

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ



ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ**

ΑΠΕΡΓΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ

ΔΟΥΛΗΣ ΑΛΚΗΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

Κος ΠΕΤΡΑΚΗΣ ΛΟΥΚΑΣ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2012

**ΑΝΩΤΑΤΟ ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΟ ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟ
ΙΔΡΥΜΑ ΜΕΣΟΛΟΓΓΙΟΥ**

**ΣΧΟΛΗ: ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ & ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ: ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ**

ΠΤΥΧΙΑΚΗ ΕΡΓΑΣΙΑ

**ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ
ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ ΚΑΙ Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥΣ**

**ΑΠΕΡΓΗΣ ΙΩΑΝΝΗΣ (Α.Μ. 13655)
ΔΟΥΛΗΣ ΑΛΚΗΣ (Α.Μ. 13576)**

ΕΙΣΗΓΗΤΗΣ

Κος ΠΕΤΡΑΚΗΣ ΛΟΥΚΑΣ

ΜΕΣΟΛΟΓΓΙ, ΣΕΠΤΕΜΒΡΙΟΣ 2012



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ & ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
Τ.Ε.Ι.
ΜΕΣΣΟΛΟΓΓΙΟΥ
ΣΧΟΛΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ &
ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ

ΕΙΣΗΓΗΤΙΚΗ ΕΚΘΕΣΗ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΤΙΤΛΟΣ ΠΤΥΧΙΑΚΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΚΑΤΟΧΥΡΩΣΗΣ ΘΕΜΑΤΟΣ

25/01/2012

ΣΠΟΥΔΑΣΤΕΣ

ΕΠΩΝΥΜΟ	ΟΝΟΜΑ	ΑΡ. ΜΗΤΡ.	E-mail
ΑΠΕΡΓΗΣ	ΙΩΑΝΝΗΣ	13655	
ΔΟΥΛΗΣ	ΑΛΚΗΣ	13576	

**ΕΚΘΕΣΗ ΕΓΚΡΙΣΗΣ ΕΙΣΗΓΗΤΗ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΤΙΚΟΥ**

καταχώρηση από τον εισηγητή

Η παρούσα πτυχιακή εργασία ελέγχτηκε στο μέτρο του δυνατού από τον εισηγητή του τμήματος Λογιστικής του ΤΕΙ /Μ, Πετράκης Λουκάς και κρίθηκε επαρκής για να υποβληθεί σε παρουσίαση - εξέταση ενώπιον της αρμόδιας επιτροπής .

ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ

(Σε περίπτωση ηλεκτρονικής υποβολής)

δεν χρειάζεται υπογραφή)

ΥΠΟΓΡΑΦΗ

.....

ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΗ

Οι διαπιστώσεις, τα αποτελέσματα, τα συμπεράσματα και οι πιθανές προτάσεις της παρούσας πτυχιακής εργασίας - εκτός των αναφορών που σημαίνονται ως λήμματα - αποτελούν προσωπικές θεωρητικές ή εμπειρικές διαπιστώσεις των σπουδαστών που την επιμελήθηκαν και δεν απηχούν κατ' ανάγκη τη γνώμη του εισηγητή εκπαιδευτικού, του Εκπαιδευτικού Προσωπικού του Τμήματος Λογιστικής ή του Α.Τ.Ε.Ι. Μεσολογίου.

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΕΠΙΣΗΜΑΝΣΗ	4
ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ	5
ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ	8
ΠΡΟΛΟΓΟΣ.....	9
ΕΙΣΑΓΩΓΗ	10
ΠΕΡΙΛΗΨΗ	11
1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	13
Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.) ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	13
1.1. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	13
1.1.1. Εισαγωγικά στοιχεία	14
1.1.1.1. Ανταγωνιστικές θέσεις και κινήσεις των αντιπάλων - ανταγωνιστών.....	14
1.1.1.2. Η φύση του ανταγωνισμού.....	15
1.1.1.3. Τμήματα της ανάλυσης των ανταγωνιστών	15
1.1.2. Το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων	16
1.1.2.1. Υποκατάστατα προϊόντα	17
1.1.2.2. Απειλή από νεοεισερχόμενους	17
1.1.2.3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών.....	18
1.1.2.4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών.....	19
1.1.2.5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών.....	20
1.1.3. Στρατηγικές συνέπειες των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων	20
1.1.4. Παράγοντες κλειδιά για αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων. 21	
1.1.5. Μέσα ανάπτυξης μιας εταιρείας και ανταπόκριση στο ανταγωνιστικό περιβάλλον	22
1.1.6. Καλές στρατηγικές επιλογές	23
1.1.7. Τα πληροφοριακά συστήματα ως ανταγωνιστικά όπλα.....	24
1.1.7.1. Διαδικασίες κορμού	25
1.1.7.2. Υποβοηθητικές διαδικασίες	25
1.2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MANAGEMENT	26
1.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MANAGEMENT	27
1.4. ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MANAGEMENT ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.).....	30
1.4.1. Ο ρόλος της διοίκησης και ο ρόλος των εργαζομένων	30
1.4.2. Ο συντονισμός και η ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης	31
1.4.2.1. Τους στόχους της επιχείρησης και τους στόχους των εργαζομένων	32
1.4.2.2. Τον έλεγχο που ασκεί η επιχείρηση στους εργαζόμενους	32
1.4.2.3. Το ρόλο της πληροφόρησης.....	33
1.5. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ	33
1.5.1. Ανάδειξη του συστημικού χαρακτήρα της επιχείρησης.....	34
1.5.2. Εστίαση στον πελάτη	34
1.5.3. Συνεχής βελτίωση των διοικητικών διεργασιών	34
1.5.4. Εμπλοκή όλου του προσωπικού της επιχείρησης στην παραγωγική διαδικασία	
34	
2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	36
ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	36

2.1.	ΓΕΝΙΚΑ	36
2.2.	ΤΑ ΠΡΩΤΑ ΕΠΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ	36
2.2.1.	Διαγράμματα ροής.....	37
2.2.2.	Φύλλα ελέγχου	38
2.2.3.	Ιστογράμματα.....	39
2.2.4.	Διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος.....	39
2.2.5.	Διαγράμματα <i>Pareto</i>	40
2.2.6.	Διαγράμματα διασποράς	40
2.2.7.	Διαγράμματα ελέγχου	41
2.3.	ΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ ΕΠΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ	41
2.3.1.	Διαγράμματα «Συγγένειας»	41
2.3.2.	Διαγράμματα Συσχετισμού	43
2.3.3.	Δενδροειδή Διαγράμματα.....	44
2.3.4.	Πίνακες.....	44
2.3.5.	Ανάλυση δεδομένων με Πίνακα.....	44
2.3.6.	Διαγράμματα Αποφάσεων.....	45
2.3.7.	Βελοειδή Διαγράμματα	46
3.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	48
	ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ	48
3.1.	ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	48
3.2.	ΟΡΙΣΜΟΣ, ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ	50
3.3.	ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ.....	53
3.4.	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ - ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	55
3.5.	ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ ΣΟΕΛ	55
3.6.	ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	56
3.7.	ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΥ	57
3.7.1.	Χρήστες εκθέσεως.....	58
3.7.2.	Πιστοποιητικό έλεγχου	58
3.7.3.	Γνώμη Ελεγκτή	59
3.7.4.	Χρόνος υποβολής πορίσματος	60
3.8.	ΠΡΟΣΟΝΤΑ - ΕΥΘΥΝΕΣ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΟΡΚΩΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ - ΛΟΓΙΣΤΗ.....	61
3.8.1.	Προσόντα Ορκωτού Ελεγκτή Λογιστή	61
3.8.2.	Υποχρεώσεις - ευθύνες Ορκωτού Ελεγκτή Λογιστή	62
3.8.3.	Σύσταση σώματος ορκωτών λογιστών (Σ.Ο.Λ.).....	63
4.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	65
	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	65
4.1.	ΕΙΣΑΓΩΓΗ	65
4.2.	ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	66
4.3.	ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ.....	67
4.4.	Θεμελιώδη στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου	68
4.5.	Η ΛΟΓΙΚΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	69
4.5.1.	Πλαίσιο θεωρίας αντιπροσώπευσης για τον εσωτερικό έλεγχο.....	70
4.6.	ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	70
4.7.	Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ	71
4.8.	ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ.....	72
5.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	74
	ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ	74
5.1.	ΓΕΝΙΚΑ	74
5.2.	ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	75

5.3.	ΕΙΔΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ.....	76
5.3.1.	Γενικά.....	76
5.3.2.	Χρηματοοικονομικός Έλεγχος.....	77
5.3.3.	Λειτουργικός Έλεγχος.....	77
5.3.4.	Έλεγχος Αποδοτικότητας.....	77
5.3.5.	Έλεγχος Συμμόρφωσης.....	77
5.3.6.	Ειδικοί Έλεγχοι.....	78
5.4.	Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ.....	78
5.5.	ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ.....	79
5.6.	ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ.....	80
5.7.	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ Ο.Ε.....	81
5.7.1.	Διάκριση των Ελεγκτών σε Ορκωτούς Λογιστές - Ελεγκτές και σε Ελεγκτές μη Ορκωτούς Λογιστές - Ελεγκτές.....	83
5.8.	ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗ.....	84
5.8.1.	Τάξεις Λογιστών Αρμοδιότητες.....	85
5.9.	ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΟΡΚΩΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ.....	85
5.10.	ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΩΣΤΕ ΜΙΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΝΑ ΕΛΕΓΧΕΤΑΙ ΑΠΟ Ο.Ε.	85
5.11.	ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΩΣΤΕ Ο.Ε. ΝΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙ ΣΩΣΤΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ.....	87
6.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	88
	Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	88
6.1.	ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	88
6.2.	Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ.....	90
6.3.	Η ΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΑΡΑΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ.....	91
6.4.	ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ.....	92
7.	ΚΕΦΑΛΑΙΟ.....	94
	ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	94
	ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΑ.....	100
	ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	102

ΠΙΝΑΚΑΣ ΕΙΚΟΝΩΝ

Εικόνα 1: Διάγραμμα ροής.....	38
Εικόνα 2: Ειδικές τυποποιημένες φόρμες φύλλων ελέγχου.....	39
Εικόνα 3: Διάγραμμα ψαροκόκαλο.....	40
Εικόνα 4: Διαγράμματα Συσχετισμού.....	44
Εικόνα 5: Δενδροειδή Διαγράμματα.....	44
Εικόνα 6: Διάγραμμα πίνακα.....	45
Εικόνα 7: Διάγραμμα αποφάσεων.....	46
Εικόνα 8: Βελοειδή διάγραμμα.....	47
Εικόνα 9: Η διαγραμματική απεικόνιση του εσωτερικού ελέγχου.....	72

ΠΡΟΛΟΓΟΣ

Η επανεκκίνηση της ανάπτυξης προϋποθέτει την κατάργηση των εμποδίων που λειτουργούν ως αντικίνητρα στην βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων και της οικονομίας.

Η αναγκαιότητα του ελέγχου οποιασδήποτε οικονομικής διαχείρισης ξένης περιουσίας πηγάζει από τις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης. Τα λάθη είναι έμφυτα στον άνθρωπο. Ο άνθρωπος γεννιέται μαζί με τις ατέλειες και τις αδυναμίες του, με τις οποίες ζει και τελειώνει τη ζωή του. Βέβαια, η εξέλιξη της επιστήμης και του πολιτισμού και γενικότερα οι κοινωνικές και οικονομικές συνθήκες διαβίωσης, επηρεάζουν μέχρι κάποιο βαθμό, θετικά ή αρνητικά, τις αδυναμίες αυτές, ωστόσο ποτέ δεν τις εξαφανίζουν, γιατί αυτές είναι μέσα στη φύση του ανθρώπου.

Συνεπώς, η μοναδική λύση που απομένει είναι να εφαρμόζονται μηχανισμοί ελέγχου, οι οποίοι πρέπει να είναι καθολικοί τρόποι για τις επιχειρήσεις ώστε να έχουν μέτρα ελέγχου στο επιχειρηματικό περιβάλλον τους.

Από τις εταιρείες χρησιμοποιούνται πολλαπλοί μηχανισμοί ελέγχου για την εξασφάλιση της ατομικής επιτυχίας τους. Μερικοί από τους ελέγχους περιλαμβάνουν την γραφειοκρατία, την αγορά, τα προϊόντα, τον αρχιτεκτονικό και τον οικονομικό έλεγχο. Η εφαρμογή αυτών των ελέγχων έχει τόσο θετικές όσο και αρνητικές επιπτώσεις για την οργάνωση των επιχειρήσεων.

Βέβαια ο βασικός έλεγχος για την καταπολέμηση αυτών των λαθών μέσω της οργάνωσης, σε κάθε οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας, ουσιαστικού και ανεξάρτητου εξωτερικού ελέγχου, πρέπει να συμπληρώνεται και με οργάνωση πλήρους συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Ο εσωτερικός έλεγχος είναι το απαραίτητο συμπλήρωμα οποιασδήποτε οικονομικής διαχείρισης ξένης περιουσίας, άρα η και η βάση του ελέγχου και της ποιότητας κάθε επιχείρησης.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Η ανάπτυξη ενός επιτυχημένου επιχειρηματικού μοντέλου, χωρίς ισχυρούς μηχανισμούς ελέγχου θα παράγουν μόνο προσωρινά κέρδη. Ο σκοπός των μηχανισμών ελέγχου σε επιχειρηματικά μοντέλα είναι η προστασία των αξιών αλλά και η δημιουργία ρεύματος κέρδους.

Οι τελευταίες δεκαετίες έχουν δείξει μια ταχεία ανάπτυξη της εξουσίας των πελατών στην επιχείρηση, την ίδια στιγμή που η νέα τεχνολογία και οι υπηρεσίες αντικαθίστανται γρηγορότερα. Ακόμα κι αν ο έλεγχος ήταν πάντα ένα σημαντικό μέρος του επιχειρηματικού μοντέλου, σήμερα είναι ζωτικής σημασίας. Η προβλεψιμότητα είναι ένας σημαντικός παράγοντας στην ανάλυση των επιχειρηματικών μοντέλων, και όσο αυξάνονται οι μηχανισμών ελέγχου, τόσο μεγαλύτερη είναι η προβλεψιμότητα. Είναι πλέον γνωστό ότι οι περισσότεροι μηχανισμοί ελέγχου χρησιμοποιούνται για να προστατεύσουν τα κέρδη των επιχειρήσεων όταν η ροή τους μειώνεται.

Διαφορετικοί τύποι μηχανισμών ελέγχου χρησιμοποιούνται σε ορισμένα επιχειρηματικά μοντέλα και άλλα σε βιομηχανίες. Ένα σημαντικό πράγμα που πρέπει να θυμόμαστε είναι ότι ο στόχος για την επιλογή μηχανισμών ελέγχου πρέπει να είναι η μεγιστοποίηση της οικονομικής αξίας και όχι μεγιστοποίηση της προστασίας.

Ολοένα και περισσότερες εταιρείες χρησιμοποιούν ανοιχτά επιχειρηματικά μοντέλα για την ανάπτυξη προϊόντων, την οικονομική ανάπτυξη αλλά και την εμπορευματοποίηση.

Σκοπός της παρούσης πτυχιακής εργασίας είναι να αναλυθούν οι μηχανισμοί ελέγχου και ποιότητας των Επιχειρήσεων. Η μέθοδος που θα χρησιμοποιηθεί βασίζεται στην τεχνική της βιβλιογραφίας, της οποίας ο λειτουργικός ρόλος είναι να δημιουργηθούν και να επεξεργαστούν τα δεδομένα έτσι ώστε να εξαχθούν ασφαλή συμπεράσματα που αφορούν τους μηχανισμούς ελέγχου και ποιότητας των Επιχειρήσεων.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στο **1^ο Κεφάλαιο** αναλύεται η διοίκηση ολικής ποιότητας (Δ.Ο.Π.) στις επιχειρήσεις. Για τον λόγο αυτό θα γίνει αναφορά στην ανταγωνιστικότητα των επιχειρήσεων (μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων - στρατηγικές συνέπειες των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων - Παράγοντες κλειδιά για αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων). Έπειτα θα δείξουμε την ιστορική εξέλιξη του *Management*, δηλαδή από το παραδοσιακό *Management* στη διοίκηση ολικής ποιότητας (Δ.Ο.Π.)

Το θέμα του **2^ο Κεφαλαίου** είναι τα εργαλεία της διασφάλισης ποιότητας (Διαγράμματα ροής - Φύλλα ελέγχου - Ιστογράμματα - Διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος - Διαγράμματα *Pareto* - Διαγράμματα διασποράς - Διαγράμματα ελέγχου - Διαγράμματα «Συγγένειας» - Διαγράμματα Συσχετισμού - Δενδροειδή Διαγράμματα - Πίνακες - Ανάλυση δεδομένων με Πίνακα - Διαγράμματα Αποφάσεων - Βελοειδή Διαγράμματα)

Το **3^ο Κεφάλαιο** πραγματεύεται την επιστήμη της ελεγκτικής. Εισαγωγικά θα ορίσουμε την έννοια και το περιεχόμενο της ελεγκτικής. Έπειτα θα διακρίνουμε τον λογιστικό με τον διαχειριστικό έλεγχο και τον εσωτερικό με τον εξωτερικό έλεγχο. Θα δοθούν τα πρότυπα ελεγκτικής και η χρησιμότητα εξωτερικού ελέγχου, οι εκθέσεις ελέγχου και τέλος τα προσόντα - ευθύνες και υποχρεώσεις του ορκωτού ελεγκτή - λογιστή.

Στο **4^ο Κεφάλαιο** θα λάβει χώρα ο εσωτερικός έλεγχος. Ο ορισμός και η αναγκαιότητα εσωτερικού ελέγχου θα μας απασχολήσουν λεπτομερώς. Μετά θα καταγράψουμε την λογική του εσωτερικού ελέγχου με την βοήθεια των μηχανισμών εσωτερικού ελέγχου αλλά και την εκπαίδευση και αξιολόγηση των εσωτερικών ελεγκτών.

Το **5^ο Κεφάλαιο** έχει θέμα τον εξωτερικό έλεγχο . θα ολοκληρωθεί με το πλαίσιο εργασίας του εξωτερικού ελέγχου, τα ειδή, τον ρόλο και την δράση του εξωτερικού ελεγκτή και τέλος τα πλεονεκτήματα από την χρήση του εξωτερικού ελεγκτή.

Το θέμα του **6^{ου} Κεφαλαίου** είναι η αποτελεσματικότητα των μηχανισμών έλεγχου και εποπτείας των ελληνικών επιχειρήσεων. Και αυτό πραγματοποιείται με την αναφορά της πολυπλοκότητας του φορολογικού συστήματος, με την παρουσίαση της έκτασης της φοροδιαφυγής και της παραοικονομίας και τέλος με την αναφορά στους τρόπους αναβάθμισης των ελεγκτικών μηχανισμών.

Στο **Τελευταίο Κεφάλαιο** προκύπτουν προβληματισμοί και εξάγονται συμπεράσματα για τους μηχανισμούς ελέγχου και ποιότητας των Επιχειρήσεων.

1. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.) ΣΤΙΣ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

1.1. ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Κάθε επιχείρηση¹ με την είσοδο της στην αγορά έχει να αντιμετωπίσει προβλήματα για τα οποία υπάρχουν διαφορετικές αιτίες οι οποίες τα προκαλούν. Ένας βασικός λόγος που μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε αποτυχία είναι και η ανταγωνιστικότητα της με τις άλλες επιχειρήσεις ίδιας ασχολίας είτε αυτή είναι παραγωγή² κάποιου προϊόντος είτε αυτή είναι παροχή υπηρεσίας³. Μία καλή λύση για να μπορέσει η επιχείρηση να αποφύγει την αποτυχία και να εξασφαλίσει την επιτυχία της είναι η αύξηση της ανταγωνιστικότητας της.

