

# 2016

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΜΑΚΕΔΟΝΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ “ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ”

ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ

## « Εσωτερικός Έλεγχος: Γενικό πλαίσιο και διερεύνηση εφαρμογής του στις επιχειρήσεις »



ΦΟΙΤΗΤΗΣ: ΓΑΜΒΡΟΥΛΑΣ ΝΙΚΟΛΑΟΣ

ΚΑΘΗΓΗΤΗΣ: ΠΑΠΑΔΟΠΟΥΛΟΣ ΔΗΜΗΤΡΙΟΣ

# ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Σελίδα

|                 |          |
|-----------------|----------|
| <b>ΠΕΡΙΛΗΨΗ</b> | <b>5</b> |
|-----------------|----------|

|   |          |
|---|----------|
| <b><u>Μέρος Α: Γενικό πλαίσιο εφαρμογής</u></b> | <b>7</b> |
|---|----------|

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

|   |    |
|---|----|
| 1.1 Ορισμός του Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Audit)   | 7  |
| 1.2 Στόχοι και έννοια της Ελεγκτικής                  | 8  |
| 1.3 Είδη ελέγχων                                      | 10 |
| 1.3.1 Διακρίσεις της Ελεγκτικής/Ελέγχου               | 10 |
| 1.3.2 Κλάδοι της Ελεγκτικής                           | 12 |
| 1.4 Μηχανισμοί Εσωτερικού Ελέγχου                     | 12 |
| 1.5 Διάκριση Ελεγκτών                                 | 12 |
| 1.5.1 Εσωτερικός Ελεγκτής                             | 13 |
| 1.5.2 Φορολογικοί Ελεγκτές                            | 14 |
| 1.5.3 Ελεγκτές του Ελεγκτικού συνεδρίου               | 18 |
| 1.5.4 Ορκωτοί Ελεγκτές Λογιστές                       | 18 |
| 1.6 Εκπαίδευση και αξιολόγηση των Εσωτερικών Ελεγκτών | 18 |

## **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ**

|   |    |
|---|----|
| 2.1 Λογιστικές Αρχές για την λειτουργία μια επιχείρησης           | 20 |
| 2.2 Σχεδιασμός ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου                 | 26 |
| 2.2.1 Βασικές αρχές των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου             | 26 |
| 2.3 Ανάλυση Κινδύνων  | 27 |
| 2.3.1 Διάκριση κινδύνων σύμφωνα με το περιβάλλον που εξελίσσονται | 28 |
| 2.4 Διαχείριση Κινδύνων (Risk Management)                         | 31 |
| 2.5 Ο ρόλος των δραστηριοτήτων του Εσωτερικού                     |    |

|   |    |
|---|----|
| Ελεγκτή και του Εσωτερικού Ελέγχου για<br>την διαχείριση των κινδύνων | 31 |
|---|----|

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ**

|  |    |
|--|----|
| 3.1 Περιγραφή Επιχείρησης – Επιχειρησιακό Σχέδιο   | 34 |
| 3.2 Αξιολόγηση εφικτότητας του Επιχειρηματικού Σχεδίου   | 37 |
| 3.3 Προυπολογιστικός Έλεγχος κατά την εκτέλεση του<br>επιχειρηματικού σχεδίου (Budgetary Control),<br>και Στρατηγικός Έλεγχος μετά την ολοκλήρωση του<br>Επιχειρηματικού Σχεδίου | 38 |
| 3.4 Η επιλογή των στόχων της επιχείρησης   | 41 |
| 3.4.1 Ο προσδιορισμός της θέσης της επιχείρησης<br>στην αγορά  | 41 |
| 3.4.2 Το Επιχειρηματικό Σχέδιο ως εργαλείο<br>στα χέρια του επιχειρηματία  | 42 |
| 3.4.3 Πλεονεκτήματα του Επιχειρηματικού<br>Σχεδίου για τον επιχειρηματία και για<br>τον επενδυτή   | 42 |
| 3.5 Προϊόντα – Υπηρεσίες – Ανθρώπινο Δυναμικό –<br>Τοποθεσία της Επιχείρησης   | 45 |
| 3.6 Οικονομικό πλάνο και η Ανάλυση Αγοράς<br>της επιχείρησης   | 46 |

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ-ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ**

|   |    |
|---|----|
| 4.1 Εκτίμηση ελεγκτικών αναγκών                                   | 52 |
| 4.2 Κατάταξη της επικινδυνότητας (κατηγορίες)                     | 53 |
| 4.3 Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου – Σκοπός και Ευθύνες              | 54 |
| 4.4 Σύνθεση επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου και η<br>αρμοδιότητά του | 59 |

### **Μέρος Β: Διερεύνηση βαθμού εφαρμογής του Εσωτερικού Ελέγχου στις επιχειρήσεις**

61

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΜΕ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ**

|   |    |
|---|----|
| 5.1 Ερωτηματολόγιο                        | 61 |
| 5.2 Αποτελέσματα                          | 64 |
| 5.3 Συσχετίσεις                           | 80 |
| 5.4 Συμπεράσματα Ανάλυσης Ερωτηματολογίου | 82 |

|  |    |
|--|----|
| <b><u>Μέρος Γ: Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος</u></b> | 85 |
|--|----|

#### **Κεφάλαιο 6: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ**

|                                |    |
|--------------------------------|----|
| 6.1 Συμπεράσματα και προτάσεις | 85 |
|--------------------------------|----|

|                            |    |
|----------------------------|----|
| <b><u>ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ</u></b> | 88 |
|----------------------------|----|

## ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα εργασία πραγματεύεται ένα σημαντικό θέμα που απασχολεί τις επιχειρήσεις και είναι αυτό του εσωτερικού ελέγχου.

Ελεγκτική είναι και εκφράζεται ως ένας ξεχωριστός επαγγελματικός κλάδος των διοικητικών οικονομικών επιστημών που πραγματεύεται τους γενικούς κανόνες, όρους και προϋποθέσεις για τη διενέργεια ελέγχου σε κάθε επιχείρηση –οικονομική μονάδα. Η εξαιρετικά μεγάλη έκταση του θέματος δεν επιτρέπει την εξάντληση του στο πλαίσιο μιας εργασίας μεταπτυχιακού επιπέδου. Έχοντας λοιπόν επίγνωση της παραπάνω πραγματικότητας, έγινε προσπάθεια να εξετασθεί με το καλύτερο δυνατό τρόπο, ξεπερνώντας εμπόδια που βρέθηκαν στην πορεία.

Η εν λόγω εργασία απαρτίζεται από τέσσερα κεφάλαια. Έχει καταβληθεί προσπάθεια η σειρά παρουσίασης να είναι τέτοια ώστε αφ' ενός μεν η κατανόηση των εννοιών να είναι κατά το δυνατόν εύκολη, χωρίς επικαλύψεις, αλλά με συμπληρωματικό τρόπο όπου κρίνεται αυτό απαραίτητο, αφ' ετέρου δε η ανεύρεση και προσπέλαση αυτών να γίνεται εύκολα.

Στην εισαγωγή θα γίνει μια γενικότερη αναφορά στο θεωρητικό πλαίσιο σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο, θα δοθούν ορισμοί αλλά και θα τεθούν οι στόχοι του ελέγχου. Τα επόμενα κεφάλαια είναι ίσως τα κυριότερα της εργασίας, αφού σε αυτά βρίσκονται η εσωτερική ανάλυση της επιχείρησης.

## **Αφιερωμένο**

Στους γονείς μου, που στήριξαν τις σπουδές μου

## **Μέρος Α: Γενικό πλαίσιο εφαρμογής**

### **ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1**

#### **ΕΙΣΑΓΩΓΗ**

##### **1.1. Ορισμός του εσωτερικού ελέγχου (Internal Audit).**

Ο εσωτερικός έλεγχος ή αλλιώς Internal Audit είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα που αξιολογεί την λειτουργία του Συστήματος του Εσωτερικού Ελέγχου (Παπαστάθης) της επιχείρησης ή του οργανισμού, καθώς παρέχει συμβουλές με σκοπό την επίτευξη των στόχων της με το χαμηλότερο κόστος. Παράλληλα, συμβάλλει στην βελτίωση των λειτουργιών της, με την ορθή αντιμετώπιση των κινδύνων που ελλοχεύει η επιχείρηση.(Σιώτης)

Ο Εσωτερικός Έλεγχος εκτελείται σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, όπως είναι η διοίκηση, ο λογιστικός έλεγχος (οικονομικές καταστάσεις) καθώς και η προστασία των περιουσιακών της στοιχείων. Καμία λειτουργία δεν μπορεί να αποτελέσει εξαίρεση ελέγχου παρά μόνο αν δεν παρουσιάζει ελεγκτικό ενδιαφέρον. Με αυτόν τον τρόπο, ο εσωτερικός έλεγχος ελέγχει όλα τα τμήματα της επιχείρησης και τα διασφαλίζει για τυχόν ελλείψεις που υπάρχουν. Είναι αξιοσημείωτο όμως να τονιστεί ότι δεν είναι δυνατό να μπορέσουν να επιλυθούν όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μια επιχείρηση , γι' αυτόν τον λόγο ο Εσωτερικός Έλεγχος βοηθάει στο να μειωθούν σημαντικά. Στο πλαίσιο αυτό λοιπόν, όσο πιο γρήγορα ενημερώνεται η διοίκηση της επιχείρησης για τους κινδύνους από τον εσωτερικό έλεγχο ,τόσο πιο αποτελεσματική και άμεση θα είναι η λήψη των μέτρων για την καταπολέμηση τους έχοντας ως στόχο την αύξηση της παραγωγικότητας και της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης στην αγορά. Τα μέτρα που πρέπει να λάβει η επιχείρηση αποβλέπουν στην προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, στην αξιοπιστία και στην ακρίβεια των λογιστικών καταχωρίσεων της, στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της

και τέλος στην μέτρηση της παραγωγής της και την σύγκριση αυτής με τους στόχους της και την πολιτική της επιχείρησης (Καζαντζής).

Ο Εσωτερικός Έλεγχος ενημερώνει όλα τα τμήματα και όλα τα στελέχη μιας επιχείρησης ότι οι διαδικασίες έλεγχου είναι σύμφωνες με τις αποφάσεις που λαμβάνει η διοίκηση, με σκοπό να τους απαλλάξει από τις ευθύνες. Επίσης ο εσωτερικός έλεγχος, λειτουργεί βάσει των αρχών της Εταιρικής Διακυβέρνησης και προστατεύει συμφέροντα της επιχείρησης των μετόχων και των εργαζομένων της. Σύμφωνα με τα παραπάνω ,ο Εσωτερικός Έλεγχος αξιολογεί :

- το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου και τα υποσυστήματα του,
- την αξιολόγηση της κάθε μορφής επιχειρηματικού κινδύνου καθώς και την αποτελεσματική διαχείρισή του,
- την ύπαρξη οργάνωσης και αποτελεσματικότητας των εσωτερικών διαδικασιών
- την εκπαίδευση και την συμμόρφωση των εργαζομένων σύμφωνα με τις αποφάσεις της διοίκησης,
- την σύγκριση του κόστους λειτουργίας,
- την αξιοπιστία των οικονομικών καταστάσεων,
- την αξιολόγηση της συνεργασίας και της επικοινωνίας των εργαζομένων,
- την αξιοποίηση των μέσων παραγωγής,
- και τα μέσα προστασίας για αποφυγή κλοπής, φθοράς και απώλειας (Παπάς).

## **1.2. Στόχοι και έννοια της Ελεγκτικής.**

Η Ελεγκτική είναι ο κλάδος της οικονομικής επιστήμης που αποτελείται από ένα σύνολο κανόνων, αρχών και ενεργειών με βάση των οποίων διενεργείται κάθε λογιστικός – διαχειριστικός έλεγχος σε κάθε επιχείρηση ή οικονομική μονάδα ακόμη και φορέα, που αφορούν στη διεξαγωγή οικονομικών ελέγχων για την

πρόληψη λαθών και την εντόπιση αδυναμιών για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης καθώς και για την ανάπτυξη και την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού (Σιώτης).

Όσον αφορά τον χαρακτήρα της ελεγκτικής, μπορεί να είναι επιστημονικός καθώς παρέχει συνεχώς καινούρια γνώση μέσα από τη διερεύνηση, καθώς επίσης να είναι και τεχνικός διότι σε συνδυασμό με τον επιστημονικό της χαρακτήρα ικανοποιεί και διεκπεραιώνει την αποστολή της. Οι οικονομικοί έλεγχοι που πραγματοποιούνται στοχεύουν στην εξακρίβωση της αξιοπιστίας των χρηματοοικονομικών πληροφοριών που παρέχει η Λογιστική.

Σκοπός της ελεγκτικής είναι η ακριβής εξέταση των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων καθώς και των χρηματοοικονομικών καταστάσεων μιας επιχείρησης. Κατά την διαδικασία του ελέγχου γίνεται η επαλήθευση του απολογισμού, με βάση αυτό ελέγχεται το λογιστικό σύστημα οργάνωση της μονάδας και επιτυγχάνεται η αρχική μέτρηση και αναφορά οποιουδήποτε προβλήματος που απασχολεί την επιχείρηση. Ο έλεγχος πραγματοποιείται από τον ίδιο τον ελεγκτή ο οποίος ακολουθεί κάποιους ορισμένους κανόνες-πρότυπα επαγγελματικής συμπεριφοράς. Οι κανόνες αυτοί ονομάζονται πρότυπα ελεγκτικής εργασίας (Standards of Fieldwork) και ο σκοπός τους είναι να επιτυγχάνουν τις ελεγκτικές διαδικασίες (ΣΟΕΛ). Και τα πρότυπα ελεγκτικής διακρίνονται σε τέσσερις κατηγορίες:

- **τα βασικά πρότυπα**, αναφέρονται στους σκοπούς των ελέγχων και στις προϋποθέσεις που χρειάζονται για να γίνει κάποιος ελεγκτής.
- **τα πρότυπα καλής εκτέλεσης της εργασίας**, περιέχουν τις αρχές της τεχνικής του ελέγχου.
- **τα πρότυπα εκθέσεων**, αναφέρονται στην σύνταξη της έκθεσης ελέγχου εκ μέρους του ελεγκτή.
- **και τα πρότυπα επαγγελματικής ειδικότητας**, αναφέρονται στην επαγγελματική συμπεριφορά του ελεγκτή.

Οι στόχοι της ελεγκτικής απευθύνονται στην εξασφάλιση της ικανότερης διοίκησης, στην επίτευξη των στόχων των φορέων και παράλληλα στην επίτευξη

και των διοικήσεων των οργανισμών. Επιπροσθέτως, οι στόχοι της ελεγκτικής είναι η διασφάλιση των μετοχών και η γενικότερη κοινωνική συνοχή της επιχείρησης.

### **1.3. Είδη ελέγχων.**

Κάθε έλεγχος μπορεί να γίνει περισσότερο κατανοητός με βάση το στοιχείο που επιλέγει να δώσει μεγαλύτερη έμφαση, δηλαδή τον τρόπο ή την μέθοδο που εκείνος ακολουθεί. Γι' αυτόν τον λόγο διακρίνεται σε:

- **Χρηματοοικονομικό Έλεγχο (Financial Audit)**, ελέγχει την αξιοπιστία και την αποτελεσματικότητα του λογιστικού συστήματος της επιχείρησης καθώς επίσης μετράει και παρουσιάζει τα χρηματοοικονομικά μεγέθη των αποτελεσμάτων της και διενεργείται από ορκωτούς ελεγκτές.
- **Λειτουργικός Έλεγχος (Operational Audit)**, ο οποίος εξετάζει και παρακολουθεί κατά πόσο μια λειτουργία της επιχείρησης εκτελείται σύμφωνα με τις επιχειρησιακές και διοικητικές αρχές του κλάδου και συνήθως διενεργείται από εσωτερικούς ελεγκτές.
- **Έλεγχος Αποδοτικότητας**, στον οποίο υπάρχουν εσωτερικοί ελεγκτές που ενδιαφέρονται για τις λειτουργίες και τις διαδικασίες αν συμβάλλουν θετικά για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης .
- **Έλεγχος Συμμόρφωσης**, έχει σκοπό την διαπίστωση συμμόρφωσης με ήδη συμφωνημένους όρους όπως είναι ο έλεγχος εξόφλησης τιμολογίου.
- **Ειδικό Έλεγχο**, είναι ένας έλεγχος ο οποίος μπορεί να μην συμπίπτει με τις παραπάνω κατηγορίες, αλλά αρκεί ο ελεγκτής να μπορεί να τον διεκπεραιώσει λόγω χάρη ο δικαστικός έλεγχος.

#### **1.3.1. Διακρίσεις της Ελεγκτικής/ Έλεγχου.**

Σύμφωνα με το υποκείμενο του ελέγχου , δηλαδή τον ελεγκτή που πραγματοποιεί κάποιον έλεγχο, η ελεγκτική διακρίνεται στις παρακάτω κατηγορίες (Αστρίτης) :

- **Στην Εξωτερική ή αλλιώς ανεξάρτητη ελεγκτική.** Σε αυτήν την κατηγορία υπάρχει ο ρόλος του εξωτερικού έλεγχου ο οποίος πραγματοποιείται από ειδικά εκπαιδευμένους λογιστές ή ελεγκτές, οι οποίοι αναφέρονται ως ορκωτοί ελεγκτές ή ορκωτοί λογιστές. Ο εξωτερικός ελεγκτής ενδιαφέρεται για τα αποτελέσματα όλης της χρονιάς. Επίσης, προσλαμβάνεται από τους μετόχους της επιχείρησης για να ελέγξει την κανονικότητα της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. (Σιώτης – Ζωιτσάς)
- **Στην Εσωτερική ελεγκτική.** Είναι μια αναγκαία λειτουργία του σύγχρονου management διότι στοχεύει στην άμεση αξιολόγηση των διαδικασιών της λειτουργίας και παρέχει πληροφορίες στην διοίκηση. Σε σύγκριση με τα παραπάνω, ο εσωτερικός ελεγκτής συμμετέχει να δώσει τις λύσεις σε προβλήματα που απασχολούν την επιχείρηση με σκοπό να την αύξειση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας της.(Σιώτης- Ζωιτσάς)
- **Στην Κρατική ελεγκτική,** σε αυτήν περιλαμβάνονται όλοι οι έλεγχοι που πραγματοποιούνται από τους διάφορους κρατικούς φορείς. Ο πιο σημαντικός έλεγχος της Κρατικής Ελεγκτικής είναι ο φορολογικός έλεγχος.

Από την άλλη πλευρά, η ελεγκτική αναλόγως με τον αντικειμενικό της σκοπό, είναι δυνατόν να διακριθεί σε δύο γενικές κατηγορίες (Τερζάκης 2001):

- Σε Ελεγκτική των Οικονομικών Αποτελεσμάτων.
- Σε Ελεγκτική της Χρηματοοικονομικής Διαχείρισης.

Ανάλογα με την έκταση του ο έλεγχος διακρίνεται σε :

- **γενικό,** είναι ο έλεγχος που διενεργείται σε όλη την διάρκεια της διαχειριστικής περιόδου,
- **ειδικό,** είναι ο έλεγχος που διενεργείται στο τέλος της κάθε χρήσης.

Ανάλογα με τον σκοπό για τον οποίο διενεργείται ένας έλεγχος διακρίνεται σε :

- **προληπτικό,** όπως είναι ο έλεγχος ενταλμάτων πληρωμής
- **κατασταλτικό,** όπως είναι ο έλεγχος υπεξαίρεσης ταμείου.

Ανάλογα με την διάρκεια του ο έλεγχος διακρίνεται σε :

- **τακτικό**, είναι ο έλεγχος που πραγματοποιείται σε τακτά χρονικά διαστήματα,
- **έκτακτο**, είναι ο έλεγχος που διενεργείται σε έκτακτες περιπτώσεις αλλά και σε τακτά χρονικά διαστήματα.

### **1.3.2. Κλάδοι της ελεγκτικής.**

Ως κλάδοι της ελεγκτικής μπορεί να θεωρηθούν οι παρακάτω:

1. Η **ιδιωτική** ελεγκτική, που ασχολείται με τον έλεγχο των ιδιωτικών επιχειρήσεων.
2. Η **δημόσια** ελεγκτική, που ασχολείται με τον έλεγχο των Νομικών Προσώπων Δημοσίου δικαίου και των Οργανισμών του Δημοσίου (Παπάς).

### **1.4. Μηχανισμοί Εσωτερικού Ελέγχου.**

Οι μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου έχουν σχεδιαστεί για να φέρουν σε συμφωνία τα συμφέροντα μεταξύ των διευθυντών και των μετόχων. Οι κύριοι μηχανισμοί που επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο η διοίκηση μιας εταιρείας αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα των μετόχων είναι οι εξής (Μπάλης) :

- Το Διοικητικό Συμβούλιο (Board of Directors)
- Τα σχέδια αποζημίωσης (Board Compensation)
- Η εταιρική ιδιοκτησία (Institutional Stockholder Ownership)
- Η χρήση δανεισμού (Takeover Market) (Κάντζος).

### **1.5. Διάκριση Ελεγκτών.**

Ο ρόλος του ελεγκτή είναι αρκετά σημαντικός, διότι είναι εντεταλμένος με την ευθύνη της εφαρμογής των υψηλών στόχων της ελεγκτικής αλλά και για την

πραγματοποίηση των διαδικασιών του ελέγχου(Γιαννούλης). Είναι αξιοσημείωτο να τονιστεί, ότι ο ελεγκτής δεν ασχολείται αποκλειστικά με τον έλεγχο αλλά συνδέεται άμεσα και με την ίδια την επιχείρηση αλλά και με το περιβάλλον της (Σιώτης).

### **1.5.1. Εσωτερικός Ελεγκτής.**

Ο εσωτερικός ελεγκτής είναι το στέλεχος μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού που έχει σκοπό την πραγματοποίηση ελέγχων μέσα στην ίδια την επιχείρηση. Για την αποτελεσματική διενέργεια αυτών των ελέγχων, οι εσωτερικοί ελεγκτές, ή αλλιώς και επιθεωρητές, πρέπει να είναι ανεξάρτητοι από επιρροές των ελεγχομένων. Γι' αυτό το λόγο οργανωτικά το τμήμα των εσωτερικών ελεγκτών συνήθως υπάγεται απ' ευθείας στην ανώτατη διοίκηση της επιχείρησης ή στην επιτροπή ελέγχου. Επίσης, οι αρμοδιότητες των εσωτερικών ελεγκτών ποικίλουν από επιχείρηση σε επιχείρηση και μπορούν να περιορίζονται σε ελέγχους τηρήσεως των εσωτερικών οδηγιών ή κανονισμών ή ακόμη και να εκτείνονται σε λειτουργικούς και διαχειριστικούς ελέγχους των διαφόρων τμημάτων της επιχείρησης (Σιώτης).

Παράλληλα, οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι αυτοί οι οποίοι παρέχουν στη διοίκηση της επιχείρησης αξιόλογες πληροφορίες για τη λήψη των αποφάσεων που διασφαλίζουν την αποτελεσματική λειτουργία της.

Επιπροσθέτως, ο εσωτερικός ελεγκτής, επιθεωρώντας το σύστημα εσωτερικού ελέγχου, δεν αξιολογεί μόνο τον αποτελεσματικό σχεδιασμό του συστήματος αλλά και την αποτελεσματική λειτουργία του. Πολλές φορές, ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να βρίσκεται σε διαρκή ετοιμότητα έτσι ώστε να μπορεί να προχωρήσει στην ανακάλυψη διάφορων γεγονότων εντός της επιχείρησης που χρειάζονται έτσι ώστε να αναφερθούν στα ανώτερα ιεραρχικά κλιμάκια όπως είναι το Διοικητικό Συμβούλιο.

Ένα βασικό στοιχείο που διακρίνει τους Ορκωτούς ελεγκτές λογιστές από τους εσωτερικούς ελεγκτές είναι η έλλειψη εμπιστοσύνης των εκτός της επιχείρησης προσώπων, στην ανεξαρτησία της κρίσης των εσωτερικών ελεγκτών.

Συνεχίζοντας, παρ' ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορεί να είναι ανεξάρτητοι από τους υπεύθυνους των ελεγχόμενων τμημάτων, δεν μπορεί να είναι ανεξάρτητοι από την επιχείρηση με την οποία τους συνδέει είτε η υπαλληλική είτε η συμβατική συνήθως σχέση. Κατά συνέπεια, οι εκτός της επιχείρησης ενδιαφερόμενοι, οι οποίοι είναι μέτοχοι της μειοψηφίας, πιθανοί επενδυτές ή χρηματοδότες και σε άλλες περιπτώσεις δημόσιες υπηρεσίες, είναι πιθανό να μην εμπιστεύονται τα πορίσματα και τις πληροφορίες των εσωτερικών ελεγκτών, κυρίως για λόγους έλλειψης ανεξαρτησίας ως προς την επιχείρηση.

Προχωρώντας πάρα κάτω, ο ρόλος των σύγχρονων εσωτερικών ελεγκτών στις σύγχρονες οικονομικές μονάδες και κρατικούς οργανισμούς γίνεται όλο και σπουδαιότερος. Έτσι λοιπόν, παρατηρούμε ότι στις περισσότερες ανεπτυγμένες οικονομίες έχουν γίνει συστάσεις για την δημιουργία Ινστιτούτων Εσωτερικών Ελεγκτών (I.E.E.), τα οποία προωθούν αλλά και προάγουν τα θέματα του εσωτερικού ελέγχου σε νέους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

### **1.5.2. Φορολογικοί ελεγκτές.**

Οι φορολογικοί ελεγκτές είναι τα όργανα τα οποία διεξάγουν κατά κύριο λόγο τη φορολογική-διοικητική διαδικασία με την οποία γίνεται ο έλεγχος, για το αν ο φορολογούμενος εκπλήρωσε τις νόμιμες φορολογικές υποχρεώσεις του. Παράλληλα, οι φορολογικοί ελεγκτές πρέπει να διαθέτουν βαθιές γνώσεις όχι μόνο της ελεγκτικής, οικονομικής, λογιστικής, του εμπορικού και αστικού δικαίου αλλά και να κατέχουν πλήρως το ισχύον φορολογικό καθεστώς. Οι φορολογικοί νόμοι είναι πολύπλοκοι και εκτός απ' αυτούς οι φορολογικοί ελεγκτές πρέπει να είναι ενήμεροι και για τις πολυάριθμες ερμηνευτικές φορολογικές διατάξεις καθώς και της νομολογίας των οργάνων της δικαστικής φορολογικής διαδικασίας (Αληφαντής).

Επίσης, οι φορολογικοί ελεγκτές είναι δημόσιοι υπάλληλοι και πραγματοποιούν τους φορολογικούς ελέγχους οι οποίοι αποβλέπουν στον καθορισμό της φορολογητέας ύλης και των φορολογικών υποχρεώσεων των φορολογούμενων φυσικών και νομικών προσώπων.

