



# **ΤΕΙ Κρήτης**

Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης

**ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΚΑΙ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ**

**Τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής**

**Τίτλος Πτυχιακής Εργασίας: Εσωτερικός έλεγχος και Στρατηγικά Εργαλεία**

**ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ**

**Αψαθά Μαρία : DL10190**

**Επιβλέπων :**

**Γαρεφαλάκης Αλέξανδρος**

**Ηράκλειο 2018**

## **Ευχαριστίες**

Με την ολοκλήρωση της παρούσας πτυχιακής εργασίας θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον κ. Αλέξανδρο Γαρεφαλάκη, καθηγητή του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Τεχνολογικού Εκπαιδευτικού Ιδρύματος Κρήτης, για την υποστήριξη, συμπαράσταση και αποτελεσματική καθοδήγηση του για την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας αυτής.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω τους φίλους μου που με στήριξαν ενεργά όλο αυτό το διάστημα, μα πάνω από όλα την οικογένεια μου για την ηθική, ενθάρρυνση, υποστήριξη, συμπαράσταση και αμέριστη πίστη που μου προσέφερε όλα τα χρόνια σπουδών μου και εξακολουθεί να μου προσφέρει!

## ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

<b>ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ</b> .....	2
<b>ΠΡΟΛΟΓΟΣ</b> .....	5
<b>ABSTRACT</b> .....	7
<b>ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ – ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	8
<b>ΕΙΣΑΓΩΓΗ</b> .....	10
<b>ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup> : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ</b> .....	11
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΈΛΕΓΧΟΣ</b> .....	11
1.1 Εισαγωγή στην ελεγκτική.....	11
1.2 Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου .....	14
1.3 Ο ρόλος και η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου.....	17
1.4 Σκοπός και στόχοι του Εσωτερικού Ελέγχου .....	19
1.5 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου .....	21
1.6 Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου.....	24
1.7 Είδη Εσωτερικού Ελέγχου.....	30
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ – BALANCED SCORECARD</b> .....	33
2.1 Τι είναι στρατηγική .....	33
2.2 Κατηγορίες στρατηγικών .....	34
2.3 Ιστορική εξέλιξη χρηματοοικονομικών μετρήσεων .....	34
2.4 Εννοιολογικός προσδιορισμός της Balanced Scorecard .....	37
2.5 Η Balanced Scorecard στις επιχειρήσεις .....	40
2.6 Διατάσεις της Balanced Scorecard .....	40
2.7 Σύνδεση της στρατηγικής με την Balanced Scorecard .....	45
2.8 Επίτευξη στρατηγικής ευθυγράμμισης με την Balanced Scorecard .....	47
2.9 Κατασκευή Balanced Scorecard.....	49

2.10 Σύσταση στόχων για την Balanced Scorecard.....	50
<b>ΜΕΡΟΣ 2<sup>ο</sup> : ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	56
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ</b> .....	56
3.1 Εισαγωγή .....	56
3.2 Σκοπός πρωτογενούς έρευνας .....	56
3.3 Μεθοδολογία .....	57
3.4 Σχεδιασμός ερωτηματολογίων.....	57
3.5 Προσδοκώμενες απαντήσεις .....	58
3.6 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης ερωτηματολογίου .....	59
<b>ΜΕΡΟΣ 3<sup>ο</sup> : ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΕΡΕΥΝΑΣ</b> .....	60
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ</b> .....	60
4.1 Εισαγωγή .....	60
4.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου .....	60
<b>ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ</b> .....	90
5.1 Εισαγωγή .....	90
5.2 Συμπεράσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης.....	90
<b>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</b> .....	92
<b>ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ</b> .....	94

## Πρόλογος

Οι ραγδαίες εξελίξεις που σημειώνονται καθημερινά σε όλους του τομείς έχουν επιφέρει πολλές αλλαγές σε τοπικό αλλά και σε παγκόσμιο επίπεδο. Νέες προκλήσεις κάνουν δυναμικά την εμφάνιση τους κάνοντας την πραγματικότητα ακόμα πιο πολύπλοκη με αποτέλεσμα να προβληματίζονται όλο και περισσότερο οι διοικήσεις των οικονομικών οργανισμών και να αναζητούν νέες επιτακτικές λύσεις για την αποτελεσματικότερη άσκηση της διοίκησης.

Οι εταιρείες έχουν να αντιμετωπίσουν κινδύνους όλων των ειδών, τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης όσο και στο εξωτερικό. Είναι υποχρεωμένες να ακολουθούν συγκεκριμένες διαδικασίες για την πρόληψη και αντιμετώπιση διαφόρων καταστάσεων, δίνοντας ιδιαίτερη έμφαση στις λειτουργίες του Εσωτερικού Ελέγχου ώστε να προσαρμόζονται άμεσα στα νέα δεδομένα και τις απαιτήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος. Στόχος του Εσωτερικού Ελέγχου είναι να συμβάλει στην αξιολόγηση και αντιμετώπιση των κινδύνων αυτών δίνοντας ταυτόχρονα και τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να αναπτυχθούν και να μεγιστοποιήσουν την αξία τους αλλά και να επιτύχουν τους εταιρικούς στόχους μέσα από ένα ισχυρό περιβάλλον.

Η στρατηγική όμως διοικητική διαδικασία για την επίτευξη του Εσωτερικού Ελέγχου δεν είναι τόσο απλή όσο πολλοί νομίζουν, αντιθέτως είναι σύνθετη και πολύ δαπανηρή. Απαιτείται συστηματική μελέτη της χρηματοοικονομικής και πελατειακής διάστασης, των εσωτερικών διεργασιών και της μάθησης και ανάπτυξης, εργαλείου που κρίνεται απαραίτητο για την αποτελεσματικότητα και επιτυχία κάθε επιχείρησης ή οργανισμού.

Έπειτα από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση των δύο παραπάνω όρων του Εσωτερικού Ελέγχου και των στρατηγικών εργαλείων διαπιστώνεται πως ο Εσωτερικός Έλεγχος και τα στρατηγικά εργαλεία και πιο συγκεκριμένα η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων μπορούν να εφαρμοστούν συνδυαστικά και μάλιστα τα αποτελέσματα να είναι θεαματικά και να καλύπτονται πλήρως οι ανάγκες κάθε τμήματος της επιχείρησης ή του οργανισμού όπου εφαρμόζονται. Μέσω της μέτρησης της απόδοσης των τμημάτων η λειτουργία και τα συστατικά στοιχεία βελτιώνονται και επιτυγχάνεται Εταιρική διακυβέρνηση.

Με άλλα λόγια η σημερινή πραγματικότητα αφήνει στο περιθώριο παλιά πρότυπα και διαδικασίες ελέγχων, οι οποίες επιβραδύνουν τη ροή της εξέλιξης και κρίνει αναγκαία την ύπαρξη εφαρμογής επιστημονικών συστημάτων που καθιστούν

πιο ουσιαστικές και αντιμετωπίσιμες διαδικασίες στην αβεβαιότητα των σύγχρονων κινδύνων.

## **Abstract**

The rapid developments that have taken place every day in all areas have brought about a lot of changes both locally and globally. New challenges make their appearance more dynamic, making the reality even more complex, as a result of the increasingly troubled administrations of financial institutions and seeking new imperative solutions for the most effective management exercise.

Companies have to deal with risks of all kinds, both inside the business environment and abroad. They are required to follow specific procedures for the prevention and treatment of various situations, with particular emphasis on the Internal Audit functions to adapt directly to the new business environment and requirements. The objective of Internal Audit is to contribute to the assessment and management of these risks while also enabling companies to develop and maximize their value but also to achieve corporate goals through a strong environment.

However, the strategic administrative procedure for achieving Internal Audit is not as simple as many think, but rather complicated and costly. It requires a systematic study of the financial and customer dimension, internal processes and learning and development, a tool deemed necessary for the efficiency and success of any business or organization.

Following the bibliographic review of the above two terms of Internal Audit and Strategic Tools, it is noted that Internal Audit and Strategic Tools, and in particular the Balanced Scorecard, can be implemented in combination, and the results are spectacular and the needs of each part of the business or organization where they are applied. Through measurement of segment performance the function and components are improved and Corporate Governance is achieved.

In other words, today's reality leaves behind old standards and control procedures that slow down the flow of development and deems it necessary to apply scientific systems that make more effective and manageable processes the uncertainty of modern dangers.

## Μεθοδολογία – Χρησιμότητα έρευνας

Σύμφωνα με τους Sarens and De Beelde (2006), το ερευνητικό ενδιαφέρον μεγαλώνει συνεχώς ως απόρροια της παγκοσμιοποίησης, των τεχνολογικών εξελίξεων και της πολυπλοκότητας των αναγκών και των απαιτήσεων των επιχειρήσεων. Οι Επιχειρήσεις και οι Οργανισμοί αποτελούν τη βάση πάνω στην οποία στηρίζεται μία Οικονομία, όμως οι κίνδυνοι που συνεχώς παραμονεύουν είναι ιδιαίτερα υψηλοί. Έτσι, κρίνεται αναγκαία η ύπαρξη Εσωτερικού Ελέγχου σε συνδυασμό με τα κατάλληλα στρατηγικά εργαλεία που θα καταφέρουν να επιτύχουν τη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων και οργανισμών σε περιόδους κρίσης.

Στη χώρα μας παρόλο που το ενδιαφέρον των ερευνητών κινείται γύρω από τις δύο παραπάνω έννοιες ουσιαστικές και σε βάθος έρευνες δεν έχουν πραγματοποιηθεί για την διεύρυνση των αντικειμένων αυτών. Η ύπαρξη σχετικής αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας μεμονωμένα αποτελεί το δείγμα της προσπάθειας αυτής.

Η Balanced Scorecard είναι ένα από τα πιο διαδεδομένα χρηματοοικονομικά εργαλεία μέτρησης απόδοσης και ο Εσωτερικός Έλεγχος πλέον χρησιμοποιείται από τις περισσότερες επιχειρήσεις και οργανισμούς, αυτό μας έδωσε το ερέθισμα και λόγο της σχολής στην οποία φοιτούμε να προσπαθήσουμε να προσθέσουμε ένα ακόμα λιθαράκι στην προσπάθεια γνώσης, μάθησης και εφαρμογής των παραπάνω εννοιών από μεγάλο εύρος επιχειρήσεων και οργανισμών. Μέσα από τη μελέτη της ήδη υπάρχουσας αρθρογραφίας και βιβλιογραφίας αλλά και με τη σύσταση ενός ερωτηματολογίου κατάλληλου να καλύψει πιθανά κενά από τα μέχρι τώρα δεδομένα ή ακόμα και να τα εμπλουτίσει προέκυψαν σημαντικά αποτελέσματα.

Αξίζει να σημειωθεί πως σε ποσοστό 43,7% της πάρα πολύ μεγάλης κλίμακας σε κάθε οργανωτική μονάδα/υπηρεσία υπάρχει πλέον αναλυτικό οργανόγραμμα που προσαρμόζεται στις εξελίξεις και απαιτήσεις της εκάστοτε κατάστασης, με σαφή διαχωρισμό των καθηκόντων στην πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα σε ποσοστό 46%, ακόμα σε 46% της πάρα πολύ μεγάλης κλίμακας οι ελεγκτικές διαδικασίες προσαρμόζονται ανάλογα την ένταση του κινδύνου. Επιπλέον, οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι πιστοποιημένοι σε πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα ποσοστού 46% και σε μεγάλη κλίμακα 51,7% επανεκπαιδεύονται συνεχώς. Τέλος, σε βαθμό 43,7% της πάρα πολύ μεγάλης κλίμακας υπάρχει παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης



σε όλα τα επίπεδα και διορθωτικά μέτρα απόδοσης σε ποσοστό 46% της πάρα πολύ μεγάλης κλίμακας.

## Εισαγωγή

Στην παρούσα εργασία πραγματοποιήθηκε προσπάθεια προσδιορισμού των εννοιών του Εσωτερικού Ελέγχου καθώς και στη σύζευξη του με την Ισορροπημένη Κάρτα Αποδόσεων και των πλεονεκτημάτων που επιφέρει η χρήση της στις επιχειρήσεις που τη χρησιμοποιούν στην αντιμετώπιση των κινδύνων.

Πιο αναλυτικά, το πρώτο μέρος της εργασίας αποτελεί τη βιβλιογραφική ανασκόπηση του Εσωτερικού Ελέγχου και της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων. Συγκεκριμένα, το πρώτο κεφάλαιο δίνει έμφαση στον Εσωτερικό έλεγχο, πραγματοποιώντας μία εισαγωγή στις βασικές έννοιες που συνθέτουν τον όρο αυτό, ξεκινώντας από την εννοιολογική προσέγγιση της ελεγκτικής. Έπειτα, υπογραμμίζεται ο ρόλος, η αναγκαιότητα, ο σκοπός και οι στόχοι του Εσωτερικού Ελέγχου και συνεχίζει με το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και τα Πρότυπα και τα κεφάλαιο ολοκληρώνεται με τα είδη Εσωτερικού Ελέγχου.

Το επόμενο κεφάλαιο, στο οποίο ολοκληρώνεται και η βιβλιογραφική ανασκόπηση, αναλύει τα στρατηγικά εργαλεία και ειδικά την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων. Αρχικά, πραγματοποιείται εννοιολογικός προσδιορισμός της στρατηγικής και των κατηγοριών αυτής. Ακόμα, σημαντική είναι η ιστορική αναδρομή στην εξέλιξη των χρηματοοικονομικών μετρήσεων για να γίνει σωστός προσδιορισμός της Balanced Scorecard. Στη συνέχεια, παρουσιάζεται η άμεση σύνδεση της Balanced Scorecard με τις επιχειρήσεις και τη στρατηγική καθώς και οι διαστάσεις και η επίτευξη της στρατηγικής ευθυγράμμισης. Τέλος, παρουσιάζεται η διαδικασία κατασκευής της Balanced Scorecard και η σύσταση των στόχων της.

Το δεύτερο μέρος της εργασίας είναι η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε, αναλύοντας τους σκοπούς, τα μέσα και τη διαδικασία που πραγματοποιήθηκε για να σχεδιαστεί το ερωτηματολόγιο και η στατιστική ανάλυση του.

Στο τρίτο μέρος παρουσιάζονται μέσω διαγραμμάτων τα αποτελέσματα που συλλέχτηκαν από τη διανομή και συλλογή των ερωτηματολογίων για να καταλήξουμε στην τελευταία υπό ενότητα της παρούσας εργασίας όπου αναλύονται τα αποτελέσματα της έρευνας, η βιβλιογραφία που συνέβαλε στη σύνταξη της και αναλυτικά το παράρτημα που χρησιμοποιήθηκε.

## ΜΕΡΟΣ 1<sup>ο</sup> : ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

### Κεφάλαιο 1: Εσωτερικός Έλεγχος

#### 1.1 Εισαγωγή στην ελεγκτική

Στο σημερινό σύνθετο και διαρκώς μεταβαλλόμενο οικονομικό και κοινωνικό περιβάλλον, της παγκοσμιοποίησης των αγορών και των κεφαλαίων, του έντονου ανταγωνισμού, των μεγάλων ανισοτήτων και της μεγάλης συγκέντρωσης των κεφαλαίων, ο ρόλος της Ελεγκτικής για τον ιδιωτικό αλλά και τον δημόσιο τομέα της οικονομίας σε εθνικό και παγκόσμιο επίπεδο είναι ζωτικός, με διαρκώς αυξανόμενη σημασία.

Η ανάπτυξη των οικονομικών μονάδων και των εθνικών οικονομιών, προϋποθέτει ένα κλίμα τάξης και ευταξίας των συναλλαγών, ένα κλίμα εμπιστοσύνης στην εταιρική διακυβέρνηση των επιχειρήσεων και στη συμμόρφωσή τους με τους κανόνες της κάθε πολιτείας. Η ελεγκτική από αρχαιοτάτων χρόνων είχε μία θετική παρουσία και συμβολή στην ανάπτυξη των πιο πάνω παραμέτρων του δημόσιου βίου. (Καζαντζής, 2006)

Η ανάπτυξη και μεγέθυνση των επιχειρήσεων σε συνδυασμό με την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων δημιούργησε εκτός των άλλων και την ανάγκη υιοθέτησης νέων μορφών επιχειρηματικής (εταιρικής) συνεργασίας. Μέσα από αυτές εξασφαλίστηκε ότι η εισφορά στο κεφάλαιο δεν δημιουργεί από μόνη της την υποχρέωση ενεργού ανάμιξης στη διοίκηση και στη διαχείριση της εταιρικής μονάδας, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι της. Συνεπώς, το νομικό πλαίσιο προβλέπει, αφενός ότι η ιδιότητα του κεφαλαίου δεν συνεπάγεται την αυτόματη και ex lege υποχρέωσή του για ενεργό συμμετοχή στη διοίκηση της εταιρείας, αφετέρου δε ότι η διοίκηση και διαχείριση των εταιρικών υποθέσεων μπορεί να ανατίθεται σε τρίτα πρόσωπα, που δεν συνδέονται με κεφαλαιακό δεσμό με την εταιρεία.

Η δημιουργία τέτοιου είδους εταιρικών μορφών πρόβαλε επίσης, τόσο την ανάγκη για ένα ολοκληρωμένο σύστημα παροχής οικονομικών πληροφοριών, δηλαδή ενός οργανωμένου συστήματος λογιστικής παρακολούθησης, όσο και την υποχρέωση για έλεγχο των διενεργούμενων διαδικασιών στο πλαίσιο άσκησης της

επιχειρηματικής δραστηριότητας. Βασική προϋπόθεση για την ορθή και αποτελεσματική εφαρμογή των παραπάνω είναι η υιοθέτηση ορισμένων κανόνων και αρχών. Ωστόσο, οι κανόνες και αρχές δεν παραμένουν αναλλοίωτες στο πέρασμα του χρόνου. Αντίθετα, υπόκεινται σε αναθεώρηση, αναπροσαρμογή και αναδιατύπωση όταν μεταβληθούν οι οικονομικές συνθήκες που τις δημιούργησαν.

Η ορθή τήρηση των κανόνων, αρχών και παραδοχών εξασφαλίζει την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Η παρακολούθηση και ο έλεγχος τήρησής τους αποτελεί έναν ανεξάρτητο κλάδο της λογιστικής, την Ελεγκτική. (Νεγκάκης, 2013)

Η ελεγκτική αποτελεί έναν από τους πιο σημαντικούς κλάδους της λογιστικής επιστήμης. Ασχολείται με την διατύπωση αρχών και κανόνων που αφορούν την ομαλή διεξαγωγή οικονομικών ελέγχων. Αντικείμενο της συνιστά ο έλεγχος των διαδικασιών και των μεθόδων που εφαρμόστηκαν από την επιχείρηση κατά τη διάρκεια του διαχειριστικού έτους και διενεργείται από πρόσωπα ανεξάρτητα προς την οικονομική μονάδα (ορκωτοί ελεγκτές-λογιστές).

Ο καθηγητής Τσιμάρας (1956) ορίζει την ελεγκτική ως «το σύνολο των αρχών, κανόνων και ενεργειών δια των οποίων απορρυσών από βαθιάν γνώσιν της οικονομικής των εκμεταλλεύσεων (επιχειρήσεων), της λογιστικής και του δικαίου (εμπορικού, αστικού, φορολογικού) διενεργείται η εξέλεξις (verification) εμπορικών βιβλίων, οικονομικών καταστάσεων, λογιστικών και συναφών στοιχείων, προς διαπίστωσιν πράξεων ή παραλείψεων και συναγωγήν ητιολογημένων συμπερασμάτων σχετικών προς οικονομικήν τινα διαχείρισιν». (Τσιαμάρας 1956, σελ. 682)

Κατά τον Mattingly (1964), αντικείμενο της Ελεγκτικής είναι «η εξέταση των βιβλίων μίας οικονομικής μονάδας, των δικαιολογητικών εγγράφων, των υποδεικνυόντων την αλήθεια, ακρίβεια και νομιμότητα των εν αυτοίς εγγράφων, η ζήτηση των απαιτούμενων πληροφοριών, ως και η διενέργεια δοκιμαστικών επαληθεύσεων, πασών των εργασιών τούτων διεξαγόμενων εις τοιαύτην ώστε να πεισθεί ο ελεγκτής περί της ακρίβειας και αληθείας των ως άνω βιβλίων και των βάσει τούτων συνταχθεισών οικονομικών καταστάσεων» (Mattingly, 1964, σελ. 996-1003)

Η Αμερικανική Ένωση Λογιστικής ορίζει την Ελεγκτική ως «μία συστηματική διαδικασία αντικειμενικής συγκέντρωσης και αξιολόγησης ελεγκτικών τεκμηρίων, που αφορούν σε πιστοποιήσεις οικονομικών ενεργειών και γεγονότων, με

σκοπό την εξακρίβωση του βαθμού ανταπόκρισης μεταξύ αυτών των πιστοποιήσεων και των προκαθορισμένων κριτηρίων, για τη γνωστοποίηση των αποτελεσμάτων σε ενδιαφερόμενους χρήστες»

Το αντικείμενο λοιπόν της ελεγκτικής είναι ο έλεγχος των επιχειρήσεων με σκοπό :

1. Την πρόληψη, αποκάλυψη ή καταστολή ακούσιων ή εκούσιων λογιστικών λαθών και οικονομικών ατασθαλιών,
2. Την πιστοποίηση, μετά από διενέργεια συστηματικού ελέγχου και ανάλογων δοκιμαστικών επαληθεύσεων, της αξιοπιστίας των οικονομικών δεδομένων, της πιστοληπτικής ικανότητας καθώς και της ορθής εφαρμογής των κείμενων φορολογικών διατάξεων.

Πιο συγκεκριμένα, οι βασικοί σκοποί του ελέγχου είναι :

- Ο εντοπισμός και η πρόληψη ηθελημένων ή αθέλητων λογιστικών λαθών,
- Η διερεύνηση, αποκάλυψη και καταστολή ακούσιων ή εκούσιων σφαλμάτων ως προς τις διαδικασίες,
- Η έγκριση, ανάλυση και σχολιασμός της ακρίβειας και πιστότητας των διαφόρων οικονομικών καταστάσεων στο σύνολο τους,
- Η αξιολόγηση της σύνταξης και της παράθεσης διαφόρων επιμέρους σημείων των οικονομικών καταστάσεων, που συνήθως αποτελούν ενδιαφέροντα και κατατοπιστικά στοιχεία για την πορεία και τις τάσεις που επικρατούν μέσα στην επιχείρηση,
- Η πιστοποίηση της επάρκειας ή ανεπάρκειας της διαχρονικής κατάρτισης των κάθε είδους αριθμοδεικτών για τη εξαγωγή των ανάλογων χρήσιμων συμπερασμάτων,
- Η υπογράμμιση των ατελειών και ο καθορισμός των αδυναμιών στο όλο κύκλωμα της επιχειρηματικής και διαχειριστικής απεικόνισης,
- Η στάθμιση των πιθανοτήτων ικανοποίησης των κάθε λογής απαιτήσεων της επιχείρησης, προκειμένου να υπολογιστούν οι πιθανές επισφάλειες και να γίνει έτσι δυνατός ο σχηματισμός των σωστών προβλέψεων.

## 1.2 Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου

Η έννοια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου έχει προσδιοριστεί με ποικίλους τρόπους τόσο μέσα από διάφορα νομοθετικά κείμενα, όσο και από εθνικούς ή και διεθνείς φορείς, επαγγελματικές ενώσεις και την επιστήμη (International control system)

Σύμφωνα με τον Ι.Α.Φίλο (2004) ως σύστημα εσωτερικού ελέγχου νοείται το σύνολο των μέτρων ελέγχου και πολιτικών που έχουν επινοηθεί και χρησιμοποιούνται σε μία επιχείρηση για να προωθήσουν, να κατευθύνουν, να περιορίσουν, να διοικήσουν και να ελέγξουν τις διάφορες δραστηριότητες αποβλέποντας στην ικανοποίηση των στόχων της επιχείρησης.

Επιπλέον ο Ι.Α.Φίλος αναφέρει ότι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελείται από τις επιμέρους διαδικασίες, τις πολιτικές, τους μηχανισμούς, τις εντολές, τις επιτροπές, τον τρόπο οργάνωσης, τους προϋπολογισμούς, τις εκθέσεις, τα πρότυπα, τα οποία χαρακτηρίζονται ως μέτρα ελέγχου.

Ο Α.Παπάς (1999) υποστηρίζει ότι η διοίκηση της επιχείρησης εισάγει αυτά τα οργανωτικά μέτρα ελέγχου, καθώς η άμεση παρακολούθηση όλων των εργασιών της επιχείρησης και η αυτοπρόσωπη επίβλεψη των ενεργειών του προσωπικού από την πρώτη γίνεται δύσκολη ως και αδύνατη.

Το 1997 ο Cheung προσδιόρισε τον εσωτερικό έλεγχο ως ένα οργανωμένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, μηχανισμών και ελέγχων, σε ένα ολοκληρωμένο σύστημα ελέγχων που καθιερώνει η διοίκηση και καλύπτει σε συνεχή βάση το σύνολο των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης συντελώντας με τρόπο καταλυτικό στην αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία της.

Με άλλα λόγια ο Meigs (1984), όρισε πως ο εσωτερικός έλεγχος είναι όλα τα μέτρα και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται στην επιχείρηση για την αποφυγή καταδολιεύσεων των εργαζομένων σε αυτήν, αλλά και όλα τα μέτρα και οι διαδικασίες που καλύπτουν ένα πολυσύνθετο εύρος δραστηριοτήτων της σύγχρονης επιχείρησης.

Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα του Τσακλάγκανου (1997) για το πρόγραμμα προετοιμασίας, επαλήθευσης και κατανομής των διαφόρων μορφών επίβλεψης πάνω στις τρέχουσες αναφορές και αναλύσεις, που επιτρέπουν στα ανώτατα διευθυντικά στελέχη να διατηρούν τον έλεγχο στις διάφορες δραστηριότητες της επιχείρησης.

Ο Cook (1976) έχει παρομοιάσει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου με το νευρικό σύστημα του ανθρώπινου οργανισμού, που διακλαδίζεται και απλώνεται μέσα στην επιχείρηση, μεταφέροντας όλα τα μηνύματα, τις εντολές και αντιδράσεις από και προς τη διοίκηση.

Ο Παπαστάθης (2003) υποστηρίζει πως η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει τις δράσεις που υιοθετούνται από τη διοίκηση για να σχεδιαστεί, να οργανωθεί και να κατευθυνθεί η απόδοση ικανοποιητικών ενεργειών, που σκοπό έχουν να παρέχουν επαρκή ασφάλεια ότι θα επιτευχθούν οι παρακάτω σκοποί της:

- ❖ Επίτευξη συγκεκριμένων στόχων
- ❖ Οικονομική και επαρκής χρησιμοποίηση των πόρων
- ❖ Προστασία των περιουσιακών στοιχείων
- ❖ Αξιοπιστία και ακεραιότητα στις πληροφορίες
- ❖ Συμμόρφωση σε πολιτικές, προγράμματα, διαδικασίες, νόμους και κανονισμούς.

Επιπρόσθετα ο εσωτερικός έλεγχος κατά τον Picket (2003) αποτελεί μέρος του μοντέλου εταιρικής διακυβέρνησης, από την άποψη ότι συνεισφέρει στη διαδικασία διακυβέρνησης ενός οργανισμού αξιολογώντας και βελτιώνοντας :

- ⇒ Τη διαδικασία με την οποία καθιερώνονται και γίνονται γνωστοί οι στόχοι και οι αξίες του,
- ⇒ Ελέγχοντας την επίτευξη των στόχων,
- ⇒ Διασφαλίζοντας τη λογοδοσία και
- ⇒ Προστατεύοντας τις αξίες.

Το Υπουργείο Οικονομίας και Ανάπτυξης, εννοιολογικά ορίζει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ως μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική υπηρεσία, καλά σχεδιασμένη και οργανωμένη η οποία μέσω των τεχνικών και επιστημονικών προσεγγίσεών της αξιολογεί την επάρκεια της λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου.

Η υπηρεσία αυτή, προσθέτει αξία και βελτιώνει τις λειτουργίες της επιχείρησης με σκοπό την αποτελεσματική εκτίμηση και διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου, τον περιορισμό ή την εξάλειψή του που αναλαμβάνει να διαχειριστεί η διοίκηση της επιχείρησης για την επίτευξη των στρατηγικών και τακτικών επιχειρησιακών στόχων (Παπαστάθης, 2003).

Τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου είναι μια σημαντική εργασία, που αποτελούν τον κύριο άξονα αποτελεσματικής εργασίας των εσωτερικών ελεγκτών (Nagy, 2002).

Βασική προϋπόθεση για την κατάρτιση τους είναι η ύπαρξη καταγεγραμμένων διαδικασιών στην επιχείρηση. Κάθε πρόγραμμα ελέγχου ακολουθεί βήμα – βήμα την ροή των εργασιών με λογική σειρά, ενώ μετά το πέρας των ελέγχων, αναθεωρούνται και βελτιώνονται από τους ελεγκτές με την εισαγωγή νέων δεδομένων που προκύπτουν, κωδικοποιούνται, καταρτίζονται και αρχειοθετούνται (Παπαστάθης, 2003).

Γίνεται επομένως σαφές ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι ένα μονοδιάστατο εργαλείο ελέγχου της ορθότητας των καταστάσεων, αλλά αποτελεί ταυτόχρονα και μέθοδο για τη διεύρυνση της προστιθέμενης αξίας στην επιχείρηση μέσω της παροχής συμβουλευτικής δράσης προς την κατεύθυνση επίτευξης των δεικτών αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της επιχείρησης (Goodwin, 2004).

Η εμφάνιση της επιχείρησης μετά τη Βιομηχανική Επανάσταση έχει συμβάλει ουσιαστικά στην εξέλιξη και ανάπτυξη της οικονομίας αλλά και των μέσων παρακολούθησης αυτής.

Σήμερα έχουμε να κάνουμε με σύγχρονες επιχειρήσεις, ανεξαρτήτου μεγέθους, των οποίων τα κεφάλαια πηγάζουν από το Κοινωνικό σύνολο (διάφοροι μέτοχοι, χρηματοδότες, πιστωτές). Τα κεφάλαια αυτά αναλαμβάνουν να διαχειριστούν το Διοικητικό Συμβούλιο, τα Διοικητικά Στελέχη και οι υπάλληλοι της επιχείρησης.

Οι σύγχρονες λοιπόν αυτές επιχειρήσεις έχουν σταματήσει πλέον να θεωρούνται ότι επιτελούν ένα μόνο σκοπό: την αποκλειστική απόδοση κέρδους στον ιδιοκτήτη-επιχειρηματία. Αντιθέτως μάλιστα, λόγω του τρόπου που δρουν και λειτουργούν χαρακτηρίζονται ως κύτταρα της κοινωνικής οικονομίας που πρωταγωνιστούν στην οικονομική ανάπτυξη και κοινωνική πρόοδο.

