



Η ΣΗΜΑΣΙΑ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΟΥ ΣΤΗΝ MICROSOFT HELLAS

THE IMPORTANCE OF INTERNAL AUDIT AND THE APPLICATION IN MICROSOFT HELLAS

Ατσάρου Άννα Μαρία

Γκούμας Σπυρίδων

23/5/2016

ΔΗΛΩΣΗ ΣΥΓΓΡΑΦΕΑ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Ο / Η κάτωθι υπογεγραμμένος / η Ατσαρου Άννα Μαρία, του Αδακιάκου, του φοιτητής του Τμήματος..... Λογικής και Χρημ./κ.η. του Α.Ε.Ι. Πειραιά Τ.Τ., πριν αναλάβω την εκπόνηση της Πτυχιακής Εργασίας μου, δηλώνω ότι ενημερώθηκα για τα παρακάτω :

«Η Πτυχιακή Εργασία (Π.Ε) αποτελεί προϊόν πνευματικής ιδιοκτησίας τόσο του συγγραφέα, όσο και του Ιδρύματος και θα πρέπει να έχει μοναδικό χαρακτήρα και πρωτότυπο περιεχόμενο.

Απαγορεύεται αυστηρά οποιοδήποτε κομμάτι κειμένου της να εμφανίζεται αυτούσιο ή μεταφρασμένο από κάποια άλλη δημοσιευμένη πηγή. Κάθε τέτοια πράξη αποτελεί προϊόν λογοκλοπής και εγείρει θέμα Ηθικής Τάξης για τα πνευματικά δικαιώματα του άλλου συγγραφέα. Αποκλειστικός υπεύθυνος είναι ο συγγραφέας της Π.Ε, ο οποίος φέρει και την ευθύνη των συνεπειών, ποινικών και άλλων, αυτής της πράξης.

Πέραν των όποιων ποινικών ευθυνών του συγγραφέα, σε περίπτωση που το Ίδρυμα του έχει απονεμίσει Πτυχίο, αυτό ανακαλείται με απόφαση της Συνέλευσης του Τμήματος. Η Συνέλευση του Τμήματος με νέα απόφασή της, μετά από αίτηση του ενδιαφερομένου, του αναθέτει εκ νέου την εκπόνηση Π.Ε με άλλο θέμα και διαφορετικό επιβλέποντα καθηγητή. Η εκπόνηση της εν λόγω Π.Ε πρέπει να ολοκληρωθεί εντός τουλάχιστον ενός ημερολογιακού βμήνου από την ημερομηνία ανάθεσής της. Κατά τα λοιπά εφαρμόζονται τα προβλεπόμενα στο άρθρου 18, παρ. 5 του ισχύοντος Εσωτερικού Κανονισμού.»

Ο Δηλών



Ημερομηνία

23/05/2016

Περιεχόμενα

Περίληψη	3
Abstract.....	3
Εισαγωγή.....	4
1. Κεφάλαιο Πρώτο - Η Έννοια, τα Χαρακτηριστικά και ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στις Επιχειρήσεις στις Μέρες μας	7
1.1 Ιστορική Αναδρομή στην Διαδικασία του Εσωτερικού Ελέγχου	7
1.2 Θεμελιώδης Στοιχεία του Εσωτερικού Ελέγχου στις Επιχειρήσεις στη Σύγχρονη Εποχή.....	9
1.2.1 Εσωτερική Ελεγκτική.....	9
1.2.2 Η Λογική του Εσωτερικού Ελέγχου	12
1.2.3 Μηχανισμοί Εσωτερικού Ελέγχου	15
1.3 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στη Σύγχρονη Επιχείρηση.....	20
1.4 Η Διαδικασία του Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου - Internal Control Framework	20
2. Κεφάλαιο Δεύτερο - Η Έννοια, τα Χαρακτηριστικά και ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση της Microsoft Hellas	26
2.1 Η Λειτουργία της Επιχείρησης Microsoft Hellas.....	26
2.2 Η Διάρθρωση της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση.....	27
2.3 Η Εκτίμηση Κινδύνων στην Διαδικασία του Εσωτερικού Ελέγχου	31
2.4 Κατάρτιση Ελεγκτικού Χρονοδιαγράμματος στον Εσωτερικό Έλεγχο 32	
2.5 Έλεγχοι Λειτουργιών στην Επιχείρηση	33
2.6 Έλεγχος μέσα από τον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή	35
2.7 Παρακολούθηση Ευρημάτων Ελέγχων (follow up)	35
2.8 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στην Διαχείριση Κινδύνου στην Επιχείρηση της Microsoft Hellas.....	36
2.9 Η Χρήση της Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Στοχοθέτηση) ως Μέρος της Διαδικασίας Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση	36
Συμπεράσματα.....	43
Βιβλιογραφία.....	44

Περίληψη

Ο σκοπός της εν λόγω πτυχιακής εργασίας, είναι να αναλύσει την έννοια του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις καθώς επίσης και όλα εκείνα τα χαρακτηριστικά που εντοπίζονται στους υπευθύνους και οι οποίοι ασχολούνται με τις συγκεκριμένες διεργασίες εντός των εταιριών. Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί πως συγχρόνως με την διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου, αναλύονται και συναφής έννοιες όπως η μέθοδος της ισορροπημένης στοχοθέτησης (balanced scorecard) των επιχειρήσεων και με απώτερο στόχο την διεξαγωγή συγκεκριμένων συμπερασμάτων αναφορικά με τον τρόπο που θα πρέπει να λειτουργούν οι επιχειρήσεις ως προς την διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου, έτσι ώστε να διατηρούν τους ήδη υπάρχοντες πελάτες τους αλλά και να προσελκύουν νέους εντός της αγοράς και στην οποία λειτουργούν.

Ως παράδειγμα μελέτης στην εν λόγω περίπτωση, επιλέγεται η επιχείρηση της Microsoft Hellas, η οποία δραστηριοποιείται στην Ελλάδα από το 1992 και απασχολεί ένα εργατικό δυναμικό 120 ατόμων εφαρμόζοντας σε άριστο και ορθό βαθμό τις αρχές της Ελεγκτικής και του Εσωτερικού Ελέγχου.

Abstract

The main purpose of the dissertation, is to actually describe the concept and the characteristics of the Internal Control procedures in a business and the duties of a manager of this area. It should also be mentioned that except from the procedures of the Internal Control, it is also analyzed the concept of the Balanced Scorecard in a business with aim to draw conclusions about the way that a business should operate in order to retain and attract customers within the market they operate accordingly.

Finally, it should be mentioned that as a case study, the business chosen is Microsoft Hellas, which operates in Greek market since 1992 with an employment of 120 employees inside, trying to adopt and apply an efficient schedule and plan of Internal Control procedures.

Εισαγωγή

Με τον όρο Εσωτερικό Έλεγχος στις επιχειρήσεις, νοείται η διαδικασία με την οποία μια επιχείρηση προχωρά σε μια σειρά από μέτρα και διαδικασίες οι οποίες σκοπό έχουν την καλύτερη και ορθότερη λειτουργία της εντός της αγοράς που δραστηριοποιείται (Πρωτοψάλτης, 2003). Στις μεγάλες επιχειρήσεις, ο εσωτερικός έλεγχος και η διοίκηση αυτής της λειτουργίας, είναι ευθύνη μιας ειδικής υπηρεσίας ή ενός ειδικού τμήματος. Το τμήμα αυτό λογοδοτεί κατευθείαν στη διοίκηση και σύμφωνα με το οργανόγραμμα της κάθε επιχείρησης (Παπαδάτου, 2001).

Αναφέρεται λοιπόν πως το σύστημα εσωτερικού ελέγχου δεν είναι παρά το σύνολο απ' αυτές τις διαδικασίες αλλά και η σχετική οργάνωση, τόσο των ανθρώπων όσο και των μέσων που χρησιμοποιούνται σ' αυτή τη διαδικασία. Έτσι ο όρος σύστημα εσωτερικού ελέγχου αναφέρεται ουσιαστικά σε περιπτώσεις όπως

- Σωστή οργάνωση των οικονομικών, λογιστικών και όλων των υπόλοιπων υπηρεσιών της επιχείρησης
- Σωστή κατανομή διαδικασιών και αρμοδιοτήτων στους εργαζόμενους
- Περιορισμός λαθών και κινδύνων ή όποιων άλλων ανωμαλιών κατά τις συναλλαγές
- Τα περιουσιακά στοιχεία της εταιρείας πρέπει να έχουν την απαραίτητη αξιοπιστία άλλα και ακρίβεια
- Όλα τα παραπάνω στοιχεία πρέπει να φυλάσσονται αποτελεσματικά

Επίσης, ένα από τα θέματα των ημερών μας στον επιχειρηματικό κόσμο και ο οποίο έχει έλξη θετικά το ενδιαφέρον πολλών στον επιχειρηματικό κόσμο και έχει μεταβληθεί σ' αντικείμενο αρκετών συζητήσεων, είναι εκείνο της Εταιρικής Διακυβέρνησης. Πολλοί ακαδημαϊκοί και ανώτατα στελέχη επιχειρήσεων έχουν ασχοληθεί με το αντικείμενο της εταιρικής διακυβέρνησης έως τις μέρες μας. Ο λόγος για το γεγονός αυτό είναι η

κρισιμότητα η οποία εντοπίζεται στο να ορισθεί η συγκριτική θέση των επιχειρηματικών μονάδων σε μια παγκόσμια ιεραρχία. Επίσης, αξίζει να αναφερθεί και η σπουδαιότητά της σε μια οικονομική ανάπτυξη. Ως εταιρική διακυβέρνηση λοιπόν, σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, ορίζεται το σύστημα εκείνο με το οποίο διεξάγεται ο έλεγχος και η παρακολούθηση των εταιρειών μέσω από μια σειρά διαφόρων διεργασιών (Παπαδάτου, 2001).

Είναι χαρακτηριστικό ε ότι το συγκεκριμένο αυτό σύστημα εξειδικεύεται σε διάρθρωση των δικαιωμάτων αλλά και των υποχρεώσεων όσον αφορά τους συμμετέχοντες σε μια επιχείρηση. Αυτοί μπορεί να είναι οι εξής (Παπαδάτου, 2001) :

- Το διοικητικό συμβούλιο
- Οι μέτοχοι
- Άλλοι εταίροι
- Μακροχρόνιοι πελάτες
- Τοπική κοινωνία

Πρέπει να σημειωθεί επίσης ότι στη περίπτωση που λειτουργεί ο εσωτερικός έλεγχος σε μια επιχείρηση, αναφέρεται απαραίτητα και μια αλληλουχία ενεργειών με σκοπό τη διαφύλαξη αλλά και την επίτευξη του επιδιωκόμενου αποτελέσματος, το οποίο βέβαια σχεδιάζεται ανάλογα με τη οργάνωση της επιχείρησης. Από τη στιγμή που τα δεδομένα της επιχείρησης εγγυώνται για την εξέλιξη της, τότε και η κάθε ενέργεια μπορεί να εκτελείται αποδοτικά. Ως ενέργεια βέβαια εντός της επιχείρησης, αναφέρονται τα εξής στοιχεία (Φάκος, 2004).

- Οι κανονισμοί της επιχείρησης
- Τα συστήματα πληροφόρησης
- Η οργανωτική δομή
- Ο ορισμός καθηκόντων και θέσεων εντός της επιχείρησης

Θα μπορούσε να ειπωθεί επίσης ότι ο εσωτερικός έλεγχος εντός των επιχείρησης, θεωρείται μια σειρά από αξιολογήσεις οι οποίες σκοπό έχουν

όταν εφαρμόζονται, να εκφράσουν μια αντικειμενική κρίση η οποία στηρίζεται σε συγκεκριμένες αρχές της εταιρείας (Πρωτοψάλτης, 2003). Φυσικά κατά τη διάρκεια του εσωτερικού ελέγχου, υπάρχουν και ορισμένες παρεκκλίσεις οι οποίες και γίνονται αισθητές εντός του εργασιακού κλίματος. Σε κάποιες περιπτώσεις δε, εντοπίζονται καθυστερημένα και κυρίως από τις αρνητικές συνέπειες που προκαλούν. Είναι απαραίτητη για τη καλύτερη αξιολόγηση του συστήματος οργάνωσης, να αξιολογηθεί και το σύστημα οργάνωση αλλά και αυτό της πληροφόρησης της επιχείρησης με σκοπό να επαληθευτούν τα εξής στοιχεία (Γρηγοράκος, 2003).

- Τα αναμενόμενα αποτελέσματα αποδίδονται από το σύστημα αυτό
- Όλα τα δεδομένα παράγονται από το σύστημα πληροφόρησης και δίνουν μια πραγματική εικόνα. Μέσα από αυτή οι χρήστες μπορούν και χρησιμοποιούν τα κατάλληλα στοιχεία για να ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους
- Αναπόσπαστο κομμάτι της του συστήματος πληροφόρησης είναι η κριτική εξέταση των συστημάτων πληροφόρησης
- Ως έλεγχος νοείται η διαδικασία η οποία κρίνει τη αξιοπιστία αλλά και τη ποιότητα της πληροφορίας η οποία παράγεται από τη επιχείρηση

1. Κεφάλαιο Πρώτο - Η Έννοια, τα Χαρακτηριστικά και ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στις Επιχειρήσεις στις Μέρες μας

1.1 Ιστορική Αναδρομή στην Διαδικασία του Εσωτερικού Ελέγχου

Αναφορικά σημειώνεται πως ο εσωτερικός έλεγχος εφαρμόστηκε πριν από την ελεγκτική επιστήμη. Είχαν παρατηρηθεί πολλά δείγματα εσωτερικού ελέγχου στα πρώτα χρόνια της οικονομικής δραστηριότητας και κυρίως στις πρώτες ανταλλαγές των ανθρώπων ανάμεσα σε αγαθά ή κοινωνικές ομάδες (Φάκος, 2004). Υπήρχε μια έντονη ανάγκη για εσωτερικό έλεγχο στις συναλλαγές η οποία ήταν εμφανής από τη στιγμή που το χρήμα αναγνωρίστηκε ως βασική μονάδα μέτρησης αξιών.

Μέσα από τα μέτρα τα οποία εφαρμόστηκαν κατά τον εσωτερικό έλεγχο, ο στόχος ήταν να δοθούν αξιόπιστες πληροφορίες γύρω από τις συναλλαγές αλλά κυρίως να υπάρξει προστασία όλων των συμβαλλομένων. Αλλά και στην αρχαία Ελλάδα υπήρχε ο θεσμός του εσωτερικού ελέγχου σε επιχειρήσεις οι οποίες αφορούσαν το δημόσιο πλούτο (Πρωτοψάλτης, 2003).