Πιο συγκεκριμένα, ο φορολογικός έλεγχος είναι το σύνολο των ελεγκτικών διαδικασιών οι οποίοι εφαρμόζονται στα τηρούμενα λογιστικά βιβλία και στα στοιχεία των επιχειρήσεων προς επαλήθευση του περιεχομένου των δηλώσεων που υποβλήθηκαν ή την εξακρίβωση και τον καθορισμό των φορολογικών υποχρεώσεων των υπόχρεων, που δεν υπέβαλαν δηλώσεις.

Γίνεται επομένως εύκολα αντιληπτό ότι το έργο των φορολογικών ελεγκτών λόγω της φύσης και της πολυπλοκότητας των συναλλαγών αλλά και της μεγάλης δυσκολίας σύλληψης της φορολογητέας ύλης είναι επίπονο και έχει μεγάλο βαθμό δυσκολίας.

Ο σκοπός του ελεγκτή είναι:

- Η διενέργεια ελέγχου στα τηρούμενα βιβλία της επιχείρησης προκειμένου να διαπιστώσει αν όλες οι εγγραφές τους στηρίζονται σε νόμιμα δικαιολογητικά.
- Η διαπίστωση αν όλη η συναλλακτική δραστηριότητα της επιχείρησης έχει καταχωρηθεί στα προβλεπόμενα και τηρούμενα βιβλία και το χαρακτηρισμό αυτών ως επαρκών ή ανεπαρκών, συνεπεία των παρουσιαζόμενων ελλείψεων και παρατυπιών.
- Ο προσδιορισμός του φορολογητέου εισοδήματος της επιχείρησης.
- Ο καθορισμός των κάθε είδους φορολογικών υποχρεώσεων της επιχείρησης.

Συμπληρωματικά, έχει πολύ μεγάλη σημασία η έννοια του φορολογικού ελέγχου, για το λόγο ότι από την αποτελεσματικότητά του εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό ο ακριβής προσδιορισμός του καθαρού εισοδήματος κάθε φορολογουμένου και η δικαιότερη κατανομή του φορολογικού βάρους. Ο φορολογικός έλεγχος όμως αποτελεί και τη βάση της φορολογικής δικαιοσύνης, επειδή η συντασσόμενη έκθεση ελέγχου αποτελεί τη θεμελιώδη βάση της διοικητικής δικαστικής κρίσης αλλά και της συμβιβαστικής επίλυσης των διαφορών.

Ας σημειωθεί ακόμα ότι, ο δίκαιος και αμερόληπτος φορολογικός έλεγχος εδραιώνει την πεποίθηση στους φορολογουμένους, ότι δεν αδικούνται από το Κράτος και ότι κάθε φορολογούμενος εισφέρει ανάλογα με τη φοροδοτική ικανότητα του.

Έτσι λοιπόν γίνεται αντιληπτό ότι ο φορολογικός ελεγκτής, πέρα από την πείρα, την οποία αποκτά με την πάροδο του χρόνου κατά τη θητεία του ως βοηθός πεπειραμένου ελεγκτή, πρέπει να διαθέτει και κάποια προσόντα τα όποια τον καθιστούν φορολογικό ελεγκτή. Τα προσόντα αυτά είναι τα εξής :

α). Ανεξαρτησία έκφρασης γνώμης, ακεραιότητα, ήθος, οξεία και ταχεία αντίληψη, αντικειμενική κρίση, παρατηρητικότητα, μεθοδικότητα στην εργασία του, υπομονή και επιμονή, ευγένεια και διακριτικότητα,

β). Επαγγελματική επάρκεια και γνώση της φορολογικής νομοθεσίας, καθώς και της νομολογίας των διοικητικών δικαστηρίων και των φορολογικών λύσεων, που δόθηκαν κατά καιρούς από τη Διοίκηση του Υπουργείου Οικονομικών.

γ). Εχεμύθεια και σεβασμό των εμπιστευτικών πληροφοριών που περιέχονται σε γνώση του κατά τη διάρκεια της εργασίας του.

δ). Αντικειμενικότητα.

ε). Σοβαρή υποδομή γνώσεων Χρηματοοικονομικής και Διοικητικής Λογιστικής και Οικονομικής,

στ). Ένα ελάχιστο επίπεδο νομικών γνώσεων (Εμπορικού και Αστικού Δικαίου), ώστε να μπορεί να κατανοήσει και να εφαρμόσει τις διατάξεις της νομοθεσίας, οι οποίες είναι σχετικές με την εργασία του.

Επιπλέον, ο φορολογικός ελεγκτής πρέπει να καταβάλλει κάθε προσπάθεια έτσι ώστε να δημιουργηθεί το πνεύμα συνεργασίας με τον φορολογούμενο και την εξάλειψη της υπάρχουσας προκατάληψης, ότι προσπαθεί να αυξήσει τα έσοδα του προϋπολογισμού. Ακόμη, και η συμπεριφορά του πρέπει να είναι άφογη και να διέπεται από τις αρχές της καλής πίστης και των χρηστών ηθών και να δημιουργείται ευνοϊκό ψυχολογικό κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης.

Κάπου εδώ αξίζει να σημειωθεί ότι, είναι καθήκον του φορολογικού ελεγκτή να προασπίζει εξίσου τόσο το νόμιμο συμφέρον του Δημοσίου όσο και του φορολογουμένου.

Τα δικαιώματα που κατέχει ένας φορολογικός ελεγκτής κατά την πραγματοποίηση του φορολογικού ελέγχου είναι τα εξής:

α). Έχει το δικαίωμα να ελέγχει κάθε εργάσιμη ημέρα, τα βιβλία και στοιχεία του φορολογουμένου, τα οποία επιβάλλονται από τον Κ.Β.Σ. καθώς και τα προαιρετικώς τηρούμενα και να λαμβάνει γνώση της επαγγελματικής του αλληλογραφίας.

β). Έχει το δικαίωμα να ζητήσει μέσω του Οικονομικού Εφόρου, τις πληροφορίες, που χρειάζεται τόσο από άλλες δημόσιες ή δημοτικές ή κοινοτικές αρχές, όσο και από ιδιωτικές επιχειρήσεις και κάθε μορφής οργάνωση επαγγελματική, εμπορική, βιομηχανική, γεωργική, κλπ., προκειμένου να επιτελέσει το έργο του.

γ). Έχει το δικαίωμα να επαληθεύσει το υπόλοιπο του βιβλίου ταμείου, των αποθεμάτων, των πρώτων υλών και των εμπορευμάτων, καθώς και των λοιπών περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης,

δ). Έχει το δικαίωμα να κατασχέσει διάφορα ανεπίσημα έγγραφα ,βιβλία αλλά και στοιχεία προς το φορολογικό έλεγχο, χωρίς όμως να πραγματοποιήσει κάποια συγκεκριμένη έρευνα εφόσον τα στοιχεία αυτά υπέπεσαν στην αντίληψη του κατά τη διάρκεια του ελέγχου, από τα οποία είναι δυνατό να προκύπτει απόκρυψη φορολογητέας ύλης. Εφόσον υπάρχουν βάσιμες υπόνοιες ότι στην επαγγελματική εγκατάσταση του φορολογούμενου αποκρύπτονται βιβλία, έγγραφα, εμπορεύματα ή άλλα στοιχεία, τα οποία ασκούν επιρροή στον ακριβή προσδιορισμό της φορολογητέας ύλης, μπορεί ο Εισαγγελέας Πλημμελειοδικών ή ο Ειρηνοδίκης, στην περιφέρεια του οποίου υπάγεται η επαγγελματική εγκατάσταση του φορολογούμενου, έχει το δικαίωμα να αναθέσει τη διενέργεια έρευνας σε ανακριτικό υπάλληλο προς ανεύρεση τέτοιων στοιχείων.

Κοντά σε αυτό είναι αξιόλογο να σημειωθεί ότι, η έκθεση φορολογικού ελέγχου είναι δημόσιο έγγραφο μεγάλης σπουδαιότητας, συντάσσεται από τον ελεγκτή μετά το τέλος του φορολογικού ελέγχου και γι' αυτό πρέπει να είναι πλήρης, σαφής και αιτιολογημένη. Τέλος, και η απεικόνιση των στοιχείων της έκθεσης ελέγχου πρέπει να είναι επιμελημένη, έτσι ώστε τα συμπεράσματα του ελέγχου να είναι πάντοτε πειστικά και αδιάβλητα.

### **1.5.3. Ελεγκτές του Ελεγκτικού Συνεδρίου.**

Το Ελεγκτικό Συνέδριο (Ε.Σ.) είναι από τα τρία ανώτατα δικαστήρια της Ελλάδας που λειτουργεί ως ανώτερο διοικητικό δικαστήριο και έχει ως στόχο τον έλεγχο των δαπανών του Κράτους, του Δημοσίου αλλά και του ΟΤΑ. Είναι πολυμελές και αποτελείται από 1 πρόεδρο, 2 αντιπροέδρους, 17 συμβούλους και 10 παρέδρους. Συγκροτείται σε 3 τμήματα και καθένα από αυτά αποτελείται από τον πρόεδρο (ή ενός των αντιπροέδρων) και 4 τουλάχιστον μελών, και την ολομέλεια αποτελούμενη από 9 μέλη.

### **1.5.4 Ορκωτοί Ελεγκτές Λογιστές.**

Οι ορκωτοί ελεγκτές/λογιστές ασχολούνται με τους οικονομικούς ελέγχους σε δημόσιους αλλά και σε ιδιωτικούς φορείς ανεξαρτήτως από την νομική τους μορφή όπως για παράδειγμα κάποιο ίδρυμα, εταιρεία ή άλλο νομικό πρόσωπο δημόσιου ή ιδιωτικού δικαίου. Οι ορκωτοί ελεγκτές είναι άτομα με αυξημένα τα επαγγελματικά τους προσόντα στην οικονομική επιστήμη, με σκοπό να διασφαλίζεται η εγκυρότητα τους για τους ελέγχους που διενεργούν.

## **1.6 Εκπαίδευση και αξιολόγηση των εσωτερικών ελεγκτών.**

Η απόδοση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελεί συνάρτηση του βαθμού εκπαίδευσης των εσωτερικών ελεγκτών. Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να ασκεί το επάγγελμά του με επαρκή επαγγελματική κατάρτιση. Ταυτόχρονα, πρέπει να επιμορφώνεται συνεχώς για να μπορεί το έργο του να είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό.

Επομένως, το τμήμα εσωτερικού ελέγχου στελεχώνεται με άτομα των οποίων η τεχνογνωσία και το εκπαιδευτικό τους υπόβαθρο διασφαλίζει την καλύτερη διενέργεια του ελέγχου. Είναι δηλαδή επανδρωμένο με προσωπικό που έχει υψηλά επίπεδα γνώσεων, ικανοτήτων και δεξιοτήτων προκειμένου να ανταποκριθεί στα καθήκοντά του. Ειδικότερα, ως προσόντα των εσωτερικών ελεγκτών θα μπορούσαμε να αναφέρουμε τα εξής:

- Να διαθέτουν ανώτατη πανεπιστημιακή εκπαίδευση και να διακρίνονται για την οικονομική σκέψη καθώς και για ο οργανωτικό-διοικητικό πνεύμα.

- Να έχουν επαγγελματική κατάρτιση με εξειδικευμένες γνώσεις και εμπειρίες.
- Να έχουν την ικανότητα αξιολόγησης, εκτίμησης και κριτικής επί των συστημάτων λειτουργίας και όχι επί των προσώπων.
- Να είναι ψυχολόγοι, ώστε ακόμα και κατά τη συζήτηση με τους ελεγχόμενους να είναι σε θέση να διακρίνουν τις αδυναμίες των λειτουργιών και το μέγεθος αυτών.
- Να διακρίνονται για την ικανότητα ανάλυσης των ευρημάτων, γεγονότων και καταστάσεων, δυνατότητα συνθέσεως αυτών και ερμηνεία των αιτιών που τα προκαλούν.
- Να έχουν την ικανότητα και το θάρρος, αν χρειασθεί, να καταλογίζουν ευθύνες προς όλα τα ιεραρχικά επίπεδα, ανώτερα και κατώτερα.
- Να είναι εχέμυθοι, τίμιοι, ειλικρινείς, ευθείς, ηθικοί και υπεύθυνοι.
- Να έχουν σιγουριά και αυτοπεποίθηση για τον εαυτό τους, γι' αυτά που γράφουν στις εκθέσεις τους, ιδικά για θέματα που πρόκειται να ληφθούν υπόψη σοβαρές αποφάσεις.
- Να επιδεικνύουν λεπτότητα, διπλωματικότητα και διακριτικότητα στις επαφές τους.
- Να αντιστέκονται στα διάφορα γεγονότα και στους πειρασμούς που διαδραματίζονται γύρω τους.
- Να έχουν την αίσθηση του κόστους και του οφέλους για το κάθε τι που ελέγχουν, να το κάνουν ποσοστό και να το εκφράζουν σε αξία, που είναι ο κύριος στόχος της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση των εσωτερικών ελεγκτών είναι απαραίτητη και αποτελεί ένα από τα κύρια μελήματα του διευθυντή του τμήματος. Βέβαια, ο έλεγχος προς τους εσωτερικούς ελεγκτές θα πρέπει να είναι συνεχής. Η συνεχής αξιολόγηση είναι πιο κουραστική, ωστόσο περισσότερο ρεαλιστική και αποτελεσματική. Η επιτήρηση της εργασίας των προσώπων που συνδράμουν το έργο του εσωτερικού ελεγκτή αποτελεί αναμφισβήτητα ένα σημαντικό στοιχείο με το οποίο διασφαλίζεται η ορθή αξιολόγηση του εσωτερικού ελεγκτή και κατ' επέκταση η σωστή λειτουργία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2

### ΣΥΣΤΗΜΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

#### 2.1. Λογιστικές Αρχές για την λειτουργία μιας επιχείρησης.

Η επιχείρηση αποτελεί ένα πολύπλοκο λειτουργικό σύστημα που απαρτίζεται από οργανωμένα λειτουργικά υποσυστήματα τα όποια πρέπει να λειτουργούν αρμονικά μεταξύ τους. Τα υποσυστήματα αυτά αποτελούν και τα συστατικά στοιχεία για την καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Με τον όρο λειτουργία μιας επιχείρησης εννοούμε το σύνολο των δραστηριοτήτων, που αναλαμβάνονται από υπεύθυνα άτομα –στελέχη της επιχείρησης τα οποία διαθέτουν πλήρη γνώση και εμπειρία με σκοπό να υλοποιήσουν τους στόχους που έχει θέσει η επιχείρηση ( ΜΑΝΤΖΑΡΗΣ).

Κάθε επιχείρηση θα πρέπει να είναι προσαρμοσμένη στο είδος καθώς στην έκταση αλλά και στην πολυπλοκότητα των δραστηριοτήτων της και στους κινδύνους που υπάρχουν στις δραστηριότητες της. Κύρια συνιστώσα ενός αποτελεσματικού ΣΕΕ είναι η θεσμοθέτηση οργανωτικής δομής και λειτουργικών διαδικασιών ώστε: α) να εξασφαλίζεται με κατάλληλες διαδικασίες η υλοποίηση της στρατηγικής που έχει εγκριθεί από το Δ.Σ. με την ύπαρξη εξειδικευμένων στόχων για κάθε τομέα δραστηριότητας, διοικητικό όργανο και υπηρεσιακή μονάδα β) να καθορίζεται με σαφήνεια, η οργανωτική διάρθρωση, στα πλαίσια ενός εγκεκριμένου οργανογράμματος, όπου υπάρχει λεπτομερής περιγραφή αρμοδιοτήτων και ορίων ευθύνης για κάθε δραστηριότητα και υπηρεσιακή μονάδα γ) να υπάρχει σαφής καθορισμός των καθηκόντων και των ορίων δικαιοδοσίας / ευθύνης κάθε υπηρεσιακού οργάνου καθώς και αντίστοιχες διαδικασίες εξουσιοδότησης. δ) να είναι δυνατός ο ακριβής προσδιορισμός των υπευθύνων για κάθε εργασία και συναλλαγή και να υφίστανται σαφώς καθορισμένες ιεραρχικές γραμμές αναφοράς που να αποκλείουν κενά και να εξασφαλίζουν αποτελεσματικό διοικητικό έλεγχο κάθε δραστηριότητας ε) να προβλέπεται η άμεση ή έμμεση εμπλοκή δύο τουλάχιστο λειτουργιών της επιχείρησης σε κάθε δραστηριότητα ή συναλλαγή για λόγους διαφάνειας και ασφάλειας στ) να εξασφαλίζεται ο αποτελεσματικός

διαχωρισμός καθηκόντων ώστε να αποφεύγονται περιπτώσεις ασυμβίβαστων ρόλων και σύγκρουση συμφερόντων και να ελαχιστοποιούνται οι κίνδυνοι λαθών, παρατυπιών και απάτης. Τα παραπάνω βέβαια ισχύουν όσο αναφορά α). στο διαχωρισμό μεταξύ των λειτουργιών διαπραγμάτευσης, διακανονισμού και λογιστικοποίησης των συναλλαγών και μεταξύ αυτών και της λειτουργίας του ελέγχου και της διαχείρισης κινδύνων β). στο διαχωρισμό των καθηκόντων που αφορούν στη φύλαξη των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης ή των πελατών της από τα καθήκοντα του προηγούμενου εδαφίου, και γ). στη διασφάλιση της ανεξαρτησίας των οργάνων ελέγχου από τις ελεγχόμενες δραστηριότητες και τους λειτουργούς τους ζ) να υπάρχουν κατάλληλες διαδικασίες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού με αναλυτική περιγραφή των απαιτούμενων για κάθε θέση ευθύνης προσόντων και οι οποίες διασφαλίζουν ότι οι υπάλληλοι διαθέτουν τα απαιτούμενα προσόντα και ικανότητες για την αποτελεσματική άσκηση των καθηκόντων που τους ανατίθενται η) να εξασφαλίζεται η ύπαρξη λεπτομερώς καταγεγραμμένων διαδικασιών για κάθε συγκεκριμένου είδους εργασία και αναλυτική γραπτή περιγραφή του τρόπου διεξαγωγής της, κοινοποιημένη στο αρμόδιο για την εκτέλεση και τον έλεγχο της εργασίας προσωπικό θ) να έχουν ενσωματωθεί σε όλους τους κανονισμούς διεξαγωγής των εργασιών της επιχείρησης κατάλληλοι μηχανισμοί ελέγχου που να διασφαλίζουν ότι όλες οι συναλλαγές: i. είναι έγκυρες και νόμιμες ii. έχουν εκτελεστεί σύμφωνα με όλους τους κανόνες λειτουργίας της κάθε υπηρεσιακής μονάδας iii. έχουν διεκπεραιωθεί από κατάλληλα εξουσιοδοτημένα και άμεσα εντοπιζόμενα άτομα και iv. έχουν καταχωρηθεί στα προβλεπόμενα για κάθε περίπτωση αρχεία ι) να ελέγχεται συστηματικά η πρόσβαση σε εμπιστευτικές πληροφορίες και περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης ή των πελατών της, η οποία να επιτρέπεται μόνο στα κατάλληλα εξουσιοδοτημένα άτομα ια) να εξασφαλίζεται η ύπαρξη προτύπων και προδιαγραφών, του ιδίου ποιοτικού επιπέδου, για όλες τις εργασίες της επιχείρησης, προκειμένου να διασφαλίζεται η ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών ιβ) να υπάρχουν διαδικασίες καταγραφής, ιεράρχησης και κάλυψης των άμεσων και μελλοντικών επιχειρησιακών αναγκών 43 ιγ) να παρακολουθείται ο τρόπος εξυπηρέτησης των πελατών και ειδικότερα οι διαδικασίες παρουσίασης και συμφωνίας των όρων συνεργασίας τους με την επιχείρηση ιδ) να προβλέπονται διαδικασίες καταγραφής των αναγκών και ελέγχου των παραπόνων των πελατών καθώς και να εξασφαλίζεται η προστασία των συμφερόντων και των προς φύλαξη

περιουσιακών στοιχείων των πελατών ιε) να υπάρχουν σχέδια αντιμετώπισης εκτάκτων καταστάσεων, τα οποία να είναι γνωστά στο προσωπικό και να ελέγχονται τακτικά στην πράξη για την αποτελεσματικότητά τους, ώστε να διασφαλίζεται η άμεση συνέχιση της παροχής των υπηρεσιών της τράπεζας και η ταχεία αποκατάσταση του πλήρους ελέγχου της δραστηριότητάς της ιστ) να ελέγχεται σε τακτική βάση η λειτουργικότητα της οργανωτικής διάρθρωσης της τράπεζας και να γίνονται έγκαιρα οι αναγκαίες για τη διαχρονική αποτελεσματικότητά της αναπροσαρμογές.

Όσον αφορά τις λογιστικές αρχές, οι γενικές παραδεκτές λογιστικές αρχές που ισχύουν και εφαρμόζονται μέχρι και σήμερα, είναι οι ακόλουθες:

**1. Αρχή της συνέχειας της δραστηριότητας της οικονομικής μονάδας ( Going concern concept).**

Οι οικονομικές καταστάσεις (Ισολογισμός, Αποτελέσματα Χρήσης, Πίνακας Διάθεσης Αποτελεσμάτων) συντάσσονται σύμφωνα με την αρχή ότι η επιχείρηση συνεχίζει να λειτουργεί, και θα συνεχίσει και στο μέλλον, για απροσδιόριστο χρονικό διάστημα (Σιώτης) .

**2. Αρχή της αυτοτέλειας των χρήσεων (Accrual concept).**

Η αρχή της αυτοτέλειας των χρήσεων σημαίνει ότι, κάθε έξοδο και έσοδο πρέπει να καταχωρείται και να λαμβάνεται υπόψη μέσα στη χρονική ή διαχειριστική περίοδο στην οποία αυτό πραγματοποιείται, έτσι ώστε ο λογαριασμός αποτελεσμάτων να περιλαμβάνει μόνον τα έξοδα που προκύπτουν από τα γεγονότα της οικονομικής δραστηριότητας.

**3. Αρχή της σταθερότητας της χρηματικής μονάδας (Stability of monetary unit assumption).**

Η αρχή αυτή σημαίνει ότι η λογιστική παρέχει πληροφορίες για οικονομικά μεγέθη που είναι δεκτικά εκφράσεως σε χρηματικές μονάδες και ότι η χρησιμοποιούμενη χρηματική μονάδα έχει σταθερή αγοραστική αξία.

**4. Αρχή της συντηρητικότητας (Conservatism principle).**

Ο όρος ‘συντηρητικότητα’ σημαίνει ότι στην περίπτωση που υπάρχουν περισσότερες μέθοδοι αποτίμησης των εσόδων, η επιχείρηση οφείλει να επιλέξει

εκείνη που δίνει τα μικρότερα αποτελέσματα, ενώ στα έξοδα ή στις υποχρεώσεις τα υψηλότερα αποτελέσματα. Επίσης, η αρχή αυτή σημαίνει ότι τα έξοδα ή οι ζημιές αναγνωρίζονται άμεσα, ακόμα και αν δεν έχουν πραγματοποιηθεί αλλά υπάρχει η σχετική πρόβλεψη, ενώ τα κέρδη θα πρέπει να λαμβάνονται υπόψη, και άρα να υπολογίζονται μόνον όταν έχουν λάβει χώρα.

#### **5. Αρχή του ιστορικού κόστους (The historical cost concept).**

Η αρχή αυτή είναι από τις παλαιότερες της Λογιστικής. Σύμφωνα με την αρχή αυτή, το καταλληλότερο οικονομικό μέγεθος για την καταγραφή και παρακολούθηση ενός περιουσιακού στοιχείου είναι το κόστος κτήσεως και το κόστος αυτό πρέπει να λαμβάνεται υπόψη για τη συνέχεια, έστω και αν η αξία του έχει μεταβληθεί.

#### **6. Αρχή της περιοδικότητας (Periodicity principle).**

Η αρχή αυτή σημαίνει ότι η λογιστική καθορίζει χρονικά διαστήματα (λογιστική ή διαχειριστική χρήση) μικρότερα από τη ζωή της οικονομικής μονάδας προκειμένου να προσδιορίσει τη χρηματοοικονομική της κατάσταση και να υπολογίσει τα αποτελέσματα.

#### **7. Αρχή της αυτοτέλειας της λογιστικής μονάδας (Accounting entity principle).**

Η αρχή αυτή σημαίνει ότι η λογιστική καταχωρεί, ενημερώνει και παρουσιάζει γεγονότα που έχουν σχέση με την οικονομική μονάδα και όχι με πράξεις των φορέων της (π.χ. η αγορά κατοικίας από τον ιδιοκτήτη για την κάλυψη των οικογενειακών του αναγκών δε θεωρείται γεγονός που αφορά τη λογιστική). Αυτό σημαίνει ότι η επιχείρηση θεωρείται ξεχωριστή οντότητα, ανεξάρτητη και με δικά της περιουσιακά στοιχεία και υποχρεώσεις.

#### **7. Αρχή του συσχετισμού των εσόδων με τα έξοδα (Matching Principle).**

Η αρχή του συσχετισμού σημαίνει ότι: πρώτον, τα έσοδα που πραγματοποιούνται σε μια χρήση πρέπει να συσχετισθούν με τα αντίστοιχα έξοδα που απαιτήθηκαν για τη δημιουργία αυτών των εσόδων, και, δεύτερων, το οικονομικό αποτέλεσμα (κέρδος ή ζημιά) που προκύπτει προσδιορίζεται λογιστικά από το συσχετισμό των εσόδων με τα έξοδα, δηλ. πωλήσεις μείον κόστος πωληθέντων μείον έξοδα διοίκησης μείον έξοδα διάθεσης μείον έξοδα χρηματοοικονομικά = κέρδος προ

φόρων μείον φόροι = καθαρό κέρδος χρήσης.

#### **9. Αρχή της πραγματοποιήσεως του εσόδου (Revenue realization principle).**

Σύμφωνα με αυτή τη λογιστική αρχή, τα έσοδα καταχωρούνται όταν πραγματοποιούνται και όχι όταν αναμένεται να πραγματοποιηθούν, για το λόγο αυτό η αρχή αυτή ονομάστηκε αρχή της πραγματοποιήσεως των εσόδων.

#### **10. Αρχή της αντικειμενικότητας και της δυνατότητας επαληθεύσεως (Objectivity and verifiability concept).**

Σύμφωνα με την αρχή αυτή, οι διάφορες λογιστικές μετρήσεις και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από αυτές πρέπει να είναι αμερόληπτες και επαληθεύσιμες. Στην πρώτη περίπτωση καταγράφονται μετρήσεις που δεν επηρεάζονται από υποκείμενες εκτιμήσεις και κρίσεις σχετικά με εξωτερικά λογιστικά γεγονότα, όπως πωλήσεις, αγορές, πληρωμές Κ.Ο. Στην δεύτερη περίπτωση οι μετρήσεις μπορούν να υποστηριχθούν με αποδεικτικά στοιχεία ή δικαιολογητικά έγγραφα. Ως γνωστόν, να πιο ισχυρά αποδεικτικά στοιχεία είναι αυτά που παράγονται από εξωτερικά λογιστικά γεγονότα (π.χ. τιμολόγια πώλησης) ή προέρχονται από εξωτερικές αντικειμενικές πηγές (π.χ. απαντητικές επιστολές πελατών για το ύψος της οφειλής τους).