Μακροπρόθεσμα ο ανταγωνισμός⁴ οδηγεί σε μεγαλύτερη ευημερία καταναλωτών και λόγω της δυννητικής ευεργετικής επίδρασης του στα κίνητρα των επιχειρήσεων, να επενδύουν σε καινοτομίες⁵ που βελτιώνουν την ανταγωνιστική τους θέση. Ο ανταγωνισμός

¹ Γενικά για τον ακριβή καθορισμό της οικονομικής έννοιας της "επιχείρησης" οι απόψεις των οικονομολόγων μάλλον συγκρούονται. Σαν κύριο χαρακτηριστικό γνώρισμα μιας επιχείρησης άλλοι προτείνουν τη συγκέντρωση των παραγωγικών μέσων και την τεχνο-παραγωγική διαρρύθμιση αυτών, άλλοι την αναδοχή του κινδύνου. Άλλοι το μέγεθος και την έκταση των εργασιών, άλλοι το οικονομικό κίνητρο, ενώ κάποιοι άλλοι ακόμη, προσθέτουν ως απαραίτητους όρους την παραγωγή για άγνωστους καταναλωτές και την αυτοτέλειά της.

² Γενικά στην οικονομία με τον όρο **παραγωγή** χαρακτηρίζεται η δημιουργία αγαθών, ή υπηρεσιών και η αύξηση της χρησιμότητας αυτών στην ικανοποίηση των ανθρώπινων αναγκών.

³ Η **παροχή υπηρεσιών** είναι οικονομικός όρος που αναφέρεται με τον χαρακτήρα του αγαθού που παρέχεται από επιχειρήσεις τριτογενούς παραγωγής, δηλαδή από επιχειρήσεις που δεν προσφέρουν κάποιο υλικό προϊόν, πρωτογενές ή μεταποιημένο π.χ. αγροτικό, βιοτεχνικό ή βιομηχανικό προϊόν, αλλά παρέχουν στους πελάτες τους υπηρεσίες.

⁴ Johnson G. - Scholes K. - Whittington R., «Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων», σελ. 54-55.

⁵ Με τον όρο **καινοτομία** εννοείται η νέα και πρωτοποριακή ιδέα για την υλοποίηση κάποιου πράγματος ή η νέα διαδικασία αυτής της υλοποίησης, καθώς επίσης και η εφαρμογή νέων εφευρέσεων ή ανακαλύψεων για την πραγματοποίηση κάποιου αποτελέσματος.

καταλήγει σε σύγκριση δυνάμεων, η οποία προστατεύει το κοινό συμφέρον, δηλαδή τον απλό καταναλωτή από τη δημιουργία μονοπωλίων⁶ ή ολιγοπωλίων, που ενδέχεται να του επιβάλλουν προϊόντα και τιμές⁷. Ο ανταγωνισμός αναφέρεται στο βαθμό στον οποίο οι εταιρίες αποκρίνονται στις ανταγωνιστικές κινήσεις των άλλων εταιριών. Ο ανταγωνισμός μεταξύ των υπαρχουσών εταιριών μπορεί να φανερωθεί με διάφορους τρόπους όπως: ο ανταγωνισμός τιμών, νέα προϊόντα, αύξηση στα επίπεδα εξυπηρέτησης πελατών, τις εξουσιοδοτήσεις και τις εγγυήσεις, διαφήμιση⁸ και καλύτερα δίκτυα των χονδρικών διανομέων. Είναι επομένως εξαιρετικά σημαντικό να υπάρχουν υγιείς συνθήκες ανταγωνισμού σε μια οικονομία⁹.

1.1.1. Εισαγωγικά στοιχεία

1.1.1.1. Ανταγωνιστικές θέσεις και κινήσεις των αντιπάλων - ανταγωνιστών

Τα αποτελέσματα κάθε επιχείρησης εξαρτώνται από τις αποφάσεις της ίδιας της επιχείρησης αλλά και από τις αποφάσεις των ανταγωνιστών της. Υπάρχουν διάφορα καθεστώτα ανταγωνισμού¹⁰:

- Αν ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι αρκετά μεγάλος ώστε κάθε επιχείρηση να μην επηρεάζεται αισθητά από τις αποφάσεις των ανταγωνιστών της, τότε βρισκόμαστε σε καθεστώς τέλειου ανταγωνισμού. Το προϊόν της επιχείρησης είναι ομοιογενές με των άλλων επιχειρήσεων, υπάρχει πλήρης κινητικότητα των εισροών και ελευθερία στην είσοδο/ έξοδο επιχειρήσεων στην αγορά.
- Αν ο αριθμός των επιχειρήσεων είναι αρκετά μικρός ώστε κάθε επιχείρηση να επηρεάζεται αισθητά από τις αποφάσεις των ανταγωνιστών της, τότε βρισκόμαστε σε καθεστώς ολιγοπωλίου

Συχνά ο όρος χρησιμοποιείται σε οικονομικό/επιχειρηματικό/εμπορικό πλαίσιο.

⁶ **Μονοπώλιο** ονομάζεται η κατάσταση στην αγορά, κατά την οποία ένα αγαθό ή μια υπηρεσία προσφέρεται μόνο από μια επιχείρηση. Η κατάσταση κατά την οποία υπάρχει μόνο ένας αγοραστής ονομάζεται **μονοψώνιο**. Η ύπαρξη μονοπωλίου προϋποθέτει ότι στην αγορά δεν υπάρχουν άλλα ανταλλάξιμα προϊόντα για τους αγοραστές. Ειδικά για την περίπτωση που το αγαθό προσφέρεται από μικρό αριθμό προμηθευτών, το φαινόμενο ονομάζεται **ολιγοπώλιο** (ή αντίστοιχα **ολιγοψώνιο**, αν μιλάμε για μικρό αριθμό αγοραστών).

⁷ Τιμή ονομάζουμε την απόδοση αξίας σε κάποιο πρόσωπο ή αντικείμενο.

⁸ **Διαφήμιση** είναι διαδικασία γνωστοποίησης και επηρεασμού του καταναλωτικού κοινού για ένα προϊόν ή μία υπηρεσία επί πληρωμή.

⁹ Η **οικονομία** είναι λέξη που χρησιμοποιούμε στην καθημερινή μας ζωή και μπορεί να σημαίνει πολύ απλά από την εξοικονόμηση χρημάτων μέχρι την οικονομική κατάσταση του κράτους. Πλέον επίσημα με τον όρο "οικονομία" χαρακτηρίζεται το σύνολο των λελογισμένων και συστηματικών ενεργειών ανθρώπων, που διαβιούν σε κοινωνία, προς εξεύρεση αγαθών για την ικανοποίηση των αναγκών τους.

¹⁰ Ο.π., σελ. 71-72.

- Αν μια μόνο επιχείρηση παράγει προϊόν του οποίου δεν υπάρχει κοντινό υποκατάστατο, τότε αναφερόμαστε σε καθεστώς μονοπωλίου. Στην περίπτωση αυτή υπάρχει μεγάλη αδυναμία εισόδου επιχειρήσεων στην αγορά.

Ο ανταγωνισμός αποτελεί σημαντικό κεφάλαιο για μια επιχείρηση αφού τα έσοδα της εξαρτώνται από αυτό. Για παράδειγμα τα έσοδα μιας επιχείρησης μπορεί να επηρεαστούν είτε γιατί αυτή μεταβάλλει την τιμή της είτε γιατί οι ανταγωνιστές μεταβάλλουν εκείνοι την τιμή τους. Η ένταση του ανταγωνισμού οδηγεί σε χαμηλότερα επίπεδα τιμών και αύξηση της ευημερίας των καταναλωτών. Μακροχρόνια ο ανταγωνισμός οδηγεί σε μεγαλύτερη ευημερία των καταναλωτών και επιδρά στα κίνητρα των επιχειρήσεων να επενδύουν σε καινοτομίες που βελτιώνουν την ανταγωνιστική τους θέση.

1.1.1.2. Η φύση του ανταγωνισμού

Είναι πολύ σημαντικό να αναγνωριστούν από τους ανθρώπους που ασχολούνται με τον ανταγωνισμό οι πηγές των ανταγωνιστικών δυνάμεων καθώς και το σθένος αυτών των δυνάμεων. Αφού προσδιοριστούν αυτές οι πηγές, το κύριο αναλυτικό εργαλείο πάνω στο οποίο βασίζονται είναι το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων (διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών και των πελατών, απειλή των προϊόντων υποκατάστατων, απειλή της εισόδου, και ανταγωνισμός βιομηχανίας).

Οι δημιουργοί των στρατηγικών αφιερώνουν πολύ χρόνο στην παρακολούθηση των ανταγωνιστών. Παρακολουθούν τις κινήσεις τους, προσπαθούν να κατανοήσουν τις στρατηγικές τους, αξιολογούν το πόσο ευάλωτοι είναι σε δυνάμεις ώθησης και ανταγωνιστικές πιέσεις, εκτιμούν το σθένος τους και τις αδυναμίες τους σε πόρους και δυνατότητες και προσπαθούν να προβλέψουν επόμενες κινήσεις τους.

1.1.1.3. Τμήματα της ανάλυσης των ανταγωνιστών

Μια κεντρική πτυχή της διατύπωσης στρατηγικής είναι η διδακτική ανάλυση ανταγωνιστών. Υπάρχουν τέσσερα διαγνωστικά τμήματα σε μια ανάλυση ανταγωνιστών: μελλοντικοί στόχοι, τρέχουσα στρατηγική, υποθέσεις, και ικανότητες. Οι στρατηγικές κινήσεις που μπορούν να κάνουν οι επιχειρήσεις επηρεάζονται από τις τρέχουσες στρατηγικές των ανταγωνιστών και από την δράση που πιθανόν θα αναλάβουν στο μέλλον. Είναι πολύ σημαντικό να γνωρίζει η επιχείρηση εάν οι ανταγωνιστές της είναι ικανοποιημένοι ή όχι από τα αποτελέσματα τους γιατί με αυτόν τον τρόπο μπορεί να καταλάβει αν θα αλλάξουν στρατηγική στο μέλλον.

Μια ρεαλιστική αξιολόγηση των ικανοτήτων κάθε ανταγωνιστή, των δυνάμεων και των αδυναμιών του, είναι το διαγνωστικό βήμα στην ανάλυση ανταγωνιστών. Οι δυνάμεις και οι αδυναμίες της θα καθορίσουν τη δυνατότητά της να αρχίσει ή να αντιδράσει στις στρατηγικές κινήσεις. Μετά από τους μελλοντικούς στόχους του ανταγωνιστή, οι υποθέσεις, οι τρέχουσες στρατηγικές, οι ικανότητες αναλύονται και ένα σχεδιάγραμμα απάντησης ανταγωνιστών αναπτύσσεται. Αυτό το σχεδιάγραμμα, με σκοπό να δείξει πώς ένας ανταγωνιστής είναι πιθανό να αποκριθεί στο ανταγωνιστικό περιβάλλον του, είναι βασισμένο στις απαντήσεις σε τέσσερις ερωτήσεις:

1. Ο ανταγωνιστής ικανοποιείται με την τρέχουσα θέση του;
2. Ποιες πιθανές κινήσεις ή μετατοπίσεις στρατηγικής ο ανταγωνιστής θα κάνει;
3. Πού είναι ο ανταγωνιστής τρωτός;
4. Τι θα προκαλέσει τη μέγιστη και αποτελεσματικότερη ανταπόδοση από τον ανταγωνιστή;

1.1.2. Το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων

Υπάρχουν διάφορες δυνάμεις που επιδρούν στην ικανότητα ενός οργανισμού να ανταγωνίζεται. Ο Μάικλ Πόρτερ (*Michael E. Porter* ανέπτυξε το μοντέλο των πέντε ανταγωνιστικών δυνάμεων που δείχνει την ένταση του ανταγωνισμού σε μια βιομηχανία και καθορίζει την σχετική ελκυστικότητα και κατά συνέπεια την κερδοφορία της. Όπως προκύπτει, όσο εντονότερος είναι ο ανταγωνισμός τόσο λιγότερο ελκυστική είναι η βιομηχανία και το αντίστροφο. Μια εταιρεία, όπως παρουσιάζεται στο μοντέλο, αντιμετωπίζει τις εξής εξωτερικές απειλές και ευκαιρίες¹¹:

1. Υποκατάστατα προϊόντα.
2. Απειλή από νεοεισερχόμενους.
3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών.
4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών.
5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών.

Η φύση των μελών ενός κλάδου και η διαπραγματευτική ισχύς τους καθορίζουν τη δομή του κλάδου και τη συνολική κερδοφορία της άσκησης επιχειρηματικής δραστηριότητας στο συγκεκριμένο περιβάλλον του κλάδου. Ανταγωνιστικό πλεονέκτημα μπορεί να επιτευχθεί με την ενίσχυση της ικανότητας της επιχείρησης να αντιμετωπίζει πελάτες, προμηθευτές, υποκατάστατα προϊόντα και υπηρεσίες, και νεοεισερχόμενους στην αγορά της, πράγμα το

¹¹ <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=89&L=4>

οποίο μπορεί με τη σειρά του να αλλάζει το συσχετισμό των δυνάμεων μεταξύ της επιχείρησης και των άλλων ανταγωνιστών στον κλάδο προς όφελος της εταιρείας. Επίσης, πρέπει να αποφασιστεί κατά πόσο ο συνολικός ανταγωνισμός είναι σκληρός, ισχυρός, μέτριος, ή αδύνατος.

1.1.2.1. Υποκατάστατα προϊόντα

Τα υποκατάστατα παίζουν σημαντικό ρόλο όταν πελάτες ελκύονται από προϊόντα επιχειρήσεων σε άλλους επιχειρηματικούς τομείς. Η ύπαρξη υποκατάστατων προϊόντων σημαίνει ότι υπάρχει ένα όριο στις τιμές που μπορούν να θέσουν οι επιχειρήσεις προτού οι καταναλωτές στραφούν προς τα υποκατάστατα προϊόντα. Αυτό ισχύει τόσο σε περιόδους γενικής οικονομικής ευρωστίας κι ακόμη περισσότερο σε περιόδους που τα πράγματα στην οικονομία δεν πάνε και τόσο καλά. Η απειλή των υποκατάστατων προϊόντων είναι εντονότερη όταν¹²:

- Υπάρχουν άμεσα διαθέσιμα υποκατάστατα προϊόντα ή εμφανίζονται συνεχώς καινούργια.
- Έχουν συμφέρουσα τιμή.
- Είναι παρόμοιας ή καλύτερης ποιότητας.
- Υπάρχει χαμηλό «κόστος αλλαγής» για τους τελικούς χρήστες του προϊόντος.

Μερικά παραδείγματα υποκατάστατων είναι:

- Γυαλιά - Φακοί Επαφής
- Ζάχαρη - Τεχνητά Γλυκαντικά
- Πλαστικό – Γυαλί - Μέταλλο
- Εφημερίδες -Τηλεόραση -Διαδίκτυο
- Ηλεκτρονικό ταχυδρομείο – Ταχυδρομείο

Το πόσο ισχυρή είναι η δύναμη των υποκατάστατων φαίνεται από τον ρυθμό αύξησης των πωλήσεων και άρα έχουν και υψηλά κέρδη. Καθώς επίσης, όταν οι παραγωγοί των υποκατάστατων σχεδιάζουν να αυξήσουν την δυναμικότητα τους.

1.1.2.2. Απειλή από νεοεισερχόμενους

Το πόσο σοβαρή είναι μια απειλή εξαρτάται από δυο παράγοντες:

¹² Ο.π.

A. από τα εμπόδια εισόδου, τα οποία μπορεί να είναι¹³:

- Ανικανότητα πρόσβασης σε εξειδικευμένη τεχνολογία
- Ισχυρές προτιμήσεις για συγκεκριμένη μάρκα και αφοσίωση πελατών
- Πρόσβαση σε κανάλια διανομής.
- Νομοθετικές πολιτικές, περιορισμοί εμπορίου.
- Κεφαλαιουχικές απαιτήσεις και άλλες εξειδικευμένες απαιτήσεις σε πόρους.
- Ύπαρξη οικονομικών κλίμακας¹⁴, δηλαδή όταν οι δυνητικοί ανταγωνιστές πρέπει να εισέλθουν στην αγορά με αντίστοιχη δυναμική των υφιστάμενων.
- Η εμπιστοσύνη στο εμπορικό σήμα (*brand loyalty*), η οποία όσο υψηλότερη είναι, τόσο εντονότερες πρέπει να είναι οι ενέργειες μάρκετινγκ των εν δυνάμει ανταγωνιστών.

B. Από τις αντιδράσεις των υφιστάμενων επιχειρήσεων προς τους πιθανούς εισερχόμενους.

Τα αποτελέσματα κάθε επιχείρησης εξαρτώνται από τις αποφάσεις της ίδιας της επιχείρησης αλλά και από τις αποφάσεις των ανταγωνιστών της.

1.1.2.3. Διαπραγματευτική ισχύς πελατών

Οι πελάτες είναι η συνήθως η πιο ανταγωνιστική δύναμη. Ελέγχουν ποιες μεθόδους χρησιμοποιούν πιο πολύ οι ανταγωνιστές για να ενισχύσουν τις θέσεις τους. Οι αγοραστές-πελάτες πιέζουν συνήθως τη βιομηχανία να μειώσει τις τιμές της, να αυξήσει την ποιότητα ενώ μπορεί να στρέφουν την μια επιχείρηση εναντίον μιας άλλης με αποτέλεσμα να μειώνεται η κερδοφορία.

Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι εντονότερη όταν¹⁵:

- Υπάρχει χαμηλό κόστος αλλαγής σε ανταγωνιστικά εμπορικά σήματα ή υποκατάστατα προϊόντα.
- Οι αγοραστές ζητούν χαμηλές τιμές κι άλλες ευκολίες όταν αγοράζουν μεγάλες ποσότητες.
- Η αγορά μεγάλης ποσότητας από τους αγοραστές είναι σημαντική για τους πωλητές.
- Η ζήτηση είναι χαμηλή.
- Υπάρχουν λίγοι αγοραστές.
- Οι αγοραστές έχουν τη δυνατότητα να αναβάλουν την αγορά τους σε περίπτωση που δεν τους ικανοποιούν οι όροι της αγοραπωλησίας.

¹³ Ο.π.

¹⁴ **Οικονομίες κλίμακας** είναι ένας όρος των οικονομικών, που αναφέρεται στην μείωση του κόστους που επιτυγχάνει μια επιχείρηση αυξάνοντας την ποσότητα του παραγόμενου προϊόντος και χαρακτηρίζει την παραγωγή ενός οποιουδήποτε προϊόντος.

¹⁵ <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=97&L=4>

- Απαιτούν καινοτομία προϊόντος.
- Είναι ευχαριστημένοι από την εξυπηρέτηση.
- Υπάρχουν εγγυήσεις.

Τι κάνει την αντιπαλότητα πιο έντονη;

- ✓ Πολλές επιχειρήσεις είναι ισοδύναμες στο μέγεθος και σε δυνατότητες.
- ✓ Υπάρχει αργή ανάπτυξη στην αγορά.
- ✓ Όταν κάποιες επιχειρήσεις ωθούνται να κινηθούν επιθετικά για να αυξήσουν τον όγκο πωλήσεων και το μερίδιο αγοράς τους.
- ✓ Οι πελάτες έχουν χαμηλό κόστος αλλαγής από μια μάρκα σε μια άλλη.
- ✓ Μια επιτυχημένη στρατηγική κινήσεων συνεπάγεται μεγάλη κερδοφορία.
- ✓ Το κόστος εξόδου από έναν επιχειρηματικό τομέα είναι μεγαλύτερο από το κόστος εισόδου.
- ✓ Οι επιχειρήσεις έχουν διαφορετικές στρατηγικές, επιχειρηματικές προτεραιότητες, πόρους, και χώρες προέλευσης.

