

**Τ.Ε.Ι. ΚΡΗΤΗΣ**



**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής**

**ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ**

**«ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ»**

**Balanced ScoreCard & Εσωτερικός Έλεγχος: Εφαρμογή στις  
ελληνικές επιχειρήσεις**

**Διπλωματική Εργασία**

που υποβλήθηκε στο Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Τ.Ε.Ι.  
ΚΡΗΤΗΣ ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος  
Ειδίκευσης στη Λογιστική και Ελεγκτική από τον

**Παπαναστασίου Παντελή**

Ηράκλειο

Οκτώβριος 2016

## **Δήλωση Αυθεντικότητας, ζητήματα Copyright.**

Ο μεταπτυχιακός φοιτητής που εκπόνησε την παρούσα διπλωματική εργασία φέρει ολόκληρη την ευθύνη προσδιορισμού της δίκαιης χρήσης του υλικού, η οποία ορίζεται στη βάση των εξής παραγόντων: του σκοπού και χαρακτήρα της χρήσης (μη-εμπορικός, μη-κερδοσκοπικός, αλλά εκπαιδευτικός-ερευνητικός), της φύσης του υλικού που χρησιμοποιεί (τμήμα του κειμένου, πίνακες, σχήματα, εικόνες κ.λπ.) του ποσοστού και της σημαντικότητας του τμήματος που χρησιμοποιεί σε σχέση με το όλο κείμενο υπό copyright, και των πιθανών συνεπειών της χρήσης αυτής στην αγορά ή την γενικότερη αξία του υπό copyright κειμένου».

« Η παρούσα διπλωματική εργασία εγκρίθηκε ομόφωνα από την τριμελή εξεταστική επιτροπή η οποία ορίστηκε από την ΓΣΕΣ του Τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Τ.Ε.Ι. Κρήτης, σύμφωνα με το νόμο και τον εγκεκριμένο Οδηγό Σπουδών του ΠΜΣ «Λογιστική και Ελεγκτική». Τα μέλη της Επιτροπής ήταν:

- Δρ. Αλεξία Μαίρη Τζωρτζάκη, Επίκουρη Καθηγήτρια ( Επιβλέπων)
- Δρ. Θεόδωρος Β. Σταματόπουλος, Καθηγητής ( Μέλος)
- Δρ. Σταύρος Αρβανίτης, Αν. Καθηγητής ( Μέλος)

Η έγκριση της διπλωματικής εργασίας από το Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Τ.Ε.Ι. Κρήτης δεν υποδηλώνει αποδοχή των απόψεων του συγγραφέα.»

## Ευχαριστίες

Μέσα από τις επόμενες γραμμές, θα ήθελα να εκφράσω τις ειλικρινείς μου ευχαριστίες στην επιβλέποντα καθηγήτη κύρια Αλεξία Τζωρτζάκη για τη πολύτιμη συμβολή και βοήθειά τους στην επιτυχή ολοκλήρωση της παρούσας διπλωματικής εργασίας.

Ακόμη, θα ήθελα να ευχαριστήσω και την οικογένειά μου, για την ενθάρρυνση, ηθική συμπαράσταση και οικονομική υποστήριξη που μου προσέφερε όλα τα χρόνια των σπουδών μου.

## **Περιεχόμενα**

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	13
1.1 Αναγκαιότητα της Διπλωματικής Εργασίας.....	13
1.2 Διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας.....	14
ΜΕΡΟΣ 1 <sup>ο</sup> ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ.....	17
Κεφάλαιο 2: Εσωτερικός Έλεγχος.....	18
2.1 Εισαγωγή.....	18
2.2 Ορισμός και Εννοιολογικό πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου.....	19
2.3 Σκοπός και στόχοι του Εσωτερικού Ελέγχου.....	19
2.4 Πρότυπα του Εσωτερικού Ελέγχου.....	21
2.5 Ο Ρόλος και η θέση του Εσωτερικού Ελέγχου.....	22
2.6 Είδη Εσωτερικού Ελέγχου.....	23
2.7 Μεθοδολογία του Εσωτερικού Ελέγχου στις Σύγχρονες Ελληνικές Επιχειρήσεις.....	25
2.8 Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.....	28
Κεφάλαιο 3 Ισορροπημένη Κάρτα Αποδόσεων (Balanced ScoreCard).....	31
3.1 Εισαγωγή.....	31
3.2 Εννοιολογική προσέγγιση του Balanced ScoreCard.....	32
3.3 Διαστάσεις του Balanced ScoreCard.....	33
3.4 Σχεδιασμός του Balanced ScoreCard.....	36
3.5 Βασικά Χαρακτηριστικά του Balanced ScoreCard.....	38
3.6 Οι σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των τεσσάρων διαστάσεων απόδοσης.....	39
3.7 Η Αναγκαιότητα για του Balanced ScoreCard στις σύγχρονες Ελληνικές Επιχειρήσεις..	40
3.8 Προβλήματα κατά την εφαρμογή του Balanced ScoreCard.....	43
Κεφάλαιο 4: Η εφαρμογή του Balanced ScoreCard στον Εσωτερικό Έλεγχο.....	45
4.1 Εισαγωγή.....	45
4.2 Επισκόπηση Ερευνών.....	45
ΜΕΡΟΣ 2 <sup>ο</sup> ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	54
5.1 Εισαγωγή.....	55
5.2 Σκοποί πρωτογενούς έρευνας.....	55
5.3 Μεθοδολογία.....	57
5.4 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίων.....	57
ΜΕΡΟΣ 3 <sup>ο</sup> ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ.....	63
Κεφάλαιο 6 Αποτελέσματα έρευνας.....	63

6.1 Εισαγωγή.....	63
6.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου .....	64
Κεφάλαιο 7 Συμπεράσματα.....	97
7.1 Εισαγωγή.....	97
7.2 Συμπεράσματα Βιβλιογραφικής επισκόπησης .....	98
7.3 Συμπεράσματα πρωτογενούς έρευνας.....	99
7.4 Περιορισμοί έρευνας .....	101
7.5 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα .....	102
Βιβλιογραφία.....	104
Ξένη Βιβλιογραφία.....	104
Ελληνική Βιβλιογραφία.....	105
Παράρτημα 1 .....	107
Ερωτηματολόγιο.....	107

### **Κατάλογος Πινάκων**

Πίνακας 1: Κατηγορία ηλικίας δείγματος.....	58
Πίνακας 2: Κατηγορία φύλου δείγματος.....	59
Πίνακας 3: Επίπεδο εκπαίδευσης δείγματος.....	60
Πίνακας 4: Κατηγορία Επιχείρησης.....	61

Πίνακας 5: Πρακτική εμπειρία στον Εσωτερικό Έλεγχο.....	61
Πίνακας 6: Balanced ScoreCard (Ισορροπημένη Κάρτα Αποδόσεων).....	61
Πίνακας 7: Εφαρμογή του BSC στον Εσωτερικό Έλεγχο.....	62
Πίνακας 8: Καθορισμός εικόνας του τμήματος Εσωτερικού ελέγχου από το ΔΣ της Εταιρείας.....	63
Πίνακας 9: Έλεγχος επίτευξης των στόχων από τον Εσωτερικό έλεγχο.....	64
Πίνακας 10: Μεθοδολογία κατάρτισης πλάνου ελέγχου βάσει αξιολόγησης κινδύνων (RBIA).....	65
Πίνακας 11: Ρόλος του Εσωτερικού ελεγκτή διαχρονικά.....	67
Πίνακας 12: Βελτίωση της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου μέσω της χρήση ανάλυσης δεδομένων (analytics).....	69
Πίνακας 13: Ικανοποίηση αποδεκτών Εσωτερικού Ελέγχου.....	70
Πίνακας 14: Στήριξη του έργου των Εσωτερικών Ελεγκτών από τους Εξωτερικούς Ελεγκτές.....	72
Πίνακας 15: Αποδοχή προτάσεων από την Διοίκησης της Εταιρείας.....	73
Πίνακας 16: Συμβολή του Εσωτερικού ελέγχου στις συγχωνεύσεις και εξαγορές των επιχειρήσεων.....	74
Πίνακας 17: Συμμόρφωση των Εσωτερικών Ελεγκτών με τα Διεθνή ελεγκτικά πρότυπα.....	76
Πίνακας 18: Έλεγχος αποκλίσεων μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου.....	77
Πίνακας 19: Εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου.....	79
Πίνακας 20: Βαθμός επιρροής των αδυναμιών του ΣΕΕ.....	80
Πίνακας 21: Πιστοποιημένη εκπαίδευση και κατάρτιση των Εσωτερικών Ελεγκτών.....	81
Πίνακας 22: Εξειδίκευση των Εσωτερικών Ελεγκτών σε διαφορετικούς κλάδους δραστηριοποίησης επιχειρήσεων.....	82
Πίνακας 23: Προϋπολογισμός δαπανών πόρων για την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση των Εσωτερικών Ελεγκτών.....	83
Πίνακας 24: Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για την βελτίωση του Εσωτερικού Ελέγχου.....	85

## **Κατάλογος Σημμάτων**

Σχήμα 1: Χρήση των Διεθνών προτύπων εσωτερικού ελέγχου (Σύγκριση Δημόσιου και Μη-Δημόσιου τομέα).....	13
Σχήμα 2: Εφαρμογή μιας σαφούς μεθοδολογίας του εσωτερικού ελέγχου και η συμμετοχή των ενδιαφερομένων στη διαδικασία εσωτερικού ελέγχου.....	18
Σχήμα 3: Η σχέση μεταξύ των διαφόρων πτυχών του Balanced Scorecard.....	26
Σχήμα 4: Υιοθέτηση στρατηγικού χάρτη για τον Εσωτερικό Έλεγχο.....	39
Σχήμα 5: Εφαρμόζοντας το Balanced ScoreCard στον Εσωτερικό Έλεγχο.....	42
Σχήμα 6: Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της διαδρομής για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.....	43
Σχήμα 7: Κατηγορία ηλικίας δείγματος.....	58
Σχήμα 8: Κατηγορία φύλου δείγματος.....	59
Σχήμα 9: Επίπεδο εκπαίδευσης δείγματος.....	60
Σχήμα 10: Κατηγορία Επιχείρησης.....	61
Σχήμα 11: Πρακτική εμπειρία στον Εσωτερικό Έλεγχο.....	61
Σχήμα 12: Balanced ScoreCard (Ισορροπημένη Κάρτα Αποδόσεων).....	61
Σχήμα 13: Εφαρμογή του BSC στον Εσωτερικό Έλεγχο.....	62



Σχήμα 14: Καθορισμός εικόνας του τμήματος Εσωτερικού ελέγχου από το ΔΣ της Εταιρείας.....	63
Σχήμα 15: Έλεγχος επίτευξης των στόχων από τον Εσωτερικό έλεγχο.....	64
Σχήμα 16: Μεθοδολογία κατάρτισης πλάνου ελέγχου βάσει αξιολόγησης κινδύνων (RBIA).....	65
Σχήμα 17: Ρόλος του Εσωτερικού ελεγκτή διαχρονικά.....	67
Σχήμα 18: Βελτίωση της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου μέσω της χρήση ανάλυσης δεδομένων (analytics).....	69
Σχήμα 19: Ικανοποίηση αποδεκτών Εσωτερικού Ελέγχου.....	70
Σχήμα 20: Στήριξη του έργου των Εσωτερικών Ελεγκτών από τους Εξωτερικούς Ελεγκτές.....	72
Σχήμα 21: Αποδοχή προτάσεων από την Διοίκησης της Εταιρείας.....	73
Σχήμα 22: Συμβολή του Εσωτερικού ελέγχου στις συγχωνεύσεις και εξαγορές των επιχειρήσεων.....	74
Σχήμα 23: Συμμόρφωση των Εσωτερικών Ελεγκτών με τα Διεθνή ελεγκτικά πρότυπα.....	76
Σχήμα 24: Έλεγχος αποκλίσεων μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου.....	77
Σχήμα 25: Εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου.....	79
Σχήμα 26: Βαθμός επιρροής των αδυναμιών του ΣΕΕ.....	80
Σχήμα 27: Πιστοποιημένη εκπαίδευση και κατάρτιση των Εσωτερικών Ελεγκτών.....	81
Σχήμα 28: Εξειδίκευση των Εσωτερικών Ελεγκτών σε διαφορετικούς κλάδους δραστηριοποίησης επιχειρήσεων.....	82
Σχήμα 29: Προϋπολογισμός δαπανών πόρων για την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση των Εσωτερικών Ελεγκτών.....	83
Σχήμα 30: Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για την βελτίωση του Εσωτερικού Ελέγχου.....	85

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε προσπάθεια εντοπισμού της αποτελεσματικότητας του Balanced Scorecard σε έναν εξειδικευμένο τομέα της Εταιρικής διακυβέρνησης, τον Εσωτερικό Έλεγχο. Πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος, ούτως ώστε να τεθούν οι βάσεις, το θεωρητικό πλαίσιο και να προσεγγιστούν εννοιολογικά οι δύο άξονες της έρευνας, το Balanced Scorecard και ο Εσωτερικός Έλεγχος. Στη συνέχεια, παρουσιάστηκαν τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας, που ως στόχο είχε τη διερεύνηση του θέματος από τη σκοπιά των στελεχών Εσωτερικού Ελέγχου Ελληνικών Εταιρειών και Οργανισμών. Το γενικό συμπέρασμα που προέκυψε ενισχύει την άποψη για τη σημαντική συνεισφορά του Balanced Scorecard ως εργαλείου μέτρησης της απόδοσης, της αξιολόγησης και της μέτρησης της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου.

**Σκοπός:** Μελετήθηκαν οι έννοιες του Balanced Score Card και του Εσωτερικού ελέγχου με σκοπό τον εντοπισμό του πεδίου αναφοράς της αποτελεσματικότητας των δύο εννοιών. Οι Επιχειρήσεις και οι Οργανισμοί αποτελούν την ραχοκοκαλιά της οικονομίας και ειδικότερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες σήμερα πλήττονται σε μεγάλο βαθμό. Ταυτόχρονα, ο όγκος και η πολυπλοκότητα των εργασιών και των απαιτήσεων είναι ιδιαίτερα μεγάλη και ο κίνδυνος σφαλμάτων αντίστοιχα ιδιαίτερα υψηλός.

**Προσέγγιση/ Μέθοδος:** Προσεγγίσαμε το θέμα μέσω της βιβλιογραφικής και Ερευνητικής επισκόπησης αναλύοντας τόσο σε θεωρητικό όσο και σε στατιστικό επίπεδο την εφαρμογή του Balanced Score Card και του Εσωτερικού ελέγχου στις ελληνικές επιχειρήσεις.

**Ευρήματα:** Διαπιστώθηκε ότι η εφαρμογή του Balanced ScoreCard είναι εφικτή στον Εσωτερικό έλεγχο, μάλιστα συστάθηκαν και εξειδικευμένα πλαίσια του BSC που να απαντούν στις ιδιαίτερες ανάγκες ενός τμήματος Εσωτερικού ελέγχου. Μια εφαρμογή

του εν λόγω εργαλείου εγγυάται τη μέτρηση της απόδοσης του τμήματος, με απόρροια την πιο αποτελεσματική λειτουργία του, την καλύτερη διαχείριση των συστατικών στοιχείων του και τη συμμετοχή σε μια πιο επιτυχημένη Εταιρική διακυβέρνηση. Επιπλέον θα διασφαλιστεί ο σκοπός του τμήματος για τη διενέργεια των ελέγχων με βάση των αρχών που διέπουν τον Εσωτερικό έλεγχο, μιας και το BSC βασίζεται στα πρότυπα που συνθέτουν το τμήμα.

**Περιορισμοί/ Επιπτώσεις Έρευνας:** Η ανάδειξη του εννοιολογικού προβλήματος και τις εφαρμογές των δυο εργαλείων είναι η συνεισφορά της εργασίας. Παρόλα αυτά λόγω περιορισμένης πρόσβασης σε επιστημονικό υλικό και άρθρα, πρόσφατων τεκμηρίων ελληνικού και διεθνούς περιεχομένου, οδηγηθήκαμε στην περαιτέρω έρευνα του BSC και συγκεκριμένα τη σχέση του εργαλείου με τον Εσωτερικό έλεγχο.

**Λέξεις κλειδιά:** Ισορροπημένη κάρτας απόδοσης, Εσωτερικός έλεγχος, Εταιρική διακυβέρνηση, Συγκριτική αξιολόγηση, KPIs

**JEL Classification:** M10, L30

## **ABSTRACT**

In this study we conducted the effectiveness of Balanced Scorecard effort to locate a specialized area of Corporate Governance, Internal Audit. Conducted a bibliographic review of the subject, so as to lay the foundations, the theoretical framework and approached conceptually the two lines of research, the Balanced Scorecard and Internal Audit. Then, the results of primary research were presented, which aim was to investigate the issue from the perspective of the Internal Audit executives Greek Companies and Organizations. The general conclusion was supporting the view of the important contribution of the Balanced Scorecard as a performance measurement tool, evaluation and measurement of the effectiveness of internal control.

**Purpose:** We studied the concepts of Balanced Score Card and Internal audit to identify the reference field, the effectiveness of both concepts. Businesses and organizations are the backbone of the economy and especially the SMEs, which

currently suffer greatly. At the same time, the volume and complexity of the work and the requirements are very high and the risk of errors respectively very high.

**Approach / Method:** We approached the subject with bibliographic and Research survey analyzing both theoretical and statistical level implementation of Balanced Score Card and Internal Control in Greek businesses.

**Findings:** It was found that the implementation of the Balanced ScoreCard is feasible in Internal control, even established and specialized within the BSC to respond to the specific needs of an Internal Audit Department. An application of this tool ensures the measurement of segment performance, with the result of more efficient operation, better management of the components and participation in a more successful corporate governance. Furthermore the purpose of the section will be ensured for the controls based on the principles governing the Internal control, since the BSC is based on standards that make up the department.

**Limitations / Impact Research:** The emergence of conceptual problem and the implementation of the two tools is labor contribution. However due to limited access to scientific equipment and articles, recent documents Greek and international content, were led to further investigation of the BSC, namely the relationship of the tool with the Internal control.

**Keywords:** Balanced Score Card, Internal audit, Corporate governance, Benchmarking, KPIs

**JEL Classification:** M10, L30

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

### 1.1 Αναγκαιότητα της Διπλωματικής Εργασίας

Η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, οι τεχνολογικές εξελίξεις και η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων οξύνουν το ερευνητικό ενδιαφέρον αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο (Sarens and De Beelde, 2006; Karagiorgos *et al.*, 2009). Οι Επιχειρήσεις και οι Οργανισμοί αποτελούν την ραχοκοκαλιά της οικονομίας και ειδικότερα οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες σήμερα πλήττονται σε μεγάλο βαθμό. Ταυτόχρονα, ο όγκος και η πολυπλοκότητα των εργασιών και των απαιτήσεων είναι ιδιαίτερα μεγάλη και ο κίνδυνος σφαλμάτων αντίστοιχα ιδιαίτερα υψηλός. Για τους παραπάνω λόγους, η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου σε συνδυασμό με το BSC, ένα αποτελεσματικό εργαλείο μέτρησης της απόδοσης είναι ιδιαίτερα μεγάλη στις σύγχρονες επιχειρήσεις, οι οποίοι σήμερα επηρεάζουν την γενικότερη οικονομική κατάσταση των χωρών. Από τα ανωτέρω, προκύπτει ότι το συγκεκριμένο ερευνητικό αντικείμενο ελκύει το ενδιαφέρον των διαφόρων μελετητών και ερευνητών. Στην Ελλάδα δεν έχει πραγματοποιηθεί ολοκληρωμένη και σε βάθος χρόνου έρευνα αναφορικά με την μελέτη των προαναφερόμενων ερευνητικών αντικειμένων. Υπό αυτό το πρίσμα, μέσω ενδελεχούς επισκόπησης της διεθνούς αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας επιδιώκεται μία αποτύπωση της συσχέτισης του Εσωτερικού Ελέγχου με την αποτελεσματικότητα του Balanced ScoreCard (Βίτσιου, 2012).

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας εξετάζεται η αποτελεσματικότητα του Balanced Scorecard (*Ισορροπημένη Κάρτα Αποδόσεων*) ενός ευρέως διαδεδομένου χρηματοοικονομικού εργαλείου μέτρησης της απόδοσης, σε έναν εξειδικευμένο τομέα της εταιρικής διακυβέρνησης, τον Εσωτερικό Έλεγχο στις σημερινές ελληνικές επιχειρήσεις. Πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική επισκόπηση, ούτως ώστε να τεθούν οι βάσεις, το θεωρητικό πλαίσιο και να γίνει η προσέγγιση της έρευνας, η οποία αφορά την αποτελεσματικότητα του Balanced ScoreCard και του Εσωτερικού Ελέγχου.

Αναλυτικότερα, η βασική πηγή πληροφόρησης ήταν η επισκόπηση και μελέτη της σχετικής με το θέμα ελληνικής και ξένης βιβλιογραφίας. Παρόλο που η ελληνική βιβλιογραφία χαρακτηρίζεται ως ιδιαίτερα φτωχή, εντούτοις αυτή των Η.Π.Α. και της Μεγάλης Βρετανίας υπερκαλύπτουν αυτή την έλλειψη. Άλλες πηγές περιλαμβάνουν σχετικά άρθρα σε επαγγελματικά και ακαδημαϊκά επιστημονικά περιοδικά, επιστημονικές εργασίες, διδακτορικές και μεταπτυχιακές εργασίες, εκδόσεις των διαφόρων σωμάτων και Ινστιτούτων Ορκωτών - Ελεγκτών στον κόσμο, εκδόσεις ερευνητικών φορέων όπως το Διεθνές Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών και το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών της Μεγάλης Βρετανίας και Ιρλανδίας, εκδόσεις ενώσεων λογιστών, υλικό από σεμινάρια, συνέδρια, ημερίδες κ.λ.π.

Ακολούθως, παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της πρωτογενούς έρευνας, η οποία ως στόχο είχε τη διερεύνηση του θέματος από τη σκοπιά διαφόρων στελεχών από το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου των ελληνικών επιχειρήσεων. Το γενικό συμπέρασμα που προκύπτει ενισχύει την άποψη για τη σημαντική συνεισφορά του Balanced Scorecard ως εργαλείο στην αξιολόγηση της απόδοσης και ιδιαιτέρως στη μέτρηση της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου.

Το Balanced Scorecard αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά σύγχρονα εργαλεία διοίκησης με εστίαση στην αξιολόγηση της απόδοσης, όχι μόνο μιας επιχείρησης αλλά και των επιμέρους τμημάτων που την αποτελούν. Από την άλλη πλευρά, ο Εσωτερικός Έλεγχος συνιστά αναπόσπαστο κομμάτι της αξίας της επιχείρησης, καθώς επιβλέπει, επιτηρεί και αξιολογεί τους επιχειρησιακούς κινδύνους με σκοπό την πρόληψη τους (**Seminogovas και Rupsys, 2007**).

## 1.2 Διάρθρωση της διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από τρία μέρη και συνολικά οκτώ κεφάλαια. Το 1<sup>ο</sup> μέρος περιλαμβάνει τα τέσσερα πρώτα κεφάλαια, τα οποία αφορούν τη βιβλιογραφική έρευνα επί του αντικειμένου της εργασίας. Στη συνέχεια, το 2<sup>ο</sup> μέρος περιλαμβάνει το πέμπτο κεφάλαιο, στο οποίο γίνεται αναλυτική παρουσίαση της μεθοδολογίας της προσωπικής έρευνας του συγγραφέα και ολοκληρώνεται με το 3<sup>ο</sup> μέρος καθώς και με τα κεφάλαια έξι έως οκτώ, στα οποία παρουσιάζονται: η

ανάλυση των αποτελεσμάτων της έρευνας, τα συμπεράσματα της εν λόγω εργασίας, η βιβλιογραφία και το παράρτημα με το ερωτηματολόγιο της έρευνας.

Στο **πρώτο κεφάλαιο**, πραγματοποιείται συνοπτική παρουσίαση της αναγκαιότητας της παρούσας διπλωματικής εργασίας και τους λόγους που οδήγησαν την έρευνα και μελέτη του συγκεκριμένου αντικειμένου. Στην επόμενη ενότητα του κεφαλαίου γίνεται αναλυτική περιγραφή των διάρθρωσης της εργασίας με έμφαση στα σημαντικότερα σημεία.

Στο **δεύτερο κεφάλαιο**, εκτείνεται η περιγραφή της έννοιας του εσωτερικού ελέγχου. Θέτονται οι βάσεις για τον ορισμό του , αναλύονται τα είδη του και γίνεται αναφορά στα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου. Επιπλέον, παρουσιάζονται οι στόχοι του, ο ρόλος που διαδραματίζει μέσα σε μια επιχείρηση καθώς και η θέση που απολαμβάνει. Στη συνέχεια, τοποθετείται το τμήμα εσωτερικού ελέγχου μέσα στο οργανόγραμμα της επιχείρησης και αναλύεται το σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Τέλος, ολοκληρώνεται το πρώτο κεφάλαιο με την περιγραφή της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου μέσα από παραδείγματα.

Το **τρίτο κεφάλαιο** παρουσιάζει την εννοιολογική προσέγγιση του Balanced Scorecard. Αναλύεται το πλαίσιο του BSC και οι τέσσερις διαστάσεις του, τα βήματα του σχεδιασμού του καθώς και τα χαρακτηριστικά και τα πλεονεκτήματα που καθιστούν το BSC αποτελεσματικό εργαλείο αξιολόγησης. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την αναφορά των προβλημάτων και των εμποδίων, τα οποία συναντώνται στις εφαρμογές του BSC.

Στο **τέταρτο κεφάλαιο**, επιχειρείται η επισκόπηση της διεθνούς και εγχώριας βιβλιογραφίας, αναφορικά με τις έρευνες που έχουν προηγηθεί επί του υπό διερεύνηση θέματος έτσι ώστε να περιγραφεί η σχέση μεταξύ των δύο εννοιών αλλά και πως αυτές αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους καθώς και ποια είναι η συνεισφορά του Balanced Scorecard στην διαδικασία εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου.

Στο **πέμπτο κεφάλαιο**, γίνεται περιγραφή της μεθοδολογίας της έρευνας που ακολουθήθηκε, αφού πρώτα διευκρινίστηκε ο σκοπός της καθώς και τα ζητούμενα, στα οποία αναφέρεται. Η έρευνα ήταν ποσοτική με την χρήση ερωτηματολογίων και ως στόχο είχε την αποτύπωση της πραγματικής κατάστασης των τμημάτων εσωτερικού ελέγχου των ελληνικών επιχειρήσεων, σε συνδυασμό με τη χρήση του Balanced Scorecard.

Το **έκτο κεφάλαιο** περιλαμβάνει τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε, την ανάλυση των απαντήσεων και την παρουσίαση των σημαντικότερων ευρημάτων καθώς και μια προσπάθεια ερμηνεύσής τους.

Στο **έβδομο κεφάλαιο**, συγκρίνονται τα αποτελέσματα και τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης με αυτά της πρωτογενούς έρευνας. Τέλος, αναφέρονται οι περιορισμοί της παρούσας εργασίας και οι προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και εφαρμογή στον χώρο του Εσωτερικού ελέγχου σε επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Το **όγδοο κεφάλαιο** απαριθμεί τη βιβλιογραφία, η οποία αποτέλεσε την πηγή της διπλωματικής και κλείνοντας παρουσιάζεται το ερωτηματολόγιο, το οποίο χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα που διεξήχθη στα πλαίσια της εργασίας.



# **ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup> ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ**

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ

### 2.1 Εισαγωγή

Από το 1983 έως και σήμερα όταν πρωτοεμφανίστηκε η έννοια του Εσωτερικού Ελέγχου από το Αμερικανικό Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών [AICPA / S.A.S. (Statement on Auditing Standards/δήλωση στα ελεγκτικά πρότυπα), No 1 Section 320.09 AICPA Committee on Auditing Procedures.], πλήθος ερευνητών και επιστημόνων έχουν εντυπώσει στην έννοια και σημασία του. Ενδεικτικό της σημαντικότητάς του, για την επιβίωση των οικονομικών μονάδων, είναι το πλήθος των εννοιολογικών χαρακτηριστικών που του έχουν αποδοθεί διαχρονικά (Pantelidis *et al*, 2009).

Πιο ευρύς ορισμός αποδόθηκε με το Πλαίσιο COSO (1992) και την έκθεση Turnbull (1999). Σύμφωνα με τα ανωτέρω, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει τα στοιχεία εκείνα ενός οργανισμού (συμπεριλαμβανομένων των πόρων, των συστημάτων, των διαδικασιών, της κουλτούρας και της δομής), που υποστηρίζουν το ανθρώπινο δυναμικό στην επίτευξη των στόχων της επιχείρησης. Ταυτόχρονα, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου διευκολύνει την αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία των επιχειρήσεων, παρέχοντας τη δυνατότητα διαχείρισης σημαντικών επιχειρηματικών, λειτουργικών και οικονομικών κινδύνων (Sarens και Beelde, 2006).

Οι τεχνολογικές εξελίξεις, η παγκοσμιοποίηση της οικονομίας, οι ισχυρισμοί της απάτης της χρηματοοικονομικής αναφοράς και του αυξημένου ανταγωνισμού όξυναν πρόσφατα την ολοένα αυξανόμενη προσοχή των εσωτερικών ελέγχων και των λειτουργιών του εσωτερικού ελέγχου γενικότερα (Karagiorgos *et al.*, 2010).

Στο παρόν κεφάλαιο παρουσιάζεται η θεωρητική προσέγγιση του Εσωτερικού Ελέγχου, ξεκινώντας από την ανάγκη για την ύπαρξη Εσωτερικού Ελέγχου σε κάθε Οργανισμό. Έπειτα, αναφέρονται ο ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου, έτσι όπως

δίνεται από το διεθνές ινστιτούτο καθώς και από άλλες σημαντικές πηγές και γίνεται μια ανάλυση της έννοιάς του. Στη συνέχεια, ακολουθούν οι στόχοι και ο σκοπός του εσωτερικού ελέγχου, για να οδηγήσουν στην περιγραφή του ρόλου του και στη σχέση με τη Εταιρική Διακυβέρνηση. Ύστερα, περιγράφονται τα είδη εσωτερικού ελέγχου(διοικητικοί, παραγωγής, οικονομικοί και λειτουργικοί), τα οποία συναντώνται. Ακολούθως, περιγράφεται ο ρόλος και η θέση του Εσωτερικού Ελέγχου και έπεται η παρουσίαση του πλαίσιο αρχών του εσωτερικού ελεγκτή, καθώς και της μεθοδολογίας που ακολουθείται σε μια επιχείρηση. Τέλος, γίνεται αναφορά στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και στους παράγοντες που συντελούν στη μέτρησή της.

## 2.2 Ορισμός και Εννοιολογικό πλαίσιο του Εσωτερικού Ελέγχου

Τελευταία αναφορά για την έννοια του Εσωτερικού Ελέγχου έγινε από το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών το έτος 2008 (ΕΙΕΕ) σύμφωνα με το οποίο, ο Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) ορίζεται ως μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, ασφαλής και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες κάθε οργανισμού.

Επίσης, ο **Sawyer** (2003), αναφέρεται σε ένα από τους πιο πλήρης ορισμούς για τον Εσωτερικό Έλεγχο, ο οποίος συγκεκριμένα τον περιγράφει ως «μια συστηματική, αντικειμενική αξιολόγηση των διαφόρων λειτουργιών και δικλείδων ασφαλείας ενός Οργανισμού με σκοπό να καθοριστεί αν οι οικονομικές και λειτουργικές πληροφορίες είναι ακριβής και αξιόπιστές, αν οι κίνδυνοι για την επιχείρηση εντοπίζονται και ελαχιστοποιούνται, αν οι εσωτερικοί κανονισμοί λειτουργίας και οι αποδεκτές από την Διοίκηση εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες ακολουθούνται, αν πληρούνται ικανοποιητικά τα κριτήρια λειτουργίας, αν οι πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και οικονομικά και αν οι στόχοι του Οργανισμού έχουν επιτευχθεί αποτελεσματικά. Όλα για το σκοπό της παροχής συμβουλών και τη στήριξη των μελών της Διοίκησης ενός Οργανισμού, με άνωτερο στόχο την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων της Εταιρικής διακυβέρνησης.