#### **11. Αρχή της συνέπειας στην εφαρμογή των λογιστικών μεθόδων (The consistency concept).**

Σύμφωνα με την αρχή αυτή, οι μέθοδοι, οι διαδικασίες και οι κανόνες που εφαρμόζονται από χρήση σε χρήση από μια επιχείρηση θα πρέπει να είναι ίδιοι για να υπάρχει συγκρισιμότητα και να αποκλείονται οι αλλοιώσεις των λογιστικών μεθόδων από τις λογιστικές αλλαγές. Αυτό σημαίνει ότι εάν ένα πάγιο στοιχείο σε μια διαχειριστική χρήση αποτιμηθεί σε τιμές κτήσης ή κόστους και στην επόμενη χρήση αποτιμηθεί σε τρέχουσες τιμές, τότε θα αλλοιωθεί η περιουσιακή κατάσταση της επιχείρησης. Το ίδιο θα συμβεί και στα αποθέματα αν αποτιμηθούν σε μια χρήση με τη μέθοδο First in First Out – F.I.F.O. και στην επόμενη χρήση με τη μέθοδο Last in First Out – L.I.F.O. Τότε θα οδηγηθούμε σε διαφορετικά λογιστικά αποτελέσματα.

## **12. Αρχή του ουσιώδους των λογιστικών πληροφοριών (The Materiality concept).**

Η αρχή αυτή σημαίνει: πρώτον, η λογιστική δεν ασχολείται με την καταγραφή πληροφοριών και αριθμητικών δεδομένων που το κόστος δεν αντισταθμίζεται με την ωφέλεια από τη συγκεκριμένη πληροφορία, και, δεύτερον, ο βαθμός της λεπτομέρειας και της αναλυτικότητας των λογιστικών πληροφοριών περιορίζεται από την αδυναμία των χρηστών (μέτοχοι, μελλοντικοί επενδυτές κ.α.) των χρηματοοικονομικών καταστάσεων να κατανοήσουν και να εκτιμήσουν τη σπουδαιότητα της.

## **13. Αρχή της πλήρους ή επαρκούς αποκαλύψεως (Adequate or full disclosure principle).**

Σύμφωνα με την αρχή αυτή θα πρέπει να παρέχονται πλήρεις και επαρκείς πληροφορίες για τη δραστηριότητα της οικονομικής μονάδας. Οι πληροφορίες μπορεί να είναι τόσο ποσοτικές όσο και ποιοτικές, αλλά σε κάθε περίπτωση θα πρέπει να προκύπτει η ακριβής και πραγματική κατάσταση της επιχείρησης.

## **14. Αρχή της 'εύλογης αξίας' (The principle of current price).**

Τα Δ.Π.Χ.Π. υιοθετούν ως κανόνα αποτίμησης ορισμένων περιουσιακών στοιχείων (π.χ. παγίων περιουσιακών στοιχείων) αρχή της πραγματικής ή τρέχουσας αξίας ή ανάκτησης

## **15. Αρχή της ουσίας και της πραγματικότητας της συναλλαγής (The principle of Substance).**

Στα Δ.Λ.Π. υπερέχει η ουσία της συναλλαγής και η οικονομική πραγματικότητα έναντι της νομιμότητας και της κυριότητας, δηλ. εξετάζεται η συναλλαγή από λογιστική και οικονομική πλευρά, π.χ. το καθοριστικό σημείο ολοκλήρωσης της πώλησης είναι η μεταβίβαση της κυριότητας του πωληθέντος πράγματος από τον πωλητή στον αγοραστή, ενώ στα ελληνικά λογιστικά πρότυπα εξετάζεται κυρίως η νομική της υπόσταση.

## **2.2. Σχεδιασμός ενός Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου.**

Με τον όρο Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου ορίζουμε ένα οργανωμένο και άρτια δομημένο σύστημα το οποίο συνδέεται άμεσα με τους κανόνες που διέπει η διοίκηση της επιχείρησης και έχει ως σκοπό την παροχή ασφάλειας στα διάφορα συμφέροντα που έχει η επιχείρησης. Ένα σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου περιλαμβάνει τα παρακάτω υποσυστήματα (Φίλος):

- Internal Audit ή αλλιώς τον Εσωτερικό Έλεγχο,
- το οργανόγραμμα της επιχείρησης,
- Γραπτά εγχειρίδια
- τον απολογισμό του μακροπρόθεσμου και βραχυπρόθεσμου προγραμματισμού,
- την Πολιτική αγορών – προμηθειών και του προσωπικού της επιχείρησης,
- την Διαχείριση παγίων και χαρτοφυλακίου
- και τον Κύκλο παραγωγής προϊόντων και υπηρεσιών.

Με δεδομένα λοιπόν τα παραπάνω, ο έλεγχος είναι απαραίτητος προκειμένου να διασφαλιστεί η αποτελεσματική πορεία της επιχείρησης. Είναι αξιοσημείωτο όμως να τονιστεί ότι τα συστήματα εσωτερικού ελέγχου διαφέρουν ανάλογα με το μέγεθος της επιχείρησης ,τις δραστηριότητες της και την οργανωτική της διάρθρωση ,σημαντικό ρόλο στην δημιουργία ενός συστήματος εσωτερικού έλεγχου είναι το σχέδιο οργάνωσης ,η σωστή εκπαίδευση του ανθρώπινου δυναμικού και λογιστική διαχείριση της επιχείρησης.

### **2.2.1. Βασικές αρχές των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου.**

Σύμφωνα με τα παραπάνω ,προκύπτει ότι για την δημιουργία ενός φερέγγυου συστήματος εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να ισχύουν οι παρακάτω βασικές αρχές (Παναγιωτίδης):

- η κατάλληλη λογιστική οργάνωση,
- η Κατανομή αρμοδιοτήτων,
- η Έκδοση αριθμημένων και επικυρωμένων στοιχείων από εξουσιοδοτημένα πρόσωπα,
- Προστασία των Βιβλίων από αναξιόπιστα πρόσωπα,
- Τακτική επαλήθευση των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης,
- Να καλύπτει όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης,
- Τυποποίηση των ενεργειών (γρηγορότερος και ευκολότερος έλεγχος των εργασιών).
- Έλεγχος των απογραφών.
- Να υπάρχουν συστήματα σύγχρονης ηλεκτρονικής πληροφόρησης και επικοινωνίας.
- Να διαθέτει επαρκείς μηχανισμούς για τον έγκαιρο εντοπισμό, την ανάλυση και την διαχείριση των κινδύνων.

### **2.3. Ανάλυση κινδύνων.**

Το μέλλον ήταν και θα είναι πάντοτε αβέβαιο, και με αυτόν τον τρόπο δεν μπορεί κανείς να προβλέψει με απόλυτη βεβαιότητα την εξέλιξη ενός επενδυτικού σχεδίου. Το ρίσκο του κινδύνου θα υπάρχει πάντα στις αποφάσεις που λαμβάνονται για μελλοντικά σχέδια, και τα πράγματα δεν θα εξελίσσονται ευνοϊκά με το μέρος μας. Έτσι λοιπόν είναι σημαντικό να λαμβάνουμε υπόψη μας το μέγεθος του κινδύνου και όταν ειδικά πρόκειται να πραγματοποιήσουμε κάποιο επενδυτικό σχέδιο(Κωνσταντινούδης).

Με την ανάλυση κινδύνου εξετάζουμε την αβεβαιότητα της πορείας που έχουν τα έσοδα για το σύνολο της επιχείρησης αλλά και για της διάφορες πηγές εσόδων ,όπως είναι για παράδειγμα το κεφάλαιο και οι μετοχές μιας επιχείρησης. Με αυτόν τον τρόπο γίνεται αντιληπτό ότι , όσο πιο μεγάλη είναι η διακύμανση των τιμών της ροής των εσόδων , τόσο πιο μεγάλος θα είναι και ο κίνδυνος (Risk) που πρόκειται να αναλάβει ο κάθε επενδυτής.

Με την έννοια του κινδύνου εννοούμε, ένα γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε εταιρική ζημία. η έννοια του κινδύνου συμπεριλαμβάνει τόσο τους εσωτερικούς όσο και τους εξωτερικούς κινδύνους προς την επιχείρηση κινδύνους ,δηλαδή τους εσωτερικούς κινδύνους που μπορούν να αντιμετωπιστούν και να διαχειριστούν από την διοίκηση της επιχείρησης άμεσα αλλά και αυτούς που δεν μπορούν να ελεγχθούν απόλυτα από αυτή.

Η διοίκηση της κάθε επιχείρησης λοιπόν ,θα πρέπει να εστιάζει σε όλους τους κινδύνους ανεξαρτήτως επίπεδου λειτουργίας και της δραστηριότητας. Οι κίνδυνοι δεν μπορούν να εξαλειφθούν τελείως ,οπότε αποτελεί βασική προϋπόθεση για την ίδια την επιχείρηση να αποφασίσει για την έκταση του κινδύνου που επιθυμεί να αναλάβει, και η όλη της προσπάθεια θα πρέπει να περιλαμβάνει τον περιορισμό του σε αποδεκτά για την επιχείρηση επίπεδα.

Ο κίνδυνος που διατρέχει κάθε επιχειρησιακή μονάδα διακρίνεται σε επιχειρηματικό και σε χρηματοοικονομικό κίνδυνο. Με τον όρο επιχειρηματικό κίνδυνο ορίζουμε τον βαθμό κινδύνου που διατρέχουν τα μελλοντικά έσοδα μιας επιχείρησης τα οποία επηρεάζονται σε μεγάλο βαθμό από την ίδια την επιχείρηση, το μέγεθος των πωλήσεων της, τους πελάτες αλλά και από τα προϊόντα της. Παράλληλα με τον όρο χρηματοοικονομικό κίνδυνο εννοούμε τον κίνδυνο των αποδόσεων που διατρέχουν οι μέτοχοι από την ίδια την επιχείρηση, λόγω της χρήσης δανείων και πάγιων υποχρεώσεων.

### **2.3.1. Διάκριση Κινδύνων σύμφωνα με το Περιβάλλον που εξελίσσονται.**

Όπως αναφερθήκαμε και παραπάνω οι κίνδυνοι που υπάρχουν στην επιχείρηση διακρίνονται σε εσωτερικούς και εξωτερικούς. Έτσι λοιπόν σύμφωνα με το περιβάλλον που εξελίσσονται διακρίνονται σε κινδύνους εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος (Λιαρός).

Ο κίνδυνος Εξωτερικού περιβάλλοντος περιλαμβάνει :

1. τον κίνδυνο του **Ανταγωνισμού (Competitor Risk)** , είναι δηλαδή ο

κίνδυνος που προέρχεται είτε από τους κύριους ανταγωνιστές της εταιρίας είτε από νέους ανταγωνιστές που εισέρχονται στην αγορά. Κυριότερες αιτίες μπορεί να είναι η εισαγωγή νέων προϊόντων στην αγορά από τους ανταγωνιστές ποιοτική βελτίωση το προϊόντων τους ,καθώς και το χαμηλότερο κόστος των προϊόντων τους. Γεγονότα όπως και τα παραπάνω μπορούν να προκαλέσουν την απώλεια πλεονεκτήματος έναντι των ανταγωνιστών τους.

2. τον κίνδυνο των **Σχέσεων με τους μετόχους (Shareholder Relations Risk)**, είναι δηλαδή η απώλεια εμπιστοσύνης που μπορεί να αποκτήσουν οι μέτοχοι της εταιρίας και αυτό επηρεάζει αρνητικά την δυνατότητα της επιχείρησης στο να αντλήσει κεφάλαια στο μέλλον.

3. και τον **Πολιτικό κίνδυνο (Political Risk)**, που αναφέρεται στην πολιτική που έχουν αποκτήσει οι χώρες στις οποίες συνεργάζεται οι εταιρεία και αυτή έχει πραγματοποιήσει μεγάλες επενδύσεις σε αυτές Κάποια παραδείγματα πολιτικών κινδύνων είναι οι κρατικοποιήσεις και η κατάσχεση των περιουσιακών στοιχείων της εταιρίας.

Ο κίνδυνος του Εσωτερικού Περιβάλλοντος της επιχείρησης περιλαμβάνει τους **λειτουργικούς κινδύνους** που σχετίζονται με εφαρμοσμένες πολιτικές, διαδικασίες και πρακτικές της επιχείρησης ή του οργανισμού. Περιλαμβάνουν λοιπόν, τις έννοιες της αποτελεσματικής διαχείρισης και προστασίας των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης καθώς και με την σωστή πληροφόρηση τόσο προς το εσωτερικό όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.

Οι σημαντικότεροι κίνδυνοι που προσβάλλουν το εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης είναι οι εξής :

1. οι **Λειτουργικοί κίνδυνοι και Παραγωγικοί κίνδυνοι (Operational and Production Risks)** , είναι οι κίνδυνοι που σχετίζονται με τους μη ικανοποιημένους πελάτες, κίνδυνοι με το ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης , κίνδυνοι που σχετίζονται με την μη έγκαιρη παραγωγή προϊόντων κ.ά.

2. οι κίνδυνοι που σχετίζονται με το **προσωπικό της επιχείρησης ή του οργανισμού (Human Resources – Empowerment Risk)** . Το προσωπικό της επιχείρησης δηλαδή το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί βασικό πυλώνα αυτής διότι, την βοηθάει στο επιτύχει τους στόχους της. Η συγκεκριμένη κατηγορία περιλαμβάνει πολλούς κινδύνους όπως για παράδειγμα είναι ο κίνδυνος της υπέρβασης των αρμοδιοτήτων από πλευράς των εργαζομένων, άλλος ένας σημαντικός κίνδυνος είναι ο κίνδυνος της έλλειψης κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησης που μπορεί να οδηγήσει σε μειωμένη παραγωγικότητα για την επιχείρηση.

3. οι **Τεχνολογικοί κίνδυνοι ( Technology Risks)** , είναι ο κίνδυνος που σχετίζεται με τα συστήματα πληροφορικής που διαθέτει η κάθε επιχείρηση. Πολλές φορές υπάρχει η περίπτωση να μην λειτουργούν αποτελεσματικά και άλλες να υπάρχει ο κίνδυνος για την ασφάλεια κάποιων εμπιστευτικών δεδομένων που υπάρχουν στο σύστημα της. Παραδείγματα τεχνολογικών κινδύνων είναι να μην υπάρχει η κατάλληλη υποδομή πληροφοριακών συστημάτων καθώς και ο κίνδυνος μη εγκεκριμένης πρόσβασης.

4. οι κίνδυνοι **Απάτης (Fraud Risks)** , σε αυτή την κατηγορία περιλαμβάνονται όλες οι διενέργειες απάτης που μπορούν να υπάρξουν σε μια επιχείρηση , είτε από τους μετόχους η τα στελέχη αλλά ακόμα και από το προσωπικό της επιχείρησης καθώς και από τους τρίτους. Παραδείγματα κινδύνων απάτης είναι , η παραποίηση των οικονομικών καταστάσεων ,οι διάφορες καταχρήσεις , οι διενέργειες παράνομων πράξεων είτε από την διοίκηση της εταιρείας αλλά και από το ίδιο το προσωπικό της μπορούν να συντελέσουν στην κακή φήμη αλλά επίσης και στην επιβολή προστίμων στην επιχείρηση.

5. και οι **Χρηματοοικονομικοί κίνδυνοι (Financial Risks)**, είναι οι κίνδυνοι απότομης αύξησης ή μείωσης του επιτοκίου, οι αυξομειώσεις στις τιμές των εμπορευμάτων, ο κίνδυνος της ρευστότητας και ο κίνδυνος κεφαλαίου κίνησης.

## **2.4. Διαχείριση κινδύνων (Risk Management).**

Είναι γνωστό ότι κάθε πρόσωπο και κάθε οργανισμός αντιμετωπίζουν διάφορους κινδύνους στην καθημερινότητα τους. Οι υπεύθυνοι για την διακυβέρνηση της επιχείρησης ή του οργανισμού, θα πρέπει να προσδιορίσουν τους κινδύνους που αντιμετωπίζει ,να τους αξιολογήσουν και να λάβουν τα κατάλληλα μέτρα για να τους αντιμετωπίσουν. Για να είναι όμως αποτελεσματικό αυτό θα πρέπει το κάθε μέλος της επιχείρησης να γνωρίζει καλά την εργασία που του έχει ανατεθεί. τους κινδύνους που αντιμετωπίζουν θα πρέπει να είναι πολύ καλοί γνώστες του περιβάλλοντος μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται, να είναι δηλαδή ανταγωνιστικοί και να έχουν άριστη γνώση των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων τους (Αθιανός).

Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι προσεγγίζονται ανάλογα με την φύση τους και το είδος του οργανισμού που χαρακτηρίζουν , και φυσικά μπορούν να ταξινομηθούν με διάφορους τρόπους. Ταξινομούνται δηλαδή ανάλογα με το αντίκτυπο που μπορεί να έχουν για την επιχείρηση και στο ποσοστό της πιθανότητας του κινδύνου που μπορεί να συμβεί σε αυτήν. Η διοίκηση της επιχείρησης είναι αυτή που έχει την ευθύνη στο να βρει τους κινδύνους και να τους αντιμετωπίσει ή να τους μετακυλήσει αλλά ακόμα και να τους εκμεταλλευτεί προς όφελός της. Είναι επίσης αξιοσημείωτο να τονιστεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μέρος των Συστημάτων Εσωτερικού Ελέγχου που προσφέρει μεν την κάλυψη των κινδύνων που χαρακτηρίζουν την επιχείρηση αλλά με την βοήθεια της διοίκησης της επιχείρησης(Λιαρός).

### **2.4.1. Ο ρόλος των δραστηριοτήτων του εσωτερικού ελεγκτή και του εσωτερικού ελέγχου για την διαχείριση των κινδύνων.**

Η διαχείριση του κινδύνου αποτελεί μια διαδικασία αξιολόγησης ,αναγνώρισης , διαχείρισης και ελέγχου, γεγονότων ή και καταστάσεων με σκοπό την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί από την επιχείρηση. Επίσης ,οι δραστηριότητες του εσωτερικού της επιχείρησης με τους πιο αποτελεσματικούς τρόπους. Οι ρόλοι που θα μπορούσε να παίξει ο εσωτερικός ελεγκτής στην διαδικασία αντιμετώπισης των επιχειρηματικών κινδύνων είναι οι παρακάτω :

- ο εσωτερικός ελεγκτής μπορεί να είναι ο συντονιστής συναντήσεων για την επιχείρηση, δηλαδή να συντονίζει συναντήσεις μεταξύ των στελεχών από συγκεκριμένα επίπεδα της διοίκησης με σκοπό να συζητηθούν διάφορα θέματα ώστε να εντοπιστούν και προσδιοριστούν οι διάφοροι κίνδυνοι.
- να είναι εμπειρογνώμονες στους κινδύνους και στα σημεία ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος να αποτελεί το κέντρο διαχείρισης της γνώσης που σχετίζεται με τους κινδύνους και τις δικλείδες ασφαλείας, μέσω της ανάπτυξης και της συντήρησης αντίστοιχων βάσεων δεδομένων οι οποίες να βρίσκονται στην διάθεση της επιχείρησης με σκοπό λοιπόν, οι επιχειρήσεις να διαχειρίζονται αποτελεσματικά όλους τους κινδύνους.

Ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών είναι διακριτός από εκείνων της Διοίκησης διότι περιλαμβάνει :

- την Συμβουλευτική Υποστήριξη της Διοίκησης,
- διάφορες προτάσεις για την βελτίωση των Συστημάτων Ελέγχου,
- και την παρακολούθηση του ελεγκτικού έργου.

Παράλληλα ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να βοηθήσει και στη επισκόπηση των διαδικασιών προσδιορισμού για τους στόχους της επιχείρησης ,καθώς επίσης ελέγχει το αν οι στόχοι αυτοί υποστηρίζονται από κατάλληλες στρατηγικές και επιχειρηματικά σχέδια. Στην συνέχεια ο εσωτερικός έλεγχος κάνει επισκόπηση των διαδικασιών προσδιορισμού ανάλυσης, αξιολόγησης και διαχείρισης στους εσωτερικούς και εξωτερικούς κινδύνους της επιχείρησης. Και τέλος , ο εσωτερικός έλεγχος πραγματοποιεί επισκόπηση για την αντιμετώπιση σημαντικών αλλαγών ,οι οποίες μπορούν να επηρεάσουν αρνητικά τους στόχους της επιχείρησης αλλά επίσης προσδιορίζει τις κατάλληλες δικλείδες ασφαλείας για την αντιμετώπιση των επιχειρησιακών κινδύνων.

Το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου είναι σημαντικής αξίας όσο αναφορά την διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων. Βέβαια όλα τα στελέχη και το προσωπικό της επιχείρησης είναι υποχρεωμένα να συμμετάσχουν στην διαδικασία της εύρεσης κινδύνων, αλλά πρέπει να τονιστεί ότι η διοίκηση της επιχείρησης είναι το ανώτατο όργανο για τις αρμοδιότητες εντοπισμού, αξιολόγησης και διαχείρισης των επιχειρησιακών κινδύνων. Από την άλλη πλευρά, ο εσωτερικός έλεγχος

προκειμένου να εξασφαλίσει την ανεξαρτησία του καθώς και την αντικειμενικότητα του δεν θα πρέπει να συμμετέχει στην ανάπτυξη και στη εφαρμογή μεθόδων εντοπισμού , αξιολόγησης και διαχείρισης των επιχειρησιακών κινδύνων, αλλά αντίθετα θα πρέπει να εμπλέκεται μόνο στην επισκόπηση της διαδικασίας της αξιολόγησης, της διαχείρισης και του εντοπισμού του κινδύνου με σκοπό να εξασφαλίσει ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3

### ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ.

#### 3.1. Περιγραφή επιχείρησης –Επιχειρησιακό Σχέδιο.

Το επιχειρησιακό σχέδιο αποτελεί μία συνήθη πρακτική που βοηθά τον επιχειρηματία-ιδιοκτήτη μιας επιχείρησης να αποκρυσταλλώσει τις ιδέες και να επικεντρώσει την προσοχή του στην εφαρμογή των κατάλληλων πολιτικών που θα οδηγήσουν στην υλοποίηση των ιδεών αυτών. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι σχετικά απλό στην εκπόνησή του. Κάθε επιχείρηση, είτε πρόκειται για μία μικρή βιοτεχνία, είτε για μία μεγάλη πολυεθνική εταιρεία, έχει την υποχρέωση να καταστρώνει και να εφαρμόζει ένα επιχειρηματικό σχέδιο (Οικονόμου).

Το επιχειρηματικό σχέδιο εμπεριέχει όλα τα βήματα που θα πρέπει να κάνει μία επιχείρηση, από την αρχή λειτουργίας της έως και μία μακροπρόθεσμη πρόβλεψη για την πορεία της επιχείρησης τα προσεχή έτη και τις μεταβολές του μακροοικονομικού περιβάλλοντός της. Ένα καλό επιχειρηματικό σχέδιο δίνει έμφαση στα πλεονεκτήματα της επιχείρησης και αναγνωρίζει τις όποιες αδυναμίες υλοποίησης ενός επενδυτικού σχεδίου. Πάνω από όλα όμως δείχνει το πώς θα επιτευχθεί ο επιδιωκόμενος στόχος και την ανάλυση της μεθόδου επίτευξής του(Κουρκουμέλης Νίκος Κ.).

Σε αυτήν την παράγραφο θα μιλήσουμε για τον σκοπό που μας κάνει να καταρτίσουμε ένα επιχειρηματικό σχέδιο. Ο σκοπός του επιχειρηματικού σχεδίου είναι πολλαπλός. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί τόσο εσωτερικά στην επιχείρηση, από τον ιδρυτή, την διοικητική ομάδα και το προσωπικό, όσο και από εξωτερικούς φορείς, όπως επενδυτές, πιθανούς συνεργάτες, σύμβουλους αλλά και κρατικούς φορείς (Παπαδόπουλος).

Ένα επιχειρηματικό σχέδιο χρησιμοποιείται κυρίως σαν προωθητικό υλικό. Ο επιχειρηματίας, αφού εμπνευστεί την ιδέα για την ανάπτυξη μιας καινούριας δραστηριότητας και σχηματίσει την απαραίτητη ομάδα που θα τον πλαισιώσει και

μετά από έρευνες και συζητήσεις, φτάνει στο στάδιο της αναζήτησης του απαιτούμενου κεφαλαίου. Αν το κεφάλαιο αυτό δεν μπορεί να καλυφθεί με δικά του χρήματα, ή από συγγενής και φίλους, θα πρέπει να απευθυνθεί σε πιθανούς χρηματοδότες νέων δραστηριοτήτων στην αγορά, όπως είναι οι εταιρίες κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου (Venture Capital), αλλά και ανεξάρτητοι επενδυτές (Business Angels ή τράπεζες). Στους ενδεχόμενους επενδυτές θα πρέπει να παρουσιάσει μια ολοκληρωμένη πρόταση, παραθέτοντας οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις, η οποία θα καλύπτει όλα τα κρίσιμα ζητήματα, για τα οποία αυτοί ενδιαφέρονται και θέλουν να εξετάσουν πριν προβούν σε οποιαδήποτε μορφή χρηματοδότησης. Αυτόν ακριβώς το σκοπό εξυπηρετεί το επιχειρηματικό σχέδιο. Μπορεί να χρησιμοποιηθεί για την προσέλκυση των επενδυτών και αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση για την εξασφάλιση κεφαλαίου. Προσφέρει στους επενδυτές αναλυτικές πληροφορίες για όλες τις πτυχές των προηγούμενων, τρεχουσών και μελλοντικών δραστηριοτήτων της εταιρίας. Το επιχειρηματικό σχέδιο πρέπει να αντανακλά τις ιδέες και τις επιδιώξεις της επιχείρησης με τον πιο σαφή τρόπο, ώστε οι πιθανοί επενδυτές να μπορούν να σχηματίσουν άποψη για το πόσο καλή ευκαιρία και για την ικανότητα της διοίκησης να εκμεταλλευτεί αποτελεσματικά (Pinson L. and Jinett J.).

### **Οι φάσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου όσον αφορά την εσωτερική οργάνωση της εταιρείας:**

Ιδιαίτερο ρόλο στην εκπόνηση ενός επιχειρηματικού σχεδίου παίζουν δύο παράμετροι:

1. Τι θα παράγει η επιχείρηση ;
2. Πόσο θα παράγει η επιχείρηση ;

Όλα τα υπόλοιπα στοιχεία της επιχειρηματικής δράσης ξεκινούν από αυτά τα δύο στοιχεία και προκύπτουν από τις προσωπικές εκτιμήσεις του επιχειρηματία. Ως εκ τούτου οφείλει κανείς να είναι ιδιαίτερα προσεκτικός στις εκτιμήσεις του. Οι φάσεις ενός επιχειρηματικού σχεδίου που καλύπτουν το σύνολο των δραστηριοτήτων της επιχείρησης είναι οι ακόλουθες:

- a) Εκτίμηση του κύκλου εργασιών: Κύκλος εργασιών είναι το σύνολο των πωλήσεων που πραγματοποιεί η επιχείρηση μέσα σε ένα έτος. Πόση ποσότητα θα αποφασίσει

να παράγει μία επιχείρηση καθορίζει και την τιμή (ανά μονάδα προϊόντος) που θα χρεώσει στον καταναλωτή.

