



**Πρόγραμμα Μεταπτυχιακών Σπουδών  
στην Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση  
Στρατηγικών Αποφάσεων**

Τμήμα Οργάνωσης και Διοίκησης Επιχειρήσεων

ΔΙΠΛΩΜΑΤΙΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**Εσωτερικός Έλεγχος και Εταιρική Διακυβέρνηση: Η αλληλεπίδραση  
των δύο εννοιών.**

της

**ΧΑΤΖΗΑΝΤΩΝΙΟΥ ΑΛΕΞΑΝΔΡΑΣ**

Του Κωνσταντίνου

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στη  
Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων

Φεβρουάριος, 2019

## Ευχαριστίες – Αφιερώσεις

Ολοκληρώνοντας τις προσπάθειες για τη συγγραφή της διπλωματικής εργασίας, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους όσους συνέβαλαν σε αυτήν επιστημονικά αλλά και ηθικά. Ιδιαίτερα θα ήθελα να ευχαριστήσω την επιβλέπουσα καθηγήτριά μου κ. Κουρδούμπαλου Σταυρούλα και τον κ. Γεώργιο Δρογαλά, οι οποίοι ήταν πάντα διαθέσιμοι να προσφέρουν την επιστημονική υποστήριξή τους, καθοδηγώντας με σε όλα τα στάδια εκπόνησης της παρούσας εργασίας.

Θα ήθελα επίσης να ευχαριστήσω τους δικούς μου ανθρώπους που μου στάθηκαν σε κάθε βήμα της μέχρι τώρα πορείας μου.

## Περίληψη

Σκοπός της παρούσας εργασίας είναι η εξέταση της αλληλεπίδρασης της εταιρικής διακυβέρνησης και του εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο των ελληνικών επιχειρήσεων στη Θεσσαλονίκη. Η εταιρική διακυβέρνηση αναδείχθηκε ως σημαντικό θέμα στη σύγχρονη βιβλιογραφία ειδικά μετά το ξέσπασμα της χρηματοοικονομικής κρίσης και της διαπίστωσης της ανεπαρκούς εφαρμογής της. Η μεθοδολογία που ακολουθήθηκε αφορά τη μελέτη δευτερογενών πηγών για τον εσωτερικό έλεγχο και την εταιρική διακυβέρνηση, την αναγνώριση των πιο σημαντικών πτυχών τους και την εμπειρική διερεύνηση της αλληλεπίδρασής τους μέσα από τη δημοσκόπηση με τη χρήση ερωτηματολογίου. Για τη στατιστική ανάλυση της έρευνας χρησιμοποιήθηκε το SPSS για την ανάλυση δεδομένων δείγματος 66 ατόμων. Τα αποτελέσματα της έρευνας έδειξαν ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης και του εσωτερικού ελέγχου, με την πρώτη να λειτουργεί ως εξαρτημένη και η δεύτερη ως ανεξάρτητη μεταβλητή, όταν εξετάζονται ξεχωριστά οι πτυχές τους. Ωστόσο, το αποτέλεσμα της συσχέτισης Pearson διαφέρει όταν οι μεταβλητές εξετάζονται ενιαία. Η παραγοντική ανάλυση που διεκπεραιώθηκε αποκάλυψε την χρήση ενός παράγοντα για καθεμία μεταβλητή γεγονός που υποδηλώνει είτε ότι το στατιστικά μη σημαντικό αποτέλεσμα της συσχέτισης Pearson επιβεβαιώνεται είτε ότι το δείγμα δεν επαρκεί για την εξαγωγή ασφαλούς συμπεράσματος. Όσον αφορά τον έλεγχο παλινδρόμησης προκύπτει ότι το περιβάλλον ελέγχου επηρεάζει στατιστικά σημαντικά την εταιρική διακυβέρνηση και ως εκ τούτου οι επιχειρήσεις του κλάδου που εξετάζεται συνίστανται να προσέξουν παραπάνω αυτή την πτυχή του εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να επιτύχουν αποτελεσματικότερη εταιρική διακυβέρνηση.

Λέξεις – κλειδιά: εσωτερικός έλεγχος, εταιρική διακυβέρνηση, ελεγκτική, λογιστική, μάνατζμεντ

## **Abstract**

The purpose of this thesis is to examine the interaction between corporate governance and internal control within the framework of Greek enterprises in Thessaloniki. Corporate governance has emerged as an important issue in modern literature, especially after the outbreak of the financial crisis and its inadequate implementation. The methodology followed concerns the study of secondary sources for internal control and corporate governance, the recognition of their most important aspects and the empirical investigation of their interaction by means of a questionnaire. For the statistic analysis of the survey SPSS was used for the analysis of a sample of 66 participants. The results of the survey showed that there is a statistically significant relationship between corporate governance and internal control, with the former functioning as a dependent and the second as an independent variable when their aspects are considered separately. However, the effect of Pearson correlation differs when the variables are considered uniformly. The factor analysis that was performed revealed the use of one factor for each variable indicating either that the statistically insignificant effect of the Pearson correlation is confirmed or that the sample is insufficient to extract a safe conclusion. Regarding the regression analysis, the control environment has a significant impact on corporate governance, and therefore the firms in the sector under review are recommended to focus on this aspect of internal control in order to achieve more effective corporate governance.

Key – words: internal audit, corporate governance, auditing, accounting, management

# Περιεχόμενα

## ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

---

Κεφάλαιο 1 Εννοιολογικό Πλαίσιο.....	1
1.1 Θεωρητικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης.....	1
1.1.1 Δομές Ιδιοκτησίας.....	2
1.1.2 Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.).....	6
1.1.3 Εκτελεστικές Αποζημιώσεις.....	7
1.2 Θεωρητικό πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου.....	9
1.2.1 Περιβάλλον Ελέγχου.....	12
1.2.2 Εκτίμηση Κινδύνου.....	13
1.2.3 Δραστηριότητα Ελέγχου.....	14
1.2.4 Πληροφορία και Επικοινωνία.....	15
1.2.5 Δραστηριότητα Παρακολούθησης.....	15
Κεφάλαιο 2 Βιβλιογραφική Επισκόπηση Σύγχρονων Ερευνών.....	17
Κεφάλαιο 3 Μεθοδολογία.....	24
3.1. Εισαγωγικά.....	24
3.2. Ερευνητικά Εργαλεία.....	24
3.3. Δείγμα της έρευνας.....	27
3.4. Στατιστική Ανάλυση.....	28
3.5. Ερευνητικές Υποθέσεις.....	28
Κεφάλαιο 4 Αποτελέσματα.....	30
4.1. Περιγραφική στατιστική.....	30
4.1.1. Ενότητα Α – Δημογραφικά στοιχεία.....	30
4.1.2. Ενότητα Β – Εταιρική Διακυβέρνηση.....	35
4.1.3. Ενότητα Γ- Εσωτερικός Έλεγχος.....	44
4.2. Επαγωγική στατιστική.....	58
4.2.1. Συσχετίσεις Pearson.....	58
4.2.2. Παραγοντική Ανάλυση.....	60
4.2.3. Παλινδρόμηση.....	62
Κεφάλαιο 5 Συμπεράσματα – Περιορισμοί – Προτάσεις για Μελλοντική Έρευνα.....	65
Βιβλιογραφία.....	68

## Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 4 1 Φύλο.....	30
Πίνακας 4 2 Επαγγελματική Ιδιότητα .....	31
Πίνακας 4 3 Έτη Προϋπηρεσίας .....	31
Πίνακας 4 4 Έτη Λειτουργίας Επιχείρησης.....	32
Πίνακας 4 5 Είδος επιχείρησης .....	33
Πίνακας 4 6 Γνώση Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης .....	34
Πίνακας 4 7 Συχνότητα Συναντήσεων Δ.Σ.....	35
Πίνακας 4 8 Ερώτηση Β1 .....	36
Πίνακας 4 9 Ερώτηση Β2 .....	37
Πίνακας 4 10 Ερώτηση Β3 .....	38
Πίνακας 4 11 Ερώτηση Β4 .....	39
Πίνακας 4 12 Ερώτηση Β5 .....	39
Πίνακας 4 13 Ερώτηση Β6 .....	40
Πίνακας 4 14 Ερώτηση Β7 .....	41
Πίνακας 4 15 Ερώτηση Β8 .....	42
Πίνακας 4 16 Ερώτηση Β9 .....	43
Πίνακας 4 17 Ερώτηση Γ1.....	45
Πίνακας 4 18 Ερώτηση Γ2.....	45
Πίνακας 4 19 Ερώτηση Γ3.....	46
Πίνακας 4 20 Ερώτηση Γ4.....	47
Πίνακας 4 21 Ερώτηση Γ5.....	48
Πίνακας 4 22 Ερώτηση Γ6.....	49
Πίνακας 4 23 Ερώτηση Γ7.....	50
Πίνακας 4 24 Ερώτηση Γ8.....	51
Πίνακας 4 25 Ερώτηση Γ9.....	52
Πίνακας 4 26 Ερώτηση Γ10.....	53
Πίνακας 4 27 Ερώτηση Γ11.....	54
Πίνακας 4 28 Ερώτηση Γ12.....	55
Πίνακας 4 29 Ερώτηση Γ13.....	56
Πίνακας 4 30 Ερώτηση Γ14.....	57
Πίνακας 4 31 Pearson συσχετίσεις μεταξύ ενιαίων μεταβλητών.....	59
Πίνακας 4 32 Pearson συσχετίσεις μεταξύ διαστάσεων εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής.....	59
Πίνακας 4 33 KMO και Bartlett's Test .....	61
Πίνακας 4 34 Εξηγούμενη διακύμανση για Εταιρική Διακυβέρνηση .....	61
Πίνακας 4 35 Εξηγούμενη διακύμανση για Εσωτερικό Έλεγχο .....	62
Πίνακας 4 36 Μεταβλητότητα μοντέλου .....	62
Πίνακας 4 37 ANOVA test.....	63
Πίνακας 4 38 Ανάλυση Παλινδρόμησης .....	63
Πίνακας 4 39 Αποκλειόμενες πτυχές της μεταβλητής «Εσωτερικός Έλεγχος» .....	63

## Κατάλογος Γραφημάτων

Διάγραμμα 4 1 Φύλο.....	30
Διάγραμμα 4 2 Επαγγελματική Ιδιότητα.....	31
Διάγραμμα 4 3 Έτη Προϋπηρεσίας .....	32
Διάγραμμα 4 4 Έτη Λειτουργίας Επιχείρησης.....	33
Διάγραμμα 4 5 Είδος Επιχείρησης .....	33
Διάγραμμα 4 6 Γνώση Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης .....	34
Διάγραμμα 4 7 Συχνότητα Συναντήσεων Δ.Σ.....	35
Διάγραμμα 4 8 Ερώτηση Β1 .....	36
Διάγραμμα 4 9 Ερώτηση Β2 .....	37
Διάγραμμα 4 10 Ερώτηση Β3 .....	38
Διάγραμμα 4 11 Ερώτηση Β4 .....	39
Διάγραμμα 4 12 Ερώτηση Β5 .....	40
Διάγραμμα 4 13 Ερώτηση Β6 .....	41
Διάγραμμα 4 14 Ερώτηση Β7 .....	42
Διάγραμμα 4 15 Ερώτηση Β8 .....	43
Διάγραμμα 4 16 Ερώτηση Β9 .....	44
Διάγραμμα 4 17 Ερώτηση Γ1.....	45
Διάγραμμα 4 18 Ερώτηση Γ2.....	46
Διάγραμμα 4 19 Ερώτηση Γ3.....	47
Διάγραμμα 4 20 Ερώτηση Γ4.....	48
Διάγραμμα 4 21 Ερώτηση Γ5.....	49
Διάγραμμα 4 22 Ερώτηση Γ6.....	50
Διάγραμμα 4 23 Ερώτηση Γ7.....	51
Διάγραμμα 4 24 Ερώτηση Γ8.....	52
Διάγραμμα 4 25 Ερώτηση Γ9.....	53
Διάγραμμα 4 26 Ερώτηση Γ10.....	54
Διάγραμμα 4 27 Ερώτηση Γ11.....	55
Διάγραμμα 4 28 Ερώτηση Γ12.....	56
Διάγραμμα 4 29 Ερώτηση Γ13.....	57
Διάγραμμα 4 30 Ερώτηση Γ14.....	58

# ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1 ΕΝΝΟΙΟΛΟΓΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ

---

## 1.1 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΤΑΙΡΙΚΗΣ ΔΙΑΚΥΒΕΡΝΗΣΗΣ

Η διακυβέρνηση αφορά όλες εκείνες τις διαδικασίες, δράσεις και λειτουργίες της διοίκησης, διαχείρισης και ηγεσίας σε μια επιχείρηση. Η εταιρική διακυβέρνηση εμπεριέχει εκτός από την έννοια της διοίκησης και της διαχείρισης, άλλες πτυχές που σχετίζονται με τον έλεγχο και την εποπτεία (Danescu et al., 2015a). Σύμφωνα με τον ορισμό της Cadbury Report (1992), η εταιρική διακυβέρνηση είναι το σύστημα με βάση το οποίο οι επιχειρήσεις καθοδηγούνται και ελέγχονται, ενώ σύμφωνα με τους Shleifer & Vishny (1997) είναι ο τρόπος με τον οποίο οι επενδυτές διασφαλίζονται ότι θα λάβουν απροσδόκητα οφέλη για την επένδυση την οποία έκαναν.

Σύμφωνα με τον ορισμό του OECD (1999) πρόκειται για το σύνολο των κανόνων σύμφωνα με το οποίο οι επιχειρήσεις υπόκεινται στην προστασία των συμφερόντων όλων των ενδιαφερομένων μερών. Σύμφωνα με έναν άλλον ορισμό πρόκειται για μια σειρά κανόνων ενός παιχνιδιού μέσω του οποίου διασφαλίζεται η εσωτερική οργάνωση και διοίκηση μιας επιχείρησης προκειμένου να προστατεύονται τα συμφέροντα όλων των ενδιαφερόμενων μερών (Feleaga et al., 2011).

Στη βιβλιογραφία έχουν αναγνωριστεί διάφοροι τρόποι με τους οποίους οι μάνατζερ των εταιριών μπορούν να εκμεταλλευτούν την πρόσβαση που έχουν σε διοικητικές δραστηριότητες εις βάρος των μετόχων. Οι μάνατζερ προχωρούν σε δράσεις ή μένουν αδρανείς όπως συμβαίνει για παράδειγμα με την ανεπαρκή διοίκηση της επιχείρησης, τη δημιουργία αμφίβολων ή εύλογων επενδύσεων, τη συμμετοχή σε δραστηριότητες που στοχεύουν στην εξάρτηση των μετόχων από τους μάνατζερ, την προτίμηση ανάληψης υπερβολικών κινδύνων, την έλλειψη διαφάνειας και άλλα (Danescu et al., 2015a). Στην πραγματικότητα οι δράσεις αυτές υπογραμμίζουν ορισμένες δυσλειτουργίες του συστήματος εταιρικής διακυβέρνησης, των διαδικασιών διαχείρισης, του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης των κινδύνων καθώς και της επεξεργασίας και εφαρμογής των λογιστικών πολιτικών και διαδικασιών που εφαρμόζει η επιχείρηση.

Στην Ελλάδα η εταιρική διακυβέρνηση έχει αρχίσει να εφαρμόζεται υποχρεωτικά στις εισηγμένες επιχειρήσεις εδώ και αρκετά χρόνια με νομοθετικό πλαίσιο (Drogalas et al., 2016). Ωστόσο, μόλις την τελευταία δεκαετία και κυρίως εξαιτίας της



οικονομικής κρίσης άρχισε να προσελκύει το ενδιαφέρον όχι μόνο των ακαδημαϊκών αλλά και του επιχειρηματικού κόσμου. Το 2013 ο ΣΕΒ σε συνεργασία με το Ελληνικό Συμβούλιο Εταιρικής Διακυβέρνησης εξέδωσαν έναν Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης με βάση τον οποίο ορίζονται όλες εκείνες οι διαδικασίες που πρέπει να τηρούν οι ελληνικές επιχειρήσεις προκειμένου να εφαρμόζουν χρηστή και αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση.

Στον Κώδικα αυτόν περιγράφονται ζητήματα που αφορούν το Δ.Σ. και τα μέλη του, τις Επιτροπές που μπορούν να συνδράμουν στο έργο και τα καθήκοντα του Δ.Σ.. Ακόμη, περιγράφονται οι βέλτιστες πρακτικές που αφορούν το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, αναλύονται ζητήματα που αφορούν τις εκτελεστικές αποζημιώσεις, τις σχέσεις της διοίκησης με τους μετόχους και ζητήματα διασφάλισης της ισότητας μεταξύ των μετόχων ανεξαρτήτως του ποσοστού μετοχών που κατέχουν (μικρομέτοχοι ή μεγαλομέτοχοι).

Σύμφωνα με τους Boubaker et al. (2012) οι μέτοχοι μπορούν να ελέγχουν την αποτελεσματικότητα και ορθότητα των κινήσεων της διοίκησης και των διευθυντικών στελεχών μέσω του Δ.Σ., των εκτελεστικών αποζημιώσεων των διευθυντικών στελεχών και της συγκέντρωσης συμμετοχών. Σύμφωνα με τους Mehran & Mollineaux (2012) οι μέτοχοι μπορούν να χρησιμοποιήσουν ορισμένα εργαλεία και δυνατότητες που έχουν προκειμένου να διασφαλίσουν ότι η διοίκηση της επιχείρησης εξυπηρετεί τα δικά τους συμφέροντα. Αυτά τα εργαλεία είναι το μέγεθος και η σύνθεση του Δ.Σ., η συγκέντρωση της ιδιοκτησίας, τα ζητήματα εκτελεστικής αποζημίωσης των διευθυντικών στελεχών και η αγορά για την απόκτηση του εταιρικού ελέγχου που αφορά ζητήματα όπως συγχωνεύσεις και εξαγορές.

Σύμφωνα με τους Keasey et al. (1997) οι αποτελεσματικοί μηχανισμοί εταιρικής διακυβέρνησης είναι η ιδιοκτησία (θεσμική και διαχειριστική), το Διοικητικό Συμβούλιο (συμπεριλαμβανομένης της δομής του Συμβουλίου), οι αποζημιώσεις των διευθυνόντων συμβούλων και άλλων διευθυντικών στελεχών, ο έλεγχος, η αποκάλυψη πληροφοριών (διαφάνεια) και η αγορά εταιρικού ελέγχου. Με βάση την επισκόπηση της βιβλιογραφίας κρίθηκε σκόπιμο να εξεταστούν οι πιο συχνές πτυχές της εταιρικής διακυβέρνησης οι οποίες αφορούν τη δομή της ιδιοκτησίας, το Δ.Σ. και τις εκτελεστικές αποζημιώσεις.

### 1.1.1 Δομές Ιδιοκτησίας

Η δομή ιδιοκτησίας σχετίζεται με τον τρόπο με τον οποίο είναι μοιρασμένες οι μετοχές μιας επιχείρησης στους μετόχους. Για παράδειγμα, θα μπορούσε να θεωρήσει κανείς ότι οι μεγάλοι μέτοχοι είναι συνήθως πιο καλά πληροφορημένοι σε σχέση με τους μικρομετόχους και έτσι τους δίνεται η δυνατότητα να έχουν περισσότερες πληροφορίες που τους οδηγούν στη λήψη των κατάλληλων επενδυτικών αποφάσεων. Η δομή ιδιοκτησίας όμως αφορά και τον τρόπο με τον οποίο μια επιχείρηση διαχειρίζεται τη μόχλευσή της δηλαδή την αναλογία ιδίων και ξένων κεφαλαίων, αν έχει δικαιώματα προαίρεσης μετοχών και πόσα και άλλα παρόμοια ζητήματα.

Το ζήτημα της δομής ιδιοκτησίας έχει απασχολήσει εδώ και χρόνια ερευνητές. Ο Jensen (1986) υποστήριξε ότι οι στρατηγικές δέσμευσης από διευθυντικά στελέχη συνδέονται συχνά με τα μοντέλα κεφαλαιακής δομής των εταιριών περιλαμβάνοντας δράσεις όπως η αύξηση των μερισμάτων ή η αντικατάσταση ιδίων κεφαλαίων με τη χρήση δανείων ως πηγή ρευστών. Επιπλέον, σύμφωνα με τους Ke et al. (2003) οι μάνατζερ είναι πιο πιθανό να πουλήσουν τις μετοχές τους όταν οι προοπτικές της εταιρίας όπου εργάζονται δεν είναι ευοίωνες.

Από την άλλη, η δομή ιδιοκτησίας επηρεάζει και την επίδοση της διοίκησης. Σύμφωνα με τον Yermack (2006) οι εταιρίες των οποίων οι διευθύνοντες σύμβουλοι λαμβάνουν προσωπική χρήση εταιρικών αεροσκαφών παρουσιάζουν χαρακτηριστικά χαμηλή απόδοση. Και οι Mamlendier & Tate (2009) βρίσκουν ότι οι διευθύνοντες σύμβουλοι που έχουν λάβει δημοσίως βραβεία και έχει αναγνωριστεί από όλους η επίδοσή τους παρουσιάζουν χαμηλότερες επιδόσεις.

Σημαντικό θέμα στην εταιρική διακυβέρνηση υπό το πρίσμα της δομής ιδιοκτησίας αποτελεί το αν οι μεγαλομέτοχοι συνεισφέρουν στην αντιμετώπιση του προβλήματος αντιπροσώπευσης ή το επιδεινώνουν. Η Gama (2012) ερεύνησε τον τρόπο με τον οποίο οι μεγαλομέτοχοι αλληλεπιδρούν μεταξύ τους και πώς η σύνθεση της ομάδας αυτής ελέγχου όπως και ο τύπος των μετόχων μπορούν να επηρεάσουν την εποπτεία και το επίπεδο προσωπικής ωφελιμότητας το οποίο οδηγεί σε μεγαλύτερη αξία για την επιχείρηση.

Η παραδοσιακή θεωρία εταιρικής διακυβέρνησης εξετάζει δύο μοντέλα επιχειρήσεων. Ένα στο οποίο υπάρχουν πολλοί μικρομέτοχοι και ένα στο οποίο υπάρχει ένας μεγαλομέτοχος ο οποίος αποφασίζει για την τύχη της εταιρίας (Shleifer & Vishny, 1997). Στην πρώτη περίπτωση οι μικρομέτοχοι δεν έχουν τα κίνητρα ή τους μηχανισμούς ώστε να ευθυγραμμίσουν τα συμφέροντα της διοίκησης με αυτά των μετόχων. Έτσι προκύπτει η πιθανότητα ο μάνατζερ να ασκήσει διακριτική

ευχέρεια και να λάβει τις αποφάσεις που χρειάζονται επωφελούμενος σε ατομικό επίπεδο ο ίδιος (Grossman & Hart, 1980). Στη δεύτερη περίπτωση ο ιδιοκτήτης ασκεί τη διοίκηση ή ελέγχει ο ίδιος τους διευθυντές του ευθυγραμμίζοντας τα συμφέροντά του και ως μάνατζερ και ως μετόχου. Στη σημερινή παγκοσμιοποιημένη οικονομία η πρώτη περίπτωση είναι πιο συνηθισμένη. Στην Ελλάδα όμως συναντάται συχνά και το δεύτερο μοντέλο εξαιτίας της πληθώρας οικογενειακών επιχειρήσεων που υπάρχουν στην χώρα ανάλογα και με τον κλάδο δραστηριοποίησης.

Σύμφωνα με τους Jensen & Meckling (1976) οι μεγάλοι μέτοχοι έχουν μεγαλύτερη εξουσία και κίνητρο να διασφαλίζουν τη μεγιστοποίηση της αξίας για τους μετόχους. Ένας τέτοιος μέτοχος παρακινείται σε πολύ μεγαλύτερο βαθμό να ελέγχει τη διοίκηση καθώς μεγάλο μέρος της περιουσίας του βρίσκεται στην εταιρία και άρα στα χέρια της διοίκησης. Ως εκ τούτου η δομή της ιδιοκτησίας δεν επηρεάζει την επίδοση ή την αξία της επιχείρησης επειδή η επιχείρηση επιλέγει τη δομή ιδιοκτησίας που ελαχιστοποιεί το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης. Έτσι σε κατάσταση ισορροπίας η ιδιοκτησία δεν επηρεάζει την αξία της επιχείρησης γιατί οι μέτοχοι ή οι επενδυτές που επιδιώκουν το κέρδος μπορούν να επωφεληθούν από την αναδιοργάνωση του χαρτοφυλακίου τους (Demsetz & Villalonga, 2001).

Ο τύπος ιδιοκτησίας που έχει μια επιχείρηση μπορεί να έχει αντίκτυπο στην επίδοση της επιχείρησης και τους μηχανισμούς εσωτερικής διακυβέρνησης (Tosi et al., 1997). Η θεωρία αντιπροσώπευσης και εταιρικής διακυβέρνησης προτείνει μια σειρά από μηχανισμούς και εργαλεία που απαιτούν οι επενδυτές ώστε να προστατεύονται οι επενδύσεις τους και να βελτιώνεται η απόδοσή τους (Firth & Rui, 2012). Τέτοιοι μηχανισμοί μπορεί να είναι εσωτερικοί όπως οι σχεδιασμένες συμβάσεις εκτελεστικών αποζημιώσεων για διευθυντικά στελέχη και η παρακολούθησή τους από ανεξάρτητα στελέχη ή μπορεί να είναι εξωτερικοί μηχανισμοί όπως η αγορά εταιρικού ελέγχου (συγγωνεύσεις και εξαγορές) ή η εποπτεία από τους δανειστές της εταιρίας (π.χ. από τράπεζες).

Τα αποτελέσματα των ερευνών που χρησιμοποιούν ως εξαρτημένη μεταβλητή την εταιρική διακυβέρνηση και συγκεκριμένα την ιδιοκτησιακή δομή ως πτυχή της, καταλήγουν σε αντικρουόμενα συμπεράσματα. Για παράδειγμα οι Cubbin & Leech (1983) βρίσκουν θετική συσχέτιση μεταξύ της συγκεντρωτικής ιδιοκτησίας και της κερδοφορίας, ενώ οι Demsetz & Lehn (1985) δε βρίσκουν στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών.

Σύμφωνα με τον Heracleous (2001) οι έρευνες που είχαν γίνει πάνω στο θέμα μέχρι το 2001 δεν έβρισκαν σύνδεση μεταξύ των βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης και της επίδοσης των εταιριών παρά την πληθώρα τους (Lehn et al., 2007). Οι Rediker & Seth (1995) εξέτασαν τη σχέση μεταξύ των μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης και πρότειναν οι μηχανισμοί αυτοί να λειτουργούν ως υποκατάστατα για τους σκοπούς της εταιρίας. Οι Coles et al. (2001) ισχυρίζονται ότι οι επιχειρήσεις έχουν την ικανότητα να επιλέξουν μεταξύ διαφορετικών μηχανισμών εταιρικής διακυβέρνησης και οι εταιρίες μπορούν να δημιουργήσουν την απαραίτητη ιδιοκτησιακή δομή λαμβάνοντας υπόψη και το περιβάλλον στο οποίο λειτουργούν.