## 2.3 Σκοπός και στόχοι του Εσωτερικού Ελέγχου

Σύμφωνα με τον Καραγιώργο (2010) ο στόχος του Εσωτερικού Ελέγχου στις ελληνικές επιχειρήσεις όπως και σε άλλους οργανισμούς είναι η αξιολόγηση των εσωτερικών διαδικασιών που ακολουθούνται, ούτως ώστε να διαπιστωθούν αδυναμίες και λάθη ως προς την αποτελεσματική λειτουργία των διαδικασιών, να αξιολογηθούν τα αίτια ύπαρξης της κάθε αδυναμίας και οι στόχοι που πρέπει να επιτυγχάνονται. Επίσης, βασιζόμενος σε αυτή την αξιολόγηση ο εσωτερικός ελεγκτής εισηγείται βέλτιστες διαδικασίες που σκοπό έχουν την επίτευξη των στόχων του οργανισμού και την καλύτερη, αποτελεσματικότερη και αποδοτικότερη λειτουργία των τμημάτων του.

Η εφαρμογή αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου, σε συνδυασμό με τη χρηστή Διοίκηση του Οργανισμού, αποτελεί μέσο αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης προς μία κατεύθυνση, το οποίο διασφαλίζει τη μακροχρόνια επιβίωση του Οργανισμού και την προστασία του από την κακοδιαχείριση. Η μετάβαση του εσωτερικού ελέγχου από την παραδοσιακή στην προοδευτική προσέγγιση (Καπιρή, 2009).

Το επάγγελμα του εσωτερικού ελεγκτή μέχρι πρόσφατα ταυτιζόταν με τον ρόλο του αστυνομικού, εστιάζοντας την προσοχή του στον οικονομικό έλεγχο των εταιριών ακολουθώντας κατασταλτικούς ελέγχους (έλεγχοι μετά την ολοκλήρωση της εργασίας) με σκοπό τη διαβεβαίωση συμμόρφωσης με τις διαδικασίες του οργανισμού (Καπιρή, 2009).

Ο έλεγχος επικεντρωνόταν στη διεκπεραίωση της εργασίας και βασιζόταν πρωτίστως σε χρηματοοικονομικές εκθέσεις. Οι διαδικασίες ελέγχου έδιναν έμφαση στη διεκπεραίωση, συμμόρφωση και εφαρμογή των κανονισμών του οργανισμού από το προσωπικό και την επιβολή ποινών για τη μη συμμόρφωσή τους. Το πιο πάνω σύστημα είχε ως αποτέλεσμα να αγνοείται ο ανθρωποκεντρικός παράγοντας καθώς και οι κίνδυνοι που αφορούσαν σε διοικητικά και διαχειριστικά προβλήματα, αφήνοντας έτσι ευάλωτο τον οργανισμό σε απάτη και σε κακοδιαχείριση. Μια προοδευτική μεθοδολογία ελέγχου βασίζεται στον συνδυασμό προληπτικών και κατασταλτικών ελέγχων, στη βελτίωση των διαδικασιών και στη συνεχή αποτίμηση των κινδύνων. Οφείλει να λαμβάνει υπόψη τις διαδικασίες που φανερώνουν τον τρόπο με τον οποίο ασκείται η διοίκηση του οργανισμού. Ο εσωτερικός έλεγχος σήμερα θα πρέπει να αντιμετωπίζεται ως μία αναγκαία λειτουργία του σύγχρονου

"management", ο οποίος παρέχει συμβουλές σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα της διοίκησης (**Bhattacharyya**, 2015).

## 2.4 Πρότυπα του Εσωτερικού Ελέγχου

Οι δραστηριότητες του εσωτερικού ελέγχου διεξάγονται σε ποικίλα νομικά και πολιτιστικά περιβάλλοντα, σε οργανισμούς που διαφέρουν μεταξύ τους σε σκοπό, μέγεθος, πολυπλοκότητα και δομή και από άτομα εντός ή εκτός του οργανισμού. Παρά το γεγονός ότι αυτές οι διαφορές είναι σε θέση να επηρεάσουν την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε κάθε περιβάλλον, η συμμόρφωση με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (Πρότυπα) είναι θεμελιώδης, προκειμένου οι εσωτερικοί ελεγκτές να ανταποκριθούν στις υποχρεώσεις τους. (<http://www.theiia.org>).

Σε περίπτωση που οι εσωτερικοί ελεγκτές ή η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου εμποδίζεται από το ισχύον νομικό ή κανονιστικό πλαίσιο να εφαρμόσουν ορισμένα μέρη των Προτύπων, είναι υποχρεωμένοι να συμμορφώνονται με τα υπόλοιπα μέρη τους και να προβαίνουν στις σχετικές γνωστοποιήσεις.

Εάν τα Πρότυπα χρησιμοποιούνται σε συνδυασμό με πρότυπα που εκδίδονται από άλλους επίσημους φορείς, οι κοινοποιήσεις του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να αναφέρουν τη χρήση άλλων προτύπων, εφόσον αυτό κρίνεται απαραίτητο. Στην περίπτωση αυτή, εάν υπάρχουν αντιφάσεις μεταξύ των Προτύπων και λοιπών προτύπων, οι εσωτερικοί ελεγκτές και η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου οφείλουν να συμμορφώνονται με τα Πρότυπα, ενώ δύνανται να συμμορφώνονται και με τα άλλα πρότυπα, εάν αυτά λειτουργούν περισσότερο περιοριστικά (**Wiley**, 2014).

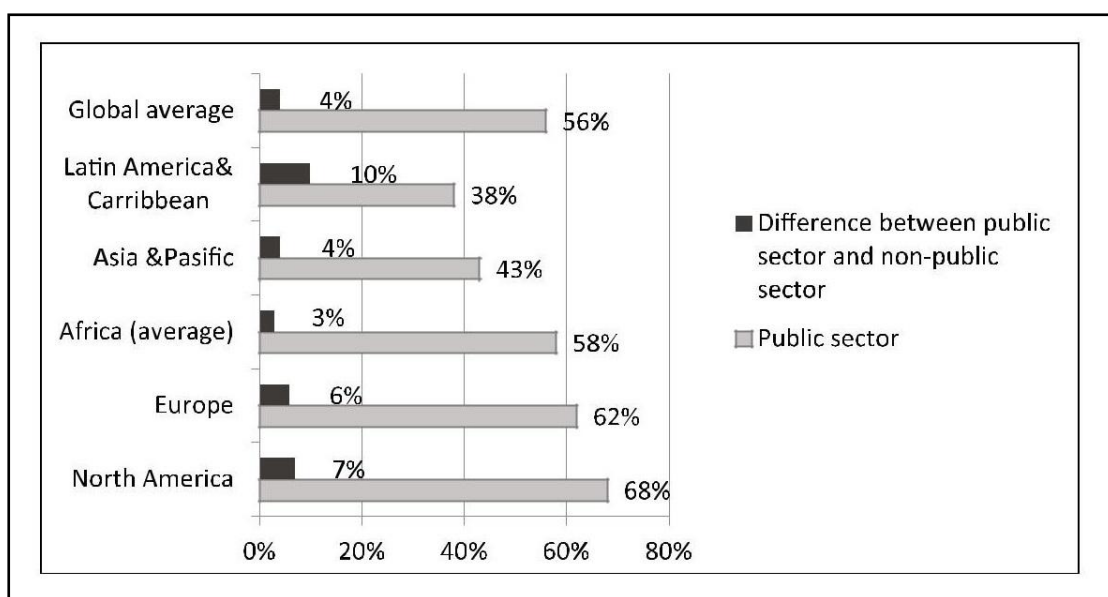
Ο σκοπός των Προτύπων είναι:

- Να σκιαγραφήσουν τις βασικές αρχές που αντιπροσωπεύουν την ενδεικνυόμενη πρακτική του εσωτερικού ελέγχου.
- Να παράσχουν ένα πλαίσιο για την εφαρμογή και προώθηση ενός ευρέος φάσματος προστιθέμενης αξίας υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου.
- Να εγκαθιδρύσουν τη βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου.

- Να προωθήσουν τις βελτιωμένες οργανωσιακές διαδικασίες και λειτουργίες.

Τα Πρότυπα επικεντρώνονται σε συγκεκριμένες αρχές και δημιουργούν υποχρεώσεις ως προς:

- Τον ορισμό των βασικών απαιτήσεων για την επαγγελματική πρακτική του εσωτερικού ελέγχου και για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς του, σύμφωνα με τη διεθνή πρακτική σε οργανωσιακό και ατομικό επίπεδο.
- Την ανάπτυξη επεξηγήσεων για την αποσαφήνιση όρων ή εννοιών που συμπεριλαμβάνονται στις απαιτήσεις για την επαγγελματική πρακτική του εσωτερικού ελέγχου.



**Πηγή:** Δημιουργία του συγγραφέα Piper A., με την βάση την έρευνα του στο CBOOK 2015

**Σχήμα 1:** Χρήση των Διεθνών προτύπων εσωτερικού ελέγχου (Σύγκριση Δημόσιου και Μη-Δημόσιου τομέα)

## 2.5 Ο Ρόλος και η θέση του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποκτά ιδιαίτερη θέση στη διάρθρωση της επιχείρησης. Οι παρεχόμενες υπηρεσίες του προς τη Διοίκηση αλλά και προς κάθε τμήμα της, θεωρούνται ιδιαίτερες σημαντικές και κρίσιμες, όπως αναφέρουν οι Alic και Rusjan (2011) σε πρόσφατο άρθρο τους. Μέσω του Εσωτερικού Ελέγχου, εφαρμόζεται μία αέναη επιτήρηση των πρακτικών και ενεργειών που εκτελούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων, του οράματος και της αποστολής της επιχείρησης. Επιπλέον, η πολυσύνθετη οργάνωση των σύγχρονων επιχειρήσεων, οι απαιτήσεις των μεγάλων πολυεθνικών Ομίλων αλλά και οι συγχωνεύσεις που πραγματοποιούνται, απαιτούν την ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου τμήματος εσωτερικού ελέγχου (Karagiorgos and Drogalas and Pantelidis, 2010) . Άλλωστε, η συμβολή του στη διοίκηση μιας επιχείρησης δεν έχει μόνο συμβουλευτικό και υποστηρικτικό χαρακτήρα, αλλά προσφέρει και εγκυρότητα, ασφάλεια και αξία στα επιτευχθέντα αποτελέσματα. Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί ένα πολύ σημαντικό μέσο διοικητικού ελέγχου άμεσα συνδεδεμένο με την οργανωσιακή δομή της επιχείρησης (Karagiorgos *et al.*, 2010).

Από τα παραπάνω προκύπτει, ότι ένα υγιές σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου παρέχει εύλογα αλλά όχι απόλυτα, τη διασφάλιση ότι δεν θα παρεμποδίζεται η επίτευξη των επιχειρηματικών σκοπών και στόχων της Εταιρείας, (Jones, Baskerville, Sriram and Ramesh, 2013).

## 2.6 Είδη Εσωτερικού Ελέγχου

Αντικείμενο έρευνας του εσωτερικού ελέγχου δεν είναι μόνο τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης, αλλά κάθε πτυχή της επαγγελματικής δραστηριότητας που δημιουργεί και παράγει αξία αναφέρουν, σε έρευνα τους οι Albert L. Nagy και William J. Cenker το 2002 με τίτλο η εκτίμηση της νέας καθορισμένης λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου. Στην περιοχή δικαιοδοσίας του ανήκει κάθε λειτουργία χωρίς να υφίστανται περιορισμοί, καθώς κάθε τμήμα της επιχείρησης συμβάλλει στην επιτυχία των στόχων. Η μεγάλη έκταση των ελεγχόμενων λειτουργιών του Εσωτερικού Ελέγχου απαιτούν και μια διάκριση των ειδών, ώστε να καλύπτεται πλήρως και με εγκυρότητα κάθε τομέας της επιχείρησης. Οι Stewart και Subramaniam σε άρθρο τους το 2010 περιγράφουν τα είδη ελέγχων όπως οικονομικοί, διοικητικοί, λειτουργικοί και παραγωγής, καθώς επίσης και πιο

εξειδικευμένοι έλεγχοι, προσαρμοσμένοι στις ιδιαιτερότητες της εκάστης επιχειρηματικής δραστηριότητας.

*Ενδεικτικά αναφέρουμε τους παρακάτω:*

Οι **Οικονομικοί έλεγχοι** αφορούν τα οικονομικά στοιχεία και τις καταστάσεις της επιχείρησης και εστιάζουν στην ακρίβεια, την αξιοπιστία, την εγκυρότητα και την ειλικρίνεια των περιεχομένων τους. Εξασφαλίζουν τη σωστή και ορθή απεικόνιση σε αυτές των συναλλαγών, ενώ παράλληλα εποπτεύουν την αποδοτική αξιοποίηση και διαχείριση των οικονομικών πόρων μέσα σε ορισμένα από τη διοίκηση χρονικά πλαίσια. Οι έλεγχοι αυτοί είναι λεπτομερείς και παρέχουν στη διοίκηση τις απαραίτητες και κατάλληλες πληροφορίες για τη λήψη αποφάσεων, οι οποίες αφορούν βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους.

Οι **Διοικητικοί έλεγχοι** έχουν ένα ευρύτερο πεδίο δράσης που περιλαμβάνει τη διοικητική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Στόχος τους είναι να αξιολογήσουν, ακολουθώντας αντικειμενικές και επιστημονικές μεθόδους, την απόδοση της οργάνωσης, συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων, τόσο σε οριζόντια ,όσο και σε κάθετη διάρθρωση. Άλλος στόχος αποτελεί ο εντοπισμός και η επισήμανση των αδυναμιών και των ελλείψεων του διοικητικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, με απώτερο σκοπό την επίλυση και βελτίωση αυτών. Επιπλέον, εξετάζουν την παρέκκλιση των αποτελεσμάτων των ακολουθούμενων πρακτικών από τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί. Ως αρμοδιότητά τους αναφέρεται και η διερεύνηση της πολιτικής που ακολουθείται , ως προς την αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού. Σε αυτό έγκειται και η αποδοτικότητα, η προσήλωση στους στόχους, η συμμόρφωση με τους κανονισμούς της διοίκησης και γενικότερα η υιοθέτηση της εταιρικής κουλτούρας από το προσωπικό της επιχείρησης. Γενικότερα, οι διοικητικοί έλεγχοι προσφέρουν στη διοίκηση μια συνοπτική εικόνα της ευρύτερης λειτουργίας συμπεριλαμβάνοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.

Οι **Λειτουργικοί έλεγχοι** στοχεύουν στην προαγωγή και βελτίωση της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης. Αυτό επιτυγχάνεται από τις προτάσεις που παρουσιάζονται στις αναφορές που συντάσσονται, κατόπιν διερεύνησης των λειτουργιών κάθε διεργασίας, αξιολόγησης και επανεκτίμησης των δομών του υπάρχοντος εγκατεστημένου διοικητικού συστήματος. Στα ελεγχόμενα στοιχεία



ανήκει η λειτουργία του οργανογράμματος, η συμμόρφωση με τις αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου και γενικότερα η αρμονική συνύπαρξη και συνεργασία των τμημάτων. Παράλληλα, προσφέρουν σημαντικές πληροφορίες για τους διοικητικούς ελέγχους.

Οι **Έλεγχοι Παραγωγής** αναφέρονται στην παραγωγική διαδικασία. Ελέγχεται η αποδοτική αξιοποίηση των υλικών και άυλων πόρων που είναι διαθέσιμοι, για την ελαχιστοποίηση των ελαττωμάτων. Ταυτόχρονα, αξιολογείται η διαχείριση του εξοπλισμού και η μεγιστοποίηση της λειτουργίας του. Ακόμα, εποπτεύεται η συμμόρφωση με πρότυπα ISO που πιθανόν έχουν υιοθετηθεί, με γενικότερο στόχο τη διασφάλιση της άριστης ποιότητας των παραγόμενων προϊόντων ή προσφερόμενων υπηρεσιών. Τα παραπάνω αναφέρονται σε πρόσφατο επιστημονικό βιβλίο του Παπαστάθη Παντελή (2014, p. 89 – 94).

## 2.7 Μεθοδολογία του Εσωτερικού Ελέγχου στις Σύγχρονες Ελληνικές Επιχειρήσεις

Στα πλαίσια της παρούσας διπλωματικής εργασίας πρόκειται να αναφερθούμε και σε μια μελέτη περίπτωσης (case study) που αφορά τον τρόπο και την μεθοδολογία του Εσωτερικού Ελέγχου σε μια ελληνική βιομηχανική επιχείρηση σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου.

Αρχικά, εξετάζεται η επάρκεια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και αξιολογείται η ορθή εφαρμογή των διαδικασιών της κάθε εταιρίας ή οργανισμού, μέσω της επισκόπησης των σχετικών κανονισμών, πολιτικών και οδηγιών σύμφωνα πάντα με τις βέλτιστες πρακτικές και κατόπιν συλλογής και αξιολόγησης υλικού αλλά και συνεντεύξεων που διενεργήθηκαν με το αρμόδιο προσωπικό.

Στα πλαίσια αυτά ο στόχος είναι:

- Η διασφάλιση της αξιοπιστίας και ακεραιότητας της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης.
- Η προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.

- Η συμμόρφωση με τους νόμους, τους περιορισμούς και κανόνες που προβλέπονται από το κανονιστικό πλαίσιο ,το οποίο διέπει τη λειτουργία της εταιρείας.
- Η συμμόρφωση με τις εταιρικές πολιτικές και διαδικασίες.

Συγκεκριμένα, οι εργασίες των Εσωτερικών Ελεγκτών επικεντρώνονται στην αξιολόγηση του περιβάλλοντος ελέγχου και στον έλεγχο διαδικασιών που σχετίζονται με τις περιοχές του κάθε κυκλώματος της κάθε επιχείρησης ανάλογα με τις ανάγκες που υπάρχουν κάθε φορά.

Κατά την ελεγκτική εργασία, αξιολογούνται οι ελεγκτικοί μηχανισμοί και οι δικλείδες ασφαλείας σε όλες τις περιοχές. Για όλες τις υπηρεσίες εξετάζεται η ύπαρξη καταγεγραμμένων πολιτικών και διαδικασιών που έχουν υιοθετηθεί για την κάλυψη των σχετικών με κάθε μονάδα κινδύνων. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές προβαίνουν παράλληλα στον εντοπισμό και προσδιορισμό των επιχειρησιακών κινδύνων, οι οποίοι συνδέονται με τις διάφορες δραστηριότητες του κάθε συναλλακτικού κύκλου. Παράλληλα παρατίθενται οι κατάλληλες/απαραίτητες εισηγήσεις για τη βελτίωση των διαπιστωμένων αδυναμιών.

Οι εργασίες Εσωτερικού Ελέγχου διενεργούνται σύμφωνα με τις βέλτιστες πρακτικές Εταιρικής Διακυβέρνησης, τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (International Standards for the Professional Practice of Internal Auditing), τη μεθοδολογία COSO – Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, “Enterprise Risk Management – Integrated Framework Executive Summary”, Σεπτέμβριος 2004, και με τον Κώδικα Δεοντολογίας (Code of Ethics) του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών (International Institute of Internal Auditors).

#### **Διενέργεια Συνεντεύξεων**

Κατά τη διάρκεια της ελεγκτικής εργασίας διενεργούνται συνεντεύξεις με τα στελέχη των ελεγχόμενων Τμημάτων και λαμβάνονται τα βασικά δεδομένα για την κατανόηση του περιβάλλοντος ελέγχου της εταιρείας.

#### **Συλλογή Τεκμηρίων Ελέγχου**

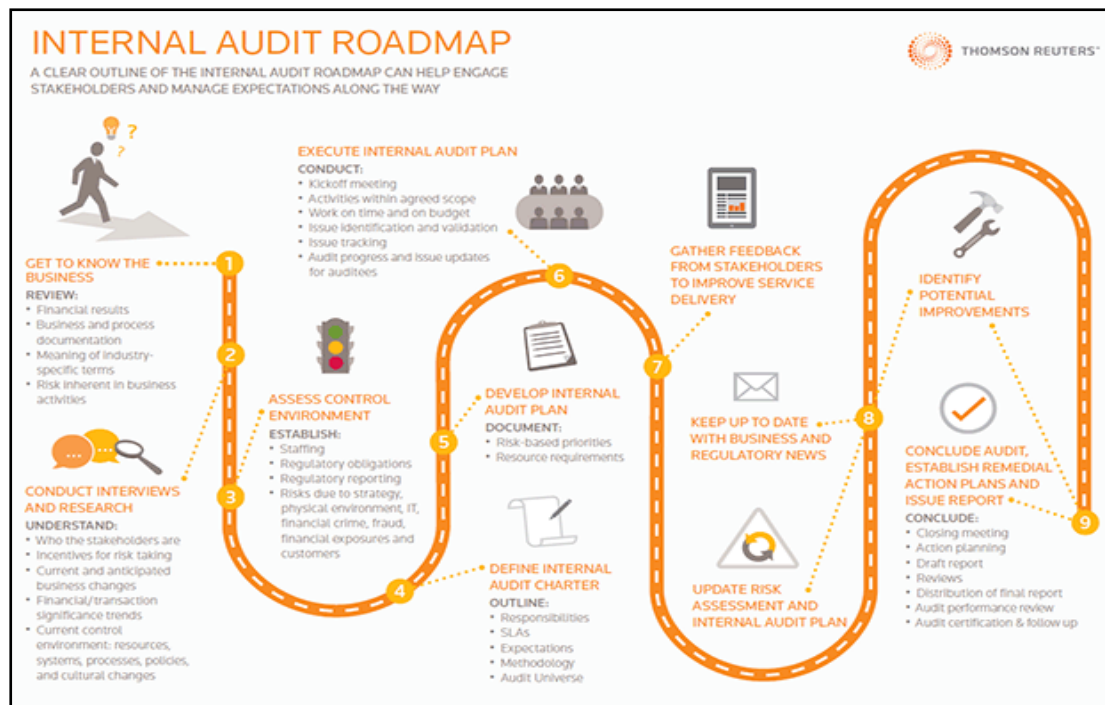
Κατά τη διάρκεια του ελέγχου συλλέγονται όλα τα απαιτούμενα τεκμήρια ελέγχου, είτε σε ηλεκτρονική, είτε σε έντυπη μορφή. Τα τεκμήρια ελέγχου είναι οι

απαραίτητες πληροφορίες, οι οποίες συλλέγονται με σκοπό την απόκτηση της απαραίτητης επιβεβαίωσης (assurance) της ορθής λειτουργίας των ελεγχόμενων περιοχών.

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται αναλυτικά τα ευρήματα που σχετίζονται με τις διαδικασίες και πολιτικές που άπτονται των προμηθειών. Τα ευρήματα του ελέγχου έχουν κατηγοριοποιηθεί ανάλογα με τον βαθμό επικινδυνότητάς τους και την πιθανότητα εμφάνισης του αντίστοιχου κινδύνου. Ο δείκτης προτεραιότητας του κάθε ευρήματος λειτουργεί και ως ένδειξη της σημαντικότητάς του, καθώς και ως δείκτης της προτεραιότητας των διορθωτικών ενεργειών. Η ενότητα της ανάλυσης των ευρημάτων περιλαμβάνει τα σχετικά ευρήματα και καλύπτει όλο το εύρος ελέγχου. Συγκεκριμένα, στην εν λόγω ενότητα παρουσιάζονται τα εξής:

- Συνοπτική περιγραφή των ευρημάτων ελέγχων και των προτεινόμενων ενεργειών για την αντιμετώπισή τους.
- Αναφορά στο σχετιζόμενο με το εύρημα κίνδυνο.
- Σχόλια Διοίκησης.

Η παραπάνω μεθοδολογία αφορά τις διαδικασίες και τα βήματα που εφαρμόζει ένας Εσωτερικός Ελεγκτής κατά την διάρκεια του ελέγχου από την συλλογή των πληροφοριών έως και την συγγραφή της έκθεσης ελέγχου προς την Επιτροπή Ελέγχου της εκάστοτε Εταιρείας.



Πηγή: Thomson Reuters, 2016

Σχήμα 2: Εφαρμογή μιας σαφής μεθοδολογίας του εσωτερικού ελέγχου και η συμμετοχή των ενδιαφερομένων στη διαδικασία εσωτερικού ελέγχου.

## 2.8 Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου

Από την πλευρά του συγγραφέα είναι σημαντικό να αναφέρουμε ότι ο Εσωτερικός Έλεγχος, ως υπηρεσία που προσφέρει προστιθέμενη αξία έχει επίσης υψηλό κόστος λειτουργίας (Καραγιώργος *et al.*, 2009).

Η αποτελεσματικότητα της εργασίας του Εσωτερικού Ελέγχου σύμφωνα με τον Καραγιώργο (2009) περιγράφεται παρακάτω και επηρεάζεται από μία σειρά παραμέτρους όπως:

- Η ανεξαρτησία, η αντικειμενικότητα, η ικανότητα και η εμπιστευτικότητα του εσωτερικού ελεγκτή.
- Η ελευθερία δράσης και κινήσεων και η απρόσκοπτη πρόσβαση στα αρχεία του οργανισμού.

- Η σημασία που δίνεται από τη διοίκηση του οργανισμού στον εσωτερικό έλεγχο ,ως απαραίτητο εργαλείο διοίκησης.

Για να διασφαλίζεται η ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή από τα άλλα τμήματα της επιχείρησης, θα πρέπει αυτός να υπάγεται ιεραρχικά στην διοίκηση του οργανισμού ή στην επιτροπή ελέγχου του συμβουλίου. Αυτό καθορίζει και τον βαθμό υποστήριξης του οργανισμού στον εσωτερικό ελεγκτή (Stewart and Subramaniam, 2010).

Στις εισηγμένες επιχειρήσεις κυρίως ο εσωτερικός ελεγκτής υπάγεται απευθείας στην επιτροπή ελέγχου του συμβουλίου και οι ελεγκτικές εργασίες πραγματοποιούνται πάντα σύμφωνα με το εγκεκριμένο ετήσιο πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου και με πλήρη εναρμόνιση με τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου (Παπαστάθης, 2014).

Για την ετοιμασία αυτού του προγράμματος λαμβάνονται υπόψη οι εταιρικοί και επιχειρησιακοί στόχοι, οι στρατηγικές και οι επιμέρους διαδικασίες διαχείρισης των κινδύνων του οργανισμού. Αυτή η ιεραρχία διασφαλίζει την ανεξαρτησία και αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελεγκτή και εξασφαλίζει την αμερόληπτη άσκηση της εργασίας του χωρίς παρεμβολές.

Η ύπαρξη εγκεκριμένου Καταστατικού Εσωτερικού Ελέγχου (Audit Charter) παρέχει πρόσθετη προστασία στην ανεξαρτησία του εσωτερικού ελεγκτή αφού διασφαλίζει την ανεξαρτησία του, τον σκοπό και το εύρος εργασιών, την αποστολή του, τις εξουσίες και ευθύνες του καθώς και την ελευθερία προσβάσεων με σκοπό την ολοκλήρωση της εργασίας του. Τα πιο πάνω δίνουν τη δυναμική στον εσωτερικό ελεγκτή να ολοκληρώνει το έργο του με αποδοτικό και αποτελεσματικό τρόπο.

Επίσης, η υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να είναι οργανωμένη και να στελεχώνεται από εξειδικευμένο και επιστημονικά καταρτισμένο προσωπικό, το οποίο θα πρέπει να διατηρεί ικανοποιητικό επίπεδο εξειδίκευσης με συνεχή εκπαίδευση και μάθηση.

Τα μέλη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι ανεξάρτητα από το προσωπικό και τα στελέχη των ελεγχόμενων μονάδων, έτσι ώστε να μην επηρεάζονται στην εργασία τους. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να δρουν πάντα

με επαγγελματισμό και με πλήρη εναρμόνιση με τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και σύμφωνα με τις πολιτικές και διαδικασίες του κάθε Οργανισμού.

Θα πρέπει επίσης να διατηρείται συνεχής επαφή και άριστες σχέσεις με τη διοίκηση του οργανισμού. Με αυτό τον τρόπο, ο εσωτερικός ελεγκτής ενημερώνεται για το σύνολο των δραστηριοτήτων του οργανισμού και έτσι είναι σε θέση να αναγνωρίσει τους κινδύνους, οι οποίοι ενδέχεται να αποτρέψουν την επίτευξη των στόχων του και να τον βοηθήσει στην έγκαιρη αντιμετώπιση τους. Γνωρίζουμε ότι το σημερινό εργαλείο της διοίκησης των επιχειρήσεων είναι ο αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος, ο οποίος βοηθά τον οργανισμό να επιτύχει τους στόχους του, μέσω της παροχής υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη Διοίκηση προσφέροντας έτσι μία συστηματική επιστημονική προσέγγιση για την αποτίμηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείρισης των κινδύνων, των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου και των διαδικασιών εταιρικής διακυβέρνησης (Παπαστάθης, 2014).

Τέλος, αξίζει να σημειωθεί ότι σήμερα υπάρχει μεγάλο ενδιαφέρον για το θέμα του Εσωτερικού Ελέγχου και τη συμβολή του στην ακριβή διαχείριση των τυχόν επιχειρηματικών οικονομικών πόρων και στον τομέα των Ξενοδοχειακών μονάδων. Τα παραπάνω περιγράφονται σε έρευνα των Καραγιώργο, Δρογαλά και Τζιοβάνη (2011) στο άρθρο με τίτλο Evaluation of the Effectiveness of Internal Audit in Greek Hotel Business, όπου αναφέρεται η σημαντικότητα του εσωτερικού ελέγχου στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθώς και ο ρόλος του στην επιχειρηματική επιτυχία.

Ο κύριος σκοπός της παρούσας μελέτης δεν είναι μόνο να εξετάσει το θέμα σε θεωρητικό επίπεδο, αλλά και να παρουσιάσει εμπειρικά στοιχεία για την αλληλεπίδραση μεταξύ των συστατικών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου στις ελληνικές επιχειρήσεις γενικότερα. Σύμφωνα με τις τελευταίες θεωρητικές και εμπειρικές βιβλιογραφίες, τα αποτελέσματα επισημαίνουν ότι όλες οι συνιστώσες του εσωτερικού ελέγχου είναι ζωτικής σημασίας για την αποτελεσματικότητα του και κατά συνέπεια, για την επιβίωση και επιτυχία των επιχειρήσεων.

## 2.9 Συμπέρασμα

Η δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι πιθανώς μια από τις πιο δυναμικές και από τα πιο σημαντικά θέματα που πρόκειται να περιέλθουν στην αντίληψή μας. Ο Εσωτερικός Έλεγχος είναι σήμερα σε ένα κρίσιμο στάδιο της ανάπτυξής του, καθώς υπάρχει μια αυξανόμενη ζήτηση για τις υπηρεσίες του. Αυτό που απομένει να σχηματιστεί είναι ένα συναίνεση μεταξύ θεωρίας και πράξης έτσι ώστε οι σημερινές επιχειρήσεις να κατανοήσουν πλήρως την σπουδαιότητα και να κάνουν πράξη τις βέλτιστες πρακτικές του (Karagiorgos, Drogalas, Gotzamanis and Tampakoudis, 2010). Τέλος, πρέπει να αναφερθεί και βάσει της βιβλιογραφικής επισκόπησης επί του θέματος αλλά βάσει της προσωπικής επαγγελματικής εμπειρίας του συγγραφέα ότι πολλές επιχειρήσεις που εφάρμοσαν τα τελευταία χρόνια ένα ολοκληρωμένο σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, βελτίωσαν σημαντικά τόσο το επίπεδο των δικλείδων ασφαλείας του κάθε τμήματος σε καίρια σημεία όπως η εμπορική και πιστωτική πολιτική, η πολιτική προμηθειών κτλ. όσο και σε επίπεδο μείωσης κινδύνων και κόστους.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΑΠΟΔΟΣΕΩΝ (Balanced ScoreCard)**

### 3.1 Εισαγωγή

Στο κεφάλαιο που ακολουθεί, πραγματοποιείται εννοιολογική προσέγγιση του Balanced ScoreCard (Ισορροπημένη Κάρτα Αποδόσεων) μέσω της επισκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας και αναλύονται οι τέσσερις βασικές διαστάσεις του εν λόγω εργαλείου (χρηματοοικονομική, πελατειακή, εσωτερικών διεργασιών και μάθησης και ανάπτυξης). Αρχικά αναλύονται τα βήματα για την επιτυχημένη σύσταση του εργαλείου, ώστε να επέλθει το επιθυμητό αποτέλεσμα, διαμορφώνοντας ένα πλαίσιο κεκτημένων πλεονεκτημάτων. Στη συνέχεια, περιγράφονται οι σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των τεσσάρων διαστάσεων, η αναγκαιότητα του και κατά πόσο επιδρά αποτελεσματικά στις σημερινές επιχειρήσεις. Τέλος, γίνεται αναφορά στις αδυναμίες, τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που χαρακτηρίζουν την

εφαρμογή του Balanced ScoreCard αλλά και άλλες μορφές του κατά της διάρκεια των ετών μέχρι σήμερα (Παπαδοπούλου, 2012, p.13).