1.1.2.4. Διαπραγματευτική ισχύς προμηθευτών

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών έγκειται στο γεγονός ότι μπορεί να αυξήσουν τις τιμές τους ή να μειώσουν την ποιότητα των προϊόντων τους. Αυτό όμως, έχει ως αποτέλεσμα να επηρεάζει τη κερδοφορία της βιομηχανίας στο σύνολό της εάν δεν μπορεί να περάσει η αύξηση των τιμών στους τελικούς καταναλωτές.

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι εντονότερη όταν¹⁶:

- ✓ Είναι μικρός ο αριθμός των προμηθευτών.
- ✓ Όταν κοστίζει στις επιχειρήσεις της βιομηχανίας να αλλάξουν προμηθευτές.
- ✓ Υπάρχει μικρή προσφορά των προϊόντων των προμηθευτών.
- ✓ Δεν υπάρχουν υποκατάστατα για ανταγωνισμό.
- ✓ Το προϊόν κάποιου προμηθευτή είναι πολύ διαφοροποιημένο δηλαδή έχει αυξηθεί κατά πολύ η ποιότητα του τελικού προϊόντος.
- ✓ Οι αγοραστές-επιχειρήσεις δεν είναι σημαντικοί πελάτες.
- ✓ Όταν έχουν μια καλή φήμη στην αγορά και άρα αυξανόμενη ζήτηση.

¹⁶ Ο.π.

1.1.2.5. Τοποθέτηση και αντιπαλότητα μεταξύ υφιστάμενων ανταγωνιστών

Αυτή είναι η κυριότερη δύναμη, διότι καθημερινά οι ανταγωνιστές σε οποιαδήποτε βιομηχανία προσπαθούν με διάφορους τρόπους να υπερτερήσουν των αντιπάλων τους. Οι τρόποι αυτοί περιλαμβάνουν την μείωσή των τιμών, τη βελτίωση των προϊόντων, την ενίσχυση της επωνυμίας, την αποτελεσματικότερη διανομή, την καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών κ.λπ. Σε μια έντονα ανταγωνιστική βιομηχανία η διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος είναι πολύ δύσκολο. Ο υφιστάμενος ανταγωνισμός είναι γενικά εντονότερος όταν:

- ✓ Η ζήτηση αυξάνεται με χαμηλούς ρυθμούς. Όταν η πίτα, δηλαδή το μερίδιο αγοράς, είναι σταθερό, τότε είναι λογικό οι επίδοξοι ανταγωνιστές να προσπαθούν να κρατήσουν ή να αυξήσουν το μερίδιό τους με κάθε τρόπο.
- ✓ Ο αριθμός των ανταγωνιστών αυξάνεται, αλλά όπως κι όταν οι ανταγωνιστές βρίσκονται σε παρόμοιο επίπεδο.
- ✓ Τα προϊόντα των ανταγωνιστών είναι πανομοιότυπα μεταξύ τους ή είναι ελάχιστα διαφοροποιημένα.
- ✓ Το κόστος αλλαγής για τους πελάτες είναι μικρό.
- ✓ Υπάρχουν υψηλά εμπόδια εξόδου.

1.1.3. Στρατηγικές συνέπειες των 5 ανταγωνιστικών δυνάμεων

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον δεν είναι ελκυστικό όταν¹⁷:

- ✓ Ο συναγωνισμός είναι δυνατός.
- ✓ Όταν έχουμε λίγα εμπόδια εισόδου.
- ✓ Όταν έχουμε δυνατό ανταγωνισμό από τα υποκατάστατα.
- ✓ Οι προμηθευτές και οι πελάτες έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη.

Το ανταγωνιστικό περιβάλλον είναι ελκυστικό όταν:

- ❖ Ο συναγωνισμός είναι σχετικά μέτριος.
- ❖ Πολλά εμπόδια εισόδου.
- ❖ Δεν υπάρχουν επαρκή υποκατάστατα.
- ❖ Οι προμηθευτές και οι πελάτες δεν έχουν σημαντική διαπραγματευτική δύναμη.

¹⁷ Johnson G. - Scholes K. - Whittington R., «Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων», σελ. 138-139.

Οι επιχειρήσεις πρέπει να ακολουθούν μια στρατηγική ώστε να είναι ικανές να αποκρούουν τις ανταγωνιστικές δυνάμεις και να είναι σε θέση, τις πιέσεις που δέχεται, να τις επηρεάζει έτσι ώστε να έχει όφελος η εταιρεία. Για αυτόν τον λόγο υπάρχουν παράγοντες «κλειδιά» τα οποία συμβάλλουν στην αύξηση της ανταγωνιστικότητας της επιχείρησης.

1.1.4. Παράγοντες κλειδιά για αύξηση της ανταγωνιστικότητας των επιχειρήσεων

Οι παράγοντες αυτοί είναι:

- Η σωστή κατάρτιση τού προσωπικού
- Η διαμόρφωση τού χώρου
- Η καλή οργάνωση

Το προσωπικό της επιχείρησης θα πρέπει να έχει :

1. Σχέση με την τεχνολογία.
2. Πείρα επιστημονικής έρευνας.
3. Πείρα μια δεδομένη τεχνολογία.
4. Ικανότητα καινοτομίας προϊόντων.
5. Ικανότητα να χρησιμοποιηθεί το διαδίκτυο, για να διευθύνει τις διάφορες επιχειρησιακές δραστηριότητες.
6. Δεξιότητες πώλησης.
7. Ευχάριστοι, ευγενικοί υπάλληλοι, για την εξυπηρέτηση πελατών.

Η τοποθεσία και η διαμόρφωση του χώρου θα πρέπει να είναι :

1. Ελκυστική από άποψη εμφάνισης προς τους πελάτες, με βάση πάντα το είδος της επιχείρησης.
2. Κατάλληλες θέσεις.
3. Προσβάσιμη από άποψη περιοχής τοποθεσίας, για να μπορούν εύκολα οι καταναλωτές να την επισκέπτονται.
4. Προσιτή εικόνα/φήμη για τους αγοραστές.
5. Γενικά χαμηλού κόστους.
6. Τακτοποιημένη και σωστά μελετημένη, ώστε να μπορούν οι πελάτες εύκολα να βρουν ότι αναζητούν χωρίς να χρονοτριβούν.

Η καλή οργάνωση σχετίζεται με:

- Οργανωτική ικανότητα της εταιρίας.
- Τα ανώτερα συστήματα πληροφοριών.

- Τη δυνατότητα να αποκριθεί γρήγορα στη μετατόπιση των συνθηκών στην αγορά.
- Γρήγορα, ακριβής τεχνική βοήθεια.
- Έξυπνη διαφήμιση.

Μία περαιτέρω ανάλυση των βασικών παραγόντων επιτυχίας είναι η εξής:

Το προσωπικό πρέπει να είναι άρτια εκπαιδευμένο και να συνεργάζεται αρμονικά με τη διοίκηση, προκειμένου να παρέχει υπηρεσίες υψηλής ποιότητας με χαμόγελο. Για να συμβάλει όμως, με τον καλύτερο δυνατό τρόπο, το προσωπικό να επιτύχει καλύτερη οργάνωση στην επιχείρησης πρέπει να έχει:

- Άρτια επαγγελματική κατάρτιση, να γνωρίζει σωστή διοίκηση, να ενημερώνεται για τους στόχους της επιχείρησης από το μάρκετινγκ πωλήσεων και να γίνεται συνεχής εκπαίδευσή του στις νέες τάσεις της τεχνολογίας. Επίσης απαιτείται, οι λέξεις κλειδιά, όπως: τεχνογνωσία, εκπαίδευση, ενημέρωση, εξειδίκευση για την αναβάθμιση της εταιρίας, να γίνονται αποδεκτές από τους εργαζομένους.
- Η διαμόρφωση του χώρου αφορά τον σωστό σχεδιασμό του κτηρίου-χώρου, ανάλογα φυσικά με το αντικείμενο που ασχολείται μία επιχείρηση. Η καλή οργάνωση σχετίζεται με το εκάστοτε προϊόν ή υπηρεσία που πρέπει να ελέγχεται διαρκώς και να εποπτεύεται μέχρι τον τελικό του προορισμό δηλαδή τον πελάτη. Με άλλα λόγια να εφαρμόζεται σωστή τεχνογνωσία ποιοτικού ελέγχου και ελκυστικός προσδιορισμός. Τέλος, ένα στοιχείο της καλής οργάνωσης είναι και η δυνατότητα να φτάσουν τα νέα προϊόντα στην αγορά γρήγορα καθώς και οι χαμηλές δαπάνες διανομής.

1.1.5. Μέσα ανάπτυξης μιας εταιρείας και ανταπόκριση στο ανταγωνιστικό περιβάλλον

Η επιθυμία πλέον για παγκοσμιοποίηση¹⁸, καθώς επίσης η εμφάνιση και η έντονη χρήση των τεχνολογιών της πληροφορικής, των τηλεπικοινωνιών και του διαδικτύου αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά της εποχής¹⁹, τα οποία όσον αφορά τον κόσμο των επιχειρήσεων έχουν ως συνέπεια από τη μία πλευρά τη συγκέντρωση σε πολλούς κλάδους, και από την άλλη την εξαφάνιση ολόκληρων κλάδων της παραδοσιακής βιομηχανικής κοινωνίας και την εμφάνιση νέων, δυναμικών κλάδων. Στο πλαίσιο των αλλαγών αυτών απαιτείται πολύ μεγαλύτερη ενεργοποίηση των επιχειρήσεων από ότι στο παρελθόν,

¹⁸ **Παγκοσμιοποίηση** είναι η αυτονόμηση όλων εκείνων των παραμέτρων (οικονομία, επικοινωνία κλπ) οι οποίες μέχρι πρόσφατα (μερικές δεκαετίες) επεδίωκαν να έχουν σύνορα μέσα σε ένα κράτος - προστάτη. Παράμετροι που τείνουν να ελευθερώνονται και να διαχέονται, ακολουθώντας την παγκοσμιοποίηση, είναι το εμπόριο, η κοινωνική δομή, η τεχνολογία, η κουλτούρα, το πολιτικό σύστημα, η γνώση κλπ.

¹⁹ http://ec.europa.eu/economy_finance/international/globalisation/index_el.htm

προκειμένου να επιβιώσουν και να αναπτυχθούν. Η κινητοποίηση αυτή σημαίνει αλλαγή πλευσης και νοοτροπίας, σύγχρονες μορφές διοίκησης αλλά και αξιοποίηση της δημιουργικότητας και του δυναμισμού του ανθρώπινου παράγοντα. Μια επιτυχής προσπάθεια για την επίτευξη των παραπάνω μπορεί να γίνει με το ανώτερο ταλέντο εργατικών δυναμικών, την ανώτερη δυνατότητα απασχόλησης με το διαδίκτυο για να διευθύνει την επιχείρηση και την απόκτηση περισσότερης εμπειρίας και διευθυντικής τεχνογνωσίας ενός ανώτερου στελέχους, το οποίο θα διαθέτει όλα αυτά τα χαρακτηριστικά.

1.1.6. Καλές στρατηγικές επιλογές

Αλλά ένα βασικό σημείο που πρέπει να δώσουμε έμφαση είναι ότι η οργάνωση της επιχείρησης πρέπει να γίνεται με γνώμονα τη στρατηγική της και τους βασικούς παράγοντες που απαιτούνται για την επιτυχία της. Ο μάνατζερ πρέπει να διαγνώσει ποιες είναι οι βασικές λειτουργίες που απαιτούνται για επιτυχή εκτέλεση, λαμβάνοντας υπόψη ποιες λειτουργίες είναι κρίσιμες και ποιες όχι, και που πρέπει να χτίζει την επιχείρηση του με βάση τις κρίσιμες αυτές λειτουργίες. Πρέπει να τις συντονίζει κατάλληλα και να τους δίνει τον απαιτούμενο βαθμό αυτονομίας. Αξίζει να σημειωθεί επίσης ως ένα πολύ σημαντικό θέμα, η πρακτική σύμφωνα με την οποία μια επιχείρηση επιδιώκει συνειδητά να είναι οργανωμένη κατά τρόπο που να ταιριάζει στη στρατηγική της. Βασική αρχή για την εκτέλεση της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η οργάνωση της κατά τέτοιο τρόπο ώστε να επιτύχει τους στρατηγικούς και οικονομικούς στόχους της.

Τρία είναι τα βασικά σημεία που πρέπει να τονίσουμε από οργανωτική άποψη για την επιδίωξη μίας στρατηγικής²⁰:

1. Την επιλογή και ανάπτυξη κάποιας οργανωτικής δομής που να υποβοηθάει την εκτέλεση της στρατηγικής,
2. Την εξασφάλιση των δεξιοτήτων, ταλέντων, τεχνογνωσίας και δυνατοτήτων που απαιτούνται και
3. Την επιλογή των κατάλληλων ανθρώπων σε θέσεις-κλειδιά.

Η δομή κάθε επιχείρησης έχει τα δικά της χαρακτηριστικά που είναι αποτέλεσμα πολλών αποφάσεων του παρελθόντος. Επιπλέον η κάθε επιχείρηση μπορεί να έχει ακολουθήσει την εντελώς δική της στρατηγική για τη δομή της καθώς και τη δική της επιλογή για ανθρώπους που θα εργάζονται σε αυτήν με τα απαραίτητα προσόντα(για την εξασφάλιση των δεξιοτήτων και τεχνογνωσίας) σε κάθε σημείο της πορείας της. Έτσι δεν

²⁰ Johnson G. - Scholes K. - Whittington R., «Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων», σελ. 205.

υπάρχουν κανόνες ή συνταγές για το σχεδιασμό της δομής μιας επιχείρησης και για τις επιλογές της. Συμβουλές για ενδυνάμωση των εταιριών.

Οι στόχοι και τα οράματα των επιχειρηματιών αποτελούν τους βασικούς παράγοντες επιβίωσης και επιτυχίας των εταιριών. Βέβαια δεν αρκεί μόνο η καταγραφή μιας λίστας στόχων. Απαιτείται και η εξεύρεση τρόπων υλοποίησης των οραμάτων, τα οποία μπορούν να επιτευχθούν με τη σωστή αξιοποίηση των ανθρωπίνων πόρων. Το αρχικό και βασικό βήμα της επιτυχίας και ανάπτυξης μιας εταιρείας έγκειται στα κατάλληλα ηγετικά άτομα, τα οποία είναι υπεύθυνα για την απόδοση των εργαζομένων, τη σωστή αξιολόγηση των εκάστοτε καταστάσεων της εταιρείας, την οικονομική πορεία γενικά για την ενδυνάμωση της εταιρείας. Τέλος, ο εκσυγχρονισμός των διοικητικών και τεχνολογικών μέσων, καθώς επίσης και η παρακολούθηση του τρόπου λειτουργίας μεγάλων διεθνών επιχειρήσεων συμβάλλουν σημαντικά.

1.1.7. Τα πληροφοριακά συστήματα ως ανταγωνιστικά όπλα

Ένας ακόμα τρόπος για να γίνει μια εταιρία περισσότερο ανταγωνιστική είναι η χρήση πληροφοριακών συστημάτων²¹. Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να χρησιμοποιηθούν από όλα τα επίπεδα προσωπικού μιας επιχείρησης (εκτελεστικά, μεσαία, ανώτερα στελέχη). Είναι συστήματα τα οποία αποτελούν ένα αναπόσπαστο κομμάτι των σύγχρονων επιχειρήσεων. Μεταβάλλουν τους στόχους, τις λειτουργίες, τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της επιχείρησης έτσι ώστε να την βοηθήσουν να αποκτήσει καλύτερη λειτουργία, έχοντας ως σκοπό να²²:

- Αλλάζει τους στόχους, διαδικασίες, προϊόντα, υπηρεσίες και περιβαλλοντικές συσχετίσεις.
- Επιτρέπει στην Επιχείρηση να κερδίσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα

Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να ενταθούν στην επιχειρηματική στρατηγική της εταιρίας έτσι ώστε να έχουν δραστικό ρόλο σε αυτήν και να τη βοηθούν στην ανταγωνιστικότητα της. Αυτό είναι δυνατόν να γίνει με το μοντέλο αλυσίδας προστιθέμενης αξίας (*Value Chain Model*), το οποίο:

²¹ **Πληροφοριακά συστήματα** ονομάζεται ένα σύνολο διαδικασιών, ανθρώπινου δυναμικού και αυτοματοποιημένων υπολογιστικών συστημάτων, που προορίζονται για τη συλλογή, εγγραφή, ανάκτηση, επεξεργασία, αποθήκευση και ανάλυση πληροφοριών. Τα συστήματα αυτά μπορούν να περιλαμβάνουν λογισμικό, υλικό και τηλεπικοινωνιακό σκέλος.

²²http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC_%CF%83%CF%85%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1_%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82

- Τονίζει τις διαδικασίες κορμού ή τις υποβοηθητικές διαδικασίες προσθέτοντας αξία στα προϊόντα / υπηρεσίες
- Βοηθά στην επίτευξη του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος

1.1.7.1. Διαδικασίες κορμού

Είναι οι διαδικασίες οι οποίες είναι άμεσα συνδεδεμένες με την παραγωγή και τη διανομή των προϊόντων / υπηρεσιών μιας επιχείρησης.

1.1.7.2. Υποβοηθητικές διαδικασίες

Οι υποβοηθητικές διαδικασίες κάνουν εφικτή την απόδοση των διαδικασιών κορμού και αποτελούνται από την υλικό-τεχνική υποδομή και τεχνολογία. Το Μοντέλο Αλυσίδας Προστιθέμενης Αξίας αποτελεί επιχειρηματική στρατηγική για μια επιχείρηση παρέχοντας της δυνατότητες, για²³:

- Διαφοροποίηση Προϊόντος, δηλαδή μοναδικά προϊόντα που δύσκολα αντιγράφονται από τους ανταγωνιστές
- Εστιασμένη Διαφοροποίηση, δίνει τη δυνατότητα ανάπτυξης «*market niches*» δηλαδή θέσεων αγοράς για εξειδικευμένα προϊόντα / υπηρεσίες, όπου η επιχείρηση είναι πιο ανταγωνιστική
- Αποδοτικό Σύστημα Επικοινωνίας με Πελάτες, το οποίο συνδέει άμεσα τη συμπεριφορά του καταναλωτή / πελάτη με τις αλυσίδες διανομής, παραγωγής, και εφοδιασμού.
- Κόστη Αλλαγής, δηλαδή το κόστος σε χρόνο, πόρους και χρήμα που υφίσταται ένας πελάτης ή εταιρεία όταν αλλάζει από έναν προμηθευτή σε έναν άλλο.

Παράδειγμα στρατηγικού πλεονεκτήματος δύσκολο να αντιγραφεί:

- ❖ Η *Citibank* δημιούργησε τα ΑΤΜ το 1977
- ❖ Σύντομα έγινε η μεγαλύτερη τράπεζα στις ΗΠΑ
- ❖ Οι υπόλοιπες τράπεζες αναγκάστηκαν να ακολουθήσουν
- ❖ Η *Citibank* συνέχισε τις καινοτομίες προσφέροντα τραπεζικές υπηρεσίες μέσω διαδικτύου
- ❖ Κάποιες εικονικές τράπεζες έκαναν την εμφάνιση τους

Η καινοτομική χρήση των πληροφοριακών συστημάτων όμως απαιτεί συστηματική προσέγγιση από τα διάφορα επίπεδα της επιχείρησης. Πρέπει να δοθεί έμφαση στο όραμα, τη στρατηγική, τις τακτικές και το επιχειρησιακό σχέδιο που θα χρησιμοποιηθούν για τις

²³ Ο.π.

