εταιρεία να προσελκύσει πελάτες, ξεχωρίζοντας από τους ανταγωνιστές

Το επίκεντρο της στρατηγικής μιας εταιρείας πρέπει να είναι οι στόχοι πελάτες της.

Προτάσεις Πελατειακής Αξίας



Διάσταση Διαχείρισης Επιχειρηματικού Κινδύνου

Μια διαδικασία που χρησιμοποιείται από μια εταιρεία για προληπτική δράση εντοπίζει και διαχειρίζεται τον κίνδυνο. Αυτό περιλαμβάνει εκδοχές αποφυγής, αποδοχής ή μείωσης του κινδύνου.

Μόλις μια εταιρεία εντοπίσει τους κινδύνους της, ίσως η πιο κοινή τακτική διαχείρισης κινδύνων είναι η μείωση των κινδύνων με την εφαρμογή συγκεκριμένων ελέγχων.

Εντοπισμός και Έλεγχος Επιχειρηματικών Κινδύνων

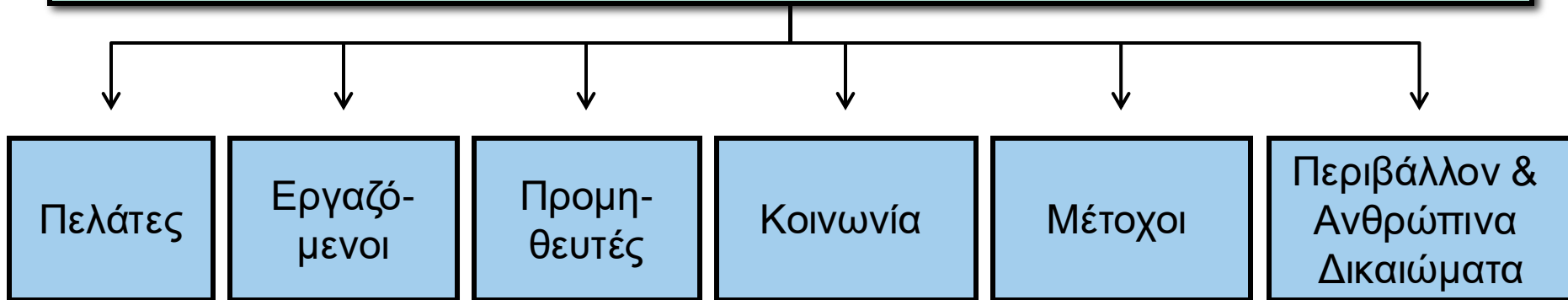
• Παραδείγματα Επιχειρηματικών Κινδύνων	Παραδείγματα Ελέγχου για Μείωση Επιχειρηματικού Κινδύνου
• Κλοπή εμπιστευτικών στοιχείων από ηλεκτρονικά αρχεία • Επικίνδυνα για τους πελάτες προϊόντα • Απώλεια μεριδίου αγοράς από μη αναμενόμενες δράσεις ανταγωνιστών • Δυσμενείς καιρικές συνθήκες που επιδρούν στην επιχειρηματική δράση • Απεργίες που εμποδίζουν τον εφοδιασμό υλικών και αγαθών	• Δημιουργήστε τείχη προστασίας από διεφθαρμένους χάκερ ή από κλοπή πνευματικής ιδιοκτησίας • Αναπτύξτε μια επίσημη και αυστηρή δοκιμασία προϊόντων • Αναπτύξτε μια προσέγγιση για νόμιμη συλλογή πληροφοριών για σχέδια και πρακτικές των ανταγωνιστών • Αναπτύξτε σχέδια έκτακτης ανάγκης για αντιμετώπιση δυσμενών καιρικών συνθηκών • Ελέγξτε διεξοδικά τον ιστότοπο πριν μεταβείτε "ζωντανά" στο Διαδίκτυο • Δημιουργήστε μια σχέση με δύο εταιρείες ικανές να παρέχουν απαραίτητα υλικά

