



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ ΚΑΙ
ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΠΟΙΟΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΤΟΥ

ΘΩΜΑ ΠΑΠΑΤΖΙΚΑ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος
στην
Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική

Νοέμβριος 2020

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Ο τουριστικός κλάδος αποτελεί έναν από τους πιο βασικούς πυλώνες της Ελληνικής Οικονομίας και θα λέγαμε ότι πρωτοστατεί ως η “κύρια τροφοδοσία” αυτής, όλα αυτά τα χρόνια. Η Ελλάδα συνεχίζει να είναι ένας από τους πιο όμορφους προορισμούς στον πλανήτη γη, προσφέροντας μέσω του ξενοδοχειακού κλάδου,μαγευτικά αξιοθέατα όπως ορεινά τοπία, θάλασσες και γραφικά μέρη σε μεγαλουπόλεις και χωριά στον υπόλοιπο κόσμο. Δεδομένου ότι βρισκόμαστε σε μία εποχή ταχείας ενημέρωσης και πληροφόρησης μέσω των socialmedia, σε συνδυασμό το ότι διανύουμε μία περίοδο παγκόσμιας πανδημίας όπου η Ελλάδα δείχνει υπευθυνότητα και καταπολεμά την εξάπλωση του ιού αποτελεσματικότερα από άλλες χώρες δίνοντας το σωστό παράδειγμα, η χώρα μας πρέπει να εκμεταλλευτεί το ότι έχει αποσπάσει τα τουριστικά βλέμματα και ότι βρίσκεται σε μια ιδανική θέση ώστε να βελτιώσει τις ξενοδοχειακές παροχές της. Παρ’ όλα αυτά, τα τελευταία χρόνια, η απάτη και η κακή εταιρική διακυβέρνηση αυξάνονται συνεχώς, έχοντας ως αποτέλεσμα την δημοσιοποίηση σκανδάλων και την μη βιωσιμότητα των επιχειρήσεων,κατά προέκταση και των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, έδαφος άγονοσε σχέση με αυτό που θέλουμε να δημιουργήσουμε ώστε να γίνουμε ελκυστικοί στον υπόλοιπο τουριστικό πληθυσμό. Εδώ έρχεται η σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου, ενός ιδιαίτερου λογιστικού και κατ’ επέκταση οικονομικού κλάδου, του οποίου ο συμβουλευτικός του χαρακτήρας έγκειται στην εξασφάλιση της αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας στις πολύπλοκες λειτουργίες της. Η παρούσα εργασία στοχεύει στο να αναδείξει το επάγγελμα του Εσωτερικού Ελεγκτή, να αναλύσει τις υπηρεσίες του,να απαντήσει στο ανοιχτό τελευταίο αποτελεί το εργαλείο που θα μπορέσει να βοηθήσει τον τουριστικό/ξενοδοχειακό κλάδοκαι τέλος,να παρουσιάσει ένα υπόδειγμα σωστού και πολυδιάστατου προτύπου Εσωτερικού Ελέγχου, βασιζόμενη στο παράδειγμα μιας ξενοδοχειακής μονάδας.

ΛΕΞΕΙΣ ΚΛΕΙΔΙΑ: Ελεγκτική , Εσωτερικός Έλεγχος , Εσωτερικός Ελεγκτής , Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου , Τουριστικός Κλάδος , Τουριστική Μονάδα , Ξενοδοχείο , Ξενοδοχειακός Κλάδος , Ξενοδοχειακή Μονάδα

ABSTRACT

The tourism industry is one of the most basic pillars of the Greek economy and we would say that it is leading as the 'main feed' of it over the years. Greece continues to be one of the most beautiful destinations on earth, offering, through the hotel industry, magnificent attractions such as mountainous landscapes, seas and picturesque places in large towns and villages around the world. Given that we are at a time of rapid update and information through social media, combined with the fact that we are going through a period of global pandemic in which Greece is reliable and is fighting the spread of the virus more effectively than other countries by setting the right example, our country must take advantage of the fact that it has “caught the eye” and is in an ideal position to improve its hotel provision. Nevertheless, in recent years, fraud and bad corporate governance have been increasing, resulting in scandals and the unsustainability of businesses, including hotel companies, becoming a “barren ground” for what we want to create in order to become attractive to the rest of the tourist population. Here comes the importance of the Internal Audit, a particular accounting and, by extension, financial sector whose advising nature is to ensure efficiency and effectiveness in its complex operations. This work aims to highlight the profession of Internal Auditor, to analyze his services, to answer whether he is capable of assisting the tourist/hotel industry and, finally, to present a model of a correct and multidimensional model of Internal Control, based on the example of a hotel unit.

KEYWORDS: Audit, Internal Audit, Internal Auditor, Internal Audit System, Tourist Industry, Tourist Unit, Hotel, Hotel Industry, Hotel Unit

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1	ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ.....	1
1.2	ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ/ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ.....	2
1.3	ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ.....	3
1.4	ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	4
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2:	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ/ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ.....	5

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

3.1	ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	10
3.2	ΣΚΟΠΟΣ/ΣΤΟΧΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	13
3.3	ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	15
3.4	ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	17
3.5	ΕΥΘΥΝΕΣ/ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ.....	19

3.6 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ
ΕΛΕΓΧΟΥ.....21

3.7 COSO ΜΟΝΤΕΛΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....25

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ & ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

4.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ
ΕΛΛΑΔΑ.....31

4.2 ΟΡΙΣΜΟΣ/ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ
ΚΛΑΔΟΥ.....40

4.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ ΤΟΥ
ΚΛΑΔΟΥ/ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ.....48

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

5.1 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ.....51

5.2 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ
ΚΛΑΔΟ.....54

5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ.....63

5.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ
ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ.....64

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6: ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....70

6.2 ΣΥΣΤΑΣΗ/ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ
ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ.....71

6.3 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΑΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ...84

6.4 ΕΛΕΓΚΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ/ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ.....101

6.5		ΕΚΘΕΣΗ
	ΕΛΕΓΧΟΥ/ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	141
6.6	ΜΕΤΑΓΕΝΕΣΤΕΡΕΣ	ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ
	ΕΛΕΓΚΤΗ.....	142
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ		
	ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ.....	144
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ.....	146

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΓΡΑΜΜΑΤΩΝ/ΕΙΚΟΝΩΝ

Σχήμα 3.7 Λουμιώτης (2019) <i>ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ</i> (σελ.46).....	25
Σχήμα 6.3 <i>Fraud triangle</i> (Cressey, 1971).....	95

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΕΣ ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ

Υπό τις επικρατούσες συνθήκες στην Ελλάδα, οι ξενοδοχειακές δραστηριότητες, ήτοι οι δραστηριότητες των επιχειρήσεων που παρέχουν υπηρεσίες στέγασης και εστίασης στους πελάτες τους, αποτελούν το «σήμα κατατεθέν» της βιομηχανίας του τουρισμού και της φιλοξενίας, καταλαμβάνοντας σημαντικό τμήμα της αγοράς υπηρεσιών της εθνικής μας οικονομίας. Η χρηματοπιστωτική και οικονομική κρίση που μαστίζει τη σύγχρονη εποχή, καθιστά αναγκαία μία έρευνα στον οικονομικό κλάδο, η οποία θα έχει ως σκοπό την ανάπτυξη και εφαρμογή προηγμένων οργανωτικών και διαχειριστικών τεχνολογιών στον τομέα των ξενοδοχείων, ώστε να διαμορφωθεί με ορθότητα η λογιστική και λειτουργική στήριξη που αυτά χρειάζονται.

Ο Εσωτερικός Έλεγχος αποτελεί ένα σύγχρονο επαγγελματικό εργαλείο με ολοένα αυξανόμενη ζήτηση και σημασία στην Ελλάδα. Κατά την τρέχουσα κρίσιμη περίοδο, πραγματοποιείται προσπάθεια οικονομικής ανάκαμψης από μια παγκόσμια πανδημία, με αποτέλεσμα η ελληνική οικονομία και οι επιχειρήσεις να προσπαθούν να προσελκύσουν επενδυτικά κεφάλαια. Δυστυχώς, σε ορισμένες περιπτώσεις επιχειρήσεων, η κακή εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί την κυριότερη αιτία για αναξιόπιστη/παραπλανητική οικονομική πληροφόρηση με καταστροφικά αποτελέσματα για τις ίδιες τις επιχειρήσεις, όπως και για τους μετόχους, προμηθευτές και το προσωπικό τους. Οι περιπτώσεις αυτές έχουν δημιουργήσει ένα γενικό κλίμα αμφισβήτησης της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης των ελληνικών επιχειρήσεων και κατ' επέκταση της εταιρικής αξίας τους. Γενεσιουργός αιτία του προβλήματος αυτού είναι η απουσία ουσιαστικής λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στις

περισσότερες εταιρείες, πλην των τραπεζών και των μεγάλων επιχειρηματικών ομίλων.

Είναι, λοιπόν, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου εκείνη η λογιστική και λειτουργική ενίσχυση που χρήζει καθιέρωσης από τις επιχειρήσεις και ειδικότερα από τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, ώστε να επέλθει μια μεγάλη οργανωτική και διαχειριστική αλλαγή;

«Δεν επιβιώνει το δυνατότερο από τα είδη ούτε το εξυπνότερο, αλλά αυτό που προσαρμόζεται καλύτερα στην αλλαγή» - Charles Darwin.

1.2 ΣΚΟΠΟΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ/ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΩΤΗΜΑΤΑ

Σκοπός της διπλωματικής εργασίας για την ολοκλήρωση των μεταπτυχιακών σπουδών μου στο τμήμα Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής που ειδικεύεται στην Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική, είναι η σε βάθος ανάλυση της έννοιας και σημασίας του Εσωτερικού Ελεγκτή. Επιπλέον, η παρούσα ασχολείται με το αν η εφαρμογή του εσωτερικού ελεγκτικού επαγγέλματος στις λειτουργίες και διαδικασίες των τουριστικών εταιριών δύναται να επιφέρει θετικά αποτελέσματα και βιωσιμότητα, και αν ναι, ποιά μορφή πρέπει να έχει ένα ολοκληρωμένο υπόδειγμα εσωτερικού ελέγχου πάνω σε μια ξενοδοχειακή μονάδα. Πρόκειται να χρησιμοποιηθεί ένα μεγάλο εύρος βιβλιογραφικών αναφορών, άρθρων, εργασιών όπως και πηγών από το διαδίκτυο, ώστε στο σύνολό τους να επιτευχθούν αποτελεσματικά οι στόχοι της εργασίας και να απαντηθούν μέσω αυτής ερευνητικά ερωτήματα. Τα ερευνητικά ερωτήματα που πρόκειται να εξεταστούν και να απαντηθούν είναι τα εξής:

- Τι είναι ο Εσωτερικός Έλεγχος;
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά που απαρτίζουν έναν καλό Εσωτερικό Ελεγκτή;
- Ποιές είναι οι τεχνικές και οι μηχανισμοί για την αποτελεσματική εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου;
- Ποια είναι τα χαρακτηριστικά του Τουριστικού/Ξενοδοχειακού κλάδου;

- Πόσο σημαντικός είναι ο τουρισμός για την Ελλάδα;
- Πόσο δύσκολες και πολύπλοκες είναι οι λειτουργίες μιας Ξενοδοχειακής επιχείρησης;
- Υπάρχει αντίκτυπο στην εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου σε μια Ξενοδοχειακή μονάδα;
- Τι μορφή πρέπει να έχει μια ολοκληρωμένη πρακτική εφαρμογή Εσωτερικού Ελέγχου μέσα σε ένα Ξενοδοχείο;

1.3 ΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Η παρούσα εργασία αποτελείται από επτά κεφάλαια. Στο πρώτο, ΕΙΣΑΓΩΓΗ, κατόπιν ορισμένων παρατηρήσεων, τίθενται τα ερωτήματα που θα απαντηθούν και οι επιθυμητοί στόχοι, ορίζεται ποιά θα είναι η μορφή και η δομή της εργασίας, όπως επίσης η αναμενόμενη συνεισφορά αυτής στην βιβλιογραφία.

Στο δεύτερο κεφάλαιο, ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ-ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ, πραγματοποιείται η ανασκόπηση βιβλιογραφίας/αρθρογραφίας που συγκεντρώθηκε για την εκπόνηση της διπλωματικής αυτής εργασίας.

Στο τρίτο κεφάλαιο, ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ, γίνεται εκτεταμένη περιγραφή του ορισμού της έννοιας του Εσωτερικού Ελέγχου, όπως και του φάσματος των ενεργειών και των τρόπων με τους οποίους θα πρέπει αυτός να διεξάγεται αποτελεσματικά.

Στο τέταρτο κεφάλαιο, ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ ΚΑΙ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ, περιγράφεται το μοντέλο του Τουριστικού/Ξενοδοχειακού συστήματος, ενώ αναδεικνύεται και η επιχειρηματική του σημασία στην Ελλάδα και η ποικιλομορφία των λειτουργιών του.

Στο πέμπτο κεφάλαιο, Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ, πραγματοποιείται μια συλλογή στοιχείων σε θεωρητικό επίπεδο ώστε να απαντηθεί το αν οι εργασίες του εσωτερικού ελεγκτή μπορούν να

προσθέσουν αξία σε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση και υπό ποιές συνθήκες μπορεί να λάβει χώρα αυτή.

Στο έκτο κεφάλαιο, ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ, αναπτύσσεται, σε θεωρητικό πλαίσιο, η εφαρμογή ενός αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου, που θα καλύπτει βήμα προς βήμα όλο το εύρος των ενεργειών που οφείλει να πράξει ένας εσωτερικός ελεγκτής σε ένα ξενοδοχείο.

Τέλος, στο έβδομο κεφάλαιο, ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ, παρατίθενται τα συμπεράσματα της διπλωματικής εργασίας, οι περιορισμοί κατά την συλλογή του θεωρητικού υλικού και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

1.4 ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΣΤΗΝ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Η παρούσα εργασία, αντλώντας θέματα από την επικαιρότητα, στρέφει την προσοχή της στον Τουριστικό κλάδο, ο οποίος, ως βασική συνιστώσα κάθε Οικονομίας, αποτελεί παγκοσμίως (και πόσο μάλλον για την Ελλάδα) προϊόν συνεχούς ασχολίας ως προς την καλύτερη και αποδοτικότερη εφαρμογή του. Επιπλέον, η ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία κάθε επιχειρηματικού οργανισμού ήταν, είναι, και θα είναι ένα μείζον θέμα ενδιαφέροντος. Ευελπιστώ, η διπλωματική μου εργασία να συνδράμει στο να αναδειχθεί η σημασία και το έργο του Εσωτερικού Ελέγχου, στο να ενημερωθούν οι επιχειρηματίες αναγνώστες σε σχέση με τον αντίκτυπο που μπορεί να επιφέρει ο Εσωτερικός Έλεγχος σε κάθε εργασιακό χώρο. Μακάρι ο κλάδος του Εσωτερικού ελέγχου να εξελιχθεί σε αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας των επιχειρήσεων, όπως και το υπόδειγμα του εσωτερικού ελέγχου της διπλωματικής να αποτελέσει οδηγό για κάθε ελεγκτή που παράγει έργο μέσα σε ξενοδοχειακό χώρο.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑΣ

Παρακάτω, αναπτύσσεται η επισκόπηση βιβλιογραφίας. Θα χρησιμοποιηθούν οι εργασίες όπου αποτέλεσαν βασική πηγή για την ιδέα και εκπόνηση αυτής της εργασίας, όλες ασχολούμενες με τον εσωτερικό έλεγχο στον ξενοδοχειακό κλάδο:

- Η Κονόμα (2020) μελέτησε το ζήτημα του εσωτερικού ελέγχου στον κλάδο των ξενοδοχείων τόσο σε θεωρητικό όσο και σε εμπειρικό επίπεδο. Λαμβάνοντας υπόψη το θεωρητικό πλαίσιο, ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την αύξηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων και συνεπώς και των ξενοδοχείων καθώς εξαλείφει τους επιχειρηματικούς κινδύνους. Το εύρος της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να επικεντρώνεται στο σύστημα διαχείρισης κινδύνου των επιχειρήσεων προκειμένου να βελτιωθεί η κερδοφορία. Οι συστάσεις του εσωτερικού ελέγχου προς τη διοίκηση πρέπει να περιλαμβάνουν την επάρκεια και την αποτελεσματικότητα του συστήματος διαχείρισης κινδύνων που χρησιμοποιείται στον οργανισμό. Όσον αφορά τώρα το εμπειρικό επίπεδο, χρησιμοποιήθηκε ως μέθοδος ανάλυσης ερωτηματολόγιο με περιγραφική στατιστική. Τα συμπεράσματα αυτής ήταν ότι πλειοψηφία των ερωτηθέντων πιστεύει ότι ο αποτελεσματικός έλεγχος είναι ένα σημαντικό εργαλείο για την αύξηση της κερδοφορίας των επιχειρήσεων και συνεπώς και των ξενοδοχείων, καθώς εξαλείφει τους επιχειρηματικούς κινδύνους.
- Ο Μιχαλάς (2019) μελέτησε τις γνώμες και τις απόψεις που υπάρχουν για την λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στον τουριστικό κλάδο της Ελλάδας. Ο εσωτερικός έλεγχος διαπίστωσε ότι είναι μια πολύ σημαντική λειτουργία για κάθε επιχείρηση ανεξαρτήτως μεγέθους ή τομέα δραστηριότητας. Ένα καλό και αποτελεσματικό τμήμα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να προλαμβάνει καταστάσεις κρίσεων στο εσωτερικό της εταιρίας, να ανιχνεύει και να

εξομαλύνει κινδύνους πριν πλήξουν την παραγωγική διαδικασία των εταιριών και αποτελεί ένα πολύ σημαντικό δίαυλο επικοινωνίας μεταξύ της ανώτατης διοίκησης και των υπόλοιπων τμημάτων. Παρόλο που ο δίαυλος αυτός συχνά αντιμετωπίζεται καχύποπτα ως μια μορφή “εσωτερικής αστυνόμευσης” είναι πολύ σημαντικός σε μεγάλες επιχειρήσεις όπου η κεντρική διοίκηση είναι μερικώς ή πλήρως αποκομμένη από καθαυτή την λειτουργία της εταιρίας. Χρησιμοποίησε ένα δείγμα 42 δομημένων ερωτηματολογίων που διανεμήθηκαν σε στελέχη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων της Χαλκιδικής σε διάφορες θέσεις εργασίας μέσα σε αυτά. Τα κύρια συμπεράσματα αυτής ήταν ότι παρά την θετική άποψη της ανώτατης διοίκησης προς τους εσωτερικούς ελεγκτές, διαπιστώθηκε ότι τα στελέχη του τμήματος αυτού ελέγχου δεν είναι και τόσο άρτια εκπαιδευμένα όσο θα έπρεπε. Επίσης, τα ελληνικά τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου δεν συμμορφώνονται απολύτως με τα διεθνή πρότυπα και δεν διαθέτουν παρά “μέτρια” επαρκή τεχνολογία για να διευκολύνει τις λειτουργίες τους.

- Η Μουρατίδου (2019) πραγματοποίησε μια εμπειριστατωμένη ανάλυση και παρουσίαση του εσωτερικού ελέγχου στον κλάδο των Ξενοδοχειακών Μονάδων, βάσει των βιβλιογραφικών πηγών και αναφορών. Αρχικά, έγινε μια γενική επισκόπηση της επιχειρηματικότητας του Τουριστικού – Ξενοδοχειακού κλάδου στον Ελλαδικό χώρο και την ένταξη του εσωτερικού ελέγχου σε επιχειρήσεις του κλάδου αυτού. Προσδιορίζονται οι στόχοι που πρέπει να καθορίζονται ανά κύκλο εργασιών καθώς και τα μέτρα που πρέπει να ληφθούν για να οδηγηθούμε στην επίτευξη τους. Στη συνέχεια, η προσπάθεια αυτή εστίασε κυρίως στην ανάδειξη της αναγκαιότητας αλλά και της χρησιμότητας του εσωτερικού ελέγχου στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις καθώς και των ενεργειών που πρέπει να εφαρμοστούν σε κάθε κλάδο εργασιών. Τέλος, έγινε κατανοητό ότι τα πρώτα χρόνια που εμφανίστηκε και εφαρμόστηκε η ελεγκτική θεωρούνταν μια διαδικασία η οποία προσέφερε απλά λογιστικό έλεγχο, ενώ σήμερα επεκτείνεται ελεγκτικά σε όλους τους τομείς της επιχείρησης συμβάλλοντας σημαντικά στην αποτελεσματικότερη διαχείριση του επιχειρησιακού κινδύνου, στην καλύτερη εταιρική διακυβέρνηση, βελτιώνοντας τις λειτουργίες της μονάδας και γενικότερα προσθέτοντας αξία.

- Η Γαϊτανάκη (2019) κατέδειξε τη σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου στην εσωτερική οργάνωση και τη λειτουργία των Ελληνικών Περιφερειών, ενώ παράλληλα με την παράθεση των ερευνών που πραγματοποιήθηκαν από άλλους ερευνητές στην Ελλάδα και στο εξωτερικό, τόνισε τη σημασία της εφαρμογής του γενικά στους δημόσιους φορείς. Η ύπαρξη ικανοποιητικού νομοθετικού πλαισίου και η θέσπιση Τμημάτων Εσωτερικού Ελέγχου, σε μεγάλο μέρος του Δημοσίου Τομέα, αποτελούν θετικά βήματα και αποδεικνύουν τη διάθεση των κυβερνώντων για την περαιτέρω ανάπτυξη και εφαρμογή του. Όμως, προς το παρόν, δεν φαίνεται να έχει γίνει πλήρως αντιληπτή η αξία και τα αδιαμφισβήτητα οφέλη που προσφέρει ο Εσωτερικός Έλεγχος στον Οργανισμό που τον εφαρμόζει από τους διοικούντες, προκειμένου να τον ενισχύσουν με ανθρώπινο δυναμικό και υλικοτεχνική υποδομή και παράλληλα να δημιουργήσουν ένα πλαίσιο ανεξαρτησίας για την αποτελεσματική λειτουργία του. Η εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου στο άμεσο μέλλον, στο Δημόσιο Τομέα θα πρέπει να επανακαθοριστεί και να λάβει υπόψη τις διεθνείς εξελίξεις, όπως αυτές αποτυπώνονται στα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα. Παγκοσμίως, ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στο σύγχρονο οικονομικό περιβάλλον έχει αυξηθεί και πλέον μπορεί να ενισχύσει την αποτελεσματικότητα της λειτουργίας των Δημοσίων Οργανισμών, να συμβάλει στην οικονομική αξιοπιστία τους, στην αύξηση της διαφάνειας και να λειτουργήσει εν κατακλείδι αποτελεσματικά προς το συμφέρον των πολιτών.
- Ο Περβολάρης (2016) ασχολήθηκε σε θεωρητικό κυρίως επίπεδο με το ζήτημα του εσωτερικού ελέγχου επικεντρώνοντας την ανάλυση στον κλάδο του τουρισμού. Από την έρευνα αυτή προκύπτει ότι τα διοικητικά στελέχη αναγνωρίζουν τον καθοριστικό ρόλο του εσωτερικού ελέγχου στο περιβάλλον της επιχείρησης, η αξιολόγηση κινδύνου διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην αποτελεσματική λειτουργία του ξενοδοχειακού κλάδου, οι ελεγκτικές δραστηριότητες εφαρμόζονται σε μεγάλο βαθμό από τον εσωτερικό έλεγχο, η σχετική πληροφόρηση και η αποτελεσματική επικοινωνία εμφανίζονται σε μεγάλο βαθμό στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις και ο εσωτερικός έλεγχος στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις παρακολουθείται έτσι ώστε να αξιολογείται η ποιότητα της επίδοσης του συστήματος σε τακτά χρονικά διαστήματα.

- Το Institute of Chartered Accountants of India, δημιούργησε ένα τεχνικό οδηγό ελέγχου στη Ξενοδοχειακή Βιομηχανία που παρέχει μια εικόνα όχι μόνο για τη γενική λειτουργία των ξενοδοχείων, αλλά και για τους τομείς κινδύνου, καθώς και για τις μεθόδους λογιστικής και ελέγχου που τους αφορούν. Συζητά λεπτομερώς τις ιδιαιτερότητες που σχετίζονται με τα σημαντικά στοιχεία των οικονομικών καταστάσεων ενός ξενοδοχείου, όπως, έσοδα από διαφορετικές ροές και δραστηριότητες και απαιτήσεις, δαπάνες σε πτυχές όπως το φαγητό και το ποτό, οι προμήθειες, τα έξοδα συντήρησης, τα ενοίκια, τα έξοδα μισθοδοσίας, κ.λπ., και άλλα ζητήματα όπως ακίνητα, εγκαταστάσεις και εξοπλισμός, προγράμματα επιβράβευσης δικαιωμάτων επισκεπτών, κ.λπ. Επιπλέον παρουσιάζονται τα παραρτήματα που περιέχουν δείγματα λιστών ελέγχου για τον έλεγχο των εσόδων και δείγματα προγραμμάτων ελέγχου προς όφελος των μελών.
- Ο Bogdan Ravas (2011) στο άρθρο του University of Petroșani, συμπεράνει ότι η διαχείριση κινδύνων αποτελεί βασική ευθύνη της διαχείρισης. Για να επιτύχει τους επιχειρηματικούς της στόχους, η διοίκηση πρέπει να διασφαλίσει ότι υπάρχουν και λειτουργούν σωστές διαδικασίες διαχείρισης κινδύνου. Τα διοικητικά συμβούλια και οι ελεγκτικές επιτροπές διαδραματίζουν εποπτικό ρόλο για να καθορίσουν ότι υπάρχουν κατάλληλες διαδικασίες διαχείρισης κινδύνων και ότι αυτές οι διαδικασίες είναι επαρκείς και αποτελεσματικές. Οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να βοηθούν τόσο τη διοίκηση όσο και την επιτροπή ελέγχου εξετάζοντας, αξιολογώντας, αναφέροντας και προτείνοντας βελτιώσεις στην επάρκεια και την αποτελεσματικότητα των διαδικασιών κινδύνου της διοίκησης. Η διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο είναι υπεύθυνα για τις διαδικασίες διαχείρισης και ελέγχου κινδύνων της τουριστικής μονάδας τους. Ωστόσο, οι εσωτερικοί ελεγκτές που ενεργούν σε συμβουλευτικό ρόλο μπορούν να βοηθήσουν την τουριστική μονάδα στον εντοπισμό, την αξιολόγηση και την εφαρμογή μεθοδολογιών και ελέγχων διαχείρισης κινδύνων για την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων.
- Οι Μπάρμπας & Ντελεδήμου (2009) ύστερα από έρευνα μιας εκτεταμένης βιβλιογραφικής ανασκόπησης, κατέληξαν στο ότι ο εσωτερικός έλεγχος των επιχειρήσεων θεωρείται από ερευνητές, πανεπιστημιακούς και «ανθρώπους της αγοράς» το αποτελεσματικότερο μέσο των επιχειρηματιών για την προάσπιση των περιουσιακών τους στοιχείων και των εσόδων τους. Ο

σκοπός της πτυχιακής τους εργασίας είναι η ανάπτυξη ενός θεωρητικού πλαισίου για την έννοια του εσωτερικού ελέγχου. Πρωτοτυπία της διατριβής αυτής θεωρείται η ορθολογική παρουσίαση ενός ολοκληρωμένου πλαισίου σχετικά με τις μεθόδους και τεχνικές που χρησιμοποιούνται αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο στις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.

- Ο Παππάς (2017) ασχολήθηκε σε θεωρητικό επίπεδο με τη λογιστική διαχείριση των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, με τα προβλήματα που αντιμετωπίζουν και πώς αυτά την αναδεικνύουν σε ξεχωριστό κλάδο της εφαρμοσμένης λογιστικής, τις αρχές που πρέπει να διέπουν την ξενοδοχειακή λογιστική και πώς αυτές μπορούν να βελτιώσουν την απόδοση μιας ξενοδοχειακής μονάδας ώστε να ανταπεξέλθει στον ολοένα και αυξανόμενο ανταγωνισμό, καθώς και την οικονομική της θέση. Στο τέλος, κάνοντας χρήση του θεσμικού πλαισίου που χαρακτηρίζει την ξενοδοχειακή λογιστική και τον εσωτερικό έλεγχο, έγινε προσπάθεια, μέσα από την αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της ξενοδοχειακής επιχείρησης “ΑΒΓ Α.Ε.” και την ανάδειξη των αδυναμιών του, να γίνει μια προσέγγιση ενός ιδανικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου που πρέπει να εφαρμόζει η διοίκηση και το προσωπικό μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

3.1 ΟΡΙΣΜΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ένας σημαντικός προβληματισμός που τίθεται σε κάθε μορφής επιχείρηση είναι το γεγονός της μειωμένης δυνατότητας της διοίκησης να έχει άμεση επίβλεψη όλων των ενεργειών και των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων. Καθώς το μέγεθος και η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων αναπτύσσεται, καθίσταται επιτακτική η ανάγκη θέσπισης μέτρων και διαδικασιών με τις οποίες θα διασφαλίζεται τόσο η εύρυθμη όσο και η αποτελεσματική και αποδοτική λειτουργία της επιχείρησης. Αποτέλεσμα αυτών των εξελίξεων είναι η δημιουργία ενός σημαντικού εργαλείου ελέγχου και ανάλυσης δεδομένων που αφορά τις λειτουργίες και δραστηριότητες των εταιριών. Το εργαλείο αυτό είναι ο εσωτερικός οικονομικός, λογιστικός και διαχειριστικός έλεγχος ή απλά, το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου. Τα πρόσωπα που

είναι επιφορτισμένα με τη διενέργεια των παραπάνω ελέγχων, είναι οι Εσωτερικοί Ελεγκτές. Πρόκειται, ουσιαστικά, για στελέχη της ίδιας της επιχείρησης ή του οργανισμού που μέσα από τον έλεγχο και την επιθεώρηση των διαδικασιών, παρέχουν πολύτιμες πληροφορίες στη διοίκηση για τη λήψη αποφάσεων που θα διασφαλίσουν την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Βασική προϋπόθεση για τη λειτουργία ενός αποτελεσματικού Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι η σαφής αποτύπωση και γνώση, από την πλευρά του εσωτερικού ελεγκτή, του σκοπού και τρόπου λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017, σ.104)

Η Διοίκηση κάθε οικονομικής μονάδας έχει την ευθύνη για τη χρηστή διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων της, καθώς και τη μεγέθυνσή τους. Ο στόχος αυτός επιτυγχάνεται με την άμεση επίβλεψη όλων των συναλλαγών από τη Διοίκηση της οικονομικής μονάδας, υπό την προϋπόθεση ότι η μονάδα αυτή είναι μικρού μεγέθους και συνεπώς η επίβλεψη είναι εφικτή. Στις μεγάλες οικονομικές μονάδες που είναι ανέφικτη η άμεση επίβλεψη όλων των συναλλαγών τους από την Διοίκηση, ο προαναφερόμενος στόχος επιτυγχάνεται μέσω της ανάπτυξης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Με τον όρο ‘Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου’ εννοούμε:

- την κατάλληλη οργάνωση των οικονομικών, λογιστικών, μηχανογραφικών και λοιπών υπηρεσιών της οικονομικής ομάδας.
- την κατάλληλη κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών του προσωπικού, και
- την εφαρμογή κανόνων και διαδικασιών, μέτρων και ελέγχων ώστε:
 1. να περιορίζονται οι κίνδυνοι λαθών και άλλων ανωμαλιών κατά την εκτέλεση των συναλλαγών.
 2. να αποκτούν μεγαλύτερη ακρίβεια και αξιοπιστία τα λογιστικά αρχεία και στοιχεία της οικονομικής μονάδας, και
 3. να φυλάσσονται, αποτελεσματικά, τα περιουσιακά της στοιχεία.

(Λουμιώτης, 2019, σ.19-20)

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών έχει δώσει τον ορισμό του εσωτερικού ελέγχου, ο οποίος δηλώνει τους βασικούς σκοπούς, τη φύση, αλλά και το πεδίο δράσης του εσωτερικού ελέγχου. Σύμφωνα με αυτόν: “Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα,

σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Βοηθάει τον οργανισμό να επιτύχει τους αντικειμενικούς τους σκοπούς, υιοθετώντας μια συστηματική, επαγγελματική προσέγγιση στην αξιολόγηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνων, των συστημάτων ελέγχου”. (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017, σ.104)

Το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών στη Φλόριντα, ΗΠΑ (<https://na.theiia.org/Pages/IIAHome.aspx>) ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο ως μια ανεξάρτητη λειτουργία αξιολόγησης, η οποία δραστηριοποιείται μέσα στην επιχείρηση για να παρέχει υπηρεσίες, που βασίζονται σε δοκιμές και αξιολογήσεις των διαφόρων δραστηριοτήτων της και στην κοινοποίηση των ελεγκτικών αποτελεσμάτων. (Studzieniecki, Kozina and Alilovic, 2018, p.213).

Επισυμψαίνεται ότι τα Πρότυπα Ελέγχου του ΣΟΛ (Σώματος Ορκωτών Λογιστών), σχετικά με την έννοια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ανέφεραν τα εξής: “Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου νοείται, εν προκειμένω η αναλόγως των ειδικών συνθηκών εκάστης οικονομικής μονάδος, κατάλληλος εν αυτή οργάνωσις των διαφόρων τομέων και υπηρεσιών, ίδια των οικονομικών και λογιστικών τοιούτων, και κατανομή αρμοδιοτήτων και ευθυνών, ως και η καθιέρωσις και εφαρμογή κανόνων, διαδικασιών, μέτρων και ελέγχων, προς τον σκοπόν του περιορισμού των κινδύνων λαθών και ετέρων ανωμαλιών κατά την διεξαγωγή των επί μέρους λειτουργιών και συναλλαγών, της επιτεύξεως της μεγαλύτερας δυνατής ακρίβειας και αξιοπιστίας των βιβλίων και στοιχείων και της συστηματικής διαφυλάξεως της περιουσίας της οικονομικής μονάδος”. (Λουμιώτης, 2019, σ.17)

Σύμφωνα με τον κ. Απόστολο Ραφελέτο, εσωτερικό ελεγκτή της ξενοδοχειακής αλυσίδας AKSHotels: “Ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit) είναι μία ανεξάρτητη, αντικειμενική και διαβεβαιωτική δραστηριότητα, που αξιολογεί την επάρκεια της λειτουργίας μιας επιχείρησης, προτείνοντας χρήσιμες βελτιώσεις προς τη διοίκησή της. Η αναγκαιότητα για την ύπαρξη εσωτερικού ελέγχου είναι άμεσα

συνδεδεμένη με την ίδια την ανθρώπινη ύπαρξη, καθώς οι απροσεξίες και τα σφάλματα πηγάζουν από τις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης. Έτσι, ο εσωτερικός έλεγχος εμφανίζεται ως το πολύτιμο εργαλείο πρόληψης για να μην παρουσιάζονται σφάλματα, που πιθανόν κάποια από αυτά να έχουν σοβαρές συνέπειες για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Συγχρόνως, βοηθά και το προσωπικό της στην αποτελεσματικότερη άσκηση των καθηκόντων του, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Θα ήθελα στο σημείο αυτό να επισημάνω, ότι δεν θα πρέπει να συγχέουμε τον έλεγχο που πραγματοποιεί ο εσωτερικός έλεγχος (internal audit), με τον επαναλαμβανόμενο έλεγχο (internal control), όπως είναι π.χ. η συμφωνία ταμείου σε καθημερινή βάση, που διενεργείται από τον αρμόδιο υπάλληλο και όχι από τον εσωτερικό ελεγκτή”. (TravelDailyNews.gr, 2013)

Όπως παρατηρούμε, η εννοιολογική προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να πάρει μεγάλη έκταση. Χρόνια με τα χρόνια, όλο και περισσότεροι ερευνητές διευρύνουν το πλήθος των ορισμών του εσωτερικού ελέγχου, γεγονός που δείχνει το μεγάλο εύρος των υπηρεσιών που προσφέρει όπως και την ύψιστη σημασία του.

3.2 ΣΚΟΠΟΣ/ΣΤΟΧΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Οι βασικοί σκοποί του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι οι εξής:

1. Η πρόληψη ακούσιων ή εκούσιων σφαλμάτων, παραλείψεων και γενικά επιζήμιων ενεργειών σε μία οικονομική μονάδα που θα μπορούσαν να θέσουν σε κίνδυνο τη φήμη και τα συμφέροντά της. Με βάση τις διαδικασίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, που έχει υιοθετήσει η Διοίκηση μιας οικονομικής μονάδας, διενεργείται προληπτικός έλεγχος προ ή κατά την εκτέλεση της διαχειριστικής πράξης και λογιστικής απεικόνισης. Στόχος του ελέγχου αυτού είναι να προλάβει και να αποτρέψει τη διάπραξη των ανωτέρω αναφερόμενων επιζήμιων ενεργειών. Ο εσωτερικός έλεγχος προσφέρει πολλά

στη προσπάθεια προστασίας της περιουσίας από επιζήμιες ενέργειες, όμως, πρέπει να επισημανθεί η ύπαρξη ενδογενών περιορισμών σε οποιοδήποτε σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Λάθη μπορεί να γίνουν κατά την εκτέλεση των διαδικασιών, λόγω αμέλειας, παρανόησης των οδηγιών ή άλλων ανθρώπινων παραγόντων.

2. Η αποκάλυψη και καταστολή ακούσιων ή εκούσιων σφαλμάτων, παραλείψεων, απάτης και γενικά επιζήμιων ενεργειών σε μία οικονομική μονάδα. Ο έλεγχος αυτός γίνεται από τον εσωτερικό ελεγκτή μετά την εκτέλεση της διαχειριστικής πράξης και της λογιστικής της απεικόνισης. Στόχος του ελέγχου αυτού είναι η αποκάλυψη και καταστολή των ανωτέρω αναφερόμενων επιζήμιων ενεργειών.
3. Η συμμόρφωση με σχετικούς νόμους, διατάξεις και κανονισμούς. Ο εσωτερικός ελεγκτής διενεργεί το ελεγκτικό του έργο σε συνεχή και συστηματική βάση και είναι, κατά τεκμήριο, ενημερωμένος με όλες τις διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας που αφορούν την οικονομική μονάδα. Το γεγονός αυτό συντελεί στη συμμόρφωση της οικονομικής μονάδας με τις διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας και συνεπώς αποτρέπει επιζήμιες κυρώσεις από τυχόν παρεκκλίσεις από τις διατάξεις αυτές.
4. Η αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Η λειτουργία ενός επαρκούς και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου καθιστά αξιόπιστα τα τηρούμενα λογιστικά αρχεία και στοιχεία της οικονομικής μονάδας και, συνεπώς, οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις, που καταρτίζονται με βάση τα αρχεία αυτά, παρέχουν την απαιτούμενη αξιοπιστία και πληρότητα όπως σχετικά προβλέπεται από τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής Αναφοράς (ΔΠΧΑ) ή τα Ελληνικά Λογιστικά Πρότυπα (ΕΛΠ).
5. Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας και αποδοτικότητας της οικονομικής μονάδας. Η εφαρμογή ενός επαρκούς και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου αντικτοπρίζει το βαθμό οργάνωσης μιας οικονομικής μονάδας. Η καλή και αποτελεσματική οργάνωση αντανακλά στα αποτελέσματα και στην αποδοτικότητά της.
6. Η διασφάλιση των συμφερόντων των Μετοχών και της Διοίκησης της οικονομικής μονάδας. Η λειτουργία ενός επαρκούς και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζει τα συμφέροντα των Μετόχων

της οικονομικής μονάδας γιατί ο βασικός στόχος του είναι η προστασία και διαφύλαξη της περιουσίας τους από γενικά επιζήμιες ενέργειες, καθώς και η βελτίωση της αποδοτικότητας της οικονομικής μονάδας. Σύμφωνα με τις διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας, κάθε μέλος του Διοικητικού Συμβουλίου ευθύνεται για τη χρηστή διαχείριση των περιουσιακών στοιχείων της οικονομικής μονάδας. Στα πλαίσια της χρηστής αυτής διαχείρισης, το Διοικητικό Συμβούλιο οφείλει να υιοθετήσει και να εφαρμόσει επαρκές και αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου που να αποτρέπει λάθη ή παραλείψεις στην οικονομική μονάδα. Επισημαίνεται ότι η οργάνωση και η εφαρμογή ενός επαρκούς και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, που θα απέτρεπε οποιαδήποτε απάτη, πιθανόν να στοιχίζει περισσότερο από την απειλή της ζημιάς από την απάτη και ειδικότερα στις μικρές οικονομικές μονάδες. Επίσης, ένα τέτοιο σύστημα δεν παρέχει πλήρη διασφάλιση για ζημιές από ενέργειες υπαλλήλων παρότι αυτοί μπορεί να θεωρούνται τίμιοι και έμπιστοι υπάλληλοι. Έχει παρατηρηθεί ότι οι πιο έμπιστοι υπάλληλοι είναι συνήθως εκείνοι που μηχανεύονται τις μεγαλύτερες καταχρήσεις. Το γεγονός ότι θεωρούνται έμπιστοι τους δίνει την δυνατότητα να έχουν πρόσβαση στα περιουσιακά στοιχεία και στα λογιστικά αρχεία της οικονομικής μονάδας και είναι σε θέση να διαπράττουν καταχρήσεις.

(Λουμιώτης, 2019, σ.21-23)

3.3 ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

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 εταιρίας, αλλά να συμβαδίζουν με τα Διεθνή Πρότυπα Επαγγελματικής Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου, την κείμενη νομοθεσία, την επιστήμη και την επικρατούσα πρακτική. Για τη μέτρηση και αξιολόγηση του έργου της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών έχει εκδώσει σχετικά πρότυπα που ουσιαστικά καθορίζουν τη φύση, την έκταση, αλλά και

το σκοπό της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου. Παράλληλα, μπορούν να αποτελέσουν για τους ενδιαφερόμενους φορείς έναν οδηγό για το τι πρέπει να προσδοκούν ότι θα αποκπίσουν από τον έλεγχο αυτό. Τα πρότυπα περιλαμβάνουν δύο, ουσιαστικά, κατηγορίες: α) χαρακτηριστικών και β) διεξαγωγής, τα οποία εφαρμόζονται στο σύνολο των υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου. Τα πρώτα, ασχολούνται με τα χαρακτηριστικά γνωρίσματα των οργανισμών καθώς και των ατόμων που εφαρμόζουν τον εσωτερικό έλεγχο. Τα δεύτερα, περιγράφουν την φύση των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου και παρέχουν ποιοτικά κριτήρια για την αξιολόγηση αυτών των υπηρεσιών. 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 (1110 Ανεξαρτησία και Αντικειμενικότητα, 1110 Οργανωσιακή Ανεξαρτησία, 1111 Σχέση με τον Σύμβουλο, 1120 Ατομική Αντικειμενικότητα, 1130 Παρεμπόδιση Ανεξαρτησίας ή Αντικειμενικότητας),
2. στη σωστή επαγγελματική κατάρτιση του εσωτερικού ελεγκτή (1200 Επαγγελματική Επάρκεια και Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια, 1210 Επαγγελματική Επάρκεια, 1220 Δέουσα Επαγγελματική Επιμέλεια, 1230 Συνεχής Επαγγελματική Επιμόρφωση),
3. στο πλαίσιο μέσα στο οποίο δραστηριοποιείται ο εσωτερικός ελεγκτής (1300 Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας, 1311 Εσωτερικές Αξιολογήσεις, 1312 Εξωτερικές Αξιολογήσεις),
4. στην ποιότητα των διαδικασιών που ακολουθεί ο εσωτερικός ελεγκτής (1320 Υποβολή αναφοράς για το Πρόγραμμα Διαβεβαίωσης και Βελτίωσης Ποιότητας, 1321 Χρήση της φράσης “Συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου”, 1322 Αποκάλυψη της μη Συμμόρφωσης) και
5. στον τρόπο διοίκησης του τμήματος εσωτερικού ελέγχου (2000 Διαχείριση της Λειτουργίας Εσωτερικού Ελέγχου, 2010 Προγραμματισμός, 2020 Κοινοποίηση και Έγκριση, 2030 Διαχείριση Πόρων, 2040 Πολιτικές και Διαδικασίες, 2050 Συντονισμός και Επίκληση στην εργασία λοιπών παροχών, 2060 Υποβολή Αναφοράς στο Συμβούλιο και την Ανώτερη Διοίκηση, 2070

Πάροχος Εξωτερικών Υπηρεσιών και Οργανωσιακή Ευθύνη για τον Εσωτερικό Έλεγχο, 2010 Φύση Εργασιών, 2110 Διακυβέρνηση, 2120 Διαχείριση Κινδύνων, 2130 Ελεγκτικοί Μηχανισμοί, 2200 Σχεδιασμός Έργου, 2201 Παράγοντες Σχεδιασμού, 2210 Αντικειμενικοί Σκοποί Έργου, 2220 Εύρος Έργου, 2230 διάθεση Πόρων στο Έργο, 2240 Πρόγραμμα Έργου, 2300 Διεξαγωγή Έργου, 2310 Εντοπισμός Πληροφοριών, 2320 Ανάλυση και Αξιολόγηση, 2330 Καταγραφή Πληροφοριών, 2340 Εποπτεία Έργων, 2400 Κοινοποίηση Αποτελεσμάτων, 2410 Κριτήρια Κοινοποιήσεων, 2420 Ποιότητα Κοινοποιήσεων, 2421 Λάθη και Παραλείψεις, 2430 Χρήση της φράσης “Συμμορφώνεται με τα Διεθνή Πρότυπα για την Επαγγελματική Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου”, 2431 Αποκάλυψη μη Συμμόρφωσης Έργου, 2440 Διάδοση Αποτελεσμάτων Έργου, 2450 Συνολική Γνώμη, 2500 Παρακολούθηση Προόδου, 2600 Κοινοποίηση της Αποδοχής Κινδύνων).
(*Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017, σ.108-110*)

3.4 ΚΩΔΙΚΑΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Σκοπός του Κώδικα Δεοντολογίας Εσωτερικού Ελέγχου αποτελεί η εξασφάλιση υψηλού επιπέδου υπηρεσιών εκ μέρους του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, έτσι ώστε να είναι σε θέση να ανταποκριθεί αποτελεσματικά στα καθήκοντα που του έχουν ανατεθεί. Ο Κώδικας Δεοντολογίας που έχει εκδοθεί από το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών αναφέρεται περισσότερο στα ελάχιστα απαιτούμενα πρότυπα συμπεριφοράς και λιγότερο σε συγκεκριμένες αρμοδιότητες των εσωτερικών ελεγκτών. Σύμφωνα λοιπόν με αυτόν, οι εσωτερικοί ελεγκτές θα πρέπει να εφαρμόζουν, αλλά και να προασπίζονται τις αρχές της ακεραιότητας, αντικειμενικότητας, εχεμύθειας και επάρκειας. Πιο συγκεκριμένα, τα πρότυπα συμπεριφοράς προβλέπουν:

- **Ακεραιότητα:** ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να είναι άτομο που διαθέτει ειλικρίνεια, υπευθυνότητα και επάρκεια γνώσεων για την εκτέλεση των καθηκόντων του. Να είναι αφοσιωμένος στην εκτέλεση των καθηκόντων του

και στην διεκπεραίωση των υποθέσεων που του έχουν ανατεθεί. Να μην εμπλέκεται συνειδητά σε γεγονότα και δραστηριότητες κατά τρόπο που να δημιουργεί προβλήματα για το επάγγελμα και την εταιρία του, συμμετέχοντας σε παράνομες, αντιδεοντολογικές ή αντικανονικές δραστηριότητες.

- Αντικειμενικότητα: ο εσωτερικός ελεγκτής εκτελεί τα καθήκοντά του με αντικειμενικότητα, αναλαμβάνοντας να εκτελέσει μόνο εκείνες τις υπηρεσίες για τις οποίες είναι καθ' ύλην αρμόδιος, απέχοντας από ενέργειες οι οποίες αντίκεινται στα συμφέροντα της εταιρίας και επηρεάζουν την κρίση του κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του. Επίσης, δεν δέχεται οποιαδήποτε αμοιβή ή δώρα από υπαλλήλους, πελάτες, προμηθευτές ή εταιρίες συνδεδεμένες με τη δική του, τα οποία μπορούν να επηρεάσουν ή να θεωρηθεί ότι μπορεί να επηρεάσουν την επαγγελματική του κρίση. Παράλληλα, δεν συμμετέχει σε οποιαδήποτε δραστηριότητα που ενδέχεται να αλλοιώσει και να βλάψει την αμεροληψία του. Ο εσωτερικός ελεγκτής αξιολογεί όλα τα δεδομένα και δεν επηρεάζεται από τα δικά τους συμφέροντα ή τρίτων όταν σχηματίζει και διαμορφώνει την άποψή του.
- Εχεμύθεια: ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει να δείχνει ιδιαίτερη προσοχή στο πως χρησιμοποιεί τις πληροφορίες που αποκτά κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, δηλαδή δεν κοινοποιεί πληροφορίες χωρίς να υπάρχει η κατάλληλη εξουσιοδότηση με εξαίρεση όταν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση γι' αυτό. Δεν χρησιμοποιεί εμπιστευτικές πληροφορίες για προσωπικό όφελος ή με οποιοδήποτε τρόπο που αντίκειται στο υφιστάμενο θεσμικό πλαίσιο και στα συμφέροντα της εταιρίας του.
- Επάρκεια: ο εσωτερικός ελεγκτής οφείλει είναι σε θέση να υιοθετεί κατάλληλα μέσα, σύμφωνα με όσα προτείνουν τα Διεθνή Πρότυπα Εσωτερικού Ελέγχου, η κείμενη νομοθεσία, οι αποφάσεις της διοίκησης, η επιστήμη και η επικρατούσα πρακτική και να χρησιμοποιεί τις γνώσεις, τις δεξιότητες και εμπειρίες που διαθέτει για την άσκηση των ελεγκτικών του καθηκόντων. Να είναι σε θέση να εντοπίζει ενδεχόμενες οικονομικές ατασθαλίες, λάθη και παραλείψεις, χαμηλή απόδοση, σπατάλες, αναποτελεσματικές δραστηριότητες και περιπτώσεις σύγκρουσης συμφερόντων. Να διακρίνει συνθήκες και δραστηριότητες που υποσκάπτουν την ομαλή λειτουργία της επιχείρησης και να συζητά οτιδήποτε ασυνήθιστο παρατηρεί με τον προϊσταμένο ελεγκτή ή/και το διευθυντή της επιχείρησης.

Να εξετάζει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας, προκειμένου να εντοπιστούν ενδεχόμενες αδυναμίες και στη συνέχεια να προτείνει βελτιώσεις σύμφωνα με αποδεκτές διαδικασίες και πρότυπα. Να εντοπίζει και να αξιολογεί ασυνήθιστα στοιχεία. Να προσπαθεί συνεχώς να βελτιώνει την επαγγελματική του επάρκεια και αποτελεσματικότητα, καθώς και την ποιότητα των υπηρεσιών που προσφέρει. Κατά την άσκηση των καθηκόντων του, πρέπει πάντα να λαμβάνει σοβαρά υπόψη την υποχρέωση που έχει να διατηρεί υψηλά επίπεδα ανταπόκρισης, ηθικής, δεοντολογίας και αξιοπρέπειας. Οφείλει να ασκεί τα καθήκοντά του αφιερώνοντας την προσοχή και τις γνώσεις που απαιτούνται ανάλογα με την εργασία που έχει να διεκπεραιώσει.

(Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017, σ.113-114)

3.5 ΕΥΘΥΝΕΣ/ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ

Στην ερώτηση, ποια είναι τα χαρακτηριστικά που πρέπει να έχει ένας εσωτερικός ελεγκτής, ο Απόστολος Ραφελέτος απάντησε: “Πέραν της πανεπιστημιακής και επαγγελματικής εκπαίδευσης, θα πρέπει να διαθέτει αναλυτική σκέψη, επικοινωνιακές ικανότητες, οργανωτικό πνεύμα, αντικειμενικότητα, διακριτικότητα και εχεμύθεια. Επίσης, να είναι εξοικειωμένος με τις σύγχρονες τεχνολογίες, να είναι διατεθειμένος για συνεχή επαγγελματική επιμόρφωση, να έχει γνώση του κλάδου στον οποίο δραστηριοποιείται η επιχείρηση στην οποία εργάζεται και να είναι επικεντρωμένος στους κινδύνους που αυτή αντιμετωπίζει.”

(TravelDailyNews.gr, 2013)

Στις μεγάλες οικονομικές μονάδες, λειτουργεί αντί για έναν εσωτερικό ελεγκτή, η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, στελεχώμενη από Διευθυντή και εσωτερικούς ελεγκτές διαφόρων βαθμίδων. Η Υπηρεσία αυτή πρέπει να είναι κατάλληλα οργανωμένη, ώστε να μπορεί να διεκπεραιώνει αποτελεσματικά τον

απώτερο στόχο της που είναι η διασφάλιση των συμφερόντων των Μετόχων της οικονομικής μονάδας. Με βάση τον κανονισμό λειτουργίας της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου και την ακολουθούμενη διεθνώς πρακτική, ο εσωτερικός ελεγκτής, κατά την εκτέλεση των καθηκόντων του, οφείλει:

- να επιδεικνύει λεπτότητα, διπλωματικότητα, και διακριτικότητα στις επαφές του κατά την εκτέλεση της εργασίας του.
- να διαθέτει ευρεία αντίληψη των θεμάτων και να ασκεί κρίση στα δύσκολα και επίμαχα θέματα που αντιμετωπίζει η οικονομική μονάδα.
- να διακρίνεται για την ευχέρεια στην έκφραση και στη διατύπωση τόσο στο γραπτό όσο και στον προφορικό λόγο.
- να έχει το απαιτούμενο κύρος και την ικανότητα επιβολής των προτάσεών του.
- να επιδεικνύει πιστή αφοσίωση στις αποφάσεις της Διοίκησης της οικονομικής μονάδας.
- να είναι προσεκτικός στην συμπεριφορά και στην εμφάνισή του.
- να μη δημιουργεί μεγάλη οικειότητα με τους λοιπούς εργαζομένους της οικονομικής μονάδας. Η ανάπτυξη υπέρμετρων φιλικών σχέσεων θέτει σε αμφισβήτηση το κύρος του ελεγκτή και υπάρχει κίνδυνος τα πορίσματα των εκθέσεών του να μην είναι αντικειμενικά.
- να συμμετέχει στον έλεγχο της ορθής εφαρμογής του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και να ακολουθεί τις ελεγκτικές διαδικασίες που καθορίζονται στο σχετικό Πρόγραμμα Ελέγχου.
- να τεκμηριώνει επαρκώς τα ευρήματα του ελέγχου του με τη σύνταξη κατάλληλων φύλλων εργασίας.
- να έχει την άμεση εποπτεία, επίβλεψη και καθοδήγηση της εκτελούμενης, από τους νεότερους συναδέλφους του, ελεγκτικής εργασίας και να ενεργεί κατάλληλα, ώστε να μεταφέρεται η εμπειρία του σε αυτούς.
- να συμβάλλει με την υποβολή σχετικών υποδείξεων, στη βελτίωση του υπάρχοντος Προγράμματος Ελέγχου της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου.
- να συμμετέχει στα εκπαιδευτικά προγράμματα που οργανώνει η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου.