ανταγωνιστικές θέσεις τις οποίες πρόκειται να αναπτύξει η επιχείρηση. Είναι λοιπόν σημαντική η δημιουργία μοναδικών νέων προϊόντων και υπηρεσιών που να διακρίνεται εύκολα από τα αντίστοιχα των ανταγωνιστών και τα οποία οι υπάρχοντες ή οι πιθανοί ανταγωνιστές δε θα μπορούν να αντιγράψουν. Για να χρησιμοποιηθούν όμως τα πληροφοριακά συστήματα ως ανταγωνιστικά όπλα θα πρέπει πρώτα να εντοπιστούν οι περιοχές στις οποίες είναι πιθανό να υπάρξουν στρατηγικές ευκαιρίες. Τέτοιες ευκαιρίες θα μπορούσαν να είναι η ανάγκη για δημιουργία στοιχείων για τις πωλήσεις και το μάρκετινγκ καθώς επίσης και για ανάλυση της αγοραστικής συμπεριφοράς των πελατών. Τα πληροφοριακά συστήματα:

- Βοηθούν τα στελέχη να κάνουν γρηγορότερα τους υπολογισμούς και να επεξεργάζονται ευκολότερα τα δεδομένα
- Βοηθούν τις εταιρίες να μαθαίνουν περισσότερα για τις αγοραστικές συνήθειες και προτιμήσεις των πελατών τους
- Αυξάνουν την παραγωγικότητα
- Βοηθούν στην πρόοδο των επιστημών, για παράδειγμα στην ιατρική
- Άμεση πληροφόρηση μέσω του διαδικτύου

Τα πληροφοριακά συστήματα μπορούν να βοηθήσουν τις επιχειρήσεις να πετύχουν τους ποιοτικούς στόχους τους με την απλοποίηση των προϊόντων ή των διεργασιών, με τη συμμόρφωση σε πρότυπο αναφοράς, με βελτιώσεις στις απαιτήσεις της πελατείας, με μείωση του χρόνου του παραγωγικού κύκλου και με βελτίωση της ποιότητας και της ακρίβειας στον σχεδιασμό και την παραγωγή. Τέλος, αξίζει να αναφέρουμε γενικά τα επιχειρηματικά οφέλη που μας προσφέρουν τα πληροφοριακά συστήματα.

- Βελτίωση των διαδικασιών και των λειτουργιών με μείωση του κόστους λειτουργίας και αύξηση της παραγωγικότητας (βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα).
- Διευκόλυνση της άσκησης των λειτουργιών της διοίκησης και της λήψης αποφάσεων.
- Βελτίωση της ανταγωνιστικότητας.
- Υποβοήθηση στο στρατηγικό σχεδιασμό μιας επιχείρησης και στην ανάληψη-επέκταση νέων επιχειρηματικών πρωτοβουλιών-δραστηριοτήτων (μακροπρόθεσμα αποτελέσματα).

1.2. ΕΙΣΑΓΩΓΗ ΣΤΟ MANAGEMENT

Ως γνωστόν η «Οργάνωση και Διοίκηση των Επιχειρήσεων», ευρύτερα γνωστή ως *Management*, είναι ένας από τους πολλούς κλάδους στους οποίους υποδιαιρείται η

οικονομική επιστήμη. Ορίζεται²⁴ ως η διαδικασία του προγραμματισμού, της οργάνωσης, της διεύθυνσης και του ελέγχου που ασκούνται σε μια επιχείρηση ή σε ένα οργανισμό, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι τους με τον αποτελεσματικότερο δυνατό τρόπο.

Ο εν λόγω κλάδος στις σημερινές υστεροκαπιταλιστικές κοινωνίες βρίσκεται σε περίοπτη θέση. Είναι επιστήμη που θεωρείται «εκ των ων ουκ άνευ», τόσο για την αποτελεσματική διοίκηση των επιχειρήσεων, όσο και άλλων οργανισμών όπως νοσοκομείων, Ο.Τ.Α. κ.τ.λ.. Ζούμε σε μια κοινωνία τόσο πολύπλοκη που η διοίκηση των επιχειρήσεων και άλλων κοινωφελούς χαρακτήρα οργανισμών, ανάγεται σε υψίστης σημασίας προτεραιότητα. Αρκετοί μάλιστα οικονομολόγοι θεωρούν το *Management* ως τον τέταρτο συντελεστή της παραγωγής, δίπλα στην εργασία, τη φύση και το κεφάλαιο. Σήμερα το επάγγελμα του *Manager* θεωρείται ως το πιο ακριβοπληρωμένο στον κόσμο.

1.3. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΕΞΕΛΙΞΗ ΤΟΥ MANAGEMENT

Στην αρχαία Ελλάδα το *Management*²⁵ περιοριζόταν μέσα στα πλαίσια του «οίκου». Η διοίκηση του οίκου ήταν αποκλειστικό προνόμιο και αρμοδιότητα των ανδρών και δη του αρχηγού της οικογένειας. Εντός του οίκου γινόταν καταμερισμός, τόσο από απόψεως παραγωγής (καταμερισμός εργασίας) όσο και από απόψεως διανομής των προϊόντων. Αρμόδιος για τον καταμερισμό ήταν ο αρχηγός της οικογένειας. Το βασικό ερώτημα που απασχολεί διαχρονικά την οικονομική επιστήμη, δηλαδή του τι και πώς θα παραχθεί και πώς θα διανεμηθεί το παραγόμενο προϊόν, είναι ζήτημα που απασχολούσε τον αρχηγό της οικογένειας. Ο Ξενοφών στον «Οικονομικό» του, δίνει συμβουλές στον άνδρα (αρχηγό της οικογένειας) πώς να διευθύνει αποτελεσματικότερα τα οικονομικά της οικογένειάς του. Ξεκινώντας από το «οικονόμου αγαθού είναι ευ οικείν τον εαυτού οίκον», εκθέτει τα προσόντα που πρέπει να έχει ο αρχηγός της οικογένειας, εκείνος δηλαδή που διευθύνει την ομαδική εργασία που συντελείται εντός του οίκου. Οι συμβουλές αναφέρονται και στα καθήκοντα που πρέπει να έχει η γυναίκα στο σπίτι, καθώς επίσης και στα καθήκοντα του επιστατικού και του υπηρετικού προσωπικού. Δίνει επίσης και ειδικότερες συμβουλές που αφορούν στο χρόνο και στον τρόπο εκτέλεσης των διαφόρων αγροτικών εργασιών (όργωμα, σπορά, θερισμός, αλώνισμα κ.τ.λ.). Στην αρχαιότητα, λοιπόν, δεν μπορούμε να μιλάμε για ολοκληρωμένη επιστήμη της διοίκησης αλλά ταυτόχρονα δεν μπορούμε να παραβλέψουμε

²⁴ Δερβιτσιώτης Κ., «Διοίκηση ολικής ποιότητας», σελ. 32.

²⁵ Ο.π. σελ. 94-96.

ότι όλα όσα σχετικά γράφτηκαν αποτέλεσαν το θεμέλιο πάνω στο οποίο έκτισαν οι κατοπινοί τη διοικητική επιστήμη.

Το *Management*, ως επιστήμη, ξεκίνησε ουσιαστικά από τις αρχές του προηγούμενου αιώνα. Ο Αμερικανός *Frederick Taylor* (1865-1915) υπήρξε ο θεμελιωτής της Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων. Με τα συγγράμματα του «*Shop Management*» και «*Principles of Scientific Management*», που δημοσιεύτηκαν αντίστοιχα το 1910 και 1911 στις ΗΠΑ, αναδείχτηκε ως ο πατέρας της εν λόγω επιστήμης. Ο *Taylor* πίστευε ότι η αύξηση της παραγωγικότητας ήταν η μόνη λύση για την εξασφάλιση υψηλών μισθών αλλά και μεγαλύτερων κερδών. Παράλληλα, υποστήριζε ότι με την εφαρμογή επιστημονικών μεθόδων ήταν δυνατό να υπάρξει αύξηση της παραγωγικότητας, χωρίς να δαπανάται άσκοπα η ανθρώπινη εργασία. Επίσης, ότι οι εργοδότες και οι εργαζόμενοι έπρεπε να σταματήσουν να θεωρούν τη διανομή κερδών ως το κυρίαρχο πρόβλημα και έπρεπε να εστιάσουν την προσοχή τους στην κατά το δυνατό μεγαλύτερη αύξηση των κερδών, μέσα σε κλίμα κατανόησης και καλής συνεργασίας. Είχε μάλιστα διατυπώσει και αρχές οι οποίες, κατά την άποψή του, έπρεπε να τηρούνται από τους διευθύνοντες τις επιχειρήσεις. Οι απόψεις του *Taylor* όσον αφορά στη διοίκηση έμειναν στην ιστορία με το όνομα «τεϋλορισμός».

Οι γενικές αρχές του τεϋλορισμού είναι οι εξής:

- a) Η ανάπτυξη ενός συστήματος αυστηρών προδιαγραφών
- b) Η προσαρμοστικότητα εργαλείων και μηχανών
- c) Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση
- d) Η εκπαίδευση του προσωπικού
- e) Η επιβράβευση των αποδοτικότερων εργατών
- f) Ο καταμερισμός εργασίας
- g) Η εξειδίκευση της εργασίας

Οι πιο πάνω αρχές εντάσσονται μέσα σε ένα αυστηρό πυραμιδοειδές οργανόγραμμα με ένα πεδίο ελέγχου (κάθε προϊστάμενος εποπτεύει ορισμένο αριθμό εργαζομένων) και μια τυπική σχέση μεταξύ των συντελεστών της επιχείρησης η οποία παραβιάζεται μόνο για αποφάσεις ρουτίνας (ισχύει δηλαδή εδώ η αρχή της εξαίρεσης).

Ο Γάλλος μηχανικός *Henri Fayol* (1841-1925), θεωρείται ο μετά τον *Taylor* σπουδαιότερος θεμελιωτής της Επιστημονικής Οργάνωσης και Διοίκησης των Επιχειρήσεων στην Ευρώπη. Ως προς τις αρχές του *Management*, έδωσε πολύ μεγάλη έμφαση στα υψηλά ιεραρχικά επίπεδα της οργανωτικής και διοικητικής πυραμίδας και ανέλυσε τα καθήκοντα των διοικητικών στελεχών. Υποστήριξε ότι οι διάφορες και ποικίλες ενέργειες ή δραστηριότητες μέσα στην επιχείρηση, παρά τις διαφορές που παρατηρούνται μεταξύ τους,

μπορούν να ενταχθούν σε ορισμένες κατηγορίες, οι οποίες λέγονται επιχειρηματικές λειτουργίες. Αυτές είναι: η τεχνική, η εμπορική, η χρηματοοικονομική, η ασφάλεια (προστασία των εργαζομένων και της περιουσίας) και η λογιστική. Στις λειτουργίες αυτές προσέθεσε και τις λειτουργίες της διοίκησης, οι οποίες αναλύονται σε εργασίες σχεδιασμού, πρόβλεψης, οργάνωσης, διεύθυνσης, συντονισμού και ελέγχου των εργαζομένων. Αυτές οι εργασίες, που συνθέτουν τις βασικές λειτουργίες της διοίκησης, αποτελούν και σήμερα με μικρές παραλλαγές σημαντικό τμήμα της θεωρίας του *Management*.

Ο Γάλλος κοινωνιολόγος *Max Weber* (1864-1920) ασχολούμενος με τις μεθόδους έρευνας των κοινωνικών επιστημών, προσέδωσε ιδιαίτερη έμφαση στη διοίκηση ως κοινωνικό φαινόμενο. Υποστήριξε ότι η γραφειοκρατία (διοίκηση μέσω γραφείων) είναι το αποτελεσματικότερο μέσο για την άσκηση ελέγχου πάνω στους ανθρώπους. Σύμφωνα με τις απόψεις του, η γραφειοκρατία δεν αποτελεί αρνητικό φαινόμενο, γιατί είναι ένας τρόπος οργάνωσης που ανταποκρίνεται κυρίως στις ανάγκες των μεγάλων και πολύπλοκων επιχειρήσεων. Ως βασικά χαρακτηριστικά της αναφέρει τις στενά καθορισμένες αρμοδιότητες, τους αυστηρούς κανόνες και την εφαρμογή του ιεραρχικού-πυραμιδοειδούς τρόπου οργάνωσης.

Το 1920 εμφανίστηκαν οι πρώτοι αμφισβητίες της θεωρίας του Taylor και των οπαδών του. Οι αμφισβητήσεις εστιάζονταν στο γεγονός ότι το επιστημονικό μανάτζμεντ μεταχειριζόταν τους εργαζομένους ως εξαρτήματα μηχανών, απαιτώντας απ' αυτούς τυποποιημένες κινήσεις και μεθόδους. Υποστήριζαν ότι, αν οι επιχειρήσεις επέτρεπαν στους εργαζομένους να έχουν ενεργό συμμετοχή σε θέματα που αφορούσαν τις συνθήκες και τις μεθόδους εργασίας, τότε το ηθικό τους θα βελτιωνόταν και θα έδειχναν μεγαλύτερη προθυμία για συνεργασία. Η θεωρία αυτή ονομάστηκε κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων και οι κυριότεροι εκπρόσωποί της ήταν οι *Elton Mayo* και *F. Roethlisberger*. Από έρευνα που πραγματοποιήθηκε το 1920 σε μεγάλες βιομηχανικές επιχειρήσεις προέκυψε ότι η συμμετοχή των εργαζομένων σε ομάδες εργασίας και το γεγονός ότι οι εργαζόμενοι ένιωθαν ότι οι γνώμες και τα συναισθήματά τους είχαν σημασία για την επιχείρηση βοηθούσε στην αύξηση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω κίνημα αποτέλεσε την απαρχή της μετάβασης από τις παραδοσιακές στις σύγχρονες μορφές οργάνωσης και διοίκησης οι οποίες βασίζονται περισσότερο στις ανθρώπινες σχέσεις που αναπτύσσονται εντός του εργασιακού χώρου. Η Δ.Ο.Π. (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) που αποτελεί τη σύγχρονη μορφή της διοίκησης έχει τις ρίζες της στο κίνημα των ανθρωπίνων σχέσεων.

1.4. ΑΠΟ ΤΟ ΠΑΡΑΔΟΣΙΑΚΟ MANAGEMENT ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ (Δ.Ο.Π.)

Η Δ.Ο.Π.²⁶ (Διοίκηση Ολικής Ποιότητας) σαν νέος τρόπος οργάνωσης των επιχειρήσεων, ξεκίνησε να εφαρμόζεται στην πράξη από το 1949, από την Ένωση Ιαπώνων Επιστημόνων οι οποίοι είχαν άμεσο στόχο τη βελτίωση της παραγωγικότητας. Το εν λόγω εγχείρημα επιχειρήθηκε και στις ΗΠΑ, με χρονική υστέρηση 30 περίπου χρόνων και συγκεκριμένα στη δεκαετία του 1980. Λίγο αργότερα άρχισε να εφαρμόζεται και στην Ευρώπη.

Σήμερα η διοίκηση των επιχειρήσεων, χωρίς να τις εγκαταλείπει εντελώς, αποδεσμεύτηκε από τις παραδοσιακές θεωρίες και ενστερνίζεται τις θεωρίες της Διοίκησης Ολικής Ποιότητας (Δ.Ο.Π.). «Ολική» καλείται γιατί προτείνει την εμπλοκή όλων των συντελεστών της επιχείρησης και ιδιαίτερα των εργαζομένων στην παραγωγική διαδικασία και «ποιότητα», γιατί θέτει στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος της επιχείρησης, όχι το κέρδος με τη στενή έννοια του όρου, αλλά την ποιότητα των παραγόμενων προϊόντων και των παρεχόμενων υπηρεσιών, σεβόμενη ως εκ τούτου τον πελάτη. Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα σύγχρονο «μοντέλο διοίκησης», που η επιτυχία του εξαρτάται από την αποτελεσματικότερη επίτευξη του άριστου συνδυασμού όλων των συντελεστών της παραγωγής που συμμετέχουν σε μια επιχείρηση. Ως μια σύγχρονη και διαφορετική σε σχέση με τις παραδοσιακές αντιλήψεις φιλοσοφία, εισάγει καινοτομίες οι οποίες αναφέρονται τόσο στο ρόλο της διοίκησης, όσο και στον συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης. Οι καινοτομίες αυτές είναι οι ακόλουθες:

1.4.1. Ο ρόλος της διοίκησης και ο ρόλος των εργαζομένων

Σε σχέση λοιπόν με τη διοίκηση οι αναφερθείσες καινοτομίες σχετίζονται με την αυτοδιαχείριση, τη συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων και τη συμμετοχή των εργαζομένων στα κέρδη. Οι καινοτομίες αυτές αλλάζουν άρδην τους παραδοσιακούς ρόλους των διευθυντών. Παραδοσιακά οι *managers*, λόγω της εκπαίδευσής τους και της εμπειρίας τους, ήταν υπεύθυνοι για τη συλλογή των πληροφοριών, τη λήψη των αποφάσεων και τη θεσμοθέτηση κινήτρων, αμοιβών και ποινών κατά την υλοποίηση των αποφάσεων. Σήμερα οι ρόλοι επαναπροσδιορίζονται, καθώς οι λειτουργίες ελέγχου και λήψης αποφάσεων των *managers* περιορίζονται, ενώ αντίθετα ο ρόλος των εργαζομένων αναβαθμίζεται. Τα όρια

²⁶ Ο.π. σελ. 141-143.

μεταξύ αυτών που αποφασίζουν και αυτών που εκτελούν τις αποφάσεις, γίνονται πιο δυσδιάκριτα. Η πληροφόρηση δεν έχει μόνο κάθετη ροή αλλά και οριζόντια διάχυση, αφού ομάδες εργαζομένων εμπλέκονται με άλλες ομάδες διαφορετικών τμημάτων μέσα στην επιχείρηση, συντελώντας έτσι στην αποδοτικότερη και αποτελεσματικότερη επικοινωνία. Η επικοινωνία και συνεργασία του *manager* με το σύνολο σχεδόν των συντελεστών της επιχείρησης, έχει ως αποτέλεσμα να συντελούνται και σημαντικές αλλαγές στη δομή της. Αυτό συμβαίνει, διότι πολλά μεσαία επίπεδα ιεραρχίας δε χρειάζονται πλέον λόγω της αμεσότητας στην επικοινωνία και γι' αυτό καταργούνται. Επομένως, οι μορφές οργάνωσης γίνονται περισσότερο επίπεδες, δηλαδή περιορίζονται έως και καταργούνται τα επίπεδα της αυστηρής ιεραρχικής πυραμίδας. Η συμμετοχή δε των εργαζομένων, τόσο στη λήψη των αποφάσεων όσο και στα κέρδη, τους κάνει να νοιώθουν την επιχείρηση εν μέρει δική τους με αποτέλεσμα να δουλεύουν με περισσότερο ζήλο. Αυτό δίνει και το επιχείρημα στους επικριτές του μοντέλου της Δ.Ο.Π. να ισχυρίζονται ότι ο σημερινός υστεροκαπιταλισμός βρήκε τη λύση της υποβάθμισης της παραδοσιακής αντίθεσης μεταξύ κεφαλαίου και εργασίας, έτσι όπως διατυπώθηκε από τις παραδοσιακές μαρξιστικές θεωρίες. Επιστρέφουν, δηλαδή, οι κεφαλαιοκράτες ένα μέρος της υπεραξίας που ιδιοποιούνται από τους εργαζόμενους υπό τη μορφή της συμμετοχής τους στα κέρδη, αμβλύνοντας τοιουτοτρόπως την οξύτητα των ταξικών αντιθέσεων.