### 3.2 Εννοιολογική προσέγγιση του Balanced ScoreCard

Η αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί μία σημαντική διεργασία στη λειτουργία κάθε επιχείρησης, τόσο σε επίπεδο οργανισμού, όσο και σε επίπεδο τμήματος. Ωστόσο, μέθοδοι όπως η απόδοση της επένδυσης (ROI), η καθαρά παρούσα αξία και η περίοδος απόσβεσης τείνουν να εγκαταλειφθούν ως απαρχαιωμένες αν και αποτέλεσαν παράδοση στον τομέα (Huang *et al.*, 2006). Ο λόγος είναι ότι εξαρτώνται από οικονομετρικά στοιχεία, ενώ πλέον κυρίαρχο ρόλο παίζουν άυλα περιουσιακά στοιχεία, όπως η ικανοποίηση των πελατών (εσωτερικών και εξωτερικών), η ικανότητα προσαρμογής σε νέες τάσεις της αγοράς κ.α. (Zervopoulos and Palaskas, *et. al.*, 2010). Η διοίκηση της απόδοσης μέσω του Balanced ScoreCard αποτελεί μια μέθοδο στρατηγικού μανάτζμεντ που βοηθά ένα οργανισμό να ξεπεράσει δυο θεμελιώδη προβλήματα: την αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης και την επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής. Το Balanced ScoreCard είναι κάτι περισσότερο από μια απλή μέθοδο μέτρησης. Αποτελεί ένα σύστημα διοίκησης με μακροπρόθεσμα οφέλη για τους πελάτες, τους εργαζόμενους της, την ανάπτυξη νέων προϊόντων / υπηρεσιών και μεθόδων.

Παραδοσιακά, οι επιχειρήσεις σε ολόκληρο τον κόσμο, επομένως και στην Ελλάδα, μετρούσαν την αποδοτικότητα των λειτουργιών τους με την χρήση αποκλειστικά οικονομικών μεγεθών και δεικτών. Το ενδιαφέρον εστιαζόταν στην πορεία των πωλήσεων, στα καθαρά κέρδη, στο περιθώριο μεικτής και καθαρής κερδοφορίας, στη ρευστότητα και στο κεφάλαιο κίνησης. Όμως συχνά, η επίτευξη στόχων που σχετίζονταν με την πρόοδο στα παραπάνω μεγέθη, δεν συμβάδιζε με την πραγματική ανάπτυξη μιας εταιρείας στο πέρασμα του χρόνου, αφού για την πραγματοποίηση βραχυπρόθεσμων οικονομικών στόχων (πχ. Περιθώριο Λειτουργικής Κερδοφορίας) θυσιαζόταν η μακροπρόθεσμη δυναμική (π.χ. με επιδείνωση του επιπέδου εξυπηρέτησης των πελατών από περικοπή θέσεων εργασίας).



Τα τελευταία χρόνια, όμως, και έπειτα από τις μελέτες που δημοσίευσαν δύο Αμερικανοί, συγκεκριμένα οι Robert Kaplan (διδάσκων του Πανεπιστημίου Harvard και συμμετέχων στην έρευνα ως ακαδημαϊκός σύμβουλος) και David Norton (CFO του ινστιτούτου Nolan Norton), η παραπάνω στάση φαίνεται ότι σιγά σιγά μεταβάλλεται και οι επιχειρήσεις επικεντρώνονται και σε άλλες παραμέτρους της επιχειρησιακής λειτουργίας, για να εκτιμήσουν την αποτελεσματικότητα των εργασιών τους. Συγκεκριμένα, αναφέρουμε την ικανοποίηση που λαμβάνουν οι πελάτες και την εμπιστοσύνη που έχουν στα προϊόντα που καταναλώνουν, την ποιότητα της εξυπηρέτησης, την ικανότητα της επιχείρησης να υιοθετεί νέα συστήματα οργάνωσης και διοίκησης, καθώς και να επεξεργάζεται και να αναπτύσσει κερδοφόρα νέες ιδέες.

Η παραδοσιακή λοιπόν μέτρηση της επιτυχίας με οικονομικά μόνο κριτήρια αρχίζει σιγά σιγά να καταρρίπτεται και μια πιο ολοκληρωμένη διαδικασία αξιολόγησης σταδιακά υιοθετείται, η οποία ονομάζεται "Ίσορροπημένη Κάρτα Αποδόσεων" (Balanced ScoreCard), που καλύπτει όχι μόνο ποσοτικά αλλά και ποιοτικά κριτήρια. Ιδιαίτερα στα δίκτυα Franchise, στα οποία πρέπει να καλυφθούν σημαντικές ιδιαιτερότητες (απομακρυσμένα σημεία, ανεξάρτητες επιχειρήσεις, αδυναμία άμεσου ελέγχου κοκ), ο ποιοτικός παράγοντας είναι ιδιαίτερα καθοριστικός και η εφαρμογή του ιδιαίτερα αποδοτική. Πιο συγκεκριμένα, οι τομείς πάνω στους οποίους εστιάζεται η παραπάνω βαθμολόγηση, είναι οι εξής: τα οικονομικά αποτελέσματα, το πλαίσιο διατήρησης και ανάπτυξης των υπάρχοντων και δυνητικών πελατών, οι εσωτερικές διαδικασίες λειτουργίας, μάθησης και ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (στελέχη, franchisees, υπάλληλοι). Κάθε ένας από τους παραπάνω τομείς πρέπει να τεθεί στο μικροσκόπιο της ανάλυσης και να γίνει ένα σημαντικό τμήμα του σχεδίου για βελτιωμένη εταιρική απόδοση και ανάπτυξη ως δίκτυο, αλλά και ως σημείο πώλησης (εταιρικό ή franchise).

### 3.3 Διαστάσεις του Balanced ScoreCard

Οι βασικές διαστάσεις του BSC, όπως αναπτύχθηκε από τους εμπνευστές του είναι η χρηματοοικονομική, πελατειακή, εσωτερικών διεργασιών και μάθησης – ανάπτυξης. Ωστόσο, είναι δυνατόν να προστεθούν περισσότερες, προσαρμοσμένες στις ανάγκες του εκάστοτε οργανισμού, και μάλιστα έχει παρατηρηθεί ότι εταιρείες

που ακολουθούν το μονοπάτι της «βιωσιμότητας και αειφόρου ανάπτυξης» τείνουν να επεκτείνουν το πλήθος των διαστάσεων του υιοθετημένου BSC (Manteghi and Zohrabi, *et al.*, 2011).

Επίσης, οι Kaplan και Norton το 2006 πρότειναν ότι μέσω της εφαρμογής του BSC, πρόκειται να βελτιωθούν οι δεξιότητες του προσωπικού (Growth and training aspect), να οδηγήσει σε βελτιώσεις στην εξυπηρέτηση πελατών (Internal process aspect), να βοηθήσει στην ικανοποίηση των πελατών (Client aspect) και τελικά να αυξηθούν τα έσοδα και τα κέρδη σε ένα Οργανισμό (Financial aspects) ( Kong, 2010).

Σε κάθε διάσταση εντάσσονται οι αναλογούντες δείκτες, οι οποίοι περιγράφουν καλύτερα τα χαρακτηριστικά τους γνωρίσματα. Οι δείκτες αυτοί αναφέρονται, είτε ως προπορευόμενοι παράγοντες, δηλαδή πρόκειται για δεδομένα εισόδου που συνδέονται με τις λειτουργικές διαδικασίες, είτε ως παράγοντες με χρονική υστέρηση, που σχετίζονται με τα αποτελέσματα των ακολουθούμενων πρακτικών. Δείκτες με χρονική υστέρηση (η ικανοποίηση των πελατών και η στάση των εργαζομένων), περιγράφουν τα αποτελέσματα της επιχειρούμενης στρατηγικής, χωρίς όμως να υποδεικνύουν τα επόμενα βήματα για το μέλλον (Kaplan and Norton, 2010). Παρόλα αυτά, οι δύο αυτές κατηγορίες δεικτών αποτελούν ένα ενιαίο κομμάτι της ροής αιτίου – αποτελέσματος (Manteghi and Zohrabi, *et al.*, 2011).

Αναλυτικότερα, οι τομείς πάνω στους οποίους εστιάζεται το Balanced ScoreCard είναι:

### **Χρηματοοικονομική Διάσταση**

Αναφέρεται στην στοχοθέτηση των εσόδων, των εξόδων, των καθαρών κερδών, των δεικτών αποδοτικότητας και γενικά καταγράφει την πορεία των οικονομικών μεγεθών στην πορεία του χρόνου σε σχέση και με τις αποκλίσεις από τους προκαθορισμένους στόχους. Τα παραπάνω κριτήρια είναι ποσοτικά και επομένως εύκολα μετρήσιμα (Rezaei, Moeinadin, and Dehnavi, 2014).

### **Πελατειακή Διάσταση**

Θέματα όπως: η ικανοποίηση πελατών, η πιστότητα, η αναγνωσιμότητα, ο βαθμός επισκεψιμότητας, η εμπειρία αγοράς, το επίπεδο εξυπηρέτησης, αποτελούν μετρήσιμους στόχους, οι οποίοι βρίσκονται στο επίκεντρο του Balance ScoreCard.

Ειδικότερα στα δίκτυα franchise, όπου ο franchisee θεωρείται εσωτερικός πελάτης της επιχείρησης, μπορεί να εφαρμοστούν παρόμοιοι στόχοι για την αξιολόγηση και στοχοθέτηση του επιπέδου συνεργασίας μεταξύ franchisor και franchisee (Rezaei, Moeinadin, and Dehnavi, 2014).

### **Εσωτερικές επιχειρησιακές διαδικασίες**

Η επιτυχία του παραπάνω τομέα μετριέται από το βαθμό υιοθέτησης νέων καινοτόμων συστημάτων λειτουργίας σε όλο το δίκτυο και διαχείρισης των περιουσιακών στοιχείων, που εξαρτάται βέβαια από τον βαθμό ικανότητας διαχείρισης των μικροοικονομικών και μακροοικονομικών αλλαγών που συντελούνται (Rezaei, Moeinadin, and Dehnavi, 2014).

### **Εκπαίδευση και Ανάπτυξη Προσωπικού**

Όλοι επομένως οι παραπάνω τομείς, αποτελούν ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο αξιολόγησης της εξέλιξης και προόδου ενός δικτύου, τα δε πλεονεκτήματα που μπορεί να αντληθούν, είναι:

- Προσέλκυση και διατήρηση ικανών συνεργατών.
- Δημιουργία ενός ξεκάθαρα επιχειρησιακού σχεδίου με διάφανο όραμα και σκοπό.
- Βελτιωμένη επικοινωνία του παραπάνω σχεδίου σε όλες τις κλίμακες της επιχειρησιακής δομής και ιεραρχίας
- Στόχοι που συνδέονται με τον μακροπρόθεσμο σχεδιασμό του δικτύου αλλά και κάθε σημείου πώλησης μέσω του ετήσιου προϋπολογισμού
- Καλύτερη επικοινωνία και συνεργασία
- Ευρύτερος και αποτελεσματικότερος έλεγχος
- Συνολικότερη διαχείριση συλλογικής γνώσης
- Συνεχής εξέλιξη ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων



**Πηγή:** Investigation of Relationship between Balanced Scorecard Prospects, Rezaei, Moeinadin, and Dehnavi, 2014

**Σχήμα 3:** Η σχέση μεταξύ των διαφόρων πτυχών του Balanced Scorecard (Kong, 2010)

### 3.4 Σχεδιασμός του Balanced ScoreCard

Για να είναι αποτελεσματικό το BSC αλλά και να εξυπηρετεί το όραμα του Οργανισμού, είναι απαραίτητο να ακολουθηθούν συγκεκριμένα βήματα, ώστε να διασφαλιστεί η έγκυρη συλλογή των απαραίτητων δεδομένων για την κατάρτισή του. Τα παραπάνω περιγράφονται σε άρθρο των Kladogeni και Hatzigeorgiou το 2011 αναφορικά με τον σχεδιασμό του BSC για την αξιολόγηση ενός Οργανισμού. Στη συνέχεια γίνεται ανάλυση των βασικών σταδίων που ακολουθούν:

- Μέτοχοι και στρατηγικοί στόχοι

Σε πρώτο στάδιο, θα πρέπει να ληφθούν υπόψη τα συμφέροντα των μετόχων, στα οποία θα δοθεί ιδιαίτερη προσοχή και θα αποτελέσουν τη ραχοκοκαλιά της στρατηγικής που θα επιλεγεί. Είναι επίσης σημαντικό να συμπεριληφθούν και αποφάσεις ως προς τους συνεργαζόμενους προμηθευτές, την επιλογή του τμήματος της αγοράς που θα μπει στους στόχους, την επιλογή του κατάλληλου ανθρώπινου δυναμικού και ακόμα την κοινωνική ευθύνη.

- Ανάγκες των μετόχων

Κρίνεται σχεδόν δεδομένο ότι στα πρώτα βήματα είναι ο εντοπισμός όχι μόνο των αναγκών των μετόχων αλλά και των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων απαιτήσεών τους. Άλλωστε κατάρτιση στρατηγικού πλάνου χωρίς τους μετόχους δεν είναι εφικτή.

- Χάσμα απόδοσης

Κατόπιν του καθορισμού των επιθυμητών στόχων με βάση τις ανάγκες των μετόχων, πρέπει να αποκαλυφθούν και να υπολογιστούν τα κενά που προκύπτουν από την απόδοση των πρακτικών και των επιθυμητών στόχων.

- Βελτίωση της απόδοσης

Γνωρίζοντας τα κενά που προκύπτουν από το προηγούμενο βήμα, η επιχείρηση θα πρέπει να ιεραρχήσει αυτές τις αδυναμίες και να θέσει προτεραιότητες στην επίλυσή τους.

- Διαδικασία βελτίωσης

Στη συνέχεια, οι πρωτοβουλίες θα πρέπει να αναληφθούν και να ενσωματωθούν στις εσωτερικές διεργασίες της επιχείρησης, ώστε να φέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα και να εξαλείψουν τα χάσματα που έχουν δημιουργηθεί.

- Μέτρηση της απόδοσης

Σημαντικότερο βήμα στην περιγραφόμενη διαδικασία είναι η υιοθέτηση συστήματος μέτρησης της απόδοσης, το οποίο θα είναι έγκυρο, ούτως ώστε τα αποτελέσματά του να αποτελέσουν τη δομή για την επιδιωκόμενη επίλυση των αδυναμιών.

- Επικοινωνία του εγχειρήματος

Η επικοινωνία σε κάθε στάδιο της διαδικασίας αποτελεί τον πιο βασικό κρίκο της επιτυχίας. Τόσο το σύστημα μέτρησης της απόδοσης, όσο και κάθε απόφαση που αφορά το BSC θα πρέπει να κοινοποιείται σε κάθε μέλος του οργανισμού για να αποφεύγονται παρερμηνείες και γενικά μια ενδεχόμενη αρνητική αντιμετώπιση του προγράμματος αυτού.

- Κρίσιμες πρωτοβουλίες

Το εναρκτήριο λάκτισμα της διαδικασίας θα γίνει από την ηγεσία της επιχείρησης, δίνοντας το παράδειγμα με την υιοθέτηση των πρακτικών που θα επιφέρουν τα επιθυμητά αποτελέσματα.

- Αξιολόγηση της απόδοσης

Το πιο κρίσιμο βήμα και παράλληλα το πιο ουσιώδες είναι τα αποτελέσματα που προκύπτουν έπειτα από όλα τα προηγούμενα στάδια. Οι μετρήσεις θα δώσουν τα δεδομένα που θα αξιολογηθούν, για να συγκριθούν στη συνέχεια με τους προκαθορισμένους στόχους.

- Ανατροφοδότηση

Το τελευταίο βήμα για τη διαδικασία κατάρτισης του BSC είναι η αξιοποίηση των δεδομένων και των επιτυχημένων αποτελεσμάτων που προέκυψαν, τα οποία θα αποτελέσουν την πηγή για έναν νέο κύκλο διαδικασιών, για την περαιτέρω βελτίωση και ανάπτυξη.

Το BSC αποτελεί αποδεδειγμένα αποτελεσματικό πλαίσιο για την επικοινωνία και τη μετάδοση της στρατηγικής σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα ενός οργανισμού.

### 3.5 Βασικά Χαρακτηριστικά του Balanced ScoreCard

Ορισμένα από τα συστατικά του BSC είναι εκείνα που τη διαφοροποιούν από τα υπόλοιπα εργαλεία διοικητικού ελέγχου. Για την αποδοτική λειτουργία του BSC, δηλαδή για την κατάρτιση του προγραμματισμού, την εφαρμογή του σχεδιασμού και την καλή επικοινωνία της στρατηγικής του οργανισμού, είναι αναμφισβήτητη η τυποποίηση των στόχων και των στρατηγικών, ο προσδιορισμός των αντικειμενικών αξιών και η αποσαφήνιση των απαραίτητων ενεργειών για την πραγματοποίηση των προκαθορισμένων στόχων. (Bostan and Grosu, *et al.*, 2011).

Σύμφωνα επίσης με τους Zervopoulos και Palaskas (2010), ορισμένα χαρακτηριστικά και πρακτικές, όπως η άμεση πρόσβαση σε έγκυρα δεδομένα, η προηγούμενη εμπειρία και επιτυχή εφαρμογή μεθόδων αξιολόγησης, ο προσανατολισμός προς τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού αλλά και η ελεύθερη διακίνηση των πληροφοριών μέσω καναλιών επικοινωνίας σε κάθε βαθμίδα ή τμήμα του οργανισμού, μπορούν να καταστήσουν δυνατή την επιτυχή εφαρμογή του BSC.

Το Balanced Scorecard ήρθε να αντιμετωπίσει τα προβλήματα που συνήθως δημιουργούνται στην μακροπρόθεσμη ανάπτυξη των επιχειρήσεων λόγω της αποκλειστικής χρήσης χρηματοοικονομικών μεγεθών για την αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας επιχειρηματικών λειτουργιών, τμημάτων ακόμα και στελεχών (Sandra Cohen, *et al.*, 2008). Σύμφωνα με τους εμπνευστές του, η μονοδιάστατη χρήση μέτρων κόστους, εσόδων, αποτελέσματος και δεικτών αποδοτικότητας και η παράλειψη παρακολούθησης σημαντικών δυνατοτήτων των επιχειρήσεων, όπως η ικανοποίηση των πελατών, η εκπαίδευση, η διαχείριση της εφοδιαστικής αλυσίδας και οι τεχνολογικές επενδύσεις δεν επιτρέπουν

την ισορροπημένη αξιολόγηση της πορείας της επιχείρησης, αναφορικά με την επίτευξη της στρατηγικής της για την ικανοποίηση των βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων στόχων της. Η καινοτομία του Balanced ScoreCard στηρίζεται στο ότι ομαδοποιεί την απόδοση των εταιρειών σε τέσσερις διαστάσεις, μια χρηματοοικονομική και τρεις μη χρηματοοικονομικές. Κάθε διάσταση περιλαμβάνει στόχους, μέτρα απόδοσης αλλά και προτάσεις για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (2010), η χρήση μίγματος χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών στόχων και μέτρων απόδοσης είναι απαραίτητη για τη μακροπρόθεσμη επιβίωση των εταιρειών. Στη φιλοσοφία του Balanced ScoreCard, η στρατηγική της εταιρείας αποτελεί το σημείο εκκίνησης και οι στόχοι που τίθενται προκύπτουν από το όραμα και τη στρατηγική της.

Τα πλεονεκτήματα της χρήσης της μεθόδου (Παπαδάκης Β *et al.*, 2007) BSC είναι:

- Αποσαφηνίζεται η στρατηγική της επιχείρησης σε όλους τους εμπλεκόμενους
- Διασυνδέεται η στρατηγική με τις οργανωτικές ενέργειες
- Κινητοποιεί τα στελέχη και γενικότερα τους εργαζόμενους
- Βελτιώνει την κατανομή πόρων σε όλο την έκταση των λειτουργιών της επιχείρησης
- Στοχοθετούνται εφικτοί, ποσοτικοποιημένοι, μη συγκρουόμενοι και μετρήσιμοι στόχοι
- Ευνοείται ο μακροπρόθεσμος προσανατολισμός

### 3.6 Οι σχέσεις αλληλεπίδρασης μεταξύ των τεσσάρων διαστάσεων απόδοσης

Οι τέσσερις πτυχές, που περιεγράφηκαν στην προηγούμενη ενότητα, δεν είναι ανεξάρτητες μεταξύ τους. Αντίθετα αλληλοεπιδρούν μεταξύ τους με σχέσεις αιτίου – αποτελέσματος και τελικά οδηγούν στην χρηματοοικονομική πτυχή της επίδοσης της επιχείρησης. Ο προσδιορισμός των συσχετισμών αυτών είναι εξαιρετικά σημαντικός, για την ορθή οργάνωση του Balanced ScoreCard (Öztürk and Coskun, 2014).

### 3.7 Η Αναγκαιότητα για του Balanced ScoreCard στις σύγχρονες Ελληνικές Επιχειρήσεις

Σε αυτό το μέρος της εργασίας φιλοδοξείται να περιγραφούν οι συνθήκες και οι λόγοι που οδήγησαν στην εφαρμογή του από τις επιχειρήσεις. Σήμερα, το Balanced ScoreCard αποτελεί μια ιδιαίτερα δημοφιλή μέθοδο μέτρησης της αποδοτικότητας των επιχειρήσεων. Ο διαρκής και αυξανόμενος ανταγωνισμός στα πλαίσια της παγκοσμιοποιημένης οικονομίας καθιστά αναγκαία, όσο ποτέ τη διαρκή βελτίωση των επιχειρήσεων. Οι ανάγκες για αξιολόγηση της επίδοσης των επιχειρήσεων έχουν αλλάξει σημαντικά με το πέρασμα των χρόνων.

Πριν αναφερθούμε στην ανάγκη για το Balanced ScoreCard ως επιχειρήσουμε να αναφερθούμε εν συντομία σε ορισμένες περιπτώσεις επιχειρήσεων, οι οποίες έκαναν χρήση του Balanced ScoreCard. Η ανάγκη ενός σύστημα διαχείρισης απόδοσης της επιχείρησης είχε γίνει εμφανής πριν χρόνια.

Σε πρόσφατη έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 2013 από το COMSATS Institute of Information Technology και συγκεκριμένα από τους Abdullah, Umair, Rashid και Naeem αναφέρουν ότι το Balanced Scorecard θεωρείται ως το παγκοσμίως ευρέως χρησιμοποιούμενο Σύστημα Διαχείρισης Απόδοσης από τους οργανισμούς. Περίπου το 57% των οργανισμών του κόσμου χρησιμοποιούν το Balanced Scorecard ως εργαλείο για τη βελτίωση των οργανωτικών επιδόσεων τους. Αυτή η τεχνική αξιολόγησης και διαχείρισης των επιδόσεων επινοήθηκε από τον Kaplan και Norton το 1992. Από την ημερομηνία αυτή έως το 2012 πολλή μελέτη έχει γίνει από ακαδημαϊκούς και επαγγελματίες αναφορικά με το Balanced Scorecard. Η έρευνα αυτή συνοψίζει τις σημαντικότερες μελέτες που έγιναν για το Balanced Scorecard από το 1992 έως το 2012. Συνοψίζοντας όλες τις κριτικές και εκτιμήσεις σχετικά με το Balanced Scorecard, η μελέτη προτείνει ορισμένες κατευθυντήριες γραμμές για τη βελτίωση του Balanced Scorecard, υπό το φως των προηγούμενων ερευνών που διεξάγονται στο Balanced Scorecard. Συγκεκριμένα αναφέρεται ότι:

- Η έμφαση στην χρήση του Balanced Scorecard δεν θα πρέπει να είναι μόνο για το παρελθόν ή τη κατάσταση που επικρατεί στον Οργανισμό, αλλά θα πρέπει επίσης να είναι διορατική και να μπορεί να οργανώσει και να διαχειριστεί με τρόπο τέτοιο, που να έχει τις θετικές συνέπειες για την μελλοντική οργανωτική απόδοση των εκάστοτε Οργανισμού.



- Η προσέγγιση του Balanced Scorecard είναι κατά κάποιο τρόπο αντικειμενική. Υπάρχει ανάγκη όπως για υποκειμενική προσέγγιση στο Balanced Scorecard η οποία θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του τη διαίσθηση του εκάστοτε Διευθυντή για την αξιολόγηση των επιδόσεων.
- Για την αξιολόγηση της απόδοσης των επιχειρηματικών μονάδων, τα κοινά μέτρα του Balanced Scorecard που έχουν υιοθετηθεί από όλα τα άλλα SBUs (Strategic Business Units) θα πρέπει να υιοθετηθούν, διότι έτσι θα διασφαλίζεται η ομοιομορφία στην αξιολόγηση των επιδόσεων των SBUs.
- Το μέτρα του Balanced Scorecard θα πρέπει να συνδέονται και να συμπληρώνονται με τη στρατηγική του κάθε Οργανισμού διαφορετικά αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει σε αρνητικές συνέπειες για την απόδοση της Εταιρείας.

Σύμφωνα με τον Zizlavsky (2014) αναφορικά με την αναγκαιότητα του Balanced ScoreCard, υποστηρίζει σε πρόσφατο άρθρο του ότι, όσο καλύτερα αντιλαμβανόμαστε τις καινοτομικές διαδικασίες τόσο καλύτερα τα επιχειρηματικά μοντέλα θα σχετίζονται με τα συστήματα μετρήσεων της απόδοσης, τα οποία παρέχουν καλύτερη πληροφόρηση για τη διαχείριση της καινοτομίας. Αυτός είναι και ο λόγος που το Balanced ScoreCard θεωρείται ο καλύτερος τρόπος ταξινόμησης των διαδικασιών, ο οποίος βασίζεται στην αξιακή αλυσίδα και καλύπτει όλες τις βασικές διαδικασίες ενός Οργανισμού. Πιο αναλυτικά, αναφέρει σχετικά με τον νέο μοντέλο Balanced ScoreCard:

- Διαδικασίας της καινοτομίας - Η εταιρεία μελετά την εξέλιξη των αναγκών των πελατών και με βάση τα αποτελέσματα από έρευνες που διοργανώνει και μέσω της ανάπτυξης νέων προϊόντων που ικανοποιούν αυτές τις ανάγκες.
- Επιχειρησιακή διαδικασία - Διασφάλιση της παραγωγής και της προσφοράς των προϊόντων και υπηρεσιών στους πελάτες.
- Υπηρεσίες μετά την πώληση - Μπορεί να αποτελέσει ένα πλεονέκτημα στον επιχειρησιακό ανταγωνισμό. Γρήγορη εξυπηρέτηση των

εξελιγμένων και ακριβών συστήματα ή εκπαιδευτικών προγραμμάτων που υποστηρίζουν την αποτελεσματική χρήση των προϊόντων αυτών.

Γίνεται φανερό ότι οι ανάγκες μιας επιχείρησης αλλάζουν με το πέρασμα των χρόνων και συνεχώς αυξάνονται. Η ανάγκη για εξέλιξη, καινοτομία και βελτίωση της λειτουργίας των επιχειρήσεων γίνεται ολοένα και αυξανόμενη. Τα χρηματοοικονομικά στοιχεία πολλές φορές αδυνατούν να δώσουν την πραγματική εικόνα της επιχείρησης. Οι managers των εταιρειών πολλές φορές αμείβονται με αυστηρά χρηματοοικονομικά στοιχεία που δεν περιλαμβάνουν προσπάθειες που οι ίδιοι έχουν καταβάλει προκειμένου η επιχείρηση να πετύχει τους μακροπρόθεσμους στόχους της.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Εταιρείας Xerox, η οποία τη δεκαετία του '70 ασχολούνταν με την ενοικίαση μηχανημάτων με τη μορφή leasing (Chesbrough and Rosenbloom, 2002). Η εταιρεία αυτή ήταν επικεντρωμένη μόνο σε χρηματοοικονομικά μεγέθη, όπως τα κέρδη και οι πωλήσεις. Απόρροια του γεγονότος αυτού ήταν να μην κατανοήσει τη δυσανεμία των πελατών της και αυτό είχε ως αποτέλεσμα μόλις εμφανίστηκε ο ανταγωνισμός η εταιρεία να χάσει τη μονοπωλιακή θέση την οποία κατείχε και να περάσει μια περίοδο κρίσης που αργότερα με νέες ενέργειες της διοίκησης ξεπεράστηκε. Το 2014 με άρθρο των DeFillippi, Dumas and Bhatia (pp. 121-144) σχετικά με την επαναστατική καινοτομική συνεργασία των Xerox και P&G αλλά και των μαθημάτων του παρελθόντος αναφέρεται στην παγκόσμια αναγνώριση της Εταιρείας Xerox και τα πολυάριθμα βραβεία που έχει λάβει όπως επίσης ονομάστηκε Product Development and Management Association's Outstanding Corporate Innovator το 2006. Ένα χρόνο αργότερα, η Xerox Corporation έλαβε το αμερικανικό Εθνικό Μετάλλιο Τεχνολογίας, «αναγνωρίζοντας πάνω από πενήντα χρόνια της καινοτομίας στη σήμανση, τα υλικά, τα ηλεκτρονικά, τις επικοινωνίες και το λογισμικό που δημιούργησαν, τις σύγχρονες μορφές αναπαραγωγής εγγράφων και την ηλεκτρονική εκτύπωση και την εκτύπωση σε βιομηχανίες on-demand. Το Εθνικό Μετάλλιο Τεχνολογίας ήταν η υψηλότερη διάκριση που απονεμήθηκε από τον πρόεδρο των Ηνωμένων Πολιτειών ως μια από τις κορυφαίες καινοτόμες εταιρείες της Αμερικής.

Τα παραδείγματα στη διεθνή βιβλιογραφία είναι πολλά σχετικά με εταιρίες που ενδιαφέρθηκαν μόνο για τη χρηματοοικονομική επίδοση και δεν έδωσαν έμφαση σε ποιοτικά χαρακτηριστικά, όπως ικανοποίηση του πελάτη, βελτίωση ανθρώπινου δυναμικού της εταιρείας και βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών της εταιρείας. Τα παραδείγματα των εταιρειών που απέτυχαν, διότι δρούσαν μονοδιάστατα και δεν μετρούσαν την απόδοσή τους συνολικά αναζητούσαν έναν τρόπο προκειμένου να μετρούν την πραγματική αποτελεσματικότητα των επιχειρήσεων και όχι μονοδιάστατα που εκφράζεται στους χρηματοοικονομικούς δείκτες. Οι χρηματοοικονομικοί δείκτες αδυνατούν να μετρήσουν από μόνοι τους την επίδοση μιας επιχείρησης. Δεν συμπεριλαμβάνουν παράγοντες οι οποίοι προσθέτουν αξία στην επιχείρηση και παράγοντες που αφαιρούν αξία. Αρκετές δεκαετίες προβληματισμού πέρασαν σχετικά με την εύρεση ενός μέτρου απόδοσης των επιχειρήσεων ώστε να αποτιμώνται ορθά τα μελλοντικά οικονομικά οφέλη, τα οποία οι μέτοχοι και η εταιρεία θα πρέπει να προσδοκούν.