Στην αρχαία Αθήνα για παράδειγμα, λειτουργούσε το Σώμα Ελεγκτών το οποίο το αποτελούσαν δέκα έφοροι οι οποίοι ήταν εκλεγμένοι από το λαό και ονομάζονταν εύθηντοι. Ρόλος τους ήταν να ελέγχουν τους λογαριασμούς των πλουσίων και όσων αρχόντων οι οποίοι αποχωρούσαν από τα αξιώματά τους. Ο βασικός όμως στόχος τους ήταν να ελέγχουν το κατά πόσο ορθά γινόταν η διαχείριση του πλούτου στις πόλεις και στους ναούς. Αναφέρεται αντίστοιχα και το σώμα ή το Συνέδριο λογιστών οι οποίοι ασκούσαν έλεγχο και εποπτεία σε Δημόσιους Ταμίες. Όσοι ήταν παράνομοι οδηγούνταν στη Δικαιοσύνη. Οι παραπάνω ελεγκτές και τα σώματά τους υπήρχαν και στη Ρωμαϊκή Αυτοκρατορία. Οι ύπατοι και οι κήνσορες ήταν εκείνοι που ήλεγχαν

τα οικονομικά του κράτους και το δημόσιο θησαυρό. Υπήρχαν βέβαια κάποιες τεχνικές τήρησης λογαριασμών από τους Ρωμαίους ως προς

- Τα Δημόσια οικονομικά
- Τον έλεγχο των διαχειριστών δημόσιας περιουσίας
- Την απόδοση ευθυνών

Ο ρόλος των ελεγκτών ήταν εξακριβώνουν αν οι λογαριασμοί δημοσίου ήταν ακριβείς Και αν γινόταν σωστή διαχείριση του μεγάλου πλούτου του κράτους. Παρόλα αυτά όμως δεν ήταν και τόσο αξιόπιστη η όλη εξέλιξη της παραπάνω ελεγκτική εφαρμογής. Σε ότι αφορά το Μεσαίωνα στη Δυτική Ευρώπη, υπήρχε μια στασιμότητα στον εσωτερικό έλεγχο στις επιχειρήσεις. Στη συνέχεια με την ανάπτυξη του εμπορίου σε πολλές ιταλικές πόλεις ο έλεγχος έλαβε θετική εξέλιξη. Από τη στιγμή που ένας μεγάλος αριθμός εμπορικών εξαπλώθηκε έγινε και η ανάθεση εμπορικών αποστολών σε τρίτους και την ίδια στιγμή και η ανάθεση ελέγχου σε τρίτους.

Καταλήγοντας σχετικά, θα λέγαμε πως σε ότι αφορά την Ελλάδα μέχρι το έτος 1955, δεν αναφέρεται καμία εφαρμογή ελέγχου στα οικονομικά των επιχειρήσεων. Για την αντιμετώπιση του προβλήματος αυτού, που γινόταν εντονότερο λόγω της αναπτύξεως των Ελληνικών επιχειρήσεων, ιδρύθηκε το 1956 με το Ν.Δ. 3320/1955, το Σώμα Ορκωτών Λογιστών (ΣΟΛ), του οποίου την οργανωτική δομή και τεχνική υποστήριξη είχαν αρχικά, επιμεληθεί Άγγλοι Ορκωτοί Λογιστές. Το ΣΟΛ έχει δυο βασικά όργανα

- το Εποπτικό Συμβούλιο
- τη Διοικούσα Επιτροπή

Το πρώτο αποτελείται από πέντε μέλη και από τη πολιτεία ορίζεται όπως και ο πρόεδρος ο οποίος είναι καθηγητής λογιστικής. Στη θέση του μπορεί να είναι και κάποιος ανώτατος Δικαστικός λειτουργός και τρία ακόμα μέλη οι οποίοι εκπροσωπούν τα Υπουργεία Εθνικής Οικονομίας και Οικονομικών. Επίσης αναφέρεται και ο εκάστοτε πρόεδρος της Διοικούσας Επιτροπής. Οι υποχρεώσεις του Εποπτικού Συμβουλίου είναι οι εξής (Πρωτοψάλτης, 2003)

- Επίβλεψη για την γενική εποπτεία του ελεγκτικού επαγγέλματος
- Επίβλεψη για τη διαχείριση των οικονομικών του ΣΟΛ
- Επίβλεψη για την πρόσληψη νέων μελών με γραπτές και προφορικές εξετάσεις, καθώς και για την μετέπειτα προαγωγή τους (οι προσλήψεις και οι προαγωγές των μελών δημοσιεύονταν στο ΦΕΚ
- Επίβλεψη για την άσκηση της πειθαρχικής εξουσίας

1.2 Θεμελιώδης Στοιχεία του Εσωτερικού Ελέγχου στις Επιχειρήσεις στη Σύγχρονη Εποχή

Στις μέρες μας, πλέον, σε κάθε επιχείρηση υπάρχει η έννοια της διαχείρισης της ξένης περιουσίας. Τη ξένη αυτή περιουσία, τη διαχειρίζονται μόνο οι υπάλληλοι αλλά και ο ιδιοκτήτης ο οποίος τη διαχειρίζεται ανάλογα με τις υποχρεώσεις του και με αυτό τον τρόπο κινεί και χειρίζεται τα κεφάλαιά του ή/και τα ξένα τα οποία πρέπει να είναι μεγαλύτερα από αυτά της εταιρείας του (Γρηγοράκος, 2003). Είναι λοιπόν αυτονόητο ότι προκειμένου να μπορεί να γίνει ορθός εσωτερικός έλεγχος, θα πρέπει να υπάρχει και η οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας, η οποία θα απεικονίζεται λογιστικά ανάλογα με τις αρχές της εταιρείας. Υπάρχει λοιπόν απόλυτη σχέση με την οικονομική διαχείριση της ξένης περιουσίας και του ελέγχου.

Η λογιστική καταγράφει και παρακολουθεί τις πράξεις της οικονομικής διαχείρισεως και η ελεγκτική τις ελέγχει (Φινοκαλιώτης, 1999). Ωστόσο, ο εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις ως λειτουργία στην ευρύτερη διοίκηση (ιδιωτική και κρατική) μιας κοινωνίας, διακρίνεται βασικά στα εξής είδη (Φάκος, 2004).

1.2.1 Εσωτερική Ελεγκτική

Ο εσωτερικός έλεγχος δεν είναι παρά μια ξεχωριστή λειτουργία και ανεξάρτητη η οποία συνεχώς ενέχει την ευθύνη και την αξιολόγηση όλων των συστημάτων οργάνωσης και λειτουργίας της επιχειρησιακής μονάδας. Η μονάδα εντάσσεται στο ευρύ φάσμα λειτουργίας της μονάδας. Υπάρχουν όμως ορισμένα κριτήρια τα οποία διακρίνουν τους ελέγχους ως εξής (Γρηγοράκος, 2003)

- Ανάλογα με την έκτασή τους χωρίζονται σε γενικούς και ειδικούς. Γενικοί είναι εκείνοι που ασχολούνται με όλη την επιχείρηση και μερικοί εκείνοι οι οποίοι έχουν να κάνουν με ένα κομμάτι της διαχείρισης όπως με το κύκλωμα πωλήσεων.
- Ανάλογα με το σκοπό χωρίζονται σε προληπτικούς και κατασταλτικούς. Σαν προληπτικός είναι ο έλεγχος εκείνος που ασκείται στη διάρκεια άσκησης της διαχείρισης και αποσκοπεί σε αποφυγή λαθών ή απατών. Κατασταλτικός είναι ο έλεγχος εκείνος που ο οποίος γίνεται αφού έχει τελειώσει η άσκηση διαχείρισης και αποσκοπεί σε αποκάλυψη λαθών
- Ανάλογα με το αν ελέγχονται οι συναλλαγές σε κάποια περίοδο ή κάποιοι συγκεκριμένοι λογαριασμοί, χωρίζονται σε οριζόντιους και κάθετους.
 - Ανάλογα με το βαθμό ελέγχου χωρίζονται σε ολικούς και δειγματοληπτικούς.

Οι αρχές του εσωτερικού ελέγχου βασίζονται στο κατά πόσο χρήσιμο είναι ουσιαστικά ο εξωτερικός έλεγχος. Τις περισσότερες φορές το κόστος του ελέγχου δε, ίσως είναι μεγάλο για τις επιχείρησης. Η επιχείρηση η οποία θα επιβαρυνθεί το έλεγχο, επιβαρύνεται και τις αμοιβές των ελεγκτών αλλά και το κόστος των υπηρεσιών του ελέγχου. Φυσικά όμως το κόστος αυτό δικαιολογείται από τη στιγμή που η ελεγχόμενη επιχείρηση λαμβάνει ποικίλα οφέλη από τον εξωτερικό έλεγχο. Αναφέρονται λοιπόν ως οφέλη τα εξής στοιχεία (Γρηγοράκος, 2003)

- Εξασφαλίζεται η συνεχής βελτίωση του λογιστικού της συστήματος
- Βελτιώνεται η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου της, καθώς αξιολογείται από ανεξάρτητο ελεγκτή
- Αποκτούν νομιμότητα οι λογιστικές καταστάσεις της
- Αυξάνεται η εγκυρότητα και η πληρότητα των δημοσιευμένων λογιστικών καταστάσεων όταν συνοδεύονται από το πιστοποιητικό ελέγχου

- Διευκολύνεται η εκ μέρους της άντληση κεφαλαίων αφού ο σωστά πληροφορημένος επενδυτής αντιμετωπίζει μικρότερο κίνδυνο
- Διευκολύνεται η διενέργεια του φορολογικού ελέγχου των βιβλίων της επειδή ο εφοριακός-ελεγκτής περιορίζει την έκταση και το χρόνο του ελέγχου του, όταν γνωρίζει ότι έχει προηγηθεί ο εξωτερικός έλεγχος
- Ενισχύεται ή αποδυναμώνεται η θέση των οικονομικών στελεχών της έναντι των μετόχων ανάλογα με τα πορίσματα του ελέγχου

Σημειώνεται όμως, ότι οι ελληνικές επιχειρήσεις ενέχουν και ορισμένα άλλα πλεονεκτήματα σύμφωνα με το άρθρο 14 του ΠΔ 226 του 1992, όπως α ακόλουθα (Πρωτοψάλτης, 2003).

- Χρησιμοποιείται ο Ορκωτός ελεγκτής, υποχρεωτικά ή προαιρετικά αναλόγως, και οι επιχειρήσεις αυτές προχωρούν σε έκδοση πιστοποιητικού μετά τον έλεγχο στο οποίο αναγράφεται το ποσό των μισθών που έχουν δοθεί και τα ημερομίσθια των ατόμων που έχουν απασχοληθεί. Απαλλάσσονται οι επιχειρήσεις οι οποίες έχουν κάνει επανέλεγχο από μέρους του ασφαλιστικού οργανισμού
- Προκειμένου να ορισθεί από το Προϊστάμενο της αρμόδιας Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών, η φορολογική υποχρέωση για τις ανώνυμες εταιρείες είναι σε θέση να λάβει υπόψη του το πιστοποιητικό το οποίο έχει εκδοθεί από τον Ορκωτό λογιστή γύρω από τα φορολογητέα εισοδήματα της επιχείρησης. Ειδικά αν στο πιστοποιητικό γίνεται μνεία για το ότι η έκδοσή του αφορά φορολογικούς σκοπούς και ότι κατά τον έλεγχο των οικονομικών αποτελεσμάτων ελήφθησαν υπ' όψη οι διατάξεις των νόμων περί φορολογίας εισοδήματος φυσικών και νομικών προσώπων, καθώς και οποιαδήποτε άλλη σχετική διάταξη νόμου. Τότε ο Ορκωτός ελεγκτής μπορεί να παράσχει στον αρμόδιο της ΔΥΟ κάθε πληροφορία ή εξήγηση γύρω από τη

τήρηση βιβλίων και στοιχείων, τις εγγραφές που έγιναν σε αυτά ή και κάθε άλλο αναγκαίο στοιχείο που εκείνος χρειάζεται

Είναι απαραίτητο να σημειωθεί επίσης ότι ο όποιος λεπτομερής έλεγχος δύναται να μην είναι σε θέση να προσφέρει μια αξιοπιστία των λογιστικών καταστάσεων. Οι λόγοι για αυτό είναι οι εξής

- Ο ελεγκτής εφαρμόζει, αναγκαστικά, δειγματοληπτικούς ελέγχους, καθώς ο έλεγχος όλων των συναλλαγών είναι ασύμφορος ή αδύνατος.
- Ο ελεγκτής βασίζεται σε εκτιμήσεις και προβλέψεις των στελεχών της ελεγχόμενης εταιρείας, οι οποίες εκ των πραγμάτων δεν μπορεί να είναι αντικειμενικές.
- Παράγοντες όπως η κούραση και η απροσεξία του ελεγκτή, οδηγούν στην εξαγωγή λανθασμένων συμπερασμάτων
- Ο ελεγκτής αποφαινεται για την αξιοπιστία του συνόλου ή ομάδων των λογαριασμών και όχι για κάθε ένα λογαριασμό ξεχωριστά

1.2.2 Η Λογική του Εσωτερικού Ελέγχου

Αναφερόμενοι σχετικά στην λογική του εσωτερικού ελέγχου, θα λέγαμε σχετικά πως δεν υπάρχει σχεδόν κανένα περιθώριο για προσωπική άμεση επίβλεψη όσων διοικούν και διοικούνται λόγω της μεγάλης ποικιλίας των εξειδικευμένων και λειτουργικών τομέων που υπάρχουν σε μια σύγχρονη επιχείρηση. Οι λόγοι είναι εκείνοι που επιβάλουν τον εσωτερικό έλεγχο (Φάκος, 2004). Στην επιμέλεια του προσωπικού ανήκει και ένα μέρος των λειτουργιών και των δραστηριοτήτων της επιχείρησης. Έτσι γίνεται κατανοητό ότι είναι απαραίτητη η ύπαρξη του εσωτερικού ελέγχου.