Εξετάζοντας από κοντά μια επιχείρηση, διαπιστώνουμε ότι αυτή αποτελείται από τις εξής λειτουργίες:

- Παραγωγή,
- Εφοδιασμός,
- Marketing,
- Αποθήκευση,
- Χρηματοπιστωτική ή Χρηματοοικονομική Λειτουργία,



- Λογιστική,
- Διοικητική (Management).

Την τελευταία λειτουργία, τη Διοικητική, συνθέτουν ο Προγραμματισμός, η Οργάνωση, η Στελέχωση, η Διεύθυνση και Ηγεσία και ο Έλεγχος. Αυτός θεωρείται και η πιο σημαντική διοικητική λειτουργία.

### **1.3 Ο ρόλος και η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου**

Η διοίκηση των επιχειρήσεων σήμερα, με την τεράστια επέκταση και το γιγαντιαίο μέγεθος γίνεται ολοένα και δυσκολότερη. Κάθε μεγάλη επιχείρηση αποτελείται από πολλές διευθύνσεις και τμήματα ώστε η επίβλεψη χιλιάδων εργαζομένων στους διάφορους τομείς να μην είναι εύκολο αν δεν έχουν επινοηθεί και εφαρμοστεί μοντέρνες μέθοδοι διοίκησης και αν δεν έχει χρησιμοποιηθεί σύγχρονη ηλεκτρονική τεχνολογία. Έτσι με τον τρόπο αυτό καθίσταται δυνατή η συγκέντρωση των διαφόρων πληροφοριών, οικονομικών, τεχνικών και άλλων σε αξίες και ποσότητες, ώστε οι διευθυντές, μη έχοντας τη δυνατότητα να βασιστούν στην προσωπική τους επίβλεψη και παρατήρηση για την αξιολόγηση των λειτουργικών αποτελεσμάτων της επιχείρησης, χρησιμοποιούν τις πληροφορίες αυτές για τη λήψη ορθολογικών αποφάσεων. Η αξιοπιστία όμως των οικονομικών και τεχνικών πληροφοριών και στοιχείων εξαρτάται από τις ακολουθούμενες διαδικασίες και το συνεχή έλεγχο και αξιολόγηση αυτών. Έτσι απαιτείται συνεχής εσωτερικός έλεγχος για να διαπιστωθεί εάν οι στόχοι και οι στρατηγικές της επιχείρησης ακολουθούνται σωστά από τα διάφορα επίπεδα του Management και των εργαζομένων, αν επιτυγχάνονται οι αναμενόμενες αποδόσεις, αν υπολογίζονται σωστά οι αποκλίσεις και αν αυτές ανακοινώνονται στους αρμόδιους, υπεύθυνους και αν τελικά λαμβάνονται διορθωτικές ενέργειες.

Το Management της επιχείρησης έχει επίσης την ευθύνη για την τήρηση των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων και την κατάρτιση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, που πρέπει να παρουσιάζουν την αληθινή εικόνα της επιχείρησης, με το να είναι ακριβής, επαρκής και αξιόπιστη. Ο εσωτερικός έλεγχος παρέχει τη βεβαιότητα ότι και η ευθύνη αυτή συμπληρώνεται.

Γενικότερα, η πλατιά και καθολική έννοια του εσωτερικού ελέγχου αποκτά ιδιαίτερη βαρύτητα αν εξεταστεί σε σχέση με την συνθετότητα και πολυπλοκότητα των σημερινών μεγάλων βιομηχανικών και εμπορικών επιχειρήσεων, γιατί ο εσωτερικός έλεγχος έχει ακόμη σημαντική σπουδαιότητα και έχει εξελιχθεί σε μία τεχνική μεγάλης σημασίας που επιτρέπει στη διοίκηση των πολυσύνθετων αυτών οργανισμών να λειτουργούν αποδοτικά επιτυγχάνοντας υψηλή αποδοτικότητα.

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει ακόμα σημαντική σπουδαιότητα και για τον εξωτερικό ανεξάρτητο ορκωτό λογιστή. Το σύστημα και η ποιότητα του εσωτερικού ελέγχου που χρησιμοποιείται από την επιχείρηση θα καθορίσει το πρότυπο και την διαδικασία του εξωτερικού ελέγχου. Η ανεξάρτητοι ορκωτοί λογιστές εξετάζουν και αξιολογούν το σύστημα εσωτερικού ελέγχου ώστε να πεισθούν για την αξιοπιστία των λογιστικών δεδομένων και να καθορίσουν το πρόγραμμα και το χρονοδιάγραμμα της ελεγκτικής διαδικασίας, που είναι απαραίτητα για την έκφραση γνώμης πάνω στην ειλικρίνεια και αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων (Τσακλάγκανος, 2005).

Σύμφωνα με τον Gramling (2003) η αναγκαιότητα ύπαρξης του εσωτερικού ελέγχου προκύπτει από τις ανθρώπινες αδυναμίες (κλοπές, απάτες) που ενυπάρχουν σε κάθε επιχείρηση όπου συμμετέχει ο ανθρώπινος παράγοντας.

Δεδομένου ότι η εκάστοτε διοίκηση κάποιας επιχείρησης δεν έχει από μόνη της την άμεση και αξιόπιστη πληροφόρηση που απαιτείται για τη διαπίστωση λειτουργίας των ασφαλιστικών δικλείδων που έχει θέση σε όλους τους τομείς της για τη διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων της με άριστο τρόπο, αυτό το κενό έρχεται να καλύψει ο εσωτερικός έλεγχος με τη συμβουλευτική και κατασταλακτική του λειτουργία.

Ο E.Sternberg (1998) υποστήριξε ότι ο εσωτερικός έλεγχος αποσκοπεί στην εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης, ως μεθόδου διακρίβωσης της διαφάνειας και του αποτελεσματικού τρόπου λειτουργίας της επιχείρησης, προσδίδοντας έτσι αξία σε αυτήν θωρακίζοντας παράλληλα τα συμφέροντα των εργαζομένων, των πελατών, των μετόχων και γενικά της επιχείρησης.

Η πλήρης και έγκαιρη αποκάλυψη και ο έλεγχος ουσιωδών πληροφοριών που σχετίζονται με την εταιρεία αποτελεί θεμελιώδη παράγοντα για την διασφάλιση της διαφάνειας, την προστασία των επενδυτών και κατ' επέκταση την εύρυθμη λειτουργία της κεφαλαιαγοράς.

Το 2004 ο Abdulrahman αναφέρει πως πρέπει να γίνει ειδική μνεία για τη σημασία της ύπαρξης ποιοτικού εσωτερικού ελέγχου με κατάλληλα συστήματα για τον εξωτερικό ανεξάρτητο Ορκωτό λογιστή, καθώς αυτά θα καθορίσουν το πρότυπο και τη διαδικασία του εξωτερικού ελέγχου, απαραίτητα για την έκφραση της γνώμης πάνω στην ειλικρίνεια και αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Οι Alic και Rusjan (2011), σε πρόσφατο άρθρο τους υπογραμμίζουν πως ο εσωτερικός έλεγχος αποκτά ιδιαίτερη θέση στη διάρθρωση της επιχείρησης, θεωρώντας ιδιαίτερες σημαντικές και κρίσιμες τις παρεχόμενες από τη διοίκηση υπηρεσίες αλλά και από κάθε τμήμα αυτής.

Η λύση στις ολοένα αυξανόμενες συνθήκες αβεβαιότητας και πολυπλοκότητας δε θα μπορούσε να είναι η αποφυγή ανάληψης επιχειρηματικών κινδύνων ή η προσπάθεια μείωσης της ανθρώπινης παρεμβολής, αλλά ο καθορισμός των κινδύνων και η ανάπτυξη αποτελεσματικών συστημάτων διαχείρισής τους, αποτελεσματικών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου.

#### **1.4 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, βασισμένος 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.

Οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου είναι πολύ διαφορετικοί και εξαρτώνται από το μέγεθος, τη διαχείριση και τη δομή της επιχείρησης. Πρωταρχικός στόχος της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου είναι να εξασφαλίσει ότι οι στόχοι και οι αρχές του πλάνου της επιχείρησης πληρούνται εντός ορίων των διαθεσίμων πόρων της.

Ο αντικειμενικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση, μέσω της

αξιολόγησης του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, ή προσφορά βοήθειας στα μέλη του οργανισμού, γενικότερα, ώστε να ασκούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους, μέσω επιστημονικών αναλύσεων και αξιολογήσεων καθώς και η παροχή σχετικών συμβουλών με το ελάχιστο δυνατό κόστος, προκειμένου η διοίκηση, να διαχειριστεί τους επιχειρηματικούς κινδύνους κατά άριστο τρόπο, που να είναι και το κύριο μέλημα τους (Καραγιώργης, 2010).

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).

## 1.5 Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου

Ως Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, νοείται ένα οργανωμένο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών που καθιερώνει ο οργανισμός με σκοπό την εφαρμογή και την τήρηση αρχών και πολιτικών προκειμένου να διασφαλιστούν τα συμφέροντα του. Είναι ένα οργανωμένο σχέδιο, σε όλες του τις προεκτάσεις (Παπαστάθης, 2003).

Ο αντικειμενικός σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι να αποτελεί το εργαλείο της διοίκησης για την υλοποίηση των επιλεγμένων στρατηγικών στόχων, καθώς και να παρέχει τη δυνατότητα εκτίμησης και μέτρησης του αποτελέσματος και τη σύγκριση αυτού με τους αρχικούς στόχους της.

Ακόμα, να παρέχει τη δυνατότητα αξιοποίησης και σωστής διαχείρισης των διαθέσιμων οικονομικών πόρων, τη σωστή διαχείριση των παραγωγικών μέσων και του ανθρώπινου δυναμικού, όπως και τη διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων. Παράλληλα όμως να αποβλέπει στην καλύτερη εξυπηρέτηση με τους συναλλασσόμενους.

Σκοπός του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι και να διέπεται από κανόνες επιχειρησιακής και επιχειρηματικής συμπεριφοράς που παρέχουν τις προϋποθέσεις εκείνες, ώστε ο επιχειρηματικός κίνδυνος να είναι διαχειρίσιμος κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, διασφαλίζοντας παράλληλα την ευρωστία και τη βιωσιμότητα του φορέα.

Επιπλέον, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου έχει ως σκοπό την κατανομή των αρμοδιοτήτων και των υποχρεώσεων με κατάλληλο τρόπο μεταξύ των τμημάτων και των εργαζομένων που απασχολούνται σε αυτά. Όπως επίσης και η ρύθμιση των μεταξύ τους σχέσεων συμβάλει στην αποτελεσματικότητα της συνεργασίας.

Επιπρόσθετα, το σύστημα εσωτερικού ελέγχου γνωμοδοτεί εάν οι κάθε είδους αποφάσεις ή εξουσιοδοτήσεις είναι γνωστές σε όλα τα στελέχη, κατανοητές και αν εφαρμόζονται από όλη την πυραμίδα της ιεραρχίας σύμφωνα με τις εντολές που έχουν θεσπιστεί από τον φορέα.

Τέλος, ως σύστημα να αποβλέπει στη θέσπιση συγκεκριμένων δικλίδων ασφαλείας ελέγχου, στο ίδιο το σύστημα, προκειμένου να συνδράμει στον συντονισμό και την αρμονική συνύπαρξη μεταξύ των λειτουργιών του.

Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει ένα σύνολο συστημάτων και υποσυστημάτων που είναι απαραίτητα για να λειτουργήσει αποτελεσματικά ένας οργανισμός. Παρακάτω παραθέτονται μερικά από τα συστήματα αυτά :

- Εγκεκριμένο οργανόγραμμα σε πλήρη ανάπτυξη και σε όλα τα επίπεδα τις ιεραρχίας όπως και διάκριση των λειτουργιών σε κύριες και δευτερεύουσες. Μέσα από το οργανόγραμμα πρέπει να προτείνεται με σαφήνεια και να προσδιορίζεται η περιοχή ευθύνης ανά τομέα και τμήμα.
- Οργανωτικό πλαίσιο περιγραφής καθηκόντων και διαδικασιών. Περιγραφή καθηκόντων ανά τμήμα και ανάπτυξη διαδικασιών που να καλύπτουν όλες τις δραστηριότητες των ιεραρχικών επιπέδων.
- Αποτύπωση των στρατηγικών σχεδιασμών και στόχων και πολιτική υλοποίησης αυτών βάσει συγκεκριμένου χρονοδιαγράμματος και τρόπου δράσης ώστε να επιτυγχάνεται το επιθυμητό αποτέλεσμα.
- Μακροχρόνιος και βραχυχρόνιος προγραμματισμός δράσης σε πλήρη ανάπτυξη ανά δραστηριότητα, με αντίστοιχο απολογισμό και επισήμανση των αποκλίσεων καθώς και αιτιολόγηση αυτών.
- Πλήρες και διαρκώς ενημερωμένο καταστατικό όπου θα προσδιορίζονται και θα αποτυπώνονται με σαφήνεια το αντικείμενο εκμετάλλευσης, εργασίας και κύριοι σκοποί του οικονομικού φορέα.
- Πολιτική αγορών και προμηθειών σε όλες τις κατηγορίες και τα επίπεδα.
- Πολιτική πωλήσεων και τιμολόγηση εσωτερικού – εξωτερικού για όλα τα επίπεδα των πελατών.
- Διαδικασίες εισπράξεων και διαχείριση αυτών. Επίσης, διαχείριση των ίδιων και ξένων κεφαλαίων.
- Διαχείριση χαρτοφυλακίου μετοχών και ομολόγων.
- Αξιόπιστο σύστημα «M.I.S.» με ευρύτητα επιχειρηματικού πνεύματος που θα συμβάλλει στην αναβάθμιση των επιδιωκόμενων στόχων.
- Κανονισμό ολοκληρωμένου κύκλου παραγωγικής διαδικασίας προϊόντων, υπηρεσιών και διαδικασίες διαχείρισης των αποθεμάτων.
- Σύστημα εξουσιοδότησης και εκχώρηση συγκεκριμένων εξουσιοδοτήσεων σε στελέχη για την εσωτερική λειτουργία, καθώς και το χειρισμό θεμάτων εκπροσώπησης της εταιρείας, έναντι τρίτων.
- Διαδικασίες καθορισμού εξουσιοδοτημένων ορίων εγκρίσεως δαπανών.

- Κανόνες λειτουργίας του φορέα, αποκεντρωτικού χαρακτήρα, με την ανάθεση αρμοδιοτήτων σε όλα τα επίπεδα της ιεραρχικής πυραμίδας που να διασφαλίζουν την εύρυθμη λειτουργία.
- Αξιόπιστο μηχανογραφημένο σύστημα, σωστά οργανωμένο που να παρέχει την απαιτούμενη πληροφόρηση και να διασφαλίζει τα αρχεία.
- Στρατηγικές και πολιτικές επιλογές για τις επενδύσεις βραχυχρόνιες και μακροχρόνιες με τις αναμενόμενες από αυτές αποδόσεις.
- Πολιτική λήψης δανείων για επενδύσεις και κεφάλαια κίνησης, όπως επίσης και αποπληρωμής αυτών.
- Διαδικασίες για φορολογική ενημέρωση, φορολογικές υποχρεώσεις, απόδοση φόρων και δικαιώματος φορολογικών απαλλαγών.
- Πολιτική πρόσληψης προσωπικού, μισθοδοσίας, κοινωνικών παροχών, αξιολόγησης, εκπαίδευσης και ανάπτυξης, αξιοποίησης και γενικότερα σωστής διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού.
- Διαχείριση μηχανολογικού εξοπλισμού και πάγιων περιουσιακών στοιχείων, αλλά και λειτουργία και αποδοτικότητα αυτών.
- Ασφάλεια προσωπικού και περιουσιακών στοιχείων, όπου προσδιορίζονται με σαφήνεια τα μέσα και οι τρόποι προστασίας αυτών.
- Συστήματα I.S.O. δηλαδή ελέγχου διαδικασιών διασφάλισης της ποιότητας προϊόντων και υπηρεσιών.
- Σύστημα περιβαλλοντικής προστασίας E.M.A.S προκειμένου να αποφευχθούν απρόβλεπτες συνέπειες στο εσωτερικό και εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, σύμφωνα με τις περιβαλλοντολογικές προδιαγραφές I.S.O. 14001.
- Εσωτερικό έλεγχο που αποτελεί μέρος του Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου που είναι αναγκαίος για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας όπως επίσης και των επιμέρους συστημάτων και λειτουργιών αυτού.
- Λοιπές δραστηριότητες που αναπτύσσει ο οργανισμός και έχουν σαν στόχο να εξασφαλίσουν την επίτευξη των αντικειμενικών σκοπών και επιδιώξεων (Ναυτεμπορική, 2002)

## 1.6 Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί αναπόσπαστο μέρος του συνόλου των δραστηριοτήτων της επιχείρησης και λειτουργεί μέσα στο πλαίσιο που έχει καθορίσει το διοικητικό της συμβούλιο. Η ιδρυτική πράξη σύστασης του τμήματος, η εξουσία και η ευθύνη του εσωτερικού ελεγκτή πρέπει όχι μόνο να εγκρίνονται από το διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας, αλλά να συμβαδίζουν με τα διεθνή πρότυπα επαγγελματικής εφαρμογής εσωτερικού ελέγχου, την κείμενη νομοθεσία, την επιστήμη και την επικρατούσα πρακτική.

Στον κανονισμό (οι εταιρείες συντάσσουν οργανόγραμμα, κανονισμό διοίκησης και λειτουργίας και κανονισμό προσωπικού) διοίκησης και λειτουργίας της εταιρίας περιγράφονται οι αρμοδιότητες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, καθιστώντας σαφής τους σκοπούς της λειτουργίας του, επισημαίνοντας το απεριόριστο της δράσης και δικαιοδοσίας του εσωτερικού ελεγκτή και διευκρινίζοντας ότι ο εσωτερικός ελεγκτής δεν ασκεί εξουσία ούτε έχει ευθύνη για την ποιότητα ή την εγκυρότητα των συναλλαγών και δοσοληψιών που καλείται να ελέγξει. Για τη μέτρηση και αξιολόγηση του έργου τις υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου, το ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών έχει εκδώσει σχετικά πρότυπα που ουσιαστικά καθορίζουν τη φύση, την έκταση, αλλά και το σκοπό της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου. Παράλληλα, μπορούν να αποτελέσουν για τους ενδιαφερόμενους φορείς έναν οδηγό για το τι πρέπει να προσδοκούν ότι θα αποκομίσουν από τον έλεγχο αυτό.

Τα πέντε γενικά πρότυπα διεξαγωγής εσωτερικού ελέγχου αναφέρονται σε έννοιες και ορισμούς που αφορούν κυρίως στο ρόλο και την προσωπικότητα του εσωτερικού ελεγκτή, δηλαδή :

1. Στην ανεξαρτησία και την αντικειμενικότητα του εσωτερικού ελεγκτή από τις δραστηριότητες της επιχείρησης,
2. Στη σωστή επαγγελματική κατάρτιση του εσωτερικού ελεγκτή,
3. Στο πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο εσωτερικός ελεγκτής,
4. Στην ποιότητα των διαδικασιών που ακολουθεί ο εσωτερικός ελεγκτής,
5. Στον τρόπο διοίκησης του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.



### Ανεξαρτησία

Σύμφωνα με τα επαγγελματικό πρότυπο 100, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να είναι ανεξάρτητος από τις δραστηριότητες που ελέγχει. Μόνο τότε μπορεί να πραγματοποιήσει έλεγχο που βασίζεται σε αμερόληπτες αποφάσεις. Η ανεξάρτητη πραγματοποίηση των καθηκόντων του εσωτερικού ελεγκτή επιτυγχάνεται μέσω της οργανωτικής διάρθρωσης του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και αντικειμενικότητας. Πιο συγκεκριμένα,

- Η οργανωτική διάρθρωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι ικανοποιητικά επαρκής, ώστε να επιτρέπει την εκπλήρωση του σκοπού της λειτουργίας του. Προαπαιτούμενο για την άσκηση των καθηκόντων των εσωτερικών ελεγκτών ελεύθερα και χωρίς παρεμβάσεις, είναι η υποστήριξη της ανώτατης διοίκησης (επαγγελματικό πρότυπο 110).
- Σύμφωνα με το επαγγελματικό πρότυπο 120 ο εσωτερικός ελεγκτής και τα άτομα που εποπτεύονται από αυτόν θα πρέπει να εκτελούν τα ελεγκτικά τους καθήκοντα με αντικειμενικότητα. Η διασφάλιση της αντικειμενικότητας απαιτεί από τους εσωτερικούς ελεγκτές να λαμβάνουν υπόψη της διαφορετικές απόψεις, χωρίς όμως να κάνουν συμβιβασμούς στην ποιότητα του έργου τους. Μπορεί η πραγματική ανεξαρτησία να είναι κάτι ιδιαίτερα δύσκολο να επιτευχθεί, αφού ο εσωτερικός ελεγκτής δεν παύει να είναι στέλεχος της επιχείρησης το πρότυπο όμως επιβάλλει η αντικειμενικότητα να αποτελεί το κυρίαρχο στοιχείο του έργου του.

### Επαγγελματική κατάρτιση

Σύμφωνα με το επαγγελματικό πρότυπο 200, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να προσφέρει τις υπηρεσίες του με την οφειλόμενη επαγγελματική επιμέλεια. Αναλυτικότερα :

- Στελέχωση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου στελεχώνεται με άτομα που η τεχνογνωσία και το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο διασφαλίζει την καλύτερη διενέργεια του ελέγχου. Είναι δηλαδή στελεχωμένο με προσωπικό που έχει υψηλό

επίπεδο γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων, προκειμένου να ανταποκριθεί στα καθήκοντα του (πρότυπο 210 και 220).

- **Εποπτεία.** Η επιτήρηση της εργασίας των προσώπων που συνδράμουν το έργο του εσωτερικού ελεγκτή αποτελεί ένα σημαντικό στοιχείο, με το οποίο διασφαλίζεται η σωστή λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Η εποπτεία αποτελεί μια συνεχής διαδικασία. Ξεκινά με τον προγραμματισμό του ελεγκτικού έργου, συνεχίζει με την υλοποίηση του εγκεκριμένου προγράμματος ελέγχου και τελειώνει με τα συμπεράσματα και το πόρισμα της εργασίας ελέγχου (πρότυπο 230).
- **Συμμόρφωση του εσωτερικού ελεγκτή με τον κώδικα δεοντολογίας.** Ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να ενεργεί κάτω από τις αρχές του κώδικα δεοντολογίας που έχει θεσπιστεί για το σκοπό αυτό. Πρέπει να συμμορφώνεται με τα πρότυπα εντιμότητας, αντικειμενικότητας, επιμέλειας κ.α. (πρότυπο 240).
- **Γνώση, δεξιότητες και εξειδίκευση.** Το επαγγελματικό πρότυπο 250 επαναβεβαιώνει τα προσόντα της γνώσης και εξειδίκευσης του προτύπου 220, αλλά προσεγγίζοντας τα από την άλλη μεριά της μεμονωμένης ευθύνης του κάθε εσωτερικού ελεγκτή παρά από τη μεριά της ευθύνης του διευθυντή εσωτερικού ελέγχου.
- **Ανθρώπινες σχέσεις και επικοινωνία.** Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να διαθέτει δεξιότητες αποτελεσματικής επικοινωνίας. Θα πρέπει να διαθέτει ευχέρεια, τόσο στην προφορική, όσο και στη γραπτή επικοινωνία, έτσι ώστε να γίνονται κατανοητοί, τόσο οι στόχοι, όσο και τα αποτελέσματα και οι συστάσεις του ελέγχου (πρότυπο 260).
- **Διαρκής επιμόρφωση.** Για να είναι αποτελεσματικός, ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να επιμορφώνεται συνεχώς. Πρέπει να ενημερώνεται να βελτιώσεις και εξελίξεις σε πρότυπα, σε διαδικασίες και τεχνικές ελέγχου (πρότυπο 270).
- **Επαγγελματισμός – συνέπεια.** Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να επιδεικνύει υψηλού βαθμού επαγγελματισμό και συνέπεια κατά την εκτέλεση του ελεγκτικού έργου (πρότυπο 280).

Ο εσωτερικός έλεγχος αποβλέπει στην εξέταση και αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας των διαδικασιών που ακολουθούνται για την επίτευξη των στόχων της εταιρείας. Σύμφωνα με τα επαγγελματικό πρότυπο 300, ο εσωτερικός έλεγχος οφείλει να διαπιστώσει κατά πόσο οι αντικειμενικοί στόχοι και οι επιδιώξεις της οικονομικής μονάδες έχουν επιτευχθεί. Αναλυτικότερα, στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελεγκτή, θα πρέπει να παρέχεται μία λογική διαβεβαίωση για :

- Αξιοπιστία και ειλικρίνεια της παρεχόμενης πληροφόρησης. Ο εσωτερικός ελεγκτής ελέγχει την αξιοπιστία και ειλικρίνεια των πληροφοριών που παρέχουν οι οικονομικές και διοικητικές υπηρεσίες της εταιρείας. Επίσης εξετάζει τα μέσα που έχουν χρησιμοποιηθεί για την παρουσίαση, τη μέτρηση, την ταξινόμηση και την έκδοση των πληροφοριών αυτών.
- Συμμόρφωση με οδηγίες, κανονισμούς, σχέδια δράσεις και νόμους. Ο εσωτερικός ελεγκτής εξετάζει κατά πόσο οι διαδικασίες της εταιρείας συμμορφώνονται με τις εκδοθείσες οδηγίες, τους κανονισμούς, τα σχέδια δράσεις και τους νόμους αφού τυχόν παρεκκλίσεις μπορούν να επιδράσουν σημαντικά, τόσο στη λειτουργία της εταιρείας, όσο και στην πληροφόρηση που παράγεται και χρησιμοποιείται μέσα στην εταιρεία, αλλά και τρίτους.
- Διασφάλιση περιουσιακών στοιχείων. Στο πλαίσιο της δραστηριότητας του εσωτερικού ελεγκτή, περιλαμβάνεται η αξιολόγηση της επάρκειας των μέσων καταγραφής των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας και η πιστοποίηση ύπαρξης αυτών των περιουσιακών στοιχείων μέσω καταμετρήσεων ή άλλων ισάξιων μεθόδων.
- Οικονομική και αποτελεσματική διαχείριση των πόρων. Ο εσωτερικός ελεγκτής εκτιμά κατά πόσο οι πόροι της εταιρείας αναλώνονται με φειδώ και αποτελεσματικότητα.
- Εκπλήρωση στόχων λειτουργίας. Ο εσωτερικός ελεγκτής εξακριβώνει κατά πόσο τα επιτευχθέντα αποτελέσματα συμφωνούν με τους στόχους που έχουν τεθεί από την διοίκηση της εταιρείας.

#### Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου

Σύμφωνα με το επαγγελματικό πρότυπο 400, η διεκπεραίωση του ελεγκτικού έργου περιλαμβάνει σχεδιασμό, έλεγχο και αξιολόγηση της λαμβανόμενης πληροφορίας, προκειμένου να γίνει η εξαγωγή, η κοινοποίηση των αποτελεσμάτων και πορισμάτων, καθώς και ο έλεγχος συμμόρφωσης ως προς τις διαδικασίες που ακολουθήθηκαν. Αναλυτικά :

- Σχεδιασμός του ελεγκτικού έργου. Ο εσωτερικός ελεγκτής, σύμφωνα με το επαγγελματικό πρότυπο 410 πρέπει, πριν από τη διενέργεια κάθε ελέγχου, να συντάσσει τεκμηριωμένο πρόγραμμα αυτού. Ουσιαστικά, μέσα από το πρόγραμμα ελέγχου θέτει τους αντικειμενικούς του στόχους, οριοθετεί την έκταση του, προσδιορίζει τον τρόπο διενέργειας του ελέγχου, αλλά και καταγραφής των αποτελεσμάτων.
- Αξιολόγηση της λαμβανόμενης πληροφόρησης. Ο εσωτερικός ελεγκτής, σύμφωνα με το επαγγελματικό πρότυπο 420, συλλέγει, αναλύει, ερμηνεύει και ταξινομεί τις παρεχόμενες σε αυτόν πληροφορίες, με σκοπό να τεκμηριώνει τα αποτελέσματα του ελέγχου.
- Κοινοποίηση αποτελεσμάτων ελέγχου. Τα αποτελέσματα του ελέγχου κοινοποιούνται στη διοίκηση της εταιρείας με την υποβολή έκθεσης ελέγχου (επαγγελματικό πρότυπο 430). Πριν από την έκδοση της τελικής έκδοσης, οι ελεγκτές οφείλουν να συζητούν τα ευρήματα του ελέγχου τους με την διοίκηση. Η έκθεση ελέγχου υποβάλλεται γραπτώς και υπογεγραμμένη.
- Έλεγχοι συμμόρφωσης. Ο εσωτερικός ελεγκτής διενεργεί επιβεβαιωτικούς ελέγχους, για να διαπιστώσει κατά πόσο οι εμπλεκόμενοι έχουν συμμορφωθεί με τις υποδείξεις των παρατηρήσεων που προέκυψαν από τον έλεγχο του (πρότυπο 440).