Οι Linck et al. (2008) ισχυρίζονται ότι η δομή του Δ.Σ. μπορεί να είναι το αποτέλεσμα του προβλήματος αντιπροσώπευσης και όχι η λύση. Οι Bebchuk et al. (2005), Gompers et al. (2003) και Klapper & Love (2004) βρίσκουν ότι υπάρχει θετική συσχέτιση μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης και της επίδοσης των επιχειρήσεων. Ωστόσο, δεν είναι ξεκάθαρο ποια από τις δύο μεταβλητές προκαλεί την άλλη. Λίγα χρόνια αργότερα, οι Linck et al. (2008) ισχυρίζονται ότι η δομή μπορεί να είναι το αποτέλεσμα του προβλήματος αντιπροσώπευσης και όχι η λύση. Ακόμη, οι Linck et al. (2008) ισχυρίζονται ότι η δομή ιδιοκτησίας και η δομή της εταιρικής διακυβέρνησης μιας εταιρίας αντανακλούν τη σχέση κόστους – οφέλους της εταιρίας. Για αυτό οι εταιρίες εφαρμόζουν διαφορετικούς μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης.

Το χρέος (δανεισμός) είναι ένας μηχανισμός ελέγχου που μπορεί να μειώσει τα προβλήματα αντιπροσώπευσης μεταξύ των μάνατζερ και των μετόχων (Jensen, 1986). Το κόστος της μόχλευσης διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον μηχανισμό ελέγχου καθώς επηρεάζει τον έλεγχο που ασκεί ο μάνατζερ και την ευελιξία στη λήψη αποφάσεων. Σύμφωνα με τους Berger et al. (1997) η αποτελεσματικότητα του δανεισμού ως μηχανισμός ελέγχου επιβεβαιώνεται και σε θεωρητικό και σε εμπειρικό επίπεδο.

Οι Firth & Rui (2012) εξετάζουν έξι μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης: τη θεσμική ιδιοκτησία, τη συγκεντρωτική ιδιοκτησία, τη δομή πληρωμής, τη χρηματοδότηση από δανεισμό, την αναλογία εξωτερικών διευθυντικών στελεχών στο Δ.Σ. και την κυβερνητική επιρροή. Βρίσκουν ότι οι μηχανισμοί αυτοί λειτουργούν ως υποκατάστατα ή συμπληρωματικά για την εταιρική διακυβέρνηση. Οι επιχειρήσεις είναι πιθανό να επιλέξουν το μηχανισμό που ταιριάζει καλύτερα στις δικές τους ανάγκες και να έχουν θετικό αποτέλεσμα.

Όσον αφορά τους μικρομετόχους, οι εξωτερικοί μηχανισμοί ελέγχου περιλαμβάνουν τις συγχωνεύσεις, εξαγορές και νομική προστασία της μειοψηφίας (Firth & Rui, 2012). Όταν μια επιχείρηση είναι υποεκτιμημένη ή η διαχείρισή της είναι ελλιπής, οι μηχανισμοί εξωτερικού ελέγχου την καθιστούν ευάλωτη σε παρεμβάσεις της αγοράς. Σύμφωνα με τους Firth et al. (2006a) η αγορά εργασίας για τα διευθυντικά στελέχη λειτουργεί και αυτή ως μηχανισμός ελέγχου καθώς αν ένα μέλος της διοίκησης δεν εκτελεί σωστά τα καθήκοντά του μπορεί εύκολα και γρήγορα να αντικατασταθεί από ένα άλλο λόγω του έντονου ανταγωνισμού.

### 1.1.2 Διοικητικό Συμβούλιο (Δ.Σ.)

Το Δ.Σ. είναι υπεύθυνο για τον έλεγχο και την αξιολόγηση της ανώτερης διοίκησης. Κεντρικό ρόλο στην αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του Δ.Σ. διαδραματίζει το ζήτημα της δομής του Δ.Σ. (μέγεθος και ανεξαρτησία) (Harford et al., 2012). Σύμφωνα με τη βιβλιογραφία το αντίκτυπο του μεγέθους του Δ.Σ. δεν έχει καθοριστεί. Ένα αυξημένο μέγεθος του Δ.Σ. έχει δύο αντικρουόμενα αποτελέσματα. Από τη μια, υπάρχει μεγαλύτερος έλεγχος σε κρίσιμες αποφάσεις. Από την άλλη, ένα μικρότερο σε μέγεθος Δ.Σ. προσφέρει μεγαλύτερη ευελιξία στη λήψη αποφάσεων (Yermack, 1996).

Σύμφωνα με τη θεωρία της αντιπροσώπευσης τα καλά σχεδιασμένα συμβόλαια εκτελεστικής αποζημίωσης ευθυγραμμίζουν τα συμφέροντα επενδυτών και διευθυνόντων συμβούλων (Firth & Rui, 2012). Ωστόσο, σύμφωνα με τους Jensen & Murphy (1990) η ερμηνευτική ισχύς της αμοιβής του διευθύνοντος συμβούλου για τη σχέση απόδοσης βρέθηκε ότι είναι πολύ χαμηλή στις ΗΠΑ και αυτό δημιουργεί αμφιβολίες για την εγκυρότητα της θεωρίας αντιπροσώπευσης. Ακόμη, σύμφωνα με τη θεωρία αντιπροσώπευσης για να αυξηθεί η αποτελεσματικότητα του Δ.Σ. χρειάζεται η συμμετοχή εξωτερικών διευθυντικών στελεχών στο Δ.Σ. και ο διαχωρισμός των προεδρικών θέσεων από τις θέσεις διευθύνοντος συμβούλου (Firth & Rui, 2012).

Ο ρόλος του Δ.Σ. έχει συνδεθεί με το πρόβλημα της αντιπροσώπευσης κατά τη διοίκηση ενός φορέα (Linck et al., 2008). Στη βιβλιογραφία ορισμένες έρευνες εξετάζουν το αντίκτυπο του ελέγχου που ασκεί το Δ.Σ. στις επιχειρηματικές

δραστηριότητες (Boone et al., 2007), ενώ άλλες εξετάζουν το ρόλο των εξωτερικών μη εκτελεστικών διευθυντικών στελεχών (Fama & Jensen, 1983).

Υπάρχουν διάφοροι τρόποι με τους οποίους η εταιρική διακυβέρνηση μπορεί να λειτουργήσει εποικοδομητικά για την αποδοτικότητα της επιχείρησης μέσω της καλής λειτουργίας του Δ.Σ. Οι Serret & Berthelot (2012) πρότειναν ως μέσα άσκησης της εταιρικής διακυβέρνησης τη διεξαγωγή ψηφοφορίας για διευθυντές, τη συμμετοχή εξωτερικών ανεξάρτητων διευθυντών, το διορισμό ενός ανεξάρτητου διευθύνοντος συμβούλου, την ανεξαρτησία της προεδρίας του Δ.Σ., τον καθορισμό ορισμένων επιτροπών ελέγχου, τον καθορισμό ορισμένων μετόχων ως διευθυντές και τον καθορισμό πλειοψηφικών ψηφοφοριών για την εκλογή διευθυντών όλων των επιπέδων.

Οι πτυχές του διοικητικού συμβουλίου που μπορεί να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητά του έχουν να κάνουν με το μέγεθος του Δ.Σ., το βαθμό ανεξαρτησίας των μελών του, τη συχνότητα των συνεδριάσεών του, το διττό ή μη ρόλο του προέδρου του Δ.Σ. και άλλα ζητήματα τα οποία είναι στο χέρι των μετόχων να καθορίσουν ώστε να λειτουργήσουν προς όφελος της επιχείρησης.

### 1.1.3 Εκτελεστικές Αποζημιώσεις

Η αποζημίωση των εκτελεστικών διευθυντών έχει κερδίσει το ενδιαφέρον των ερευνητών τα τελευταία χρόνια καθώς έχει δοθεί ιδιαίτερη έμφαση στην εταιρική διακυβέρνηση και τους τρόπους αύξησης της αποτελεσματικότητάς της. Συνήθως όταν αναφερόμαστε στην εκτελεστική αποζημίωση εννοούμε μετρητά ή μετοχές. Ωστόσο, στη σύγχρονη βιβλιογραφία βρίσκει κανείς και άλλες μορφές εκτελεστικής αποζημίωσης όπως οι συντάξεις ή οι αναβαλλόμενες αποζημιώσεις που λειτουργούν ως εσωτερικός δανεισμός για την εταιρία (Anantharaman & Fang, 2012). Μάλιστα αυτή η μορφή δανεισμού φαίνεται να αλληλοεπιδρά με πρωτοβουλίες που ενέχουν κίνδυνο και ευθυγραμμίζει τα συμφέροντα των διευθυντών και των μετόχων (Anantharaman & Fang, 2012).

Οι Sundaram & Yermack (2007) ασχολήθηκαν με αυτό το θέμα. Η μορφή αυτού του δανεισμού αφορά τις πληρωμές προς τους διευθυντές για κέρδη μέσα σε συνταξιοδοτικά προγράμματα ή συμβόλαια μελλοντικών πληρωμών. Αυτά τα σχέδια προσφέρουν συγκεκριμένα ανταλλάγματα στο μέλλον εφόσον η επιχείρηση

εξακολουθεί να υφίσταται. Σε περίπτωση που η εταιρία χρεοκοπήσει ενδιάμεσα, οι διευθυντές έχουν προτεραιότητα όπως οι δανειστές της επιχείρησης και λαμβάνουν αναλογικά μικρότερα ποσά από τα αρχικώς καθορισθέντα (Anantharaman & Fang, 2012).

Η εκτελεστική αποζημίωση μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μείωση του προβλήματος αντιπροσώπευσης μεταξύ των μάνατζερ και των μετόχων ευθυγραμμίζοντας τα συμφέροντά τους (Firth & Rui, 2012). Οι Serret & Berthelot (2012) εξέτασαν προτάσεις όπως το σχεδιασμό έκδοσης μετοχών, τον καθορισμό εκτελεστικής αποζημίωσης με βάση την εταιρική απόδοση, την αποζημίωση με βάση λογιστικούς λογαριασμούς όπως τα κέρδη, μισθοδοσία και επίδοση μπόνους και άλλους τρόπους ως μεθόδους εφαρμογής των εκτελεστικών αποζημιώσεων. Κάθε εταιρία αναλόγως το μέγεθός της, τον κλάδο στον οποίο ανήκει, τη δομή ιδιοκτησίας της και άλλους παράγοντες επιλέγει να αποζημιώνει τα διευθυντικά στελέχη με διαφορετικό τρόπο. Κάθε επιλογή όμως φαίνεται ότι έχει και συγκεκριμένα αποτελέσματα.

Η εκτελεστική αποζημίωση μετά το ξέσπασμα της οικονομικής κρίσης μπορεί να λάβει και εναλλακτικές μορφές λιγότερο παραδοσιακές. Οι Liu & Yermack (2012) βρήκαν ότι όταν ένα διευθυντικό στέλεχος προχωρά σε αγορά ακινήτου η κίνηση αυτή σηματοδοτεί την αλλαγή της συμπεριφοράς του στελέχους όσον αφορά στην αφοσίωση και την πίστη του προς την εταιρία που υπηρετεί. Αυτό συμβαίνει γιατί η απόκτηση ακίνητης περιουσίας συνδέεται με την εδραίωση στην εταιρία ή στον χώρο και έτσι οι εταιρίες πιθανώς να πρέπει να διαφοροποιήσουν τον τρόπο παροχής εκτελεστικών αποζημιώσεων στα διευθυντικά στελέχη ώστε να μην προκύπτει επιδείνωση στην απόδοση των εταιριών.

Οι Harford et al. (2012) στην έρευνά τους βρήκαν ότι οι επιχειρήσεις με αδύναμη δομή εταιρικής διακυβέρνησης διαθέτουν μικρότερα ταμειακά διαθέσιμα. Με τη διανομή μετρητών στους μετόχους οι εταιρίες με ασθενέστερες δομές εταιρικής διακυβέρνησης επιλέγουν την επαναγορά αντί για την αύξηση των μερισμάτων αποφεύγοντας με αυτό τον τρόπο μελλοντικές δεσμεύσεις. Ο συνδυασμός πλεονάζοντος μετρητού και ασθενών δικαιωμάτων μετόχων οδηγεί σε αυξήσεις στις κεφαλαιακές δαπάνες και εξαγορές. Τέτοιου είδους εταιρίες παρουσιάζουν και μικρότερη κερδοφορία.

## 1.2 ΘΕΩΡΗΤΙΚΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Τα σκάνδαλα στο τέλος της χιλιετίας έστρεψαν την προσοχή όλων στον εσωτερικό έλεγχο και την καλή εταιρική διακυβέρνηση (Drogalas et al., 2018). Κατέστη σαφές ότι η καλή εταιρική διακυβέρνηση αποτελεί συστατικό της λειτουργίας των κεφαλαιακών αγορών, βελτιώνει την αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα του οργανισμού και προσελκύει επενδύσεις. Πολύ μεγάλες επιχειρήσεις μπορεί να καταστραφούν εξαιτίας ελλιπούς εσωτερικού ελέγχου ή ακόμη και πρόχειρης διεξαγωγής εξωτερικού ελέγχου. Ακόμη, η έλλειψη ανεξαρτησίας σε συνδυασμό με τα αντικρουόμενα συμφέροντα των μελών του Δ.Σ. και της διοίκησης μπορεί να καταστρέψουν τον οργανισμό (Pora, 2011). Κρίνεται επομένως απαραίτητη η ύπαρξη διαφάνειας και εταιρικής κουλτούρας με παράλληλη διαχείριση κινδύνου.

Φαίνεται όμως ότι η μεγαλύτερη παγίδα για έναν οργανισμό είναι η δυσλειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου που οδηγεί σε αποτυχία την εταιρική διακυβέρνηση. Για αυτό οι οργανισμοί πρέπει να κρατούν μια προληπτική στάση και να δρουν με γνώμονα τη βελτίωση του εσωτερικού ελέγχου γιατί έτσι μπορεί να αυξηθεί η κερδοφορία και αποδοτικότητα του οργανισμού (Pora, 2011).

Σύμφωνα με την COSO (1992) ο εσωτερικός έλεγχος αφορά τη διαδικασία που διεξάγεται από το Δ.Σ. του οργανισμού, τη διοίκηση και το υπόλοιπο ανθρώπινο δυναμικό και είναι σχεδιασμένος έτσι ώστε να παράγει εύλογη διασφάλιση επίτευξης των στόχων που αφορούν την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών του οργανισμού, την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων, τη συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς.

Σύμφωνα με τον ορισμό της Επιτροπής της Βασιλείας ο εσωτερικός έλεγχος είναι η διαδικασία που διεξάγεται από την ανώτερη διοίκηση, το Διοικητικό Συμβούλιο και από κάθε μέλος της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα (Pora, 2011). Ουσιαστικά πρόκειται για μια επιχειρησιακή διαδικασία η οποία διεξάγεται σε συνεχή βάση σε όλα τα επίπεδα ενός οργανισμού. Η διαδικασία αυτή είναι σύνθετη και η ανώτερη διοίκηση μαζί με το Δ.Σ. είναι υπεύθυνες για τη δημιουργία της κατάλληλης κουλτούρας μέσα στην εταιρία ώστε να διασφαλιστεί η αποτελεσματική λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με τον Tiron (2007) τα κύρια συστατικά στοιχεία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου είναι ότι πρόκειται για διαδικασία η οποία εκτελείται από ανθρώπους παρέχοντας εύλογη διασφάλιση προς τη διοίκηση και το Δ.Σ. και



βασίζεται στους στόχους του οργανισμού. Σύμφωνα με το μοντέλο της COSO (1992) τα συστατικά στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου είναι το περιβάλλον, η αξιολόγηση του κινδύνου, οι δραστηριότητες ελέγχου, το πληροφοριακό σύστημα, οι δραστηριότητες δικλίδων που αφορούν τον έλεγχο και η παρακολούθηση των δικλίδων ασφαλείας (IFAC, 2009).

Ο εσωτερικός έλεγχος έχει στόχο να εφαρμόζονται οι πολιτικές του οργανισμού, να προστατεύονται τα περιουσιακά του στοιχεία και να αποτυπώνονται ορθά οι οικονομικές καταστάσεις. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια αντικειμενική διαδικασία που στόχο έχει να διασφαλίσει τα συμφέροντα των μετόχων και όλων των πιθανών ενδιαφερόμενων ενός οργανισμού και να συμβουλέψει τη διοίκηση ώστε να προτίθεται αξία στον οργανισμό και να βελτιώνεται η λειτουργία του. Παρά τα πολλά είδη εσωτερικού έλεγχου που υπάρχουν (π.χ. έλεγχος παραγωγής, οικονομικός έλεγχος κλπ.) στόχος καθενός είναι να παράσχει όλες τις πληροφορίες που χρειάζεται η διοίκηση για τις εσωτερικές διαδικασίες λειτουργίας, την αποτελεσματική εφαρμογή των κανόνων με τον καλύτερο δυνατό και οικονομικό τρόπο.

Το 1992 η Επιτροπή Cadbury συνέταξε μια έκθεση που προσαρτήθηκε στον κώδικα βέλτιστων πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης με έμφαση στη λογοδοσία των αρμοδίων για τη διαχείριση των δομών του οργανισμού και την επίτευξη της μεγαλύτερης διαφάνειας. Αργότερα, μια άλλη έκθεση η Turnbull επικεντρώθηκε στον εσωτερικό έλεγχο για τη δημιουργία ενός πλαισίου εταιρικής διακυβέρνησης. Το 2002 σε απάντηση της πτώχευσης της Enron και της Worldcom εξαιτίας σύγκρουσης συμφερόντων και συνεργασίας μεταξύ των οργανισμών και των εξωτερικών ελεγκτών τους δημιουργήθηκε ο νόμος Sarbanes – Oxley που έχει στόχο τον περιορισμό των δραστηριοτήτων και των υπηρεσιών που μπορούν να προσφέρουν οι εξωτερικοί ελεγκτές ώστε να αποφεύγεται η σύγκρουση συμφερόντων και να ενισχύεται η ανεξαρτησία των εξωτερικών ελεγκτών.

Οι επιχειρήσεις οι οποίες υιοθετούν μια κουλτούρα διαφανούς και αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης θα έχουν καλύτερες επιδόσεις σε σχέση με όσες αρνούνται να δεχτούν τη σύγχρονη πραγματικότητα. Ο συνδυασμός παραγόντων όπως η μεταβλητότητα της αγοράς, η πίεση από τους μετόχους και η οικονομική αβεβαιότητα δημιουργούν περιθώρια για την περίπτωση η ανώτατη διοίκηση να ενεργήσει με μη ηθικό τρόπο (Pora, 2011). Ως εκ τούτου, η σημασία ενός αποτελεσματικού μοντέλου διακυβέρνησης που ελέγχει και αξιολογεί τις επιδόσεις ενός οργανισμού ικανοποιώντας τις ανάγκες όλων των ενδιαφερομένων μπορεί να

δημιουργήσει μακροπρόθεσμη αξία στον οργανισμό ο οποίος καθίσταται έτσι ικανός να ανταποκριθεί στις αλλαγές και τον ανταγωνισμό.

Για να επιτευχθεί αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος σημαντικό ρόλο διαδραματίζει το ανθρώπινο δυναμικό που είναι υπεύθυνο για τη διεξαγωγή του. Οι εσωτερικοί ελεγκτές ασχολούνται με το σχεδιασμό, τον προγραμματισμό και την εκτέλεση της εσωτερικής διαδικασίας ελέγχου. Διακρίνονται από πλήθος ικανοτήτων και απευθύνονται στη διοίκηση του οργανισμού. Βασίζονται στα διεθνή πρότυπα ελέγχου, τον κώδικα δεοντολογίας του Διεθνούς Ινστιτούτου Εσωτερικών Ελεγκτών ενώ εκπαιδεύονται τακτικά.

Οι Rae et al. (2017) εξέτασαν τα συστατικά στοιχεία του μοντέλου της COSO και τον τρόπο με τον οποίο επιδρούν στον εσωτερικό έλεγχο των επιχειρήσεων. Τα πέντε αυτά συστατικά θεωρείται ότι ενισχύουν την ποιοτική εταιρική διακυβέρνηση. Η έκθεση της COSO (1992) περιέγραψε το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου ως μια πολυδιάστατη επαναληπτική και περιστασιακή διαδικασία. Το πρωταρχικό μοντέλο δομήθηκε ώστε να αντικατοπτρίζει τους μονοδιάστατους κατευθυντήριους συνδυασμούς (Rae et al., 2017).

Οι Rae et al. (2017) στην έρευνά τους βρίσκουν ότι το περιβάλλον ελέγχου συνδέεται με τις τρεις διαστάσεις της πληροφορίας και επικοινωνίας που είναι η ακρίβεια της πληροφόρησης, η διαφάνεια και η επικοινωνία της. Ακόμη, βρέθηκε ότι η μάθηση και η ροή ενημέρωσης των πληροφοριών σχετίζονται με την εκτίμηση του κινδύνου. Επιπλέον, ένας έμμεσος συσχετισμός υποστηρίζεται από τα αποτελέσματά τους ανάμεσα στο περιβάλλον ελέγχου και την εκτίμηση των κινδύνων με τις τρεις προαναφερθείσες διαστάσεις της πληροφόρησης και επικοινωνίας.

Οι εταιρίες που χρησιμοποιούν το πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου της COSO πρέπει να επωφεληθούν από την καλύτερη κατανόηση των άμεσων, έμμεσων και αμοιβαίων συσχετισμών μεταξύ των συνιστωσών των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου. Τα οφέλη που προκύπτουν από την καλύτερη κατανόηση των πτυχών του εσωτερικού ελέγχου αφορούν την ενίσχυση των πρακτικών εταιρικής διακυβέρνησης που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων λειτουργίας, συμμόρφωσης και χρηματοοικονομικής πληροφόρησης (Rae et al., 2017).

Σύμφωνα με τους Mandaci & Kahyaoglu (2012) η αυξημένη επιχειρηματική πολυπλοκότητα και οι συνέπειες των εταιρικών σκανδάλων δικαιολογούν την διεύρυνση του πεδίου εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου που παρατηρείται τα τελευταία χρόνια και είναι θεμελιώδους σημασίας ο εσωτερικός έλεγχος να συμβάλει

στη διαχείριση επιχειρηματικών κινδύνων και την εταιρική διακυβέρνηση σε έναν οργανισμό.

Οι συνδέσεις όλων των δραστηριοτήτων υπό ένα ενιαίο και ολοκληρωμένο σύστημα είναι απαραίτητες για την εξασφάλιση των πληροφοριών. Οι Imonianna et al. (2012) κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η συνεχής ανατροφοδότηση και επικαιροποίηση των πληροφοριών θα βοηθήσει στη διασφάλιση ότι η δομή του εσωτερικού ελέγχου παρέχει τη βάση για την ενίσχυση και ενδυνάμωση της ποιότητας εταιρικής διακυβέρνησης της επιχείρησης.

Η αξιολόγηση του κινδύνου πλέον δεν αντιμετωπίζεται μόνο για το ενδεχόμενο της εξαπάτησης αλλά και με μια πιο ευρεία έννοια η οποία συμπεριλαμβάνει τους επιχειρηματικούς κινδύνους οι οποίοι με τη σειρά τους αφορούν το περιβάλλον και άλλους κινδύνους που σχετίζονται με την εταιρική διακυβέρνηση και ζητήματα κοινωνικής υπευθυνότητας (Stringer & Carey, 2002).

Η μεσαία διοίκηση είναι βασική για να βοηθήσει στη δημιουργία ηθικής κουλτούρας (Rae et al., 2017). Αυτό μπορεί να επιτευχθεί μέσα από δραστηριότητες που περιλαμβάνουν συζητήσεις για τις ηθικές αξίες και την ηθική δέσμευση της οργάνωσης και τον τρόπο που οι ηθικές αξίες και δεσμεύσεις ισχύουν για το έργο συγκεκριμένων ομάδων (Hanson, 2008). Αυτές οι ηθικές αξίες είναι σημαντικές καθώς αποτελούν καθοριστικό παράγοντα επίτευξης υψηλής ποιότητας εταιρικής διακυβέρνησης. Ουσιαστικά αν η μεσαία και ανώτερη διοίκηση συμπεριφέρονται με ανήθικο τρόπο είναι αδύνατο η επιχείρηση να έχει το κατάλληλο περιβάλλον ελέγχου ή να ασκεί υψηλής ποιότητας εταιρική διακυβέρνηση.

### 1.2.1 Περιβάλλον Ελέγχου

Το περιβάλλον ελέγχου αφορά το σύνολο των κανόνων, των διαδικασιών και των δομών που παρέχουν ένα πλαίσιο για τη διενέργεια εσωτερικού ελέγχου στην επιχείρηση. Αφορά τη νοοτροπία και την κουλτούρα που ακολουθείται το εσωτερικό της επιχείρησης, τις αξίες που διέπουν τον έλεγχο που ασκεί το Δ.Σ., την εταιρική διακυβέρνηση, την οργανωτική δομή της επιχείρησης, τη διαδικασία για την προσέλκυση ικανών ατόμων καθώς και την ηγετική συμπεριφορά μέσω των κινήτρων και των ανταμοιβών (IFAC, 2009).

Το περιβάλλον αφορά επίσης τις λειτουργίες διακυβέρνησης και διοίκησης και την ενημέρωση της διοίκησης. Ουσιαστικά πρόκειται για το κλίμα της επιχείρησης.

Στοιχεία του περιβάλλοντος αποτελούν η εφαρμογή της ακεραιότητας και των ηθικών αξιών στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης, η προσήλωση στην ικανότητα που υποδηλώνει τη στάση της επιχείρησης απέναντι στα ταλέντα, την πρόοδο και αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού, η συμμετοχή των υπεύθυνων για τη διακυβέρνηση όπου εξετάζονται στοιχεία όπως η ανεξαρτησία, η εμπειρία της διοίκησης, ο βαθμός συμμετοχής της στις εξελίξεις, η καταλληλότητα των ενεργειών που ακολουθούνται και η αλληλεπίδραση με τους εσωτερικούς και εξωτερικούς ελεγκτές.

Σε γενικές γραμμές το περιβάλλον ελέγχου αντανακλά τη φιλοσοφία και τον τρόπο λειτουργίας της διοίκησης. Για παράδειγμα, ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση προσεγγίζει τους κινδύνους σε σχέση με τη διαφάνεια και την επεξεργασία και ανάλυση των πληροφοριών επηρεάζει το περιβάλλον του ελέγχου. Ακόμη, ο τρόπος με τον οποίο εκχωρούνται εξουσίες και ευθύνες για λειτουργικές δραστηριότητες καθορίζει τον χαρακτήρα του περιβάλλοντος ελέγχου.

### 1.2.2 Εκτίμηση Κινδύνου

Η εκτίμηση του κινδύνου είναι μια δυναμική διαδικασία εντοπισμού και αξιολόγησης των κινδύνων που αφορούν την επιχείρηση καθώς επηρεάζουν την επίτευξη των στόχων της. Σημαντικός παράγοντας καθορισμού της εκτίμησης του κινδύνου είναι η επιλογή της ίδιας της επιχείρησης απέναντι στο βαθμό ανοχής του. Οι κίνδυνοι μπορεί να αφορούν τόσο το εσωτερικό όσο και το εξωτερικό περιβάλλον.