Σύμφωνα με τον Taylor, αποτελεί μια από τις θεμελιώδεις λειτουργίες της διοίκησης. Είναι απαραίτητο όμως να αναφερθούν και κάποια άλλα μειονεκτήματα τα οποία προέρχονται από τη σχέση εξάρτησης εργασίας με την ελεγκτική μονάδα. Στη περίπτωση αυτή όμως δεν υποτιμάται η σπουδαιότητα του έργου του εσωτερικού ελεγκτή. Έτσι αναφέρεται αυτονόητα ότι ο εσωτερικός έλεγχος από τον ελεγκτή πραγματοποιείται ως εξής (Γρηγοράκος, 2003)

- Ασκείται σύμφωνα με τους κανόνες και τους όρους τους οποίους έχει θεσπίσει η διοίκηση της οικονομικής μονάδας και όχι πάντοτε σύμφωνα με τους κανόνες της ελεγκτικής
- Δεν περιλαμβάνει τις πράξεις των διοικούντων, συνήθως ιεραρχικά ανώτερων, ή ακόμη και εάν τις περιλαμβάνει τότε συνήθως είναι επιφανειακός και τελείως τυπικός
- Δεν είναι πάντα αμερόληπτος και αντικειμενικός λόγω του συναδελφικού δεσμού με τους ελεγχόμενους υπαλλήλους της εταιρείας
- Καταλήγει να είναι εργασία ρουτίνας, λόγω της συνεχούς επανάληψης στο αντικείμενο και στον τρόπο, με συνέπεια να εξασθενεί βαθμιαία η επαγρύπνηση.

Σύμφωνα με τα παραπάνω είναι σαφές ότι η σημασία του εσωτερικού ελέγχου με μεγάλη σε ότι αφορά τις απρόσωπες και αποκεντρωμένες επιχειρήσεις και ειδικότερα τη λειτουργία τους. Για τα παραπάνω όμως, πρέπει να υπάρχει

- Μια διοίκηση στην επιχείρηση η οποία θα είναι υπεύθυνη απέναντι σε ένα περιβάλλον το οποίο θα συμμορφώνεται στις απαιτήσεις της επιχείρησης και των ελεγκτών, οι οποίοι έχουν την ευθύνη για την αποτελεσματικότητα του επιχειρησιακού περιβάλλοντος
- Μια διοίκηση η οποία θα συμμορφώνεται σ' ένα περιβάλλον προστασίας των περιουσιακών στοιχείων και των ελεγκτών οι οποίοι είναι υπεύθυνοι για τα περιουσιακά αυτά στοιχεία και την ύπαρξή τους
- Διοίκηση η οποία θα είναι υπεύθυνη για *ως προς τη* διαμόρφωση, την εφαρμογή και τον απολογιστικό έλεγχο προτύπων μέτρησης των δραστηριοτήτων και λειτουργιών της επιχείρησης και ελεγκτών υπεύθυνων για την αξιολόγηση και διαπίστωση της εφαρμογής των προτύπων μέτρησης της αποδοτικής και αποτελεσματικής δράσης της επιχείρησης

Πρέπει να ειπωθεί επίσης πως ο εσωτερικός έλεγχος διέπτεται από την αρχή του διαχωρισμού των λειτουργικών διαδικασιών και σταδίων συναλλαγών σε ότι αφορά το χειρισμό τους από τα άτομα που τα διαχειρίζονται. Έτσι σύμφωνα με το παραπάνω δεν υπάρχει κανένα άτομο

που να εκτελεί μια συγκεκριμένη συναλλαγή από αρχή μέχρι τέλος. Σύμφωνα με τη παραπάνω αρχή, προβλέπεται η χειρισμός όμοιων συναλλαγών με τέτοιο τρόπο ώστε να γίνεται τυποποίηση ενεργειών που θα κάνουν την όλη διαδικασία πιο εύκολη.

Ως παράδειγμα αναφέρεται η οδηγία η οποία αφορά τη πληρωμή τιμολογίων των προμηθευτών όπου σύμφωνα με την οποία πρέπει να είναι πληρωτέα από τη στιγμή που έχει εγκριθεί από το τμήμα προμηθειών το οποίο πρώτα θα ελέγξει τις τιμές και το αν έχει εκτελεσθεί σωστά η παραγγελία. Επίσης ελέγχει αν το τιμολόγιο συνοδεύεται από δελτίο εισαγωγής των ειδών υπογεγραμμένο από το αρμόδιο άτομο ,αν προηγουμένως έχει γίνει κάποιος άλλος έλεγχος σχετικά με τους όρους πληρωμής αι αν η σύμβαση η οποία έχει συμφωνηθεί εκτελείται κανονικά (Πρωτοψάλτης, 2003).

Σε ότι αφορά τα άτομα που επωφελούνται από τα παραπάνω, αναφέρεται ότι αν και ο λογικά άμεσα ενδιαφερόμενος για τη διεξαγωγή του ελέγχου είναι ο πλέον άμεσα οικονομικά συνδεδεμένος με την ελεγχόμενη ομάδα (δηλαδή οι μέτοχοί της), υπάρχουν διάφορες κοινωνικές ομάδες που ωφελούνται από τον έλεγχο, εξάλλου τα κεφάλαια της σύγχρονης ανώνυμης εταιρείας αντλούνται από το κοινωνικό σύνολο. Άλλωστε αναφέρεται ότι οι κοινωνικές ομάδες οι οποίες ενδιαφέρονται για την εκτέλεση ενός ουσιαστικού ελέγχου, είναι οι εξής (Γρηγοράκος, 2003)

- Μέτοχοι (τωρινοί και μελλοντικοί) και διάφοροι επενδυτές
- Πιστωτικά ιδρύματα
- Προμηθευτές/πιστωτές
- Πελάτες
- Προσωπικό
- Ανταγωνιστές
- Κρατικές αρχές και οργανισμοί
- Εργατικά συνδικάτα
- Επαγγελματικές οργανώσεις
- Το κοινό
- Χρηματοοικονομικοί αναλυτές και σύμβουλοι

- Ακαδημαϊκοί και ερευνητές

1.2.3 Μηχανισμοί Εσωτερικού Ελέγχου

Τις περισσότερες φορές οι μηχανισμοί του εσωτερικού ελέγχου επαφίονται σε τρόπους της Εταιρικής Διακυβέρνησης η οποία σχετίζεται με ένα κλίμα εμπιστοσύνης και εταιρικής πρακτικής, έτσι ώστε να δημιουργείται ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης ανάμεσα στις επιχειρήσεις και στους επενδυτές. Αναλυτικότερα στη προσπάθεια δημιουργίας μιας σωστής υποδομής για την εφαρμογή μιας σωστής Εταιρικής Διακυβέρνησης αναφέρονται οι εξής πρακτικές (Γρηγοράκος, 2003).

- Τη διαμόρφωση οργάνων διοίκησης με σαφής ρόλους, αρμοδιότητες και υποχρεώσεις τόσο των οργάνων όσο και των προσώπων που τα συνθέτουν
- Τη δημιουργία της οργανωτικής δομής και των εταιρικών διαδικασιών
- Τη δημιουργία αποτελεσματικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου.
- Τη δημιουργία συστήματος αποτελεσματικής και δομημένης επικοινωνίας της επιχείρησης με το εξωτερικό της περιβάλλον, με στόχο την εμπάθυνση της εμπιστοσύνης και με το εσωτερικό της περιβάλλον, με στόχο την αλλαγή κουλτούρας των στελεχών και των εργαζόμενων

Από τη στιγμή που ισχύουν τα παραπάνω, δεν υπάρχει καμία αμφιβολία ότι θα υπάρξει και ένας σωστός σχεδιασμός και μια αποτελεσματική εφαρμογή, η οποία θα προσφέρει στις επιχειρήσεις αξία και θα βελτιώσει την εσωτερική της λειτουργία, θα δημιουργήσει ένα κλίμα αμοιβαίας εμπιστοσύνης και ενεργής επικοινωνίας. Για τον ορθό εσωτερικό έλεγχο, οι σημαντικές λειτουργίες μιας επιχείρησης είναι τα υποσυστήματα του όλου συστήματος της επιχείρησης τα οποία έχουν ένα ξεχωριστό έλεγχο για την ομαλή λειτουργία τους και αυτά τα κυκλώματα είναι τα εξής

- Το κύκλωμα των εσόδων
- Το κύκλωμα των δαπανών
- Το παραγωγικό κύκλωμα

- Το κύκλωμα των επενδύσεων
- Το χρηματοοικονομικό κύκλωμα
- Το κύκλωμα έρευνας και ανάπτυξης
- Το κύκλωμα μισθοδοσίας (ανθρωπίνων πόρων)

Σε ότι αφορά τους φυσικούς ελέγχους, αναφέρονται σχετικά

- Οι πραγματικές απογραφές
- Οι καταμετρήσεις περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης
- Τα αποθέματα
- Οι απογραφές των αχρησιμοποίητων εντύπων αξίας όπως τα ασυμπλήρωτα φύλλα του μπλοκ επιταγών
- Τα έντυπα διατακτικών

Η διενέργεια αριθμητικών και λογιστικών ελέγχων

Η ενέργεια αυτή αναφέρεται σε ελέγχους ορθότητας υπολογισμών κατά την επεξεργασία δεδομένων όπως και σε ελέγχους κατά τη διαδικασία συμφωνιών βιβλίων των επιχειρήσεων που αφορούν ισολογισμούς και ισοζύγια λογαριασμών, εξωλογιστικές καταστάσεις και δηλώσεις.

Η διενέργεια διευθυντικών ελέγχων

Είναι οι έλεγχοι οι οποίοι πραγματοποιούνται από τα διευθυντικά στελέχη των επιχειρήσεων και τους προϊσταμένους τμημάτων. Τέτοιου είδους έλεγχοι, είναι ο έλεγχος που γίνεται σε μισθολογικές καταστάσεις του προσωπικού πριν τη λογιστικοποίηση ή τη πληρωμή μισθοδοσίας.

Η διενέργεια ελέγχων σχετικά με τη κατάσταση προσωπικού

Διενεργούνται έλεγχοι γύρω από

- Το επίπεδο εκπαίδευσης του και τη λειτουργική του επάρκεια
- Την ακεραιότητα και το υπαλληλικό του ήθος
- Το βαθμό ευσυνειδησίας του

- Την κατανόηση και την ενστέρνηση των στόχων και της πολιτικής της διοίκησης όσο αφορά στο τμήμα που απασχολείται και τη θέληση για απρόσκοπτη εφαρμογή της
- Τη δυνατότητα αντικατάστασης και αναπλήρωσης σε περίπτωση απουσιών και τη δυνατότητα εσωτερικής στελεχοποίησης
- Την ύπαρξη καλών σχέσεων μεταξύ των εργαζομένων και το βαθμό συνεργασίας

Σχετικός με τον έλεγχο προσωπικού είναι ο βαθμός αξιοπιστίας και καλής λειτουργίας από το ίδιο το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου. Ο βαθμός αυτός σχετίζεται με τους ανθρώπους και με τη σωστή λειτουργία μιας επιχείρησης. Αποτελεί ένα από τα πιο σημαντικά αντικείμενα ελέγχου σε ότι αφορά τον εσωτερικό ελεγκτή.

Η διενέργεια διοικητικών ελέγχων

Παρόμοιοι με τους διευθυντικούς ελέγχους, είναι και οι διοικητικοί απλά η διαφορά τους είναι σε κάποια σημεία. Δεν διεξάγονται κάθε μέρα αλλά από τη στιγμή που εκτελούνται αφορούν συνολικά μεγέθη οικονομικά τα οποία ελέγχονται από κάποια άλλη διοικητική οπτική γωνία. Αφορούν ελέγχους σχεδιασμού και της στρατηγικής που ακολουθεί η διοίκηση, προϋπολογισμού και διοικητικής λογιστικής.

Η διενέργεια φυσικών παρακολουθήσεων ή επιθεωρήσεων

Εκτελούνται από κάποιους εργαζομένους εξειδικευμένους γύρω από την άσκηση ελέγχου σε διακίνηση υλικών σε αποθήκες και σε πύλη εγκαταστάσεων των επιχειρήσεων. Επίσης αναφέρονται σε αξιοπιστία αγαθών και υπηρεσιών που παρέχονται, σε έλεγχο εποπτείας της παραγωγής. Στον έλεγχο αυτό αναφέρονται και κάποιοι άλλοι έλεγχοι οι οποίοι γίνονται με ηλεκτρονικά μέσα όπως κάμερες, συσκευές ανίχνευσης της μη απομαγνήτισης των κωδικών των ειδών κατά την έξοδο που γίνεται μόνο όταν αυτά πληρώνονται στο ταμείο της επιχείρησης κ.λπ.

Διάκριση εσωτερικού ελέγχου

Δεν υπάρχει κάποια ουσιαστική διαφορά στον εσωτερικό έλεγχο με το εξωτερικό έλεγχο ουσιαστική. Ειδικά για το εσωτερικό έλεγχο γίνεται μια διάκριση σε ότι αφορά το επίπεδο ελέγχου και αναφέρονται

- Εσωτερικός έλεγχος επιχειρηματιών (proprietary internal auditing)
- Εσωτερικός έλεγχος επιχειρηματιών διευθύνσεως (management auditing)
- Εσωτερικός έλεγχος επιχειρηματιών προσωπικού (staff auditing)
- Εσωτερικός έλεγχος τμήματος (department auditing)
- Το πρώτο επίπεδο εσωτερικού ελέγχου είναι το υψηλότερο, γιατί ο εσωτερικός ελεγκτής θεωρείται ως αντιπρόσωπος του επιχειρηματία (ιδιοκτήτη) και αναφέρεται σε αυτόν
- Το δεύτερο επίπεδο ελέγχου είναι το πιο συνηθισμένο σε κάθε επιχείρηση και ασκείται με την εποπτεία του Διευθυντή της επιχείρησης

Η διαδικασία αυτή της διοίκησης ενέχει άμεση σχέση με τη ευθύνη της διοίκησης για την πραγμάτωση των αντικειμενικών στόχων της οργάνωσης και την ίδια στιγμή αποτελεί και την αρχή για τη καθιέρωση του λογιστικού ελέγχου συναλλαγών. Δεν είναι εύκολη υπόθεση να διατυπωθούν κάποιοι τρόποι σε ότι αφορά το διοικητικό εσωτερικό έλεγχο, και οι οποίοι να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της διοίκησης. Μεγάλο ρόλο επίσης, «παίζει» η ιδιομορφία, οι ανάγκες της επιχείρησης και οι στόχοι της. Κάποιος διοικητικός έλεγχος αναφέρεται σε

- Υποβολή λογιστικών ή στατιστικών πληροφοριών στη Διοίκηση για μελέτη και αξιολόγηση
- Καθιέρωση προϋπολογιστικών στόχων ή προτύπων αποδόσεως και σύγκριση με τις αντίστοιχες πραγματοποιήσεις
- Παρακολούθηση επιπέδου αποθεμάτων σε συνδυασμό με προσεχείς ανάγκες της παραγωγής και των προβλεπόμενων πωλήσεων
- Έρευνα φερεγγυότητας πελατών
- Διενέργεια προμηθειών βάσει προσφορών κ.λπ.