- b) Ανάλυση του προϊόντος: απόφαση σχετικά με το τι προϊόν θα παράγει η εταιρεία, ποιες είναι οι αναγκαίες πρώτες ύλες παραγωγής του, ποια είναι η παραγωγική διαδικασία που ακολουθείται μέχρι να λάβει την τελική του μορφή.
- c) Ανάλυση των εργασιών εντός της επιχείρησης: Τι χρειάζεται προκειμένου να μπορέσει η εταιρεία να ξεκινήσει την παραγωγική της διαδικασία, τον απαραίτητο εξοπλισμό, τις αντίστοιχες θέσεις εργασίας, τις ηλεκτρομηχανικές εγκαταστάσεις κτλ.
- d) Επιλογή- πρόκριση παραγωγικού εξοπλισμού: Η εταιρεία θα προμηθεύεται τον απαραίτητο εξοπλισμό με τα παρακάτω κριτήρια :
  - 1. Αξιοπιστία ,
  - 2. Ύπαρξη service και ανταλλακτικών ,
  - 3. Τιμή και διακανονισμός ,
- e) Εκτίμηση αποθηκευτικών χώρων: Με βάση το τι και πόσο θα παράγει η επιχείρηση, τη μορφή και τη διάρκεια της παραγωγικής διαδικασίας, εκτιμάται και προσδιορίζεται η ανάγκη σε αποθηκευτικούς χώρους. Ειδικότερα συνεκτιμώνται:
  - 1. Τα αναγκαία αποθέματα πρώτων υλών και ο χρονισμός παραγγελίας –παραλαβής,
  - 2. Τα αναγκαία αποθέματα ημικατεργασμένων προϊόντων,
  - 3. Οι ιδιαίτερες συνθήκες αποθήκευσης (π.χ. ιδιαίτερες συνθήκες ψύξης, υγρασίας, εξαερισμού, κτλ),
  - 4. Οι αναγκαίοι χώροι συσκευαστηρίου,
- f) Εκτίμηση αναγκών σε οικοπέδα, κτίρια και μεταφορικά μέσα: Στην περίπτωση που η επιχείρηση αποφασίσει την ανέγερση δικών της κτιριακών εγκαταστάσεων, θα πρέπει να συνυπολογίσει την αγορά ενός οικοπέδου που να καλύπτει τις παρούσες ανάγκες της επιχείρησης, αλλά και για προβλεπόμενες ανάγκες μελλοντικής επεκτάσεως. Όσον αφορά τις κτιριακές εγκαταστάσεις αυτό που θα πρέπει να λάβει υπόψη της η επιχείρηση είναι να εκτιμηθεί αν είναι προτιμότερο να προβεί στην ανέγερση, την αγορά ή την μίσθωση κάποιου ήδη υπάρχοντος κτιρίου. Σε οποιαδήποτε περίπτωση είναι αναγκαία προϋπόθεση το ακίνητο το οποίο θα χρησιμοποιηθεί από την εταιρεία να είναι προσαρμοσμένο στις λειτουργικές απαιτήσεις της. Τέλος, η εκτίμηση των αναγκών για μεταφορικά μέσα είναι συνάρτηση της μορφής του προϊόντος (π.χ ευπαθές ή όχι), της ποσότητας πωλούμενων προϊόντων και το αν συμφέρει να ανατεθούν οι μεταφορές σε

μεταφορική εταιρεία.

- g) **Ιδρυτικά κεφάλαια:** ιδρυτικά κεφάλαια μιας επιχείρησης ορίζουμε το άθροισμα των παγίων κεφαλαίων(κεφάλαια που χρειάζονται για την αγορά οικοπέδων, κτιρίων και εξοπλισμού) και των κεφαλαίων κίνησης (οι χρηματικοί πόροι που χρειάζονται για την αγορά πρώτων υλών, πληρωμή μισθών, λογαριασμούς ΔΕΗ, ΟΤΕ), δηλαδή:

$$\text{ΙΔΡΥΤΙΚΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ} = \text{ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΠΑΓΙΩΝ} + \text{ΚΕΦΑΛΑΙΑ ΕΚΚΙΝΗΣΗΣ}$$

Μία επιχείρηση μπορεί να αντλήσει τα κεφάλαια που είναι απαραίτητα για να ξεκινήσει την παραγωγική της διαδικασία από τις ακόλουθες χρηματοδοτικές πηγές:

--- ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ (αυτοχρηματοδότηση)

--- ΚΡΑΤΙΚΕΣ ΕΠΙΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ

--- ΔΑΝΕΙΣΜΟΣ (συνήθως από ιδιωτικές τράπεζες)

--- ΠΙΣΤΩΣΕΙΣ ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΩΝ (Finch B. (2006))

### **3.2. Αξιολόγηση εφικτότητας του Επιχειρηματικού Σχεδίου.**

Σύμφωνα με τους Horngren και Kaplan ένα σύστημα λογιστικής της υπευθυνότητας (responsibility accounting system) μπορεί να συνδυάζεται με οποιοδήποτε σύστημα κοστολόγησης (costing system) εφαρμόζει η επιχείρηση, όπως η πρότυπη κοστολόγηση (standard costing) το οποίο δίνει έμφαση στις αποκλίσεις (variances). Το σύστημα κοστολόγησης κατά φάση (process costing) λειτουργεί καλύτερα για προϊόντα που παράγονται μαζικά, όμοια μεταξύ τους όπως ποτά, αναψυκτικά, γαλακτοκομικά, ρολά χαρτιού τα οποία έχουν συνεχή ροή παραγωγής. Το κλειδί για τη διαμόρφωση ενός αποτελεσματικού συστήματος κοστολόγησης είναι η συγκέντρωση και η επικοινωνία της πληροφορίας έτσι ώστε να επιτυγχάνονται οι στόχοι της επιχείρησης. Δύο είναι οι σημαντικοί παράγοντες: διοικητικός έλεγχος (management control) των διαφόρων λειτουργιών και η πρόσβαση των στελεχών στις πληροφορίες (Παπαδόπουλος). Η αξιολόγηση της εφικτότητας ενός σχεδίου μπορεί να γίνει με βάση τα ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια. Σύμφωνα με τον Aaker η αποτελεσματική διοίκηση εμπεριέχει τον εντοπισμό, την επιλογή και την υλοποίηση των επιχειρηματικών στρατηγικών. Έτσι λοιπόν, διαμορφώνει κάποια εναλλακτικά κριτήρια επιλογής της στρατηγικής

δηλαδή βασικά ποιοτικά κριτήρια τα οποία θα πρέπει να περιέχουν στρατηγικά χαρακτηριστικά τα οποία θεωρούνται ότι συνδέονται με το μελλοντικό ύψος των κερδών αλλά και με τα υψηλά επίπεδα κινδύνου(Παπαδόπουλος).

### **3.3. Προϋπολογιστικός Έλεγχος κατά την εκτέλεση του επιχειρηματικού σχεδίου (Budgetary Control) και Στρατηγικός Έλεγχος μετά την ολοκλήρωση του επιχειρηματικού σχεδίου.**

The Budgetary Control is a methodical control of an organization's operations through establishment of standards and targets regarding income and expenditure, and a continuous monitoring and adjustment of performance against them (Paul M. Collier). Σύμφωνα με τον Horngern, ο προϋπολογιστικός έλεγχος (budgetary control) διεξάγεται με τη χρήση ορισμένων εργαλείων (Παπαδόπουλος). Αυτά δεν είναι άλλα από τους προϋπολογισμούς (budgets) και τις εκθέσεις αξιολόγησης της απόδοσης (performance reports). Εδώ θα πρέπει να σημειώσουμε ότι οι προϋπολογισμοί αποτελούν εργαλείο τόσο επιχειρηματικού (corporate) όσο και τμηματικού (divisional) προϋπολογιστικού ελέγχου σε αντίθεση με τις εκθέσεις απόδοσης οι οποίες καταρτίζονται αμιγώς ανά τμήμα με στόχο τη διαμόρφωση μίας ενοποιημένης εταιρικής έκθεσης απόδοσης των συνολικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων (consolidated corporate performance report). Σύμφωνα με τον Horngern η απόδοση ενός κέντρου ευθύνης παρουσιάζεται συνοπτικά σε τακτά χρονικά διαστήματα μέσω των εκθέσεων απόδοσης (performance reports). Μια έκθεση απόδοσης περιγράφει τα προϋπολογισμένα (budgeted) και τα απολογιστικά (actual) ποσά των βασικών χρηματοοικονομικών μεγεθών ενός κέντρου ευθύνης. Η πληροφόρηση που αντλείται από αυτές τις καταστάσεις επιτρέπει στα στελέχη να ελέγχουν την αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης. Τα στελέχη δίνουν συνήθως έμφαση στις αποκλίσεις (variances) που θεωρούνται σημαντικές τόσο ως ποσοστό όσο και ως απόλυτο ποσό εφαρμόζοντας με αυτόν τον τρόπο τη διοίκηση βάσει εξαιρέσεων (management by exception) .

Ο Προϋπολογισμός αποτελεί την «πυξίδα» για την δράση μια Επιχείρησης.

Προϋπολογισμός σημαίνει: καθορισμός στόχων και αντικειμενικών σκοπών που όχι μόνο προσφέρουν ένα μέσο μέτρησης της πραγματικής απόδοσης της επιχείρησης, αλλά που είναι συγχρόνως ο μόνος τρόπος βελτίωσης από το στάδιο που βρίσκεται η επιχείρηση χωρίς προϋπολογισμό. Η χρησιμότητα σύνταξης Προϋπολογισμού έχει μικρή σημασία και βοηθά ελάχιστα εάν δεν συνοδεύεται από εργαλεία Ελέγχου επίτευξης του προκαθορισμένου στόχου. Με αυτόν τον τρόπο , προϋπολογιστικός έλεγχος αναφέρεται :

- Στον προσδιορισμό ελεγχόμενων και μη ελεγχόμενων στοιχείων ,
- Στο θέμα της ιεραρχίας του ελέγχου ,
- Στην αποτελεσματικότητα και τις επιπτώσεις του ελέγχου,
- Στη σημασία των αποκλίσεων και τα όρια του ελέγχου,
- Στα θετικά και αρνητικά στοιχεία του προϋπολογιστικού ελέγχου,

Με τον προγραμματισμό της δράσης οριστικοποιούνται τα μέσα , οι διαδικασίες και οι τρόποι που πρέπει να εφαρμοσθούν για την επίτευξη των στόχων της προγραμματιζόμενης χρονικής περιόδου. Ο προγραμματισμός περιλαμβάνει :

- Τις αναγκαίες Επενδύσεις σε πάγια στοιχεία και τις πηγές χρηματοδότησης αυτών.
- Την σύνθεση των προϊόντων και υπηρεσιών της εταιρείας
- Χρονική κατανομή των πωλήσεων
- Την πιστωτική πολιτική έναντι των πελατών και τους τρόπους είσπραξης των πωλήσεων
- Τον τρόπο εξόφλησης των προμηθευτών
- Τον καθορισμό του αναγκαίου προσωπικού και την ιεραρχική κλιμάκωση του.
- Τον βαθμό Εκπαίδευσης του προσωπικού κατά λειτουργικό χώρο
- Την διερεύνηση των καταναλωτικών τάσεων και τον τρόπο διαφήμισης – προώθησης.
- Το ύψος των Οργανικών εξόδων κατ είδος.
- Τις πηγές χρηματοδότησης για κάλυψη αναγκών σε Κεφάλαιο Κίνησης.

Με τον προϋπολογισμό της δράσης αριθμοποιούνται τα στοιχεία του προγραμματισμού και μετατρέπονται σε αξίες.. Έτσι οι προϋπολογισμοί μπορεί να συγκριθούν με απολογιστικά δεδομένα άλλων χρονικών περιόδων ή με στοιχεία της αγοράς και του ανταγωνισμού, για συστηματική και ρεαλιστική τεκμηρίωση. Ο προϋπολογισμός της δράσης επιμερίζεται στους παρακάτω επί μέρους

προϋπολογισμούς:

- Προϋπολογισμό Πωλήσεων
- Προϋπολογισμό Παραγωγής Προϊόντων
- Προϋπολογισμό αγορών Εμπορευμάτων
- Προϋπολογισμό αγορών Α! υλών , Β! υλών , άλλων αναλωσίμων υλικών.
- Προϋπολογισμό Επενδύσεων
- Προϋπολογισμό παρεπομένων δραστηριοτήτων
- Προϋπολογισμό Εξόδων
- Προϋπολογιστικό Κόστος
- Ταμιακό Προϋπολογισμό.

Με τον τρόπο αυτό είναι εφικτός ο προϋπολογισμός της γενικής περιουσιακής διάρθρωσης και ο προϋπολογισμός της Γενικής Εκμετάλλευσης , καθώς και του αποτελέσματος. Ο προϋπολογισμός της δράσης πρέπει να καλύπτει μια πλήρη διαχειριστική περίοδο (οικονομικό έτος ) με πλήρη ανάλυση ανά μήνα , να επιμερίζεται δε σε ολοκληρωμένες επιμέρους χρονικές περιόδους ,ανάλογα με την φύση του προϊόντος ( π.χ. Μόδα, Εποχικότητα κ.λπ.) . Με τον τρόπο αυτό τα εκάστοτε απολογιστικά στοιχεία αντιπαραβάλλονται με τα αντίστοιχα προϋπολογισθέντα μεγέθη και συνάγονται άμεσα οι αποκλίσεις. Η διερεύνηση των αποκλίσεων επιτρέπει την λήψη διορθωτικών αποφάσεων ή ενδεχομένως και την αναπροσαρμογή των προϋπολογιστικών προγραμμάτων δράσης . Τα στοιχεία του παρελθόντος ερευνούνται προσεκτικά έτσι ώστε να απαλλάσσονται από οποιοδήποτε μη καθορισμένο ή τυχαίο στοιχείο.

Σύμφωνα με τον Chandler στρατηγική ορίζεται ως ο καθορισμός των βασικών μακροχρόνιων στόχων και σκοπών μιας επιχείρησης, καθώς και η υιοθέτηση μιας σειράς ενεργειών και η κατανομή των αναγκαίων πόρων με σκοπό την πραγματοποίηση των στόχων που έχουν τεθεί (Παπαδόπουλος).

### **3.4. Η επιλογή των στόχων της επιχείρησης**

Το Mission Statement μιας επιχείρησης αποτελεί μία σύντομη απεικόνιση που προσδιορίζει το είδος της δραστηριότητας την οποία αναλαμβάνει η επιχείρηση. Ουσιαστικά, καταδεικνύει τα όρια της επιχείρησης εντός των οποίων θα κινηθεί η επιχείρηση. Οι στόχοι της εταιρείας (mission statement) πρέπει να παρουσιάζουν κάτι το νέο κάτι το διαφορετικό σε σχέση με τους ανταγωνιστές της εταιρείας. Για αυτό και θα πρέπει να επικεντρώνεται στα πλεονεκτήματα που χαρακτηρίζουν το νέο προϊόν που θέλει να προωθήσει στην αγορά, σε σχέση με αυτά των ανταγωνιστών. Το Mission Statement πρέπει να μεταδίδει μία εικόνα, ένα όραμα το οποίο οι εργαζόμενοι της επιχείρησης να μπορούν εύκολα να κατανοήσουν και να εργαστούν για την καλύτερη δυνατή επίτευξή του. Τέλος, θα πρέπει οι στόχοι που τίθενται να μπορούν να ποσοτικοποιηθούν, ώστε να γίνεται κατανοητό αν τελικά επιτεύχθηκαν οι στόχοι.

#### **3.4.1. Ο προσδιορισμός της θέσεως της επιχείρησης στην αγορά.**

Μία επιχείρηση εκτός από την κατάστρωση του επιχειρηματικού πλάνου για την οργάνωση της εσωτερικής της λειτουργίας, θα πρέπει να λάβει σοβαρά υπόψη της το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον στο οποίο πρόκειται να λειτουργήσει. Βασικό εργαλείο για να προσδιορίσει η εταιρεία τη θέση της μέσα στα ευρύτερα πλαίσια της οικονομικής αγοράς είναι η «Έρευνα Θέσεως της Εταιρείας», γνωστή ως SWOT Analysis (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). Η SWOT Analysis μας προσδιορίζει τα Πλεονεκτήματα / Μειονεκτήματα και τις Ευκαιρίες / Απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το ευρύτερο χρηματοοικονομικό περιβάλλον και από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδου.

### **3.4.2. Το επιχειρηματικό σχέδιο ως εργαλείο στα χέρια του επιχειρηματία.**

Το μεγαλύτερο πλεονέκτημα του επιχειρηματικού σχεδίου είναι ότι προτρέπει τον επιχειρηματία να προσδιορίσει τις κατευθύνσεις που θα ακολουθήσει η επιχείρηση τα επόμενα χρόνια. Βέβαια, είναι παράλογο να υποθεθεί ότι το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί πανάκεια για όλα τα προβλήματα που αντιμετωπίζει μία επιχείρηση, οπωσδήποτε όμως βοηθά τη διοικητική μονάδα να είναι κατάλληλα προετοιμασμένη απέναντι στις πιθανές ευκαιρίες ή παγίδες που θα παρουσιαστούν, επειδή υπάρχει μία καλή γνώση τόσο των δυνατοτήτων της επιχείρησης όσο και του κλάδου.

Πολλές φορές η διαδικασία της κατάρτισης ενός επιχειρηματικού σχεδίου είναι χρησιμότερη και από το ίδιο το επιχειρηματικό σχέδιο. Ο λόγος είναι προφανής: Το επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί μία «ακτινογραφία» της επιχείρησης και δίνει τη δυνατότητα στον επιχειρηματία να έχει επίγνωση στο παρόν όλων των δυνατών ενδεχομένων και κινδύνων που πρόκειται να αντιμετωπίσει μελλοντικά η επιχείρηση.

### **3.4.3. Πλεονεκτήματα του επιχειρηματικού σχεδίου για τον επιχειρηματία και για τον επενδυτή .**

Είναι γεγονός ότι όλα ξεκινούν από την επιχειρηματική ιδέα. Η επιχειρηματική ιδέα θα πρέπει να είναι λογική, να μπορεί να υλοποιηθεί και να αποτελεί πραγματικά ευκαιρία, ώστε να υπάρχουν σοβαρές πιθανότητες επιτυχίας. Στην περίπτωση λοιπόν που η επιχειρηματική πρόταση είναι λογική και υλοποιήσιμη, ένα τέτοιο έγγραφο μπορεί να την ενισχύσει με πολλούς τρόπους. Καταρχήν, προσελκύει το ενδιαφέρον πιθανών επενδυτών, παρέχοντας πληροφορία για την επιχειρηματική δραστηριότητα και καλύπτοντας όλους τους τομείς που πιθανώς να τους ενδιαφέρουν, όπως π.χ. σχετικά με τις μεθόδους που θα χρησιμοποιηθούν, την αγορά στην οποία σκοπεύετε να απευθυνθείτε, την κατάρτιση των μελών που θα αποτελέσουν την ομάδα διοίκησης, κρίσιμα νομικά ζητήματα, πηγές που θα προσδώσουν στην επιχείρηση το πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της, αλλά

και εναλλακτικούς τρόπους εξόδου των επενδυτών όταν πια η συνεργασία θα έχει κάνει τον κύκλο της. Επιπλέον, το επιχειρηματικό σχέδιο επιτρέπει την ταχύτερη και ευκολότερη διάδοση της επιχειρηματικής πρότασης σε μεγαλύτερο αριθμό υποψήφιων επενδυτών, τους οποίους δε θα ήταν δυνατόν να προσεγγίσουν οι υποψήφιοι επιχειρηματίες. Είναι, προφανώς, πιο εύκολη η προσέγγιση μεγάλου αριθμού ανθρώπων με τη χρησιμοποίηση ενός τέτοιου εγγράφου, παρά με οποιοδήποτε άλλο τρόπο. Εξάλλου, ανεξαρτήτως εάν υπάρχει ανάγκη χρηματοδότησης, το επιχειρηματικό σχέδιο δεν παύει να αποτελεί έναν οδηγό για τη δημιουργία αξίας από και για την επιχείρηση. Το γραπτό σχέδιο βοηθά στην υλοποίηση των επιθυμητών στρατηγικών, προτείνοντας τις δράσεις που μπορούν να οδηγήσουν σε αποτελεσματική εφαρμογή τους. Αντίστοιχα, η επικοινωνία του σχεδίου και ο προβληματισμός που δημιουργεί συντελεί συνήθως στην παραγωγή νέων ιδεών, στη βελτίωση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων και στην αξιοποίηση των διαθέσιμων δυνάμεων στις παραπάνω κατευθύνσεις. Θα μπορούσαμε λοιπόν να πούμε ότι το επιχειρηματικό σχέδιο συμβάλει σημαντικά στη βελτίωση της επιχείρησης (Αποστόλου Α. Μπάλλα- Δημοσθένη Λ. Χέβα).

Επιπρόσθετα, ένα οργανωμένο επιχειρηματικό σχέδιο αποτελεί τη βάση για παρακολούθηση και έλεγχο. Με την έναρξη μιας νέας επιχειρηματικής δραστηριότητας καθορίζονται κάποιοι στόχοι, οι οποίοι αναφέρονται τόσο σε ποιοτικά όσο και σε ποσοτικά στοιχεία, που μπορεί να αφορούν έσοδα, πωλήσεις, κόστη, καθαρά κέρδη, μερίδιο αγοράς, αλλά και ποιότητα αγαθών, ικανοποίηση εργαζομένων και άλλα πολλά. Οι στόχοι αυτοί περιγράφονται επαρκώς στο σχέδιο, το οποίο περιλαμβάνει επίσης ένα χρηματοοικονομικό πλάνο με επιμέρους οικονομικά στοιχεία και προβλέψεις για συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Με αυτόν τον τρόπο δίνεται η δυνατότητα στη διοίκηση να παρακολουθεί και να ελέγχει το βαθμό επίτευξής τους, συγκρίνοντας σε τακτά χρονικά διαστήματα τα πραγματικά στοιχεία απόδοσης της επιχείρησης με τα αντίστοιχα προκαθορισμένα επιθυμητά στοιχεία. Ανάλογα λοιπόν, με τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τη σύγκριση, προχωρά σε εξαγωγή συμπερασμάτων για την πορεία της επιχείρησης και σε αναθεωρήσεις στόχων και διαδικασιών, εάν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Μια ακόμη λειτουργία του επιχειρηματικού σχεδίου και εξίσου σημαντική με τις προηγούμενες, είναι ότι προκαλεί τη δημιουργία εμπεριστατωμένης ανατροφοδότησης (feedback) από τους αναγνώστες του, είτε αυτοί είναι οι εν

δυνάμει επενδυτές είτε άλλοι επιχειρησιακοί συνεργάτες ή σύμβουλοι. Οι αναγνώστες του έχουν τη δυνατότητα να εξετάσουν σε σύντομο χρονικό διάστημα το πλαίσιο της επιχείρησης και το πρόγραμμα δράσης της, μέσα από ένα συνοπτικό και πλήρες έγγραφο, με αποτέλεσμα να μπορούν να σχηματίσουν εμπειριστατωμένη και σαφή εικόνα για το εγχείρημα, καταλήγοντας σύντομα σε συμπεράσματα. Οι κρίσεις, οι διαπιστώσεις και οι ενστάσεις τους μεταφέρονται άμεσα στον επιχειρηματία και στην ομάδα του και αποτελούν σημαντικό εργαλείο για επανεξέταση του σχεδίου και την πραγματοποίηση απαραίτητων διορθωτικών κινήσεων όσον αφορά το σχεδιασμό και την οργάνωση της επιχειρηματικής δραστηριότητας.

Πλεονεκτήματα, όμως, από τη σύνταξη του επιχειρηματικού σχεδίου μπορούν να προκύψουν και για τους πιθανούς επενδυτές. Συγκεκριμένα, ο ενδεχόμενος χρηματοδότης έχει τη δυνατότητα να αξιολογήσει την επιχειρηματική πρόταση, την ομάδα των επίδοξων επιχειρηματιών, την εν δυνάμει αγορά και γενικότερα τις δυνατότητες υλοποίησης της προσπάθειας πριν πραγματοποιηθεί η επένδυση. Θα ήταν μεγάλος ο κίνδυνος για έναν επενδυτή να προχωρήσει στη χρηματοδότηση μιας επιχείρησης, χωρίς να εξετάσει όλες τις πτυχές της νέας δραστηριότητας. Ακριβώς αυτή τη δυνατότητα του παρέχει το επιχειρηματικό σχέδιο. Να μελετήσει την πρόταση και να ελέγχει αν η ιδέα μπορεί με επιτυχία να μετατρέψει σε πράξη, αν πραγματικά πρόκειται για επενδυτική ευκαιρία, την οποία δεν πρέπει να χάσει και αν έχει να κάνει με άτομα άξια της εμπιστοσύνης του, πριν προχωρήσει σε οποιαδήποτε συμφωνία. Ένα επιπλέον πλεονέκτημα που μπορεί να προκύψει για τον επενδυτή, είναι η δυνατότητα σύγκρισης πολλών επιχειρηματικών προτάσεων σε μικρό χρονικό διάστημα. Φυσικά, οι επενδυτές δε χρηματοδοτούν την πρώτη καλή ιδέα που τους παρουσιάζεται χωρίς δεύτερη σκέψη. Σκοπός τους είναι να επιλέξουν την καλύτερη δυνατή ή τις καλύτερες δυνατές ανάμεσα σε αρκετές υλοποιήσιμες προτάσεις και φυσικά αυτές που φαίνεται ότι έχουν τις περισσότερες πιθανότητες να επιτύχουν. Με δεδομένο ότι ο χρόνος είναι περιορισμένος, το επιχειρηματικό σχέδιο συνεισφέρει σημαντικά στην επιλογή των καταλλήλων προτάσεων σε σύντομο χρονικό διάστημα. Τα σχέδια που λαμβάνουν συνεχώς από επίδοξους επιχειρηματίες, έχουν τη δυνατότητα να τα συγκεντρώσουν και να συγκρίνουν μεταξύ τους και ως προς το σύνολο τους αλλά και ως προς καθένα από τα επιμέρους στοιχεία τους, για τα οποία ενδιαφέρονται και με βάση προκαθορισμένα κριτήρια να καταλήξουν στην έγκριση της καλύτερης ευκαιρίας.