#### Εποπτεία – διοίκηση του εσωτερικού ελέγχου

Σύμφωνα με το επαγγελματικό πρότυπο 500, ο διευθυντής του τμήματος εσωτερικού ελέγχου κατά τη διάρκεια άσκησης των καθηκόντων του προβαίνει στα ακόλουθα :

- Στόχοι, εξουσία, καθήκοντα. Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να μεριμνήσει ώστε οι στόχοι της λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, η οργανωτική διόρθωση, οι εξουσίες του και τα καθήκοντα των απασχολούμενων στο τμήμα να είναι καταχωρημένα γραπτώς. Ο κανονισμός λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να έχει τύχει της αποδοχής και έγκρισης της διοίκησης της εταιρείας (επαγγελματικό πρότυπο 510).
- Σχεδιασμός. Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου σύμφωνα με το επαγγελματικό πρότυπο 520, θα πρέπει να εκπονεί σχέδια δράσης με σκοπό την εκπλήρωση των υποχρεώσεων του.
- Αποφάσεις και οδηγίες. Η διοίκηση του προσωπικού του τμήματος εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να γίνεται μέσω γραπτών αποφάσεων και οδηγιών του διευθυντή. Το επαγγελματικό πρότυπο 530 ορίζει ότι ο διευθυντής του τμήματος θα πρέπει να μεριμνά για την ύπαρξη αυτών των γραπτών πολιτικών και διαδικασιών.
- Διοίκηση προσωπικού. Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου επιλέγει, εκπαιδεύει και καθοδηγεί το βοηθητικό προσωπικό του τμήματος του. Σύμφωνα με το πρότυπο 540, στο πρόγραμμα ελέγχου θα πρέπει να περιγράφεται η εργασία κάθε ελεγκτή, θα πρέπει να επιβάλλεται το κατάλληλο σε δεξιότητες και ικανότητες προσωπικό, να παρέχεται καθοδήγηση αλλά και να αξιολογείται η απόδοση του.
- Σχέση με εξωτερικούς ελεγκτές. Ο εσωτερικός ελεγκτής εξυπηρετεί το έργο των εξωτερικών ελεγκτών. Το πρότυπο 550 αναφέρει ότι η εργασία εσωτερικού και εξωτερικού ελέγχου θα πρέπει να είναι συντονισμένη έτσι ώστε να αποφεύγονται διπλές προσπάθειες και να εξασφαλίζεται μια πιο πλήρης κάλυψη του ελέγχου.
- Ποιοτικός έλεγχος. Ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου, εκπονεί και εφαρμόζει ειδικό πρόγραμμα αξιολόγησης του ελεγκτικού έργου του τμήματος του. Το πρότυπο 560 ουσιαστικά ορίζει ότι ο διευθυντής εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να προσφέρει διαβεβαίωση ότι η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου συμμορφώνεται στα πρότυπα διεξαγωγής του εσωτερικού ελέγχου με τον κανονισμό του τμήματος, αλλά και την ισχύουσα νομοθεσία (Νεγκάκης, Ταχυνάκης, 2013)

## 1.7 Είδη Εσωτερικού Ελέγχου

Παλαιότερα ο εσωτερικός έλεγχος είχε αποστολή να διενεργεί κυρίως ελέγχους λογιστικής φύσης, ο ρόλος του του εσωτερικού ελεγκτή ταυτιζόταν με αυτόν της αστυνόμευσης.

Κατά τα τελευταία χρόνια, ο ρόλος του σύγχρονου εσωτερικού ελέγχου έχει αλλάξει δραστικά και έχει μεταβληθεί ριζικά. Έχει, ήδη συμπεριλάβει στους κόλπους του ελέγχους πέρα από τους παραδοσιακούς και καθαρά οικονομικούς.

Αντικειμενικός σκοπός της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου είναι η παροχή εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου υπηρεσιών προς τη διοίκηση μέσω της διαρκούς αξιολόγησης της επάρκειας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Για αυτό, πρέπει να δεχτούμε πως ο έλεγχος αυτός δεν μπορεί να περιοριστεί σε συγκεκριμένα μόνο αντικείμενα αλλά πρέπει να περιλαμβάνει όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, πρέπει να διακρίνεται σε τόσα είδη ελέγχου, όσες είναι και αυτές οι λειτουργίες.

Η εξέταση όλων αυτών των ελέγχων γίνεται συνεχώς πιο δύσκολη. Για αυτό κρίνεται απαραίτητη η κατηγοριοποίηση τους σε κάποιες μεγάλες κατηγορίες, ώστε να παρουσιαστούν κάποια γενικά χαρακτηριστικά για αυτούς.

Μία ενδεικτική διάκριση των ελέγχων που διενεργεί η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου, με βάση τη φύση τους, είναι οι εξής :

- Οικονομικοί έλεγχοι

Οι οικονομικοί ή χρηματοοικονομικοί έλεγχοι, αφορούν την ανάλυση των οικονομικών δραστηριοτήτων των μονάδων, όπως αυτές καταχωρούνται και παρουσιάζονται σύμφωνα με τις λογιστικές αρχές. Οι έλεγχοι αυτοί ενδιαφέρονται γενικότερα για την αξιοπιστία, την κανονικότητα, και την ειλικρίνεια της λογιστικής και οικονομικής πληροφορίας, όπως αυτή παρουσιάζεται στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης. Οι ελεγκτές που πραγματοποιούν τους ελέγχους αυτούς πρέπει να έχουν επαρκή γνώση σε θέματα λογιστικής, της ελεγκτικής, και των Διεθνών Λογιστικών Προτύπων (ΔΛΠ) (Καρτάλης, 2010).

- Έλεγχοι συμμόρφωσης  
Οι έλεγχοι συμμόρφωσης έχουν σκοπό να αξιολογήσουν την ποιότητα και καταλληλότητα των πολιτικών, πρακτικών και διαδικασιών για τη συμμόρφωση της επιχείρησης με τους καθορισμένους νόμους, τους κανονισμούς, τις αρχές και τις διαδικασίες. Η συμμόρφωση αυτή δεν αφορά μόνο το υποχρεωτικό, εθνικό και διεθνές κανονιστικό πλαίσιο, αλλά περιλαμβάνει περαιτέρω και το ήπιο κανονιστικό πλαίσιο (Soft Law), που συνήθως έχει τη μορφή προτύπων, κατευθυντήριων γραμμών και βασικών αρχών.
- Λειτουργικοί έλεγχοι  
Οι λειτουργικοί έλεγχοι (Operational audit) σχετίζονται με την ολοκληρωμένη ανασκόπηση των διάφορων λειτουργιών της επιχείρησης, με στόχο την αξιολόγηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητάς τους, σε σχέση με τους επιδιωκόμενους σκοπούς. Κατά συνέπεια, αφορούν τις επιμέρους λειτουργίες των διαδικασιών και τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος διοίκησης, στοχεύοντας στη διερεύνηση της λειτουργίας και την αξιολόγηση της οργανωτικής δομής του υπάρχοντος συστήματος, την επάρκεια των πόρων που έχουν διατεθεί για τις δραστηριότητες της, και την παραγωγή της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης (Κ. Καραμάνης).  
Περιλαμβάνουν τον έλεγχο λειτουργιών που αφορούν την παραγωγή, το προσωπικό, την έρευνα, τη διαφήμιση κ.α.
- Διοικητικοί έλεγχοι  
Οι διοικητικοί έλεγχοι αναφέρονται επίσης και ως διαχείριση (Management audit), και έχουν ευρύτερους αντικειμενικούς στόχους. Αυτοί συνίστανται την εξέταση και αξιολόγηση της συνολικής διοικητικής αποτελεσματικότητας, οργάνωσης, συνεργασίας και επικοινωνίας της επιχείρησης. Ενδιαφέρονται περισσότερο για στοιχεία ποιοτικά παρά ποσοτικά. Αξιολογούν την προσέγγιση της διοίκησης της ελεγχόμενης μονάδας, αναφορικά με τη διαχείριση και τον έλεγχο των αναλαμβανόμενων κινδύνων, στο πλαίσιο των οδηγιών και των στόχων που έχουν καθοριστεί. Είναι η διαδικασία μέσω της

οποίας οι διοικούντες διασφαλίζουν ότι η στρατηγική εφαρμόζεται με τρόπο αποτελεσματικό και αποδοτικό. Γενικά, ο έλεγχος διαχείρισης πρέπει να εγγυηθεί ότι συντελεί στη βελτίωση των όρων της αποτελεσματικότητας, παραγωγικότητας και οικονομικότητας.

- Έλεγχοι συστημάτων πληροφόρησης

Οι έλεγχοι συστημάτων πληροφορικής (Information system audit), επικεντρώνονται στη διασφάλιση της ασφάλειας, εμπιστευτικότητας, ακεραιότητας και διαθεσιμότητας των πληροφοριών. Η αυξανόμενη εξάρτηση των σύγχρονων επιχειρήσεων από τις λογισμικές εφαρμογές κάνουν τη διασφάλιση των παραπάνω ζωτικής σημασίας, αφού όλες σχεδόν οι στρατηγικές αποφάσεις παίρνονται με βάση την ηλεκτρονική επεξεργασία διαφόρων δεδομένων.

- Λοιποί έλεγχοι

Στους οποίους περιλαμβάνονται έλεγχοι παραγωγής, ποιότητας, φυσικού περιβάλλοντος κ.α.

- Ανάλογα με τον τρόπο που διενεργούνται

Διακρίνονται σε χειροκίνητους, φυσικούς, με τη χρήση πληροφορικής κ.α.



## Κεφάλαιο 2: Στρατηγικά Εργαλεία – Balanced Scorecard

### 2.1 Τι είναι στρατηγική

Η στρατηγική μπορεί γενικά, να θεωρηθεί ως οδηγός για την ανάπτυξη διοικητικής δράσης και ως πλαίσιο μέσα στο οποίο θα δραστηριοποιηθούν τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης.

Η στρατηγική είναι απόφαση με βάση την οποία καθορίζεται το πώς και σε ποιους τομείς της επιχείρησης, θα επιτευχθούν οι στρατηγικοί στόχοι που ήδη έχουν αποφασιστεί.

Επομένως, η στρατηγική είναι ένα πλαίσιο αποφάσεων της διοίκησης, που διευκολύνει τα ανώτερα στελέχη της επιχείρησης, προκειμένου να καταρτίσουν τα σχέδια δράσης για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

Έτσι, με ευθύνη της διοίκησης (αλλά και με τη συνεργασία των επί τελικών στελεχών) διαμορφώνεται η στρατηγική της επιχείρησης για την παραγωγή, τις πωλήσεις, το προσωπικό, τα χρηματοοικονομικά, τα marketing και γενικά για την ανάπτυξη της επιχείρησης.

Επίσης, στην στρατηγική, πρέπει να υπάρχει αναφορά και για την οργάνωση της επιχείρησης, δηλαδή εάν πρόκειται να ασκηθεί συγκεντρωτική ή αποκεντρωτική εξουσία, κατά πόσο θα αναπτυχθεί η επιχείρηση περιφερειακά κλπ.

Μια κατάλληλα διατυπωμένη στρατηγική:

- Εξασφαλίζει σταθερότητα δράσης στην επιχείρηση,
- Παρέχει τα μέσα για μεταβίβαση εξουσίας μεταξύ των διάφορων ιεραρχικών επιπέδων,
- Διατηρεί το ηθικό των εργαζομένων σε υψηλό επίπεδο, ιδίως όταν γνωρίζουν ότι η στρατηγική είναι υγιείς από ηθικής απόψεως,
- Παροτρύνει τα στελέχη για καταβολή μεγαλύτερης προσπάθειας,
- Ενισχύει τη σχέση με τους πελάτες,
- Εξασφαλίζει τον συντονισμό των σχεδίων δράσης της επιχείρησης,
- Απαιτεί έλεγχο υλοποίησης με βάση τα αντίστοιχα σχέδια,
- Χρησιμεύει ως βάση για δράση και αποφάσεις (Θεοδωρόπουλος, 2002).

## 2.2 Κατηγορίες στρατηγικών

Όπως και οι στρατηγικοί στόχοι κατατάσσονται σε κατηγορίες, έτσι και οι στρατηγικές μπορούν να καταταχθούν σε τρεις αντίστοιχες κατηγορίες:

- Στρατηγικές δραστηριοτήτων

Με βάση τις στρατηγικές αυτές η επιχείρηση καλείται να αποφασίσει με ποιες δραστηριότητες πρέπει να ασχολείται, προκειμένου να πραγματοποιηθούν με επιτυχία οι μακροπρόθεσμοι στρατηγικοί στόχοι της.

Επίσης, στην κατηγορία αυτή συμπεριλαμβάνονται και οι στρατηγικές που αφορούν την κατανομή των πόρων μεταξύ των διάφορων δραστηριοτήτων, καθώς και αυτές που αφορούν τις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης (όπως για παράδειγμα η λειτουργία του marketing, των πωλήσεων κλπ).

- Στρατηγικές διαφοροποίησης

Στην κατηγορία αυτή περιλαμβάνονται οι στρατηγικές που αφορούν τη μακροχρόνια ανταγωνιστική θέση της επιχείρησης στην αγορά που δραστηριοποιείται, με δεδομένο το περιβάλλον.

Με βάση αυτές τις στρατηγικές η επιχείρηση πρέπει να αποκτήσει ένα στρατηγικό πλεονέκτημα στην αγορά, το οποίο θα την καταστήσει ανταγωνιστική και με θετικά αποτελέσματα (στρατηγικό πλεονέκτημα ως προς το προϊόν, την τεχνολογία κλπ).

- Κοινωνικές στρατηγικές

Οι στρατηγικές αυτές αναφέρονται στις κοινωνικές ευθύνες της επιχείρησης έναντι της κοινωνίας και στο ίδιο το προσωπικό της, καθώς και στις ευαισθησίες της επιχείρησης για το περιβάλλον.

## 2.3 Ιστορική εξέλιξη χρηματοοικονομικών μετρήσεων

Ιστορικά, το σύστημα μέτρησης για τις επιχειρήσεις είχε χρηματοοικονομική υπόσταση. Πράγματι, η λογιστική έχει αποκληθεί η «γλώσσα των επιχειρήσεων». Λογιστικές εγγραφές των χρηματοοικονομικών συναλλαγών εντοπίζονται χιλιάδες

χρόνια πριν, όταν χρησιμοποιούνταν από τους Αιγύπτιους, τους Φοίνικες και τους Σουμέριους για να διευκολύνουν τις εμπορικές συναλλαγές. Λίγους αιώνες αργότερα, κατά την εποχή των ανακαλύψεων, η δραστηριότητες των παγκοσμίων εμπορευόμενων εταιρειών μετρούνταν και παρακολουθούνταν από λογιστές, που εφάρμοζαν λογαριασμούς διπλογραφικών βιβλίων.

Η Βιομηχανική Επανάσταση, κατά τη διάρκεια του 19<sup>ου</sup> αιώνα, δημιούργησε πληθώρα γιγάντιες κλωστοϋφαντουργικές, σιδηροδρομικές, χαλυβουργικές, κατασκευής εργαλειομηχανών και λιανικού εμπορίου εταιρείες. Οι καινοτομίες στη μέτρηση της χρηματοοικονομικής απόδοσης αυτών των οργανώσεων έπαιξαν ζωτικό ρόλο στην επιτυχημένη ανάπτυξή τους (Chandler, 1987). Για τις χρηματοοικονομικές καινοτομίες όπως η μέτρηση της απόδοσης επένδυσης (ROI), και οι επιχειρησιακοί προϋπολογισμοί και οι ταμειακοί προϋπολογισμοί ήταν κρίσιμες για την μεγάλη επιτυχία των επιχειρήσεων των αρχών του 20<sup>ου</sup> αιώνα, όπως η DuPont και η General Motors (Johnson and Kaplan, 1914). Η μετά τον δεύτερο παγκόσμιο πόλεμο τάση για μεγάλης διαφοροποίησης επιχειρήσεις δημιουργήθηκε ενδοεταιρική ζήτηση για αναφορές και αξιολογήσεις της απόδοσης μιας επιχειρηματικής μονάδας, πρακτική που χρησιμοποιήθηκε εκτεταμένα από διαφοροποιημένες εταιρείες όπως η General Electric και έγινε διάσημη, αν όχι περιβόητη, από την υποβολή αυστηρών χρηματοοικονομικών εκθέσεων και τους ελέγχους του Harold Geneen στην IT&T.

Έτσι, καθώς βρισκόμαστε στο τέλος του 20<sup>ου</sup> αιώνα η χρηματοοικονομική διάσταση της απόδοσης της επιχειρηματικής μονάδας έχει εξελιχθεί σε μεγάλο βαθμό. Πολύ σχολιαστές, ωστόσο, έχουν κριτικάρει την εκτενή, ακόμα και αποκλειστική χρήση των χρηματοοικονομικών μετρήσεων στην επιχείρηση. Στον πυρήνα της, μια υπερβολική έμφαση στην επίτευξη και διαχείριση βραχυχρόνιων χρηματοοικονομικών αποτελεσμάτων μπορεί να γίνει αιτία οι εταιρείες να υπερεπενδύουν σε βραχυχρόνιες διορθώσεις και να υποεπενδύουν σε δημιουργία μακροπρόθεσμης αξίας, ιδίως στα άυλα και πνευματικά περιουσιακά στοιχεία τα οποία δημιουργούν μελλοντική ανάπτυξη.

Ως ένα συγκεκριμένο παράδειγμα, η Εταιρεία FMC κατά τη διάρκεια της δεκαετίας του 1970 και 1980 παρουσίασε μία από τις μεγαλύτερες χρηματοοικονομικές αποδόσεις από κάθε άλλη μεγάλη εταιρεία των ΗΠΑ. Εντούτοις το 1992, μια νέα ομάδα διοίκησης πραγματοποίησε μια στρατηγική επισκόπησης με σκοπό να προσδιορίσει την καλύτερη μελλοντική πορεία για να μεγιστοποιήσει την αξία των μετοχών. Η επισκόπηση συμπέρανε ότι ενώ η έξοχη βραχυπρόθεσμη

επιχειρησιακή λειτουργική απόδοση ήταν ακόμα σημαντική, η εταιρεία έπρεπε να βάλει μπρος μια στρατηγική ανάπτυξης.

Αναπόφευκτα, καθώς οι διευθυντές πιέζονται να παρέχουν σταθερή και έξοχη βραχυπρόθεσμη οικονομική απόδοση, δημιουργούνται αντισταθμιστικά οφέλη τα οποία περιορίζουν την έρευνα για επενδύσεις σε ευκαιρίες ανάπτυξης. Ακόμα χειρότερα, η πίεση για βραχυπρόθεσμη χρηματοοικονομική απόδοση μπορεί να γίνει η αιτία στις εταιρείες να μειώσουν τη δαπάνη για ανάπτυξη νέων προϊόντων, διαδικασίες βελτιώσεων, ανάπτυξη ανθρώπινων πόρων, τεχνολογίας της πληροφορίας, βάσεις δεδομένων και ανάπτυξης συστημάτων, πελατών και αγορών. Βραχυπρόθεσμα, το μοντέλο της χρηματοοικονομικής λογιστικής αναφέρει αυτές τις περικοπές δαπανών ως αύξηση στο παρουσιαζόμενο εισόδημα, ακόμα και αν οι μειώσεις έχουν «κανιβαλίσει» το απόθεμα των περιουσιακών στοιχείων μιας εταιρείας και τις δυνατότητές της για δημιουργία μελλοντικής οικονομικής αξίας. Εναλλακτικά, μια εταιρεία θα μπορούσε να μεγιστοποιήσει τα βραχυπρόθεσμα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα με την εκμετάλλευση των πελατών μέσω υψηλών τιμών ή χαμηλό επίπεδο εξυπηρέτησης. Βραχυπρόθεσμα, αυτές οι ενέργειες προσαυξάνουν την αναφερθείσα κερδοφορία, όμως η έλλειψη της πίστης και της ικανοποίησης του πελάτη θα καταστήσουν την εταιρεία υπερβολικά ευπρόσβλητη σε ανταγωνιστικές επιδρομές (Kaplan and Norton, 2008).

Ως ένα παράδειγμα, η Xerox, μέχρι τα μέσα της δεκαετίας του 1970, απήλαυσε ένα πραγματικό μονοπώλιο στα φωτογραφικά μηχανήματα. Η Xerox δεν πουλούσε τα μηχανήματά της, τα δάνειζε και αποκόμιζε έσοδα για κάθε αντίτυπο που γινόταν σε αυτά τα μηχανήματα. Οι πωλήσεις και τα κέρδη από τη μίσθωση των μηχανημάτων και εκείνες από την υποστήριξη ειδών, όπως χαρτί και τόνερ, ήταν μεγάλα και αυξανόμενα. Όμως οι πελάτες εκτός από την έγνοια τους για τα υψηλά κόστη αντιγραφής, για τα οποία καμία έτοιμη εναλλακτική λύση δεν ήταν διαθέσιμη, ήταν δυσαρεστημένοι για τους υψηλούς δείκτες βλαβών και τις δυσλειτουργίες αυτών των ακριβών μηχανημάτων (Juran, 1993). Αντί να ανασχεδιάζουν τα μηχανήματα, ώστε να υφίστανται βλάβες λιγότερο συχνά τα στελέχη της Xerox διείδαν την ευκαιρία να προσαυξήσουν τα χρηματοοικονομικά τους αποτελέσματα ακόμα περισσότερο. Επέτρεψαν την άμεση αγορά των μηχανημάτων τους και κατόπιν καθιέρωσαν μια εκτενή επιτόπου δύναμη εξυπηρέτησης ως χωριστό κέντρο κέρδους, για να επισκευάζει χαλασμένα μηχανήματα στις εγκαταστάσεις των πελατών. Δοθείσης της ζήτησης για τις υπηρεσίες του αυτό το τμήμα γρήγορα έγινε ουσιώδης

συντελεστής στην ανάπτυξη των κερδών της Xerox. Επιπλέον, επειδή καμία εκροή δε μπορούσα να παραχθεί, ενόσω αναμενόταν το άτομο του σέρβις οι εταιρείες αγόραζαν πρόσθετα μηχανήματα ως εφεδρικά και έτσι οι πωλήσεις και τα κέρδη αυξάνονταν σε ακόμα μεγαλύτερο βαθμό. Τοιουτρόπος, όλοι οι χρηματοοικονομικοί δείκτες μεγέθυνσης των πωλήσεων και του κέρδους, απόδοσης επενδύσεων εξέπεμπαν σήματα για μια άκρως επιτυχημένη στρατηγική.

Όμως οι πελάτες ήταν ακόμα δυστυχείς και μη φιλικόι δεν ήθελαν τον προμηθευτή τους να υπερέχει, έχοντας εξέχουσα δύναμη στο πεδίο της εξυπηρέτησης. Ήθελαν μηχανήματα απόδοσης – κόστους τα οποία δε θα χαλούσαν. Όταν οι Ιάπωνες και οι Αμερικάνοι εισερχόμενοι ανταγωνιστές ήταν τελικά ικανοί να προσφέρουν μηχανήματα τα οποία παρήγαγαν εφάμιλλα ή ακόμα καλύτερης ποιότητας αντίγραφα, τα οποία δε χαλούσαν, και τα οποία ήταν χαμηλότερα τιμολογημένα, αγκαλιάστηκαν από τους δυσαρεστημένους και μη αφοσιωμένους πελάτες της Xerox.

Η Xerox μία από της πλέον αποτυχημένες εταιρείες των ΗΠΑ από το 1955 έως το 1975, σχεδόν χρεωκόπησε. Μόνο υπό το νέο CEO, με πάθος για την ποιότητα και την εξυπηρέτηση του πελάτη, το οποίο διέδωσε σε ολόκληρη την οργάνωση, κατόρθωσε η εταιρεία να κάνει ένα αξιοσημείωτο γύρισμα στη δεκαετία του 1980.

Τα χρηματοοικονομικά μέτρα είναι ανεπαρκή να καθοδηγήσουν και να εκτιμήσουν τις τροχιές της οργάνωσης μέσα σε ανταγωνιστικά περιβάλλοντα. Αυτά είναι δείκτες υποστέρησης, οι οποίοι αποτυγχάνουν να συλλάβουν πολλή από την αξία που δημιουργείται ή καταστρέφεται από τις δραστηριότητες των μάνατζερ στην πιο πρόσφατη λογιστική περίοδο. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα αφηγούνται αρκετοί, αλλά όχι όλοι, από την ιστορία σχετικά με παρελθούσες δραστηριότητες και αποτυγχάνουν να παράσχουν επαρκή καθοδήγηση για τις δραστηριότητες που πρόκειται να αναληφθούν σήμερα και την επόμενη για να δημιουργήσουν μελλοντική χρηματοοικονομική αξία (Αναγνωστόπουλος, 2008).

#### **2.4 Εννοιολογικός προσδιορισμός της Balanced Scorecard**

Η Ισορροπημένη κάρτα επιδόσεων εφοδιάζει τα στοιχεία διοικήσεως σε ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο εργασίας το οποίο μεταφράζει το όραμα μιας εταιρείας και τη

στρατηγική σε ένα συνεκτικό σύνολο μέτρων απόδοσης. Πολλές εταιρείες έχουν υιοθετήσει δηλώσεις για την αποστολή τους προκειμένου να διαδώσουν θεμελιώδης αξίες και πεποιθήσεις σε όλους τους εργαζομένους. Η δήλωση αποστολής επιλαμβάνεται των κεντρικών πεποιθήσεων και προσδιορίζει στοχοθετημένες αγορές και κομβικά προϊόντα.

Οι δηλώσεις αποστολής πρέπει να είναι εμπνευσμένες. Θα πρέπει να τροφοδοτούν με ενέργεια και κίνητρα την οργάνωση (Simons, 1995). Όμως οι εμπνευσμένες δηλώσεις περί της αποστολής και τα συνθήματα δεν είναι επαρκή. Όπως ο Peter Senge παρατήρησε: «πολλοί ηγέτες έχουν προσωπικά οράματα, τα οποία ουδέποτε μεταφράζονται σε συμμεριζόμενα οράματα που γαλβανίζουν μία οργάνωση. Αυτό που λείπει είναι η πειθαρχία να μεταφραστεί το ατομικό όραμα σε συμμεριζόμενο όραμα» (Senge, 1990).

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 οικονομικά 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) θυσιάζοταν 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 «Ισορροπημένη 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) (Kaplan and Norton, 2008).

## **2.5 Η Balanced Scorecard στις επιχειρήσεις**

Το σύστημα μέτρησης μιας οργάνωσης επηρεάζει έντονα τη συμπεριφορά των ανθρώπων και μέσα και έξω από την οργάνωση. «εάν δε μπορείς να το μετρήσεις δε μπορείς να το διοικήσεις». Προκειμένου να επιβιώσουν και να ακμάσουν οι εταιρείες στον ανταγωνισμό της εποχής των πληροφοριών, πρέπει να χρησιμοποιούν συστήματα μέτρησης και διοίκησης προερχόμενα από τις στρατηγικές και τις ικανότητες τους. Ατυχώς, πολλές οργανώσεις ενστερνίζονται στρατηγικές για τις σχέσεις του πελάτη, τις βασικές ικανότητες και τις οργανωσιακές ικανότητες μολονότι παρακινούν και μετρούν την απόδοση μόνο με χρηματοοικονομικά μέτρα. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων διατηρεί τη χρηματοοικονομική μέτρηση ως κρίσιμη σύνοψη της διοικητικής και επιχειρηματικής απόδοσης, όμως τονίζει ένα πιο γενικό και ολοκληρωμένο σύνολο μετρήσεων το οποίο συνδέει τον υφιστάμενο πελάτη, την εσωτερική διαδικασία, τον εργαζόμενο και το σύστημα απόδοσης με μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική επιτυχία (Αναγνωστόπουλος, 2008).

## **2.6 Διατάξεις της Balanced Scorecard**

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων μεταφράζει την αποστολή και τη στρατηγική σε στόχους και μέτρα που οργανώνεται σε τέσσερις διαφορετικές προοπτικές: τη χρηματοοικονομική, του πελάτη της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας και της μάθησης και ανάπτυξης. Η κάρτα επιδόσεων παρέχει ένα πλαίσιο εργασίας μια γλώσσα, για να διαδώσει την αποστολή και την στρατηγική: χρησιμοποιεί τη μέτρηση για να πληροφορήσει τους εργαζόμενους για τους οδηγούς της τρέχουσας και της μελλοντικής της επιτυχίας. Εκφράζοντας καθαρά τα αποτελέσματα που επιθυμεί η οργάνωση και τους οδηγούς αυτών: των αποτελεσμάτων, τα ανώτερα διοικητικά στελέχη ελπίζοντας να κατευθύνει τις ενέργειες, τις ικανότητες και την εξειδικευμένη γνώση των ανθρώπων σε ολόκληρη την οργάνωση προς την επίτευξη των μακροπρόθεσμων σκοπών.

Πολλοί άνθρωποι θεωρούν τη μέτρηση ως εργαλείο για να ελέγχουν τη συμπεριφορά και να αξιολογούν την απόδοση του παρελθόντος. Τα μέτρα σε μία Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων θα πρέπει να χρησιμοποιούνται με διαφορετικό



τρόπο για να εκφράζουν καθαρά τη στρατηγική της επιχείρησης, να διαδίδουν τη στρατηγική της επιχείρησης και να βοηθούν να ευθυγραμμίζονται τα άτομα, οι οργανωσιακές και διατμηματικές πρωτοβουλίες στην επίτευξη ενός κοινού στόχου. Χρησιμοποιούμενη με αυτόν τον τρόπο η κάρτα επιδόσεων δεν προσπαθεί να συμμορφώσει τα άτομα και τις οργανωσιακές μονάδες σε ένα προκαθορισμένο σχέδιο, το αντικείμενο του παραδοσιακού συστήματος ελέγχου. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων θα πρέπει να χρησιμοποιείται ως σύστημα επικοινωνίας, πληροφόρησης και εκμάθησης και όχι ως σύστημα ελέγχου.

Οι τέσσερις προοπτικές της κάρτας επιδόσεων επιτρέπουν μία ισορροπία ανάμεσα σε βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους, ανάμεσα σε επιθυμητά αποτελέσματα και τους οδηγούς αποδόσεις αυτών των αποτελεσμάτων και ανάμεσα σε «σκληρά» μέτρα των αντικειμενικών σκοπών και σε «ηπιότερα», πιο υποκειμενικά μέτρα. Ενώ η πολλαπλότητα των μέτρων σε μια Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων μπορεί να μοιάζει συγκεχυμένη, οι κατάλληλα κατασκευασμένες κάρτες επιδόσεων περιλαμβάνουν ένα ενιαίο σύνολο επιδιώξεων, εφόσον όλα τα μέτρα κατευθύνονται προς την επίτευξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής.

#### Η χρηματοοικονομική προοπτική

Η Balanced Scorecard διατηρεί τη χρηματοοικονομική προοπτική αφού τα χρηματοοικονομικά μέτρα είναι πολύτιμα στη σύνοψη των εύκολα μετρήσιμων οικονομικών συνεπειών των ήδη αναλυμένων δραστηριοτήτων. Τα χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης υποδεικνύουν αν η στρατηγική μιας εταιρείας, η εφαρμογή και η εκτέλεση συντελούν στην βελτίωση του τελικού αποτελέσματος. Η χρηματοοικονομικοί αντικειμενικοί σκοποί χαρακτηριστικά σχετίζονται με την μετρούμενη κερδοφορία, για παράδειγμα διαμέσου των λειτουργικών εσόδων της απόδοσης απασχολούμενου κεφαλαίου (ROCE) ή πιο πρόσφατα, της οικονομικής προστιθέμενης αξίας εναλλακτικά οι αντικειμενικοί σκοποί μπορεί να είναι η ραγδαία ανάπτυξη πωλήσεων ή δημιουργία ταμειακών ροών (Αναγνωστόπουλος, 2008).