- να υποβάλλει προτάσεις για την βελτίωση του υφιστάμενου συστήματος εσωτερικού ελέγχου (π.χ. διόρθωση υπάρχουσας διαδικασίας, υιοθέτηση νέας διαδικασίας, κατάλληλο διαχωρισμό καθηκόντων κλπ.)
- να αξιολογεί την ποιότητα των νέων διαδικασιών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που υιοθετούνται από την Διοίκηση της οικονομικής μονάδας (π.χ. δυνατότητα εφαρμογής, πληρότητα και αποτελεσματικότητα διαδικασίας κλπ.)
- να επιμελείται για την αρχειοθέτηση και φύλαξη του συνταχθέντος, για κάθε έλεγχο, ελεγκτικού αρχείου (φακέλου αρχείου), σύμφωνα με τις ειδικότερες οδηγίες της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου.
- να συνεργάζεται με τον εξωτερικό ελεγκτή (Ορκωτό Ελεγκτή Λογιστή) και να θέτει στη διάθεσή του οποιοδήποτε στοιχείο και πληροφορία του ζητηθεί από αυτόν.

Επισημαίνεται ότι η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου πρέπει να λαμβάνει τα κατάλληλα μέτρα για τη διασφάλιση της ποιότητας του ελεγκτικού έργου των εσωτερικών ελεγκτών. Τέτοια μέτρα, συνήθως είναι:

- επίβλεψη της διενεργούμενης ελεγκτικής εργασίας σε συνεχή και συστηματική βάση
- επισκόπηση της διενεργείσας ελεγκτικής εργασίας από αρμόδιο όργανο της Υπηρεσίας Εσωτερικού Ελέγχου.

(Λουμιώτης, 2019, σ.41-44)

3.6 ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Η ενάσκηση του σωστού και επαρκούς εσωτερικού ελέγχου αποσκοπεί στην πρόληψη των κινδύνων που προκύπτουν από την μη ορθή τήρηση των διαδικασιών για την επίτευξη των στόχων της εταιρίας και επιτυγχάνεται με την αποτελεσματική εφαρμογή ελεγκτικών διαδικασιών από τα κατάλληλα πρόσωπα, στον σωστό χρόνο.

Σε πρώτο στάδιο καθορίζονται οι στόχοι και το αντικείμενο του ελέγχου. Για το σκοπό αυτό αναλύονται οι κίνδυνοι, που για τον προσδιορισμό αυτών λαμβάνονται υπόψη οι εξής παράγοντες:

- τα ποιοτικά χαρακτηριστικά των εσωτερικών ελέγχων που έχουν θεσπιστεί
- οι πόροι και οι ροές των κεφαλαίων
- η ρευστότητα των περιουσιακών στοιχείων
- κάθε μορφής επιπτώσεις από την δημοσιοποίηση των αποτελεσμάτων του ελέγχου
- το ενδιαφέρον και η σημασία που αποδίδει η διοίκηση της εταιρίας στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου
- η πολυπλοκότητα των λειτουργιών, των δοσοληψιών και των συναλλαγών μέσα στην εταιρία
- η εμπειρία των μελών που απαρτίζουν τη διοίκηση της εταιρίας και ασχολούνται ουσιαστικά με το διοικητικό έργο
- τα αποτελέσματα προηγούμενων ελέγχων (εσωτερικών/εξωτερικών)
- ο ρόλος των εξωτερικών ελεγκτών
- η συχνότητα των μεταβολών σε παραγωγικό και διοικητικό επίπεδο
- οι εταιρικές πράξεις και γεγονότα που λαμβάνουν χώρα.

Πέραν των κινδύνων, αναλύονται οι οδηγίες της διοίκησης και η υφιστάμενη νομοθεσία. Το αντικείμενο και οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου καθορίζονται εκ των προτέρων, ώστε να δοθεί η έγκριση από τη διοίκηση της εταιρίας. Στη συνέχεια, γίνεται ο σχεδιασμός του ελεγκτικού προγράμματος, του οποίου η εφαρμογή εποπτεύεται, ώστε να διασφαλιστούν οι στόχοι του ελέγχου. Για τον σχεδιασμό του ελέγχου λαμβάνονται υπόψη η σχέση κόστους/ωφέλειας των ελεγκτικών διαδικασιών. Ωστόσο, στην περίπτωση που ο προσδιορισμός της σχέσης κόστους/ωφέλειας δεν είναι δυνατός κατά το στάδιο του σχεδιασμού, αυτό προσδιορίζεται κατά το προκαταρκτικό στάδιο του ελέγχου, όπου παρέχονται επιπλέον στοιχεία που διευκολύνουν την αξιολόγηση των δεδομένων. Βασικές αρχές για το σχεδιασμό του ελεγκτικού προγράμματος είναι η συντηρητικότητα και η οικονομία. Ο εσωτερικός ελεγκτής ελέγχει και αξιολογεί τις διαδικασίες που λαμβάνουν χώρα για τις λειτουργίες της εταιρίας με βάση καθιερωμένα πρότυπα, που ισχύουν τόσο στη συγκεκριμένη εταιρία όσο και στον κλάδο, αλλά και το νομοθετικό

πλαίσιο. Ο έλεγχος περιλαμβάνει την εξέταση της εφαρμογής αυτών των προτύπων. Εξετάζει επίσης και την εφαρμογή των κανονισμών και της νομοθεσίας από τη διοίκηση της εταιρίας. Οι διαδικασίες αξιολογούνται ως προς τα εξής χαρακτηριστικά: συχνότητα, έγκριση, επίπεδο ανάλυσης, διανομή κ.λ.π. Για να γίνει έλεγχος διαδικασιών, είναι σημαντικό για τον ελεγκτή να γνωρίζει τον τρόπο ανάπτυξής τους από τη διοίκηση, δεδομένου ότι η διοίκηση είναι εξοικειωμένη με τον τρόπο λειτουργίας του συστήματος και τα ενδεχόμενα του προβλήματα. Όταν δεν υπάρχουν γραπτές διαδικασίες, ο ελεγκτής πρέπει να ζητά από τη διοίκηση συγκεκριμένες προδιαγραφές βάσει των οποίων θα διεξαχθεί ο έλεγχος. Όταν δεν απαιτείται από τις περιστάσεις η διενέργεια αιφνιδιαστικών, χωρίς προειδοποίηση, ελέγχων, ο εσωτερικός ελεγκτής ενημερώνει έγκαιρα του υπεύθυνους κάθε τμήματος για τη φύση και τον προβλεπόμενο χρόνο του ελέγχου που θα διενεργηθεί. Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι όπως έχουμε προαναφέρει η παροχή ελεγκτικών υπηρεσιών κατά τρόπο ανεξάρτητο και ανεπηρέαστο. Τα ευρύματα από την υιοθέτηση συγκεκριμένων ελεγκτικών διαδικασιών χρησιμοποιούνται στην τεκμηρίωση των συμπερασμάτων του εσωτερικού ελεγκτή. Συνοπτικά, οι ελεγκτικές διαδικασίες που ακολουθούνται αποτελούνται από:

- Εξοικείωση με τις υπό έλεγχο λειτουργίες, συναλλαγές και δοσοληψίες και συλλογή προϋπαρχόντων αντίστοιχων ιστορικών στοιχείων.
- Ανάπτυξη ενός ελεγκτικού προγράμματος, αφού ληφθούν υπόψη οι ενυπάρχουσες διαδικασίες και συστήματα αξιολόγησης. Το πρόγραμμα ελέγχου αποτελεί τον οδηγό για τον εσωτερικό ελεγκτή και την εκτέλεση των καθηκόντων του.
- Αξιολόγηση των υφιστάμενων διαδικασιών, συστημάτων ελέγχου, λογιστικής αποτύπωσης στα λογιστικά βιβλία της εταιρίας.
- Δειγματοληπτική εξέταση για να διαπιστωθεί κατά πόσο οι υφιστάμενες διαδικασίες και συστήματα ελέγχου εφαρμόζονται στην πραγματικότητα.
- Έλεγχος της ακρίβειας και αξιοπιστίας των διενεργούμενων λογιστικών εγγραφών.

Το τελικό πόρισμα του εσωτερικού ελέγχου, καταγεγραμμένο σε έκθεση ελέγχου και στηριζόμενο στα συμπληρωμένα σχετικά φύλλα ελέγχου, περιλαμβάνει όλα τα ουσιαστικά θέματα και προβλήματα που αναδείχθηκαν, σύμφωνα με όσα, παραπάνω,

περιγράφονται. Συνήθης πρακτική, την οποία πρέπει να ακολουθήσει η εταιρία, είναι η διενέργεια τακτικών εσωτερικών ελέγχων και αντίστοιχα η έκδοση περιοδικών εκθέσεων, καθώς και αναφορών σχετικά με την ανταπόκριση και συμμόρφωση των ελεγχόμενων ως προς τις γεγόμενες σε αυτούς υποδείξεις. Η παραπάνω ακολουθούμενη πρακτική σε κάθε περίπτωση δεν αποκλείει τους αιφνιδιαστικούς, ειδικούς ή εκτάκτους ελέγχους, με ή χωρίς σχετική προειδοποίηση των ελεγχόμενων τμημάτων ή προσώπων. Τα ευρήματα στο πλαίσιο οποιουδήποτε ελέγχου (τακτικού, έκτακτου, ειδικού) που θα κριθούν σημαντικά, τίθενται άμεσα υπόψη του Διοικητικού Συμβουλίου της εταιρίας. (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017, σ.115-116)

3.7 COSOMONTEΛΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Οι μεγάλες, κυρίως, οικονομικές μονάδες πρέπει να αναπτύσσουν και να εφαρμόζουν εσωτερικές δικλίδες ασφάλειας (διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου), προκειμένου να διασφαλίσουν την ομαλή και αποτελεσματική λειτουργία τους και να ελαχιστοποιήσουν τον κίνδυνο μη συμμόρφωσης με την ισχύουσα νομοθεσία και ενεργειών που σχεδιάζεται, υλοποιείται και συντηρείται από τη Διοίκηση και από το προσωπικό της οικονομικής μονάδας με σκοπό τη παροχή εύλογης διασφάλισης σχετικά με την επίτευξη των στόχων της, σε σχέση με την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των λειτουργιών της και τη συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς. Η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου (Internal Audit Function) είναι μια “αξιολογική” δραστηριότητα που δημιουργείται συνήθως εντός της οικονομικής μονάδας. Οι λειτουργίες της περιλαμβάνουν, μεταξύ άλλων, την εξέταση, αξιολόγηση και παρακολούθηση της επάρκειας και αποτελεσματικότητας των εσωτερικών δικλίδων.

Για την υποστήριξη των μεγάλων οικονομικών μονάδων σε θέματα εσωτερικού ελέγχου ιδρύθηκε το 1985 η Επιτροπή Υποστήριξης των Οργανισμών

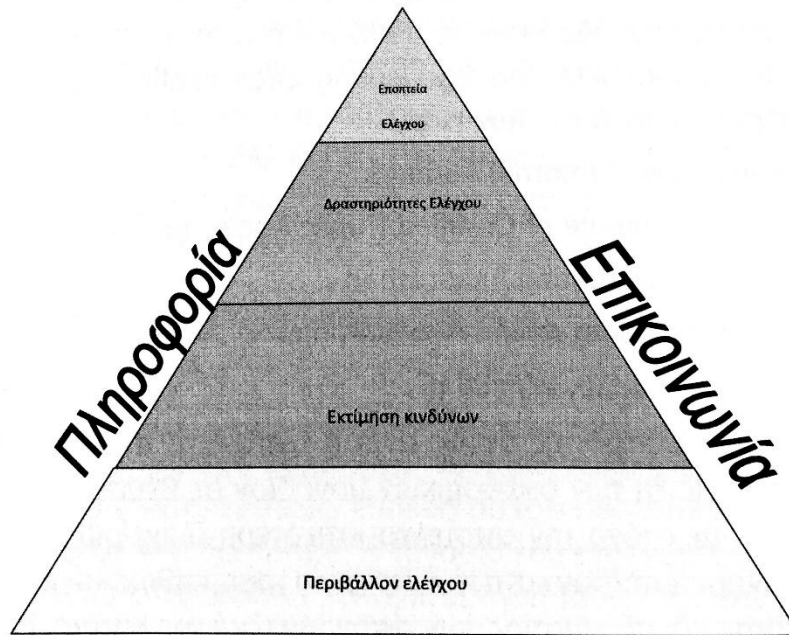
(Committee on Sponsoring Organization “COSO”) από τις κατωτέρω οργανώσεις των ΗΠΑ:

- The Institute of Internal Auditors
- American Institute of Certified Public Accountants
- American Accounting Association
- Institute of Management Accountants
- Financial Executive Institute

Σκοπός της Επιτροπής αυτής είναι η κατάρτιση πλαισίου οδηγιών για την υποστήριξη των οικονομικών μονάδων σε θέματα εσωτερικών διαδικασιών, με στόχο την αποτελεσματικότερη διαχείριση των κινδύνων, που αντιμετωπίζουν κατά τη λειτουργία τους, καθώς και τη βελτίωση της ποιότητας και αξιοπιστίας των οικονομικών τους καταστάσεων. Για την αποτελεσματικότερη επίτευξη των στόχων αυτών, η Διοίκηση της οικονομικής μονάδας πρέπει να κατέχεται από ηθικές αξίες, να ενεργεί με κανόνες επαγγελματικής ηθικής και να έχει θέσει σε λειτουργία ένα επαρκές και αξιόπιστο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Η Επιτροπή Υποστήριξης των Οργανισμών (COSO) ανέπτυξε ένα πλαίσιο (μοντέλο) για την αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου της. Το μοντέλο COSO ορίζει ως εσωτερικό έλεγχο μια διαδικασία, εγκεκριμένη από τη Διοίκηση της οικονομικής μονάδας, σχεδιασμένη να παρέχει εύλογη διασφάλιση, σχετικά με την επίτευξη των εξής αντικειμενικών στόχων:

- Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών της.
- Αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.
- Συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία και κανονισμούς.

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου σε μια οικονομική μονάδα αποτελείται από πέντε (5) βασικά και αλληλένδετα στοιχεία, τα οποία αναφέρονται σε συγκεκριμένους τομείς δραστηριότητας. Το μοντέλο COSO έχει τη μορφή πυραμίδας με τέσσερα επίπεδα ως εξής:



Ειδικότερα:

- Στη πάνω βάση της πυραμίδας βρίσκεται το περιβάλλον ελέγχου.
- Πάνω από αυτό βρίσκεται η εκτίμηση των κινδύνων
- Πάνω από την εκτίμηση των κινδύνων βρίσκονται οι δραστηριότητες του ελέγχου
- Στην κορυφή της πυραμίδας βρίσκεται η εποπτεία ελέγχου.
- Στις πλάγιες πλευρές της πυραμίδας παρουσιάζονται η πληροφορία και η επικοινωνία, ως δύο παράμετροι που πρέπει να συνδέουν όλα τα επίπεδα της πυραμίδας.

α. Περιβάλλον ελέγχου

Το περιβάλλον ελέγχου αναφέρεται στα εξής στοιχεία:

- Ακεραιότητα χαρακτήρα, εντιμότητα και ηθικές αξίες κατά πόσο αυτά τα στοιχεία πρέπει να λαμβάνονται υπόψη στη θέσπιση και τήρηση συγκεκριμένων κανόνων συμπεριφοράς, καθώς και οδηγιών σχετικά με τη γενικότερη επιχειρηματική πολιτική, τις σχέσεις μεταξύ προσωπικού,

τις διαπραγματεύσεις και συνεργασίες με πελάτες, προμηθευτές, επενδυτές, ελεγκτές και άλλους τρίτους.

- Διοικητικό Συμβούλιο ή Ελεγκτική Επιτροπή. Ειδικότερα πρέπει να υπάρχει:
 1. Καθορισμός στόχων και ευθυνών της Διοίκησης της οικονομικής μονάδας.
 2. Επάρκεια σε προσόντα, γνώσεις, εμπειρία και υπευθυνότητα από τα μέλη της Διοίκησης.
 3. Διασφάλιση της ανεξαρτησίας των ελεγκτών από τη Διοίκηση.
 4. Διεξαγωγή συχνών συναντήσεων μεταξύ της Διοίκησης και των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών με σκοπό την άμεση και έγκαιρη πληροφόρηση της Διοίκησης ή Ελεγκτικής Επιτροπής για όλα τα σημαντικά θέματα που προέκυψαν από τον έλεγχο.
- Απαιτούμενα προσόντα του προσωπικού. Αναλυτική περιγραφή των προσόντων και ικανοτήτων που απαιτεί η κάθε δραστηριότητα της οικονομικής μονάδας.
- Πολιτική διαχείρισης ανθρώπινων πόρων. Διαδικασίες και κριτήρια προσλήψεων, εκπαίδευσης, προαγωγών και αμοιβών.
- Ανάθεση εξουσιών και ευθυνών στο προσωπικό. Σωστός καταμερισμός ευθυνών στο προσωπικό, επαρκής αριθμός εργαζομένων, ανάλογα με το μέγεθος και το αντικείμενο της οικονομικής μονάδας. Οι Υπηρεσίες και τα Τμήματα της οικονομικής μονάδας πρέπει να έχουν σαφή αντίληψη των αρμοδιοτήτων τους, να είναι κατάλληλα στελεχωμένα και να αξιοποιούνται κατ' άριστο τρόπο.
- Η οργανωτική δομή της οικονομικής μονάδας πρέπει να βοηθά στη διεκπεραίωση των δραστηριοτήτων της και στην παροχή της απαιτούμενης πληροφόρησης.

β. Εκτίμηση κινδύνων

Η αξιολόγηση κινδύνων αναφέρεται στα εξής στοιχεία:

- Καθορισμός των αντικειμενικών στόχων της οικονομικής μονάδας τόσο σε επίπεδο διαχείρισης, όσο και σε επίπεδο προετοιμασίας των

χρηματοοικονομικών καταστάσεων και παροχής χρηματοοικονομικής πληροφόρησης, καθώς και της συμμόρφωσης με νόμους και κανονισμούς. Εκτίμηση κατά πόσο ικανοποιούνται οι στόχοι αυτοί.

- **Εντοπισμός και αξιολόγηση κινδύνων** που μπορεί να οφείλονται είτε σε εξωτερικούς παράγοντες (π.χ. αλλαγές στις προτιμήσεις των πελατών, ανταγωνισμός, νομοθεσία, φυσικές καταστροφές, τεχνολογική εξέλιξη, κοινωνικοοικονομικές αλλαγές) είτε σε εσωτερικούς παράγοντες όπως (π.χ. επάρκεια και καταλληλότητα προσωπικού, αποτελεσματικότητα Διοίκησης της οικονομικής μονάδας, φύση εργασιών της οικονομικής μονάδας).
- **Διαχείριση κινδύνων.** Για την αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων απαιτείται η θέσπιση των εξής διαδικασιών:

1. Προσδιορισμός επιχειρηματικών στόχων και επιπέδου αποδεκτού κινδύνου, δηλαδή εκείνου του επιπέδου κινδύνου που μπορεί η οικονομική μονάδα να αντέξει τις συνέπειές του.
2. Εντοπισμός και εξιδίκευση των υφισταμένων κινδύνων με τη χρησιμοποίηση ειδικών τεχνικών, νομικών, συμβούλων κλπ.
3. Μέτρηση της πιθανότητας να επισυμβούν οι κίνδυνοι με επιστημονική προσέγγιση και των επιπτώσεών τους με τεκμηρίωση των ποσοτικών αναφορών, καθώς και του κόστους για την οικονομική μονάδα.
4. Καθορισμός τρόπων αντιμετώπισης των κινδύνων (ιεράρχηση κινδύνων, σχέδια έκτακτης ανάγκης κλπ)
5. Επιλογή της Διοίκησης της οικονομικής μονάδας για την αντιμετώπιση των κινδύνων. Ειδικότερα:
 - **Αποφυγή κινδύνων** (π.χ. φαρμακευτική εταιρία εγκαταλείπει την κυκλοφορία ενός φαρμάκου, παρότι έχουν δαπανηθεί σημαντικά ποσά για έρευνα, επειδή υπάρχουν στοιχεία για παρενέργειες του φαρμάκου).
 - **Μείωση κινδύνων** (π.χ. λήψη φυσικών μέτρων όπως αγορά χρηματοκιβωτίου για την ασφάλεια των διαθεσίμων, υιοθέτηση επαρκούς και αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, εκπαίδευση προσωπικού, διασπορά κινδύνων από πελάτες κλπ).

- **Μεταβίβαση κινδύνων** (π.χ. ασφάλιση κινδύνων, σύναψη παραγώγων για αντιστάθμιση των κινδύνων κλπ).
 - **Αποδοχή κινδύνων.** Καθορισμός εύρους φυσιολογικού κινδύνου.
6. Δημοσίευση μαζί με τις ετήσιες χρηματοοικονομικές καταστάσεις, στοιχείων για τη στρατηγική διαχείρισης των κινδύνων.

γ. Δραστηριότητες ελέγχου

Οι δραστηριότητες ελέγχου, που συνθέτουν τους κανόνες λειτουργίας της οικονομικής μονάδας, αναφέρονται στα εξής στοιχεία:

- Εγκρίσεις συναλλαγών
- Συμφωνίες λογαριασμών
- Επαληθεύσεις περιουσιακών στοιχείων και υποχρεώσεων
- Διευθέτηση διαφορών
- Ασφάλεια περιουσιακών στοιχείων
- Επισκοπήσεις εκτελέσεως των λειτουργιών
- Διαχωρισμός καθηκόντων
- Έλεγχος των πληροφοριακών συστημάτων

Οι ανωτέρω δραστηριότητες ελέγχου συμβάλουν στην επίτευξη των στόχων της οικονομικής μονάδας και στην αποτελεσματική διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζει. Οι δραστηριότητες ελέγχου επιλέγονται και αναπτύσσονται, λαμβάνοντας υπόψη το κόστος τους και την αποτελεσματικότητά τους στον περιορισμό των κινδύνων επί των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Οι πολιτικές και οι διαδικασίες που συντελούν στην κατάρτιση αξιόπιστων χρηματοοικονομικών καταστάσεων πρέπει να γνωστοποιούνται στο αρμόδιο προσωπικό της οικονομικής μονάδας.

δ. Εποπτεία ελέγχου

Τα μέτρα και οι δραστηριότητες ελέγχου πρέπει να εποπτεύονται σε συνεχή και συστηματική βάση. Η εποπτεία καλύπτει τους εξής τομείς:

- Διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου
- Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου
- Πληρότητα χρηματοοικονομικών καταστάσεων

ε. Πληροφόρηση και επικοινωνία

Η πληροφόρηση και επικοινωνία (εσωτερική/εξωτερική) πρέπει να συνδέουν όλα τα επίπεδα της πυραμίδας. Το προσωπικό πρέπει να ενημερώνεται για τις ευθύνες και υποχρεώσεις του. Τα αποτελέσματα των ελεγκτικών εργασιών, καθώς και τα συμπεράσματα των συνεδριάσεων πρέπει να κοινοποιούνται σε όλα τα επίπεδα της Διοίκησης με σκοπό την ενημέρωσή τους και τη λήψη διορθωτικών μέτρων. Η πληροφόρηση πρέπει να χαρακτηρίζεται για την ποιότητά της και η επικοινωνία για την αποτελεσματικότητά της.

Τέλος, επισημαίνεται ότι η καλύτερη ελεγκτική προσέγγιση κάθε αντικειμένου είναι η προσέγγιση βάσει κινδύνων, γιατί ο έλεγχος επικεντρώνεται στα σημαντικά (“επικίνδυνα”) θέματα και έτσι γίνεται περισσότερο αποδοτικός και αποτελεσματικός, σε όφελος του ιδίου του ελεγκτή και της οικονομικής μονάδας. Ο εσωτερικός έλεγχος με την αξιολόγηση των εσωτερικών διαδικασιών, την επισήμανση των αδυναμιών λειτουργίας και την παροχή συμβουλών για λήψη συγκεκριμένων διοικητικών μέτρων, προς όφελος της οικονομικής μονάδας αλλά και των εργαζομένων, συμβάλλει σημαντικά στον περιορισμό του κινδύνου ελέγχου.

(Λουμιώτης, 2019, σ.45-51)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟΣ & ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΣ ΚΛΑΔΟΣ

4.1 Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΛΛΑΔΑ

ΔΙΑΧΡΟΝΙΚΑ

Ο τουρισμός αποτελεί παγκοσμίως τον πιο βασικό κλάδο υπηρεσιών, αφενός μεν, γιατί απασχολεί έναν μεγάλο αριθμό υπαλλήλων, και αφετέρου, γιατί επηρεάζει τις σύγχρονες κοινωνίες. Ορίζεται ως μια δραστηριότητα που περιλαμβάνει κάθε

μετακίνηση στην αλλοδαπή ή στην ημεδαπή για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο του εικοσιτετράωρου και για διάφορους λόγους. Περιλαμβάνει ποικίλες δραστηριότητες που σχετίζονται με το ταξίδι, τη διαμονή, την εστίαση, την μετακίνηση, την ψυχαγωγία και άλλες υπηρεσίες (κερδοσκοπικές και μη) που παράγουν το τουριστικό προϊόν. Πρόκειται για μια βιομηχανία του τουρισμού, η οποία αποτελεί την κύρια πηγή κρατικών εσόδων και απασχόλησης, ανάπτυξης του ιδιωτικού τομέα και των κρατικών υποδομών (Βαρέλας, 2016 και Μαρούλης, 2012).

Όσον αφορά την Ελλάδα, από τις πρώτες δεκαετίες μετά τον Β΄ Παγκόσμιο πόλεμο βρίσκεται ανάμεσα στις πιο τουριστικές χώρες της Ευρώπης. Οι αφίξεις από το 1950 αυξάνονται, το 2001 φτάνουν στην Ελλάδα τα 13 εκατομμύρια, ενώ το 2012 φτάνουν τα 15 εκατομμύρια (Μαρούλης, 2012). Οι ρυθμοί ανάπτυξης αγγίζουν το 1098% για τη δεκαετία 1950-1960, το 302% για τη δεκαετία 1960-1970, το 227% για τη δεκαετία 1970-1980, ρυθμοί ασύγκριτοι σε σχέση με άλλες χώρες της Ευρώπης ή της υφηλίου (Μαρούλης, 2012). Η αύξηση του τουρισμού διαφαίνεται και από την αύξηση των ξενοδοχειακών κλινών, οι οποίες το 2006 αριθμούν τις 693.252 σε σύνολο των 9.111 ξενοδοχειακών μονάδων όλων των κατηγοριών, ενώ κατά το γ΄ τρίμηνο του 2007 έφτασαν τις 340.000 (Μαρούλης, 2012) και το 2018 ως προς την ξενοδοχειακή υποδομή δηλώνονται 10.121 ξενοδοχεία και 798.650 κλίνες (ΣΕΤΕ 2018). Κατά την περίοδο 1981-2002 οι αεροπορικές αφίξεις στην Ελλάδα από Βέλγιο και Λουξεμβούργο αυξήθηκαν κατά 353,49%. Την περίοδο 1981– 2002 οι συνολικές αφίξεις προς Ελλάδα αυξήθηκαν κατά 167,49% ενώ οι αφίξεις από την Ευρωπαϊκή Ήπειρο αυξήθηκαν κατά 223,12% (Κούτουλας & Σταυρινούδης, 2006). Σύμφωνα με τον Παγκόσμιο Οργανισμό Τουρισμού, η Ελλάδα το 2012 ήταν 17η σε επίπεδο αφίξεων και 23η σε επίπεδο εσόδων (Ορφανός, 2017). Επίσης, το 2015 ο τουρισμός ανέρχεται στο 20-25% του ΑΕΠ (ΣΕΤΕ, 2015), ενώ το 2018 ο τουρισμός φτάνει στο 30,9% του ΑΕΠ (ΣΕΤΕ 2018), κάτι που δείχνει ότι ο τουρισμός αποτελεί τη βαριά «βιομηχανία» της ελληνικής οικονομίας. Επιπρόσθετα, το 20% του ενεργού δυναμικού της χώρας εργάζεται σε τουριστικές επιχειρήσεις και ο τουρισμός καλύπτει το 36,98% των άδηλων πόρων σε συνάλλαγμα και το 51,09% του ελλείματος του εμπορικού ισοζυγίου (ΣΕΤΕ, 2012), ενώ το 2018 το 25,9% του ενεργού δυναμικού της χώρας εργάζεται σε τουριστικές επιχειρήσεις ή 988.600 απασχολούμενοι (ΣΕΤΕ, 2018).

(Γκαβονόζη και Σολδάτου, 2019, σ.1-3)

2019

Τα στοιχεία που ανακοινώθηκαν από την Τράπεζα της Ελλάδος για τις επιδόσεις του ελληνικού τουρισμού το 2019 συνολικά, επιβεβαιώνουν τη διατήρηση για ένα ακόμη έτος της ανοδικής πορείας του, καθώς περισσότεροι από 31 εκατ. ταξιδιώτες από το εξωτερικό επισκέφθηκαν τη χώρα μας το 2019 (+4,1 % έναντι του 2018), με αποτέλεσμα οι ταξιδιωτικές εισπράξεις να υπερβούν τα €18 δισ. (+12,8% έναντι του 2018). Η εντυπωσιακή πορεία του τουριστικού κλάδου επιβεβαιώνεται και από το γεγονός ότι ο ρυθμός αύξησής του, σε όρους αφίξεων, υπερβαίνει τα τελευταία έτη, τον αντίστοιχο μέσο όρο παγκοσμίως (εκτίμηση 2019: +3,8%, UNWTO, World Tourism Barometer, January 2020).

Οι θετικές προοπτικές του κλάδου στηρίζονται σε μια σειρά παραγόντων, όπως η εντυπωσιακή αύξηση των εισερχόμενων τουριστών και αντίστοιχα των εισπράξεων από σημαντικές αγορές όπως η Βρετανία και οι ΗΠΑ -εξελίξεις που συνδέονται με την ενίσχυση του δολαρίου έναντι του ευρώ και την μείωση της αβεβαιότητας σχετικά με το Brexit και τη μελλοντική συμφωνία. Επίσης, η αξιοσημείωτη ποσοτική και ποιοτική αναβάθμιση του ξενοδοχειακού δυναμικού της χώρας, εκτιμάται ότι θα ενισχύσει τις τουριστικές ροές, βελτιώνοντας παράλληλα τις προοπτικές του κλάδου.

Η συνεισφορά του τουρισμού στην οικονομική δραστηριότητα της χώρας μας είναι πολύ σημαντική, καθώς σύμφωνα με το World Travel & Tourism Council, εκτιμάται ότι η άμεση συμβολή του κλάδου υπερέβη το 10% του Ακαθαρίστου Εγχωρίου Προϊόντος το 2018, ενώ η συνολική συμβολή του, συμπεριλαμβανομένης και της έμμεσης και της επαγόμενης (ιδιωτικές και δημόσιες επενδύσεις, δαπάνες για την αγορά προϊόντων υπηρεσιών, δαπάνες απασχολούμενων του κλάδου), ξεπέρασε το 20%. Η πρόβλεψη του ίδιου οργανισμού είναι ότι το 2028, η συνολική συμβολή του τουρισμού θα ανέλθει σε 22,7% του ΑΕΠ.

Ο ετήσιος ρυθμός αύξησης των αφίξεων, ωστόσο, σύμφωνα με τα στοιχεία που δημοσίευσε την προηγούμενη εβδομάδα η Τράπεζα της Ελλάδος, ήταν ηπιότερος σε σύγκριση με τα προηγούμενα έξι έτη (2019: +4,1%, έναντι +11,8% κατά μέσο όρο το διάστημα 2013-2018). Αναφορικά με την προέλευση των τουριστών στη χώρα

μας, ενισχύθηκαν ελαφρώς οι αφίξεις από χώρες εκτός Ευρωπαϊκής Ένωσης, καθώς το ποσοστό τους διαμορφώθηκε σε 29,7%, από 29,0% το 2018. Ειδικότερα σε ό,τι αφορά τους επισκέπτες από τις ΗΠΑ (+7,4% το 2019), παράγοντες όπως ο ισχυρός ρυθμός αύξησης της απασχόλησης και ως εκ τούτου τα χαμηλά ποσοστά ανεργίας, η αύξηση των μισθών και η ενίσχυση του δολαρίου έναντι του ευρώ, κατέστησαν τους ευρωπαϊκούς προορισμούς ιδιαίτερα ελκυστικούς για τους Αμερικανούς ταξιδιώτες (European Travel Commission, European Tourism, Trends & Prospects, Φεβρουάριος 2020). Παρά την ηπιότερη αύξηση των τουριστικών αφίξεων το 2019 σε σύγκριση με τα προηγούμενα έτη, η άνοδος των ταξιδιωτικών εισπράξεων ήταν ισχυρή, καθώς ο ρυθμός αύξησής τους ανήλθε σε 12,8%, έναντι 7,7% ετησίως, κατά μέσο όρο μεταξύ 2013 και 2018. Αυξημένη κατά 8,5% ήταν και η δαπάνη ανά ταξίδι των μη κατοίκων στην Ελλάδα, η οποία διαμορφώθηκε σε €563,9, από €519,6 το 2018. Επιπλέον, ισχυροί ήταν και οι ρυθμοί αύξησης των ταξιδιωτικών εισπράξεων ανά χώρα προέλευσης, με τα έσοδα από το Ηνωμένο Βασίλειο να έχουν αυξηθεί κατά 31,9%, από τη Ρωσία κατά 27,3% και από τις ΗΠΑ κατά 14,2%. Παράλληλα, παρά την πτώση των αφίξεων από τη Γερμανία, οι αντίστοιχες εισπράξεις μειώθηκαν οριακά (-0,2%).

Σημαντική παράμετρος που επηρεάζει τη ζήτηση του τουριστικού προϊόντος μιας χώρας, είναι οι σχετικές τιμές και η φορολογία. Στην έκθεση European Travel Commission, European Tourism, Trends & Prospects (Φεβρουάριος 2020), σημειώνεται ότι η ζήτηση είναι αυξημένη για προορισμούς, όπου ισχύει έκπτωση στο φόρο προστιθέμενης αξίας (ΦΠΑ) τουριστικών καταλυμάτων. Όπως παρατηρείται, σε όλες τις χώρες εκτός της Δανίας, οι συντελεστές ΦΠΑ στα καταλύματα είναι χαμηλότεροι σε σύγκριση με τους συντελεστές που ισχύουν για την πλειονότητα των προϊόντων και υπηρεσιών. Στην Ελλάδα συγκεκριμένα, η διαμονή φορολογείται με 13%, συντελεστής που είναι ο πέμπτος υψηλότερος μεταξύ των χωρών της ΕΕ-27, έναντι 24% που ισχύει γενικά, για αγαθά και υπηρεσίες. Τέλος, στις περισσότερες ανταγωνίστριες χώρες, ως προς τον τουρισμό, οι συντελεστές στη διαμονή είναι χαμηλότεροι. Συγκεκριμένα ο ΦΠΑ σε ξενοδοχεία-καταλύματα ανέρχεται σε 10% στην Ιταλία και την Ισπανία, 9% στην Κύπρο και 6% στην Πορτογαλία. Αντίθετα, στην Κροατία ισχύει φορολογικός συντελεστής ύψους 13% στη διαμονή, όπως και στην Ελλάδα, ενώ η φορολογία σε αγαθά και υπηρεσίες γενικά είναι υψηλότερη από ότι στη χώρα μας (25%).

(Capital, 2020)

Επιπλέον παρατηρήσεις που αποτυπώνονται στην ετήσια έρευνα για την τουριστική/ξενοδοχειακή αγορά που διενήργησε το Ινστιτούτο Τουριστικών Ερευνών και Προβλέψεων για λογαριασμό του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος, για το 2019 είναι:

- Η εποχικότητα του ελληνικού τουρισμού όχι μόνο δεν μειώθηκε το 2019, αλλά εξακολουθεί και παραμένει υψηλή, όπως αποτυπώνεται στις διανυκτερεύσεις σε ξενοδοχειακά καταλύματα,. Μάλιστα το 4μηνο Ιουν.-Σεπτ. 2019 έφτασε το 71% από 68% που ήταν την αντίστοιχη περίοδο του 2018.
- Οι αεροπορικές αφίξεις αλλοδαπών τουριστών το 2019 σημείωσαν αύξηση 2,1%. Αν όμως, δεν συμπεριλάβουμε τις αφίξεις στο αεροδρόμιο της Αθήνας, οι αφίξεις στα περιφερειακά αεροδρόμια κατέγραψαν μείωση 1,7%.
- Το 2019, οι νησιωτικές περιφέρειες της χώρας μαζί με την Αττική και την Κεντρική Μακεδονία συγκέντρωσαν το 77% των επισκέψεων, το 84% των διανυκτερεύσεων και το 88% τουριστικών εισπράξεων.
- Η μέση πληρότητα των ξενοδοχείων το Μάιο σε επίπεδο χώρας φαίνεται ότι την τελευταία 2ετία διαμορφώνεται στο 57%-58% και τον Αύγουστο 86%-87%, γεγονός που αντανακλά την έντονη εποχικότητα που εξακολουθεί να παραμένει ένα έντονο ενδημικό πρόβλημα του ελληνικού τουρισμού.
- Όσον αφορά στη τιμή, το 50% των ξενοδοχείων το Μάιο διαθέτει τα δωμάτια του κάτω από 60€, ενώ τον Αύγουστο κάτω από 100€. Οι υψηλότερες τιμές φαίνεται ότι διαμορφώνονται στα ξενοδοχεία του Νοτίου Αιγαίου.
- Την 3ετία 2017-2019 οι Έλληνες ξενοδόχοι δαπάνησαν περίπου 3 δις ευρώ (1 δις ανά έτος) για ανακαίνιση και αναβάθμιση των ξενοδοχείων τους.
- Η απασχόληση στα ελληνικά ξενοδοχεία αυξήθηκε κατά 4,2% το Μάιο και κατά 1,3% τον Αύγουστο του 2019 σε σχέση με τους αντίστοιχους μήνες του 2018.
- Για κάθε 2,5 νέα δωμάτια δημιουργείται 1 θέση εργασίας.
- Το 2019, συνολικά από τα ξενοδοχεία ζητήθηκαν 21.821 θέσεις εργασίας, από τις οποίες καλύφθηκαν οι 15.852 (73%).

(ΞΕΕ, 2020, σ.10, σ.30)

2020, COVID-19

Διανύουμε μια περίοδο που έχει ήδη χαραχθεί στην ιστορία, ως μια “μαύρη” χρονιά, λόγω μιας παγκόσμιας πανδημίας, COVID-19, που έχει αφαιρέσει την ζωή χιλιάδων ανθρώπων, έχει φέρει τα άνω κάτω στην παγκόσμια οικονομία και έχει αλλάξει την καθημερινότητα όλων μας. Φυσικά έχει αλλάξει και τα δεδομένα στον τουριστικό/ξενοδοχειακό κλάδο, ανακόπτοντας την ανοδική πορεία που έως τώρα είδαμε και αναλύσαμε.

Υπενθυμίζεται πως μετά το πρώτο κρούσμα κορωνοϊού στην Ελλάδα που επιβεβαιώθηκε στις 26 Φεβρουαρίου, η κυβέρνηση προέβη σε άμεση εφαρμογή απαραίτητων μέτρων που οδήγησαν σε lockdown στις 23 Μαρτίου. Στις 19 Μαρτίου επιβλήθηκε σε όλα τα ξενοδοχεία της χώρας η παύση λειτουργίας τους με καταληκτική ημερομηνία κλεισίματος 22 Μαρτίου, και παρέμειναν σε λειτουργία μόνο τα ξενοδοχεία που όρισε η πολιτεία να παραμείνουν ανοικτά ανά περιφερειακή ενότητα. Η επαναλειτουργία των ξενοδοχείων δωδεκάμηνης λειτουργίας επιτράπη από την 1η Ιουνίου, όμως λόγω υγειονομικών πρωτοκόλλων και κλειστών συνόρων, τελικά άνοιξαν μόνο λίγες μονάδες.

(Μπέλλος, Η Καθημερινή, 2020)

Προβλέψεις για κατακόρυφη πτώση στον τζίρο των ξενοδοχείων αποτυπώνει ο 4ος κύκλος της έρευνας του ΙΤΕΠ, "Covid-19 και Ελληνικά Ξενοδοχεία" που διενεργήθηκε για λογαριασμό του Ξενοδοχειακού Επιμελητηρίου Ελλάδος κατά το διάστημα από 30 Ιουνίου έως 10 Ιουλίου 2020, σε δείγμα 1.941 ξενοδοχείων εκ του συνόλου των 9.999 μελών του Επιμελητηρίου (ήτοι το 19,4% του συνολικού αριθμού των ξενοδοχείων της χώρας).

Συγκεκριμένα, οι ξενοδόχοι διαβλέπουν πτώση του τζίρου κατά μέσο όρο 67% (από τα 8,4 δισ. ευρώ το 2019 στα 2,8 δισ. ευρώ το 2020, συνολική απώλεια 5,6 δισ.) και κάμψη της απασχόλησης κατά 35% (από 186.574 εργαζόμενους το 2019 στους 120.979 εργαζόμενους το 2020).

Αναλυτικότερα, το 96,9% των ξενοδοχείων συνεχούς λειτουργίας βλέπει πτώση του τζίρου κατά μ.ο. 65,5%, ενώ για το 98% των ξενοδοχείων εποχικής λειτουργίας η αντίστοιχη πτώση προβλέπεται κατά μ.ο. στο 73%.

Υπενθυμίζεται πως – για την καλύτερη παρακολούθηση της εξέλιξης των μεγεθών – στον 2ο κύκλο της έρευνας (Απρίλιος 2020), το 95% των ξενοδοχείων συνεχούς λειτουργίας έβλεπε ποσοστιαία μείωση του τζίρου κατά μ.ο. 56,3% και αντίστοιχα το 94,2% των ξενοδοχείων εποχικής λειτουργίας ανέμενε μείωση του τζίρου κατά μ.ο. 56,1% ήτοι συνολική απώλεια τζίρου 4,5 δισ. ευρώ.

Επιπλέον των προβλεπόμενων απωλειών έχουν ήδη δημιουργηθεί για τα ξενοδοχεία υποχρεώσεις που επιβαρύνουν ακόμη περισσότερο τη ρευστότητά τους, όπως προκύπτει από την έρευνα.

Συγκεκριμένα, έχουν ήδη επιστρέψει σε tour operators, travel agents και πελάτες 161.351.954 ευρώ, έχουν ήδη εκδώσει vouchers συνολικής αξίας 89.968.317 ευρώ και παραμένουν σε εκκρεμότητα επιστροφές που φτάνουν τα 143.250.937 ευρώ. Το αθροιζόμενο ποσό μόνο για τις υποχρεώσεις αυτής της κατηγορίας φτάνει τα 394.571.208 ευρώ.

Την ίδια στιγμή οι χρηματοδοτικές ανάγκες των ξενοδοχείων, όπως επισημαίνει η έρευνα, διαμορφώνονται στα 1,66 δισ. ευρώ. Έχουν υποβληθεί αιτήσεις σε προγράμματα και χρηματοδοτικά εργαλεία συνολικού ύψους 1,576 δισ. ευρώ, με τις εγκρίσεις να ανέρχονται στα 743 εκατ. ευρώ. Από το ποσό αυτό εκτιμάται ότι έχουν εκταμιευτεί μέχρι 10 Ιουλίου 2020 μόλις 77 εκατ. ευρώ.

Σε ό,τι αφορά τα ξενοδοχεία που έχουν ήδη ανοίξει ή πρόκειται να ανοίξουν μέχρι τον Αύγουστο αυτά φτάνουν στο 84% του συνόλου τους. Σε ποσοστό 9% δεν έχουν αποφασίσει πότε θα ανοίξουν ακόμη, ενώ σε ποσοστό 6,4% έχουν αποφασίσει να μην ανοίξουν φέτος. Ειδικότερα, τα συνεχούς λειτουργίας ξενοδοχεία που έχουν ήδη ανοίξει ή πρόκειται να ανοίξουν μέχρι και τον Αύγουστο ανέρχονται σε ποσοστό 90,7% του συνόλου, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για τα εποχικής λειτουργίας φτάνει το 80,5%. Υπογραμμίζεται ότι οι κυριότεροι λόγοι που καταγράφονται για το μη άνοιγμα ορισμένων ξενοδοχείων φέτος επιμερίζονται στην έλλειψη ζήτησης και στην έλλειψη ρευστότητας.

Αναφερόμενος στα ευρήματα του 4ου κύκλου της έρευνας ο πρόεδρος του ΞΕΕ Αλέξανδρος Βασιλικός υπογραμμίζει ότι οι ξενοδόχοι ανοίγουν τις επιχειρήσεις τους και κάνουν το χρέος τους απέναντι στους εργαζόμενούς τους, την εθνική οικονομία και τις τοπικές κοινωνίες που στηρίζονται στον τουρισμό. Είναι όμως σαφές πως η μάχη αυτή δίνεται σε πολύ αντίξοες συνθήκες, με τη χαμηλή ζήτηση και

την έλλειψη ρευστότητας να αποτελούν τροχοπέδη για τα αποτελέσματα των ξενοδοχείων. Μόνος στόχος είναι να διασώσουμε ό,τι μπορεί διασωθεί, καθώς γνωρίζουμε πια όλοι ότι είναι μια χρονιά μεγάλων απωλειών, υπογραμμίζει ο κ. Βασιλικός.

(Η Καθημερινή, 2020)

Στα 350 εκατ. ευρώ εκτιμάται η απώλεια εσόδων από το lockdown της πανδημίας για τα ξενοδοχεία της Αττικής και της Θεσσαλονίκης το πρώτο εξάμηνο του 2020 – περίοδος κατά την οποία έκλεισαν όλα μαζί τα ξενοδοχεία για πρώτη φορά στην ιστορία. Αλλά τον Ιούνιο, οπότε και ήρθαν οι περιορισμοί, λειτούργησε μόνο το 21% των διαθέσιμων δωματίων στην Αττική και το 42% στη Θεσσαλονίκη. Αυτά προκύπτουν, μεταξύ άλλων, από έρευνα που διενήργησε η GBR Consulting για λογαριασμό της Ένωσης Ξενοδόχων Αθηνών – Αττικής και Αργοσαρωνικού και της Ένωσης Ξενοδόχων Θεσσαλονίκης, σύμφωνα με την οποία τον Μάρτιο σε λειτουργία ήταν το 73% των διαθέσιμων δωματίων στην Αθήνα – Αττική, ενώ τον Απρίλιο και τον Μάιο μόνο το 5% του συνόλου των δωματίων της Αττικής ήταν διαθέσιμο και τον Ιούνιο, οπότε επετράπη η επαναλειτουργία των ξενοδοχείων, διαθέσιμο ήταν το 21% των δωματίων.

Η πληρότητα του Ιουνίου στην Αττική, παρά την εντυπωσιακά μειωμένη προσφορά διαθέσιμων δωματίων (μόνο το 21% του συνόλου των δωματίων ήταν διαθέσιμο), δεν ξεπέρασε σε μέσον όρο το 26% για τα ξενοδοχεία που βρίσκονταν σε λειτουργία. Με βάση το σύνολο των ξενοδοχείων της Αττικής, η πληρότητα τον Ιούνιο ήταν μόλις 5%. Αξίζει να επισημανθεί πως τον Ιούνιο του 2019 η πληρότητα των ξενοδοχείων της Αθήνας ήταν 93% με πλήρη λειτουργία όλων των ξενοδοχείων. Η δε συνολική απώλεια εσόδων το πρώτο εξάμηνο του 2020 για τα ξενοδοχεία της Αττικής σε σύγκριση με το αντίστοιχο εξάμηνο του 2019 εκτιμάται πως ξεπέρασε τα 300 εκατ. ευρώ.

Στη Θεσσαλονίκη, εξαιτίας του lockdown, τον Μάρτιο λειτούργησε το 71% των διαθέσιμων δωματίων, ενώ το δίμηνο Απριλίου – Μαΐου μόλις το 4%. Τον Ιούνιο επανήλθε σε λειτουργία το 42% των διαθέσιμων δωματίων. Τα ξενοδοχεία της συμπρωτεύουσας που λειτούργησαν τον Ιούνιο σημείωσαν πληρότητα της τάξης του 35%, ενώ το αντίστοιχο περυσινό διάστημα, όταν όλα τα ξενοδοχεία ήταν σε λειτουργία, η πληρότητα έφτασε το 79%. Με βάση όμως το σύνολο των ξενοδοχείων της Θεσσαλονίκης, η πληρότητα τον Ιούνιο ήταν μόλις 14%.

Ειρωνεία της τύχης, ή αν θέλετε της ατυχίας, τα ξενοδοχεία της Αττικής τον Ιανουάριο και τον Φεβρουάριο φέτος κατέγραψαν υψηλότερα έσοδα σε σύγκριση με τους αντίστοιχους μήνες πέρυσι. Ομοίως, οι ξενοδόχοι της Θεσσαλονίκης είχαν μια θετική αρχή το 2020 με υψηλότερα έσοδα τον Ιανουάριο κυρίως λόγω της βελτίωσης της πληρότητας.

Η πρόεδρος της Ένωσης Ξενοδόχων Αθηνών – Αττικής και Αργοσαρωνικού, Λαμπρινή Καρανάσιου Ζούλοβιτς, προειδοποιεί πως «τα μηνύματα για την Αθήνα, στην οποία δυστυχώς παρατηρείται παντελής, θα τολμούσα να πω, απουσία τουριστών, δεν είναι ευοίωνα. Εκτιμάμε πως όλο το 2020 θεωρείται ήδη μια χαμένη χρονιά. Αυτή είναι η εικόνα μας από τις μέχρι στιγμής κρατήσεις και αφίξεις τουριστών στην Αθήνα». Προσθέτει, δε, πως «αυτό που ζούμε φέτος, ειδικά στην Αθήνα, είναι κάτι πρωτοφανές και ξεπερνά κάθε εκτίμηση που θα μπορούσε να έχει κάνει κάποιος για τις εξελίξεις στις αρχές Μαρτίου».

Από την πλευρά του, ο πρόεδρος της Ένωσης Ξενοδόχων Θεσσαλονίκης, Ανδρέας Μανδρίνος, εκτιμά πως η φετινή χρονιά λόγω της πανδημίας προβλέπεται να είναι η πιο δύσκολη των τελευταίων δεκαετιών και για τη Θεσσαλονίκη και προειδοποιεί πως παρά τις ήδη σημαντικές οικονομικές απώλειες «θα υπάρξουν ακόμη μεγαλύτερες». Μιλάει δε για πολύ δυσοίωνες προβλέψεις για το φθινόπωρο και τον χειμώνα που έρχονται και γι' αυτό ζητάει από την πολιτεία «την πρόσθετη αρωγή της, προκειμένου να αντιμετωπίσουμε τις εξαιρετικά αντίξοες επικρατούσες συνθήκες».

(Μπέλλος, Η Καθημερινή, 2020)

Επιπλέον, από την έρευνα ΙΤΕΠ για την επαναλειτουργία των ξενοδοχείων μετά το lockdown, βγήκαν τα συμπεράσματα ότι:

- Το 2020 άνοιξε το 60% των ελληνικών ξενοδοχείων,
- Το τρίμηνο Ιουλίου-Σεπτεμβρίου 2020 η πληρότητα, με αναγωγή στο σύνολο του ξενοδοχειακού δυναμικού, διαμορφώθηκε στο 23%,
- Το ίδιο διάστημα η μέση τιμή διαμορφώθηκε στα 86,0 € και
- Το 31% των ανοιχτών ξενοδοχείων συνεχούς λειτουργίας, θα ξανακλείσει μέσα στο 2020.

(Η Καθημερινή, 2020, σ.12)

Τους τελευταίους δύσκολους μήνες η ελληνική κοινωνία συνειδητοποίησε ότι πάνω από το 20% του εθνικού εισοδήματος προέρχεται από τον τουρισμό. Από το 1970 υπήρξε συνεχής ανάπτυξη του παραθεριστικού τουρισμού. Το 2019, 30 εκατομμύρια επισκέπτες μας προτίμησαν. Η αρνητική εικόνα γειτονικών μας κρατών τα τελευταία τρία χρόνια οδήγησε κυρίως τους Ευρωπαίους και Αμερικανούς επισκέπτες να επιλέξουν την Ελλάδα ως παραθεριστικό προορισμό. Είναι σαφές ότι η επιτυχία των 30 εκατομμυρίων επισκεπτών είναι συγκυριακή. Και ότι μόνο η αναβάθμιση των υποδομών, των υπηρεσιών και η δημιουργία σύγχρονης και επιτυχημένης προβολής θα εδραιώσουν την επισκεψιμότητα του τόπου μας. Το επιβεβαιώνουν μετρήσιμες παράμετροι. Με την διαχείριση της κρίσης της πανδημίας **δημιουργείται μια μοναδική ευκαιρία**. Οι ανεκμετάλλευτες δυνατότητες που προσφέρει η Ελλάδα μπορούν να μετατραπούν σε μαγνήτη επίσκεψης πολλών ομάδων που θα καλύπτουν στον τόπο μας τα ενδιαφέροντά τους και την ανάγκη τους για ποιότητα ζωής.

(Δοξιάδης, Η Καθημερινή, 2020, σ.8)

4.2 ΟΡΙΣΜΟΣ/ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Ορισμός

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις αποτελούν το πιο σημαντικό μέρος από τις εγκαταστάσεις του τουρισμού. Χωρίς την ξενοδοχειακή βιομηχανία δεν μπορούν να υποστηριχθούν τα υπόλοιπα συστατικά στοιχεία που είναι απαραίτητα για τη βιομηχανία του τουρισμού, καθώς οι τουρίστες που θα επισκέπτονταν κάποια περιοχή δε θα είχαν μέρος διαμονής. Συνεπώς, για να υπάρχει ανάπτυξη στον τομέα του τουρισμού θα πρέπει να υπάρχει η ξενοδοχειακή βιομηχανία ((Φουντουλάκης, 2002), (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003)). Η ξενοδοχειακή βιομηχανία έχει σημαντικό ρόλο και επηρεάζει μια χώρα τόσο στον τομέα της οικονομίας όσο και στον τομέα της κοινωνίας. Όσον αφορά την επιρροή στον οικονομικό τομέα, η ξενοδοχειακή

βιομηχανία συμβάλλει στο να μειωθεί η ανεργία μέσα από τη δημιουργία νέων θέσεων εργασίας και στο να αυξηθούν οι πόροι της περιοχής όπου τοποθετούνται τα ξενοδοχεία. Όσον αφορά την κοινωνική επιρροή της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, προκύπτει διότι τα ξενοδοχεία αποτελούν ένα μέρος συνάντησης ανθρώπων από διάφορα μέρη της γης που ο καθένας έχει το δικό του πολιτισμό και έρχονται σε επαφή μεταξύ τους (Φουντουλάκης, 2002).