### 3.8 Προβλήματα κατά την εφαρμογή του Balanced ScoreCard

Η ανάγκη των επιχειρήσεων για ένα μέτρο επίδοσης των επιχειρήσεων που θα αποτυπώνει με ακρίβεια την αποδοτικότητά τους, οδήγησε τους επιστήμονες να εξετάζουν και να μελετούν ορισμένα υποδείγματα που θα επιτύγχαναν να εκφράσουν την επίδοση των επιχειρήσεων όσο το δυνατό πιο αποτελεσματικά. Το Balanced Scorecard (BSC) είναι ένα από τα πιο ευρέως χρησιμοποιούμενα και πολυσυζητημένα εργαλεία διαχείρισης στον κόσμο. Παρά το γεγονός ότι πολλές ιστορίες επιτυχίας του BSC έχουν αναφερθεί στην επαγγελματική βιβλιογραφία και σε μέσα ενημέρωσης για επιχειρήσεις, οι ερευνητές έχουν δείξει ότι η εφαρμογή της BSC μπορεί να είναι μια περίπλοκη διαδικασία. Υπάρχουν πολλές παγίδες και δυσλειτουργικές συνέπειες που συνδέονται με την εφαρμογή και τη χρήση του BSC. Παρόλα αυτά, λίγες έρευνες έχουν διεξαχθεί σε θέματα εφαρμογής BSC. Το άρθρο αυτό με τίτλο **προβλήματα που συνδέονται με την εφαρμογή του Balanced Scorecard: αποδεικτικά στοιχεία από τη Σκανδιναβία** των Madsen, and Stenheim (2014) αναφέρει μια ποιοτική μελέτη των σκανδιναβικών χρηστών του BSC. Με βάση τα δεδομένα αυτά, το άρθρο προσδιορίζει τέσσερις βασικούς προβληματικούς τομείς που σχετίζονται με την εφαρμογή της έννοιας του BSC: εννοιολογικά, τεχνικά,

κοινωνικά και πολιτικά ζητήματα. Αυτά τα προβληματικά θέματα συζητήθηκαν με αναφορές στην υπάρχουσα βιβλιογραφία πάνω στο BSC, και γενικότερα, στη βιβλιογραφία σχετικά με την εφαρμογή των εννοιών της διαχείρισης (management) σε οργανισμούς (Madsen, and Stenheim, 2014).

Συγκεκριμένα, τα παραπάνω στοιχεία δείχνουν ότι οι οργανισμοί αντιλαμβάνονται ένα ευρύ φάσμα προβλημάτων που σχετίζονται με την εφαρμογή BSC, που εκτείνεται από τα εννοιολογικά / τεχνικά σε κοινωνικά / πολιτικά προβλήματα. Σε αρκετές περιπτώσεις, τα προβλήματα αυτά φαίνεται να είναι αλληλένδετα. Οι Οργανισμοί που αντιμετωπίζουν εννοιολογικά ή τεχνικά θέματα φαίνεται πιο πιθανό να εμφανίσουν κοινωνικά και πολιτικά προβλήματα που σχετίζονται με το BSC. Για παράδειγμα, οι Οργανισμοί που αντιμετωπίζουν εννοιολογικά ζητήματα που σχετίζονται με αιτιώδεις σχέσεις και χάρτες στρατηγικής μπορεί απλά να χρησιμοποιούν το BSC ως «όργανο μετρήσεων» και να μην επιχειρούν να το χρησιμοποιούν ως ένα στρατηγικό σύστημα διαχείρισης. Επίσης, μελέτες έχουν δείξει ότι πολλά από τα οφέλη του BSC προέρχονται από τις διαδικασίες του, όπου οι Οργανισμοί χρησιμοποιούν BSC ως ένα τρόπο συμπλήρωσης της στρατηγικής διαδικασίας τους.

### 3.9 Συμπέρασμα

Όπως έγινε ξεκάθαρο, το BSC δεν εξαντλείται απλώς και μόνο στην επιλογή ορισμένων δεικτών μέτρησης, εντασσόμενων στις τέσσερις συνιστώσες. Στην περίπτωση αυτή, θα μπορούσε να γίνει λόγος για έναν πίνακα Dashboard, δηλαδή για μια «φωτογραφία» των τιμών που λαμβάνουν τα επιλεγμένα μέτρα ή απλώς για μια ακόμα αναφορά, λίγο πιο σύνθετη από άλλες.

Οι Kaplan και Norton, μετά από εμπειρική έρευνα σε σειρά επιχειρήσεων, στα τέλη της δεκαετίας του 1980, για την ανίχνευση του τι επηρεάζει την απόδοσή τους και άρα πρέπει να μετρηθεί, διατύπωσαν, στις αρχές της δεκαετίας του 1990, το μοντέλο του BSC. Με το μοντέλο αυτό, συνδύασαν αντικρουόμενες θεωρήσεις και προσεγγίσεις γύρω από την δημιουργία αξίας και την απόδοση, οι οποίες είχαν αναπτυχθεί σε πλήρη απομόνωση η μια από την άλλη. Πιο συγκεκριμένα, συνδύασαν τις θεωρήσεις για την ποιότητα και το lean management, τις χρηματοοικονομικές

προσεγγίσεις και την θεωρία των ενδιαφερομένων μερών, διατηρώντας την αξιολογη συμβολή κάθε μιας.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ BALANCED SCORECARD ΣΤΟΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΈΛΕΓΧΟ**

### 4.1 Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο διενεργείται επισκόπηση των διαφόρων μελετών και επιλεγμένων ερευνών από τον διεθνή επιστημονικό χώρο που αφορούν την εφαρμογή του Εσωτερικού ελέγχου και του BSC καθώς και το συνδυασμό αυτών στις επιχειρήσεις και οργανισμούς. Ακολούθως, παρουσιάζονται συνοπτικά τα σημαντικότερα ευρήματα των ερευνών αυτών όπως επίσης και των γενικών συμπερασμάτων στα οποία κατέληξαν οι συγγραφείς.

### 4.2 Επισκόπηση Ερευνών

Μέσω ενδελεχούς ανασκόπησης της διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, καθίσταται πρόδηλο ότι η αλληλεξάρτηση εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνου σε συνδυασμό με την αποτελεσματικότητα του BSC ελκύει το ενδιαφέρον ερευνητών και επιστημόνων.

Ο **Ziegenfuss** (2000) με άρθρο του **αναπτύσσοντας ένα τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου με την χρήση του Balanced Score Card**, υπήρξε από τους πρώτους που συνδύασε τη χρήση του BSC με τον Εσωτερικό Έλεγχο. Εφάρμοσε τη χρήση συστήματος μέτρησης της απόδοσης στη θέση των απαραίτητων στοιχείων για τη διασφάλιση της ποιότητας του Εσωτερικού Ελέγχου. Το BSC αποτελεί τη λύση για

την κάλυψη του κενού που προκύπτει από το σχεδιασμό της στρατηγικής και των αποτελεσμάτων εφαρμογής των πρακτικών για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Προσαρμόζοντας τις ανάγκες του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, κατέληξε στα βήματα που θα έπρεπε να ακολουθήσει ο Διευθύνων Σύμβουλος Εσωτερικού Ελέγχου (Chief Auditing Executive) ακολουθώντας τη ροή της μεθοδολογίας των εν λόγω εργαλείων (Παπαδοπούλου, 2012). Η μεθοδολογία εστιάζει σε τέσσερα σημαντικά σημεία:

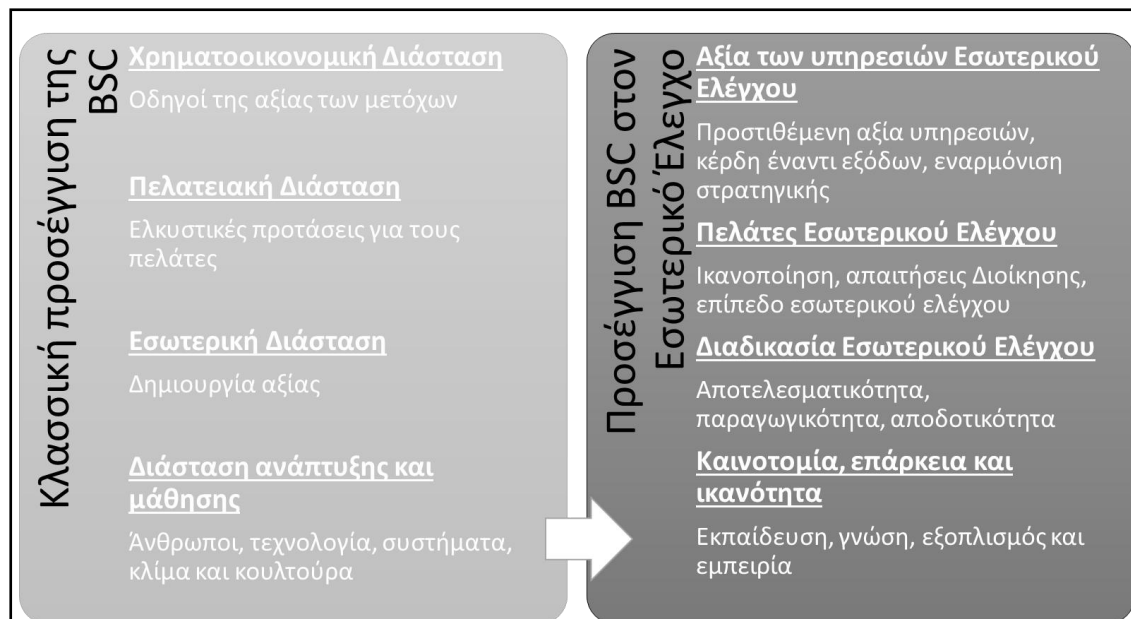
- Τα μέτρα αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να είναι αλληλένδετα με την αποστολή και τους στόχους του τμήματος.
- Η αξιολόγηση του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να βασίζεται στις τέσσερις πτυχές του BSC – χρηματοοικονομική, πελατειακή, μάθησης και ανάπτυξης και εσωτερικών διαδικασιών.
- Η αποστολή και το όραμα θα πρέπει να είναι σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων και μέτρων συνυφασμένα με τους μακροπρόθεσμους οδηγούς της επιτυχίας.
- Η αέναη χρήση των τεσσάρων βασικών διαδικασιών: μετάφραση του οράματος, επικοινωνία και σύνδεση, σχεδιασμός και ανατροφοδότηση και μάθηση.

Ο **Frigo M.L.** (2002, pp. 49-55) είχε σημαντική συνεισφορά στο ερευνητικό αντικείμενο της αξιολόγησης του Εσωτερικού Ελέγχου μέσω της μοντέλου που στηριζόταν στο BSC. Διαμόρφωσε σε μεγάλο βαθμό το μοντέλο αυτό του BSC, προσαρμόζοντας τις διαστάσεις του, στις διαδικασίες Εσωτερικού Ελέγχου, στην καινοτομία και στις δυνατότητες του, στην Επιτροπή Ελέγχου και στη διοίκηση των εσωτερικών ελεγκτών. Απαραίτητα στοιχεία αποτέλεσαν η μέτρηση της απόδοσης από την σκοπιά των πελατών, η επιλογή των ποσοτικών δεικτών μέτρησης, η σύνδεση μεταξύ των αποτελεσμάτων των ελέγχων και των προσδοκιών των πελατών, η εστίαση στις στρατηγικές του τμήματος και η καινοτομία μέσω των δυνατοτήτων του τμήματος.

Σύμφωνα με σχετική έρευνα του **Melville** (2003) έχει παρατηρηθεί ότι η υιοθέτηση του BSC έχει θετική επίδραση στο έργο των Εσωτερικών Ελεγκτών, όσον

αφορά τον ρόλο τους στη στρατηγική διοίκηση. Η κατανόηση της έννοιας και της λειτουργίας του BSC έχει θετική επίδραση στη γνώση των υποδειγμάτων ελέγχου και στην αποτελεσματική εφαρμογή τους. Το BSC μπορεί να βοηθήσει τη Διοίκηση να θέσει στόχους τόσο ποιοτικούς, όσο και ποσοτικούς. Επίσης, μέσω της εφαρμογής του BSC βοηθούσε στην τοποθέτηση του Εσωτερικού Ελέγχου σε θέματα στρατηγικής διοίκησης δια μέσου των ελεγκτικών διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου σε ένα εύρος ελέγχων των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Οι **Seminogovas** και **Rupsys** (2007) ερεύνησαν τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες υιοθέτησης ενός σχεδίου Balanced Scorecard για την αξιολόγηση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή του BSC είναι η σύνδεση του εσωτερικού ελέγχου με την αποστολή, το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα βασικό μοχλό της επιχειρησιακής διακυβέρνησης, καθώς συγκεντρώνει όλες τις πτυχές του ελέγχου, ο οποίος απαιτείται για να διασφαλιστεί η επιτυχής διαχείριση κινδύνου, η οποία με τη σειρά της προκύπτει από την αξιακή αλυσίδα της επιχείρησης. Από τα διάφορα συστήματα μέτρησης της απόδοσης, το BSC έχει κερδίσει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον σε διεθνές επίπεδο, έχοντας τα πλεονεκτήματα και τις αδυναμίες του. Ωστόσο, το γεγονός ότι μπορεί να εξατομικευτεί οδηγεί στην άποψη πως δύναται να προσαρμοστεί και σε ένα ολόκληρο τμήμα, άρα και στην περίπτωση ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Η μετατροπή και προσαρμογή του στρατηγικού χάρτη του BSC για τη δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου ακολουθεί στο παρακάτω σχήμα:



**Πηγή:** Seminogonas και Rupsys, 2007

**Σχήμα 4:** Υιοθέτηση στρατηγικού χάρτη για τον Εσωτερικό Έλεγχο

Αναφορά για τη χρήση του BSC ως βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου γίνεται σε άρθρο των **Mihret** και **Yismaw** (2007), οι οποίοι διεξήγαγαν έρευνα για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου μέσω μελέτης μιας πραγματικής περίπτωσης Αιθιοπικής δημόσιας εταιρείας. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των παρεχόμενων ελεγκτικών υπηρεσιών και από την υποστήριξη της διοίκησης, καθοδηγούμενοι από τη μεθοδολογία της ισορροπημένης κάρτας επιδόσεων (BSC).

Οι **Bota-avram** και **Palfi** (2009), έχοντας εντοπίσει την ανάγκη για αξιολόγηση της αποδοτικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου, συγκέντρωσαν κατόπιν βιβλιογραφικής επισκόπησης έρευνες, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν για την αξιολόγηση των μεθόδων μέτρησης της απόδοσης, με στόχο την εύρεση του πιο κατάλληλου και αποτελεσματικού συστήματος μέτρησης. Ο συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών που απαιτούνται για την καλύτερη κάλυψη των αναγκών ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνονται στο πλαίσιο του BSC.



Αργότερα, το έτος 2010, σε έρευνα τους οι **Bota-Avram, Popa** και **Stefanescu** αναλύουν την απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου παγκοσμίως με εμφανή επηρεασμό από την έρευνα του Frigo M.L. (2002). Στις μεθόδους μέτρησης της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου, συμπεριέλαβαν την εφαρμογή του BSC στα εργαλεία που επιλέγονται από τους διευθυντές εσωτερικού ελέγχου. Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που διεξήγαγαν, συγκέντρωσαν τους πιο δημοφιλείς τρόπους αξιολόγησης της απόδοσης σε διεθνές επίπεδο, καταλήγοντας στο συμπέρασμά ότι η χρήση του BSC κερδίζει το έδαφος στην εμπιστοσύνη των CAE (chief auditing executive), μαζί με τη χρήση ποιοτικών μεθόδων μέτρησης και την υιοθέτηση προγραμμάτων διασφάλισης της ποιότητας.

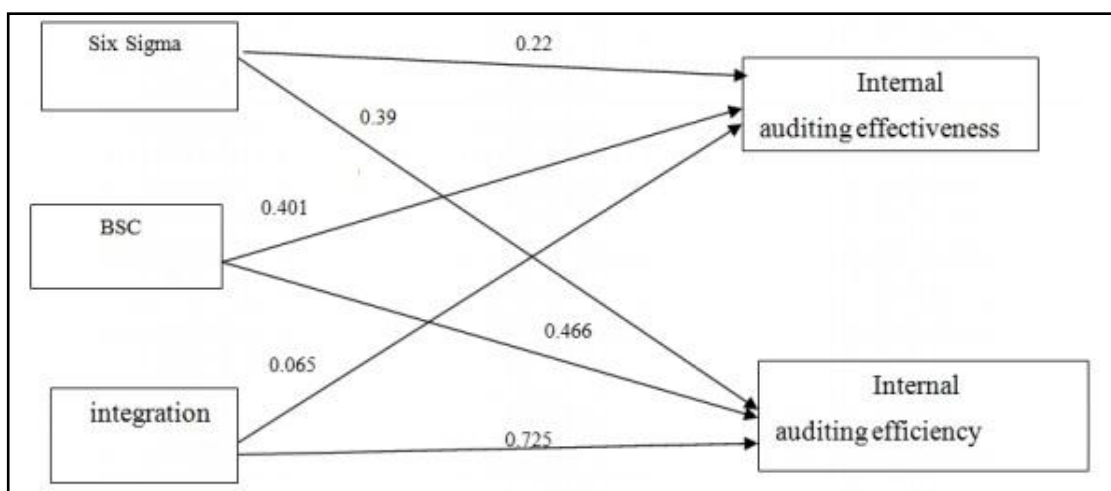
Αναφορά για τη χρησιμότητα του BSC αλλά και τη συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτών στις διαδικασίες του, κάνουν οι **Melville, Sarens, Allegrini** και **D'Onza** (2011, pp.51 - 64) σε άρθρο τους, στο οποίο μελετούν τις πρακτικές τις στρατηγικές και τους τρόπους μέτρησης της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου ως προς την επιχειρησιακή στρατηγική. Το BSC είναι μέθοδος, η οποία περιλαμβάνει μεγάλο φάσμα δεικτών αξιολόγησης, στοιχείο που είναι ιδιαίτερος αξιοποιήσιμο από ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων. Στην εμπειρική έρευνα που διεξήγαγαν σε εσωτερικούς και μη ελεγκτές πολυεθνικών εταιρειών κατέληξαν στο συμπέρασμα, ότι τα οφέλη χρήσης του BSC είναι γνωστά και ότι ο ρόλος που παίζει στην εταιρική διακυβέρνηση είναι σημαντικός. Παράλληλα, με το BSC από τη μία πλευρά, ενισχύεται ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών και η συμμετοχή τους στη στρατηγική διοίκηση γίνεται πιο ενεργή και από την άλλη, η διαχείριση των στρατηγικών στόχων γίνεται πιο αποτελεσματική με τη χρήση ποιοτικών, ποσοτικών, χρηματοοικονομικών και μη δεικτών. Συνοψίζοντας τα ευρήματα, καταλήγουν στην απόδειξη της αποτελεσματικότητας του BSC τόσο σε επίπεδο Εσωτερικών Ελεγκτών όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο, καθώς αποτελεί τη βάση για τις λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου.

Η προσέγγιση της **Sfetcu** (2013) παρουσιάζει μια έρευνα αναφορικά με τη χρήση των μεθόδων management σχετικά με τη δραστηριότητα του Εσωτερικού Ελέγχου μέσω ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών διασφάλισης της απόδοσης. Το Balanced Scorecard, η μέθοδος διαχείρισης και εργαλείο, που αναφέρεται ως ένα Dashboard, συμβάλλει στην απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου μέσω του προγραμματισμού των πόρων, θέτοντας στόχους και στο εύρος του ελέγχου, την

επικοινωνία και την έγκριση, σύμφωνα με τις συστάσεις, αναβάλλοντας με τον κώδικα δεοντολογίας και πώς μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι. Οι δείκτες, είναι συστατικά των προτεινόμενων μεθόδων και εργαλείων διαχείρισης, και καθορίζουν αποδοτικά, την αποτελεσματικότητα, την οικονομία και την ποιότητα, όλα τα στοιχεία της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου.

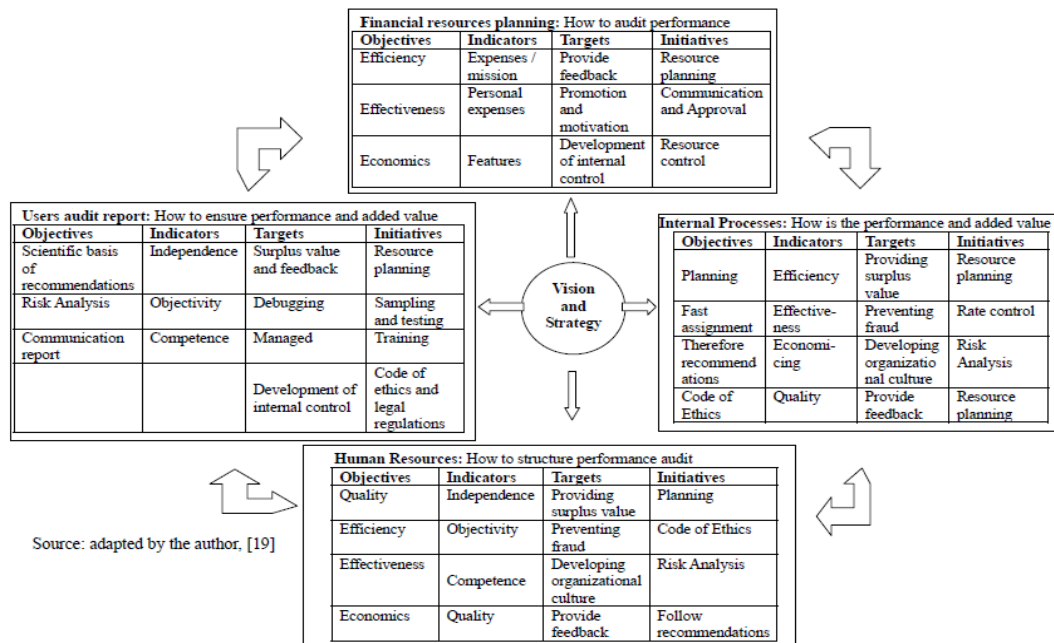
**Πηγή:** Μεθόδους διαχείρισης και τεχνικές που χρησιμοποιούνται για τη διασφάλιση της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου, Sfetcu, 2013

**Σχήμα 5:** Εφαρμόζοντας το Balanced ScoreCard στον Εσωτερικό Έλεγχο



Η παρούσα μελέτη (Hafez, 2015, pp. 43) εξετάζει την ενσωμάτωση του Six

Sigma και του Balanced Scorecard στον Εσωτερικό Έλεγχο. Έχει ως στόχο να αξιολογήσει την ενσωμάτωση μεταξύ του Six Sigma και του BSC στο Εσωτερικό



Έλεγχο έτσι ώστε να είναι πιο αποτελεσματικός και αποδοτικός όσον αφορά τη διαχείριση κινδύνων. Το Six Sigma είναι ένα ελεγχόμενο σύνολο εργαλείων που επιτρέπει στους οργανισμούς να κάνουν πιο ακριβείς και ποσοτικές προσεγγίσεις για τον εντοπισμό και της βάσης που προκαλούν προβλήματα. Βοηθά την ομάδα Εσωτερικού Ελέγχου έτσι ώστε να κάνουν πιο χρήσιμες προτάσεις κατά τον έλεγχο (the Six Sigma effect) και επίσης βοηθάει στον περιορισμό των δαπανών που συνδέονται με τη συμμόρφωση (compliance) που ονομάζεται "Lean" effect αποφεύγοντας τα κόστη που δεν προσθέτουν αξία στον Οργανισμό. Βοηθά επίσης τους Εσωτερικούς Ελεγκτές να έχουν πρόσβαση στην αξιολόγηση των κινδύνων που αντιμετωπίζουν όλα τα συστήματα και οι διαδικασίες στο επιχειρησιακό στάδιο (Ibd, 2008).

**Πηγή:** The Integration of Six Sigma and Balanced Scorecard in Internal Auditing, Hafez, 2015

**Σχήμα 6:** Η ανάλυση των αποτελεσμάτων της διαδρομής για την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.

### 4.3 Συμπέρασμα

Μια ανασκόπηση των προηγούμενων μελετών έδειξαν ότι υπάρχει έλλειψη ερευνών και μελετών σχετικά με το ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου στη διαχείριση των κινδύνων του BSC που διεξάγεται στις αναπτυσσόμενες χώρες. Χρησιμοποιώντας αυτή την προσέγγιση, η υπόθεση αυτή επιβεβαιώνει ότι το Balanced Scorecard είναι μια μέθοδος διαχείρισης που χρησιμοποιείται από τον Εσωτερικό Έλεγχο, βοηθώντας στη δημιουργία των γενικών και ειδικών στόχων, αλλά και ένα εργαλείο που χρησιμοποιείται για να εξασφαλίσει την εκτέλεση της ανάλυσης της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, της οικονομίας και της ποιότητας του ελέγχου. Διαπιστώθηκε επίσης, ότι η χρήση της ενσωμάτωσης μεταξύ του εργαλείου Six Sigma και του Balanced Scorecard έχει μια θετική σχέση με την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα του εσωτερικού ελέγχου (Hafez, 2015). Μέσω του Balanced Scorecard έχουν καθιερωθεί στόχοι σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής δομής του ελέγχου όπως είναι ο προγραμματισμός ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, οι εσωτερικές διαδικασίες κτλ. Είναι μια μέθοδος που χρησιμοποιείται για τον προγραμματισμό των πόρων του ελέγχου, αναλύοντας τους κινδύνους και αξιολογώντας τον Εσωτερικό Έλεγχο, με βάση συγκεκριμένες τεχνικές και εργαλεία ελέγχου με σκοπό να συμβάλλει στον εντοπισμό των προβλημάτων αλλά τη χρήση της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας και της οικονομίας. Θεωρείται, ότι τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται από την χρήση του Balanced Scorecard και του πίνακα που εφαρμόζεται στον Εσωτερικό Έλεγχο, είναι κατά πολύ ανώτερη από τους περιορισμούς τους (Sfetcu, 2013).

# **ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup> ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ**

## 5.1 Εισαγωγή

Στο 2ο μέρος της παρούσας διπλωματικής εργασίας γίνεται περιγραφή της μεθοδολογίας που ακολουθήθηκε προκειμένου να περιγράψει η επίδραση του Balanced Scorecard στον Εσωτερικό Έλεγχο και πως αυτές οι έννοιες αλληλοεπιδρούν βάσει των Βέλτιστων Πρακτικών Εταιρικής Διακυβέρνησης και Διαχείρισης Επιχειρηματικών Κινδύνων στα Συστήματα και στις Δραστηριότητες Εσωτερικού Ελέγχου. Για την σύνθεση των συμπερασμάτων του κεφαλαίου 7, χρησιμοποιήθηκαν αρκετές ερευνητικές μέθοδοι τόσο μεμονωμένα, όσο και συνδυαστικά, όπως η επισκόπηση της σχετικής βιβλιογραφίας, εκτεταμένη έρευνα μέσω διαδικτύου, πρωτογενής - ποσοτική έρευνα μέσω ερωτηματολογίου, η οποία απευθύνονταν σε Εσωτερικούς και Εξωτερικούς ελεγκτές και σε άλλους εργαζόμενους σε εταιρίες εισηγμένες και μη στο Χρηματιστήριο Αθηνών, καθώς και σε ανώτερα και ανώτατα διευθυντικά στελέχη των ανωτέρω επιχειρήσεων (Κουτούπης, 2009). Τέλος, τελευταία πηγή πληροφόρησης (αλλά ίσως η σημαντικότερη), η οποία χρησιμοποιήθηκε αποτελεί η προσωπική και επαγγελματική εμπειρία του συγγραφέα ως σύμβουλος διαχείρισης κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου στις Υπηρεσίες Εσωτερικού Ελέγχου της Mazars - Ορκωτοί Ελεγκτές και Επιχειρηματικοί Σύμβουλοι Α.Ε.

## 5.2 Σκοποί πρωτογενούς έρευνας

Η έρευνα επικεντρώνεται στο σύγχρονο επιχειρησιακό περιβάλλον και ειδικότερα στις εισηγμένες και μη στο Χρηματιστήριο Αθηνών επιχειρήσεις και οργανισμούς, οι οποίες καλούνται υποχρεωτικά να συμμορφώνονται με συγκεκριμένους κανόνες Εταιρικής Διακυβέρνησης (βλέπε νόμους 3016, 3091, 3156

και 3340 περί εταιρικής διακυβέρνησης) και κανονισμούς συμπεριφοράς (βλέπε αποφάσεις επιτροπής κεφαλαιαγοράς 5-204 / 14.11.2000, 3-347 / 12.7.2005, 3-348 / 19.7.2005, 7-372 / 15.2.2006 και 23-404 / 22.11.2006).

Βασικός σκοπός της παρούσας έρευνας ήταν μέσα από εκτεταμένη ανάλυση της Διεθνούς βιβλιογραφίας και μέσα από την επεξεργασία των διανεμηθέντων ερωτηματολογίων στις Επιχειρήσεις και Οργανισμούς που επιλέξαμε, να καταλήξουμε σε μια όσο το δυνατό έγκυρη και αξιόπιστη άποψη σχετικά με την εφαρμογή του BSC στον Εσωτερικό Έλεγχο. Τα αποτελέσματα της έρευνας πρόκειται να χρησιμοποιηθούν για την υποβολή προτάσεων βελτίωσης του υπάρχοντος θεσμικού πλαισίου, καθώς και προτάσεις προαιρετικής συμμόρφωσης των επιχειρήσεων σε θέματα Εταιρικής Διακυβέρνησης, διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και Εσωτερικού Ελέγχου σε συνδυασμό με τις βέλτιστες πρακτικές και την εφαρμογή του Balanced ScoreCard, έτσι όπως αυτές απορρέουν από την Διεθνή βιβλιογραφία, τις καλές πρακτικές και την παρόμοια εμπειρία από άλλες αναπτυγμένες χώρες, όπως για παράδειγμα οι Η.Π.Α. και η Μεγάλη Βρετανία (Κουτούπης, 2009).

Σημαντικό ρόλο έπαιξε η μελέτη συγκεκριμένων περιπτώσεων (case studies) μέσω της διεθνούς και ελληνικής βιβλιογραφίας, καθώς και η επαγγελματική εμπειρία του συγγραφέα στα ανωτέρω θέματα, τα οποία επέτρεψαν την μελέτη, ανάλυση και αξιολόγηση υποθέσεων που εμπίπτουν στην ανωτέρω θεματολογία.

Στην προσπάθεια του συγγραφέα να αποκτήσει όσο το δυνατόν ορθότερη και αντικειμενικότερη άποψη σχετικά με τα θέματα που απασχολούν την έρευνα, προκειμένου να καταλήξει σε χρήσιμα ερευνητικά συμπεράσματα, αποφάσισε να επικοινωνήσει με στελέχη που σχετίζονται άμεσα ή έμμεσα με τον εσωτερικό έλεγχο (π.χ. διευθυντές εσωτερικού ελέγχου, εσωτερικούς ελεγκτές, διαχειριστές επιχειρηματικών κινδύνων, οικονομικούς διευθυντές και άλλα ανώτατα και ανώτερα διευθυντικά στελέχη) από επιχειρήσεις και οργανισμούς με σκοπό την αναγνώριση της υφιστάμενης κατάστασης και τις ενδεχόμενες αδυναμίες του θεσμικού πλαισίου, αλλά και των πρακτικών των επιχειρήσεων.

Τέλος, όπως αναφέρθηκε και παραπάνω ο στόχος της έρευνας ήταν η αποτύπωση της πραγματικής κατάστασης και όχι η ωραιοποίηση της, για αυτό και έχει καταστεί σαφές προς τους συμμετέχοντες σε αυτή ότι απαιτείται η ειλικρινή τους απόκριση στα ερωτήματα που τίθενται. Η ανωνυμία των ερωτηθέντων διευκολύνει τον σκοπό αυτόν. Τα αποτελέσματα της έρευνας θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά



για τους σκοπούς της εργασίας, προκειμένου να καταλήξουμε σε συγκεκριμένες προτάσεις για την βελτίωση τόσο του θεσμικού πλαισίου, όσο και των ίδιων των πρακτικών των επιχειρήσεων και οργανισμών.