Όπως ο επιχειρηματίας μπορεί να χρησιμοποιήσει το επιχειρηματικό σχέδιο ως ένα μέσο παρακολούθησης της πορείας της δραστηριότητάς του, ομοίως και ο επενδυτής είναι σε θέση, μέσω του ίδιου εγγράφου, να παρακολουθεί και να ελέγχει την πορεία της επένδυσής του. Μετά την πραγματοποίηση της επένδυσης, οι χρηματοδότες δεν είναι απλοί και παθητικοί παρατηρητές της πορείας της επιχείρησης. Αντιθέτως, το ενδιαφέρον τους είναι τεράστιο για την πορεία της επένδυσής τους και για το αν αυτή δείχνει να ανταποκρίνεται στις προσδοκίες τους, τόσο σε ότι αφορά στην απόδοση των κεφαλαίων τους όσο και για το αν είναι σύμφωνη με τους στόχους που έχουν τεθεί από τον επιχειρηματία. Το σχέδιο του παρέχει τη δυνατότητα να προβεί και ο ίδιος, ανά τακτά χρονικά διαστήματα, σε συγκρίσεις των πραγματικών στοιχείων απόδοσης της επιχείρησης με τα επιθυμητά, ώστε να είναι σε θέση να αποφασίσει για την περαιτέρω στάση του. Αν θα πρέπει να συνεχίσει τη συνεργασία του, πιθανότατα και με συμπληρωματική χρηματοδότηση, ή αν είναι καιρός να αναζητήσει κάποιον τρόπο εξόδου, σε περίπτωση που τα μέχρι τώρα αποτελέσματα είναι δυσοίωνα.

### **3.5. Προϊόντα – Υπηρεσίες – Ανθρώπινο Δυναμικό- Τοποθεσία της επιχείρησης.**

Το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού (HR) αποτελεί στρατηγικό συνεργάτη της επιχειρηματικής δραστηριότητας της κάθε επιχείρησης. Το τμήμα αυτό λοιπόν, ορίζει τις κατάλληλες προδιαγραφές για τη στελέχωση, επίσης εφαρμόζει την εκπαίδευση και στηρίζει την ανάπτυξη και την πρόοδο ολόκληρης της επιχείρησης. Οι παραπάνω ενέργειες πραγματοποιούνται με σκοπό να διασφαλίσουμε ότι έχουμε τους κατάλληλους ανθρώπους με τις κατάλληλες δεξιότητες, στις κατάλληλες θέσεις, πάντα στην κατάλληλη στιγμή (Χυτήρης).

Με άλλα λόγια, το Τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού συνεχίζει να οικοδομεί την επιτυχία της εταιρείας, αναπτύσσοντας και ενθαρρύνοντας τους εργαζόμενους να φτάσουν στο μέγιστο των δυνατοτήτων τους. Η προσέγγισή αυτή διαμορφώνεται από τον απόλυτο σεβασμό για τον καθένα άνθρωπο ξεχωριστά. Αυτό ισχύει για κάθε πτυχή της εργασίας, από τους αξιόλογους μισθούς, τις λογικές ώρες εργασίας

και την ελευθερία στο συνδικαλισμό, μέχρι τις ισότιμες ευκαιρίες για ανάπτυξη και εξέλιξη εντός εταιρείας (TYSON SHAUN).

Όσο αναφορά τα Προϊόντα και Υπηρεσίες, είναι απαραίτητη η αναλυτική περιγραφή των προϊόντων/υπηρεσιών με έμφαση στα οφέλη που έχουν οι καταναλωτές από αυτά/αυτές. Συνοπτικά, θα πρέπει να περιέχονται τα παρακάτω ερωτήματα ως εξής:

- τι πουλάει η επιχείρηση ;
- πώς αυτό ωφελεί τον καταναλωτή;
- τι διαφορετικό παρουσιάζουν τα προϊόντα / υπηρεσίες της συγκεκριμένης επιχείρησης σε σχέση με τους ανταγωνιστές της ;
- τι έχει μεγάλη ζήτηση;

Η τοποθεσία για μια επιχείρηση είναι ένας σημαντικός παράγοντας , διότι είναι και καθοριστικός για ορισμένες επιχειρήσεις. Βασικοί παράγοντες για την κατάλληλη επιλογή της τοποθεσίας είναι η ευκολία προσέγγισης των πελατών , οι περιβαλλοντολογικές επιχειρησιακές συνθήκες , η διαθεσιμότητα των πόρων, η διαθεσιμότητα τοποθεσίας και το κόστος αυτής , αλλά ακόμη και η απόφαση του ίδιου του επιχειρηματία.

### **3.6. Οικονομικό πλάνο και η Ανάλυση Αγοράς της επιχείρησης.**

Βασική επιδίωξη κάθε επιχείρησης, μικρής ή μεγάλης, είναι όπως συμβαίνει με κάθε οργανισμό η καλή της υγεία και η ανάπτυξη της. Οι επιδιώξεις αυτές στην επιχείρηση μεταφράζονται σε αύξηση της περιουσίας- κέρδος, με διαφορετικές όμως προσεγγίσεις που περιλαμβάνουν συνήθως, τη μεγιστοποίηση της περιουσίας των ιδιοκτητών της επιχείρησης, τη μεγιστοποίηση του κέρδους της, τη μεγιστοποίηση της αμοιβής των στελεχών της, ιδιαίτερα στις μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες και στη κοινωνική ευθύνη και βάρος. Σήμερα η πρώτη προσέγγιση είναι αυτή που έχει επικρατήσει, ως αποτελεσματικότερη σε μακροπρόθεσμα και σταθερά αποτελέσματα, χωρίς βέβαια αυτό να σημαίνει ότι οι άλλοι στόχοι δεν

λαμβάνονται υπόψη στο σχεδιασμό της οικονομικής πολιτικής της επιχείρησης. Οι οικονομικές καταστάσεις λοιπόν αποτελούν το ουσιαστικότερο σύνολο δεδομένων, με βάση το οποίο μπορούν να υποστηριχθούν οικονομικές αποφάσεις και επιλογές της επιχείρησης. Σε αυτή την ενότητα παρουσιάζεται η οικονομική κατάσταση της επιχείρησης.

**Ισολογισμός:** απεικονίζει σε μία συγκεκριμένη χρονική στιγμή την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης και τα περιουσιακά της στοιχεία καθώς καταδεικνύει το πόσο υγιής είναι η επιχείρηση περιγράφοντας το ενεργητικό, το παθητικό και τα ίδια τα κεφάλαια. Το σχέδιο πρέπει να περιέχει έναν ισολογισμό του τρέχοντος έτους, έναν ισολογισμό του προηγούμενου έτους και έναν ισολογισμό ενδεικτικό για τα επόμενα έτη. Σε ένα ταξινομημένο ισολογισμό, όλα τα στοιχεία χωρίζονται και ταξινομούνται σε βασικές κατηγορίες ενεργητικού και παθητικού.

• **Ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων /χρηματορροών:** Η ανάλυση των οικονομικών καταστάσεων αποβλέπει όχι στην απλή παράθεση απόλυτων αριθμών, που γίνεται με τις οικονομικές καταστάσεις, αλλά στα συμπεράσματα που προκύπτουν από τις συγκρίσεις διαφορετικών αριθμών των καταστάσεων αυτών. Αυτοί οι λόγοι οδηγούν στη χρήση των δεικτών για να μπορούν να γίνουν συγκρίσεις μεταξύ της εταιρείας και του κλάδου ή να εξεταστεί η διαχρονική πορεία της επιχείρησης, αναλύει δηλαδή τη ρευστότητα μιας επιχείρησης. Μέσω αυτής, ο επιχειρηματίας μπορεί να αποκτήσει πλήρη εικόνα των χρημάτων που μπαίνουν και βγαίνουν από το ταμείο. Αυτό το εργαλείο είναι πολύ χρήσιμο για την επιχείρηση, γιατί βοηθά στη σωστή ρύθμιση των υποχρεώσεων και των απαιτήσεών της.

• **Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης:** Αντίθετα με τον ισολογισμό, η κατάσταση των αποτελεσμάτων χρήσεως μετρά πόσο αποδοτική ήταν η λειτουργία της επιχείρησης ανάμεσα σε δύο συγκεκριμένες χρονικές στιγμές, δηλαδή ανάμεσα σε δύο ισολογισμούς. Έτσι ενώ ο ισολογισμός δείχνει την οικονομική κατάσταση της εταιρείας, τα αποτελέσματα χρήσεως το πώς πήγε η εταιρεία μια συγκεκριμένη περίοδο. Η Κατάσταση αποτελεσμάτων χρήσης λοιπόν, παρουσιάζει τα έσοδα, τα

έξοδα, τα κέρδη και τις ζημίες της επιχείρησης. Καλό είναι να περιλαμβάνονται στο σχέδιο τωρινές, παλιές, αλλά και μελλοντικές καταστάσεις.

• **Break-even point Analysis:** ή αλλιώς νεκρό σημείο, ονομάζεται το ποσό ακριβώς των πωλήσεων (κύκλου εργασιών) που μια επιχείρηση καλύπτει το σύνολο των εξόδων της, σταθερά και μεταβλητά χωρίς κάποιο κέρδος ή ζημία. Καταδεικνύει έτσι τις πωλήσεις που πρέπει να γίνουν (σε ευρώ ή σε τεμάχια), ώστε να καλυφθεί το συνολικό κόστος της επιχείρησης.

Η αποτελεσματική ανάλυση της αγοράς αποτελεί την επιτακτική ανάγκη για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης. Οι έρευνες της αγοράς παρέχουν λεπτομέρειες σχετικά με ένα ευρύ φάσμα των παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση, όπως το περιβάλλον στο οποίο λειτουργεί, την κατάσταση του ανταγωνισμού, το μέγεθος της αγοράς, το δυνητικό μερίδιο αγοράς κλπ. Η ανάλυση της αγοράς διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στις δραστηριότητες του σχεδιασμού μιας επιχείρησης. Δηλαδή, παρέχει στους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με ζωτικής σημασίας παράγοντες που έχουν αντίκτυπο για το προϊόν και την αγορά-στόχο. Επίσης, μπορεί να βοηθήσει τους υπεύθυνους λήψης αποφάσεων να διαμορφώσουν ένα βιώσιμο σχέδιο μάρκετινγκ. Ωστόσο, η ανάλυση της αγοράς μπορεί να είναι μια σύνθετη, περίπλοκη και δαπανηρή διαδικασία και οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν συνήθως πολλά προβλήματα στον τομέα αυτό. Σύμφωνα με τον Kaplan και Warren (2007), οι επιχειρηματίες αντιμετωπίζουν διαφορετικές προκλήσεις από εκείνες στις εταιρείες που έχουν ήδη καθιερωθεί. Υπάρχουν αρκετά πράγματα να κάνει ένας επιχειρηματίας για να αναλύσει την αγορά, όπως είναι τα παρακάτω:

1. **η τμηματοποίηση της αγοράς και η αξιολόγηση της αποδοτικότητας της.** Δηλαδή η τμηματοποίηση της αγοράς είναι ο προσδιορισμός των τμημάτων της αγοράς που είναι διαφορετικά το ένα από το άλλο. Η διαδικασία αυτή συμβάλλει στην δημιουργία του προφίλ ή των λεπτομερειών σχετικά με τους πελάτες, προκειμένου να εντοπίσει τους πιο αξιόλογους. Αυτό βοηθάει στο να ικανοποιούν καλύτερα τις ανάγκες των πιθανών πελατών και να εξασφαλίσει την υψηλότερη απόδοση για τις επενδύσεις. Υπάρχουν διάφοροι τρόποι για την τμηματοποίηση μιας αγοράς

όπως είναι α) η δημογραφική τμηματοποίηση, β) γεωγραφική τμηματοποίηση, γ) η ψυχογραφική τμηματοποίηση, δ) και τέλος η συμπεριφοριστική τμηματοποίηση.

2. **η ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της** ,είναι η συστηματική ανάλυση όλων των εξωτερικών επιδράσεων που επηρεάζουν τις αποφάσεις και τις επιδόσεις της εταιρείας
3. **η ανάλυση του εσωτερικού περιβάλλοντος της**, δηλαδή την ανάλυση των εσωτερικών παραγόντων που επηρεάζουν την επιχείρηση όπως είναι οι ανάγκες των πελατών ,ο ανταγωνισμός κ.τ.λ.
4. **η τοποθέτηση προϊόντος** , Η θέση ενός προϊόντος είναι πώς οι πιθανοί αγοραστές μπορούν να δουν το καινούριο αυτό προϊόν. Συνήθως τοποθετείται κοντά στα προϊόντα των ανταγωνιστών καθώς βοηθάει την επιχείρηση να αποφέρει επιτυχία στις πωλήσεις της σε σχέση με τους ανταγωνιστές της. Μερικές στρατηγικές για την τοποθέτηση του προϊόντος περιλαμβάνουν: α)προσδιορίζουν τη μοναδική πρόταση πώλησης β) χρησιμοποιούν προσωπικές εγγυήσεις γ) εκπαιδεύουν τον πελάτη δ)χρησιμοποιούν δημιουργικές στρατηγικές τιμολόγησης.

Η ανάλυση αγοράς έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά, και ο δεύτερος σκοπός της είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς, ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες, αλλά και οι παγίδες. Έτσι, μπορούν να ληφθούν προληπτικά μέτρα και να συνταχθούν ανάλογες στρατηγικές.

Η ανάλυση αγοράς θα πρέπει να περιλαμβάνει:

- Μέγεθος αγοράς
- Ορίζοντες Ανάπτυξης (growth prospects),
- Κερδοφορία αγοράς ,
- Διάρθρωση κόστους (cost structure),
- Κανάλια Διανομής (Distribution Channels),
- Τάσεις ,

- Παράγοντες επιτυχίας (key success factors).

Στην ανάλυση της αγοράς περιλαμβάνεται και η ανάλυση του εξωτερικού Περιβάλλοντος της επιχείρησης. Με τον όρο «περιβάλλον» εννοούνται όλοι οι παράγοντες που περιβάλλουν την αγορά και τη βιομηχανία ενός προϊόντος. Σε αυτόν τον τομέα ελλοχεύει μεγάλος κίνδυνος πλατειασμού, γι' αυτό πρέπει να απομονώσουμε μόνο αυτά που επηρεάζουν την αγορά.

Η ανάλυση περιβάλλοντος περιλαμβάνει τους εξής πέντε (5) παράγοντες:

- Τεχνολογία
- Κράτος
- Οικονομία
- Κουλτούρα-Πολιτισμός
- Δημογραφικά στοιχεία
- Ο Ανταγωνισμός

Η ανάλυση του ανταγωνισμού αρχίζει με την αναγνώριση των υπαρχόντων, αλλά και των δυνάμει ανταγωνιστών. Στη συνέχεια, πρέπει να διερευνηθούν οι ανταγωνιστές αυτοί και οι στρατηγικές που χρησιμοποιούν. Εξαιρετικό ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα δυνατά και τα αδύνατα σημεία των ανταγωνιστών και τα οποία θα πρέπει να εξεταστούν διεξοδικά. Για να αναπτυχθεί μια σωστή στρατηγική, πρέπει να έχουν κατανοηθεί οι ανταγωνιστές της επιχείρησης. Η ανάλυση SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) είναι ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στο στρατηγικό μάνατζμεντ και αποσκοπεί στο να διαγνώσει τα θετικά χαρακτηριστικά και τις αδυναμίες της επιχείρησης σε συνδυασμό με τις ευκαιρίες και τις απειλές που αντιμετωπίζει στον κλάδο της. Η ανάλυση βασίζεται στην βασική αρχή του στρατηγικού μάνατζμεντ ότι μια αποτελεσματική στρατηγική προσαρμόζει τις δυνατότητες της επιχείρησης (ατού, αδυναμίες) στο εξωτερικό της περιβάλλον (ευκαιρίες, απειλές). Ας σημειωθεί ότι η ανάλυση αυτή είναι πολύ εύκολη στην χρήση της και παρέχει κάποια γενική εικόνα της στρατηγικής κατάστασης της επιχείρησης. Η ανάλυση ευκαιριών και απειλών όχι μόνο βοηθά στον προσδιορισμό της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης αλλά βοηθά ακόμα και στον καθορισμό της μελλοντικής της πορείας. Για να είναι μια στρατηγική αποτελεσματική πρέπει πρώτον να στοχεύει στην επιδίωξη ευκαιριών ανάλογων των δυνατοτήτων της επιχείρησης και δεύτερον να δημιουργεί τους κατάλληλους

αμυντικούς μηχανισμούς έναντι απειλών. Πρέπει να σημειωθεί ότι η ανάλυση SWOT δεν είναι απλώς η απαρίθμηση πληροφοριών για τέσσερις λίστες αλλά είναι ακόμα η αξιολόγηση τους και η εξαγωγή συμπερασμάτων ως προς την κατάσταση της επιχείρησης και τη μελλοντική της πορεία. Με άλλα λόγια η ανάλυση SWOT αποσκοπεί στη διερεύνηση σημαντικών βασικών στρατηγικών ερωτημάτων όπως πχ αν έχει η επιχείρηση κάποια ατού γύρω από τα οποία να μπορεί να καταστρώσει κάποια αποτελεσματική στρατηγική, τι προβλήματα δημιουργούν οι αδυναμίες της, τι ευκαιρίες μπορεί να επιδιώξει η επιχείρηση επιτυχημένα δεδομένων των ικανοτήτων της και των πόρων της, ποιες απειλές είναι οι πλέον επείγουσες και ανησυχητικές και τι κινήσεις απαιτούν (Kotler, P.).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4

### ΕΚΤΙΜΗΣΗ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΑΝΑΓΚΩΝ – ΕΠΙΤΡΟΠΗ ΕΛΕΓΧΟΥ

#### 4.1. Εκτίμηση ελεγκτικών αναγκών.

Η τεχνική η οποία χρησιμοποιείται για τον καθορισμό των προτεραιοτήτων έργων ελέγχου αποτελεί συνήθως μια απλή και μεθοδική τακτική που ακολουθεί τα παρακάτω βήματα :

- Τον εντοπισμό των δραστηριοτήτων και λειτουργιών επιχειρησιακών μονάδων ενός οργανισμού
- Τον ορισμό κριτηρίων αξιολόγησης επικινδυνότητας
- Την διενέργεια της αξιολόγησης (την ιεράρχιση των ελέγξιμων αναγκών)
- Την καθιέρωση του συστηματικού ελέγχου και την πρώτη εκτίμηση των απαιτούμενων πόρων.

Ας σημειωθεί επίσης ότι, ο εντοπισμός των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων απαιτεί η ομάδα εργασίας να έχει πλήρη γνώση του αντικειμένου όμως και την πλήρη γνώση της δομής της επιχείρησης. Συνήθως, μια λίστα με όλες τις πολιτικές διαδικασίες, ένα τυπικό οργανόγραμμα καθώς και όλα τα υφιστάμενα projects αλλά και όσα βρίσκονται σε ανάπτυξη έχουν ιδιαίτερη χρησιμότητα. Γίνεται, επομένως, εύκολα αντιληπτό ότι ο στόχος της συγκέντρωσης όλων αυτών των στοιχείων αποτελεί την διαμόρφωση ενός ενιαίου πλαισίου ελέγχου(Lakshmana Rao Vemuri).

Συνεχίζοντας, τα κριτήρια που χρησιμοποιούνται για να δώσουν την προτεραιότητα είναι σημαντικά και πρέπει να αναπτυχθούν με προσοχή όπως πρέπει επίσης να προκαθοριστούν και οι παράγοντες που τα προσδιορίζουν. Έτσι λοιπόν, η βάση για την αποτελεσματική εκτίμηση των ελεγκτικών αναγκών ενός οργανισμού είναι η

ικανότητα εντοπισμού πιθανών προβλημάτων προτού αυτά προκύψουν. Όσον αφορά, τα βασικότερα σημεία που χαρακτηρίζουν την εκτίμηση των ελεγκτικών αναγκών είναι τα παρακάτω:

- Η ικανότητα πρόβλεψης ενός πιθανού κινδύνου
- Η προσέγγιση του προβλήματος σε συγκεκριμένες δραστηριότητες
- Η έμφαση όπως και η επικέντρωση στην ομάδα των χρηστών
- Η πρόβλεψη αλλά και η αναφορά της πηγής προέλευσης της έκθεσης στον κίνδυνο.

Ακόμη, ο βαθμός επικινδυνότητας ενός οργανισμού μπορεί να οριστεί ως το αποτέλεσμα της συνισταμένης της επίδρασης που έχει η δραστηριότητα στην λειτουργία του οργανισμού και της πιθανότητας εκδήλωσης του κινδύνου.

Συνεχίζοντας, ανάλογα με τις συνισταμένες, επίδραση και πιθανότητα, η επικινδυνότητα κατατάσσεται σε ένα επίπεδο που μπορεί να είναι αποδεκτό, αξιόπροσεκτο ή μη αποδεκτό. Αν η επίδραση μιας δραστηριότητας είναι χαμηλή, η επικινδυνότητα κατατάσσεται σε επίπεδο αποδεκτό. Αντιθέτως, αν η επίδραση μιας δραστηριότητας είναι υψηλή και η πιθανότητα εκδήλωσης του κινδύνου είναι επίσης υψηλή τότε η επικινδυνότητα κατατάσσεται σε επίπεδο μη αποδεκτό.

#### **4.2. Κατάταξη της επικινδυνότητας (κατηγορίες).**

Ακολουθώντας την μεθοδολογία, η επικινδυνότητα η οποία μπορεί να παρατηρηθεί σε κάποιον οργανισμό κατατάσσεται στις εξής περιοχές:

- Στις πράσινες περιοχές που έχουν χαρακτηριστεί ως χαμηλής επικινδυνότητας το οποίο σημαίνει ότι και αν πάψουν να λειτουργούν δεν θα υπάρξει σημαντική δυσλειτουργία στις εργασίες του οργανισμού όπως και καμία οικονομική ζημιά.
- Στις κίτρινες περιοχές που έχουν χαρακτηριστεί ως μεσαίας επικινδυνότητας το οποίο σημαίνει ότι και αν υπάρξει αξιόλογος κίνδυνος

και αν η δραστηριότητα πάψει να λειτουργεί υπάρχει πιθανότητα οικονομικής ζημιάς αλλά και δυσλειτουργίας του οργανισμού.

- Στις κόκκινες περιοχές που έχουν χαρακτηριστεί ως υψηλής επικινδυνότητας το οποίο σημαίνει πως αν οι συγκεκριμένες δραστηριότητες πάντουν να λειτουργούν είναι ικανές να οδηγήσουν σε οικονομική ζημιά όπως και σε σημαντική δυσλειτουργία όσον αφορά την εκτέλεση των εργασιών του οργανισμού.

Τέλος, η ίδια η μεθοδολογία ακολουθείται και στην εκτίμηση των ελεγκτικών αναγκών των πληροφοριακών συστημάτων, ενός στοιχείου ιδιαίτερα ευαίσθητου σε όλους τους οργανισμούς σήμερα όπου οι περισσότερες λειτουργίες ενός οργανισμού έρχονται εις πέρας με την βοήθεια των πληροφοριακών συστημάτων (Οδηγός κατάταξης επικινδυνότητας των επιχειρήσεων Δάικου Αφροδίτη – Δήμου Αφροδίτη).

#### **4.3. Επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου – Σκοπός και Ευθύνες.**

Για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι αναγκαία η σύσταση δύο ανεξάρτητων επιτροπών, οι οποίες θα απευθύνονται αποκλειστικά στη Γενική Συνέλευση των Μετόχων. Η πρώτη επιτροπή είναι η επιτροπή εσωτερικού ελέγχου και η δεύτερη είναι η επιτροπή διαχείρισης κινδύνων (Χρήστου Γιώτα Καζάντη).

Η επιτροπή Διαχείρισης κινδύνων , είναι μια επιτροπή της οποίας η αναγκαιότητα είναι αρκετά σπουδαία αλλά δεν είναι και υποχρεωτική βάσει νόμου όπως είναι και η επιτροπή Εσωτερικού Ελέγχου. Η ανώτατη διοίκηση, το Διοικητικό Συμβούλιο και η Επιτροπή Ελέγχου διαδραματίζουν ένα πολύ σημαντικό ρόλο στην φύση και στην πορεία της επιχείρησης. Βασισμένη στις προσδοκίες του Διοικητικού Συμβουλίου, η εκτελεστική διοίκηση καθιερώνει τον τόνο. Είναι ευθύνη της επιτροπής ελέγχου, εν τούτοις, να ελέγξει εκείνο τον τόνο καθώς επίσης και να επιτηρήσει το ηθικό περιβάλλον και τη συμμόρφωση της επιχείρησης με τους νόμους και τους κανονισμούς. Η ελεγκτική επιτροπή ελέγχει όσον αφορά τον κώδικα δεοντολογίας τις προθέσεις της διοίκησης με:

- Με την εξασφάλιση ότι ένας κώδικας δεοντολογίας έχει αναπτυχθεί,
- Τον αναθεωρεί , τον εγκρίνει και ανά έτος συζητά αν οι αναθεωρήσεις απαιτούνται,
- Εξασφαλίζει ότι όλοι οι υπάλληλοι λαμβάνουν την κατάλληλη κατάρτιση σχετικά με των κώδικα δεοντολογίας και φυσικά εάν οι υπάλληλοι τον κατανοούν,
- Εξασφαλίζει ότι το Διοικητικό Συμβούλιο λαμβάνει ένα αντίγραφο του κώδικα δεοντολογίας και την σχετική κατάρτιση σχετικά με αυτόν,
- Εξασφαλίζει αν τα κανάλια επικοινωνιών λειτουργούν σωστά,
- Λαμβάνει και αναθεωρεί την περίληψη των παραβιάσεων και των ακόλουθων ενεργειών,
- Και τέλος εξασφαλίζει εάν η διοίκηση λειτουργεί με βάση των κώδικα δεοντολογίας.

Οι κύριες πρακτικές επιτροπών ελέγχου στην επιτήρηση των προγραμμάτων συμμόρφωσης και ηθικής περιλαμβάνουν:

- Εξασφάλιση συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανονισμούς.
- Παραμένοντας ενημερωμένη για το πώς η διαχείριση ελέγχει την αποτελεσματικότητα.
- Συνεδριάζοντας περιοδικά με το διευθυντή προγράμματος για να συζητήσει τους βασικούς κινδύνους, τη θέση, τα ζητήματα, καθώς και την αποτελεσματικότητα.
- Παραμένει ενημερωμένη για τα σημαντικά ζητήματα, τις έρευνες, και τις πειθαρχικές ενέργειες.
- Εξασφαλίζει ότι η διοίκηση αποκαλύπτει στις οικονομικές εκθέσεις τον αντίκτυπο των οικονομικών ζητημάτων.
- Εξασφαλίζει ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές περιλαμβάνουν την αξιολόγηση των κινδύνων συμμόρφωσης και ηθικής στο πρόγραμμα ελέγχου τους. ο των σημαντικών ζητημάτων.

Ο σκοπός λοιπόν της επιτροπής Εσωτερικού Ελέγχου είναι να βοηθήσει το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης στην πραγματοποίηση των ευθυνών με σκοπό την ακεραιότητα των οικονομικών δηλώσεων της επιχείρησης, την συμμόρφωση της επιχείρησης με τις νομικές και ρυθμιστικές απαιτήσεις, τα προσόντα και την ανεξαρτησία του ανεξάρτητου ελεγκτή, και τέλος την

απόδοση της λειτουργίας εσωτερικού λογιστικού ελέγχου της επιχείρησης και των ανεξάρτητων εξωτερικών ελεγκτών.