- Παρακολούθηση των τυχόν παρεκκλίσεων από την εφαρμογή των αποφάσεων της διοικήσεως και την εισαγωγή λήψεως αμέσων μέτρων

Φυσικά, η ύπαρξη εξειδικευμένου προσωπικού είναι απαραίτητη όπως και η συνεργασία κάποιων υπηρεσιών. Μια σωστή οργάνωση αποτελείται από τα παραπάνω. Στους λογιστικούς ελέγχους αναφέρονται τα εξής (Πρωτοψάλτης, 2003)

- Το σχέδιο οργάνωσης
- Τις μεθόδους και τις καταγραφές, που καταπιάνονται με την προστασία των περιουσιακών στοιχείων
- Την αξιοπιστία των οικονομικών καταγραφών και κατ' ακολουθία είναι σχεδιασμένοι για να παρέχουν λογική βεβαιότητα ότι οι συναλλαγές εκτελούνται σύμφωνα με τη γενική ή ειδική εξουσιοδότηση της διοικήσεως

Η καταχώρηση των συναλλαγών γίνεται έτσι ώστε

- Να είναι δυνατή η κατάρτιση οικονομικών εκθέσεων, σύμφωνα με τις γενικές λογιστικές αρχές ή με οποιαδήποτε άλλα κριτήρια, που εφαρμόζονται σε τέτοιες περιπτώσεις
- Να καταλογίζουν την ευθύνη χειρισμού των περιουσιακών στοιχείων
- Η απόκτηση περιουσιακών στοιχείων επιτρέπεται μόνον σύμφωνα με την εξουσιοδότηση της διοικήσεως
- Οι καταχωρημένες λογιστικές εγγραφές για τα περιουσιακά στοιχεία συγκρίνονται με τα υπάρχοντα περιουσιακά στοιχεία κατά λογικά διαστήματα και σε περίπτωση διαπίστωσης απόκλισης γίνονται οι κατάλληλες ενέργειες

Συμπερασματικά, οι σημαντικοί τομείς του εσωτερικού ελέγχου είναι ο επαρκής αφοσίωση των ατόμων της επιχείρησης, τις εντολές και τους στόχους. Ο δεύτερος αφορά τη περιφρούρηση της περιουσίας και συμφερόντων της επιχείρησης αλλά και εξασφάλιση της όποιας ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών στοιχείων (Φάκος, 2004).

1.3 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στη Σύγχρονη Επιχείρηση

Αναφορικά με την δράση του ελεγκτή στις επιχειρήσεις, θα μπορούσε να σημειωθεί πως ιδίως στις μικρές, ο σχεδιασμός, η θέσπιση και η επίβλεψη της εφαρμογής των μέτρων εσωτερικού ελέγχου γίνεται από ορισμένα μέλη της διοίκησης. Αντιθέτως στις μεγάλες επιχειρήσεις η διοίκηση αναθέτει το ίδιο έργο σε ειδικά εξουσιοδοτημένο στέλεχος, των εσωτερικό ελεγκτή, ή στην υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου, την οποία αποτελούν ο εσωτερικός ελεγκτής και το βοηθητικό προσωπικό. Η θέση του εσωτερικού ελεγκτή στην οργανωτική ιεραρχία διαφέρει ανάλογα με τη σπουδαιότητα που αποδίδει στο έργο του η διοίκηση της επιχείρησης. Συνήθως ο εσωτερικός ελεγκτής υπάγεται στην οικονομική διεύθυνση και αναφέρεται απευθείας στον οικονομικό διευθυντή.

1.4 Η Διαδικασία του Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου - Internal Control Framework

Αναφορικά με την εφαρμογή του Internal Control Framework και το οποίο μεταφράζεται ως Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου, αναφέρεται ουσιαστικά στην έννοια της ποιότητας και στους τρόπους που θα πρέπει να ακολουθηθούν, προκειμένου να επιτευχθεί η έννοια της ποιότητας. Θα πρέπει λοιπόν αντίστοιχα να σημειωθεί πως η έννοια της ποιότητας είναι πολύ δύσκολο να αποδοθεί για δυο κυρίως λόγους.

Πρώτον, διότι τα άτομα βλέπουν την ποιότητα σε σχέση με την θέση τους στην αλυσίδα και δεύτερον, διότι το νόημα της ποιότητας δεν παραμένει στάσιμο αλλά εξελίσσεται καθώς η έμφαση στην ποιότητα μεταβάλλεται. Αρκετοί καταναλωτές θεωρούν πως η ποιότητα είναι κάτι συνώνυμο με την ανωτερότητα ή το τέλειο. Ο ορισμός αυτός της ποιότητας αναφέρεται ως υπερβατικός (υπέρβαση πάνω από συνηθισμένα όρια). Με αυτήν την έννοια, η ποιότητα είναι απόλυτη και παγκοσμίως αναγνωρίσιμη, ένα σημείο ασυμβίβαστων ανοχών και μέγιστης απόδοσης.

Σύμφωνα με τους ειδικούς τέλος και οι οποίοι σχετίζονται με την εφαρμογή του Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου, οι εργάτες και οι επόπτες μιλούν στη γλώσσα των πραγμάτων (μονάδες, ελαττωματικά κ.τ.λ.). Τα

ποιοτικά προβλήματα εκφράζονται συνήθως σε αριθμούς ελαττωματικών με αποτέλεσμα να υπάρχει μικρή απήχηση στα ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων, οι οποίοι ενδιαφέρονται περισσότερο για οικονομικά μεγέθη. Εάν όμως, το μέγεθος των ποιοτικών προβλημάτων εκφραστεί σε νομισματικούς όρους, τότε η ανώτερη διοίκηση θα μπορέσει να αντιληφθεί το πραγματικό μέγεθος των ποιοτικών προβλημάτων.

Οι μετρήσεις με βάση διάφορα κόστη μπορούν να προστεθούν για διάφορα τμήματα και προϊόντα και να συγκριθούν με άλλες νομισματικές μετρήσεις. Η μεσαία διοίκηση, η οποία χρειάζεται να συνεργάζεται τόσο με τους εργάτες και τους επόπτες τους όσο και με την ανώτερη διοίκηση, πρέπει να έχει τη δυνατότητα να μιλάει τόσο τη «γλώσσα των πραγμάτων» όσο και την «γλώσσα των αριθμών».

Σημαντική έννοια εντός του Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου στις επιχειρήσεις, είναι και η έννοια του κόστους ποιότητας έχει κάνει την εμφάνισή της εδώ και πολλά χρόνια (από τα μέσα του προηγούμενου αιώνα), για αυτόν τον λόγο υπάρχουν πολλές και ενδιαφέρουσες έρευνες – αναφορές που είναι άξιες προς ανάλυση. Στη συνέχεια γίνεται κάποια στοιχειώδης αναφορά σε κάποιες έρευνες που τα αποτελέσματά τους είχαν ενδιαφέρον (Παπαδάτου, 2001).

Τα εμπειρικά αποτελέσματα δείχνουν πως οι αυξήσεις στα κόστη αποτυχίας θα μπορούσαν να προκύψουν ως αποτέλεσμα της αύξησης της συμμόρφωσης. Μια πιο λεπτομερή έρευνα έδειξε πως η συμμόρφωση είχε βελτιωθεί ως αποτέλεσμα της εφαρμογής των πιο αυστηρών προδιαγραφών κατά την διαδικασία ελέγχου ποιότητας. Αυτή η αυξημένη επιθεώρηση, οδήγησε στην αύξηση των ελαττωματικών προϊόντων αυξάνοντας έτσι το κόστος εσωτερικής αποτυχίας. Η μελέτη αυτή προβλέπει επίσης μια θεωρητική βάση για περαιτέρω ανάλυση των υποθέσεων του Lundvall – Juran μοντέλου.

Σχετικά με την εφαρμογή του Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου στις επιχειρήσεις, σημαντικό ρόλο κατέχει και η ποιότητα η οποία δεν πρέπει να θεωρείται ως μια αρχή που περιορίζεται και διέπει τεχνικά μόνο ζητήματα. Θα

πρέπει ωστόσο να θεωρείται μια αρχή η οποία διέπει όλες τις λειτουργίες της διοίκησης και θα πρέπει να διεισδύει σε όλες τις πλευρές των επιχειρήσεων στον σχεδιασμό, στο marketing, στην κατασκευή, στη διοίκηση ανθρωπίνων πόρων, στις σχέσεις με τους προμηθευτές, στη διοικητική λογιστική κ.α. Καθώς οι επιχειρήσεις άρχισαν να αναγνωρίζουν το ευρύ πεδίο δράσης της ποιότητας η αρχή της «Ολικής Ποιότητας» (Total Quality) άρχισε να αναδύεται.

Ωστόσο, σημαντικό ρόλο στην επίτευξη του Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου, αποτελεί αδιαμφισβήτητο γεγονός πως στο εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας υπάρχουν και άλλες επιχειρήσεις. Το σύστημα της επιχείρησης μπορεί να δέχεται επιδράσεις αντίστοιχα από το εξωτερικό περιβάλλον. Πιο συγκεκριμένα, μια εταιρία ίσως να παρουσιάζει πρόβλημα χαμηλών πωλήσεων σε χώρες που έχει αναπτυχθεί στην Ευρώπη, που οφείλεται σε σημαντικό βαθμό στη μη καλή κατάσταση των παγίων της. Διαφορετικές εταιρίες παρουσιάζουν τα δικά τους προγράμματα. Ο ανταγωνισμός είναι μεγάλος καθώς η τεχνολογία είναι πολύ υψηλή στην ανάπτυξη νέων εφαρμογών.

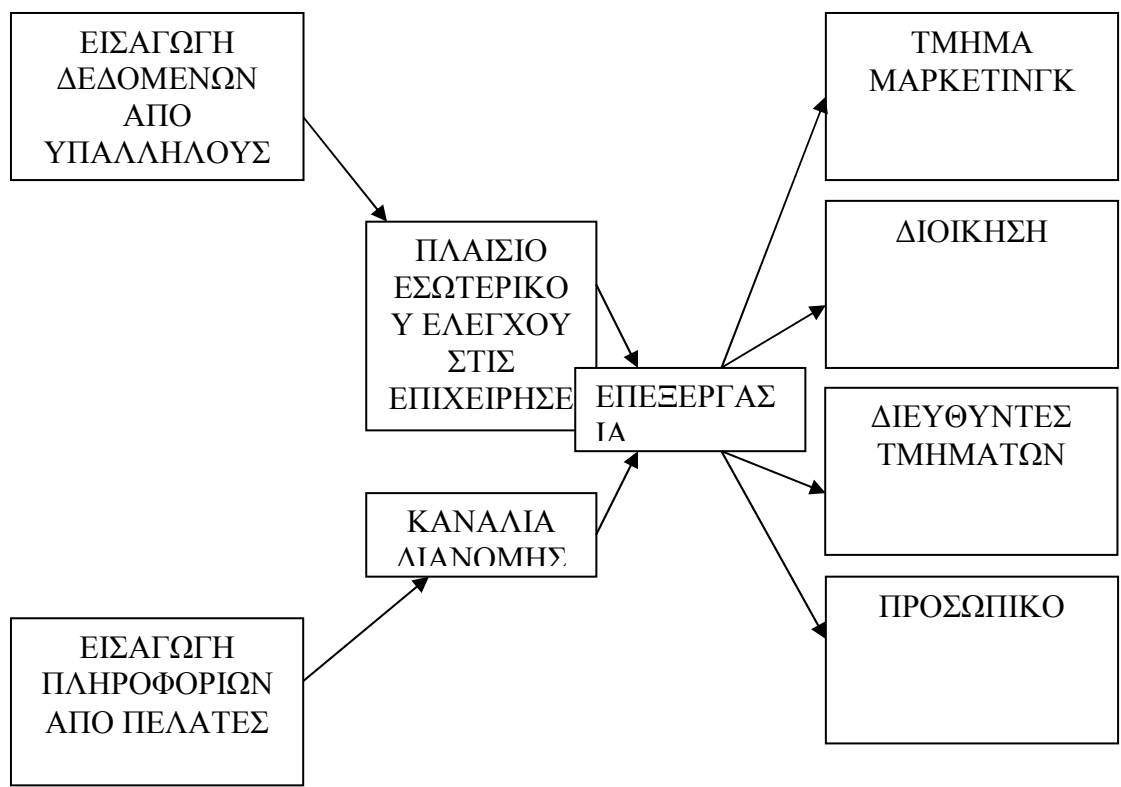
Το οικονομικό περιβάλλον όμως της κάθε χώρας και εκτός της Ελλάδος είναι σταθερό, οπότε αυτό βοηθά και άλλες εταιρίες να αναπτυχθούν, να προσαρμοστούν στις συνθήκες και στον ανταγωνισμό και να προσφέρουν τα δικά τους προγράμματα εντός του Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου. Η ζήτηση από τις επιχειρήσεις για ολοκληρωμένα προγράμματα εντός του Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου και με σκοπό την παρακολούθηση των παγίων αυξάνεται συνεχώς, δεδομένου του αυξημένου ανταγωνισμού αλλά και της έμφασης στην ποιότητα των πελατών.

Με την χρησιμοποίηση εντός του Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου μια επιχείρηση, όχι μόνο θα δημιουργεί *Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα* αλλά θα είναι και σε θέση να τα διατηρήσει με την σωστή στρατηγική, που την κάνει να διαφέρει από τους ανταγωνιστές της, μέσω καινοτομιών και βελτιώσεων. Με την επίτευξη του Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου θα μπορεί να ενοποιεί πολλές δραστηριότητες της, ώστε να καταλαμβάνει μία μοναδική θέση, η οποία

συμπεριλαμβάνει τα αντισταθμίσματα με τους ανταγωνιστές της, έχοντας έτσι ένα διατηρήσιμο πλεονέκτημα (Παπαδάτου, 2001).