1.4.2. Ο συντονισμός και η ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης

Ως προς το συντονισμό και την ολοκλήρωση των λειτουργιών της επιχείρησης, διαμορφώνονται σήμερα οι εξής αλλαγές: η εστίαση του ενδιαφέροντος της επιχείρησης στους πελάτες προσδίδει στην επιχείρηση εξωστρέφεια, δηλαδή έναν εξωτερικό προσανατολισμό και στόχο, τον οποίο μπορεί να υποστηρίξει κάθε τμήμα της. Με αυτό τον τρόπο, δίνεται η δυνατότητα μέτρησης και βελτίωσης διεργασιών, όπως π.χ. πωλήσεων, *marketing*, χρηματοοικονομικών κ.τ.λ.. Η εστίαση στους πελάτες δεν παρέχει μόνο ένα στόχο, αλλά και ένα μηχανισμό ενοποίησης των διεργασιών, ολοκληρώνοντας την αλυσίδα προμηθευτή-καταναλωτή. Διευκολύνει, δηλαδή, την αλληλουχία και τη συνέχεια των απαραίτητων διαδικασιών, μέχρις ότου το προϊόν ή η υπηρεσία, διέλθει όλη την αλυσίδα από την προμήθεια των πρώτων και άλλων υλών που γίνεται από τον προμηθευτή, έως ότου φθάσει στον τελικό καταναλωτή. Συνδέεται έτσι ο ποιοτικός έλεγχος και η συνεχής βελτίωση της ποιότητας με τον όλο στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης. Επιπλέον, η επιχείρηση

κερδίζει το σεβασμό των πελατών, με αποτέλεσμα αυτοί να προτιμούν την εν λόγω επιχείρηση.

Η Δ.Ο.Π., ως προς τις λειτουργίες της επιχείρησης, διαφέρει από τις παραδοσιακές θεωρίες του *Management* στα εξής²⁷:

1.4.2.1. Τους στόχους της επιχείρησης και τους στόχους των εργαζομένων

Σύμφωνα με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις η μεγιστοποίηση του κέρδους είναι ο πρωταρχικός στόχος της διοίκησης της επιχείρησης. Αντίθετα σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π., η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πρώτη προτεραιότητα, χωρίς να αγνοείται μακροπρόθεσμα η επιδίωξη μεγιστοποίησης των κερδών, επιδίωξη η οποία δεν αντιμετωπίζεται σαν αυτοσκοπός αλλά σαν αποτέλεσμα των παραγωγικών διαδικασιών. Επίσης, ενώ παλαιότερα οι εργαζόμενοι παρακινούνταν μόνο από οικονομικά κίνητρα, έχοντας ως στόχο τη μεγιστοποίηση των εσόδων τους και την ελαχιστοποίηση της καταβαλλόμενης προσπάθειας, σήμερα οι στόχοι των εργαζομένων δεν είναι μόνο οικονομικοί αλλά και κοινωνικοί ή ψυχολογικοί, συνδυάζοντας έτσι την προσωπική ικανοποίηση και την κοινωνική καταξίωση. Η συμμετοχή των εργαζομένων στη λήψη αποφάσεων που αφορούν στην επιχείρηση τους ανεβάζει την ψυχολογία τους, τους καταξιώνει κοινωνικά, έτσι ώστε να κερδίζουν το σεβασμό από τον κοινωνικό τους περίγυρο.

1.4.2.2. Τον έλεγχο που ασκεί η επιχείρηση στους εργαζόμενους

Σύμφωνα με τις παραδοσιακές προσεγγίσεις, απ' ό, τι αναφέραμε και πιο πάνω, κεντρική επιδίωξη της επιχείρησης είναι η μεγιστοποίηση του κέρδους και ένας από τους σημαντικότερους παράγοντες επίτευξης του είναι η αύξηση της παραγωγικότητας της εργασίας. Η αύξηση αυτή μπορεί να επιτευχθεί με μεθόδους όπως η εντατικοποίηση της εργασίας, ο έλεγχος, ο αυστηρός καταμερισμός της εργασίας, η υπερβολική εξειδίκευση κ.τ.λ., μέθοδοι που σήμερα τίθενται στο μικροσκόπιο αυστηρής κριτικής.

Αντίθετα, η Δ.Ο.Π. επιδιώκει να βελτιώσει τη λειτουργία της επιχείρησης ως ένα παραγωγικό σύστημα με τη διαρκή προώθηση καινοτομιών και άλλων βελτιώσεων, σεβόμενη τον εργαζόμενο και τις συνθήκες εργασίας. Επίσης οι *managers*, που παλαιότερα ήταν οι ειδικοί που συντόνιζαν και κατεύθυναν τους υφιστάμενους τους, σήμερα στηρίζονται στις

²⁷ Κέφης Β., «Διοίκηση ολικής ποιότητας. Θεωρία και πρότυπα», σελ. 257-262.

σχέσεις εμπιστοσύνης με τους εργαζόμενους, τους οποίους θεωρούν ειδικούς και αποτελεσματικούς στην εργασία τους και ικανούς να αυτοδιοικούνται και να συντονίζονται οι ίδιοι.

1.4.2.3. Το ρόλο της πληροφόρησης

Στην πρώτη περίπτωση το σύστημα πληροφόρησης ακολουθεί την ιεραρχική δομή, καθώς οι κρίσιμες λειτουργίες είναι η υποστήριξη στη λήψη αποφάσεων των *managers* και η παρακολούθηση των υφισταμένων. Αντίθετα, στη δεύτερη οι δρόμοι της πληροφόρησης είναι ανοιχτοί, η πληροφόρηση είναι σύγχρονη και επίκαιρη, αφού αποτελεί σημαντικό εργαλείο υποστήριξης της αυτοδιοίκησης των εργαζομένων, της οριζόντιας επικοινωνίας (επικοινωνία μεταξύ στελεχών που βρίσκονται στο ίδιο επίπεδο ιεραρχίας) και της αναζήτησης συνεχώς νέων βελτιώσεων. Επίσης, ενώ στην πρώτη περίπτωση η διάκριση των επιχειρήσεων και των αγορών βρίσκεται στο κέντρο ανάλυσης της οικονομίας των αναπτυγμένων βιομηχανικών κρατών, αντίθετα, στη δεύτερη, το κέντρο βάρους μετατοπίζεται στην εστίαση στον πελάτη και στην απαίτηση συνεχούς επαφής και συνεργασίας με τους προμηθευτές και τους πελάτες.

1.5. Η ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΟΛΙΚΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ ΣΤΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ

Σήμερα το μοντέρνο *Management* αναζητά βοήθεια και αξιοποιεί τα πορίσματα άλλων επιστημών. Οι επιστήμες οι οποίες υποβοηθούν το *Management* είναι κυρίως οι κοινωνικές.

Η μικροοικονομική²⁸ είναι η βάση των περισσότερων χρηματοοικονομικών τεχνικών (όπως η ανάλυση των ταμειακών εισροών και εκροών, η ανάλυση της αξίας μετοχών και οι αρχές της λογιστικής). Η ψυχολογία βοηθά με την ανάπτυξη τεχνικών *marketing* και συστημάτων λήψης αποφάσεων. Η κοινωνιολογία παρέχει το εννοιολογικό υπόβαθρο για το σχεδιασμό της οργάνωσης. Πολλά επίσης στοιχεία δανείζεται η Δ.Ο.Π. από τη Στατιστική, αφού ο Στατιστικός Έλεγχος Διεργασιών αποτελεί τον πυρήνα της.

Η Δ.Ο.Π. μπορεί να χαρακτηριστεί ως ένα «μοντέλο διοίκησης» που η επιτυχία του εξαρτάται από την επιδίωξη του άριστου συνδυασμού όλων των παραγωγικών συντελεστών μιας επιχείρησης χρησιμοποιώντας τα πορίσματα όχι μόνο της επιστήμης της διοίκησης, αλλά και άλλων επιστημών όπως αυτές που αναφέραμε πιο πάνω.

Η Διοίκηση Ολικής Ποιότητας αποτελεί την απάντηση των επιχειρήσεων στις απαιτήσεις της κοινωνίας για υψηλή ποιότητα προϊόντων και υπηρεσιών. Αυτή η προσέγγιση

²⁸<http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B9%CE%BA%CF%81%CE%BF%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1>

του *Management*, χαρακτηρίζεται από πρακτικές και τεχνικές που βασίζονται στις ακόλουθες βασικές αρχές:

1.5.1. Ανάδειξη του συστημικού χαρακτήρα της επιχείρησης

Η επιχείρηση αντιμετωπίζεται ως ένα σύστημα εισροών και εκροών. Στην προκειμένη περίπτωση οι εισροές αποτελούνται από τους παραγωγικούς συντελεστές που διαθέτει η επιχείρηση τους οποίους διοχετεύει στην παραγωγική διαδικασία, υφίστανται μια επεξεργασία και εξέρχονται ως έτοιμα προϊόντα (εκροές).

1.5.2. Εστίαση στον πελάτη

Ο στόχος της ικανοποίησης του πελάτη αποτελεί τη βάση της Δ.Ο.Π. και εκφράζεται με την προσπάθεια της επιχείρησης να σχεδιάσει και να προσφέρει προϊόντα και υπηρεσίες, που ανταποκρίνονται στις ανάγκες των καταναλωτών. Η λογική αυτής της αρχής είναι η πίστη ότι η ικανοποίηση του πελάτη είναι η πιο σημαντική προϋπόθεση για τη μακροχρόνια επιτυχία της επιχείρησης. Οι πρακτικές που τη συνοδεύουν περιλαμβάνουν την προώθηση άμεσης επαφής με τον πελάτη, τη συλλογή πληροφοριών για τις προτιμήσεις και τις προσδοκίες των καταναλωτών και τη διάχυση αυτής της πληροφόρησης σε όλη την επιχείρηση.

1.5.3. Συνεχής βελτίωση των διοικητικών διεργασιών

Σύμφωνα με τη Δ.Ο.Π. η επιχείρηση δεσμεύεται για συνεχή έλεγχο και επανεξέταση των τεχνικών και διοικητικών διεργασιών, με στόχο την αναζήτηση τρόπων αποτελεσματικότερης λειτουργίας. Αυτή η αρχή στηρίζεται στη θεώρηση ότι η επιχείρηση είναι ένα σύστημα αλληλοσυνδεόμενων διεργασιών. Η διαρκής βελτίωσή τους παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να ικανοποιούν τις προσδοκίες των πελατών τους, οι οποίες συνεχώς διευρύνονται. Οι κοινωνικοοικονομικές συνθήκες συνεχώς αλλάζουν, νέες τεχνολογίες, νέες απαιτήσεις των πελατών, νέες απαιτήσεις των εργαζομένων κ.τ.λ., συνεπώς η επιχείρηση υποχρεούται να προσαρμόζεται στις νέες κάθε φορά συνθήκες.

1.5.4. Εμπλοκή όλου του προσωπικού της επιχείρησης στην παραγωγική διαδικασία

Η εμπλοκή ολόκληρου του προσωπικού (ακόμα και της τελευταίας καθαρίστριας) στην παραγωγική διαδικασία αποτελεί την αιχμή του δόρατος της Δ.Ο.Π.. Γι' αυτό προτείνονται συνεργασίες μεταξύ:

- διευθυντών, προϊσταμένων τμημάτων και εργαζομένων,
- τμημάτων της επιχείρησης,
- επιχείρησης, προμηθευτών και πελατών.

Η συνεργασία μεταξύ στελεχών βασίζεται στην υπόθεση ότι οι εργαζόμενοι μπορούν να συνεισφέρουν σημαντικά στην επιχείρηση, στην περίπτωση που τους παρέχεται αυτή η δυνατότητα. Η συνεργασία μεταξύ των τμημάτων βασίζεται στην αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις ως συστήματα δεν μπορούν να είναι αποδοτικές, όταν τα τμήματα που την αποτελούν δίνουν προτεραιότητα στην επίτευξη των άμεσων αποτελεσμάτων τους σε βάρος του συνόλου. Η αρχή της συνεργασίας πελατών, επιχείρησης και προμηθευτών στηρίζεται στο κοινό όφελος και στην ανάπτυξη πλεονεκτημάτων σε σχέση με τους ανταγωνιστές. Επομένως στην επιχείρηση οι προσπάθειες, εφόσον είναι ομαδικές, θα πρέπει να περιλαμβάνουν τον προσδιορισμό των αναγκών όλων εκείνων που εμπλέκονται στην παραγωγική διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό αναπτύσσεται κλίμα συνυπευθυνότητας στην εφαρμογή των αποφάσεων και εμπιστοσύνης και καταβάλλονται προσπάθειες να βρίσκονται σε όλες τις περιπτώσεις κοινά αποδεκτές λύσεις. Πολλές φορές μάλιστα για την επιτυχία των προσπαθειών αυτών, σχηματίζονται ομάδες εργασίας με στελέχη από διάφορα τμήματα της επιχείρησης, που αναλαμβάνουν να συνθέσουν τις διαφορετικές απόψεις που υπάρχουν και να καταθέσουν προτάσεις που να είναι κοινά αποδεκτές. Αν λάβει κανείς, λοιπόν, υπόψη και τη συμμετοχή των εργαζομένων όχι μόνο στη λήψη των αποφάσεων αλλά και στα κέρδη, αντιλαμβάνεται τα κίνητρα που έχει ο απλός εργαζόμενος να εργάζεται αποδοτικά και με ζήλο.

2. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΤΗΣ ΔΙΑΣΦΑΛΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ

2.1. ΓΕΝΙΚΑ

Η ανάπτυξη ενός συνόλου κατάλληλων τεχνικών και εργαλείων, είναι απαραίτητη για τη σωστή εξέταση και διαχείριση του συστήματος ποιότητας. Η επιτυχής χρήση των εργαλείων αυτών, τα οποία εντάσσονται στην επιχειρησιακή και παραγωγική διαδικασία συντονίζει και δίνει ώθηση στη βελτίωση της ποιότητας²⁹.

Παρόλο που ορισμένα από τα εργαλεία αυτά είναι απλούστατα στη λειτουργία τους, προσφέρουν πολύτιμα δεδομένα για την πραγματοποίηση αποφάσεων σχετικά με την ποιότητα.

Έτσι το οπλοστάσιο για τον έλεγχο ποιότητας αποτελείται από επτά παλαιά και επτά νέα εργαλεία.

2.2. ΤΑ ΠΡΩΤΑ ΕΠΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

²⁹ Ζαβλάνος Μ., «Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα», σελ. 383.

Τα επτά παλαιά εργαλεία είναι:

1. Διαγράμματα ροής
2. Φύλλα έλεγχου
3. Ιστογράμματα
4. Διαγράμματα αιτίας - αποτελέσματος
5. Διαγράμματα *pareto*
6. Διαγράμματα διασποράς
7. Διαγράμματα ελέγχου

2.2.1. Διαγράμματα ροής

Τα διαγράμματα ροής³⁰ χρησιμοποιούνται για την απεικόνιση μιας συγκεκριμένης παραγωγικής διαδικασίας. Η κατάρτιση διαγραμμάτων ροής είναι πολύ χρονοβόρα αλλά αποτελούν πολύ χρήσιμα εργαλεία για την παραστατική απεικόνιση κάθε είδους παραγωγικής λειτουργίας και φυσικά βοηθούν στο εντοπισμό των προβληματικών σημείων.

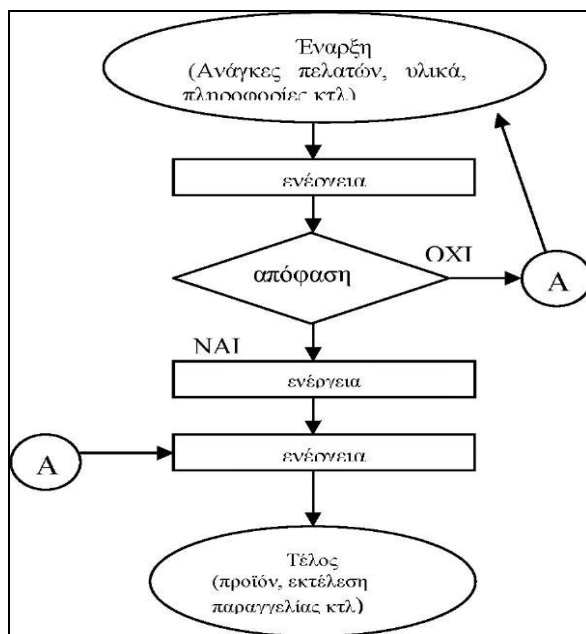
Ένα διάγραμμα ροής μπορεί να περιλαμβάνει μόνο τις πολύ σημαντικές ενέργειες που γίνονται για τη διεκπεραίωση της δραστηριότητας ή μπορεί να περιλαμβάνει πολλές λεπτομέρειες ανάλογα. Όσο πιο πολλές λεπτομέρειες περιλαμβάνει ένα διάγραμμα, τόσο πιο εύκολος γίνεται ο εντοπισμός τυχόν προβληματικών περιοχών και αχρειαστων ενεργειών. Για τη δημιουργία ενός διαγράμματος ροής είναι απαραίτητες οι πιο κάτω ενέργειες:

- Καθορισμός των ορίων της δραστηριότητας
- Καθορισμός των εργασιών, σημαντικών αποφάσεων και πληροφοριών που χρειάζονται για τη διεκπεραίωση της δραστηριότητας
- Καταγραφή των πιο πάνω εργασιών σύμφωνα με τη σειρά που γίνονται στο χρόνο.

Σ' αυτό το στάδιο είναι σημαντικό να παρουσιάσουμε ακριβώς αυτό που γίνεται στην πραγματικότητα, χωρίς να παραλείπουμε, να προσθέτουμε ή να διαφοροποιούμε οποιαδήποτε βήματα που γίνονται στην πραγματικότητα.

Το διάγραμμα ροής αποτελείται από συγκεκριμένα σχήματα, το καθένα από τα οποία έχει διαφορετική σημασία. Στο παρακάτω διάγραμμα (σχήμα 2) παρουσιάζεται ένα απλό διάγραμμα ροής ενώ μέσα στο κάθε σχήμα φαίνεται η σημασία του καθενός από αυτά.

³⁰ Ο.π., σελ. 384-385.



Εικόνα 1: Διάγραμμα ροής.

2.2.2. Φύλλα ελέγχου

Τα φύλλα ελέγχου³¹ είναι ειδικές τυποποιημένες φόρμες που χρησιμοποιούνται ήδη από πολλές επιχειρήσεις για την καταγραφή της συχνότητας ή του αριθμού των εμφανίσεων ενός συγκεκριμένου γεγονότος. Η μορφή αυτού του εντύπου αποφασίζεται ανάλογα με τις ανάγκες της παραγωγικής λειτουργίας της επιχείρησης και πρέπει να περιέχει όλα τα απαραίτητα στοιχεία για την σωστή αποτύπωση και παρακολούθησή της.

Τα φύλλα ελέγχου μπορεί να είναι πολύπλοκα ή απλά, ανάλογα με το τι πληροφορίες θέλουμε να συλλέξουμε. Σ' αυτά καταγράφονται συστηματικά τα ιστορικά δεδομένα ή παρατηρήσεις που αφορούν τη δραστηριότητα και καταγράφονται στη χρονική στιγμή που αυτά συμβαίνουν. Δεν αντιπροσωπεύουν γνώμες ατόμων αλλά γεγονότα. Η μεθοδολογία που ακολουθείται για τη δημιουργία των φύλλων ελέγχου είναι πολύ απλή:

- Συμφωνείται ο ορισμός του τι ακριβώς μετρείται.
- Αποφασίζεται ποιος συλλέγει τα δεδομένα, για ποια περίοδο και από ποιες πηγές.
- Σχεδιάζεται ένα απλό στη χρήση και πλήρες έντυπο.
- Καταγράφονται τα δεδομένα.

ΜΕΡΕΣ	ΠΑΡΑΔΟΣΕΙΣ
-------	------------

³¹ Ο.π., σελ. 393.

1	X					
2	X					
3	X	X				
4	X	X	X			
5	X	X	X	X	X	
6	X	X				
7	X	X	X			
8	X	X				
9						
10	X	X				

Εικόνα 2: Ειδικές τυποποιημένες φόρμες φύλλων ελέγχου (σημειώνεται X με την επιβεβαίωση της παράδοσης).