Ο ελεγκτής οφείλει να θέτει πολλά, σαφή και σωστά ερωτήματα προς τη διοίκηση για να γίνεται αντιληπτός ο τρόπος με τον οποίο η διοίκηση επικοινωνεί στο ανθρώπινο δυναμικό τη νοοτροπία και τις στάσεις της σχετικά με τις επιχειρηματικές πρακτικές και τη δεοντολογική συμπεριφορά. Ακόμη, ο ελεγκτής οφείλει να εντοπίζει τους κινδύνους που σχετίζονται με το σκοπό της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης (δηλαδή με τη δημιουργία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων), να αξιολογεί τη σοβαρότητα και την πιθανότητα εμφάνισης των κινδύνων που εντοπίζει και να αποφασίζει σχετικά με τις ενέργειες που πρέπει να ακολουθηθούν για την αντιμετώπιση αυτών των κινδύνων.

Μέσα από τη διαδικασία εκτίμησης κινδύνου ενδέχεται ο ελεγκτής να εντοπίσει σφάλματα ή παραλείψεις που δεν εντόπισε ή δεν πρόσεξε η διοίκηση και τότε πρέπει να εξετάσει τους λόγους για τους οποίους δεν έγιναν αυτά αντιληπτά και να

αξιολογήσει αν η διαδικασία που ακολουθείται ανταποκρίνεται στις πιθανές καταστάσεις και αν υπάρχει περιθώριο βελτίωσης των εσωτερικών δικλίδων ασφαλείας της επιχείρησης. Σε περίπτωση που η επιχείρηση δε διαθέτει τέτοιες διαδικασίες, ο εσωτερικός ελεγκτής καλείται να συζητήσει με τη διοίκηση σχετικά με το αν οι κίνδυνοι που σχετίζονται με την χρηματοοικονομική πληροφόρηση έχουν εντοπιστεί και με ποιον τρόπο αντιμετωπίστηκαν. Παραδείγματα τέτοιων κινδύνων είναι οι αλλαγές στο λειτουργικό περιβάλλον, η ταχεία ανάπτυξη της επιχείρησης, οι εταιρικές αναδιαρθρώσεις, νέες λογιστικές πρακτικές κ.ά..

Η επιχείρηση πρέπει να λαμβάνει επίσης υπόψη την πιθανότητα εξαπάτησης όταν αξιολογεί τους κινδύνους η οποία μπορεί να προέρχεται τόσο από το εσωτερικό όσο και από το εξωτερικό της περιβάλλον. Τέλος, οφείλει να προσδιορίζει και να αξιολογεί τις αλλαγές που μπορεί να έρθουν (π.χ. με αλλαγή νόμου) και οι οποίες ενδέχεται να φέρουν αναταραχές στη λειτουργία του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Με άλλα λόγια, οφείλει να λειτουργεί προνοητικά.

### 1.2.3 Δραστηριότητα Ελέγχου

Οι δραστηριότητες ελέγχου αφορούν τις πολιτικές και διαδικασίες που αφορούν την επίδοση της επιχείρησης (π.χ. προϋπολογισμοί, συσχέτιση δεδομένων, σύγκριση εσωτερικής πληροφόρησης με εξωτερική), την επεξεργασία των πληροφοριών μέσω αριθμητικής διασταύρωσης αλλά και ελέγχου αλληλουχιών, τις εξουσιοδοτήσεις σε λογισμικά και προγράμματα ηλεκτρονικών υπολογιστών και το διαχωρισμό των καθηκόντων σε σχέση με τις ευθύνες και τους ρόλους.

Ο εσωτερικός έλεγχος οφείλει να γνωρίζει τις ελεγκτικές διαδικασίες που ταιριάζουν στην περίπτωση της εκάστοτε επιχείρησης και τους κινδύνους ουσιώδους σφάλματος που ενδέχεται να εντοπιστούν και να μεταβάλλουν τη δραστηριότητα του ελέγχου. Η επιχείρηση επιλέγει και αναπτύσσει δραστηριότητες ελέγχου οι οποίες οδηγούν σε μειωμένους κινδύνους. Ακόμη, στο πλαίσιο των δραστηριοτήτων ελέγχου αξιοποιείται η τεχνολογία και οι πολιτικές της επιχείρησης ώστε να ανταποκρίνονται στις προσδοκίες της.

#### 1.2.4 Πληροφορία και Επικοινωνία

Η πληροφόρηση και η επικοινωνία αφορούν τη διακίνηση πληροφοριών και τον τρόπο μετάδοσής τους στο εσωτερικό της επιχείρησης συμπεριλαμβανομένων των στόχων και των αρμοδιοτήτων του εσωτερικού ελέγχου που είναι απαραίτητες για τη λειτουργία του (COSO, 2013). Η επιχείρηση έχει τη δυνατότητα να επικοινωνεί και με το εξωτερικό περιβάλλον της όπως για παράδειγμα με εξωτερικούς φορείς όπως οι πελάτες προκειμένου να ενημερώνεται για θέματα λειτουργίας και απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου.

Σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η ποιότητα των πληροφοριών που διαμοιράζονται εντός της επιχείρησης καθώς ο βαθμός αξιοπιστίας τους επηρεάζει τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Είναι επομένως σημαντικό να γίνεται αξιοποίηση των ορθών πληροφοριών και η επικοινωνία μεταξύ των στελεχών της επιχείρησης να αντανακλάται μέσα σε εγχειρίδια στο πλαίσιο λειτουργίας της επιχείρησης (IFAC, 2009).

#### 1.2.5 Δραστηριότητα Παρακολούθησης

Η παρακολούθηση αφορά την εξέταση της λειτουργίας της επιχείρησης μέσα από μια επισκόπηση της διοίκησης, μέσω της αξιολόγησης από εσωτερικούς ελεγκτές και μέσω στενής εποπτείας από το νομικό τμήμα της επιχείρησης (IFAC, 2009). Η παρακολούθηση με άλλα λόγια αφορά τις τακτικές αξιολογήσεις και εκτιμήσεις των διαδικασιών ώστε να διασφαλίζεται η ορθή λειτουργία της επιχείρησης.

Η παρακολούθηση πραγματοποιείται μέσω μιας σειράς ενεργειών οι οποίες έχουν να κάνουν με την εκτίμηση της αποτελεσματικότητας της επίδοσης των διεργασιών της επιχείρησης μέσα στη διάρκεια του οικονομικού έτους. Η δραστηριότητα παρακολούθησης περιλαμβάνει τη χρήση πληροφοριών από επικοινωνίες με εξωτερικούς φορείς όπως για παράδειγμα από τα παράπονα των πελατών.

Ο εσωτερικός έλεγχος εξυπηρετεί στην ενσωμάτωση των ευθυνών της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στην οργανωτική δομή και λειτουργία της επιχείρησης. Πρέπει να γίνεται έλεγχος των πηγών πληροφόρησης, διασταύρωσή τους και βαθιά κατανόηση της αξιοπιστίας τους. Η διοίκηση ενδέχεται να επιλέγει και να εκτελεί συνεχείς ή και περιοδικές εκτιμήσεις ώστε να διαπιστωθεί αν υπάρχουν και λειτουργούν τα στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου. Η επιχείρηση ενημερώνει έγκαιρα

για τυχόν ελλείψεις του εσωτερικού ελέγχου και συγκεκριμένα ενημερώνει τα ανώτερα διοικητικά στελέχη και το Δ.Σ. αναλόγως τη σοβαρότητα της περίπτωσης ώστε να αναληφθούν οι κατάλληλες ενέργειες (COSO, 2013).

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2 ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΕΡΕΥΝΩΝ

---

Σήμερα οι σύγχρονες εταιρίες απαιτείται να είναι σε θέση να αντεπεξέλθουν στο ανταγωνιστικό περιβάλλον και για να συμβεί αυτό απαιτείται εκτός από ορθή εταιρική διακυβέρνηση και ο κατάλληλος εσωτερικός έλεγχος με μια προληπτική λειτουργία ώστε να γίνεται σωστή διαχείριση των κινδύνων (Danescu et al., 2014). Προκειμένου να εφαρμόζεται σωστά η εταιρική διακυβέρνηση έχει θεσπιστεί και ένα σύνολο νόμων και κανόνων που καθοδηγούν τις εταιρίες σχετικά με την εφαρμογή της.

Η εταιρική διακυβέρνηση είναι το σύστημα με το οποίο γίνεται η διοίκηση και ο έλεγχος ενός οργανισμού. Αφορά τις σχέσεις μεταξύ της διοίκησης, των μετόχων και όλων των ενδιαφερόμενων μερών προκειμένου να επιτυγχάνονται οι σκοποί του οργανισμού. Όλοι αυτοί χρειάζεται να έχουν εμπιστοσύνη στα δεδομένα τα οποία παρουσιάζονται στις οικονομικές καταστάσεις και να μην αμφισβητούν την ακρίβειά τους. Σε αυτό το σκοπό συμβάλλει ο εσωτερικός έλεγχος.

Ο συνδυασμός μιας αποτελεσματικής εταιρικής διακυβέρνησης και ενός λειτουργικού συστήματος ελέγχου οδηγεί σε καλύτερα αποτελέσματα για τον οργανισμό. Με βάση αυτά γίνεται κατανοητή η σημασία του ρόλου του μάνατζερ ο οποίος από τη μια δέχεται πιέσεις από τους μετόχους για την επίτευξη καλύτερων αποτελεσμάτων και από την άλλη είναι σε θέση να επέμβει στη δημιουργία των χρηματοοικονομικών καταστάσεων (π.χ. με παραποίηση) και να επηρεάσει τα αποτελέσματα. Η εμπειρία, η ανεξαρτησία και οι γνώσεις του Δ.Σ. ώστε να προλαμβάνει και να ελέγχει αποτελεσματικά τις διαδικασίες θεωρούνται βασικά στοιχεία για την επίτευξη του επιθυμητού αποτελέσματος.

Μια καλή εταιρική διακυβέρνηση θα μπορούσε να επηρεάσει την αύξηση του βαθμού επάρκειας του εσωτερικού ελέγχου κι ένας επαρκής εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να είναι το αποτέλεσμα ενός βέλτιστου συστήματος επιδόσεων. Οι δυσλειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου ή όσες σχετίζονται με τη διαχείριση του κινδύνου χαρακτηρίζονται από το σύστημα καθοδήγησης και ελέγχου που εφαρμόζεται στην επιχείρηση, ευνοώντας την ευκαιριακή συμπεριφορά της διοίκησης εις βάρος των μετόχων (Danescu et al., 2015a).



Κατανοώντας το παραπάνω πλαίσιο οι ιθύνοντες τόσο στις ΗΠΑ όσο και στην Ευρώπη έλαβαν τα απαραίτητα μέτρα προκειμένου να ενισχυθεί η εταιρική διακυβέρνηση. Επιπλέον, με αφορμή την πρόσφατη χρηματοοικονομική κρίση δημιουργήθηκαν νέοι κανόνες και νόμοι σχετικά με τον εσωτερικό έλεγχο στις επιχειρήσεις. Εκτός από την εταιρική διακυβέρνηση όμως ενισχύθηκε παράλληλα και ο εσωτερικός έλεγχος και νομοθετήθηκε η εφαρμογή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αντιπροσωπεύει όλες τις εγκεκριμένες πολιτικές και διαδικασίες που χρησιμοποιεί η διοίκηση προκειμένου να επιτευχθεί η αποτελεσματική διαχείριση της επιχείρησης. Περιλαμβάνει τόσο τον εσωτερικό έλεγχο όσο και τις διαδικασίες που τον διεκπεραιώνουν.

Η έλλειψη εσωτερικού ελέγχου ή η ανεπαρκής εφαρμογή του καθιστά τις επιχειρήσεις ευάλωτες σε έναν αριθμό κινδύνων όπως η καταχρηστική καταγραφή λογιστικών συναλλαγών ή η πραγματοποίηση μη εξουσιοδοτημένων συναλλαγών που έχουν επιπτώσεις στην ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητα της επιχείρησης (Dumitrascu & Savulescu, 2012).

Σύμφωνα με τους Keasey & Wright (1997) η εταιρική διακυβέρνηση βασίζεται σε ένα σύνολο χαρακτηριστικών συμπεριλαμβανομένης της διασφάλισης της ευθύνης των ενδιαφερομένων ή των μετόχων. Ακόμη, αφορά τη δημιουργία μηχανισμών που ελέγχουν τη συμπεριφορά της διοίκησης (Tricker, 1994). Σύμφωνα με τον Cadbury (2000) η εταιρική διακυβέρνηση αντιπροσωπεύει το σύστημα με το οποίο οι επιχειρήσεις διοικούνται και ελέγχονται. Οι πτυχές της εταιρικής διακυβέρνησης που αφορούν τον έλεγχο είναι η συμμόρφωση, η υπευθυνότητα και η διαφάνεια (MacMillan et al., 2004). Αυτές οι αρχές υιοθετήθηκαν το 1999 από τον OECD και αποτελούν τις αρχές εταιρικής διακυβέρνησης πάνω στις οποίες βασίστηκαν πολλές χώρες (Jesover & Kirkpatrick, 2005).

Ο εσωτερικός έλεγχος δεν αφορά μόνο τη λειτουργία και τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου αλλά ανθρώπους και τις μεταξύ τους σχέσεις. Δεν πρόκειται για στατικό αλλά για δυναμικό σύστημα κανόνων και διαδικασιών (Dumitrascu & Savulescu, 2012). Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να λάβει εγγράφως τις ευθύνες της διοίκησης όσον αφορά την εφαρμογή και λειτουργία της λογιστικής απεικόνισης των στοιχείων της εταιρίας καθώς και του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ο εξωτερικός ελεγκτής σε συνεργασία με τους υπεύθυνους εταιρικής διακυβέρνησης πρέπει να συνεισφέρει στην χρηματοοικονομική σταθερότητα.

Το συμπέρασμα στο οποίο καταλήγουν οι Dumitrascu & Savulescu (2012) από τη μελέτη των δύο εννοιών είναι ότι η εταιρική διακυβέρνηση και ο εσωτερικός έλεγχος δεν πρέπει να εξετάζονται ανεξάρτητα το ένα από το άλλο. Ένας οργανισμός χωρίς αποτελεσματική μακροπρόθεσμη εικόνα της ηγεσίας και των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου δεν είναι βιώσιμος. Για αυτό το λόγο η εταιρική διακυβέρνηση δεν μπορεί να είναι αποτελεσματική χωρίς τον εσωτερικό έλεγχο.

Ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να συμβάλει στη βελτίωση και τελειοποίηση των συστημάτων και των διαδικασιών που εφαρμόζονται στις πρακτικές εταιρικής διακυβέρνησης μέσω των διατυπωμένων γνώμων και συστάσεων των εσωτερικών ελεγκτών (Danescu et al., 2015b). Εφαρμόζοντας τις αρχές, τους κανόνες και τις πρακτικές της εταιρικής διακυβέρνησης στόχος είναι η αύξηση της αξιοπιστίας των επιχειρήσεων, η μείωση του κόστους κεφαλαίου, ο εντοπισμός ανταγωνιστικών ευκαιριών, η εφαρμογή του διαχειριστικού ελέγχου μέσω του οποίου γίνεται αποτελεσματική χρήση των πόρων. Μια καλή εταιρική διακυβέρνηση καθορίζει την ύπαρξη επαρκούς εσωτερικού ελέγχου που με τη σειρά του μπορεί να αυξήσει την ποιότητα αυτού του συστήματος (Danescu et al., 2014).

Ο εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην αύξηση της αξίας της επιχείρησης (Kratz, 2008), στη βιωσιμότητα της διοίκησης (Feng et al., 2009), στην αύξηση της αξιοπιστίας των λογιστικών αποτελεσμάτων και χρηματοοικονομικών καταστάσεων (Danescu et al., 2012). Οι κύριοι πυλώνες πάνω στους οποίους επικεντρώνεται η εταιρική διακυβέρνηση είναι οι δομές διακυβέρνησης και ο ρόλος τους, οι αρμοδιότητες του Δ.Σ., ο ρόλος των μεγαλομετόχων, η εξασφάλιση δίκαιης μεταχείρισης προς όλους τους μετόχους, ο ρόλος των ενδιαφερόμενων μερών, η επίτευξη της παρουσίασης αποτελεσμάτων με διαφάνεια.

Η λειτουργικότητα της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται από τα συστατικά στοιχεία και την αρχιτεκτονική του μοντέλου μέσω του οποίου υλοποιείται με την κατάλληλη προσαρμογή στο μέγεθος και το είδος της επιχείρησης (Danescu et al., 2015b).

Ο εσωτερικός έλεγχος πρέπει να στοχεύει τόσο στη μείωση των κινδύνων που θα μπορούσαν να επηρεάσουν τους στόχους των οργανισμών όσο και στη μείωση του κινδύνου που θα μπορούσε να επηρεάσει την πραγματική ελεγκτική δραστηριότητα εκθέτοντας κάποια ανεπαρκή συμπεράσματα, γνώμες ή και συστάσεις. Για να υπάρξει προστιθέμενη αξία πρέπει να υπάρξει συστηματική και μεθοδολογική

προσέγγιση του κινδύνου και της διαδικασίας εσωτερικού ελέγχου από το σχεδιασμό μέχρι και την υλοποίηση (Danescu et al., 2015b).

Ανεξάρτητα από τον τρόπο οργάνωσης της επιχείρησης, η διοίκησή της είναι υπεύθυνη για την προβολή, την εφαρμογή, τη λειτουργία και τη διατήρηση ενός καλού και επαρκούς επιπέδου εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης του κινδύνου έτσι ώστε η επίτευξη των στόχων και των δράσεων που απαιτούνται για την εφαρμογή των αρχών εταιρικής διακυβέρνησης να θεωρείται εξασφαλισμένη. Μέσω της επίτευξης των συνολικών και επιμέρους στόχων της επιχείρησης, ο εσωτερικός έλεγχος θα μπορούσε να εξασφαλίσει ένα πρόσθετο επίπεδο ασφάλειας όσον αφορά τη λειτουργία εσωτερικού ελέγχου και τις βελτιώσεις στην επάρκεια της διαχείρισης κινδύνων (Danescu et al., 2015b).

Ο Agyei - Mensah (2016) εξέτασε το αντίκτυπο των παραγόντων εταιρικής διακυβέρνησης στην αποκάλυψη πληροφόρησης εσωτερικού ελέγχου σε εταιρίες στην Γκάνα. Χρησιμοποίησε δεδομένα από 110 εταιρίες για το 2013 και βρήκε ότι οι περισσότερες επιχειρήσεις δεν αποκαλύπτουν επαρκείς πληροφορίες εσωτερικού ελέγχου στις ετήσιες αναφορές τους. Το χαμηλό επίπεδο γνωστοποίησης πληροφοριών εσωτερικού ελέγχου δεν μπορεί ως εκ τούτου να χρησιμοποιηθεί από τους πιθανούς ενδιαφερόμενους για τον προσδιορισμό του επιπέδου εταιρικής διακυβέρνησης. Τα αποτελέσματα της στατιστικής ανάλυσης που διεξήγαγε δείχνουν ότι η ανεξαρτησία του Δ.Σ. είναι μια σημαντική μεταβλητή που εξηγεί την αποκάλυψη πληροφοριών εσωτερικού ελέγχου. Αυτό υποστηρίζει τη γενική άποψη ότι οι ανεξάρτητες διοικήσεις συμβάλλουν στη βελτίωση της ποιότητας της πληροφόρησης που ανακοινώνεται και αυξάνουν τη διαφάνεια (Agyei - Mensah, 2016).

Η σημασία του ρόλου της καλής εταιρικής διακυβέρνησης δεν μπορεί να αγνοηθεί για την επίδρασή της στη διοίκηση των επιχειρήσεων (Agyeman et al., 2013). Σύμφωνα με τους Elliot & Elliot (2013) ένα καλό σύστημα διακυβέρνησης διασφαλίζει ότι η ολοκληρωμένη διαχείριση κινδύνων συμβαίνει ως μια φυσιολογική πορεία γεγονότων και ότι υπάρχει διαφάνεια στην αποκάλυψη στοιχείων προς τους μετόχους και τις ρυθμιστικές αρχές του βαθμού διαχείρισης των κινδύνων.

Σύμφωνα με τον Deumes (2004) οι αναφορές του εσωτερικού ελέγχου βελτιώνουν την ποιότητα της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης και μειώνουν τα προβλήματα διακυβέρνησης. Σύμφωνα με τον Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης στο Ηνωμένο Βασίλειο (Financial Reporting Council, 2014) το Δ.Σ. είναι υπεύθυνο για τον

καθορισμό της φύσης και του βαθμού των κινδύνων που θα λάβει με βάση τους σκοπούς της η επιχείρηση. Ευθύνη του Δ.Σ. είναι να ελέγχει τη διαχείριση των κινδύνων και των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου τουλάχιστον σε ετήσια βάση και να αξιολογεί την αποδοτικότητα.

Τα χαρακτηριστικά της εταιρικής διακυβέρνησης που αφορούν και τον εσωτερικό έλεγχο είναι το μέγεθος του Δ.Σ., η ανεξαρτησία του Δ.Σ., η δομή ιδιοκτησίας ή αλλιώς το ιδιοκτησιακό καθεστώς της επιχείρησης, ο συγκεντρωτισμός δηλαδή αν οι μετοχές είναι συγκεντρωμένες από λίγα άτομα ή είναι πολλοί οι μέτοχοι, το μέγεθος της επιχείρησης, το μέγεθος του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, η μόχλευση, η κερδοφορία και η ρευστότητα (Agyei - Mensah, 2016).

Η Rupley (2011) συνέκρινε τις δομές εταιρικής διακυβέρνησης και τις ανεπάρκειες που αναφέρουν εταιρίες στον εσωτερικό τους έλεγχο με βάση τη βιομηχανία στην οποία ανήκουν, το μέγεθός τους, ενώ εξετάζει και τις μεταβολές στα χαρακτηριστικά εταιρικής διακυβέρνησης μετά την εφαρμογή του νόμου Sarbanes – Oxley. Τα αποτελέσματά της δείχνουν ότι ασθενέστερα Δ.Σ., μεγάλες ελεγκτικές επιτροπές, επιτροπές με μικρότερη ανεξαρτησία και εταιρίες υψηλής ανάπτυξης συνδέονται με ελλείψεις στον εσωτερικό έλεγχο. Η αντίδραση της αγοράς είναι αρνητική στις γνωστοποιήσεις των ελλείψεων αυτών όταν συνδέονται με έλεγχο που αφορά τα έσοδα (Rupley, 2011).

Οι ανεπάρκειες εσωτερικού ελέγχου διακρίνονται σε τρεις κατηγορίες με βάση τη σοβαρότητά τους: σε ελλείψεις ελέγχου, σε σημαντικές ελλείψεις ή αλλιώς καταγγελλόμενες συνθήκες και σε πολύ σημαντικές αδυναμίες. Μια έλλειψη ελέγχου υφίσταται όταν ο σχεδιασμός ή η λειτουργία ενός ελέγχου δεν επιτρέπει στη διοίκηση ή τους υπαλλήλους να προλαμβάνουν ή να ανιχνεύουν έγκαιρα τις ανακρίβειες κατά την κανονική εκτέλεση των καθηκόντων τους (PCAOB, 2004). Μια καταγγελλόμενη συνθήκη είναι η έλλειψη ελέγχου ή συνδυασμός ελλείψεων που επηρεάζει δυσμενώς την ικανότητα της επιχείρησης να κινεί, να εξουσιοδοτεί, να καταγράφει ή να επεξεργάζεται αξιόπιστα εξωτερικά χρηματοοικονομικά στοιχεία με βάση τις γενικά αποδεκτές λογιστικές αρχές. Μια σημαντική αδυναμία είναι η σημαντική έλλειψη ή συνδυασμός ελλείψεων που οδηγούν στην απομακρυσμένη πιθανότητα να μην αποτραπεί ή να μην ανιχνευθεί η ουσιαστική ανακρίβεια των ετήσιων ή ενδιάμεσων οικονομικών καταστάσεων (PCAOB, 2004).

Μέσα στο συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον των επιχειρήσεων, η ποιότητα της εταιρικής διακυβέρνησης και ο εσωτερικός έλεγχος διαδραματίζουν σημαντικό ρόλο

στη βελτίωση της ασύμμετρης πληροφόρησης και την εξασφάλιση χρήσιμων πληροφοριών για τους επενδυτές και τους ενδιαφερόμενους στο πλαίσιο διαδικασίας λήψης αποφάσεων (Danescu et al., 2015a). Η ανάγκη για βελτίωση της ασύμμετρης πληροφόρησης και για διασφάλιση όλης της χρήσιμης πληροφόρησης υπάρχει στο πλαίσιο εσωτερικών και εξωτερικών διαδικασιών λήψης αποφάσεων. Ως εκ τούτου η χρηματοοικονομική πληροφόρηση μέσω της λογιστικής διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στην παροχή χρήσιμων πληροφοριών, των οποίων τα ποιοτικά χαρακτηριστικά εξετάζονται στο πλαίσιο των διαδικασιών λήψης αποφάσεων όπου και χρησιμοποιούνται (Danescu et al., 2015a). Οι Liu & Yermack (2012) μελέτησαν τις αγορές ακινήτων από διευθύνοντες συμβούλους μεγάλων εταιριών και κατάφεραν να δημιουργήσουν μια λίστα με τις κύριες κατοικίες κορυφαίων στελεχών από εταιρίες στο δείκτη Standard & Poor 500. Παρατήρησαν ότι όταν ο διευθύνων σύμβουλος μιας εταιρίας αγοράζει ακίνητα, η μελλοντική απόδοση της εταιρίας επηρεάζεται αντίστροφα σε σχέση με την εκκαθάριση των μετοχών και τις επιλογές χρηματοδότησης της συναλλαγής από το Διευθύνοντα Σύμβουλο. Διαπίστωσαν ακόμη ότι ανεξάρτητα από την πηγή χρηματοδότησης, οι μελλοντικές επιδόσεις των εταιριών επιδεινώνονται όταν οι διευθύνοντες σύμβουλοι αποκτούν μεγάλη ακίνητη περιουσία.

Στην ίδια έρευνα βρέθηκε ότι οι διευθύνοντες σύμβουλοι οι οποίοι αποκτούν μεγάλες ακίνητες περιουσίες παρουσιάζουν μετέπειτα κατώτερες επιδόσεις. Ακόμη, ο τρόπος χρηματοδότησης της αγοράς ακινήτου λειτουργεί ως πληροφόρηση για το πώς θα εξελιχθεί η πορεία των μετοχών της εταιρίας του. Όταν ο διευθύνων σύμβουλος δεν πουλάει τις μετοχές του, η μετοχή παρουσιάζει πολύ καλύτερες επιδόσεις σε σχέση με μετοχές εταιριών στις οποίες ο διευθύνων σύμβουλος ρευστοποιεί τις μετοχές του προκειμένου να αγοράσει ακίνητη περιουσία. Η διατήρηση των μετοχών της εταιρίας σε συνδυασμό με την αγορά κατοικίας στέλνει ένα μήνυμα δέσμευσης του διευθύνοντος συμβούλου στην εταιρία του.