#### Η προοπτική του πελάτη

Στην προοπτική του πελάτη της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, οι μάνατζερ προσδιορίζουν τα τμήματα των πελατών και της αγοράς στα οποία η επιχειρηματική μονάδα θα ανταγωνίζεται και τα μέτρα της απόδοσης της επιχειρηματικής μονάδας σε αυτά τα στοχευμένα τμήματα. Αυτή η προοπτική τυπικά

περιλαμβάνει αρκετά κομβικά ή γενικά μέτρα των επιτυχημένων αποτελεσμάτων από μια καλά διατυπωμένη και εφαρμοσμένη στρατηγική. Τα κομβικά μέτρα αποτελεσμάτων περιλαμβάνουν την ικανοποίηση του πελάτη, τη διατήρηση του πελάτη, την απόκτηση νέων πελατών, την κερδοφορία των πελατών και τα μερίδια αγοράς και λογαριασμού πελατών σε στοχευμένα τμήματα. Όμως η προοπτική του πελάτη πρέπει επίσης να περιλαμβάνει συγκεκριμένα μέτρα των προτάσεων αξίας που η εταιρεία θα παράσχει στους πελάτες σε στοχευμένα τμήματα της αγοράς. Οι ενός συγκεκριμένου τμήματος οδηγοί των αποτελεσμάτων των κομβικών πελατών αντιπροσωπεύουν εκείνους τους παράγοντες που είναι κρίσιμοι για τους πελάτες, ώστε να αλλάξουν ξαφνικά ή να παραμείνουν πιστοί στους προμηθευτές τους. Για παράδειγμα, οι πελάτες θα μπορούσαν να εκτιμήσουν τους σύντομους χρόνους παράδοσης και την έγκαιρη παράδοση. Ένα συνεχές ρεύμα καινοτόμων προϊόντων και υπηρεσιών. Ένα προμηθευτή ικανό να προβλέπει τις αναδυόμενες ανάγκες τους και άξιο να αναπτύσσει νέα προϊόντα και προσεγγίσεις για να ικανοποιεί αυτές τις ανάγκες. Η προοπτική του πελάτη καθιστά ικανούς τους μάνατζερ της επιχειρηματικής μονάδας να εκφράσουν καθαρά τη βασισμένη στον πελάτη και στην αγορά στρατηγική, η οποία θα παρέχει υπέρτερες μελλοντικές χρηματοοικονομικές αποδόσεις (Αναγνωστόπουλος, 2008).

#### Η προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας

Στην προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας, τα εκτελεστικά στελέχη προσδιορίζουν τις κρίσιμες εσωτερικές διαδικασίες τις οποίες η οργάνωση πρέπει να υπερέχει. Αυτές οι διαδικασίες καθιστούν ικανή την επιχειρηματική μονάδα:

- Να διατυπώνει τις προτάσεις αξίας οι οποίες θα ελκύουν και θα διατηρούν τους πελάτες σε στοχευμένα τμήματα της αγοράς και
- Να ικανοποιεί τις προσδοκίες των μετόχων για έξοχες χρηματοοικονομικές αποδόσεις.

Τα μέτρα της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας εστιάζουν στις εσωτερικές διαδικασίες οι οποίες θα έχουν τη μέγιστη επίδραση στην ικανοποίηση του πελάτη για την επίτευξη των χρηματοοικονομικών στόχων μιας οργάνωσης.

Η προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας αποκαλύπτει δύο θεμελιώδεις διαφορές μεταξύ της παραδοσιακής και της Balanced Scorecard

προσέγγισης στη μέτρηση της απόδοσης. Οι παραδοσιακές προσεγγίσεις επιχειρούν να παρακολουθούν και να βελτιώνουν επιχειρησιακές διαδικασίες. Αυτές μπορούν να πάνε πέρα από τα χρηματοοικονομικά μέτρα απόδοσης ενσωματώνοντας ποιοτικές και βασισμένες στο χρόνο μετρήσεις. Όμως, ακόμα εστιάζουν στη βελτίωση της υφιστάμενης κατάστασης. Η προσέγγιση της κάρτας επιδόσεων, ωστόσο, συνήθως θα προσδιορίζει πλήρως νέες διαδικασίες στις οποίες μια οργάνωση πρέπει να υπερέχει για να ικανοποιεί τους πελατειακούς και χρηματοοικονομικούς στόχους. Για παράδειγμα, μια εταιρεία μπορεί να αντιλαμβάνεται ότι πρέπει να αναπτύξει μια διαδικασία για να προβλέπει τις ανάγκες του καταναλωτή ή μια διαδικασία για να παρέχει νέες υπηρεσίες, οι οποίες στοχεύουν στην αξία των πελατών. Οι αντικειμενικοί στόχοι της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας της BSC τονίζουν τις διαδικασίες, αρκετές από τις οποίες μπορεί τρέχοντας να μην αποδίδουν καθόλου, που είναι όμως λίαν κρίσιμες για την επιτυχία της στρατηγικής μιας οργάνωσης.

Η δεύτερη διαφορά της προσέγγισης της BSC είναι να ενσωματώνει καινοτόμες διαδικασίες μέσα στην προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας. Τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης εστιάζουν στις διαδικασίες διανομής σημερινών προϊόντων και υπηρεσιών σε σημερινούς πελάτες. Αυτά επιχειρούν να ελέγχουν και να βελτιώνουν υφιστάμενες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες αντιπροσωπεύουν το μικρό κύμα της δημιουργίας αξίας. Αυτό το μικρό κύμα δημιουργίας αξίας ξεκινά με τη λήψη μιας παραγγελίας από έναν υφιστάμενο πελάτη για ένα υφιστάμενο προϊόν (ή υπηρεσία) και τελειώνει με την παράδοση του προϊόντος στον πελάτη. Η οργάνωση δημιουργεί αξία από την παραγωγή, διανομή και εξυπηρέτηση αυτού του προϊόντος και του πελάτη σε κόστος κάτω από την τιμή που αυτό λαμβάνει.

Όμως οι οδηγοί της μακροπρόθεσμης χρηματοοικονομικής επιτυχίας μπορεί να απαιτούν μια οργάνωση να δημιουργεί εντελώς νέα προϊόντα και υπηρεσίες, τα οποία θα ικανοποιούν τις αναδυόμενες ανάγκες των τωρινών και μελλοντικών πελατών. Η διαδικασία της καινοτομίας, το μεγάλο κύμα δημιουργίας αξίας, είναι για πολλές εταιρείες πιο ισχυρός οδηγός της μελλοντικής χρηματοοικονομικής απόδοσης από τον βραχυχρόνιο κύκλο επιχειρησιακής λειτουργίας. Για πολλές εταιρείες η ικανότητα τους να διαχειρίζονται επιτυχώς μια πολυετή διαδικασία ανάπτυξης προϊόντος ή να αναπτύξουν μια ικανότητα για να φτάνουν σε εντελώς νέες κατηγορίες πελατών μπορεί να είναι πιο κρίσιμη για τη μελλοντική οικονομική

απόδοση από το να διαχειρίζονται υφιστάμενες επιχειρησιακές λειτουργίες αποδοτικά, με συνέπεια και ικανότητα ανταπόκρισης.

Οι μάνατζερ, ωστόσο δε πρέπει να διαλέγουν μεταξύ αυτών των δύο ζωτικών εσωτερικών διαδικασιών. Η προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων ενσωματώνει στόχους και μέτρα και για τον μεγάλου κύματος κύκλο καινοτομίας και για τον μικρού κύματος κύκλο επιχειρησιακής λειτουργίας (Αναγνωστόπουλος, 2008).

### Προοπτική της Μάθησης και Ανάπτυξη

Η τέταρτη προοπτική της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, η μάθηση και ανάπτυξη, προσδιορίζει την υποδομή την οποία η οργάνωση πρέπει να οικοδομήσει για να δημιουργήσει μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βελτίωση. Οι προοπτικές του πελάτη και της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας προσδιορίζουν τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την τρέχουσα και τη μελλοντική επιτυχία. Οι επιχειρήσεις είναι απίθανο να είναι ικανές να ικανοποιήσουν τους μακροχρόνιους στόχους τους για τους πελάτες και τις εσωτερικές διαδικασίες χρησιμοποιώντας σημερινές τεχνολογίες και ικανότητες. Επίσης, ο σφοδρός παγκόσμιος ανταγωνισμός απαιτεί οι εταιρείες συνεχώς να βελτιώνουν τις δυνατότητες τους για τη διανομή αξίας στους πελάτες και στους μετόχους.

Η οργανωσιακή μάθηση και ανάπτυξη προέρχεται από τρεις κύριες πηγές: ανθρώπους, συστήματα και οργανωσιακές διαδικασίες. Οι επί της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων χρηματοοικονομικοί, των πελατών και της εσωτερικής επιχειρησιακής διαδικασίας στόχοι κατά κανόνα θα αποκαλύπτουν μεγάλα χάσματα μεταξύ των υφιστάμενων ικανοτήτων ανθρώπων, συστημάτων και διαδικασιών και του τι θα απαιτείται για να επιτευχθεί ριζοσπαστική απόδοση. Για να κλείσουν αυτά τα χάσματα, οι επιχειρήσεις πρέπει να επενδύουν στην επανειδίκευση των εργαζομένων, στην επαύξηση των τεχνολογιών της πληροφορίας και των συστημάτων και στην ευθυγράμμιση οργανωσιακών διαδικασιών και ρουτινών. Αυτοί οι αντικειμενικοί σκοποί εκφράζονται καθαρά στην προοπτική μάθησης και ανάπτυξης της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων. Όπως στην προοπτική του πελάτη, τα βασισμένα στους εργαζόμενους μέτρα περιλαμβάνουν ένα μίγμα μέτρων γενικών δεξιοτήτων μαζί με συγκεκριμένους οδηγούς αυτών των γενικών μέτρων, δεξιοτήτων που απαιτούνται για το νέα ανταγωνιστικό περιβάλλον. Οι δυνατότητες των πληροφοριακών συστημάτων μπορούν να μετρηθούν από την πραγματικού

χρόνου διαθεσιμότητα του σωστού, κρίσιμου πελάτη και της εσωτερικής διαδικασίας πληροφορίες στους εργαζόμενους στις πρώτες γραμμές των αποφάσεων και δράσεων. Οι οργανωσιακές διαδικασίες μπορούν να εξετάζουν την ευθυγράμμιση των κινήτρων των εργαζομένων με τους συνολικούς οργανωσιακούς παράγοντες επιτυχίας και με τις μετρούμενες τιμές της βελτίωσης σε κρίσιμες εσωτερικές και βασιζόμενες στον πελάτη διαδικασίες.

Γενικά η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων μεταφράζει το όραμα και τη στρατηγική σε στόχους και μέτρα μέσα από ένα σύνολο ισορροπημένων προοπτικών. Η κάρτα επιδόσεων περιλαμβάνει μέτρα των επιθυμητών αποτελεσμάτων καθώς και διαδικασίες που θα οδηγήσουν τα μελλοντικά επιθυμητά αποτελέσματα (Αναγνωστόπουλος, 2008).

## **2.7 Σύνδεση της στρατηγικής με την Balanced Scorecard**

Πολλές εταιρείες ήδη χρησιμοποιούν ένα μίγμα χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μέτρα, ακόμα και σε απολογισμούς της ανώτερης διοίκησης και για να επικοινωνούν με τα διοικητικά συμβούλια. Ειδικότερα, η ανανεωμένη εστίαση στην ποιότητα των πελατών και των διαδικασιών έχει προκαλέσει πολλές οργανώσεις να παρακολουθούν και να διαδίδουν μέτρα σχετικά με την ικανοποίηση των πελατών και των παραπόνων τους, τα επίπεδα ελλειψμάτων προϊόντων και διαδικασιών και τις καθυστερημένες ημερομηνίες παράδοσης. Στη Γαλλία, εταιρείες έχουν αναπτύξει και χρησιμοποιήσει, για περισσότερο από δύο δεκαετίες τα Tableau de Bord, ένα «πίνακα ενδείξεων λειτουργιών» από δείκτες κλειδιά της οργανωσιακής επιτυχίας. Το Tableau de Bord σχεδιάστηκε για να βοηθήσει τους εργαζομένους να «πιλοτάρουν» την οργάνωση, προσδιορίζοντας κλειδιά παράγοντες επιτυχίας, ιδίως όσους μπορούν να μετρηθούν ως φυσικές μεταβλητές (Lebas, 1994).

Οι καλύτερες Ισορροπημένες Κάρτες Επιδόσεων είναι κάτι περισσότερο από απλές συλλογές κρίσιμων δεικτών ή βασικών παραγόντων επιτυχίας. Τα πολλαπλά μέρη σε μία κατάλληλα κατασκευασμένη Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων πρέπει να αποτελούνται από μια συνδεδεμένη ακολουθία αντικειμενικών σκοπών και μέτρων τα οποία είναι και συνεπή και αμοιβαίως ενισχυόμενα. Η μεταφορική εικόνα θα πρέπει να είναι ένας εξομοιωτής πτήσης, όχι ένας «πίνακας δεικτών λειτουργίας» από

καντράν οργάνων. Όπως ένας εξομοιωτής πτήσης, η κάρτα επιδόσεων θα πρέπει να ενσωματώνει το σύνθετο σύνολο των σχέσεων αιτίου και αποτελέσματος μεταξύ των κρίσιμων μεταβλητών, περιλαμβάνοντας βρόγχους καθοδήγησης, υστέρησης και ανάδρασης, που περιγράφουν την τροχιά, το σχέδιο πτήσης, τη στρατηγική. Οι συνδέσεις πρέπει να ενσωματώνουν τις σχέσεις αιτίου και αποτελέσματος και τα μίγματα των μέτρων των αποτελεσμάτων και των οδηγιών απόδοσης.

#### Οι σχέσεις Αιτίου και Αποτελέσματος

Μία στρατηγική είναι ένα σύνολο υποθέσεων για το αίτιο και το αποτέλεσμα. Το σύστημα μέτρησης θα πρέπει να καθιστά σαφείς τις σχέσεις (υποθέσεις) μεταξύ των στόχων (και των μέτρων) στις ποικίλες προοπτικές, ούτως ώστε να μπορούν να διοικηθούν και επικυρώνονται. Η αλυσίδα του αιτίου και του αποτελέσματος πρέπει να διεισδύει παντού στις τέσσερις προοπτικές της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων. Για παράδειγμα η απόδοση του απασχολούμενου κεφαλαίου (ROCE) μπορεί να είναι ένα μέτρο της κάρτας επιδόσεων στη χρηματοοικονομική προοπτική. Ο οδηγός αυτού του μέτρου θα μπορούσε να είναι οι επαναλαμβανόμενες και διευρυνόμενες πωλήσεις στους υφιστάμενους πελάτες, ως αποτέλεσμα του υψηλού βαθμού αφοσίωσης μεταξύ των πελατών. Έτσι, η αφοσίωση του πελάτη περιλαμβάνεται στην κάρτα επιδόσεων (στην προοπτική του πελάτη) επειδή προσδοκάτε να έχει ισχυρή επιρροή στον ROCE. Η ανάλυση των προτιμήσεων των πελατών μπορεί να αποκαλύψει ότι η έγκαιρη παράδοση (OTD) των παραγγελιών αξιολογείται πολύ θετικά από τους πελάτες. Κατά συνέπεια, η βελτιωμένη OTD αναμένεται να οδηγήσει σε υψηλότερη αφοσίωση πελατών, η οποία, στη συνέχεια αναμένεται να οδηγήσει σε ψηλότερη χρηματοοικονομική απόδοση. Έτσι, αμφότερες η αφοσίωση του πελάτη και η OTD ενσωματώνονται μέσα στην προοπτική του πελάτη της κάρτας επιδόσεων.

Η διαδικασία συνεχίζεται ρωτώντας σε ποιες εσωτερικές διαδικασίες η εταιρεία πρέπει να υπερέχει ώστε να πετύχει εξαιρετική έγκαιρη παράδοση. Για να επιτευχθεί βελτιωμένη OTD, η επιχείρηση μπορεί να χρειάζεται να πετύχει βραχείς χρονικούς κύκλους εκπλήρωσης στις επιχειρησιακές λειτουργικές διαδικασίες και υψηλής ποιότητας εσωτερικές διαδικασίες, παράγοντες που αμφοτέρους θα μπορούσε να μετρήσει η κάρτα επιδόσεων στην εσωτερική προοπτική. Με τη εκπαίδευση και βελτίωση των δεξιοτήτων των λειτουργούντων εργαζομένων τους, στόχος που θα πρέπει να είναι υποψήφιος για την προοπτική της μάθησης και ανάπτυξης.

### Οδηγοί Απόδοσης

Μια καλή Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων πρέπει επίσης να έχει ένα μίγμα μέτρων των αποτελεσμάτων και οδηγών απόδοσης. Τα μέτρα των αποτελεσμάτων χωρίς οδηγούς απόδοσης δεν εξηγούν πως πρόκειται να επιτευχθούν τα αποτελέσματα. Επίσης δεν παρέχουν μία πρώτη ένδειξη για το αν η στρατηγική εφαρμόζεται. Αντιθέτως, οι οδηγοί απόδοσης, όπως για παράδειγμα οι χρονικοί κύκλοι εκπλήρωσης και τα ποσοστά ελλειψιασμένων εξαρτημάτων ανά εκατομμύριο (PPM), χωρίς μέτρα του αποτελέσματος μπορούν να καθιστούν ικανή την επιχειρηματική μονάδα να επιτύχει βραχυπρόθεσμες επιχειρησιακές βελτιώσεις, αλλά θα αποτύχουν να αποκαλύψουν το αν οι επιχειρησιακές βελτιώσεις έχουν μεταφραστεί σε επέκταση των δουλειών με τους υφιστάμενους και νέους πελάτες και τελικά σε ενισχυμένη χρηματοοικονομική απόδοση. Μια καλή Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων πρέπει να διαθέτει ένα κατάλληλο μίγμα αποτελεσμάτων (δείκτες υστέρησης) και οδηγών απόδοσης (δείκτες καθοδήγησης) της στρατηγικής της επιχειρηματικής μονάδας (Αναγνωστόπουλος, 2008).

### **2.8 Επίτευξη στρατηγικής ευθυγράμμισης με την *Balanced Scorecard***

Η εφαρμογή μιας στρατηγικής αρχίζει με την εκπαίδευση και την εμπλοκή των ανθρώπων που πρέπει να την εκτελέσουν. Μερικές οργανώσεις κρατούν μυστική τη στρατηγική τους, κοινοποιώντας την μόνο μέσα στην ομάδα των ανωτέρων στελεχών. Η ομάδα αυτή εφαρμόζει τη στρατηγική μέσω κεντρικών εντολών και ελέγχου. Ενώ αυτή η προσέγγιση χρησιμοποιήθηκε ευρέως από τα ανώτερα στελέχη για μεγάλο χρονικό διάστημα του 20<sup>ου</sup> αιώνα, τα περισσότερα στελέχη της σύγχρονης τεχνολογίας και οι προσαρμοσμένες στις ανάγκες του πελάτη οργανώσεις συνειδητοποιούν ότι δε μπορούν να καθορίσουν και να μεταδώσουν όλες τις τοπικές ενέργειες που απαιτούνται για να εφαρμόσουν μια επιτυχημένη στρατηγική. Οι οργανώσεις που επιθυμούν τη συμβολή κάθε εργαζομένου στην εφαρμογή της στρατηγικής θα μοιραστούν το μακροπρόθεσμο όραμα και τη στρατηγική τους, που είναι ενσωματωμένα με την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων της επιχειρηματικής μονάδας, με τους εργαζόμενους τους και θα τους ενθαρρύνουν ενεργά να προτείνουν τους τρόπους με τους οποίους το όραμα και η στρατηγική μπορούν να επιτευχθούν.

Τέτοιες συμβουλές και ανάδραση δεσμεύουν τους εργαζόμενους με το μέλλον της οργάνωσης και τους ενθαρρύνουν να συμμετέχουν στη διατύπωση και την εφαρμογή της στρατηγικής της (Αναγνωστόπουλος, 2008).

Σε ένα ιδανικό κόσμο, κάθε πρόσωπο στην οργάνωση, από την αίθουσα του Διοικητικού Συμβουλίου έως το τελευταίο γραφείο, θα καταλάβαινε τη στρατηγική και τον τρόπο με τον οποίο οι ατομικές ενέργειες τους υποστηρίζουν τη «μεγάλη εικόνα» της οργάνωσης. Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων επιτρέπει μία τέτοια ευθυγράμμιση τύπου «κορυφής – βάσης». Η ανάπτυξη της κάρτας επιδόσεων πρέπει να αρχίσει με την εκτελεστική ομάδα στελεχών. Η δημιουργία εκτελεστικής μονάδας στελεχών και η δέσμευσή της στην επίτευξη της κάρτας επιδόσεων είναι ουσιαστικό μέρος της αποκόμισης του οφέλους από την κάρτα επιδόσεων. Αλλά τα στελέχη αυτά, είναι μόνο το πρώτο βήμα. Για να αποκομίσει το μέγιστο όφελος, η εκτελεστική ομάδα στελεχών πρέπει να μοιραστεί το όραμα και τη στρατηγική της με ολόκληρη την οργάνωση και με τους βασικούς εξωτερικούς ενδιαφερόμενους. Με τη μετάδοση της στρατηγικής και τη σύνδεση της με τους προσωπικούς στόχους, η κάρτα επιδόσεων δημιουργεί μία κοινή αντίληψη και μια υποχρέωση μεταξύ όλων των οργανωσιακών συμμετεχόντων. Όταν καθένας καταλαβαίνει τους μακροπρόθεσμους σκοπούς της επιχειρηματικής μονάδας, καθώς επίσης και τη στρατηγική για τη επιτυχία αυτών των σκοπών, όλες οι οργανωσιακές προσπάθειες και πρωτοβουλίες μπορούν να ευθυγραμμιστούν στις αναγκαίες διαδικασίες μετασχηματισμού. Τα άτομα μπορούν να δουν πως οι ιδιαίτερες ενέργειές τους συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων των επιχειρηματικών μονάδων.

Η ευθυγράμμιση μιας οργάνωσης σε ένα κοινό όραμα και μια κοινή κατεύθυνση είναι μια εκτενής και πολύπλοκη διαδικασία. Οι μεγάλες οργανώσεις χρησιμοποιούν διάφορους αλληλένδετους μηχανισμούς για να μεταφράσουν την στρατηγική και την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων στους τοπικούς στόχους και τα μέτρα, που θα επηρεάσουν τις προσωπικές προτεραιότητες και τις προτεραιότητες των ομάδων. Τυπικά χρησιμοποιούνται τρεις ευδιάκριτοι μηχανισμοί:

i. Πρόγραμμα επικοινωνίας και εκπαίδευσης

Μία προϋπόθεση για την εφαρμογή της στρατηγικής είναι ότι όλοι οι εργαζόμενοι, τα ανώτερα εταιρικά στελέχη και το διοικητικό συμβούλιο αντιλαμβάνονται τη στρατηγική και την απαραίτητη συμπεριφορά, που πρέπει να επιδείξουν, για να επιτύχουν τους στρατηγικούς στόχους. Ένα συνεπές και



συνεχιζόμενο πρόγραμμα για την εκπαίδευση της οργάνωσης στα συστατικά της στρατηγικής καθώς επίσης και η ενίσχυση αυτής της εκπαίδευσης με ανάδραση από την πραγματική απόδοση, είναι το θεμέλιο της οργανωσιακής ευθυγράμμισης.

ii. Πρόγραμμα στοχοθέτησης

Μόλις υπάρξει ένα βασικό επίπεδο κατανόησης, τα άτομα και οι ομάδες σε όλη την επιχειρηματική μονάδα πρέπει να μεταφράσουν τους υψηλότερου επιπέδου στρατηγικούς στόχους σε προσωπικούς και ομαδικούς στόχους. Τα παραδοσιακά προγράμματα «διοίκησης με στόχους» (MBO) που χρησιμοποιούνται από τις περισσότερες οργανώσεις πρέπει να συνδέονται με τους στόχους και τα μέτρα που διαρθρώνονται στην Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων

iii. Σύνδεση συστημάτων ανταμοιβών

Η ευθυγράμμιση της οργάνωσης με τη στρατηγική πρέπει τελικά να υποκινηθεί μέσω των συστημάτων κινήτρων και ανταμοιβής. Ενώ αυτή η σύνδεση πρέπει να προσεγγιστεί προσεκτικά και μόνο αφού τεθούν σε λειτουργία τα προγράμματα εκπαίδευσης και επικοινωνίας, πολλές οργανώσεις ωφελούνται ήδη από την σύνδεση των συστημάτων ανταμοιβών – κινήτρων στις Ισορροπημένες Κάρτας Επιδόσεων τους (Kaplan and Norton, 2008).

## **2.9 Κατασκευή Balanced Scorecard**

Η δημιουργία της πρώτης Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων μιας οργάνωσης μπορεί να ολοκληρωθεί με μια συστηματική διαδικασία που οικοδομεί συναίνεση και σαφήνεια για το πώς μεταφράζεται η αποστολή και στρατηγική μιας μονάδας σε επιχειρησιακούς στόχους και μέτρα. Το έργο απαιτεί έναν αρχιτέκτονα που μπορεί να πλαισιώσει και να διευκολύνει τη διαδικασία και να συλλέξει τις σχετικές βασικές πληροφορίες για τη δημιουργία της κάρτας επιδόσεων. Αλλά η κάρτα επιδόσεων πρέπει να αντιπροσωπεύει τη συλλογική φρόνηση και ενέργειες της ομάδας των

ανωτέρων στελεχών της επιχειρηματικής μονάδας. Αν αυτή η ομάδα δεν απασχολείται πλήρως με τη διαδικασία, είναι απίθανο να παραχθεί επιτυχημένο αποτέλεσμα. Χωρίς την ενεργό υποστήριξη και συμμετοχή των ανωτέρων στελεχών, δεν πρέπει να αρχίσει ένα έργο κάρτας επιδόσεων. Θα αποτύχει σίγουρα χωρίς ηγεσία και δέσμευση στην κορυφή.

Γνωρίζουμε δύο περιπτώσεις στις οποίες μια άριστη κάρτα επιδόσεων δημιουργήθηκε από ένα ανώτερο στέλεχος προσωπικού χωρίς να συμμετάσχει ενεργά η ομάδα ανώτερης διοίκησης στη διαδικασία. Σε μία εταιρεία, η κάρτα επιδόσεων αναπτύχθηκε από τον διευθύνοντα σύμβουλο οικονομικών και σε μία άλλη από τον ανώτερο αντιπρόεδρο επιχειρηματικής ανάπτυξης. Σε αμφότερες τις εταιρείες, το στέλεχος αυτό ήταν μέλος της ομάδας ανωτέρων στελεχών, ένας ενεργός συμμετέχων που συνέβαλε σε όλη τη στρατηγική τοποθέτηση των ανωτέρων στελεχών και των συσκέψεων της διοίκησης. Λόγω της υψηλού επιπέδου εμπλοκής τους με την εταιρική στρατηγική, αμφότερα τα άτομα δημιούργησαν κάρτες επιδόσεων που συνέβαλαν ακριβώς τη στρατηγική, την εστίαση πελατών και τις κρίσιμες εσωτερικές διαδικασίες των εταιρειών τους. Οι κάρτες επιδόσεων τους έγιναν αποδεκτές ως ακριβείς αναπαραστάσεις των κρίσιμων στόχων και των μέτρων των οργανώσεών τους. Αλλά και στις δύο περιπτώσεις, η κάρτα επιδόσεων τελικά δεν οδήγησε στην αλλαγή της οργάνωσης ή δεν έγινε αναπόσπαστο τμήμα των διοικητικών διαδικασιών των εταιρειών.

Το έργο της κάρτας επιδόσεων θεωρείται σε αμφότερες τις οργανώσεις ως πρωτοβουλία οδηγούμενη από το προσωπικό για τη βελτίωση του συστήματος μέτρησης και όχι για να γίνουν οι θεμελιώδεις αλλαγές στον τρόπο με τον οποίο η οργάνωση θεωρούσε ή διηύθυνε τον εαυτό της (Αναγνωστόπουλος, 2008).

## **2.10 Σύσταση στόχων για την Balanced Scorecard**

Το πρώτο βήμα για τη δημιουργία μιας επιτυχούς Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων είναι να κερδηθεί συναίνεση και υποστήριξη από την ανώτερη διοίκηση στο γιατί πρέπει να αναπτυχθεί μία κάρτα επιδόσεων. Πολλή μανάτζερ βρίσκουν προφανή την εννοιολογική έλξη μιας Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων. Βλέπουν τις αδυναμίες των περιορισμένων οικονομικών μετρήσεων και χρειάζονται λίγη

υποκίνηση για να αναπτύξουν μία πιο ισορροπημένη προσέγγιση. Η εννοιολογική έλξη της κάρτας επιδόσεων, ωστόσο, δεν είναι επαρκής λόγος για να επιχειρηθεί ένα τέτοιο πρόγραμμα. Όταν ξεκινήσει η διαδικασία, η ομάδα ανωτέρων στελεχών πρέπει να προσδιορίσει και να συμφωνήσει για τους κύριους σκοπούς του προγράμματος. Οι στόχοι του προγράμματος θα βοηθήσουν:

- Να καθοδηγηθεί η δημιουργία των στόχων και των μέτρων για την κάρτα επιδόσεων,
- Να κερδηθεί δέσμευση μεταξύ των συμμετεχόντων του προγράμματος και
- Να αποσαφηνιστεί το πλαίσιο εργασίας για τις διαδικασίες εφαρμογής και διοίκησης που πρέπει να ακολουθήσουν τη δημιουργία της αρχικής κάρτας επιδόσεων.

Μερικά από τα παραδείγματα για τους λόγους ανάπτυξης μιας Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων είναι τα ακόλουθα:

#### Αποκόμιση σαφήνειας και συναίνεσης για τη στρατηγική

Η Chem-Pro, μία εταιρεία βιομηχανικών προϊόντων που βασίζονται στα πολυμερή, είχε αναδιοργανωθεί πρόσφατα για να γίνει περισσότερο πελατοκεντρική. Η παραδοσιακή λειτουργική οργάνωση της είχε αντικατασταθεί από μία άλλη που σχεδιάστηκε γύρω από τις γραμμές των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (LOB) και τις επιχειρηματικές διαδικασίες. Επιπλέον, η ανώτερη διοίκηση είχε προσδιορίσει επίσης τέσσερις κρίσιμες επιχειρηματικές διαδικασίες στις οποίες έπρεπε να βελτιωθεί και να υπερέχει τη δημιουργία παραγγελιών, τη διοίκηση προϊόντων, την εκτέλεση παραγγελιών και την παραγωγή. Καθένας από τους πέντε κλάδους των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (LOB) είχε διαφορετικές απαιτήσεις για τις τέσσερις διαδικασίες.