Το μεγαλύτερο εμπόδιο που είχαν να υπερνικήσουν οι επιχειρήσεις αφορά την αλλαγή της Κουλτούρας τόσο του ίδιου του οργανισμού όσο και του ανθρώπινου δυναμικού της. Το Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου απαιτεί αλλαγή στρατηγικής. Η κάθε επιχείρηση οφείλει να δημιουργήσει νέα, γρήγορα και αποδοτικά κανάλια διανομής, να συγκεντρώσει τεράστιες ποσότητες πληροφοριών σχετικά με τους πελάτες της και να συνδυάσει όλα τα παραπάνω, έτσι ώστε να αποκτήσει μοναδική « πελατειακή» εμπειρία και γνώση.

Χρειάζεται η αποδοχή και η στήριξη όλης της επιχείρησης, και αυτό ίσως να είναι το πιο δύσκολο εγχείρημα, αφού πρέπει όλοι να δεχτούν ως αναντίρρητη την ανάγκη να εργαστούν μαζί (Διευθυντές, προσωπικό και προμηθευτές) με στόχο την σωστή λειτουργία του συστήματος μιας και η χρήση του αφορά όλους. Τα Ανώτερα Στελέχη της Διοίκησης πρέπει να δουν και να αντιμετωπίσουν τις προκλήσεις εντός του Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου μέσα από το αντίστοιχο πλαίσιο των επιχειρηματικών αναγκών όλου του Οργανισμού και να είναι έτοιμα να αντιμετωπίσουν το σύνολο των προκλήσεων που θα εμφανιστούν.



Σχήμα Νο.1 – Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου στις Επιχειρήσεις

Είναι γεγονός ότι μετά από την εφαρμογή του του Πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου, μια επιχείρηση θα έχει αποκομίσει πολλά σημαντικά οφέλη όπως :

1. Μπορεί να αναλύσει συμπεριφορές πελατών με πιο στοχευμένη επικοινωνία με τον Πελάτη, βελτιώνοντας την Σχέση της με αυτούς και δημιουργώντας σχέσεις εμπιστοσύνης.
2. Με το Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου γίνεται πιο εύκολος ο εντοπισμός ευκαιριών πώλησης συμβάλλοντας έτσι στην αύξηση των Εσόδων της επιχείρησης τόσο από υφιστάμενους πελάτες, μέσω «σταυροειδών πωλήσεων» τόσο και από νέους πελάτες καλύπτοντας κατά τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις ανάγκες τους αφού οι πληροφορίες που τους αφορούν βρίσκονται πλέον συγκεντρωμένες, αυξάνοντας ταυτόχρονα τόσο το ποσοστό των ικανοποιημένων πελατών, όσο και την πιστότητα των πελατών στην τράπεζα.

3. Μπορούν να ταιριάζουν επίσης τα δημογραφικά χαρακτηριστικά των πελατών στα προϊόντα.

4. Γενικά το Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου, θα έχει βοηθήσει σημαντικά την επιχείρηση στο να προσαρμοστεί σε σημαντικές επιχειρησιακές αλλαγές. Θα την έχει βοηθήσει σε πολύ μεγάλο βαθμό στην Πρόληψη Απωλειών από την πελατειακή της βάση. Με την λειτουργία του πλαισίου η επιχείρηση δεν θ' ακολουθεί απλά τον Ανταγωνισμό, αλλά έχοντας τη δυνατότητα να γνωρίζει τόσο τους πελάτες της όσο και τις ανάγκες τους, προσαρμόζει ανά πάσα στιγμή τα προϊόντα, την τιμολογιακή της πολιτική, στοχεύει καλύτερα την διαφήμιση της και χρησιμοποιεί αποδοτικότερα τα κανάλια διανομής της, δημιουργώντας έτσι τις τάσεις στον κλάδο της και κερδίζοντας την πιστότητα των πελατών της.

Είναι σημαντικό γεγονός πως με την εφαρμογή του πλαισίου Εσωτερικού Ελέγχου, μια επιχείρηση, όχι μόνο δημιουργεί Ανταγωνιστικά Πλεονεκτήματα αλλά είναι και σε θέση να τα διατηρήσει με την σωστή Στρατηγική, που την κάνει να διαφέρει από τους Ανταγωνιστές της, μέσω Καινοτομιών και βελτιώσεων. Με το Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου, μια επιχείρηση μπορεί να ενοποιεί πολλές δραστηριότητες της, ώστε καταλαμβάνει μία μοναδική θέση, η οποία συμπεριλαμβάνει τα αντισταθμίσιμα με τους Ανταγωνιστές της, έχοντας έτσι *Διατηρήσιμο Πλεονέκτημα*.

Το Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου είναι σε θέση να δημιουργήσει Οικονομίες Κλίμακας βοηθώντας την Διοίκηση να επιτύχει χαμηλότερο κόστος σε μια επιχείρηση, να αυξάνει τα κέρδη της αλλά ταυτόχρονα να δίνει περισσότερα στον πελάτη, αλλά ας μην ξεχνούμε ότι αυτό ακριβώς είναι η διαχείριση των πελατειακών σχέσεων, σ' αυτό ακριβώς αποσκοπεί το Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου, στην εστίαση του πελάτη επειδή για τις χρηματοοικονομικές υπηρεσίες, το μέλλον εξαρτάται από την σχέση τους με τους πελάτες (Παπαδάτου, 2001).

2. Κεφάλαιο Δεύτερο - Η Έννοια, τα Χαρακτηριστικά και ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση της Microsoft Hellas

2.1 Η Λειτουργία της Επιχείρησης Microsoft Hellas

Αποτελεί γεγονός πως η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα, είναι σημαντικοί παράγοντες για να μπορέσει μια χώρα να εξελιχθεί αλλά και να αντιμετωπίσει τις σοβαρές προκλήσεις που προέρχονται από την παγκόσμια οικονομική ύφεση (Στοιχεία Λειτουργίας Επιχείρησης Microsoft Hellas, 2015). Οι δυνατότητες που προσφέρουν οι Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών (ICT) αποτελούν κλειδιά για την αναζωογόνηση της Ελλάδας.

Η Microsoft Ελλάς συνεργάζεται με επιχειρήσεις, κυβερνητικούς και ακαδημαϊκούς φορείς, μη-κυβερνητικές οργανώσεις (ΜΚΟ) και ιδιώτες ώστε μέσα από τα οφέλη της τεχνολογίας, να συνεισφέρει στην επιτάχυνση της οικονομικής ανάπτυξης να ενισχύσει την καινοτομία και να προσφέρει στους νέους της χώρας την ευκαιρία να μεγιστοποιήσουν τις δυνατότητές τους, ώστε να δημιουργήσουν ένα καλύτερο κόσμο (Στοιχεία Λειτουργίας Επιχείρησης Microsoft Hellas, 2015).

Η Microsoft Ελλάς άνοιξε το πρώτο γραφείο της στην Αθήνα το 1992 και σήμερα απασχολεί 120 άτομα άμεσα ενώ συνεργάζεται με 1.800 καινοτόμες εταιρείες μέσω του Δικτύου Συνεργατών της. Επιπλέον, οι ελληνικές επιχειρήσεις απασχολούν χιλιάδες επαγγελματίες πληροφορικής, οι οποίοι εργάζονται με το λογισμικό της Microsoft και συναφών προϊόντων και υπηρεσιών της. Αυτοί οι επαγγελματίες αντιπροσωπεύουν το 42% των ανθρώπων που απασχολούνται στον τομέα της πληροφορικής ή συναφή επαγγέλματα (Στοιχεία Λειτουργίας Επιχείρησης Microsoft Hellas, 2015).

Τέλος, θα λέγαμε πως η Microsoft είναι περήφανη που λειτουργεί στην Ελλάδα και συνεχίζει την παγκόσμια αποστολή της με το να προσφέρει οικονομικές, εκπαιδευτικές και κοινωνικές ευκαιρίες, έτσι ώστε τα άτομα και οι

οργανισμοί να μπορούν να αξιοποιήσουν στο μέγιστο τις δυνατότητές τους (Στοιχεία Λειτουργίας Επιχείρησης Microsoft Hellas, 2015).

2.2 Η Διάρθρωση της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση

Σύμφωνα με την οργανωτική δομή της επιχείρησης Microsoft Hellas, η Διεύθυνση Εσωτερικού της Ελέγχου χωρίζεται σε Υποδιευθύνσεις, οι οποίες απαρτίζονται από τμήματα ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης. Η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου της επιχείρησης Microsoft Hellas, απαρτίζεται από τα ακόλουθα τμήματα (Στοιχεία Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση της Microsoft Hellas, 2015):

- Υποδιεύθυνση Προγραμματισμού και Παρακολούθησης του Ελεγκτικού Έργου.
- Κύρια αποστολή της Υποδιεύθυνσης είναι ο προγραμματισμός, η υποστήριξη και η παρακολούθηση του ελεγκτικού έργου.

Η Υποδιεύθυνση μπορεί να διαρθρωθεί από ένα ή περισσότερα τμήματα ανάλογα με τις ανάγκες του κάθε πιστωτικού ιδρύματος, όπως ξεχωριστό Τμήμα Προγραμματισμού και ξεχωριστό Τμήμα Παρακολούθησης Εσωτερικού Ελέγχου. Πιο συγκεκριμένα οι αρμοδιότητες της Υποδιεύθυνσης αυτής είναι:□

- ✓ Ο προγραμματισμός των ελεγκτικών αναγκών της επιχείρησης και η κατάρτιση αποτελεσματικού ελεγκτικού χρονοδιαγράμματος.
- ✓ Η παρακολούθηση και επικαιροποίηση των ελεγκτικών αναγκών και του χρονοπρογράμματος διενέργειας ελέγχων.
- ✓ Η τήρηση, παρακολούθηση και διαχείριση του εσωτερικού και εξωτερικού κανονιστικού πλαισίου (εγκύκλιες Διαταγές) και ενημέρωση των μελών της Διεύθυνσης για τις μεταβολές που έγιναν.
- ✓ Η τήρηση και διαχείριση των εκθέσεων των ελεγκτών της Γενικής Επιθεώρησης της επιχείρησης και η ενημέρωση των Υπηρεσιών της.
- ✓ Η παροχή οδηγιών ή η υπόδειξη για την έκδοση οδηγιών για την

τακτοποίηση των ευρημάτων του ελέγχου.

- ✓ Η παρακολούθηση της τακτοποίησης των υποδείξεων.
- ✓ Η τήρηση, διαχείριση και επεξεργασία των εκθέσεων των εξωτερικών ελεγκτών, η ενημέρωση των Υπηρεσιών της της επιχείρησης Microsoft Hellas και των ελεγκτών, καθώς και η παρακολούθηση της τακτοποίησης των όσων έχουν επισημανθεί.
- ✓ Η σύνταξη απολογιστικής έκθεσης της Διεύθυνσης σε συνεργασία με την υπόλοιπη Διεύθυνση.
- ✓ Η παρακολούθηση υλοποίησης των συμφωνηθεισών ενεργειών που περιλαμβάνονται στις τελικές εκθέσεις.
- ✓ Η παροχή υποστήριξης σε όλη τη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου□
- ✓ Η τήρηση των φακέλων των τακτικών και των έκτακτων ελέγχων.
- ✓ Η φροντίδα της διαρκούς παρακολούθησης και ενημέρωσης τους με κάθε στοιχείο που αφορά το έργο.

Εκτός των ανωτέρω όμως, αναφέρεται ενός της επιχείρησης Microsoft Hellas και η Υποδιεύθυνση Ελέγχου Συστημάτων Πληροφορικής. Αποστολή της Υποδιεύθυνσης / Τμήματος είναι η συλλογή και αξιολόγηση αποδεικτικού υλικού, για να διαπιστωθεί αν τα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης Microsoft Hellas τα οποία προστατεύουν τα περιουσιακά στοιχεία, την ακεραιότητα των στοιχείων και των πληροφοριών, ικανοποιεί τις ανάγκες των χρηστών κατά τρόπο αποτελεσματικό και τέλος, χρησιμοποιεί τους διαθέσιμους πόρους κατά παραγωγικό τρόπο (Στοιχεία Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση της Microsoft Hellas, 2015). Πιο συγκεκριμένα οι αρμοδιότητες της Υποδιεύθυνσης αυτής απαιτούν εξειδικευμένες γνώσεις και είναι

- ✓ Ο καθορισμός των πηγών κινδύνου για την ασφάλεια των μηχανογραφικών εγκαταστάσεων, πληροφοριών, εφαρμογών, συστημάτων και δικτύων της επιχείρησης

- ✓ Ο έλεγχος τήρησης αρχών και κανόνων, καθώς και σημείων και επιπέδων ασφαλείας, που αφορούν τον σχεδιασμό και την υλοποίηση νέων εφαρμογών, την προστασία και μεταφορά των πληροφοριών (ως προς την ακεραιότητα, ακρίβεια, αξιοπιστία, συνέπεια, εμπιστευτικότητα και εξουσιοδοτημένη χρήση τους), την καθημερινή λειτουργία του Μηχανογραφικού κέντρου
- ✓ Η παρακολούθηση τήρησης των προβλεπόμενων αρχών, διαδικασιών και προδιαγραφών των μηχανογραφικών συστημάτων
- ✓ Η διενέργεια τακτικών ή έκτακτων ελέγχων στις μηχανογραφικές εφαρμογές της επιχείρησης Microsoft Hellas
- ✓ Ο σχεδιασμός, η ανάπτυξη και η διενέργεια πλαισίου ελέγχου ώστε να διασφαλίζεται η ορθότητα των συναλλαγών.
- ✓ Ο εντοπισμός νέων πηγών κινδύνου ασφάλειας.