Καθώς η αγορά ενός σπιτιού προκαλεί εμπόδια σε πιθανές μετακομίσεις και είναι δύσκολο να ρευστοποιηθούν εκ νέου τα επενδυμένα χρήματα, θεωρείται ότι αντιπροσωπεύει μια μορφή δέσμευσης του διευθυντικού στελέχους απέναντι στην εταιρία του (Liu & Yermack, 2012). Το στέλεχος αυτό με την αγορά εκδηλώνει την πρόθεση παραμονής του στην εταιρία πιθανότατα καθώς εξαιτίας εσωτερικής πληροφόρησης είναι αισιόδοξος για τη μελλοντική της πορεία.

Οι Demsetz & Lehn (1985) και Bianco & Casavola (1999) ελέγχουν την κερδοφορία των εταιριών σε σχέση με την εταιρική διακυβέρνηση αλλά δε βρίσκουν κάποια στατιστικά σημαντική σχέση με αυτή. Οι Anderson & Reeb (2003) και ο Mehran (1995) εξετάζει την αξία της επιχείρησης με έλεγχο Tobin's Q και δε βρίσκουν κάποια σχέση με την εταιρική διακυβέρνηση.

Οι Demsetz & Villalonga (2001) εξετάζουν την αξία της επιχείρησης σε σχέση με την εταιρική διακυβέρνηση με πολλαπλή παλινδρόμηση και δε βρίσκουν και πάλι κάποια στατιστικά σημαντική σχέση. Ωστόσο, υπάρχουν και έρευνες που βρίσκουν είτε θετική (Agrawal & Mandelker, 1990) είτε αρνητική σχέση (Cronqvist & Nilsson, 2003) μεταξύ των προσαρμοσμένων στον κίνδυνο αποδόσεων με την εταιρική διακυβέρνηση.

Οι Serret & Berthelot (2012) εξετάζουν την περίπτωση του ακτιβισμού των μετόχων ως εργαλείο βελτίωσης της εταιρικής διακυβέρνησης και εξηγούν τους λόγους που αυτή η πρακτική έχει επικρατήσει στον Καναδά. Το φαινόμενο του ακτιβισμού έχει τις ρίζες του στη δεκαετία του 40 (Marens, 2003) στις ΗΠΑ και αφορά την έκφραση της άποψης που έχουν οι μέτοχοι σε μια προσπάθεια επιρροής της εταιρίας.

Στην έρευνά τους οι Serret & Berthelot (2012) εξέτασαν διάφορες προτάσεις που αφορούν τους τρεις βασικούς μηχανισμούς εταιρικής διακυβέρνησης. Όσον αφορά την κεφαλαιακή δομή των εταιριών πρότειναν την έκδοση μετοχών, δικαιώματα προτίμησης, παραίτηση από δικαιώματα προαίρεσης, επαναγορά μετοχών, επανέκδοση μετοχών, splits μετοχών και αντίστροφα splits μετοχών και μετοχές διπλής τάξης.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3 ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

---

### 3.1. ΕΙΣΑΓΩΓΙΚΑ

Η αναζήτηση της βιβλιογραφίας για την εκπόνηση της παρούσας εργασίας έγινε μέσω της μηχανής αναζήτησης Google Scholar ώστε να βρεθούν όλες οι διαθέσιμες χωρίς οικονομική επιβάρυνση πηγές που αφορούν τις δύο εξεταζόμενες μεταβλητές, δηλαδή την εταιρική διακυβέρνηση και τον εσωτερικό έλεγχο. Η αναζήτηση εντόπισε 122 αποτελέσματα άρθρων που αναφέρουν τις δύο μεταβλητές στον τίτλο τους μετά το 2010. Η παρούσα έρευνα βασίστηκε κυρίως σε κάποια άρθρα που προέκυψαν από αυτή την αναζήτηση και σε ορισμένες παραπομπές αυτών ειδικά για το θεωρητικό κομμάτι της εργασίας.

Η διαδικασία της έρευνας αποβλέπει στην αξιοποίηση απαντήσεων μέσω της συστηματικής αναζήτησης πληροφοριών σε σημαντικά ερωτήματα τα οποία αναλύονται με βάση τις κατάλληλες μεθόδους και τεχνικές για το σκοπό της έρευνας. Μια από τις μεθόδους που μπορεί κάποιος ερευνητής να υιοθετήσει είναι η ποσοτική μέθοδος (Αθανασίου, 2003). Στο πλαίσιο της παρούσας έρευνας αυτή η μέθοδος κρίθηκε πιο κατάλληλη καθώς αναζητά τη σχέση μεταξύ των δύο εξεταζόμενων μεταβλητών. Όσοι ερευνητές χρησιμοποιούν την ποσοτική μέθοδο για την έρευνά τους στοχεύουν ουσιαστικά στην πρόβλεψη και τον έλεγχο της πραγματικής κατάστασης για τις εξεταζόμενες μεταβλητές.

Μια μέθοδος συγκέντρωσης δεδομένων δημοφιλής για έρευνες είναι η δημοσκόπηση (Τηλικίδου, 2004). Πρόκειται για μια μέθοδο συλλογής πρωτογενών δεδομένων μέσω της οποίας αναγνωρίζονται συμπεριφορές, απόψεις, προτιμήσεις, χαρακτηριστικά και άλλου είδους περιγραφικά γνωρίσματα (Τηλικίδου, 2004). Για τη διεξαγωγή της δημοσκόπησης χρησιμοποιείται το εργαλείο του ερωτηματολογίου όπως γίνεται και στην παρούσα εργασία.

### 3.2. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Προκειμένου να γίνει ορθά η μέτρηση της εταιρικής διακυβέρνησης και του εσωτερικού ελέγχου χρησιμοποιήθηκαν ερωτήματα για τη μέτρηση της καθεμίας τα

οποία βασίστηκαν σε προηγούμενες έρευνες έγκριτων και αναγνωρισμένων ερευνητών καθώς επίσης και στο πλαίσιο της COSO (1992; 2013). Συγκεκριμένα, όσον αφορά τη μέτρηση της εταιρικής διακυβέρνησης χρησιμοποιήθηκαν οι πτυχές της μεταβλητής που εξετάζονται στο πρώτο κεφάλαιο, δηλαδή οι δομές ιδιοκτησίας, το Διοικητικό Συμβούλιο και οι Εκτελεστικές Αποζημιώσεις. Οι ερωτήσεις για αυτές προέκυψαν μέσα από τα ευρήματα που παρουσιάζονται στο Κεφάλαιο 1 (Θεωρητικό πλαίσιο εταιρικής διακυβέρνησης). Όσον αφορά τα ερωτήματα του εσωτερικού ελέγχου αυτά βασίστηκαν στο εννοιολογικό πλαίσιο που ορίζει η COSO και αναλύεται επίσης στο Κεφάλαιο 1 (1.2. Θεωρητικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου).

Οι ερωτήσεις είναι κλειστού τύπου, πολλαπλής επιλογής ενώ η πλειοψηφία χρησιμοποιεί την πενταβάθμια κλίμακα Likert (1 – Καθόλου έως 5 – πάρα πολύ). Συγκεκριμένα, για να απαντήσουν οι ερωτώμενοι χρησιμοποιούν την κλίμακα ως εξής: καθόλου (1), σε μικρό βαθμό (2), σε μέτριο βαθμό (3), σε μεγάλο βαθμό (4), πάρα πολύ (5).

Το ερωτηματολόγιο επομένως δημιουργήθηκε έπειτα από εξέταση της διεθνούς βιβλιογραφίας και διανεμήθηκε με ηλεκτρονική μορφή (Google Forms) σε εσωτερικούς ελεγκτές, διευθυντικά στελέχη, μέλη Δ.Σ. και διοικητικούς υπαλλήλους ελληνικών εταιριών Συμβουλευτικής και Τραπεζών που δραστηριοποιούνται στον ιδιωτικό τομέα στην περιοχή της Θεσσαλονίκης.

Η Ενότητα Α του ερωτηματολογίου εξετάζει ορισμένα δημογραφικά στοιχεία και χαρακτηριστικά του δείγματος και συγκεκριμένα την ιδιότητα των συμμετεχόντων στην έρευνα, το φύλο, τα έτη προϋπηρεσίας, τα έτη λειτουργίας της επιχείρησης, το αν είναι οικογενειακή επιχείρηση ή όχι, αν οι συμμετέχοντες έχουν γνώση του ελληνικού κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης και τη συχνότητα συναντήσεων του Δ.Σ. κατά μέσο όρο μέσα σε ένα έτος.

Η Ενότητα Β του ερωτηματολογίου «Εταιρική Διακυβέρνηση» απαρτίζεται από εννιά ερωτήματα τα οποία αφορούν τις δομές ιδιοκτησίας στις εξεταζόμενες επιχειρήσεις (τρία ερωτήματα), το Διοικητικό Συμβούλιο και τα χαρακτηριστικά του (τρία ερωτήματα) και τις εκτελεστικές αποζημιώσεις (τρία ερωτήματα). Αρχικά, εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο η κερδοφορία της επιχείρησης επηρεάζεται σε περίπτωση που υπάρχει συγκεντρωτική ιδιοκτησία, ο βαθμός στον οποίο η κεφαλαιακή δομή της επιχείρησης επηρεάζει την επίδοσή της, η μόχλευση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο μηχανισμό ελέγχου, η συμμετοχή εξωτερικών στελεχών στο Δ.Σ. είναι σε θέση να αυξήσει την αποτελεσματικότητά του, το μεγάλο μέγεθος του Δ.Σ. επηρεάζει



αρνητικά την επίδοση της επιχείρησης, ο Πρόεδρος του Δ.Σ. πρέπει να κατέχει και τη θέση του Διευθύνοντος Συμβούλου, οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών πρέπει να συνδέονται με την χρηματιστηριακή τιμή της επιχείρησης, οι μέτοχοι πρέπει να καθορίζουν το ύψος και το είδος των εκτελεστικών αποζημιώσεων των διευθυντικών στελεχών με βάση την επίδοσή τους και τέλος οι εκτελεστικές αποζημιώσεις πρέπει να συνδέονται με τους μακροπρόθεσμους και όχι με τους βραχυπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης.

Η Ενότητα Γ του ερωτηματολογίου αφορά τον «Εσωτερικό Έλεγχο» και απαρτίζεται από 14 ερωτήματα τα οποία μετρούν το περιβάλλον κινδύνου, την εκτίμηση κινδύνου, τη δραστηριότητα του ελέγχου, την πληροφορία και επικοινωνία και τη δραστηριότητα παρακολούθησης και βασίζονται στο πλαίσιο της COSO. Σε αυτό το μέρος του ερωτηματολογίου εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο το Δ.Σ. εποπτεύει επαρκώς τις επιδόσεις του εσωτερικού ελέγχου, ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση καταδεικνύει τη δέσμευση για προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ικανών ατόμων σε ευθυγράμμιση με τους στόχους της, ο βαθμός στον οποίο στην επιχείρηση τα άτομα που ασχολούνται με τον εσωτερικό έλεγχο τίθενται υπόλογα για τις ευθύνες τους, ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση καθορίζει τους στόχους με επαρκή σαφήνεια όσον αφορά τους κινδύνους που αναλαμβάνονται, ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση εντοπίζει τους κινδύνους και τους αναλύει αποτελεσματικά, ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της την πιθανότητα εξαπάτησης, ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητες ελέγχου με την κατάλληλη αξιοποίηση της τεχνολογίας. Ακόμη, εξετάζεται ο βαθμός στον οποίο η επιχείρηση εφαρμόζει δράσεις ελέγχου με την κατάλληλη αξιοποίηση της τεχνολογίας, ο βαθμός στον οποίο εφαρμόζει δραστηριότητες ελέγχου οι οποίες συνάδουν με τις πολιτικές και τους στόχους που θέτει, ο βαθμός στον οποίο χρησιμοποιεί ποιοτικές πληροφορίες για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, ο βαθμός στον οποίο διακινεί εσωτερικά πληροφορίες που χρειάζονται κατά τον εσωτερικό έλεγχο, ο βαθμός στον οποίο επικοινωνεί με εξωτερικούς φορείς για θέματα που αφορούν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, ο βαθμός στον οποίο εκτελεί συνεχείς εκτιμήσεις για τη διαπίστωση της ορθής λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου και τέλος ο βαθμός στον οποίο αξιολογεί και ενημερώνει έγκαιρα για τις ελλείψεις του εσωτερικού ελέγχου.

### 3.3. ΔΕΙΓΜΑ ΤΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

Ο πληθυσμός στόχος στον οποίο απευθύνθηκε η παρούσα έρευνα είναι διοικητικά στελέχη, μέλη Δ.Σ., διευθυντικά στελέχη και εσωτερικοί ελεγκτές κυρίως συμβουλευτικών εταιριών στη Θεσσαλονίκη αλλά και τραπεζών στην ίδια περιοχή. Το δείγμα προέρχεται με τη μέθοδο της τυχαίας δειγματοληψίας και αφορά άτομα τα οποία γνωρίζουν είτε θεωρητικά είτε εμπειρικά ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης ή /και εσωτερικού ελέγχου στο πλαίσιο λειτουργίας μιας επιχείρησης. Η τυχαία δειγματοληψία επιλέχθηκε με γνώμονα το γεγονός ότι διασφαλίζει την αντιπροσωπευτικότητα του δείγματος και επιτρέπει τη γενίκευση των αποτελεσμάτων τα οποία προκύπτουν (Creswell, 2011).

Στην παρούσα έρευνα συμμετείχαν 66 άτομα από συμβουλευτικές επιχειρήσεις και τράπεζες στη Θεσσαλονίκη. Η έρευνα έλαβε χώρα αρχές Φεβρουαρίου 2019 και ο λόγος που επιλέχθηκε αυτός ο κλάδος είναι αφενός λόγω της μεγαλύτερης εξοικείωσης που έχει με τα ζητήματα εταιρικής διακυβέρνησης και εσωτερικού ελέγχου και αφετέρου λόγω της ευκολίας προσέγγισης λόγω επαγγελματικής ιδιότητας της γράφουσας.

Η συμμετοχή του δείγματος στην έρευνα ήταν εθελοντική και ο εθελοντικός και ανώνυμος χαρακτήρας αυτής κατέστη σαφής σε όλους τους συμμετέχοντες. Επισημάνθηκε η ανώνυμη συμμετοχή τους στην έρευνα τόσο σε ατομικό επίπεδο όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο και αυτός είναι ο λόγος που δεν αποκαλύπτονται οι επιχειρήσεις και οι τράπεζες όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες στην έρευνα. Τα στοιχεία που έδωσαν χρησιμοποιήθηκαν αποκλειστικά για τους ερευνητικούς σκοπούς εκπόνησης της συγκεκριμένης διπλωματικής.

Όσον αφορά τη διανομή και τη συγκέντρωση των ερωτηματολογίων αυτά διανεμήθηκαν και συγκεντρώθηκαν με ηλεκτρονικό τρόπο μέσω της ηλεκτρονικής φόρμας Google (Google Forms). Πριν τη συμπλήρωση του ερωτηματολογίου οι συμμετέχοντες ενημερώθηκαν με ένα γραπτό κείμενο – εισαγωγή σχετικά με το περιεχόμενο και το σκοπό διεξαγωγής της έρευνας, ενώ δόθηκαν και ορισμένες οδηγίες συμπλήρωσης του ερωτηματολογίου προς διευκόλυνσή τους. Στην ανάλυση χρησιμοποιήθηκαν όλα τα ερωτηματολόγια καθώς δεν υπήρξαν ερωτηματολόγια που αποκλείστηκαν λόγω ελλιπούς ή μη αποδεκτής συμπλήρωσης.

### 3.4. ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Για να αναλυθούν τα αποτελέσματα του ερωτηματολογίου κρίθηκε σκόπιμο να χρησιμοποιηθεί τόσο η περιγραφική όσο και η επαγωγική στατιστική ανάλυση. Πιο συγκεκριμένα, όσον αφορά την περιγραφική στατιστική χρησιμοποιήθηκε σε κάθε ερώτηση ο μέσος όρος, η συχνότητα και τα αντίστοιχα ποσοστά. Τα στοιχεία περιγραφικής στατιστικής παρουσιάζονται στο επόμενο κεφάλαιο με τη μορφή πινάκων και διαγραμμάτων.

Για τη διεκπεραίωση των συσχετίσεων, της παραγοντικής ανάλυσης και της παλινδρόμησης όλες οι εξεταζόμενες μεταβλητές μετατράπηκαν σε συνεχείς με τη χρήση της μέσης τιμής από κάθε ενότητα του ερωτηματολογίου.

Για την περιγραφική στατιστική ανάλυση χρησιμοποιήθηκε το πρόγραμμα Microsoft Excel, ενώ για την ανάλυση παλινδρόμησης και τους υπόλοιπους στατιστικούς ελέγχους χρησιμοποιήθηκε το στατιστικό πακέτο SPSS. Η επεξεργασία των δεδομένων έγινε αρχικά με το Excel για τη διαμόρφωση των Πινάκων και των Διαγραμμάτων και με το SPSS για την ανάλυση των ερωτήσεων με την κλίμακα Likert.

Το πρόγραμμα Microsoft Excel επιλέχθηκε λόγω της ποικιλίας ευπαρουσίαστων γραφημάτων που παρέχει και το στατιστικό πρόγραμμα SPSS, καθώς περιλαμβάνει πλήθος δυνατοτήτων απεικόνισης ποσοτικών δεδομένων και θεωρείται από τα πιο κατάλληλα μέσα επεξεργασίας δεδομένων κοινωνικών ερευνών. Για τη στατιστική επεξεργασία και ανάλυση των δεδομένων χρησιμοποιήθηκε συγκεκριμένα το στατιστικό πρόγραμμα SPSS Statistics 20.0, με τη βοήθεια του οποίου ερμηνεύονται τα αποτελέσματα που προέκυψαν από το σύνολο των ερωτηματολογίων που επεστράφησαν.

### 3.5. ΕΡΕΥΝΗΤΙΚΕΣ ΥΠΟΘΕΣΕΙΣ

Με βάση τη μελέτη της βιβλιογραφίας και τη διαμόρφωση του ερωτηματολογίου ώστε να εξετάζει τρεις πτυχές της εταιρικής διακυβέρνησης και πέντε του εσωτερικού ελέγχου προκύπτουν οι εξής ερευνητικές υποθέσεις:

*H1: Η δομή ιδιοκτησίας επηρεάζεται από τον εσωτερικό έλεγχο στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

*H2: Το Διοικητικό Συμβούλιο επηρεάζεται από τον εσωτερικό έλεγχο στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

*H3: Οι εκτελεστικές αποζημιώσεις επηρεάζονται από τον εσωτερικό έλεγχο στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης.*

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4 ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ

---

### 4.1. ΠΕΡΙΓΡΑΦΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

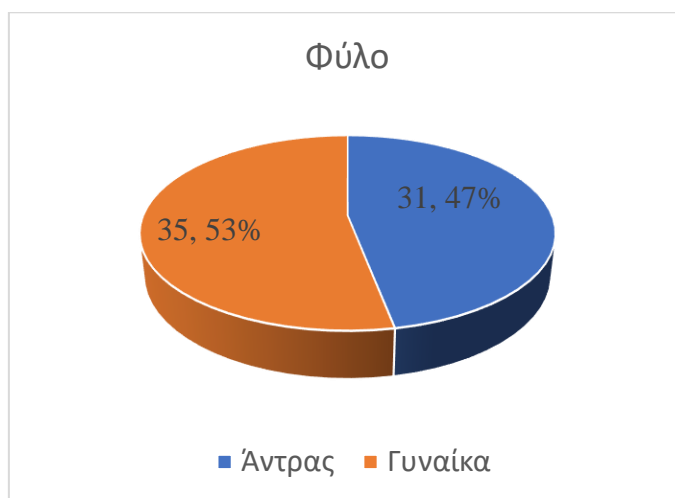
#### 4.1.1. Ενότητα Α – Δημογραφικά στοιχεία

Με βάση την ερώτηση 1 για τα δημογραφικά στοιχεία εξετάζεται το φύλο των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 4.1 και στο αντίστοιχο Διάγραμμα 4.1. και συγκεκριμένα φαίνεται ότι οι άντρες που συμμετείχαν στην έρευνα ήταν 31 (47%) και οι γυναίκες 35 (53%).

Πίνακας 4 1 Φύλο

Φύλο	
Άντρας	31
Γυναίκα	35
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 1 Φύλο



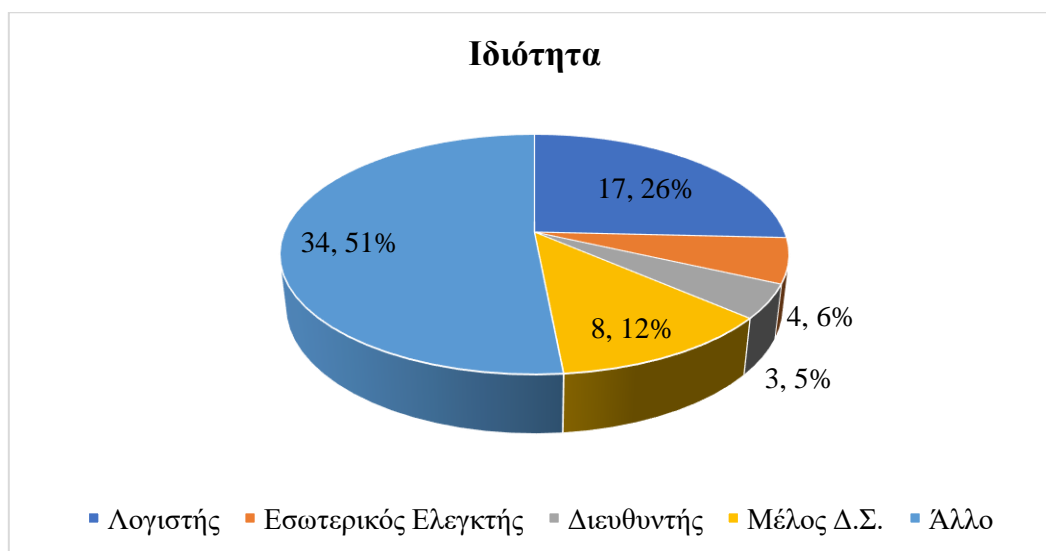
Με βάση την ερώτηση 2 εξετάζεται η επαγγελματική ιδιότητα των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 4.2 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Πιο συγκεκριμένα, οι συμμετέχοντες οι οποίοι συμμετείχαν στην έρευνα είναι κατά 26% λογιστές (17 άτομα), κατά 12% μέλη του Δ.Σ. σε κάποια εταιρία (8 άτομα), κατά 6% εσωτερικοί ελεγκτές (4 άτομα), κατά 5% κατέχουν τη θέση του Διευθυντή στην

εταιρία όπου εργάζονται (3 άτομα), ενώ η πλειοψηφία (51% - 34 άτομα) εργάζεται σε κάποια άλλη θέση.

Πίνακας 4 2 Επαγγελματική Ιδιότητα

Ιδιότητα	
Λογιστής	17
Εσωτερικός Ελεγκτής	4
Διευθυντής	3
Μέλος Δ.Σ.	8
Άλλο	34
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 2 Επαγγελματική Ιδιότητα

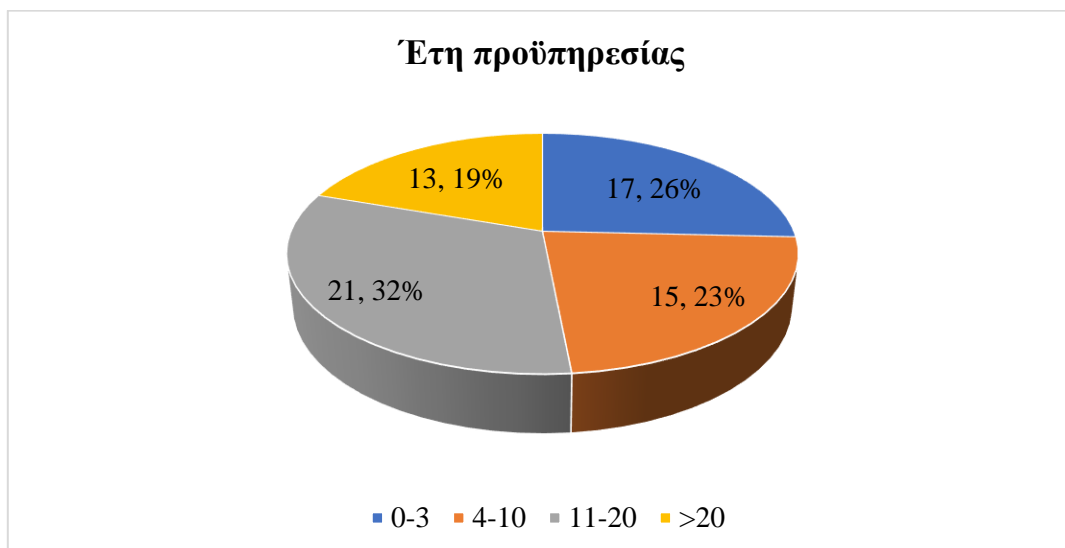


Με βάση την ερώτηση 3 εξετάζονται τα έτη προϋπηρεσίας των συμμετεχόντων. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 4.3 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Πιο συγκεκριμένα, η πλειοψηφία (32% - 21 άτομα) εργάζεται 11-20 χρόνια. Το 26% (17 άτομα) είτε ξεκίνησε μόλις να εργάζεται είτε εργάζεται ήδη έως τρία χρόνια, το 23% (15 άτομα) εργάζεται 4-10 έτη και το υπόλοιπο 19% (13 άτομα) εργάζεται πάνω από 20 χρόνια.

Πίνακας 4 3 Έτη Προϋπηρεσίας

Έτη προϋπηρεσίας	
0-3	17
4-10	15
11-20	21
>20	13

Διάγραμμα 4 3 Έτη Προϋπηρεσίας

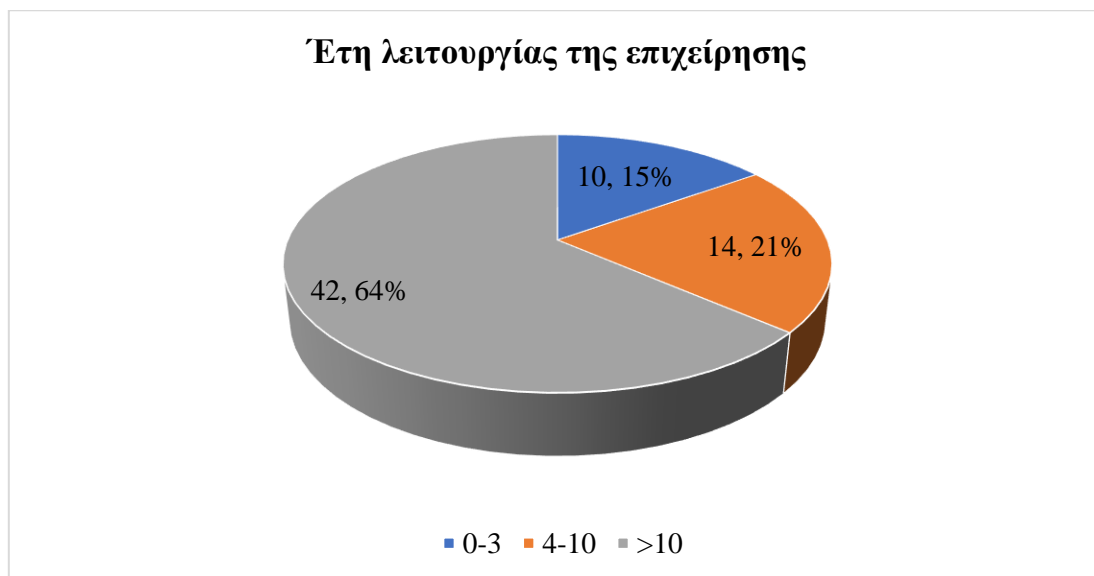


Με βάση την ερώτηση 4 εξετάζονται τα έτη λειτουργίας της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.4 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Οι συμμετέχοντες στην έρευνα ρωτήθηκαν και σχετικά με τα έτη λειτουργίας της επιχείρησης στην οποία εργάζονται. Προκύπτει ότι η πλειοψηφία (64% - 42 άτομα) εργάζονται σε εταιρίες οι οποίες λειτουργούν πάνω από 10 χρόνια, ενώ μόλις το 15% (10 άτομα) εργάζονται σε νέες εταιρίες που λειτουργούν εδώ και τρία χρόνια. Το υπόλοιπο 21% (14 άτομα) εργάζεται σε εταιρίες που λειτουργούν 4-10 έτη.