Η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων για την Chem-Pro άρχισε προσδιορίζοντας ένα τυποποιημένο εταιρικό πρότυπο που αποσαφίνισε τις στρατηγικές προτεραιότητες για όλες τις LOB στη νέα οργάνωση. Κάθε γραμμή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ανέπτυξε έπειτα την ιδιαίτερη στρατηγική της, σύμφωνα με τις εταιρικές προτεραιότητες. Σε αυτό το στάδιο, οι κάρτες επιδόσεων των LOB κοινοποιήθηκαν στους νέους μάνατζερ των τεσσάρων επιχειρηματικών

διαδικασιών, ώστε να μπορούν να αναπτύξουν τα προγράμματα που θα πετύχαιναν τους συγκεκριμένους στόχους των μεμονωμένων LOB. Οι διαδοχικές διαδικασίες:

- Του προσδιορισμού των στόχων και των μέτρων στο εταιρικό επίπεδο,
- Της σύνδεσης των εταιρικών στόχων, με τους μεμονωμένους στόχους των LOB και τα μέτρα των LOB και
- Της σύνδεσης των στόχων και μέτρων των LOB με τις κρίσιμες επιχειρηματικές διαδικασίες.

επέτρεψαν στην Chem-Pro να εισάγει μία σύνθετη οργανωσιακή αλλαγή – μετάβαση από τη λειτουργική ειδίκευση στη βασισμένη στον πελάτη γραμμή επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και τις εστιαζόμενες στον πελάτη επιχειρηματικές διαδικασίες με τρόπο που κέρδισε την αποδοχή, την πλήρη αφοσίωση και τη συμμετοχή όλων (Αναγνωστόπουλος, 2008).

#### Επίτευξη της εστίασης

Η Metro Bank ξεκίνησε την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων της για να πετύχει εστίαση. Η Metro ήταν η επιζήσασα οντότητα μιας συγχώνευσης δύο ιδιαίτερα ανταγωνιστικών τραπεζών στην ίδια περιοχή. Οι ατζέντες των δύο μητρικών τραπεζών ουδέποτε εξορθολογίστηκαν πλήρως σε ένα κοινό όραμα. Συγχρόως, χωρίς να έχουν πετύχει σύνθεση ή συναίνεση σε ένα στυλ λειτουργίας και στρατηγικής για τη νέα Metro Bank, οι μάνατζερ είχαν εγκανιάσει ένα σημαντικό πρόγραμμα μετασχηματισμού προκειμένου να είναι πιο καινοτόμοι και να δημιουργήσουν μία τράπεζα προσαρμοσμένη στον 21<sup>ο</sup> αιώνα. Δυστυχώς το πρόγραμμα μετασχηματισμού είχε εξελιχθεί άσχημα, αφήνοντας την τράπεζα σε σημείο στασιμότητας με περισσότερο από 70 διαφορετικά σχέδια δράσης, καθένα διεκδικώντας χρόνο της διοίκησης και πόρους.

Ο CEO της τράπεζας είδε την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων ως ένα τρόπο για να συμμαζέψει την οργάνωση. Αποσαφηνίζοντας τους στρατηγικούς στόχους και προσδιορίζοντας μερικούς κρίσιμους οδηγούς η Metro ήταν ικανή να δημιουργήσει συναίνεση και ομαδική συνεργασία μεταξύ όλων των ανωτέρων στελεχών, ανεξάρτητα από το ποια τράπεζα προερχόταν ή ποια λειτουργική οργάνωση αντιπροσώπευαν. Περαιτέρω, η κάρτα επιδόσεων δημιούργησε ένα όχημα για να θέσει τις προτεραιότητες, να ενοποιήσει και να ολοκληρώσει τα πολλά προγράμματα

αλλαγής που βρίσκονται σε εξέλιξη αυτή την περίοδο. Το αποτέλεσμα ήταν ένα πιο εύχρηστο σύνολο στρατηγικών πρωτοβουλιών, που ήταν όλες εστιασμένες στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων αναγνωρισμένης στρατηγικής σπουδαιότητας (Αναγνωστόπουλος, 2008).

#### Ανάπτυξη της αποκέντρωσης και της ηγεσίας

Ο CEO της Pioneer Petroleum θέλησε να αποκεντρώσει και να διασκορπίσει τη δύναμη που επενδύθηκε αυτή την περίοδο σε μία ιδιαίτερα συγκεντρωτική λειτουργική οργάνωση. Δημιούργησε 14 νέες στρατηγικές επιχειρηματικές μονάδες (SBU), των οποίων η αποστολή επρόκειτο να είναι η έντονη εστίαση στον πελάτη και η μείωση και αποβολή τελικά όλων των περιττών δαπανών (μη προστιθέμενης αξίας). Οι ηγέτες των νέων SBU, εντούτοις, είχαν όλοι μεγαλώσει στην παλιά, συγκεντρωτική κουλτούρα της Pioneer, όπου είχαν μάθει να εκτελούν διαταγές. Δεν διέθεταν καμία εμπειρία στη διατύπωση δικών τους στρατηγικών και στη διεύθυνση της διαδικασίας με την οποία αυτές οι στρατηγικές θα εφαρμόζονταν. Ο CEO της Pioneer ανησύχησε από το ότι οι νέοι επικεφαλής των SBU δεν είχαν αρκετή εκτελεστική εμπειρία για να εφαρμόσουν τη νέα στρατηγική αποκέντρωσης.

Ο CEO δέσμευσε την ομάδα ανώτερης διοίκησης σε μία διαδικασία κάρτας επιδόσεων για να διευκολύνει την ανάπτυξη της εκτελεστικής ηγεσίας μεταξύ των 14 ηγετών των SBU. Η ομάδα ανέπτυξε ένα εταιρικό πρότυπο που προσδιόρισε τις στρατηγικές προτεραιότητες. Αυτό το πρότυπο έγινε η εταιρική Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων. Κάθε επικεφαλής της SBU χρησιμοποίησε έπειτα την εταιρική κάρτα επιδόσεων ως αφετηρία για να διατυπώσει τη μοναδική στρατηγική σε επίπεδο SBU. Οι ομάδες στελεχών της SBU άρχισαν με μια εκτός του φυσικού χώρου εργασίας σειρά συσκέψεων για να αποσαφηνίσουν την αποστολή, το όραμα και τις αξίες των νέων οργανώσεών τους. Η σειρά των συσκέψεων συνεχίστηκε με την ανάπτυξη μιας Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων για τις SBU που θα μπορούσε να εξεταστεί εκ νέου σε εταιρικό επίπεδο. Η ανάπτυξη των καρτών επιδόσεων έφερε σε επαφή τα στελέχη των 14 νέων επιχειρήσεων για να αρχίσουν να εργάζονται ομαδικά. Η έκφραση του κοινού οράματος για την SBU αποδείχθηκε το τέλειο όχημα για τις διαδικασίες δημιουργίας ομάδας και ανάπτυξης στρατηγικής. Το εταιρικό πρότυπο ήταν χρήσιμο στην καθοδήγηση της σκέψης τους και στη μείωση του κινδύνου που συνδέεται με την ανεξάρτητη ανάπτυξη στρατηγικής από μία SBU για πρώτη φορά.

Η δημιουργικότητα και οι ενέργειες της ομάδας στελεχών της SBU θα μπορούσαν να εστιαστούν στις διαστάσεις που προσδιορίστηκαν στην εταιρική στρατηγική.

Η εταιρική επισκόπηση ήταν επίσης πολύτιμη στο να διασφαλιστεί ότι οι στρατηγικές της SBU ήταν αποδεκτές στην εταιρεία πριν την εφαρμογή τους. Ολόκληρη η διαδικασία έδωσε στον CEO μία ευκαιρία να αναπτύξει νέες δεξιότητες μεταξύ των στελεχών των SBU στο πως να διατυπώνουν και να διευθύνουν τις στρατηγικές των επιχειρηματικών μονάδων. Αν και η ανάπτυξη της ηγεσίας είναι μια υφιστάμενη διαδικασία, ο CEO της Pioneer χρησιμοποίησε την προετοιμασία της εταιρικής Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων και της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων της SBU ως ένα αποτελεσματικό πρώτο βήμα (Αναγνωστόπουλος, 2008).

#### Η στρατηγική παρέμβαση

Η Kenyon Stores, σε αντίθεση με την Pioneer Petroleum, ήταν ήδη αποκεντρωμένη. Οι βασισμένες στην αγορά SBU της εξειδικεύονταν στα ενδύματα μόδας σε διαφορετικά τμήματα πελατών. Καθεμία επιδίωκε τη δική της στρατηγική στη μόδα, τη στόχευση των αγορών και τον εφοδιασμό προϊόντων. Ο CEO της Kenyon ήταν πεπεισμένος εντούτοις, ότι η ιδιαίτερα αποκεντρωμένη προσέγγιση οδηγούσε σε χαμένες ευκαιρίες για υψηλότερη ανάπτυξη και αύξηση της κερδοφορίας. Η αποκεντρωμένη προσέγγιση ήταν ιδανική όταν η οργάνωση ήταν μικρότερη και η αποστολή της επρόκειτο να είναι κοντά στις τάσεις και τις απαιτήσεις της μόδας για τα στοχευμένα τμήματα πελατών. Όμως κάθε SBU πλησίαζε το μέγεθος στο οποίο βρισκόταν αυτή η ίδια η εταιρεία μόλις πέντε έτη νωρίτερα. Αυτή η κλίμακα άλλαξε εντυπωσιακά τη στρατηγική ατζέντα, απαιτώντας από έναν πρόεδρο μιας SBU να γίνει περισσότερο ειδικός στη στρατηγική και λιγότερο έμπορος. Ο CEO έβλεπε την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων ως τρόπο να αναμειχθεί προσωπικά με τους προέδρους των SBU, βοηθώντας τους να αναπτυχθούν ως επιχειρηματικοί ηγέτες και βοηθώντας τους στην ανάπτυξη στρατηγικών για τη μελλοντική μεγέθυνση των SBU τους.

Ο CEO της Kenyon χρησιμοποίησε την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων για να δημιουργήσει μία εταιρική στρατηγική ατζέντα. Μαζί με τους προέδρους των SBU, καθόρισε 10 ζητήματα για τα οποία κάθε SBU έπρεπε να καθιερώσει τους δικούς της συγκεκριμένους στόχους και μηχανισμούς, για την επίτευξη των ξεχωριστών Ισορροπημένων Καρτών Επιδόσεων τους.

Οι ομάδες στελεχών της εταιρείας των SBU ξεκίνησαν την ετήσια διαδικασία μακροπρόθεσμου προγραμματισμού συζητώντας πως κάθε SBU θα επιτύγχανε αποτελέσματα σε αυτά τα 10 ζητήματα. Αυτός ο διάλογος επέτρεψε στους προέδρους των SBU να δημιουργήσουν τα μακροπρόθεσμα σχέδια τους γύρω από το πλαίσιο εργασίας της κάρτας επιδόσεων. Τα 10 ζητήματα παρείχαν έναν μηχανισμό για την ολοκλήρωση των στρατηγικών των SBU στην εταιρική ατζέντα. Η διαδικασία δέσμευσε τον CEO στη διαμόρφωση της στρατηγικής της οργάνωσης, αντί ακριβώς να ελέγχει τα αποτελέσματα μετά το γεγονός. Το σημαντικότερο όλων, η διαδικασία έδωσε στον CEO ένα όχημα για να λειτουργήσει με τους προηγούμενους αυτόνομους προέδρους των SBU. Χρησιμοποίησε τη διαδικασία για να τους βοηθήσει να εκπαιδευτούν, να εντατικοποιηθούν και να υποκινηθούν.

Συνοπτικά η αρχική ώθηση για τη δόμηση μιας Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων μπορεί να προκύψει από την ανάγκη για:

- Αποσαφήνιση και αποκόμιση συναίνεσης για το όραμα και τη στρατηγική,
- Δημιουργία μίας ομάδας διοίκησης,
- Μετάδοση της στρατηγικής,
- Σύνδεση της ανταμοιβής με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων,
- Καθορισμό των στρατηγικών στόχων,
- Ευθυγράμμιση των πόρων και των στρατηγικών πρωτοβουλιών,
- Διατήρηση της επένδυσης στα διανοητικά και άυλα κεφάλαια, ή
- Παροχή της βάσης για τη στρατηγική μάθηση.

Η επιλογή των στόχων για το πρόγραμμα της κάρτας επιδόσεων στο ξεκίνημα της, δεν πρέπει να περιορίζει τις επόμενες χρήσεις της κάρτας επιδόσεων. Γενικά όμως, ο ρόλος της κάρτας επιδόσεων αυξάνεται και επεκτείνεται μέσω της διαδικασίας εφαρμογής. Αλλά το αρχικό σύνολο στόχων θα χρησιμεύσει στην υποκίνηση και την κοινοποίηση του γιατί η οργάνωση λειτουργεί μέσα από την πρακτική άσκηση και θα βοηθήσει στη στήριξη του προγράμματος αν μειωθούν το ενδιαφέρον και η δέσμευση (Αναγνωστόπουλος, 2008).

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

### **Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία**

#### **3.1 Εισαγωγή**

Το δεύτερο μέρος της παρούσας πτυχιακής εργασίας αποτελεί τη μεθοδολογία που ακολουθήθηκε με σκοπό τη περισυλλογή των κατάλληλων στοιχείων για τον καλύτερο δυνατό προσδιορισμό των εννοιών του Εσωτερικού Ελέγχου και της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων, αλλά και την αλληλεπίδραση αυτών των δύο. Για τη σύνταξη όλων των παραπάνω στοιχείων χρησιμοποιήθηκαν αρκετές ερευνητικές μέθοδοι όπως επισκόπηση βιβλιογραφίας, εκτεταμένη έρευνα μέσω διαδικτύου, δημιουργία ερωτηματολογίου που απευθύνεται σε Εσωτερικούς ελεγκτές και εργαζομένους που έχουν γνώση των ελεγκτικών διαδικασιών μεμονωμένα και συνδυαστικά.

#### **3.2 Σκοπός πρωτογενούς έρευνας**

Η πτυχιακή εργασία εστιάζει στις διαδικασίες του Εσωτερικού Ελέγχου και πως με τη χρήση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων είναι δυνατόν να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή αποδοτικότητα ελέγχου. Η έρευνα επικεντρώνεται σε επιχειρήσεις στις οποίες γίνεται ευρεία χρήση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων και πραγματοποιείται Εσωτερικός Έλεγχος σε τακτά χρονικά διαστήματα.

Βασικός σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εκτεταμένη ανάλυση της βιβλιογραφίας που χρησιμοποιήθηκε και των αποτελεσμάτων που θα προκύψουν από τη συλλογή του ερωτηματολογίου που δημιουργήθηκε για τους σκοπούς της έρευνας μας. Τα αποτελέσματα που θα προκύψουν από την έρευνα θα χρησιμοποιηθούν για τη διατύπωση μελλοντικών προτάσεων για τη βελτίωση του υπάρχοντος θεσμικού πλαισίου.



### 3.3 Μεθοδολογία

Η ερευνητική μεθοδολογία που ακολουθήσαμε αναφέρεται στην δειγματοληπτική μέθοδο και πιο συγκεκριμένα στην τυχαία δειγματοληψία, η οποία αποτελείται από τα παρακάτω μέρη. Το πρώτο μέρος αποτελεί την διανομή του ερωτηματολογίου στους υποψήφιους συμμετέχοντες στην έρευνα οι οποίοι είναι είτε Εσωτερικοί Ελεγκτές είτε διοικητικά στελέχη με γνώσεις εσωτερικών διαδικασιών με σκοπό την άντληση των απαιτούμενων πληροφοριών για την έρευνα. Το δεύτερο μέρος της εργασίας αφορά την προσωπική επαφή με τους Ελεγκτές και τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων για την εξασφάλιση της συμμετοχής τους μέσω ερωτηματολογίου.

### 3.4 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.

Πιο συγκεκριμένα επιλέχθηκε η μέθοδος της τυχαίας δειγματοληψίας, ένα απλό δείγμα του πληθυσμού είναι πολύ αντιπροσωπευτικό και βοηθάει στην απλοποίηση της ερμηνείας των δεδομένων και την ανάλυση των αποτελεσμάτων.

Οι ερωτήσεις ήταν πολλαπλής επιλογής χρησιμοποιώντας πενταβάθμια κλίμακα. Η βασική δομή του ερωτηματολογίου περιλαμβάνει μία σειρά στοιχείων και δεδομένων που περιλαμβάνουν τόσο γενική όσο και ειδική πληροφόρηση.

Οι πρώτες τέσσερις ερωτήσεις είναι αναγνωριστικές για το προφίλ του συμμετέχοντα και αφορούν το φύλο, την ηλικία, το επίπεδο εκπαίδευσης και την ελεγκτική εμπειρία.

Ακολουθούν πέντε ερωτήσεις που αναφέρονται στο περιβάλλον του εσωτερικού ελέγχου, για το οργανόγραμμα και τον καθορισμό και τον διαχωρισμό των καθηκόντων των εργαζομένων μέσα στην εταιρεία.

Έπειτα οι επόμενες πέντε ερωτήσεις αφορούν την αξιολόγηση των κινδύνων, στον καθορισμό των στόχων και τα διαστήματα στα οποία διενεργείται έλεγχος για τους επιμέρους στόχους για την αποφυγή των κινδύνων.

Ακόμα, στο ερωτηματολόγιο περιλαμβάνονται και πέντε ερωτήσεις για τις δραστηριότητες του ελέγχου, τις ευθύνες των επιπέδων και των ορίων γνωστοποίησης, των συναλλαγών και των πληροφοριακών συστημάτων από τις υπηρεσίες εσωτερικού ελέγχου.

Επιπλέον, οι τέσσερις ερωτήσεις που παρατίθενται στην συνέχεια αφορούν την μάθηση και την εκπαίδευση των εσωτερικών ελεγκτών για την πιστοποίηση, τα μορφωτικά προσόντα, την εμπειρία και την επανεκπαίδευση αυτών.

Το ερωτηματολόγιο ολοκληρώνεται με ερωτήσεις που αφορούν την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων σε θέματα που αφορούν το επίπεδο απόδοσης των στόχων, την παρακολούθηση και αξιολόγηση της απόδοσης και το πρόγραμμα ανάπτυξης, εκπαίδευσης και κατάρτισης σε θέματα απόδοσης.

### **3.5 Προσδοκώμενες απαντήσεις**

Πριν την έναρξη συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου από τα υποψήφια άτομα που θα συνέβαλλαν ουσιαστικά στην ολοκλήρωση της έρευνας μας πραγματοποιήθηκε μία σύντομη έρευνα από τη δική μας μεριά για την εύρεση του κατάλληλου πληθυσμού ώστε τα αποτελέσματα να είναι αξιόπιστα και να διαθέτουν τουλάχιστον τις βασικές γνώσεις, οι οποίες ήταν απαραίτητες για τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου της πτυχιακής εργασίας.

Επιπλέον, πρέπει να υπογραμμιστεί πως διαβεβαιώσαμε τις εταιρείες, οι οποίες μας βοήθησαν πως θα υπάρχει υψηλό επίπεδο εμπιστευτικότητας όσον αφορά τις απαντήσεις που δόθηκαν και το όνομα των εταιρειών θα παραμείνει ανώνυμο. Τα ερωτηματολόγια διαμοιράστηκαν αυτοπροσώπως στις υποψήφιες εταιρείες για τη εξακρίβωση του επιπέδου και της εμπειρίας των ερωτηθέντων για τις γνώσεις τους στον εσωτερικό έλεγχο και τα στρατηγικά εργαλεία.

### **3.6 Μεθοδολογία στατιστικής ανάλυσης ερωτηματολογίου**

Για τη στατιστική ανάλυση και επεξεργασία των απαντήσεων που λάβαμε από τη συλλογή του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS (Statistical Package for Social Sciences). Αρχικά τα δεδομένα καταχωρήθηκαν σε λογιστικά φύλλα του προγράμματος Microsoft Office Excel 2016 και στη συνέχεια στο στατιστικό πακέτου SPSS, ώστε να εξαχθούν οι πίνακες των αποτελεσμάτων και τα γραφήματα πίτας.

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

### Κεφάλαιο 4: Αποτελέσματα

#### 4.1 Εισαγωγή

Όπως ήδη προαναφέρθηκε, μετά τη συλλογή των απαντήσεων του ερωτηματολογίου, πραγματοποιήθηκε η εισαγωγή τους στο στατιστικό πρόγραμμα για να παρουσιαστεί παρακάτω η ανάλυση των αποτελεσμάτων. Για την καλύτερη επεξήγηση και κατανόηση των αποτελεσμάτων χρησιμοποιούνται πίνακες και γραφήματα για κάθε απάντηση ξεχωριστά, όπου είναι αποτέλεσμα εξαγωγής μέσω του στατιστικού προγράμματος SPSS.

#### 4.2 Παρουσίαση αποτελεσμάτων ερωτηματολογίου

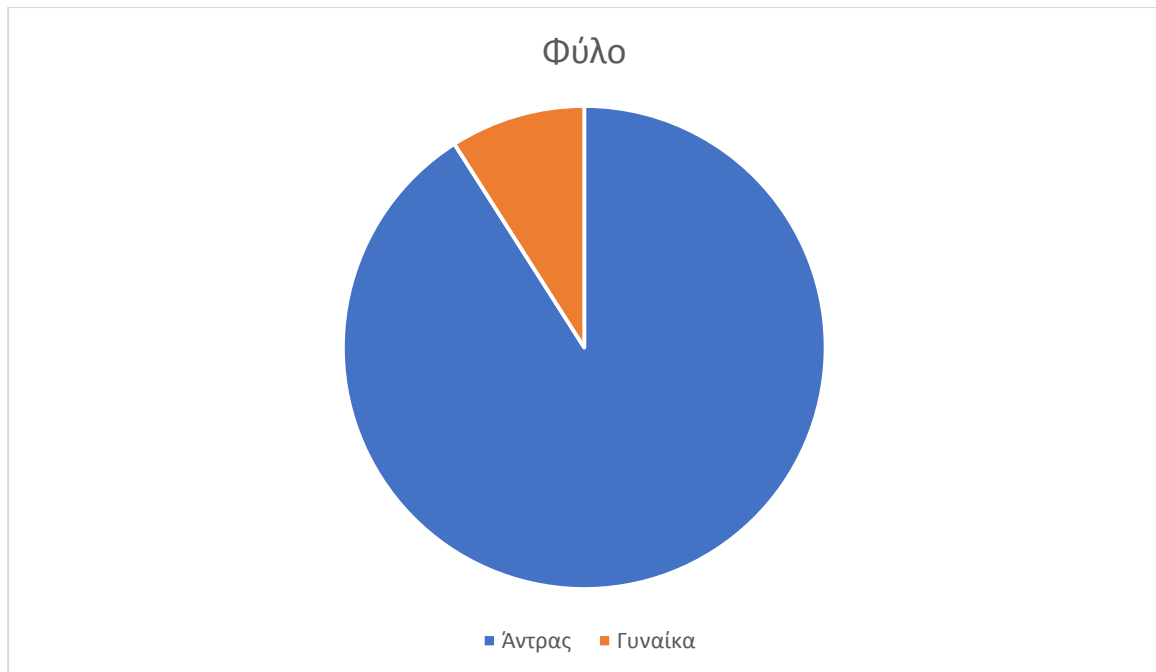
Για τη διεξαγωγή της παρούσας έρευνας απαντήθηκαν 87 ερωτηματολόγια από Επιχειρήσεις και Οργανισμούς του νησιού όπου υπήρξε πλήρη ανταπόκριση των εταιρειών. Λόγω της εμπιστευτικότητας των ερωτηματολογίων, δεν ζητήθηκαν περαιτέρω λεπτομέρειες και στοιχεία σχετικά με την Εταιρεία και τον Οργανισμό του κάθε συμμετέχοντα. Κύριος σκοπός ήταν η κατάθεση εμπειριών για τη λειτουργία και την οργάνωση του Εσωτερικού Ελέγχου, όπως και τις αξιολογήσεις από τη χρήση Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων.

Όπως έχει ήδη αναφερθεί οι πρώτες τέσσερις ερωτήσεις είναι γενικές και μέσω αυτών γίνεται μία σκιαγράφηση του προφίλ των συμμετεχόντων.

##### 1. Φύλο

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Αντρας	28	32,2	32,2	32,2
	Γυναίκα	59	67,8	67,8	100,0

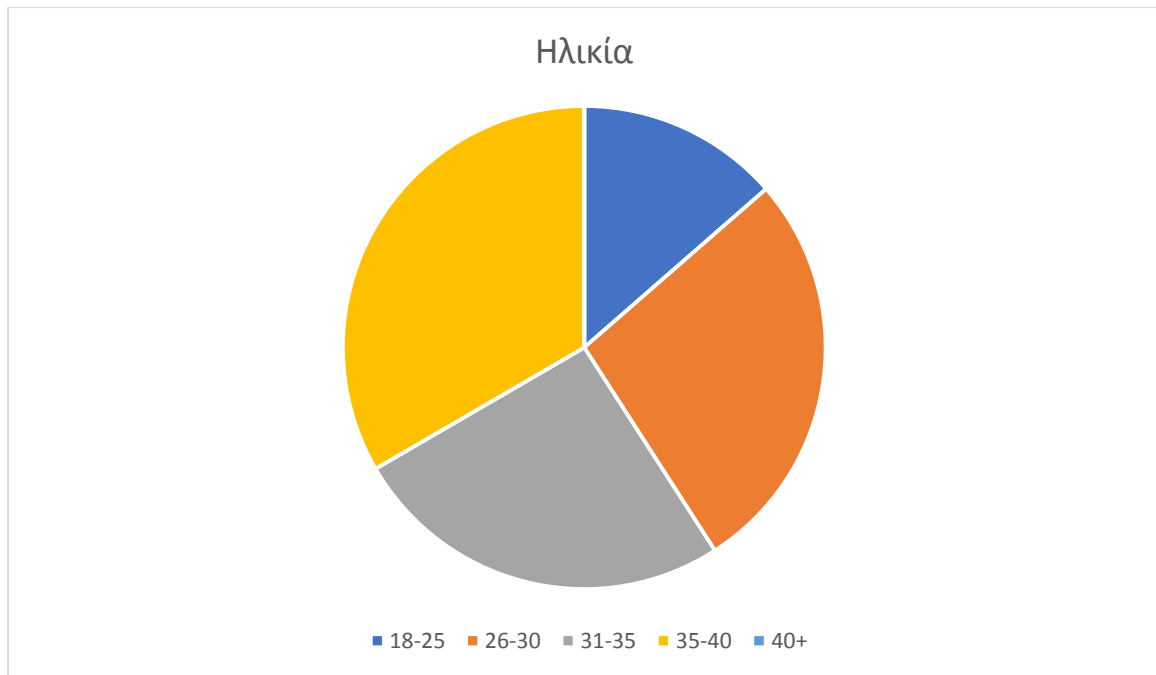
Total	87	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--



Από την πρώτη ερώτηση που απευθύνεται στο φύλο των συμμετεχόντων προκύπτει πως από τους 87 ερωτηθέντες σε ποσοστό 32,2% ήταν άντρες και το υπόλοιπο 67,8% γυναίκες.

## 2. Ηλικία

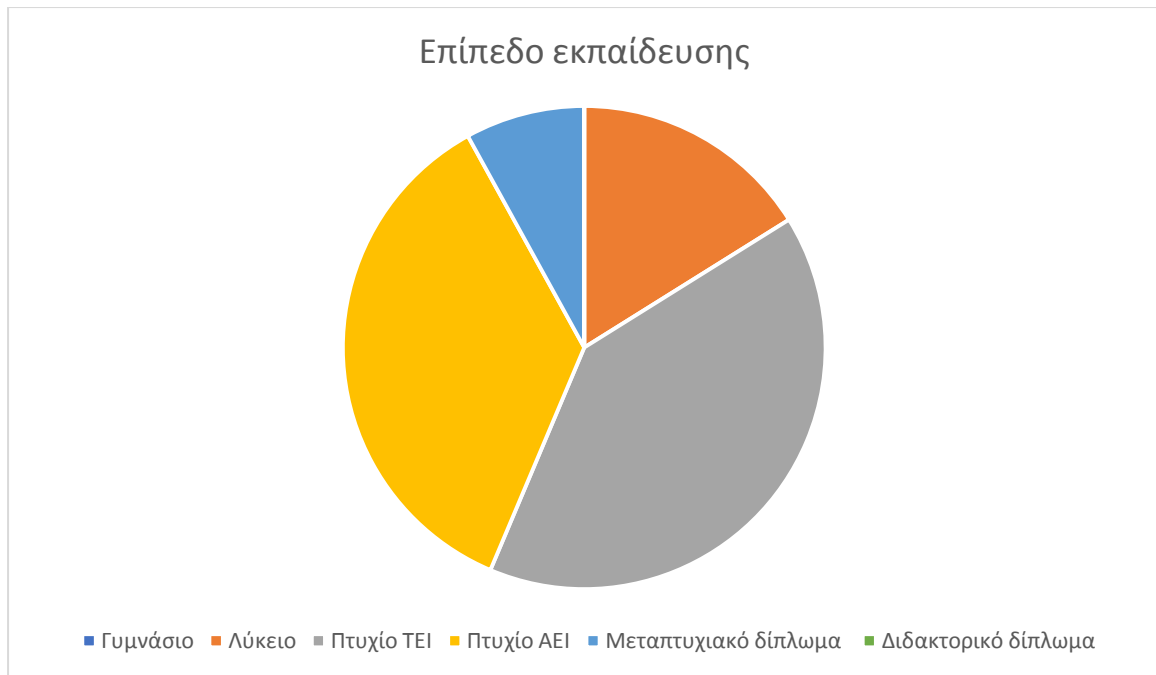
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	18-25	9	10,3	10,3	10,3
	26-30	18	20,7	20,7	31,0
	31-35	17	19,5	19,5	50,6
	35-40	22	25,3	25,3	75,9
	40+	21	24,1	24,1	100,0
Total		87	100,0	100,0	



Η επόμενη ερώτηση αναφερόταν στην ηλικία των ατόμων που κλήθηκαν να απαντήσουν στο ερωτηματολόγιο. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα το μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού είναι ηλικίας 35 – 40. Πιο συγκεκριμένα το 10,3% είναι άτομα ηλικία 18 – 25 ετών, το 20,7% έχουν ηλικία 26 – 30 έτη, το 25,3% καλύπτει ηλικίες 35 – 40 ετών και το υπόλοιπο 24,1% άτομα άνω των 40 ετών.