2.2.3. Ιστογράμματα

Τα ιστογράμματα³² είναι γραφική αναπαράσταση ενός συνόλου δεδομένων και χρησιμοποιούνται για την οπτική παρουσίαση των αποτελεσμάτων που προέρχονται για παράδειγμα από φύλλα ελέγχου. Τα ιστογράμματα παρουσιάζουν μια κατανομή συχνοτήτων για διακριτά ή συνεχή δεδομένα και είναι ο τύπος γραφήματος που χρησιμοποιείται πιο συχνά από όλους.

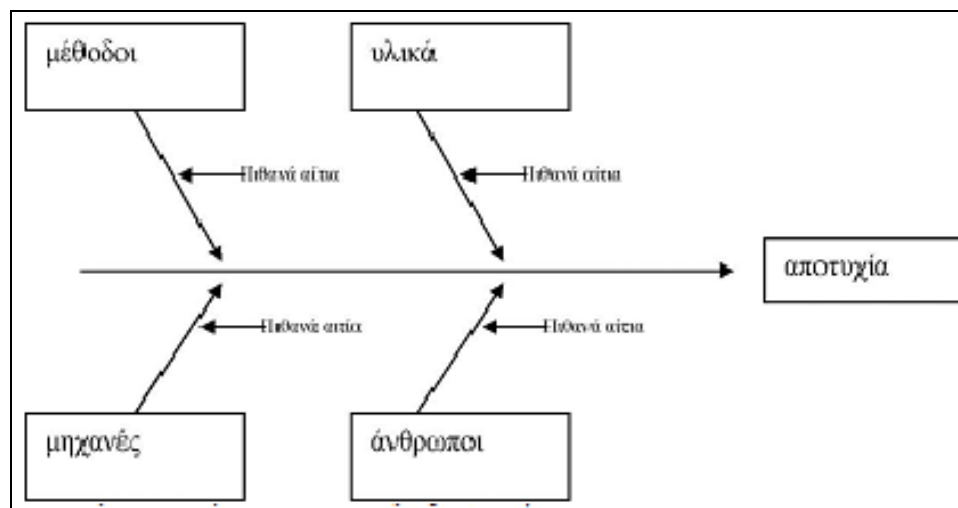
2.2.4. Διαγράμματα αιτίας και αποτελέσματος

Το Διάγραμμα Αιτίας και Αποτελέσματος³³ είναι ένα πολύ χρήσιμο εργαλείο για την αναγνώριση, διερεύνηση και γραφική παρουσίαση όλων των πιθανών αιτιών ενός προβλήματος, ώστε να γίνει δυνατός ο εντοπισμός της γενεσιουργού αιτίας. Το κυριότερο πλεονέκτημά του είναι ότι βοηθά την ομάδα να επικεντρωθεί στις αιτίες και όχι στα συμπτώματα του προβλήματος.

Το διάγραμμα είναι γνωστό και ως *Ishikawa* ή *Fishbone Diagram* από το σχήμα του που μοιάζει με ψαροκόκαλο.

³² Ο.π., σελ. 387-388.

³³ Ο.π., σελ. 394-395.



Εικόνα 3: Διάγραμμα ψαροκόκαλο.

2.2.5. Διαγράμματα Pareto

Το Διάγραμμα *Pareto*³⁴ είναι ένα ευρείας χρήσης εργαλείο. Είναι ο καλύτερος τρόπος παρουσίασης των αποτελεσμάτων ανάλυσης για τον εντοπισμό των πιο σημαντικών από τις αιτίες. Παρουσιάζει γραφικά τη σχετική συχνότητα ή βαρύτητα των αιτιών που προκαλούν ένα πρόβλημα, απεικονίζοντας με απλό τρόπο το πόσο σημαντική είναι η επίδραση μιας αιτίας στη δημιουργία του προβλήματος σε σχέση με τις υπόλοιπες, καθώς και την ποσοστιαία βελτίωση που θα επιφέρει η απόλειψη της κάθε μιας.

Η αρχή του *Pareto* λέει ότι το 80% των προβλημάτων προέρχεται από το 20% των αιτιών ή ότι το 20% των αιτιών δημιουργεί το 80 % των προβλημάτων.

2.2.6. Διαγράμματα διασποράς

Τα διαγράμματα διασποράς³⁵ βασίζονται στην εφαρμογή της ανάλυσης παλινδρόμησης και παρουσιάζουν το αποτέλεσμα σε γραφική μορφή. Η τάση ή η στατιστική συσχέτιση που προκύπτει από την ανάλυση της παλινδρόμησης προσφέρει μια βάση για την ερμηνεία του διαγράμματος. Οι σχέσεις καθορίζονται με βάση το αν υπάρχει θετική (+1), αρνητική (-1) ή καθόλου (0) συσχέτιση.

³⁴ Ο.π., σελ. 397-398.

³⁵ Ο.π., σελ. 402-403.

2.2.7. Διαγράμματα ελέγχου

Τα διαγράμματα ελέγχου³⁶ παρέχουν μια παραστατική απεικόνιση των δεδομένων που παράγονται από την αξιολόγηση της διεργασίας και των προϊόντων της. Αποτελούν επομένως γραφική αναπαράσταση των μετρούμενων χαρακτηριστικών απόδοσης. Τα διαγράμματα ελέγχου:

- Είναι μια αποδεδειγμένη τεχνική για τη βελτίωση της παραγωγικότητας
- Είναι αποτελεσματικά στην πρόληψη ελαττωματικών
- Αποτρέπουν περιττές διορθώσεις στη διεργασία
- Προσφέρουν διαγνωστικές πληροφορίες
- Προσφέρουν πληροφορίες για την ικανότητα της διεργασίας

Ιδιαίτερη σημασία στο διάγραμμα έχουν τρεις γραμμές, οι εξής:

1. άνω όριο ελέγχου: η διεργασία πάνω από αυτή τη γραμμή θεωρείται εκτός ελέγχου
2. κάτω όριο ελέγχου: η διεργασία κάτω από αυτή τη γραμμή θεωρείται εκτός ελέγχου
3. κεντρική τιμή: η μέση τιμή όλων των επιμέρους δειγμάτων

2.3. ΤΑ ΕΠΟΜΕΝΑ ΕΠΤΑ ΕΡΓΑΛΕΙΑ

Τα επτά νέα εργαλεία είναι:

1. Διαγράμματα «Συγγένειας»
2. Διαγράμματα Συσχετισμού
3. Δενδροειδή Διαγράμματα
4. Πίνακες
5. Ανάλυση δεδομένων με Πίνακα
6. Διαγράμματα Αποφάσεων
7. Βελοειδή Διαγράμματα

Και συγκεκριμένα:

2.3.1. Διαγράμματα «Συγγένειας»

Τα διαγράμματα συγγένειας³⁷ είναι ένας αποτελεσματικός τρόπος οργάνωσης στοιχείων που προέρχονται από τους πελάτες ή τους χρήστες.

³⁶ Ο.π., σελ. 407.

³⁷ Δερβιτσιώτης Κ., «Διοίκηση ολικής ποιότητας», Εκδόσεις: Νομική Βιβλιοθήκη, σελ. 286-289.

Περιγράφουν τη λογική διασύνδεση μεταξύ των παραγόντων οι οποίοι εντοπίζονται κατά τη διεργασία καταϊγισμού ιδεών (*brainstorming*).

Εστιάζοντας σε μια συγκεκριμένη ιδέα (που έχει προκύψει από ένα διάγραμμα συγγένειας), προκύπτουν, μέσα από λογικούς συσχετισμούς, ιδέες για ενέργειες.

Είναι ένα χρήσιμο εργαλείο κατανόησης των πολλών στοιχείων που προέρχονται από έρευνα πελατών (*customer research*) και ενθαρρύνει την πλήρη συμμετοχή της ομάδας στην ανάπτυξη του καθορισμού διαφόρων προϊόντων κεντροθετημένα στις ανάγκες των πελατών. Έχοντάς το υπόψη το εργαλείο μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην οργάνωση των αναγκών πελατών μπορεί να χρησιμοποιηθεί στην διαδικασία της παραγωγής ιδεών στο Επίπεδο 1 αλλά και στην επιλογή και την ανάπτυξη μιας έννοιας προϊόντων στο Επίπεδο 2.

Συνήθως το εργαλείο χρησιμοποιείται συνδυασμένο με προσωπικές συνεντεύξεις. Από κάθε συνέντευξη η ομάδα μπορεί συνήθως να μαζέψει 10 έως 100 αναφορές, οι οποίες συνδέονται με ένα προϊόν. Κάθε αναφορά μπορεί να χαρακτηριστεί σύμφωνα με την συγκεκριμένη ανάγκη του πελάτη. Το διάγραμμα συγγένειας επιτρέπει την οργάνωση των αναγκών των πελατών μέσα από συγκεντρωτική κατηγοριοποίηση αυτών των αναγκών. Η κατασκευή των Διαγραμμάτων Συγγένειας αποτελείται από πέντε απλά βήματα τα οποία δίνονται παρακάτω.

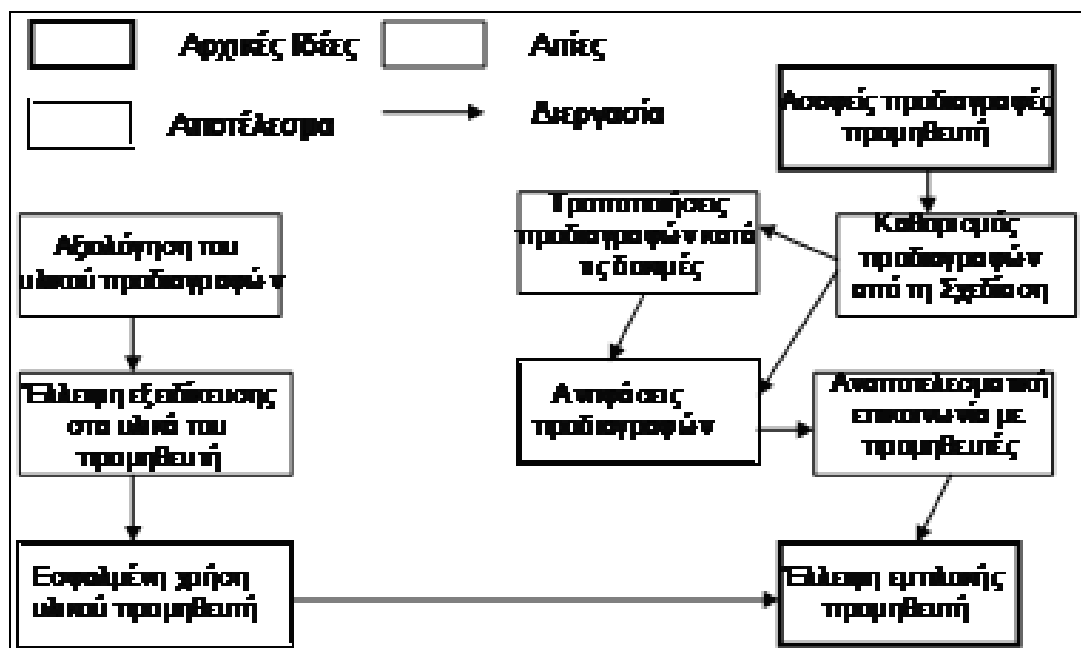
- 1. Βήμα 1: Σχηματισμός ομάδας.** Η παραγωγή των Διαγραμμάτων Συγγένειας είναι μια δραστηριότητα ομάδας. Έτσι είναι αναγκαίος ο σχηματισμός μιας ομάδας ανθρώπων. Η ομάδα συνήθως χωρίζεται σε ζευγάρια έτσι ώστε τα μέλη να μπορούν να συζητήσουν τις ιδέες τους με κάποιον άλλο και να επιβεβαιώσουν την ορθότητά τους.
- 2. Βήμα 2: Σημείωση αναφορών πελατών.** Οι αναφορές των πελατών που συλλέγονται από τις συνεντεύξεις, την παρατήρηση ή την έρευνα πελατών γράφονται χωριστά σε κομματάκια χαρτιού. Ένα μόνο χρώμα χαρτιού θα πρέπει να χρησιμοποιηθεί για τις αναφορές σε αυτό το σημείο. Αριθμοί που υποδηλώνουν την προέλευση των αναφορών θα πρέπει επίσης να γραφτούν σε κάθε χαρτάκι έτσι ώστε η προέλευση κάθε αναφοράς να μπορεί να βρεθεί ανά πάσα στιγμή.
- 3. Βήμα 3: Ομαδοποίηση αναφορών.** Οι αναφορές οι οποίες είναι σημειωμένες στα χαρτάκια θα πρέπει να ομαδοποιηθούν με κάποιο τρόπο. Δεν υπάρχει κανένας συγκεκριμένος κανόνας για τον τρόπο με τον οποίο αυτό πρέπει να γίνει αλλά είναι πολύ χρήσιμο να υπάρχουν μερικοί προκαθορισμένοι τίτλοι για κάθε ομάδα ενδιαφέροντος από την αρχή της διαδικασίας. Οι τίτλοι δεν πρέπει να περιέχουν λέξεις με τις οποίες η ομάδα είναι εξοικειωμένη όπως "ποιότητα", "ταχύτητα", "τιμή", κ.λπ. Τυπικά θα πρέπει να υπάρξουν 5 έως 6 αναφορές σε κάθε ομάδα στο τέλος της διαδικασίας ομαδοποίησης.

4. Βήμα 4: Ονομασία των ομάδων. Σε κάθε ομάδα ή συστάδα αναφορών θα πρέπει να δοθεί ένα όνομα που αφορά τις αναφορές που περιλαμβάνονται στη συγκεκριμένη ομάδα. Ένα καλό όνομα είναι τέτοιο που κατά τον ανάγνωσή του, η ομάδα θα έχει την αίσθηση ότι ο πελάτης μιλά άμεσα σε αυτούς. Πρέπει να είναι άμεσο και χρησιμοποιώντας άμεση γλώσσα. Τα ονόματα των διαφόρων ομάδων θα πρέπει να γραφτούν σε χαρτάκια διαφορετικών χρωμάτων και διαφορετικού χρώματος από αυτό που χρησιμοποιήθηκε στην αρχική έγγραφη των αναφορών.
5. Βήμα 5: Συγκεντροποίηση των ομάδων. Οι ομάδες των αναφορών θα πρέπει να συγκεντρωθούν μαζί για να διαμορφώσουν τις υψηλότερου επιπέδου ομάδες αναφορών. Για ακόμη μία φορά κάθε συστάδα θα πρέπει να χαρακτηριστεί με κάποιο τρόπο ώστε να καθορίζεται η συγκεκριμένη λειτουργία της ομάδας.

Η διαδικασία της ομαδοποίησης των αναφορών και των ομάδων μπορεί να συνεχιστεί έως ότου όλα τα μέλη της ομάδας έχουν καταλήξει ότι έχει διαμορφωθεί μια ιεραρχική δομή των αναφορών των πελατών. Αυτή η δομή θα πρέπει να μπορεί να περιγράψει επαρκώς τις ανάγκες των πελατών.

2.3.2. Διαγράμματα Συσχετισμού

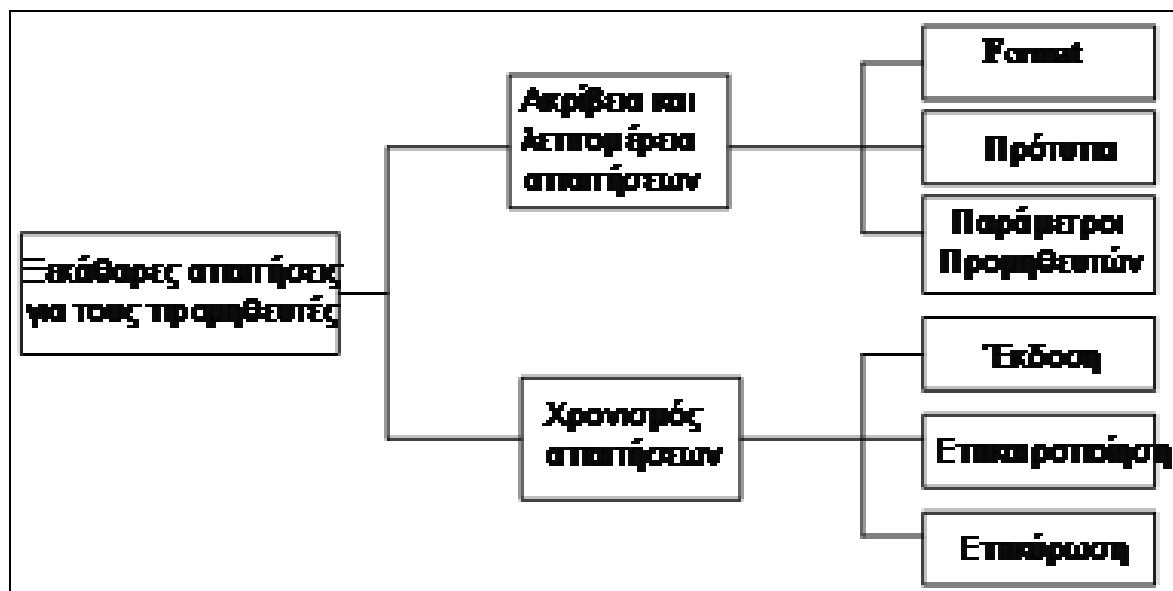
Διαγράμματα Συσχετισμού – Παράδειγμα³⁸:



³⁸ Ο.π., σελ. 291.

2.3.3. Δενδροειδή Διαγράμματα

Δενδροειδή Διαγράμματα – Παράδειγμα³⁹:



Εικόνα 5: Δενδροειδή Διαγράμματα.

2.3.4. Πίνακες

Πρόκειται για φόρμες δύο διαστάσεων⁴⁰, οι οποίες γραφικά απεικονίζουν τη σχέση μεταξύ δύο παραγόντων.

2.3.5. Ανάλυση δεδομένων με Πίνακα

Είναι το μόνο από τα επτά εργαλεία διοίκησης που χρησιμοποιείται για ανάλυση δεδομένων⁴¹. Η τεχνική χρησιμοποιείται για τη ποσοτικοποίηση του συσχετισμού που έχει εντοπιστεί από ένα διάγραμμα πίνακα.

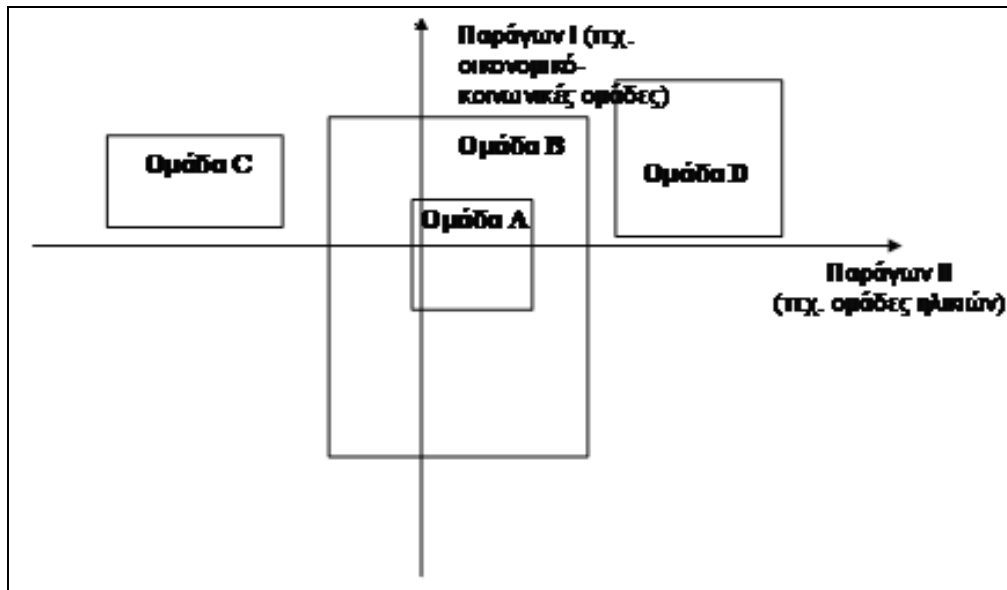
Η τεχνική χρησιμοποιεί ανάλυση παραγόντων για τον καθορισμό προτεραιοτήτων όσον αφορά την αντίστοιχη διασύνδεση μεταξύ των διασυνδέσεων των

³⁹ Ο.π., σελ. 293.