Αναφέρεται επίσης εντός της επιχείρησης Microsoft Hellas, η Υποδιεύθυνση Εξειδικευμένων Ελέγχων (Στοιχεία Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση της Microsoft Hellas, 2015). Η Υποδιεύθυνση αυτή ασχολείται με εξειδικευμένους ελέγχους που αφορούν θέματα των θυγατρικών εταιρειών καθώς και θέματα σχετικά με εργασίες χρηματαγοράς, κεφαλαιαγοράς και παραγώγων. Συγκεκριμένα η αποστολή της Υποδιεύθυνσης αυτής είναι :

- ✓ Η διενέργεια ελέγχων σε Υπηρεσίες και συστήματα της επιχείρησης Ιδρύματος όπου ο έλεγχος απαιτεί εξειδικευμένες γνώσεις.
- ✓ Η διενέργεια ελέγχων σε θέματα που αφορούν εργασίες χρηματαγοράς – κεφαλαιαγοράς, αγοράς παραγώγων προϊόντων και διαχείρισης κινδύνων και οι οποίες διεξάγονται σύμφωνα με τις διατάξεις της Νομοθεσίας, τις αποφάσεις της επιχείρησης, τις αποφάσεις της Διοίκησης, τον ειδικότερο σχεδιασμό της επιχείρησης.
- ✓ Η αναλυτική καταγραφή και περιγραφή των κινδύνων που δημιουργούνται από λάθη και παραλείψεις κατά την εκτέλεση των

εργασιών αυτών και διαπιστώνονται κατά τον έλεγχο.

- ✓ Η διενέργεια ελέγχων σε Θυγατρικές και Μετοχικού ενδιαφέροντος εταιρείες κατόπιν εντολής της Διοίκησης καθώς και η σύνταξη εκθέσεων με τα ευρήματα του ελέγχου και τις σχετικές προτάσεις.

Εντός των ανωτέρω όμως, το Διοικητικό Συμβούλιο και η Διοίκηση της επιχείρησης Microsoft Hellas, είναι υπεύθυνοι για την δημιουργία και ανάπτυξη μηχανισμών και διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου και γενικά για την εποπτεία του όλου Συστήματος Εσωτερικού Ελέγχου. Για την υποβοήθηση του Διοικητικού Συμβουλίου και της Διοίκησης, όσον αφορά στην άσκηση των καθηκόντων τους, στο τομέα που αφορά το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου, η επιχείρηση θεωρεί υποχρεωτική και απαραίτητη τη σύσταση Επιτροπής Ελέγχου σε όλα τα τμήματά της.

Η Επιτροπή Ελέγχου είναι προέκταση της Διοίκησης, όπως και ο Εσωτερικός Έλεγχος, και οι αρμοδιότητές της, οι ευθύνες και το κύρος της είναι αυξημένες. Η Επιτροπή αυτή, απαρτίζεται από τρία (3) τουλάχιστον μέλη, κατά προτίμηση μέλη που ανήκουν στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης, τα οποία δεν έχουν εκτελεστικές αρμοδιότητες, αλλά τουλάχιστον ένα μέλος, ο Πρόεδρος της Επιτροπής, έχει επαρκείς γνώσεις και εμπειρία σε θέματα λογιστικής και ελεγκτικής φύσεως (Στοιχεία Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση της Microsoft Hellas, 2015).

Η λειτουργία της Επιτροπής Ελέγχου διέπεται από κανονισμό, στον οποίο καθορίζεται η διάρκειά της, τα μέλη της, η συχνότητα εναλλαγής τους, οι διαδικασίες που πρέπει να ακολουθούν τα μέλη της επιτροπής για τη λήψη αποφάσεων, καθώς και τα καθήκοντα της Επιτροπής Ελέγχου. Η Επιτροπή συνεδριάζει τακτικά, τουλάχιστον μία φορά κάθε τρίμηνο, ή και έκτακτα και μπορεί να προσκαλεί μέλη της Διοίκησης και οποιοδήποτε άλλο στέλεχος ή εμπειρογνώμονα, η παρουσία του οποίου, κατά την κρίση της, απαιτείται. Η Επιτροπή τηρεί πρακτικά και ενημερώνει εγγράφως το Δ.Σ. για τα αποτελέσματα του ελεγκτικού της έργου. Ο πρόεδρος της Επιτροπής ενημερώνει επίσης το Δ.Σ. για το έργο της Επιτροπής στα πλαίσια των συνεδριάσεων του Δ.Σ. (Στοιχεία Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου στην

Επιχείρηση της Microsoft Hellas, 2015)

2.3 Η Εκτίμηση Κινδύνων στην Διαδικασία του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο τρόπος διαδικασίας ελέγχου, καθώς και ο προσδιορισμός των περιοχών για έλεγχο εξαρτάται, κατά κύριο λόγο, από το είδος, το μέγεθος, την οργάνωση αλλά και το κίνδυνο που ενέχουν αυτές οι περιοχές στην επιχείρηση της Microsoft Hellas. Ορισμένοι κίνδυνοι έχουν ποσοτική διάσταση, όπως ο πιστωτικός κίνδυνος, ενώ άλλοι έχουν μόνο ποιοτική διάσταση, όπως ο νομικός κίνδυνος. Μια ελεγκτική διαδικασία καίριας σημασίας για την επιχείρηση της Microsoft Hellas, η οποία απαιτεί την άμεση προσοχή της Διοίκησης και τις άμεσες διορθωτικές ενέργειες, χαρακτηρίζεται ως διαδικασία υψηλού κινδύνου (Δείκτης κινδύνου 1).

Ένα θέμα αξιόλογης σημασίας που απαιτεί την άμεση προσοχή της υπεύθυνης υπηρεσίας και ένα συμφωνημένο πρόγραμμα διορθωτικών ενεργειών σε σχετικά σύντομο χρονικό διάστημα χαρακτηρίζεται ως διαδικασία μέσου κινδύνου (Δείκτης κινδύνου 2). Χαμηλού κινδύνου αφορά ένα θέμα που δεν απαιτεί απαραίτητα την άμεση προσοχή, για το οποίο όμως πρέπει να υπάρξει ένα συμφωνημένο πρόγραμμα διευθέτησής του (Δείκτης κινδύνου 3) (Στοιχεία Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση της Microsoft Hellas, 2015).

Η επιλογή των περιοχών για έλεγχο με υψηλό κίνδυνο χρειάζονται ένα ικανό και έμπειρο Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου, ο οποίος θα πρέπει να προσδιορίσει με ακρίβεια τις δραστηριότητες υψηλού κινδύνου. Ως κριτήρια προσδιορισμού, ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου θα πρέπει να έχει κατά νου:

- ❖ το κατά πόσο οι δραστηριότητες του Πιστωτικού Ιδρύματος είναι στρατηγικής και ζωτικής σημασίας, όπως η διαχείριση διαθεσίμων, καθώς
- ❖ κατά πόσο η επιχείρηση της Microsoft Hellas απειλείται από τον ανταγωνισμό και ειδικότερα σε ευαίσθητους τομείς όπως οι χορηγήσεις.

Τέλος, πρέπει να εξετάζονται και οι περιπτώσεις του όγκου των συναλλαγών, η συχνότητα και ο τρόπος διαχείρισης αυτών, καθώς και η καταλληλότητα των ατόμων που διαχειρίζονται σημαντικούς πόρους της επιχείρησης της Microsoft Hellas.

2.4 Κατάρτιση Ελεγκτικού Χρονοδιαγράμματος στον Εσωτερικό Έλεγχο

Παράλληλα με την εκτίμηση ελεγκτικών αναγκών και την εκτίμηση κινδύνων, η Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου στην επιχείρηση της Microsoft Hellas, συντάσσει και το Ελεγκτικό Χρονοδιάγραμμα των έργων λαμβάνοντας υπόψη (Στοιχεία Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση της Microsoft Hellas, 2015):

- ✓ τις προτεραιότητες, τους στόχους και τις στρατηγικές αποφάσεις που καθορίζει η επιχείρηση της Microsoft Hellas,
- ✓ τη συνολική εκτίμηση του κινδύνου κάθε συστήματος – λειτουργίας,
- ✓ τις δυσλειτουργίες ή τα προβλήματα σε συστήματα – λειτουργίες, που γνωστοποιούνται στη Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου από οποιαδήποτε θεσμοθετημένη αρχή / Μονάδα της επιχείρησης (Διοίκηση, Επιτροπή Ελέγχου, Ελεγκτές Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου, Υπηρεσίες και προσωπικό της επιχείρησης) ή/και από καταγγελίες-παράπονα πελατών.

Το Χρονοδιάγραμμα αυτό περιλαμβάνει:

- ❖ Τα ελεγκτικά έργα που πρόκειται να διενεργηθούν στις Υπηρεσιακές Μονάδες στην επιχείρηση της Microsoft Hellas, είτε αφορά κεντρικές Διευθύνσεις είτε Καταστήματα,
- ❖ τον αντίστοιχο προϋπολογισμό εκτέλεσής τους
- ❖ τις ομάδες ελέγχου, στις οποίες θα ανατεθεί ο έλεγχος,
- ❖ την μεθοδολογία που θα ακολουθήσουν οι Εσωτερικοί Ελεγκτές,

- ❖ την συχνότητα ελέγχων, καθώς και
- ❖ το χρονικό διάστημα που απαιτείται για να υλοποιηθούν οι έλεγχοι αυτοί. Η κατάρτιση του Χρονοδιαγράμματος έχει ως προϋπόθεση ότι, ο εσωτερικός ελεγκτής είναι γνώστης των διαδικασιών, εντολών, συναλλαγών, καθώς και των νόμων και αποφάσεων που διέπουν την επιχείρηση.

Η χρονική διάρκεια της ολοκλήρωσης των έργων του εσωτερικού ελέγχου είναι συνάρτηση του μεγέθους των υπό έλεγχο λειτουργιών, του όγκου εργασιών των Μονάδων και του βαθμού συμμόρφωσής τους προς τις οδηγίες στην επιχείρηση της Microsoft Hellas. Στον καθορισμό των Ομάδων Ελέγχου, λαμβάνεται υπόψη η αρχή της εναλλαγής των Ελεγκτών σε διαφορετικές ομάδες και διαφορετικά έργα (Στοιχεία Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση της Microsoft Hellas, 2015).

Το Ελεγκτικό Πλάνο Δράσης πρέπει να είναι τεκμηριωμένο και παρουσιάζεται από το Διευθυντή του Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιτροπή Ελέγχου προς έγκριση και στη συνέχεια να υποβάλλεται στη διοίκηση για έγκριση. Ο Διευθυντής Εσωτερικού Ελέγχου είναι υπεύθυνος για την υλοποίηση του προγράμματος και για την ενημέρωση της Επιτροπής Ελέγχου και της Διοίκησης όσον αφορά την πορεία υλοποίησής του.

2.5 Έλεγχοι Λειτουργιών στην Επιχείρηση

Οι Έλεγχοι Λειτουργιών διενεργούνται με βάση τη μεθοδολογία, που αναλυτικά περιγράφεται στον Κανονισμό της Διεύθυνσης του Εσωτερικού Ελέγχου στην επιχείρηση της Microsoft Hellas και περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα (Στοιχεία Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση της Microsoft Hellas, 2015):

1ο Βήμα: Καθορισμός του Ελεγκτικού Έργου

Ο Καθορισμός του Ελεγκτικού Έργου γίνεται ύστερα από την έκδοση απόφασης και εντολής διενέργειας εσωτερικού ελέγχου. Ο Διευθυντής του Εσωτερικού Ελέγχου στη συνέχεια καθορίζει:

- ✚ την περιοχή του ελέγχου
- ✚ το αντικείμενο του ελέγχου
- ✚ το χρονοδιάγραμμα υλοποίησης ελεγκτικού έργου, καθώς
- ✚ την αρμόδια ομάδα ελεγκτών που θα αναλάβει τη διεκπεραίωση του έργου.

Τελευταίο βήμα για τον καθορισμό του Ελεγκτικού Έργου είναι οι διερευνητικές επαφές των Εσωτερικών Ελεγκτών με τις εμπλεκόμενες υπηρεσίες στην υπό έλεγχο περιοχή και η κατάρτιση Λεπτομερών Όρων Αναφοράς Ελέγχου.

2ο Βήμα : Σχεδιασμός και ανάπτυξη του προγράμματος ελέγχου

Για τον σχεδιασμό και την ανάπτυξη του προγράμματος ελέγχου απαιτείται η αναλυτική επισκόπηση και περιγραφή των υπό έλεγχο διαδικασιών και ο εντοπισμός κινδύνων. Μέλημα των Εσωτερικών Ελεγκτών είναι η αντιστοίχιση πιθανών κινδύνων με τις ελεγκτικές διαδικασίες πρόληψης, ή καταστολής, των κινδύνων και τέλος η αναλυτική κατάρτιση προγράμματος εκτέλεσης ελέγχου των ελεγκτικών διαδικασιών.

3ο Βήμα : Εκτέλεση και αξιολόγηση των αποτελεσμάτων ελέγχου

Η ομάδα των Εσωτερικών Ελεγκτών πρέπει να υλοποιήσει το ελεγκτικό πρόγραμμα μέσα στα χρονικά πλαίσια που έχουν καθοριστεί από το χρονοδιάγραμμα. Με την εκτέλεση του έργου, η ομάδα των Εσωτερικών Ελεγκτών καταγράφει και ιεραρχεί τα ευρήματα του ελέγχου ανάλογα με τον κίνδυνο που ενέχουν (Υψηλός κίνδυνος, Μέσος κίνδυνος, Χαμηλός κίνδυνος). Τέλος γίνεται η αξιολόγηση αποτελεσμάτων από τη διενέργεια του ελέγχου.

4ο Βήμα: Ολοκλήρωση του ελέγχου

Για την ολοκλήρωση του ελέγχου απαιτείται από την ομάδα των Εσωτερικών Ελεγκτών, που διενήργησαν τον έλεγχο, η σύνταξη προσχεδίου έκθεσης εσωτερικού ελέγχου. Με τη συνεργασία και με την συμβολή του Διευθυντή Εσωτερικού Ελέγχου γίνεται η οριστικοποίηση του σχεδίου

έκθεσης, αφού έχει προηγηθεί η συνεργασία της Διεύθυνσης Εσωτερικού Ελέγχου με τους αρμόδιους Διευθυντές για τη συμφωνία ενεργειών προς υλοποίηση των προτάσεων του Εσωτερικού Ελέγχου. Τέλος, συντάσσεται η τελική και συνοπτική έκθεση (executive summary), η οποία παραδίδεται στην Επιτροπή Ελέγχου και στη Διοίκηση της επιχείρησης (Στοιχεία Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση της Microsoft Hellas, 2015).

2.6 Έλεγχος μέσα από τον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή

Ο έλεγχος μέσα από τον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή περιλαμβάνει την αξιολόγηση και την επαλήθευση της λογικής και των ελέγχων που υπάρχουν μέσα στο σύστημα, καθώς και την επαλήθευση των καταστάσεων και των καταγραφών. Ουσιαστικά εξετάζει τη λειτουργία του μηχανογραφικού κέντρου, το λογισμικό της εφαρμογής, το λογισμικό του συστήματος, τα αρχεία καθώς και τις επικοινωνίες (Στοιχεία Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση της Microsoft Hellas, 2015).