### 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Λύκειο	14	16,1	16,1	16,1
Πτυχίο ΤΕΙ	35	40,2	40,2	56,3
Πτυχία ΑΕΙ	31	35,6	35,6	92,0
Μεταπτυχιακό δίπλωμα	7	8,0	8,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	



Η τρίτη αναγνωριστική ερώτηση του προφίλ των ερωτηθέντων απευθύνεται στο μορφωτικό επίπεδο. Όπως ήταν αναμενόμενο δεν υπήρχαν άτομα με επίπεδο εκπαίδευσης Γυμνασίου, οι απόφοιτοι Λυκείου ήταν σε ποσοστό 16,1%, όσοι κατείχαν Πτυχίο ΤΕΙ το ποσοστό τους έφτασε τα 40,2% ενώ των πτυχιούχων ΑΕΙ στο 35,6%, ένα μικρό ποσοστό ύψους 8% κατέχει είτε είναι υπό τη διαδικασία Μεταπτυχιακού διπλώματος και κανένας από τους ερωτηθέντες δεν κατείχαν διδακτορικό τίτλο.

#### 4. Ελεγκτική εμπειρία

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	0-3 χρόνια	46	52,9	52,9	52,9
	4-7 χρόνια	29	33,3	33,3	86,2
	7-10 χρόνια	9	10,3	10,3	96,6
	10+ χρόνια	3	3,4	3,4	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Η τέταρτη και τελευταία προσωπική ερώτηση στους συμμετέχοντες ήταν λίγο πιο εξειδικευμένη θα μπορούσε να πει κανείς γιατί αναφέρεται στην ελεγκτική εμπειρία του καθένα. Έτσι, προκύπτει πως 52,9% ποσοστό άνω του μισού και μεγαλύτερο όπως είναι φανερό είναι άτομα που η ελεγκτική του εμπειρία κυμαίνεται μεταξύ 0 έως 3 χρόνων, εξαιρετικά υψηλό όμως ήταν και το ποσοστό ελεγκτικής εμπειρίας 4 έως 7 χρόνων σημειώνοντας ποσοστό 33,3%, ενώ η ελεγκτική εμπειρία 7 έως 10 χρόνων και άνω των 10 χρόνων έχουν ποσοστά 10,3% και 3,4% αντίστοιχα.

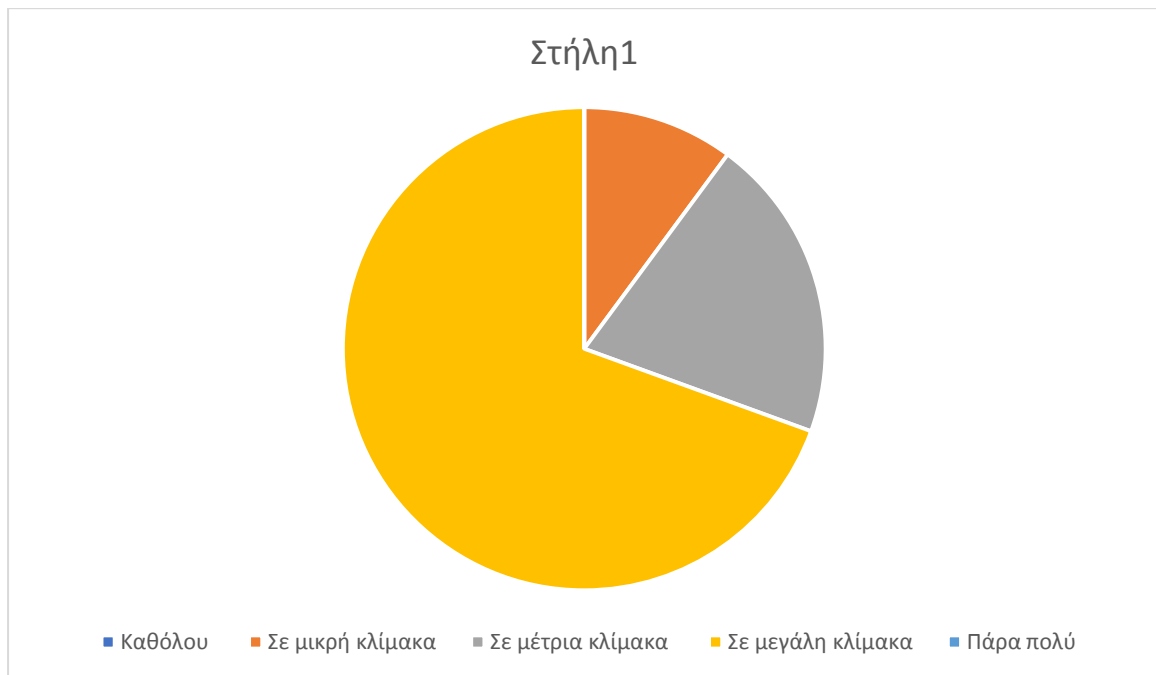
Ακολουθούν πέντε ερωτήσεις, οι οποίες αναφέρονται στο περιβάλλον ελέγχου κάθε Εταιρείας ή Οργανισμού.

**5. Υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε Οργανωτική Μονάδα / Υπηρεσία που αναθεωρείται σύμφωνα με τις τρέχουσες εξελίξεις και απαιτήσεις;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σε μικρή κλίμακα	5	5,7	5,7	5,7



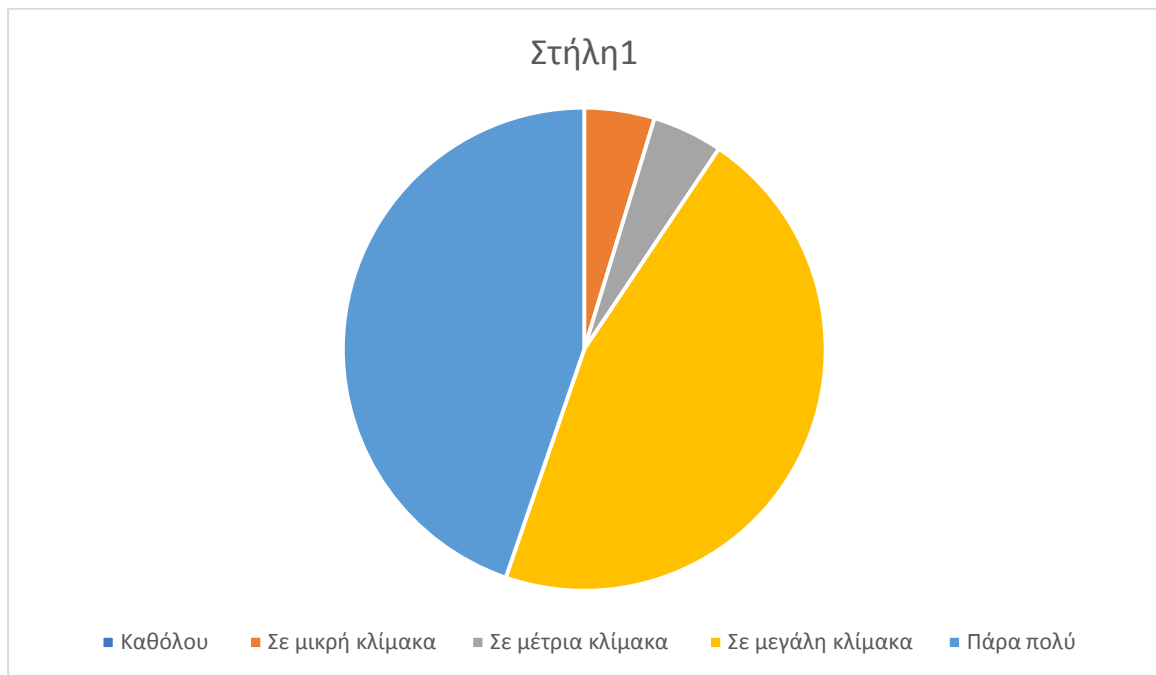
Σε μέτρια κλίμακα	10	11,5	11,5	17,2
Σε μεγάλη κλίμακα	34	39,1	39,1	56,3
Πάρα πολύ	38	43,7	43,7	100,0
Total	87	100,0	100,0	



Στην ερώτηση για το αν υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε Οργανωτική Μονάδα / Υπηρεσία που αναθεωρείται σύμφωνα με τις τρέχουσες εξελίξεις και απαιτήσεις το 5,7% απάντησε πως υπάρχει σε μικρή κλίμακα, το 11,5% σε μέτρια κλίμακα, το 39,1% υποστήριξε πως υπάρχει σε μεγάλη κλίμακα και το υπόλοιπο 43,7% πως υπάρχει πάρα πολύ.

**6. Υπάρχει λεπτομερές ενιαίο Εγχειρίδιο Διαδικασιών με αποτυπωμένες τις εργασίες και τον τρόπο εκτέλεσης τους;**

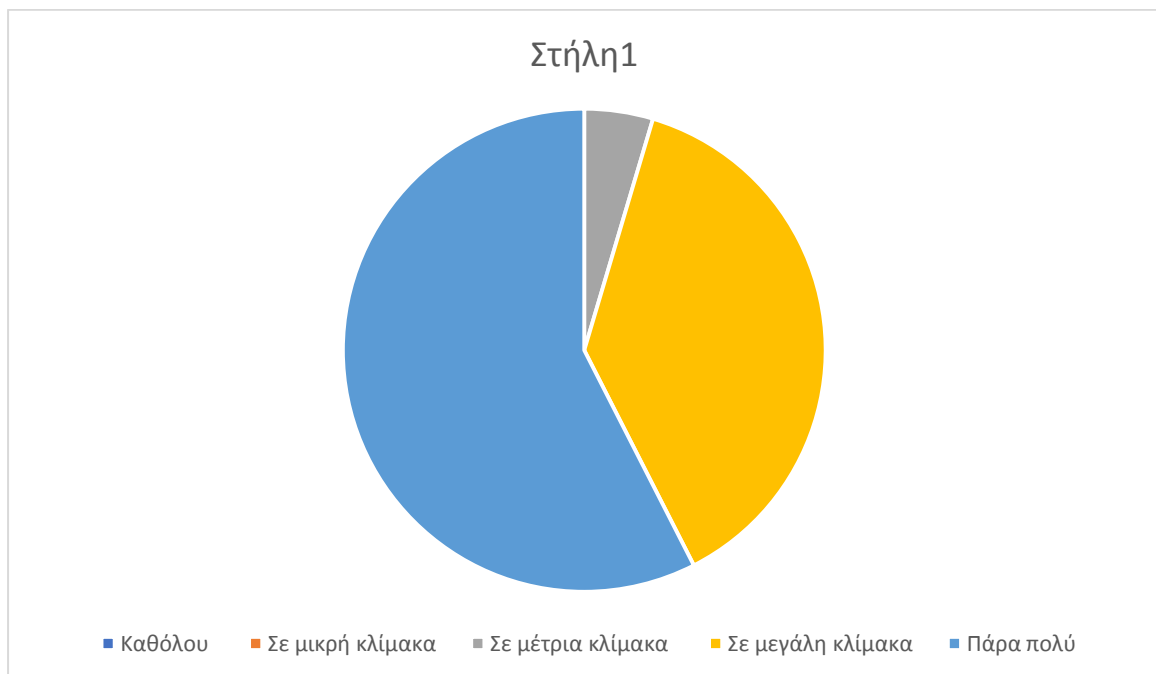
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μικρή κλίμακα	4	4,6	4,6	4,6
	Σε μέτρια κλίμακα	4	4,6	4,6	9,2
	Σε μεγάλη κλίμακα	39	44,8	44,8	54,0
	Πάρα πολύ	40	46,0	46,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Η δεύτερη ερώτηση για το περιβάλλον ελέγχου που αναφέρεται στην ύπαρξη λεπτομερούς ενιαίου Εγχειριδίου Διαδικασιών με αποτυπωμένες τις εργασίες και τον τρόπο εκτέλεσης τους το 4,6% υποστήριξε την ύπαρξη σε μικρή και μέτρια κλίμακα, το 44,8% σε μεγάλη κλίμακα και το 46% την ύπαρξη πάρα πολύ.

### 7. Υπάρχει περιγραφή καθηκόντων θέσεων εργασίας σε όλα τα επίπεδα;

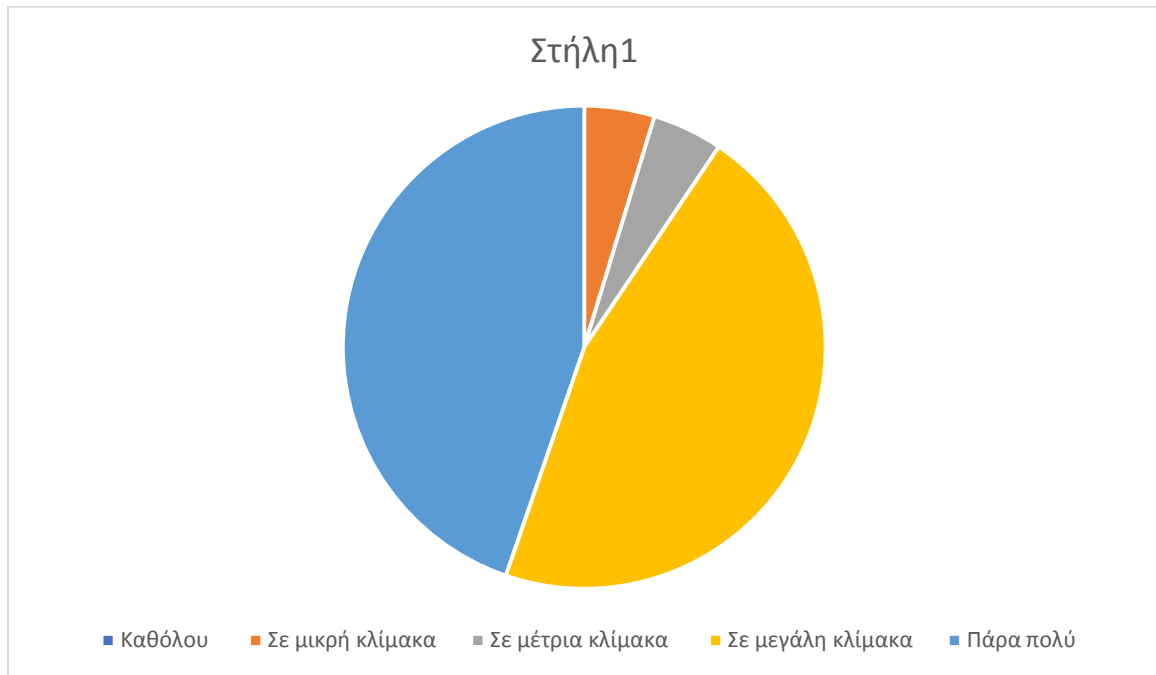
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μέτρια κλίμακα	4	4,6	4,6	4,6
	Σε μεγάλη κλίμακα	33	37,9	37,9	42,5
	Πάρα πολύ	50	57,5	57,5	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Η επόμενη ερώτηση για την περιγραφή καθηκόντων θέσεων εργασίας σε όλα τα επίπεδα το μικρότερο ποσοστό 4,6% βρίσκεται σε μέτρια κλίμακα, το 37,9% σε μεγάλη κλίμακα και το 57,5% σε πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα.

### 8. Είναι σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων;

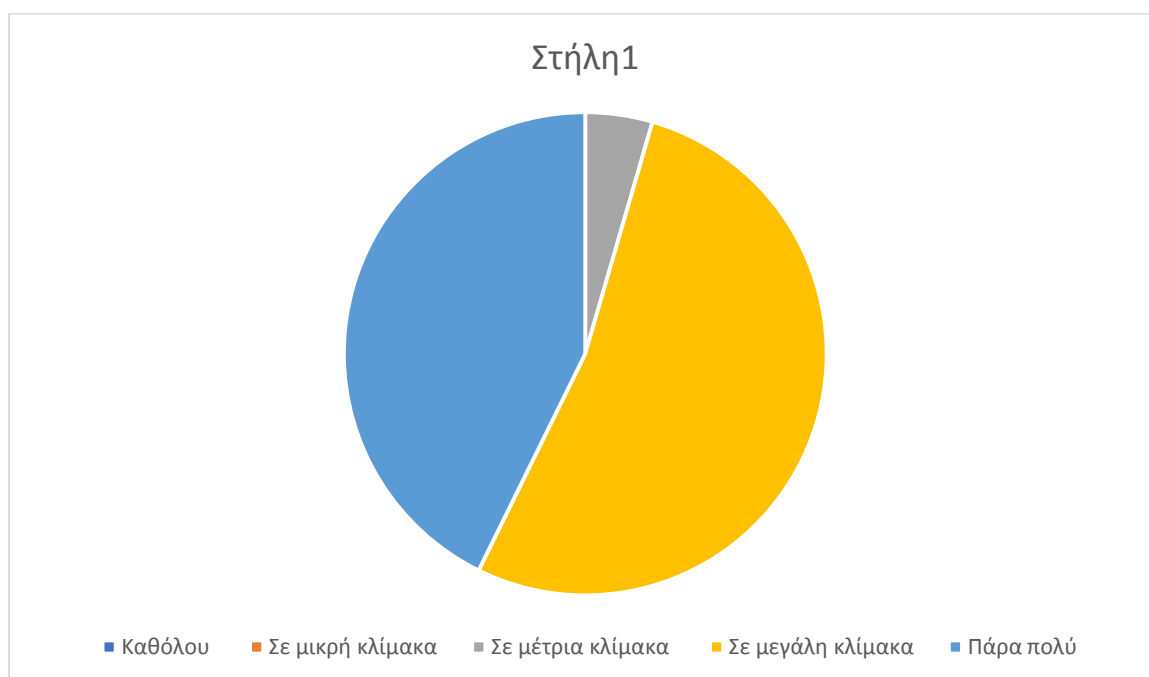
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μικρή κλίμακα	4	4,6	4,6	4,6
	Σε μέτρια κλίμακα	4	4,6	4,6	9,2
	Σε μεγάλη κλίμακα	39	44,8	44,8	54,0
	Πάρα πολύ	40	46,0	46,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Ο σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων σημείωσαν ποσοστά 4,6% σε μικρή και μέτρια κλίμακα, 44,6% σε μεγάλη κλίμακα και 46% σε πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα.

9. Έχει θεσπισθεί και κοινοποιηθεί Κώδικας Δεοντολογίας ή με άλλο τρόπο έχει διακηρυχθεί η αρχή της ακεραιότητας και η τήρηση ηθικών αξιών από τους εργαζόμενους;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μέτρια κλίμακα	4	4,6	4,6	4,6
	Σε μεγάλη κλίμακα	47	54,0	54,0	58,6
	Πάρα πολύ	36	41,4	41,4	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

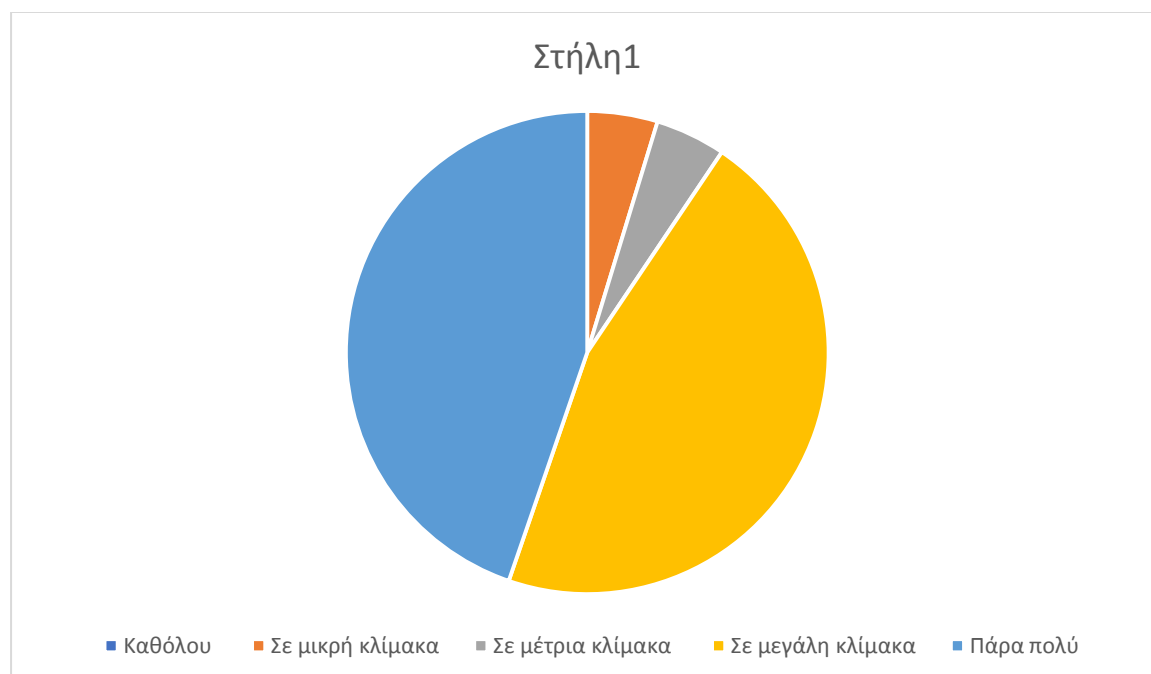


Η τελευταία ερώτηση για το περιβάλλον ελέγχου αναφέρεται στη θέσπιση και κοινοποίηση Κώδικα Δεοντολογίας ή με άλλο τρόπο να έχει διακηρυχθεί η αρχή της ακεραιότητας και η τήρηση ηθικών αξιών από τους εργαζόμενους τα ποσοστά σε αυτή την περίπτωση είναι σε 4,6% η μέτρια κλίμακα, σε 54% η μεγάλη κλίμακα και 41,4% σε πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα.

Στη συνέχεια οι επόμενες πέντε ερωτήσεις έχουν αναφορά στην αξιολόγηση των κινδύνων μέσα στις Εταιρείες ή τους Οργανισμούς.

**10. Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία για την αξιολόγηση των κινδύνων;**

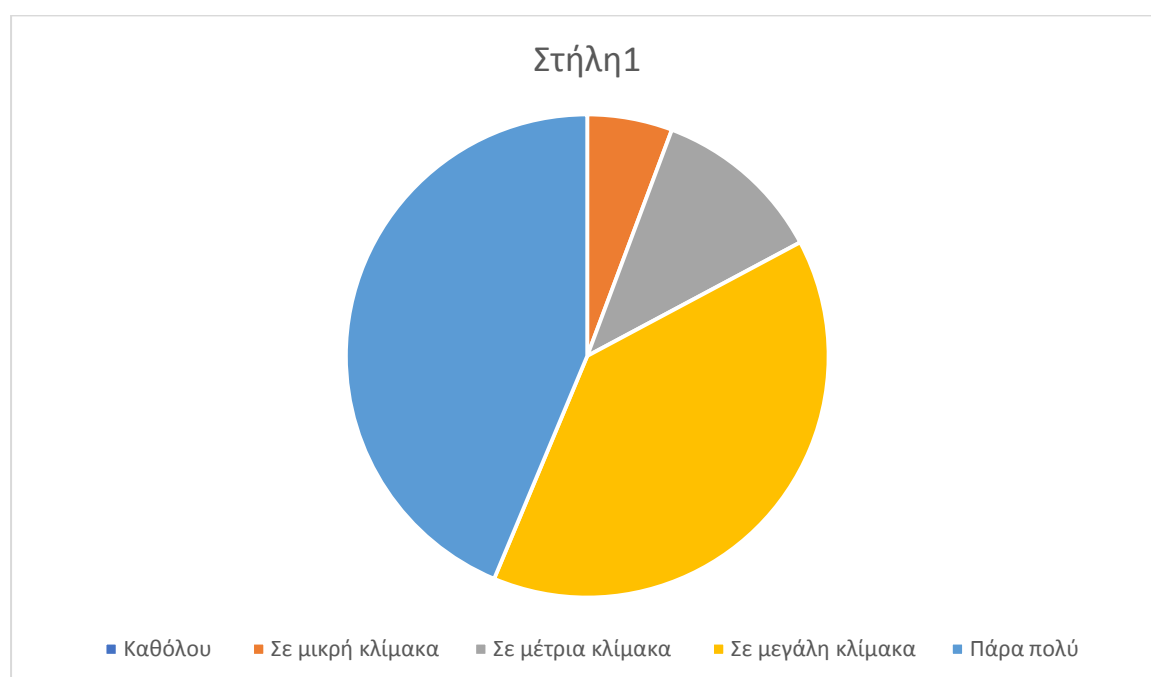
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μικρή κλίμακα	4	4,6	4,6	4,6
	Σε μέτρια κλίμακα	4	4,6	4,6	9,2
	Σε μεγάλη κλίμακα	39	44,8	44,8	54,0
	Πάρα πολύ	40	46,0	46,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Η δέκατη σε σειρά ερώτηση του ερωτηματολογίου που εντάσσεται όμως στην υποκατηγορία αξιολόγησης ελέγχου υπάρχουν ποσοστά σε μικρή και μέτρια κλίμακα σε ποσοστό 4,6% και στις δύο περιπτώσεις, σε ποσοστό 44,8% σε μεγάλη κλίμακα και σε 46% σε πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα.

**11. Καθορίζονται επιμέρους στόχοι που αναπροσαρμόζονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα;**

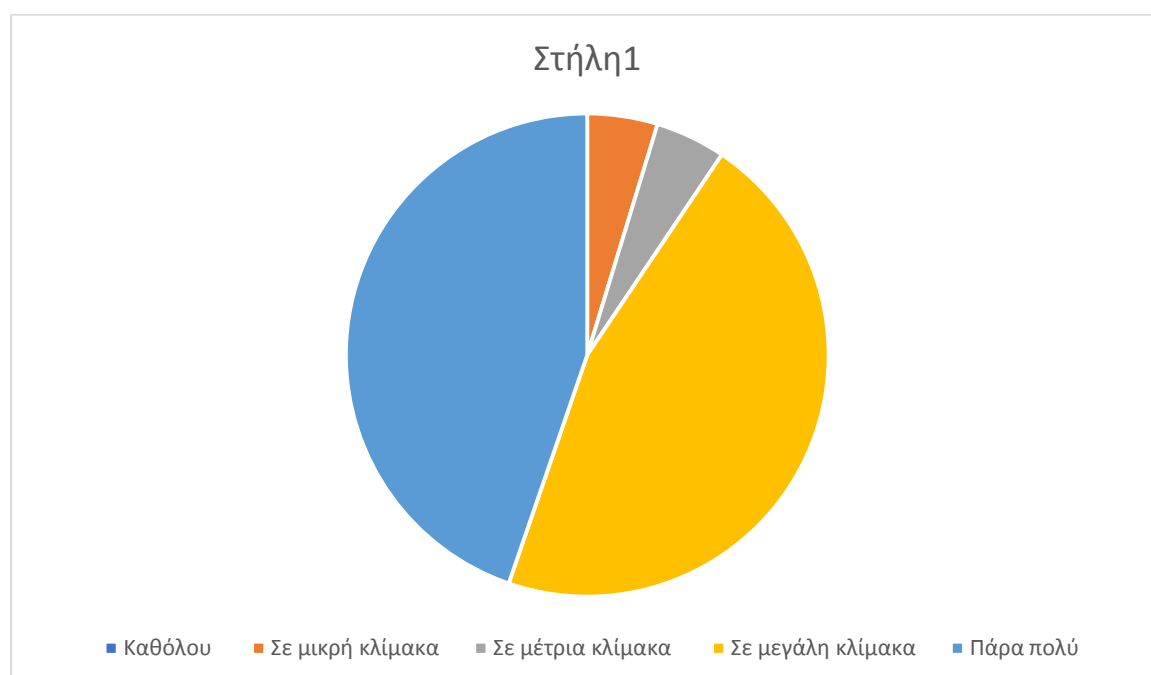
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μικρή κλίμακα	5	5,7	5,7	5,7
	Σε μέτρια κλίμακα	10	11,5	11,5	17,2
	Σε μεγάλη κλίμακα	34	39,1	39,1	56,3
	Πάρα πολύ	38	43,7	43,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Ακολουθεί η ερώτηση για τον καθορισμό των επιμέρους στόχων που αναπροσαρμόζονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα και οι απαντήσεις ήταν 5,7% για τη μικρή κλίμακα, 11,5% για τη μέτρια κλίμακα, 39,1% για τη μεγάλη κλίμακα και 43,7% σε πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα.

**12. Οι στόχοι που τίθενται από τη Διοίκηση είναι ρεαλιστικοί και μπορούν να επιτευχθούν;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μικρή κλίμακα	4	4,6	4,6	4,6
	Σε μέτρια κλίμακα	4	4,6	4,6	9,2
	Σε μεγάλη κλίμακα	39	44,8	44,8	54,0
	Πάρα πολύ	40	46,0	46,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

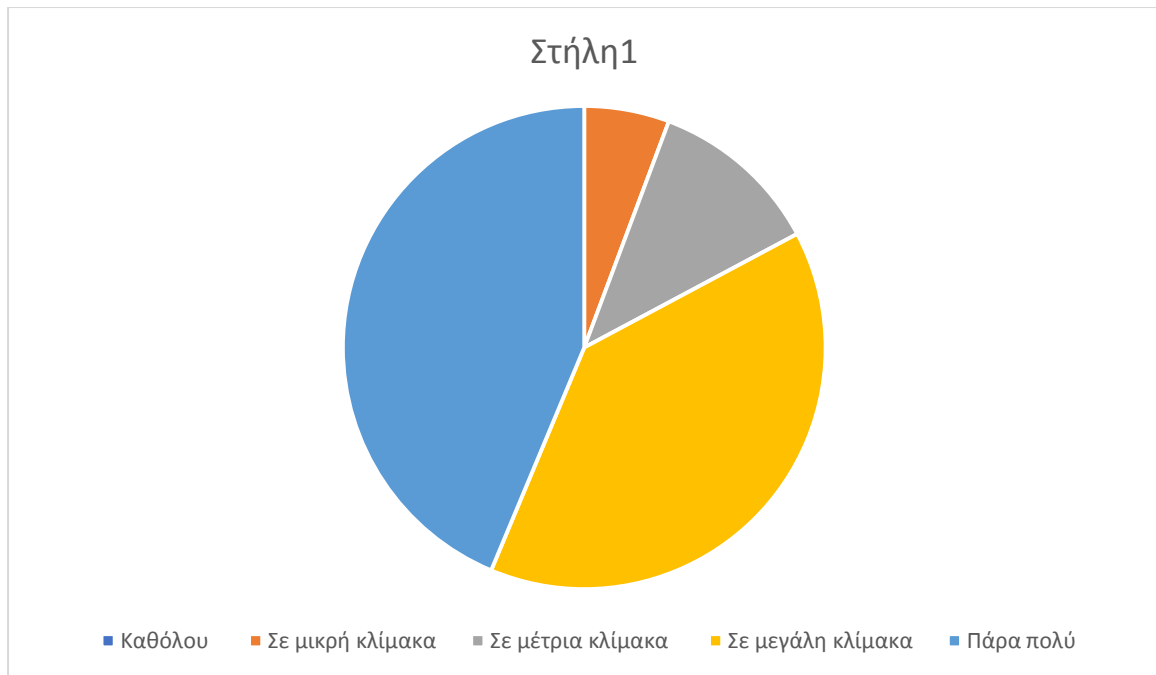




Έπειτα ερωτώνται για τους στόχους που τίθενται από τη Διοίκηση και αν αυτοί είναι ρεαλιστικοί και μπορούν να επιτευχθούν και τα αντίστοιχα ποσοστά για μικρή, μέτρια, μεγάλη και πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα είναι αντίστοιχα 4,6%, 4,6%, 44,8% και 46%.