### 5.3 Μεθοδολογία

Η ερευνητική μεθοδολογία που υιοθετήθηκε αφορούσε την δειγματοληπτική μέθοδο και πιο συγκεκριμένα την τυχαία δειγματοληψία και αποτελείται από τα παρακάτω μέρη. Το πρώτο μέρος περιλαμβάνει την αποστολή του ερωτηματολογίου με ηλεκτρονικό ταχυδρομείο στους υποψήφιους συμμετέχοντες στην έρευνα (Διευθυντές εσωτερικού ελέγχου ή άλλα στελέχη τα οποία κλήθηκαν να απαντήσουν στα ερευνητικά ερωτηματολόγια) ,με σκοπό την άντληση πληροφοριών σχετικά με το πώς αυτές διαχειρίζονται τα θέματα εταιρικής διακυβέρνησης, διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων και εσωτερικού ελέγχου (Ζαφειρόπουλος, 2015). Το δεύτερο μέρος αφορούσε τόσο τηλεφωνικές, όσο και προσωπικές συνεντεύξεις με επιλεγμένα στελέχη επιχειρήσεων και οργανισμών προκειμένου (όπου ήταν δυνατό) με σκοπό την άντληση περισσότερων πληροφοριών σχετικά με συγκεκριμένα θέματα εφαρμογής των κανόνων και των βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης, διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων, συστημάτων και δραστηριοτήτων εσωτερικού ελέγχου. Οι επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα απαιτήθηκε να διαπραγματεύονται (να είναι ενεργές) για το χρονικό διάστημα 1/1/2016 έως 31/12/2016. Ωστόσο, η συλλογή των ερωτηματολογίων και η διενέργεια των συνεντεύξεων περατώθηκαν την 30/6/2016. Στην επόμενη ενότητα γίνεται εκτενέστερη ανάλυση της μεθοδολογίας της έρευνας και ανάλυση του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε.

### 5.4 Σχεδιασμός Ερωτηματολογίων

Ως αποτέλεσμα της επισκόπησης της σχετικής βιβλιογραφίας, αλλά επειδή αφενός δεν έχει δημοσιευθεί επαρκής αριθμός ερευνών σχετικά με την επίδραση της εταιρικής διακυβέρνησης και διαχείρισης επιχειρηματικών κινδύνων στα συστήματα και στις δραστηριότητες εσωτερικού ελέγχου σε συνδυασμό με την αποτελεσματικότητα του BSC στην Ελλάδα και αφετέρου έχοντας την ανάγκη να εμβαθύνουμε στο θέμα, αποφασίσαμε ότι χρειαζόμαστε μια ευρύτερη καταγραφή απόψεων, η οποία θα σχηματιζόταν με την χρήση σχετικών ερευνητικών

ερωτηματολογίων ή την διενέργεια σχετικών συνεντεύξεων με στελέχη εσωτερικού ελέγχου ή άλλων στελεχών, τα οποία θα είναι σε θέση να μας παραθέσουν πραγματικά και όχι ωραιοποιημένα στοιχεία και δεδομένα. Η μέθοδος προσέγγισης της έρευνας ήταν η δειγματοληπτική μέθοδος και αυτό διότι:

- Έχει μικρότερο κόστος και μικρότερη διάρκεια έρευνας πεδίου.
- Θεωρείται αξιόπιστη μέθοδος συμπερασμάτων.
- Δεν απαιτείται η εξέταση όλου του πληθυσμού.

Συγκεκριμένα επιλέχθηκε η Probability Samples: μέθοδος τυχαίας δειγματοληψίας - επιλογής, όπου όλες οι μονάδες του πληθυσμού έχουν την ίδια πιθανότητα επιλογής και μόνο η πλήρης λίστα των στοιχείων σε έναν πληθυσμό (γνωστό ως το πλαίσιο δειγματοληψίας) είναι απαραίτητη. Ένα απλό τυχαίο δείγμα, είναι πολύ αντιπροσωπευτικό του πληθυσμού και απλοποιεί την ερμηνεία των δεδομένων και την ανάλυση των αποτελεσμάτων (Διαμαντόπουλος, 2012).

Οι ερωτήσεις που συντάχθηκαν ήταν πολλαπλής επιλογής μέσω της πεντάβαθμης βαθμολογικής κλίμακας Likert (Likert, 1932). Στην πρώτη κατηγορία, ο ερωτώμενος καλείται να επιλέξει την κατάλληλη απάντηση μεταξύ των δοθέντων επιλογών, ενώ στη δεύτερη περίπτωση να δηλώσει το επίπεδο συμφωνίας ή διαφωνίας με την πρόταση που παρουσιάζεται.

Η βασική δομή του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει μια σειρά απαιτητών στοιχείων και δεδομένων που περιλαμβάνουν τόσο γενική, όσο και ειδική πληροφόρηση και έχει την κατωτέρω μορφή:

#### **ΤΜΗΜΑ Α: Γενικές ερωτήσεις**

#### **ΤΜΗΜΑ Β: Αξία και Θέση του Εσωτερικού Ελέγχου**

#### **ΤΜΗΜΑ Γ: Αποδέκτες - Πελάτες Εσωτερικού Ελέγχου**

#### **ΤΜΗΜΑ Δ: Διαδικασία του Εσωτερικού Ελέγχου**

#### **ΤΜΗΜΑ Ε: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη**

*Το ερωτηματολόγιο περιλαμβάνει πληροφόρηση για όλη την θεματολογία της μεταπτυχιακής εργασίας.*

Το ερωτηματολόγιο σχεδιάστηκε με τέτοιο τρόπο, ώστε να μη χρειαστεί οι συμμετέχοντες να καταναλώσουν πολύ χρόνο για τη συμπλήρωση του. Για το λόγο αυτό, απαρτίζεται από δύο μέρη. Ειδικότερα, το μέρος Α, αφορά γενικά χαρακτηριστικά του προσώπου που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο με σκοπό την δημιουργία του προφίλ των συμμετεχόντων, ενώ το μέρος Β αφορά την μέτρηση της αποτελεσματικότητας του Εσωτερικού Ελέγχου μέσω του BSC στις επιχειρήσεις και οργανισμούς.

Πιο συγκεκριμένα, το τμήμα Α αποτελείται από οχτώ ερωτήσεις, από τις οποίες εξετάστηκε η ηλικία, το φύλο και το επίπεδο εκπαίδευσης των συμμετεχόντων και τα έτη ελεγκτικής εμπειρίας του προσώπου που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο. Το τμήμα Β, το οποίο όπως ελέγχθη αποτιμά την αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου μέσω του Balanced Scorecard απαρτίζεται από δεκαεπτά ερωτήσεις. Πιο συγκεκριμένα με βάση έρευνες του εξωτερικού διενεργήθηκαν, για την κάθε διάσταση του BSC δημιουργήθηκαν τέσσερις ερωτήσεις (Αναστασιάδου, 2013).

Όπως ελέγχθη η χρηματοοικονομική διάσταση του Balanced ScoreCard αντιστοιχίζεται με την «Αξία και θέση των υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου». Για την μέτρηση της Χρηματοοικονομικής διάστασης χρησιμοποιούνται οι ερωτήσεις 9 – 13. Αρχικά στην ερώτηση 9 διερευνάται κατά πόσο η Διοίκηση της Εταιρείας καθορίζει την εικόνα του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ στην ερώτηση 10 εξετάζεται αν πραγματοποιείται έλεγχος ως προς την επίτευξη των στόχων της Εταιρείας από τον Εσωτερικό Έλεγχο. Με την ερώτηση 11 διερευνάται κατά πόσο το ετήσιο πλάνο ελέγχου επηρεάζει την απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ στην ερώτηση 12 εξετάζεται κατά πόσο ο ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή αυξάνεται διαχρονικά. Τέλος με την ερώτηση 13 διερευνάται κατά πόσο μπορεί ο Εσωτερικός Έλεγχος με την χρήση ανάλυσης δεδομένων (analytics) να βελτιώνει την αποδοτικότητα του.

Αντίστοιχα η πελατειακή διάσταση προσομοιάζεται με τους «Αποδέκτες - Πελάτες Εσωτερικού Ελέγχου». Για την αξιολόγηση της ανωτέρω διάστασης χρησιμοποιούνται οι ερωτήσεις 14 – 17. Αρχικά στην ερώτηση 14 εξετάζεται κατά πόσο οι αποδέκτες του Εσωτερικού Ελέγχου είναι ικανοποιημένοι, ενώ στην ερώτηση 15 διερευνάται αν οι Εξωτερικοί Ελεγκτές στηρίζουν το έργο του Εσωτερικού

ελέγχου. Στην ερώτηση 16 εξετάζεται η αποδοχή των προτάσεων του Εσωτερικού Ελέγχου από τη Διοίκηση της Εταιρείας, ενώ στην ερώτηση 17 διερευνάται η συνεισφορά του Εσωτερικού Ελέγχου στις συγχωνεύσεις και εξαγορές των επιχειρήσεων.

Ακολουθώντας την ανωτέρω προσέγγιση, η διάσταση εσωτερικών διεργασιών προσομοιάζεται με την «διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου». Για την μέτρηση της ανωτέρω διάστασης χρησιμοποιούνται οι ερωτήσεις 18 – 21. Αρχικά στην ερώτηση 18 εξετάζεται η συμμόρφωση των εσωτερικών ελεγκτών στα διεθνή πρότυπα ελέγχου, ενώ στην ερώτηση 19 διερευνάται κατά πόσο πραγματοποιείται έλεγχος από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές για τις αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου. Στην ερώτηση 20 διερευνάται το ρόλο που παίζει το εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου, ενώ στην ερώτηση 21 εξετάζεται σε τι βαθμό επηρεάζουν οι αδυναμίες του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της επιχείρησης στην απόδοσή της.

Τέλος, η διάσταση ανάπτυξης και μάθησης προσομοιάζεται με την «εκπαίδευση και ανάπτυξη του εσωτερικού ελέγχου». Για την αξιολόγηση της ανωτέρω διάστασης χρησιμοποιούνται οι ερωτήσεις 22 – 25. Αρχικά στην ερώτηση 22 εξετάζεται κατά είναι αναγκαία η πιστοποιημένη εκπαίδευση και κατάρτιση των Εσωτερικών Ελεγκτών, ενώ στην ερώτηση 23 διερευνάται αν υφίσταται εξειδίκευση των Εσωτερικών Ελεγκτών σε διαφορετικούς κλάδους δραστηριοποίησης επιχειρήσεων. Με την ερώτηση 24 εξετάζεται αν διενεργείται προϋπολογισμός δαπανών πόρων για την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση των Εσωτερικών Ελεγκτών, ενώ με την ερώτηση 25 διερευνάται κατά πόσο η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων βελτιώνει την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου (Αναστασιάδου, 2013).

### **Προσδοκώμενες απαντήσεις**

Προκειμένου να εξασφαλίσουμε ότι θα συμπληρωνόταν ικανός αριθμός ερωτηματολογίων για ορθά συμπεράσματα, λάβαμε σειρά μέτρων ,τα οποία και περιγράφονται κατωτέρω:

Σε περίοδο προγενέστερη της αποστολής του ερωτηματολογίου επικοινωνήσαμε τηλεφωνικά με τους υποψήφιους (Διευθυντές Εσωτερικού Ελέγχου και άλλα στελέχη) να απαντήσουν τα ερωτηματολόγια, ώστε να τους εξηγήσουμε αναλυτικότερα τους σκοπούς και την μεθοδολογία έρευνας για να τους δοθεί κατ' επέκταση κίνητρο - έναυσμα στο να απαντήσουν τα σχετικά ερωτηματολόγια.

Δίνεται η δυνατότητα στους συμμετέχοντες στην έρευνα να αιτηθούν να λάβουν τα συγκεντρωτικά αποτελέσματα της έρευνας ή ακόμα και συγκεκριμένα κομμάτια της διπλωματικής εργασίας.

Η δήλωση ότι οι απαντήσεις θα χρησιμοποιηθούν με την μέγιστη εμπιστευτικότητα, ενώ επίσης δεν θα αναπαραχθεί μέρος αυτών χωρίς σχετική άδεια, διευκολύνει την συμπλήρωση του ερωτηματολογίου.

Προσωπικές πληροφορίες (το τηλέφωνο, η διεύθυνση του ηλεκτρονικού ταχυδρομείου, η διεύθυνση κ.λπ.) σχετικές με τον υπεύθυνο της σχετικής έρευνας περιλαμβάνονται στο εν λόγω ερωτηματολόγιο ώστε να δίνεται η δυνατότητα διευκρινίσεων σχετικών με την έρευνα.

### **Σχεδιασμός συνεντεύξεων με υπεύθυνους Υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου**

Όπως έχουμε ήδη αναφέρει, η πραγματοποιηθείσα έρευνα δεν περιορίστηκε μόνο στην αποστολή και λήψη ερωτηματολογίων στους υπεύθυνους εσωτερικού ελέγχου επιχειρήσεων και οργανισμών (ή όπου δεν υφίστανται τέτοιοι σε άλλα εξουσιοδοτημένα στελέχη), αλλά και σε χρήση προσωπικών ή τηλεφωνικών συνεντεύξεων, όπου ήταν δυνατό, όπου ο συγγραφέας είχε την δυνατότητα λόγω και της επαγγελματικής του εμπειρίας στα υπό εξέταση αντικείμενα να θέτει κατάλληλες ερωτήσεις με σκοπό την αναζήτηση της πραγματικότητας.

Όπως ακριβώς συμβαίνει σε έναν έλεγχο (εσωτερικό ή εξωτερικό – άλλωστε οι μεθοδολογίες παρουσιάζουν αρκετά κοινά στοιχεία), έτσι και στις προσωπικές συνεντεύξεις ο συγγραφέας ζητούσε να του επιδεικνύεται σχετικό υποστηρικτικό υλικό (supporting documentation), ώστε να τεκμηριώνεται η ορθότητα της κάθε απάντησης.

Ως βάση των συνεντεύξεων χρησιμοποιήθηκε το ερωτηματολόγιο, το οποίο είχε αποσταλεί, σε συνδυασμό με πρόσθετες ερωτήσεις που αφορούσαν το μέγεθος και διάφορα ποιοτικά και ποσοτικά χαρακτηριστικά των υπό εξέταση υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου, καθώς και άλλες ανοιχτές ερωτήσεις που υποβάλλονταν από τον συγγραφέα με σκοπό την άντληση πληροφοριών, οι οποίες αφορούσαν κυρίως ποιοτικά χαρακτηριστικά της έρευνας.

### **Μεθοδολογία Στατιστικής Ανάλυσης Ερωτηματολογίου**

Για τη στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των απαντήσεων του ερωτηματολογίου έγινε χρήση του στατιστικού πακέτου SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Τα αριθμητικά δεδομένα που προέκυψαν αρχικά καταχωρήθηκαν σε λογιστικά φύλλα του προγράμματος, Microsoft Office Excel 2016 και έπειτα στο SPSS, με σκοπό να εξαχθούν οι πίνακες με τα αποτελέσματα και τα γραφήματα (ράβδοι και πίτες) με τα οπτικοποιημένα ευρήματα (Δαφέρμος, 2011; Ζαφειρόπουλος, 2015).

# ΜΕΡΟΣ 3<sup>ο</sup> ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

### 6.1 Εισαγωγή

Κατόπιν της συλλογής των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, τα δεδομένα εισήχθησαν στο στατιστικό πρόγραμμα για να αναλυθούν. Τα αποτελέσματα που

προέκυψαν από το σύνολο των απαντήσεων περιγράφονται στο παρόν κεφάλαιο. Για την καλύτερη απόδοση και επεξήγηση των εν λόγω αποτελεσμάτων παρουσιάζονται πίνακες και γραφήματα για την κάθε απάντηση, που εξάχθηκαν από το στατιστικό πρόγραμμα SPSS.

## 6.2 Παρουσίαση Αποτελεσμάτων Ερωτηματολογίου

Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας, απεστάλησαν **120** ερωτηματολόγια σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς της χώρας, από τις οποίες ανταποκρίθηκαν οι **44**, δηλαδή ποσοστό **36,67%** επί του συνόλου. Λόγω της εμπιστευτικότητας του ερωτηματολογίου, δεν ζητήθηκαν λεπτομερείς στοιχεία αναφορικά με την Εταιρεία ή Οργανισμό του κάθε συμμετέχοντα. Ο στόχος ήταν η συμμετοχή των στελεχών και η κατάθεση εμπειριών τους ως προς την οργάνωση, τη λειτουργία του τμήματος Εσωτερικού ελέγχου και τον τρόπο αξιολόγησης του έργου τους προσαρμοσμένο στις διαστάσεις του Balanced ScoreCard.

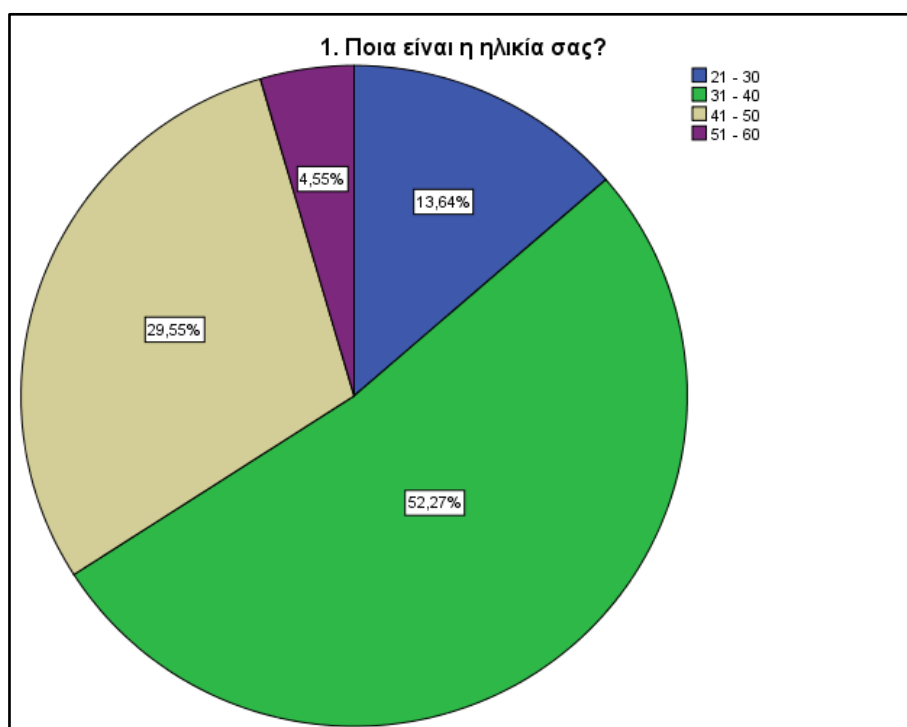
Όπως αναφέρθηκε και στην προηγούμενη ενότητα οι πρώτες οχτώ ερωτήσεις είναι γενικές και αναφέρονται σε συγκεκριμένα στοιχεία αναφορικά με το πρόσωπο που συμπλήρωσε το ερωτηματολόγιο με σκοπό τη δημιουργία του προφίλ του κάθε συμμετέχοντα.

Αρχικά, στο τμήμα Α με την ερώτηση 1 εξετάζεται η ηλικία των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	21 - 30	6	13,6	13,6	13,6
	31 - 40	23	52,3	52,3	65,9
	41 - 50	13	29,5	29,5	95,5
	51 - 60	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Πίνακας 1: Κατηγορία ηλικίας δείγματος**





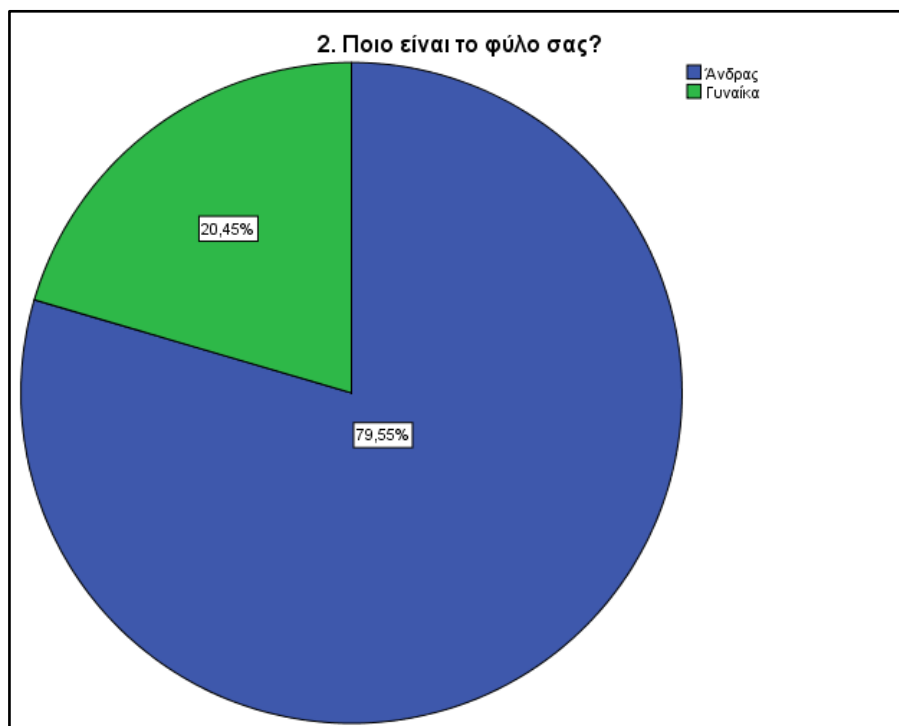
**Σχήμα 5: Κατηγορία ηλικίας δείγματος**

Από την πρώτη ερώτηση, προκύπτει η κατανομή των συμμετεχόντων μεταξύ των ηλικιών 31 – 40 και 41 – 50 σε ποσοστά **52,3%** και **29,5%** αντίστοιχα επί του δείγματος μας δηλ. σε ποσοστό **81,8%** του συνολικού δείγματος οι συμμετέχοντες ήταν ηλικίας 31 έως 50 ετών. Παρατηρείται ότι η μέγιστη και σχετική συχνότητα είναι οι ηλικίες 31 έως 40. Συνεχίζοντας στο τμήμα Α, με την ερώτηση 2, διερευνάται το φύλο του κάθε συμμετέχοντα. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Άνδρας	35	79,5	79,5	79,5
Γυναίκα	9	20,5	20,5	100,0

Total	44	100,0	100,0
-------	----	-------	-------

**Πίνακας 2: Κατηγορία φύλου δείγματος**



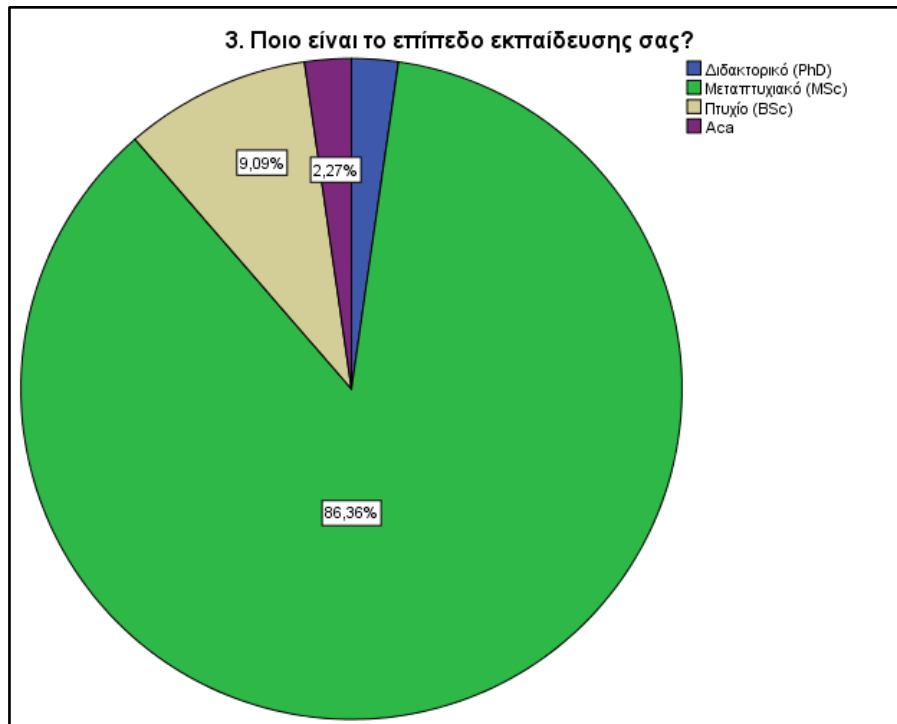
**Σχήμα 6: Κατηγορία φύλου δείγματος**

Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι η μεταβλητή 1 δηλ. οι 35 συμμετέχοντες από τους 44 που υπήρχαν στο δείγμα μας ήταν Άνδρες ήτοι **79,5%** του δείγματος. Συνεχίζοντας στο τμήμα Α, με την ερώτηση 3, διερευνάται το επίπεδο εκπαίδευσης του κάθε συμμετέχοντα. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Διδακτορικό (PhD)	1	2,3	2,3	2,3

Μεταπτυχιακό (MSc)	38	86,4	86,4	88,6
Πτυχίο (BSc)	4	9,1	9,1	97,7
Aca	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

**Πίνακας 3: Επίπεδο εκπαίδευσης δείγματος**

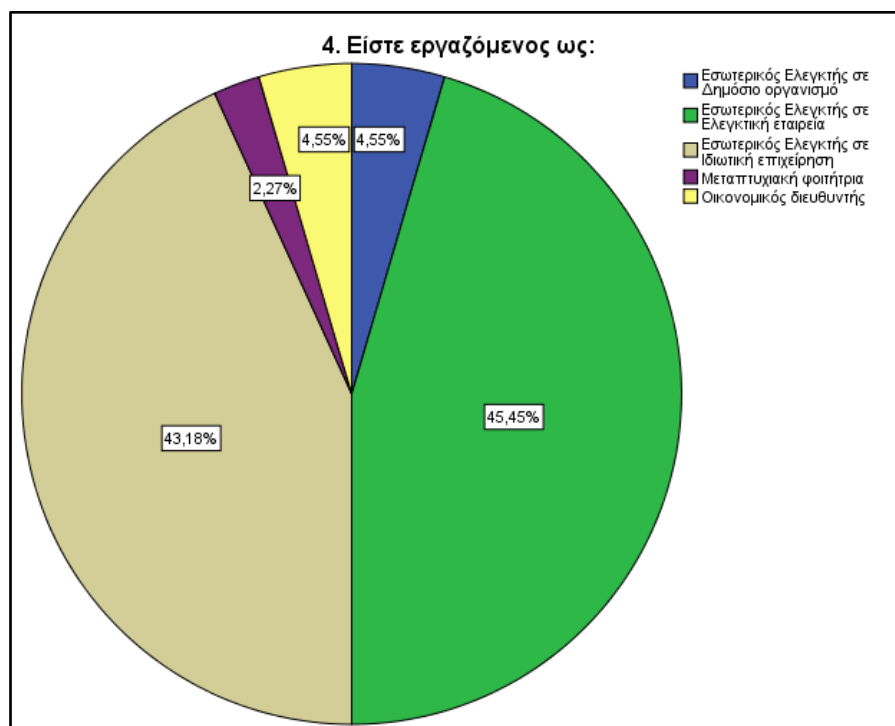


**Σχήμα 7: Επίπεδο εκπαίδευσης δείγματος**

Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι η μεταβλητή 2 δηλ. το μεγαλύτερο ποσοστό των συμμετεχόντων του ερωτηματολογίου είναι κάτοχοι Μεταπτυχιακού διπλώματος (MSc) ήτοι **86,4%** του δείγματος μας, αρκετά ενθαρρυντικό για την πορεία της έρευνας. Ακολουθεί με ποσοστό **9,1%** το πρώτο πτυχίο (BSc) και με μικρό ποσοστό **2,3%** το Διδακτορικό (PhD) και η πιστοποίηση ACA. Συνεχίζοντας στο τμήμα Α, με την ερώτηση 4, διερευνάται η εργασία του κάθε συμμετέχοντα. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Εσωτερικός Ελεγκτής σε Δημόσιο οργανισμό	2	4,5	4,5	4,5
	Εσωτερικός Ελεγκτής σε Ελεγκτική εταιρεία	20	45,5	45,5	50,0
	Εσωτερικός Ελεγκτής σε Ιδιωτική επιχείρηση	19	43,2	43,2	93,2
	Μεταπτυχιακή φοιτήτρια	1	2,3	2,3	95,5
	Οικονομικός διευθυντής	2	4,5	4,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Πίνακας 4: Κατηγορία επιχείρησης**



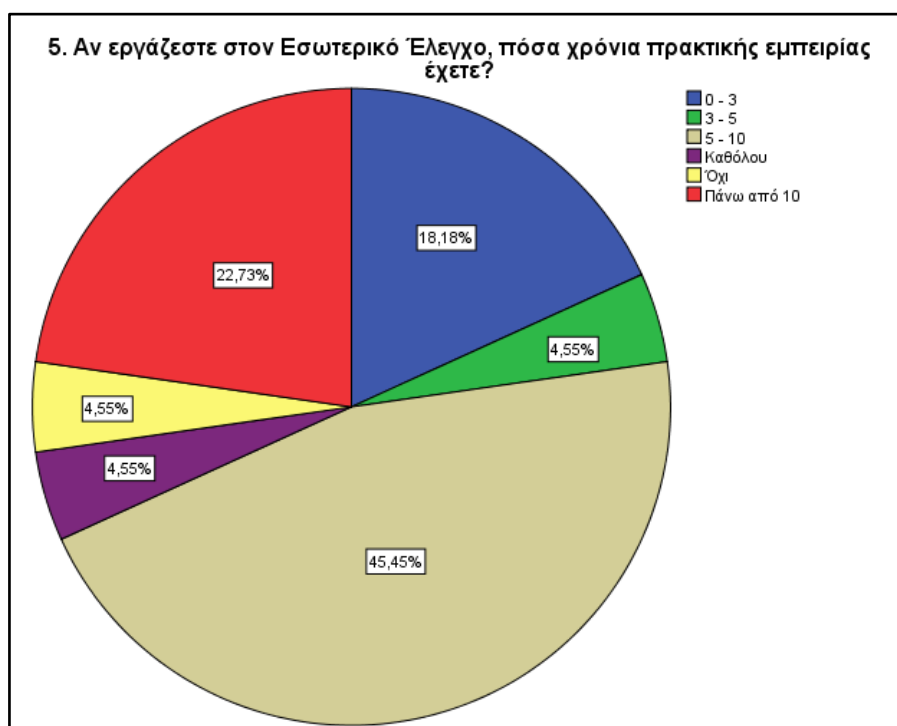
**Σχήμα 8: Κατηγορία επιχείρησης**

Στόχος της ερώτησης 4 ήταν η κατανομή του δείγματος μας σε κατηγορίες επιχειρήσεων. Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι η μεταβλητή 2 δηλ. 20 από τους συμμετέχοντες μας είναι Εσωτερικοί Ελεγκτές σε

Ελεγκτική εταιρεία ήτοι **45,5%** του δείγματος μας. Επίσης μεγάλο ποσοστό επί του δείγματος και οι Εσωτερικοί Ελεγκτές σε ιδιωτικές επιχειρήσεις ήτοι **43,2%**. Ακολουθεί σε μικρότερο ποσοστό **4,5%** οι Εσωτερικοί ελεγκτές σε δημόσιο Οργανισμό και οι Οικονομικοί διευθυντές σε Εταιρίες που έχουν τμήμα Εσωτερικού ελέγχου. Συνεχίζοντας στο τμήμα Α, με την ερώτηση 5, διερευνάται η πρακτική εμπειρία στον Εσωτερικό έλεγχο του κάθε συμμετέχοντα. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid 0 - 3	8	18,2	18,2	18,2
3 - 5	2	4,5	4,5	22,7
5 - 10	20	45,5	45,5	68,2
Καθόλου	2	4,5	4,5	72,7
Όχι	2	4,5	4,5	77,3
Πάνω από 10	10	22,7	22,7	100,0
Total	44	100,0	100,0	