⁴⁰ Ο.π., σελ. 296.

⁴¹ Ο.π., σελ. 297.

συσχετισμών, και λόγω του «ποσοτικού» προσανατολισμού της, είναι η λιγότερο χρησιμοποιημένη από τα επτά εργαλεία διοίκησης.



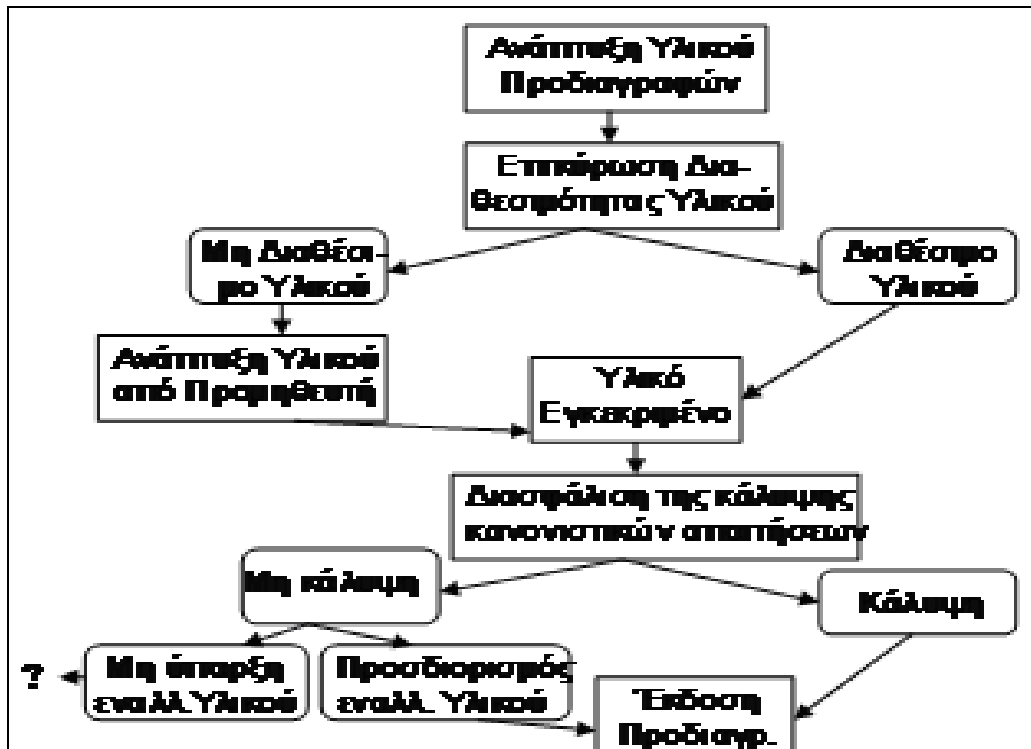
Εικόνα 6: Διάγραμμα πίνακα.

2.3.6. Διαγράμματα Αποφάσεων

Πρόκειται για μια μέθοδο για την πλήρη χαρτογράφηση όλων των σταδίων και αλληλεπιδράσεων στην εξέλιξη μεταξύ της διατύπωσης ενός προβλήματος και της διατύπωσης της λύσης⁴².

Το κύριο σημείο για τη δημιουργία ενός διαγράμματος αποφάσεων για μια διεργασία είναι η πρόβλεψη όλων των πιθανών αστοχιών ή προβλημάτων που μπορεί να ανακύψουν και ακολούθως η πρόβλεψη και ο προγραμματισμός αντιμετώπισης αυτών των αστοχιών / προβλημάτων.

⁴² Ο.π., σελ. 301.



Εικόνα 7: Διάγραμμα αποφάσεων.

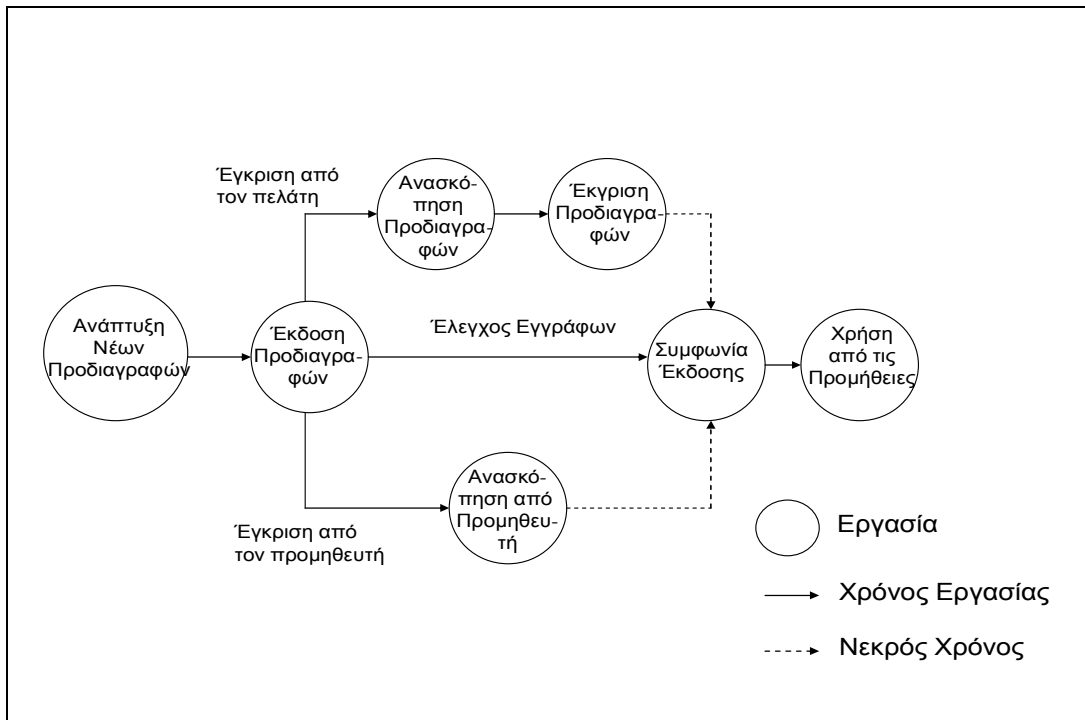
2.3.7. Βελοειδή Διαγράμματα

Χρησιμοποιούνται για το συστηματικό σχεδιασμό και προγραμματισμό των ενεργειών ανάπτυξης της Ποιότητας⁴³.

Το εργαλείο αυτό είναι ισοδύναμο με την ευρέως διαδεδομένη τεχνική σχεδιασμού, αξιολόγησης και ανασκόπησης έργων PERT και κυρίως αποτελεί μια διαγραμματική μέθοδο για την απεικόνιση της αλληλουχίας, προτεραιότητας και διάρκειας των ενεργειών.

Έτσι, τα βελοειδή διαγράμματα είναι μια περισσότερο πληροφοριακή μορφή των διαγραμμάτων Gantt και κυρίως χρησιμοποιούνται σαν τεχνική τόσο για την κατανόηση ενός προβλήματος, όσο και για το σχεδιασμό και την εφαρμογή της λύσης.

⁴³ Ο.π., σελ. 303.



Εικόνα 8: Βελοειδή διάγραμμα.

3. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

Οι απαιτήσεις στις οποίες πρέπει να ανταποκρίνονται τα Ελεγκτικά Σώματα και οι Υπηρεσίες Επιθεώρησης καθώς και το περιβάλλον εντός του οποίου δραστηριοποιούνται, μεταβάλλονται συνεχώς. Συγχρόνως, εξελίσσεται και η ελεγκτική μεθοδολογία. Είναι λοιπόν απαραίτητη η διαρκής παρακολούθηση των εξελίξεων αυτών και η συχνή αναθεώρηση των μεθόδων ελέγχου και των ελεγκτικών προτύπων που ακολουθούνται κατά την διενέργεια των ελέγχων.

3.1. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Τα πρώτα ίχνη για την ύπαρξη λογιστών και ελεγκτών βρίσκονται στους αρχαίους χρόνους⁴⁴.

Ειδικότερα:

➤ **Στην Βαβυλώνα 3000 π.χ.**

Στους Νινευίτες υπήρχαν εμπορικοί νόμοι, που καθόριζαν τον τρόπο διενέργειας των συναλλαγών. Ο γραμματέας, που σημείωνε πάνω σε μεγάλες πλάκες τις μεγάλες συναλλαγές και τις νομιμοποιούσε με την υπογραφή του, ήταν ο Πραγματογνώμων - Λογιστής της εποχής εκείνης.

➤ **Στην αρχαία Αίγυπτο**

Το κράτος δημιουργούσε «Επόπτες» για τον έλεγχο των συγκομιδών των Φαραώ, προκειμένου να προσδιοριστεί η φορολογητέα ύλη που τους αναλογούσε.

➤ **Στην Αρχαία Αθήνα**

Πριν το 300 π.χ., είχαν ιδρυθεί:

- Το Σώμα ή Συνέδριο Λογιστών για την επίβλεψη των οικονομικών του Κράτους οι Λογιστές διενεργούσαν ελέγχους στους δημόσιους ταμίες και όσοι από αυτούς παρανομούσαν οδηγούντο στη Δικαιοσύνη.

⁴⁴ Λοΐζος Δ., «Η αρχαία Ελλάδα και οι ανατολικοί λαοί από τους Σουμέριους στον Μέγα Αλέξανδρο 3000 -323 π.Χ.».

- Το Σώμα Ελεγκτών (αναθεωρητών), που αποτελείτο από 10 έφορους, εκλεγμένους από το λαό, οι οποίοι ονομάζονταν «ευθηνοί» και είχαν αρμοδιότητα τον έλεγχο των λογαριασμών των αρχόντων που αποχωρούσαν από το αξίωμα τους.

➤ Στην Αρχαία Ρώμη

Στην Αρχαία Ρώμη, ο έλεγχος των οικονομικών του Κράτους είχε ανατεθεί στους Υπάτους ή Κήνσορες ή Ταμίες, οι οποίοι εξέταζαν τους λογαριασμούς των επαρχιών και είχαν την επίβλεψη του δημόσιου θησαυρού, στη συνέχεια δε υπόβαλαν το σύνολο των λογαριασμών στη Σύγκλητο για έγκριση.

➤ Στην Αναγέννηση (13^ο αιώνα)

Κατά την Αναγέννηση καθιερώνεται μία υποτυπώδης μορφή εσωτερικού ελέγχου.

Στην Ιταλία ασχολούνται δύο διαφορετικά πρόσωπα για τον έλεγχο των οικονομικών.

Επίσης στο Υπουργείο Οικονομικών της Αγγλίας είχε καθιερωθεί το πρώτο κατάστιχο να φυλάσσεται από τον θησαυροφύλακα, ένα δεύτερο από τον Γραμματέα της Καγκελαρίας και ένα τρίτο από τον αντιπρόσωπο του Βασιλιά. Η πρώτη εμφάνιση του όρου «*Auditor*⁴⁵» (ελεγκτής) είναι την εποχή του Εδουάρδου του Α΄, όπου οι καταχραστές, κατά την μαρτυρία των ελεγκτών, οδηγούνται στη φυλακή.

➤ Στη Γαλλία

Στη Γαλλία ιδρύθηκε, στα τέλη του 17^{ου} αιώνα το Ελεγκτικό Συνέδριο του Παρισιού για τον έλεγχο των Εθνικών λογαριασμών.

Η πρώτη Ένωση Επαγγελματιών Ελεγκτών ιδρύθηκε το 1581 στη Βενετία με τίτλο «*Collegio dei Raxonati*⁴⁶», η οποία ήταν κρατικός θεσμός με μεγάλη επιρροή.

➤ Στην Αγγλία (αρχές 19^{ου} αιώνα)

Στην Αγγλία, στις αρχές του 19^{ου} αιώνα, εισάγεται ο θεσμός των Ορκωτών Λογιστών, ο οποίος παράλληλα, υποστηρίζεται από την Αγγλική νομοθεσία. Παράλληλα ιδρύονται οι παρακάτω επαγγελματικές ενώσεις των Ορκωτών Λογιστών:

1. «*Society of Accountants in Edinburgh*⁴⁷» (1854), το οποίο μετονομάστηκε σε «*Institute of Chartered Accountants in Scotland*»
2. «*Institute of Chartered Accountants in England and Wales*⁴⁸»

⁴⁵ <http://en.wikipedia.org/wiki/Audit>

⁴⁶ http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uRips9HG0tWJ:fr.wikipedia.org/wiki/Comptabilit%C3%A9_g%C3%A9n%C3%A9rale+Collegio+dei+Raxonati&cd=2&hl=el&ct=clnk&gl=gr&source=www.google

⁴⁷ http://en.wikipedia.org/wiki/Institute_of_Chartered_Accountants_of_Scotland

3. «*Society of Incorporated Accountants and Auditors*» (1885, συγχωνεύτηκε με τις λοιπές ενώσεις το 1957)

4. «*Institute of Chartered Accountants in Ireland*⁴⁹»

➤ Στη Ελλάδα

Ουσιαστικός εξωτερικός έλεγχος σε ανώνυμες εταιρίες έγινε προσπάθεια να οργανωθεί στη χώρα μας για πρώτη φορά το 1931, όταν τα άρθρα 30 και 31 του Ν.5076/1931 «περί ανώνυμων εταιριών και τραπεζών» προέβλεπε τη σύσταση και λειτουργία «Σώματος Ορκωτών Λογιστών», εκδόθηκαν μάλιστα και τον επόμενο χρόνο τα σχετικά διατάγματα «περί συστάσεως και διοικήσεως του Σώματος Ορκωτών Λογιστών», παρόλα αυτά τα νομοθετικά κείμενα ατόνησαν και ο θεσμός δεν λειτούργησε.

3.2. ΟΡΙΣΜΟΣ, ΕΝΝΟΙΑ ΚΑΙ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΟ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ

Ο λογιστικός έλεγχος⁵⁰ είναι έργο, που, με τη συστηματική εξέταση των βιβλίων και στοιχείων μιας οικονομικής μονάδας, επιτρέπει τη διαπίστωση της κανονικής καταχωρήσεως των εργασιών και των κινήσεων των αξιών και αποβλέπει στην επαλήθευση της οικονομικής καταστάσεως, σύμφωνα με τους λογαριασμούς, στην αποκάλυψη των κάθε μορφής σφαλμάτων και στην πρόληψη αυτών και ενδεχομένως στην άσκηση κριτικής της διαχειρίσεως.

Πολλοί ορισμοί έχουν δοθεί για την έννοια του ελέγχου. Η μελέτη αυτών μας παρέχει μία ευρύτερη ανάλυση του περιεχομένου της έννοιας του ελέγχου. Δεν θα επεκταθούμε σε σχετικές λεπτομέρειες καθόσον αυτές δεν περιλαμβάνονται στον αντικειμενικό σκοπό της παρούσας εργασίας.

Οι γενικοί κανόνες, οι όροι και οι προϋποθέσεις της διενέργειας ελέγχου σε κάθε οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας πραγματεύονται από την Ελεγκτική, που είναι κλάδος της οικονομικής των επιχειρήσεων και εκμεταλλεύσεων.

Πρέπει να υπογραμμίσουμε εδώ ότι ο ανωτέρω ορισμός είναι ενδεικτικός, όπως και όσοι έχουν δοθεί μέχρι σήμερα και δεν καλύπτουν πλήρως το περιεχόμενο της αντίστοιχης έννοιας της ελεγκτικής. Πάντως, είναι δυνατό να εξαχθεί ως συμπέρασμα από τα ανωτέρω ότι η Ελεγκτική εξετάζει:

- Το αντικείμενο του ελέγχου (Τι ελέγχεται, γιατί και ποιοι είναι οι επιδιωκόμενοι σκοποί).

⁴⁸ http://en.wikipedia.org/wiki/Institute_of_Chartered_Accountants_in_England_and_Wales

⁴⁹ http://en.wikipedia.org/wiki/Chartered_Accountants_Ireland

⁵⁰ Κάντζος Κ., Χονδράκη Α., «Ελεγκτική - Θεωρία και Πρακτική (Β΄ Έκδοση)», σελ. 23-27.

- Το υποκείμενο του ελέγχου (Τα πρόσωπα και τα προσόντα αυτών που διενεργούν τον έλεγχο και ποια πρέπει να είναι τα προσόντα τους).
- Τις ελεγκτικές διαδικασίες (Τεχνική του ελέγχου).

Σχετικά με όλα αυτά μπορούμε να αναφέρουμε:

1. Αντικείμενο του ελέγχου

Αντικείμενο του ελέγχου είναι κατά κανόνα, η οικονομική διαχείριση ξένης περιουσίας, όπως μπορεί να θεωρηθεί η έννοια περιουσία οποιουδήποτε φυσικού ή νομικού προσώπου από τρίτους που την διαχειρίζονται. Η περιουσία π.χ. μίας Α.Ε. είναι ξένη περιουσία για όλους όσους την διαχειρίζονται. όμως για να πραγματοποιηθεί ο έλεγχος πρέπει να απεικονίζεται λογιστικώς η οικονομική διαχείριση. Κατά συνέπεια ο έλεγχος είναι συνυφασμένος με την ύπαρξη οικονομικής διαχείρισης ξένης περιουσίας, εικονιζόμενης λογιστικώς. Η λογιστική καταγράφει και παρακολουθεί τις πράξεις της οικονομικής διαχείρισης και η ελεγκτική τις ελέγχει.

Ο έλεγχος στην οικονομική διαχείριση ξένης διαχείρισης είναι αναγκαίος για να αποφευχθούν λάθη και απάτες και θεωρείται απαραίτητο συμπλήρωμα κάθε οικονομικής διαχείρισης, ένα είδος ασφάλισης για τα λάθη, την κλοπή και την απάτη, η δε αμοιβή του ελεγκτή, το ασφαλιστρο.

2. Υποκείμενο του ελέγχου

Υποκείμενο του ελέγχου είναι ο ελεγκτής, δηλαδή το πρόσωπο που διενεργεί τον έλεγχο. Ο ελεγκτής είναι ο απαραίτητο όργανο για να εξασφαλιστεί ορθολογική οργάνωση, λειτουργία και ομαλή οικονομική διαχείριση στη δημόσια και ιδιωτική οικονομία, γι' αυτό και ο θεσμός του ελέγχου και το λειτούργημα του ελεγκτή έχουν καθιερωθεί από αρχαιοτάτους χρόνους.

Ο ελεγκτής ανάλογα με την εξάρτηση του, οικονομική ή άλλη, από την ελεγχόμενη οικονομική μονάδα και τον ειδικότερο τρόπο που αποβλέπει το έργο του, διακρίνεται σε εσωτερικό και εξωτερικό ελεγκτή.