**13. Διενεργείται εσωτερικός έλεγχος όχι μόνο σε τακτές, αλλά και σε έκτακτες περιπτώσεις;**

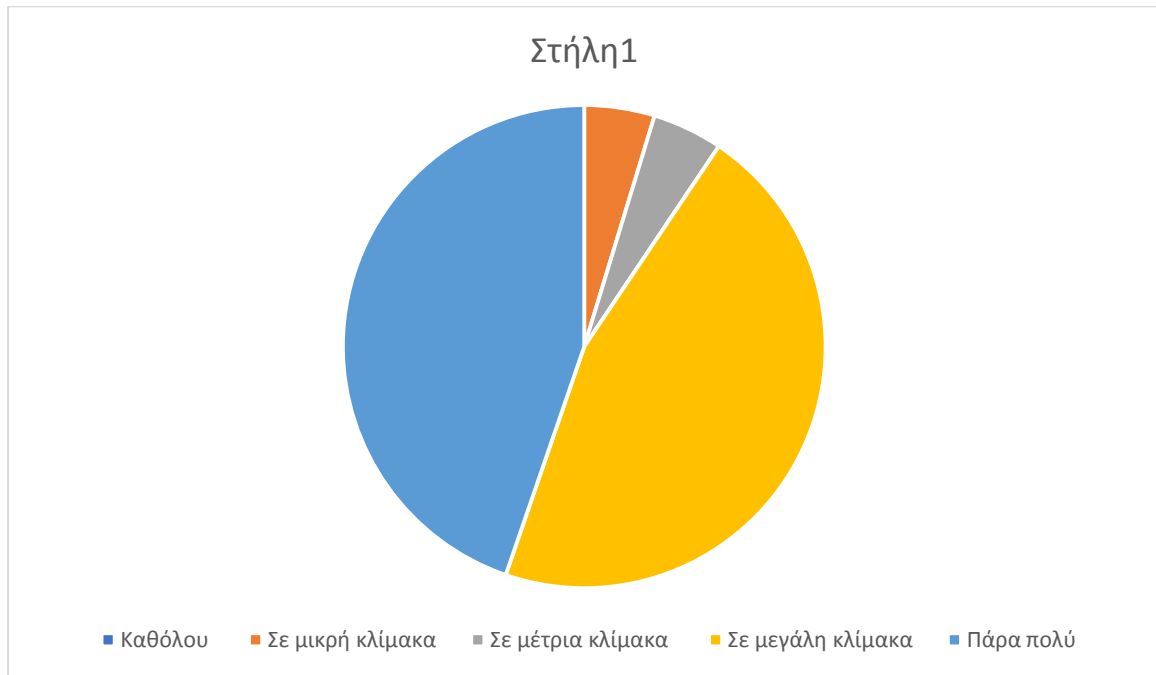
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μικρή κλίμακα	5	5,7	5,7	5,7
	Σε μέτρια κλίμακα	10	11,5	11,5	17,2
	Σε μεγάλη κλίμακα	34	39,1	39,1	56,3
	Πάρα πολύ	38	43,7	43,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Επιπλέον σημειώθηκαν ποσοστά 5,7%, 11,5%, 39,1% και 43,7% στην ερώτηση διενέργειας εσωτερικού ελέγχου όχι μόνο σε τακτές αλλά και σε έκτακτες περιπτώσεις σε μικρή, μέτρια, μεγάλη και πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα αντίστοιχα.

**14. Εφαρμόζονται ελεγκτικές διαδικασίες σε διαφορετικό βαθμό και έκταση αναλόγως την ένταση κινδύνου που εμφανίζει η ελεγχόμενη Υπηρεσία/Τμήμα;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σε μικρή κλίμακα	4	4,6	4,6	4,6
Σε μέτρια κλίμακα	4	4,6	4,6	9,2
Σε μεγάλη κλίμακα	39	44,8	44,8	54,0
Πάρα πολύ	40	46,0	46,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	



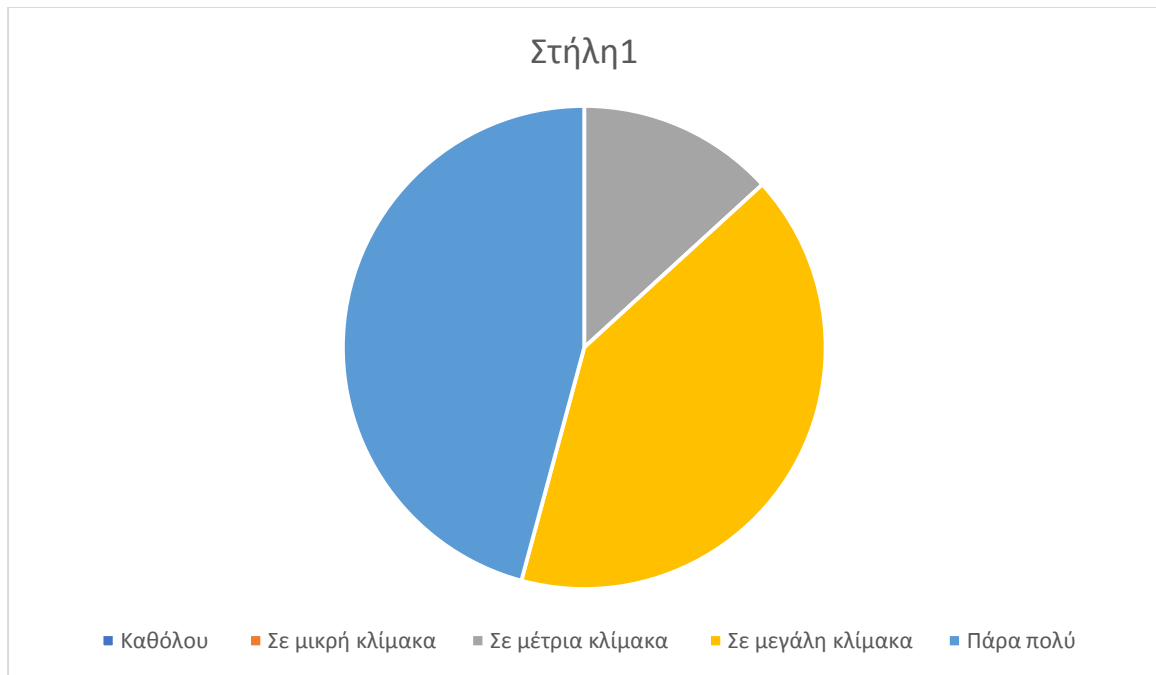
Στο αν εφαρμόζονται ελεγκτικές διαδικασίες σε διαφορετικό βαθμό και έκταση αναλόγως την ένταση κινδύνου που εμφανίζει η ελεγχόμενη Υπηρεσία / Τμήμα τα ποσοστά μικρής και μεσαίας κλίμακας ήταν 4,6% ενώ μεγάλης και πάρα πολύ μεγάλης κλίμακας τα ποσοστά ήταν 44,8% και 46% σε αντιστοιχία.

Οι ερωτήσεις συνεχίζονται με πέντε ερωτήσεις για τις δραστηριότητες ελέγχου της Εταιρείας ή του Οργανισμού.

**15. Υπάρχουν και έχουν γνωστοποιηθεί τα επίπεδα και όρια των εγκρίσεων/ευθυνών;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid Σε μέτρια κλίμακα	11	12,6	12,6	12,6
Σε μεγάλη κλίμακα	34	39,1	39,1	51,7
Πάρα πολύ	42	48,3	48,3	100,0

Total	87	100,0	100,0	
-------	----	-------	-------	--

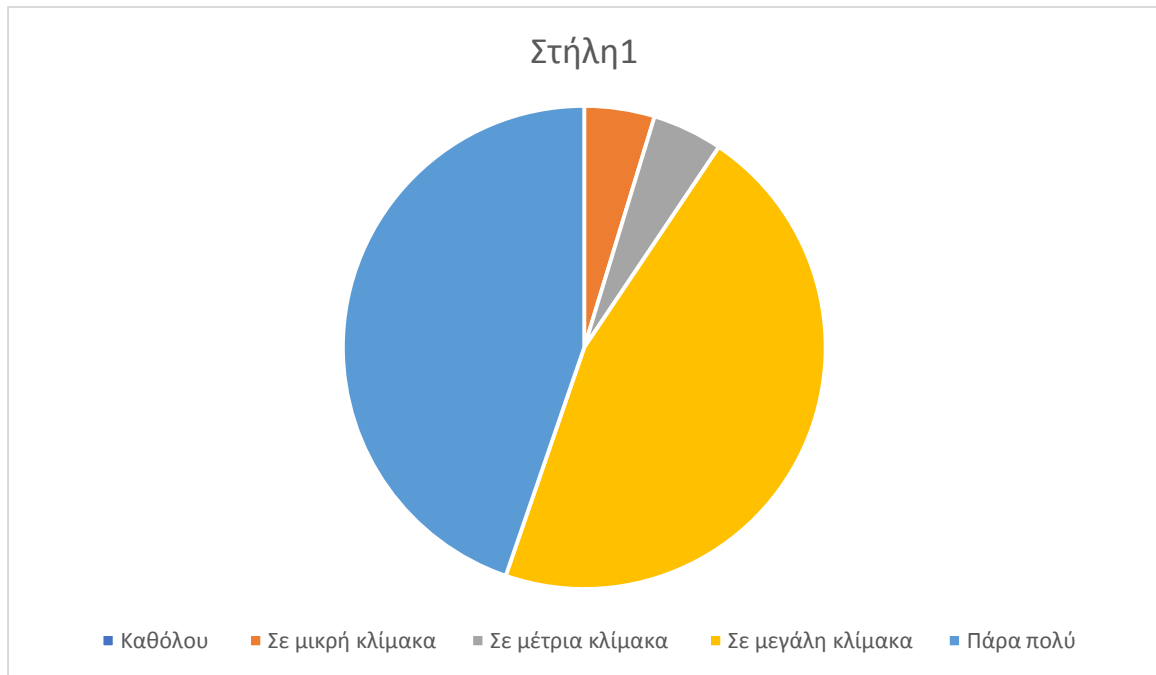


Αρχικά ερωτάται αν υπάρχουν και έχουν γνωστοποιηθεί τα επίπεδα και όρια των εγκρίσεων / ευθυνών και τα ποσοστά που παρατηρήθηκαν εστιάζοντας σε μέτρια, μεγάλη και πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα με 12,6%, 39,1% και 48,3% αντίστοιχα.

**16. Αποδέχεται η Διοίκηση την ευθύνη για τις πληροφορίες και τις έγγραφες αναφορές που παράγονται και προέρχονται από τις Υπηρεσίες του εσωτερικού ελέγχου;**

			Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μικρή κλίμακα	4	4,6	4,6	4,6	
	Σε μέτρια κλίμακα	4	4,6	4,6	9,2	

Σε μεγάλη κλίμακα	39	44,8	44,8	54,0
Πάρα πολύ	40	46,0	46,0	100,0
Total	87	100,0	100,0	

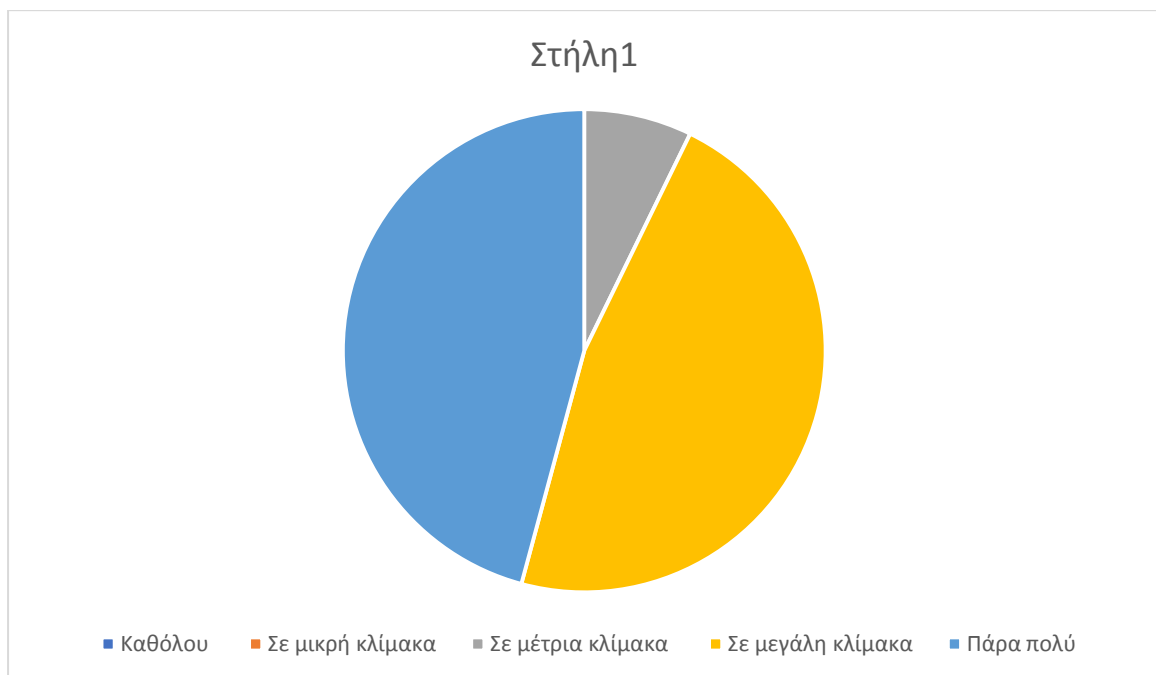


Η δέκατη έκτη ερώτηση αναφέρεται στο κατά πόσο αποδέχεται η Διοίκηση την ευθύνη για τις πληροφορίες και τις έγγραφες αναφορές που παράγονται και προέρχονται από τις Υπηρεσίες του εσωτερικού ελέγχου και η μικρή και μέτρια κλίμακα σημείωσαν 4,6% ποσοστό, η μεγάλη 44,8% και η πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα 46%.

**17. Προηγείται έγκριση της Διοίκησης για την υιοθέτηση αυτοματοποιημένων πληροφοριακών και άλλων συστημάτων;**

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
--	-----------	---------	---------------	--------------------

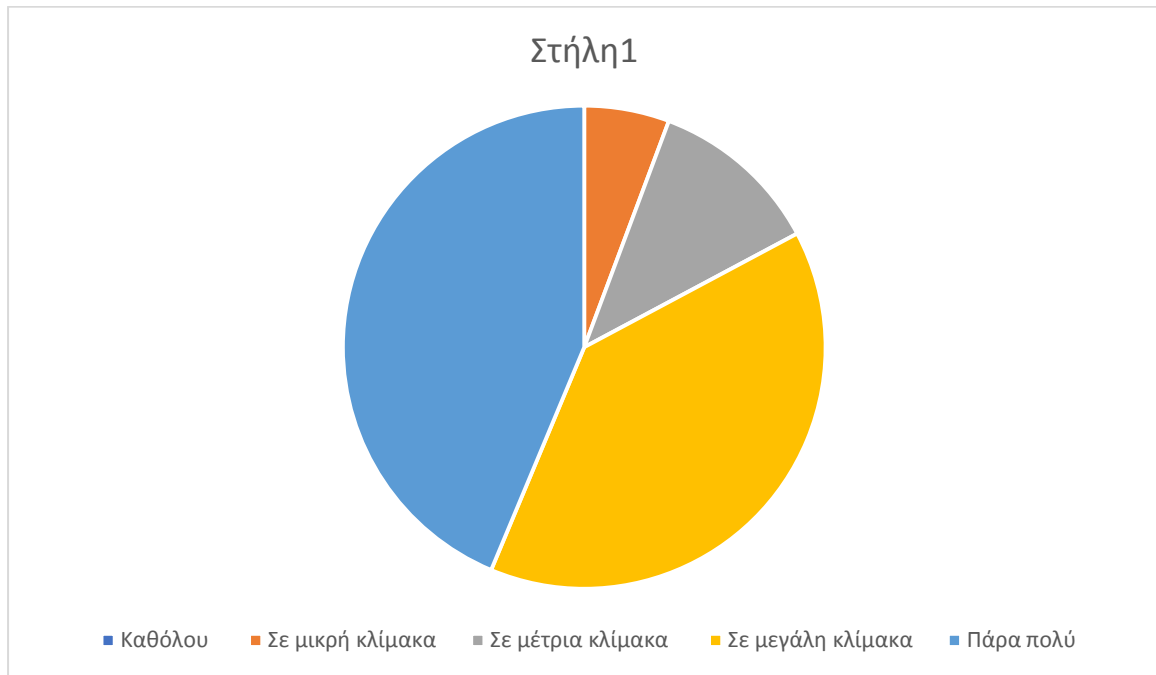
Valid	Σε μέτρια κλίμακα	6	6,9	6,9	6,9
	Σε μεγάλη κλίμακα	39	44,8	44,8	51,7
	Πάρα πολύ	42	48,3	48,3	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Στη συνέχεια, η επόμενη ερώτηση είναι για το αν προηγείται η έγκριση της Διοίκησης για την υιοθέτηση αυτοματοποιημένων πληροφοριακών και άλλων συστημάτων το ποσοστό της μέτριας κλίμακας ήταν 6,9%, της μεγάλης κλίμακας 44,8% και της πάρα πολύ μεγάλης κλίμακας 48,3%.

**18. Εμποδίζει παράνομες συναλλαγές το σύστημα ελέγχου με τις ασφαλιστικές δικλείδες που διαθέτει;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μικρή κλίμακα	5	5,7	5,7	5,7
	Σε μέτρια κλίμακα	10	11,5	11,5	17,2
	Σε μεγάλη κλίμακα	34	39,1	39,1	56,3
	Πάρα πολύ	38	43,7	43,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

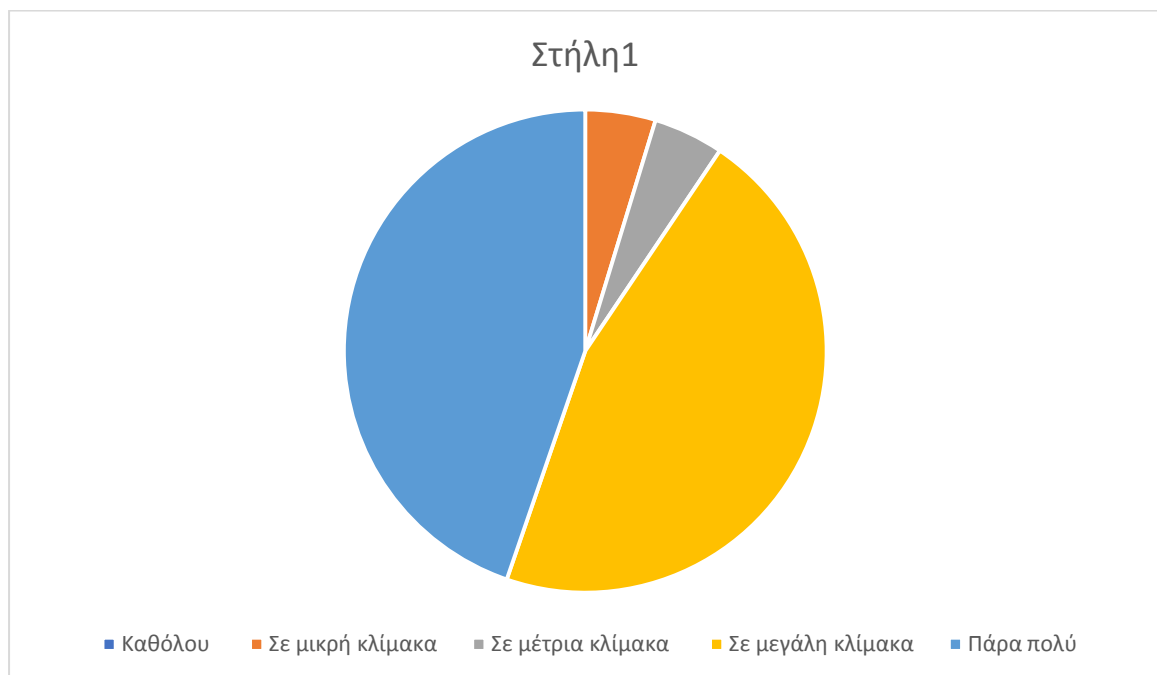


Τα ποσοστά 5,7%, 11,5%, 39,1% και 43,7% σε αντιστοιχία μικρής, μέτριας, μεγάλης, πάρα πολύ μεγάλης κλίμακας απευθύνονται σε ερώτημα για τον εμποδισμό παράνομων συναλλαγών από το σύστημα ελέγχου με τις ασφαλιστικές δικλείδες που διαθέτει.

**19. Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας για την εύρυθμη λειτουργία του προσωπικού της**

**Τράπεζας περιλαμβάνουν ειδικές αναφορές για συναφείς με τον έλεγχο δραστηριότητες;**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μικρή κλίμακα	4	4,6	4,6	4,6
	Σε μέτρια κλίμακα	4	4,6	4,6	9,2
	Σε μεγάλη κλίμακα	39	44,8	44,8	54,0
	Πάρα πολύ	40	46,0	46,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Έπειτα, οι περιγραφές των θέσεων εργασίας για την εύρυθμη λειτουργία του προσωπικού της Τράπεζας και το αν περιλαμβάνουν ειδικές αναφορές για συναφείς με τον έλεγχο δραστηριότητες τα ποσοστά ήταν 4,6% της μικρής κλίμακας, 4,6%

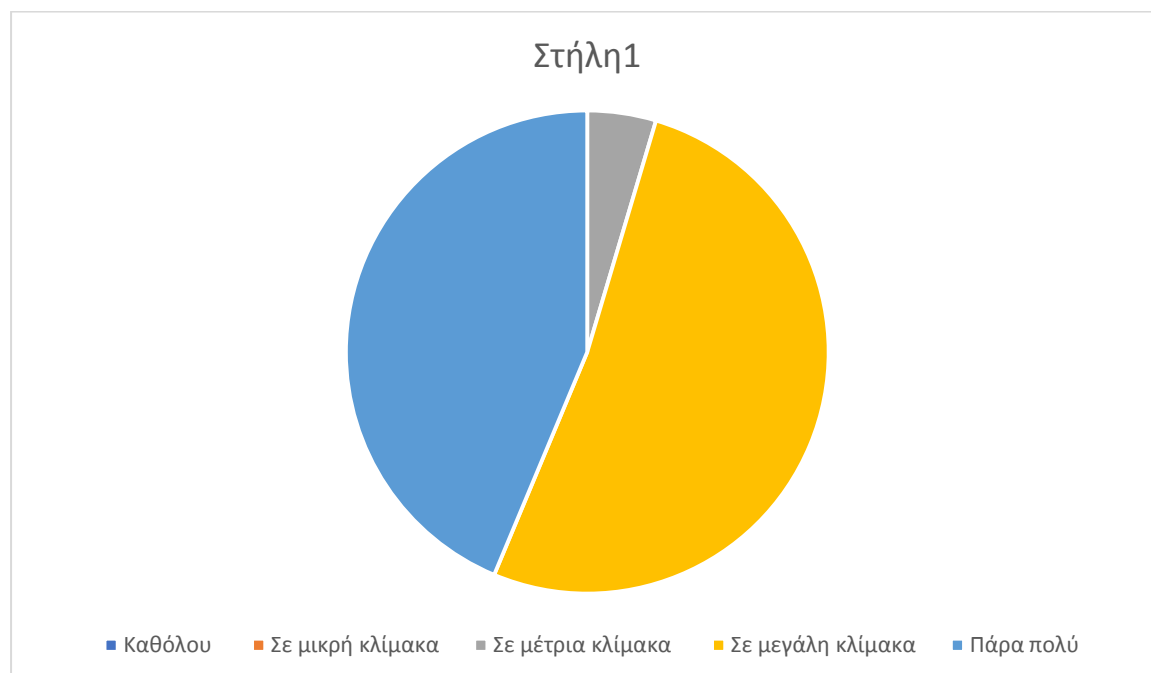


επίσης για τη μεσαία, 44,8% για τη μεγάλη κλίμακα και 46% για την πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα.

Η μάθηση και εκπαίδευση στην Εταιρεία ή τον οργανισμό έχει τις τέσσερις επόμενες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου που χρησιμοποιήθηκε για την έρευνα αυτή.

## 20. Οι εσωτερικοί ελεγκτές επανεκπαιδεύονται;

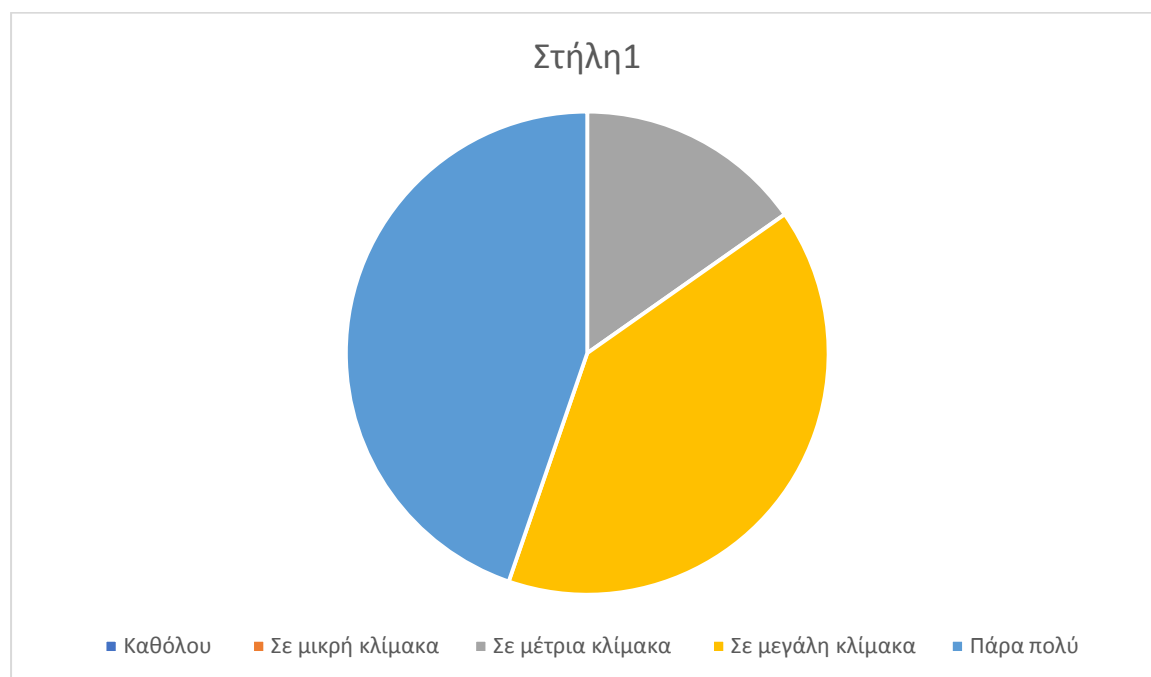
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μέτρια κλίμακα	4	4,6	4,6	4,6
	Σε μεγάλη κλίμακα	45	51,7	51,7	56,3
	Πάρα πολύ	38	43,7	43,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Για το αν οι εσωτερικοί ελεγκτές επανεκπαιδεύονται η μέτρια κλίμακα είναι σε ποσοστό 4,6%, η μεγάλη κλίμακα 51,7% και η πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα 43,7%.

## 21. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι πιστοποιημένοι;

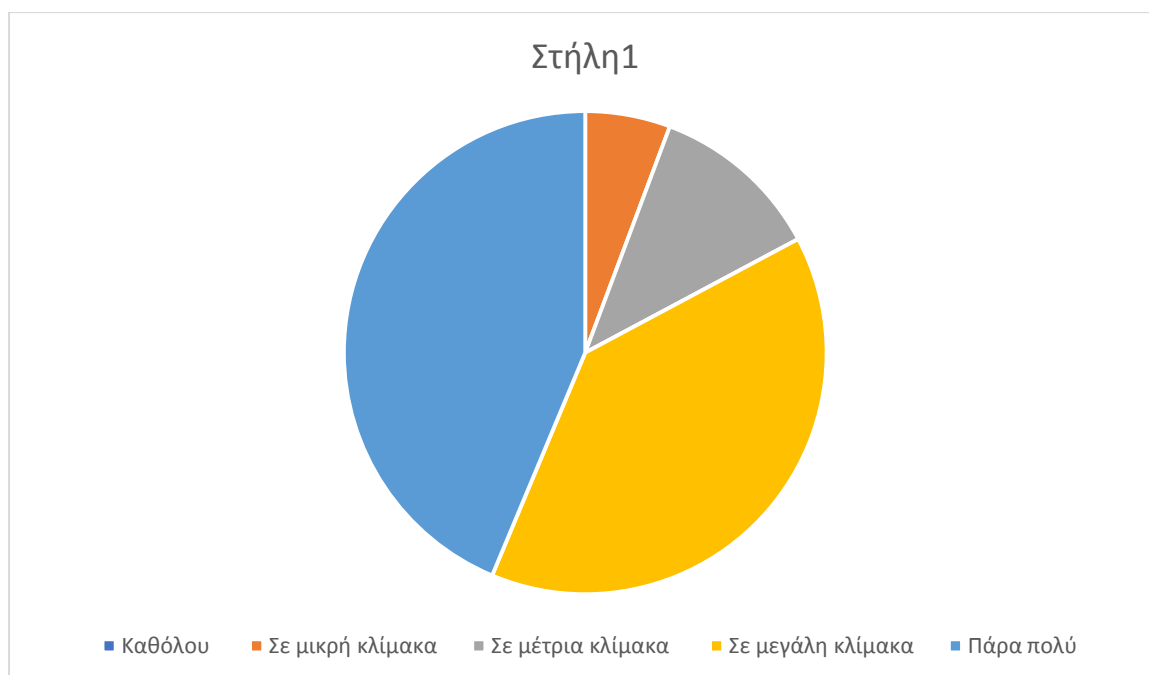
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μέτρια κλίμακα	13	14,9	14,9	14,9
	Σε μεγάλη κλίμακα	34	39,1	39,1	54,0
	Πάρα πολύ	40	46,0	46,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Η πιστοποίηση των εσωτερικών ελεγκτών παρατηρήθηκε σε ποσοστά 14,6%, 39,1% και 46% για την μέτρια κλίμακα, τη μεγάλη και την πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα αντίστοιχα.