**Πίνακας 5: Πρακτική εμπειρία στον Εσωτερικό Έλεγχο**

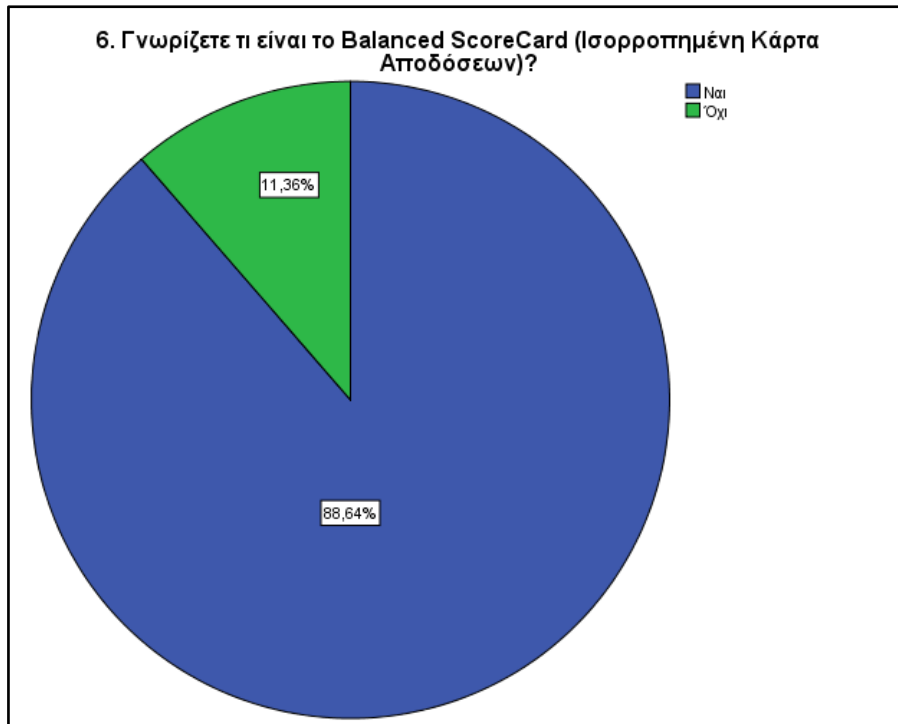


## Σχήμα 9: Πρακτική εμπειρία στον Εσωτερικό Έλεγχο

Από τα παραπάνω αποτελέσματα του πίνακα 5 παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι ή μεταβλητή 3 δηλ. οι συμμετέχοντες μας έχουν πρακτική εμπειρία στον Εσωτερικό Έλεγχο από 5 έως 10 χρόνια σε ποσοστό **45,5%** του δείγματος μας. Σημαντικό ποσοστό είχε και η μεταβλητή 6 με πρακτική εμπειρία πάνω από 10 χρόνια ήτοι ποσοστό **22,7%** επί του δείγματος. Συνολικά στο δείγμα μας παρατηρείται ότι οι συμμετέχοντες έχουν μεγάλη εμπειρία στον Εσωτερικό έλεγχο, στοιχεία αρκετά ενθαρρυντικά για τους σκοπούς της έρευνας. Συνεχίζοντας στο τμήμα Α, με την ερώτηση 6, διερευνάται αν οι συμμετέχοντες γνωρίζουν τι είναι το Balanced ScoreCard. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Ναι	39	88,6	88,6	88,6
Όχι	5	11,4	11,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	

**Πίνακας 6: Balanced ScoreCard (Ισορροπημένη Κάρτα Αποδόσεων)**



**Σχήμα 10: Balanced ScoreCard (Ισορροπημένη Κάρτα Αποδόσεων)**

Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι ή μεταβλητή 1 δηλ. θετική απάντηση όσο αφορά αν οι συμμετέχοντες γνώριζαν τι είναι το Balanced Score Card ήτοι **88,6%** του δείγματος μας. Μπορούμε να πούμε ότι είναι αρκετά θετικό για την πορεία της έρευνας μας. Συνεχίζοντας στο τμήμα Α, με την ερώτηση 7, διερευνάται αν οι συμμετέχοντες γνωρίζουν ποιος είναι ο σκοπός της χρήσης του Balanced ScoreCard. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

**7. Αν γνωρίζετε για το BSC, ποιος πιστεύετε ότι είναι ο σκοπός της χρήσης του?**

Από την συγκεκριμένη ερώτηση, λάβαμε μόνο 9 απαντήσεις δηλ. **20,45%** από τα **44** ερωτηματολόγια του δείγματος μας. Συγκεκριμένα οι απαντήσεις που λάβαμε για το ποιος πιστεύετε ότι είναι ο σκοπός της χρήσης του BSC από τους συμμετέχοντες παρατίθενται παρακάτω:

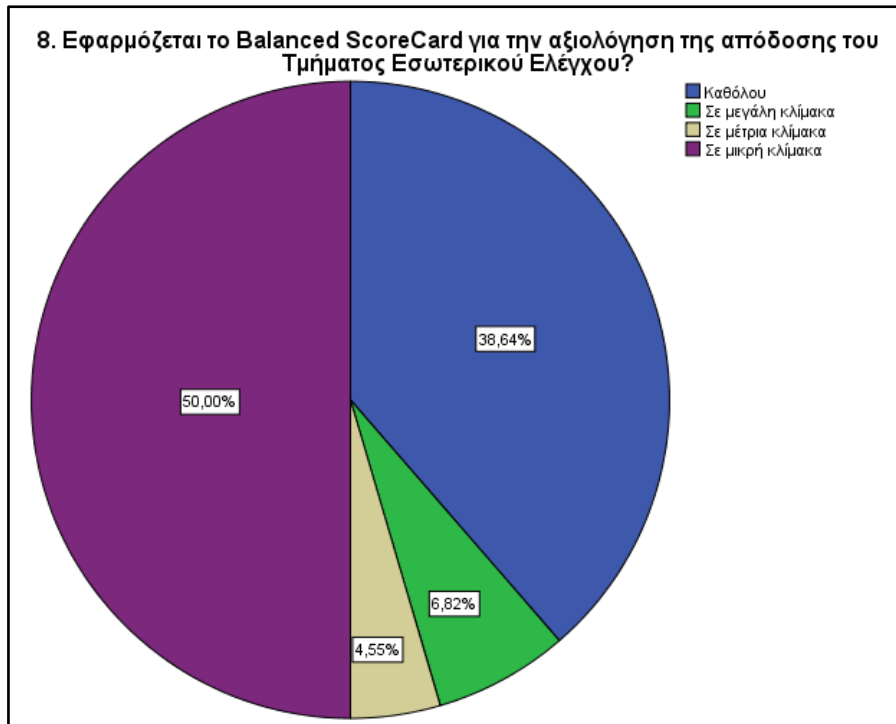
- Αξιολόγηση των επιδόσεων και προσαρμογή της στρατηγική της Εταιρείας, σε συμφωνία με τους στόχους που έχουν καθοριστεί.
- Αφορά τη μέτρηση αποδοτικότητας και χρησιμοποιείται για την παρακολούθηση των απόδοσης έναντι των στόχων του Τμήματος.
- Εργαλείο ελέγχου και επικοινωνίας.
- Παρακολούθηση & διαχείριση αποδοτικότητας.
- Ομαδοποιεί την απόδοση των εταιρειών σε τέσσερις διαστάσεις, μια χρηματοοικονομική και τρεις μη χρηματοοικονομικές.
- Ισορροπία στις εσωτερικές και εξωτερικές σχέσεις της επιχείρησης με όλους τους πελάτες, εργαζομένους, μετόχους, τρίτους κλπ.
- Συντονισμένη (ή συντονιστική) παρακολούθηση εξέλιξης - λειτουργίας 4 διαφορετικών τεταρτημορίων (τμημάτων) της εταιρίας και η συντονιστική στοχοθεσία και απολογισμός αυτών.
- Μετράει κατά κύριο λόγο τις δραστηριότητες, τις διαδικασίες και τις ενέργειες που είναι πιο σημαντικές για την επιτυχία της επιχείρησης.
- Benchmarking και στοχοποίηση.

Συνεχίζοντας στο τμήμα Α, με την ερώτηση 8, διερευνάται κατά πόσο το Balanced ScoreCard εφαρμόζεται για την αξιολόγηση του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	17	38,6	38,6	38,6
Σε μεγάλη κλίμακα	3	6,8	6,8	45,5
Σε μέτρια κλίμακα	2	4,5	4,5	50,0
Σε μικρή κλίμακα	22	50,0	50,0	100,0
Total	44	100,0	100,0	

**Πίνακας 8: Εφαρμογή του BSC στον Εσωτερικό Έλεγχο**





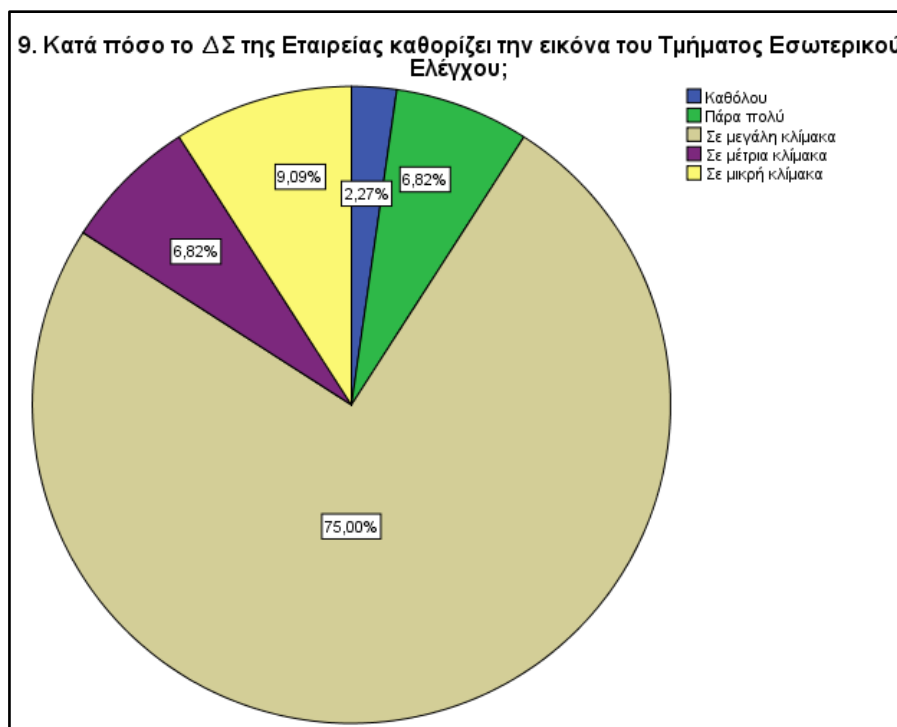
**Σχήμα 11: Εφαρμογή του BSC στον Εσωτερικό Έλεγχο**

Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι ή μεταβλητή 4 δηλ. σε μια από τις πιο καίριες ερωτήσεις της έρευνας αν το Balanced ScoreCard εφαρμόζεται για την αξιολόγηση του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου οι συμμετέχοντες απάντησαν σε ποσοστό **50,0%** του δείγματος μας ότι έχει μικρή εφαρμογή, όχι πολύ θετικό για την πορεία της έρευνας μας. Ακολουθεί με ποσοστό **38,6%** η απουσία του εργαλείου στον Εσωτερικό έλεγχο. Σημαντικά όμως είναι και τα ποσοστά **6,8%** και **4,5%**, στα οποία οι συμμετέχοντες απάντησαν ότι το Balanced ScoreCard εφαρμόζεται σε μεγάλη και μέτρια κλίμακα αντίστοιχα. Συνεχίζοντας στο τμήμα Β και στην ανάλυση της χρηματοοικονομικής διάστασης, με την ερώτηση 9, διερευνάται κατά πόσο το ΔΣ της εταιρείας καθορίζει την εικόνα του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Καθόλου	1	2,3	2,3	2,3
	Πάρα πολύ	3	6,8	6,8	9,1
	Σε μεγάλη κλίμακα	33	75,0	75,0	84,1
	Σε μέτρια κλίμακα	3	6,8	6,8	90,9
	Σε μικρή κλίμακα	4	9,1	9,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Πίνακας 9: Καθορισμός εικόνας του τμήματος Εσωτερικού ελέγχου από το ΔΣ της Εταιρείας



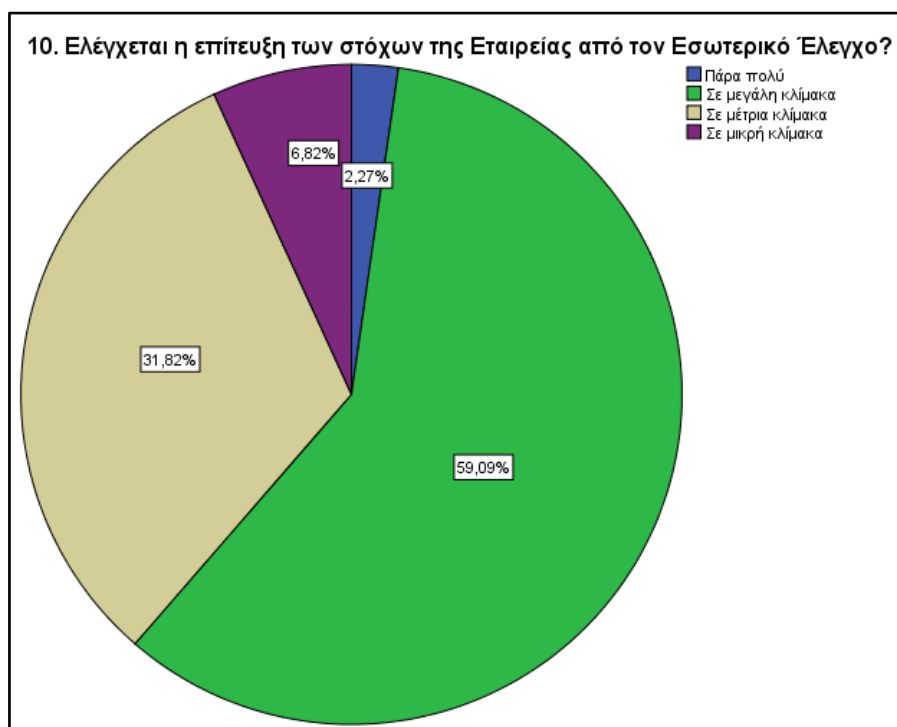
Σχήμα 12: Καθορισμός εικόνας του τμήματος Εσωτερικού ελέγχου από το ΔΣ της Εταιρείας

Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι ή μεταβλητή 3 δηλ. σε ποσοστό **75%** του δείγματος θεωρεί ότι η Διοίκηση καθορίζει **Σε μεγάλη βαθμό** την εικόνα του τμήματος Εσωτερικού ελέγχου. Το γεγονός αυτό είναι αναμενόμενο από τους συμμετέχοντες καθώς η σύσταση και λειτουργία του τμήματος καθορίζεται κυρίως από τη Διοίκηση της Εταιρείας. Ακολουθεί το ποσοστό **6,8%** που θεωρεί ότι σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό επηρεάζεται η εικόνα του

τμήματος αλλά και τα ποσοστά **9,1%** , **6,8%** και **2,3%** τα οποία δίνουν μικρή έως και καθόλου συμμετοχή της Διοίκησης. Συνεχίζοντας στο τμήμα Β, με την ερώτηση 10, διερευνάται κατά πόσο ελέγχεται η επίτευξη των στόχων της Εταιρείας από τον Εσωτερικό έλεγχο. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	1	2,3	2,3	2,3
	Σε μεγάλη κλίμακα	26	59,1	59,1	61,4
	Σε μέτρια κλίμακα	14	31,8	31,8	93,2
	Σε μικρή κλίμακα	3	6,8	6,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Πίνακας 10: Έλεγχος επίτευξης των στόχων από τον Εσωτερικό έλεγχο**

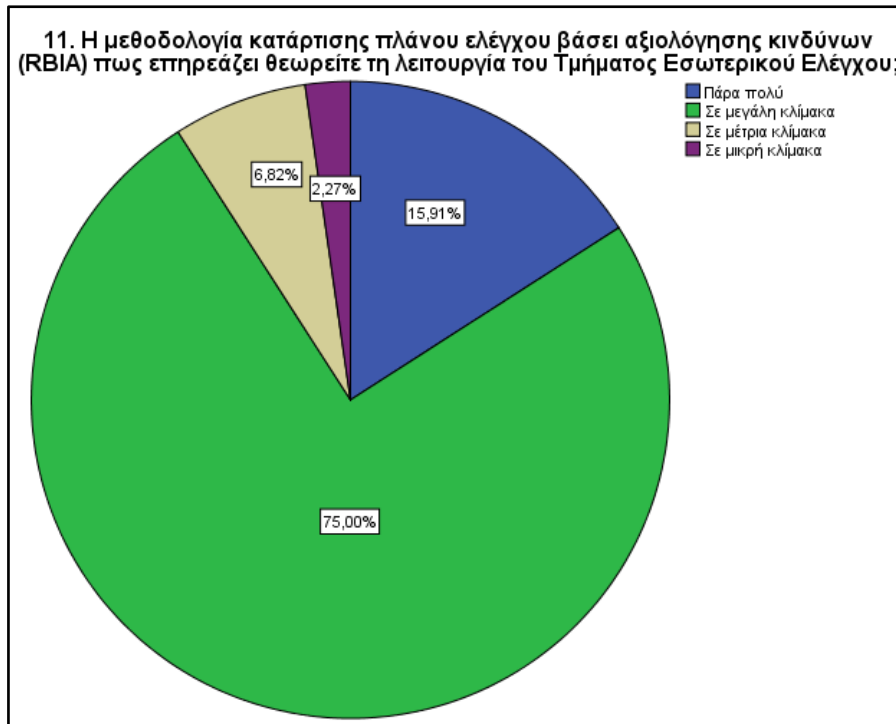


**Σχήμα 13: Έλεγχος επίτευξης των στόχων από τον Εσωτερικό έλεγχο**

Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι ή μεταβλητή 2, αυτό σημαίνει ότι οι στόχοι της Εταιρείας ελέγχονται **Σε μεγάλη βαθμό** από τον Εσωτερικό έλεγχο σε ποσοστό **59,1%** επί του δείγματος μας. Τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης ερώτησης δεν μας προδιαθέτουν πολύ θετικά, καθώς σε ποσοστό **31,8%** και **6,8%** του δείγματος επιβεβαιώνουν ότι η επίτευξη των στόχων της Εταιρείας ελέγχεται σε μεσαίο και μικρό βαθμό από τον Εσωτερικό έλεγχο. Συνεπώς, υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης εάν οι Εταιρίες δώσουν μεγαλύτερη έμφαση στην αξία και θέση του Εσωτερικού ελέγχου με μακροπρόθεσμα οφέλη. Συνεχίζοντας στο τμήμα Β, με την ερώτηση 11, διερευνάται κατά πόσο η μεθοδολογία κατάρτισης πλάνου ελέγχου βάσει αξιολόγησης κινδύνων (RBIA) επηρεάζει τη λειτουργία του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου . Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Πάρα πολύ	7	15,9	15,9	15,9
	Σε μεγάλη κλίμακα	33	75,0	75,0	90,9
	Σε μέτρια κλίμακα	3	6,8	6,8	97,7
	Σε μικρή κλίμακα	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Πίνακας 11: Μεθοδολογία κατάρτισης πλάνου ελέγχου βάσει αξιολόγησης κινδύνων (RBIA)**

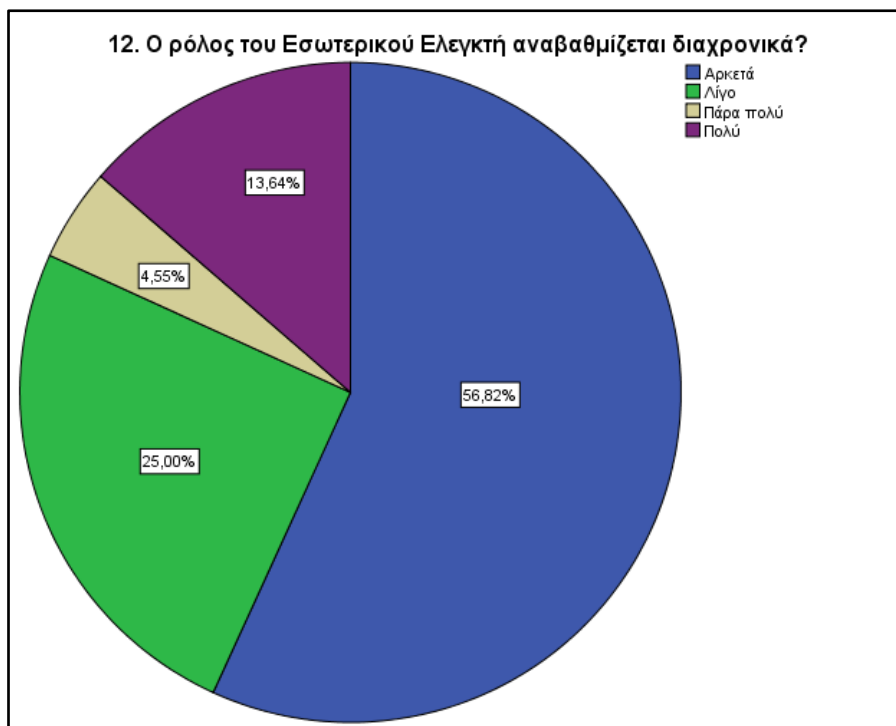


**Σχήμα 14: Μεθοδολογία κατάρτισης πλάνου ελέγχου βάσει αξιολόγησης κινδύνων (RBIA)**

Από τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης ερώτησης παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι ή μεταβλητή 2 δηλ. σε ποσοστό **75,0%** επί τους δείγματος μας οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η μεθοδολογία κατάρτισης πλάνου ελέγχου βάσει της αξιολόγησης κινδύνων (RBIA) επηρεάζει **Σε μεγάλη βαθμό** την λειτουργία του τμήματος Εσωτερικού ελέγχου. Αυτό σημαίνει ότι οι Εταιρίες αντιλαμβάνονται πόσο σημαντική είναι ή αξιολόγηση κινδύνων (risk assessment) σε όλους του συναλλακτικούς κύκλους, καθώς προσθέτει αξία στο τμήμα Εσωτερικού ελέγχου και επικεντρώνεται στα πιο σημαντικά ζητήματα που μπορεί να επηρεάσουν του στόχους της κάθε Εταιρείας. Ακολουθεί σε ποσοστό **15,9%** το **Πάρα πολύ** και σε μικρότερα ποσοστά **6,8%** και **2,3%** σε μέτριο βαθμό έως μικρό βαθμό. Συνεχίζοντας στο τμήμα Β, με την ερώτηση 12, διερευνάται κατά πόσο ο ρόλος του Εσωτερικού ελεγκτή αναβαθμίζεται διαχρονικά. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	25	56,8	56,8	56,8
	Λίγο	11	25,0	25,0	81,8
	Πάρα πολύ	2	4,5	4,5	86,4
	Πολύ	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Πίνακας 12: Ρόλος του Εσωτερικού ελεγκτή διαχρονικά**



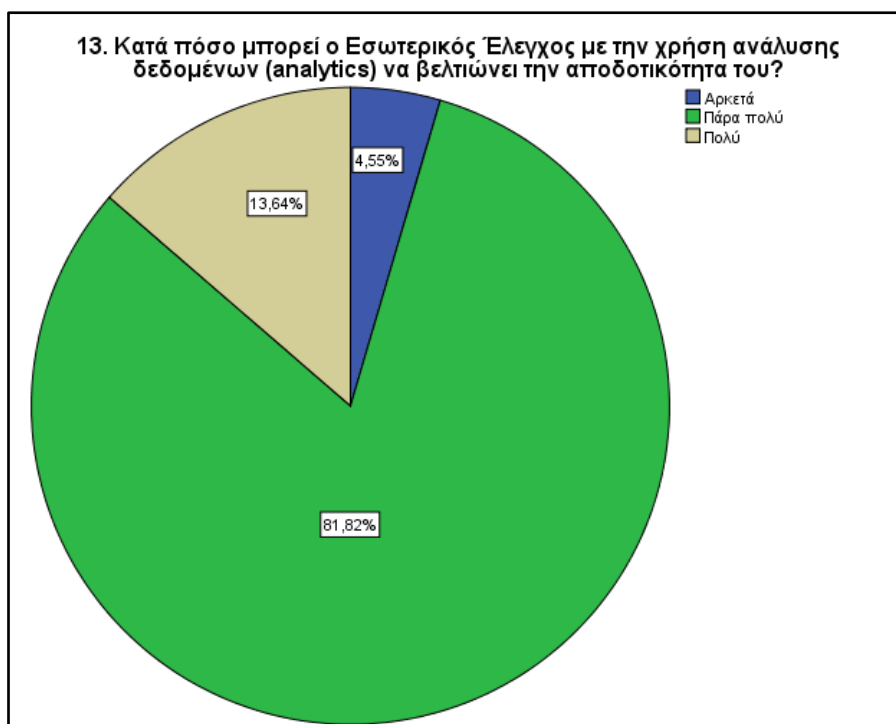
**Σχήμα 15: Ρόλος του Εσωτερικού ελεγκτή διαχρονικά**

Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι η μεταβλητή 1, αυτό σημαίνει ο ρόλος του Εσωτερικού ελεγκτή αναβαθμίζεται **Αρκετά** κατά την διάρκεια των ετών ήτοι **56,8%** του δείγματος μας. Όμως, ένα μεγάλο ποσοστό **25,0%** επί του δείγματος θεωρεί ότι ρόλος του αναβαθμίζεται **Λίγο**. Τα αποτελέσματα της συγκριμένης ερώτησης μπορεί να εξαρτώνται και σε μεγάλο

βαθμό από τις εξελίξεις της οικονομικής κρίσης στη Ελλάδα, μιας και το κόστος ενός Εσωτερικού ελεγκτή είναι υψηλό και οι Διοικήσεις των Εταιρειών δεν αντιλαμβάνονται το cost - benefit της εν λόγω υπηρεσίας. Ακολούθως, έχουμε τα ποσοστά **13,6%** και **4,5%** με **Πολύ** και **Πάρα πολύ** αντίστοιχα. Συνεχίζοντας στο τμήμα Β, με την ερώτηση 13, διερευνάται κατά πόσο βελτιώνεται η απόδοση του Εσωτερικού ελέγχου με την χρήση ανάλυσης δεδομένων (analytics). Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	2	4,5	4,5	4,5
	Πάρα πολύ	36	81,8	81,8	86,4
	Πολύ	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Πίνακας 13: Βελτίωση της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου μέσω της χρήση ανάλυσης δεδομένων (analytics)**



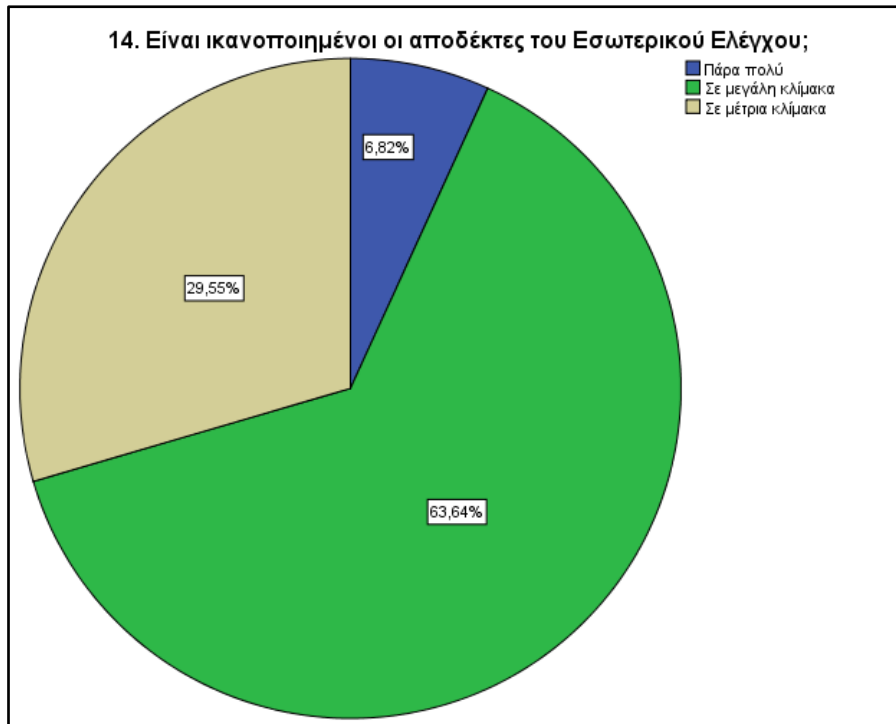
**Σχήμα 16: Βελτίωση της απόδοσης του Εσωτερικού Ελέγχου μέσω της χρήση ανάλυσης δεδομένων (analytics)**

Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι ή μεταβλητή 2 δηλ. οι συμμετέχοντες στην έρευνα πιστεύουν **Πάρα πολύ** στη βελτίωση της απόδοσης του Εσωτερικού ελέγχου μέσω της χρήσης της ανάλυσης δεδομένων (analytics) ήτοι ποσοστό **81,8%** επί του δείγματος μας, αρκετά θετικό για τους σκοπούς της έρευνας. Το συγκεκριμένο αντικείμενο θεωρείται περιοχή υψηλού ενδιαφέροντος και η άποψη αυτή ενισχύεται σε πρόσφατη έρευνα της Deloitte (2014), στην οποία αναφέρεται ότι οι υπηρεσίες analytics Εσωτερικού ελέγχου μπορούν να οδηγήσουν σε πιο αποδοτικό έλεγχο βάσει κινδύνων μέσω του εντοπισμού των οντοτήτων που αντιμετωπίζουν υψηλότερους κινδύνους και χρήζουν μεγαλύτερης προσοχής, της βελτίωσης του εύρους και της αποδοτικότητας των ελέγχων, της διενέργειας εντατικότερης και αποτελεσματικότερης ανάλυσης των κρίσιμων θεμάτων, της παροχής έγκυρης κι αξιοποιήσιμης πληροφόρησης και της προώθησης των αλλαγών μέσα στον Οργανισμό. Συνεχίζοντας στο τμήμα Γ, στην πελατειακή διάσταση, με την ερώτηση 14, διερευνάται κατά πόσο οι αποδέκτες του Εσωτερικού ελέγχου είναι ικανοποιημένοι. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	3	6,8	6,8	6,8
Σε μεγάλη κλίμακα	28	63,6	63,6	70,5
Σε μέτρια κλίμακα	13	29,5	29,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

**Πίνακας 14: Ικανοποίηση αποδεκτών Εσωτερικού Ελέγχου.**



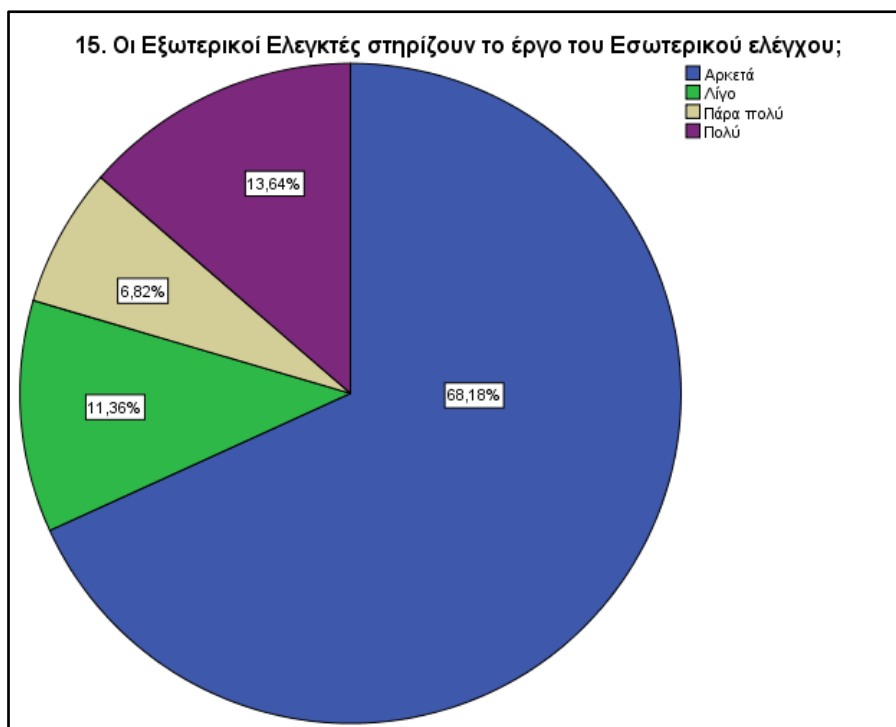


**Σχήμα 17: Ικανοποίηση αποδεκτών Εσωτερικού Ελέγχου.**

Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι ή μεταβλητή 2 δηλ. οι αποδέκτες του Εσωτερικού ελέγχου είναι ικανοποιημένοι **Σε μεγάλη κλίμακα** με ποσοστό **63,6%** του δείγματος μας. Ανησυχητικό είναι το γεγονός ότι ένα μεγάλο ποσοστό **29,5%** δεν είναι αρκετά ικανοποιημένοι από τις υπηρεσίες του Εσωτερικού ελέγχου και αυτό μας προδιαθέτει στο να το ερευνήσουμε περισσότερο συγκεντρωτικά έτσι να δούμε την πηγή του προβλήματος. Από τη μία πλευρά, η Διοίκηση αναμένει υψηλή απόδοση, εγκυρότητα και διαφάνεια στο έργο του Εσωτερικού ελέγχου και από την άλλη οι ελεγχόμενοι προσδοκούν ευνοϊκές αναφορές. Συνεχίζοντας στο τμήμα Γ, με την ερώτηση 15, διερευνάται κατά πόσο οι Εξωτερικοί ελεγκτές στηρίζουν το έργο των Εσωτερικού ελέγχου. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	30	68,2	68,2	68,2
	Λίγο	5	11,4	11,4	79,5
	Πάρα πολύ	3	6,8	6,8	86,4
	Πολύ	6	13,6	13,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Πίνακας 15: Στήριξη του έργου των Εσωτερικών Ελεγκτών από τους Εξωτερικούς Ελεγκτές.