Οι ξενοδοχειακές επιχειρήσεις είναι οποιεσδήποτε μορφές καταλύματος για τουρίστες υπάρχουν που είναι επίσημες (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003). Πρόκειται για επιχειρήσεις που διαθέτουν καταλύματα προς ενοικίαση και υπάρχουν περιπτώσεις που αυτά τα καταλύματα εκτός από δωμάτια διαθέτουν και επιπλέον λειτουργίες όπως είναι το εστιατόριο και το μπαρ, έτσι ώστε να εξυπηρετήσουν τις ανάγκες των ατόμων που φιλοξενούν (Λαλούμης & Ρούπας, 2002). Το σύνολο από τις υπηρεσίες και τα αγαθά που ένα ξενοδοχείο πουλάει προκειμένου να προσφέρει ικανοποίηση στους πελάτες του και να εισπράξει από αυτούς έσοδα, αποτελεί το ξενοδοχειακό προϊόν. Στις υπηρεσίες εντάσσονται οι ενέργειες που πραγματοποιεί το προσωπικό που έχει το ξενοδοχείο (Φιοράκη, Δρόσου, & Θεοδώρου, 2003). Το ξενοδοχειακό προϊόν που προσφέρεται είναι ένα σύνθετο και πολύμορφο προϊόν, καθώς προσφέρετε σε διάφορους χώρους, σε διάφορες στιγμές και από διάφορους ανθρώπους. Για να αποκτήσει ο τουρίστας μια ολοκληρωμένη άποψη για την ποιότητα του προϊόντος που κατανάλωσε πρέπει να περιμένει μέχρι την τελευταία ημέρα. Είναι ένα προϊόν το οποίο δεν αποθηκεύεται, δηλαδή αν δε χρησιμοποιηθεί τη μια μέρα από κάποιον μπορεί να χρησιμοποιηθεί την επόμενη ημέρα από κάποιον άλλον, δε μεταφέρεται στην αγορά και δε διανέμεται. Ο καταναλωτής, δηλαδή ο τουρίστας είναι αυτός που μεταφέρεται στο προϊόν που του προσφέρει ο κλάδος των ξενοδοχείων και με τη φυσική του παρουσία καταναλώνει τις προσφερόμενες υπηρεσίες. Τέλος, το προϊόν που προσφέρεται επηρεάζεται από διάφορους παράγοντες όπως είναι τα καιρικά φαινόμενα, τα φυσικά φαινόμενα κλπ. Ανάλογα με τη ποσότητα και με τη ποιότητα που προσφέρει το κάθε ξενοδοχείο καθορίζεται το μέγεθος και η οικονομική εξέλιξη που θα έχει, αντίστοιχα (Φουντουλάκης, 2002). Μια ξενοδοχειακή επιχείρηση προκειμένου να εξασφαλίσει μια επιτυχία όσο το δυνατόν μεγαλύτερη, θα πρέπει να προσπαθήσει να ισορροπήσει όσο το δυνατόν καλύτερα από τη μια πλευρά την ικανοποίηση που θέλει να προσφέρει στους πελάτες

της και από την άλλη πλευρά τα έσοδα που επιδιώκει να αποκτήσει (Ivanovic, Mikinac, & Perman, 2011).

(Γκιμπ, 2019, σ.11, σ.14)

Κατηγορίες

Η ταξινόμηση κατηγοριών των αστέρων έχει προκύψει από την ανάγκη των ταξιδιωτών για αξιόπιστες πληροφορίες σχετικά με τις υπηρεσίες, τις εγκαταστάσεις και τις ανέσεις. Η πιστοποίηση ενός ξενοδοχείου σε κατηγορία αστέρων είναι για τον επισκέπτη μια διαβεβαίωση ότι το ξενοδοχείο θα παρέχει υπηρεσίες σύμφωνα με τις προδιαγραφές της αντίστοιχης κατηγορίας.

- Ξενοδοχείο 1 αστέρων: Μικρή επιχείρηση, που συνήθως διοικείται από μια οικογένεια. Οι υπηρεσίες περιορίζονται στα βασικά καταλύματα και παρέχονται συνήθως από τον ιδιοκτήτη και την οικογένειά του.
- Ξενοδοχείο 2 αστέρων: Πρόκειται για μια μικρή έως μεσαίου μεγέθους επιχείρηση. Οι υπηρεσίες παραμένουν βασικές, αλλά το προσωπικό μπορεί να είναι επαγγελματίας.
- Ξενοδοχείο 3 αστέρων: Είναι μια μεσαίου μεγέθους επιχείρηση, που συνήθως διοικείται από επαγγελματικό προσωπικό. Όλα τα δωμάτια διαθέτουν βασικές παροχές καθώς και κάποια επιπλέον. Υπάρχει εστιατόριο στις εγκαταστάσεις και προσφέρει πρωινό και άλλα γεύματα σύμφωνα με το δρομολόγιο του ξενοδοχείου. Διαθέτει επίσης υπηρεσία δωματίου για τους επισκέπτες.
- Ξενοδοχείο 4 αστέρων: Είναι μια μεσαία έως μεγάλη επιχείρηση που λειτουργεί με αξιόλογο επαγγελματικό προσωπικό. Το ξενοδοχείο έχει ποιότητα που ποικίλλει από τη διακόσμηση και τα έπιπλα μέχρι την ποιότητα των στρώσεων. Τα δωμάτια είναι άνετα και μεγαλύτερα από τις προηγούμενες κατηγορίες. Προσφέρει μια σειρά από πρόσθετες παροχές, όπως 24ωρη εξυπηρέτηση και παροχές όπως σπα.
- Ξενοδοχείο 5 αστέρων: Σε αυτήν την κατηγορία η πολυτέλεια είναι προφανής. Τα δωμάτια είναι μεγαλύτερα. Όλες οι ανέσεις που μπορεί να προσφέρει ένα ξενοδοχείο είναι διαθέσιμες. Η εσωτερική διακόσμηση και η ποιότητα των επίπλων είναι εξαιρετική. Το προσωπικό είναι άψογο, καλά εκπαιδευμένο και πάντα στη διάθεση του πελάτη. Το εστιατόριο του ξενοδοχείου είναι συνήθως ένα από τα καλύτερα στην περιοχή και προσφέρει γαστρονομικές απολαύσεις.

Η διαμονή σε ξενοδοχεία μπορεί επίσης να ταξινομηθεί από τις αγορές-στόχους που προσελκύει κάθε ξενοδοχείο. Οι πιο συνηθισμένοι τύποι αγορών περιλαμβάνουν τις επιχειρήσεις, το αεροδρόμιο, τις σουίτες, τις κατοικίες, το θέατρο, το καζίνο και τα συνέδρια. Στη συνέχεια αναλύονται οι υποκατηγορίες των ξενοδοχείων.

- **BusinessHotels:** Αυτά τα ξενοδοχεία αποτελούν τη μεγαλύτερη ομάδα τύπων ξενοδοχείων και εξυπηρετούν κυρίως τους ταξιδιώτες επαγγελματίες και συνήθως βρίσκονται στο κέντρο της πόλης ή στις επιχειρηματικές περιοχές. Αν και τα ξενοδοχεία Business εξυπηρετούν κυρίως επαγγελματίες ταξιδιώτες, πολλές ομάδες περιοδείας, ξεχωριστοί τουρίστες και μικρές ομάδες συνεδρίων βρίσκουν αυτά τα ξενοδοχεία ελκυστικά.
- **Ξενοδοχεία Αεροδρομίου:** Αυτοί οι τύποι ξενοδοχείων απευθύνονται συνήθως σε επαγγελματίες πελάτες, επιβάτες αεροπορικών εταιρειών με εναπομείναντα ταξίδια ή ακυρωμένες πτήσεις και προσωπικό αεροπορικής εταιρείας. Ορισμένα ξενοδοχεία παρέχουν επίσης εγκαταστάσεις συνεδριάσεων για να προσελκύσουν επισκέπτες που ταξιδεύουν σε μια συνάντηση αεροπορικώς και επιθυμούν να ελαχιστοποιήσουν τα ταξίδια στο έδαφος. Ένα άλλο πλεονέκτημα αυτών των ξενοδοχείων είναι το γεγονός ότι να χρεώνουν τον επισκέπτη σε καθημερινή βάση, μπορεί να πληρώσει για το δωμάτιό του ανά ώρα.
- **Σουίτες Ξενοδοχεία:** Αυτά τα είδη ξενοδοχείων είναι η τελευταία τάση και τα ταχύτερα αναπτυσσόμενα τμήματα στον ξενοδοχειακό κλάδο. Το κύριο αξιοθέατο αυτών των ξενοδοχείων είναι τα δωμάτια με καθιστικό και ξεχωριστό υπνοδωμάτιο. Τα συγκεκριμένα ξενοδοχεία έχουν γενικά λιγότερους και πιο περιορισμένους κοινόχρηστους χώρους και υπηρεσίες φιλοξενίας από άλλα ξενοδοχεία.
- **ExtendedStay Ξενοδοχεία:** Τα ξενοδοχεία Extended Stay είναι κάπως παρόμοια με τα σουίτες, αλλά συνήθως προσφέρουν παροχές κουζίνας στο δωμάτιο. Αυτά τα είδη ξενοδοχείων είναι για ταξιδιώτες που θέλουν να μείνουν περισσότερο από μία εβδομάδα και δεν θέλουν να εξαρτηθούν από την εξυπηρέτηση του ξενοδοχείου. Δεν παρέχουν καμία υπηρεσία F&B (Τροφίμων και Ποτών).
- **Ξενοδοχεία Διαμερίσματα:** Τα διαμερίσματα / κατοικίες παρέχουν μακροχρόνια ή μόνιμη διαμονή για τους φιλοξενούμενους.

- **ResortHotels:** Τα ξενοδοχεία Resort βρίσκονται συνήθως στα βουνά, σε ένα νησί ή σε άλλες εξωτικές τοποθεσίες μακριά από τις πόλεις. Τα ξενοδοχεία στα θέρετρα παρέχουν ευχάριστες και αξέχαστες εμπειρίες επισκεπτών που ενθαρρύνουν τους επισκέπτες να επισκεφτούν το θέρετρο ξανά.
- **Ξενοδοχεία με ξενώνες:** Αυτά είναι τα σπίτια με τα δωμάτια που έχουν μετατραπεί σε εγκαταστάσεις μιας μέρας και μπορούν να χωρισθούν μέχρι 20 έως 30 δωμάτια. Είναι επίσης γνωστά ως 'Home Stay's'. Ο ιδιοκτήτης του συγκριμένου ξενοδοχείου μένει συνήθως στις εγκαταστάσεις και είναι υπεύθυνος για την εξυπηρέτηση του πρωινού για τους επισκέπτες.
- **Ξενοδοχεία Καζίνο:** Τα ξενοδοχεία με εγκαταστάσεις τυχερών παιχνιδιών μπορούν να κατηγοριοποιηθούν ως ξεχωριστή ομάδα που ονομάζεται Casino Hotels. Παρόλο που οι λειτουργίες τροφίμων και ποτών στο καζίνο είναι πολυτελείς, οι λειτουργίες τους είναι δευτερεύουσες και υποστηρίζουν τις επιχειρήσεις χαρτοπαικτικών λεσχών. Τα ξενοδοχεία χαρτοπαικτικών λεσχών προσελκύουν επισκέπτες, προωθώντας τα τυχερά παιχνίδια και άλλες ψυχαγωγικές δραστηριότητες.
- **Συνεδριακά κέντρα:** Αυτοί οι τύποι ξενοδοχείων επικεντρώνονται σε συναντήσεις και συνέδρια και στις διανυκτερεύσεις για τους συμμετέχοντες. Αυτά τα ξενοδοχεία βρίσκονται κυρίως έξω από τις μητροπολιτικές περιοχές και διαθέτουν εγκαταστάσεις όπως γκολφ, πισίνες, γήπεδα τένις, γυμναστήρια, ιαματικά λουτρά κλπ.

(Κονόμα, 2020, σ.24-27)

Διαδικασία Ίδρυσης

Το άτομο το οποίο έχει την ιδέα για τη δημιουργία μιας ξενοδοχειακής μονάδας είναι ο λεγόμενος προγραμματιστής. Αυτός είναι ο υπεύθυνος του έργου και αυτός αναλαμβάνει να διαχειριστεί όλες τις απαραίτητες διαδικασίες, με κάποια βοήθεια από έμπειρα άτομα όταν και όπου χρειαστεί. Υπάρχει μια σειρά από βήματα που πρέπει να γίνουν, πολλά από τα οποία κάποιες φορές πραγματοποιούνται ταυτόχρονα προκειμένου να εξοικονομηθεί χρόνος αλλά και χρήμα. Από τη στιγμή που θα συλληφθεί η ιδέα για τη δημιουργία μιας νέας ξενοδοχειακής μονάδας μέχρι να ανοίξει και να έχει τον πρώτο της επισκέπτη, η διάρκεια είναι στα τρία περίπου χρόνια (Rutherford & O'Fallon, 2007).

Ο επιχειρηματίας είναι ο προγραμματιστής, όπως προαναφέραμε, ο κύριος του έργου μιας ξενοδοχειακής μονάδας, ο οποίος έχει την ιδέα και αποδέχεται όλους τους κινδύνους που ελλοχεύουν. Αναλόγως με την επιχειρηματική δομή που έχει επιλεχθεί, ο προγραμματιστής συχνά βάζει τον προσωπικό του πλούτο σε κίνδυνο όταν συμμετέχει σε ένα πρότζεκτ για ξενοδοχεία. Μαζί με ένα μικρό προσωπικό ατόμων και με έμπειρους κτηματομεσίτες, ο προγραμματιστής είναι σε επιφυλακή για να βρει την κατάλληλη τοποθεσία για το ξενοδοχείο. Ο χώρος που απαιτείται είναι από δυο έως τέσσερα στρέμματα. Στην περίπτωση που ο προγραμματιστής θέλει να αναπτύξει μια συγκεκριμένη κατηγορία ξενοδοχειακής μονάδας, όπως είδαμε πιο πάνω, ο χώρος αλλάζει ανάλογα (Rutherford & O'Fallon, 2007).. Οι εμπορικοί κτηματομεσίτες, προσφέρουν στους προγραμματιστές τοποθεσίες οι οποίες του τραβούν την προσοχή και περιλαμβάνουν φωτογραφίες, χάρτες, τη ζώνη του ξενοδοχείου.Στις τοποθεσίες που επισκέπτεται ο προγραμματιστής λαμβάνει υπόψη και τη τιμή, καθώς όσο πιο υψηλό είναι το κόστος της γης, τόσο πιο υψηλές θα είναι οι χρεώσεις για το ξενοδοχείο. Προκειμένου, τώρα, να επιλέξει ο προγραμματιστής μια τοποθεσία, επιλέγεται ένα τρίτο πρόσωπο στο οποίο ανατίθεται η αντικειμενική ανάλυσή της, και ακολουθείται η λεγόμενη μελέτη σκοπιμότητας.Η μελέτη σκοπιμότητας εξετάζει, αξιολογεί και συμβουλεύει σχετικά με το έργο μιας νέας ξενοδοχειακής μονάδας βασιζόμενη σε μια σειρά από μεταβλητές. Οι μεταβλητές αυτές είναι η τοποθεσία, η οικονομία της περιοχής, η αγορά του ξενοδοχείου, η αναγνώριση του τμήματος της αγοράς του ξενοδοχείου που θα εξυπηρετήσει, η επιλογή του κατάλληλου σχεδιασμού του ξενοδοχείου, η επιλογή του κατάλληλου σήματος (brand) του ξενοδοχείου και τα δέκα χρόνια προβολής (Rutherford & O'Fallon, 2007).Ο προγραμματιστής μετά από τη συμβουλή των αρμόδιων μέσα από τη μελέτη σκοπιμότητας που διεξήγαγαν, αποφασίζει αν θα προχωρήσει ή όχι στο έργο. Αν αποφασίσει να συνεχίσει, προκειμένου να κατέχει τον τίτλο της γης και κατ' επέκταση του ξενοδοχείου όταν θα χτιστεί, θα πρέπει να δημιουργηθεί μια ιδιοκτησία οντότητας. Η επιχειρηματική δομή που επιλέγεται μπορεί να έχει μια από τις εξής μορφές: εταιρεία περιορισμένης ευθύνης (ΕΠΕ), συνεταιρισμός, προσωπική εταιρεία, ανώνυμη εταιρεία και ομόρρυθμη εταιρεία. Επιπλέον, πολύ σημαντικό κομμάτι είναι να υπάρχει ποιότητα και αξιοπιστία στα στοιχεία του γενικού συμβαλλόμενου και στη χρήση και στις σχέσεις που έχει η επιχείρηση με τους υπεργολάβους, οι οποίοι είναι απαραίτητοι για ένα τόσο περίπλοκο έργο όπως η δημιουργία μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης (Rutherford & O'Fallon, 2007). Ανάλογα με την κατηγορία της

ξενοδοχειακής μονάδας, υπάρχουν οι σχετικοί νόμοι που διέπουν την ίδρυσή της όπως επίσης και οι κατάλληλες προδιαγραφές.

Τέλος, για την εκτέλεση του έργου δημιουργίας μιας ξενοδοχειακής μονάδας, είναι πολύ πιθανόν να χρειαστούν κάποιες χρηματοδοτήσεις. Για αυτές τις χρηματοδοτήσεις, θα πρέπει πρώτα από όλα να προσδιοριστούν κάποιες μεταβλητές. Αυτές οι μεταβλητές είναι το κόστος της γης, το κόστος για τη μελέτη σκοπιμότητας και τη κατασκευή του κτιρίου, το κόστος για τα έπιπλα, τα εξαρτήματα, τον εξοπλισμό και το άνοιγμα των προμηθειών, το μάρκετινγκ και το κόστος εργασίας πριν την έναρξη του έργου και τέλος το αποθεματικό των 6 μηνών του κεφαλαίου κίνησης. Αθροίζοντας όλες αυτές τις μεταβλητές προκύπτει το συνολικό κόστος του πρότζεκτ για τους σκοπούς της χρηματοδότησης του έργου μιας ξενοδοχειακής επιχείρησης (Rutherford & O'Fallon, 2007). Όλες οι δυνητικές πηγές των επενδύσεων που έχουν την ευκαιρία να επενδύσουν στο ξενοδοχείο, πραγματοποιούν μελέτη των εκθέσεων, των εγγράφων και των μελετών σκοπιμότητας που προαναφέραμε και μέσα από την αξιολόγησή τους, λαμβάνουν την απόφαση για το αν τελικά θα προσφέρουν ή όχι στον προγραμματιστή τη χρηματοδότηση. Όταν εξασφαλιστεί το δάνειο, εκδίδεται η οικοδομική άδεια από την πόλη, ασκείται το δικαίωμα της αγοράς και τελικά η αγορά ολοκληρώνεται. Μετά την ολοκλήρωση της αγοράς ξεκινάει η διαδικασία κατασκευής με διάρκεια 12 έως 16 μηνών (Rutherford & O'Fallon, 2007). Όσον αφορά την οικοδομική άδεια που πρέπει να εκδοθεί από την πόλη στην οποία θα τοποθετηθεί η ξενοδοχειακή μονάδα, ο προγραμματιστής θα πρέπει να υποβάλλει στον Ελληνικό Οργανισμό Τουρισμού (Ε.Ο.Τ.) αίτηση για να εγκριθεί. Ο Ε.Ο.Τ. εξετάζει όλες τις προϋποθέσεις που χρειάζονται. Εφόσον αποφασίσει να χορηγήσει στον προγραμματιστή την άδεια λειτουργίας για την ξενοδοχειακή μονάδα, τότε από την πλευρά του νόμου είναι έτοιμο για να ξεκινήσει τη λειτουργία του.

(Γκιμπ, 2019, σ.21-26)

Οργάνωση

Όταν έχουμε μια ξενοδοχειακή επιχείρηση, κυρίως όταν είναι μεγάλη, η τυπική του οργάνωση είναι συγκεκριμένη. Στην κορυφή, πιο ψηλά από όλους είναι ο γενικός διευθυντής (General Manager) και ακριβώς από κάτω ο βοηθός που εκτελεί

τις εντολές του (Executive Assistant Manager). Έπειτα, ακολουθούν τα εξής τμήματα: Διαχείρισης Δωματίων (Rooms Division), Προσωπικού (Personal), Λογιστηρίου/Οικονομικών (Accounting), Marketing και πωλήσεων (Marketing and Sales), Μηχανικού/Συντήρησης (Engineering), Αγορών (Purchasing) και Επισιτισμού (Food and Beverage). Συνεχίζοντας την τυπική οργάνωση ενός ξενοδοχείου, στο τμήμα διαχείρισης δωματίων ανήκουν το τμήμα του ορόφου/της καθαριότητας (Housekeeping), το τμήμα υποδοχής (Front Office), το τμήμα ασφάλειας (Security), το τμήμα ένστολης υπηρεσίας (Uniformed Service) και το τηλεφωνικό κέντρο (Telephone). Στο τμήμα Marketing και πωλήσεων, ανήκει το τμήμα κρατήσεων (Reservations) και οι υπηρεσίες συνεδρίων (Convention Services). Κλείνοντας, το τμήμα Επισιτισμού περιλαμβάνει την Παραγωγή τροφίμων (Food Production/Chef), τα εστιατόρια (Restaurant), τα μπαρ (Bars), την αίθουσα δεξιώσεων και τροφοδοσίας (Banquet & Catering) και τις υπηρεσίες δωματίου (Room Service) (Rutherford & O'Fallon, 2007).

(Γκιμπ, 2019, σ.31)

Κύριες πηγές εσόδων

Εφόσον έχει αναλυθεί το πως δημιουργείται και ποια είναι η τυπική οργανωσιακή δομή μιας ξενοδοχειακής μονάδας, παρακάτω θα αναδείξουμε τις κύριες πηγές εσόδων της:

- Έσοδα δωματίου: Γίνεται πώληση δωματίου για την διαμονή ενός πελάτη. Ο φόρος πολυτελείας αποτελεί και αυτός έσοδο δωματίου, είτε είναι ξεχωριστά δημοσιευμένος, είτε είναι προστιθέμενος στην αξία του δωματίου. Εξαιρείται μόνο για υπαλλήλους του ξενοδοχείου που έχουν διαμονή στο ξενοδοχείο.
- Τέλη διατήρησης λόγω ακύρωσης ή μη παρουσίας πελάτη: Συλλέγονται από τον επισκέπτη που είτε έκανε ακύρωση κράτησης, είτε δεν εμφανίστηκε κατά την ημερομηνία άφιξής του. Δεν ισοδυναμεί με τα έσοδα δωματίου καθώς δεν πωλείται χώρος αλλά συλλέγεται ως ποινή για την μη τήρηση της δευστεμυσίας του.
- Έσοδα φαγητού/ποτού από Εστιατόρια: Τα έσοδα αυτά προέρχονται από το γεύμα που σερβίρεται σε πελάτη. Επιπλέον, προέρχονται και από μια σύνθετη

χρέωση μέσω μιας διαδικασίας που ονομάζεται κατανομή προγράμματος γεύματος. Θα εξηγηθεί παρακάτω.

- Έσοδα φαγητού/ποτού από Minibar: Τα περισσότερα ξενοδοχεία διατηρούν μίνι μπαρ με ποτά, αναψυκτικά, σνακ και άλλα. Συνήθως χρεώνονται βάσει της ίδιας δήλωσης από τον πελάτη συμπληρώνοντας μια φόρμα που διατηρείται στο μίνι μπαρ.
- Οργάνωση αίθουσας Εκδηλώσεων (Banquets): Τα έσοδα αυτά υπολογίζονται με βάση την πληρότητα ατόμων μέσα στον χώρο. Η τιμή είναι συνδιασμός χρέωσης φαγητού/ποτού και δωματίου.
- Έσοδα επικοινωνίας (Τηλέφωνο και Internet): Τα έσοδα αυτά υπολογίζονται με βάση τις χρεώσεις τηλεφωνίας και το κόστος χρήσης διαδικτύου.
- Έσοδα ενοικίασης αυτοκινήτου: Το ξενοδοχείο συνεργάζεται με ένα γραφείο ενοικίασης αυτοκινήτων. Το γραφείο είναι αυτό που καθορίζει τις τιμές, ενώ το ξενοδοχείο λαμβάνει μέσω της λειτουργίας αυτής τις προμήθειές της.
- Έσοδα από Businesscenter: Αποτελεί έναν χώρο μέσα στο ξενοδοχείο που διαθέτει εξοπλισμό (ηλεκτρονικούς υπολογιστές, εκτυπωτές, πρόσβαση στο Internet) για τις επιχειρηματικές ανάγκες των πελατών.
- Έσοδα από καταστήματα λιανικής πώλησης: Παρέχει το ξενοδοχείο χώρο για να λειτουργήσει ένα κατάστημα, με αντάλλαγμα σταθερού μηνιαίου εισοδήματος.
- Έσοδα από Γυμναστήριο, Σπα και χώρους Ευεξίας: Τα έσοδα των χώρων αυτών πραγματοποιούνται βάσει εξυπηρέτησης πελατών. Σε ορισμένα ξενοδοχεία, λαμβάνονται και έσοδα μέσω υπηρεσίας συνδρομής πελατών (membership) και υπολογίζονται βάσει χρονικής διάρκειας ισχύς τους.
- Έσοδα Πλυντηρίου: Το πλυντήριο παρέχεται σε επισκέπτες και υπαλλήλους που διαμένουν. Σε ορισμένα ξενοδοχεία, εξωτερικοί χρήστες που έχουν κάρτα μέλους μπορούν να χρησιμοποιούν και αυτοί τις υπηρεσίες του πλυντηρίου.

(The Institute of Chartered Accountants of India, 2011, σ.9-12)

4.3 ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΑ/ΔΥΣΚΟΛΙΕΣ ΤΟΥ ΚΛΑΔΟΥ

Σύμφωνα με έρευνες που έχουν πραγματοποιηθεί στο παρελθόν, τα σημαντικότερα προβλήματα του ξενοδοχειακού κλάδου είναι κυρίως διαρθρωτικού χαρακτήρα, με κυριότερα παραδείγματα (Hellastat, 2009):

- Η χαμηλή εξειδίκευση προσωπικού.
- Η προσέλκυση τουριστών χαμηλής και μεσαίας εισοδηματικής τάξης.
- Ο κορεσμός των δημοφιλών προορισμών.
- Οι αδυναμίες στο χωροταξικό πλαίσιο.
- Η έντονη εποχικότητα τους θερινούς μήνες.
- Η άναρχη εξάπλωση μικρών επιχειρήσεων παροχής καταλύματος.
- Το φαινόμενο της παράνομης λειτουργίας μέρους αυτών που δυσφημεί το ελληνικό τουριστικό προϊόν.
- Το υψηλό κόστος παροχής υπηρεσιών εκτός ξενοδοχείου.
- Ο εντεινόμενος ανταγωνισμός από τις γειτονικές χώρες.

(Μουρατίδου, 2019, σ.39)

Πέρα από αυτά τα προβλήματα, προστίθενται παράγοντες που δυσχεραίνουν όλα τα είδη των επιχειρήσεων, πόσο μάλλον τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις:

- Οικονομικοί παράγοντες. Διάφοροι βασικοί οικονομικοί παράγοντες όπως τα επιτόκια, οι φορολογικές αλλαγές, η οικονομική ανάπτυξη, ο πληθωρισμός και οι συναλλαγματικές ισοτιμίες επηρεάζουν τον ξενοδοχειακό κλάδο, όπως και κάθε άλλη επιχείρηση. Η παγκόσμια ύφεση που επηρέασε όχι μόνο την Ελλάδα, αλλά και την άφιξη ξένων τουριστών που μειώθηκε σημαντικά.
- Πολιτικοί παράγοντες. Η πολιτική σταθερότητα στη χώρα θεωρείται σημαντική για την ανάπτυξη οποιουδήποτε κλάδου. Η πολιτική σταθερότητα είναι ακόμη πιο σημαντική για την ανάπτυξη της ξενοδοχειακής βιομηχανίας, καθώς κάθε χώρα αποτελεί τουριστικό πόλο έλξης όταν δεν επικρατεί ανασφάλεια λόγω πολιτικών αντιπαραθέσεων και τυχόν πολεμικών συγκρούσεων.
- Δύναμη των Προμηθευτών. Η ύπαρξη αξιόπιστων πηγών που θα μπορούσαν να παρέχουν έγκαιρα και υψηλής ποιότητας προϊόντα και υπηρεσίες σε ανταγωνιστικές τιμές, είναι ένας πολύ σημαντικός παράγοντας για την

ανάπτυξη του ξενοδοχειακού κλάδου. Η ύπαρξη τέτοιων πηγών είναι ακόμη πιο αναγκαία για την αγορά αναλώσιμων αγαθών που πρέπει να προμηθεύονται σε καθημερινή βάση. Τέλος, προκειμένου να μειωθούν οι δαπάνες των ξενοδοχείων, καθίσταται αναγκαία η ανάθεση περισσότερων υπηρεσιών σε εξωτερικά συνεργεία, ώστε να μετατραπούν τα πάγια γενικά/λειτουργικά έξοδα σε μεταβλητά.

(*The Institute of Chartered Accountants of India, 2011, σ.3-4*)

- **Λογιστικά Προβλήματα.** Τα προβλήματα της ξενοδοχειακής λογιστικής ανάγονται στη φύση των συναλλαγών και δοσοληψιών με τους τρίτους, στο χρόνο συγκέντρωσης ταξινόμησης και κατάταξης των διάφορων στοιχείων, στις δυσκολίες υπολογισμών και αποτίμησης, στην έκταση οργάνωσης κύριων και βοηθητικών κλάδων και βιβλίων, στη λειτουργία των διάφορων δραστηριοτήτων, στη διεξαγωγή του αποτελέσματος από κάθε κλάδο δραστηριότητας, στη συγκέντρωση λογιστικών και στατιστικών δεδομένων για περαιτέρω έρευνα και διεξαγωγή χρήσιμων στατιστικών συμπερασμάτων και στην επεξεργασία των διάφορων διαθέσιμων στοιχείων για τη λήψη επικοδομητικών μελλοντικών αποφάσεων. Συγκεκριμένα, πρέπει να γνωρίζουμε το μέγεθος της περιουσίας της επιχείρησης στην αρχή, να παρακολουθήσουμε τις διάφορες περιουσιακές αυξομειώσεις και μεταβολές, και να τις επεξεργαστούμε στο τέλος για να υπολογίσουμε το αποτέλεσμα χρήσης. Δηλαδή, με ποιον τρόπο θα μοιράσουμε το αποτέλεσμα (κέρδος), ποια μέθοδο θα εφαρμόσουμε για να αποτιμήσουμε τα αποθέματα αναλώσιμων υλικών και τα άλλα περιουσιακά στοιχεία στο τέλος της χρήσης, με ποια μέθοδο απόσβεσης θα υπολογίσουμε τη αλλοίωση των πάγιων στοιχείων, ποια λογιστικά βιβλία και στοιχεία θα ανοίξουμε στο λογιστήριό μας, ποιο λογιστικό σύστημα θα ακολουθήσουμε, ποια λογιστική μέθοδο θα εφαρμόσουμε, ποιο λογιστικό σχέδιο λογαριασμών θα ακολουθήσουμε και σε ποια κατηγορία του Κώδικα Φορολογικών Στοιχείων θα υπαχθούμε για πρώτη φορά. Εκτός των παραπάνω, η ξενοδοχειακή λογιστική αντιμετωπίζει και πάρα πολλά ειδικά προβλήματα. Ενδεικτικά αναφέρονται τα κυριότερα:

1. Ταχύτατη καταχώριση των οικονομικών πράξεων και απόλυτη ενημερότητα των λογαριασμών πελατών, λόγω της φύσης των συναλλαγών της επιχείρησης μαζί τους.

2. Εξεύρεση της καταλληλότερης μεθόδου για την επίλυση των σύνθετων κοστολογικών προβλημάτων, που προκύπτουν από την πολύπλοκη και λεπτότατη σύνθεση των προσφερόμενων υλικών και άυλων αγαθών.
3. Οργανωμένη και συστηματική παρακολούθηση του μεγάλου αριθμού των χρησιμοποιούμενων ποικίλων, αναλώσιμων και μη υλικών.
4. Εξεύρεση τρόπου διαχωρισμού, κατά κλάδο εκμετάλλευσης, των εσόδων και εξόδων για τον προσδιορισμό των επί μέρους αποτελεσμάτων. Αυτό στην προκειμένη περίπτωση είναι δυσκολότερο σε σύγκριση με άλλες επιχειρήσεις, επειδή είναι και μεγάλος αριθμός κλάδων εκμετάλλευσης αλλά και υπηρεσιών, που μπλέκονται μεταξύ τους, ώστε να γίνεται δύσκολος ο διαχωρισμός τους.
5. Προσδιορισμός (υπολογισμός) των αποσβέσεων λόγω της σύνθεσης των χρησιμοποιούμενων πάγιων περιουσιακών στοιχείων.
6. Επιλογή και οργάνωση των λογιστικών εσωτερικών εντύπων για τη διενέργεια διαρκών και ουσιαστικών εσωτερικών ελέγχων (Καραχοντζίτης & Σαρλής, 1989).*(Παπάς, 2017, σ.32-33)*

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5

Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ

5.1 Η ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Ο ισχυρισμός των υπευθύνων, ότι τα πάντα στην επιχείρηση που διοικούν λειτουργούν κατά τον πλέον ιδανικό τρόπο, σύμφωνα με τις υπάρχουσες αποφάσεις, διαδικασίες και κανόνες, δεν είναι δυνατόν να γίνει αποδεκτό από τη μεριά της ελεγκτικής. Η έλλειψη έγκαιρης και αξιόπιστης πληροφόρησης είναι ένα γενικότερο φαινόμενο και οφείλεται κατά ένα μέρος σε προσωπικές αδυναμίες επίβλεψης των λειτουργιών από τα εποπτεύοντα στελέχη καθώς και στις οργανωτικές αδυναμίες που παρατηρούνται στους φορείς. Στην πράξη οι διοικήσεις δεν έχουν την άμεση και αντικειμενική πληροφόρηση που χρειάζεται για να εξακριβώσουν αν λειτουργούν κατάλληλα, ασφαλιστικές δικλείδες σε όλους τους τομείς της επιχείρησης που έχουν υποχρέωση να γνωρίζουν. Η ιστορική αναδρομή, καθώς και η διεθνής εμπειρία έχει δείξει ότι η αναγκαία αυτή ενημέρωση παρέχεται καλύτερα από μια λειτουργία ανεξάρτητη από τις συνηθισμένες, ανεξάρτητη από τη γραμμή παραγωγής, τον Εσωτερικό Έλεγχο. Επίσης, ο Εσωτερικός Έλεγχος με τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες που προσφέρει, ως σύμβουλος, όλο και γίνεται αναγκαίος και χρήσιμος. Με την ανάλογη από τη διοίκηση υποστήριξη μπορεί να συμβάλει αποτελεσματικά στον εντοπισμό των διαχειριστικών αδυναμιών, στην πρόληψη και στην καταστολή των απρόβλεπτων γεγονότων, θετικό σημείο για την εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης. Η αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου είναι προφανής από τις ατέλειες και τις αδυναμίες που διακρίνουν τον ίδιο τον άνθρωπο. Ως φαινόμενο των αδυναμιών είναι τα λάθη που οφείλονται στις ατέλειες της ανθρώπινης ικανότητας. Οι κλοπές, οι απάτες και οι ατασθαλίες ανάγονται στις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης και ηθικής. Επειδή είναι αδύνατον το ξερίζωμα των αδυναμιών αυτών όσα μέσα και να επιστρατευθούν, το μόνο που απομένει είναι η καταπολέμησή τους από τον Εσωτερικό Έλεγχο, για να περιορισθούν κατά το δυνατόν περισσότερο. Την αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου τη δίνει με γλαφυρότητα και απλότητα με το κλασικό παράδειγμα ο Γάλλος Pierre. A. Dussaulx, ο οποίος μεταξύ άλλων αναφέρει: “Κάθε ζωντανός οργανισμός, κάθε μηχανή, είναι προικισμένοι είτε από τη φύση, είτε από τον κατασκευαστή τους, με ρυθμιστικές διευθετήσεις, προοριζόμενες να πειθαρχούν τις κινήσεις του και να συγκρατούν τη συνοχή της δομής του. Υπό ομαλό καθεστώς πορείας ή καλής υγείας ο αντανακλαστικός χαρακτήρας των οργάνων τούτων εγγυάται την ασφάλεια της πορείας και προφυλάσσει το σύνολο από περιπέτειες, υπό τον όρο, ότι από καιρό σε καιρό μια ενσυνείδητη παρέμβαση θα επιβεβαιώνει την καλή τους λειτουργία. Στις επιχειρήσεις, όπως και στους ζωντανούς οργανισμούς, η χρήση γεννά τη φθορά και η διάρκεια το γήρας. Αυτό σημαίνει, οι

γενικά λεπτοί αυτοί ρυθμιστικοί μηχανισμοί υπόκεινται και αυτοί στη φθορά ή στο γήρας, γι' αυτό και επιβάλλονται περιοδικές επαληθεύσεις, μέσω ενός συστήματος που δεν είναι τίποτε άλλο από τον Εσωτερικό Έλεγχο (Internal Auditing)".

(Γιώργος, 2006, σ.18-19)

Τα οφέλη που προκύπτουν από την εφαρμογή και λειτουργία ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου σε μια οικονομική μονάδα είναι:

- Επιβεβαιώνεται ότι τα συστατικά και οι διαδικασίες που εφαρμόζονται γενικά και ειδικά είναι ικανοποιητικά,
- Υιοθετούνται βελτιώσεις στα συστήματα και στις διαδικασίες, οι οποίες αποτρέπουν ή αντιμετωπίζουν προβλήματα και προστατεύουν τους εργαζόμενους από άδικους καταλογισμούς ευθυνών,
- Περιορίζεται η άσκοπη γραφειοκρατική εργασία,
- Εισπράττονται διαφυγόντα έσοδα,
- Εντοπίζονται έγκαιρα προβλήματα, πριν αυτά υποπέσουν στην αντίληψη τρίτων,
- Δοκιμάζονται και εφαρμόζονται ιδέες με σκοπό την κατάργηση ακριβών, χρονοβόρων και αναποτελεσματικών διαδικασιών,
- Εντοπίζονται ευκαιρίες για αυτοματοποίηση διαδικασιών,
- Καλλιεργείται εμπιστοσύνη στη χρήση νέων τεχνολογιών και καινοτομιών, οι οποίες αποδεικνύονται ωφέλιμες,
- Αποφεύγονται αλόγιστες δαπάνες,
- Εντοπίζονται παρεκκλίσεις από τις προδιαγραφές και τις προσδοκίες της διοίκησης της εταιρίας,
- Καλλιεργείται εμπιστοσύνη στα συστήματα επεξεργασίας πληροφοριών που χρησιμοποιεί η εταιρία,
- Ελέγχονται οικονομικά και διοικητικά προβλήματα της εταιρίας και αντιμετωπίζονται με ανεξάρτητο και συνεπώς αντικειμενικό τρόπο,
- Διασφαλίζονται τα συμφέροντα των επενδυτών/μετόχων της εταιρίας,
- Ενισχύεται η διαφάνεια και ομαλή λειτουργία της χρηματιστηριακής αγοράς.

(Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017, σ.116-117)

Στην ερώτηση, ποια είναι η συμβολή του εσωτερικού ελέγχου στην αποδοτικότερη λειτουργία μιας επιχείρησης και στη μείωση του λειτουργικού της

κόστους, ο Απόστολος Ραφελέτος είχε να πει: “Επειδή οι εσωτερικοί ελεγκτές γνωρίζουν καλά τις λειτουργίες και τις διαδικασίες της επιχείρησης στην οποία εργάζονται, μπορούν με τις κατάλληλες προτάσεις που θα κάνουν προς τη διοίκηση, όπως για παράδειγμα με τον επανασχεδιασμό μιας διαδικασίας, να μειώσουν το λειτουργικό κόστος ενός τμήματος. Στον περιορισμό του λειτουργικού κόστους θα φανεί και η προνοητικότητα που είχε η διοίκηση μιας επιχείρησης να θεσπίσει ήδη από τις «καλές εποχές» αποτελεσματικές μεθόδους εταιρικής διακυβέρνησης, έχοντας αναπτύξει και την κατάλληλη εταιρική κουλτούρα.” Σε συνέχεια της συνέντευξης, για τον ρόλο του Εσωτερικού Ελέγχου σε περιπτώσεις εμφάνισης απάτης, τοποθετήθηκε: “Ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή είναι να εντοπίζει εγκαίρως τις ενδείξεις απάτης (fraud indicators) και να ενημερώνει σχετικά τη διοίκηση προς λήψη περαιτέρω μέτρων. Θα ήθελα εδώ να τονίσω, ότι εκτός από τον κίνδυνο απάτης, υπάρχει και ο κίνδυνος απώλειας της καλής φήμης που, συνήθως με πολύ κόπο, “χτίζει” μια επιχείρηση.” Τέλος, στο πολύ εύλογο και σημαντικό ερώτημα, αν η κρίση που μαστίζει ακόμα την ελληνική μας χώρα επιβάλλει ακόμα πιο εκτεταμένη εφαρμογή των υπηρεσιών Εσωτερικού Ελέγχου, ο Εσωτερικός Ελεγκτής της ξενοδοχειακής αλυσίδας AKSHotels μας υπενθύμισε: “ Τόσο η διεθνής όσο και η εγχώρια κρίση αποτελούν μια πρωτοφανή κατάσταση για όλες τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων. Κατά τη γνώμη μου, η παροχή υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου από πιστοποιημένους εσωτερικούς ελεγκτές μπορεί να λειτουργήσει, μέχρι έναν σημαντικό βαθμό, ως ασπίδα προστασίας για τις διοικήσεις και τις επιχειρήσεις όλων των κλάδων, συμβάλλοντας στη βελτίωση της επιχειρηματικής απόδοσης. Κατά τη γνώμη μου, ο εσωτερικός έλεγχος στη χώρα μας θα αποτελέσει βασική προτεραιότητα τόσο για τις επιχειρήσεις του δημόσιου τομέα, όσο και για τις επιχειρήσεις του ιδιωτικού τομέα στις οποίες έχει σημειωθεί σημαντική βελτίωση τα τελευταία χρόνια. Στην ξενοδοχειακή βιομηχανία ο θεσμός του εσωτερικού ελεγκτή, είναι σχετικά νέος και για το λόγο αυτό θα πρέπει όλοι μαζί να τον αναδείξουμε ακόμη περισσότερο...”

(TravelDailyNews.gr, 2013)

5.2 ΠΟΙΑ Η ΣΥΝΕΙΣΦΟΡΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΤΟΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟ ΚΛΑΔΟ;

Τι ισχύει όμως όσον αφορά συγκεκριμένα τις ξενοδοχειακές επιχειρήσεις; Μέχρι τώρα έχουμε κατανοήσει ότι υπάρχει αντίκτυπο στο έργο του εσωτερικού ελεγκτή πάνω σε μια εταιρία. Υπάρχει σχέση ανάμεσα στον Εσωτερικό Έλεγχο και τις ξενοδοχειακές μονάδες;

Βιβλιογραφία που υποστηρίζει την θετική σχέση Εσωτερικού Ελέγχου- Ξενοδοχειακής Μονάδας:

Τα έσοδα του ξενοδοχείου δεν προέρχονται μόνο από μία και μόνη πηγή, αλλά παράγουν έσοδα μέσω διαφόρων δραστηριοτήτων όπως: ενοικίαση δωματίου, φαγητό και ποτά, αίθουσες ψυχαγωγίας, εγκαταστάσεις σπα και γυμναστικής, γήπεδα γκολφ, καζίνο και εγκαταστάσεις τυχερών παιχνιδιών και άλλες πρόσθετες υπηρεσίες (Stanislav and Vladimir, 2012). Υπάρχει λοιπόν η ανάγκη διαχείρισης εργαλείων που μπορούν να ελέγχουν και να παρακολουθούν τα εισοδήματα τακτικά από κάθε πηγή εισοδήματος των ξενοδοχείων λόγω του γεγονότος ότι οι εσωτερικοί έλεγχοι επιτρέπουν στα ξενοδοχεία να διατηρήσουν την ποιότητα των υπηρεσιών, να κερδίσουν την εμπιστοσύνη των πελατών και να επιτρέψουν προκειμένου να συμμετάσχουν σε πιο επικερδείς δραστηριότητες που θα ήταν υπερβολικά επικίνδυνες για έναν ανταγωνιστή χωρίς τους εσωτερικούς ελέγχους να δημιουργήσουν περισσότερα έσοδα, όπως επιβεβαιώνεται από τον Chambers (2010). Οι Singh και Newby (2013) σημείωσαν ότι ο εσωτερικός έλεγχος ενισχύει την κερδοφορία μέσω αποφυγή λαθών, απάτης και υπεξαίρεσης, διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων και προστασίας των περιουσιακών στοιχείων. Οι Bota & Palfi (2013) σημείωσαν ότι ο σχεδιασμός και η εφαρμογή αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου μειώνει τον κίνδυνο, διότι ο ελεγκτής είναι υπεύθυνος να πραγματοποιεί ανεξάρτητη αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι Michael (2015) και Chandler (2015) δηλώνουν ότι ο σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι να διασφαλιστεί ότι η εργασία της εταιρείας συνεχίζεται αποτελεσματικά, παραγωγικά και οικονομικά και ότι όλοι οι νόμοι, τα πρότυπα, οι κανονισμοί ελέγχου που διέπουν τις λειτουργίες της εταιρείας ακολουθούνται πιστά. Επίσης, ο Chun (2013) σημείωσε ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να αποτρέψει την εταιρεία από αθέμιτες πρακτικές και παρατυπίες που

επιτρέπουν στην εταιρεία να επιτύχει τους στόχους της, να εγγυάται υψηλή επίπεδο απόδοσης και οικονομικές επιδόσεις. Την ίδια χρονιά ο Ncube (2013) αναφέρει ότι όσον αφορά την πρόληψη των οικονομικών κινδύνων και την απάτη και τους κινδύνους, ο εσωτερικός έλεγχος κατέχει κεντρικό ρόλο στα μέτρα καταπολέμησης της απάτης. Η οργανωτική φήμη ενισχύεται όταν οι στρατηγικές άμβλυνσης της απάτης είναι άθικτες και επομένως το κέρδος ενισχύεται μέσω αύξησης της αφοσίωσης των πελατών. Ο Micheal (2014) πρόσθεσε ότι η λειτουργία εσωτερικού ελέγχου διασφαλίζει την ύπαρξη ενός υγιούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου για την πρόληψη σφαλμάτων και υπεξαίρεσης, αποφεύγοντας έτσι με κάθε κόστος τις απώλειες. Ο Micheal (2014) δήλωσε επιπλέον ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι ένα σημαντικό εργαλείο διοίκησης για την ενίσχυση των οικονομικών. Οι Khuawala et al. (2015) δηλώνουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει προκύψει ως μια ανεξάρτητη, αντικειμενική διασφάλιση και συμβουλευτική δραστηριότητα με στόχο την προστιθέμενη αξία και βελτίωση των λειτουργιών ενός ξενοδοχειακού οργανισμού. Οι αποτελεσματικές λειτουργίες εσωτερικού ελέγχου βοηθούν τους οργανισμούς να επιτυγχάνουν την ανάπτυξη μέσω της ενισχυμένης κερδοφορίας επιφέροντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για την αξιολόγηση και τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διακυβέρνησης, της διαχείρισης κινδύνων και του ελέγχου. Ο Gramling (2014) πρόσθεσε ότι ο εσωτερικός έλεγχος βελτιώνει τις επιδόσεις των εταιρειών μέσω της ενισχυμένης εταιρικής διακυβέρνησης μειώνοντας έτσι τους κινδύνους. Επίσης, ο Minor (2012) ανέφερε ότι ο εσωτερικός έλεγχος ενισχύει την κερδοφορία διευκολύνοντας στον εντοπισμό και την αξιολόγηση των κινδύνων, και στη καθοδήγηση της διοίκησης να ανταποκρίνεται στην εξάλειψη των κινδύνων. Σύμφωνα με τον Kevin (2012), μια αποτελεσματική υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου μπορεί, να βοηθήσει να μειωθούν τα γενικά έξοδα, να εντοπιστούν οι τρόποι βελτίωσης της απόδοσης και μεγιστοποίησης της έκθεσης σε πιθανές ζημίες από τα ανεπαρκώς διασφαλισμένα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας, τα οποία μπορεί να έχουν σημαντική θετική επίδραση στη χρηματοοικονομική απόδοση. Ο Michael (2014) έδειξε ότι ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει κύριο ρόλο στην εξασφάλιση της λειτουργίας αποτελεσματικών ελέγχων σε όλες τις δραστηριότητες, όπως είναι οι υποχρεώσεις ή τα περιουσιακά στοιχεία ενός οργανισμού. Ο Chun (2012) δηλώνει ότι ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζει ένα εποικοδομητικό ρόλο για την αύξηση της οικονομικής απόδοσης των εταιρειών με την παροχή υπηρεσιών, διαδικασιών, πρακτικών, και πολιτικών συμμόρφωσης. Ο Hitt (2016) αναφέρει ότι ο εσωτερικός

έλεγχος αποτελεί βασικό μέρος ενός οργανισμού, φέρει το ευθύνη διαφαλίζοντας ότι οι εσωτερικές πολιτικές υπόκεινται στον έλεγχο, ελέγχει και διασφαλίζει την ακρίβεια και την πληρότητα των αρχείων μετάβασης της οργάνωσης, προστατεύει το περιουσιακά στοιχεία του οργανισμού και προλαμβάνει και εντοπίζει τις δραστηριότητες απάτης και σφαλμάτων. Ο Pinto (2013) δηλώνει ότι η διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων από τους εσωτερικούς ελεγκτές πραγματοποιείται με πολιτικές και διαδικασίες που παρέχουν εύλογη βεβαιότητα όσον αφορά την πρόληψη ή την έγκαιρη ανίχνευση της απάτης, ή τη διάθεση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρείας που θα μπορούσαν να έχουν σημαντική επίπτωση στις οικονομικές καταστάσεις. Σύμφωνα με τον Chun (2013), η ανεξαρτησία είναι η ουσία του ελέγχου καθώς ένας εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να είναι ανεξάρτητος τόσο από το προσωπικό όσο και από τις επιχειρησιακές δραστηριότητες ενός οργανισμού. Διαφορετικά, η ακεραιότητα των γνώμων, των συμπερασμάτων και των συστάσεων των ελεγκτών θα ήταν ύποπτα. Ο Dumitrescu (2014) αναγνωρίζει ότι κάθε ξενοδοχείο θα πρέπει να έχει ένα τμήμα εσωτερικού ελέγχου το οποίο να μπορεί να βασιστεί στον όγκο και στη φύση των δραστηριοτήτων του, ενώ υποστηρίζει ότι προκειμένου το τμήμα εσωτερικού ελέγχου να έχει θετικό αντίκτυπο στην κερδοφορία πρέπει να είναι ανεξάρτητο από τις δραστηριότητες που ελέγχει και πρέπει επίσης να είναι ανεξάρτητο από την καθημερινή εσωτερική λειτουργία. Μόνο με αυτό τον τρόπο διασφαλίζεται ότι αυτό το τμήμα εκτελεί τις δραστηριότητες του αντικειμενικά και αμερόληπτα. Ο Farber (2015) βρήκε ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει σημαντικά υψηλότερο ποσοστό κέρδους σε ανεξάρτητα διοικητικά συμβούλια από ότι σε επιχειρήσεις όπου ο εσωτερικός έλεγχος εξαρτάται. Ο Beasley (2016) δηλώνει ότι ένα πιο ανεξάρτητο συμβούλιο είναι λιγότερο που επιρρεπές στην αδικαιολόγητη συμπεριφορά της διοίκησης και είναι πιο πιθανό να ασκήσει πίεση διαχείρισης για την αποκατάσταση των υλικών αδυναμιών και την αύξηση της κερδοφορίας. Ο Volosin (2013) αναφέρει ότι ο εσωτερικός έλεγχος θα πρέπει να είναι διαθέσιμος σε όλους τους λειτουργικούς φορείς του οργανισμού, καθώς βοηθά τους υπαλλήλους να εργάζονται προς την κατεύθυνση ενός στόχου ενώ ενισχύει την ανάπτυξη των επιχειρήσεων. Σύμφωνα με τους Edogbanya and Jaâ (2013) οι επιχειρήσεις χωρίς εσωτερικό έλεγχο δεν μπορούν εύκολα να ανιχνεύσουν παράνομες δραστηριότητες και έτσι συνδέονται και με χαμηλή κερδοφορία. Επιπλέον, οι αποτελεσματικοί εσωτερικοί έλεγχοι παρέχουν μια ανεξάρτητη εκτίμηση της ποιότητας των επιδόσεων των διευθυντικών στελεχών κατά την εκτέλεση καθορισμένων αρμοδιοτήτων για την