Τύποι εσωτερικών ελέγχων για χρηματοοικονομικές αναφορές

Τύπος Ελέγχου	Ταξινόμηση	περιγραφή
Εξουσιοδοτήσεις	Προληπτικός	Απαίτηση από τη διοίκηση να εγκρίνει επίσημα συγκεκριμένους τύπους συναλλαγών.
Συσχετίσεις	Διερευνητικός	Η συσχέτιση συνόλων δεδομένων μεταξύ τους για τον εντοπισμό και την επίλυση ασυμφωνιών.
Διαχωρισμός καθυκόντων	Προληπτικός	Διαχωρισμός αρμοδιοτήτων που σχετίζονται με την έγκριση συναλλαγών, την καταγραφή συναλλαγών και τη διατήρηση της φύλαξης των σχετικών περιουσιακών στοιχείων.
Φυσικά μέτρα ασφαλείας	Διερευνητικός	Χρησιμοποιώντας κάμερες, κλειδαριές και φυσικά εμπόδια για την προστασία περιουσιακών στοιχείων.
Αναφορές απόδοσης	Διερευνητικός	Συγκρίνοντας την πραγματική απόδοση με διάφορα σημεία αναφοράς για τον εντοπισμό απροσδόκητων αποτελεσμάτων.
Διατήρηση Εγγραφών	Διερευνητικός	Διατήρηση γραπτών ή / και ηλεκτρονικών αποδεικτικών στοιχείων για την υποστήριξη συναλλαγών.
Ασφάλεια πληροφοριακών συστημάτων	Προληπτικός/ Διερευνητικός	Χρήση στοιχείων ελέγχου όπως κωδικών πρόσβασης και αρχείων καταγραφής πρόσβασης για τη διασφάλιση κατάλληλων περιορισμών δεδομένων.

Διάσταση Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Η εταιρική κοινωνική ευθύνη (Corporate Social Responsibility) είναι μια έννοια με την οποία οι οργανισμοί λαμβάνουν υπόψη τις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων κατά τη λήψη αποφάσεων.



Η CSR επεκτείνεται πέρα από τη νομική συμμόρφωση για να συμπεριλάβει εθελοντικές ενέργειες που ικανοποιούν τις προσδοκίες των ενδιαφερομένων.

Παραδείγματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης

Παραδείγματα Εταιρικής Κοινωνικής Ευθύνης	
Οι εταιρείες θα πρέπει να παρέχουν στους πελάτες: • Ασφαλή, υψηλής ποιότητας προϊόντα που είναι αρκετά τιμολογημένο • Ικανότητα, ευγένεια και γρήγορη παράδοση προϊόντων και υπηρεσιών • Πλήρης γνωστοποίηση των κινδύνων που σχετίζονται με το προϊόν • Εύχρηστα συστήματα πληροφοριών για αγορές και παρακολούθηση παραγγελιών	Οι εταιρείες και οι προμηθευτές τους θα πρέπει να απασχολούν εργαζόμενους με: • Ασφαλείς και ανθρώπινες συνθήκες εργασίας • Μη διακριτική μεταχείριση και με δικαίωμα οργάνωσης και υποβολής παραπόνων • Παροχή Δίκαιης αποζημίωσης • Ευκαιρίες για εκπαίδευση, προαγωγή, και προσωπική ανάπτυξη
Οι εταιρείες θα πρέπει να παρέχουν στους προμηθευτές: • Δίκαιους όρους συμβολαίου και έγκαιρες πληρωμές • Εύλογο χρόνο για την προετοιμασία παραγγελιών • Απροβλημάτιστη αποδοχή έγκαιρης και πλήρους παράδοσης • Συνεργασία και όχι μονομερείς δράσεις	Οι εταιρείες θα πρέπει να παρέχουν στις κοινότητες: • Πληρωμή δίκαιων φόρων • Ειλικρινείς πληροφορίες για σχέδια όπως π.χ απόσχιση φυτών • Πόρους που υποστηρίζουν φιλανθρωπικά ιδρύματα, σχολεία, και δραστηριότητες του πολίτη • Λογική πρόσβαση σε πηγές πολυμέσων
Οι εταιρείες θα πρέπει να παρέχουν στους μετόχους: • Ικανή και αναλογούσα διαχείριση • Εύκολη πρόσβαση σε πλήρεις και ακριβείς οικονομικές πληροφορίες • Πλήρη γνωστοποίηση επιχειρηματικών κινδύνων • Ειλικρινείς απαντήσεις σε σχετικές ερωτήσεις	Οι εταιρείες θα πρέπει να προστατεύουν το περιβάλλον και τα ανθρώπινα δικαιώματα με: • Δεδομένα εκπομπών αερίων θερμοκηπίου • Δεδομένα ανακύκλωσης και διατήρησης πόρων • Διαφάνεια στην παιδική εργασία • Πλήρης γνωστοποίηση των προμηθευτών που βρίσκονται σε αναπτυσσόμενες χώρες