Η επιτροπή όμως του εσωτερικού ελέγχου έχει και κάποιες ευθύνες έναντι της επιχείρησης όπως ευθύνη για τις οικονομικές καταστάσεις, ο εσωτερικός έλεγχος, ο εξωτερικός έλεγχος, η συμμόρφωση, οι ευθύνες υποβολής εκθέσεων και άλλες ευθύνες.

- i. **Ευθύνη για τις οικονομικές καταστάσεις**, περιλαμβάνει την επισκόπηση των σημαντικότερων λογιστικών ζητημάτων και υποβολής εκθέσεων και τον αντίκτυπό τους στις οικονομικές δηλώσεις. Αυτά τα ζητήματα περιλαμβάνουν: α) Πολύπλοκες ή ασυνήθιστες συναλλαγές σε ιδιαίτερα κρίσιμες περιοχές, β) Σημαντικά ζητήματα σχετικά με τις αρχές της λογιστικής και τις παρουσιάσεις των οικονομικών καταστάσεων, συμπεριλαμβανομένων οποιωνδήποτε σημαντικών αλλαγών στην επιλογή ή την εφαρμογή εκ μέρους της επιχείρησης των αρχών της λογιστικής. Επίσης περιλαμβάνει την επισκόπηση των εκθέσεων που προετοιμάζονται από τη διοίκηση ή και για τον ανεξάρτητο ελεγκτή, συμπεριλαμβανομένων των αναλύσεων των αποτελεσμάτων που θα υπήρχαν με την χρήση των εναλλακτικών μεθόδων λογιστικής απεικόνισης στις οικονομικές καταστάσεις. Περιλαμβάνει την επισκόπηση με την διοίκηση και τους εξωτερικούς ελεγκτές των αποτελεσμάτων του λογιστικού ελέγχου, συμπεριλαμβανομένων οποιωνδήποτε δυσκολιών συναντώνται. Αυτή η αναθεώρηση θα περιλάβει οποιουσδήποτε περιορισμούς στο πεδίο των δραστηριοτήτων του ανεξάρτητου ελεγκτή ή στην πρόσβαση στις ζητούμενες πληροφορίες, και οποιεσδήποτε σημαντικές διαφωνίες με τη διαχείριση. Στην συνέχεια περιλαμβάνει την συζήτηση των ετήσιων ελεγχόμενων οικονομικές καταστάσεων και των τριμηνιαίων οικονομικών καταστάσεων με τη διοίκηση και τους εξωτερικούς ελεγκτές καθώς και την επισκόπηση κοινοποιήσεων που γίνονται από τους CEO και CFO για τις σημαντικές ανεπάρκειες στο σχέδιο ή λειτουργία των εσωτερικών ελέγχων ή οποιασδήποτε απάτης που περιλαμβάνει τη διαχείριση ή άλλους υπαλλήλους που έχουν έναν σημαντικό ρόλο στους εσωτερικούς ελέγχους της επιχείρησης.
- ii. **ευθύνες εσωτερικού ελέγχου**. Ο εσωτερικός Έλεγχος εξετάζει την

αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου της επιχείρησης, συμπεριλαμβανομένης της ασφάλειας πληροφοριακών συστημάτων και του ελέγχου. Βοηθάει στην κατανόηση του πεδίου εφαρμογής της επανεξέτασης των εσωτερικών και εξωτερικών ελεγκτών, του εσωτερικού ελέγχου, της υποβολής οικονομικής έκθεσης. Επίσης, πραγματοποιεί αναθεώρηση με τη διοίκηση και τον Διευθυντή εσωτερικού ελέγχου των σχεδίων, δραστηριοτήτων, επάνδρωσης, και οργανωτικής δομής της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου. Εξασφαλίζει ότι δεν υπάρχει κανένας αδικαιολόγητος περιορισμός στην δουλειά των εσωτερικών ελεγκτών και η αναθεώρηση σχετικά με τον διορισμό, αντικατάσταση, ή απόλυση του Διευθυντή εσωτερικού ελέγχου. Επίσης, κάνει επισκόπηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου συμπεριλαμβανομένης της συμμόρφωσης με τα διεθνή πρότυπα εσωτερικού ελέγχου για την επαγγελματική πρακτική του εσωτερικού ελέγχου. Σε τακτική βάση, συναντείται χωριστά με τον Διευθυντή εσωτερικού ελέγχου για να συζητηθούν οποιαδήποτε θέματα που η επιτροπή ή ο εσωτερικός έλεγχος θεωρεί πρέπει να συζητηθούν ιδιαίτερος.

- iii. **ευθύνες εξωτερικού ελέγχου**, Επισκόπηση της προτεινόμενης μεθοδολογίας ελέγχου από τους εξωτερικούς ελεγκτές, συμπεριλαμβανομένου του συντονισμού της προσπάθειας αυτών με τον εσωτερικός έλεγχος. · Επισκόπηση της απόδοσης των εξωτερικών ελεγκτών, και τελική έγκριση στο διορισμό ή την απαλλαγή αυτών. Στην εκτέλεση αυτής της αναθεώρησης, η επιτροπή: 1. Λαμβάνει υπόψη τις απόψεις σχετικά με τους εξωτερικούς ελεγκτές της διοίκησης και του εσωτερικού ελέγχου. 2. Παρουσιάζει τα συμπεράσματά της όσον αφορά τον εξωτερικό ελεγκτή στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης 3. Εξασφαλίζει την εναλλαγή του ηγετικού συνεργάτη λογιστικού ελέγχου κάθε πέντε χρόνια και των άλλων συνεργατών λογιστικού ελέγχου κάθε επτά έτη, και εξετάζει εάν πρέπει να γίνεται της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου της ίδιας της επιχείρησης 4. Καθορίζει σαφείς πολιτικές στελέχωσης της επιχείρησης με εσωτερικούς ελεγκτές και τα απαιτούμενα προσόντα των εξωτερικών ελεγκτών 5. Σε τακτική βάση, συναντείται χωριστά με τους εξωτερικούς ελεγκτές και συζητά οποιαδήποτε θέματα που η επιτροπή ή οι ελεγκτές θεωρεί πρέπει να συζητηθούν ιδιαίτερος.

- iv. **η συμμόρφωση**, πραγματοποιεί επισκόπηση της αποτελεσματικότητας του συστήματος συμμόρφωσης με τους νόμους και τους κανονισμούς και παρακολούθησης (συμπεριλαμβανομένης της πειθαρχικής δράσης) οποιωνδήποτε περιπτώσεων από τη μη συμμόρφωση. Καθιέρωση των διαδικασιών για παραλαβή, διατήρηση, και επεξεργασία καταγγελιών ( εμπιστευτικών ή ανώνυμων) από τους υπαλλήλους της επιχείρησης με ανησυχίες σχετικά με τα αμφισβητήσιμα θέματα λογαριασμού ή ελέγχου. · Επισκόπηση της διαδικασίας διάχυσης για τον κώδικα δεοντολογίας στο προσωπικό της επιχείρησης, και έλεγχος συμμόρφωσης με αυτόν · Κανονική λήψη αναθεωρημένων πρακτικών σχετικά με τα θέματα συμμόρφωσης από τη διοίκηση ή/ και τους νομικούς συμβούλους.
- v. **ευθύνες υποβολής εκθέσεων** , τακτική υποβολή έκθεσης στο Διοικητικό Συμβούλιο για τις δραστηριότητες και τα ζητήματα επιτροπών που προκύπτουν όσον αφορά την ποιότητα ή την ακεραιότητα των οικονομικών δηλώσεων της επιχείρησης, τη συμμόρφωση της επιχείρησης με τις νομικές ή ρυθμιστικές απαιτήσεις, την απόδοση και την ανεξαρτησία των ανεξάρτητων ελεγκτών της επιχείρησης, και την απόδοση της λειτουργίας εσωτερικού λογιστικού ελέγχου. · Παροχή μιας ανοικτής διάυλου επικοινωνίας μεταξύ του εσωτερικού λογιστικού ελέγχου, των εξωτερικών ελεγκτών, και του Διοικητικού Συμβουλίου. · Έκθεση ετησίως στους μετόχους, που περιγράφουν τη σύνθεση της επιτροπής, ευθύνες και πώς απαλλάχθηκαν, και οποιεσδήποτε άλλες πληροφορίες απαιτημένες από τον κανονισμό.
- vi. **και άλλες ευθύνες**, Συζητά με τη διοίκηση τις σημαντικές πολιτικές της επιχείρησης με σεβασμό στην αξιολόγηση του κινδύνου και τη διαχείριση κινδύνου. Εκτελεί άλλες δραστηριότητες σχετικές με τον εσωτερικό έλεγχο όπως ζητούνται από το Διοικητικό Συμβούλιο. Επιτηρεί τις ειδικές έρευνες όπου απαιτούνται. Επισκόπηση και αξιολόγηση της επάρκειας της επιτροπής ετησίως, ζητώντας την έγκριση του Διοικητικού Συμβουλίου για τις προτεινόμενες αλλαγές Επιβεβαίωση ετησίως ότι όλες οι ευθύνες όπως αυτές περιγράφονται έχουν πραγματοποιηθεί. Αξιολόγηση της απόδοσης της επιτροπής και των μεμονωμένων μελών της τουλάχιστον ετησίως

#### **4.4. Σύνθεση επιτροπής εσωτερικού ελέγχου και η Αρμοδιότητα του.**

Η επιτροπή εσωτερικού ελέγχου θα αποτελείτε από τουλάχιστον τρία και το πολύ έξι μέλη του διοικητικού συμβουλίου. Η οριζόμενη επιτροπή θα διορίζει τα μέλη και τον πρόεδρο της επιτροπής. Κάθε μέλος της επιτροπής θα είναι ανεξάρτητο και απαιτείται να έχει γνώση λογιστικών θεμάτων και ελεγκτική εμπειρία. Τουλάχιστον ένα μέλος θα υποδειχθεί ως "οικονομικός εμπειρογνώμονας," όπως καθορίζεται από την νομοθεσία και τον κανονισμό. Κανένα μέλος επιτροπής δεν θα εξυπηρετεί ταυτόχρονα τις επιτροπές εσωτερικού ελέγχου περισσότερων από δύο άλλων επιχειρήσεων. Η επιτροπή θα συνεδριάζει τουλάχιστον τέσσερις φορές ετησίως, με την αρμοδιότητα να συγκαλεί όσες συμπληρωματικές συνεδριάσεις επιθυμεί, όταν οι περιστάσεις το απαιτούν. Όλα τα μέλη επιτροπών είναι Υποχρεωμένα να παρευρεθούν σε κάθε συνεδρίαση, προσωπικά ή μέσω τηλεδιάσκεψης. Η επιτροπή θα προσκαλέσει τα μέλη της διοίκησης, τους εξωτερικούς ή εσωτερικούς ελεγκτές ή άλλους για να συμμετέχει στις συνεδριάσεις και να παρέχει σχετικές πληροφορίες, ανάλογα με τις ανάγκες. Θα συναντάται χωριστά, περιοδικά, με τη διοίκηση, με τους εσωτερικούς ελεγκτές και με τους εξωτερικούς. Οι ημερήσιες διατάξεις συνεδρίασης θα προετοιμάζονται και θα δίδονται εκ των προτέρων στα μέλη, μαζί με το κατάλληλο ενημερωτικό υλικό.

Η επιτροπή εσωτερικού ελέγχου έχει την αρμοδιότητα να διεξαγάγει ή να εγκρίνει τις έρευνες σχετικά με οποιαδήποτε θέματα στο πλαίσιο ευθύνης της. Με αυτόν τον τρόπο λοιπόν εξουσιοδοτείται να κάνει τα εξής :

- να διορίσει, να αλλάξει, και να επιτηρήσει την εργασία των εξωτερικών ελεγκτών που χρησιμοποιούνται από την οργανισμό για να διεξαγάγουν τον ετήσιο λογιστικό έλεγχο. Αυτή η εταιρία θα αναφερθεί άμεσα στην επιτροπή λογιστικού ελέγχου.
- να επιλύσει οποιοσδήποτε διαφωνίες μεταξύ της διοίκησης και του ελεγκτή σχετικά με την υποβολή της οικονομική έκθεσης.
- να προ-εγκρίνει όλον τον έλεγχο και τις επιτρεπόμενες υπηρεσίες μη λογιστικού ελέγχου που εκτελούνται από την εταιρία εξωτερικού λογιστικού ελέγχου της επιχείρησης.

- να διατηρεί ανεξάρτητους συμβούλους, λογιστές, ή άλλους που μπορούν να συμβουλέψουν την επιτροπή ή να βοηθήσουν στη διενέργεια μιας έρευνας.
- να αναζητεί οποιεσδήποτε πληροφορίες απαιτεί από τους υπαλλήλους ή με εξωτερικά συμβαλλόμενα μέρη -και οι οποίοι είναι υποχρεωμένοι να συνεργαστούν με τα αιτήματα της επιτροπής .
- να πραγματοποιεί συνάντηση με τους ανώτερους υπαλλήλους της επιχείρησης, εξωτερικούς ελεγκτές, ή εξωτερικούς συμβούλους, ανάλογα με τις ανάγκες που προκύπτουν.
- Η επιτροπή μπορεί να εξουσιοδοτήσει αρμοδιότητες σε υποεπιτροπές, συμπεριλαμβανομένης της αρμοδιότητας για να προεγκρίνει όλους τον έλεγχο και τις επιτρεπόμενες υπηρεσίες μη-λογιστικού ελέγχου, υπό τον όρο ότι τέτοιες αποφάσεις παρουσιάζονται στην πλήρη επιτροπή της σε επόμενη προγραμματισμένη συνεδρίαση ( Κωνσταντίνος Καραμάνης).

**Μέρος Β: Διερεύνηση βαθμού εφαρμογής  
του Εσωτερικού Ελέγχου στις επιχειρήσεις**

**ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5**

**ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΜΕΛΕΤΗ ΜΕ ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΑ**

**ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ**

Το παρόν ερωτηματολόγιο αφορά την έρευνα που σχετίζεται με την ελεγκτική, ένα σημαντικό θέμα που απασχολεί τις επιχειρήσεις και πραγματοποιείται συμπληρωματικά στα πλαίσια της διπλωματικής εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα σπουδών « Λογιστικής Και Χρηματοοικονομικής » του Πανεπιστημίου Μακεδονίας . Αν και η συμπλήρωση δεν είναι υποχρεωτική, καθίσταται απαραίτητη για την επιτυχημένη ολοκλήρωση της εργασίας.

Ημερομηνία:

Τόπος:

**Πληροφορίες σχετικές με την επιχείρηση**

|                                   |  |
|-----------------------------------|--|
| 1) Επώνυμο της επιχείρησης        |  |
| 2) Τόπος που εδρεύει              |  |
| 3) Θέση που κατέχει ο ερωτώμενος  |  |
| 4) Κλάδος δραστηριοποίησης        |  |
| 5) Αριθμός υπαλληλικού προσωπικού |  |
| 6) Αριθμός εσωτερικών ελεγκτών    |  |

7) Από ποιο μέλος εξαρτάται ο επικεφαλής του τμήματος λογιστικού ελέγχου;

α) Διοικητικό συμβούλιο      β) Πρόεδρος    γ) Διευθύνων σύμβουλος

δ) Ελεγκτικό Συμβούλιο      ε) Επιτροπή ελέγχου    στ) Γενική Συνέλευση

ζ) Άλλο

### Τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης

| Ερώτηση   | NAI | OXI |
|---|-----|-----|
| 8) Τηρείται σύστημα αξιολόγησης προσωπικού;                                     |     |     |
| 9) Τηρείται αρχείο των εργαζομένων;   |     |     |
| 10) Χορηγείται ετήσια κανονική άδεια στο προσωπικό;                             |     |     |
| 11) Είναι ξεκαθαρισμένες οι αρμοδιότητες κάθε στελέχους;                        |     |     |
| 12) Οι αποφάσεις λαμβάνονται από άτομα που έχουν επαρκείς γνώσεις και εμπειρία; |     |     |

### Εκτίμηση κινδύνου της επιχείρησης

| Ερώτηση   | NAI | OXI |
|---|-----|-----|
| 13) Έχετε εισάγει στην επιχείρησή σας μια τυποποιημένη διαδικασία εκτίμησης κινδύνου; |     |     |
| 14) Υπάρχουν παράμετροι που καθορίζουν τα αποδεκτά επίπεδα κινδύνου;                  |     |     |

15) Χρονική διάρκεια εφαρμογής της διαδικασίας εκτίμησης κινδύνου στην επιχείρηση ..... (μήνες)

16) Τομείς που εφαρμόζεται η διαδικασία εκτίμησης κινδύνου

α) Παραγωγή β) Έρευνα γ) Οικονομικά δ) Λογιστική ε) Σε άλλο ε) Σε όλους

### Λογιστικός Έλεγχος

| Ερώτηση  | NAI | OXI |
|--|-----|-----|
| 17) Η διεύθυνση προσδιορίζει κριτήρια επιλογής προμηθευτή;   |     |     |
| 18) Οι παραγγελίες γίνονται αποκλειστικά από υπεύθυνο πρόσωπο;   |     |     |
| 19) Εκδίδεται δελτίο Παραλαβής με την παραλαβή των εμπορευμάτων;   |     |     |
| 20) Η Υπηρεσία Παραλαβής αποστέλλει αντίγραφα των δελτίων Παραλαβής στην Υπηρεσία Αγορών, στο Λογιστήριο και στην Αποθήκη; |     |     |
| 21) Το Ισοζύγιο αναλυτικού καθολικού προμηθευτών συγκρίνεται τακτικά με το Γενικό λογαριασμό «Προμηθευτές» ;               |     |     |
| 22) Υπάρχει μια διαδικασία επαλήθευσης τιμολογίων, ως προς   |     |     |

|   |  |  |
|---|--|--|
| την τιμή, τα έξοδα μεταφοράς, το Φ.Π.Α. ή αριθμητική<br>Επαλήθευση ;  |  |  |
| 23) Μετά την εγγραφή του, το τιμολόγιο φέρνει ειδική ένδειξη<br>«Καταχωρήθη» για να αποφευχθεί η διπλή εγγραφή; |  |  |
| 24) Υπάρχουν καρτέλες διαρκούς απογραφής για αποθέματα<br>αυλών, ετοιμών προϊόντων;                             |  |  |
| 25) Οι αποδείξεις καταθέσεων της τραπεζής επιστρέφονται στον<br>ταμία;  |  |  |

## **ΕΥΧΑΡΙΣΤΟΥΜΕ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ**

**Επιβλέπων καθηγητής: Ομότιμος καθηγητής Παπαδόπουλος Δημήτριος**

**Φοιτητής: Γαμβρούλας Νικόλαος**

**Τηλ: 6992222938**

**E-mail: [nikos\\_azoros@hotmail.com](mailto:nikos_azoros@hotmail.com)**

Οι επιχειρήσεις που απάντησαν στο ερωτηματολόγιο, είναι οι εξής:

ΝΑΣΙΑΚΟΠΟΥΛΟΣ. Α.Ε, DOMUS HOMUS Α.Ε, ΜΑΡΜΑΡΑ ΛΑΡΙΣΑΣ  
Α.Ε, Open Mellon Α.Ε., LOG ON Α.Ε., ΕΠΙΠΛΑ ΝΑΣΤΟΣ ΑΕ, ΚΑΡΙΠΙΔΙ  
WINERY S.A., ΕΥΑΓΓΕΛΟΥ Α.Ε, ΔΙΟΣΚΟΥΡΟΙ Α.Ε., ΑΓΡΟΕΡΕΥΝΑ  
ΑΕ, ASIA - MOTORS ΑΕ, ΡΟΜΠΟΠΟΥΛΟΣ Α.Ε, AGRIPRO HELLAS  
SA, ΦΑΡΜΑ ΑΡΓΥΡΟΠΟΥΛΙ ΑΕ, ΑΓΡΟΦΑΡΜ HELLAS ΑΕ,  
ΧΑΤΖΗΓΕΩΡΓΙΟΥ Α.Ε., GROUP FASHION ΑΕΒΕ, ΙΑΚΩΒΑΚΗΣ ΑΕ,  
ΜΑΚΗ ΑΕ, ΕΠΙΠΛΟ ΖΕΠΠΟΣ Α.Ε, ROKOS DRINKS SA, AUTO  
HOME Α.Ε, ΤΖΙΑΣΤΟΥΔΗΣ Α.Ε., ΙΩΑΝΝΟΥ Α.Ε., ΘΕΣΣΑΛΙΚΕΣ  
ΔΙΑΝΟΜΕΣ Α.Ε., ΑΝΤΑΙΟΣ ΚΑΤΑΣΚΕΥΑΣΤΙΚΗ Α.Ε, ΕΠΙΠΛΑ  
ΝΑΣΤΟΣ Α.Ε, Ι. ΑΡΣΕΝΗΣ Α.Ε, ΚΑΡΚΑΝΙΑΣ Α.Ε, ΧΑΤΖΗΓΕΩΡΓΙΟΥ  
Α.Ε, ΓΕΩΡΓΙΚΑ ΕΦΟΔΙΑ ΗΛΙΑΣ Κ. ΚΑΛΟΓΗΡΟΣ ΑΕ,  
ΞΥΛΕΜΠΟΡΙΚΗ ΚΑΡΑΣΟΥΛΑ Α.Ε.Β.Ε., ΛΑΡΕΥΛ ΑΕ, ΔΙΑΚΡΙΣΗ  
ΑΕ, ΠΑΤΕΡΑΣ Α.Ε., ΑΝΤΩΝΙΟΣ ΤΣΙΤΣΙΦΛΗΣ ΑΕ, ΦΑΪΤΟΣ Α.Β.Ε.Ε,  
ELITE Α.Ε.Β.Ε, ΑΓΡΟΕΡΕΥΝΑ, ΗΛΙΑΣ ΒΑΛΛΑΒΑΝΗΣ Α.Ε., ΛΑΡΙΣΑ  
LOGISTICS Α.Ε, ΕΞΑΡΧΟΥ Α.Ε. ΑΣΦΑΛΙΣΤΙΚΕΣ ΠΡΑΚΤΟΡΕΥΣΕΙΣ,

## ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

Παρακάτω, γίνεται προσπάθεια μιας σαφούς παρουσίασης των ερωτήσεων που κλήθηκαν να απαντήσουν οι ερωτηθέντες καθώς και των απαντήσεών τους μέσω της απεικόνισής τους σε γραφικές παραστάσεις-διαγράμματα. Παρακάτω παρατίθενται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από τη στατιστική επεξεργασία. Το ερωτηματολόγιο διανεμήθηκε συνολικά σε 49 επιχειρήσεις στη Λάρισα. Η επεξεργασία των δεδομένων και η γραφική απεικόνιση των αποτελεσμάτων πραγματοποιήθηκε με το SPSS 20.0.

## ΣΥΧΝΟΤΗΤΕΣ

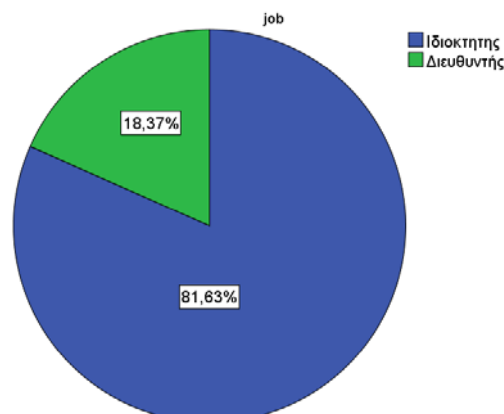
### Α. Πληροφορίες για την επιχείρηση

#### 1. Θέση ερωτώμενου στην επιχείρηση

| job               |           |              |                  |                      |
|-------------------|-----------|--------------|------------------|----------------------|
|                   | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
| Ιδιοκτήτης        | 40        | 81,6         | 81,6             | 81,6                 |
| Έγκυρο Διευθυντής | 9         | 18,4         | 18,4             | 100,0                |
| Σύνολο            | 49        | 100,0        | 100,0            |                      |

Όπως παρατηρούμε στην παρακάτω εικόνα, οι περισσότεροι από τους ερωτηθέντες ήταν ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων (81.63%), ενώ οι υπόλοιποι κατείχαν τη θέση του διευθυντή (18.37%).

Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

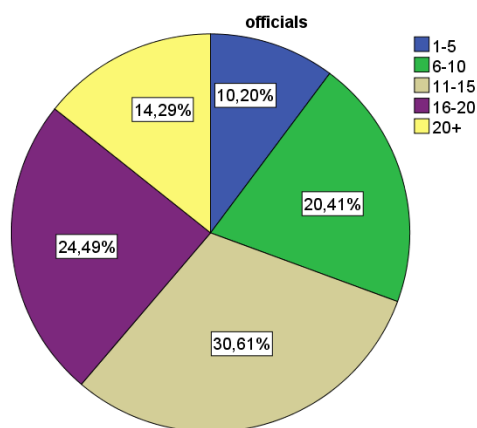


Εικόνα 1: Θέση ερωτώμενου στην επιχείρηση.

## 2. Αριθμός υπαλλήλων

| officials |           |              |                  |                      |
|-----------|-----------|--------------|------------------|----------------------|
|           | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
| Έγκυρο    | 1-5       | 5            | 10,2             | 10,2                 |
|           | 6-10      | 10           | 20,4             | 30,6                 |
|           | 11-15     | 15           | 30,6             | 61,2                 |
|           | 16-20     | 12           | 24,5             | 85,7                 |
|           | 20+       | 7            | 14,3             | 100,0                |
|           | Σύνολο    | 49           | 100,0            | 100,0                |

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα και το ακόλουθο σχήμα, οι περισσότερες επιχειρήσεις έχουν 11-15 υπαλλήλους (30.61%). Ωστόσο, υψηλό ήταν και το ποσοστό των επιχειρήσεων με αριθμό υπαλλήλων 16-20 και 6-10 άτομα (24.49% και 20.41% αντίστοιχα). Αντίθετα, μικρό είναι το ποσοστό εκείνων που έχουν πάνω από 20 υπαλλήλους (14.29%).



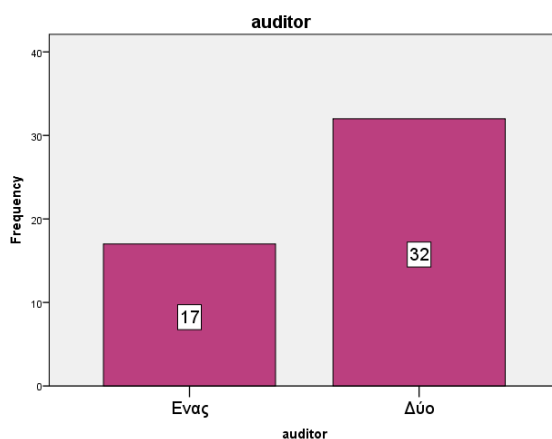
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Εικόνα 2: Αριθμός υπαλληλικού προσωπικού: Εικόνα που δείχνει τον αριθμό υπαλλήλων που έχει η κάθε επιχείρηση.