καλύτερη παραγωγή εσόδων, τη μείωση των πιθανών απωλειών εσόδων και συμβάλλουν επίσης στην επίτευξη του επιπέδου στόχων εισοδήματος (Fadzil et al., 2005). Σε αυτά τα δυναμικά περιβάλλοντα ο κίνδυνος συχνά είναι ιδιαίτερα αυξημένος, οπότε είναι καλύτερα να διεξάγονται επαρκείς ελέγχου ώστε να περιοριστεί η πιθανότητα εμφάνισης τυχαίων γεγονότων και να περιορίσουμε τις ζημιές όταν εμφανιστούν Brewer & List (2004). Ομοίως, για να ελαχιστοποιηθούν οι πιθανές απώλειες που ελαχιστοποιούν την ικανοποίηση των πελατών, οι επιχειρήσεις πρέπει να καθιερώσουν τους ελέγχους και τις ισορροπίες της οργανωτικής μορφής ως βάση για τις λειτουργίες της αρχής (Saren and De beelde, 2008). Αυτοί οι έλεγχοι και η ισορροπία, αποτελούν τον πιο αποτελεσματικό τρόπο εσωτερικού ελέγχου της οντότητας. Δεδομένου ότι καμία εταιρεία δεν μπορεί να περιμένει να εξασφαλίσει τη συνέχειά της χωρίς επαρκείς επενδύσεις στους εσωτερικούς ελέγχους της, τα ξενοδοχεία αναμένεται να έχουν καλύτερο σύστημα εσωτερικού ελέγχου από ό, τι οι ανταγωνιστές τους και επίσης να ανταγωνιστούν για να δημιουργήσουν μεγαλύτερα έσοδα. Έτσι, η επιχείρηση πρέπει να εργάζεται διαρκώς για να βελτιώσει τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου, ώστε να αυξήσει την εισροή εσόδων, να επιβιώσει στο ραγδαία μεταβαλλόμενο οικονομικό και ανταγωνιστικό περιβάλλον και να προσαρμοστεί στις μεταβαλλόμενες απαιτήσεις και στις προτεραιότητες των απαιτητικών πελατών (Kantzos and Chondraki, 2006). Οι Oladimeji & Monisola (2013) υποστηρίζουν ότι ένας ουσιαστικός και ισχυρός εσωτερικός έλεγχος παράγει ή αυξάνει μια ουσιαστική παραγωγή εσόδων. Ειδικά, οι Karagiorgos et al. (2011) αποκάλυψαν στις μελέτες τους ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου επηρεάζουν τη διαδικασία δημιουργίας εσόδων ξενοδοχείων. Εντός αυτού του πλαισίου, παρέχονται οι βασικές αρχές που αντιπροσωπεύουν τις θεμελιώδεις έννοιες του αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου σε πέντε συνιστώσες του πλαισίου. Αρχικά είναι το περιβάλλον ελέγχου, το οποίο είναι η κύρια πτυχή της διαχείρισης μιας επιχείρησης, διότι αντικατοπτρίζει τη στάση και τις πολιτικές διαχείρισης σε σχέση με τη σημασία των εσωτερικών ελέγχων στην οικονομική μονάδα. Έχει επιρροή στην επίτευξη των στόχων των οργανώσεων (Aldridge and Colbert, 1994). Επίσης, οι ίδιοι ισχυρίζονται ότι το περιβάλλον ελέγχου είναι το θεμέλιο για τα άλλα συστατικά του εσωτερικού ελέγχου. Επίσης, το περιβάλλον ελέγχου έχει επιρροή τόσο στις δόλιες συμπεριφορές όσο και στις αντιπαραγωγικές συμπεριφορές στο χώρο εργασίας, οι οποίες ενδέχεται να οδηγήσουν σε απώλεια εσόδων και παρόμοια στην αποτυχία του στόχου της οργάνωσης. Επιπροσθέτως, οι Amudo & Inanga

(2009) δήλωσαν ότι τα περιβάλλοντα ελέγχου επιτρέπουν τη μείωση των επιπέδων δόλιων δραστηριοτήτων στο πλαίσιο της οργανωτικής λειτουργίας. Επίσης, επιτρέπουν τη διδασκαλία και την εκπαίδευση των εργαζομένων σχετικά με τη φύση της απάτης και το σύστημα για την ουσιαστική ανταπόκριση όταν επισημαίνονται ελλείψεις ελέγχου και εγείρονται ισχυρισμοί περί απάτης Wood & Brathwaite (2013). Το περιβάλλον ελέγχου περιλαμβάνει παράγοντες όπως: την ακεραιότητα και τις δεοντολογικές αξίες του προσωπικού που είναι επιφορτισμένο με τη δημιουργία, τη διαχείριση και την παρακολούθηση των ελέγχων, τη δέσμευση και την ικανότητα των ατόμων που εκτελούν καθήκοντα, τη φιλοσοφία διαχείρισης και το λειτουργικό στυλ, την οργανωτική διάρθρωση, τις γραπτές πολιτικές και διαδικασίες που διέπουν τις εισπράξεις / κώδικα ηθικής. Επιπλέον, το περιβάλλον ελέγχου αντικατοπτρίζει επίσης τη στάση και τις πολιτικές όσον αφορά τη σημασία των εσωτερικών ελέγχων στην παραγωγή εσόδων. Επομένως, υποστηρίζουμε ότι η δική τους σχέση είναι μεταξύ του περιβάλλοντος ελέγχου και των εσόδων. Μια άλλη πλευρά είναι η αξιολόγηση κινδύνου. Η τελευταία αναφέρετε στον προσδιορισμό και την ανάλυση των σχετικών κινδύνων που συνδέονται με την επίτευξη των στόχων διαχείρισης. Πράγματι, οι Ojok and Basheka (2016) θεωρούν την αξιολόγηση του κινδύνου ως τη διαδικασία προσδιορισμού και ανάλυσης των σχετικών με τη διαχείριση κινδύνων για την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων, η οποία θα παρουσιάζεται με τρόπο δίκαιο σύμφωνα με τη γενικά αποδεκτή λογιστική αρχή. Επίσης, σύμφωνα με τον Petteri η εκτίμηση κινδύνου είναι πολύ σημαντική στα στοιχεία εσωτερικού ελέγχου που πρέπει να ληφθούν υπόψη στη διαδικασία παραγωγής εσόδων των ξενοδοχείων. Η εκτίμηση επικινδυνότητας αποτελείται από ταυτοποιήσιμα στοιχεία στα οποία μπορούν να χαθούν ή να κλαπούν τα κεφάλαια και να προσδιοριστεί εάν οι υφιστάμενες διαδικασίες ελέγχου διαχειρίζονται αποτελεσματικά τον κίνδυνο σε αποδεκτό επίπεδο. Ένας άλλος παράγοντας είναι η πληροφόρηση και η επικοινωνία. Πιο συγκεκριμένα, τα παραπάνω αναφέρονται στη διαδικασία εντοπισμού και κοινοποίησης των σχετικών πληροφοριών με τον κατάλληλο τρόπο και εντός χρονικού πλαισίου προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι χρηματοοικονομικής πληροφόρησης. Ωστόσο, οι αποτελεσματικές επικοινωνίες πρέπει να εμφανίζονται με ευρύτερη έννοια με πληροφορίες στα διάφορα τμήματα του ξενοδοχείου. Το μεγαλύτερο μέρος της πρόσφατης βιβλιογραφίας σχετικά με τα πλαίσια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου έδωσε έμφαση στην πληροφόρηση και την επικοινωνία ως μία από τις συνιστώσες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, λόγω

της σπουδαιότητάς τους να επηρεάζουν τη σχέση εργασίας εντός της οργάνωσης σε όλα τα επίπεδα. Τα αποτελεσματικά συστήματα πληροφόρησης και επικοινωνίας επιτρέπουν στον οργανισμό να συγκεντρώνει περισσότερα έσοδα. Οι δραστηριότητες ελέγχου αφορούν όλες τις διαδικασίες και μηχανισμούς που διασφαλίζουν ότι οι οδηγίες της διοίκησης εκτελούνται σωστά (Aldridge and Colbert, 1994). Η κατάλληλη τεκμηρίωση των πολιτικών και των διαδικαστικών κατευθυντήριων γραμμών σε αυτές τις πτυχές συμβάλλει στον προσδιορισμό όχι μόνο του τρόπου εκτέλεσης των δραστηριοτήτων ελέγχου, αλλά και στην παροχή επαρκούς πληροφόρησης για την εξέταση από τους ελεγκτές της συνολικής επάρκειας του σχεδιασμού ελέγχου στις πρακτικές χρηματοοικονομικής διαχείρισης. Τα κίνητρα και οι ανταμοιβές μπορούν να χρησιμοποιηθούν μόνο ως έλεγχος ως απειλές και τιμωρίες. Επιπλέον, ο Manasseh (2015) σημειώνει ότι η αποτελεσματική δραστηριότητα ελέγχου μειώνει τον κίνδυνο απάτης και σφάλματος και χειραγώγησης στην επιχείρηση, αυξάνοντας έτσι την αποτελεσματικότητα στις επιδόσεις συλλογής εσόδων της εταιρείας και βελτιώνοντας τις επιδόσεις της. Συνεπώς, υποστηρίζουμε ότι η σχέση τους είναι μεταξύ της δραστηριότητας ελέγχου και των εσόδων. Τέλος, η παρακολούθηση αποτελεί ακόμα έναν σημαντικό παράγοντα κατά τη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου. Είναι αποδεκτό ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να παρακολουθούνται επαρκώς προκειμένου να εκτιμηθεί η ποιότητα και η αποτελεσματικότητα των επιδόσεων του συστήματος με την πάροδο του χρόνου. Η παρακολούθηση παρέχει τη διαβεβαίωση ότι τα πορίσματα των ελέγχων και άλλων αξιολογήσεων προσδιορίζονται αμέσως (Karagiorgos et al., 2011). Επίσης, η παρακολούθηση των λειτουργιών διασφαλίζει την αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος εσωτερικών ελέγχων (Karagiorgos et al., 2011). Προφανώς, η συνεχής και αποτελεσματική παρακολούθηση στο πλαίσιο της αποστολής και του οράματος του οργανισμού προσδιορίζει τις βασικές ευκαιρίες για αύξηση των εσόδων και των κινδύνων των εσόδων από την εκτροπή καθώς και τον κίνδυνο που σχετίζεται με τον οργανισμό επομένως, υποστηρίζουμε ότι η σχέση τους είναι μεταξύ των δραστηριοτήτων παρακολούθησης και των εσόδων.

Βιβλιογραφία που υποστηρίζει την αρνητική σχέση Εσωτερικού Ελέγχου- Ξενοδοχειακής Μονάδας:

Οι Venables και Impey (2015) αντιτάχθηκαν στους ερευνητές της παραπάνω ενότητας λέγοντας ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι ένα σημαντικό εργαλείο για τη

διαχείριση της βελτίωσης της χρηματοοικονομικής επίδοσης, επειδή η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων δεν επιτρέπει στις τελευταίες να λειτουργούν ανεξάρτητα και να οργανώνουν τις εργασίες τους, περιορίζοντας έτσι το πεδίο του ελέγχου που πραγματοποιείται και οδηγώντας σε σφάλματα και δόλιες πράξεις που δεν θα αναφέρονται. Πολλές φορές τα αποτελέσματα των αδύναμων συστημάτων εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας είναι καταστροφικά για τις επιχειρήσεις, όπως αναφέρεται στο Abdul & Mohd (2010). Ομοίως, οι Feng και McVay (2009) υποστηρίζουν ότι η εταιρεία αποκαλύπτει ότι το αναποτελεσματικό σύστημα εσωτερικών ελέγχων έχει μεγαλύτερη τάση να βιώνει τα σφάλματα διαχείρισης στη λειτουργία τους από ότι οι εταιρείες που αναφέρουν αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικών ελέγχων. Πράγματι, η εταιρεία εμφανίζει κακή απόδοση εσόδων όταν διαθέτει ελλιπή δεδομένα που οδηγούν σε λανθασμένες αναλύσεις απόδοσης, κακό εσωτερικό έλεγχο, κακή εσωτερική οργάνωση για τη δημιουργία εσόδων, ακατάλληλη διακίνηση μετρητών, κλοπή ή απάτη, έλλειψη κινήτρων, λάθη από αναποτελεσματικό και άπειρο προσωπικό, χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών και λανθασμένη τιμολόγηση. Αρκετές μελέτες που έχουν γίνει από διάφορους ερευνητές σε άλλους επιχειρηματικούς τομείς καταλήγουν στο συμπέρασμα ότι οι αδύναμες διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου ενθαρρύνουν την απώλεια εσόδων, την υπεξαίρεση και την απάτη των εισπραττόμενων εσόδων. Τα παραπάνω, οδηγούν σε υψηλές οικονομικές απώλειες λόγω εσφαλμένης πληρωμής, απάτης, κακή προμήθεια εσόδων, ακατάλληλη διαχείριση των εσόδων που οδηγεί τελικά σε απώλειες (Elijahetal., 2013). Οι Fadzil et al. (2014) δήλωσαν επίσης ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν έχει την ευελιξία να ελέγχει την ανώτατη διοίκηση και να αποφασίζει για την πρόσληψη, την απομάκρυνση, την προώθηση και την αποζημίωση των υπαλλήλων εσωτερικού ελέγχου που συμβάλλουν ουσιαστικά στην ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών. Οι Adeyemi και Uadiale (2012) δηλώνουν ότι σε κάθε εσωτερικό έλεγχο είναι πρακτικά αδύνατο να επιθεωρηθούν όλα τα έγγραφα και οι πηγές τους και συνεπώς υφίσταται πάντοτε ένας κίνδυνος δειγματοληψίας υπό την έννοια ότι το δείγμα μπορεί να είναι χωρίς σφάλματα, αλλά ενδέχεται να υπάρχουν σφάλματα σε άλλους τομείς του πληθυσμού, επομένως ο εσωτερικός έλεγχος δεν μπορεί να διασφαλίσει απολύτως τα περιουσιακά στοιχεία, καθώς δίνει μόνο μια εύλογη βεβαιότητα που δεν έχει επίδραση στην κερδοφορία. Οι Alzebani και Sawan (2013) δηλώνουν ότι οι επιχειρήσεις με χαμηλή απόδοση συνδέονται με τους ασθενείς εσωτερικούς ελέγχους, καθώς είναι επιρρεπείς σε ανεπαρκείς διαδικασίες

συμφιλίωσης, προβλήματα αναγνώρισης εσόδων και μη συμμόρφωσης με τους ισχύοντες νόμους και κανονισμούς τα οποία μπορεί να οδηγήσουν σε κυρώσεις που έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην κερδοφορία των εταιρειών στον τομέα των ξενοδοχείων. Οι Spencer (2013) και Peursem (2014) υποστήριξαν την άποψη ότι ο ανεπαρκής εσωτερικός έλεγχος μπορεί επίσης να αυξήσει τον κίνδυνο των οργανισμών, οι οποίοι με τη σειρά τους μπορεί να οδηγήσουν σε αρνητική οικονομική απόδοση της επιχείρησης. Οι Zhou και Zinyama (2012) ανέφεραν ότι ο ασθενής εσωτερικός έλεγχος αντικατοπτρίζει ότι οι μέτοχοι και οι διαχειριστές εξαπατούν τους πελάτες τους και αναφέρουν λάθος αριθμούς που κανείς δεν μπορεί να τους σταματήσει και τελικά όλα αυτά έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην κερδοφορία της επιχείρησης λόγω υπεξαίρεσης χρημάτων. Πολλές φορές τα αποτελέσματα των αδύναμων συστημάτων εσωτερικού ελέγχου της εταιρείας είναι καταστροφικά για τις επιχειρήσεις, όπως αναφέρεται στο Abdul & Mohd (2010). Ομοίως, οι Feng and McVay (2009) υποστηρίζουν ότι η εταιρεία αποκαλύπτει ότι το αναποτελεσματικό σύστημα εσωτερικών ελέγχων έχει μεγαλύτερη τάση να βιώνει τα σφάλματα διαχείρισης στη λειτουργία τους από ότι οι εταιρείες που αναφέρουν αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικών ελέγχων. Πράγματι, η εταιρεία εμφανίζει κακή απόδοση εσόδων όταν διαθέτει ελλιπή δεδομένα που οδηγούν σε λανθασμένες αναλύσεις απόδοσης, κακό εσωτερικό έλεγχο, κακή εσωτερική οργάνωση για τη δημιουργία εσόδων, ακατάλληλη διακίνηση μετρητών, κλοπή ή απάτη, έλλειψη κινήτρων, λάθη από αναποτελεσματικό και άπειρο προσωπικό, χαμηλή ποιότητα υπηρεσιών και λανθασμένη τιμολόγηση. Οι Ashbaugh-Skaife et al. (2015) σημείωσαν ότι κάθε τμήμα εσωτερικού ελέγχου ανεξάρτητα από το πόσο καλά είναι συγκροτημένο, μπορεί να παρέχει μόνο λογική και όχι απόλυτη διαβεβαίωση στη διοίκηση και το διοικητικό συμβούλιο σχετικά με την επίτευξη των στόχων μιας οντότητας και δεν έχει κανένα οικονομικό χαρακτήρα. Υποστήριξαν επίσης ότι ο εγγενής κίνδυνος εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από τη φύση των πράξεων της επιχείρησης, και καθορίζει σε μεγάλο βαθμό την κερδοφορία και το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.. Ο Pickett (2012) δηλώνει ότι ο εσωτερικός έλεγχος διεξάγεται σε δειγματοληπτική βάση μόνο όταν συγκεντρώνονται επαρκή αποδεικτικά στοιχεία που μπορούν να αποκτήσουν εύλογη βεβαιότητα ανάλογα με τα επίπεδα σημαντικότητας που καθορίζονται από τον εσωτερικό ελεγκτή. Στις περισσότερες περιπτώσεις, αυτά τα επίπεδα σημαντικότητας ή βεβαίωσης είναι πολύ χαμηλά για να έχουν σημαντική συμβολή στην κερδοφορία. Ο ερευνητής υποστηρίζει ότι η κερδοφορία επιτυγχάνεται

με τη μετατροπή του κεφαλαίου των μετόχων σε ανθρώπινο δυναμικό, τον εξοπλισμό και την ανάπτυξη γνώσεων που θα επιτρέψουν την παραγωγή προϊόντων και υπηρεσιών και τη διανομή τους σε τμήματα της αγοράς όπου θα αποκτώνται και θα καταναλώνονται εύκολα και όχι μέσω εσωτερικού ελέγχου. Εάν ο εσωτερικός έλεγχος είναι ασθενής, ο κίνδυνος για τον έλεγχο είναι υψηλός. Ο Beasley (2016) δήλωσε ότι ο κίνδυνος ελέγχου σχετίζεται με σφάλματα που θα μπορούσαν να έχουν συμβεί σε μια διαπίστωση και θα μπορούσαν να είναι υλικά, χωρίς την δυνατότητα να αποτραπούν ή εντοπιστούν και να διορθωθούν εγκαίρως. Επιπλέον, ο Hitt (2016) σημείωσε ότι ο κίνδυνος ελέγχου είναι ότι υπάρχει κίνδυνος ο ελεγκτής να εκφράσει λανθασμένη γνώμη αφού καταλήξει σε λάθος συμπέρασμα κατά τον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων που έχουν αρνητικές επιπτώσεις στην κερδοφορία. Ο Sayag (2012) αναφέρει ότι η ανεξαρτησία των εσωτερικών ελεγκτών είναι αναπόφευκτο εργαλείο καθώς έχει θετική ή αρνητική επίδραση στην κερδοφορία. Οι Yan Jin'e και ο Li Dunjia (2016) δηλώνουν ότι μπορεί να υπάρξει εξαρτημένος εσωτερικός έλεγχος, αλλά ότι οι κίνδυνοι που συνδέονται με την εξάρτηση του εσωτερικού ελέγχου είναι σημαίνοντες δεδομένου ότι τα μέλη του εσωτερικού ελέγχου δεν συμμετέχουν στις εργασίες της επιχείρησης που επηρεάζουν την κερδοφορία. Ο Van Peursem (2015) διαπίστωσε επίσης ότι εκείνοι που φαίνονται να είναι σε θέση να ανταποκριθούν στις δικές τους προσδοκίες είναι επίσης εκείνοι που προσεγγίζουν με προσοχή μερικές φορές τα συγκρουόμενα συμφέροντα των διαχειριστών τους με τα συμφέροντα του επαγγέλματός τους.

(Κονόμα, 2020, σ.29-36)

(Μουρατίδου, 2019, σ.40-43)

5.3 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑ

Όπως αντιλαμβανόμαστε, πολλοί ερευνητές έχουν αγγίξει το θέμα του Εσωτερικού Ελέγχου στον ξενοδοχειακό κλάδο, εκφράζοντας μια πληθώρα απόψεων.

Είναι θετικό, ή τελικά αρνητικό το αντίκτυπο της εργασίας του εσωτερικού ελεγκτή στον τομέα αυτό; Έχουμε επιλέξει ένα δείγμα, σε σχέση με το πραγματικό πλήθος της παγκόσμιας βιβλιογραφίας που ασχολείται με την σημασία του ξενοδοχειακού εσωτερικού ελέγχου και έχουν υποστηριχθεί από αυτό και οι δύο απόψεις. Αν εστιάσουμε στις απόψεις των ερευνητών αυτών, θα αντιληφθούμε ότι υπάρχει μία και μόνο διαφορά, που λειτουργεί ως η λεπτή γραμμή ανάμεσα στην θετική και αρνητική σχέση που μπορεί να έχει ο Εσωτερικός Έλεγχος με τα ξενοδοχεία. Αυτή είναι η εξής: ο **αποτελεσματικός** εσωτερικός έλεγχος είναι αυτός που θα λειτουργήσει ως το μεγάλο συμβουλευτικό όργανο που χρειάζεται ο ξενοδοχειακός κλάδος ώστε να μπορέσει να διαχειριστεί την πολυπλοκότητα των λειτουργιών του, με αποτέλεσμα να ανεβάσει την αξία του. Πρέπει ο ξενοδοχειακός κλάδος να στραφεί σε ισχυρά ελεγκτικά σωματεία, που θα κατέχουν ικανούς εσωτερικούς ελεγκτές που με την εμπειρία/εργατικότητά τους θα συνεισφέρουν στην οργάνωση και την σωστή λειτουργία αυτού. Ο **αδύναμος** εσωτερικός έλεγχος είναι αυτός που απλά θα προστεθεί ως μια διαδικασία παραπάνω για τα ξενοδοχεία, αποσπώντας τα από τους στόχους και την κερδοφορία τους.

Εφόσον έχει ξεκαθαριστεί τώρα το τι χρειάζεται ακριβώς ο τουριστικός/ξενοδοχειακός κλάδος, το επόμενο ερώτημα που τίθεται είναι: Ποιά είναι λοιπόν η σωστή μορφή του Εσωτερικού Ελέγχου σε μία ξενοδοχειακή μονάδα;

5.4 Ο ΡΟΛΟΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ ΣΤΗΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ

“A man with money met a man with experience – the man with the experience ended up with the money, the man with the money ended up with the experience”. –
Anonymous

Το παραπάνω απόσπασμα λειτουργεί ως βασικός οδηγός λειτουργίας της εργασίας του εσωτερικού ελεγκτή. Έχει διπλή σημασία και σκοπό τουλάχιστον στη

συγκεκριμένη περίπτωση. Πρώτον, συνοψίζει την ουσία και το λόγο ύπαρξης της δουλειάς αυτής - Εσωτερικός Έλεγχος και, δεύτερον, περιγράφει όπως θα έλεγαν εύστοχα οι Ιταλοί... "a rennello" για το τι είναι μια επιχείρηση φιλοξενίας. Ας το παραδεχτούμε, αν και ο τομέας της φιλοξενίας στην Ελλάδα είναι αναμφίβολα ένας από τους πυλώνες της οικονομίας, είναι επίσης μια βιομηχανία όπου ο ανταγωνισμός είναι ιδιαίτερα έντονος, όχι μόνο στο εσωτερικό της χώρας μας, αλλά και παγκοσμίως. Όλα αυτά για μια ατελείωτη προσπάθεια προσέλκυσης πελατών με χρήματα. Στόχοι του περιβάλλοντος φιλοξενίας είναι λέξεις όπως πολυτέλεια, καλό φαγητό και διασκέδαση καθ' όλη τη διάρκεια του χρόνου. Αν και, ωστόσο, αυτό μπορεί κάλλιστα να είναι το τελικό παιχνίδι, η πραγματικότητα πίσω από αυτές τις υποδείξεις εμπορικού σήματος είναι ατελείωτες ώρες σκληρής δουλειάς και αυξανόμενοι λειτουργικοί και οικονομικοί κίνδυνοι. Τι κάνει ένα ξενοδοχείο ή ένα εστιατόριο να είναι ένα βαθμό ανώτερο από όλα τα άλλα; Είναι η ποιότητα των τροφίμων, η τοποθεσία, η υπηρεσία, η διακόσμηση δωματίου ή εστιατορίου, η φιλοξενία ή η αποδοτικότητα του προσωπικού κατά την αντιμετώπιση των απαιτήσεων/παραπόνων των πελατών, είτε αυτοί είναι για διακοπές είτε για δουλειά; Ή είναι η συνολική καλή εμπειρία που παίρνει ο πελάτης μαζί του; Αυτό οδηγεί για μία ακόμη φορά στην κατευθυντήρια φράση, όπου η λεπτή ισορροπία μεταξύ μιας θετικής ή αρνητικής εμπειρίας μπορεί να εκφραστεί ως συσχέτιση μεταξύ των χρημάτων που καταβάλλονται και της αντιληπτής εμπειρίας που αναμένεται να λάβει κάποιος. Μεταξύ των βασικών λόγων για τους οποίους οι εταιρείες φιλοξενίας εκτίθενται σε υψηλά επίπεδα κινδύνου και ενδεχομένως σε απάτη είναι ότι η κουλτούρα του κλάδου δίνει συχνά έμφαση στην εξυπηρέτηση των πελατών έναντι των εσωτερικών ελέγχων. Οι υπεύθυνοι των ξενοδοχείων ή των εστιατορίων θέλουν φυσικά να περνούν το μεγαλύτερο μέρος του χρόνου τους συναντώντας και γνωρίζοντας τους επισκέπτες αντί να εγκρίνουν αγορές, αιτήματα επιστροφής των επισκεπτών, ελέγχους εισιτηρίων, παρακολούθησων δαπανών μάρκετινγκ, ελέγχους των δαπανών μισθοδοσίας και αποδοτική ανάπτυξη των υπαλλήλων κ.λπ. Οι υπάλληλοι, οι προϊστάμενοι, τα διευθυντικά στελέχη και τα ανώτερα στελέχη είναι συχνά τόσο στενά συγκεντρωμένα στο να αποκτούν επαναλαμβανόμενους πελάτες και έτσι οι οικονομικοί και λειτουργικοί έλεγχοι αναπόφευκτα καταλήγουν στην κατώτερη δυνατή τάξη. Σε ένα τέτοιο περιβάλλον, ποιός είναι ο πραγματικός ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή; Θα πρέπει να είναι προσανατολισμένος προς τα μέσα και να εστιάζει αποκλειστικά στο εσωτερικό περιβάλλον, με έμφαση στους εσωτερικούς

ελέγχους και τη μεγιστοποίηση των αποδόσεων ή θα πρέπει να μεριμνά ώστε ο πελάτης να λαμβάνει θετική εμπειρία μέσω καθιερωμένων εσωτερικών πρακτικών που επικεντρώνονται στη μεγιστοποίηση της εμπειρίας του πελάτη;

Ένα ισορροπημένο μείγμα και των δύο. Αν και η εξυπηρέτηση πελατών είναι πράγματι ο τελικός παράγοντας που καθορίζει αν ένα ξενοδοχείο βυθίζεται ή κολυμπά(αν είναι βιώσιμο ή όχι), η αδιαφορία για τους ελέγχους κατά της απάτης είναι βέβαιο ότι θα αποτελέσει το τέλος... ανεξάρτητα από το πόσο υπέροχοι είναι οι επισκέπτες. Η μεγαλύτερη πρόκληση αποτελεί η ανάπτυξη! Σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά ιδίως στην Ελλάδα, η φιλοξενία είναι μια βιομηχανία που σημειώνει μεγάλη επιτυχία και ταυτόχρονα υφίσταται τεράστιες αλλαγές. Ωστόσο, οι διαφορές στους στόχους και τις αγορές, τα ολοκληρωμένα συστήματα ηλεκτρονικών υπολογιστών και οι συνεχώς αναδυόμενες τεχνολογίες, οι προκλήσεις που συνδέονται με τις αυξανόμενες ανησυχίες για την ασφάλεια στον κυβερνοχώρο, την τρομοκρατία, την απασχόληση αλλοδαπών περιστασιακών εργαζομένων, το περιβάλλον, τις κοινωνικοοικονομικές ανησυχίες κ.λπ., είναι μόνο λίγοι από τους πραγματικούς κινδύνους για τη βιομηχανία αυτή. Η επέκταση στις παγκόσμιες αγορές απαιτεί νέους τρόπους προσέγγισης των επιχειρήσεων για την αντιμετώπιση των διαφορών στο επίπεδο και τους τύπους προϊόντων και υπηρεσιών. Αν και η ανάπτυξη αυτή είναι θετική, επιφέρει σημαντικές αλλαγές στον τρόπο διεξαγωγής του εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να μετατοπίσει την επιχειρησιακή του εστίαση, να σχεδιάσει και να αξιοποιήσει νέους ελέγχους με πεπερασμένους πόρους και να διαχειριστεί τον κίνδυνο σε μεγαλύτερο αριθμό ακινήτων και φορέων εκμετάλλευσης. Εξετάζοντας πέρα από τις διαδικασίες και τους ελέγχους, ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί με τις ολιστικές γνώσεις που αποκτώνται μέσω της έμμεσης συμμετοχής σε καθημερινά λειτουργικά θέματα (μέσω επιτόπιων ελέγχων) και της άμεσης αλληλεπίδρασης με τη διοίκηση, τις ελεγκτικές επιτροπές και τα συμβούλια, να διαδραματίζει ουσιαστικό συμβουλευτικό ρόλο στον τομέα της φιλοξενίας. Μπορεί να προσδιορίσει την αποδοτικότητα σε ολόκληρη την επιχείρηση, να παρέχει στρατηγικές πληροφορίες που βελτιώνουν την απόδοση της επιχείρησης και να παρέχει βασικές πληροφορίες που εστιάζουν στους κινδύνους που έχουν σημασία. Αυτού του είδους η υποστήριξη αποκομίζει πολλαπλά οφέλη για τον οργανισμό, συμπεριλαμβανομένης της βελτιωμένης αποτελεσματικότητας, και της ικανότητας να κινείται ταχύτερα και να εκμεταλλεύεται τις ευκαιρίες.

Η τεχνολογία μεταμορφώνει όμως τη βιομηχανία και στις δύο πλευρές της εξίσωσης. Η τεχνολογία αλλάζει γρήγορα τον τρόπο με τον οποίο αναλύεται και διεξάγεται μια επιχείρηση. Η ενσωμάτωση των συστημάτων αυτών είναι ζωτικής σημασίας. Όλα τα ηλεκτρονικά αυτά δεδομένα χρειάζονται σε όλα τα επίπεδα, συμπεριλαμβανομένης της αυξημένης εξάρτησης από τεχνολογίες νέφους για τη συγχώνευση και τον εκσυγχρονισμό των συστημάτων κράτησης και άλλων βασικών λειτουργιών back-end. Η τεχνολογία αλλάζει επίσης το τρόπο της εμπειρίας των πελατών. Οι πελάτες θέλουν όλο και περισσότερα με γρηγορότερο τρόπο - booking.com, Expedia, trivago, κτλ., για να αναφέρω μόνο μερικές από τις συσκευές που έχουν αλλάξει το παιχνίδι. Υπάρχουν άφθονες ευκαιρίες για τον πελάτη να διερευνήσει τι υπάρχει διαθέσιμο και να συγκρίνει και να αξιολογήσει όχι μόνο τι προσφέρεται τοπικά αλλά και πέρα από τις ακτές μας. Οι ευκαιρίες αυτές απαιτούν νέες μεθόδους όχι μόνο για την εξασφάλιση των συναλλαγών αλλά και για την παρακολούθηση και την αξιολόγησή τους.

Η πληροφόρηση είναι κρίσιμη. Ο όγκος των διαθέσιμων πληροφοριών είναι τόσο κρίσιμος όσο και επικίνδυνος, με την όχι τόσο απίθανη πιθανότητα να χαθεί εύκολα η εστίαση στον ολοένα αυξανόμενο πυρήνα δεδομένων στη διάθεση της διαχείρισης. Ο εσωτερικός ελεγκτής χρειάζεται δεδομένα για να αξιολογήσει την απόδοση επένδυσης (ROI), να εντοπίσει μοτίβα και τάσεις γύρω από την απάτη και να βοηθήσει την επιχείρηση να αντιδράσει και να προσδοκά απόδοση. Αυτοί που εργάζονται μέσα στον κλάδο αναγνωρίζουν αμέσως ότι η γνώση των RGI (Δείκτης δημιουργίας Εσόδων), MPI (Δείκτης διεύθυνσης αγοράς), ARI (Δείκτης μέσου ρυθμού), RevPar (Έσοδο ανά διαθέσιμο δωμάτιο), ARR (Μέση τιμή δωματίου), RevPAC1 (Έσοδα ανά διαθέσιμη κάλυψη), κόστος πωλήσεων, κύκλος εργασιών μετοχών, μέση δαπάνη ανά επισκέπτη κ.λπ., είναι όλα βασικά σημεία αναφοράς. Οι αναλύσεις αυτές διαδραματίζουν έναν αυξανόμενο ρόλο στον περιορισμό του κινδύνου. Εάν κάποιος διαθέτει έξυπνα συστήματα, μπορεί να συνεχίσει να μεταμορφώνει διαδικασίες για να διαχειρίζεται αυτούς τους κινδύνους. Χρειάζεται μια ευρεία προσπάθεια πληροφορικής, σημαντική επένδυση και βαθιά κατανόηση της επιχειρηματικής διαδικασίας για να επιτευχθεί αυτό. Ταυτόχρονα, αυτός ο μετασχηματισμός απαιτεί φυσική μεταμόρφωση του εσωτερικού ελεγκτή. Τι χρειάζεται από τον εσωτερικό ελεγκτή για να πραγματοποιήσει αυτήν την μεταμόρφωση; Οι μέρες που ο κύριος στόχος ήταν η συμμόρφωση έχει τελειώσει και

έχει ανοίξει μια απίστευτη ευκαιρία και ευθύνη για τον εσωτερικό ελεγκτή για να γίνει κρίσιμος εταίρος στη βιομηχανία, βοηθώντας τους φορείς της αγοράς να κατανοήσουν εάν πρόκειται να αντιμετωπίσουν τις αλλαγές με τον σωστό τρόπο. Αυτό σημαίνει ότι όχι μόνο η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ελέγχου και ο περιορισμός του κινδύνου των διαρροών εσόδων στο σημείο πώλησης (POS) ή η ανάλυση της αποτελεσματικότητας και του σταθερού επιπέδου υπηρεσίας των ρυθμίσεων εξωτερικών αναθέσεων, αλλά επίσης συμμετέχει ενεργά στο σχεδιασμό νέων σχεδίων και προγραμμάτων. Ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να παρέχει ένα μέτρο διαβεβαίωσης στους εσωτερικούς και εξωτερικούς φορείς ότι τα εσωτερικά πλαίσια ελέγχου σχεδιάζονται και λειτουργούν επαρκώς από:

- Την ταύτισή τους με τους βασικούς επιχειρηματικούς στόχους του οργανισμού.
- Την βελτίωση της ποιότητας και της αποτελεσματικότητας του ελέγχου, και ο εξορθολογισμός των διαδικασιών για την εξοικονόμηση κόστους.
- Την προσφορά ευρύτερης κάλυψης κινδύνων και την πρόληψη σχετικά με τους τρέχοντες και τυχόν αναδυόμενους κινδύνους.
- Την δυνατότητα βελτίωσης της αποδοτικότητας κόστους σε όλους τους λειτουργικούς τομείς.
- Τον προσδιορισμό και την χρησιμοποίηση των σωστών εσωτερικών και εξωτερικών δεξιοτήτων, και
- Την δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος συμβάλλοντας σε βιώσιμες επιχειρηματικές βελτιώσεις.

Ποιές είναι οι παγίδες;

Ποικιλία. Η ποικιλομορφία των σύνθετων ζητημάτων στον κλάδο της φιλοξενίας, από τις συμβάσεις τιμών έως τις στρατηγικές τιμολόγησης, τη διείσδυση στην αγορά, τη μηχανική, το μάρκετινγκ, την παροχή υπηρεσιών, την ασφάλεια, τη γνώση πληροφορικής κ.λπ., επιβαρύνει τον εσωτερικό ελεγκτή που απαιτείται να παρακολουθεί συνεχώς μεταβαλλόμενες εξελίξεις σε αυτούς τους τομείς εάν θέλει να προσθέσει αξία στον οργανισμό.

Πολυπλοκότητα πληροφοριακών συστημάτων. Η πολυπλοκότητα των πληροφοριακών συστημάτων με διαφορετικά συστήματα που χρησιμοποιούνται για διάφορες διαδικασίες / τμήματα όπως Opera για PMS (Σύστημα διαχείρισης

Καταλύματος), Micros για το τμήμα Food & Beverage, Materials Control (MC) για καταστήματα / αγορές, SUN ή SAP για οικονομικά κλπ. Η έλλειψη μιας πλατφόρμας συστήματος ενδοεπιχειρησιακού σχεδιασμού (ERP), καθιστά ότι ο έλεγχος διαφόρων συστημάτων μπορεί να είναι πολύ περίπλοκος.

Προφίλ κινδύνου. Η αβεβαιότητα του προφίλ κινδύνου λόγω της απρόβλεπτης απόδοσης της βιομηχανίας, αυξάνει τη δυσκολία να προγραμματίσουμε τους κινδύνους που πρέπει να ελέγξουμε, με εντελώς νέους κινδύνους να αναδύονται από το πουθενά.

Ποιές είναι οι ευκαιρίες;

Αναμένεται ότι η βιομηχανία φιλοξενίας θα συνεχίσει να μεταμορφώνεται με απίστευτη ταχύτητα στο μέλλον, τόσο με προβλέψιμους όσο και με απρόβλεπτους τρόπους. Ο εσωτερικός ελεγκτής έχει την ευκαιρία να εκμεταλλευτεί αυτή τη στιγμή και να χρησιμεύσει ως οδυναμικός συνεργάτης της επιχείρησης. Είναι σε πλεονεκτικό σημείο να ενεργήσει ως ισχυρός σύμμαχος που είναι ήδη καλά εξοπλισμένος για να υποστηρίξει και να συμβάλει στην καινοτομία και την αλλαγή. Είναι ζωτικής σημασίας η διαβεβαίωση του εσωτερικού ελεγκτή για τα συστήματα και τους ελέγχους που πραγματοποιεί, όπως επίσης να παρέχει καθοδήγηση και να προσθέτει αξία στην ξενοδοχειακή μονάδα. Ενώ οι τρόποι εξοικονόμησης κόστους ή αύξησης εισοδήματος και ικανοποίησης των ρυθμιστικών και διακυβερνητικών αναγκών είναι απαραίτητοι, δεν μπορεί κανείς να αγνοήσει το γεγονός ότι ειδικά στον τομέα της φιλοξενίας ο πελάτης είναι αυτός με τα χρήματα και αυτός που καταλήγει με την εμπειρία...

(Privitelli, TheAccountant.org, 2017)

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6

ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΜΟΝΑΔΑ

6.1 ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Μπορούν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές να ελέγχουν όλες τις δραστηριότητες μιας οικονομικής μονάδας; Η κλασική ερώτηση που τίθεται αρκετές φορές από τους ελεγχόμενους και όχι μόνο είναι το κατά πόσο οι εσωτερικοί ελεγκτές έχουν την απαραίτητη επαγγελματική κατάρτιση και τις εξειδικευμένες γνώσεις, ώστε να ανταποκρίνονται σε όλα τα αντικείμενα ελέγχου που παρουσιάζουν ελεγκτικό ενδιαφέρον. Για να ανταποκριθεί το τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου σε όλες τις δραστηριότητες που χρήζουν ελεγκτικής διερεύνησης θα πρέπει το στελεχικό του δυναμικό να διακρίνεται για την επάρκεια γνώσεων. Αυτό σημαίνει ότι ο επικεφαλής του τμήματος Ελέγχου πρέπει να καθιερώνει σε διαρκή βάση κατάλληλα κριτήρια εκπαίδευσης, καθώς επίσης, θα πρέπει να ορίζει κάθε φορά εκείνα τα άτομα που κατέχουν τις απαραίτητες και εξειδικευμένες γνώσεις, για να φέρουν σε πέρας το ελεγκτικό έργο. Ο εσωτερικός ελεγκτής δεν είναι παντογνώστης, είναι όμως ένα αναβαθμισμένο στέλεχος, επαγγελματίας, που διαθέτει ένα οπλοστάσιο γνώσεων και εμπειριών, που σε συνδυασμό με τις τεχνικές που χρησιμοποιεί και με τις υπάρχουσες διαδικασίες που διέπουν τις λειτουργίες, του παρέχεται η δυνατότητα να φέρει σε πέρας με αποτελεσματικό τρόπο, έργο, με ιδιαιτερότητες και αυξημένες απαιτήσεις. Καλό θα είναι να υπάρχει εξειδίκευση και στους ελεγκτές για κάθε αντικείμενο, πράγμα δύσκολο, λόγω του αυξημένου κόστους λειτουργίας του τμήματος. Αυτό είναι επιτρεπτό, όταν η επιχείρηση είναι μεγάλου μεγέθους. Δύσκολες περιπτώσεις θα πρέπει να αντιμετωπίζονται με τη συλλογικότητα του τμήματος, αυτό σημαίνει ότι τα στελέχη του τμήματος πρέπει, τουλάχιστον, να κατέχουν συλλογικά την απαιτούμενη εκείνη γνώση, ώστε να αντιμετωπίζονται και οι πιο δύσκολες περιπτώσεις ελέγχου. Εάν εξαντληθούν όλες οι δυνατότητες του τμήματος και δεν είναι εφικτός ο έλεγχος, τότε, ο διευθυντής του τμήματος σε συνεννόηση με τη διοίκηση, ζητεί τη συνδρομή ατόμου από άλλο τμήμα, που είναι γνώστης του αντικειμένου. Παράλληλα να μην είναι και ελεγχόμενο. Κάτω από την καθοδήγηση του διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου το άτομο αυτό προσφέρει τις υπηρεσίες του για όσο διάστημα διαρκεί ο έλεγχος. Εάν δεν υπάρχει η δυνατότητα αυτή, ήτοι ανεύρεσης ατόμου μέσα από την ίδια την επιχείρηση, τότε με την έγκριση της διοίκησης, ζητείται συνδρομή από εξωτερικό σύμβουλο με τα απαραίτητα προσόντα και προβαίνουμε στη διενέργεια του ελέγχου, πάντα κάτω από την καθοδήγηση του δ/ντη Εσωτερικού Ελέγχου. Εδώ θα πρέπει να επισημανθεί ότι και

στις δύο περιπτώσεις, όταν καλούνται να μας προσφέρουν τις υπηρεσίες τους, είτε από στέλεχος της επιχείρησης είτε από εξωτερικό σύμβουλο, ο αρμόδιος του τμήματος θα πρέπει να μεριμνήσει, ώστε κατά τη διενέργεια του ελέγχου να συμμετέχει και ένας εσωτερικός ελεγκτής για απόκτηση εμπειρίας σε εξειδικευμένα θέματα, ώστε ο επόμενος έλεγχος, όταν θα επαναληφθεί, να μην χρειαστεί να καλυφθεί από άτομο εκτός του τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου επιβαρύνοντας τον έλεγχο με επιπλέον κόστος.

(Γιώγος, 2006, σ. 60-61)

6.2 ΣΥΣΤΑΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ /ΚΑΤΑΝΟΗΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΟΥ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝΤΟΣ

Πεδίο Καθηκόντων

Ο ελεγκτής θα πρέπει να γνωρίζει το εύρος των καθηκόντων σύμφωνα με τον νόμο περί ξενοδοχειακών εταιρειών σε περίπτωση εταιρικού ελέγχου και σε κάθε άλλη περίπτωση, θα πρέπει να συζητήσει με το πρόσωπο που πρόκειται να τον προσλάβει για έλεγχο. (*tutorialspoint.com*)

Επιστολή Δεύσμευσης

Για να αποφευχθεί οποιαδήποτε παρεξήγηση με τον πελάτη, ένας Ελεγκτής θα πρέπει να προμηθευτεί μια επιστολή δέσμευσης. Είναι μια σύμβαση μεταξύ ενός ελεγκτή και ενός πελάτη. Αυτή η επιστολή είναι μια τυπική επιστολή σύμφωνα με την καθιερωμένη λογιστική πρακτική και την ειδική ανάθεση ή εργασία, εάν, οποιαδήποτε πρέπει να προστεθεί σε αυτήν. (*tutorialspoint.com*)

Για την ανάληψη του ελέγχου, σύμφωνα με το ΔΠΕ 210, βασική ευθύνη του ελεγκτή είναι η διαπίστωση ότι πληρούνται οι σημαντικές προϋποθέσεις. Ο ελεγκτής πρέπει να εκτελέσει κατάλληλες διαδικασίες για να:

- Προσδιορίζει εάν το πλαίσιο χρηματοοικονομικής αναφοράς που πρόκειται να εφαρμοστεί στην κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων είναι αποδεκτό,
- Να εξασφαλίσει τη συμφωνία της Διοίκησης ότι αναγνωρίζει και κατανοεί την ευθύνη της:
 1. Για την ορθή κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων.
 2. Για την λειτουργία κατάλληλων εσωτερικών δικλίδων έτσι ώστε να καταστεί δυνατή η κατάρτιση οικονομικών καταστάσεων, απαλλαγμένων από ουσιώδη σφάλματα, που οφείλονται σε απάτη ή λάθος, και
 3. Να παρέχει στον ελεγκτή: Πρόσβαση σε όλες τις πληροφορίες, που είναι σχετικές με την κατάρτιση των οικονομικών καταστάσεων, όπως αρχεία, τεκμηρίωση και άλλα θέματα. Πρόσθετες πληροφορίες που ο ελεγκτής μπορεί να ζητήσει από τη Διοίκηση για το σκοπό του ελέγχου. Απεριόριστη πρόσβαση σε πρόσωπα εντός της οικονομικής μονάδας τα οποία ο ελεγκτής κρίνει ότι είναι αναγκαίο να αποκτήσει ελεγκτικά τεκμήρια.

(Λουμιώτης και Τζίφας, 2018, σ.47-48)

Οι συμφωνηθέντες όροι της ανάθεσης ελέγχου, σύμφωνα με το ΔΠΕ 210, πρέπει να καταγράφονται σ' αυτήν την επιστολή και πρέπει να περιλαμβάνουν:

- Λεπτομερή περιγραφή του είδους του ελέγχου, συμπεριλαμβανομένης της αναφοράς στην εφαρμοστέα νομοθεσία, κανονισμούς, ΔΠΕ, καθώς και σε διακυρήξεις δεοντολογίας και άλλες διακηρύξεις επαγγελματικών σωμάτων, τα οποία ο ελεγκτής θα τηρήσει.
- Τις ευθύνες του εσωτερικού ελεγκτή, για αναφορά στη σχετική επιστολή ότι λόγω των ενδογενών περιορισμών ενός ελέγχου, καθώς και των ενδογενών περιορισμών των εσωτερικών δικλίδων, υπάρχει αναπόφευκτος κίνδυνος κάποια ουσιώδη σφάλματα ενδεχομένως να μην εντοπισθούν, ακόμη και αν ο έλεγχος είναι κατάλληλα σχεδιασμένος και εκτελείται σύμφωνα με τα ΔΠΕ.
- Τις ευθύνες της διοίκησης της οικονομικής μονάδας.
- Τις ρυθμίσεις σχετικά με το σχεδιασμό και την εκτέλεση του ελέγχου, συμπεριλαμβανομένης της σύνθεσης της ομάδας ελέγχου.

- Την προσδοκία ότι η Διοίκηση θα δώσει έγγραφες διαβεβαιώσεις στον ελεγκτή.
- Την συμφωνία της Διοίκησης να θέσει έγκαιρα στην διάθεσή του ελεγκτή προσχέδιο των οικονομικών καταστάσεων, καθώς και κάθε άλλη συνοδευτική πληροφορία.
- Τη συμφωνία της Διοίκησης να ενημερώσει τον εσωτερικό ελεγκτή επί των γεγονότων που μπορεί να επηρεάζουν τις οικονομικές καταστάσεις, και των οποίων η Διοίκηση μπορεί να λάβει γνώση κατά τη διάρκεια της περιόδου από την ημερομηνία της έκθεσής του έως την ημερομηνία έκδοσης των οικονομικών καταστάσεων.
- Τη βάση με την οποία υπολογίζεται η αμοιβή και κάθε ρύθμιση τιμολόγησης.
- Το αίτημα να βεβαιώσει η Διοίκηση την παραλαβή της επιστολής ανάθεσης ελέγχου και να συμφωνήσει με τους όρους που περιγράφονται σε αυτή.
- Τον προσδιορισμό του εφαρμοστέου πλαισίου.
- Αναφορά στην αναμενόμενη μορφή και το περιεχόμενο κάθε έκθεσης που πρόκειται να εκδοθεί από τον ελεγκτή.

(Λουμιώτης και Τζίφας, 2018, σ.48-49)

Ο ελεγκτής θα πρέπει να καθορίσει το πεδίο του ελέγχου του από την επιστολή διορισμού του. Θα πρέπει να δει αν του ζητείται να εκφράσει γνώμη μόνο για τις οικονομικές καταστάσεις ή αν του ανατίθενται και άλλες πρόσθετες ευθύνες. (Εμείς, για την επίτευξη της Διπλωματικής αυτής, θα αναφερθούμε σε όλες τις πιθανές αρμοδιότητες που καλείται να χειριστεί ένας εσωτερικός ελεγκτής σε μια ξενοδοχειακή μονάδα.) (*tutorialspoint.com*)

Κατανόηση του Ξενοδοχειακού Περιβάλλοντος και της Ξενοδοχειακής Επιχείρησης, του Λογιστικού Συστήματος και των Τεχνικών Λεπτομερειών

Το πρώτο βήμα της διενέργειας του εσωτερικού ελέγχου είναι να συγκεντρωθούν όλες οι απαραίτητες πληροφορίες και δεδομένα που χρειάζονται ώστε σε συνέχεια να καταρτιστεί ένα ολοκληρωμένο πρόγραμμα ελέγχου με το οποίο θα καθορίζονται λεπτομερώς οι διαδικασίες που θα ακολουθηθούν. Αυτή είναι και η λεγόμενη Προκαταρτική Έρευνα του εσωτερικού ελεγκτή. (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017, σ.117)

Για αρχή, θα επισκεφθεί το ξενοδοχείο για να γνωρίσει τη διαδικασία των υπηρεσιών της και να κατανοήσει την φύση της εργασίας. (*tutorialspoint.com*) Η φυσική επισκόπηση αποτελεί μια ιδιαίτερα αποκαλυπτική προσέγγιση για να διαπιστώσει κανείς πως λειτουργεί ένα τμήμα της εταιρίας και σε ορισμένες περιπτώσεις, που ακριβώς προκύπτουν τα πραγματικά προβλήματα. Η φυσική επισκόπηση προσφέρει στον εσωτερικό ελεγκτή μια αντίληψη των εργασιών που πραγματοποιούνται στην κάθε δραστηριότητα. Η διενέργεια φυσικής επισκόπησης πραγματοποιείται ουσιαστικά σε δύο στάδια. Αρχικά ο εσωτερικός ελεγκτής κάνει μια περιφορά στους χώρους δραστηριότητας του ξενοδοχείου και αποκτά μια οπτική εικόνα. Η εικόνα αυτή είναι οπωσδήποτε πληρέστερη από οποιαδήποτε περιγραφή και δίνει σημαντικές ενδείξεις σχετικά με τα μέτρα διαφύλαξης των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης. Έπειτα, ο εσωτερικός ελεγκτής πραγματοποιεί μια συνοπτική επισκόπηση (καταγραφή), γνωστή στη διεθνή βιβλιογραφία ως “walk-through”. (*Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017, σ.119*)

Σε μία σύγχρονη και κατά τεκμήριο μεγάλη ξενοδοχειακή μονάδα λειτουργούν οι παρακάτω υπηρεσίες:

- Γενική Διεύθυνση και Γραμματεία. Αποτελεί το σημείο αναφοράς για τη διοίκηση της επιχείρησης και του σχεδιασμού της πορείας της.
- Υπηρεσία Διοίκησης. Έχει υπό την επίβλεψή της όλα τα θέματα του προσωπικού, όπως προσλήψεις, απολύσεις, μισθοδοσία, άδειες, ασφάλιση, και γενικώς με τη διοίκηση του προσωπικού. Εδώ επίσης υπάγονται η υπηρεσία υποδοχής πελατών, το πρωτόκολλο και το αρχείο.
- Οικονομικές Υπηρεσίες. Αποτελείται από τον οικονομικό σχεδιασμό και προγραμματισμό, το λογιστήριο, τις αποθήκες, τις προμήθειες, το ταμείο και τη μηχανογράφηση.
- Τεχνικές Υπηρεσίες. Έχουν την ευθύνη της συντήρησης των κτιρίων και εγκαταστάσεων της μονάδας.

Οι κύριοι κλάδοι, με τις ανάλογες δραστηριότητες, που μπορούν να λειτουργούν σε μια ξενοδοχειακή μονάδα, είναι:

- Ο κλάδος του κυρίως ξενοδοχείου, με αντικείμενο την εκμετάλλευση (ενοικίαση) των υπνοδωματίων.
- Το εστιατόριο, όπου προσφέρονται διάφορα πιάτα φαγητού και ποτά.

- Το κυλικείο, που προσφέρει αναψυκτικά, γλυκά, ροφήματα κ.λπ.
- Η κάβα, όπου τροφοδοτεί με ποτά το εστιατόριο, μπαρ, κυλικείο, καθώς επίσης προσφέρει τα ποτά του στους πελάτες σε συσκευασίες φιάλης και κιβωτίου.
- Το πλυντήριο – σιδερωτήριο, το οποίο εκτός από τη μονάδα εξυπηρετεί και όσους πελάτες της το επιθυμούν με αμοιβή.
- Σε περίπτωση μεγάλης ξενοδοχειακής επιχείρησης περιλαμβάνει ακόμη τους ακόλουθους κλάδους εκμετάλλευσης: καταστήματα πώλησης διαφόρων ειδών και σουβενίρ, χώρους στάθμευσης και καθαριότητα των αυτοκινήτων των πελατών, club για νυχτερινή διασκέδαση και roof-garden για εναλλακτικό τρόπο αναψυχής. Βέβαια, ορισμένοι από τους κλάδους που αναφέρθηκαν μπορεί να επεκταθούν στο μέλλον, να συγχωνευθούν ή και να διακόψουν εντελώς τη λειτουργία τους, ανάλογα με το βαθμό ανάπτυξης της μονάδας.

Ο κάθε κλάδος εκμετάλλευσης έχει τρία χαρακτηριστικά στοιχεία:

1. Διαθέτει ορισμένο προσωπικό.
2. Χρησιμοποιεί διάφορα υλικά.
3. Απορροφά ένα μέρος των γενικών εξόδων (πέραν των άμεσων και ειδικών εξόδων) (Κεχράς, 2010).