Πίνακας 4 4 Έτη Λειτουργίας Επιχείρησης

Έτη λειτουργίας της επιχείρησης	
0-3	10
4-10	14
>10	42
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 4 Έτη Λειτουργίας Επιχείρησης



Με βάση την ερώτηση 5 εξετάζεται το είδος της επιχείρησης όπου εργάζονται οι συμμετέχοντες. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.5 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Σημαντικό είναι το γεγονός ότι η πλειοψηφία των συμμετεχόντων εργάζεται σε εταιρίες οι οποίες δεν έχουν οικογενειακό χαρακτήρα (83% - 55 άτομα). Οι υπόλοιποι εργάζονται σε οικογενειακές επιχειρήσεις (17% - 11 άτομα).

Πίνακας 4 5 Είδος επιχείρησης

Είναι οικογενειακή επιχείρηση;	
Ναι	11
Όχι	55
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 5 Είδος Επιχείρησης





Το ερώτημα 6 της Ενότητας Α εξετάζει τη γνώση του ελληνικού κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.6 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Το δείγμα φαίνεται να είναι χωρισμένο. Συγκεκριμένα, το 55% (36 άτομα) γνωρίζει σχετικά με τον κώδικα ενώ το υπόλοιπο 45% (30 άτομα) δεν γνωρίζει. Ωστόσο, σε αυτό το αποτέλεσμα πρέπει να ληφθεί υπόψη και η εργασιακή θέση που κατέχει ο κάθε συμμετέχων. Όπως αναφέρθηκε, σχεδόν οι μισοί από τους ερωτηθέντες δεν κατέχουν διευθυντική θέση ούτε ανήκουν στο δυναμικό του εσωτερικού ελέγχου ούτε αποτελούν μέλη του Δ.Σ..

Πίνακας 4 6 Γνώση Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης

Γνωρίζετε για τον ελληνικό κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης;	
Ναι	36
Όχι	30
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 6 Γνώση Ελληνικού Κώδικα Εταιρικής Διακυβέρνησης



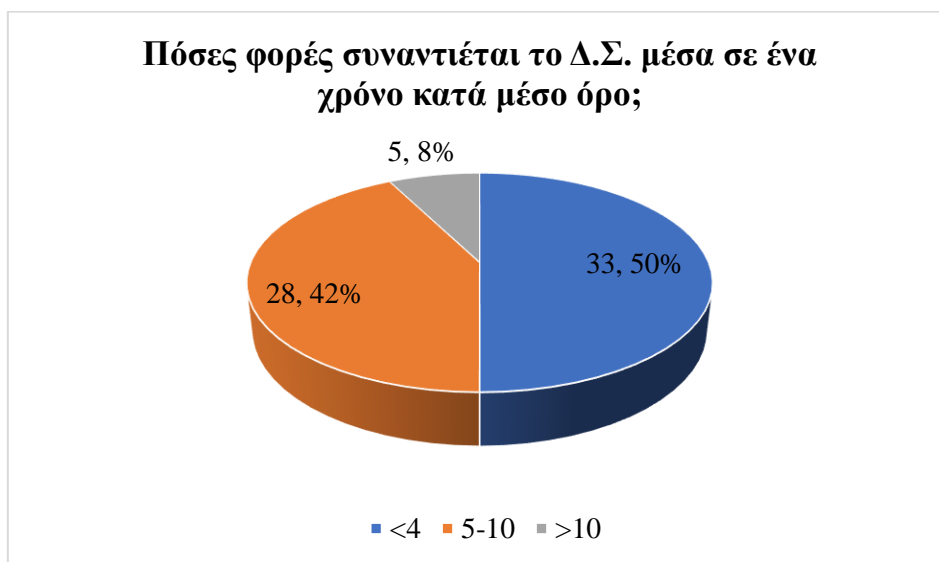
Στη συνέχεια με βάση την ερώτηση 7 εξετάζεται η συχνότητα των συναντήσεων του Δ.Σ. της εταιρίας όπου εργάζονται και τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.7 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Η πλειοψηφία απάντησε ότι το Δ.Σ. κάνει πολύ λίγες συναντήσεις τον χρόνο κατά μέσο όρο και συγκεκριμένα λιγότερες από 4

(50% - 33 άτομα). Το 42% (28 άτομα) απάντησε ότι το Δ.Σ. συναντιέται 5-10 φορές τον χρόνο κατά μέσο όρο ενώ το 8% (5 άτομα) ότι συναντιέται πάνω από 10 φορές.

Πίνακας 4 7 Συχνότητα Συναντήσεων Δ.Σ.

Πόσες φορές συναντιέται το Δ.Σ. μέσα σε ένα χρόνο κατά μέσο όρο;	
<4	33
5-10	28
>10	5
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 7 Συχνότητα Συναντήσεων Δ.Σ.



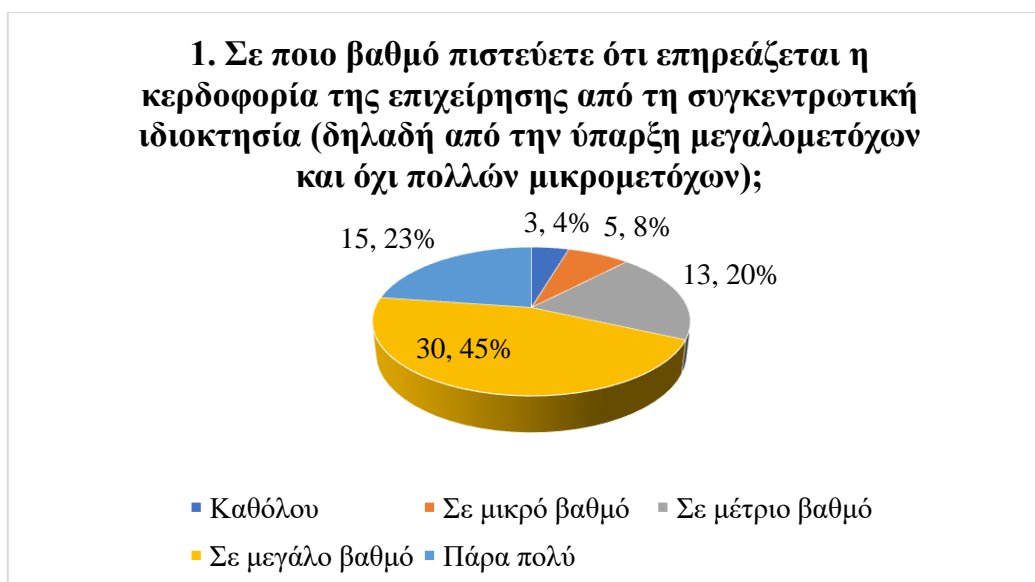
#### 4.1.2. Ενότητα Β – Εταιρική Διακυβέρνηση

Η Ενότητα Β εξετάζει την εταιρική διακυβέρνηση των εταιριών όπου εργάζονται οι ερωτώμενοι ως εξεταζόμενη μεταβλητή μέσα από εννιά ερωτήματα. Το πρώτο ερώτημα (B1) εξετάζει το βαθμό στον οποίο επηρεάζεται η κερδοφορία της επιχείρησης από τη συγκεντρωτική ιδιοκτησία ή αλλιώς την ύπαρξη μεγαλομετόχων και όχι πολλών μικρών μετόχων. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.8 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Το 45% των συμμετεχόντων κρίνει ότι η κερδοφορία επηρεάζεται σε μεγάλο βαθμό, το 23% σε πολύ μεγάλο βαθμό, το 20% σε μέτριο βαθμό, ενώ μόλις το 8% και το 4% κρίνουν ότι επηρεάζεται σε μικρό βαθμό ή καθόλου αντίστοιχα.

Πίνακας 4 8 Ερώτηση Β1

1. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάζεται η κερδοφορία της επιχείρησης από τη συγκεντρωτική ιδιοκτησία (δηλαδή από την ύπαρξη μεγαλομετόχων και όχι πολλών μικρομετόχων);	
Καθόλου	3
Σε μικρό βαθμό	5
Σε μέτριο βαθμό	13
Σε μεγάλο βαθμό	30
Πάρα πολύ	15
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 8 Ερώτηση Β1



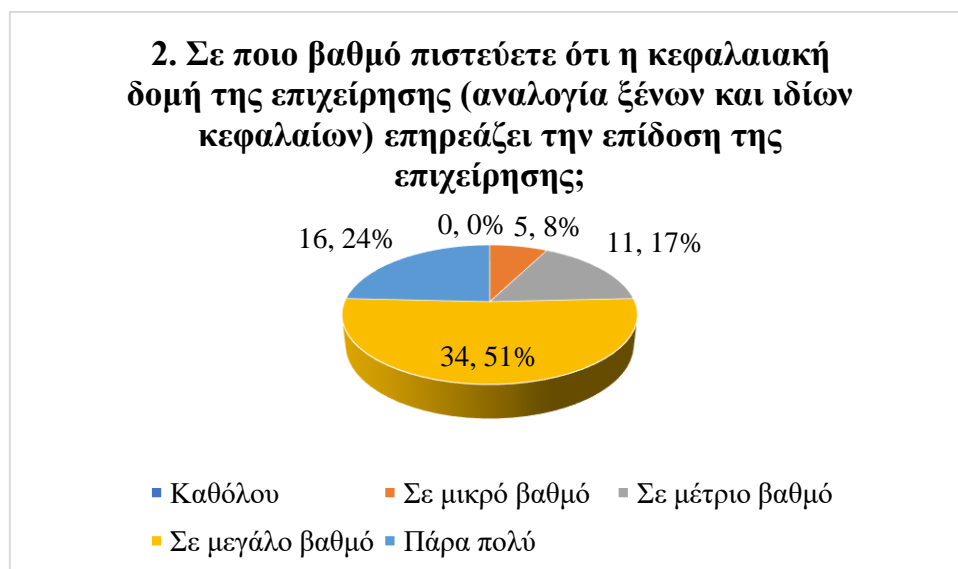
Το Ερώτημα Β2 εξετάζει το βαθμό στον οποίο η κεφαλαιακή δομή της επιχείρησης ή αλλιώς η αναλογία των ξένων και ιδίων κεφαλαίων, επηρεάζει την επίδοση της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.9 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Προκύπτει ότι κανένας δε θεωρεί αμελητέα την επιρροή της επίδοσης της επιχείρησης εξαιτίας της κεφαλαιακής δομής της. Αντιθέτως πάνω από τους μισούς (51% σε μεγάλο βαθμό και 24% πάρα πολύ) πιστεύουν ότι υπάρχει άμεση σύνδεση και σχέση του μείγματος κεφαλαιακής δομής που επιλέγει η επιχείρηση δηλαδή του τρόπου χρηματοδότησης της επενδυτικής, χρηματοοικονομικής και λειτουργικής δραστηριότητάς της με την επίδοση που τελικά επιτυγχάνει. Το αποτέλεσμα αυτό είναι λογικό καθώς αν όχι όλοι οι περισσότεροι ερωτώμενοι κατέχουν οικονομικές

γνώσεις και ως εκ τούτου ξέρουν πόσο βοηθά ο δανεισμός την επίδοση και αποδοτικότητα μιας επιχείρησης.

Πίνακας 4 9 Ερώτηση Β2

2. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η κεφαλαιακή δομή της επιχείρησης (αναλογία ξένων και ιδίων κεφαλαίων) επηρεάζει την επίδοση της επιχείρησης;	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	5
Σε μέτριο βαθμό	11
Σε μεγάλο βαθμό	34
Πάρα πολύ	16
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 9 Ερώτηση Β2



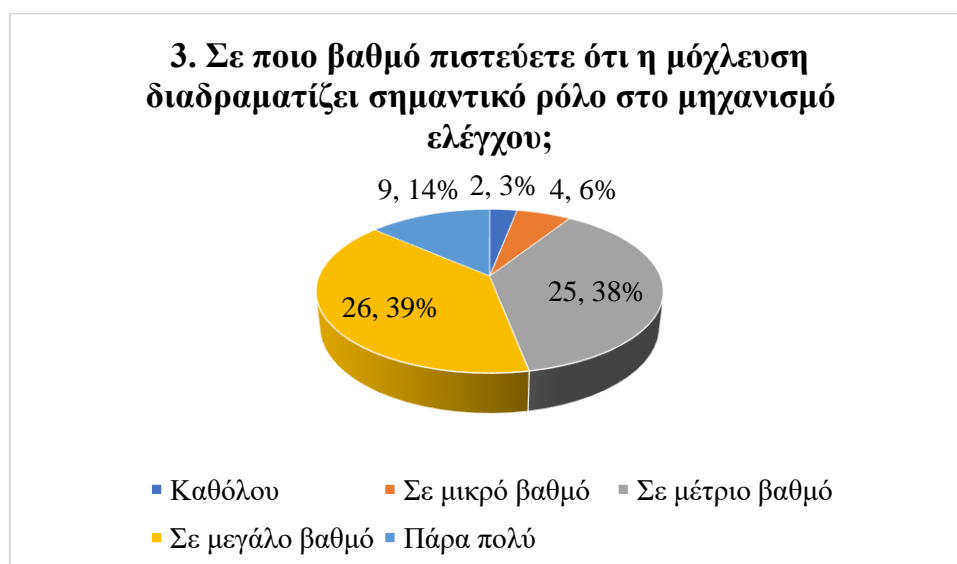
Το Ερώτημα Β3 εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι η μόχλευση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο μηχανισμό ελέγχου της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.10 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Προκύπτει ότι το 14% το πιστεύει πάρα πολύ, το 39% σε μεγάλο βαθμό, το 38% σε μέτριο βαθμό, το 6% σε μικρό βαθμό και το 3% καθόλου. Οι απαντήσεις σε αυτό το ερώτημα διαφοροποιούνται λίγο σε σχέση με την προηγούμενη ερώτηση. Φαίνεται ότι οι συμμετέχοντες τηρούν πιο ουδέτερη στάση απέναντι στο ζήτημα της σχέσης μεταξύ της μόχλευσης (που συνδέεται άμεσα με την κεφαλαιακή δομή της επιχείρησης) και του μηχανισμού ελέγχου στο πλαίσιο της εταιρικής διακυβέρνησης. Ωστόσο, το 43% των συμμετεχόντων έχει κατανοήσει πόσο σημαντικός είναι ο

τρόπος με τον οποίο αξιοποιεί η επιχείρηση τους πόρους της ώστε να διεκπεραιώνεται με καλύτερα αποτελέσματα ο έλεγχος.

Πίνακας 4 10 Ερώτηση Β3

3. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η μόχλευση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο μηχανισμό ελέγχου;	
Καθόλου	2
Σε μικρό βαθμό	4
Σε μέτριο βαθμό	25
Σε μεγάλο βαθμό	26
Πάρα πολύ	9
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 10 Ερώτηση Β3



Το Ερώτημα Β4 εξετάζει το βαθμό στον οποίο η συμμετοχή εξωτερικών διευθυντικών στελεχών στο Δ.Σ. αυξάνει την αποτελεσματικότητα του Δ.Σ.. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 4.11 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Οι συμμετέχοντες είναι σχετικά μοιρασμένοι όσον αφορά τη θέση τους στο συγκεκριμένο ερώτημα. Πιο συγκεκριμένα, το 10% των συμμετεχόντων δεν πιστεύει καθόλου ότι η ύπαρξη εξωτερικών στελεχών στο Δ.Σ. συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητάς του, το 26% πιστεύει ότι συμβάλει σε μικρό βαθμό, το 17% σε μέτριο βαθμό, το 32% σε μεγάλο βαθμό και το 15% πάρα πολύ. Αξίζει να αναφερθεί στο σημείο αυτό ότι το 17% των ερωτηθέντων εργάζεται σε οικογενειακές επιχειρήσεις όπου ως επί το πλείστον το Δ.Σ. απαρτίζεται από μέλη της οικογένειας. Επομένως, είναι πιθανό οι συμμετέχοντες να μην έχουν αντίστοιχη εμπειρία με τη

συμμετοχή εξωτερικών συνεργατών και ως εκ τούτου να μην είναι σε αντικειμενική θέση να κρίνουν αν η συμμετοχή εξωτερικών διευθυντικών στελεχών μπορεί πράγματι να συμβάλει στην αύξηση της αποτελεσματικότητας του Δ.Σ..

Πίνακας 4 11 Ερώτηση Β4

4. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η συμμετοχή εξωτερικών διευθυντικών στελεχών στο Δ.Σ. αυξάνει την αποτελεσματικότητα του Δ.Σ.;	
Καθόλου	7
Σε μικρό βαθμό	17
Σε μέτριο βαθμό	11
Σε μεγάλο βαθμό	21
Πάρα πολύ	10
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 11 Ερώτηση Β4

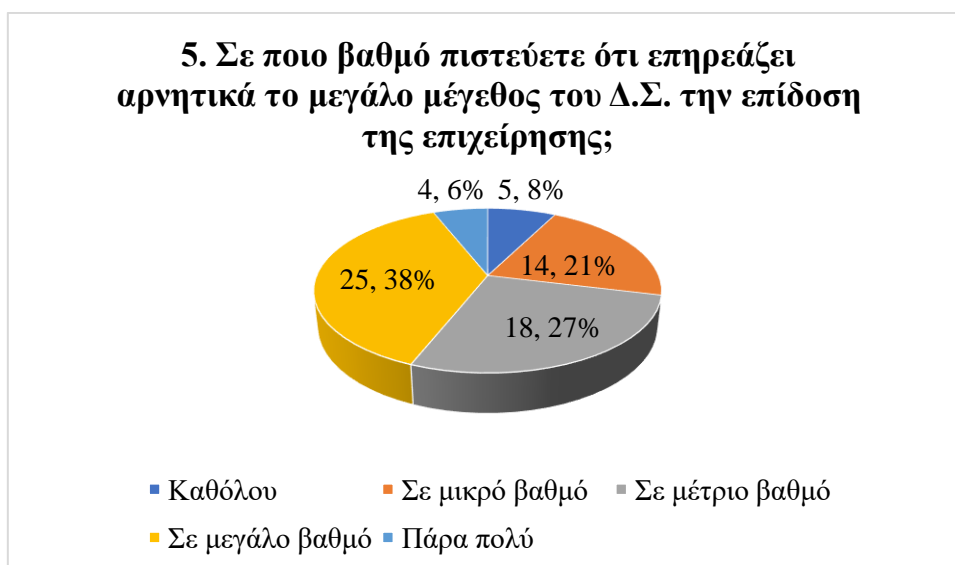


Το Ερώτημα Β5 εξετάζει σε ποιο βαθμό επηρεάζεται η επίδοση της επιχείρησης όταν ο αριθμός των μελών του Δ.Σ. είναι μεγάλος. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.12 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Προκύπτει ότι το 8% των ερωτηθέντων δεν το πιστεύει καθόλου, το 21% το πιστεύει σε μικρό βαθμό, το 27% σε μέτριο βαθμό, το 38% σε μεγάλο βαθμό και το 6% πάρα πολύ. Ουσιαστικά το 44% των συμμετεχόντων εντοπίζει ότι υπάρχει μια αρνητική σχέση μεταξύ του μεγάλου μεγέθους του Δ.Σ. και της επίδοσης της επιχείρησης.

Πίνακας 4 12 Ερώτηση Β5

5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάζει αρνητικά το μεγάλο μέγεθος του Δ.Σ. την επίδοση της επιχείρησης;	
Καθόλου	5
Σε μικρό βαθμό	14
Σε μέτριο βαθμό	18
Σε μεγάλο βαθμό	25
Πάρα πολύ	4
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 12 Ερώτηση B5



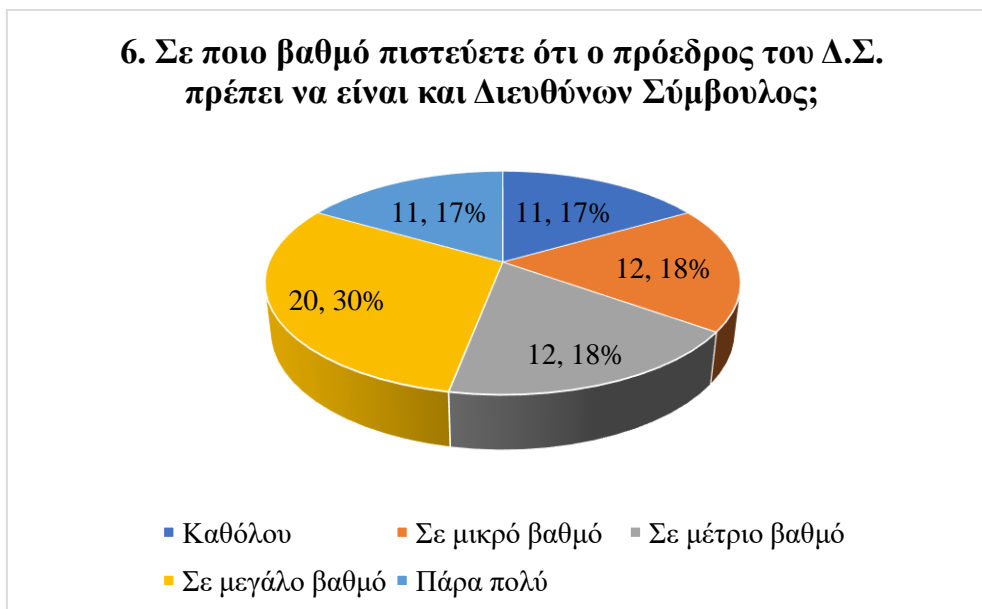
Το Ερώτημα B6 εξετάζει το βαθμό στον οποίο πιστεύουν οι συμμετέχοντες ότι ο Πρόεδρος του Δ.Σ. πρέπει να είναι και Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρίας. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 4.13 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Τα αποτελέσματα φαίνεται να είναι μοιρασμένα στο συγκεκριμένο ζήτημα. Πιο συγκεκριμένα, το 17% δεν πιστεύει ότι πρέπει να υπάρχει διπλή θέση προεδρίας και διεύθυνσης της εταιρίας, το 18% το πιστεύει σε μικρό βαθμό, ίδιο ποσοστό (18%) το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 30% σε μεγάλο βαθμό και το 17% πάρα πολύ. Το ζήτημα αυτό έχει απασχολήσει αρκετά και τη βιβλιογραφία και θα σχολιαστεί στη συνέχεια.

Πίνακας 4 13 Ερώτηση B6

6. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο πρόεδρος του Δ.Σ. πρέπει να είναι και Διευθύνων Σύμβουλος;	
Καθόλου	11
Σε μικρό βαθμό	12

Σε μέτριο βαθμό	12
Σε μεγάλο βαθμό	20
Πάρα πολύ	11
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 13 Ερώτηση Β6



Το Ερώτημα Β7 εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών πρέπει να συνδέονται με την χρηματιστηριακή τιμή της επιχείρησης δηλαδή με τη βραχυπρόθεσμη εικόνα και επίδοση της εταιρίας. Τα αποτελέσματα φαίνονται από τον Πίνακα 4.14 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Προκύπτει ότι το 6% των συμμετεχόντων στην έρευνα δεν πιστεύει ότι πρέπει να υπάρχει σύνδεση μεταξύ των αμοιβών των διευθυντικών στελεχών και της χρηματιστηριακής τιμής της επιχείρησης, το 14% το πιστεύει σε μικρό βαθμό, το 33% σε μέτριο βαθμό, το 30% σε μεγάλο βαθμό και το 17% πάρα πολύ. Αξίζει να σημειωθεί εδώ ότι στη σύγχρονη βιβλιογραφία προτείνονται άλλοι τρόποι αποζημίωσης των εκτελεστικών διευθυντών πια όπως οι πληρωμές σε συνταξιοδοτικά προγράμματα ή τα συμβόλαια μελλοντικών πληρωμών που αναφέρθηκαν στο θεωρητικό μέρος της παρούσας εργασίας.