Ο Εσωτερικός ελεγκτής, προκειμένου να διενεργήσει ένα τέτοιο έλεγχο, πρέπει να καταλάβει τη λειτουργία όλων των πλευρών του Ηλεκτρονικού Υπολογιστή, τους ελέγχους και το πώς λειτουργούν αυτοί. Είναι υποχρεωμένος να γνωρίζει πολλά τεχνικά στοιχεία, τη χρησιμοποιούμενη ορολογία, καθώς και το προσωπικό που είναι υπεύθυνο για όλες τις περιοχές της λειτουργίας του συστήματος. Ο Εσωτερικός Ελεγκτής με την εφαρμογή ενός ελέγχου μέσα από τον Ηλεκτρονικό Υπολογιστή αποκτά μεγαλύτερη εμπιστοσύνη για την ορθή επεξεργασία των στοιχείων από το σύστημα και έχει αυξημένη δυνατότητα επαληθεύσεων αυτών. Βέβαια για την ολοκλήρωση του ελέγχου αυτού απαιτείται αρκετός χρόνος και το κόστος είναι υψηλό.

2.7 Παρακολούθηση Ευρημάτων Ελέγχων (follow up)

Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές οφείλουν να παρακολουθούν την πορεία υλοποίησης των συμφωνηθεισών ενεργειών με τις ελεγχθείσες Μονάδες και να ενημερώνουν με ειδική αναφορά τη Διεύθυνση. Οι ελεγχόμενοι, έχουν την υποχρέωση να υλοποιήσουν τις αποφάσεις και να διορθώσουν τις αδυναμίες, βάση του χρονοδιαγράμματος και να ενημερώσουν την Διεύθυνση Εσωτερικού Ελέγχου, η οποία με τη σειρά της ενημερώνει τη Διοίκηση. Σε

περίπτωση που δεν υλοποιηθούν οι αποφάσεις, απαιτείται η ενημέρωση του Εσωτερικού Ελέγχου με πλήρη αιτιολόγηση, από τους ελεγχόμενους, των λόγων της μη διόρθωσης των αδυναμιών (Στοιχεία Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση της Microsoft Hellas, 2015). Τέλος, με την υλοποίηση των αποφάσεων, την ενημέρωση του Εσωτερικού Ελέγχου και κατ' επέκταση την ενημέρωση της διοίκησης, κλείνει οριστικά και ο κύκλος του ελέγχου.

2.8 Ο Ρόλος του Εσωτερικού Ελεγκτή στην Διαχείριση Κινδύνου στην Επιχείρηση της Microsoft Hellas

Ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή στην επιχείρηση της Microsoft Hellas, 2015, επικεντρώνεται στις ακόλουθες λειτουργίες και διεργασίες ως εξής.

- ***Επίτευξη Κώδικα Δεοντολογίας Εσωτερικού Ελέγχου***
 - Ασκείται σύμφωνα με τους κανόνες και τους όρους τους οποίους έχει θεσπίσει η διοίκηση της οικονομικής μονάδας και όχι πάντοτε σύμφωνα με τους κανόνες της ελεγκτικής,
 - Δεν περιλαμβάνει τις πράξεις των διοικούντων, συνήθως ιεραρχικά ανώτερων, ή ακόμη και εάν τις περιλαμβάνει τότε συνήθως είναι επιφανειακός και τελείως τυπικός,
 - Καταλήγει να είναι εργασία ρουτίνας, λόγω της συνεχούς επανάληψης στο αντικείμενο και στον τρόπο, με συνέπεια να εξασθενεί βαθμιαία η επαγρύπνηση και η διερευνητικότητα.
-

2.9 Η Χρήση της Balanced Scorecard (Ισορροπημένη Στοχοθέτηση) ως Μέρος της Διαδικασίας Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση

Αποτελεί γεγονός πως οι σημερινοί οργανισμοί και οι διάφορες επιχειρήσεις όπως εκείνη της Microsoft Hellas, έχουν ανάγκη από ένα απαιτητικό πλαίσιο μέσα στο οποίο πρέπει να αναπτύσσονται και το οποίο έχει επιβάλει μια αποτελεσματική και κάπως σκληρή διαχείριση. Θα πρέπει να

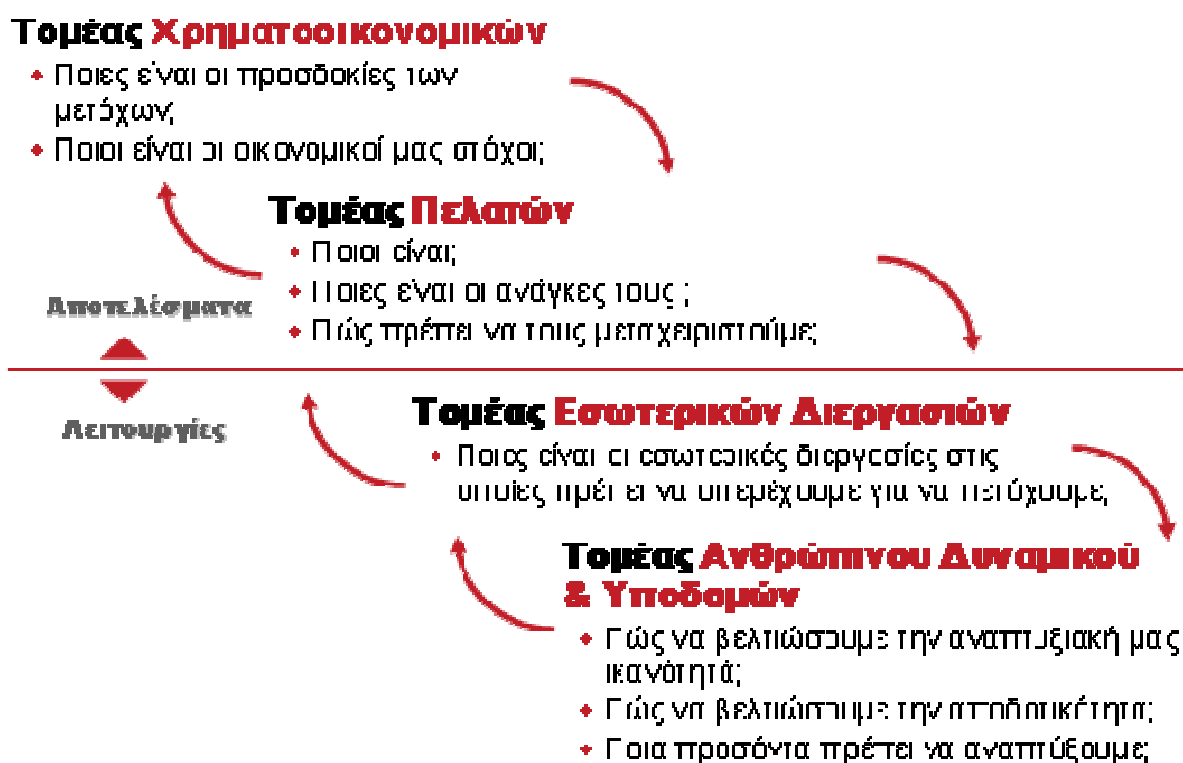
αναφερθεί πως η στρατηγική καθώς και η ποιοτική λήψη των αποφάσεων, γίνεται όλο και πιο σκληρή και την ίδια στιγμή θα πρέπει να εφαρμοσθεί από τις διάφορες επιχειρήσεις με τρόπο άμεσο και ταχύ (Καζάζης, 2000).

Επίσης, ο ανταγωνισμός στις διάφορες επιχειρήσεις καθώς και ο αγώνας για την επιβίωση τους, είχε ως πρωταρχικό στόχο την μείωση του κόστους σε μια άμεση ανάγκη. Κάθε απόφαση ή ενέργεια εκ μέρους της διαχείρισης της εταιρείας, λαμβάνει πολύ σοβαρά υπόψιν της το κόστος. Το πιο σύγχρονο και αποτελεσματικό σύστημα κοστολόγησης της *Εξισορροπημένης Στοχοθέτησης* ή διαφορετικά γνωστή ως *Balanced Scorecard* προσφέρει στις εταιρείες και στις επιχειρήσεις την δυνατότητα να μετρήσουν το κόστος που έχουν με ακρίβεια και τους παρέχει την δυνατότητα να το μειώσουν (Παπαδάτου, 2001).

Καταλήγοντας, στις ακόλουθες σελίδες θα διακρίνουμε πως το μοντέλο της *Εξισορροπημένης Στοχοθέτησης* στην επιχείρηση της Microsoft Hellas και με σκοπό την διαδικασία του Εσωτερικού Ελέγχου, μπορεί να έχει εφαρμογή στην λειτουργία της επιχείρησης καθώς επίσης και πως μπορεί να επηρεάσει το όραμα και το στόχο της, έτσι ώστε να επιτευχθούν αμεσότερα οι σκοποί της στην αγορά και την οποία δραστηριοποιείται.

Ως εκ τούτου, θα πρέπει να σημειωθεί μια νέα μέθοδος στο στρατηγικό management αναπτύχθηκε στις αρχές της δεκαετίας του 1992 από τους Drs. Robert Kaplan και David Norton. Την ονόμασαν *Εξισορροπημένη Στοχοθέτηση* (*Balanced Scorecard*). Το συγκεκριμένο μοντέλο της *Εξισορροπημένης Στοχοθέτησης*, όπως και οι ίδιοι ανέφεραν στις επεξηγήσεις που ακολούθησαν, ειπώθηκε πως αυτή η μέθοδος είναι ένας τρόπος για την μέτρηση της αποδοτικότητας των υπαλλήλων σε μια επιχείρηση καθώς και των δραστηριοτήτων που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση αυτή (Παπαδάτου, 2001). Επίσης, πως επιβάλει η καλύτερα δείχνει ποια στρατηγική πρέπει να εφαρμόσει η επιχείρηση για να δώσει στους Μάνατζερ μια συνολική εικόνα της απόδοσης της επιχείρησης στην αγορά όπου λειτουργεί και παρέχει τις υπηρεσίες της.

Το στοιχείο της μεθόδου αυτής δεν επικεντρώνεται μόνο στα οικονομικά στοιχεία αλλά και στον ανθρώπινο παράγοντα ο οποίος βοηθά να εξαχθούν συμπεράσματα με τα οποία η επιχείρηση θα δράσει στο μέλλον με τέτοιο τρόπο που θα καταφέρει να μετρά την απόδοση της και να έχει μεγαλύτερη κερδοφορία (Στοιχεία Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση της Microsoft Hellas, 2015). Η μέθοδος της Εξισορροπημένης Στοχοθέτησης έχει αναπτύξει ένα μεγάλο πεδίο θεωρίας και έρευνας και πολλοί έχουν διατυπώσει την άποψη ότι οι μετρήσεις είναι πολλές φορές δείκτες για την μελλοντική απόδοση της επιχείρησης όπου εκείνη συνδέεται στενά με τις οικονομικές διεργασίες, πελατών διεργασίες, διαδικασίες επιχείρησης και ανάπτυξη και εκμάθηση τεχνικών βελτίωσης.



Σχήμα Νο. 2 – Χάρτης Στρατηγικής μιας Επιχείρησης

Θα πρέπει επίσης να σημειωθεί πως η μέθοδος της Εξισορροπημένης Στοχοθέτησης απευθύνεται με το πως εξισορροπούνται οι αποφάσεις του Management στην επιχείρηση, ώστε να πετύχει την μεγαλύτερη δυνατή οικονομία και αποτελεσματικότητα υψηλής ποιότητας. Αναγνωρίζοντας κάποιες από τις αδυναμίες και ελλείψεις των προηγούμενων τεχνικών του management, η τεχνική Εξισορροπημένης Στοχοθέτησης παρέχει μια καθαρή

περιγραφή στο τι οι εταιρείες πρέπει να μετρούν για να «εξισορροπήσουν» τις οικονομικές διαδικασίες.

Είναι λοιπόν αναγκαίο να αναφερθεί πως η *Εξισορροπημένη Στοχοθέτηση* είναι ένα σύστημα διαχείρισης (όχι μόνο ένα σύστημα μέτρησης) όπου μεταλλάσσει σε ικανούς τους διάφορους οργανισμούς να καθορίσουν τις απόψεις τους και στρατηγικές τους και να μετατρέψουν αυτές σε πράξη. Παρέχει αρχείο και για εσωτερικές διαδικασίες εργασίας αλλά και εξωτερικά αποτελέσματα για να υπάρχει συνεχόμενη στρατηγική απόδοση και αποτελέσματα μέσα στην εταιρεία. Όταν το στοιχείο της Εξισορροπημένης Στοχοθέτησης εφαρμοστεί πλήρως, τότε μετατρέπει το στρατηγικό πλάνο και σχέδιο από μια ακαδημαϊκή άσκηση σε ένα νευραλγικό κέντρο της συγκεκριμένης επιχείρησης.

Εξακριβωμένα λοιπόν η χρησιμοποίηση της Εξισορροπημένης Στοχοθέτησης από την συγκεκριμένη, καθορίζει και ανανεώνει τους στόχους ισολογισμών, καθορίζει και διευρύνει στρατηγικές ενέργειες και αναθεωρεί περιοδικές αποδόσεις για εκμάθηση και εφαρμογή στρατηγικής. Η μεθοδολογία της Εξισορροπημένης Στοχοθέτησης και μέτρησης του Μάνατζμεντ, «χτίζει» σε κάποια στοιχεία των προηγούμενων ιδεών μάνατζμεντ όπως η Ολική Διαχείριση Μάνατζμεντ, συμπεριλαμβάνοντας καθορισμένη ποιότητα του πελάτη, συνεχής ανάπτυξη, ενδυνάμωση του υπαλλήλου, και κυρίως μέτρηση βασισμένη στο Μάνατζμεντ και την εμπειρία του παρελθόντος. Οι τομείς στους οποίους εστιάζει η συγκεκριμένη μέθοδος εντός της επιχείρησης που εξετάζουμε, αναφέρονται ως εξής.