(Παππάς, 2017, σ.27-28)

Ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να είναι σε θέση να διαχωρίσει στην οργανωτική δομή του ξενοδοχείου ποιές από τις λειτουργίες δημιουργούν έσοδα, και ποιές όχι. Π.χ.:

Τμήματα Δημιουργίας Εσόδων:

- Δωμάτια
- Food & Beverage (ΦαγητόκαιΠοτό)
- Πλυντήριο/Σιδερωτήριο
- Γυμναστήριο, Σπα και γενικά χώρους Ευεξίας
- Κουρείο κ.λ.π.

Τμήματα Μη Δημιουργίας Εσόδων:

- Λογιστήριο

- Αποθήκη
- Νοικοκυριό
- Security
- Τμήμα Μηχανικών κ.λ.π.

(The Institute Of Chartered Accountants Of India, 2011, σ.42-43)

Σε δεύτερη φάση, θα πρέπει ο εσωτερικός ελεγκτής να ζητήσει το καταστατικό της ξενοδοχειακής μονάδας και να το μελετήσει, όπως επίσης και μια λίστα του προσωπικού όλων των λειτουργιών του ξενοδοχείου, μαζί με τα προφίλ εργασίας τους. (*tutorialspoint.com*)

Με αυτόν τον τρόπο, έχει την δυνατότητα να προβεί στις εξής ενέργειες:

Διενέργεια αρχικών συναντήσεων και συνεντεύξεων. Οι αρχικές συναντήσεις, που πραγματοποιούνται μεταξύ του εσωτερικού ελεγκτή και των προϊσταμένων των δραστηριοτήτων που πρόκειται να ελεγχθούν, θεωρείται σκόπιμο να πραγματοποιούνται σε καθορισμένο εκ των προτέρων χρόνο, ουσιαστικά δηλαδή ύστερα από ενημέρωση. Συνεπώς, πριν ξεκινήσει η προκαταρκτική έρευνα, ο υπεύθυνος εσωτερικού ελέγχου οφείλει να ενημερώσει επισήμως τον Διευθυντή του ξενοδοχείου ότι πρόκειται να διενεργηθεί έλεγχος. Σκοπός των αρχικών συναντήσεων είναι η εξήγηση του σκοπού του ελέγχου, ο καθορισμός κάποιων διοικητικών θεμάτων και η επίτευξη της μεγαλύτερης δυνατής συνεργασίας. (*Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017, σ.118*)

Γνώση της Διοίκησης και του προσωπικού που συμμετέχει στη δραστηριότητα. Υποστηρίζεται ότι ένα από τα αποτελεσματικότερα μέτρα ελέγχου σε μία επιχείρηση είναι η ύπαρξη της κατάλληλης Διοίκησης σε όλα τα επίπεδα. Κατάλληλη Διοίκηση σημαίνει γνώση, πρόσβαση και επίβλεψη όλων των δραστηριοτήτων. Έργο του εσωτερικού ελεγκτή στο στάδιο της προκαταρκτικής έρευνας αποτελεί και η αξιολόγηση της Διοίκησης. Από την αξιολόγηση αυτή εξαρτάται σε σημαντικό βαθμό και η έκταση των ελεγκτικών διαδικασιών που θα εφαρμοστούν, καθ' όσον ένας καλός Διευθυντής της επιχείρησης θεωρείται ότι λειτουργεί εν μέρει σαν ένας εσωτερικός ελεγκτής. Ορισμένα αρνητικά σημεία τα οποία μπορεί να εντοπίσει ο εσωτερικός ελεγκτής σχετικά με τον τρόπο διοίκησης μιας δραστηριότητας είναι τα εξής:

- Ανάθεση ευθυνών, χωρίς να δίνεται και η ανάλογη εξουσία
- Χρήση του περισσότερου χρόνου της Διοίκησης στην επίλυση προβλημάτων παρά στην οργάνωση για την πρόληψη και αποφυγή προβλημάτων
- Δημιουργία αδικαιολόγητου φόβου στο προσωπικό
- Άγνοια ως προς τα ποιά καθήκοντα επιτελούν οι διάφοροι υπάλληλοι
- Έλλειψη συστήματος επαναπληροφόρησης (feedback) και
- Μη ύπαρξη εναλλακτικών υπαλλήλων για να καλύπτονται άμεσα οποιεσδήποτε απουσίες ή αποχωρήσεις. (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017, σ. 119)

Δημιουργία ερωτηματολογίων για εκτίμηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Τα ερωτηματολόγια, τα οποία χρησιμοποιούνται για να υπάρξει μια αρχική εκτίμηση του ελεγκτή για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου του ξενοδοχείου που πρόκειται να ελέγξει, μπορούν να έχουν μια πρόχειρη μορφή ή μια τυποποιημένη και συγκεκριμένη μορφή. Στις περισσότερες περιπτώσεις χρησιμοποιούνται τυποποιημένης μορφής ερωτηματολόγια, τα οποία απαιτούν σημαντική προσπάθεια για την αρχική κατάρτισή τους, είναι όμως πολύ εύκολη στη συνέχεια η προσαρμογή τους, ενώ επιτυγχάνεται και σημαντική οικονομία χρόνου για τη συμπλήρωσή τους. Ταυτόχρονα, διασφαλίζεται ότι έχουν μελετηθεί και ότι έχει ληφθεί κατάλληλη έγκριση από τη Διοίκηση για την υποβολή κάποιων ερωτήσεων, αν κριθεί απαραίτητο. (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017, σ. 118)

Έπειτα, ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να μελετήσει το πλήρες λογιστικό σύστημα του πελάτη, το πεδίο εφαρμογής και τον κατάλογο των βιβλίων που τηρεί ο πελάτης. Θα πρέπει να λάβει τον κατάλογο βιβλίων λογαριασμών, εγγράφων και μητρώων που τηρεί το ξενοδοχείο. Ο κατάλογος αυτός αποτελείται από:

- Το Ημερολόγιο, για καταχώρηση των διαφόρων πράξεων και ημερολόγιο πράξεων ισολογισμού.
- Το Γενικό καθολικό, στο οποίο τηρούνται οι γενικοί λογαριασμοί.
- Το Αναλυτικό καθολικό, για κάθε περιληπτικό λογαριασμό του Γενικού καθολικού.
- Βιβλίο απογραφών και ισολογισμών.
- Βιβλίο Main – Courante.
- Βιβλίο πόρτας.

Το βιβλίο Αποθήκης στις τουριστικές επιχειρήσεις διαμονής (ξενοδοχειακές ή ξενώνες) δεν είναι υποχρεωτικό. Είναι όμως υποχρεωτική η τήρηση Βιβλίο Συναλλαγματικών και Γραμματίων εισπρακτέων και πληρωτέων. Από τα βιβλία αυτά σε περίπτωση μηχανογραφικής τήρησης θεωρημένα είναι : Το βιβλίο πόρτας (πελατών) , το ισοζύγιο γενικών – αναλυτικών καθολικών και το βιβλίο απογραφών & ισολογισμών. Τα υπόλοιπα από τα παραπάνω βιβλία τηρούνται αθεώρητα.

(Κεφαλάς και Λυκοπάντης, 2010, σ.58-59)

Όσον αφορά το λογιστικό σύστημα του ξενοδοχειακού κλάδου, θα πρέπει ο ελεγκτής να εντοπίσει τα ιδιαίτερα προβλήματα που περιτριγυρίζουν αυτόν:

- Η παράλληλη λειτουργία πολλών κλάδων εκμετάλλευσης δημιουργεί πρόβλημα στον διαχωρισμό των εσόδων και εξόδων ανά κλάδο. Για παράδειγμα, ο πελάτης ενοικιάζει δωμάτιο με συμφωνία full board. Ο λογιστής πρέπει να διαχωρίσει το έσοδο ενοικίασης του δωματίου από το έσοδο του εστιατορίου. Ο σωστός μερισμός των εξόδων κατά κλάδο προϋποθέτει από τον λογιστή την γνώση της δομής της λειτουργίας της επιχείρησης και γίνεται βάση υπολογισμών, ποσοστών ή αναλογιών. Για παράδειγμα, για την μισθοδοσία του προσωπικού που παρέχει τις υπηρεσίες του μόνο σε ένα τμήμα, δεν υπάρχει πρόβλημα ενώ για τα άτομα του λογιστηρίου ή τους συντηρητές που εργάζονται για όλα τα τμήματα του ξενοδοχείου, πρέπει να μοιραστεί το έξοδο της μισθοδοσίας τους σε όλους τους κλάδους του ξενοδοχείου.
- Επιβάλλεται η ταχύτατη και σωστή καταχώρηση των οικονομικών πράξεων και καταναλώσεων στο λογαριασμό του πελάτη, ώστε σε περίπτωση άμεσης αναχώρησης του να μη διαφύγει κάποιο ποσό και να εισπραχθεί το πραγματικό χρεωστικό υπόλοιπο του.
- Η ξενοδοχειακή επιχείρηση είναι εντάσεως πάγιων στοιχείων. Συνεπώς η αποσβέσεις είναι υψηλές και πρέπει να μεριστούν σωστά στους επιμέρους κλάδους εκμετάλλευσης.
- Η κοστολόγηση προσφερόμενων υπηρεσιών και υλικών αγαθών παρουσιάζει πολύ μεγάλες δυσχέρειες. Η αντιμετώπιση της είναι δυνατή μόνο σε μεγάλες ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, όπου τηρείται πλήρης αναλυτική λογιστική και

στατιστική παρακολούθηση. Συνήθως η κοστολόγηση γίνεται με εμπειρικό εξωλογιστικό τρόπο.

- Κλιμάκωση τιμών ίδιου προϊόντος. Ο πελάτης πάντοτε συμπεριφέρεται υπό το νόμο της σχέσης “αναλογία άξιας και τιμής (value for money). Η τιμή ενός προϊόντος διαφοροποιείται ανάλογα με τις απαιτήσεις του πελάτη. Οι απαιτήσεις του πελάτη είναι γεύση, παρουσίαση, εξυπηρέτηση, ατμόσφαιρα, περιβάλλον, κ.λπ. Για παράδειγμα η εμφιαλωμένη πορτοκαλάδα στο mini market του ξενοδοχείου κοστίζει 1,50 €, στο beach bar 2,50 € και στο night club 5,00 €. Το πρόβλημα του λογιστηρίου είναι ο προσδιορισμός διαφορετικών τιμών στο ίδιο προϊόν σε σχέση με την επιμέρους εκμετάλλευση του ξενοδοχείου που θα γίνει η κατανάλωση.

(Κεφαλάς και Λυκοπάντης, 2010, σ.10-11)

Προκειμένου να διενεργήσει έλεγχο ενός ξενοδοχείου, ένας Ελεγκτής μελετώντας, επαληθεύοντας και βεβαιώνοντας τα βιβλία λογαριασμών, θα πρέπει να λάβει υπόψην του τα διάφορα σημεία πώλησης:

Έσοδα από Ενοικίαση Δωματίου. Ένας ελεγκτής πρέπει να εξετάσει προσεκτικά τα ακόλουθα σημεία σχετικά με τα έσοδα από ενοικίαση δωματίου:

- Ένα από τα κύρια σημεία δημιουργίας εσόδων στη ξενοδοχειακή βιομηχανία είναι η ενοικίαση δωματίου. Η χρέωση γίνεται μέσω λογιστικού λογισμικού.
- Το ενοίκιο δωματίου χρεώνεται με βάση σταθερά τιμολόγια ανάλογα με την κατηγορία δωματίου.
- Μπορεί να προσφερθούν εκπτώσεις στους πελάτες, αυτό εξαρτάται από διάφορους παράγοντες όπως η εποχή, οι διακοπές και άλλα πράγματα. Προσφέρεται επίσης ειδική έκπτωση σε ομάδες μαθητών, εκπροσώπων, εταιρικών πελατών, VIP πελατών κ.λπ.
- Τα συμπληρωματικά δωμάτια παρέχονται από τα ξενοδοχεία για ορισμένους ειδικούς επισκέπτες και το προσωπικό του ξενοδοχείου.
- Ένας ελεγκτής πρέπει να καταλάβει τη δομή των εκπτώσεων και πρέπει επίσης να διασφαλίσει ότι η προσφερόμενη έκπτωση είναι εντός του επιτρεπόμενου ορίου ή όχι. Η εξουσιοδότηση από την αρμόδια αρχή πρέπει πάντα να πραγματοποιείται σε εκπτώσεις.

- Ο Ελεγκτής πρέπει να επαληθεύσει τον Φόρο Πολυτελείας επί του ενοικίου δωματίου που χρεώνεται Σε ορισμένες περιπτώσεις, ο Φόρος Πολυτελείας χρεώνεται για τα πραγματικά έσοδα δωματίου που λαμβάνονται από τους πελάτες και σε άλλες περιπτώσεις χρεώνεται με τη δημοσιευμένη τιμή.
- Ένας ελεγκτής πρέπει να επαληθεύσει ότι όλοι οι συλλεγόμενοι φόροι πολυτελείας κατατίθενται στο κράτος εντός προθεσμίας.
- Θα πρέπει να επαληθεύσει τις χρεώσεις που εισπράττονται από τους πελάτες λόγω είτε ακύρωσης μιας κράτησης είτε λόγω μη άφιξης κατά την κράτηση.

Έσοδα από Τρόφιμα & Ποτά (Εστιατόρια). Τα ακόλουθα σημεία πρέπει να ληφθούν υπόψη από έναν ελεγκτή για να εξετάσει τα έσοδα που προέρχονται από τρόφιμα και ποτά στα εστιατόρια:

- Όλος ο λογαριασμός που δημιουργείται θα πρέπει να καταχωρείται στον κύριο λογαριασμό του πελάτη που διαμένει.
- Ο Ελεγκτής θα πρέπει να εξετάσει το Αποδεικτικό Παραγγελίας στην Κουζίνα για να επαληθεύσει τους λογαριασμούς φαγητού και ποτού.
- Ο εφαρμοστέος ΦΠΑ και ο Φόρος Υπηρεσίας πρέπει να χρεώνονται στους λογαριασμούς.
- Ο Ελεγκτής θα πρέπει να επαληθεύει το ποσοστό των χρεώσεων υπηρεσιών, εάν υπάρχει, σε λογαριασμούς φαγητού και ποτού.

Έσοδα τροφίμων και ποτών από το Minibar. Τα έσοδα από τα τρόφιμα και τα ποτά από το μίνι μπαρ πρέπει επίσης να επαληθευτούν από τον Ελεγκτή. Τα ακόλουθα σημεία πρέπει να ληφθούν υπόψη για το ίδιο:

- Τα περισσότερα ξενοδοχεία διαθέτουν μίνι μπαρ εφοδιασμένο με ποτά, αναψυκτικά και σνακ κ.λπ.
- Η χρέωση αυτών των αντικειμένων βασίζεται στην επιλογή του επισκέπτη μέσω της συμπλήρωσης της φόρμας που διατηρείται στο μίνι μπαρ.
- Ο υπάλληλος του μίνι μπαρ ελέγχει την κατανάλωση και τους λογαριασμούς.
- Ο Ελεγκτής θα πρέπει να επαληθεύει την ημερήσια αναφορά των καταναλώσεων και του αποθέματος αυτών των αντικειμένων και θα πρέπει να ταιριάζει με τη χρέωση στον επισκέπτη.

Έσοδα από Εκδηλώσεις. Ο Ελεγκτής πρέπει να εξετάσει τα ακόλουθα σημεία και να επαληθεύσει τα έσοδα από διάφορες εκδηλώσεις:

- Κανονικά, η προσφερόμενη τιμή είναι μια σύνθετη τιμή για τρόφιμα και ποτά και ενοικίαση αίθουσας.
- Η σύνθετη τιμή παραπάνω βασίζεται ανά άτομο.
- Εάν η πραγματική κάλυψη (μέσοςόροζατόμων) είναι μικρότερη από τη συμβατική τιμή, η χρέωση γίνεται σε μια ελάχιστη συμφωνημένη τιμή.
- Ο Φόρος υπηρεσιών και ο ΦΠΑ χρεώνονται με σύνθετη τιμή.
- Εάν το ενοίκιο της αίθουσας δεξιώσεων και οι χρεώσεις φαγητού/ποτού είναι ξεχωριστοί, ο Φόρος Υπηρεσίας και ο ΦΠΑ θα χρεωθούν ανάλογα.

Έσοδα από το Business Center. Ένας ελεγκτής πρέπει να εξετάσει τα ακόλουθα σημεία και να επαληθεύσει τα έσοδα από το Business Center:

- Υπηρεσίες BusinessCenter: αίθουσα συσκέψεων, υπηρεσία φαξ, υπηρεσία φωτοτυπιών και γραμματειακές υπηρεσίες κ.λπ.
- Ο Ελεγκτής θα πρέπει να εξετάσει προσεκτικά τις υπηρεσίες του Επιχειρηματικού Κέντρου, επειδή αυτές οι υπηρεσίες παρακολουθούνται με μη αυτόματο τρόπο στη χρέωση. Εάν λείπει η παρακολούθηση μέσω του μητρώου ραντεβού, η χρέωση θα παραλειφθεί.

Έσοδα από Μαγαζιά. Ένας ελεγκτής πρέπει να εξετάσει τα ακόλουθα σημεία και να επαληθεύσει τα έσοδα από μαγαζιά:

- Τα ξενοδοχεία παρέχουν χώρο αγορών με σταθερό μηνιαίο ενοίκιο στο λόμπι του ξενοδοχείου ή σε οποιονδήποτε άλλο δημόσιο χώρο.
- Ο Ελεγκτής θα πρέπει να επαληθεύσει την πράξη μίσθωσης, τη σύμβαση, το βιβλίο μετρητών, το τραπεζικό βιβλίο, το αντίθετο φύλλο παραλαβής μετρητών για να επαληθεύσει αυτά τα έσοδα.

Έσοδα από ενοικίαση αυτοκινήτου. Ένας ελεγκτής πρέπει να εξετάσει τα ακόλουθα σημεία και να επαληθεύσει τα έσοδα από την ενοικίαση αυτοκινήτου:

- Οι εγκαταστάσεις αυτοκινήτων παρέχονται από τα ξενοδοχεία στους επισκέπτες τους μέσω ειδικών ταξιδιωτικών γραφείων.
- Κάθε φορά που οι επισκέπτες ενοικιάζουν αυτοκίνητα, οι χρεώσεις δημοσιεύονται στο λογαριασμό των επισκεπτών.
- Ένα ξενοδοχείο λαμβάνει προμήθεια από το ταξιδιωτικό γραφείο, το οποίο βασίζεται στις χρεώσεις που έχουν πραγματοποιηθεί.

- Ο Ελεγκτής θα πρέπει να εξετάζει τους λογαριασμούς που εκδίδονται στους πελάτες και το ποσό που καταβάλλεται στα ταξιδιωτικά γραφεία.

Έσοδα από τηλέφωνο και Διαδίκτυο. Ένας ελεγκτής πρέπει να εξετάσει τα ακόλουθα σημεία και να επαληθεύσει τα έσοδα από το τηλέφωνο και το Διαδίκτυο:

- Οι λογαριασμοί τηλεφώνου χρεώνονται μέσω ενός επιχειρησιακού τηλεφωνικού συστήματος πολλαπλών γραμμών και η υπηρεσία διαδικτύου χρεώνεται μέσω συστήματος παροχής υπηρεσιών διαδικτύου.
- Για χρεώσεις στο Διαδίκτυο, χρεώνεται Φόρος Υπηρεσίας.

Έσοδα από το Πλυντήριο/Καθαριστήριο. Ένας ελεγκτής πρέπει να εξετάσει τα ακόλουθα σημεία και να επαληθεύσει τα έσοδα από το πλυντήριο:

- Παρέχεται υπηρεσία πλυντηρίου στους υπαλλήλους των επισκεπτών του ξενοδοχείου και των κατοίκων της περιοχής.
- Η χρέωση γίνεται μέσω λογιστικού λογισμικού σύμφωνα με την παρεχόμενη τιμή.
- Ένας Ελεγκτής θα πρέπει να λάβει τη λίστα τιμών για να επαληθεύσει τις τιμές και η χρέωση θα πρέπει να επαληθευτεί με το αρχείο καθαρισμού.

Έσοδα από Γυμναστήριο και χώρους Ευεξίας. Ένας ελεγκτής πρέπει να εξετάσει τα ακόλουθα σημεία και να επαληθεύσει τα έσοδα από αυτές τις υπηρεσίες:

- Αυτές οι υπηρεσίες παρέχονται σε επισκέπτες που διαμένουν, εξωτερικούς επισκέπτες ή επισκέπτες μέσω συνδρομής.
- Ο Ελεγκτής πρέπει να επαληθεύσει την τιμή που χρεώνεται για την παρεχόμενη υπηρεσία και το μητρώο παρουσίας επισκεπτών.
- Πρέπει να διασφαλίσει ότι όλες οι υπηρεσίες θα πρέπει να χρεώνονται και να καλύπτονται από τους πελάτες.

Έλεγχος εξόδων. Ο έλεγχος των αγορών, της κατανάλωσης και της αποθεματοποίησης είναι πολύ κρίσιμος στον ξενοδοχειακό τομέα και αποτελεί πραγματική πρόκληση για έναν ελεγκτή να τα επαληθεύσει όλα αυτά πολύ προσεκτικά. Ο ελεγκτής θα πρέπει να χρησιμοποιεί όλη την πείρα και τις γνώσεις του για να διενεργεί τον έλεγχό του:

- Ο Ελεγκτής θα πρέπει να επαληθεύσει την επιστολή διορισμού, την πολιτική αύξησης, το χρονοδιάγραμμα, το ημερολόγιο μισθών, το ταμείο και το τραπεζικό βιβλίο για να επαληθεύσει τις πληρωμές μισθών των εργαζομένων.
- Θα πρέπει να επαληθεύσει όλες τις αγορές μέσω δελτίου αιτήσεων, προσφορών, εντολών αγοράς, καταχώρησης προς τα μέσα, εγγραφής επαλήθευσης ποιοτικού ελέγχου και καθολικού αποθεμάτων.
- Κάθε αγορά πρέπει να περνά από την αρμόδια αρχή για επιβεβαίωση.
- Τα κουπόνια (vouchers) πρέπει να γίνονται σωστά και να επαληθεύονται με αποδεικτικά έγγραφα.
- Μερικές φορές, ενδέχεται να υπάρχει σύμβαση μεταξύ ενός πωλητή και ενός αγοραστή (ξενοδοχείο) για την πώληση ενός συγκεκριμένου προϊόντος με την ίδια τιμή για μια συγκεκριμένη περίοδο όπως μια εβδομάδα ή ένα μήνα, ειδικά σε περίπτωση που η προμήθεια υλικού πραγματοποιείται σε καθημερινή βάση όπως γάλα, προϊόντα αρτοποιίας, φρέσκα λαχανικά κ.λπ. Ο ελεγκτής πρέπει να επαληθεύει τις αγορές βάσει μιας τέτοιας συμφωνίας.
- Ο Ελεγκτής θα πρέπει να εφαρμόζει όλα τα απαραίτητα μέτρα και την εμπειρία του για τον έλεγχο των εξόδων όπως κάνει σε οποιονδήποτε άλλο κλάδο.

(tutorialspoint.com)

Παρουσίαση Αποτελεσμάτων της Προκαταρκτικής Έρευνας

Με την ολοκλήρωση του πρώτου βήματος αυτού, ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί πλέον να διαμορφώσει άποψη για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου του ξενοδοχείου, έτσι ώστε να προχωρήσει στην κατάρτιση του κατάλληλου προγράμματος ελέγχου. Στις περιπτώσεις της συνήθους κατάληξης, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει μετά την ολοκλήρωση της προκαταρκτικής έρευνας να παρουσιάσει τεκμηριωμένα στα φύλλα εργασίας του και να υποβάλει στους προϊσταμένους του για έγκριση τα εξής στοιχεία: 1. Αναφορά κύριων αδυναμιών που εντοπίστηκαν και 2. Τα προτεινόμενα από αυτόν βήματα ελέγχου. Θα πρέπει επίσης να πάρει χρόνο στην συνεδρίαση του Διοικητικού Συμβουλίου για να παρουσιάσει τις σημαντικές αποφάσεις σχετικά με λογαριασμούς, χρηματοοικονομικά και λογιστικούς ελέγχους.

(Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017, σ.119-120)

6.3 ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΣΥΝΤΑΞΗ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑΤΟΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Επισημαίνεται ότι ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει αρχικά να εντοπίσει και να εκτιμήσει τους κινδύνους που σχετίζονται με τον έλεγχο ενός ξενοδοχείου. Στη συνέχεια, πρέπει να σχεδιάσει τη στρατηγική του ελέγχου του με βάση τους κινδύνους αυτούς. Η καλύτερη ελεγκτική προσέγγιση κάθε αντικειμένου είναι η προσέγγιση βάσει κινδύνων, γιατί ο έλεγχος επικεντρώνεται στα σημαντικά (“επικίνδυνα”) θέματα και έτσι γίνεται περισσότερο αποδοτικός και αποτελεσματικός, σε όφελος του ιδίου του ελεγκτή και της οικονομικής μονάδας. Ο εσωτερικός έλεγχος με την αξιολόγηση των εσωτερικών διαδικασιών, την επισήμανση των αδυναμιών λειτουργίας και την παροχή συμβουλών για λήψη συγκεκριμένων διοικητικών μέτρων, προς όφελος της οικονομικής μονάδας αλλά και των εργαζομένων, συμβάλλει σημαντικά στον περιορισμό του κινδύνου ελέγχου. (Λουμιώτης, 2019, σ.51)

Με βάση το ΔΠΕ 315 (Εντοπισμός και εκτίμηση των κινδύνων ουσιώδους σφάλματος μέσω κατανόησης της οντότητας και του περιβάλλοντός της), ο ελεγκτής έχει εκτελέσει τις διαδικασίες (διερευνητικές ερωτήσεις προς την Διοίκηση, αναλυτικές διαδικασίες, παρατήρηση και επιθεώρηση) για να μπορέσει να εκτιμήσει τους κινδύνους που περιβάλλουν το ελεγχόμενο ξενοδοχείο. (Λουμιώτης και Τζίφας, 2018, σ.119-120) Ο ελεγκτής σε αυτό το σημείο θα πρέπει να οργανώσει την εσωτερική ελεγκτική του ομάδα, καλώντας εσωτερικούς ελεγκτές που έχουν εξειδικευμένες γνώσεις όσον αφορά τα στοιχεία που μελετήθηκαν στην προκαταρκτική έρευνα. Η συμμετοχή του υπεύθυνου ελεγκτή καθώς και άλλων βασικών μελών της ελεγκτικής ομάδας στο σχεδιασμό του ελέγχου ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα της διαδικασίας σχεδιασμού. Για την εξασφάλιση της αποτελεσματικότητας του σχεδιασμού, ο ελεγκτής πρέπει να πραγματοποιεί κατά την ανάληψη του ελέγχου τις ακόλουθες δραστηριότητες:

- Την εκτέλεση διαδικασιών που απαιτούνται από το ΔΠΕ 220 σχετικά με τη συνέχιση της σχέσης με την ελεγχόμενη οικονομική μονάδα.

- Την αξιολόγηση της συμμόρφωσης με τις σχετικές απαιτήσεις δεοντολογίας, συμπεριλαμβανομένης της ανεξαρτησίας και
- Την κατανόηση των όρων ανάθεσης, όπως απαιτούνται από το ΔΠΕ 210.

(Λουμιώτης και Τζίφας, 2018, σ.112)

Με βάση το ΔΠΕ 315, ο υπεύθυνος του ελέγχου και άλλα βασικά μέλη της ελεγκτικής ομάδας πρέπει να συζητήσουν την επιρρέπεια των οικονομικών καταστάσεων της οικονομικής μονάδας σε ουσιώδες σφάλμα, καθώς και την εφαρμογή του εφαρμοστέου πλαισίου χρηματοοικονομικής αναφοράς. Επίσης θα πρέπει να καθορίσει ποια θέματα πρόκειται να κοινοποιηθούν στα μέλη της ελεγκτικής ομάδας που δεν συμμετέχουν στην συζήτηση. Η συζήτηση αυτή εξυπηρετεί τον εντοπισμό και την εκτίμηση των σημαντικών κινδύνων καθώς:

- Παρέχει ευκαιρία στα πιο έμπειρα μέλη της ελεγκτικής ομάδας, περιλαμβανομένου του υπεύθυνου εσωτερικού ελεγκτή, να μοιραστούν τη βαθιά κατανόησή τους για την οικονομική μονάδα.
- Επιτρέπει την ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ των μελών της ελεγκτικής ομάδας σχετικά με τους επιχειρηματικούς κινδύνους στους οποίους υπόκειται η οικονομική μονάδα και για το πώς και που οι οικονομικές καταστάσεις είναι επιρρεπείς σε ουσιώδες σφάλμα λόγω απάτης ή λάθους.
- Βοηθά τα μέλη της ελεγκτικής ομάδας να αποκτήσουν καλύτερη κατανόηση της πιθανότητας ουσιώδους σφάλματος των οικονομικών καταστάσεων στις συγκεκριμένες περιοχές που τους έχουν ανατεθεί, και να κατανοήσουν πώς τα αποτελέσματα των εκτελεσθεισών ελεγκτικών διαδικασιών μπορούν να επηρεάσουν άλλες πτυχές του ελέγχου, περιλαμβανομένων των αποφάσεων σχετικά με τη φύση και την έκταση των περαιτέρω ελεγκτικών διαδικασιών.
- Παρέχει βάση πάνω στην οποία τα μέλη της ελεγκτικής ομάδας επικοινωνούν και μοιράζονται νέες αποκτηθείσες πληροφορίες καθ' όλη τη διάρκεια του ελέγχου και που μπορεί να επηρεάσουν την εκτίμηση των κινδύνων ουσιώδους σφάλματος ή τις εκτελεσθείσες ελεγκτικές διαδικασίες για την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων. (Λουμιώτης και Τζίφας, 2018, σ.120-121)

Με βάση το ΔΠΕ 320, **το ουσιώδες μέγεθος** στο πλαίσιο του ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων, αντιπροσωπεύει **το μέγιστο ποσό των μη διορθωμένων και μη εντοπισμένων λαθών** που μπορεί να περιλαμβάνονται στις οικονομικές

καταστάσεις, και η ύπαρξή τους δεν επηρεάζει τις αποφάσεις των χρηστών των οικονομικών καταστάσεων. Ουσιώδες μέγεθος εκτέλεσης σημαίνει το ποσό ή ποσά που προσδιορίζονται από τον ελεγκτή σε μικρότερο επίπεδο από το ουσιώδες μέγεθος για να μειωθεί σε κατάλληλα χαμηλό επίπεδο η πιθανότητα ότι το άθροισμα των μη διορθωμένων και μη εντοπισμένων σφαλμάτων υπερβαίνει το ουσιώδες μέγεθος για τις οικονομικές καταστάσεις ως σύνολο. Ο καθορισμός του ουσιώδους μεγέθους προϋποθέτει την άσκηση επαγγελματικής κρίσης. Συχνά εφαρμόζεται ένα ποσοστό σε επιλεγμένο οικονομικό μέγεθος για τον καθορισμό του ουσιώδους μεγέθους για τις οικονομικές καταστάσεις ως ένα σύνολο. Οι παράγοντες που μπορεί να επηρεάσουν το κατάλληλο οικονομικό μέγεθος περιλαμβάνουν:

- Τα στοιχεία οικονομικών καταστάσεων (περιουσιακά στοιχεία, υποχρεώσεις, έσοδα, έξοδα κ.λ.π.)
- Το εάν υπάρχουν κονδύλια επί των οποίων η προσοχή των χρηστών των οικονομικών καταστάσεων της συγκεκριμένης οικονομικής μονάδας εστιάζεται σε αυτά.
- Τη φύση της οικονομικής μονάδας, το σημείο του κύκλου ζωής της στο οποίο βρίσκεται αυτή, καθώς και τον κλάδο και το οικονομικό περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί.
- Τη δομή ιδιοκτησίας της οικονομικής μονάδας και τον τρόπο χρηματοδότησής της.
- Τη σχετική μεταβλητότητα του επιλεγέντος οικονομικού μεγέθους.

(Λουμιώτης και Τζίφας, 2018, σ.135-137)

Εκτίμηση Κινδύνων

Ο υπεύθυνος εσωτερικός ελεγκτής, μαζί με την ελεγκτική ομάδα του, καλείται σε αυτό το σημείο να κατηγοριοποιήσει όλους τους πιθανούς κινδύνους που εγκυμονούν, ώστε με βάση αυτών να δημιουργήσει το πρόγραμμα ελέγχου ξενοδοχείου:

1.Ελεγκτικός Κίνδυνος

Ο όρος “Ελεγκτικός Κίνδυνος” σύμφωνα με τα ΔΠΕ αναφέρεται στο ενδεχόμενο ο ελεγκτής να διατυπώσει μη κατάλληλη ελεγκτική γνώμη όταν οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις περιλαμβάνουν ουσιώδη σφάλματα ή παραλείψεις.

Δηλαδή ο ελεγκτικός κίνδυνος αφορά τον κίνδυνο ο ελεγκτής, εν άγνοιά του, να αποτύχει να διαφοροποιήσει ανάλογα τη γνώμη του ότι οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις περιέχουν ουσιώδη λάθη και παραλείψεις. (Λουμιώτης, 2019, σ.155) Ο ενιαίος ελεγκτικός κίνδυνος χωρίζεται σε δύο κατηγορίες:

1. Κίνδυνος οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις να περιέχουν σφάλματα ή παραλείψεις.
2. Κίνδυνος μη εντοπισμού από τον ελεγκτή των σφαλμάτων ή παραλείψεων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων.

Οκίνδυνος οι χρηματοοικονομικές καταστάσεις να περιέχουν σφάλματα ή παραλείψεις αποτελείται από δύο συστατικά:

- **Εγγενής Κίνδυνος**, είναι η ευαισθησία ενός ισχυρισμού της Διοίκησης σε σφάλμα το οποίο μπορεί να είναι σημαντικό, είτε σε επίπεδο ατομικό είτε σε επίπεδο σωρευτικό μαζί με άλλα σφάλματα, δεδομένου ότι δεν υπάρχουν σχετικές δικλίδες ασφαλείας. Ο κίνδυνος αυτός, συγκριτικά με άλλους είναι υψηλότερος σε κάποιους ισχυρισμούς της Διοίκησης, συναφείς με κατηγορίες συναλλαγών, λογιστικά υπόλοιπα και γνωστοποιήσεις του προσαρτήματος. Ο κίνδυνος αυτός θα πρέπει να αξιολογηθεί από τον ελεγκτή.
- **Κίνδυνος δικλίδων ασφαλείας**, είναι ο κίνδυνος ένα σφάλμα που μπορεί να προκύψει σε έναν ισχυρισμό της Διοίκησης, ο οποίος είναι σημαντικός είτε σε επίπεδο ατομικό είτε σε επίπεδο σωρευτικό μαζί με άλλα σφάλματα, δεν μπορεί να προβλεφθεί ή να εντοπιστεί και να διορθωθεί, περιοδικά, από το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της ελεγχόμενης οικονομικής μονάδας. Ο κίνδυνος δικλίδων ασφαλείας είναι συνάρτηση της αποτελεσματικότητας του σχεδιασμού και των εσωτερικών δικλίδων ασφαλείας που λειτουργούν, προκειμένου η οικονομική μονάδα να πετύχει τους αντικειμενικούς της στόχους που συνδέονται με τη διαδικασία προετοιμασίας των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Ορισμένοι κίνδυνοι δικλίδων ασφαλείας υφίσταται λόγω αυτών και καθ' αυτών των εγγενών περιορισμών των δικλίδων ασφαλείας. Ο κίνδυνος αυτός πρέπει να αξιολογηθεί από τον ελεγκτή.

Κίνδυνος μη εντοπισμού από τον ελεγκτή των σφαλμάτων ή παραλείψεων των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Σύμφωνα με τα ΔΠΕ ο “Κίνδυνος μη

εντοπισμού” αφορά τον κίνδυνο ο ελεγκτής να μην εντοπίσει ένα σφάλμα, το οποίο ενδεχομένως εμπεριέχεται σε έναν ισχυρισμό της Διοίκησης, που μπορεί να είναι σημαντικός είτε σε επίπεδο ατομικό είτε σε επίπεδο σωρευτικό μαζί με άλλα σφάλματα. Ο κίνδυνος μη εντοπισμού είναι συνάρτηση της αποτελεσματικότητας μιας ελεγκτικής διαδικασίας και της εφαρμογής της από τον ελεγκτή. Ο κίνδυνος μη εντοπισμού δεν μπορεί να εκλείψει, δεδομένου ότι ο ελεγκτής συνήθως δεν εξετάζει όλες τις κατηγορίες των συναλλαγών, τα λογιστικά υπόλοιπα των λογαριασμών ή τις γνωστοποιήσεις στο προσάρτημα των χρηματοοικονομικών καταστάσεων ή λοιπούς παράγοντες. Τέτοιοι λοιπόν παράγοντες περιλαμβάνουν την πιθανότητα ο ελεγκτής να επιλέξει μια ακατάλληλη ελεγκτική διαδικασία ή να κάνει κακή εκτέλεση μίας ελεγκτικής διαδικασίας ή να παρερμηνεύσει τα αποτελέσματα του ελέγχου. Οι λοιποί παράγοντες συνήθως μπορεί να καλυφθούν μέσω επαρκούς σχεδιασμού, της συμμετοχής του κατάλληλου προσωπικού στην ομάδα ελέγχου, της εφαρμογής επαγγελματικής κρίσης και της επιτήρησης και επισκόπησης της εκτελεσθείσας ελεγκτικής εργασίας. Ο κίνδυνος αυτός πρέπει να αξιολογηθεί από τον ελεγκτή.

(Λουμιώτης, 2019, σ.159-162)

2.Επιχειρηματικός Κίνδυνος

Επιχειρηματικός κίνδυνος είναι η πιθανότητα να συμβεί ένα γεγονός το οποίο θα επηρεάσει δυσμενώς την πορεία μιας οικονομικής μονάδας. Οι επιχειρήσεις συνήθως υιοθετούν στρατηγικές προκειμένου να πετύχουν τους επιχειρηματικούς τους στόχους και, ανάλογα με τη φύση, το μέγεθος και την πολυπλοκότητα των λειτουργιών τους, το επιχειρηματικό περιβάλλον, καθώς και το υφιστάμενο νομοθετικό πλαίσιο, αντιμετωπίζουν διάφορους επιχειρηματικούς κινδύνους. Η Διοίκηση είναι υπεύθυνη για τον εντοπισμό των κινδύνων αυτών και την αποτελεσματική διαχείρισή τους. Όμως, δεν συνδέονται όλοι οι κίνδυνοι με την ορθή σύνταξη των χρηματοοικονομικών καταστάσεων. Ο σωστός εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να ενδιαφέρεται και για αυτούς. (Λουμιώτης, 2019, σ.169)

Ο επιχειρηματικός έλεγχος των ξενοδοχείων χωρίζεται σε δύο κατηγορίες:

1. Εξωτερικοί κίνδυνοι (δεν μπορούν να ελεγχθούν από την οικονομική μονάδα)
2. Εσωτερικοί κίνδυνοι (ελέγχονται από την οικονομική μονάδα)

Εξωτερικοί κίνδυνοι:

- **Συμπεριφορά Επισκεπτών.** Οι επισκέπτες αντιπροσωπεύουν το καύσιμο για οποιαδήποτε εταιρεία φιλοξενίας. Χωρίς επισκέπτες και ταξιδιώτες, αυτές οι επιχειρήσεις δεν θα κερδίζουν χρήματα. Ωστόσο, οι επισκέπτες μπορούν επίσης να είναι οι μεγαλύτερες απειλές - άμεσα και έμμεσα - για την κερδοφορία. Αγωγές από άτομα που έχουν τραυματιστεί ή βλάβη στα δωμάτια μπορεί να αντιπροσωπεύουν μεγάλο κίνδυνο για την κατώτατη γραμμή. (Παράδειγμα, το Plim Plaza. Τον Οκτώβριο του 2011, το Υπουργείο Υγείας και Ψυχικής Υγιεινής του Μέριλαντ ανακάλυψε βακτήρια Legionella σε νερό που συλλέχθηκε από διάφορες τοποθεσίες. Έξι άνθρωποι αρρώστησαν λόγω της ασθένειας και ένας από αυτούς πέθανε. Η αλυσίδα ξενοδοχείων με έδρα την Καλιφόρνια έφαγε μήνυση για 6 εκατομμύρια δολάρια από εκείνους που προσβλήθηκαν από την ασθένεια) Αγωγές από άτομα που τραυματίζονται ή προκαλούν ζημιές στα δωμάτια μπορεί να αποτελούν μεγάλο κίνδυνο για τον τραπεζικό λογαριασμό μιας ξενοδοχειακής εταιρείας. Τα ξενοδοχεία πρέπει να διαθέτουν εσωτερικούς ελέγχους για να χειρίζονται την καταστροφή των επισκεπτών και να διασφαλίζουν την ασφάλεια των ταξιδιωτών κατά τη διάρκεια της διαμονής τους. Μικρά πράγματα, όπως η στενότερη διαχείριση της περιουσίας και των πόρων, μπορούν να αποτρέψουν την εμφάνιση συμβάντων όπως αυτό.
- **Ιδιωτικότητα Ηλεκτρονικών Δεδομένων.** Η ασφάλεια στον κυβερνοχώρο υπήρξε μεγάλη ανησυχία για διάφορους τομείς, που κυμαίνονται από εταιρείες ηλεκτρικής ενέργειας και κοινής ωφέλειας έως κυβερνητικούς οργανισμούς. Ενώ αυτές οι συγκεκριμένες βιομηχανίες ανησυχούν περισσότερο για την τρομοκρατία στον κυβερνοχώρο, η επιχείρηση φιλοξενίας επικεντρώνεται περισσότερο στην πρόληψη δεδομένων και στον εντοπισμό κλοπής. (Στις 30 Νοεμβρίου 2018, αναφέρθηκε ότι η Marriott International Inc. αντιμετώπισε παραβίαση που αποκάλυψε τα προσωπικά στοιχεία 500 εκατομμυρίων πελατών. Η επίθεση πιστεύεται ότι ξεκίνησε το 2014, δύο χρόνια πριν η Marriott αγοράσει το Starwood. Το εργαλείο εσωτερικής ασφάλειας της Marriott εντόπισε την εισβολή τον Σεπτέμβριο, αλλά η εταιρεία δεν μπόρεσε να αναλύσει τις παραβιασμένες πληροφορίες μέχρι τις 19 Νοεμβρίου. Μέσω της επίθεσης, οι χάκερ μπόρεσαν να αποκτήσουν πρόσβαση σε ονόματα, αριθμούς τηλεφώνου, email, αριθμούς διαβατηρίου, ταξιδιωτικά στοιχεία και πληρωμές πληροφοριών πελατών) Μια

παραβίαση ασφαλείας έχει τεράστιες επιπτώσεις. Τουλάχιστον, οι επιχειρήσεις καλούνται να επικοινωνήσουν με άλλους επισκέπτες (παλαιότερους και παρόντες) και να τους ενημερώσουν ότι τα δεδομένα τους ενδέχεται να έχουν παραβιαστεί - αυτό από μόνο του μπορεί να είναι δαπανηρό και μπορεί επίσης να οδηγήσει σε ζημιά στη φήμη που πολύ σκληρά το ξενοδοχείο έχει χτίσει. Εάν τα κλεμμένα δεδομένα χρησιμοποιούνται από απατεώνες, οι επιχειρήσεις ενδέχεται να αντιμετωπίσουν αξιώσεις ευθύνης για αποτυχία προστασίας των δεδομένων και διατήρηση εύλογων διασφαλίσεων. Καθώς περισσότερες εταιρείες φιλοξενίας και ταξιδιών χρησιμοποιούν ψηφιακά συστήματα για την αυτοματοποίηση εργασιών και τη διαχείριση των δεδομένων τους, πρέπει να γνωρίζουν τους πιθανούς κινδύνους που παρουσιάζουν αυτές οι λύσεις.

- **Κοινή Οικονομία.** Εταιρείες όπως η Airbnb δημιούργησαν ένα νέο κύμα ταξιδιωτών και αναζωογόνησαν την περιπλάνηση των λαών. Παρόλο που πρόκειται για εξαιρετικές ειδήσεις με έναν τρόπο, μπορεί να είναι επιζήμιες για τα ξενοδοχεία με άλλους τρόπους. Τα τελευταία χρόνια έχει σημειωθεί ένα μεγάλο άλμα σε ιστότοπους όπως οι Airbnb, HomeAway και HouseTrip. Ο πρώτος έχει περίπου 160 εκατομμύρια χρήστες και εκτοξεύει τους πιστούς ταξιδιώτες των παραδοσιακών ξενοδοχειακών αλυσίδων. Τώρα, η επόμενη ομάδα ταξιδιωτών (νέοι επαγγελματίες εκτός κολλεγίου με λίγα χρήματα για να κάψουν) ξέρει μόνο πώς να ταξιδεύει χρησιμοποιώντας εφαρμογές και ιστότοπους αντί να σταματήσει σε ένα Hilton ή Motel 6. Αυτή η ομάδα δίνει μεγάλη αξία στα “δοκιμαστικά” ταξίδια και η κοινή οικονομία μπορεί να αποτελέσει μια μοναδική απειλή για τον ξενοδοχειακό κλάδο χωρίς να έχει αδυναμία. Είναι γρήγορο, είναι εύκολο, είναι φθηνότερο σε ορισμένες περιπτώσεις και συνήθως έρχεται χωρίς ταλαιπωρία.

Εσωτερικοί Κίνδυνοι:

- **Προσωπικό.** Το προσωπικό είναι ένας άλλος κρίσιμος κίνδυνος. Κατά τη διάρκεια της ύφεσης, πολλοί υπάλληλοι είχαν τις ρίζες τους στη δουλειά τους επειδή ήταν τόσο δύσκολο να βρουν εργασία αλλού. Καθώς η οικονομία βελτιώνεται, το προσωπικό θα έχει περισσότερες επιλογές τόσο εντός όσο και εκτός του κλάδου. Αυτό σημαίνει ότι τα ξενοδοχεία διατρέχουν μεγαλύτερο κίνδυνο να κυνηγηθούν τα βασικά άτομα από τους ανταγωνιστές τους. Η

πρόσληψη και η επανεκπαίδευση είναι επιλογές, αλλά συνοδεύονται από επιπλέον έξοδα. Οι εταιρείες ταξιδιών και φιλοξενίας πρέπει να αντιμετωπίσουν τυχόν δημογραφικά, επίπεδα μισθών και θέματα ικανοποίησης των εργαζομένων για να διασφαλίσουν ότι το προσωπικό τους παραμένει κίνητρο και ικανοποιημένο. Οι δημιουργικές εταιρείες έρχονται με νέα σχέδια διατήρησης και καινοτόμες στρατηγικές για να διατηρήσουν τους εργαζομένους απασχολημένους. Ταυτόχρονα, οι ξενοδόχοι πρέπει επίσης να διασφαλίσουν ότι οι υπάλληλοί τους δεν εργάζονται ενεργά εναντίον τους. Η κλοπή ακινήτων είναι ένα μεγάλο ζήτημα σε πολλές εταιρείες φιλοξενίας, δεδομένου του αριθμού των ανέσεων που αντιμετωπίζουν σε καθημερινή βάση. Ενώ μια κλεμμένη πετσέτα μπορεί να μην μοιάζει πολύ, η κλοπή αυξάνεται κατά τη διάρκεια του έτους - ειδικά εάν τα ξενοδοχεία αποτελούν μέρος μιας ευρύτερης αλυσίδας.

- **Επωνυμία.** Οι εταιρείες φιλοξενίας βασίζονται στις μάρκες τους για να οδηγούν τους πελάτες. Δημοφιλείς μάρκες, όπως το Hilton, είναι εξοικειωμένες με τους πελάτες και έχουν γίνει αξιόπιστα ονόματα στην αγορά. Τείνουν επίσης να είναι πολύ προστατευτικές στις μάρκες τους και δεν φοβούνται να ρίξουν το βάρος τους όταν μια άλλη εταιρεία προσπαθεί να παραβιάσει τα εμπορικά σήματά τους. (Για παράδειγμα, το Hilton Prestige Portfolio οδήγησε σε αγωγή παραβίασης πνευματικών δικαιωμάτων από την Prestige Resorts & Destinations, η οποία ισχυρίστηκε ότι η Hilton παραβίασε το εμπορικό σήμα της και ισχυρίστηκε αθέμιτο ανταγωνισμό)

(*resolver.com*, 2020)

(*kdisonline.com*, 2019)

3.Κίνδυνος Απάτης

Οι περιπτώσεις απάτης σε παγκόσμιο επίπεδο έχουν προσελκύσει την προσοχή των επαγγελματιών του χώρου, των υπευθύνων χάραξης πολιτικής και των ακαδημαϊκών Κοινοτήτων. Η αύξηση της ανησυχίας σχετικά με την επαγγελματική απάτη έχει αποδοθεί στο μέγεθος, τα συστήματα και τους δράστες αυτών των πράξεων. Οι παγκοσμίως γνωστές περιπτώσεις οικονομικών και εταιρικών σκανδάλων της WorldCom, Waste Management, της Enron, του American Insurance Group και της Lehman Brothers απεικονίζουν τη δυσάρεστη φύση αυτής της φόρμας

απάτης. Για παράδειγμα, τα εταιρικά σκάνδαλα των WorldCom, Enron και Lehman Brother αντιπροσώπευαν 180 εκατομμύρια δολάρια, 74 εκατομμύρια δολάρια και 50 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ αντίστοιχα. Σε παγκόσμιο επίπεδο, η Ένωση Πιστοποιημένων Εξεταστών Απάτης (Association of Certified Fraud Examiners - ACFE) εκτιμά ότι η επαγγελματική απάτη και η κατάχρηση εξουσίας προκάλεσαν απώλειες εσόδων περίπου 3,7 τρισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ το 2014 (ενώ το 2010 υπολογιζόταν σε \$2.9 τρις και το 2012 σε \$3.5 τρις δολάρια ΗΠΑ). Σύμφωνα με την ACFE (2014) απάτη διεξάγεται μέσω της παραποίησης περιουσιακών στοιχείων, δωροδοκίας, διαφθοράς και λογιστικής απάτης των οικονομικών καταστάσεων. Μια έρευνα του 2011 που πραγματοποίησε η Ernst and Young τοποθετεί την απάτη ως ένα από τα πιο σημαντικά ζητήματα στις επιχειρήσεις σε όλο τον κόσμο μαζί με τις παραβιάσεις στον κυβερνοχώρο και την απειλή διαρροής εσωτερικής πληροφόρησης. Τα ευρήματα ερευνών της PriceWaterhouseCoopers (2011, 2007) ενισχύουν τη σημασία αυτού του προβλήματος αναφέροντας ότι το 50% των εταιρειών σε όλο τον κόσμο έχουν βιώσει μια μορφή οικονομικής απάτης σε μια διάρκεια δύο ετών. Από όλες τις κατηγορίες απάτης η οικονομική απάτη λέγεται ότι έχει τις μεγαλύτερες αρνητικές συνέπειες που συνδέονται με αυτήν. Στην λογιστική βιβλιογραφία η απάτη έχει οριστεί ως η εκ προθέσεως δόλια κατάχρηση των περιουσιακών στοιχείων μιας επιχείρησης και η παραποίηση των οικονομικών της στοιχείων προς όφελος αυτού που διαπράττει την απάτη. Από τον ορισμό αυτό προκύπτουν, σύμφωνα με τον Καζατζή Χ. (2006, σελ. 514), δύο κατηγορίες επιχειρησιακής απάτης. Πρώτον η κατάχρηση, κλοπή ή ιδιοποίηση οικονομικών πόρων της επιχείρησης και δεύτερον η παραπλανητική παρουσίαση των οικονομικών εκθέσεων, καταστάσεων ή αναφορών της. Οι Phua et al. (2005) ορίζουν την απάτη ως τον οδηγό στην κατάχρηση του συστήματος κερδοφορίας ενός οργανισμού, χωρίς αυτό απαραίτητα να φέρει άμεσες νομικές συνέπειες. Οι Ernst and Young (2009) ορίζουν την απάτη ως πράξη σκόπιμης ενέργειας ή λάθους που προκαλείται από πρόσωπο ή ομάδα ατόμων που γνωρίζουν ότι το λάθος μπορεί να έχει ως αποτέλεσμα σε κάποιο όφελος που δεν είναι ούτε των ιδιωτών, ούτε των επιχειρήσεων ή άλλων μερών. Λογιστικές απάτες διαπράττονται από ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων, λογιστές, τους λοιπούς εργαζόμενους, ακόμη σε συνεργασία των ανωτέρω με πιστωτές, πελάτες κ.τ.λ. αλλά και από την άλλη πλευρά από τις ίδιες τις επιχειρήσεις με κύριο στόχο την εξαπάτηση του επενδυτικού κοινού. Είναι σαφές λοιπόν ότι τα θύματα της λογιστικής απάτης μπορεί να βρίσκονται εντός της εταιρείας (εργαζόμενοι, επιτροπές ελέγχου, εσωτερικοί

ελεγκτές, μανάτζερ) αλλά και εκτός της εταιρείας (επενδυτές, πιστωτές, προμηθευτές, πελάτες, εξωτερικοί ελεγκτές). Οι απάτες τις περισσότερες φορές, συνοδεύονται και από πλαστά δικαιολογητικά έγγραφα όπως τιμολόγια, φορτωτικές, δελτία αποστολής, τραπεζικές συναλλαγές κ.α.. Ακόμη συνοδεύονται από νόθευση των λογιστικών βιβλίων με τη χρήση λογιστικών τεχνασμάτων, αυξομείωση της απογραφής, συνεχής αλλαγή της λογιστικής μεθόδου αποτίμησης, λογιστικοποίηση εικονικών πράξεων και εγγράφων καθώς και μία σειρά άλλων μεθόδων. Τα χαρακτηριστικά της λογιστικής απάτης έχουν πολλαπλά αλλά κοινά χαρακτηριστικά όπως:

- Πολυπλοκότητα Οι λογιστές εξαπατούνται από τους δημιουργούς των οικονομικών εγκλημάτων, οι οποίοι χρησιμοποιούν την ασάφεια των νόμων, ή τις τεχνικές γνώσεις που διαθέτουν για τα συστήματα που χρησιμοποιεί η επιχείρηση.
- Μικρή ορατότητα Αυτό συμβαίνει επειδή οι παραβάτες καλύπτουν εντέχνως τα ίχνη τους λόγω παρουσίας στο χώρο που πραγματοποιείται το οικονομικό “έγκλημα”.
- Διάχυση ευθύνης Αυτό συμβαίνει όταν πλην των εργαζομένων, εμπλέκονται και άλλα άτομα, “θύματα”, που λόγω ανάγκης συμμετέχουν εν γνώσει ή εν άγνοια τους σε ένα οικονομικό “έγκλημα”.
- Δυσχέρεια διερεύνησης Είναι ένας συνδυασμός των προαναφερθέντων παραγόντων.