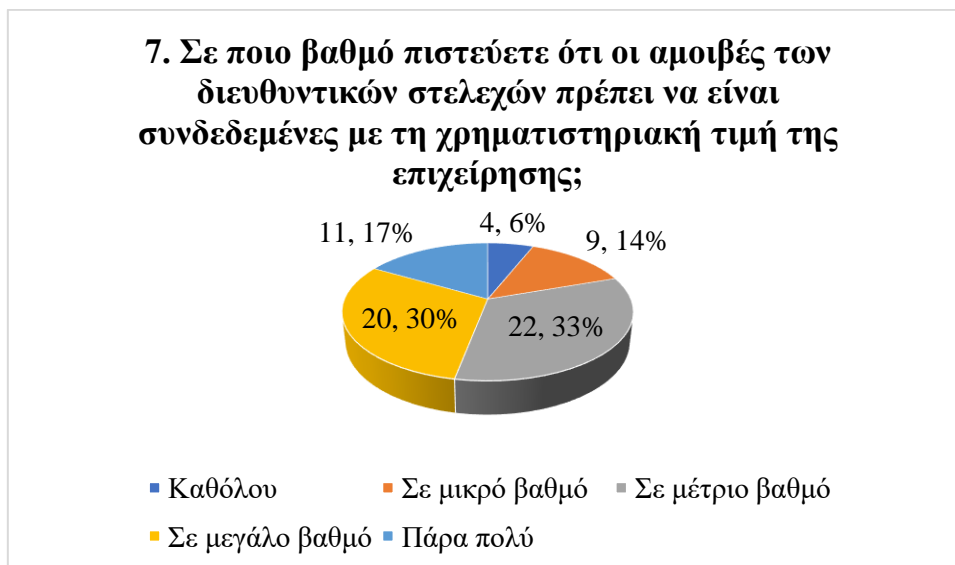
Πίνακας 4 14 Ερώτηση Β7

7. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών πρέπει να είναι συνδεδεμένες με τη χρηματιστηριακή τιμή της επιχείρησης;	
Καθόλου	4
Σε μικρό βαθμό	9



Σε μέτριο βαθμό	22
Σε μεγάλο βαθμό	20
Πάρα πολύ	11
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 14 Ερώτηση Β7



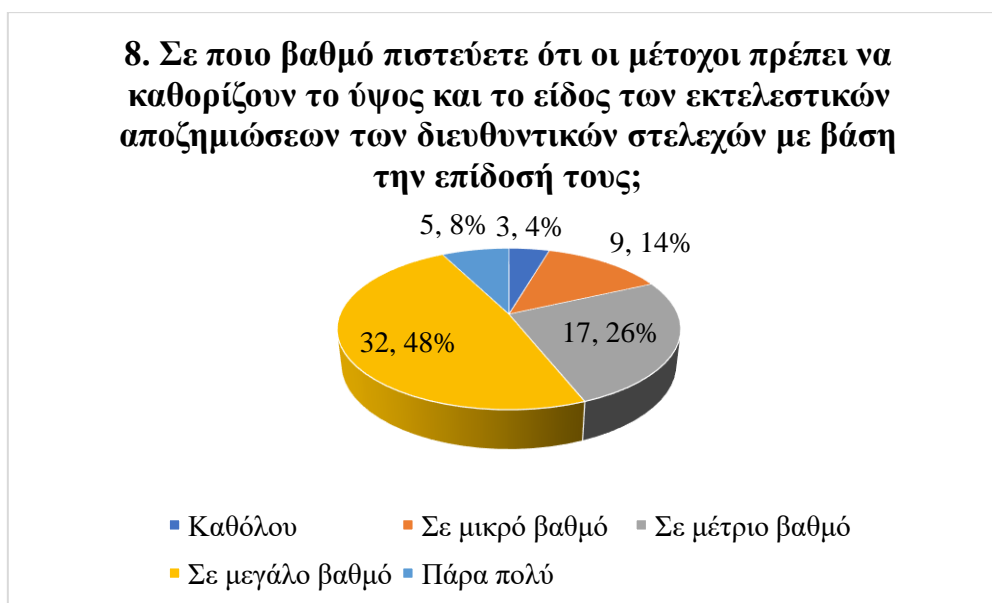
Το Ερώτημα Β8 αφορά το βαθμό στον οποίο οι μέτοχοι πρέπει να καθορίζουν το ύψος και το είδος των εκτελεστικών αποζημιώσεων των διευθυντικών στελεχών με βάση την επίδοσή τους. Τα αποτελέσματα του ερωτήματος αυτού παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.15 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Το 4% των συμμετεχόντων δεν πιστεύει ότι αυτή η απόφαση πρέπει να βασίζεται στην επίδοση των διευθυντικών στελεχών, το 14% πιστεύει σε μικρό βαθμό ότι οι μέτοχοι είναι αρμόδιοι να καθορίζουν το ύψος και είδος των εκτελεστικών αποζημιώσεων των διευθυντικών στελεχών με βάση την επίδοση των τελευταίων, το 26% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 48% σε μεγάλο βαθμό και το 8% πάρα πολύ. Επομένως, η πλειοψηφία (56%) κλίνει σε μια σύνδεση της επίδοσης των διευθυντικών στελεχών με την εκτελεστική αποζημίωση που λαμβάνουν. Αυτό το αποτέλεσμα είναι λογικό καθώς τα διευθυντικά στελέχη χρειάζονται παρακίνηση προκειμένου να επιτύχουν το καλύτερο δυνατό αποτέλεσμα για τους ίδιους και την εταιρία.

Πίνακας 4 15 Ερώτηση Β8

**8. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι μέτοχοι πρέπει να καθορίζουν το ύψος και το είδος των εκτελεστικών αποζημιώσεων των διευθυντικών στελεχών με βάση την επίδοσή τους;**

Καθόλου	3
Σε μικρό βαθμό	9
Σε μέτριο βαθμό	17
Σε μεγάλο βαθμό	32
Πάρα πολύ	5
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 15 Ερώτηση B8

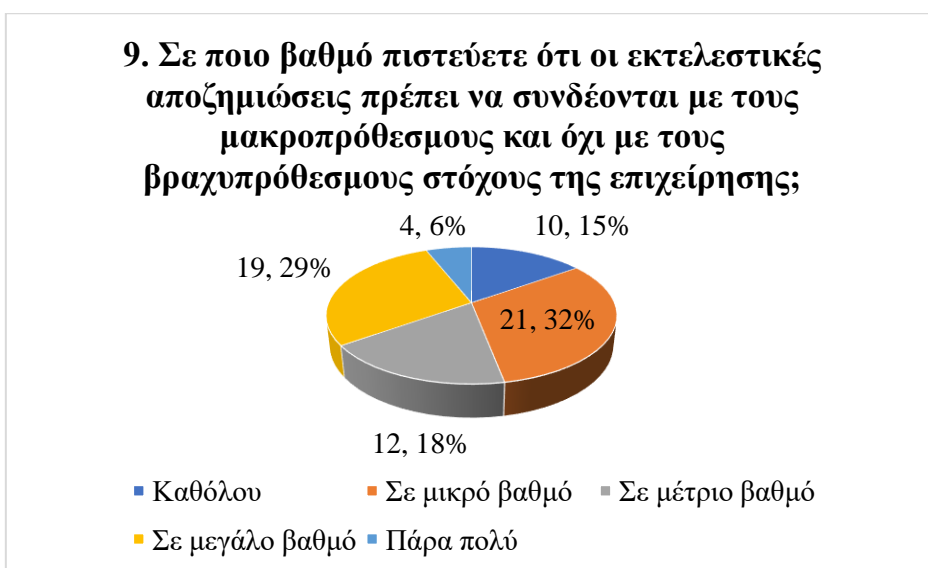


Το Ερώτημα B9 εξετάζει το βαθμό στον οποίο οι εκτελεστικές αποζημιώσεις πρέπει να συνδέονται με τους μακροπρόθεσμους και όχι με τους βραχυπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 4.16 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Προκύπτει ότι το 15% των συμμετεχόντων δεν πιστεύει καθόλου ότι οι εκτελεστικές αποζημιώσεις πρέπει να συνδέονται με μακροπρόθεσμους στόχους αντί για βραχυπρόθεσμους, το 32% το πιστεύει σε μικρό βαθμό, το 18% σε μέτριο βαθμό, το 29% σε μεγάλο βαθμό, ενώ το 6% πάρα πολύ. Το ποσοστό που αντιλαμβάνεται τη σημασία της σύνδεσης της εκτελεστικής αποζημίωσης με τους μακροπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης δεν είναι ιδιαίτερα μεγάλο και αυτό είναι κάτι που πρέπει μέσω της εκπαίδευσης και της ενσωμάτωσης των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης να αλλάξει σταδιακά τα επόμενα χρόνια και στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον.

Πίνακας 4 16 Ερώτηση B9

9. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι εκτελεστικές αποζημιώσεις πρέπει να συνδέονται με τους μακροπρόθεσμους και όχι με τους βραχυπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης;	
Καθόλου	10
Σε μικρό βαθμό	21
Σε μέτριο βαθμό	12
Σε μεγάλο βαθμό	19
Πάρα πολύ	4
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 16 Ερώτηση Β9



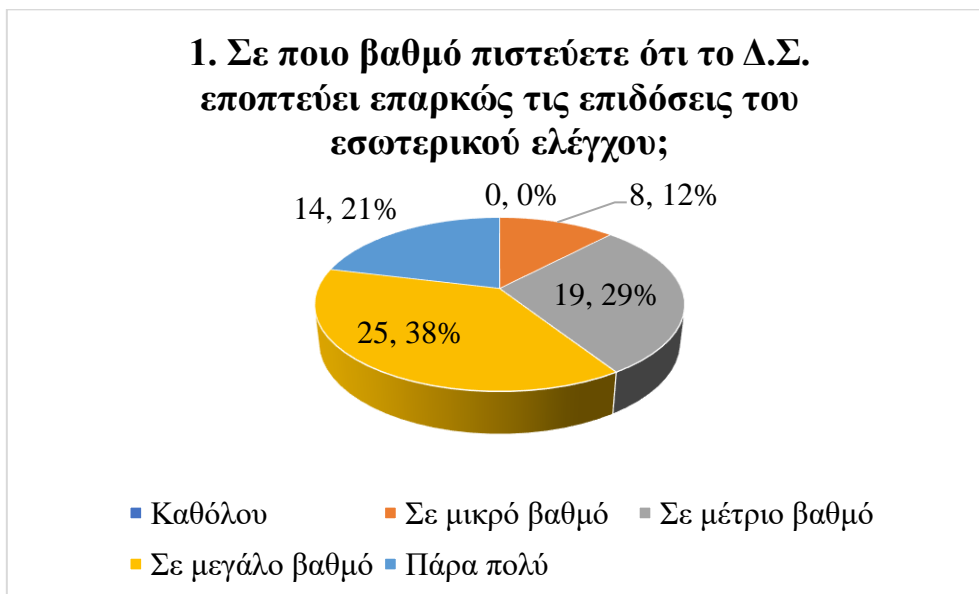
#### 4.1.3. Ενότητα Γ- Εσωτερικός Έλεγχος

Η Ενότητα Γ του ερωτηματολογίου αφορά τον «Εσωτερικό Έλεγχο» ως εξεταζόμενη μεταβλητή μέσα από 14 ερωτήματα. Το ερώτημα Γ1 αφορά το βαθμό στον οποίο οι συμμετέχοντες πιστεύουν ότι το Δ.Σ. εποπτεύει επαρκώς τις επιδόσεις του εσωτερικού ελέγχου. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα 4.17 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Προκύπτει ότι το 12% των συμμετεχόντων στην έρευνα πιστεύουν ότι το Δ.Σ. ασκεί επαρκώς τον εποπτικό του ρόλο όσον αφορά τις επιδόσεις του εσωτερικού ελέγχου σε μικρό βαθμό, το 29% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 38% σε μεγάλο βαθμό και το 21% πάρα πολύ. Το θετικό είναι ότι η πλειοψηφία (59%) θεωρεί ότι σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό το Δ.Σ. ασκεί επιτυχώς τον εποπτικό του ρόλο σε σχέση με τον εσωτερικό έλεγχο και το αν εκτελεί αποδοτικά το έργο του.

Πίνακας 4 17 Ερώτηση Γ1

1. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το Δ.Σ. εποπτεύει επαρκώς τις επιδόσεις του εσωτερικού ελέγχου;	
Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	8
Σε μέτριο βαθμό	19
Σε μεγάλο βαθμό	25
Πάρα πολύ	14
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 17 Ερώτηση Γ1

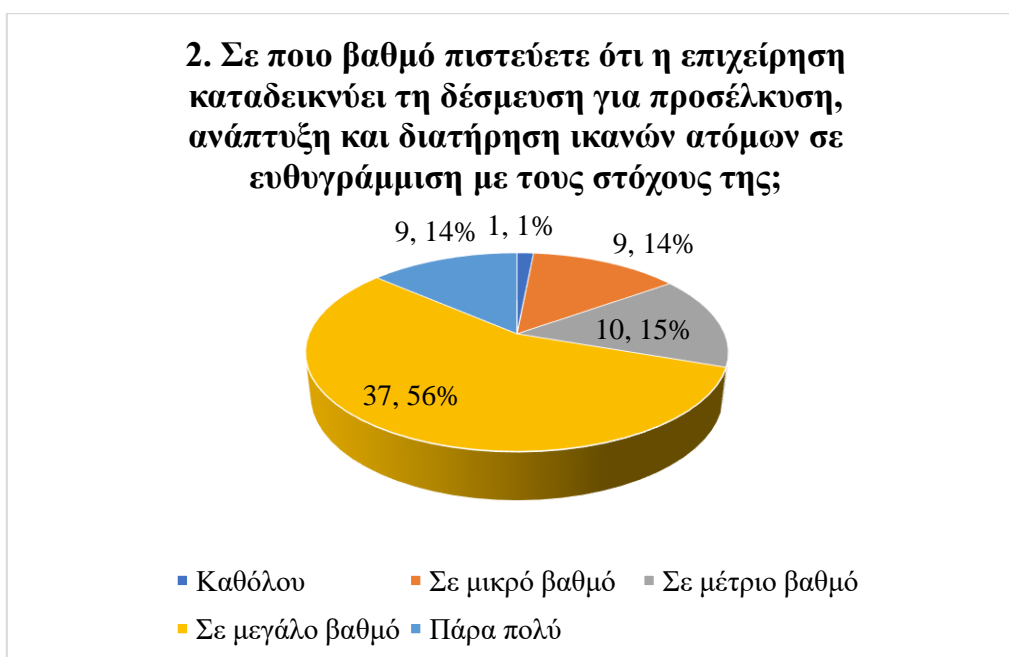


Το Ερώτημα Γ2 αφορά το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση καταδεικνύει τη δέσμευσή της για προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ικανών ατόμων σε ευθυγράμμιση με τους στόχους της. Τα αποτελέσματα του ερωτήματος παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.18 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Ουσιαστικά αφορά τις ενέργειες που κάνει η επιχείρηση προκειμένου να διαθέτει στο ανθρώπινο δυναμικό της ικανά στελέχη με βάση τους στόχους που έχει θέσει η διοίκηση. Προκύπτει ότι μόλις το 1% δεν πιστεύει ότι η επιχείρηση πράττει τα απαραίτητα ώστε να ευθυγραμμίζονται οι ενέργειές της με τους στόχους σε όρους ανθρώπινου δυναμικού, το 14% το πιστεύει σε μικρό βαθμό, το 15% σε μέτριο βαθμό, το 56% σε μεγάλο βαθμό και το 14% πάρα πολύ.

Πίνακας 4 18 Ερώτηση Γ2

2. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση καταδεικνύει τη δέσμευση για προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ικανών ατόμων σε ευθυγράμμιση με τους στόχους της;	
Καθόλου	1
Σε μικρό βαθμό	9
Σε μέτριο βαθμό	10
Σε μεγάλο βαθμό	37
Πάρα πολύ	9
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 18 Ερώτηση Γ2



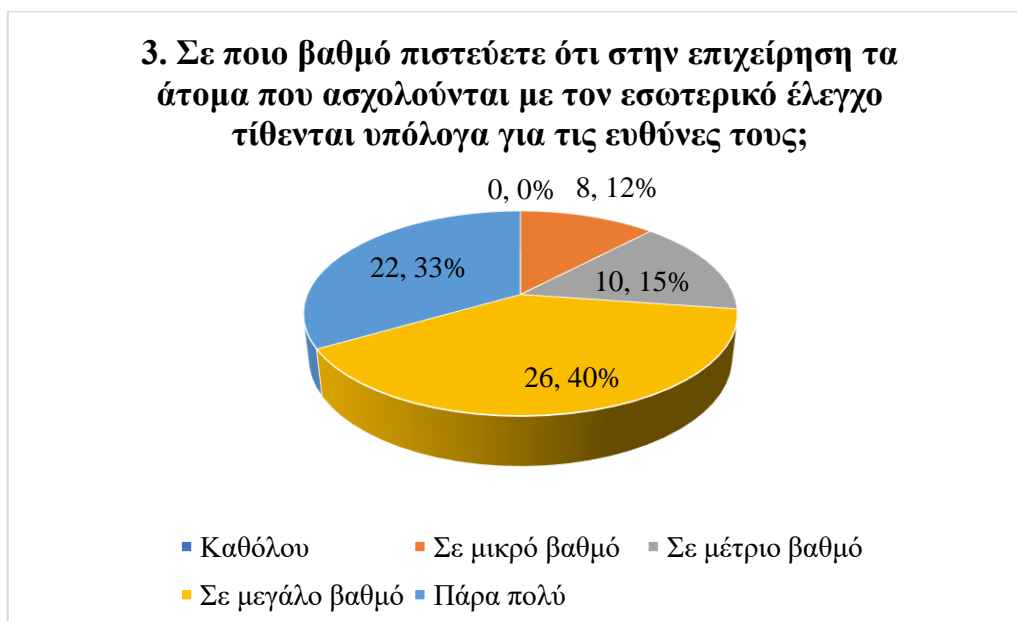
Το Ερώτημα Γ3 εξετάζει το βαθμό στον οποίο τα άτομα που ασχολούνται με τον εσωτερικό έλεγχο στην επιχείρηση τίθενται υπόλογα για τις ευθύνες τους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.19 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τείνει να πιστεύει ότι αποδίδονται ευθύνες στα άτομα που ασχολούνται με τον εσωτερικό έλεγχο. Το 12% των συμμετεχόντων πιστεύει σε μικρό βαθμό ότι αποδίδονται ευθύνες στα άτομα που ασχολούνται με τον εσωτερικό έλεγχο, το 15% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 40% το πιστεύει σε μεγάλο βαθμό και το 33% το πιστεύει πάρα πολύ.

Πίνακας 4 19 Ερώτηση Γ3

<p>3. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι στην επιχείρηση τα άτομα που ασχολούνται με τον εσωτερικό έλεγχο τίθενται υπόλογα για τις ευθύνες τους;</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Καθόλου	0
Σε μικρό βαθμό	8
Σε μέτριο βαθμό	10
Σε μεγάλο βαθμό	26
Πάρα πολύ	22
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 19 Ερώτηση Γ3



Το Ερώτημα Γ4 αφορά το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση καθορίζει τους στόχους με επαρκή σαφήνεια όσον αφορά τους κινδύνους που αναλαμβάνονται. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.20 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Προκύπτει ότι το 1% δεν πιστεύει καθόλου ότι η επιχείρηση θέτει με σαφήνεια τους στόχους όσον αφορά τους κινδύνους που εμπεριέχουν, το 12% το πιστεύει σε μικρό βαθμό, το 52% σε μέτριο βαθμό, το 30% σε μεγάλο βαθμό και το 5% πάρα πολύ. Σε γενικές γραμμές, φαίνεται ότι οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις θέτουν σαφώς τους στόχους και τους κινδύνους που τους συνοδεύουν.

Πίνακας 4 20 Ερώτηση Γ4

4. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση καθορίζει τους στόχους με επαρκή σαφήνεια όσον αφορά τους κινδύνους που αναλαμβάνονται;	
Καθόλου	1

Σε μικρό βαθμό	8
Σε μέτριο βαθμό	34
Σε μεγάλο βαθμό	20
Πάρα πολύ	3
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 20 Ερώτηση Γ4



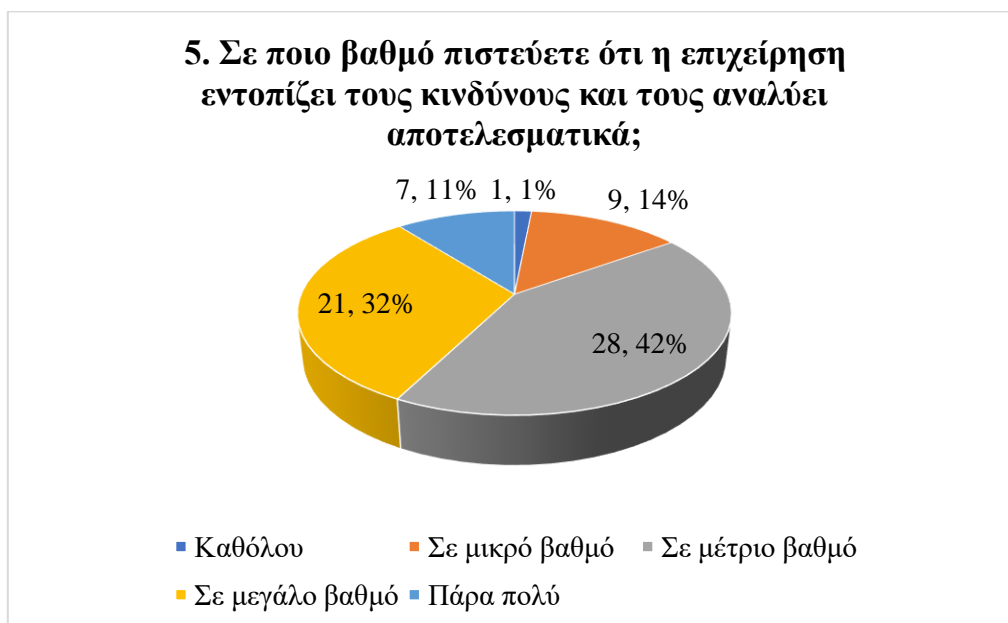
Το Ερώτημα Γ5 εξετάζει το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση εντοπίζει τους κινδύνους και τους αναλύει αποτελεσματικά. Τα αποτελέσματα του ερωτήματος παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.21 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Προκύπτει ότι το 1% δεν το πιστεύει καθόλου, το 14% σε μικρό βαθμό, το 42% σε μέτριο βαθμό, το 32% σε μεγάλο βαθμό και το 11% πάρα πολύ. Ουσιαστικά η πλειοψηφία των συμμετεχόντων τηρεί ουδέτερη στάση στην ικανότητα της επιχείρησης να εντοπίζει και να αναλύει με αποτελεσματικό τρόπο τους κινδύνους που προκύπτουν. Αυτό πιθανώς να έχει να κάνει με τις διαδικασίες που ακολουθούνται ή τις ικανότητες των ανθρώπων που διαχειρίζονται το ζήτημα.

Πίνακας 4 21 Ερώτηση Γ5

5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση εντοπίζει τους κινδύνους και τους αναλύει αποτελεσματικά;	
Καθόλου	1
Σε μικρό βαθμό	9
Σε μέτριο βαθμό	28

Σε μεγάλο βαθμό	21
Πάρα πολύ	7
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 21 Ερώτηση Γ5



Το Ερώτημα Γ6 αφορά το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της την πιθανότητα εξαπάτησης. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.22 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Προκύπτει ότι μόλις το 3% των συμμετεχόντων δεν πιστεύει καθόλου σε αυτή την πρόταση, το 14% πιστεύει σε μικρό βαθμό ότι η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της τον κίνδυνο εξαπάτησης – ουσιαστικά μέσα στην ίδια την εταιρία- ενώ το 36% των συμμετεχόντων το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 32% σε μεγάλο βαθμό και το 15% πάρα πολύ. Η πλειοψηφία τείνει να εμπιστεύεται την κρίση της εταιρίας σε ζητήματα εξαπάτησης και να θεωρεί ότι έχουν ληφθεί τα απαραίτητα μέτρα πρόβλεψής της.

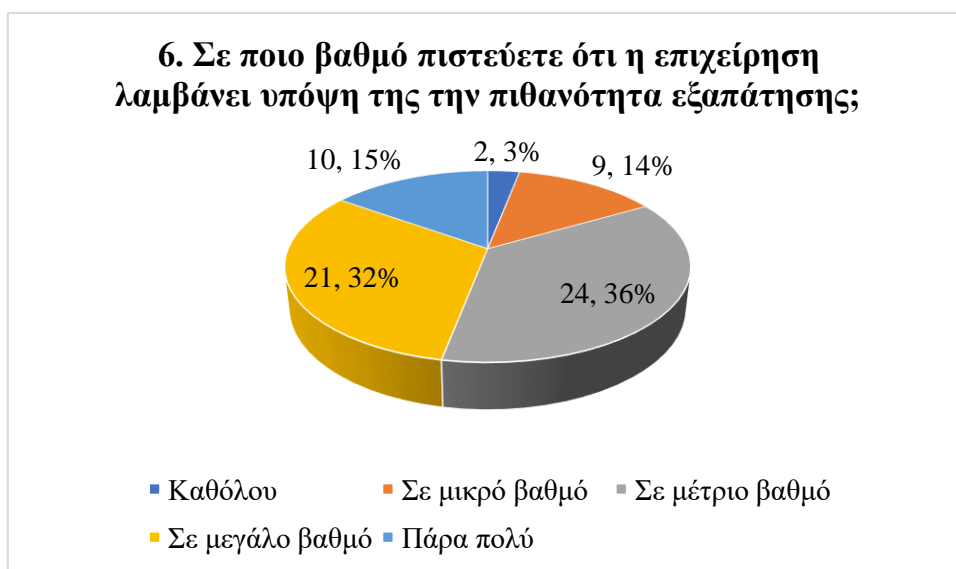
Πίνακας 4 22 Ερώτηση Γ6

<b>6. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της την πιθανότητα εξαπάτησης;</b>	
Καθόλου	2
Σε μικρό βαθμό	9



Σε μέτριο βαθμό	24
Σε μεγάλο βαθμό	21
Πάρα πολύ	10
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 22 Ερώτηση Γ6



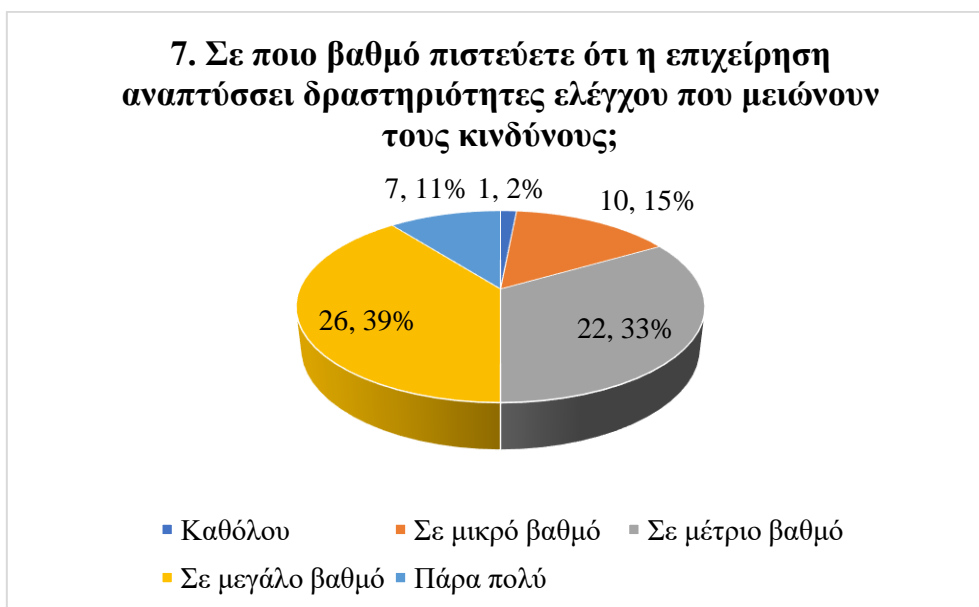
Το Ερώτημα Γ7 εξετάζει το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητες ελέγχου που μειώνουν τους κινδύνους. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.23 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Προκύπτει ότι το 2% των συμμετεχόντων δεν το πιστεύει καθόλου, το 15% των συμμετεχόντων πιστεύει σε μικρό βαθμό πως η επιχείρηση προνοεί και αναπτύσσει δραστηριότητες στο πλαίσιο του εσωτερικού ελέγχου οι οποίες έχουν στόχο να μειώσουν τον κίνδυνο, το 33% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 39% σε μεγάλο βαθμό και το 11% πάρα πολύ. Σε γενικές γραμμές τηρείται μια μετριοπαθής στάση των συμμετεχόντων σχετικά με τις δράσεις που αναλαμβάνει η επιχείρηση στο πλαίσιο άσκησης του εσωτερικού ελέγχου.