Τομέας Χρηματοοικονομικών

Αυτός ο τομέας συμπεριλαμβάνει ενδείξεις όπως η βραχυχρόνια και μακροχρόνια απόδοση της εταιρείας, τις καθαρές αποδόσεις, τις αποδόσεις των επενδύσεων και τα ποσοστά κερδών. Οι εφευρέτες αυτής της μεθόδου δεν αγνοούν την παραδοσιακή ανάγκη για οικονομικά δεδομένα. Σωστά οριοθετημένα και ακριβές δεδομένα θα είναι πάντα μια προτεραιότητα και οι Μάνατζερ θα κάνουν οτιδήποτε αναγκαίο για το τι παρέχουν. Στην

πραγματικότητα, συχνά υπάρχει περισσότερη από ικανοποιητική διαχείριση και διαδικασία των οικονομικών δεδομένων.

Τομέας Εξυπηρέτησης Πελατών

Αυτός ο τομέας συμπεριλαμβάνει φυσικά την εξυπηρέτηση των πελατών και το πως συμπεριφέρονται στους καταναλωτές της επιχείρησης. Επίσης ποια είναι η απόδοση τους στην εταιρεία. Η πρόσφατη φιλοσοφία του Management έχει δείξει μια αυξανόμενη συνειδητοποίηση της σημασίας της συγκέντρωσης στους πελάτες και της ικανοποίησης των πελατών σε οποιαδήποτε επιχείρηση. Αυτοί είναι δείκτες καθοδήγησης αν οι πελάτες δεν είναι ικανοποιημένοι, θα βρουν άλλους προμηθευτές όπου θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες τους. Ελλιπής απόδοση από αυτήν την διενέργεια είναι ένας ενδεικτικός δείκτης της μελλοντικής μείωσης, ακόμα και αν οι τρέχουσα οικονομική εικόνα δείχνει καλή.

Τομέας Εσωτερικών Διεργασιών

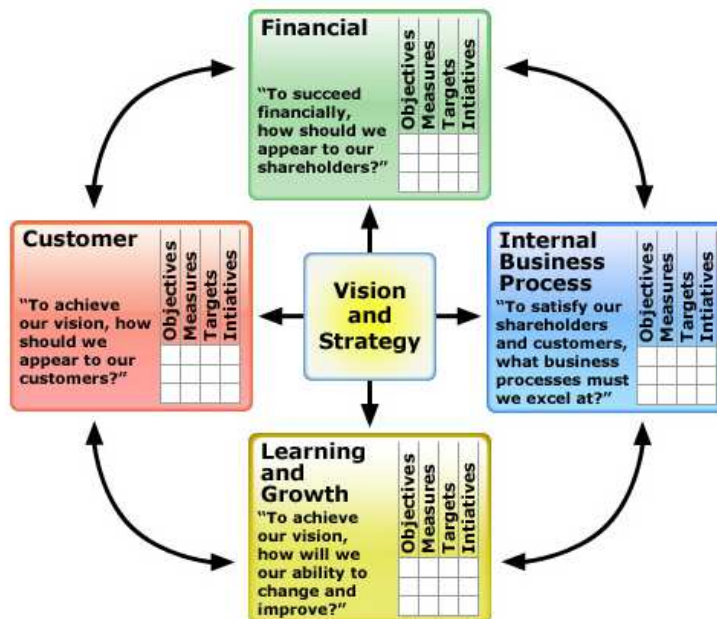
Ο συγκεκριμένος τομέας συμπεριλαμβάνει τις εσωτερικές διεργασίες οι οποίες έχουν να κάνουν με όλα τα συστήματα τα οποία χρησιμοποιεί μια εταιρεία για την παραγωγή ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας. Αυτή η διαδικασία αναφέρεται στις διενέργειες των επιχειρήσεων. Οι μετρήσεις βασίζονται σε αυτή την διαδικασία επιτρέποντας στους μάνατζερ να γνωρίζουν πόσο καλά οι επιχειρήσεις τους λειτουργούν, και αν το προϊόν τους και οι υπηρεσίες τους ικανοποιούν τις απαιτήσεις του καταναλωτή (την Αποστολή).

Αυτές οι μετρήσεις έχουν σχεδιαστεί προσεκτικά από εκείνους που γνωρίζουν τις διαδικασίες πολύ καλά, με τις δικές μας αποστολές αυτό δεν είναι κάτι που μπορεί να αναπτυχθεί από εξωτερικούς πράκτορες. Επιπλέον στην διαδικασία του στρατηγικού Management, δυο είδη των επιχειρησιακών διενεργειών μπορούν να καθοριστούν : α) διενέργειες αποστολής και β) διενέργειες υποστήριξης. Οι διενέργειες υποστήριξης είναι οι ειδικές λειτουργίες των κυβερνητικών γραφείων, και πολλά μοναδικά προβλήματα μετριούνται σε αυτές τις διενέργειες.

Τομέας ανάπτυξης, μάθησης και ανάπτυξης

Ο συγκεκριμένος τομέας έχει ως σκοπό την μάθηση και την ανάπτυξη και η κύρια επικέντρωση του είναι στο πόσο καλά η επιχείρηση πρέπει να εκμεταλλεύεται τους πόρους που έχει στην κατοχή της για να βελτιώνει την απόδοση της αλλά και για να πετύχει μεγαλύτερη κερδοφορία αλλά και μακροβιότητα. Αυτή η διαδικασία εσωκλείει εκπαίδευση υπαλλήλων και συνδυάζει τοπικές αντιδράσεις κουλτούρας σχετικές με ατομικές και συνδυασμένες αυτό-αναπτύξεις.

Στην επιχείρηση με αυτογνωσία των υπαλλήλων, οι άνθρωποι είναι η κύρια πηγή. Στο τρέχων κλίμα της γρήγορης τεχνολογικής αλλαγής, γίνεται αναγκαία η γνώση των εργατών να είναι σε συνεχή λειτουργία εκμάθησης. Οι μετρήσεις μπορούν να τοποθετηθούν σε ένα μέρος που θα καθοδηγήσει τους Μάνατζερ να συγκεντρωθούν στα κονδύλια εκπαίδευσης όπου μπορούν να βοηθήσουν περισσότερο.



Σχήμα Νο. 3 – Το μοντέλο της Εξισορροπημένης Στοχοθέτησης απο τους Kaplan και Norton. (<https://fcgconsultancy.wordpress.com/2010/03/29/what-can-sme%E2%80%99s-do-to-measure-their-performance/>)

Τέλος αναφορικά με τον στρατηγικό χάρτη που έχει διαμορφώσει η επιχείρηση για την επιτυχημένη λειτουργία της, θα πρέπει να διαθέτει άμεσα

σκοπό (mission) ο οποίος μπορεί να αναφέρεται στη διεύρυνση βάσης των πελατών της από το Μάρκετινγκ και τις Πωλήσεις προϊόντων και υπηρεσιών. Η επιχείρηση επιθυμεί να πετύχει το παραπάνω στόχο αν καταφέρει να διατηρήσει και να επανακερδίσει πελάτες παρέχοντας φροντίδα καταναλωτή καθώς και να προσδιορίσει και να υιοθετήσει κατάλληλες τεχνολογίες.

Συμπεράσματα

Σκοπός της εργασίας αυτής είναι η καλύτερη κατανόηση της έννοιας του Εσωτερικού Ελέγχου, δηλαδή της διαδικασίας με την οποία μια επιχείρηση προχωρά σε μια σειρά από μέτρα με σκοπό την καλύτερη και ορθότερη λειτουργία της εντός της αγοράς που δραστηριοποιείται, όπως περιγράφεται στο πρώτο κεφάλαιο της εργασίας. Ακόμα και μέσα από την ιστορική του διαδρομή, είναι προφανές η σημασία του για την λειτουργία είτε μίας επιχείρησης είτε ενός κοινωνικού συνόλου.

Αυτό επιβεβαιώνετε και από την υπάρχουσα πλούσια βιβλιογραφία που έχει αναπτυχθεί σχετικά με τα θεμελιώδη στοιχεία του Εσωτερικού Ελέγχου αλλά και τις θεωρίες η οποίες έχουν διατυπωθεί για τον τρόπο λειτουργίας του και τους μηχανισμούς ελέγχου. Συνοψίζοντας την παραπάνω ανάλυση, διαπιστώνεται ότι υπάρχουν διαφορετικές προσεγγίσεις για να καλύψουν τις ανάγκες κάθε επιχείρησης, οι οποίες με κάποιο σχετικά μικρό κόστος παρέχουν σημαντικά οφέλη προς τους επιχειρηματίες. Αυτό βέβαια επιτυγχάνεται επειδή ο Εσωτερικός έλεγχος δεν περιορίζεται μόνο στα οικονομικά στοιχεία αλλά αγγίζει όλα τα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης όπως διοίκηση ή το επίπεδο του προσωπικού

Ένα στοιχείο το οποίο ενισχύει την σημασία του Εσωτερικού Ελέγχου είναι το ειδικό βάρος που του αποδίδεται από τις ίδιες της επιχειρήσεις. Ένα πολύ καλό παράδειγμα είναι η εταιρία Microsoft Hellas η οποία άνοιξε το πρώτο γραφείο της στην Αθήνα το 1992 και σήμερα απασχολεί 120 άτομα άμεσα ενώ συνεργάζεται με 1.800 καινοτόμες εταιρείες μέσω του Δικτύου Συνεργατών της.

Μελετώντας την δομή του τμήματος του Εσωτερικού Ελέγχου, θα διαπιστώσουμε ότι σε αυτήν την επιχείρηση έχουν βασίσει ένα μεγάλο κομμάτι της επιτυχίας σε αυτό το τμήμα. Αποστολή δε της Υποδιεύθυνσης / Τμήματος είναι η συλλογή και αξιολόγηση αποδεικτικού υλικού, για να διαπιστωθεί αν τα πληροφοριακά συστήματα της επιχείρησης Microsoft Hellas τα οποία προστατεύουν τα περιουσιακά στοιχεία, την ακεραιότητα των στοιχείων και των πληροφοριών, ικανοποιεί τις ανάγκες των χρηστών κατά τρόπο αποτελεσματικό και τέλος, χρησιμοποιεί τους διαθέσιμους πόρους κατά παραγωγικό τρόπο. Αντίστοιχα, ο τρόπος διαδικασίας ελέγχου, καθώς και ο

προσδιορισμός των περιοχών για έλεγχο εξαρτάται, κατά κύριο λόγο, από το είδος, το μέγεθος, την οργάνωση αλλά και το κίνδυνο που ενέχουν αυτές οι περιοχές στην επιχείρηση της Microsoft Hellas.

Συνοψίζοντας, αυτή η εργασία αποδεικνύει ότι και σε θεωρητικό επίπεδο μέσω της βιβλιογραφίας, αλλά και σε πρακτικό, μέσα από αληθινό παράδειγμα μίας επιχείρησης όπως η Microsoft Hellas, η επένδυση στον Εσωτερικό Έλεγχο μπορεί να γίνει το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που αναζητά η κάθε επιχείρηση για να αναπτυχθεί στην αγορά της.

Βιβλιογραφία

Αγγλική Βιβλιογραφία

- ❖ Champy, J. And Hammer, M., 1996. Ανασχεδιάζοντας τις λειτουργίες της επιχείρησης. Μεταφρασμένο στα Ελληνικά από τον Πέτρο Πετρόπουλο. Αθήνα : Εκδόσεις Γαλαίου.
- ❖ Crainer, S., και Dearlove, D., 2005. Η επιχείρηση στην νέα εποχή. Μεταφρασμένο στα Ελληνικά από την Έφη Ι. London : Suntop Media (Αρχική έκδοση το 2003).

- ❖ Drucker, P., 1985. Innovation and Entrepreneurship. Oxford: Butterworth- Heinmann.
- ❖ Montana, P. & Charnov B., 2005, Management, 3^η Αμερικάνικη Έκδοση, Αθήνα, Κλειδάριθμος
- ❖ Senior, B. & Fleming J., 2005, Organizational Change, Prentice Hall, 3rd edition, London
- ❖ Trott, P., 2005. Innovation Management and New Product Development. 3ded. New Jersey: Pearson Edition, Inc.
- ❖ Tidd, J., and Bessant, J., 2009. Managing Innovation. Indianapolis : John Wiley and sons.
- ❖ Wainwright, J. accessed on May 5th, 2015
<https://fcgconsultancy.wordpress.com/2010/03/29/what-can-sme%E2%80%99s-do-to-measure-their-performance/>

Ελληνική Βιβλιογραφία

- ❖ Γρηγοράκος, ΘΓ., 2003, Γενικές Αρχές Ελεγκτικής, Επανεκδοση ΙΕΟΕΛ
- ❖ Λαζαρίδης, Θ., Δρυμπέτας Ε. (2011). Εταιρική Διακυβέρνηση-Διεθνής Πρακτική και Ελληνική Εμπειρία: Εκδόσεις Σοφία Α.Ε.
- ❖ Μαρκίδης, Κ., 2011. Όλοι οι σωστοί ελιγμοί. Μεταφρασμένο στα Ελληνικά από τον Ανδρέα Σοκοδήμο. Αθήνα : Εκδόσεις Κριτική.
- ❖ Μπαλής Θ., 1998, Σύγχρονη Ελεγκτική «Εσωτερικός Έλεγχος», Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- ❖ Παπαδάκης, Β., 2002, Στρατηγική των επιχειρήσεων, εκδόσεις Σάκκουλα, Αθήνα.
- ❖ Παπαδάκης, Β., 2006, Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής Εμπειρία, 4^η Έκδοση, Αθήνα, Ε. Μπένου
- ❖ Πουρναράκης, Κ., 1996, Διεθνή Οικονομική, Εκδόσεις Κυριακίδη Αφοί
- ❖ Πρωτοψάλτης, Ν.Γ., 2003, Σύστημα Οργανώσεων Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων, Αθήνα

- ❖ Παπαδάτου Θ., (2001), Εσωτερικός και Εξωτερικός Έλεγχος Ανωνύμων Εταιριών, Εκδόσεις Σακκουλά, Αθήνα-Θεσσαλονίκη
- ❖ Σπανός, Α., 1997. Πως παράγονται και παρέχονται αποτελεσματικά υπηρεσίες ποιότητας. Αθήνα : Εκδόσεις Γαλανός.
- ❖ Φάκος, Δ., 2004, Ο Εσωτερικός Έλεγχος των Επιχειρήσεων, Αθήνα
- ❖ Στοιχεία Λειτουργίας Επιχείρησης Microsoft Hellas, 2015
- ❖ Στοιχεία Εφαρμογής Εσωτερικού Ελέγχου στην Επιχείρηση της Microsoft Hellas, 2015