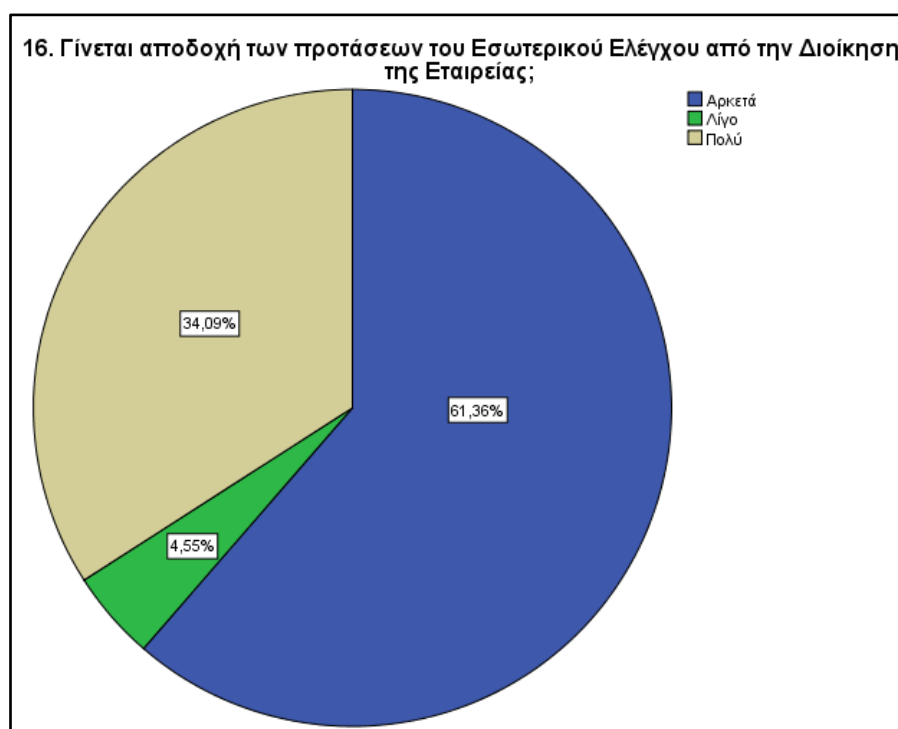
Σχήμα 18: Στήριξη του έργου των Εσωτερικών Ελεγκτών από τους Εξωτερικούς Ελεγκτές.

Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι η μεταβλητή 1 δηλ. οι Εξωτερικοί ελεγκτές στηρίζουν **Αρκετά** το έργο του Εσωτερικού ελέγχου ήτοι **68,2%** του δείγματος μας, επίσης σημαντικό ποσοστό επί του συνόλου είναι και οι μεταβλητές 3 και 4 με ποσοστό **6,8%** και **13,6%** αντίστοιχα, θετικό για την πορεία της έρευνας μας. Ωστόσο, ένα μεγάλο ποσοστό **11,4%** επί του δείγματος θεωρεί την συμμετοχή των Εξωτερικών ελεγκτών σε μικρό βαθμό. Συνεχίζοντας στο

τμήμα Γ, με την ερώτηση 16, διερευνάται κατά πόσο το ΔΣ της εταιρείας καθορίζει την εικόνα του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	27	61,4	61,4	61,4
	Λίγο	2	4,5	4,5	65,9
	Πολύ	15	34,1	34,1	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Πίνακας 16: Αποδοχή προτάσεων από την Διοίκησης της Εταιρείας.**



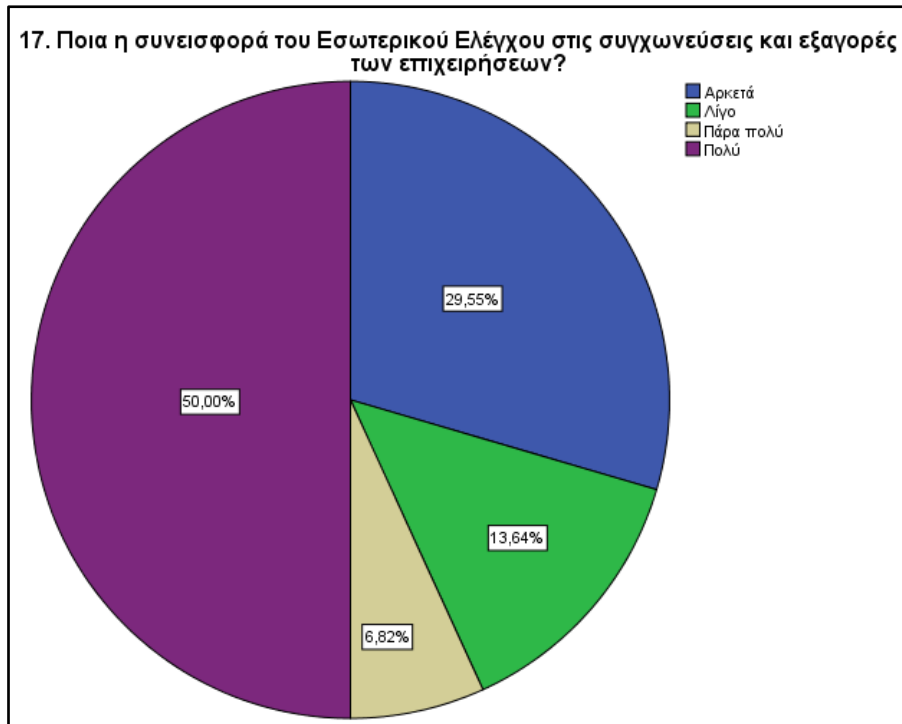
**Σχήμα 19: Αποδοχή προτάσεων από την Διοίκησης της Εταιρείας**

Σημαντικό σημείο στη έρευνα είναι κατά πόσο οι Διοικήσεις αποδέχονται τις προτάσεις του Εσωτερικού ελέγχου. Από τα αποτελέσματα προέκυψε ότι η

επικρατέστερη τιμή είναι ή μεταβλητή 1 δηλ. σε ποσοστό **61,4%** επί του δείγματος μας η Διοίκηση της Εταιρείας αποδέχεται **Αρκετά** τις προτάσεις του Εσωτερικού ελέγχου. Σημαντικό ποσοστό επίσης είναι και το **34,1%** του δείγματος, στο οποίο οι συμμετέχοντες θεωρούν ότι η Διοίκηση της Εταιρείας αποδέχεται σε μεγάλο βαθμό τις προτάσεις του Εσωτερικού ελέγχου και αυτό μας προδιαθέτει θετικά αφού αντιλαμβάνονται τα οφέλη και την αξία του ελέγχου. Συνεχίζοντας στο τμήμα Γ, με την ερώτηση 17, διερευνάται κατά πόσο ο Εσωτερικός έλεγχος συμβάλει στις συγχωνεύσεις και εξαγορές των επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	13	29,5	29,5	29,5
	Λίγο	6	13,6	13,6	43,2
	Πάρα πολύ	3	6,8	6,8	50,0
	Πολύ	22	50,0	50,0	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

**Πίνακας 17: Συμβολή του Εσωτερικού ελέγχου στις συγχωνεύσεις και εξαγορές των επιχειρήσεων.**



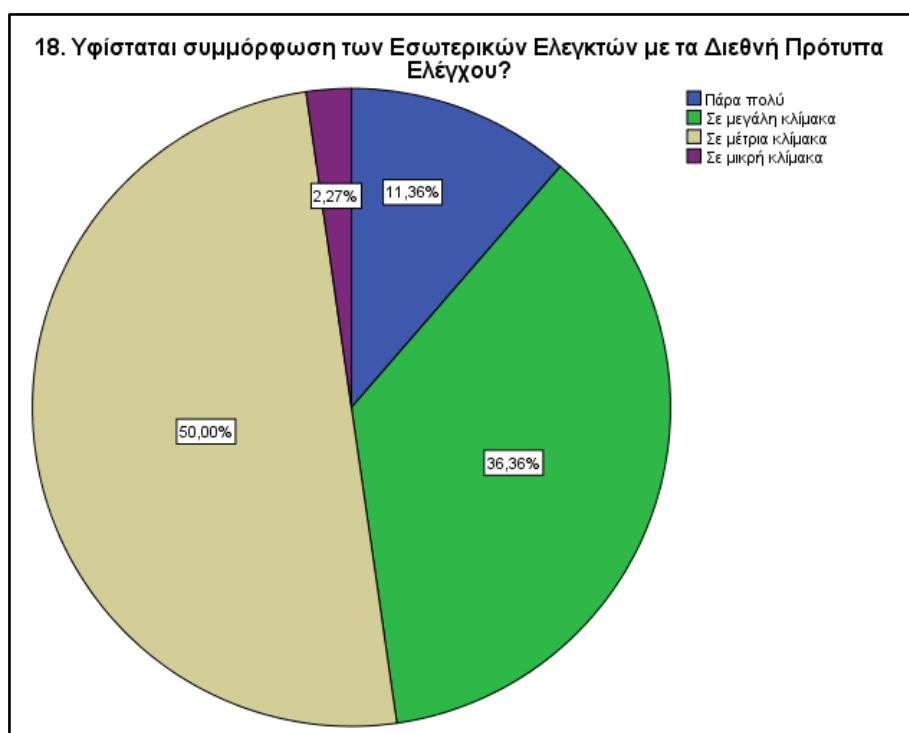
Σχήμα 20: Συμβολή του Εσωτερικού ελέγχου στις συγχωνεύσεις και εξαγορές των επιχειρήσεων.

Τα αποτελέσματα και εδώ είναι αρκετά ενθαρρυντικά όπως και στην παραπάνω ερώτηση αφού διαφαίνεται η σημαντική συνεισφορά του Εσωτερικού ελέγχου. Συγκεκριμένα στη ερώτηση 17 παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι ή μεταβλητή 4 με ποσοστό **50,0%** επί του δείγματος αφού οι ερωτώμενοι θεωρούν ότι ο Εσωτερικός έλεγχος συμβάλει **Πολύ** στις συγχωνεύσεις και εξαγορές των επιχειρήσεων. Ακολουθεί σε ποσοστό **29,5%** ότι ο Εσωτερικός έλεγχος συμβάλει αρκετά και με ποσοστό **6,8%** πάρα πολύ. Συνεχίζοντας στο τμήμα Δ, με την διάσταση των εσωτερικών επιχειρησιακών διαδικασιών και με την ερώτηση 18, διερευνάται κατά πόσο οι Εσωτερικοί ελεγκτές συμμορφώνονται σύμφωνα με τα Διεθνή ελεγκτικά πρότυπα. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent

Valid	Πάρα πολύ	5	11,4	11,4	11,4
	Σε μεγάλη κλίμακα	16	36,4	36,4	47,7
	Σε μέτρια κλίμακα	22	50,0	50,0	97,7
	Σε μικρή κλίμακα	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Πίνακας 18: Συμμόρφωση των Εσωτερικών Ελεγκτών με τα Διεθνή ελεγκτικά πρότυπα.



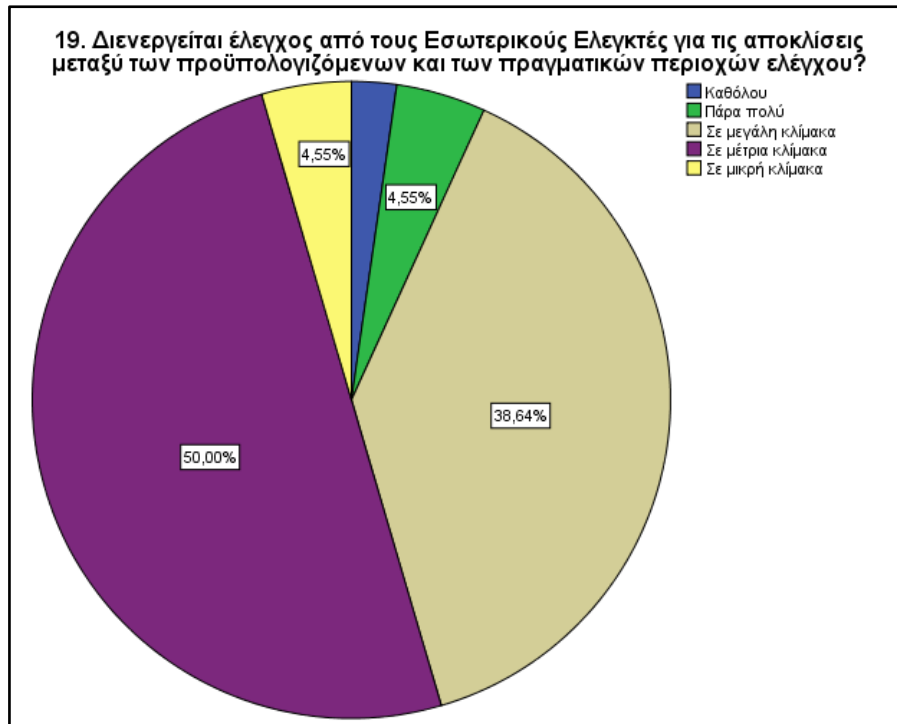
Σχήμα 21: Συμμόρφωση των Εσωτερικών Ελεγκτών με τα Διεθνή ελεγκτικά πρότυπα.

Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι η μεταβλητή 3, αυτό σημαίνει ότι υφίσταται συμμόρφωση σύμφωνα με τα Διεθνή ελεγκτικά πρότυπα **Σε μέτρια κλίμακα** από τους Εσωτερικούς ελεγκτές ήτοι **50,0%** του δείγματος μας. Το αποτέλεσμα δεν είναι αρκετά θετικά και αυτό διότι οι Εσωτερικοί ελεγκτές υποχρεούνται να συμμορφώνεται πλήρως με τα Διεθνή ελεγκτικά πρότυπα όπως ορίζεται από τον κώδικα δεοντολογίας. Τα συγκεκριμένα

αποτελέσματα μπορεί να αιτιολογηθούν από το γεγονός ότι οι Διοικήσεις των Εταιρειών πολλές φορές εμποδίζουν το έργο των Εσωτερικών ελεγκτών μιας και δεν υπάρχει η ανεξαρτησία και η διαφάνεια που απαιτείται σε κάθε περίπτωση. Κατά τα άλλα, σε ποσοστό **36,4%** θεωρούν **σε μεγάλη κλίμακα** και σε ποσοστό **11,4%** θεωρούν **πάρα πολύ**. Συνεχίζοντας στο τμήμα Δ, με την ερώτηση 19, διερευνάται κατά πόσο πραγματοποιείται έλεγχος από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές για τις αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	2,3	2,3	2,3
Πάρα πολύ	2	4,5	4,5	6,8
Σε μεγάλη κλίμακα	17	38,6	38,6	45,5
Σε μέτρια κλίμακα	22	50,0	50,0	95,5
Σε μικρή κλίμακα	2	4,5	4,5	100,0
Total	44	100,0	100,0	

**Πίνακας 19:** Έλεγχος αποκλίσεων μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου.



Σχήμα 22: Έλεγχος αποκλίσεων μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου.

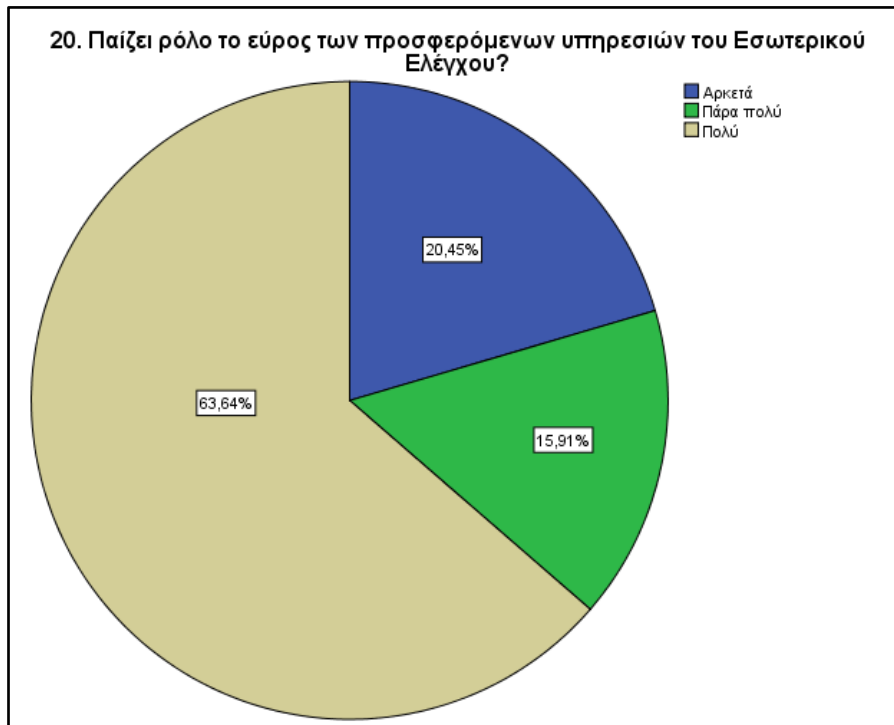
Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι ή μεταβλητή 4 δηλ. είναι **Σε μέτρια κλίμακα** πραγματοποιείται έλεγχος από τους Εσωτερικούς Ελεγκτές για τις αποκλίσεις μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου ήτοι ποσοστό **50,0%** επί του δείγματος μας. Ακολουθεί με ποσοστό **38,6%** ότι διενεργείται έλεγχος **σε μεγάλη κλίμακα** και με ποσοστό **4,5%** το **πάρα πολύ** και **σε μικρή κλίμακα**. Συνεχίζοντας στο τμήμα Δ, με την ερώτηση 20, διερευνάται το εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent



Valid	Αρκετά	9	20,5	20,5	20,5
	Πάρα πολύ	7	15,9	15,9	36,4
	Πολύ	28	63,6	63,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Πίνακας 20: Εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου

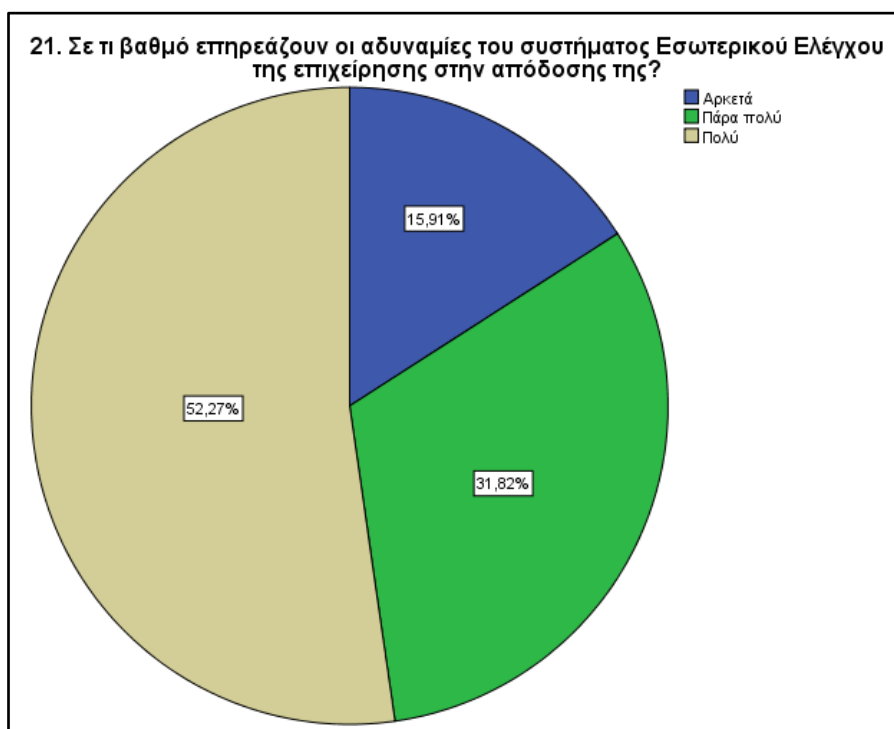


Σχήμα 23: Εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών του Εσωτερικού Ελέγχου

Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι η μεταβλητή 3 δηλ. το εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών από τους Εσωτερικούς ελεγκτές είναι **Πολύ** σημαντικό ήτοι σε ποσοστό **63,6%** επί του δείγματος μας. Ακολουθούν σε ποσοστό **20,5%** Αρκετά και σε ποσοστό **15,9%** πάρα πολύ. Συνεχίζοντας στο τμήμα Δ, με την ερώτηση 21, διερευνάται σε τι βαθμό επηρεάζουν οι αδυναμίες του συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου της επιχείρησης στην απόδοσης της. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	7	15,9	15,9	15,9
	Πάρα πολύ	14	31,8	31,8	47,7
	Πολύ	23	52,3	52,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Πίνακας 21: Βαθμός επιρροής των αδυναμιών του ΣΕΕ



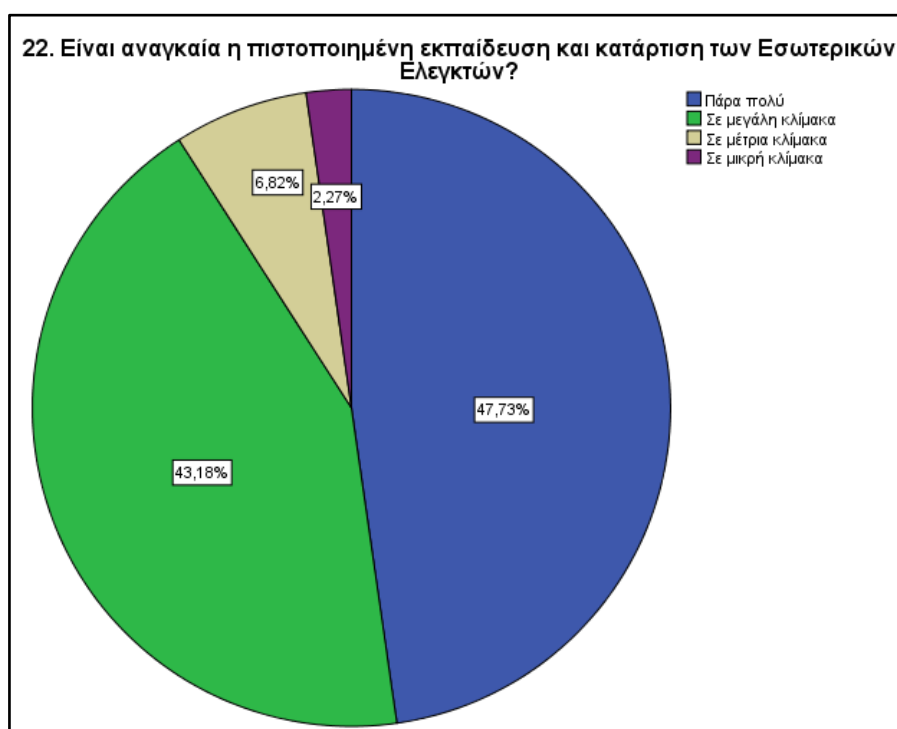
Σχήμα 24: Βαθμός επιρροής των αδυναμιών του ΣΕΕ

Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι η μεταβλητή 3, αυτό σημαίνει ότι οι αδυναμίες στο σύστημα Εσωτερικού ελέγχου επηρεάζουν **Πολύ** την απόδοση της επιχείρησης ήτοι σε ποσοστό **52,3%** επί του δείγματος μας. Επίσης, σε σημαντικά ποσοστά **31,8%** και **15,9%** αποδίδεται πάρα πολύ και αρκετή βαρύτητα αντίστοιχα στην επιρροή των μειονεκτημάτων που μπορεί να εμφανιστούν στις διαδικασίες του συστήματος Εσωτερικού ελέγχου. Συνεχίζοντας στο τμήμα Ε, με την διάσταση της εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού και με την ερώτηση 22, διερευνάται κατά πόσο είναι αναγκαία η πιστοποιημένη εκπαίδευση

και κατάρτιση των Εσωτερικών Ελεγκτών. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Πάρα πολύ	21	47,7	47,7	47,7
Σε μεγάλη κλίμακα	19	43,2	43,2	90,9
Σε μέτρια κλίμακα	3	6,8	6,8	97,7
Σε μικρή κλίμακα	1	2,3	2,3	100,0
Total	44	100,0	100,0	

**Πίνακας 22: Πιστοποιημένη εκπαίδευση και κατάρτιση των Εσωτερικών Ελεγκτών.**



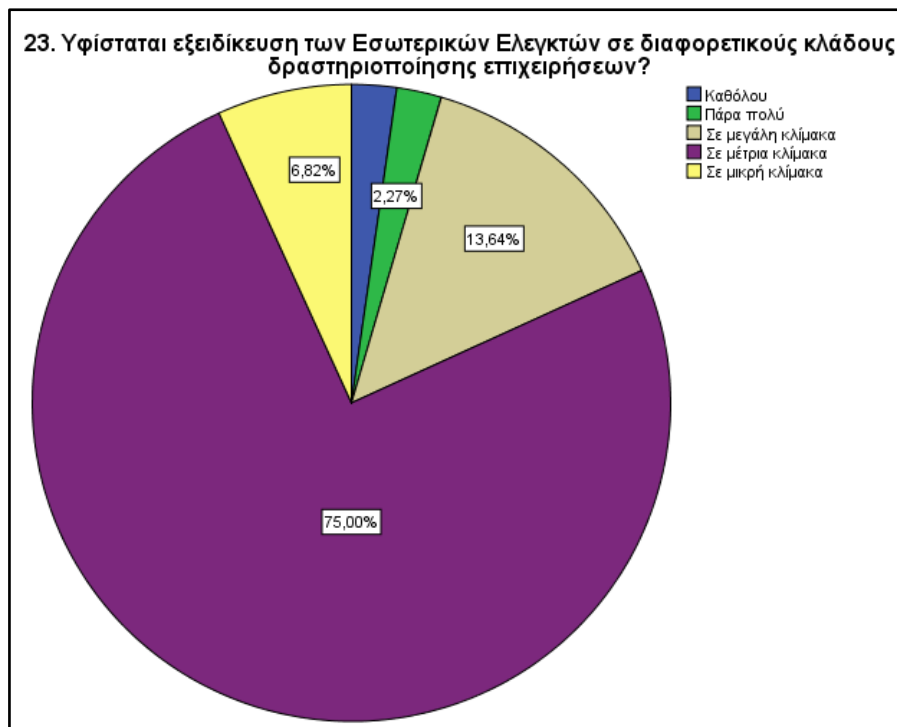
**Σχήμα 25: Πιστοποιημένη εκπαίδευση και κατάρτιση των Εσωτερικών Ελεγκτών**

Η πιστοποιημένη εκπαίδευση και κατάρτιση των Εσωτερικών ελεγκτών κρίνεται αναγκαία και αυτονόητη για την απασχόληση στο συγκεκριμένο τομέα. Αυτό τεκμηριώνεται και από τις πολλές πιστοποιήσεις που υπάρχουν στο επάγγελμα

του Εσωτερικού ελεγκτή (CIA, CRMA, CISA, CSS κτλ.). Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι ή μεταβλητή 1 δηλ. οι συμμετέχοντες θεωρούν **Πάρα πολύ** σημαντική την εκπαίδευση και κατάρτιση των Εσωτερικών ελεγκτών ήτοι **47,7%** του δείγματος μας, αρκετά θετικό για τους σκοπούς της έρευνας. Ακολουθεί επίσης σε ποσοστό **43,2%** ότι η εκπαίδευση και κατάρτιση απαιτείται **σε μεγάλη κλίμακα**. Συνεχίζοντας στο τμήμα Ε, με την ερώτηση 23, διερευνάται κατά πόσο υφίσταται εξειδίκευση των Εσωτερικών Ελεγκτών σε διαφορετικούς κλάδους δραστηριοποίησης επιχειρήσεων. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Καθόλου	1	2,3	2,3	2,3
Πάρα πολύ	1	2,3	2,3	4,5
Σε μεγάλη κλίμακα	6	13,6	13,6	18,2
Σε μέτρια κλίμακα	33	75,0	75,0	93,2
Σε μικρή κλίμακα	3	6,8	6,8	100,0
Total	44	100,0	100,0	

**Πίνακας 23: Εξειδίκευση των Εσωτερικών Ελεγκτών σε διαφορετικούς κλάδους δραστηριοποίησης επιχειρήσεων.**



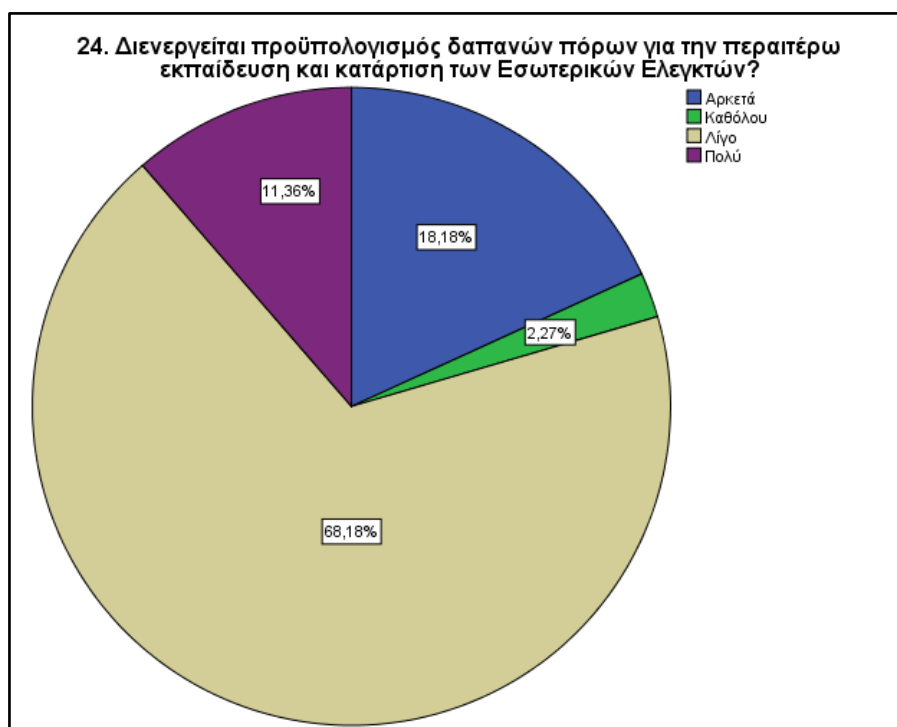
**Σχήμα 26:** Εξειδίκευση των Εσωτερικών Ελεγκτών σε διαφορετικούς κλάδους δραστηριοποίησης επιχειρήσεων.