Όπως αναφέρει το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών (AICPA), στο πρότυπο 99 (SAS) η απάτη είναι η σκόπιμη παράβλεψη ποσών ή η παραποίηση στοιχείων στις οικονομικές καταστάσεις εταιρειών.

Στη διεθνή βιβλιογραφία αναγνωρίζονται δύο κατηγορίες λογιστικής απάτης, οι οποίες διαχωρίζονται σε :

- Απάτη προς όφελος της επιχείρησης.
- Απάτη εις βάρος της επιχείρησης.

Απάτη προς όφελος της επιχείρησης. Στην κατηγορία αυτή, η απάτη πραγματοποιείται επ’ ωφελεία της επιχείρησης. Τα μέλη της διοίκησης, σε ανώτερο επίπεδο, διαπράττουν πράξεις με δόλιο τρόπο που έχουν ως αποτέλεσμα η οικονομική θέση της επιχείρησης να εμφανίζει παραπλανητικά αποτελέσματα χρήσης, είτε αύξηση των πωλήσεων του ενεργητικού με παράλληλη μείωση των

πραγματοποιηθέντων δαπανών και υποχρεώσεων.Πιο συγκεκριμένα μπορούμε να αναφέρουμε ορισμένα παραδείγματα του τρόπου απάτης σύμφωνα με τον Καζαντζή (2006) ως εξής:

- Εκούσια, εσφαλμένη παρουσίαση ή αποτίμηση συναλλαγών, στοιχείων του ενεργητικού, των υποχρεώσεων ή εισοδήματος.
- Πώληση ή εκχώρηση ανύπαρκτων ή παραπλανητικά απεικονισμένων στοιχείων του ενεργητικού.
- Αντικανονικές και παράνομες πληρωμές κυβερνητικών αξιωματούχων, δωροδοκίες πάσης φύσεως, αμοιβές για συμμετοχή σε παράνομες ενέργειες.
- Εκούσια αποτυχία να καταγραφούν ή να αποκαλυφθούν σημαντικές πληροφορίες συναλλαγών, πωλήσεων, εισπράξεων που θα βελτίωναν την χρηματοοικονομική εικόνα της επιχείρησης σε τρίτους.
- Μη χρηστή διαχείριση περιουσιακών στοιχείων όπως τα διαθέσιμα, πχ πληρωμές προς τη διοίκηση, εικονικές προκαταβολές, εικονικές πληρωμές μισθοδοσίας σε ανύπαρκτους υπαλλήλους κ.λπ.
- Απαγορευμένες οικονομικές δραστηριότητες, όπως αυτές που παραβιάζουν κυβερνητικά νομοθετήματα, κανόνες, κανονισμούς ή συμβόλαια.
- Φορολογική Απάτη.

Απάτη εις βάρος της επιχείρησης. Στην κατηγορία αυτή, αναφέρονται οι συνέπειες που αντιμετωπίζει η επιχείρηση με τη διάπραξη απάτης. Παράγοντες εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος προσπαθούν για ίδιο όφελος να ζημιώσουν την λειτουργία της επιχείρησης.Μπορούμε να αναφέρουμε ορισμένα παραδείγματα του τρόπου απάτης σύμφωνα με τον Καζαντζή Χ. (2006) ως εξής:

- Απάτη εις βάρος της επιχείρησης από δράστες από το εσωτερικό περιβάλλον της. Τέτοια παραδείγματα είναι: κλοπή περιουσιακών στοιχείων, εκτροπή και ιδιοποίηση διαθεσίμων, παραποίηση της εικόνας των αποθεμάτων και της αποθήκης, χαρακτηρισμός υγιούς αποθέματος ως άχρηστου ή ελαττωματικού, παραποιήσεις τιμολογίων προμηθευτών.
- Απάτη εις βάρος της επιχείρησης από εξωτερικούς δράστες. Τέτοια παραδείγματα είναι: απάτη από προμηθευτές και εργολάβους, τιμολόγηση χωρίς παράδοση, διπλή τιμολόγηση, δωροδοκία υπαλλήλων από πελάτες ή και προμηθευτές.

(Γερμανού, 2017, σ.8-12)

Το τρίγωνο της απάτης. Το 1950, ο Donald Cressey, εγκληματολόγος, ξεκίνησε τη μελέτη της απάτης υποστηρίζοντας ότι πρέπει να υπάρχει ένας λόγος πίσω από όλα όσα κάνουν οι άνθρωποι. Διαπίστωσε ότι τρεις παράγοντες είναι ικανοί να παραβιάσουν την εμπιστοσύνη ενός ατόμου. Το μη διαμοιρασμένο (non-shareable) οικονομικό πρόβλημα, η δυνατότητα διάπραξης παραβίασης της εμπιστοσύνης και ο εξορθολογισμός από τον παραβάτη εμπιστοσύνης. Όταν πρόκειται για μη οικονομικό πρόβλημα, ο Cressey (1953) αναφέρει χαρακτηριστικά ότι: “Οι άνθρωποι γίνονται παραβάτες εμπιστοσύνης όταν αυτοί αντιλαμβάνονται τους εαυτούς ότι έχουν αναλάβει οικονομικές υποχρεώσεις οι οποίες θεωρούνται ως μη κοινωνικά επικυρωμένες και οι οποίες, κατά συνέπεια, πρέπει να ικανοποιούνται με ιδιωτικά ή μυστικά μέσα”.(Crassey 1953: 741) Τα τρία στοιχεία της απάτης που συνοψίζονται από τον Cressey (1953) συνήθως παρουσιάζονται σε ένα διάγραμμα όπως φαίνεται παρακάτω. Το στοιχείο που είναι στην κορυφή του διαγράμματος αντιπροσωπεύει την ευκαρία για να διαπράξει κάποιος δόλια πράξη ενώ τα δύο στοιχεία στο κάτω μέρος είναι η αντιλαμβανόμενη πίεση ή το κίνητρο και η εκλογίκευση / εξορθολογισμός (Wells 2011 όπως αναφέρθηκε από τους Rasha, K., & Andrew, H., 2012). Με την πάροδο των ετών, η υπόθεση απάτης που ξεκίνησε από τον Cressey (1950) έγινε γνωστή ως Fraud Triangle Theory (Θεωρία του Τριγώνου της Απάτης).



Fraud triangle (Cressey, 1971)

https://www.researchgate.net/figure/Fraud-triangle-Cressey-1971_fig1_311481747

Το 1953, ο Cressey δημοσίευσε την έρευνά του σε βιβλίο με τίτλο "Other People's Money" ("Τα χρήματα των άλλων ανθρώπων"). Σύμφωνα με τον Rosefield (1988) όπως αναφέρθηκε από τον Okezie (2012), οι εργαζόμενοι που διαπράττουν απάτες γενικά είναι σε θέση να το πράξουν εξαιτίας της αλληλεπίδρασης μεταξύ των αντιληπτών πιέσεων (συνήθως οικονομικών), των αντιληπτών ευκαιριών και του εξορθολογισμού. Παρακάτω θα αναλύσουμε τους τρεις παράγοντες (ευκαιρία για διάπραξη απάτης, πίεση, εκλογίκευση) που σχηματίζουν το "Τρίγωνο της Απάτης":

- **Ευκαιρία.** Η ευκαιρία δημιουργείται από ένα αναποτελεσματικό σύστημα ελέγχου ή διακυβέρνησης που επιτρέπει σε ένα άτομο να διαπράξει οργανωτική απάτη. Στον τομέα της λογιστικής, αυτό ορίζεται ως αδυναμία εσωτερικού ελέγχου. Άλλοι παράγοντες που σχετίζονται με την αντιληπτή ευκαιρία μπορούν επίσης να συμβάλουν στην απάτη, όπως η υπόθεση ότι ο εργοδότης είναι σε άγνοια, η υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι δεν ελέγχονται τακτικά για παραβίαση των οργανωτικών πολιτικών, η πεποίθηση ότι κανείς δεν ενδιαφέρεται και ότι κανείς δεν θα θεωρήσει αυτή τη συμπεριφορά ως σοβαρή παράβαση (Sausser, 2007). Η ευκαιρία έχει δύο πτυχές: (i) την έμφυτη ευαισθησία του οργανισμού χειραγώγησης και (ii) τις συνθήκες εντός του οργανισμού που μπορούν να επιτρέψουν την ύπαρξη απάτης. Παραδείγματα ευκαιριών για παραποίηση των οικονομικών καταστάσεων είναι η αποκεντρωμένη διοίκηση, η ταχεία ανανέωση του προσωπικού, οι συναλλαγές με συνδεδεμένα μέρη, οι περίπλοκες συναλλαγές ή έλλειψη ηθικής καθοδήγησης και ηγεσίας κ.ά. (Jurinski και Lippman, 1999).
- **Πίεση/Κίνητρα.** Η αντιληπτή πίεση σχετίζεται με το κίνητρο που οδηγεί σε ανήθικες συμπεριφορές. Κάθε δράστης που κάνει απάτη αντιμετωπίζει κάποιο είδος πίεσης για να διαπράξει ανήθικη συμπεριφορά. Οι Albrecht et al. (2006) επεσήμαναν ότι η λέξη αντιληπτή είναι σημαντική επειδή η πίεση δεν χρειάζεται να είναι πραγματική. Αν οι δράστες πίστευαν ότι είναι υπό πίεση, αυτή η πεποίθηση μπορεί να οδηγήσει σε απάτη. Η οικονομική πίεση έχει σημαντικό αντίκτυπο στο κίνητρο ενός εργαζομένου και θεωρείται ο πιο

κοινός τύπος πίεσης. Συγκεκριμένα, περίπου το 95% όλων των περιπτώσεων απάτης επηρεάστηκαν από την οικονομική πίεση (Albrecht et al, 2006). Από την άλλη πλευρά, η πολιτική και κοινωνική πίεση εμφανίζεται όταν οι άνθρωποι αισθάνονται ότι δεν μπορούν να φαίνονται να αποτύχουν λόγω κοινωνικού καταξίωσης ή φήμης. Σύμφωνα με τον Rae & Subramanian (2008), η πίεση σχετίζεται με το κίνητρο των εργαζομένων να διαπράξουν απάτη λόγω απληστίας ή προσωπικής οικονομικής πίεσης. Οι πιέσεις που δέχονται τα στελέχη της διοίκησης στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι τόσο ισχυρές ώστε έχουν μεταβάλει την αλληλουχία (continuum) της λογιστικής και των πρακτικών διαχείρισης των κερδών. Ο Lister (2007) αναφέρει ότι η πίεση αποτελεί σημαντικό παράγοντα για τη διάπραξη απάτης. Προσδιορίζει τρεις τύπους πίεσης που είναι ο προσωπικός, το στρες στο χώρο εργασίας και η εξωτερική πίεση. Ο Vona (2008) εξέτασε περαιτέρω τις προσωπικές και εταιρικές πιέσεις ως κίνητρα διάπραξης απάτης. Παραδείγματα αντιλαμβανόμενης πίεσης περιλαμβάνουν την απληστία, πολυτελή ζωή πέρα από τα όρια, τις μεγάλες δαπάνες ή το προσωπικό χρέος, το οικογενειακό οικονομικά προβλήματα ή προβλήματα υγείας, τον εθισμό στα ναρκωτικά και τα τυχερά παιχνίδια. Οι Chen and Elder (2007) όπως αναφέρθηκε από τους Fazli, Mohd and Muhammed (2014)²⁴ εντόπισε έξι βασικές κατηγορίες για σχετικά με την πίεση που περιλαμβάνουν την παραβίαση των υποχρεώσεων, προβλήματα προερχόμενα από μεμονωμένα προβλήματα, εταιρική αναστροφή, την επίτευξη των θέσης (άνοδο στην ιεραρχία) και τη σχέση μεταξύ των εργαζομένων.

- **Εκλογίκευση/Εξορθολογισμός.** Αυτή η αντίληψη υποδηλώνει ότι ο δράστης πρέπει να διατυπώσει κάποιο είδος ηθικά αποδεκτού εξορθολογισμού πριν ασκήσει ανήθικη συμπεριφορά. Η εκλογίκευση αναφέρεται στην αιτιολόγηση ότι η ανήθικη συμπεριφορά είναι κάτι άλλο παρά εγκληματική δραστηριότητα. Αν ένα άτομο δεν μπορεί να δικαιολογήσει ανήθικες ενέργειες, είναι απίθανο να εμπλακεί σε απάτη. Είναι σημαντικό να σημειωθεί ότι ο εκλογίκευση είναι δύσκολο να παρατηρηθεί, καθώς είναι αδύνατο να διαβαστεί το μυαλό ενός δράστη (Cressey 1953 που αναφέρθηκε στο Wells, 2005). Στην ουσία πρόκειται για συγκεκριμένη συμπεριφορά ή σύνολο ηθικών αξιών που επιτρέπουν σε ένα ή περισσότερα άτομα να διαπράξουν εν γνώσει τους και σκόπιμα μια ανειλικρινή πράξη, ή για μια κατάσταση όπου τα άτομα

είναι ικανά να αιτιολογήσουν/ εκλογικεύσουν τη διάπραξη μιας ανειλικρινούς πράξης. Συχνά τα διοικητικά στελέχη ως αιτιολόγηση της διάπραξης μιας απάτης δικαιολογούνται με σκέψεις όπως, ότι πρέπει να κρατηθεί υψηλά η τιμή της μετοχής, ότι όλες οι εταιρίες εφαρμόζουν πρακτικές επιθετικής λογιστικής και πως πρόκειται για το καλό της εταιρίας (Montgomery, D.D., Beasley, M.s Menelaides, S.L & Palmrose, 2002). Ορισμένες συμπεριφορές ή εκλογικεύσεις υπαλλήλων που συνδέονται με πράξεις απάτης σύμφωνα με τον Καζαντζή Χ. (2006), είναι: η αίσθηση ότι κάποιος κακοπληρώνεται, η πεποίθηση ότι κάποιος δουλεύει υπερβολικά, η πεποίθηση ότι η ανώτερη ιεραρχική θέση που κατέχει κάποιος έχει τα πλεονεκτήματα της, χαμηλός αυτοσεβασμός ή ηθική, επιθυμία για εκδίκηση. Η θεωρία του τριγώνου της απάτης έχει αποκτήσει ευρεία αποδοχή μετά την υιοθέτησή της από το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Πιστοποιημένων Λογιστών (American Institute of Certified Public Accountants - AICPA), στο SAS No 99. Πρέπει πάντως να σημειωθεί ότι σύμφωνα με το AICPA αρκεί μόνο ένας από τους τρεις παράγοντες προκειμένου να διαπραχθεί μία απάτη. (Γερμανού, 2017, σ.13-17)

Δημιουργική Λογιστική. Η Δημιουργική Λογιστική είναι μια νέα μορφή κινδύνου για την παγκόσμια οικονομία και το χρηματοοικονομικό σύστημα. Ο Ian Griffiths (1986) στο βιβλίο του “Δημιουργική Λογιστική” περιγράφει χαρακτηριστικά: “Κάθε εταιρεία στη χώρα διαχειρίζεται τα κέρδη της. Κάθε σύνολο δημοσιευμένων λογαριασμών βασίζεται σε βιβλία που έχουν απαλά μαγειρευτεί ή πλήρως ψηθεί. Τα νούμερα (αριθμοί) που τροφοδοτούνται δύο φορές το χρόνο στο επενδυτικό κοινό έχουν αλλάξει για να προστατεύσουν τον ένοχο. Είναι το μεγαλύτερο κόλπο μετά τον Δούρειο Ίππο (στον Τρωϊκό πόλεμο)...Στην πραγματικότητα αυτή η εξαπάτηση είναι όλη σε τέλεια καλή γεύση. Είναι απολύτως νόμιμη. Είναι η δημιουργική λογιστική”. Η δημιουργική λογιστική, αποκαλούμενη επίσης επιθετική λογιστική, είναι ο χειρισμός των οικονομικών αριθμών, συνήθως μέσα στην επιστολή του νόμου και των προτύπων της λογιστικής, αλλά αντίθετα σε μεγάλο βαθμό και ενάντια στο πνεύμα του νόμου. Είναι μια διαδικασία κατά την οποία οι αδυναμίες των γενικών λογιστικών αρχών και των νόμων αξιοποιούνται ή ακόμη και παραβιάζονται με τέτοιο τρόπο, ώστε η παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων να είναι σύμφωνη με τα συμφέροντα της επιχείρησης και όχι σύμφωνα με τους γενικούς κανόνες και πρότυπα.

Η δημιουργική ή επινοητική λογιστική (creative accounting) είναι το μέσο που χρησιμοποιείται για την πραγματοποίηση των παραποιήσεων. Η παραποίηση των οικονομικών καταστάσεων καλείται και ως “εξομάλυνση” μέσω εσφαλμένων λογιστικών καταχωρήσεων (income smoothing), ως “ωραιοποίηση” ή “διαχείριση” (managing earnings). Το φαινόμενο της λογιστικής απάτης μέσω της παραποίησης των οικονομικών καταστάσεων, αναμφισβήτητα αποτελεί μία σοβαρή απειλή τα χρόνια που διανύουμε και μία από τις σημερινές παγκόσμιες προκλήσεις του εταιρικού κόσμου στο οικονομικό περιβάλλον (Rezaee Z., 2005), με αντίκτυπο σε όλους τους τομείς, δημιουργώντας σημαντικά ηθικά προβλήματα στον επιχειρηματικό χώρο με μεγάλο κόστος για τους επενδυτές, τους πιστωτές αλλά και τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Σύμφωνα με τον (Rezaee Z., 2005) εκτιμάται ότι το κόστος που προκάλεσε στους επενδυτές ξεπερνά τα 500 δισεκατομμύρια δολάρια. Μια μορφή επαγγελματικής απάτης που περιγράφεται ως παραποίηση των οικονομικών καταστάσεων ενός οργανισμού και σκόπιμη προσπάθεια εξαπάτησης ή παραπλάνησης επενδυτών και πιστωτών από ουσιώδεις ανακριβείς Χρηματοοικονομικές Καταστάσεις (ACFE, 2014; Rezaee Z., 2005). Πιο συγκεκριμένα συνεπάγεται με την υπερεκτίμηση εσόδων και την υποτίμηση δαπανών. Η τάση για παραποίηση των οικονομικών καταστάσεων, σύμφωνα με τις ετήσιες εκθέσεις της ACFE υποδεικνύουν ότι το 2002 αντιπροσώπευε σε 5% και με μέση απώλεια 4.250.000 δολαρίων (ACFE, 2002, 2004, 2012, 2014). Τα ευρήματα των εκθέσεων σταθερά δείχνουν ότι η παραποίηση των καταστάσεων μπορεί να αντιμετωπίζεται σε λίγες περιπτώσεις, αλλά έχει την υψηλότερη μέση ζημιά για τους οργανισμούς. Ο Rezaee αναφέρει για την λογιστική απάτη μέσω της παραποίησης οικονομικών καταστάσεων, ως την σκόπιμη και προμελετημένη προσπάθεια από τις επιχειρήσεις να εξαπατήσουν τους χρήστες των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, ιδιαίτερα τους επενδυτές και τους πιστωτές, μέσω της αλλοίωσης των δημοσιευμένων οικονομικών στοιχείων. Επίσης, αναφέρεται στα βασικά χαρακτηριστικά τα οποία συμπεριλαμβάνονται σε μια απάτη που αφορά την παρουσίαση των χρηματοοικονομικών καταστάσεων:

- Νόθευση, παραποίηση ή αθέμιτη τροποποίηση οικονομικών λογιστικών μεγεθών, αποδεικτικών εγγράφων, ή επιχειρηματικών συναλλαγών.

- Σκόπιμα εσφαλμένες δηλώσεις, παραλείψεις ή διαστρεβλώσεις γεγονότων, εμπορικών συναλλαγών, λογαριασμών και άλλων σημαντικών πληροφοριών από τις λογιστικές καταστάσεις.
- Σκόπιμα κακή εφαρμογή, ερμηνεία και εκτέλεση των λογιστικών προτύπων, αρχών και των πρακτικών που χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση και αναφορά οικονομικών και επιχειρησιακών συναλλαγών.
- Εσκεμμένη παράβλεψη και αποκάλυψη ή παρουσίαση ανακριβών λογιστικών προτύπων, αρχών και πρακτικών.
- Χρήση λογιστικών τεχνασμάτων για τη διαχείριση παράνομων κερδών.
- Μεθοδεύσεις λογιστικών τεχνικών που βρίσκονται μέσα στα όρια των νόμων, αλλά είναι εύκολο να μεταβληθούν μέσα από τα «παραθυράκια» αυτών.

Σύμφωνα με τον Κων. Ζοπουνίδη, Καθηγητή, ο Worthy, (1984) οι περισσότερες τεχνικές παραποίησης λογιστικών καταστάσεων μπορούν να ομαδοποιηθούν σε τρεις ευρύς κατηγορίες: α) Αλλάζοντας τις μεθόδους λογιστικής, β) τροποποιώντας τα υπολογισθέντα στοιχεία κοστολόγησης και γ) αλλάζοντας την περίοδο που τα έξοδα (δαπάνες) και τα έσοδα λογίζονται ως δεδουλευμένα και συμπεριλαμβάνονται στα αποτελέσματα χρήσης. Σύμφωνα με τον Spathis C. (2002) στις περισσότερες περιπτώσεις παραποίησης στοιχείων οικονομικών καταστάσεων παρατηρούνται τα εξής: “η υπερτίμηση στοιχείων ενεργητικού (αποθεμάτων, απαιτήσεων, παγίων κ.α.), πωλήσεων και κερδών ή η υποτίμηση υποχρεώσεων, εξόδων ή ζημιών με σκοπό να επιτευχθεί το επιθυμητό ύψος τους”. Οι χειρισμοί αυτοί έχουν ως αποτέλεσμα τη σημαντική αλλοίωση της ορθής εικόνας των οικονομικών καταστάσεων. Οι κινήσεις παραποίησης συνήθως πραγματοποιούνται είτε στο τέλος των τριμήνων είτε στο κλείσιμο του οικονομικού έτους. Παράλληλα με τον όρο της απάτης αναφέρεται και αυτός του σφάλματος, ακούσιου ή μη σκόπιμου των οικονομικών καταστάσεων, ο οποίος σύμφωνα με τον Spathis C. (2002) διακρίνεται σε:

- αβλεψία του προσωπικού του λογιστηρίου που αφορούν καταχωρήσεις και αποδεικτικά στοιχεία.
- εκ παραδρομής ή παρερμηνεία της πραγματικής κατάστασης που αφορούν συναλλαγές.

- μη σωστή εφαρμογή των αρχών και προτύπων της λογιστικής.

Βάσει των ανωτέρω ορισμών προκύπτει η βασική διαφορά μεταξύ της απάτης και του σφάλματος η οποία οριοθετείται ως η ύπαρξη ή μη, πρόθεσης για τη μη αντικειμενική παρουσίαση των οικονομικών καταστάσεων.

Η διοίκηση μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεάσει της οικονομικές καταστάσεις ως προς την φερεγγυότητα των στοιχείων. Ο επηρεασμός μπορεί να γίνει:

- Με την σκόπιμη παραβίαση του λογιστικού προτύπου η οποία έγκειται στα πλαίσια της απάτης. Και αυτό γιατί η διοίκηση θέτει σε εφαρμογή δικούς της κανόνες στην προσπάθεια της να αλλάξει τα οικονομικά της στοιχεία και να εμφανίσει την εικόνα που η ίδια θέλει, χωρίς να υπολογίζει τα θεσπισμένα λογιστικά πρότυπα.
- Με τα περιορισμένα περιθώρια επιλογών που δίνονται μέσα από τον τρόπο διατύπωσης των ίδιων των λογιστικών προτύπων.

(Γερμανού, 2017, σ.18-21)

Όπως καταλαβαίνουμε, οι κίνδυνοι στο ελεγκτικό έργο είναι πάρα πολλοί, όμως πρέπει όλα τα είδη αυτών να εξεταστούν. Χρειάζεται ο εσωτερικός ελεγκτής να αναδειξει την πείρα και την ικανότητά του ώστε να φιλτράρει όλες τις ελεγκτικές εργασίες που θα ακολουθήσουν μέσω της καταπολέμησης αυτών των κινδύνων. Οι διαδικασίες ελέγχου πρέπει να ανταποκρίνονται στους εντοπισθέντες κινδύνους.

Σύνταξη Προγράμματος Ελέγχου

Για το γενικότερο προγραμματισμό του ελεγκτικού έργου, ο εσωτερικός ελεγκτής διαμορφώνει κύρια χαρακτηριστικά λειτουργίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου καταρτίζοντας, τόσο ένα μακροπρόθεσμο, όσο και ένα ετήσιο πλάνο ελέγχου. Σε ένα μακροπρόθεσμο πρόγραμμα περιγράφεται η μορφή και η ουσία του ελέγχου, που καθορίζονται με βάση το μέγεθος και τον αναμενόμενο ρυθμό ανάπτυξης της εταιρίας, το είδος του κλάδου, τις σημαντικότερες λειτουργίες και τους κινδύνους κάθε δραστηριότητας. Το ετήσιο (βραχυπρόθεσμο) πρόγραμμα ελέγχου περιλαμβάνει λεπτομερή περιγραφή των εργασιών κάθε ελεγκτικού έργου. Συγκεκριμένα, καθορίζεται η φύση του ελέγχου και περιγράφονται οι στόχοι του, καθορίζεται ο αριθμός των εργαζομένων που προβλέπεται ότι θα απαιτηθούν για την

ολοκλήρωση του έργου, εκτιμάται το ετήσιο κόστος, αλλά και ο χρόνος που απαιτείται για την υλοποίησή του. Στο παρόν στάδιο εργασίας καθορίζονται και τα δείγματα ελέγχου. Περισσότερο κατά την πρώτη εφαρμογή του κάθε προγράμματος ελέγχου και λιγότερο κατά τις επόμενες εφαρμογές, γίνεται ταυτόχρονα και αξιολόγηση του προγράμματος ελέγχου από τον εσωτερικό ελεγκτή, έτσι ώστε αυτό να προσαρμόζεται, λαμβάνοντας υπόψη και το τι αντιμετωπίζεται στην πράξη. (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017, σ.120)

6.4 ΕΛΕΓΚΤΙΚΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ / ΕΡΓΑΣΙΕΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ

Όπως έχει προαναφερθεί, ο ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου έχει αλλάξει από την παλιά πατροπαράδοτη μορφή του, ως ο κύριος βοηθός της επιχείρησης στο να συνταχθούν σωστές οικονομικές καταστάσεις. Με τα χρόνια, το κύρος και η σημαντικότητα αυτής της δουλειάς όλο και μεγαλώνει, φέρνοντας τον Εσωτερικό Έλεγχο σε ένα στάδιο σήμερα που λειτουργεί ως μια πολυδιάστατη μονάδα μέσα στην επιχείρηση, καλύπτοντας σχεδόν όλες τις δραστηριότητές της. Το εύρος των εργασιών είναι πολύ μεγάλο, όμως εμείς για την κατανόηση των ελεγκτικών εργασιών σε ένα ξενοδοχείο, θα χωρίσουμε τις εργασίες αυτές σε τρεις κατηγορίες:

1. **Οικονομικοί Έλεγχοι.**
2. **Διοικητικοί Έλεγχοι.**
3. **Λειτουργικοί Έλεγχοι.**

Πρέπει σε αυτό το σημείο να σημειωθεί ότι οι ελεγκτικές εργασίες του εσωτερικού ελεγκτή δεν περιορίζονται πραγματοποιώντας τρεις κινήσεις, καθώς σε κάθε μία από τις κατηγορίες μας εκτελούνται πάρα πολλών ειδών διαδικασίες. Επιπλέον, θα πρέπει να κατανοηθεί ότι οι τρεις αυτές κατηγορίες που έχουμε δημιουργήσει δεν είναι αυτόνομες. Όλοι οι τομείς μεταξύ τους αλληλοσυνδέονται και ο εσωτερικός ελεγκτής πολλές φορές θα χρειαστεί να εκτελεί παράλληλες εργασίες, για παράδειγμα δύο κατηγοριών.

1.Οικονομικοί Έλεγχοι

Οι οικονομικοί έλεγχοι (Financial Audits), στοχεύουν στην επαλήθευση της ακρίβειας, της ειλικρίνειας και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων, στην εξασφάλιση της σωστής απεικόνισης των συναλλαγών, την εξακρίβωση της νομιμότητας, της αποδοτικότητας των οικονομικών πόρων, της σωστής διαχείρισης αυτών, μέσω διαδικασιών για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Οι έλεγχοι αυτοί διενεργούνται με κάθε λεπτομέρεια επί των οικονομικών στοιχείων, των επιμέρους δοσοληψιών-συναλλαγών και επί κάθε είδους οικονομικού φαινομένου, παρέχοντας τις ανάλογες πληροφορίες στην εκάστοτε διοίκηση για τη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων. Αφού γίνεται αναφορά στους οικονομικούς ελέγχους θα πρέπει να τονισθεί ιδιαίτερος πως ο εσωτερικοί ελεγκτές δεν συντάσσουν ισολογισμούς, αντικείμενο που αφορά τον προϊστάμενο του λογιστηρίου. (Γιώργος, 2006, σ.25)

ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΠΑΓΙΩΝ

Ως στοιχεία του πάγιου ενεργητικού αναγνωρίζονται τα αγαθά, αξίες και δικαιώματα όταν α. Προσδοκάται κάποιο όφελος (ταμειακή εισροή) από την εκμετάλλευσή τους, β. Το κόστος τους υπολογίζεται κατά αντικειμενικό τρόπο. Είναι δηλαδή αποτέλεσμα συναλλαγής, προορίζονται να χρησιμοποιηθούν για μεγάλο χρονικό διάστημα από την επιχείρηση για την επίτευξη των σκοπών της (Ε.Γ.Λ.Σ., Ν. 2190/20). Τα πάγια στοιχεία διακρίνονται σε:

- Ενσώματες Ακινήτοποιήσεις (Ενσώματα πάγια)
- Ασώματες Ακινήτοποιήσεις (Αύλα πάγια)

Ενσώματα πάγια. Σύμφωνα με το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο τα ενσώματα πάγια του ενεργητικού είναι όλα τα περιουσιακά στοιχεία που χρησιμοποιούνται για την λειτουργία μιας επιχείρησης και αφορούν το σύνολο των υλικών αγαθών, αξιών και δικαιωμάτων. Προορίζονται να παραμείνουν λειτουργικά για την επιχείρηση μακροχρόνια, με την ίδια περίπου μορφή, ενώ έχουν λειτουργική διάρκεια μεγαλύτερη από ένα έτος. Στην πεδίο αυτό εντάσσονται βασικές κατηγορίες περιουσιακών στοιχείων ως εξής:

1. “Εδαφικές εκτάσεις”. Είναι τα οικόπεδα, γήπεδα, αγροτεμάχια, δάση, ορυχεία, μεταλλεία και γενικά οποιαδήποτε έκταση γης της οποίας η κυριότητα ανήκει

στην οικονομική μονάδα. Τα γήπεδα - οικόπεδα, έχουν απεριόριστη διάρκεια ωφέλιμης ζωής, χρησιμοποιούνται για τη λειτουργία της επιχείρησης και περιλαμβάνουν τις εκτάσεις πάνω στις οποίες έχουν κατασκευαστεί και οργανωθεί τα εργοστάσια ή εργοτάξια ή έχουν ανεγερθεί λοιπά κτίρια και εγκαταστάσεις αυτής (π.χ. για γραφεία, καταστήματα ή κατοικίες), ενώ έχουν το χαρακτηριστικό ότι δεν υπόκεινται σε απόσβεση.

2. “Κτίρια - Εγκαταστάσεις κτιρίων - Τεχνικά έργα”. Τα Κτίρια είναι οι οικοδομικές κατασκευές με τη χρησιμοποίηση δομικών υλικών και προορίζονται για βιομηχανοστάσια, αποθήκες, κατοικίες ή οποιαδήποτε άλλη εκμετάλλευση ή δραστηριότητα της οικονομικής μονάδας. Οι Εγκαταστάσεις κτιρίων είναι οι πρόσθετες ηλεκτρικές, υδραυλικές, μηχανολογικές, κλιματιστικές, τηλεπικοινωνιακές, αποχετεύσεως και άλλες εγκαταστάσεις, οι οποίες είναι συνδεδεμένες με το κτίριο κατά τέτοιο τρόπο, ώστε ο αποχωρισμός τους να μην είναι δυνατό να γίνει εύκολα και χωρίς βλάβη της ουσίας τους ή του κτιρίου. Τα Τεχνικά έργα είναι μόνιμες, κατά κανόνα, τεχνικές κατασκευές με τις οποίες τροποποιείται το φυσικό περιβάλλον με σκοπό την εξυπηρέτηση των δραστηριοτήτων της οικονομικής μονάδας (π.χ. δρόμοι, πλατείες, λιμάνια, φράγματα, λίμνες, διώρυγες, περιφράξεις, σήραγγες, γέφυρες, αεροδρόμια ή στάδια). Τα ακίνητα της κατηγορίας αυτής έχουν πεπερασμένη λειτουργική διάρκεια και υπόκεινται σε απόσβεση.
3. “Μηχανήματα - Τεχνικές εγκαταστάσεις - Λοιπός μηχανολογικός εξοπλισμός”. Τα μηχανήματα της οικονομικής μονάδας, είναι οι μηχανολογικές κατασκευές οι οποίες χρησιμεύουν να επεξεργάζονται ή να μετασχηματίζουν υλικά αγαθά ή για να παράγουν υπηρεσίες που αποτελούν το αντικείμενο δραστηριότητας και μπορεί να είναι μόνιμα εγκατεστημένες ή κινητές. Οι Τεχνικές εγκαταστάσεις είναι οι τεχνικές κατασκευές που εγκαθίστανται για μόνιμη χρήση μηχανημάτων και συνδέονται με το παραγωγικό και γενικά με το λειτουργικό κύκλωμα της (π.χ. εγκαταστάσεις θερμάνσεως, υδραυλικές και τηλεφωνικές εγκαταστάσεις ή αποθηκευτικές δεξαμενές), με την προϋπόθεση ότι αν χρειαστεί να απεγκατασταθούν να μπορεί αυτό να γίνει χωρίς οποιαδήποτε βλάβη στις κτιριακές εγκαταστάσεις. Ο υπόλοιπος μηχανολογικός εξοπλισμός περιλαμβάνει τα φορητά μικρομηχανήματα και τα εργαλεία που έχουν παραγωγική διάρκεια ζωής

μεγαλύτερη από ένα έτος, αλλά και τα μικροεργαλεία που αποσβένονται εφάπαξ.

4. “Μεταφορικά μέσα”. Περιλαμβάνονται τα κάθε είδους οχήματα που η οικονομική μονάδα διενεργεί μεταφορές και μετακινήσεις του προσωπικού καθώς και των υλικών αγαθών (π.χ. ετοιμών προϊόντων ή υλικών, εμπορευμάτων), είτε μέσα στους χώρους εκμεταλλεύσεως, είτε έξω από αυτούς.
5. “Έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός”. Περιλαμβάνουν όλα τα έπιπλα και λοιπός εξοπλισμός των διαφόρων κτιριακών χώρων της οικονομικής μονάδας (π.χ. γραφείων, εργοστασίων, εργαστηρίων, καταστημάτων ή αποθηκών).

Άυλα Πάγια. Τα ασώματα ή άυλα περιουσιακά στοιχεία, δύναται να επέχουν χρηματικής αποτίμησης και μπορούν να αποτελέσουν αντικείμενο συναλλαγής από την οικονομική μονάδα. Τα άυλα πάγια στοιχεία αποκτούνται με σκοπό να χρησιμοποιούνται παραγωγικά για χρονικό διάστημα μεγαλύτερο από ένα έτος και διακρίνονται σε αυτά ορίζονται ως:

1. Δικαιώματα, π.χ. διπλώματα ευρεσιτεχνίας, εμποροβιομηχανικά σήματα ή πνευματική ιδιοκτησία,
2. Πραγματικές καταστάσεις, ιδιότητες και σχέσεις και τα οποία προσδίνουν στη μονάδα που λειτουργεί παραγωγικά συνολική αξία μεγαλύτερη από εκείνη που προκύπτει από την αποτίμηση των επιμέρους περιουσιακών της στοιχείων όπως π.χ. η πελατεία, η φήμη, η πίστη, η καλή οργάνωση της οικονομικής μονάδας ή η ειδίκευση στην παραγωγή ορισμένων αγαθών και τα οποία δίνουν “υπεραξία”.

Τα άυλα περιουσιακά στοιχεία υπόκεινται και αυτά σε απόσβεση και πρέπει να εμφανίζονται χωριστά στον ισολογισμό. (Γερμανού, 2017, σ.70-72)

Ο έλεγχος στα πάγια έχει συγκεκριμένους στόχους. Η καθιέρωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στα πάγια και στα άλλα στοιχεία του ενεργητικού έχει σαν στόχο την ελαχιστοποίηση του κινδύνου την διαχείριση και διαφύλαξη τους. Οι πιο σοβαροί κίνδυνοι που μπορούν να παρουσιαστούν στον έλεγχο των παγίων είναι:

1. Οι μεταβολές των παγίων στοιχείων χωρίς την έγκριση εξουσιοδοτημένου προσώπου,

2. Ο προσδιορισμός του κόστους κτήσης των παγίων να μην είναι πλήρης και ακριβής,
3. Τα λογιστικά γεγονότα καταχωρούνται στα βιβλία με ελλείψεις και λάθη ή νοθεύονται,
4. Οι καταχωρήσεις στα βιβλία αφορούν πραγματοποιημένες αλλά και εικονικές συναλλαγές,
5. Η διαφύλαξη των ενσώματων παγίων στοιχείων είναι ανεπαρκής,
6. Η διάκριση των αποσβέσεων σε τακτικές και πρόσθετες δεν ακολουθείται με συνέπεια,
7. Τα καθήκοντα όσων ασχολούνται με τη διαχείριση των παγίων δεν διαχωρίζονται κατά τρόπο σαφή ώστε να επιτυγχάνεται ο αμοιβαίος έλεγχος των ενεργειών τους,
8. Η αποτίμηση των παγίων στοιχείων καθώς και η παρουσίαση των λογαριασμών τους στις λογιστικές καταστάσεις δεν συμφωνούν απόλυτα με όσα ορίζει το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο.

Τα πιο βασικά μέτρα που οφείλει να εφαρμόσει μία επιχείρηση για να περιορίσει τους κινδύνους είναι τα εξής:

1. Οι μεταβολές κάθε παγίου να εγκρίνονται και να ελέγχονται από κατάλληλα και εξουσιοδοτημένα πρόσωπα,
2. Τα καθήκοντα όσων εμπλέκονται στην διαχείριση και στην λογιστική παρακολούθηση των παγίων να οριοθετούνται με σαφήνεια,
3. Η νομική κατοχύρωση των εμπορικών σημάτων, των ευρεσιτεχνιών, των μεθόδων παραγωγής και των άλλων άυλων παγίων στοιχείων και η διαφύλαξη της να είναι το κύριο έργο συγκεκριμένου οργάνου της διοίκησης,
4. Η ύπαρξη των ενσώματων παγίων στοιχείων να επαληθεύεται τακτικά από τον εσωτερικό ελεγκτή,
5. Τα πάγια και οι μεταβολές να αναγράφονται λεπτομερώς στο μητρώο παγίων,
6. Οι αποσβέσεις να διενεργούνται υποχρεωτικά κάθε χρόνο και σύμφωνα με τις διατάξεις της σχετικής νομοθεσίας,
7. Η αποτίμηση των παγίων στοιχείων να γίνεται στο τέλος της χρήσης και σύμφωνα με όσα ορίζει το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο,
8. Οι λογαριασμοί των στοιχείων του παγίου ενεργητικού να παρουσιάζονται με σαφήνεια στις λογιστικές καταστάσεις.

Ο ελεγκτής για να μπορέσει να αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα των μέτρων του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να τα συγκρίνει με τα παραπάνω μέτρα. Ο βαθμός της αποτελεσματικότητας υποδηλώνεται με το μέγεθος των αποκλίσεων που παρατηρείται κατά την σύγκριση του συστήματος του ελέγχου. Οι διαδικασίες που ακολουθεί ο ελεγκτής είναι ανάλογες με αυτές του ελέγχου των άλλων στοιχείων του ενεργητικού επιλέγοντας δείγματα παραστατικών της τρέχουσας χρήσης και εξετάζει εάν είναι αυθεντικά, και πλήρως συμπληρωμένα. Ο ελεγκτής μπορεί να αναγνωρίσει τα ισχύοντα μέτρα ελέγχου στα έξοδα για συντήρηση και επισκευή των παγίων και στη λογιστικοποίηση τους. Επίσης μπορεί να ελέγξει εάν:

1. Υπάρχει σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων των υπευθύνων για τη διαχείριση και τη διαφύλαξη των παγίων και για τη διενέργεια των αποσβέσεων,
2. Εφαρμόζονται με συνέπεια οι οδηγίες της διοίκησης για τη διενέργεια της απόσβεσης των παγίων και για την αναλυτική παρουσίαση όλων των παγίων στοιχείων στο αντίστοιχο μητρώο,
3. Υπάρχουν σαφείς οδηγίες της διοίκησης για την κατάρτιση των ισοζυγίων των παγίων, οι οποίες ακολουθούνται πιστά από το προσωπικό,
4. Συντάσσονται πινάκια παγίων που έχουν αποθηκευτεί ή προσημειωθεί.
(Μπάρμπας και Ντελεδήμου, 2009, σ.48-50)

ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΑΠΟΘΕΜΑΤΩΝ

Κάθε επιχείρηση υιοθετεί κάποια μέτρα του εσωτερικού ελέγχου των αποθεμάτων της. Ανάλογα με το αντικείμενο δραστηριότητας της κάθε επιχείρησης και την φιλοσοφία των μελών της διοίκησης της ποικίλει η αυστηρότητα και η έκταση της εφαρμογής της. Τα συστήματα του εσωτερικού ελέγχου των αποθεμάτων παρά τις διαφορές που παρουσιάζουν έχουν κοινούς σκοπούς και βασίζονται σε ορισμένα βασικά μέτρα και μηχανισμούς. Ο μεγαλύτερος όσο το δυνατόν περιορισμός των κινδύνων που εμφανίζονται κατά την λογιστική παρακολούθηση και γενικά την διαχείριση των αποθεμάτων είναι ο κύριος σκοπός της υιοθέτησης ενός συστήματος εσωτερικού ελέγχου στα αποθέματα. Οι κίνδυνοι εμφανίζονται στις περιπτώσεις που:

1. Η λογιστική παρακολούθηση και η διαφύλαξη των αποθεμάτων είναι ανεπαρκής,

2. Ο διαχωρισμός καθηκόντων είναι ελλιπής ή ασαφής,
3. Η κίνηση των αποθεμάτων δεν γίνεται κατόπιν εντολής εξουσιοδοτημένου προσώπου και χωρίς την έκδοση των κατάλληλων παραστατικών,
4. Οι λογαριασμοί των αποθεμάτων δεν εμφανίζονται με απόλυτη σαφήνεια στις λογιστικές καταστάσεις,
5. Η φυσική απογραφή δεν είναι τακτική, και δεν ακολουθεί τις οδηγίες της διοίκησης,
6. Η αποτίμηση τους γίνεται κατά τρόπο αυθαίρετο, χωρίς να λαμβάνονται υπόψη η κατάσταση τους καθώς και το είδος των αναγραφόμενων αποθεμάτων,
7. Κατά την φυσική απογραφή δεν ερευνώνται τα αίτια των ελλειμμάτων και των πλεονασμάτων που διαπιστώνονται και δεν αναζητούνται οι υπεύθυνοι,
8. Δεν παρουσιάζονται με σαφήνεια στις λογιστικές καταστάσεις οι λογαριασμοί των αποθεμάτων,
9. Η προσαρμογή των λογαριασμών των αποθεμάτων στα αποτελέσματα της απογραφής δεν γίνεται από κάποιο εξουσιοδοτημένο στέλεχος,
10. . Η διαφύλαξη των αποθεμάτων τρίτων στην κατοχή της επιχείρησης.

Τώρα, για να εξασφαλίσει μία επιχείρηση την διαφύλαξη των αποθεμάτων της και την λογιστική παρακολούθηση πρέπει να εφαρμόσει τα εξής σημαντικά μέτρα εσωτερικού ελέγχου:

1. Η διοίκηση να ορίζει το ανώτερο και κατώτερο όριο αποθεμάτων,
2. Τα αποθέματα που θα εισάγονται και θα εξάγονται από την αποθήκη πρέπει να συνοδεύονται από τα κατάλληλα παραστατικά υπογεγραμμένα από τα εξουσιοδοτημένα πρόσωπα,
3. Τα αποθέματα να είναι σε ασφαλή θέση και να έχουν πρόσβαση μόνο εξουσιοδοτημένα πρόσωπα,
4. Η φυσική απογραφή των αποθεμάτων να γίνεται τουλάχιστον μία φορά τον χρόνο στο τέλος της λογιστικής χρήσης και σύμφωνα με τις οδηγίες της διοίκησης,
5. Οι αιτίες των αποκλίσεων είτε έλλειμμα είτε πλεόνασμα που διαπιστώνονται να ερευνώνται και να τακτοποιούνται με την έγκριση εξουσιοδοτημένου στελέχους,

6. Ο υπεύθυνος της αποθήκης να μην έχει πρόσβαση στο λογιστήριο και στις υπηρεσίες παραλαβής και αποστολής αποθεμάτων,
7. Οι υπάλληλοι που μετρούν τα αποθέματα να μην είναι υπεύθυνοι για την λογιστική παρακολούθηση και την αποτίμηση τους,

Επιπροσθέτως, εκτός από τα πιο πάνω μέτρα θα πρέπει να:

1. Υπάρχει ένα επαρκές σύστημα κοστολόγησης,
2. Προβλέπονται αυστηρά μέτρα και διαδικασίες διενέργειας και εποπτείας της φυσικής απογραφής όπως:
 - a. Ο προσδιορισμός του κόστους,
 - b. Η αναγραφή των στοιχείων της μέτρησης σε ετικέτες και η μεταφορά τους σε καταστάσεις απογραφής,
 - c. Η επιλογή και η εφαρμογή των κατάλληλων κανόνων αποτίμησης,
 - d. Ο καθορισμός ποσοτήτων στα χέρια τα επιχείρησης και τρίτων.

Τα ανωτέρω μέτρα αποτελούν την βάση για την σύγκριση των μέτρων που εφαρμόζει η εκάστοτε ελεγχόμενη επιχείρηση και για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητάς τους.

Ο ελεγκτής για να προχωρήσει στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των μέτρων του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να:

1. Γνωρίζει τα μέτρα ελέγχου που εφαρμόζει η ελεγχόμενη επιχείρηση,
2. Τα συγκρίνει με αυτά που θα έπρεπε να εφαρμόζονται,
3. Αξιολογήσει τις επιπτώσεις του αριθμού και της σοβαρότητας των αποκλίσεων γενικότερα στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου,

Ο ελεγκτής επιλέγει δείγματα από καταχωρήσεις σε λογαριασμούς αποθεμάτων και ανατρέχει στα αντίστοιχα παραστατικά, όπως τιμολόγια, δελτία αποστολής, φορτωτικές, φύλλα απογραφής, δελτία εισαγωγής και εξαγωγής δελτία εκχώρησης αποθεμάτων σε τρίτους κ.α.. Επισημαίνει τα σημεία ελέγχου όπως τις ημερομηνίες, τις μονογραφές, διάφορα στοιχεία που πρέπει να φέρουν, και προσπαθεί να εντοπίσει μέσα από αυτά τα μέτρα του ελέγχου που πιθανόν να υπάρχουν σε κάθε περίπτωση. Για παράδειγμα οι υπογραφές και οι ημερομηνίες σε δελτία αποστολής και παραλαβής αποδεικνύουν ότι υπάρχει κάποιος υπεύθυνος για

την λογιστική παρακολούθηση των αποθεμάτων όσο και για την έγκριση της κίνησης και δεν είναι αυθαίρετη η οποιαδήποτε μεταβολή τους. Οι μονογραφές στα τιμολόγια πωλήσεων υποδηλώνει ότι ελέγχεται το περιεχόμενο των τιμολογίων, ότι υπάρχουν υπεύθυνοι για την καταχώρηση των στοιχείων στον έλεγχο των λογαριασμών και τον έλεγχο της ορθότητας των καταχωρήσεων. (Μπάρμπας και Ντελεδήμου, 2009, σ.50-53)

ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΔΙΑΘΕΣΙΜΩΝ

Τα μετρητά είναι ευάλωτα σε υπεξαιρέσεις, μεταφέρονται και αποκρύπτονται εύκολα, ενώ παρουσιάζουν υψηλό κίνδυνο απώλειας. Τα παραπάνω χαρακτηριστικά καθιστούν επιτακτική την εφαρμογή αυστηρών μέτρων εσωτερικού ελέγχου ως προς την διαφύλαξη και την λογιστική παρακολούθηση τους. Προσοχή απαιτείται και για άλλα στοιχεία των διαθεσίμων. Στον εσωτερικό έλεγχο διαθεσίμων το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στην παρουσίαση των σκοπών και στην εξέταση των μέτρων εσωτερικού ελέγχου που αφορούν τα διαθέσιμα και όχι τις μεταβολές τους. Η θέσπιση του εσωτερικού ελέγχου αποσκοπεί στον περιορισμό των κινδύνων που αφορούν την διαφύλαξη και την διαχείριση των διαθεσίμων. Οι πιο σημαντικοί από τους κινδύνους αναφέρονται στην πιθανότητα:

1. Να χρησιμοποιούνται επιταγές στον κομιστή ή λευκές επιταγές,
2. Να μην υπάρχει απαιτούμενος διαχωρισμός καθηκόντων,
3. Να υπεξαιρεθούν χρηματικά μέσα από τους εργαζόμενους ή τους τρίτους,
4. Να μη γίνεται τακτική επαλήθευση της ορθότητας των καταχωρήσεων των ταμειακών συναλλαγών στα λογιστικά βιβλία της επιχείρησης,
5. Να γίνονται λογιστικές νοθεύσεις και παρατυπίες από το προσωπικό των τραπεζών,
6. Να μην είναι επαρκής η φύλαξη των χρηματικών διαθεσίμων,
7. Να μην διενεργείται η απογραφή των διαθεσίμων με ορθολογικό τρόπο,
8. Να μεταφέρονται μετρητά από το ένα ταμείο στο άλλο για κάλυψη ελλείμματος,
9. Να μην υπάρχει απαιτούμενος διαχωρισμός καθηκόντων,
10. . Να εγγράφονται στα βιβλία της τρέχουσας χρήσης πληρωμές ή εισπράξεις προηγούμενων χρήσεων

Οι παραπάνω περιπτώσεις κινδύνων υπάρχουν σχεδόν σε όλες τις επιχειρήσεις. Διαφέρουν δε ως προς τον βαθμό και την συχνότητα τους.

Για την διαφύλαξη των διαθεσίμων και την αντιμετώπιση των κινδύνων διαχείρισης, θα πρέπει να εφαρμόζονται τουλάχιστον τα ακόλουθα μέτρα ελέγχου:

1. Να παρουσιάζονται με σαφήνεια οι λογαριασμοί των διαθεσίμων στις λογιστικές καταστάσεις στο τέλος της χρήσης,
2. Να συμφωνεί το υπόλοιπο του λογαριασμού των διαθεσίμων με το ποσό που αναγράφεται στο βιβλίο απογραφών στο τέλος της χρήσης
3. Να αποτιμούνται τα διαθέσιμα στο τέλος της χρήσης σύμφωνα με όσα προβλέπει το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο και η νομοθεσία,
4. Να διαφυλάσσεται το μπλοκ των αχρησιμοποίητων επιταγών,
5. Να ελέγχεται ο διαχειριστής του μικρού ταμείου,
6. Να διαφυλάσσονται κατά τρόπο ασφαλή τα χρηματικά μέσα στο τέλος της ημέρας,
7. Να επαληθεύεται τακτικά το υπόλοιπο του λογαριασμού καταθέσεως όψεως με την κατάρτιση της κατάστασης της τραπεζικής συμφωνίας,
8. Να μην υπάρχουν στο ταμείο προσωρινές αποδείξεις ή σημειώματα αποδείξεων και πληρωμών,
9. Να γίνονται αιφνιδιαστικές μετρήσεις των μετρητών από τον εσωτερικό ελεγκτή,
10. Να ελέγχεται η συμφωνία ταμείου από τρίτο πρόσωπο που δεν θα είναι υπεύθυνος της τήρησης του ταμείου ή των λογαριασμών,
11. Να συμφωνούν τα ποσά εισπράξεων και των πληρωμών της ημέρας με αυτά των εντολών του λογιστηρίου,
12. Να διαχωρίζονται κατά τρόπο σαφή τα καθήκοντα του λογιστή και του ταμιά.

Ιδιαίτερη σημασία έχουν τα μέτρα της καθημερινής συμφωνίας του ταμείου και αυτά της επαλήθευσης των καταθέσεων όψεως.