### 3. Αριθμός εσωτερικών ελεγκτών

|        |        | auditor   |              |                  |                      |
|--------|--------|-----------|--------------|------------------|----------------------|
|        |        | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
| Έγκυρο | Ενας   | 17        | 34,7         | 34,7             | 34,7                 |
|        | Δύο    | 32        | 65,3         | 65,3             | 100,0                |
|        | Σύνολο | 49        | 100,0        | 100,0            |                      |

Σημαντική ήταν η παρατήρηση ότι στις περισσότερες επιχειρήσεις (32 από τις συνολικά 49), το αρμόδιο τμήμα εσωτερικού ελέγχου αποτελείται δύο εσωτερικούς ελεγκτές, συμπεριλαμβανομένου του διευθυντή και του προϊστάμενου του εσωτερικού ελέγχου. Ωστόσο, αρκετές ήταν και εκείνες που διαθέτουν έναν εσωτερικό ελεγκτή (17 από τις συνολικά 49 επιχειρήσεις).



Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

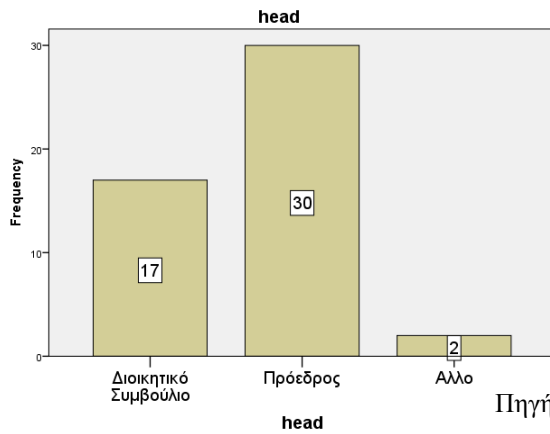
Εικόνα 3: Αριθμός εσωτερικών ελεγκτών. Εικόνα που δείχνει πόσους εσωτερικούς ελεγκτές έχει κάθε επιχείρηση.

### 4. Επικεφαλής τμήματος λογιστικού ελέγχου.

|        |                      | head      |              |                  |                      |
|--------|----------------------|-----------|--------------|------------------|----------------------|
|        |                      | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
| Έγκυρο | Διοικητικό Συμβούλιο | 17        | 34,7         | 34,7             | 34,7                 |
|        | Πρόεδρος             | 30        | 61,2         | 61,2             | 95,9                 |

|        |    |       |       |       |
|--------|----|-------|-------|-------|
| Άλλο   | 2  | 4,1   | 4,1   | 100,0 |
| Σύνολο | 49 | 100,0 | 100,0 |       |

Σύμφωνα με το παρακάτω σχήμα, στις περισσότερες από τις επιχειρήσεις επικεφαλής του τμήματος λογιστικού ελέγχου είναι ο πρόεδρος της επιχείρησης.



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Εικόνα 4: Επικεφαλής τμήματος λογιστικού ελέγχου. Εικόνα που δείχνει ποιος είναι αρμόδιος για το τμήμα λογιστικού ελέγχου.

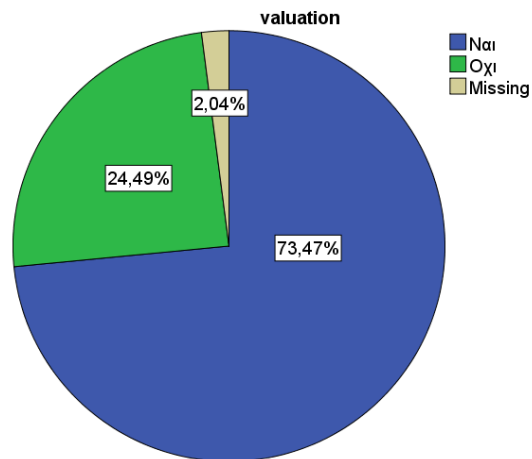
## B. Τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού

### 5. Εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης προσωπικού

valuation

|        | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
|--------|-----------|--------------|------------------|----------------------|
| Έγκυρο | Ναι       | 36           | 73,5             | 75,0                 |
|        | Όχι       | 12           | 24,5             | 25,0                 |
|        | Σύνολο    | 48           | 98,0             | 100,0                |
| Χανένο | System    | 1            | 2,0              |                      |
| Σύνολο | 49        | 100,0        |                  |                      |

Η παρακάτω εικόνα δείχνει το αν οι επιχειρήσεις τηρούν σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού. Όπως παρατηρούμε, η πλειοψηφία απάντησε θετικά (73.47%). Ωστόσο, εντύπωση προκαλεί το γεγονός ότι αρκετές είναι και οι επιχειρήσεις που δεν τηρούν σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού (24.49%). Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι μια από τις επιχειρήσεις δεν έδωσε απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση.



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

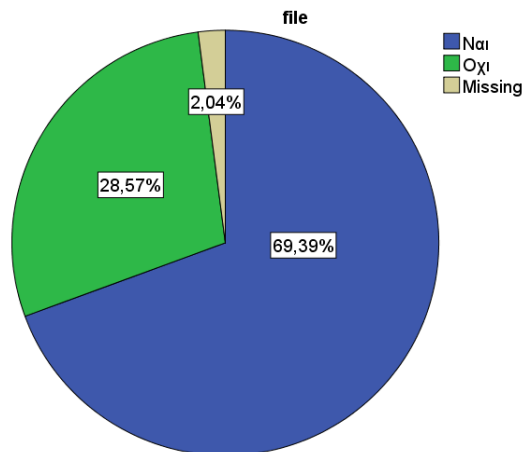
**Εικόνα 5: Εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης προσωπικού. Εικόνα που δείχνει τον αν οι επιχειρήσεις τηρούν σύστημα αξιολόγησης του προσωπικού.**

## 6. Τήρηση αρχείου εργαζομένων

file

|        | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
|--------|-----------|--------------|------------------|----------------------|
| Έγκυρο | Ναι       | 34           | 69,4             | 70,8                 |
|        | Όχι       | 14           | 28,6             | 100,0                |
|        | Σύνολο    | 48           | 98,0             | 100,0                |
| Χαμένο | System    | 1            | 2,0              |                      |
| Σύνολο | 49        | 100,0        |                  |                      |

Σύμφωνα με τον παραπάνω πίνακα και την ακόλουθη εικόνα, οι επιχειρήσεις τηρούν αρχείο εργαζομένων. Όπως παρατηρούμε, η πλειοψηφία απάντησε θετικά (69.39%). Ωστόσο, υψηλό ήταν και το ποσοστό των επιχειρήσεων που απάντησαν αρνητικά (28.57%). Σε αυτό το σημείο πρέπει να τονιστεί ότι μια από τις επιχειρήσεις δεν έδωσε απάντηση στη συγκεκριμένη ερώτηση.



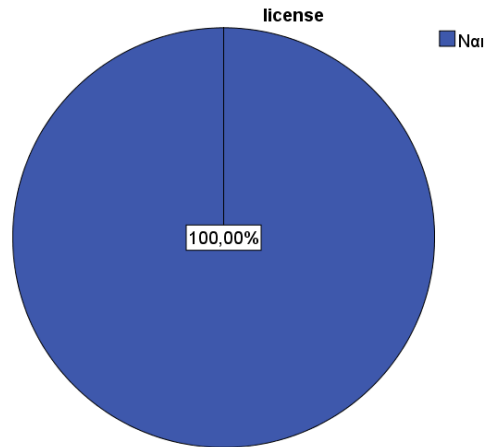
Πηγή: Ίδια Επεξεργασία

**Εικόνα 6: Τήρηση αρχείου εργαζομένων. Εικόνα που δείχνει αν οι επιχειρήσεις τηρούν αρχείο εργαζομένων.**

## 7. Χορήγηση ετήσια κανονικής άδειας στο προσωπικό

| license |           |              |                  |                      |
|---------|-----------|--------------|------------------|----------------------|
|         | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
| Έγκυρο  | Ναι       | 49           | 100,0            | 100,0                |

Όπως παρατηρούμε στο παρακάτω σχήμα, όλες οι επιχειρήσεις χορηγούν ετήσια κανονική άδεια στο προσωπικό.



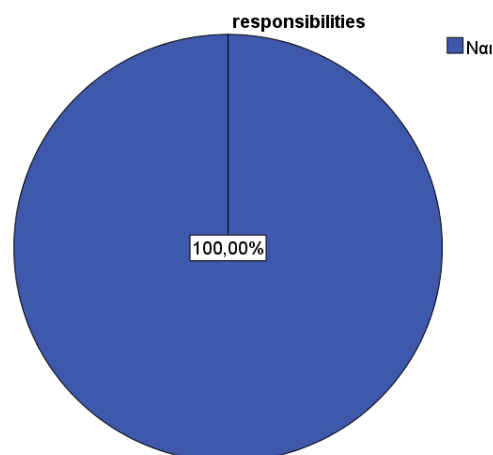
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Εικόνα 7: Χορήγηση ετήσια κανονικής άδειας στο προσωπικό. Εικόνα που δείχνει αν οι επιχειρήσεις χορηγούν ετήσια κανονική άδεια στο προσωπικό.**

## 8. Αρμοδιότητες

| responsibilities |           |              |                  |                      |
|------------------|-----------|--------------|------------------|----------------------|
|                  | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
| Έγκυρο Ναι       | 49        | 100,0        | 100,0            | 100,0                |

Όπως φαίνεται στο παρακάτω σχήμα, σε όλες τις επιχειρήσεις είναι ξεκαθαρισμένες οι αρμοδιότητες κάθε στελέχους.



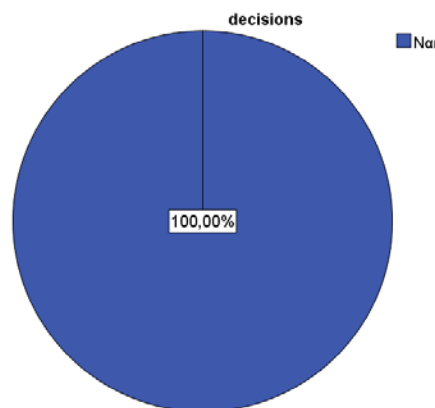
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Εικόνα 8: Αρμοδιότητες. Εικόνα που δείχνει αν στις επιχειρήσεις είναι ξεκαθαρισμένες οι αρμοδιότητες του κάθε στελέχους.**

## 9. Αποφάσεις

|        |     | decisions |              |                  |                      |
|--------|-----|-----------|--------------|------------------|----------------------|
|        |     | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
| Έγκυρο | Ναι | 49        | 100,0        | 100,0            | 100,0                |

Όπως παρουσιάζεται στο παρακάτω σχήμα, σε όλες τις επιχειρήσεις οι διάφορες αποφάσεις λαμβάνονται αποκλειστικά από άτομα που έχουν επαρκείς γνώσεις και εμπειρία.



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

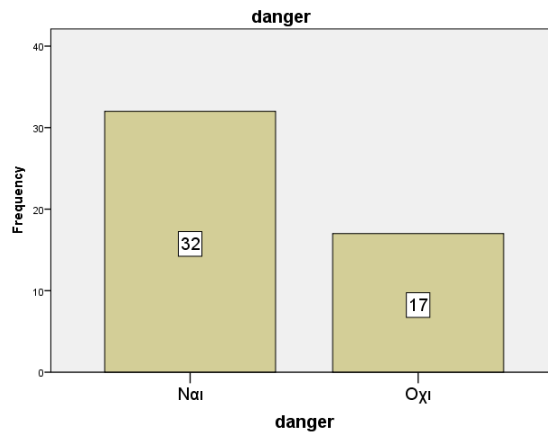
**Εικόνα 9: Αποφάσεις.** Εικόνα που δείχνει το αν οι αποφάσεις στις επιχειρήσεις λαμβάνονται από εξειδικευμένα άτομα με γνώσεις και εμπειρία.

## Γ. Εκτίμηση κινδύνου επιχείρησης

### 10. Τυποποιημένη διαδικασία εκτίμησης κινδύνου

|        |        | danger    |              |                  |                      |
|--------|--------|-----------|--------------|------------------|----------------------|
|        |        | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
| Έγκυρο | Ναι    | 32        | 65,3         | 65,3             | 65,3                 |
|        | Όχι    | 17        | 34,7         | 34,7             | 100,0                |
|        | Σύνολο | 49        | 100,0        | 100,0            |                      |

Στην ακόλουθη εικόνα βλέπουμε ότι οι περισσότερες από τις επιχειρήσεις έχουν εισάγει μια τυποποιημένη διαδικασία εκτίμησης κινδύνου. Ωστόσο, αρκετές είναι και εκείνες που απάντησαν αρνητικά.



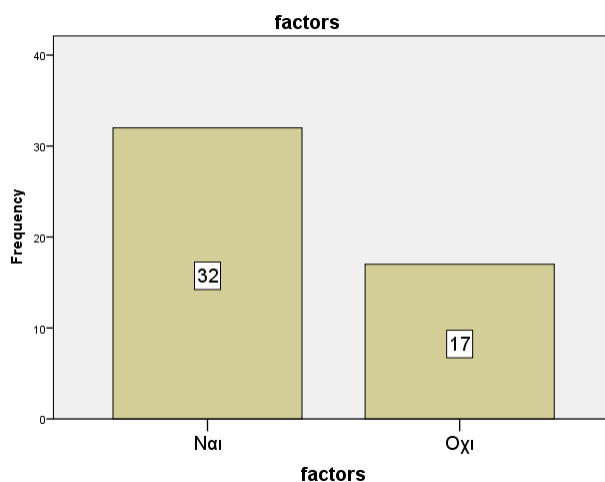
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Εικόνα 10: Εκτίμηση κινδύνου επιχείρησης. Εικόνα που δείχνει αν οι επιχειρήσεις έχουν εισάγει μια τυποποιημένη διαδικασία εκτίμησης κινδύνου.**

## 11. Παράμετροι

| factors |           |              |                  |                      |
|---------|-----------|--------------|------------------|----------------------|
|         | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
| Έγκυρο  | Ναι       | 32           | 65,3             | 65,3                 |
|         | Όχι       | 17           | 34,7             | 100,0                |
|         | Σύνολο    | 49           | 100,0            | 100,0                |
| ο       |           |              |                  |                      |

Στην ακόλουθη εικόνα βλέπουμε ότι στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων υπάρχουν παράμετροι που καθορίζουν τα αποδεκτά επίπεδα κινδύνου. Ωστόσο, πολλές ήταν και οι επιχειρήσεις στις οποίες δεν υπάρχουν τέτοιου είδους παράμετροι.



Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

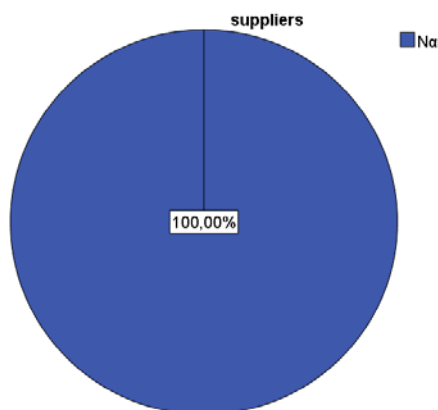
**Εικόνα 11: Παράμετροι.** Εικόνα που δείχνει αν υπάρχουν στις επιχειρήσεις παράμετροι που καθορίζουν τα αποδεκτά επίπεδα κινδύνου.

#### Δ. Έλεγχος

##### 13. Κριτήρια επιλογής προμηθευτή

| suppliers  |           |              |                  |                      |
|------------|-----------|--------------|------------------|----------------------|
|            | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
| Έγκυρο Ναι | 49        | 100,0        | 100,0            | 100,0                |

Όπως παρουσιάζεται στην παρακάτω εικόνα, σε όλες τις επιχειρήσεις προσδιορίζονται ορισμένα κριτήρια για την επιλογή των προμηθευτών.



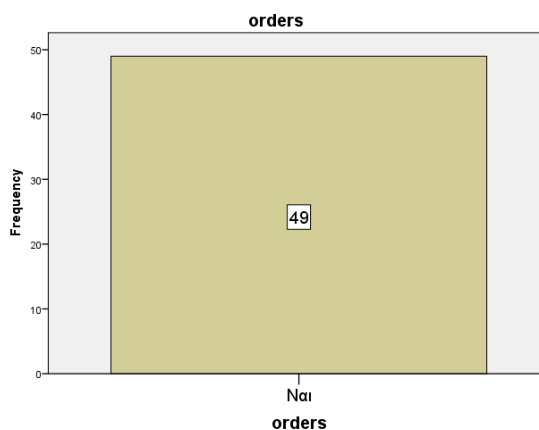
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Εικόνα 12: Κριτήρια επιλογής προμηθευτή.** Εικόνα που δείχνει σε πόσες επιχειρήσεις προσδιορίζονται κριτήρια επιλογής προμηθευτή.

#### 14. Πραγματοποίηση παραγγελιών

| orders     |           |              |                  |                      |
|------------|-----------|--------------|------------------|----------------------|
|            | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
| Έγκυρο Ναι | 49        | 100,0        | 100,0            | 100,0                |

Σύμφωνα με το ακόλουθο σχήμα, σε όλες τις επιχειρήσεις οι παραγγελίες πραγματοποιούνται από το άτομο που είναι υπεύθυνο για τη συγκεκριμένη αρμοδιότητα.



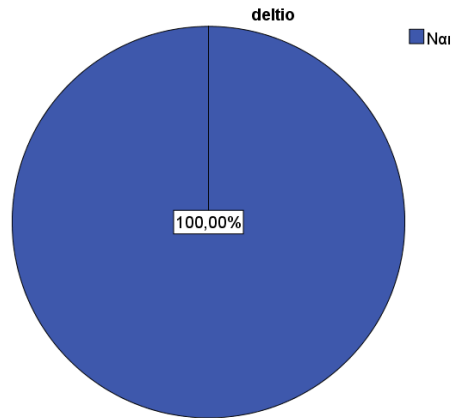
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Εικόνα 13: Πραγματοποίηση παραγγελιών. Εικόνα που δείχνει σε πόσες επιχειρήσεις οι παραγγελίες πραγματοποιούνται αποκλειστικά από υπεύθυνο για τις παραγγελίες πρόσωπο.**

#### 15. Έκδοση δελτίου παραλαβής

| deltio     |           |              |                  |                      |
|------------|-----------|--------------|------------------|----------------------|
|            | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
| Έγκυρο Ναι | 49        | 100,0        | 100,0            | 100,0                |

Σύμφωνα με το ακόλουθο σχήμα, σε όλες τις επιχειρήσεις εκδίδεται δελτίο Παραλαβής με την παραλαβή των εμπορευμάτων.



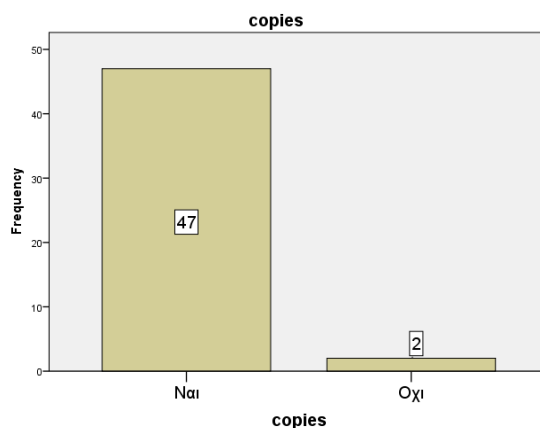
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Εικόνα 14: Έκδοση δελτίου παραλαβής. Εικόνα στην οποία φαίνεται σε πόσες εταιρίες εκδίδεται δελτίο Παραλαβής με την παραλαβή των εμπορευμάτων.

## 16. Αποστολή αντίγραφων δελτίων Παραλαβής

|        |        | copies    |              |                  |                      |
|--------|--------|-----------|--------------|------------------|----------------------|
|        |        | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
| Έγκυρο | Ναι    | 47        | 95,9         | 95,9             | 95,9                 |
|        | Όχι    | 2         | 4,1          | 4,1              | 100,0                |
|        | Σύνολο | 49        | 100,0        | 100,0            |                      |
|        | ο      |           |              |                  |                      |

Όπως βλέπουμε στο ακόλουθο σχήμα, η συντριπτική πλειοψηφία των επιχειρήσεων δήλωσε ότι η Υπηρεσία Παραλαβής αποστέλλει αντίγραφα των δελτίων Παραλαβής στην Υπηρεσία Αγορών, στο Λογιστήριο και στην Αποθήκη.



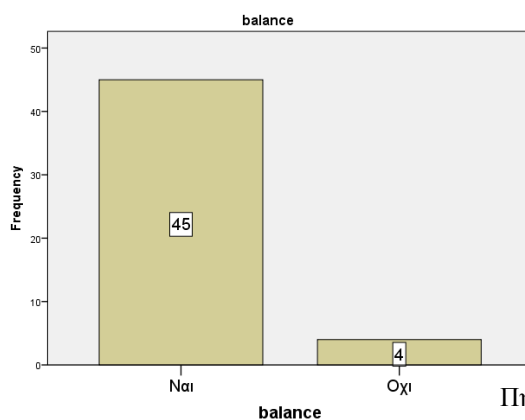
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

Εικόνα 15: Αποστολή αντίγραφων δελτίων Παραλαβής. Εικόνα στην οποία φαίνεται σε πόσες επιχειρήσεις η Υπηρεσία Παραλαβής αποστέλλει αντίγραφα των δελτίων Παραλαβής στην υπηρεσία Αγορών, στο Λογιστήριο και στην Αποθήκη.

## 17. Ισοζύγιο αναλυτικού καθολικού προμηθευτών

|        |        | balance   |              |                  |                      |
|--------|--------|-----------|--------------|------------------|----------------------|
|        |        | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
| Έγκυρο | Ναι    | 45        | 91,8         | 91,8             | 91,8                 |
|        | Όχι    | 4         | 8,2          | 8,2              | 100,0                |
|        | Σύνολο | 49        | 100,0        | 100,0            |                      |
|        | ο      |           |              |                  |                      |

Όπως φαίνεται στο ακόλουθο σχήμα, στις περισσότερες επιχειρήσεις το Ισοζύγιο αναλυτικού καθολικού προμηθευτών συγκρίνεται τακτικά με το γενικό λογαριασμό "Προμηθευτές".



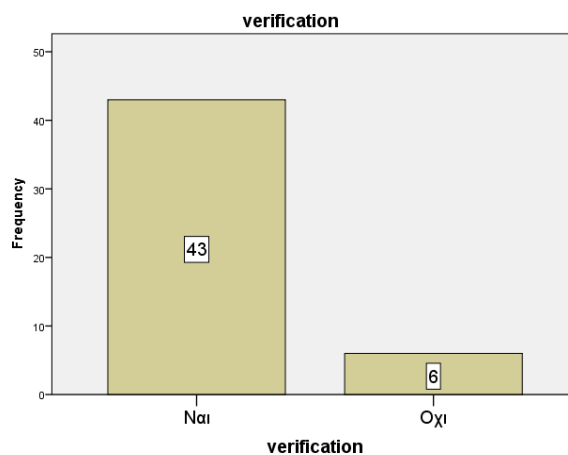
Πηγή: Ιδία Επεξεργασία

**Εικόνα 16: Ισοζύγιο αναλυτικού καθολικού Προμηθευτών. Εικόνα στην οποία φαίνεται 1 σε πόσες επιχειρήσεις το Ισοζύγιο αναλυτικού καθορισμού προμηθευτών συγκρίνεται τακτικά με το Γενικό λογαριασμό "Προμηθευτές".**

## 18. Διαδικασία επαλήθευσης τιμολογίων

|        |        | verification |              |                  |                      |
|--------|--------|--------------|--------------|------------------|----------------------|
|        |        | Συχνότητα    | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
| Έγκυρο | Ναι    | 43           | 87,8         | 87,8             | 87,8                 |
|        | Όχι    | 6            | 12,2         | 12,2             | 100,0                |
|        | Σύνολο | 49           | 100,0        | 100,0            |                      |
|        | ο      |              |              |                  |                      |

Όπως βλέπουμε στο ακόλουθο σχήμα, στις 43 από τις συνολικά 49 συνολικά επιχειρήσεις που συμμετείχαν στην έρευνα, υπάρχει μια διαδικασία επαλήθευσης τιμολογίων, ως προς την τιμή, τα έξοδα μεταφοράς, το ΦΠΑ ή αριθμητική επαλήθευση.



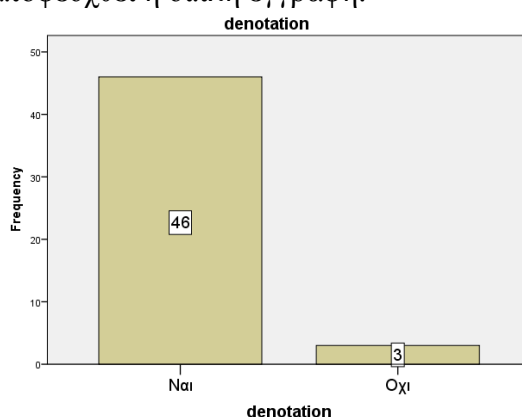
Πηγή:  
Ιδία επεξεργασία

**Εικόνα 17: Διαδικασία επαλήθευσης τιμολογίων. Εικόνα που δείχνει σε πόσες επιχειρήσεις υπάρχει μια διαδικασία επαλήθευσης τιμολογίων, ως προς την τιμή, τα έξοδα μεταφοράς, το ΦΠΑ ή αριθμητική επαλήθευση.**

## 19. Ένδειξη καταχωρημένου τιμολογίου

|        | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
|--------|-----------|--------------|------------------|----------------------|
| Ναι    | 46        | 93,9         | 93,9             | 93,9                 |
| Όχι    | 3         | 6,1          | 6,1              | 100,0                |
| Σύνολο | 49        | 100,0        | 100,0            |                      |

Σύμφωνα με το ακόλουθο σχήμα, σχεδόν σε όλες τις επιχειρήσεις (46 από τις 49 συνολικά επιχειρήσεις), το τιμολόγιο, μετά την εγγραφή του, φέρνει ειδική ένδειξη "καταχωρήθη" για να αποφευχθεί η διπλή εγγραφή.



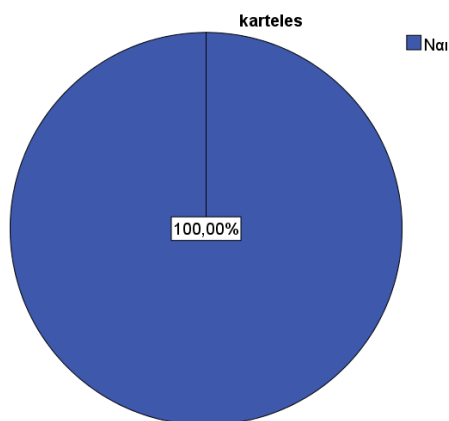
Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Εικόνα 18: Ένδειξη καταχωρημένου τιμολογίου. Εικόνα στην οποία φαίνεται σε πόσες επιχειρήσεις το τιμολόγιο, μετά την εγγραφή του, φέρνει ειδική ένδειξη "καταχωρήθη" για αποφυγή διπλής εγγραφής του.**

## 20. Καρτέλες διαρκούς απογραφής

| karteles   |           |              |                  |                      |
|------------|-----------|--------------|------------------|----------------------|
|            | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
| Έγκυρο Ναι | 49        | 100,0        | 100,0            | 100,0                |

Όπως παρατηρούμε στην παρακάτω εικόνα, το σύνολο των επιχειρήσεων διαθέτει καρτέλες διαρκούς απογραφής για θέματα άυλων, έτοιμων προϊόντων.