Πίνακας 4 23 Ερώτηση Γ7

<b>7. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητες ελέγχου που μειώνουν τους κινδύνους;</b>	
Καθόλου	1
Σε μικρό βαθμό	10

Σε μέτριο βαθμό	22
Σε μεγάλο βαθμό	26
Πάρα πολύ	7
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 23 Ερώτηση Γ7

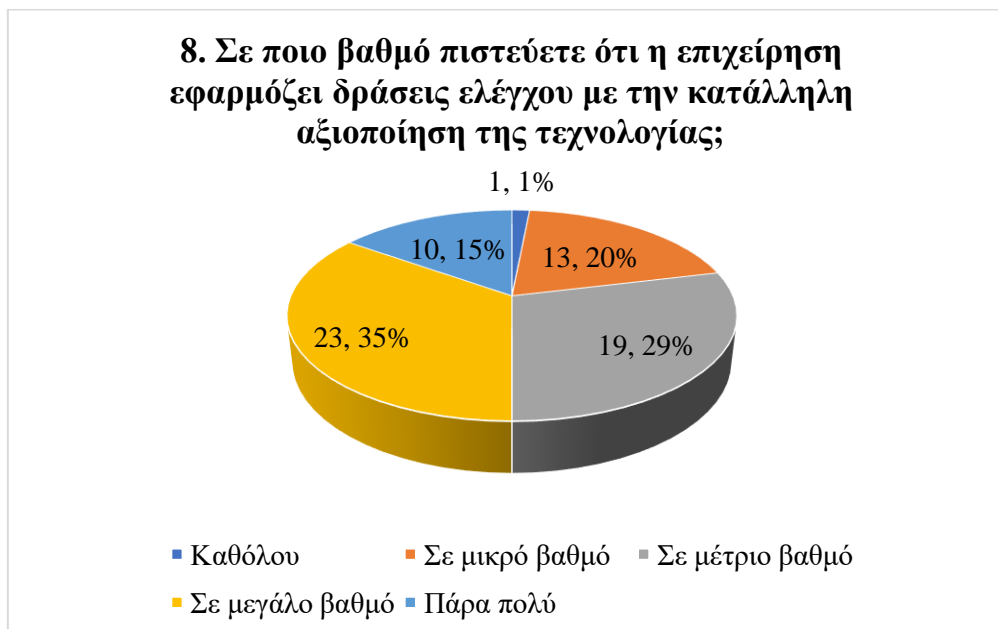


Το Ερώτημα Γ8 αφορά το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση εφαρμόζει δράσεις ελέγχου με την κατάλληλη αξιοποίηση της τεχνολογίας. Τα αποτελέσματα φαίνονται στον Πίνακα και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Προκύπτει ότι μόλις το 1% δεν το πιστεύει καθόλου, το 20% πιστεύει ότι αξιοποιείται η τεχνολογία στο πλαίσιο δράσεων του ελέγχου σε μικρό βαθμό, το 29% σε μέτριο βαθμό, το 35% σε μεγάλο βαθμό και το 15% πάρα πολύ. Φαίνεται ότι οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις έχουν περιθώριο να αξιοποιήσουν τα σύγχρονα τεχνολογικά μέσα εποπτείας και εσωτερικού ελέγχου που υπάρχουν διαθέσιμα στην αγορά προκειμένου να διευκολυνθεί το έργο των εσωτερικών ελεγκτών.

Πίνακας 4 24 Ερώτηση Γ8

8. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση εφαρμόζει δράσεις ελέγχου με την κατάλληλη αξιοποίηση της τεχνολογίας;	
Καθόλου	1
Σε μικρό βαθμό	13
Σε μέτριο βαθμό	19
Σε μεγάλο βαθμό	23
Πάρα πολύ	10

Διάγραμμα 4 24 Ερώτηση Γ8



Το Ερώτημα Γ9 αφορά το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση εφαρμόζει δραστηριότητες ελέγχου που συνάδουν με τις πολιτικές και τους στόχους που θέτει. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.25 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Το 2% των συμμετεχόντων δεν το πιστεύει καθόλου, το 12% πιστεύει σε μικρό βαθμό ότι οι δραστηριότητες ελέγχου συνάδουν τόσο με τους στόχους όσο και με τις διαδικασίες και πολιτικές που ακολουθούνται στο πλαίσιο λειτουργίας της, το 36% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 41% σε μεγάλο βαθμό και το 9% πάρα πολύ.

Πίνακας 4 25 Ερώτηση Γ9

9. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση εφαρμόζει δραστηριότητες ελέγχου που συνάδουν με τις πολιτικές και τους στόχους που θέτει;	
Καθόλου	1
Σε μικρό βαθμό	8
Σε μέτριο βαθμό	24
Σε μεγάλο βαθμό	27
Πάρα πολύ	6
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 25 Ερώτηση Γ9

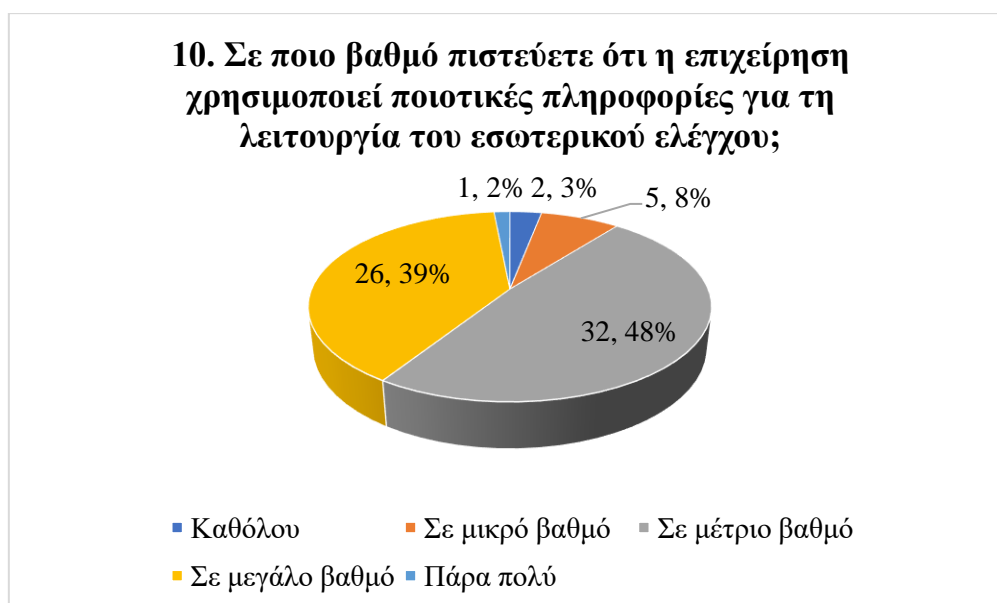


Το Ερώτημα Γ10 αφορά το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση χρησιμοποιεί ποιοτικές πληροφορίες για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Με βάση τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.26 και το αντίστοιχο Διάγραμμα προκύπτει ότι το 3% των συμμετεχόντων δεν το πιστεύει καθόλου, το 8% πιστεύει σε μικρό βαθμό ότι χρησιμοποιούνται ποιοτικές πληροφορίες για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, το 48% σε μέτριο βαθμό, το 39% σε μεγάλο βαθμό ενώ μόλις 2% το πιστεύει πάρα πολύ. Και πάλι η πλειοψηφία τηρεί μετριοπαθή στάση χωρίς να εκφράζει μια ξεκάθαρη θέση και στάση για την χρήση ποιοτικής πληροφόρησης στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου.

Πίνακας 4 26 Ερώτηση Γ10

10. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί ποιοτικές πληροφορίες για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου;	
Καθόλου	2
Σε μικρό βαθμό	5
Σε μέτριο βαθμό	32
Σε μεγάλο βαθμό	26
Πάρα πολύ	1
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 26 Ερώτηση Γ10



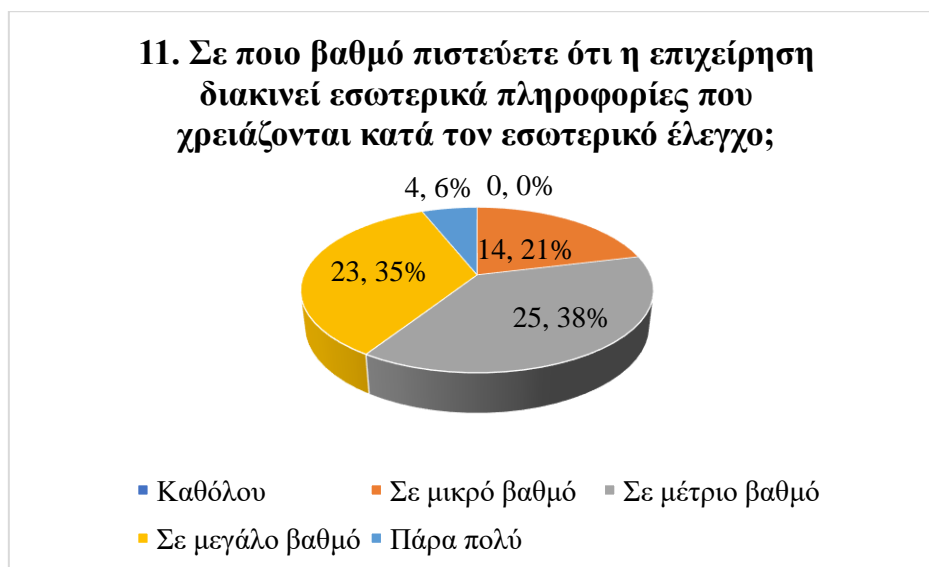
Το Ερώτημα Γ11 εξετάζει το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση διακινεί εσωτερικά πληροφορίες που χρειάζονται κατά τον εσωτερικό έλεγχο. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.27 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Προκύπτει ότι το 21% των συμμετεχόντων πιστεύει ότι η επιχείρηση διακινεί σε μικρό βαθμό εσωτερικά πληροφορίες οι οποίες είναι απαραίτητες για τη διεξαγωγή του εσωτερικού ελέγχου, το 38% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 35% σε μεγάλο βαθμό, ενώ μόλις το 6% το πιστεύει πάρα πολύ. Η εσωτερική διακίνηση πληροφοριών διευκολύνει πολύ τόσο την επικοινωνία μεταξύ του ανθρώπινου δυναμικού των διαφόρων τμημάτων με το τμήμα ή τους ανθρώπους που απασχολούνται στον εσωτερικό έλεγχο της επιχείρησης όσο και την επικοινωνία των κατάλληλων πληροφοριών από τους εσωτερικούς ελεγκτές προς τη διοίκηση.

Πίνακας 4 27 Ερώτηση Γ11

11. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση διακινεί εσωτερικά πληροφορίες που χρειάζονται κατά τον εσωτερικό έλεγχο;	
Καθόλου	0

Σε μικρό βαθμό	14
Σε μέτριο βαθμό	25
Σε μεγάλο βαθμό	23
Πάρα πολύ	4
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 27 Ερώτηση Γ11

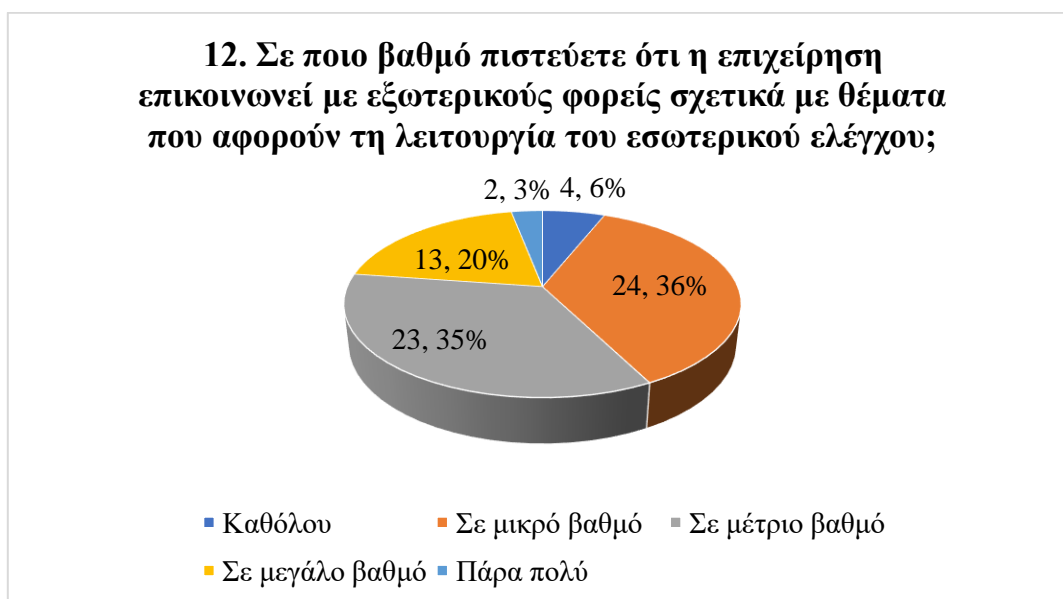


Το Ερώτημα Γ12 εξετάζει το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση επικοινωνεί με εξωτερικούς φορείς σχετικά με θέματα που αφορούν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου. Με βάση τα αποτελέσματα που εμφανίζονται στον Πίνακα 4.28 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Προκύπτει ότι το 6% των συμμετεχόντων δεν το πιστεύει καθόλου, το 36% το πιστεύει σε μικρό βαθμό, παρόμοιο ποσοστό (35%) το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 20% σε μεγάλο βαθμό και το 3% πάρα πολύ. Η τάση είναι ότι η επιχείρηση δεν ανταλλάσσει πληροφορίες σχετικά με τον τρόπο λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου με εξωτερικούς φορείς. Αυτό έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές πτυχές. Οι θετικές σχετίζονται με το γεγονός ότι δεν επιθυμεί να αποκαλύψει πρακτικές λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου σε τρίτους, ενώ οι αρνητικές σχετίζονται με το γεγονός ότι δεν μπορεί να βελτιώσει τις πρακτικές αυτές αν δεν τεθούν μέτρα σύγκρισης και δεν υπάρξουν συμβουλές και παροχή γνώσης μέσω εκπαίδευσης από εξειδικευμένους τρίτους φορείς.

Πίνακας 4 28 Ερώτηση Γ12

12. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση επικοινωνεί με εξωτερικούς φορείς σχετικά με θέματα που αφορούν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου;	
Καθόλου	4
Σε μικρό βαθμό	24
Σε μέτριο βαθμό	23
Σε μεγάλο βαθμό	13
Πάρα πολύ	2
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 28 Ερώτηση Γ12



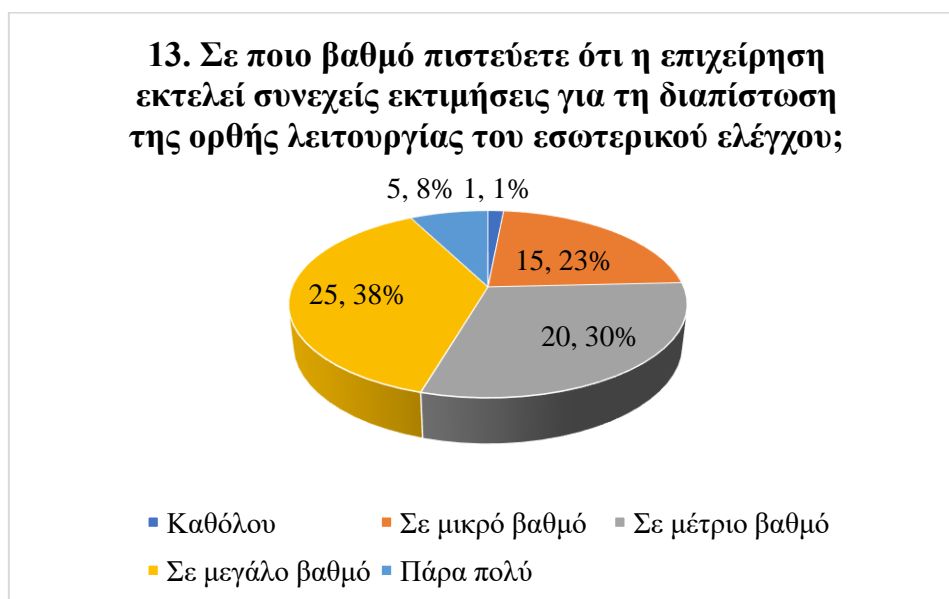
Το Ερώτημα Γ13 εξετάζει το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση εκτελεί συνεχώς εκτιμήσεις για τη διαπίστωση της ορθής λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου. Με βάση τα αποτελέσματα που παρουσιάζονται στον Πίνακα 4.29 και το αντίστοιχο Διάγραμμα προκύπτει ότι το 1% των συμμετεχόντων δεν το πιστεύει καθόλου, το 23% πιστεύει σε μικρό βαθμό ότι εκτελούνται συνέχεια διαδικασίες εκτίμησης της ορθής λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου, το 30% το πιστεύει σε μέτριο βαθμό, το 38% σε μεγάλο βαθμό και το 8% πάρα πολύ. Φαίνεται πως η πλειοψηφία των συμμετεχόντων (46%) θεωρεί ότι γίνονται σε τακτικά χρονικά διαστήματα οι απαραίτητες ενέργειες διασφάλισης της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου.

Πίνακας 4 29 Ερώτηση Γ13

13. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση εκτελεί συνεχώς εκτιμήσεις για τη διαπίστωση της ορθής λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου;
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Καθόλου	1
Σε μικρό βαθμό	15
Σε μέτριο βαθμό	20
Σε μεγάλο βαθμό	25
Πάρα πολύ	5
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 29 Ερώτηση Γ13



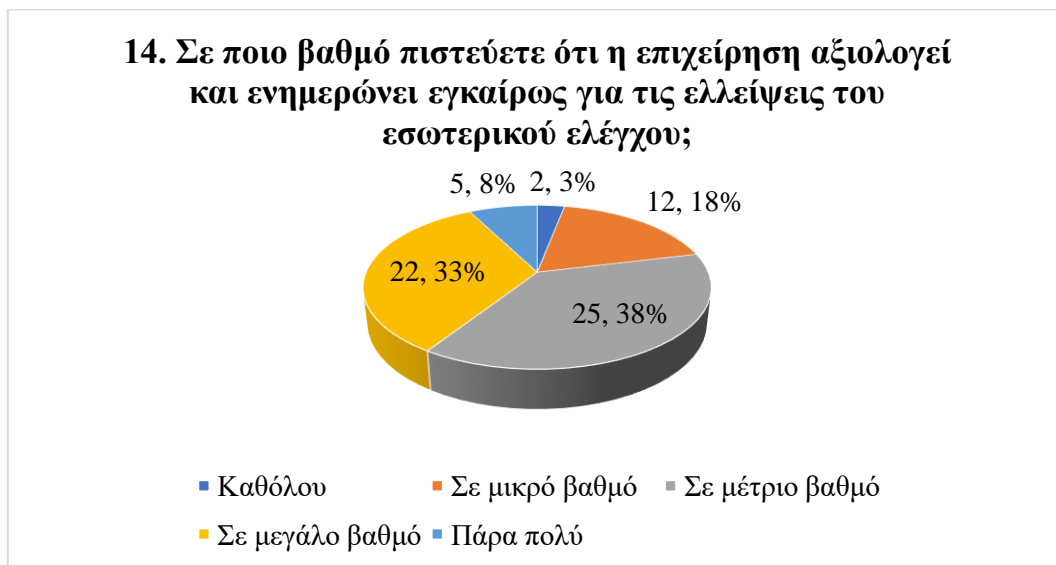
Το Ερώτημα Γ14 εξετάζει το βαθμό στον οποίο η επιχείρηση αξιολογεί και ενημερώνει εγκαίρως για τις ελλείψεις του εσωτερικού ελέγχου. Τα αποτελέσματα εμφανίζονται στον Πίνακα 4.30 και το αντίστοιχο Διάγραμμα. Προκύπτει ότι το 3% των συμμετεχόντων δεν το πιστεύει καθόλου, το 18% πιστεύει σε μικρό βαθμό πως η επιχείρηση εφαρμόζει διαδικασίες αξιολόγησης και ενημερώνει έγκαιρα για τις ελλείψεις του εσωτερικού ελέγχου, το 38% σε μέτριο βαθμό, το 33% σε μεγάλο βαθμό και το υπόλοιπο 8% πάρα πολύ. Το ερώτημα αυτό ουσιαστικά εξετάζει αν υπάρχει ανταλλαγή πληροφοριών μεταξύ της διοίκησης και του εσωτερικού ελέγχου σχετικά με τις ελλείψεις που παρουσιάζονται και αν τελικά διορθώνονται τυχόν σφάλματα ή παραλείψεις. Η πλειοψηφία (41%) τείνει να πιστεύει σε μεγάλο ή πολύ μεγάλο βαθμό ότι υπάρχει αυτή η αλληλεπίδραση και λειτουργεί επιτυχώς.

Πίνακας 4 30 Ερώτηση Γ14



14. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση αξιολογεί και ενημερώνει εγκαίρως για τις ελλείψεις του εσωτερικού ελέγχου;	
Καθόλου	2
Σε μικρό βαθμό	12
Σε μέτριο βαθμό	25
Σε μεγάλο βαθμό	22
Πάρα πολύ	5
Σύνολο	66

Διάγραμμα 4 30 Ερώτηση Γ14



## 4.2. ΕΠΑΓΩΓΙΚΗ ΣΤΑΤΙΣΤΙΚΗ

### 4.2.1. Συσχετίσεις Pearson

Για να προσδιοριστεί η σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών πραγματοποιήθηκε ανάλυση συσχετίσεων με το τεστ Pearson. Με αναλύσεις παλινδρόμησης εισάγονται ως ανεξάρτητη μεταβλητή ο εσωτερικός έλεγχος αρχικά ως ενιαία μεταβλητή και μετά με όλες τις διαστάσεις του και ως εξαρτημένη μεταβλητή η εταιρική διακυβέρνηση αρχικά ως ενιαία μεταβλητή και μετά με όλες τις διαστάσεις της. Το τεστ Pearson αναζητά τη στατιστικά σημαντική ύπαρξη σχέσεων, θετικών ή αρνητικών ανάμεσα στις εξεταζόμενες μεταβλητές. Οι μεταβλητές αποτελούνται από συνεχή δεδομένα πενταβάθμιας κλίμακας Likert πληρώνοντας τις προϋποθέσεις για συσχέτιση με έλεγχο Pearson.

Όταν ο εσωτερικός έλεγχος και η εταιρική διακυβέρνηση αντιμετωπίζονται ως ενιαία μεταβλητή δεν προκύπτει στατιστική σημαντικότητα μεταξύ τους (Πίνακας 4.31).

Πίνακας 4 31 Pearson συσχετίσεις μεταξύ ενιαίων μεταβλητών

<b>Συσχετίσεις</b>			
		Εταιρική Διακυβέρνηση	Εσωτερικός Έλεγχος
Εταιρική Διακυβέρνηση	Pearson Correlation	1	,166
	Sig. (2-tailed)		,184
	N	66	66
Εσωτερικός Έλεγχος	Pearson Correlation	,166	1
	Sig. (2-tailed)	,184	
	N	66	66

Όταν όμως εξετάζονται οι τρεις πτυχές της εταιρικής διακυβέρνησης και οι πέντε πτυχές του εσωτερικού ελέγχου, όπως φαίνεται και στον Πίνακα 4.32 προκύπτει στατιστική σημαντικότητα μεταξύ όλων των πτυχών της εταιρικής διακυβέρνησης και των τεσσάρων από τις πέντε πτυχές του εσωτερικού ελέγχου. Μόνο η δραστηριότητα παρακολούθησης δεν παρουσιάζει στατιστική σημαντικότητα με καμία από τις τρεις πτυχές της εταιρικής διακυβέρνησης.

Προκύπτει επομένως ότι πράγματι ο εσωτερικός έλεγχος έχει τη δυνατότητα μέσω της πλειοψηφίας των πτυχών του όπως αυτές ορίζονται από την COSO να επηρεάσει την εταιρική διακυβέρνηση και συγκεκριμένα τρεις από τις σημαντικότερες πτυχές της που εξετάζονται στην παρούσα εργασία. Οι στατιστικά σημαντικές σχέσεις που βρέθηκαν είναι όλες θετικές. Αυτό σημαίνει ότι και οι τρεις υποθέσεις της έρευνας επιβεβαιώνονται ενώ οι μηδενικές υποθέσεις απορρίπτονται. Ωστόσο, αξίζει να εξεταστεί περαιτέρω το γεγονός ότι η εικόνα διαφοροποιείται όταν οι δύο μεταβλητές εξετάζονται με ενιαίο τρόπο. Πιθανώς αυτό να οφείλεται στο μικρό δείγμα της έρευνας ή στην απουσία εξέτασης περισσότερων πτυχών τόσο της εταιρικής διακυβέρνησης όσο και του εσωτερικού ελέγχου.

Πίνακας 4 32 Pearson συσχετίσεις μεταξύ διαστάσεων εξαρτημένης και ανεξάρτητης μεταβλητής

<b>Συσχετίσεις</b>
--------------------

		Περιβάλλον ελέγχου	Εκτίμηση κινδύνου	Δραστηριότητα ελέγχου	Πληροφορία και Επικοινωνία
Δομή	Pearson Correlation	,742**	,632**	,632**	,686**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66
Δ.Σ.	Pearson Correlation	,783**	,916**	,916**	,888**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66
Εκτελεστικές αποζημιώσεις	Pearson Correlation	,896**	,973**	,973**	1,000**
	Sig. (2- tailed)	,000	,000	,000	,000
	N	66	66	66	66
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).					

#### 4.2.2. Παραγοντική Ανάλυση

Στη συνέχεια γίνεται παραγοντική ανάλυση και στις δύο εξεταζόμενες μεταβλητές (ανεξάρτητη και εξαρτημένη) προκειμένου να διαπιστωθεί αν πράγματι οι πτυχές που εξετάζονται επιβεβαιώνονται στατιστικά. Αρχικά, έγινε έλεγχος πολυσυγγραμμικότητας για να ελεγχθεί αν τα δεδομένα είναι κατάλληλα για παραγοντική ανάλυση. Το στατιστικό αυτό παίρνει τιμές στο διάστημα [0,1]. Όταν  $KMO > 0,6$  είναι εφικτή η παραγοντική ανάλυση.

Προκειμένου να εξεταστεί η εγκυρότητα του ερευνητικού εργαλείου (ερωτηματολόγιο) αλλά και η ύπαρξη τυχόν λανθανουσών – υποκρυπτόμενων μεταβλητών διενεργήθηκε παραγοντική ανάλυση τόσο στις ερωτήσεις που αποτελούν συνιστώσες της εξαρτημένης μεταβλητής όσο και στις ερωτήσεις που αποτελούν συστατικά των ανεξάρτητων μεταβλητών. Προκειμένου να επιτευχθεί εγκυρότερη

δομή περιλήφθηκαν στον κάθε παράγοντα ερωτήσεις – μεταβλητές με παραγοντική φόρτιση άνω του 0,4. Η μέθοδος που επιλέχτηκε είναι η ανάλυση κύριων συνιστωσών με περιστροφή Varimax και κανονικοποίηση Kaiser.

Η ανάλυση παραγόντων της Εταιρικής Διακυβέρνησης εξήγαγε έναν μόνο παράγοντα ο οποίος εξηγεί το 76,59% της παρατηρούμενης διακύμανσης (KMO = 0,657, Bartlett's = 99,973,  $p < 0.0005$ ). Το γράφημα Scree αποκάλυψε ότι πρέπει να διατηρηθούν ο ένας από τις 3 αρχικά προβλεφθείσες πτυχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης ο οποίος περιλαμβάνει ερωτήματα και από τις τρεις πτυχές της Εταιρικής Διακυβέρνησης.