Στο τέλος της χρήσης ο ελεγκτής επιλέγει δείγματα καταχωρήσεων από τους λογαριασμούς των διαθεσίμων και ανατρέχει στα σχετικά παραστατικά, τα οποία πρέπει να φέρουν κάποια σημεία ελέγχου όπως υπογραφές, ημερομηνίες καταχώρησης. Στη συνέχεια συγκρίνει τα μέτρα που εφαρμόζονται με αυτά που θα έπρεπε να εφαρμόζονται, εντοπίζει τις διαφορές που τυχόν υπάρχουν και αξιολογεί

την επίπτωση τους στον βαθμό της αποτελεσματικότητας του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου στα διαθέσιμα. Κατά την απογραφή των χρηματικών μέσων ιδιαίτερη σημασία στα ελλείμματα ή στα πλεονάσματα που παρουσιάζονται αποδίδει ο εξωτερικός ελεγκτής, τα οποία αποτελούν ενδείξεις ανεπαρκών ελέγχων στην πληρωμή, την είσπραξη και την διαφύλαξη των διαθεσίμων. Από τα ανωτέρω γίνεται αντιληπτό ότι η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου θα επηρεάσει δραστικά τη διαμόρφωση του ελέγχου τεκμηρίωσης που πρόκειται να διενεργήσει ο ελεγκτής. (Μπάρμπας και Ντελεδήμου, 2009, σ.54-56)

ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΧΡΕΟΓΡΑΦΩΝ

Οι επιχειρήσεις συνήθως αγοράζουν χρεόγραφα προκειμένου να επενδύσουν τα πλεονάζοντα κεφάλαια τους για σύντομο χρονικό διάστημα και τα ρευστοποιούν μόλις χρειαστούν τα κεφάλαια αυτά για οριστική επένδυση. Η τοποθέτηση κεφαλαίων σε τίτλους είναι περιορισμένης χρονικής διάρκειας, οι επιχειρήσεις, όμως αντιμετωπίζουν τον κίνδυνο να μην εξασφαλίσουν την αναμενόμενη απόδοση της επένδυσης και να μην επιτύχουν τη ρευστοποίηση των τίτλων σε ικανοποιητική τιμή. Για τα παραπάνω περισσότερο ενδιαφέρεται ο διαχειριστής του χαρτοφυλακίου και λιγότερο ο εσωτερικός ελεγκτής. Το ενδιαφέρον όμως του εσωτερικού ελεγκτή επικεντρώνεται κυρίως στο δραστικό περιορισμό των κινδύνων της απώλειας, της λογιστικής νόθευσης και της απάτης. Οι παραπάνω κίνδυνοι παρουσιάζονται όταν :

1. Οι αγορές και οι πωλήσεις των χρεογράφων γίνονται από μη εξουσιοδοτημένα πρόσωπα,
2. Οι αγοραπωλησίες των χρεογράφων γίνονται με όρους που δεν είναι σύμφωνοι με την επενδυτική πολιτική και τις σχετικές εντολές της διοίκησης,
3. Η διαφύλαξη των τίτλων είναι ανεπαρκής,
4. Δεν είναι πλήρης ο διαχωρισμός των καθηκόντων των υπεύθυνων της διαχείρισης των χρεογράφων και του λογιστηρίου,
5. Η είσπραξη των μερισμάτων και των τόκων γίνεται εκπρόθεσμα ή παραγράφεται το δικαίωμα είσπραξης,

Η λογιστική παρακολούθηση και η διενέργεια απογραφής των τίτλων είναι εξίσου σοβαροί κίνδυνοι με τους παραπάνω. Είναι οι εξής :

1. Να μην αποτυπώνονται οι συναλλαγές πλήρως και νομότυπα στα κατάλληλα παραστατικά,
2. Να μην είναι πλήρης ή ακριβής η καταχώρηση λογιστικών γεγονότων αγοράς και διάθεσης των χρεογράφων και της πραγματοποίησης προσόδων και κερδών ή ζημιών,
3. Η καταχώρηση των σχετικών λογιστικών γεγονότων να μη διέπεται από τις αρχές του Γενικού Λογιστικού Σχεδίου,
4. Να είναι ελλιπής η παρακολούθηση των μεταβολών των χρεογράφων ,με αποτέλεσμα να δυσχεραίνεται ο άμεσος εντοπισμός τους,
5. Οι καταχωρήσεις στους λογαριασμούς των χρεογράφων να αναφέρονται σε εικονικές συναλλαγές,
6. Να μη διενεργείται η απογραφή των χρεογράφων, σε τακτά χρονικά διαστήματα ή να είναι ελλιπής,
7. Η αποτίμηση των χρεογράφων να μη βασίζεται στις διατάξεις της νομοθεσίας,
8. Να μην είναι σαφής η παρουσίαση των λογαριασμών των χρεογράφων στις λογιστικές καταστάσεις.

Οι παραπάνω κίνδυνοι περιορίζονται με τη θέσπιση και την εφαρμογή ορισμένων μέτρων εσωτερικού ελέγχου, τα οποία είναι τα εξής :

1. Όλα τα παραστατικά που αποδεικνύουν την πραγματοποίηση των σχετικών συναλλαγών να είναι αριθμημένα, θεωρημένα και νομότυπα συμπληρωμένα,
2. Μετά από έλεγχο των όρων κάθε συναλλαγής να οριστικοποιούνται όλες οι αγορές και οι πωλήσεις τίτλων,
3. Να αποδεικνύονται οι εκχωρήσεις χρεογράφων σε τρίτους για είσπραξη, φύλαξη ή ενέχυρο από τα απαραίτητα παραστατικά και να βασίζονται σε έγκριση του αρμόδιου στελέχους,
4. Οι πωλήσεις με πίστωση να εγκρίνονται από τον οικονομικό διευθυντή ή από οποιονδήποτε υπεύθυνο για τη χορήγηση των πιστώσεων,
5. Τα καθήκοντα του διαχειριστή του χαρτοφυλακίου να διαχωρίζονται από αυτά του λογιστή, του ταμιά και του υπεύθυνου για τη χορήγηση των πιστώσεων,

6. Σύμφωνα με όσα προβλέπει η σχετική νομοθεσία να γίνεται η αγορά των ιδίων μετοχών,
7. Η κατάρτιση ισοζυγίων να γίνεται σε τακτά χρονικά διαστήματα για να ελέγχεται η ορθότητα της μεταφοράς των λογιστικών στοιχείων,

Επιπλέον, άλλα μέτρα ελέγχου που θεσπίζουν οι επιχειρήσεις είναι τα παρακάτω :

1. Τα χρεόγραφα φυλάσσονται σε ασφαλές μέρος,
2. Η αποτίμηση των χρεογράφων να γίνεται σύμφωνα με την σχετική νομοθεσία,
3. Οι λογαριασμοί των χρεογράφων να παρουσιάζονται αναλυτικά στις λογιστικές καταστάσεις,
4. Με αιφνιδιαστικούς ελέγχους από τους εσωτερικούς ελεγκτές να γίνεται η επιβεβαίωση της ύπαρξης των τίτλων,
5. Τα κατάλληλα εξουσιοδοτημένα πρόσωπα να έχουν πρόσβαση στα χρεόγραφα.

Όταν η επιχείρηση εφαρμόζει μέτρα ελέγχου που δεν διαφέρουν σημαντικά από τα παραπάνω, τότε συνάγεται ότι διαθέτει ένα αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Το ερώτημα που καλείται να απαντήσει ο εξωτερικός ελεγκτής είναι εάν πράγματι υπάρχουν μέτρα εσωτερικού ελέγχου στα χρεόγραφα και εάν η εφαρμογή τους μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματική. Στο στάδιο αυτό, ο ελεγκτής εξετάζει δείγμα παραστατικών ορισμένης χρονικής περιόδου, τα οποία τεκμηριώνουν την πραγματοποίηση :

1. Αγορών και πωλήσεων χρεογράφων,
2. Εκχωρήσεων χρεογράφων σε τρίτους για πώληση, φύλαξη ή εγγύηση δανείων,
3. Είσπραξης εισοδήματος από χρεόγραφα.

Ο ελεγκτής παρατηρεί εάν τα παραστατικά είναι αριθμημένα, νομότυπα συμπληρωμένα, γνήσια και φέρουν τα απαραίτητα σημεία ελέγχου. Προσπαθεί να ανιχνεύσει μέσα από τα συγκεκριμένα σημεία, τα μέτρα που εφαρμόζει το προσωπικό της ελεγχόμενης επιχείρησης. Στη συνέχεια ελέγχει την πληρότητα των μέτρων ως προς την εξασφάλιση της καταχώρησης στα βιβλία της επιχείρησης όλων των σχετικών με τα χρεόγραφα συναλλαγών. Ερευνά για τυχόν λάθη και παραλείψεις

που μπορούν να γίνουν και τα οποία αποδεικνύουν την έκταση της επάρκειας του συστήματος ελέγχων. Ο ελεγκτής για να εξακριβώσει εάν όλες οι καταχωρήσεις αφορούν πραγματικές και όχι εικονικές συναλλαγές, επιλέγει δείγμα καταχωρήσεων και ανατρέχει στα αντίστοιχα παραστατικά, τα οποία εξετάζει για να εντοπίσει τα ενδεικτικά εκείνα σημεία που πιστοποιούν την ύπαρξη και εφαρμογή των μέτρων.

(Μπάρμπας και Ντελεδήμου, 2009, σ.56-59)

ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΚΑΘΑΡΗΣ ΘΕΣΗΣ

Τα ίδια κεφάλαια ή καθαρή θέση μιας επιχείρησης συνιστούν το Μετοχικό Κεφάλαιο (σε χρήμα και είδος) που εισφέρουν οι φορείς (μέτοχοι) στην επιχείρηση, κατά την ίδρυση της αλλά και αργότερα κατά τη διάρκεια της παραγωγικής τους ζωής. Τα ίδια κεφάλαια αυξάνονται είτε από εισφορές του ιδιοκτήτη είτε με τη δημιουργία αποθεματικών, όπου τα κέρδη δεν διανέμονται στους φορείς της επιχείρησης, αλλά διατηρούνται σε αυτή (παρακρατηθέντα / αδιανεμήτα κέρδη). Επιπλέον μπορεί να προέρχονται από κεφάλαια (σε χρήμα και είδος) που χορηγούν διάφοροι τρίτοι δωρεάν στην επιχείρηση χωρίς να αποκτούν την ιδιότητα του φορέα. Το κύριο χαρακτηριστικό των ιδίων κεφαλαίων είναι ότι είναι συνυφασμένα με την χρονική διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης αφού η λήξη τους συμπίπτει με τη λήξη ζωής της επιχείρησης. Παραμένουν ως επένδυση στα στοιχεία του Ενεργητικού της επιχείρησης μέχρι να επιτευχθεί ο σκοπός της ίδρυσης και της λειτουργίας της. Είναι το πιο μακροχρόνιο από όλα τα στοιχεία του Παθητικού. Τα ίδια κεφάλαια, όπως και το παθητικό, έχουν πιστωτικό υπόλοιπο. Αυτό σημαίνει ότι οι χρεωστικές εγγραφές της καθαρής θέσης μειώνουν το υπόλοιπο του λογαριασμού των ιδίων κεφαλαίων, ενώ οι ημερολογιακές (πιστωτικές) εγγραφές αυξάνουν το υπόλοιπο του λογαριασμού. *(Γερμανού, 2017, σ.120-121)*

Η καθαρή θέση έχει πολλαπλή σπουδαιότητα τόσο για την επιχείρηση όσο και για τους πιστωτές της. Η ύπαρξη ιδίων κεφαλαίων είναι απαραίτητη για:

- Τη συγκρότηση και τη δραστηριοποίηση οποιαδήποτε οικονομικής μονάδας και ,
- Την εξασφάλιση των πιστωτών.

Ο νομοθέτης είναι αυτός που θέτει όρους για την επάρκεια των ιδίων κεφαλαίων και για την δημοσιότητα των μεταβολών τους, όσων αφορά την καθαρή θέση της ελεγχόμενης επιχείρησης. Για παράδειγμα, δεν επιτρέπει:

1. Τη διανομή κερδών στη περίπτωση που η καθαρή θέση μειωθεί κάτω από το όριο και τη διανομή των πλασματικών κερδών,
2. Την αύξηση ή τη μείωση εταιρικού κεφαλαίου εάν δεν τροποποιηθεί το καταστατικό , ώστε οι πιστωτές να γνωρίζουν τη νέα καθαρή θέση της επιχείρησης,
3. Την έκδοση μετοχών υπό το άρτιο και τη διανομή απραγματοποίητων κερδών,
4. Την αποτίμηση των στοιχείων του ενεργητικού με βάση τη λογιστική αρχή της συντηρητικότητας.

Έτσι, με δεδομένο το πόσο σημαντικό είναι τα ίδια κεφάλαια σε κάθε επιχείρηση, θα πρέπει η ίδια να εφαρμόζει ένα ικανοποιητικό πλέγμα εσωτερικών ελέγχων στη διαχείρισή των ιδίων κεφαλαίων. Το πλέγμα εσωτερικού ελέγχου αποσκοπεί στην υποχρέωση της επιχείρησης να συγκροτεί και να μεταβάλλει την καθαρή θέση σύμφωνα με όσα προβλέπουν οι νόμοι και οι εντολές της διοίκησης προς αποφυγή των παρακάτω κινδύνων:

1. Όταν δεν τηρούνται οι διατάξεις του καταστατικού κι των νόμων που αφορούν την αύξηση ή τη μείωση του μετοχικού κεφαλαίου, το σχηματισμό των αποθεματικών κ.τ.λ. ,
2. Όταν δεν τηρούνται τα κατάλληλα παραστατικά που αποδεικνύουν την πραγματοποίηση των διαφόρων μεταβολών των στοιχείων της καθαρής θέσης π.χ. αποδεικτικά έκδοσης νέων μετοχών ή εξαγοράς μετοχών,
3. Όταν δεν καταχωρούνται τα σχετικά λογιστικά γεγονότα στους κατάλληλους λογαριασμούς ή καταχωρούνται με ελλείψεις και λάθη,
4. Όταν δεν έχουν οριοθετηθεί με σαφήνεια τα καθήκοντα των υπευθύνων της διαχείρισης και της λογιστικής παρακολούθησης των στοιχείων της καθαρής θέσης,
5. Όταν δεν υπάρχει πλήρως ενημερωμένο αρχείο ή βιβλίο μετόχων,
6. Όταν διενεργούνται συναλλαγές από μη εξουσιοδοτημένα πρόσωπα,
7. Όταν δεν είναι επαρκής η διαφύλαξη των τίτλων

Η ύπαρξη κάποιων από τους ανωτέρω κινδύνους έχει σαν συνέπεια την αναποτελεσματική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και των μηχανισμών διοίκησης.

Τα μέτρα του εσωτερικού ελέγχου, λόγω της ιδιαιτερότητας των παραπάνω κινδύνων, αφορούν κυρίως την εφαρμογή των διατάξεων της σχετικής νομοθεσίας και των εντολών της Διοίκησης. Μερικά από τα πιο βασικά μέτρα εσωτερικού ελέγχου, που πρέπει να εφαρμόζονται με αυστηρότητα είναι τα παρακάτω:

1. Η νομιμότητα των αποφάσεων των γενικών συνελεύσεων και του διοικητικού συμβουλίου να ελέγχονται από κατάλληλο όργανο,
2. Να ελέγχεται τακτικά η τήρηση της υποχρέωσης για ελάχιστο μετοχικό κεφάλαιο και τακτικό αποθεματικό ή για μείωση της καθαρής θέσης πέρα του ορίου που θέτει ο νομοθέτης σύμφωνα με το άρθρο 47 του νόμου 2190,
3. Η αύξηση ή η μείωση του μετοχικού κεφαλαίου να αποδεικνύονται από τα σχετικά παραστατικά,
4. Η ενημέρωση των τοπικών αρχών ή του Υπουργού Εμπορίου για μεταβολές στην καθαρή θέση να είναι πλήρης και έγκαιρη,
5. Τα ειδικά αποθεματικά να χρησιμοποιούνται ακριβώς για το σκοπό για τον οποίο έχουν σχηματιστεί,
6. Το βιβλίο ονομαστικών μετοχών να είναι συνεχώς ενημερωμένο με τις μεταβιβάσεις των μετοχών που έγιναν κατά τη διάρκεια της χρήσης,

Αυτά είναι τα μέτρα ελέγχου που πρέπει να περιλαμβάνει ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου στα στοιχεία της καθαρής θέσης για να θεωρηθεί αποτελεσματικό. Στο στάδιο αυτό, ο εσωτερικός ελεγκτής:

1. αναγνωρίζει τα υπάρχοντα μέτρα του εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης ελέγχει αν συμφωνούν με αυτά που έπρεπε να εφαρμοστούν
2. εντοπίζει τις τυχόν αποκλίσεις τους και αναζητά τα αίτια τους και τέλος
3. αξιολογεί τις συνέπειες τους στην αποτελεσματικότητα του συστήματος των ελέγχων.

(Μπάρμπας και Ντελεδήμου, 2009, σ.59-62)

ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΩΝ

Οι υποχρεώσεις (προς τους τρίτους) είναι οφειλές της επιχείρησης είτε σε χρήμα, είτε σε είδος αλλά και σε υπηρεσίες που θα εξοφληθούν στο μέλλον μέσω της εκχώρησης στοιχείων του ενεργητικού ή μέσω της παροχής υπηρεσιών και είναι αποτέλεσμα λογιστικών γεγονότων (οριστικών συναλλαγών). Σε αυτές περιλαμβάνονται ορισμένες αναβαλλόμενες πιστώσεις που δεν είναι υποχρεώσεις, αλλά αναγνωρίζονται και μετρώνται με τις γενικά παραδεκτές αρχές (π.χ. προβλέψεις). Από λογιστική άποψη, μια οφειλή για να θεωρηθεί υποχρέωση θα πρέπει να είναι οριστική και το ύψος της να είναι γνωστό. Δεν θεωρούνται υποχρεώσεις πιθανές οφειλές όπως π.χ. αναμενόμενη έκδοση δικαστικής απόφασης εις βάρος της επιχείρησης κ.ά. Οι υποχρεώσεις διακρίνονται ανάλογα με τον νομικό τους τύπο, εάν είναι τοκοφόρες ή όχι, αν έχει γίνει διακανονισμός σε μετρητά ή όχι, εάν έχουν λογιστικοποιηθεί σε Ευρώ ή σε ξένο νόμισμα και αν η διάρκεια τους είναι βραχυπρόθεσμη είτε μακροπρόθεσμη. Οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις αποτιμώνται κατά την ημέρα κλεισίματος του ισολογισμού στην ονομαστική τους αξία και σπανιότερα αν εμπεριέχουν τόκους στην παρούσα αξία. Οι μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις αποτιμώνται κατά την ημέρα κλεισίματος του ισολογισμού στην παρούσα αξία. Ενώ οι υποχρεώσεις σε ξένο νόμισμα αποτιμώνται κατά την ημέρα κλεισίματος του ισολογισμού στην επίσημη τιμή του ξένου συναλλάγματος. Στις βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις η προθεσμία εξόφλησης λήγει μέσα σε ένα έτος από το κλείσιμο ισολογισμού και στις μακροπρόθεσμες η προθεσμία εξόφλησης λήγει πέραν του ενός έτους από το κλείσιμο ισολογισμού. Οι βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις περιλαμβάνουν: Προμηθευτές (εμπορικές πιστώσεις), τράπεζες (δάνεια), δημόσιο (φορολογικές εκκρεμότητες), διάφορους τρίτους (από έκδοση ομολογιακών δανείων, από δεδουλευμένα έξοδα και προεισπραχθέντα έσοδα κ.λπ.), προκαταβολές πελατών, γραμμάτια πληρωτέα (βραχυπρόθεσμης λήξης), υποχρεώσεις από φόρους και τέλη, υποχρεώσεις προς συνδεδεμένες επιχειρήσεις, μερίσματα πληρωτέα, ασφαλιστικοί οργανισμοί κτλ. Οι Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις περιλαμβάνουν ομολογιακά δάνεια, μακροπρόθεσμα δάνεια τραπεζών, δάνεια ταμειυτηρίων, μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις προς λοιπές συμμετοχικού ενδιαφέροντος επιχειρήσεις, γραμμάτια πληρωτέα μακροπρόθεσμης λήξης, λοιπές μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις κ.ά.

(Γερμανού, 2017, σ.110-111)

Η διαδικασία αξιολόγησης των μέτρων που ακολουθεί ο εσωτερικός έλεγχος στο τέλος χρήσης, δεν παρουσιάζει σημαντικές διαφορές από αυτές του ελέγχου των απαιτήσεων. Ο ελεγκτής συγκρίνει τα μέτρα του εσωτερικού ελέγχου που εφαρμόζει η ελεγχόμενη επιχείρηση στις υποχρεώσεις με αυτά που έπρεπε να εφαρμόζει. Η αποτελεσματικότητα του συστήματος του εσωτερικού ελέγχου καθορίζεται από τις διαφορές τους. Για να επιτευχθεί ο σκοπός αυτός θα πρέπει πρώτα να καθορίσει τους σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου στις υποχρεώσεις.

Για τον περιορισμό ορισμένων σημαντικών κινδύνων, η καθιέρωση μέτρων και μηχανισμών ελέγχου στις υποχρεώσεις αποσκοπεί στην πιθανότητα να :

1. Μην απεικονίζουν εικονικές υποχρεώσεις ή να μην απεικονίζουν τα υπόλοιπα των λογαριασμών όλες τις υποχρεώσεις της χρήσης,
2. Μην έχει γίνει σωστός διαχωρισμός των υποχρεώσεων,
3. Γίνονται παραλείψεις και λάθη κατά την αναγνώριση και την αποτίμηση των υποχρεώσεων σε ευρώ και σε ξένο νόμισμα,
4. Μην υπάρχει σαφής διαχωρισμός των καθηκόντων του διαχειριστή των υποχρεώσεων, του λογιστή και του υπεύθυνου για την διενέργεια της απογραφής τους,
5. Μην ανταποκρίνονται τα υπόλοιπα των λογαριασμών στα πραγματικά μεγέθη των υποχρεώσεων.

Με την εφαρμογή ορισμένων βασικών μέτρων του εσωτερικού ελέγχου επιτυγχάνεται σε μεγάλο βαθμό η ελαχιστοποίηση των ανωτέρω σημαντικών κινδύνων. Ένα σύστημα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να θεωρηθεί αποτελεσματικό εάν προβλέπει :

1. Την συνεχή παρακολούθηση των συναλλαγματικών ή των επιταγών έκδοσης τρίτων που έχουν εκχωρηθεί ,
2. Τον διαχωρισμό των καθηκόντων όσων παρακολουθούν λογιστικώς την κίνηση των λογαριασμών των υποχρεώσεων και αυτών που είναι υπεύθυνοι για την πληρωμή τους,
3. Την τακτική επαλήθευση από τους προμηθευτές τους, τις τράπεζες και τους διάφορους πιστωτές,
4. Την έγκαιρη ενημέρωση των υπεύθυνων της διαχείρισης των υποχρεώσεων για τις διακυμάνσεις της τιμής των ξένων νομισμάτων,

5. Την κατάρτιση ισοζυγίου προμηθευτών σε τακτά χρονικά διαστήματα και την συμφωνία του βιβλίου γραμματίων πληρωτέων με το γενικό καθολικό,
6. Την απεικόνιση των λογαριασμών των υποχρεώσεων στον ισολογισμό σύμφωνα με όσα ορίζει το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο.

Τα ανωτέρω μέτρα συμπληρώνουν αυτά που πρέπει να εφαρμόζονται τις διαδικασίες πληρωμής των υποχρεώσεων από εμπορικές πιστώσεις, τραπεζικά και ομολογιακά δάνεια από παρακρατήσεις φόρων υπέρ του δημοσίου. Στο στάδιο αυτό, ο ελεγκτής:

1. εντοπίζει τα υπάρχοντα μέτρα και
2. συγκρίνει με αυτά που έπρεπε να εφαρμόζονται από το προσωπικό της ελεγχόμενης επιχείρησης.

Το μέγεθος των αποκλίσεων που θα παρατηρήσει υποδηλώνουν την ανεπάρκεια των μέτρων. Για τον σκοπό αυτό, επιλέγει δείγματα καταχωρήσεων από τους λογαριασμούς των υποχρεώσεων και ανατρέχει στα αντίστοιχα παραστατικά. Εάν εντοπίσει τα ζητούμενα παραστατικά και παρατηρήσει ότι φέρουν τα απαραίτητα σημεία ελέγχου, τότε ο ελεγκτής μπορεί να συνάγει το συμπέρασμα ότι υπάρχουν μέτρα ελέγχου. Τέλος, εάν ο βαθμός της αποτελεσματικότητας των μέτρων ελέγχου κρίνεται ικανοποιητικός, τότε ο ελεγκτής προχωρεί στην διενέργεια του ελέγχου τεκμηρίωσης των υπολοίπων λογαριασμών των υποχρεώσεων καθορίζοντας το μέγεθος και την έκταση του ελέγχου τεκμηρίωσης προγραμματίζοντας τις απαιτούμενες ελεγκτικές διαδικασίες. (Μπάρμπας και Ντελεδήμου, 2009, σ.62-64)

ΕΛΕΓΧΟΣ ΕΣΟΔΩΝ

Ο εσωτερικός έλεγχος των εσόδων αφορά την εξέταση των διαδικασιών που απαιτούνται να πραγματοποιηθούν από τον εσωτερικό ελεγκτή, ώστε να περιορίζεται η ύπαρξη λαθών και να διασφαλίζεται η ακρίβεια και η αξιοπιστία των λογιστικών βιβλίων, σε ότι αφορά τους συγκεκριμένους λογαριασμούς. Για τον έλεγχο του λογαριασμού εσόδων διενεργείται παράλληλα ταμειακός έλεγχος, έλεγχος λογαριασμού “πελάτες”, έλεγχος ύψους των επιστροφών-εκπτώσεων, έλεγχος για την ορθή καταχώρηση, χειρισμό, εκτέλεση, διακίνηση της παραγγελίας και έκδοσης των

νομίμων παραστατικών, έλεγχος στην τιμολόγηση, στους όρους προεξόφλησης, στη διαδικασία είσπραξης, επαλήθευση του λογαριασμού “πελάτες” και σύγκριση με τα λογιστικά υπόλοιπα. Ακολούθως, για τους λογαριασμούς απόδοσης φόρων, απαιτείται να υπάρχει ένα σύστημα παρακολούθησης και ορθής κατανομής της ακολουθούμενης λογιστικής καταγραφής-απόδοσης των φόρων που προκύπτουν από τις επιχειρηματικές δραστηριότητες της επιχείρησης, δηλαδή ΦΠΑ εκροών. Ο εσωτερικός ελεγκτής που διενεργείται έχει ως σκοπό να διαπιστώσει αλλά και να διασφαλίσει:

1. την εμπρόθεσμη-έγκυρη υποβολή των οφειλούμενων φόρων,
2. τον περιορισμό της λογιστικής απάτης και των καταχρήσεων έναντι οφειλόμενων προς το Δημόσιο φόρων.

Ο διαχωρισμός αρμοδιοτήτων στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί κεντρικό άξονα. Συνεπώς η καταγραφή παροχών υπηρεσιών, η διενέργεια αντίστοιχων εισπράξεων, η έγκριση τυχόν εκπτώσεων ή επιστροφών πωλήσεων και η έκδοση παραστατικών πρέπει να διενεργούνται από διαφορετικούς υπαλλήλους. Επίσης, επιβάλλεται σύστημα ελέγχου και εξουσιοδοτήσεων ως προς τις εκπτώσεις και τις επιστροφές, δηλ. έλεγχος συμφωνίας (με τις αποφάσεις της Διοίκησης) του επιπέδου πώλησης με τη χορηγηθείσα έκπτωση, αλλά και των όρων αποπληρωμής. Η οργάνωση ενός ικανοποιητικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου για τις παροχές υπηρεσιών προϋποθέτει την εφαρμογή των ακόλουθων διαδικασιών:

1. διενέργεια πωλήσεων βάσει εγκεκριμένου, από το Διοικητικό Συμβούλιο του ξενοδοχείου, τιμοκαταλόγου, με δυνατότητα παροχής εκπτώσεως μέχρι ενός ποσοστού,
2. καθορισμός όρων και προϋποθέσεων χωρηγήσεως εκπτώσεων σε πελάτες και ειδικών όρων εξοφλήσεως της αξίας των πωλούμενων ειδών,
3. διερεύνηση της πιστοληπτικής ικανότητας των πελατών,
4. έκδοση τιμολογίων πωλήσεως από αρμόδιο υπάλληλο, διαφορετικό από εκείνο που διαπραγματεύεται τις πωλήσεις ή παρακολουθεί τους λογαριασμούς των πελατών. Έλεγχος των καταχωρήσεων αυτών με παραστατικά, ορθή καταχώρηση στοιχείων πελάτη, ημερομηνίας, ποσότητας και αξίας,

5. παράδοση στο λογιστήριο των παραστατικών παροχής υπηρεσίας (στοιχεία πελάτη, τιμολόγιο πώλησης) και έλεγχος αυτών από τον αρμόδιο υπάλληλο του λογιστηρίου, ο οποίος είναι ανεξάρτητος με την υπηρεσία πωλήσεων, αποθήκη, κ.λ.π.
6. λογισμός πωλήσεων σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία (ΔΠΧΑ ή ΕΛΠ ανάλογα)

Ο εσωτερικός ελεγκτής στο τέλος της χρήσης θα πρέπει να ελέγξει, εάν τα έσοδα που μεταφέρονται στον λογαριασμό 80.00 “Συγκέντρωση Αποτελεσματικών Λογαριασμών” αφορούν βεβαιωμένα, πραγματοποιηθέντα και καθαρά έσοδα τρέχουσας περιόδου ώστε τα τελικά υπόλοιπα των λογαριασμών να αντιπροσωπεύουν τα δεδουλευμένα τακτικά και οργανικά έσοδα της χρήσης. Έτσι, το πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου των εσόδων περιλαμβάνει, μεταξύ άλλων, τα ακόλουθα βήματα:

1. δειγματοληπτικό έλεγχο παραστατικών στοιχείων συγκεκριμένης χρονικής περιόδου και απόδειξη γνησιότητας των παραστατικών που δικαιολογούν την συναλλαγή,
2. καταμερισμό καθηκόντων, αρμοδιοτήτων και εξουσιοδοτήσεων, δηλ. ο υπάλληλος που είναι αρμόδιος για τις καταχωρήσεις των εσόδων να μην εμπλέκεται και στη διαδικασία των εισπράξεων,
3. επισκόπηση κίνησης αναλυτικών λογαριασμών για την ύπαρξη τυχόν σημαντικών ή ασυνήθιστων κονδυλίων,
4. έλεγχο συμφωνίας αθροισμάτων ημερολογίου πωλήσεων, εισπρακτέων λογαριασμών, συγκεντρωτικού ημερολογίου και γενικού καθολικού,
5. διαπίστωση ύπαρξης αποκλίσεων των εσόδων της ελεγχόμενης χρήσης σε σχέση με τα αντίστοιχα της προηγούμενης (σε ποσοστό και αξία επί των πωλήσεων),
6. έλεγχο και εξακρίβωση ότι έχει τηρηθεί η αρχή της αυτοτέλειας των χρήσεων (δηλαδή έχουν περιληφθεί όλα τα έσοδα που αναλογούν στη χρήση) και εάν επήλθε ο συσχετισμός εσόδων με έξοδα,
7. έλεγχο ότι τυχόν σημαντικά κονδύλια που δεν αναγνωρίζονται από την φορολογική αρχή έχουν ληφθεί υπόψη στη διαμόρφωση των αποτελεσμάτων, προκειμένου να προσδιοριστεί ο φόρος εισοδήματος,
8. έλεγχο κινήσεων λογαριασμών εσόδων, βάσει των νόμιμων παραστατικών,

9. έλεγχο ότι για κάθε λογαριασμό εσόδου το σύστημα εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί αποτελεσματικά, δηλαδή για κάθε έσοδο εκδίδεται το αναγκαίο και νόμιμο παραστατικό στοιχείο, συντάσσεται προϋπολογισμός εσόδων εξετάζονται αποκλίσεις-παρέχονται εξηγήσεις,
10. έλεγχο για ορθή ταξινόμηση των εσόδων (τακτικά, έκτακτα, ομαλά, ανώμαλα, οργανικά κ.λ.π.)
11. έλεγχο λογαριασμών επιστροφών και εκπτώσεων πωλήσεων, χρόνου πραγματοποίησής τους, τρόπου επιβεβαίωσης, μεταβολής από το προηγούμενο έτος,
12. έλεγχο ΦΠΑ εκροών, πληρωμή, υποβολή δηλώσεων,
13. κατάρτιση πίνακα των κατ' είδος παροχών πωλήσεων χρήσης, με αντίστοιχα στοιχεία της προηγούμενης χρήσεως,
14. επαλήθευση της λογιστικοποίησεως όλων των εκδιδόμενων τιμολογίων, συσχέτιση πωλήσεων με ΦΠΑ, συμφωνία του λογαριασμού “Πελάτες” αλλά και των συγκεντρωτικών καταστάσεων πελατών,
15. διαπίστωση της μη ύπαρξης εικονικών πωλήσεων στο τέλος της χρήσεως και έκδοσης πιστωτικών τιμολογίων στην επόμενη χρήση για πωλήσεις που αφορούν την προηγούμενη χρήση, αλλά και της τήρησης των όρων και προϋποθέσεων που προβλέπονται από την ισχύουσα νομοθεσία για την καταχώρηση των Πωλήσεων (ΔΠΧΑ ή ΕΛΠ)
16. διαπίστωση ότι στο προσάρτημα των χρηματοοικονομικών καταστάσεων παρέχεται η προβλεπόμενη, από την ισχύουσα νομοθεσία (ΔΠΧΑ ή ΕΛΠ), σχετική πληροφόρηση για τα έσοδα,
17. επαλήθευση της ορθής εκδόσεως των τιμολογίων και διαπίστωση της ύπαρξης σχετικών εγκρίσεων, για τυχόν επιστροφές και εκπτώσεις επί των πωλήσεων.

(Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017, σ.457-460)

ΕΛΕΓΧΟΣ ΛΟΓΑΡΙΑΣΜΩΝ ΕΞΟΔΩΝ

Ο εσωτερικός έλεγχος των εξόδων αφορά την εξέταση των διαδικασιών που απαιτούνται να πραγματοποιηθούν από τον εσωτερικό ελεγκτή, ώστε να περιορίζεται η ύπαρξη λαθών και να διασφαλίζεται η ακρίβεια και η αξιοπιστία των λογιστικών βιβλίων σε ότι αφορά τους συγκεκριμένους λογαριασμούς. Ο εσωτερικός έλεγχος που

αφορά τους λογαριασμούς εξόδων, περιλαμβάνει τις ακόλουθες ελεγκτικές διαδικασίες:

1. δειγματοληπτικός έλεγχος παραστατικών στοιχείων συγκεκριμένης χρονικής περιόδου και απόδειξη γνησιότητας των παραστατικών που δικαιολογούν την συναλλαγή,
2. καταμερισμός καθηκόντων, αρμοδιοτήτων και εξουσιοδοτήσεων δηλ. ο υπάλληλος που είναι αρμόδιος για τις καταχωρήσεις των εξόδων να μην συνδέεται και με τις πληρωμές,
3. επισκόπηση κίνησης των αναλυτικών λογαριασμών για την ύπαρξη τυχόν σημαντικών ή ασυνήθιστων κονδυλίων,
4. διαπίστωση ύπαρξης αποκλίσεων των εξόδων της ελεγχόμενης χρήσης σε σχέση με τα αντίστοιχα της προηγούμενης χρήσης (σε ποσοστό και αξία επί των πωλήσεων),
5. έλεγχος και εξακρίβωση ότι έχει τηρηθεί η αρχή της αυτοτέλειας των χρήσεων (δηλαδή έχουν περιληφθεί όλα τα έξοδα που αναλογούν στη χρήση και έχουν σχηματισθεί όλες οι σχετικές προβλέψεις των εξόδων)
6. έλεγχος ότι τυχόν σημαντικά κονδύλια που δεν αναγνωρίζονται από τη φορολογική αρχή ως επισκεπτόμενα, έχουν ληφθεί υπόψη στη φορολογική αναμόρφωση των αποτελεσμάτων, προκειμένου να προσδιοριστεί ο φόρος εισοδήματος,
7. έλεγχος κινήσεων λογαριασμών εξόδων βάσει των νόμιμων παραστατικών,
8. έλεγχος ότι για κάθε λογαριασμό εξόδου το σύστημα εσωτερικού ελέγχου λειτουργεί αποτελεσματικά, δηλ. για κάθε έξοδο εκδίδεται το αναγκαίο και ορκωτό παραστατικό στοιχείο, συντάσσεται προϋπολογισμός εξόδων-δαπανών, εξετάζονται οι αποκλίσεις-παρέχονται εξηγήσεις (πραγματοποιηθέντων και προϋπολογισθέντων εξόδων) γίνεται ακύρωση των δικαιολογητικών μετά τον διακανονισμό, ενημερώνονται έγκαιρα οι λογαριασμοί εξόδων κ.ο.κ.,
9. ορθή ταξινόμηση των δαπανών (διοίκησης, διάθεσης, βιομηχανικές κ.λ.π.)
10. επαλήθευση των λογιστικών εγγραφών των εξόδων με το βιβλίο ενταλμάτων ή το ημερολόγιο πληρωμών,
11. έλεγχος λογαριασμών εξόδων που παρουσιάζουν αυξημένη πιθανότητα αλλοίωσης όπως; διαφήμιση, τυποποίηση αγαθών, ελευθέρων

επαγγελματιών, επισκευές-συντηρήσεις, αποζημιώσεις στλεγγών, λοιπές γενικές δαπάνες, κ.λ.π.,

12. έλεγχος δαπανών για αμοιβές τρίτων και μισθοδοσίας προσωπικού,
13. έλεγχος δαπανών που αναφέρονται στις δηλώσεις του φόρου εισοδήματος της εταιρίας,
14. έλεγχος παραλαβής υλικών και βεβαίωσης πραγματοποίησης των υπηρεσιών, σύμφωνα με την ποιότητα, ποσότητα, τιμές και τους λοιπούς όρους που συμφωνήθηκαν (αντιπαραβολή με τα επιμέρους στοιχεία και όρους του δελτίου παραγγελίας),
15. έλεγχος τιμών αγορών-υπηρεσιών, αριθμητικών πράξεων, ορθής λογιστικοποίησης και διαχωρισμού ΦΠΑ (εφόσον υπάρχει δικαίωμα έκπτωσης), τρόπου εξόφλησης τιμολογίων,
16. έλεγχος άμεσων εξόδων αγορών, σύμφωνα με τις συμφωνίες ή εγκρίσεις των αρμοδίων οργάνων της εταιρίας, όπως και της ύπαρξης των απαραίτητων δικαιολογητικών νομιμοποίησης των προμηθευτών,
17. έλεγχος και συμφωνία, κατά αξία, του ισοζυγίου αποθήκης με το αντίστοιχο ισοζύγιο γενικής λογιστικής κάθε μήνα μέχρι τέλος της χρήσεως.

Το πρόγραμμα εσωτερικού ελέγχου αγορών εσωτερικού, όπως και τυχόν αγορών από το εξωτερικό, περιλαμβάνει τις εξής διαδικασίες:

1. έλεγχος τιμολογίων των προμηθευτών, σε αντιπαραβολή με τα δελτία αποστολής, ως προς τις ποσότητες, αξίες και τον χρόνο εκδόσεώς τους.
2. Έλεγχος προς την νομιμότητα των δικαιολογητικών, ύπαρξη εγκρίσεων, ακυρώσεις, επαληθεύσεις αριθμητικών πράξεων, καθώς και ορθής λογιστικής τακτοποίησης (αγορές-προμηθευτές-ΦΠΑ)
3. Έλεγχος καταχώρησης των ποσοτήτων και της αξίας που αναγράφεται στα δελτία αποστολής, ή στα τιμολόγια των προμηθευτών στις αντίστοιχες μερίδες της αποθήκης.
4. Έλεγχος ότι τα κόμιστρα αγορών καταχωρήθηκαν στην αντίστοιχη μερίδα αποθήκης ως ειδικά έξοδα και έγινε ορθός μερισμός τους, εφόσον αφορούν περισσότερα του ενός είδη μέσα από τον λογαριασμό “παραγγελίες”
5. Έλεγχος διακανονισμού αγοράς: α) διαπίστωση ύπαρξης εξοφλητικής απόδειξης μετρητών του προμηθευτή ή πινακίου παραλαβής επιταγών από τον προμηθευτή, β) διαπίστωση πίστωσης του σωστού λογαριασμού προμηθευτή

για τις αγορές επί πιστώσει ή των γραμματίων πληρωτέων ή επιταγών πληρωτέων με την αξία του τιμολογίου, πλέον του αναλογούντος ΦΠΑ.

6. Έλεγχος ύπαρξης συστήματος ορθής καταχώρησης και απαλήθευσης του ΑΦΜ των προμηθευτών.
7. Επαλήθευση-συμφωνία της συγκεντρωτικής κατάστασης των προμηθευτών (αγορών) και διαπίστωση υποβολής της στην αρμόδια υπηρεσία.
8. Έλεγχος ύπαρξης σχετικών δικαιολογητικών (διασάφηση του τελωνείου, τιμολόγια οίκου εξωτερικού, εξοδολόγιο εκτελωνιστού)
9. Έλεγχος των δικαιολογητικών που περιλαμβάνονται στα εξοδολόγια του εκτελωνιστή, καθώς και των μεταφορικών, ασφαλιστρων και λοιπών εξόδων εισαγωγής, ότι είναι τα νόμιμα και φέρουν έγκριση, ακύρωση και επαλήθευση των αριθμητικών πράξεων.
10. Έλεγχος ορθού υπολογισμού της τιμής μονάδος, με βάση τα σχετικά κοστολόγια (υπολογισμού ξένου νομίσματος, κατά μονάδα εισαχθέντος εμπορεύματος, μαζί με τα ειδικά έξοδα εισαγωγής)
11. Έλεγχος ορθού διαχωρισμού ΦΠΑ από το κόστος εισαγωγής και εφόσον πρόκειται για εισαγωγές από τρίτες χώρες και συμφωνία του ΦΠΑ εισαγωγής που προκύπτει από τον ανώτερο πίνακα με τον ΦΠΑ της διασάφησης εισαγωγής.
12. Έλεγχος του τρόπου διακανονισμού με τον προμηθευτή εξωτερικού και την ύπαρξη των δικαιολογητικών από την μεσολαβούσα τράπεζα του εσωτερικού, καθώς και των φορτωτικών εγγράφων.
13. Έλεγχος της εκκαθάρισης εάν ο διακανονισμός έγινε με την παραλαβή των φορτωτικών εγγράφων από την μεσολαβούσα τράπεζα ή με το άνοιγμα ανέκκλητης πίστωσης, και έλεγχος ότι η λογιστικοποίηση έγινε με βάση την επίσημη τιμή του ξένου νομίσματος της ημέρας εκκαθάρισης ή σε περίπτωση προεμβάσματος με την ημερομηνία του προεμβάσματος.
14. Έλεγχος της εκκαθάρισης εάν ο διακανονισμός της εισαγωγής έγινε με αποδοχή υποσχετικών από την εταιρία (προθεσμιακός διακανονισμός) και, έλεγχος των δικαιολογητικών της μεσολαβούσας τράπεζας και της ορθής λογιστικοποίησης της εισαγωγής στην αξία (ισοτιμία σε ξένο νόμισμα) της ημέρας αποδοχής των υποσχετικών.

15. Έλεγχος στην περίπτωση που ο διακανονισμός έγινε με προέμβασμα, ότι η λογιστικοποίηση των αγορών έγινε στην αξία του ξένου νομίσματος της ημερομηνίας του προεμβάσματος.
16. Έλεγχος ορθής ενημερώσεως της μερίδας αποθήκης κατ' αξία με το κόστος εισαγωγής.
17. Διαπίστωση ότι η παραληφθείσα ποσότητα που αναγράφεται στις διασαφήσεις εισαγωγής συμφωνεί με αυτήν της αντίστοιχης μερίδας αποθήκης. Τυχόν απόκλιση πρέπει να αιτιολογηθεί επαρκώς (αλλοιωμένα, σπασμένα, κατεστραμμένα κ.λ.π.)

Ελεγκτικές εργασίες που αφορούν τον έλεγχο των επιστροφών και εκπτώσεων αγορών περιλαμβάνει τα εξής:

1. Έλεγχος των ποσοτήτων που αναγράφουν τα πιστωτικά τιμολόγια επιστροφής με τα αντίστοιχα εκδοθέντα από την εταιρία δελτία αποστολής.
2. Διενέργεια ελέγχου τμών πιστωτικών τιμολογίων επιστροφής με τα αντίστοιχα εκδοθέντα τιμολόγια των προμηθευτών.
3. Διαπίστωση ότι οι εκπτώσεις επί των τιμολογίων προμηθευτών ή οι εκπτώσεις τζίρου προκύπτουν από έγγραφες συμφωνίες με τους προμηθευτές.
4. Έλεγχος ενημέρωσης με τις εκπτώσεις και επιστροφές μεριδίων αποθήκης κατ' αξία ή κατά ποσότητα και αξία, αντίστοιχα.

Τέλος, οι ελεγκτικές εργασίες που αφορούν το χειρισμό των εξόδων στο τέλος χρήσης, περιλαμβάνουν τα ακόλουθα:

1. Επιλογή δείγματος από τις τελευταίες αγορές της χρήσης και διαπίστωση καταχώρησής τους (ποσότητα-αξία) στις αντίστοιχες μερίδες της αποθήκης.
2. Επιλογή δείγματος από τις τελευταίες για τη χρήση, εισαγωγές και διαπίστωση λογιστικοποίησής τους στους λογαριασμούς αγορών-ΦΠΑ-προμηθευτών.
3. Έλεγχος καταχώρησης των τελευταίων, για τη χρήση, δικαιολογητικών εισαγωγών στις μερίδες αποθήκης της χρήσης που κλείνει και των πρώτων στις μερίδες αποθήκης της επόμενης χρήσης. Ο έλεγχος αυτός πρέπει να καλύπτει όλα τα δικαιολογητικά εισαγωγής στις αποθήκες (αγορές, αναλώσεις, επιστροφές, πωλήσεων κ.λ.π.)

4. Έλεγχος ότι στη χρήση που κλείνει περιλήφθηκαν οι συμφωνηθείσες με τους προμηθευτές εκπτώσεις τζίρου που αντιστοιχούν στις αγορές της χρήσης και καταχωρήθηκαν στις μερίδες αποθήκης, αφού μερίστηκαν ορθά, ανάλογα με τις συνολικές αξίες αγορών των ειδών αποθεμάτων που αφορούν.
5. Διαπίστωση τυχόν τόκοι προμηθευτών, λόγω διακανονισμού επί πιστώσει, που αφορούν τη τρέχουσα οικονομική χρήση, λογιστικοποιήθηκαν ή έγινε πρόβλεψη σε βάρος των αποτελεσμάτων χρήσεως.

Σε κάθε περίπτωση το σύστημα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να εξασφαλίζει- διασφαλίζει τις διαδικασίες αποτροπής αλλοίωσης των οικονομικών καταστάσεων και συγκεκριμένα του λογαριασμού αποτελεσμάτων που μπορεί να προέρχεται από λάθος λογιστικοποίηση- απεικόνιση εξόδων. Έτσι, σημαντική δικλίδα ασφαλείας αποτελεί ο σαφής διαχωρισμός καθηκόντων, ώστε τα άτομα που ασχολούνται με την καταγραφή των υποχρεώσεων να μην εμπλέκονται στην αποπληρωμή τους και τη λογιστική τους ενημέρωση. (Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017, σ480-484)

2.Διοικητικοί Έλεγχοι

Ο διοικητικοί έλεγχοι εξετάζουν το κατά πόσο διαχειρίζονται κατά τον άριστο τρόπο τα διαθέσιμα μέσα και πόροι. Εξετάζουν τους λόγους και τα αίτια αποχώρησης του εξειδικευμένου προσωπικού και τις επιπτώσεις των αποχωρήσεων αυτών. Επίσης, εξετάζουν τη συμμόρφωση των εργαζομένων προς τις εξουσιοδοτήσεις, τα σχέδια δράσης τις αποφάσεις της διοίκησης και γενικότερα την πολιτική διοίκησης της εταιρίας. Αποβλέπουν στη διερεύνηση του κατά πόσο το ανθρώπινο δυναμικό αξιολογείται και αξιοποιείται κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο, αν είναι προσηλωμένο και εγκλιματισμένο στο περιβάλλον που εργάζεται, αν είναι ενήμερο για τους στόχους της επιχείρησης και αν συμμετέχει ενεργά στην υλοποίηση αυτών. Επίσης, αν υπάρχει πολιτική κουλτούρας μέσα στο φορέα. Αν οι σχέσεις των εργαζομένων με τον φορέα, είναι σε καλό επίπεδο συνεργασίας και αν επιλύονται άμεσα τα προβλήματά των και δεν αποβαίνουν σε βάρος και των δύο μερών. Γενικότερα, οι διοικητικοί έλεγχοι αξιολογούν την υπάρχουσα πολιτική διοίκησης προσωπικού, το κατά πόσο τα συστήματα διοίκησης λειτουργούν αποδοτικά, προκειμένου να συμβάλουν αποτελεσματικά στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων

με το ελάχιστο δυνατό κόστος και με το μεγαλύτερο όφελος. Εν κατακλείδι, οι διοικητικοί έλεγχοι καλύπτουν λειτουργίες που αφορούν άμεσα το λειτουργικό, διοικητικό σκέλος όλων των ιεραρχικών επιπέδων δίνοντας δυνατότητα στη διοίκηση να έχει γνώση της γενικότερης διοικητικής λειτουργίας της επιχείρησης. (Γιώργος, 2006, σ.26)

Ο έλεγχος ξενοδοχείων βάσει αποτελεσμάτων, διεισδύει βαθύτερα από τον έλεγχο μόνο των οικονομικών αποτελεσμάτων. Καταγράφει διάφορες εμφανής ή μη πτυχές για να εξασφαλίσει μια αυθεντική και απρόσκοπτη εμπειρία για τους επισκέπτες, αλλά και τους υπαλλήλους. Οι ξενοδόχοι επικεντρώνονται τόσο συχνά στις οικονομικές πτυχές ενός ελέγχου, που παραβλέπουν τα πιο υποκειμενικά στοιχεία - συμπεριλαμβανομένης της κουλτούρας και της εμπειρίας των επισκεπτών. Έτσι, αυτά τα λιγότερο κρίσιμα στοιχεία, είναι και αυτά που δημιουργούν την αφοσίωση των επισκεπτών και τις θετικές προφορικές προτάσεις. Ποιές είναι οι ελεγκτικές διαδικασίες που μπορεί να εκτελέσει ο εσωτερικός ελεγκτής για να βελτιώσει την κουλτούρα του ξενοδοχείου, επομένως και της εμπειρίας των επισκεπτών;

Όσον αφορά την εσωτερική κουλτούρα, πρέπει να δοθεί προσοχή στον τρόπο με τον οποίο η ομάδα του ξενοδοχείου γιορτάζει την επιτυχία. Υπάρχει σαφής και περιεκτική επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και προσωπικού; Για να την υποστηρίξει περαιτέρω αυτής της διαδικασίας, πρέπει να εξεταστεί το ενδεχόμενο να εμφανιστούν πίνακες σε κοινόχρηστους χώρους εργαζομένων που παρουσιάζουν σχόλια πελατών, μετρήσεις και στοιχεία εσωτερικής γιορτής. Όσον αφορά την εμπειρία, πρέπει να παρατηρηθεί η λειτουργία του ξενοδοχείου από τον ελεγκτή σαν να είναι επισκέπτης. Είναι οι τρόποι με τους οποίους οι υπάλληλοι χειρίζονται τις αλληλεπιδράσεις με τους επισκέπτες υπόδειγμα για το πώς θα έπρεπε να αντιμετωπίζονται γενικά οι πελάτες; Εάν όχι, ήρθε η ώρα να διαμορφωθεί ένα σχέδιο ή προγράμματα κατάρτισης που μπορεί να βοηθήσει με τυχόν αλλαγές που πρέπει να γίνουν. Ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να δειπνήσει στο εστιατόριο του ξενοδοχείου και να σημειώσει τις εμπειρίες των πελατών. Ήταν ένα σχόλιο από ένα γενικό δείπνο που θεωρείται χρήσιμο σχόλιο; Πρέπει να γίνει η καταγραφή του. Επιπλέον, όταν ο ελεγκτής περπατάει σε όλη την επιχείρηση, πρέπει να παρατηρήει το πώς οι εργαζόμενοι αλληλεπιδρούν με τους επισκέπτες σε μέρη όπως ανελκυστήρες και διαδρόμους ακόμα.

Η ασφάλεια και η διαχείριση κινδύνων είναι βασικά στοιχεία που πρέπει να εξετάζονται κατά τη διάρκεια των ελέγχων και πρέπει να έχουν τις δικές τους ενότητες σε μια έκθεση διασφάλισης ποιότητας. Πρέπει ο εσωτερικός ελεγκτής να είναι επιφυλακτικός για τυχόν παγίδες ασφαλείας, όπως κίνδυνοι ολίσθησης ή ζητήματα ασφαλείας και να παρακολουθούνται αμέσως για να αντιμετωπίζονται.

Πρέπει να είναι γνώριμα για τον ελεγκτή τα ζητήματα που μπορεί να προκύψουν τόσο για τους εργαζόμενους, όσο και για τους επισκέπτες. Πρέπει να είναι βεβαιωμένος ότι όλα τα προγράμματα ασφαλείας που διαθέτει το ξενοδοχείο είναι ενημερωμένα και ακολουθούνται από μέλη της ομάδας. Όσοι διενεργούν τον έλεγχο στην ομάδα εσωτερικού ελέγχου, πρέπει να είναι εξοικειωμένοι με όλες τις εσωτερικές πολιτικές, καθώς και τις τοπικές, πολιτειακές και ομοσπονδιακές απαιτήσεις. Στη συνέχεια, πρέπει να βεβαιωθεί ότι οι εργαζόμενοι συμμορφώνονται, συγκεντρώνοντας τυχόν δικαιολογητικά που το αποδεικνύουν.