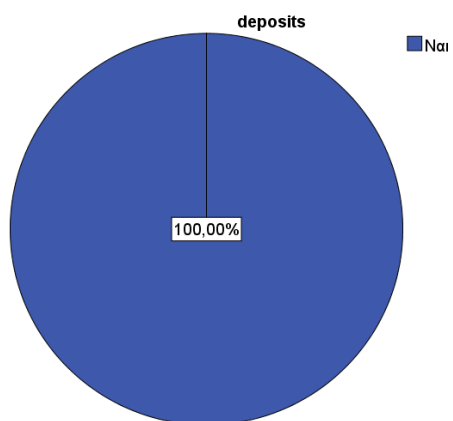
Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Εικόνα 19: Καρτέλες διαρκούς απογραφής.** Εικόνα στην οποία παρουσιάζεται το ποσοστό των επιχειρήσεων που διαθέτουν καρτέλες διαρκούς απογραφής για αποθέματα άυλων, έτοιμων προϊόντων.

## 21. Αποδείξεις καταθέσεων

| deposits   |           |              |                  |                      |
|------------|-----------|--------------|------------------|----------------------|
|            | Συχνότητα | Τοις εκατό % | Έγκυρο ποσοστό % | Αθροιστικό ποσοστό % |
| Έγκυρο Ναι | 49        | 100,0        | 100,0            | 100,0                |

Όπως βλέπουμε στο ακόλουθο σχήμα, σε όλες τις επιχειρήσεις οι αποδείξεις καταθέσεων τραπεζής επιστρέφονται στον ταμιά.



Πηγή: Ιδία επεξεργασία

**Εικόνα 20:** Αποδείξεις καταθέσεων. Σχήμα που δείχνει το ποσοστό των επιχειρήσεων στις οποίες οι αποδείξεις καταθέσεων τραπεζής επιστρέφονται στον ταμία.

## Συσχετίσεις

### **I. Σχέση ανάμεσα στον αριθμό υπαλλήλων της επιχείρησης και στο αν τηρείται αρχείο εργαζομένων.**

Από τον συντελεστή συσχέτισης Kendall's tau<sub>b</sub>(-0.478) παρατηρούμε ότι υπάρχει ασθενώς αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στον αριθμό υπαλλήλων που διαθέτει η επιχείρηση και στο αν τηρείται αρχείο εργαζομένων.

### **II. Σχέση ανάμεσα στον αριθμό εσωτερικών ελεγκτών και στον καθορισμό αρμοδιοτήτων των υπαλλήλων.**

Παρατηρήθηκε ασθενώς αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στον αριθμό εσωτερικών ελεγκτών στην επιχείρηση και στο αν είναι ξεκαθαρισμένες οι αρμοδιότητες κάθε στελέχους ( $t=-0.178$ ).

### **III. Σχέση ανάμεσα στον αριθμό εσωτερικών ελεγκτών και στο αν εκδίδεται δελτίο Παραλαβής για τα εμπορεύματα που παραλαμβάνονται.**

Συσχετίζοντας τις απαντήσεις που δόθηκαν για τον αριθμό των εσωτερικών ελεγκτών και το αν εκδίδεται δελτίο Παραλαβής με την παραλαβή των εμπορευμάτων, προέκυψε ασθενώς αρνητική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών ( $t=-0.066$ ).

### **IV. Σχέση ανάμεσα στον αριθμό εσωτερικών ελεγκτών και στο αν αποστέλλονται αντίγραφα των δελτίων παραλαβής.**

Σύμφωνα με τον συντελεστή συσχέτισης Kendall's tau<sub>b</sub>(-0.283) παρατηρούμε ότι υπάρχει ασθενώς αρνητική συσχέτιση ανάμεσα στον αριθμό εσωτερικών ελεγκτών που διαθέτει η επιχείρηση και στο αν αποστέλλονται αντίγραφα των δελτίων παραλαβής στην υπηρεσία αγορών, στο λογιστήριο και στην αποθήκη.

**V.****Σχέση**

**ανάμεσα στον αριθμό των εσωτερικών ελεγκτών και στο αν υπάρχει διαδικασία επαλήθευσης τιμολογίων.**

Σύμφωνα με τον συντελεστή συσχέτισης Kendall's tau\_b(0.467) συμπεραίνουμε ότι υπάρχει ασθενώς θετική συσχέτιση ανάμεσα στον αριθμό εσωτερικών ελεγκτών που διαθέτει η επιχείρηση και στο αν εφαρμόζεται μια διαδικασία επαλήθευσης τιμολογίων, ως προς την τιμή, τα έξοδα μεταφοράς, το ΦΠΑ ή αριθμητική επαλήθευση.

**VI.****Σχέση**

**ανάμεσα στον αριθμό υπαλλήλων και στον αριθμό εσωτερικών ελεγκτών.**

Από τον συντελεστή συσχέτισης Kendall's tau\_b(0.550) παρατηρούμε ότι υπάρχει ασθενώς θετική συσχέτιση ανάμεσα στον αριθμό υπαλληλικού προσωπικού και στον αριθμό εσωτερικών ελεγκτών που διαθέτουν οι επιχειρήσεις.

**VII.****Σχέση**

**ανάμεσα στην εφαρμογή τυποποιημένης διαδικασίας εκτίμησης κινδύνου και στη διαδικασία επαλήθευσης τιμολογίων.**

Από τον συντελεστή συσχέτισης Phi(0.512) προκύπτει ότι υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση ανάμεσα στο αν οι επιχειρήσεις έχουν εισάγει μια τυποποιημένη διαδικασία εκτίμησης κινδύνου και στο αν πραγματοποιείται επαλήθευση των τιμολογίων ως προς την τιμή, τα έξοδα μεταφοράς, το ΦΠΑ ή αριθμητική επαλήθευση. Από το Chi-square test φαίνεται ότι υπάρχει ασθενής θετική συσχέτιση ( $\chi^2=12.870$ ,  $df=1$ ) σε επίπεδο σημαντικότητας  $\alpha=0.05$ .

## **Συμπεράσματα Ανάλυσης Ερωτηματολογίου**

Σύμφωνα με την παρούσα έρευνα που πραγματοποιήθηκε σε 49 επιχειρήσεις στο νομό Λάρισας, προέκυψε ότι οι επιχειρήσεις έχουν αντιληφθεί τη σημασία του εσωτερικού ελέγχου σε διάφορους τομείς. Αυτό αποδεικνύεται από το γεγονός ότι ακόμα και επιχειρήσεις με μικρό αριθμό υπαλλήλων δεν διέθεταν μόνο έναν εσωτερικό ελεγκτή.

Όσον αφορά το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, συμπεραίνουμε ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων εφαρμόζει σύστημα αξιολόγησης προσωπικού. Με τον τρόπο αυτό, η διοίκηση ενημερώνεται για τις γνώσεις των υπαλλήλων, την αποδοτικότητά τους, τη σχέση ανάμεσα στην αμοιβή με την απόδοσή τους και γενικότερα αποκτά μια εικόνα ως προς την καταλληλότητα, την αποτελεσματικότητα και την χρησιμότητα των εργαζομένων. Αυτό συμβάλει αφενός στη μεγιστοποίηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας της ίδιας της επιχείρησης και αφετέρου στην επιλογή και διατήρηση του κατάλληλου προσωπικού για την παραγωγή και παροχή κατάλληλων προϊόντων και υπηρεσιών. Η αξιολόγηση του προσωπικού αποδεικνύει και το πόσο σημαντικό ρόλο κατέχει το τμήμα διαχείρισης προσωπικού μέσα στην επιχείρηση και πόσο σωστά εφαρμόζονται οι υποχρεώσεις του συγκεκριμένου τμήματος.

Ένα ακόμα συμπέρασμα που προκύπτει, και που αφορά το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, είναι ότι οι επιχειρήσεις τείνουν να διατηρούν αρχείο εργαζομένων, και μάλιστα ανεξάρτητα από τον αριθμό υπαλλήλων που διαθέτουν. Όπως είναι σαφές, η κάθε επιχείρηση θέλει να μπορεί ανά πάσα στιγμή να αναζητήσει πληροφορίες τόσο για υπαλλήλους του παρελθόντος όσο και για άτομα που εξακολουθούν να ανήκουν στο ανθρώπινο δυναμικό της.

Επίσης, από την έρευνα προκύπτει ότι το τμήμα διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού προσπαθεί να παρέχει κίνητρα στους εργαζόμενους για να εργαστούν. Ένα από τα κίνητρα αυτά είναι και η παροχή ετήσιας κανονικής άδειας στους υπαλλήλους, γεγονός που αυξάνει την ικανοποίησή τους από τη διοίκηση και τα

στελέχη. Έτσι, νιώθουν ότι υπάρχει σεβασμός ως προς τα εργασιακά τους δικαιώματα και αυξάνεται η αποδοτικότητά τους, το οποίο όπως είναι σαφές έχει θετικές επιδράσεις και στην ίδια την επιχείρηση. Η ικανοποίησή τους, ωστόσο, επέρχεται και με άλλους τρόπους, όπως για παράδειγμα με την ανάθεση ξεκάθαρων αρμοδιοτήτων σε κάθε υπάλληλο. Με αυτό τον τρόπο, αποφεύγονται λάθη και κυρίως κάθε μορφή έντασης, διαπληκτισμού και η δημιουργία αρνητικού κλίματος μεταξύ των υπαλλήλων. Αυτό ασφαλώς συμβάλει και στην αύξηση της παραγωγικότητας της επιχείρησης, αφού ο κάθε εργαζόμενος είναι αρμόδιος για συγκεκριμένα θέματα στα οποία έχει επαρκείς γνώσεις και δεν εμπλέκεται με θέματα και τομείς που δεν γνωρίζει. Έτσι, επιτυγχάνεται η ομαλή λειτουργία, ευημερία και ανάπτυξη κάθε επιχείρησης, αποφεύγονται λάθη και υπάρχει αρμονικό κλίμα συνεργασίας μεταξύ των υπαλλήλων.

Όσον αφορά την διαδικασία εκτίμησης κινδύνου στις επιχειρήσεις, όπως προκύπτει από την έρευνα, οι επιχειρήσεις προσπαθούν με διάφορες διαδικασίες και μεθόδους να αξιολογήσουν τους κινδύνους σε διάφορους τομείς. Είναι γνωστό ότι μια διαδικασία εκτίμησης κινδύνου μπορεί να συμβάλει καθοριστικά τόσο στην αποφυγή τραυματισμών των υπαλλήλων στον εργασιακό χώρο όσο και στον προσδιορισμό κινδύνων που εγκυμονούν σε διάφορους τομείς της ίδιας της επιχείρησης (όπως για παράδειγμα στα οικονομικά), αλλά και κινδύνους που αφορούν το ίδιο το προϊόν/υπηρεσία (όπως για παράδειγμα κατά την παραγωγή).

Όσον αφορά το στάδιο του ελέγχου, αυτός μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορους τομείς και στάδια. Οι πρώτες ύλες παίζουν καθοριστικό ρόλο για το τελικό προϊόν. Για το λόγο αυτό, οι επιχειρήσεις πρέπει να προμηθεύονται τις πρώτες ύλες στην κατάλληλη ποσότητα, ποιότητα και στο κατάλληλο χρονικό διάστημα για να αποφεύγονται αποκλίσεις στην παραγωγή και προϊόντα χαμηλής ποιότητας. Από την έρευνα προκύπτει ότι υπάρχει ιδιαίτερη έμφαση στον έλεγχο ως προς τις παραγγελίες, αφού οι επιχειρήσεις φαίνεται να είναι πολύ προσεκτικές ως προς την επιλογή κατάλληλου προμηθευτή. Επιπλέον, μετά την παραλαβή των παραγγελιών, δημιουργούνται αντίγραφα των δελτίων παραλαβής, ανεξάρτητα από τον αριθμό εσωτερικών ελεγκτών, τα οποία αποστέλλονται στο Λογιστήριο, στην Υπηρεσία Αγορών και στην Αποθήκη. Έτσι, τηρείται αρχείο για το τι παραλαβές πραγματοποιήθηκαν, τότε και από ποιον.

Ένα ακόμα συμπέρασμα είναι ότι οι επιχειρήσεις δίνουν ιδιαίτερη προσοχή σε θέματα που αφορούν τα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης. Αυτό φαίνεται από

το γεγονός ότι σε όλες τις επιχειρήσεις οι αποδείξεις που προκύπτουν από καταθέσεις χρημάτων σε τράπεζες επιστρέφονται στον ταμία. Έτσι, οι ενδιαφερόμενοι μπορούν ανά πάσα στιγμή να δουν τι καταθέσεις έγιναν σε μια συγκεκριμένη ημερομηνία και να αποφεύγονται όσο το δυνατόν περισσότερο λάθη.

Συνοψίζοντας, βλέπουμε ότι οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι ο έλεγχος είναι ιδιαίτερα σημαντικός σε διάφορους τομείς και φροντίζουν να εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό και όσο το δυνατόν πιο ορθά. Έτσι, μειώνονται οι κίνδυνοι και τα λάθη και η επιχείρηση θα προσφέρει ανταγωνιστικά προϊόντα/υπηρεσίες που θα μεγιστοποιούν τα κέρδη της και θα συμβάλουν στην ανάπτυξή της.

## Μέρος Γ: Συμπεράσματα και προτάσεις για περαιτέρω διερεύνηση του θέματος

### Κεφάλαιο 6

#### ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ

Σύμφωνα με το πρώτο κεφάλαιο, συμπεραίνουμε ότι, *ο εσωτερικός έλεγχος* είναι μια ανεξάρτητη και αντικειμενική δραστηριότητα που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της λειτουργίας του Συστήματος του Εσωτερικού Ελέγχου της επιχείρησης ή του οργανισμού. Παρέχει συμβουλές με σκοπό την επίτευξη των στόχων της , ενώ παράλληλα, συμβάλλει στην βελτίωση των λειτουργιών της, με την ορθή αντιμετώπιση των κινδύνων που ελλοχεύει η επιχείρηση

Για την *Ελεγκτική κατανόησαμε*, ότι είναι ο κλάδος της οικονομικής επιστήμης με βάση την οποία διενεργείται κάθε λογιστικός – διαχειριστικός έλεγχος σε κάθε οικονομική μονάδα. Μέσω της ελεγκτικής διεξάγονται οικονομικοί έλεγχοι, για την πρόληψη λαθών και την εντόπιση αδυναμιών για την σωστή λειτουργία της επιχείρησης καθώς και για την ανάπτυξη και την υποστήριξη του ανθρώπινου δυναμικού. *Σκοπός* της ελεγκτικής είναι η ακριβής εξέταση των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων καθώς και των χρηματοοικονομικών καταστάσεων μιας επιχείρησης

Οι Έλεγχοι ανάλογα με τον τρόπο ,την μέθοδο, το υποκείμενο, τον σκοπό, την έκταση ή τον χρόνο που διενεργούνται, διακρίνονται σε διάφορες κατηγορίες.

Απο το δεύτερο κεφάλαιο συμπεραίνουμε ότι, είναι εξαιρετικά σημαντικό να λαμβάνουμε υπόψη μας το μέγεθος του κινδύνου και ειδικά όταν πρόκειται να πραγματοποιήσουμε κάποιο επενδυτικό σχέδιο. Με την έννοια του *κίνδυνου* εννοούμε, ένα γεγονός το οποίο μπορεί να οδηγήσει την επιχείρηση σε εταιρική ζημία. Φυσικά, η διοίκηση της κάθε επιχείρησης ,θα πρέπει να εστιάζει σε όλους τους κινδύνους ανεξαρτήτως επίπεδου λειτουργίας και της δραστηριότητας.

Οι ρόλοι που θα μπορούσε να παίξει ο εσωτερικός ελεγκτής στην διαδικασία αντιμετώπισης των επιχειρηματικών κινδύνων είναι είτε του συντονιστή, είτε του εμπειρογνώμονα.

Κατανοήσαμε επίσης, ότι, ο *Εσωτερικός Έλεγχος* προκειμένου να εξασφαλίσει την ανεξαρτησία του καθώς και την αντικειμενικότητα του δεν θα πρέπει να συμμετέχει

στην ανάπτυξη και στη εφαρμογή μεθόδων εντοπισμού , αξιολόγησης και διαχείρισης των επιχειρησιακών κινδύνων, αλλά αντίθετα θα πρέπει να εμπλέκεται μόνο στην επισκόπηση της διαδικασίας της αξιολόγησης, της διαχείρισης και του εντοπισμού του κινδύνου με σκοπό να εξασφαλίσει ότι θα επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης

Απο το τρίτο κεφάλαιο, εξάγεται το συμπέρασμα ότι, το *Επιχειρηματικό Σχέδιο* περιέχει όλα τα βήματα που θα πρέπει να κάνει μία επιχείρηση, από την αρχή λειτουργίας της έως και μία μακροπρόθεσμη πρόβλεψη για την πορεία της τα προσεχή έτη και τις μεταβολές του μακροοικονομικού περιβάλλοντός της. Η *αξιολόγηση της εφικτότητας* ενός σχεδίου μπορεί να γίνει με βάση τα ποσοτικά και ποιοτικά κριτήρια. Τεράστιας σημασίας είναι ο *Προϋπολογιστικός Έλεγχος* (budgetary control) ο οποίος διεξάγεται με τη χρήση ορισμένων εργαλείων . Αυτά δεν είναι άλλα από τους προϋπολογισμούς (budgets) και τις εκθέσεις αξιολόγησης της απόδοσης. Η χρησιμότητα σύνταξης Προϋπολογισμού έχει μικρή σημασία και βοηθά ελάχιστα εάν δεν συνοδεύεται από εργαλεία Ελέγχου επίτευξης του προκαθορισμένου στόχου

Βασικό εργαλείο για να προσδιορίσει η εταιρεία τη θέση της μέσα στα ευρύτερα πλαίσια της οικονομικής αγοράς είναι η «*Έρευνα Θέσεως της Εταιρείας*», γνωστή ως *SWOT Analysis*. Η *SWOT Analysis* μας προσδιορίζει τα Πλεονεκτήματα / Μειονεκτήματα και τις Ευκαιρίες / Απειλές που αντιμετωπίζει η επιχείρηση από το ευρύτερο χρηματοοικονομικό περιβάλλον και από τις άλλες επιχειρήσεις του κλάδο

Ακόμα, έγινε εύκολα αντιληπτό, ότι η αποτελεσματική *ανάλυση της αγοράς* αποτελεί την επιτακτική ανάγκη για την ανάπτυξη και τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης . Υπάρχουν αρκετά πράγματα να κάνει ένας επιχειρηματίας για να αναλύσει την αγορά. Η *ανάλυση αγοράς* έχει δύο σκοπούς. Ο πρώτος είναι να προσδιορίσει πόσο ελκυστική είναι η αγορά, και ο δεύτερος σκοπός της είναι να κατανοηθεί η δυναμική της αγοράς, ώστε να εντοπιστούν οι ευκαιρίες, αλλά και οι παγίδες

Απο το τέταρτο κεφάλαιο, συμπεραίνουμε ότι, η βάση για την αποτελεσματική εκτίμηση των ελεγκτικών αναγκών ενός οργανισμού είναι η ικανότητα εντοπισμού πιθανών προβλημάτων προτού αυτά προκύψουν.

Επίσης, για την εφαρμογή ενός ολοκληρωμένου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου είναι αναγκαία η σύσταση δύο ανεξάρτητων επιτροπών, οι οποίες θα απευθύνονται αποκλειστικά στη Γενική Συνέλευση των Μετόχων. Η πρώτη επιτροπή είναι η επιτροπή εσωτερικού ελέγχου και η δεύτερη είναι η επιτροπή διαχείρισης κινδύνων

Τέλος απο την *ανάλυση των ερωτηματολογίων*, βλέπουμε ότι, οι επιχειρήσεις θεωρούν ότι ο έλεγχος είναι ιδιαίτερα σημαντικός σε διάφορους τομείς και φροντίζουν να εφαρμόζεται σε μεγάλο βαθμό και όσο το δυνατόν πιο ορθά. Έτσι, μειώνονται οι κίνδυνοι και τα λάθη και η επιχείρηση είναι σε θέση να προσφέρει

ανταγωνιστικά προϊόντα/υπηρεσίες, που θα μεγιστοποιούν τα κέρδη της και θα συμβάλουν στην ανάπτυξή της

Η εξαιρετικά μεγάλη έκταση του θέματος, του Εσωτερικού Ελέγχου και της διερεύνησης εφαρμογής του στις επιχειρήσεις, δεν επιτρέπει την εξάντληση του στο πλαίσιο μιας εργασίας μεταπτυχιακού επιπέδου. Γι αυτό είναι σημαντική η περαιτέρω διερεύνηση του θέματος. Έτσι, συνέχεια της έρευνας δύναται να είναι η δημιουργία ποσοτικής έρευνας με περισσότερες μεταβλητές η οποία αφενός θα επιβεβαιώσει ή θα απορρίψει τα συμπεράσματα της παρούσας, αφετέρου μέσω χρησιμοποίησης περισσότερο πολύπλοκων στατιστικών μεθόδων θα μπορέσει να ποσοτικοποιήσει τις μεταβλητές και να βρει τις επιπλέον αλληλοσυσχετίσεις

## **ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Άγγελος Α. Τσακλάγκανος, καθηγητής του Αριστοτελείου Πανεπιστημίου Θεσσαλονίκης. Ελεγκτική, Πανεπιστημιακές Παραδόσεις, Εκδοτικός Οίκος Αδερφών Κυριακίδη Θεσσαλονίκης 1987.

Ανάλυση Χρηματοοικονομικών Καταστάσεων, Αθιανός Στέργιος

Δημήτρης Α. Παπαδόπουλος, Επιχειρηματικό Σχέδιο

Ελεγκτική – Θεωρία και Πρακτική (Β' Έκδοση) , Κάντζος Κωνσταντίνος, Χονδράκη Αθηνά.

Ελεγκτική , Meigs W., Larsen J, Εκδόσεις Παπαζήση ΑΕΒΕ

Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος., Καζαντζής Χρήστος, Πειραιάς 2006

Επιχειρηματικό Σχέδιο (Business Plan), Δημήτριος Α. Παπαδόπουλος, Εκδόσεις Πανεπιστημίου Μακεδονίας

Θεοχάρη Μπάλη, διδάσκων του Πανεπιστημίου Αιγαίου με αντικείμενο τη Λογιστική και την Ελεγκτική. Σύγχρονη Ελεγκτική «Εσωτερικός Έλεγχος», Αθήνα 1998.

Κωνσταντίνος Κάντζος, MBA, Ph.D, Επίκουρος Καθηγητής Πανεπιστημίου Αιγαίου, Καθηγητής ΤΕΙ Πειραιά. Ελεγκτική Θεωρία και Πρακτική, εκδόσεις Α. Σταμούλη, Αθήνα 1995.

Λαζαρίδης Ιωάννης και Δημήτριος Α. Παπαδόπουλος, Χρηματοοικονομικής Διοίκηση: Μακροχρόνιος Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός και Χρηματοοικονομική Ανάλυση Επενδύσεων Παγίου Κεφαλαίου της Επιχείρησης, Τεύχος Α και Β, Θεσσαλονίκη 2002

Ο ΣΥΓΧΡΟΝΟΣ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ (INTERNAL AUDIT) ΚΑΙ Η ΠΡΑΚΤΙΚΗ ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ, ΠΑΠΑΣΤΑΘΗΣ ΣΤΥΛ. ΠΑΝΤΕΛΗΣ , Αθήνα 2014

Οι επιχειρηματικοί κίνδυνοι και ο εσωτερικός έλεγχος, Κώστας Λιαρός,

Παντελής Στυλ. Παπαστάθης, οικονομολόγος- ελεγκτής. Ο Σύγχρονος Εσωτερικός

Έλεγχος στις επιχειρήσεις- οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του, τόμος α –

τόμος β, Αθήνα 2003.

Παπά Α. Αντώνης, αναπληρωτής καθηγητής Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών (ΑΣΣΟΕ). Εισαγωγή στην Ελεγκτική, εκδόσεις Ευγ. Μπέλου Αθήνα 1999.

Σ.Ο.Α. Διεθνείς Ελεγκτικές Οδηγίες., Αθήνα 1989.

Σημειώσεις Ελεγκτικής , Ιωάννης Κ. Γιαννούλης ,Ηράκλειο 2007.

Σημειώσεις και υποδείγματα επιστολών από Ορκωτό Ελεγκτή Τζωρτζάκη Εμμανουήλ.

Σημειώσεις Κωνσταντίνου Καραμανλή, Επίκουρου Καθηγητή Οικονομικού Πανεπιστημίου Αθηνών Πρώην Επίκουρου Ελεγκτή ΣΟΕΛ.

Σημειώσεις μαθήματος Ελεγκτικής καθηγητού Ι. Γιανούλη.

Σύγχρονη Ελεγκτική – Εσωτερικός Έλεγχος, Μπάλης Θεοχάρης Αθ. ,1998

Σύγχρονη Ελεγκτική, Σιώτης Θεοχάρης ,Ζωιτσάς Άγγελος , Εκδόσεις Σοφία

Σύστημα εσωτερικού ελέγχου επιχειρήσεων, Φίλος Ιωάννης, Εκδόσεις Σάκκουλα, (Φεβρουάριος 2005).

Συστήματα Εσωτερικού Ελέγχου., Παναγιωτίδης Χ., Εκδόσεις Ν. Σάκκουλα, Αθήνα.

Το ΒΗΜΑ, 20/08/2000 , Σελ.: Ε04 Κωδικός άρθρου: Β13027Ε044

Φάκος Διονύσιος, Ο Εσωτερικός έλεγχος των επιχειρήσεων, τόμος Α, Αθήνα 2004.

Χρηματοοικονομική Διοίκηση, Αθιανός Στέργιος, Κωνσταντινούδης Κλεάνθης.

## **ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ**

Anatomy of a business plan: Dearborn: A Kaplan professional company

Brian Finch, «Δημιούργησε το Business plan», Εκδόσεις Δίαυλος, 2002.

Richard Stutely, «Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο, εκδόσεις Παπασωτηρίου», 2003

Kotler P. & Keller K. (2012), Marketing Management (14th ed.)

O' Donnell M. – Writing a business plan that gets results: Contemporary books. 14)

Pinson L. and Jinett J.

Stutely R. – Το ιδανικό επιχειρηματικό σχέδιο. Αθήνα: Εκδόσεις Παπασωτηρίου