Πίνακας 4 33 KMO και Bartlett's Test

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,657
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	99,973
	df	3
	Sig.	,000

Πίνακας 4 34 Εξηγούμενη διακύμανση για Εταιρική Διακυβέρνηση

Component	Total Variance Explained					
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	2,298	76,587	76,587	2,298	76,587	76,587
2	,535	17,846	94,434			
3	,167	5,566	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Επειδή η ανάλυση οδήγησε στην ύπαρξη ενός μόνο παράγοντα δεν ήταν εφικτή η εφαρμογή της αντιστροφής Varimax.

Όσον αφορά τη μεταβλητή του εσωτερικού ελέγχου προκύπτει ότι δεν είναι θετικά ορισμένος ο πίνακας εξαιτίας της τέταρτης και πέμπτης διάστασης του εσωτερικού ελέγχου (δηλαδή της πληροφορίας και επικοινωνίας και της δραστηριότητας παρακολούθησης) και έτσι δεν προκύπτουν αποτελέσματα KMO και Bartlett's. Η ανάλυση παραγόντων του Εσωτερικού Ελέγχου εξήγαγε έναν μόνο παράγοντα ο οποίος εξηγεί το 95,502% της παρατηρούμενης διακύμανσης Από την παραγοντική ανάλυση προκύπτει και πάλι ένας μόνο παράγοντας ο οποίος δεν περιλαμβάνει τις διαστάσεις της πληροφορίας & επικοινωνίας και της δραστηριότητας

παρακολούθησης. Ακόμη, δεν μπορεί να γίνει Varimax αντιστροφή εξαιτίας του αποτελέσματος.

Πίνακας 4.35 Εξηγούμενη διακύμανση για Εσωτερικό Έλεγχο

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,775	95,502	95,502	4,775	95,502	95,502
2	,175	3,504	99,005			
3	,050	,995	100,000			
4	7,134E-016	1,427E-014	100,000			
5	-1,943E-016	-3,886E-015	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

#### 4.2.3. Παλινδρόμηση

Καθώς όλες οι μεταβλητές θεωρούνται συνεχείς χρησιμοποιήθηκε πολλαπλή γραμμική παλινδρόμηση με εξαρτημένη μεταβλητή την «Εταιρική Διακυβέρνηση» (Ερωτήματα Β1 – Β9) και ανεξάρτητη μεταβλητή τον «Εσωτερικό Έλεγχο» (Ερωτήματα Γ1 – Γ14). Το ποσοστό μεταβλητότητας που ερμηνεύεται από το ακόλουθο μοντέλο δεν είναι πολύ υψηλό (47,3%) όπως φαίνεται στον Πίνακα 4.36 υποδηλώνοντας ότι το 47,3% της συνολικής μεταβλητότητας της εξαρτημένης μεταβλητής ερμηνεύεται μέσα από το συγκεκριμένο μοντέλο και καθιστά υπό συζήτηση την έρευνα.

Πίνακας 4.36 Μεταβλητότητα μοντέλου

Model Summary									
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Change Statistics				
					R Square Change	F Change	df1	df2	Sig. F Change
1	,688 <sup>a</sup>	,473	,447	,3120623	,473	18,536	3	62	,000

a. Predictors: (Constant), Δραστηριότητα παρακολούθησης, Περιβάλλον ελέγχου, Δραστηριότητα ελέγχου

Στον Πίνακα 4.37 παρουσιάζονται τα αποτελέσματα της ANOVA από τα οποία προκύπτει ότι υπάρχει στατιστική σημαντικότητα στα αποτελέσματα και ως εκ τούτου μπορούμε να προχωρήσουμε στην ανάλυση παλινδρόμησης.

Πίνακας 4 37 ANOVA test

ANOVA <sup>a</sup>						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	5,415	3	1,805	18,536	,000 <sup>b</sup>
	Residual	6,038	62	,097		
	Total	11,453	65			

a. Dependent Variable: Εταιρική Διακυβέρνηση

b. Predictors: (Constant), Δραστηριότητα παρακολούθησης, Περιβάλλον ελέγχου, Δραστηριότητα ελέγχου

Στον Πίνακα 4.38 παρουσιάζεται η ανάλυση παλινδρόμησης. Σε αυτόν εξετάζεται κατά κύριο λόγο η τιμή Β στη δεύτερη στήλη που αφορά το συντελεστή παλινδρόμησης για κάθε πτυχή της ανεξάρτητης μεταβλητής και δείχνει τη μεταβολή της μέσης τιμής της εξαρτημένης μεταβλητής όταν αυξάνεται κατά μία μονάδα κάθε μία από τις πτυχές της ανεξάρτητης μεταβλητής δεδομένου ότι οι άλλες παράμετροι παραμένουν ως έχουν (σταθερές).

Πίνακας 4 38 Ανάλυση Παλινδρόμησης

Coefficients <sup>a</sup>						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1,367	,274		4,987	,000
	Περιβάλλον ελέγχου	-,139	,349	-,176	-,398	,692

a. Dependent Variable: Εταιρική Διακυβέρνηση

Πίνακας 4 39 Αποκλειόμενες πτυχές της μεταβλητής «Εσωτερικός Έλεγχος»

Excluded Variables <sup>a</sup>						
Model		Beta In	t	Sig.	Partial Correlation	Collinearity Statistics
						Tolerance
1	Εκτίμηση κινδύνου	. <sup>b</sup>	.	.	.	,000
	Πληροφορία και Επικοινωνία	. <sup>b</sup>	.	.	.	,000

a. Dependent Variable: Εταιρική Διακυβέρνηση

b. Predictors in the Model: (Constant), Δραστηριότητα παρακολούθησης, Περιβάλλον ελέγχου, Δραστηριότητα ελέγχου

Υπό αυτό το πρίσμα, από την τιμή B του προηγούμενου πίνακα παίρνουμε την εξίσωση παλινδρόμησης η οποία είναι της μορφής:

$$y = b_0 + b_1x_1$$

Με βάση τα στοιχεία του Πίνακα 4.38, η εξίσωση παλινδρόμησης διαμορφώνεται ως εξής:

$$y = 1,367 - 0,139 * (\text{Περιβάλλον Ελέγχου})$$

Σε σχέση με την ερευνητική υπόθεση της εργασίας που αφορά τη στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ της εταιρικής διακυβέρνησης και του εσωτερικού ελέγχου φαίνεται ότι λόγω της τιμής sig ( $p > 0.05$ ) οι μηδενικές ερευνητικές υποθέσεις γίνονται αποδεκτές και προκύπτει ότι η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου δε σχετίζεται στατιστικά σημαντικά με την πτυχή του Περιβάλλοντος Ελέγχου η οποία είναι η μόνη που αναγνωρίζεται στατιστικώς από το λογισμικό SPSS.

## ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5 ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ – ΠΕΡΙΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΈΡΕΥΝΑ

---

Στο παρόν κεφάλαιο της διπλωματικής παρατίθενται με συνοπτικό τρόπο τα ουσιαστικά συμπεράσματα της εργασίας. Ακόμη καταγράφονται βασικοί περιορισμοί της εργασίας καθώς και προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.

Από τη μελέτη της βιβλιογραφίας έγινε κατανοητή η σημασία και ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου στην εταιρική διακυβέρνηση μιας επιχείρησης. Οι ερευνητές έχουν ασχοληθεί εκτενώς με τη σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών και κυρίως με τους παράγοντες που επηρεάζουν η μία την άλλη. Στο πλαίσιο αυτό διεξήχθη και η παρούσα έρευνα η οποία εξετάζει τρεις πτυχές της εταιρικής διακυβέρνησης και της σχέσης τους με πέντε πτυχές του εσωτερικού ελέγχου.

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί χρήσιμο εργαλείο σε μια επιχείρηση και μπορεί να συνδράμει στη βελτίωση της εταιρικής διακυβέρνησης και κατ' επέκταση στη βελτίωση της επίδοσης της επιχείρησης. Ένας αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος συμβάλλει στην αποτελεσματική αξιολόγηση και διαχείριση των ζητημάτων για τα οποία πρέπει να λάβει αποφάσεις το Διοικητικό Συμβούλιο. Στο πλαίσιο της παρούσας εργασίας αποφασίστηκε ο εσωτερικός έλεγχος να εξεταστεί μέσω των πέντε πτυχών που προτείνει η COSO (2013) και είναι το περιβάλλον ελέγχου, η εκτίμηση των κινδύνων, οι δραστηριότητες ελέγχου, η πληροφόρηση και επικοινωνία και τέλος οι δραστηριότητες παρακολούθησης.

Η εταιρική διακυβέρνηση προσέλκυσε προσφάτως το ενδιαφέρον των σύγχρονων ερευνητών σε σχέση με τη σύνδεσή της με τον εσωτερικό έλεγχο. Τα χαρακτηριστικά της εταιρικής διακυβέρνησης είναι πολλά. Ωστόσο, τα πιο δημοφιλή στη βιβλιογραφία είναι η δομή ιδιοκτησίας, δηλαδή η συγκέντρωση των κεφαλαίων σε πολλούς ή λίγους μετόχους, το Διοικητικό Συμβούλιο υπό την έννοια του μεγέθους, της ανεξαρτησίας, της διττής θέσης του Προέδρου του ως Διευθύνων Σύμβουλος και άλλα αντίστοιχα χαρακτηριστικά και τέλος οι εκτελεστικές αποζημιώσεις και συγκεκριμένα ο τρόπος με τον οποίο πρέπει να καθορίζονται.

Προκειμένου να εντοπιστεί αν τα θεωρητικά και εμπειρικά ευρήματα πολλών ερευνητών που συνδέουν τον εσωτερικό έλεγχο με την εταιρική διακυβέρνηση επιβεβαιώνονται και στην περίπτωση των ελληνικών επιχειρήσεων, διεξήχθη έρευνα



σε συμβουλευτικές επιχειρήσεις και τράπεζες στην περιοχή της Θεσσαλονίκης προκειμένου να ελεγχθεί η σχέση και η αλληλεπίδραση μεταξύ των δύο εννοιών.

Η στατιστική ανάλυση πραγματοποιήθηκε με τη βοήθεια του στατιστικού λογισμικού πακέτου SPSS 20.0 ώστε να ερευνηθούν οι σχέσεις και οι αλληλεξαρτήσεις μεταξύ της εξαρτημένης μεταβλητής και των πτυχών της ανεξάρτητης δηλαδή του Εσωτερικού Ελέγχου που είναι το περιβάλλον ελέγχου, η εκτίμηση κινδύνου, η δραστηριότητα ελέγχου, η πληροφόρηση και η επικοινωνία και τέλος η δραστηριότητα παρακολούθησης.

Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι όταν η εταιρική διακυβέρνηση και ο εσωτερικός έλεγχος εξετάζονται ως ενιαίες μεταβλητές μέσα από τις ερωτήσεις που τις εκφράζουν στο ερωτηματολόγιο που χρησιμοποιήθηκε δεν προκύπτει κάποια στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους. Ωστόσο, όταν εξετάζονται ξεχωριστά οι τρεις πτυχές της εταιρικής διακυβέρνησης και οι πέντε του εσωτερικού ελέγχου προκύπτει ότι υπάρχει στατιστικά σημαντική σχέση μεταξύ τους εκτός από τη δραστηριότητα παρακολούθησης.

Το εύρημα αυτό είναι ιδιαίτερα σημαντικό καθώς υποδηλώνει τη σημασία που διαδραματίζει ο εσωτερικός έλεγχος ως ανεξάρτητη μεταβλητή στην αποτελεσματικότητα της εταιρικής διακυβέρνησης και επιβεβαιώνει τις υποθέσεις αρκετών ερευνών που εξετάστηκαν στο θεωρητικό μέρος της εργασίας οι οποίες δίνουν μεγάλη βαρύτητα στη διεξαγωγή αποτελεσματικού εσωτερικού ελέγχου ώστε να μεγιστοποιηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας της εταιρικής διακυβέρνησης και κατ' επέκταση να διασφαλιστεί η αποδοτικότητα των επιχειρήσεων.

Στη συνέχεια, διεκπεραιώθηκε παραγοντική ανάλυση στις δύο μεταβλητές ώστε να εξεταστεί αν πράγματι οι πτυχές που χρησιμοποιήθηκαν για την καθεμία μπορούν να λειτουργήσουν ως παράγοντες καθορισμού τους. Ωστόσο, πιθανώς λόγω του μικρού αριθμού ερωτήσεων που αντιστοιχεί σε κάθε πτυχή κάθε μεταβλητής (2-3 ερωτήματα) προέκυψε και στις δύο περιπτώσεις μόνο ένας παράγοντας ο οποίος περικλείει την πλειοψηφία των ερωτημάτων. Ως εκ τούτου, η ανάλυση αυτή δεν έδωσε χρήσιμα συμπεράσματα.

Τέλος, διεξήχθη απλή παλινδρόμηση για να εξεταστεί και με αυτόν τον τρόπο αν υπάρχει προβλεπτική ικανότητα του εσωτερικού ελέγχου όσον αφορά την επιτυχία της εταιρικής διακυβέρνησης. Προκύπτει ότι η μόνη πτυχή του εσωτερικού ελέγχου η οποία εμφανίζει στατιστικά σημαντικά αποτελέσματα στην απλή παλινδρόμηση είναι το περιβάλλον ελέγχου. Ως εκ τούτου οι επιχειρήσεις που ανήκουν στον κλάδο της

συμβουλευτικής και οι τράπεζες στην Ελλάδα πιθανώς να πρέπει να δώσουν έμφαση στο συγκεκριμένο παράγοντα του εσωτερικού ελέγχου προκειμένου να βελτιώσουν την εταιρική διακυβέρνηση και να αυξήσουν τις πιθανότητες αποδοτικότητάς τους.

Όσον αφορά τους περιορισμούς της έρευνας ο βασικότερος έγκειται στη χρονική διάρκειά της και την κατ' επέκταση μικρή συμμετοχή του δείγματος. Το ερωτηματολόγιο ακόμη απευθύνθηκε μόνο σε εταιρίες συμβουλευτικής και τράπεζες ενώ ο κλάδος των χρηματοοικονομικών υπηρεσιών εμπεριέχει και άλλα είδη επιχειρήσεων.

Όσον αφορά προτάσεις για μελλοντικές έρευνες η πρώτη αφορά τη διεξαγωγή της έρευνας σε μεγαλύτερο δείγμα τόσο επιχειρήσεων όσο και κλάδων με παράλληλη αύξηση των ερωτήσεων που αφορούν τις πτυχές των δύο μεταβλητών. Ακόμη, θα είχε ενδιαφέρον να εξεταστούν και άλλοι παράγοντες που συνθέτουν τις δύο μεταβλητές όπως είναι η χρήση των πληροφοριακών συστημάτων για τους σκοπούς του εσωτερικού ελέγχου ή να υπάρξει πιο εξειδικευμένη και ενδελεχής μελέτη της πτυχής του Δ.Σ. μέσα από την εξέταση του μεγέθους του και της ανεξαρτησίας των μελών του.

## ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

---

- Agyei- Mensah, B.K. (2016). Internal control information disclosure and corporate governance: evidence from an emerging market. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 16 (1), 79-95.
- Agyemang, O.S., Castellini, M. (2015). Corporate governance in an emergent economy: a case of Ghana. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 15 (1), 52-84.
- Altamuro, J., Beatty, A. (2010). How does internal control regulation affect financial reporting? *Journal of Accounting and Economics*, 49, 58-74.
- Cadbury, A. (1992). Cadbury Report. The Financial Aspect of Corporate Governance. Διαθέσιμο από: [http://www.ecgi.org/codes/code.php?code\\_id=132](http://www.ecgi.org/codes/code.php?code_id=132).
- Cadbury, A. (2000). The Corporate Governance Agenda. *Journal of Corporate Governance, Practice – Based Papers*, 8, 7-15.
- COSO (1992). Internal control – Integrated framework. The Institute of Monitoringors.
- Danescu, T., Prozan, M., Danescu, A. (2012). The utility of the internal control in insuring the conformity between the accounting and fiscal reporting of the Romanian entities. *The 1<sup>st</sup> WSEAS International Conference on Finance, Accounting and Auditing (FAA)*. Books Proceedings, WSEAS E-library, Tomas Bata University, Zlin, Czech Republic, 20-22 September, 305-311.
- Danescu, T., Prozan, M., Prozan, R.D. (2014). Aspects regarding the governing of the risks in the financial reporting. *2<sup>nd</sup> World Conference on Business, Economics and Management*. Italia, Roma.
- Danescu, T., Prozan, M., Prozan, R.D. (2015a). Perspectives regarding accounting – corporate governance – internal control. *Procedia Economics and Finance*, 32, 588-594.
- Danescu, T., Prozan, M., Prozan, R.D. (2015b). The valances of the internal audit in relationship with the internal control – corporate governance. *Procedia Economics and Finance*, 26, 960-966.

- Deumes, R. (2004). Voluntary reporting on internal control by listed Dutch companies. Working paper. Maastricht University, Maastricht, Faculty of economics and business administration.
- Drogalas, G., Anagnostopoulou, E., Pazarskis, P., Koutoupis, A. (2018). Relationship between internal audit factors and corporate governance. *Journal of Governance and Regulation*, 7 (3), 13-17.
- Drogalas, G., Arampatzis, K., Anagnostopoulou, E. (2016). The relationship between Corporate governance, internal audit and audit committee: Empirical evidence from Greece. *Corporate Ownership and Control*, 14 (1), 569 – 577.
- Dumitrascu, M., Savulescu, I. (2012). Internal Control and the Impact on Corporate Governance, in Romanian Listed Companies. *Journal of Eastern Europe Research in Business & Economics*, 2012, 1-10.
- Elliot, B., Elliot, J. (2013). *Financial Accounting and Reporting*. 16<sup>th</sup> Edition. NJ: Pearson Higher Education.
- Feleaga, N., Feleaga, L., Dragomir, V., Bigioi, A. (2011). Corporate governance in the emergent economies: The case of Romania. *Magazine Theoretical and Applied Economy*, 13 (9), 3-15
- Feng, M., Chan, L., McVay, S. (2009). Internal Control and Management Guidance. *Journal of Accounting and Economics*, 48, 190 – 209.
- Financial Reporting Council (2014). The UK Corporate Governance Code (September 2014). Διαθέσιμο από: [www.frc.org.uk](http://www.frc.org.uk).
- Hanson, K. (2008). Ethics and the Middle Manager: Creating “Tone in The Middle”. Διαθέσιμο από: <https://www.scu.edu/ethics/focus-areas/business-ethics/resources/ethics-and-the-middle-managertone-in-the-middle/>.
- Imoniana, J.O., Costa, V.M., Luiza, M.A., Alberto, H.P., Alves, P.P. (2011). Causality and multidimensionality of internal controls: impact on organizations. *Corporate Ownership & Control*, 8 (2), 502-515.
- Jesover, F., Kirkpatrick, G. (2005). The Revised OECD Principles of Corporate Governance and their Relevance to Non – OECD Countries. *Corporate Governance: An International Review*, 13, 127-136.
- Keasy, K., Wright, M. (1997). *Corporate Governance – Responsibilities, Risks and Remuneration*. New York: John Wiley & Sons.

- MacMillan, K., Money, K., Downing, S., Hillenbrad, C. (2004). Giving Your Organization SPIRIT: An Overview and Call to Action for Directors on Issues of Corporate Governance. *Journal of General Management*, 30, 15-42.
- Mandaci, J.E., Waldrup, B.E. (2008). Improving internal control over financial reporting: COSO's guidance not just for public companies anymore. *The CPA Journal*, 30-34.
- Popa, A.S. (2011). Internal control – Corporate Governance. *Journal of Doctoral Studies. Accounting*, 1 (1-2), 52-64.
- Rae, K., Sands, J., Subramaniam, N. (2017). Associations among the five components within COSO internal control – integrated framework as the underpinning of quality corporate governance. *Australasian Accounting, Business and Finance Journal*, 11 (1), 28-54.
- Rupley, K. (2011). Corporate Governance Characteristics of Firms Reporting Internal Control Deficiencies. *Corporate Ownership & Control*, 8 (2), 363-390.
- Shleifer, Vishny (1997). A survey of corporate governance. *The Journal of Finance*, 52, 337-783.
- Stringer, C., Carey, P. (2002). Internal Control Re-design: An Exploratory Study of Australian Organizations. *Accounting, Accountability and Performance*, 8, 61-86.
- Tricker, R.I. (1994). *International Corporate Governance: Text, Readings and Cases*. New Jersey: Prentice Hall.

#### Ελληνική Βιβλιογραφία

- Τηλεκίδου, Ε.Ι. (2004). *Η έρευνα του μάρκετινγκ. Θεωρητικές προσεγγίσεις και εφαρμογές*. Αθήνα: Ελληνικά Γράμματα.
- Creswell, J. W. (2011). *Η έρευνα στην εκπαίδευση. Σχεδιασμός, διεξαγωγή και αξιολόγηση της ποσοτικής και της ποιοτικής έρευνας*. Αθήνα: Ίων.
- IFAC (2009). *Διεθνή Πρότυπα Ελέγχου και Διεθνή Πρότυπα Δικλίδων Ποιότητας*. ISBN: 978-1-934779-92-7.

## Ερωτηματολόγιο

Το παρόν ερωτηματολόγιο χορηγείται στο πλαίσιο έρευνας με τίτλο «Εσωτερικός έλεγχος και εταιρική διακυβέρνηση: Η αλληλεπίδραση των δύο εννοιών». Η έρευνα πραγματοποιείται στο πλαίσιο εκπόνησης της διπλωματικής εργασίας του Μεταπτυχιακού Προγράμματος Σπουδών στην Φορολογική και Χρηματοοικονομική Διοίκηση Στρατηγικών Αποφάσεων του Πανεπιστημίου Μακεδονίας.

Η συγκεκριμένη έρευνα έχει ως στόχο να εντοπίσει τη σχέση μεταξύ των δύο μεταβλητών. Το ερωτηματολόγιο αποτελείται από τρία μέρη, είναι ανώνυμο και τα στοιχεία θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά για ερευνητικούς σκοπούς. Επισημαίνεται ότι είναι σημαντικό να απαντήσετε σε όλες τις ερωτήσεις για να μπορεί να αξιοποιηθεί η συμμετοχή σας η οποία έχει εθελοντικό χαρακτήρα.

Σας ευχαριστώ πολύ για τον χρόνο σας.

Αλεξάνδρα Χατζηαντωνίου

## Α' Μέρος Δημογραφικά

### 1. Ιδιότητα

- Διευθυντής
- Μέλος Δ.Σ.
- Λογιστής
- Εσωτερικός ελεγκτής
- Άλλη θέση

### 2. Φύλο

- Άντρας
- Γυναίκα

### 3. Έτη προϋπηρεσίας

- 0-3
- 4-10
- 11-20
- >20

### 4. Έτη λειτουργίας της επιχείρησης

- 0-3
- 4-10
- >10

### 5. Είναι οικογενειακή επιχείρηση; ΝΑΙ ΟΧΙ

### 6. Γνωρίζετε για τον ελληνικό κώδικα εταιρικής διακυβέρνησης;

- ΝΑΙ  ΟΧΙ

### 7. Πόσες φορές συναντιέται το Δ.Σ. μέσα σε ένα χρόνο κατά μέσο όρο;

- <4  5-10  >10

## Β' Μέρος Εταιρική Διακυβέρνηση

	Καθόλου	Σε μικρό βαθμό	Σε μέτριο βαθμό	Σε μεγάλο βαθμό	Πάρα πολύ
1. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάζεται η κερδοφορία της επιχείρησης από τη συγκεντρωτική ιδιοκτησία (δηλαδή από την ύπαρξη μεγαλομετόχων και όχι πολλών μικρομετόχων);	1	2	3	4	5
2. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η κεφαλαιακή δομή της επιχείρησης (αναλογία ξένων και ιδίων κεφαλαίων) επηρεάζει την επίδοση της επιχείρησης;	1	2	3	4	5
3. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η μόχλευση διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στο μηχανισμό ελέγχου;	1	2	3	4	5
4. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η συμμετοχή εξωτερικών διευθυντικών στελεχών στο Δ.Σ. αυξάνει την αποτελεσματικότητα του Δ.Σ.;	1	2	3	4	5
5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι επηρεάζει αρνητικά το μεγάλο μέγεθος του Δ.Σ. την επίδοση της επιχείρησης;	1	2	3	4	5
6. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι ο πρόεδρος του Δ.Σ. πρέπει να είναι και Διευθύνων Σύμβουλος;	1	2	3	4	5



7. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι αμοιβές των διευθυντικών στελεχών πρέπει να είναι συνδεδεμένες με τη χρηματιστηριακή τιμή της επιχείρησης;	1	2	3	4	5
8. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι μέτοχοι πρέπει να καθορίζουν το ύψος και το είδος των εκτελεστικών αποζημιώσεων των διευθυντικών στελεχών με βάση την επίδοσή τους;	1	2	3	4	5
9. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι οι εκτελεστικές αποζημιώσεις πρέπει να συνδέονται με τους μακροπρόθεσμους και όχι με τους βραχυπρόθεσμους στόχους της επιχείρησης;	1	2	3	4	5

### Γ' Μέρος Εσωτερικός Έλεγχος

	<b>Καθόλου</b>	<b>Σε μικρό βαθμό</b>	<b>Σε μέτριο βαθμό</b>	<b>Σε μεγάλο βαθμό</b>	<b>Πάρα πολύ</b>
1. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι το Δ.Σ. εποπτεύει επαρκώς τις επιδόσεις του εσωτερικού ελέγχου;	1	2	3	4	5
2. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση καταδεικνύει τη δέσμευση για προσέλκυση, ανάπτυξη και διατήρηση ικανών ατόμων σε ευθυγράμμιση με τους στόχους της;	1	2	3	4	5

3. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι στην επιχείρηση τα άτομα που ασχολούνται με τον εσωτερικό έλεγχο τίθενται υπόλογα για τις ευθύνες τους;	1	2	3	4	5
4. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση καθορίζει τους στόχους με επαρκή σαφήνεια όσον αφορά τους κινδύνους που αναλαμβάνονται;	1	2	3	4	5
5. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση εντοπίζει τους κινδύνους και τους αναλύει αποτελεσματικά;	1	2	3	4	5
6. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση λαμβάνει υπόψη της την πιθανότητα εξαπάτησης;	1	2	3	4	5
7. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση αναπτύσσει δραστηριότητες ελέγχου που μειώνουν τους κινδύνους;	1	2	3	4	5
8. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση εφαρμόζει δράσεις ελέγχου με την κατάλληλη αξιοποίηση της τεχνολογίας;	1	2	3	4	5
9. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση εφαρμόζει δραστηριότητες ελέγχου που συνάδουν με τις πολιτικές και τους στόχους που θέτει;	1	2	3	4	5
10. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση χρησιμοποιεί	1	2	3	4	5

ποιοτικές πληροφορίες για τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου;					
11. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση διακινεί εσωτερικά πληροφορίες που χρειάζονται κατά τον εσωτερικό έλεγχο;	1	2	3	4	5
12. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση επικοινωνεί με εξωτερικούς φορείς σχετικά με θέματα που αφορούν τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου;	1	2	3	4	5
13. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση εκτελεί συνεχείς εκτιμήσεις για τη διαπίστωση της ορθής λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου;	1	2	3	4	5
14. Σε ποιο βαθμό πιστεύετε ότι η επιχείρηση αξιολογεί και ενημερώνει εγκαίρως για τις ελλείψεις του εσωτερικού ελέγχου;	1	2	3	4	5