Είναι γεγονός ότι η δουλειά του εσωτερικού ελεγκτή πολλές φορές “φοβίζει” το προσωπικό των διάφορων εταιριών που πρόκειται να ελεγχθούν, το βλέπουν σαν ένα εργαλείο που έρχεται αντιμέτωπο με την καθημερινότητά τους. Είναι λοιπόν δουλειά του ελεγκτή, τηρώντας πάντα τον Κώδικα Επαγγελματικής Δεοντολογίας, να εκτελέσει το έργο του με θετική στάση και να βεβαιωθεί ότι οι υπάλληλοι καταλαβαίνουν ότι η διαδικασία είναι μέρος μιας πολύ δυνατής συνεργασίας. Αντί να βλέπει τον έλεγχο σαν μια εφάπαξ εμπειρία, πρέπει να ενθαρρύνει τα μέλη της ομάδας (πάντα σε επαγγελματικά πλαίσια χρησιμοποιώντας την εμπειρία του) να τον αντιμετωπίσουν ως μέρος του ξενοδοχειακού προγράμματος, στο οποίο όλοι παίζουν τους βασικούς τους ρόλους για την εξασφάλιση σωστής εμπειρίας των επισκεπτών. Για παράδειγμα, κατά την συνεργασία του με έναν ή δύο υπαλλήλους πρέπει να διασφαλίσει ότι οι πολιτικές και οι διαδικασίες, όπως η διαχείριση μετρητών, ακολουθούνται σωστά. Επίσης, πρέπει να αφιερώσει χρόνο για να συνδεθεί με τον γενικό διευθυντή ή τον manager ανθρώπινου δυναμικού, για να εξεταστούν τα αρχεία υπαλλήλων και να βεβαιωθεί ότι υπάρχουν όλα τα απαραίτητα έγγραφα. Η παρακολούθηση αυτών των εργασιών θα βοηθήσει μακροπρόθεσμα. Η προληπτική φύση που πρέπει να διακατέχει τον εσωτερικό ελεγκτή θα διαλύσει τυχόν μελλοντικούς πονοκεφάλους που θα μπορούσαν να προκύψουν από εργασιακά ζητήματα. (*lodgingmagazine.com, 2019*)

Η μισθοδοσία αποτελεί πολύ σημαντικό παράγοντα, ώστε το προσωπικό να είναι ευχαριστημένο και να μπορεί να ακολουθήσει την κουλτούρα που παεί να εξασφαλίσει ο ελεγκτής. Όπως κάθε άλλος έλεγχος, το κόστος μισθοδοσίας θα πρέπει να ελεγχθεί για να διαπιστωθεί εάν υπάρχουν επαρκείς διαδικασίες για να διασφαλιστεί ότι το κόστος χρονικής περιόδου συγκεντρώνεται στα βιβλία και δεν υπάρχει κίνδυνος ανακρίβειας των υπολοίπων λογαριασμού και της κατηγορίας συναλλαγών. Οι στόχοι αυτού του ελέγχου θα είναι:

1. Ποσά της Μισθοδοσίας που εκκρεμούν στο τέλος του έτους, καθώς και τα ποσά που έχουν καταβληθεί εκ των προτέρων, έχουν καταγραφεί και προσαρμοστεί σωστά στις οικονομικές καταστάσεις για την περίοδο.
2. Τα ποσά που καταγράφονται ως έξοδα μισθοδοσίας αντιπροσωπεύουν με ακρίβεια την αξία των υπηρεσιών που λαμβάνει η οντότητα.
3. Οι λογιστικές αρχές που εφαρμόζονται σε διάφορα έξοδα παροχών σε εργαζομένους, συμπεριλαμβανομένης της υγειονομικής περίθαλψης, της σύνταξης και άλλων εξόδων παροχών μετά τη συνταξιοδότηση, είναι κατάλληλες, με βάση τα ΔΠΧΑ ή ΕΛΠ.

(The Institute Of Chartered Accountants Of India, 2011, σ.87)

3. Λειτουργικοί Έλεγχοι

Αντικειμενικός σκοπός των λειτουργικών ελέγχων (Operational Audits) είναι η διερεύνηση λειτουργίας των διαδικασιών η αξιολόγηση και εκτίμηση της δομής του υπάρχοντος συστήματος και η πρόταση ανάπτυξης νέων και βελτίωσης υπάρχοντων σε περιοχές που έχουν απαξιωθεί. Εάν λειτουργεί το οργανόγραμμα, εφαρμόζονται οι νόμοι, οι αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου, οι νόμοι της πολιτείας, ελέγχεται εάν οι συναλλαγές γίνονται σύμφωνα με τις θεσπισμένες εξουσιοδοτήσεις και αν τα επιμέρους τμήματα, καθώς και μεταξύ τους λειτουργούν αρμονικά και αποδοτικά. Οι λειτουργικοί έλεγχοι αποβλέπουν στην προαγωγή και την προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης. Αναφέρονται στις επιμέρους λειτουργίες των διαδικασιών και στον τρόπο λειτουργίας του συστήματος διοίκησης. Οι έλεγχοι αυτοί στοχεύουν να διαπιστώσουν κατά πόσο οι διαδικασίες λειτουργούν

αποτελεσματικά κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Τέλος, αποβλέπουν στη διαπίστωση κατά πόσο ένα τμήμα λειτουργεί σωστά με την υπάρχουσα οργανωτική δομή, αν επιτυγχάνονται οι στόχοι, προτείνοντας συγχρόνως διορθωτικές παρεμβάσεις όπου συναντώνται αποκλίσεις. Επίσης, αν οι λειτουργίες συμβάλουν στη βελτίωση της ενδοεπιχειρησιακής επικοινωνίας μεταξύ των ιεραρχικών επιπέδων και μεταξύ τμημάτων. (Γιώργος, 2006, σ.26-27)

Όταν αναφερόμαστε, στην λειτουργική οργάνωση ενός ξενοδοχείου, πρόκειται για τη διαδικασία που ακολουθείται προκειμένου να καθοριστούν όλες εκείνες οι δραστηριότητες που απαιτούνται ώστε να επιτευχθούν οι σκοποί και οι στόχοι του (Ζαχαράτος & Παπαγιάννης, 2008). Συγκεκριμένα, καθορίζεται ο ρόλος που θα πρέπει να έχει ο κάθε υπάλληλος που εργάζεται στο ξενοδοχείο, οι κανόνες που θα πρέπει να ακολουθεί και οι όροι κάτω από τους οποίους θα εκτελούνται οι δραστηριότητες. Μέσα από αυτή τη διαδικασία, μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι που έχει θέσει το ξενοδοχείο (Θεοχάρης, 2016). Μιλώντας, επίσης, για έλεγχο οργάνωσης της λειτουργίας εννοούμε την ανάθεση των δραστηριοτήτων αυτών σε άτομα και ομάδες ατόμων που θα τις φέρουν εις πέρας και τη διαμόρφωση βαθμίδων τέτοιων ανάλογα με την εξουσία και την ευθύνη (Ζαχαράτος & Παπαγιάννης, 2008). Η δομή, επομένως, πάνω στην οποία βασίζονται και αναπτύσσονται όλες οι λειτουργίες ενός ξενοδοχείου, αποτελεί την οργάνωσή του. Με βάση αυτή τη δομή και ανάλογα με τους διαθέσιμους πόρους, το είδος των παρεχόμενων υπηρεσιών, την ποιότητά τους αλλά και την ποσότητά τους, διαχειρίζονται και συντονίζονται οι λειτουργίες ενός ξενοδοχείου. Για αυτό το λόγο, η οργάνωση ενός ξενοδοχείου είναι μια διαδικασία εξαρτώμενη από το μέγεθος της πελατείας που θα έχει, την κατηγορία της, την παραγωγή της και τον τύπο της (Θεοχάρης, 2016). Θα πρέπει να ξέρει ο εσωτερικός ελεγκτής ότι τα μεμονωμένα ξενοδοχεία, συνήθως, οργανώνονται σε λειτουργικές γραμμές, με τμήματα τα οποία ομαδοποιούνται αναλόγως με την εργασία πάνω στην οποία απασχολούνται. Συγκεκριμένα, ένα ξενοδοχείο χωρίζεται κατά μήκος λειτουργικών γραμμών με πέντε διοικητικά τμήματα. Αυτά τα τμήματα είναι των δωματίων (Rooms), του επισιτισμού (Food and Beverage), του οικονομικού/λογιστηρίου (Accounting), των πωλήσεων (Sales) και του προσωπικού (Personnel). Οι αρχηγοί αυτών των πέντε τμημάτων δίνουν την αναφορά τους απευθείας στον γενικό διευθυντή (General Manager). Κάθε ένα από αυτά τα πέντε τμήματα, υποδιαιρείται σε μικρότερες οργανωτικές μονάδες, οι οποίες

αντιπροσωπεύουν τις βελτιώσεις από την εργασία που εκτελείται και τις δεξιότητες που έχουν τα άτομα σε κάθε μία μονάδα ((Θεοχάρης, Διοίκηση - Οικονομική διαχείριση, 2016), (Fitzsimmons & Fitzsimmons, 2006)).

(Γκιμπ, 2019, σ.34-35)

ΕΛΕΓΧΟΣ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΔΩΜΑΤΙΩΝ

Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να εξασφαλίζει ότι το τμήμα διαχείρισης δωματίων εκτελεί την καθώς πρέπει λειτουργία καταλύματος ενός ξενοδοχείου. Οι κρατήσεις πρέπει να γίνονται αποδεκτές, οι επισκέπτες πρέπει να λαμβάνουν φιλοξενία και να τους δίνονται καθαρά δωμάτια, η κατάσταση των διαθέσιμων και κατειλημμένων δωματίων πρέπει να διατηρούνται ενημερωμένα, οι επισκέπτες πρέπει να λαμβάνουν έγκαιρα τα μηνύματα ηλεκτρονικού ταχυδρομείου (mail) και τα μηνύματα στο τηλέφωνο, πρέπει να διατηρείται ασφάλεια, οι δημόσιοι χώροι, όπως τα λόμπυ, πρέπει να διατηρούνται καθαροί και οι ερωτήσεις των επισκεπτών πρέπει να απαντώνται. Όλες αυτές είναι κάποιες από τις σημαντικές λειτουργίες του τμήματος διαχείρισης δωματίων που πρέπει ο ελεγκτής να επιβεβαιώσει. (Krstić, Kahronić, & Stanišić, 2015), (Rutherford & O’Fallon, 2007)). Το τμήμα διαχείρισης δωματίων, υποδιαιρείται σε κάποιες υπο-μονάδες, όπως το τμήμα υποδοχής, το τμήμα καθαριστηρίου, το τμήμα κρατήσεων, το τμήμα ορόφων/καθαριότητας, το τμήμα ασφάλειας και το τμήμα μηχανικού/συντήρησης (Rutherford & O’Fallon, 2007). Ξεκινώντας από το τμήμα καθαριστηρίου, είναι υπεύθυνο για τον καθαρισμό και το σιδέρωμα όλων των κλινοσκεπασμάτων του ξενοδοχείου και των στολών εργαζομένων. Η λειτουργία αυτού του τμήματος είναι εξαιρετικά εξειδικευμένη. Οι γνώσεις και οι δεξιότητες που απαιτούνται για τη διαχείριση των λειτουργιών αυτού του τμήματος και μπορούν να μεταφερθούν σε άλλους τομείς του ξενοδοχείου, είναι λίγες. Συνεχίζοντας με το τμήμα υποδοχής, είναι το σημείο όπου όλοι οι επισκέπτες όταν φτάσουν στο ξενοδοχείο καλωσορίζονται και τους ανατίθεται το δωμάτιο στο οποίο είναι εγγεγραμμένοι. Στο τμήμα υποδοχής υπάγονται οι λειτουργίες τηλεφώνου και άλλες λειτουργίες επικοινωνίας των επισκεπτών, όπως επίσης και το προσωπικό που ανταποκρίνεται στο κουδούνι του ξενοδοχείου (Rutherford & O’Fallon, 2007). Το τμήμα κρατήσεων, παίρνει και παρακολουθεί τις μελλοντικές κρατήσεις του ξενοδοχείου. Το τμήμα καθαριότητας, είναι υπεύθυνο για τον καθαρισμό των

δωματίων και των δημόσιων χώρων. Για την ασφάλεια των επισκεπτών, υπεύθυνο είναι το τμήμα ασφαλείας. Τέλος, το τμήμα μηχανικών/συντήρησης είναι υπεύθυνο για τη λειτουργία και για τη συντήρηση του ξενοδοχείου συνολικά, συμπεριλαμβανομένων και των ηλεκτρικών, μηχανικών, υδραυλικών εγκαταστάσεων, εγκαταστάσεων κλιματισμού, θέρμανσης και εξαερισμού. Επίσης, εκτελεί μικρές επισκευές και ανακαινίσεις (Rutherford & O'Fallon, 2007). Ανάμεσα στις υπο-μονάδες που έχει το τμήμα διαχείρισης δωματίων, υπάρχει μεγάλη αλληλεξάρτηση, και για αυτόν το λόγο υπάρχει στενός συντονισμός των δραστηριοτήτων. Το τμήμα υποδοχής με το τμήμα κρατήσεων έχουν μεταξύ τους διασυνδέσεις. Το τμήμα κρατήσεων πρέπει να ενημερώνει το τμήμα υποδοχής για τον αριθμό των δωματίων που πρέπει να προετοιμαστούν κάθε μέρα, έτσι ώστε να διασφαλίζεται ότι η τρέχουσα απογραφή των ενοικιαζόμενων δωματίων είναι πάντα διαθέσιμη. Από την άλλη μεριά, το τμήμα υποδοχής πρέπει να ενημερώνει το τμήμα κρατήσεων κάθε φορά που οι επισκέπτες που έρχονται χωρίς κράτηση, είναι καταχωρημένοι. Διασυνδέσεις υπάρχουν και ανάμεσα στο τμήμα υποδοχής με το τμήμα καθαριότητας. Οι πληροφορίες σχετικά με την κατάσταση του δωματίου πρέπει να ρέουν και προς τις δυο κατευθύνσεις. Δηλαδή, και όταν ο επισκέπτες αναχωρεί, το τμήμα υποδοχής πρέπει να ενημερώνει το τμήμα καθαριότητας ώστε να καθαριστεί το δωμάτιο, και όταν καθαριστεί το δωμάτιο το τμήμα καθαριότητας πρέπει να ενημερώσει το τμήμα υποδοχής ότι το δωμάτιο είναι έτοιμο να χρησιμοποιηθεί (Rutherford & O'Fallon, 2007). Άλλες διασυνδέσεις που υπάρχουν μέσα στο τμήμα δωματίων, είναι ενδεικτικοί για τη διαδοχική αλληλεξάρτηση που συμβαίνει όταν η έξοδος μιας μονάδας γίνεται η είσοδος μιας άλλης. Για να είναι εφικτή η αποτελεσματική διαχείριση υπό αυτές τις συνθήκες, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να επιβεβαιώνει ότι υπάρχουν τυποποιημένα σχέδια, διαδικασίες, χρονοδιαγράμματα και προθεσμίες. Για να συντονίζονται οι υπο-μονάδες, απαιτείται να υπάρχει συχνή επικοινωνία μεταξύ των στελεχών (Rutherford & O'Fallon, 2007).

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΕΠΙΣΙΤΙΣΜΟΥ

Το τμήμα επισιτισμού έχει σαν πρωταρχική λειτουργία του να παρέχει φαγητό και ποτό στους επισκέπτες του ξενοδοχείου. Αυτή η λειτουργία μπορεί να είναι περίπλοκη, ανάλογα με τις υπηρεσίες που διαθέτει το κάθε ξενοδοχείο, αν

περιλαμβάνει καφετέρια, εστιατόριο με γκουρμέ πιάτα, μπαρ με σνακ δίπλα στην πισίνα, λόμπι μπαρ κλπ. Σε αυτό το τμήμα υπάρχουν οι εξής υπο-ομάδες: Παραγωγή τροφίμων, Υπηρεσία τροφίμων, Υπηρεσίες δωματίου, Διαχειριστής ποτών, Συνεδρίαση και εστίαση και Διαχειριστικό τμήμα ((Pizam, 2005), (ΜΑΡΑΣ, 2004)). Ξεκινώντας με τη μονάδα παραγωγής τροφίμων, ο εκτελεστικός σεφ είναι ο επικεφαλής. Κάτω από τον σεφ είναι οι ειδικοί στη γαστρονομία που ευθύνονται για την προετοιμασία των τροφίμων. Συνήθως, οι υπηρεσίες τροφίμων στα εστιατόρια των ξενοδοχείων και τα καταστήματα των τροφίμων, είναι ευθύνη ενός ξεχωριστού τμήματος, το οποίο σε μεγάλα ξενοδοχεία έχουν επικεφαλής το βοηθό του διευθυντή επισιτισμού. Το τμήμα εξυπηρέτησης τροφίμων, περιλαμβάνει τους μεμονωμένους διαχειριστές εστιατορίων και καταστημάτων, τους μετρ, τους σερβιτόρους και τις σερβιτόρες ((Pizam, 2005), (ΜΑΡΑΣ, 2004)). Εξαιτίας των ειδικών προβλημάτων που σχετίζονται με την υπηρεσία δωματίου, έχει δημιουργηθεί μια ξεχωριστή υπο-μονάδα που μοναδική της ευθύνη είναι η υπηρεσία δωματίου. Επιπλέον, υπάρχει ένα ξεχωριστό τμήμα που έχει την ευθύνη για τα μπαρ και για τα καταστήματα των αλκοολούχων ποτών, λόγω της υψηλής αξίας και του κέρδους που δημιουργούν στο ξενοδοχείο, και είναι το τμήμα διαχείρισης ποτών. Συνεχίζουμε με το τμήμα συνεδρίων και τροφοδοσίας, καθώς τα περισσότερα ξενοδοχεία που διαθέτουν πλήρη εξυπηρέτηση, πραγματοποιούν σημαντικές δραστηριότητες. Ένα συνέδριο, χρησιμοποιεί αίθουσες συνεδριάσεων για ξεχωριστές συναντήσεις, μεγαλύτερες αίθουσες για γενικές συνεδρίες και ακόμη μεγαλύτερες εγκαταστάσεις για δεξιώσεις. Συγκεκριμένα περιλαμβάνονται τοπικές εκδηλώσεις, γαμήλιες δεξιώσεις, επαγγελματικές συναντήσεις και άλλες υποθέσεις που διεξάγονται από τοπικούς ομίλους. Για να καλυφθούν αυτές οι μοναδικές ανάγκες των πελατών, τα ξενοδοχεία οργανώνουν συχνά ξεχωριστά τμήματα τροφοδοσίας και συνεδρίων που ειδικεύονται σε αυτό το είδος. Τέλος, τα καθήκοντα για τον καθαρισμό των χώρων του τμήματος επισιτισμού, των πιάτων και γενικότερα την επίσπευση του επισιτισμού, ανατίθενται συχνά σε μια ξεχωριστή υπο-μονάδα, το διαχειριστικό τμήμα ((Pizam, 2005), (ΜΑΡΑΣ, 2004)). Καθώς ο τομέας παροχής φαγητού/ποτών είναι ο δεύτερος πιο κερδοφόρος τομέας σε ένα ξενοδοχείο (μετά την παροχή δωματίων) ο ελεγκτής θα πρέπει να έχει επίγνωση αυτών των δραστηριοτήτων και να εξασφαλίσει ότι όλες αυτές οι κατηγορίες και λειτουργίες εκτελούνται αποτελεσματικά.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΩΛΗΣΕΩΝ ΚΑΙ MARKETING

Το τμήμα πωλήσεων και marketing είναι ένα μικρό τμήμα με αποτέλεσμα να είναι εύκολος ο συντονισμός με τα υπόλοιπα τμήματα. Απομακρύνεται από τα περισσότερα καθημερινά επιχειρηματικά προβλήματα που αντιμετωπίζουν τα άλλα τμήματα και υπάρχει ένας διαχωρισμός της εργασίας μεταξύ των διευθυντών πωλήσεων, που βασίζεται στον τύπο των πελατών που προσπαθεί να προσελκύσει ένα ξενοδοχείο. Οι μεμονωμένοι διαχειριστές πωλήσεων συχνά ειδικεύονται σε εταιρικούς λογαριασμούς, συνεδρίες, περιοδείες και ταξιδιωτικές αγορές. Οι διευθυντές πωλήσεων, εργάζονται στα συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς περισσότερο ή λιγότερο ανεξάρτητα, με αποτέλεσμα να μην είναι σοβαρά τα προβλήματα αλληλεξάρτησης μεταξύ των τμημάτων ((Pizam, 2005), (Belch, Belch, & Purani, 2011)). Όμως, παρά την μη ισχυρή αλληλεξάρτησή τους με τα υπόλοιπα τμήματα, ο εσωτερικός ελεγκτής θα πρέπει να σιγουρέψει ότι οι στόχοι και οι κινήσεις των διευθυντών πωλήσεων είναι σύμφωνες με τις εντολές και τους στόχους της Διοίκησης.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΜΗΜΑΤΟΣ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

Το τμήμα προσωπικού ενός ξενοδοχείου, είναι μια οργάνωση του προσωπικού που έχει συσταθεί για να χειρίζεται μία εξειδικευμένη λειτουργία. Είναι ζωτικής σημασίας αυτό τμήμα για την αποτελεσματική λειτουργία του ξενοδοχείου, αν και δεν εξυπηρετεί πελάτες ούτε προετοιμάζει γεύματα. Οι τρεις υπο-μονάδες του τμήματος προσωπικού θα πρέπει να γνωρίζει ο εσωτερικός ελεγκτής ότι είναι η πρόσληψη εργαζομένων, η χορήγηση παροχών και η εκπαίδευση. Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να επιβεβαιώσει ότι ο διευθυντής προσωπικού πρέπει είναι ειδικός στο εργατικό δίκαιο και να μπορεί να συμβουλευεί τα διευθυντικά στελέχη των άλλων τμημάτων. Οι τρεις υπο-μονάδες συσχετίζονται αλλά δεν παρουσιάζουν πολλά προβλήματα αλληλεξάρτησης. Αντιθέτως, η μεγάλη πρόκληση του τμήματος προσωπικού συμβαίνει όταν προσπαθεί να αλληλεπιδράσει με άλλα τμήματα του ξενοδοχείου. Το τμήμα προσωπικού, μπορεί να προσλαμβάνει, να κάνει συνεντεύξεις και να

προβάλλει υποψήφιους υπαλλήλους, αλλά η τελική απόφαση πρόσληψης ανήκει στα τμήματα της γραμμής. Το ίδιο ισχύει και για τις αποφάσεις προαγωγής, στις οποίες η συμβολή του τμήματος προσωπικού είναι μόνο συμβουλευτική. Η αποτελεσματικότητα του τμήματος προσωπικού εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του διαχειριστή να δημιουργεί αποτελεσματικές σχέσεις συνεργασίας με άλλα τμήματα (Rutherford & O'Fallon, 2007). Ο ελεγκτής θα πρέπει να σιγουρέψει ότι αυτές οι επαγγελματικές σχέσεις συνεργασίας εκτελούνται μεταξύ του προσωπικού.

ΕΛΕΓΧΟΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΥ ΤΜΗΜΑΤΟΣ/ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ

Το τμήμα λογιστηρίου συνδυάζει συχνά λειτουργίες προσωπικού και γραμμής. Ο ρόλος του είναι η καταγραφή των οικονομικών συναλλαγών, η προετοιμασία και η ερμηνεία των οικονομικών δηλώσεων και η παροχή διαχείρισης με έγκαιρη αναφορά των λειτουργικών αποτελεσμάτων. Μέσα στις ευθύνες, περιλαμβάνονται η προετοιμασία της μισθοδοσίας, οι εισπρακτέοι και οι πληρωτέοι λογαριασμοί. Ωστόσο, υπάρχει και άλλη μια διάσταση στο τμήμα λογιστηρίου που συνδέεται με τις λειτουργίες, το λογιστικό κόστος και τον έλεγχο κόστους όλου του ξενοδοχείου. Αυτές οι λειτουργίες αποτελούν σοβαρότατη ευθύνη του ελεγκτή. Οι δυο βασικές ανησυχίες του λογιστικού ελέγχου είναι τα δωμάτια και ο επισιτισμός (Pizam, 2005). Το τμήμα λογιστηρίου για το τμήμα υποδοχής παρακολουθεί όλες τις χρεώσεις του λογαριασμού των πελατών. Ο υπεύθυνος του επισιτισμού και οι ταμίες οι οποίοι εργάζονται στο λογιστήριο, παρακολουθούν τα έσοδα και τα έξοδα του τμήματος επισιτισμού. Οι ταμίες του επισιτισμού πρέπει να αναφέρουν στο βοηθό που χειρίζεται στις λειτουργίες και ο υπεύθυνος του επισιτισμού να αναφέρει απευθείας στον εσωτερικό ελεγκτή του ξενοδοχείου. Το τμήμα επισιτισμού ενδέχεται να είναι αρμόδιο για την προετοιμασία και την εξυπηρέτηση τροφίμων, αλλά το τμήμα λογιστηρίου πρέπει να είναι υπεύθυνο για τη συλλογή εσόδων. Επίσης, να είναι υπεύθυνο για την παρακολούθηση και την προετοιμασία των ημερήσιων εκθέσεων σχετικά με το κόστος των τροφίμων και των ποτών που χρησιμοποιούνται στο ξενοδοχείο. Σε πολλές περιπτώσεις, το τμήμα λογιστηρίου είναι επίσης υπεύθυνο για τη λειτουργία αγοράς και αποθήκης. Τέλος, ο διευθυντής των συστημάτων είναι

υπεύθυνος για το σχεδιασμό του λογιστηρίου και για διαχειριστικές πληροφορίες των συστημάτων που χρησιμοποιούνται σε όλο το ξενοδοχείο. Αυτή η συζήτηση καταδεικνύει την άμεση συμμετοχή του τμήματος λογιστηρίου στην καθημερινότητα των λειτουργικών πτυχών του ξενοδοχείου (Rutherford & O'Fallon, 2007). Κλείνοντας με το τμήμα του λογιστηρίου, έχουμε να επισημάνουμε δύο ακόμη σημεία. Πρώτον, το λογιστήριο είναι υπεύθυνο για τη συλλογή και την αναφορά των περισσότερων λειτουργικών και οικονομικών στατιστικών του ξενοδοχείου. Επομένως, έχει σημαντικό ρόλο ως φορέας παροχής δεδομένων για την λήψη αποφάσεων και τη κατάρτιση προϋπολογισμού. Το δεύτερο σημείο είναι πως ο επικεφαλής του τμήματος λογιστηρίου είναι υπεύθυνος για το γενικό διευθυντή του ξενοδοχείου αλλά και για τον οικονομικό αντιπρόεδρο της αλυσίδας ξενοδοχείων ή για τον ιδιοκτήτη του ξενοδοχείου. Ο λόγος που υπάρχουν αυτά τα δύο σημεία, είναι να παρέχουν στην εταιρεία του ξενοδοχείου μια ανεξάρτητη επαλήθευση ακρίβειας των οικονομικών και λειτουργικών αποτελεσμάτων του ξενοδοχείου, δηλαδή ανεξάρτητη από το γενικό διευθυντή. Έτσι, η εντολή της ενότητας συνήθως παραβιάζεται στην περίπτωση των ελεγκτών του ξενοδοχείου ((Pizam, 2005), (Rutherford & O'Fallon, 2007)). Ο εσωτερικός ελεγκτής καλείται να επιβεβαιώσει ότι όλες αυτές οι λειτουργίες εκτελούνται αποτελεσματικά.

(Γκιμπ, 2019, σ.35-41)

ΕΛΕΓΧΟΣ ΤΩΝ ΔΙΑΦΟΡΩΝ ΡΟΩΝ ΕΣΟΔΩΝ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ

Έχει ήδη εξεταστεί το ποιες είναι οι ελεγκτικές διαδικασίες των εσόδων, από την οικονομική σκοπιά. Όπως έχουμε αντιληφθεί, οι παροχές των ξενοδοχείων αποτελούν αναπόσπαστο κομμάτι της λειτουργίας τους. Δουλειά του εσωτερικού ελεγκτή είναι να εκτελέσει περαιτέρω ελεγκτικές διαδικασίες, εστιάζοντας ότι η λειτουργία των ροών εσόδων εκτελείται σωστά.

Εσοδα Δωματίου

Τα δωμάτια αποτελούν γενικά τη μεγαλύτερη πηγή εσόδων για ένα ξενοδοχείο. Περίπου, το 50 έως 65% των ακαθάριστων εσόδων ενός ξενοδοχείου προέρχεται από ενοικίαση δωματίου, το οποίο φυσικά θα μπορούσε να ποικίλλει

ανάλογα με την πόλη και τη διαμόρφωση του ξενοδοχείου της επιχείρησης εκδηλώσεων. Κανονικά, η συνεισφορά από αυτήν την πηγή εσόδων υπερβαίνει το 70% λόγω του χαμηλού μεταβλητού κόστους. (*TheInstituteOfCharteredAccountantsOfIndia*, 2011, σ.17)

Τα ξενοδοχεία χρησιμοποιούν λογισμικό διαχείρισης για τη συντήρηση, την κατανομή, τη χρέωση επισκεπτών για υπηρεσίες που σχετίζονται με το δωμάτιο. Τα δωμάτια πωλούνται βάσει κράτησης που ρέει στο ξενοδοχείο είτε απευθείας είτε μέσω δικτύων κρατήσεων. Ο λειτουργικές διαδικασίες που πρέπει να ελέγχονται στους χώρους δωματίων δίνονται παρακάτω:

1. Οι τιμές που ενημερώνονται στο Σύστημα Διαχείρισης Καταλυμάτων είτε πραγματοποιούνται από το κεντρικό δίκτυο κρατήσεων είτε ελέγχονται και εγκρίνονται από τον Διαχειριστή Κρατήσεων.
2. Όλες οι εκπτώσεις που προσφέρονται σε κρατήσεις βάσει συμβολαίου ελέγχονται με κρατήσεις της ημερήσιας έκθεσης και αποσυνδέονται από τον Revenue Manager.
3. Για όλους τους προσκεκλημένους, ο διαχειριστής υπηρεσίας, στο τέλος της βάρδιας, θα πρέπει να εξασφαλίζει ότι η κάρτα εγγραφής, δεόντως συμπληρωμένη με όλα τα απαιτούμενα πεδία, συντάσσεται και υπογράφεται από τον προσκεκλημένο.
4. Ο υπεύθυνος υπηρεσίας ελέγχει τα δωμάτια που καταλαμβάνονται κατά την αλλαγή της ημερομηνίας της νύχτας και διασφαλίζει ότι έχουν χρεωθεί όλα τα δωμάτια.
5. Οι πραγματοποιηθέντες πληρωμές ελέγχονται για να διασφαλιστεί ότι όλες οι πληρωμές έχουν αναγνωριστεί από τον επισκέπτη και έχουν επίσης υπογραφεί από τον Διευθυντή υπηρεσίας.
6. Όλες οι παραιτήσεις από την παρακράτηση για ακυρώσεις ή μη εμφανίσεις ή χρεώσεις για αργά check out ή check in που γίνονται πιο νωρίς, τεκμηριώνονται και επιβεβαιώνονται.

(*The Institute Of Chartered Accountants Of India*, 2011, σ.54-55)

Έσοδα τροφίμων/ποτών (Συμπεριλαμβανομένων των εσόδων από Εκδηλώσεις)

Τα τρόφιμα και τα ποτά (F&B) θεωρούνται γενικά ως η δεύτερη μεγαλύτερη πηγή εσόδων για ένα ξενοδοχείο και γενικά συνεισφέρει 30% - 32% των ακαθάριστων εσόδων. (*The Institute Of Chartered Accountants Of India, 2011, σ.28*). Οι ελεγχωτικές λειτουργίες τους γίνονται μέσω επιβεβαίωσης ότι:

1. Η χρηματοδότηση μέσω του τμήματος ελέγχου F&B διασφαλίζει ότι οι τιμές μενού εγκρίνονται κατάλληλα σύμφωνα με τα επίπεδα εξουσίας του ξενοδοχείου.
2. Το εγκεκριμένο μενού ενημερώνεται στο κύριο μενού του Συστήματος Διαχείρισης και δεν υπάρχουν λάθη.
3. Ο F&B Manager εξετάζει τα ανοιχτά είδη φαγητού (εκτός μενού) μαζί με την αναφορά αντικειμένου και διασφαλίζει ότι η προσφερόμενη τιμή είναι λογική και συμβατή με την πολιτική και συγκρίσιμη με παρόμοια είδη.
4. Ο F&B Manager διασφαλίζει ότι διατηρούνται τα φύλλα παρακολούθησης επισκεπτών για την καφετέρια όπου προσφέρεται μπουφές και οι επισκέπτες συνοδεύονται στο τραπέζι. Αυτά τα φύλλα χαρτογραφούνται σε λογαριασμούς που δημιουργούνται στο τέλος κάθε βάρδιας.
5. Ο Manager F&B ελέγχει επίσης την καθυστέρηση στο άνοιγμα τραπεζιών, την εξόφληση λογαριασμών σε POS και διασφαλίζει ότι τα τεράστια έγγραφα εξηγούν τους λόγους για τέτοιες καθυστερήσεις.
6. Διασφαλίζεται ότι το ποτό αποθηκεύεται και πωλείται μόνο σε πελάτες που το ζητούν και διατηρείται μια ετικέτα προειδοποίησης για το υπερβολικό ποτό, εάν τυχόν δημιουργηθεί θέμα λόγω υπερβολικής κατανάλωσης.
7. Παρόμοιος έλεγχος ασκείται και στο μίνι μπαρ.

Σε περιπτώσεις εκδηλώσεων:

1. Υπάρχει μια διαδικασία για να διασφαλιστεί ότι όλες οι λειτουργίες εκδηλώσεων υποστηρίζονται από το ενημερωτικό δελτίο και μια σύμβαση.

2. Η προκαταβολή συλλέγεται για όλες τις λειτουργίες σύμφωνα με την εταιρική πολιτική και τυχόν αποκλίσεις τεκμηριώνονται και εγκρίνονται από την αρμόδια αρχή.
3. Κατά την ημερομηνία λειτουργίας, η υπηρεσία F&B θα διασφαλίσει στην πρόσκληση για την εκδήλωση τεκμηριώνονται όλες οι υπηρεσίες που προσφέρονται και υπογράφονται από τον επισκέπτη.
4. Η τιμολόγηση των συμποσίων πραγματοποιείται κατά τη διοργάνωση της εκδήλωσης για να διασφαλιστεί ότι δεν θα υπάρξει διαφωνία σχετικά με τη χρέωση αργότερα.
5. Το ποτό που προέρχεται από τα κύρια καταστήματα και δεν καταναλώνεται, επιστρέφεται και το υπόλοιπό τους αντιστοιχεί με την συμφωνία πώλησης.

(The Institute Of Chartered Accountants Of India, 2011, σ.56-57)

Άλλα Έσοδα όπως Καθαρηστήριο, Τηλέφωνο, Ίντερνετ κ.λπ.

1. Η χρηματοδότηση μέσω του ελέγχου εισοδήματος διασφαλίζει ότι οι τιμές μενού εγκρίνονται κατάλληλα σύμφωνα με τα επίπεδα εξουσίας της εταιρείας.
2. Οι αλλαγές στο μενού ενημερώνονται στο Σύστημα Διαχείρισης και δεν υπάρχουν λάθη.

(The Institute Of Chartered Accountants Of India, 2011, σ.57)

6.5 ΕΚΘΕΣΗ ΕΛΕΓΧΟΥ / ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Η έκθεση ελέγχου των εσωτερικών ελεγκτών αποτελεί την σημαντικότερη πληροφόρηση για την αξιολόγηση, τόσο του έργου των εσωτερικών ελεγκτών, όσο και του επαγγελματικού τους επιπέδου. Σκοπός της έκθεσης ελέγχου θεωρείται η πληροφόρηση προς την Διοίκηση για τα αποτελέσματα-ευρήματα του ελέγχου. Στόχος επίσης, της έκθεσης ελέγχου είναι να πείσει τη διοίκηση να προβεί στις κατάλληλες ενέργειες για την επίτευξη του καλύτερου δυνατού αποτελέσματος. Οι

σκοποί αυτοί πρέπει να λαμβάνονται ιδιαίτερα υπόψη, όταν καταρτίζεται η έκθεση ελέγχου, ενώ ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να έχει υπόψη του ότι:

- Ένας καθαρός και κατανοητός προσδιορισμός, είτε της διαδικασίας είτε του σημείου που ενδείκνυται για βελτίωση, είναι ο καλύτερος τρόπος πληροφόρησης,
- Η πραγματική και πειστική υποστήριξη των συμπερασμάτων και η παροχή αποδείξεων για αυτά και τη σημασία τους, είναι ο ασφαλέστερος τρόπος επίτευξης της πειθούς των παραληπτών της έκθεσης, και
- Η παρουσίαση δημιουργικών και εφικτών προτάσεων του εσωτερικού ελεγκτή παρέχει τις προϋποθέσεις να δρομολογηθούν οι κατάλληλες ενέργειες και να επιτυχθεί το προσδοκώμενο αποτέλεσμα.

Προκύπτει λοιπόν, ότι η ενημέρωση της Διοίκησης για τα αποτελέσματα του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να γίνεται με έκθεση ελέγχου, η οποία πρέπει να είναι υπογεγραμμένη και να ανταποκρίνεται σε συγκεκριμένη δομή, περιεχόμενο και ποιοτικά χαρακτηριστικά. Δεν αποκλείεται η διατύπωση των ευρυμάτων του εσωτερικού ελέγχου να γίνει και προφορικά, όταν υπάρχει η ανάγκη κατεπείγουσας λήψης μέτρων. Το διαβιβαστικό σημείωμα έχει σκοπό τη συνοπτική παρουσίαση στους πολυάσχολους αποδέκτες της έκθεσης των εξής θεμάτων:

- Του ελεγκτικού έργου που εκτελέστηκε
- Των συμπερασμάτων στα οποία ο εσωτερικός ελεγκτής κατέληξε
- Των προτάσεων του ελεγκτή για την αντιμετώπιση των ευρυμάτων
- Μιας γενικής εικόνας για το σύστημα εσωτερικού ελέγχου της δραστηριότητας που ελέγχθηκε

Όταν ακολουθείται σύστημα βαθμολόγησης των ελεγχόμενων δραστηριοτήτων, ο βαθμός του υπεύθυνου ελεγκτή πρέπει να παρουσιάζεται στο διαβιβαστικό σημείωμα, όπου πρέπει να παρουσιάζεται και ο αντίστοιχος βαθμός της προηγούμενης περιόδου. Όταν τα ευρήματα του ελέγχου είναι αρκετά, τότε στο διαβιβαστικό σημείωμα περιλαμβάνονται τα σημαντικότερα από αυτά. Βασικός σκοπός διενέργειας του ελέγχου είναι ο εντοπισμός των σημείων όπου πρέπει να προωθηθούν βελτιώσεις του συστήματος και συνεπώς, όσο νωρίτερα ενημερώνεται η Διοίκηση του ξενοδοχείου για τα σημεία προτεινόμενων βελτιώσεων, τόσο νωρίτερα θα αποφασισθούν και θα

ληφθούν διορθωτικά μέτρα, επιτυγχάνοντας έτσι μεγιστοποίηση του όφελους της ξενοδοχειακής επιχείρησης.

(*Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017, σ.122*)

6.6 ΜΕΤΑΓΕΝΕΣΤΕΡΕΣ ΕΝΕΡΓΕΙΕΣ ΕΛΕΓΚΤΗ

Η δουλειά του σωστού/επαγγελματία εσωτερικού ελεγκτή δεν ολοκληρώνεται με την παροχή της Έκθεσης Ελέγχου. Με τον όρο “Μεταγενέστερες Ενέργειες” (Follow-Up) εννοείται η διαδικασία κατά την οποία οι εσωτερικοί ελεγκτές αξιολογούν την επάρκεια, την αποτελεσματικότητα και το χρόνο εφαρμογής των ενεργειών που αποφασίζονται από την Διοίκηση, σαν αποτέλεσμα των ευρημάτων των εσωτερικών ελεγκτών. Η πλειοψηφία των μεταγενέστερων ενεργειών προκύπτει από την εργασία των εσωτερικών ελεγκτών, η οποία καταλήγει συνήθως σε μία, όπως αναφέρθηκε πιο πάνω, έκθεση ελέγχου. Η ποιότητα και αποτελεσματικότητα της έκθεσης ελέγχου που υποβάλλεται στην Διοίκηση, ουσιαστικά κρίνεται από την ποιότητα και την αποτελεσματικότητα των διορθωτικών μέτρων που λαμβάνονται. Η λήψη δε των διορθωτικών μέτρων αποτελείται από δύο σκέλη:

1. Της επιλογής των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων, και
2. Της εφαρμογής τους.

Η συμμετοχή των εσωτερικών ελεγκτών στην επιλογή των κατάλληλων διορθωτικών μέτρων ισοδυναμεί με την υποβολή των κατάλληλων προτάσεων αντιμετώπισης των ευρημάτων του ελέγχου, όπως περιγράφεται στην έκθεση ελέγχου, ενώ η συμμετοχή των εσωτερικών ελεγκτών στην εφαρμογή των επιλεγέντων διορθωτικών μέτρων ισοδυναμεί με την ολοκλήρωση της προσπάθειας για ένα πολύ καλά οργανωμένο και σχεδιασμένο σύστημα εσωτερικού ελέγχου. Ανάλογα με την σπουδαιότητα και τον χαρακτήρα των ευρημάτων, τα προτεινόμενα διορθωτικά μέτρα μπορεί να εκτείνονται από ένα μικρό έως ένα μεγάλο εύρος, περιλαμβάνοντας μεταξύ άλλων:

- Τροποποίηση υπάρχουσας διαδικασίας,

- Δημιουργία νέας διαδικασίας(οικονομικής, διοικητικής, λειτουργικής φύσεως),
- Ανάθεση πρόσθετων αρμοδιοτήτων,
- Κατάλληλο διαχωρισμό καθηκόντων χωρίς περιθώρια σύγκρουσης συμφερόντων,
- Ενσωμάτωση πρόσθετου ή διαφορετικού μέτρου ελέγχου,
- Συνυπολογισμοί οικονομικών μεγεθών.

(Νεγκάκης και Ταχυνάκης, 2017, σ.122-123)

Η δουλειά του ελεγκτή δεν σταματάει ποτέ. Πάντα θα μάχεται για την δική του μόρφωση και διεύρυνση των ικανοτήτων του ως εσωτερικός ελεγκτής, όπως επίσης πάντα θα μάχεται και για την εφαρμογή νέων και καλύτερων διαδικασιών ελέγχου ώστε να βοηθά οποιαδήποτε επιχείρηση με την οποία βρίσκεται σε συνεργασία. Είναι όμως και δουλειά της συνεργαζόμενης επιχείρησης (του ξενοδοχείου στην συγκεκριμένη περίπτωση) να τον εμπιστεύεται και να έχει την πρόθεση/διάθεση να προβεί στις συμβουλευτικές του εργασίες/ενέργειες...

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 7

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ, ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ, ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα πολυ ενδιαφέρον, αναπτυσσόμενο επάγγελμα. Η σωστή εφαρμογή του σε οποιαδήποτε επιχείρηση εξασφαλίζει μια ανοδική επιχειρηματική πορεία. Στην συγκεκριμένη Διπλωματική εργασία, αναλύσαμε την σημασία του στον Τουριστικό κλάδο, εφαρμόζοντας σε θεωρητικό επίπεδο έναν αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο σε μία ξενοδοχειακή μονάδα. Είδαμε πως ο έλεγχος αυτός μπορεί να ανεβάσει την αξία του ξενοδοχείου, την αποδοτικότητα του, να ξεδιαλύνει τις πολύπλοκες και πολυσύνθετες διαδικασίες που

είναι συνώνημες με αυτό και να αποτελέσει ένα αναπόσπαστο κομμάτι του. Η Ελλάδα είναι Τουρισμός. Όπως και να το δούμε, όσα χρόνια και αν περάσουν, πάντοτε το δυνατό χαρτί της οικονομίας μας θα είναι ο Τουρισμός. Επομένως, για να τον μεγαλώσουμε/αναδείξουμε/βελτιώσουμε, πρέπει με τον Εσωτερικό Έλεγχο να ανεβάσουμε τα “στάνταρ” των Ξενοδοχείων, που με την σειρά τους, θα ανεβάσουν και αυτά τα “στάνταρ” του Τουρισμού μας...

Η εσωτερική, όπως και η διεθνής βιβλιογραφία, είναι ελλειπής στο να μελετά την συγκεκριμένη εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου στα ξενοδοχεία. Η προσπάθεια αυτής της Διπλωματικής ήταν να αντλήσει ξεχωριστά την βιβλιογραφία του εσωτερικού ελέγχου και την βιβλιογραφία του τουρισμού, “παντρεύοντας” την μία με την άλλη, με αποτέλεσμα να προστεθεί παραπάνω υλικό για την έρευνα πάνω στο κομμάτι εσωτερικός έλεγχος τουριστικής μονάδας. Άλλη μια δυσκολία ολοκλήρωσης αυτής της διπλωματικής εργασίας, είναι ότι συμπληρώθηκε σε περίοδο πανδημίας (COVID-19). Δυστηχώς, δεν υπήρχε η δυνατότητα εκπόνησης στοιχείων από Ξενοδοχεία, Εσωτερικούς Ελεγκτές αυτών, καθώς η επαφή αποτελεί κίνδυνο, όπως επίσης και πολλά Ξενοδοχεία δεν λειτουργήσαν.

Εύχομαι αυτή η εργασία να προστεθεί στην βιβλιογραφία και να βοηθήσει ερευνητές πάνω στο κομμάτι του εσωτερικού ελέγχου των ξενοδοχείων, όπως και πολλούς άλλους ενδιαφερόμενους που θα αντιληφθούν την χρησιμότητα αυτού του επαγγέλματος στον τουριστικό μας κλάδο. Θα ήταν πολύ ενδιαφέρον και χρήσιμο, σε μελλοντική εργασία να διευρυνθεί περαιτέρω το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας αυτής, όπως επίσης και με την βελτίωση της κατάστασης λόγω πανδημίας, να εκτελεστεί η πρακτική εφαρμογή της σε Ξενοδοχειακή επιχείρηση. Η διάπλωση του αποτελεσματικού Εσωτερικού ελέγχου, όχι μόνο στα Ξενοδοχεία αλλά και σε όλα τα είδη των εταιριών, μπορεί να αποτελέσει το κλειδί του μέλλοντος.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ/ΑΡΘΡΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΕΛΛΗΝΙΚΗ:

- Γερμανού, Κ. (2017) *ΕΛΕΓΧΟΣ ΚΑΙ ΣΦΑΛΜΑΤΑ ΤΩΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΚΑΤΑΣΤΑΣΕΩΝ, ΠΑΡΑΤΗΡΗΣΕΙΣ ΟΡΚΩΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ ΤΩΝ ΕΙΚΟΣΙ ΑΠΟ ΤΙΣ ΜΕΓΑΛΥΤΕΡΕΣ ΕΤΑΙΡΕΙΕΣ ΤΗΣ ΗΠΕΙΡΟΥ: ΕΞΕΤΑΣΗ ΤΗΣ ΤΡΙΕΤΙΑΣ 2012-2014 ΚΑΙ ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΑΝΑΛΥΣΗ ΔΥΟ ΚΛΑΔΩΝ.*, Μεταπτυχιακή Εργασία, Πρέβεζα, ΤΕΙ Ηπείρου: Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα: Λογιστικής και Χρηματοοικονομικής
- Γιώγος, Χ. (2006) *Ο ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ, ΤΟ*

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑ ΕΝΟΣ ΜΕΓΑΛΟΥ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΟΥ, Διπλωματική Εργασία, Πειραιάς, Πανεπιστήμιο Πειραιά: Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων του Πανεπιστημίου Πειραιά

- Γκαβανόζη, Ο. και Σολδάτου, Ε. (2019) *ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ ΤΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ. ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: Η ΠΕΡΙΦΕΡΕΙΑ ΗΠΕΙΡΟΥ*, Πτυχιακή Εργασία, Πρέβεζα, Πανεπιστήμιο Ιωαννίνων: Σχολή Οικονομικών και Διοικητικών Επιστημών Τμήμα Λογιστικής Και Χρηματοοικονομικής
- Γκιμπ, Ν. (2019) *ΙΔΡΥΣΗ ΚΑΙ ΟΡΓΑΝΩΣΗ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΩΝ ΜΟΝΑΔΩΝ, ΜΕΛΕΤΕΣ – ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΙΣ*, Πτυχιακή Εργασία, Πάτρα, Πανεπιστήμιο Πατρών: Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Τουριστικών Επιχειρήσεων
- Δοξιάδης, Α. (18/10/2020) *ΟΙ ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΤΟΥ 12ΜΗΝΟΥ ΤΟΥΡΙΣΜΟΥ*, Εφημερίδα: Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ (σ.8)
- Κεφαλάς, Σ. και Λυκοπάντης Π. (2010) *ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ*, Κρήτη, Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Κρήτης: Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Λογιστικής
- Κονόμα, Χ. (2020) *Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ, ΘΕΩΡΗΤΙΚΗ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΔΙΕΥΡΥΝΣΗ*, Διπλωματική Εργασία, Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας: Διατμηματικό Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών Στη Διοίκηση Επιχειρήσεων
- Λουμιώτης, Β. (2019) *ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΚΙΝΔΥΝΩΝ ΚΑΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ Με πρακτικά θέματα εφαρμογής*, Έκδοση 2^η, Αθήνα, Ινστιτούτο Εκπαίδευσης Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών
- Λουμιώτης, Β. και Τζίφας, Β. (2018) *ΒΑΣΙΚΕΣ ΟΔΗΓΙΕΣ ΕΦΑΡΜΟΓΗΣ ΔΙΕΘΝΩΝ ΠΡΟΤΥΠΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ (ΔΠΕ)*, Έκδοση 2^η, Αθήνα, Έκδοση: Σταμούλη Α.Ε.
- Μουρατίδου, Α. (2019) *Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΕ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΕΣ ΜΟΝΑΔΕΣ*, Διπλωματική

Εργασία, Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας: Σχολή Επιστημών Διοίκησης Επιχειρήσεων Τμήμα Λογιστικής Και Χρηματοοικονομικής

- Μπάρμπας, Β. και Ντελεδήμου, Ε. (2009) *Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ. ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΣΤΙΣ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ*, Πτυχιακή Εργασία, Σέρρες, ΤΕΙ Σερρών Ανώτατο Τεχνολογικό Εκπαιδευτικό Ίδρυμα Σερρών: Σχολή Διοίκησης και Οικονομίας Τμήμα Λογιστικής
- Νεγκάκης, Χ. και Ταχυνάκης, Π. (2017) *ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ: ΘΕΩΡΙΑ ΚΑΙ ΕΦΑΡΜΟΓΕΣ*, Θεσσαλονίκη, Εκδόσεις: Αειφόρος Λογιστική
- Παππάς, Δ. (2017) *ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑΚΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ*, Διπλωματική Εργασία, Θεσσαλονίκη, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας: Σχολή Επιστημών Διοίκησης Επιχειρήσεων Τμήμα Λογιστικής Και Χρηματοοικονομικής

2. ΞΕΝΟΓΛΩΣΣΗ:

- Simovic, O. & Perovic, D. (2018) *FUNCTION AND IMPORTANCE OF INTERNAL AUDIT IN HOTEL GROUP „BUDVANSKA RIVIJERA“*, Warsaw, Varazdin Development and Entrepreneurship Agency in cooperation with University North Faculty of Management University of Warsaw Faculty of Law, Economics and Social Sciences Sale - Mohammed V University in Rabat: Economic and Social Development 33rd International Scientific Conference on Economic and Social Development – "Managerial Issues in Modern Business" (σ.212-223)
- The Institute of Chartered Accountants of India (2011) *TECHNICAL GUIDE ON AUDIT IN HOTEL INDUSTRY*, New Delhi, The Publication Department on behalf of the Institute of Chartered Accountants of India, ICAI Bhawan, Post Box No. 7100, Indraprastha Marg, New Delhi – 110 002.

3. ΔΙΑΔΥΚΤΙΟ:

- Η Καθημερινή (2020) *EPEYNA ITEΠ ΓΙΑ ΤΗΝ ΕΠΑΝΑΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ ΜΕΤΑ ΤΟ LOCKDOWN*<https://www.kathimerini.gr/wp-content/uploads/2020/10/%CE%95%CF%81%CE%B5%CF%85%CE%BD%CE%B1.pdf> (τελευταία πρόσβαση στις 3/11/2020)
- Η Καθημερινή (2020) *ΙΤΕΠ: ΖΟΦΕΡΕΣ ΠΡΟΒΛΕΨΕΙΣ ΓΙΑ ΚΑΤΑΚΟΡΥΦΗ ΠΤΩΣΗ ΣΤΟΝ ΤΖΙΡΟ ΤΩΝ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΩΝ*
<https://www.kathimerini.gr/economy/business/1087936/itep-zoferes-provlepseis-gia-katakoryfi-ptosi-ston-tziro-ton-xenodocheion/>(τελευταία προβολή στις 3/11/2020)
- Η Καθημερινή (2020) *ΤΟ LOCKDOWN ΚΟΣΤΙΣΕ 350. ΕΚΑΤ. ΕΥΡΩ ΣΤΑ ΞΕΝΟΔΟΧΕΙΑ*
<https://www.kathimerini.gr/economy/local/1087632/to-lockdown-kostise-350-ekat-eyro-sta-xenodocheia/amp/>(τελευταία πρόσβαση στις 3/11/2020)
- Ξενοδοχειακό Επιμελητήριο Ελλάδος (2019) *ΕΞΕΛΙΞΕΙΣ ΣΤΑ ΒΑΣΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ ΤΗΣ ΕΛΛΗΝΙΚΗΣ ΞΕΝΟΔΟΧΙΑΣ 2019*,
https://www.grhotels.gr/wp-content/uploads/2020/02/01_Hotel-Performance_Presentation_2019_17feb20_final.pdf (τελευταία πρόσβαση στις 3/11/2020)
- Capital.gr (2020) *ALPHABANK: ΠΡΟΟΠΤΙΚΕΣ ΚΑΙ ΚΙΝΔΥΝΟΙ ΓΙΑ ΤΟΝ ΤΟΥΡΙΣΤΙΚΟ ΚΛΑΔΟ ΤΟ 2020*
<https://www.capital.gr/oikonomia/3413754/alpha-bank-prooptikes-kai-kindunoi-gia-ton-touristiko-klado-to-2020> (τελευταία πρόσβαση στις 3/11/2020)
- Kevin Davis (2019) *4 RISKS THE THE RESORT HOTEL INDUSTRY SHOULD BE PREPARED FOR*
<https://www.kdisonline.com/4-risks-that-the-resort-hotel-industry-should-be-prepared-for/>
(τελευταία πρόσβαση στις 3/11/2020)
- Lodging Magazine (2019) *CREATING AN AUDITING STRATEGY FOR EFFICIENT HOTEL OPERATIONS*
<https://lodgingmagazine.com/creating-an-auditing-strategy-for-efficient-hotel-operations/> (τελευταία πρόσβαση στις 3/11/2020)
- Resolver (2020) *TOP 4 RISKS FACING THE HOSPITALITY INDUSTRY*
<https://www.resolver.com/blog/top-risks-facing-the-hospitality-industry/> (τελευταία πρόσβαση στις 3/11/2020)
- The Accountant *THE ROLE OF THE INTERNAL AUDITOR IN THE HOSPITALITY INDUSTRY*
<https://theaccountant.org.mt/the-role-of-the-internal-auditor-in-the-hospitality-industry/>(τελευταία προβολή στις 3/11/2020)
- TheTravelDailyNews.gr (2013) *ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ: ΕΝΑ ΠΟΛΥΤΙΜΟ ‘ΕΡΓΑΛΕΙΟ’*

<https://traveldailynews.gr/columns/article/2623> (τελευταία πρόσβαση στις 3/11/2020)

- Tutorialspoint.com *AUDITING-AUDIT OF HOTELS*
https://www.tutorialspoint.com/auditing/auditing_of_hotels.htm
(τελευταία πρόσβαση στις 3/11/2020)
- Tutorialspoint.com *AUDITING-PREPERATION BEFORE AN AUDIT*
https://www.tutorialspoint.com/auditing/auditing_preparation_before_audit.htm(τελευταία πρόσβαση στις 3/11/2020)