Διάσταση Επιχειρηματικών Διαδικασιών

Μια επιχειρηματική διαδικασία είναι μια σειρά βημάτων για να πραγματοποιήσει μερικά έργα σε μια επιχείρηση.

Ε & Α

Σχεδιασμός
προϊόντος

Βιομηχανο-
ποίηση

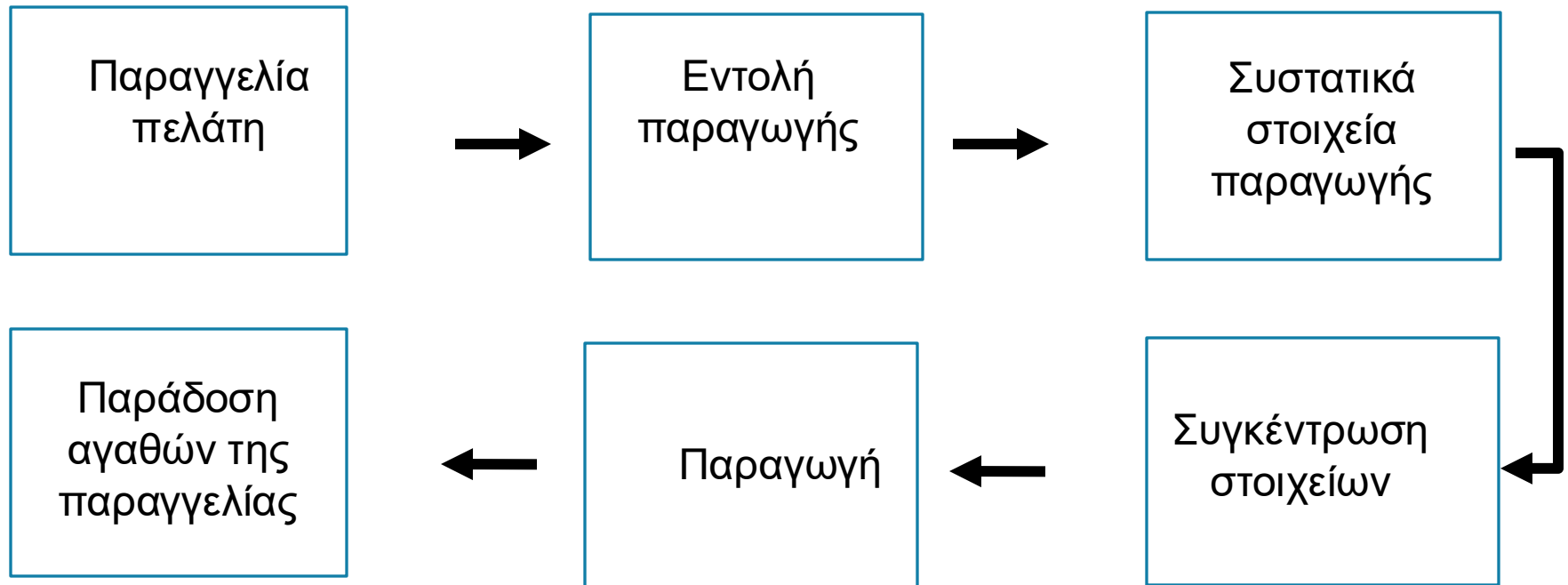
Εμπορία

Κατανομή

Εξυπηρέτηση
πελατών

Επιχειρηματικές λειτουργίες που αποτελούν την αλυσίδα αξίας

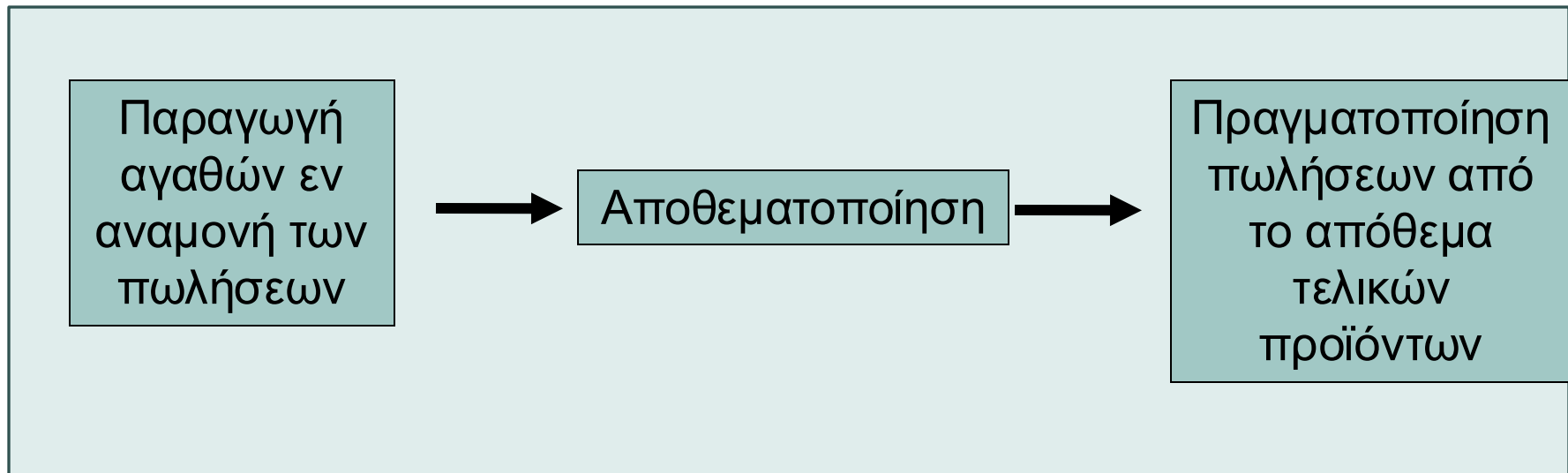
Λιτή Παραγωγή



Η Λιτή Παραγωγή συχνά αναφέρεται ως
Just-In-Time (JIT) production.

Λιτή Παραγωγή: Παραδοσιακή Παραγωγή

Παραδοσιακή Παραγωγή



Λιτή Παραγωγή: Πλεονεκτήματα

Επειδή η λιτή παραγωγή επιτρέπει μόνο την παραγωγή των παραγγελιών των πελατών, ο αριθμός των παραγόμενων μονάδων τείνει να ισούται με τον αριθμό των πωλημένων μονάδων.

Η λιτή προσέγγιση οδηγεί επίσης σε λιγότερα ελαττώματα, λιγότερη σπατάλη προσπάθειας και ταχύτερους χρόνους απόκρισης στους πελάτες από τις παραδοσιακές μεθόδους παραγωγής.

Διάσταση της Ηγεσίας

Οι Ηγέτες ενώνουν τη συμπεριφορά των εργαζομένων γύρω από δύο κοινά θέματα - επιδιώκοντας στρατηγικούς στόχους και λαμβάνοντας βέλτιστες αποφάσεις.

Παράγοντες που επηρεάζουν τη συμπεριφορά:

- ❖ Εσωτερικά κίνητρα
- ❖ Εξωγενή κίνητρα
- ❖ Γνωσιακή προκατάληψη

End of Prologue