Σημαντικό σημείο για την πορεία και για τα αποτελέσματα της έρευνας μας είναι κατά πόσο υφίσταται εξειδίκευση από του Εσωτερικούς ελεγκτές. Από τα αποτελέσματα που λάβαμε, παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι ή μεταβλητή 1 δηλ. **Σε μέτρια κλίμακα** υφίσταται εξειδίκευση των Εσωτερικών Ελεγκτών σε διαφορετικούς κλάδους δραστηριοποίησης επιχειρήσεων ήτοι **75,0%** του δείγματος μας. Συνεπώς, υπάρχουν μεγάλα περιθώρια βελτίωσης εφόσον οι Εσωτερικοί ελεγκτές εκπαιδευτούν και καταρτιστούν περισσότερο. Συνεχίζοντας στο τμήμα Ε, με την ερώτηση 24, διερευνάται κατά πόσο πραγματοποιείται προϋπολογισμός δαπανών πόρων για την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση των Εσωτερικών Ελεγκτών. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Αρκετά	8	18,2	18,2	18,2
Καθόλου	1	2,3	2,3	20,5
Λίγο	30	68,2	68,2	88,6

Πολύ	5	11,4	11,4	100,0
Total	44	100,0	100,0	

Πίνακας 24: Προϋπολογισμός δαπανών πόρων για την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση των Εσωτερικών Ελεγκτών.



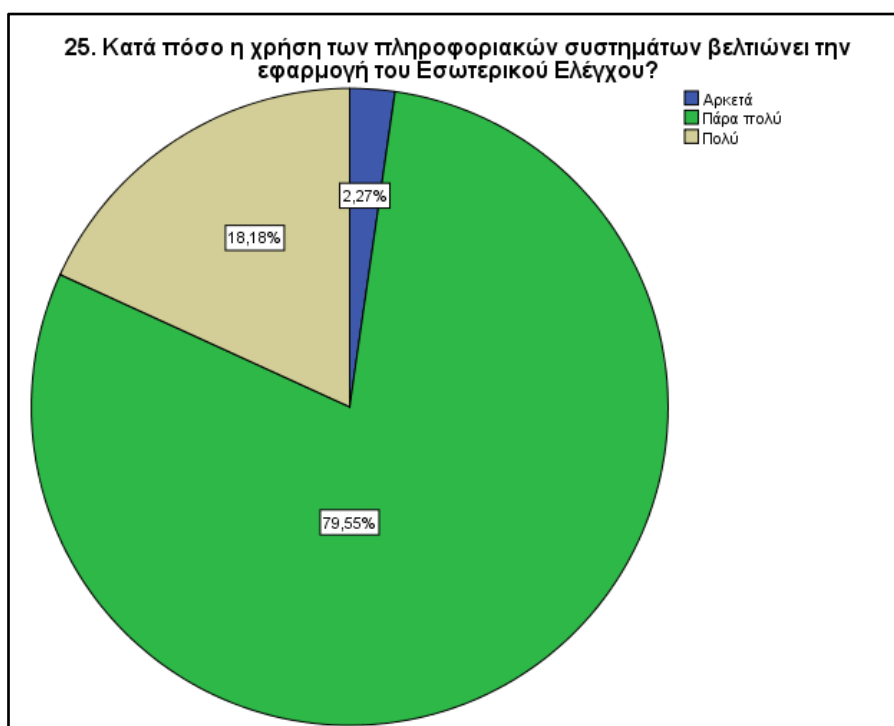
Σχήμα 27: Προϋπολογισμός δαπανών πόρων για την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση των Εσωτερικών Ελεγκτών.

Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι η μεταβλητή 3 δηλ. ο προϋπολογισμός δαπανών πόρων για την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση των Εσωτερικών ελεγκτών πραγματοποιείται **σε μικρό βαθμό** ήτοι **68,2%** του δείγματος μας. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε ότι τα αποτελέσματα δεν είναι ιδιαίτερος ενθαρρυντικά, καθώς το μεγαλύτερο ποσοστό του δείγματος αναφέρει ότι γίνεται μικρή πρόβλεψη οικονομικών πόρων για την ανάπτυξη των Ελεγκτών, μέσω της κατάρτισης και εκπαίδευσης. Σημαντικά αλλά όχι αμελητέα για τους σκοπούς της έρευνας είναι και τα ποσοστά **18,2%** και **11,4%** επί του δείγματος δηλ. αρκετά και

πολύ. Κλείνοντας το ερωτηματολόγιο της έρευνας στο τμήμα Ε, με την ερώτηση 25, διερευνάται κατά πόσο η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων βελτιώνει την εφαρμογή του Εσωτερικού ελέγχου. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στο παρακάτω πίνακα.

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αρκετά	1	2,3	2,3	2,3
	Πάρα πολύ	35	79,5	79,5	81,8
	Πολύ	8	18,2	18,2	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

Πίνακας 25: Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για την βελτίωση του Εσωτερικού Ελέγχου.



Σχήμα 28: Χρήση πληροφοριακών συστημάτων για την βελτίωση του Εσωτερικού Ελέγχου.

Κλείνουμε την ανάλυση των απαντήσεων που λάβαμε από το ερωτηματολόγιο με την ερώτηση 25, στην οποία μελετάμε κατά πόσο η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων συμβάλει στην βελτίωση του Εσωτερικού ελέγχου. Από τα αποτελέσματα παρατηρούμε ότι η επικρατέστερη τιμή είναι ή μεταβλητή 2 δηλ. σε **Πάρα πολύ μεγάλο βαθμό** ήτοι σε ποσοστό **79,5%** επί του δείγματος μας. Οι έλεγχοι που πραγματοποιούνται μέσω των πληροφοριακών συστημάτων συντελούν στην αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων και επομένως μειώνουν του κινδύνους της επιχείρησης. Βελτιώνεται κατά πολύ η Εταιρική διακυβέρνηση καθιστώντας ευκολότερα προσβάσιμες τις πληροφορίες, βοηθώντας σημαντικά τον Εσωτερικό έλεγχο και τις διαδικασίες του και καθιστώντας έτσι την επιχείρηση πιο αποδοτική (Διαφωνίδης, 2011).

Αφού ολοκληρώθηκε η περιγραφική στατιστική ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε έλεγχος συσχετίσεων μεταξύ των ερωτήσεων ώστε ο ερευνητής να προχωρήσει ένα βήμα παραπάνω. Ειδικότερα ελέγχθηκαν οι συσχετίσεις μεταξύ όλων ερωτήσεων με σκοπό να εντοπίσουμε τις θετικές ή αρνητικές συσχετίσεις μεταξύ τους. Από την ανάλυση των απαντήσεων συμπεραίνουμε τα παρακάτω:

- ✓ Θετική συσχέτιση σε στατιστικά σημαντικό βαθμό μεταξύ της ερώτησης 9 και της ερώτησης 11. Με άλλα λόγια συσχετίζονται θετικά ο καθορισμός της εικόνας του Εσωτερικού ελέγχου από το ΔΣ με την κατάρτιση πλάνου ελέγχου βάσει αξιολόγησης κινδύνων.
- ✓ Θετική συσχέτιση σε στατιστικά σημαντικό βαθμό μεταξύ της ερώτησης 18 και της ερώτησης 19. Με άλλα λόγια συσχετίζονται θετικά ο βαθμός συμμόρφωσης των Εσωτερικών ελεγκτών με τον βαθμό ελέγχου των αποκλίσεων μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου.
- ✓ Θετική συσχέτιση σε στατιστικά σημαντικό βαθμό μεταξύ της ερώτησης 20 και της ερώτησης 21. Με άλλα λόγια συσχετίζονται θετικά το εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών του Εσωτερικού ελέγχου με τον βαθμό επιρροής των αδυναμιών του συστήματος Εσωτερικού ελέγχου.



Εκτός των προαναφερόμενων δεν παρατηρήθηκε άλλη στατιστική συσχέτιση μεταξύ των απαντήσεων. Στη επόμενη ενότητα που ακολουθεί, περιγράφονται αναλυτικά τα συμπεράσματα της πρωτογενούς έρευνας αλλά και αυτά της βιβλιογραφικής επισκόπησης. Τέλος, αναφέρονται οι περιορισμοί που αντιμετωπίσαμε αλλά και κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ**

### 7.1 Εισαγωγή

Στο έβδομο κεφάλαιο παρουσιάζονται τα συμπεράσματα της παρούσας διπλωματικής εργασίας, ξεκινώντας με τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης και με αυτά της πρωτογενούς έρευνας. Εν συνεχεία, αναφέρονται οι περιορισμοί της εργασίας και στο τέλος γίνονται κάποιες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα και εφαρμογή στον χώρο του Εσωτερικού ελέγχου σε Επιχειρήσεις και Οργανισμούς.

## 7.2 Συμπεράσματα Βιβλιογραφικής επισκόπησης

Η παρούσα έρευνα είχε σκοπό τη διερεύνηση της αποτελεσματικότητας του Balanced ScoreCard (Ισορροπημένη Κάρτα Αποδόσεων) στον Εσωτερικό Έλεγχο. Όπως προέκυψε από το σύνολο των ερευνητών που αναφέρονται στο αντίστοιχο κεφάλαιο (Karlan, Ziegenfuss, 2011) το BSC αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στη διάθεση των διευθυντών και διοικούντων μιας επιχείρησης. Οι διαστάσεις του καλύπτουν κάθε πτυχή της δραστηριότητας στην οποία εφαρμόζεται και αποτελεί μια ολοκληρωμένη λύση για τη μέτρηση της απόδοσης τόσο ενός Οργανισμού όσο ενός τμήματος ή ακόμα και ενός στελέχους, καθότι εφαρμόζεται και σε ατομικό επίπεδο, εφόσον ακολουθηθούν τα απαραίτητα βήματα για τη σύνταξή του.

Ο Εσωτερικός έλεγχος αποτελεί έναν βασικό βραχίονα της λειτουργίας κάθε σύγχρονης επιχείρησης (Karagiorgos et al., 2010), που δεν περιορίζεται σε έναν τομέα και συμμετέχει στην επίτευξη των στόχων μέσω του εποπτικού χαρακτήρα που διαθέτει η οργάνωσή του. Στη δικαιοδοσία του είναι ο έλεγχος, η εποπτεία, η κριτική και σφαιρική άποψη των δραστηριοτήτων της επιχείρησης, η παροχή συμβουλών στη διοίκηση με απώτερο στόχο την ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης για την επίτευξη του οράματος και της αποστολής. Συνεπώς, η διάρθρωση του τμήματος επηρεάζει σημαντικά την απόδοσή του και κατ' επέκταση επηρεάζει και την αποτελεσματικότητα του συνόλου της επιχείρησης. Κρίθηκε λοιπόν αναγκαία η εύρεση ενός μέσου μέτρησης της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου, βάση των κρίσιμων συστατικών του στοιχείων.

Από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση προέκυψε ότι η εφαρμογή του Balanced ScoreCard είναι εφικτή στον Εσωτερικό έλεγχο, μάλιστα συστάθηκαν και εξειδικευμένα πλαίσια του BSC που να απαντούν στις ιδιαίτερες ανάγκες ενός τμήματος Εσωτερικού ελέγχου. Μια εφαρμογή του εν λόγω εργαλείου εγγυάται τη μέτρηση της απόδοσης του τμήματος, με απόρροια την πιο αποτελεσματική λειτουργία του, την καλύτερη διαχείριση των συστατικών στοιχείων του και τη συμμετοχή σε μια πιο επιτυχημένη Εταιρική διακυβέρνηση. Επιπλέον, θα διασφαλιστεί ο σκοπός του τμήματος για τη διενέργεια των ελέγχων με βάση των αρχών που διέπουν τον Εσωτερικό έλεγχο, μιας και το BSC βασίζεται στα πρότυπα που συνθέτουν το τμήμα.

### 7.3 Συμπεράσματα πρωτογενούς έρευνας

Η συλλογή των ερωτηματολογίων και των πρωτογενών στοιχείων που συλλέξαμε έδειξε αρχικά μικρή απήχηση σε ποσοστό **36,67%** επί των απεσταλμένων ερωτηματολογίων στις Επιχειρήσεις. Ωστόσο, το σύνολο των απαντήσεων επέτρεψε την εξαγωγή ορισμένων συμπερασμάτων για τους σκοπούς της έρευνας. Αρχικά, θέλαμε να εντοπίσουμε το προφίλ των συμμετεχόντων και στη συνέχεια να ελέγξουμε κατά πόσο υφίσταται εφαρμογή του BSC στον Εσωτερικό έλεγχο. Σε ποσοστό **61,3%** των απαντήσεων που λάβαμε ήταν θετικά ως προς την εφαρμογή του, γεγονός που οριοθετεί περαιτέρω έρευνα και αφήνει δε περιθώρια για την περαιτέρω υιοθέτησή της. Ένα άλλο στοιχείο που προέκυψε είναι η μεγάλη προϋπηρεσία των ερωτηθέντων Εσωτερικών ελεγκτών, με ποσοστό **68,1%** των ελεγκτών βρίσκονται από 5 χρόνια και άνω στον Εσωτερικό έλεγχο. Συνεπώς, παρατηρείται μια αύξηση της λειτουργίας τμημάτων Εσωτερικού ελέγχου τα τελευταία χρόνια.

Στα επόμενα τμήματα του ερωτηματολογίου ελέγχθηκαν οι τέσσερις διαστάσεις του BSC προσαρμοσμένο στις διαστάσεις του Εσωτερικού ελέγχου και η έκταση της υιοθέτησης των παραγόντων μέτρησης συγκεκριμένων στοιχείων απόδοσης του.

Αρχικά, στην χρηματοοικονομική διάσταση θέλαμε να δούμε πως η Διοίκηση της Εταιρείας «βλέπει» τον Εσωτερικό έλεγχο. Συγκεκριμένα, **σε μεγάλη κλίμακα**

και σε ποσοστό **75,0%** επί των απαντήσεων που λάβαμε φαίνεται ότι η Διοίκηση καθορίζει την εικόνα του αλλά και τον τρόπο λειτουργίας του. Στη συνέχεια, μελετήσαμε κατά πόσο ελέγχονται οι στόχοι της Εταιρείας από τον Εσωτερικό έλεγχο και κατά πόσο η αξιολόγηση κινδύνων επηρεάζει τη λειτουργία του τμήματος. Από την ανάλυση των παραπάνω προέκυψε ότι υφίσταται **σε μεγάλη κλίμακα** η αλληλεξάρτηση της Διοίκησης από τον Εσωτερικό έλεγχο. Αυτό τεκμηριώνεται επίσης από την θέση του στο Οργανόγραμμα της Εταιρείας και από την διαχρονική αναβάθμιση του ρόλου, στην οποία οι συμμετέχοντες απάντησαν θετικά με ποσοστό **75,01%** επί του δείγματος.

Στο τμήμα Γ του ερωτηματολογίου αναλύσαμε την πελατειακή διάσταση, στην οποία θέλαμε να δούμε πως μας «βλέπουν» οι αποδέκτες του Εσωτερικού ελέγχου. Σε ποσοστό **63,6%** οι αποδέκτες του ελέγχου είναι ικανοποιημένοι **σε μεγάλη κλίμακα**. Επίσης, **αρκετή** θεωρούν την συνεισφορά του Εξωτερικού ελέγχου στο έργο τους και την αποδοχή των προτάσεων τους από τον Διοίκηση της Εταιρείας σε ποσοστά **68,2%** και **61,4%** αντίστοιχα. Συμπερασματικά, το έργο των Εσωτερικών ελεγκτών υποστηρίζεται σε μεγάλο βαθμό αλλά υπάρχουν αρκετά περιθώρια βελτίωσης του έτσι το ποσοστά αυτά να γίνουν ακόμα μεγαλύτερα σε μελλοντικές έρευνες.

Στην διάσταση των διαδικασιών μελετήσαμε τη συμμόρφωση των Εσωτερικών ελεγκτών σύμφωνα με τα Διεθνή ελεγκτικά πρότυπα ελέγχου, στα οποία όπως συμπεράναμε υφίσταται **σε μέτρια κλίμακα** και σε ποσοστό **50,0%** επί του δείγματος μας. Αυτό παρατηρήθηκε και κατά τον έλεγχο των αποκλίσεων μεταξύ των προϋπολογιζόμενων και των πραγματικών περιοχών ελέγχου που όπως αναφέρθηκε και παραπάνω εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τις πολιτικές των Διοικήσεων στις επιχειρήσεις κατά κύριο λόγο. Στη συνέχεια, συμπεράναμε από τις απαντήσεις των συμμετεχόντων την μεγάλη επιρροή των αδυναμιών του συστήματος Εσωτερικού ελέγχου και του εύρους του σε ποσοστά πάνω από **80,0%** επί του δείγματος.

Από την διάσταση τις εκπαίδευσης και ανάπτυξης, συμπεράναμε πόσο σημαντική σε συνολικό ποσοστό περίπου **90,0%** επί του δείγματος είναι η πιστοποιημένη εκπαίδευση και κατάρτιση των Εσωτερικών ελεγκτών. Σημαντικά περιθώρια βελτίωσης υπάρχουν όσο αφορά την εξειδίκευση σε διαφορετικούς κλάδους δραστηριοποίησης επιχειρήσεων αφού τα ποσοστά δεν ήταν και πολύ θετικά

όπως επίσης και ότι οι επιχειρήσεις δεν επενδύουν σε μεγάλο βαθμό στην περαιτέρω κατάρτιση των Εσωτερικών ελεγκτών. Κλείνοντας τα συμπεράσματα των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, παρατηρούμε την μεγάλη επίδραση των πληροφοριακών συστημάτων στην εφαρμογή του Εσωτερικού ελέγχου σε ποσοστό **97,7%** επί του δείγματος. Τα αποτελέσματα μας δείχνουν ότι η εξέλιξη των Εσωτερικών ελεγκτών στις νέες τεχνολογίες και συστήματα είναι επιτακτική ανάγκη σήμερα.

Παρατηρείται μια γενικότερα θετική άποψη επί των προτάσεων, καθώς η επιλογή του «**σε μεγάλη κλίμακα**» και «**πολύ**» βαθμού συμφωνίας των ερωτώμενων κυριάρχησε. Γενικότερα, παρόλο που η παραδοχή για τη μη εφαρμογή του BSC αναμενόταν να αναδείξει μια περισσότερο αδιάφορη επιλογή απαντήσεων, η τάση δείχνει να είναι υπέρ του BSC ακόμα και από εκείνους τους Εσωτερικούς ελεγκτές, στον οποίων τα τμήματα δεν έχει επιλεγθεί το BSC ως εργαλείο μέτρησης της αποδοτικότητας. Το συγκεκριμένο συμπέρασμα προέκυψε από το γεγονός ότι σε όλες τις διαστάσεις του BSC υπήρξε μια θετική προσέγγιση από την πλειονότητα των ερωτώμενων αναφορικά με τα προτεινόμενα μέτρα σύγκρισης της απόδοσης, τα οποία συνθέτουν το BSC προσαρμοσμένη στις ανάγκες του Εσωτερικού ελέγχου.

#### 7.4 Περιορισμοί έρευνας

Παρουσιάστηκαν εμπόδια στη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας. Ένας παράγοντας που περιόρισε αρκετά τα αποτελέσματα της έρευνας είναι η σχετικά μικρή ανάπτυξη ολοκληρωμένων και συγκροτημένων τμημάτων Εσωτερικού ελέγχου σε ελληνικές επιχειρήσεις, πλην των εισηγμένων στο χρηματιστήριο εταιρειών για τις οποίες το ορίζει η Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς. Επιπλέον, η απουσία πληροφόρησης και χρήσης του BSC ενδεχομένως περιόρισε τη δυνατότητα συμμετοχής ορισμένων ερωτηθέντων. Σύν τοις άλλους, συμμετοχή στα εμπόδια είχε, όπως σε κάθε ερωτηματολόγιο, η υποκειμενικότητα στις απαντήσεις των ερωτώμενων, γεγονός που πιθανόν δημιούργησε κάποιες μικρές αλλοιώσεις στις συσχετίσεις των αποτελεσμάτων. Ακόμα, η μικρή συμμετοχή και αποδοχή των ερωτηματολογίων

δημιούργησε ένα σημαντικό εμπόδιο στην εξαγωγή ασφαλών συμπερασμάτων από την πρωτογενή έρευνα, όσο και η μη συμβολή του Ελληνικού Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών, που δεν διέυρνε την πρόσβαση σε μεγαλύτερο δείγμα εσωτερικών ελεγκτών. Αναφορικά με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, οι δυσκολίες αφορούν στην περιορισμένη πρόσβαση σε επιστημονικό υλικό και άρθρα, πρόσφατων τεκμηρίων ελληνικού και διεθνούς περιεχομένου. Παρόλα αυτά, εντοπίστηκε ιδιαίτερα μικρό πλήθος ερευνητών που ασχολήθηκαν ειδικά με το BSC και συγκεκριμένα τη σχέση του εργαλείου με τον Εσωτερικό έλεγχο, ενώ σύντομες αναφορές γίνονται στα πλαίσια ερευνών με ευρύτερο επιστημονικό αντικείμενο.

Από όλα τα παραπάνω καθίσταται εμφανές ότι ο Εσωτερικός έλεγχος εφαρμόζεται σε πολύ ικανοποιητικό επίπεδο από τις ελληνικές επιχειρήσεις, εντούτοις διαφαίνονται περιθώρια βελτίωσης. Σε αυτό το σημείο αξίζει να σημειωθεί ότι η εν λόγω έρευνα παρά τη σημασία της και τα ουσιαστικά συμπεράσματά της υπόκειται σε περιορισμούς. Ο ουσιαστικότερος περιορισμός έγκειται στο σύντομο χρονικό διάστημα διεξαγωγής της εμπειρικής έρευνας. Ένας δεύτερος περιορισμός ήταν η έλλειψη αντίστοιχων ποσοτικών εμπειρικών ερευνών, ώστε να είναι δυνατή η σύγκριση των αποτελεσμάτων.

## 7.5 Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Το θέμα της εφαρμογής του Balanced Scorecard στον Εσωτερικό Έλεγχο παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον και κατόπιν της παρούσας έρευνας, που εντόπισε μεγάλα περιθώρια υιοθέτησής της από ελληνικές εταιρείες, δίνεται η δυνατότητα για περαιτέρω διερεύνηση σε πιο εξειδικευμένους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Πέραν τούτου, σίγουρα παρουσιάζονται ευκαιρίες για μεγαλύτερη ανάπτυξη του BSC και εκτός του πεδίου του εσωτερικού ελέγχου, καθώς αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο μέτρησης της αποδοτικότητας για τη διοίκηση της κάθε επιχείρησης. Τέλος, ως προς τον εσωτερικό έλεγχο, εντοπίζονται δυνατότητες έρευνας για την ανάπτυξη του τομέα σε ένα πιο ευρύ φάσμα επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και την υιοθέτηση των πρακτικών του ελέγχου σε κάθε ελληνική εταιρεία.

Υπό το πρίσμα των ανωτέρω περιγραφόμενων ορισμών ως μελλοντική έρευνα προτείνεται η διενέργεια εμπειρικής έρευνας για χρονικό διάστημα τουλάχιστον ενός χρόνου όπου εκτός από ερωτηματολόγια θα επιδιωχτεί και η διενέργεια προσωπικών συνεντεύξεων ώστε να μπορέσει να αποδοθεί με γλαφυρότερο τρόπο η πραγματική κατάσταση αποτελεσματικότητας ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Εν κατακλείδι αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι ο εσωτερικός έλεγχος σήμερα αποτελεί κομβικό κομμάτι της σύγχρονης επιχείρησης (Δρογαλάς και συν., 2005). Η αποτελεσματικότητα των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου φαίνεται ότι βρίσκεται σε ικανοποιητικά επίπεδα. Εντούτοις ο πραγματικός ρόλος του εσωτερικού ελέγχου θα φανεί μόνο όταν τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι διοικήσεις των επιχειρήσεων κατανοήσουν πως ο εσωτερικός έλεγχος δεν επιβάλλεται από το νόμο άλλα επιβάλλεται από τις συνθήκες της αγοράς. Μία επιχείρηση με αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο σίγουρα θα είναι και αποτελεσματική στη «αγορά» που δραστηριοποιείται (Karagiorgos et al., 2012).

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

### **Ξένη Βιβλιογραφία**

1. Bostan I, Grosu V (2011) Contribution of balance scorecard model in efficiency of managerial control. Rom J Econ Forecast 3: 178 - 199.
2. Bota-Avram C., Popa I., Stefanescu C., (2010) Methods of measuring the performance of internal audit, The USV Annals of Economics and Public Administration, Vol 10, No 3, pp.137 - 146
3. Bota-Avram C. and Palfi C., (2009). Measuring and assessment of internal audit's effectiveness, Annals of Faculty of Economics, Vol. 3, Iss. 1, pp 784 - 790
4. Burnaby P. A., Abdolmohammadi M., Hass S., Sarens G., Allegrini M., (2009),"Usage of Internal Auditing Standards by companies in the United States and select European countries", Managerial Auditing Journal, Vol. 24 Iss: 9 pp. 835 – 860
5. Drogalas, G., Pantelidis, P., Xasapi, M. and Kesisi, E. (2012). Standards for the Professional Use of Internal Audit, MIBES-ESDO2012, Larissa, Greece, Conference Proceedings, pp. 161-169.
6. Drogalas, G., Pantelidis, P., Ioannidou, E. and Kesisi, E. (2011). “Major Studies of Internal Auditing: Greece in Conjunction with Europe”, New Horizons in Industry, Business and Education (NHIBE2011), Chios, Greece, Conference Proceedings.
7. Goodwin-Stewart J., Kent P., (2006),"The use of internal audit by Australian companies", Managerial Auditing Journal, Vol. 21 Iss: 1 pp. 81 – 101
8. Goodwin, J. and Yeo, T. Y. (2001), ‘Two factors affecting internal audit independence and objectivity: evidence from Singapore’, International Journal of Auditing, Vol. 5, No. 2, pp. 107–125.
9. Isoraite, M. (2008), The Balanced Scorecard Method: From Theory to Practice. Intellectual Economics, 1-3, pp.18-28.



10. Kanellou A., Spathis C., (2011),"Auditing in enterprise system environment: a synthesis", *Journal of Enterprise Information Management*, Vol. 24 Iss: 6 pp. 494 – 519
11. Kaplan R., Norton D., *The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance*, *Harvard Business Review* (1992), pp. 71–79
12. Karagiorgos, T., Drogalas, G. and Dimou, A. (2010) “Effectiveness of internal control system in the Greek Bank Sector”, *The Southeuropean Review of Business Finance & Accounting*
13. Karagiorgos, T., Drogalas, G. and Giovanis, N. (2010) “Evaluation of the effectiveness of Internal Audit in Greek Hotel Business”, *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 4(1)
14. Karagiorgos, T., Drogalas, G., Gotzamanis, E. and Tampakoudis, I. (2009) “Internal Auditing as an Effective Tool For Corporate Governance”, *International Conference on Business and Economics Issues for Indian Journal of Economics & Business*, New Delhi, Conference Proceedings
15. Melville, R. (2003), *The Contribution Internal Auditors Make to Strategic Management*. *International Journal of Auditing*, 7: 209–222.
16. Mihret D. G. and Yismaw A. W., (2007) "Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 22 Iss: 5, pp.470 – 484
17. Nagy A. L., Cenker W. J., (2002) "An assessment of the newly defined internal audit function", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 17 Iss: 3, pp.130 – 137
18. Rupšys, R. and Boguslauskas, V. (2007). *Measuring performance of internal auditing: Empirical evidence*. *Engineering Economics*, 5(55), 5–15.
19. Zervopoulos, P. and Palaskas, T. (2010). "Performance - Effectiveness - Efficiency Measurement Methods in Public Sector: International and Greek Experience", *Administrative Science Review* (vol. 16), 152-186.
20. Ziegenfuss E. D., (2000). "Developing an internal auditing department balanced scorecard", *Managerial Auditing Journal*, Vol. 15 Iss: 1/2, pp.12 – 19

## **Ελληνική Βιβλιογραφία**

21. Δρογαλάς, Γ., Φωτιάδης, Θ. και Σουμπενιώτης, Δ. (2006). *Εννοιολογικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου: Θεωρητική Προσέγγιση και Πραγματική Μελέτη Περίπτωσης*, *Διοικητική Ενημέρωση*, 32, σελ.52-65.

22. Καζαντζής Ι.Χ. (2006). Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων, εκδόσεις Business Plus A.E., Πειραιάς, σελ. 45.
23. Παπαδάτου, Θ. (2005). Εσωτερικός και Εξωτερικός έλεγχος Ανωνύμων εταιρειών, Β έκδοση.
24. Παπαστάθης, Π. (2014). Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του, τόμος Β, εκδόσεις ΟΠΑΠ, Αθήνα
25. Τσακλάγκανος, Α. (2005). Ελεγκτική, εκδόσεις Αδελφοί Κυριακίδη ΑΕ, Θεσσαλονίκη, Β έκδοση.

## ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ 1

### Ερωτηματολόγιο

Αξιότιμοι Κύριοι,

Στα πλαίσια εκπόνησης της Διπλωματικής μου εργασίας του ΠΜΣ Λογιστική & Ελεγκτική ΤΕΙ Κρήτης, με θέμα «Balanced ScoreCard & Εσωτερικός Έλεγχος: Εφαρμογή στις ελληνικές επιχειρήσεις» σας επισυνάπτω το παρόν ερωτηματολόγιο που ακολουθεί και αποτελεί μέρος της έρευνας μου.

Το Balanced ScoreCard (Ισορροπημένη Κάρτα Αποδόσεων) είναι οργανωμένο γύρω από τέσσερις ξεχωριστές διαστάσεις, Οικονομική (financial), Πελατειακή (customer), Εσωτερικών Διεργασιών (internal) και Καινοτομία/Εκπαίδευση (innovation/learning). Η ονομασία αντανακλά την ισορροπία που πρέπει να υπάρχει μεταξύ βραχυπρόθεσμων και μακροπρόθεσμων αντικειμενικών στόχων, μεταξύ οικονομικών και μη-οικονομικών δεικτών, μεταξύ δεικτών οικονομικής πορείας και πρωταρχικών δεικτών και μεταξύ εξωτερικών και εσωτερικών διαστάσεων απόδοσης.

Αναφορικά με την εφαρμογή του στον Εσωτερικό Έλεγχο προσπαθήσαμε να προσαρμόσουμε τις τέσσερις διαστάσεις του BSC που μετρούν την απόδοση μιας επιχείρησης με τις τέσσερις αντίστοιχες διαστάσεις οι οποίες μετρούν την απόδοση ενός συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου:

A: Αξία και Θέση του Εσωτερικού Ελέγχου

B: Αποδέκτες - Πελάτες Εσωτερικού Ελέγχου

Γ: Διαδικασία του Εσωτερικού Ελέγχου

Δ: Εκπαίδευση και Ανάπτυξη

Το ερωτηματολόγιο, έχει σχεδιαστεί με τέτοιο τρόπο που να απαιτεί όσο το δυνατό λιγότερο από τον πολύτιμο χρόνο σας (περίπου 5 λεπτά).

Σε περίπτωση που συναντήσετε ερωτήσεις που κρίνετε πως δεν είναι κατάλληλες, παρακαλώ να τις αγνοήσετε και να συνεχίσετε με τις υπόλοιπες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Σας διαβεβαιώνουμε πως για τα στοιχεία που θα μας αποστείλετε θα τηρηθεί απολύτως η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα, και θα χρησιμοποιηθούν για στατιστικές και μόνο αναλύσεις.

Αναμένοντας την ανταπόκρισή σας.

Σας ευχαριστώ εκ των προτέρων.

Υπεύθυνος έρευνας: Παπαναστασίου Παντελής

Υπεύθυνος καθηγητής: Τζωρτζάκη Αλεξία Μαίρη

Τηλέφωνο Επικοινωνίας: 6959834119

Email: pantelispapanastasiou85@gmail.com

Διεύθυνση: Ακρωτηρίου 72, Χανιά