## 22. Ελέγχονται τα μορφωτικά προσόντα των εσωτερικών ελεγκτών;

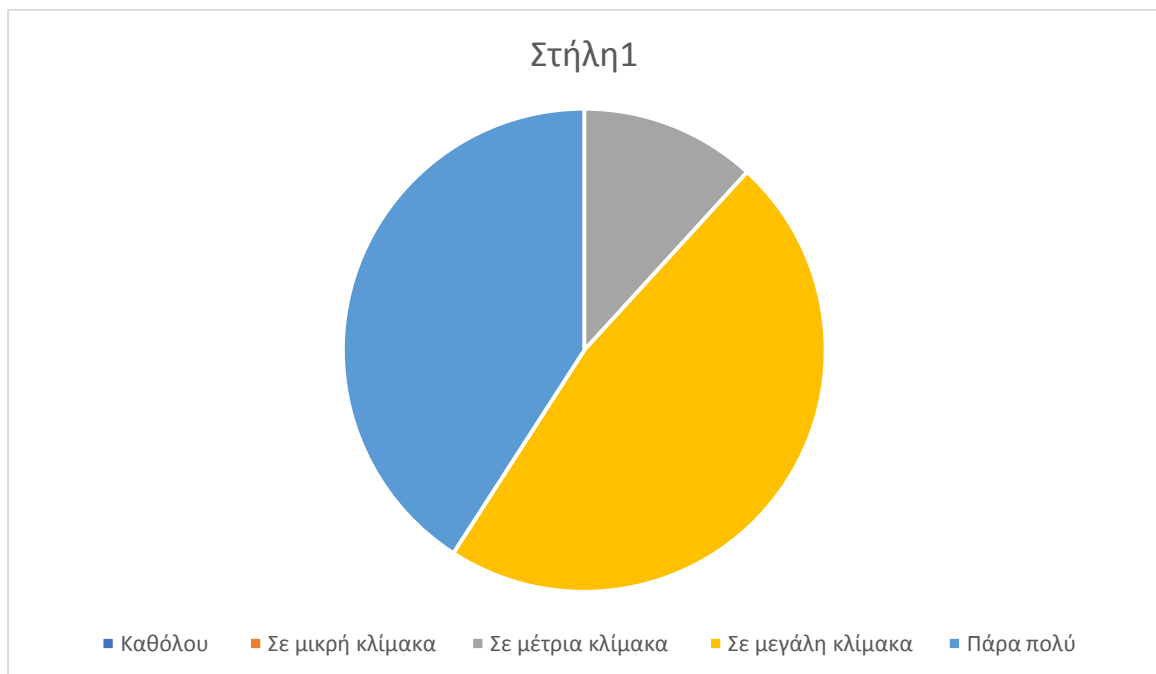
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μικρή κλίμακα	5	5,7	5,7	5,7
	Σε μέτρια κλίμακα	10	11,5	11,5	17,2
	Σε μεγάλη κλίμακα	34	39,1	39,1	56,3
	Πάρα πολύ	38	43,7	43,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Ο έλεγχος των μορφωτικών προσόντων των εσωτερικών ελεγκτών πήραν ποσοστά 5,7% σε μικρή κλίμακα, 11,5% σε μέτρια κλίμακα, 39,1% σε μεγάλη κλίμακα και 43,7% σε πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα.

### 23. Ελέγχεται η ελεγκτική εμπειρία των εσωτερικών ελεγκτών;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μέτρια κλίμακα	11	12,6	12,6	12,6
	Σε μεγάλη κλίμακα	44	50,6	50,6	63,2
	Πάρα πολύ	32	36,8	36,8	100,0
	Total	87	100,0	100,0	

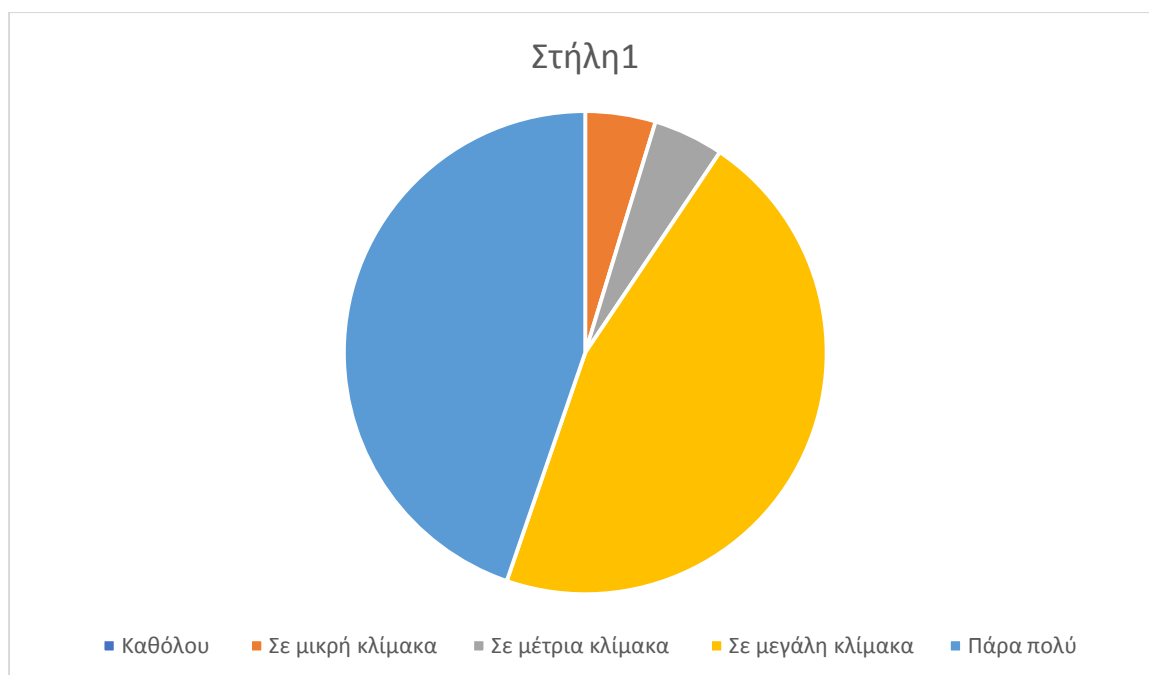


Για τον έλεγχο της ελεγκτικής εμπειρίας των εσωτερικών ελεγκτών η μέτρια κλίμακα σημείωσε ποσοστό 12,6%, η μεγάλη κλίμακα 50,6% και η πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα 36,8%.

Το ερωτηματολόγιο ολοκληρώνεται με τέσσερις ερωτήσεις για την ισορροπημένη κάρτα αποδόσεων σε κάθε Εταιρεία ή Οργανισμό.

**24. Σε ποιο βαθμό προσδιορίζονται οι στόχοι απόδοσης για όλα τα επίπεδα;**

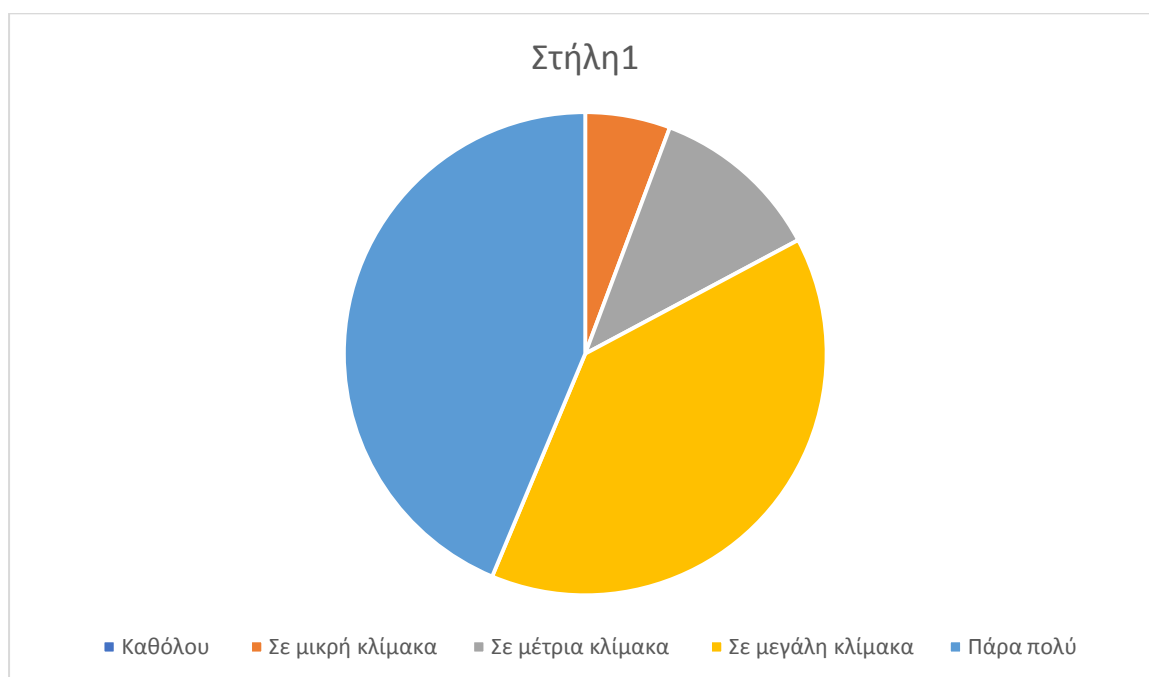
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μικρή κλίμακα	4	4,6	4,6	4,6
	Σε μέτρια κλίμακα	4	4,6	4,6	9,2
	Σε μεγάλη κλίμακα	39	44,8	44,8	54,0
	Πάρα πολύ	40	46,0	46,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Η πρώτη ερώτηση για την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων αφορά το βαθμό στον οποίο προσδιορίζονται οι στόχοι απόδοσης για όλα τα επίπεδα και τα ποσοστά που παρατηρήθηκαν ήταν 4,6% για τη μικρή και μέτρια κλίμακα, 44,8% για τη μεγάλη κλίμακα και 46% για την πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα.

**25. Σε ποιο βαθμό υπάρχει εγκεκριμένη πολιτική και σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα;**

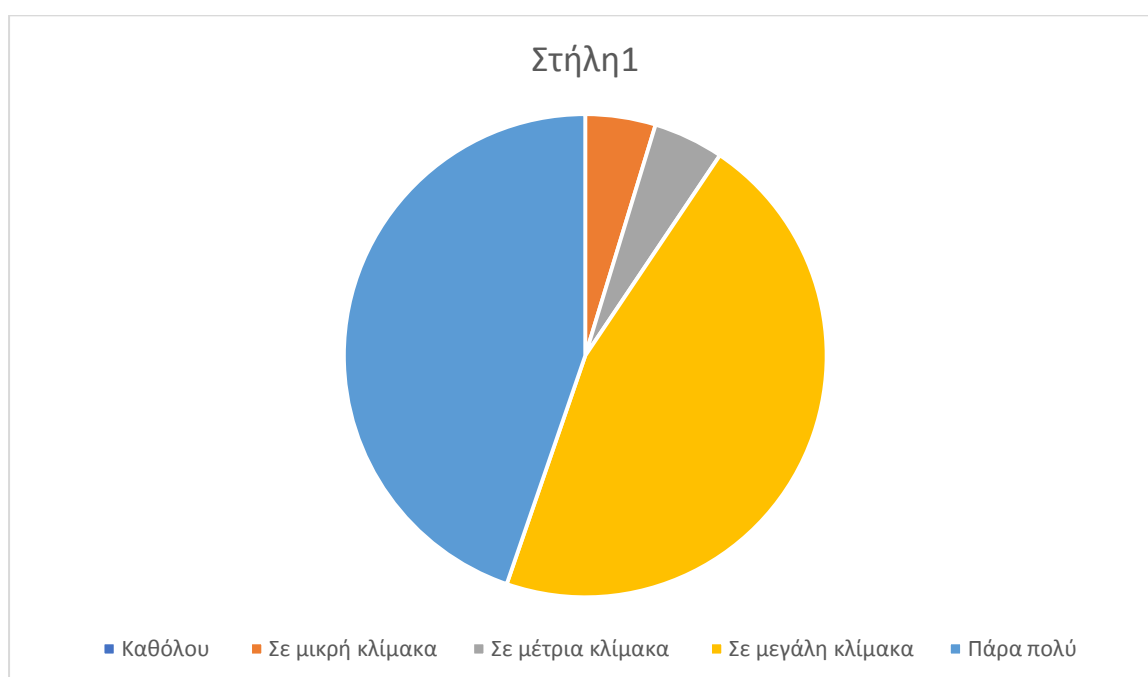
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μικρή κλίμακα	5	5,7	5,7	5,7
	Σε μέτρια κλίμακα	10	11,5	11,5	17,2
	Σε μεγάλη κλίμακα	34	39,1	39,1	56,3
	Πάρα πολύ	38	43,7	43,7	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Ο βαθμός εγκεκριμένης πολιτικής και συστήματος παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα σημείωσε ποσοστά σε μικρή, μέτρια, μεγάλη και πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα, 5,7%, 11,5%, 39,1%, 43,7% αντίστοιχα.

**26. Σε ποιο βαθμό υπάρχουν διαδικασίες διορθωτικών μέτρων όταν προκύπτουν θέματα απόδοσης;**

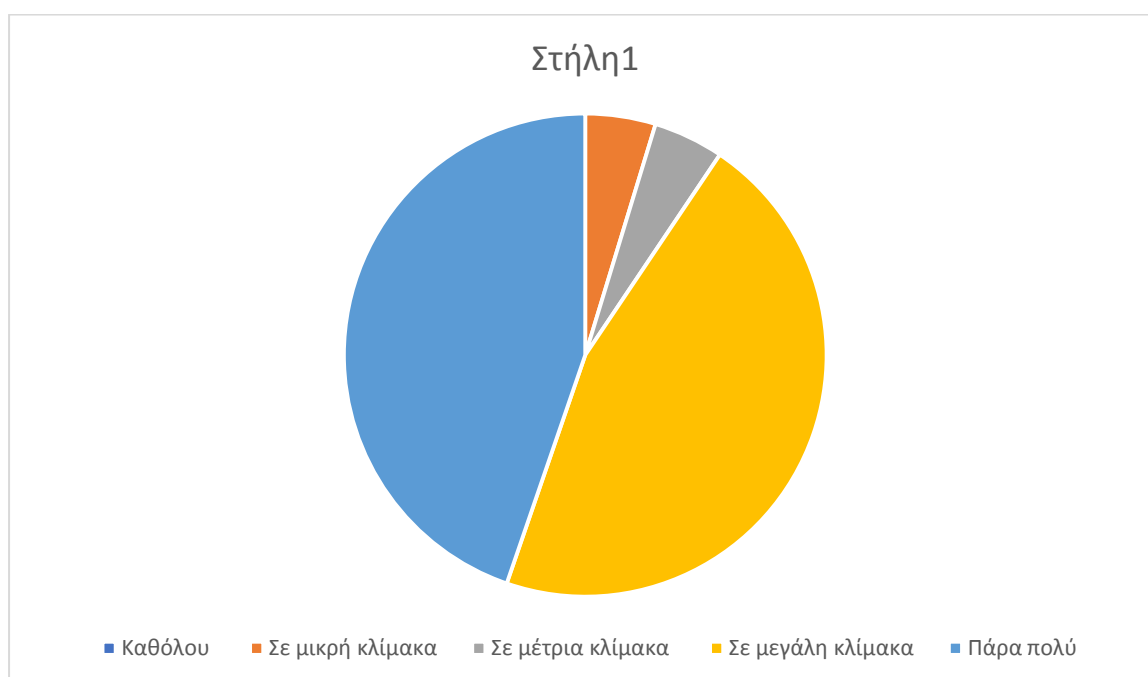
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μικρή κλίμακα	4	4,6	4,6	4,6
	Σε μέτρια κλίμακα	4	4,6	4,6	9,2
	Σε μεγάλη κλίμακα	39	44,8	44,8	54,0
	Πάρα πολύ	40	46,0	46,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Έπειτα, ο βαθμός ύπαρξης διαδικασιών διορθωτικών μέτρων όταν προκύπτουν θέματα απόδοσης τα ποσοστά ήταν 4,6% για τη μικρή κλίμακα, 4,6% για τη μέτρια, 44,8% για τη μεγάλη και 46% για την πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα.

27. Σε ποιο βαθμό υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης εκπαίδευσης και κατάρτισης των διοικητικών στελεχών σε θέματα απόδοσης για την βελτίωση των διαδικασιών;

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Σε μικρή κλίμακα	4	4,6	4,6	4,6
	Σε μέτρια κλίμακα	4	4,6	4,6	9,2
	Σε μεγάλη κλίμακα	39	44,8	44,8	54,0
	Πάρα πολύ	40	46,0	46,0	100,0
	Total	87	100,0	100,0	



Κλείνοντας το ερωτηματολόγιο η τελευταία ερώτηση όπως ήδη προαναφέρθηκε αφορά την Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων και πιο συγκεκριμένα το βαθμό ύπαρξης προγράμματος ανάπτυξης εκπαίδευσης και κατάρτισης των



διοικητικών στελεχών σε θέματα απόδοσης για την βελτίωση των διαδικασιών και τα ποσοστά ήταν 4,6% για τις κλίμακες μικρή και μέτρια, 44,8% για τη μεγάλη κλίμακα και 46% για την πάρα πολύ μεγάλη κλίμακα.

## **Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα**

### **5.1 Εισαγωγή**

Το πέμπτο και τελευταίο κεφάλαιο της παρούσας πτυχιακής εργασίας αποτελεί τα συμπεράσματα, τα οποία προέκυψαν από την ολοκλήρωση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της μεθοδολογίας που αναφέρονται παραπάνω.

### **5.2 Συμπεράσματα βιβλιογραφικής ανασκόπησης**

Κύριος σκοπός της έρευνας ήταν η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας της Balanced Scorecard μέσα από τον Εσωτερικό Έλεγχο. Όπως έχει ήδη αναφερθεί η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων είναι ένα από τα σημαντικότερα εργαλεία που θα μπορούσαν να έχουν στη διάθεση τους οι διευθυντές και τα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων. Μέσω των διαστάσεων της Balanced Scorecard καλύπτεται κάθε πτυχή των δραστηριοτήτων όπου εφαρμόζονται και είναι μία ολοκληρωμένη λύση στη μέτρηση της απόδοσης της επιχείρησης ή του Οργανισμού όπου εφαρμόζεται, εφόσον βέβαια ακολουθούνται όλες οι απαιτούμενες διαδικασίες.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί τη βάση γύρω από την οποία λειτουργεί κάθε σύγχρονη επιχείρηση και προσπαθεί να επιτύχει τους στόχους της σε όλους τους τομείς στους οποίους εδραιώνεται και δραστηριοποιείται. Η ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης και η επίτευξη του οράματος επιτυγχάνεται με την εποπτεία, την κριτική και σφαιρική άποψη των δραστηριοτήτων, της παροχής συμβουλών στη διοίκηση.

Μετά από την ολοκλήρωση της βιβλιογραφικής ανασκόπησης και της έρευνας προέκυψε πως η Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων είναι δυνατόν να υπάρξει σε συνδυασμό με τον Εσωτερικό Έλεγχο και ειδικότερα μπορεί να καλύψει πιο εξειδικευμένες ανάγκες της διοίκησης γενικότερα και κάθε τμήματος πιο ειδικά. Η εφαρμογή της Balanced Scorecard καθιστά πιο αποτελεσματική τη λειτουργία και διαχείριση της εταιρείας ή του οργανισμού στο αντίστοιχο τμήμα που εφαρμόζεται και της συμμετοχής της στο ανταγωνιστικό περιβάλλον που συνεχώς εξελίσσεται.

Μέσω της επιτυχημένης εφαρμογής οργανογράμματος σε κάθε Οργανωτική Μονάδα/Υπηρεσία και με το λεπτομερές ενιαίο Εγχειρίδιο Διαδικασιών για τις εργασίες και τον τρόπο εκτέλεσης τους, για τα καθήκοντα των θέσεων εργασίας και τον σαφή διαχωρισμό τους μειώνεται και στις περισσότερες περιπτώσεις ελαχιστοποιείται ο επικείμενος κίνδυνος. Ακόμα, εκτός των άλλων για την αξιολόγηση και αποφυγή κινδύνων σημαντικό είναι να επαναπροσδιορίζονται οι επιμέρους στόχοι σε τακτά χρονικά διαστήματα και να είναι ρεαλιστικοί. Με την εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου και των στρατηγικών εργαλείων αλλά και της συνεχής μάθησης και εκπαίδευσης εμποδίζονται πιθανές παράνομες συναλλαγές. Τέλος, η Balanced Scorecard είναι αποδεδειγμένα ο πιο αποτελεσματικός τρόπος μέτρησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα τόσο με την ύπαρξη διορθωτικών μέτρων όσο και προγραμμάτων ανάπτυξης εκπαίδευσης και κατάρτισης.

Παρουσιάζεται επομένως, επιτακτική η ανάγκη εφαρμογής της από τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς που θέλουν να εξασφαλίσουν την βιωσιμότητα τους στον χώρο και να διατηρήσουν το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που διαθέτουν έναντι άλλων επιχειρήσεων και οργανισμών αλλά και να έχουν πιο σφαιρική, αντικειμενική και ουσιαστική γνώση του εσωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης, ώστε να οργανώνεται αποτελεσματικότερα απέναντι στους κινδύνους που κάνουν συνεχώς την εμφάνιση τους.

## **Βιβλιογραφία**

### **Ελληνόγλωσση**

- Χρήστος Ι. Καζαντζής, Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος, Μία συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων, Πειραιάς 2006
- Άγγελος Α. Τσακλάγκανος, Ελεγκτική, Θεσσαλονίκη 2011
- Γ. Βελέντζας, Ν. Καρτάλης, Γ. Μπρώνη, Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος, 2013
- Χρήστος Ι. Νεγκάκης, Παναγιώτης Δ. Ταχυνάκης, Σύγχρονα Θέματα Ελεγκτικής & Εσωτερικού Ελέγχου, Σύμφωνα με τα Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου, Αθήνα 2013
- Ανδρέας Θεοδωρόπουλος, Στρατηγικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός, Πως να πραγματοποιήσετε την ανάπτυξη της επιχείρησής σας, 2002 Εκδόσεις Προπομπός
- Κ. Π. Αναγνωστόπουλος, Ισορροπημένη Κάρτα Επιδόσεων, Η μετάφραση της στρατηγικής σε δράση. Θεσσαλονίκη 2008
- Παπαστάθης, Π. (2014). Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις – Οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του, τόμος Β, εκδόσεις ΟΠΑΠ, Αθήνα
- Δρογαλάς, Γ., Φωτιάδης, Θ. και Σουμπενιώτης, Δ. (2006). Εννοιολογικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου: Θεωρητική Προσέγγιση και Πραγματική Μελέτη Περίπτωσης, Διοικητική Ενημέρωση

### **Ξενόγλωσση**

- Kaplan R., Norton D., The Balanced Scorecard — Measures that Drive Performance, Harvard Business Review (1992),
- A. D. Chandler, The Visible Hand: The Managerial Revolution in American Business (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1977)
- H. T. Johnson and R. S. Kaplan, Nineteenth-Century Cost Management Systems (Boston: Harvard Business School Press, 1987)
- Johnson and Kaplan, Controlling the Vertically Integrated Firm: The Du Pont Powder Company to 1914

- Johnson and Kaplan, Controlling the Multidivisional Organization: General Motors in the 1920s
- P. Senge, The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization (New York: Currency Doubleday, 1990)
- M. Lebas, Managerial Accounting in France: Overview of Past Tradition and Current Practice, European Accounting Review 3, 1994
- Drogalas, G., Pantelidis, P., Xasapi, M. and Kesisi, E. (2012). Standards for the Professional Use of Internal Audit,
- 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
- 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
- Joseph M. Juran, “Mde in U.S.A., A Renaissance in Quality”, Harvard Business School Press, 1995
- M. Gold, A. Campbell and M. Alexander, Corporate – Level Strategy: Creating Value in the Multibusiness Company, New York 1994

#### **Διαδίκτυο**

- <http://www.drogalas.gr>
- <https://dspace.lib.uom.gr>
- <http://nefeli.lib.teicrete.gr>
- <http://digilib.teiemt.gr>
- <http://www.ekdd.gr>
- <http://repository.library.teimes.gr>
- <http://na.theiias.org>
- <http://www.coso.org>

## Παράρτημα

### Ερωτηματολόγιο

#### *Εσωτερικός έλεγχος και στρατηγικά εργαλεία*

Το παρόν ερωτηματολόγιο αποτελεί μέρος Πτυχιακής εργασίας, του τμήματος Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής του Τεχνολογικού Ιδρύματος Κρήτης, η οποία αναφέρεται στον εσωτερικό έλεγχο και τα στρατηγικά εργαλεία τα οποία συμβάλλουν στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου.

Σκοπός της εργασίας είναι η διερεύνηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου με τη χρήση της Ισορροπημένης Κάρτας Επιδόσεων (Balanced Scorecard).

Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από ερωτήσεις πολλαπλής επιλογής και σχεδιάστηκε έτσι ώστε να απαιτείται ελάχιστος χρόνος για τη συμπλήρωση του και είναι άκρως ανώνυμο και εμπιστευτικό. Σας ευχαριστούμε εκ των προτέρων για το χρόνο και τη συμμετοχή σας.

#### 1. Φύλο

<input type="checkbox"/>	Άνδρας
<input type="checkbox"/>	Γυναίκα

#### 2. Ηλικία

<input type="checkbox"/>	18 – 25
<input type="checkbox"/>	26 – 30
<input type="checkbox"/>	31 – 35
<input type="checkbox"/>	35 – 40
<input type="checkbox"/>	40 +

#### 3. Επίπεδο εκπαίδευσης

	<b>Γυμνάσιο</b>
	<b>Λύκειο</b>
	<b>Πτυχίο ΤΕΙ</b>
	<b>Πτυχίο ΑΕΙ</b>
	<b>Μεταπτυχιακό δίπλωμα</b>
	<b>Διδακτορικό δίπλωμα</b>

#### 4. Ελεγκτική εμπειρία

	<b>0 – 3 χρόνια</b>
	<b>4 – 7 χρόνια</b>
	<b>7 – 10 χρόνια</b>
	<b>10+ χρόνια</b>

Παρακαλώ σε κάθε μία από τις παρακάτω ερωτήσεις απαντήστε σύμφωνα με την παρακάτω κλίμακα βάζοντας X στο αντίστοιχο κουτί:

1. Καθόλου
2. Σε μικρή κλίμακα
3. Σε μέτρια κλίμακα
4. Σε μεγάλη κλίμακα
5. Πάρα πολύ

#### ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ ΕΛΕΓΧΟΥ

	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
<b>5. Υπάρχει οργανόγραμμα για κάθε Οργανωτική Μονάδα / Υπηρεσία που αναθεωρείται σύμφωνα με τις τρέχουσες εξελίξεις και απαιτήσεις;</b>					

6. Υπάρχει λεπτομερές ενιαίο Εγχειρίδιο Διαδικασιών με αποτυπωμένες τις εργασίες και τον τρόπο εκτέλεσης τους;					
7. Υπάρχει περιγραφή καθηκόντων θέσεων εργασίας σε όλα τα επίπεδα;					
8. Είναι σαφής ο διαχωρισμός των καθηκόντων και αρμοδιοτήτων των εργαζομένων;					
9. Έχει θεσπισθεί και κοινοποιηθεί Κώδικας Δεοντολογίας ή με άλλο τρόπο έχει διακηρυχθεί η αρχή της ακεραιότητας και η τήρηση ηθικών αξιών από τους εργαζόμενους;					

#### ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ

	1	2	3	4	5
10. Υπάρχει συγκεκριμένη διαδικασία για την αξιολόγηση των κινδύνων;					
11. Καθορίζονται επιμέρους στόχοι που αναπροσαρμόζονται ανά τακτά χρονικά διαστήματα;					
12. Οι στόχοι που τίθενται από τη Διοίκηση είναι ρεαλιστικοί και μπορούν να επιτευχθούν;					



13. Διενεργείται εσωτερικός έλεγχος όχι μόνο σε τακτές, αλλά και σε έκτακτες περιπτώσεις;					
14. Εφαρμόζονται ελεγκτικές διαδικασίες σε διαφορετικό βαθμό και έκταση αναλόγως την ένταση κινδύνου που εμφανίζει η ελεγχόμενη Υπηρεσία/Τμήμα;					

#### ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

	1	2	3	4	5
15. Υπάρχουν και έχουν γνωστοποιηθεί τα επίπεδα και όρια των εγκρίσεων/ευθυνών;					
16. Αποδέχεται η Διοίκηση την ευθύνη για τις πληροφορίες και τις έγγραφες αναφορές που παράγονται και προέρχονται από τις Υπηρεσίες του εσωτερικού ελέγχου;					
17. Προηγείται έγκριση της Διοίκησης για την υιοθέτηση αυτοματοποιημένων πληροφοριακών και άλλων συστημάτων;					
18. Εμποδίζει παράνομες συναλλαγές το σύστημα ελέγχου με τις ασφαλιστικές δικλείδες που διαθέτει;					
19. Οι περιγραφές των θέσεων εργασίας για την εύρυθμη λειτουργία του προσωπικού της Τράπεζας περιλαμβάνουν ειδικές αναφορές για συναφείς με τον έλεγχο δραστηριότητες;					

## ΜΑΘΗΣΗ ΚΑΙ ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ

	1	2	3	4	5
20. Οι εσωτερικοί ελεγκτές επανεκπαιδεύονται;					
21. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι πιστοποιημένοι;					
22. Ελέγχονται τα μορφωτικά προσόντα των εσωτερικών ελεγκτών;					
23. Ελέγχεται η ελεγκτική εμπειρία των εσωτερικών ελεγκτών;					

## ΙΣΟΡΡΟΠΗΜΕΝΗ ΚΑΡΤΑ ΕΠΙΔΟΣΕΩΝ

	1	2	3	4	5
24. Σε ποιο βαθμό προσδιορίζονται οι στόχοι απόδοσης για όλα τα επίπεδα;					
25. Σε ποιο βαθμό υπάρχει εγκεκριμένη πολιτική και σύστημα παρακολούθησης και αξιολόγησης της απόδοσης σε όλα τα επίπεδα;					
26. Σε ποιο βαθμό υπάρχουν διαδικασίες διορθωτικών μέτρων όταν προκύπτουν θέματα απόδοσης;					
27. Σε ποιο βαθμό υπάρχει πρόγραμμα ανάπτυξης εκπαίδευσης και κατάρτισης των διοικητικών στελεχών σε θέματα απόδοσης για την βελτίωση των διαδικασιών;					