I. Εσωτερικός Ελεγκτής

Ο εσωτερικός ελεγκτής βρίσκεται σε σχέση μίσθωσης με την οικονομική μονάδα η οποία ελέγχεται, δηλαδή είναι υπάλληλος της. Το έργο του έχει κυρίως προληπτικό χαρακτήρα και συνίσταται στο να παρακολουθεί και να ελέγχει τις διαχειριστικές πράξεις και τις λογιστικές καταχωρήσεις, με σκοπό την άμεση επισήμανση θελημένων ή αθέλητων σφαλμάτων ή αντικανονικών και παρανόμων ενεργειών. Ο εσωτερικός ελεγκτής έχοντας ως βασική αποστολή την πρόληψη επιζήμιων ενεργειών ασκεί τα καθήκοντα του πριν ή στην διάρκεια της πράξης οικονομικής διαχείρισης καθώς και της λογιστικής καταχώρησης, χωρίς

όμως να αποκλείεται και ο έλεγχος ειδικών θεμάτων μεταγενέστερα. Η ιδιότητα του εσωτερικού ελεγκτή μπορεί να είναι με σαφήνεια διακεκριμένη, όπως γίνεται συνήθως στις μεγάλες επιχειρήσεις όπου υπάρχει ειδική υπηρεσία και, στο Δημόσιο και τους μεγάλους Δημόσιους Οργανισμούς, Είναι δυνατόν όμως το ρόλο του εσωτερικού ελεγκτή να μην παίζει ιδιαίτερο πρόσωπο αλλά οι προϊστάμενοι διαφόρων τμημάτων, παράλληλα με τα υπόλοιπα καθήκοντα τους (π.χ. έλεγχος και θεώρηση γραμματίων προς είσπραξη από τον προϊστάμενο του λογιστηρίου).

Στην θέση του εσωτερικού ελεγκτή πρέπει να τοποθετούνται πρόσωπα κατάλληλα που να διακρίνονται για την μόρφωση, την πείρα και το ήθος τους, γιατί αλλιώς, όπως είναι φυσικό δεν είναι δυνατόν να ασκήσουν τα καθήκοντα του ελεγκτή με τον τρόπο που επιβάλλεται.

Χωρίς να υποτιμάται η σπουδαιότητα του έργου του εσωτερικού ελεγκτή πρέπει να τονιστούν και τα σοβαρά μειονεκτήματα που οφείλονται στο γεγονός ότι αυτός είναι υπάλληλος στην ελεγχόμενη οικονομική μονάδα. Από αυτό το γεγονός είναι φυσικό ο έλεγχος του:

- Να ασκείτε γενικά σύμφωνα με τους κανόνες και τους όρους που έχει θεσπίσει η διοίκηση της οικονομικής μονάδας και όχι σύμφωνα με τους κανόνες της ελεγκτικής.
- Δεν ενημερώνεται για τις πράξεις των διοικούντων, συνήθως δε και των ανώτερων του στην ιεραρχία ή ο έλεγχος του σε αυτούς είναι περιορισμένος ή εντελώς τυπικός.
- Απασχολούμενος με πράξεις των συναδέλφων του, πολλές φορές από συναδερφική αλληλεγγύη, ο έλεγχος του δεν είναι αμερόληπτος και αντικειμενικός ενώ με το πέρασμα του χρόνου και την στενότερη φιλική σχέση η προσοχή και η διερευνητικότητα μειώνονται βαθμιαία και ο έλεγχος γίνεται τυπικός.
- Επειδή ασχολείται διαρκώς με τα ίδια θέματα, η δουλειά του γίνεται ρουτίνα με αποτέλεσμα την εξασθένηση σιγά- σιγά τόσο της επαγρύπνησης όσο και της διερευνητικότητας του.

II. Εξωτερικός Ελεγκτής

Αντίθετα από τον εσωτερικό, ο εξωτερικός ελεγκτής δεν έχει καμία υπαλληλική ή άλλη εξάρτηση προς την επιχείρηση που καλείτε να ελέγξει. Είναι λοιπόν εντελώς ανεξάρτητος και αδέσμευτος προς την οικονομική μονάδα που ελέγχει και καθόλου δεν επηρεάζεται από την διοίκηση της με αποτέλεσμα να μην υπάρχει κανένα από τα παραπάνω μειονεκτήματα του εσωτερικού ελεγκτή.

Αυτό το γεγονός είναι εγγύηση για την διενέργεια αντικειμενικού ελέγχου, με αποτέλεσμα να αποκτάει ιδιαίτερο κύρος το έργο του εσωτερικού ελεγκτή και τα ποτίσματα του είναι ευρύτατα χρήσιμα.

Ο εξωτερικός ελεγκτής έχει πολλά και ποικίλα πεδία δράσης (πιστοποίηση για την αλήθεια και την ακρίβεια των οικονομικών καταστάσεων των επιχειρήσεων, για την πιστοληπτική ικανότητα τους κ.τ.λ.) και από το γεγονός αυτό ξεκινάει η ανάγκη οργάνωσης του εξωτερικού ελέγχου σε ανεξάρτητο λειτούργημα που έχει αποκτήσει θεσμικό χαρακτήρα σε όλες τις οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες. Τέτοιου είδους θεσμική αναγνώριση του λειτουργήματος έγινε και στην χώρα μας το 1955, με το Ν.Δ.3329/1955 «περί συστάσεως Σώματος Ελλήνων Ορκωτών Λογιστών» που η λειτουργία του άρχισε το Νοέμβριο του 1956.

Είναι ευνόητο ότι για να μπορεί ο ορκωτός ελεγκτής να ανταποκρίνεται στις μεγάλες και ποικίλες απαιτήσεις του τόσο σπουδαίου και λεπτού έργου του πρέπει να έχει και τα ανάλογα προσόντα που αναφέρονται τόσο στην προσωπικότητα του, όσο και στην επαγγελματική του συγκρότηση. Πρώτο και κύριο προσόν θεωρείται το ήθος και η ακεραιότητα του χαρακτήρα προσόν που απαιτείται από όλους τους εξωτερικούς ελεγκτές σε όλες τις χώρες του κόσμου. Άλλα προσόντα που επίσης απαιτούνται είναι η άρτια επιστημονική κατάρτιση, η εξειδικευμένη πείρα, η ικανότητα ταχείας αντίληψης και βαθιάς και σίγουρης κρίσης, η επινοητικότητα, η αυτοπεποίθηση, η αναγκαία λεπτότητα για την εκτέλεση του λεπτού έργου του ελέγχου της εργασίας των άλλων, η ικανότητα ευχερούς και σωστής έκφρασης στον γραπτό και προφορικό λόγο, η επιμέλεια και η εργατικότητα.

3. Τεχνική του ελέγχου

Εδώ περιλαμβάνεται ο τρόπος διενέργειας του ελέγχου δηλαδή οι ακολουθημένες κάθε φορά ελεγκτικές διαδικασίες. Στο έργο αυτό αναπτύσσεται τέλεια από κάθε άποψη το όλο θέμα, ειδικά ότι έχει σχέση με τον εξωτερικό έλεγχο. Οι ελεγκτικές αυτές διαδικασίες, είναι οι μηχανισμοί και οι μέθοδοι που έχει στην διάθεση του ο ελεγκτής για την συγκέντρωση ικανών τεκμηρίων και τη διαμόρφωση γνώμης επί του αντικειμένου του ελέγχου. Θα μπορούσε να τις αποκαλέσει κανείς τα εργαλεία του ελέγχου.

3.3. ΔΙΑΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΛΟΓΙΣΤΙΚΩΝ-ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΤΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ

Οι λογιστικοί έλεγχοι διακρίνονται, με βάση διάφορα κριτήρια, σε κατηγορίες και είδη:

A. Ανάλογα με την έκταση τους, σε γενικούς και ειδικούς.

- Γενικός έλεγχος είναι αυτός πού επεκτείνεται σε ολόκληρη τη διαχείριση δοσμένης χρονικής περιόδου, συνήθως έτους, ειδικά γενικός έλεγχος είναι ό έλεγχος του ισολογισμού τέλους χρήσης.
- Ειδικός έλεγχος είναι εκείνος πού έχει σαν αντικείμενο ένα συγκεκριμένο θέμα, έναν επίσης συγκεκριμένο τομέα (π.χ. έλεγχος ταμειακής διαχείρισης, έλεγχος πελατών, έλεγχος αποθεμάτων).

B. Ανάλογα με το σκοπό τους, σε προληπτικούς και κατασταλτικούς.

- Προληπτικός έλεγχος είναι αυτός πού διενεργείται στη διάρκεια τής εκτέλεσης της πράξης (στην έκδοση του εντάλματος πληρωμής, του γραμματίου είσπραξης κ.τ.λ.) και αποβλέπει, όπως δηλώνει και το όνομα, στην πρόληψη εκούσιων και ακούσιων σφαλμάτων.
- Ο κατασταλτικός έλεγχος, αντίθετα προς τον προληπτικό, διενεργείται μετά την εκτέλεση των πράξεων, άφορα τη διαχείριση μιας συγκεκριμένης περιόδου και αποβλέπει στην αποκάλυψη, την καταστολή εκούσιων ή ακούσιων σφαλμάτων.

C. Ανάλογα με τη διάρκεια τους, σε μόνιμους ή διαρκείς τακτικούς ή περιοδικούς και έκτακτους ή περιστασιακούς.

- Μόνιμος ή διαρκής έλεγχος είναι αυτός πού διενεργείται συνέχεια και τέτοιος είναι κύρια ό εσωτερικός προληπτικός έλεγχος.
- Τακτικός ή περιοδικός έλεγχος είναι αυτός πού διενεργείται κατά περιόδους και τακτικά δηλαδή δεν είναι μεν συνεχής άλλα επαναλαμβάνεται τακτικά και αφορά τον έλεγχο τής διαχείρισης τακτών χρονικών περιόδων (π.χ. τριμηνίας, εξαμηνίας κ.τ.λ.). Τακτικός έλεγχος επικράτησε να αποκαλείται ό με το άρθρο 36 του περί ανωνύμων εταιρειών Ν. 2190 προβλεπόμενος έλεγχος στον Ισολογισμό τέλους Χρήσης.
- Έκτακτος ή περιστασιακός έλεγχος είναι αυτός πού διενεργείται σε έκτακτες περιπτώσεις,

D. Ανάλογα με το πρόσωπο πού διενεργεί τον έλεγχο, σε εσωτερικούς ελέγχους πού διενεργούνται από τους εσωτερικούς ελεγκτές και εξωτερικούς πού διενεργούνται από τους εξωτερικούς ελεγκτές.

Αυτά τα δύο είδη ελέγχων πού συνυπάρχουν στις καλά οργανωμένες επιχειρήσεις με διάφορους συνδυασμούς είναι Ιδιαίτερης σπουδαιότητας γιατί συνθέτουν το βασικό περιεχόμενο της ελεγκτικής. Πρέπει να διευκρινισθεί άτι τα πιο πάνω κριτήρια πολλές φορές συμβαδίζουν και έτσι: Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μόνιμος (διαρκής) έλεγχος, άλλα κατά κανόνα είναι και γενικός έλεγχος- ακόμη ό εσωτερικός έλεγχος είναι και προληπτικός, στις μεγάλες δε επιχειρήσεις περιλαμβάνει και τμήμα με τη μορφή του κατασταλτικού ελέγχου

(υπηρεσία επιθεώρησης). Ο εξωτερικός έλεγχος είναι κατά κανόνα κατασταλτικός έλεγχος, άλλα μπορεί να είναι και προληπτικός όταν ο εξωτερικός ελεγκτής ελέγχει τις διαχειριστικές πράξεις πριν από την εκτέλεση τους (αυτό συμβαίνει κύρια στη Δημόσια διαχείριση, όπου το Ελεγκτικό Συνέδριο «θεωρεί» τα εντάλματα πληρωμής πριν από την εκτέλεση τους). Ακόμα ο εξωτερικός έλεγχος μπορεί να είναι γενικός ή ειδικός, τακτικός (περιοδικός) ή έκτακτος κ.τ.λ..

3.4. ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ - ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Εσωτερικός έλεγχος είναι αυτός ο έλεγχος πού έχει οργανωθεί μέσα στην επιχείρηση και διενεργείται από υπαλλήλους της. Τονίζεται επίσης ότι με τον όρο «εσωτερικός έλεγχος» δεν εννοούμε μόνο την ιδιαίτερη υπηρεσία ελέγχου στην επιχείρηση ή τους υπαλλήλους πού έχουν αναλάβει αυτή την εργασία παράλληλα με τα άλλα καθήκοντα τους, άλλα εννοούμε το όλο σύστημα οργάνωσης της διαδικασίας εκτέλεσης των διαχειριστικών πράξεων και της λογιστικής απεικόνισης του (αρμοδιότητες προσωπικού, εκδιδόμενα δικαιολογητικά, διαδρομή και έλεγχος τους κ.τ.λ.).

Η βασική αρχή του εσωτερικού έλεγχου, σύμφωνα με την οποία: καμιά διαχειριστική πράξη και λογιστική καταχώρηση δεν επιτρέπεται να ολοκληρώνεται από ένα μόνο υπάλληλο άλλα ή εργασία κάθε υπαλλήλου πρέπει να συμπληρώνει, οπωσδήποτε, την εργασία τουλάχιστον ενός άλλου και να ελέγχεται από κάποιον τρίτο (εσωτερικός ελεγκτής ή εποπτεύων προϊστάμενος).

Εξωτερικός έλεγχος είναι αυτός ο έλεγχος πού διενεργείται από ειδικούς επαγγελματίες με ανεπίληπτο ήθος και ακεραίο χαρακτήρα, άρτια επιστημονική κατάρτιση καθώς και ειδική πείρα, χωρίς να έχουν καμιά υποβλητική σχέση ή εξάρτηση με την ελεγχόμενη επιχείρηση. Πρόκειται για το θεσμό των εξωτερικών ελεγκτών (βλ. σχετικά στα προηγούμενα Α και Β). Στη χώρα μας αυτοί οι ειδικοί επαγγελματίες είναι οι ορκωτοί λογιστές.

Το αντικείμενο τού έργου αυτού είναι βασικά ο εξωτερικός έλεγχος και τα θέματα του αναπτύσσονται εδώ σε έκταση και με πληρότητα στα ανάλογα κεφάλαια.

3.5. ΠΡΟΤΥΠΑ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗΣ ΣΟΕΛ

Το Εποπτικό Συμβούλιο του Σώματος Ορκωτών Λογιστών⁵¹ εξέδωσε, την 166-1994, την υπαριθμ. 2 Γενική Οδηγία, σχετικά με τα εφαρμοζόμενα από τα μέλη του, ελεγκτικά πρότυπα.

Η οδηγία αυτή καθορίζει τα εξής: Σε σχέση με τα Ελεγκτικά πρότυπα που εφαρμόζονται από τους Ορκωτούς Ελεγκτές για τους προβλεπόμενους από το άρθρο 3 παρ. 1 του Π.Δ 226/1992 τακτικούς ελέγχους, το Εποπτικό Συμβούλιο αποφάσισε τα εξής: "Σύμφωνα με σχετική εισαγωγή του Επιστημονικού Συμβουλίου, τα Ελεγκτικά Πρότυπα του πρώην Σώματος Ορκωτών Λογιστών, όπως αυτά έχουν δημοσιευτεί στα ΦΕΚ111 β/18-12-1979 και ΦΕΚ 126β/5-3-1993, εξακολουθούν να ισχύουν και εφαρμόζονται υποχρεωτικά από όλους τους Ορκωτούς Ελεγκτές".

Τα πρότυπα ελεγκτικής του ΣΟΕΛ αναπτύσσονται σε τέσσερα κύρια κεφάλαια, ως ακολούθως:

- 100 ΒΑΣΙΚΑ STANDARDS, τα οποία αναφέρονται στους σκοπούς των ελέγχων, καθώς και στα προσόντα, στη στάση, τις ευθύνες κ.τ.λ. του Ορκωτού Ελεγκτή - Λογιστή.
- 200 «STANDARDS» ΚΑΛΗΣ ΕΚΤΕΛΕΣΕΩΣ, τα οποία αναφέρονται στις αρχές της τεχνικής του εξωτερικού ελέγχου.
- 300 «STANDARDS», τα οποία αναφέρονται στο τρόπο συντάξεως της εκθέσεως ελέγχου του Ορκωτού Ελεγκτή - Λογιστή.
- 400 «STANDARDS» ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ, τα οποία αναφέρονται στις βασικές αρχές της επαγγελματικής συμπεριφοράς του Ορκωτού Ελεγκτή - Λογιστή.

3.6. ΧΡΗΣΙΜΟΤΗΤΑ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο εξωτερικός έλεγχος διενεργείται⁵², σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, από τους Ορκωτούς Ελεγκτές, οι οποίοι πρέπει να διαθέτουν ανεπίληπτο ήθος και ακέραιο χαρακτήρα, άρτια επιστημονική κατάρτιση, καθώς και ελεγκτική εμπειρία.

Ο Ορκωτός Ελεγκτής δεν έχει καμία υπαλληλική σχέση ή εξάρτηση με την ελεγχόμενη επιχείρηση και συνεπώς ο έλεγχος του αποκτά το απαραίτητο κύρος και το πόρισμα του θεωρείται κατά τεκμήριο αντικειμενικό.

Ο έλεγχος των Ορκωτών Λογιστών, που καλύπτει την οικονομική διαχείριση και τις Οικονομικές καταστάσεις μεγάλων, κυρίως, επιχειρήσεων αποκτά μεγάλη χρησιμότητα προς τους τρίτους επειδή:

⁵¹ http://www.soel.gr/FEK_soel.html

⁵² Παπαδάτου Θ., «Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος Α.Ε., Εφαρμογές - Πρακτικά θέματα», σελ. 17.

A. Το πόρισμα του ελέγχου είναι κατά τεκμήριο αντικειμενικό

Η αντικειμενικότητα του πορίσματος ελέγχου παρέχει κύρος και αξιοπιστία στις οικονομικές καταστάσεις, στοιχεία απαραίτητα σε κάθε ενδιαφερόμενο (π.χ. Τράπεζες, αναλυτές κ.τ.λ.)

B. Αποκαλύπτονται ή καταστέλλονται ακούσια ή εκούσια σφάλματα, απάτες κ.τ.λ.

Η αποκάλυψη ή καταστολή των σφαλμάτων αυτών βοηθάει το κύριο έργο της Διοικήσεως, που είναι η ορθή διαχείριση της περιουσίας της επιχειρήσεως.

C. Πιστοποιείται η ακρίβεια και η ειλικρίνεια των οικονομικών καταστάσεων.

Με την Πιστοποίηση αυτή διασφαλίζονται τα συμφέροντα των Μετόχων και εξασφαλίζεται η βιωσιμότητα της επιχειρήσεως.

D. Βεβαιώνεται η Πιστοληπτική ικανότητα της επιχειρήσεως.

Με την πιστοποίηση της οικονομικής διαθρώσεως της επιχείρησης βεβαιώνεται και η πιστοληπτική ικανότητα, στοιχείο απαραίτητο σε κάθε ενδιαφερόμενο (π.χ. τράπεζες, προμηθευτές, πιστωτές, κ.τ.λ.)

3.7. ΕΚΘΕΣΕΙΣ ΕΛΕΓΧΟΥ

Σύμφωνα με τις διατάξεις του άρθρου 37 του Ν. 21990/1920⁵³, οι Ορκωτοί Ελεγκτές: «Μετά την λήξιν της χρήσεως υποχρεούνται να ελέγξει τον ισολογισμό και τον λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήσεως υποβάλλοντας προς την τακτική γενική συνέλευση έκθεση περί του πορίσματος του ελέγχου αυτών. Εκ της εκθέσεως ταύτης δέον να προκύπτει σαφώς, μετ' ελέγχων της ακριβείας και νομιμότητας των εγγραφών εις τα βιβλία της επιχειρήσεως, εάν ο ισολογισμός απεικονίζει την οικονομική κατάσταση της επιχειρήσεως κατά την ημερομηνία της λήξεως της ελεγχθείσης χρήσεως, ο δε λογαριασμός αποτελεσμάτων χρήσεως τα προκύψαντα κατ' αυτήν αποτελέσματα».

Σημειώνεται ότι:

- Το χορηγούμενο Πιστοποιητικό Ελέγχου, ο Ελεγκτής ενέχει την θέση της εκθέσεως ελέγχου, που αναφέρεται η διάταξη του άρθρου 37 ν. 2190/1920.
- Μετά την χορήγηση του Πιστοποιητικού Ελέγχου, ο Ελεγκτής πρέπει να συντάξει ειδική έκθεση ελέγχου (έκθεση υποδείξεων), απευθυνόμενη προς το Διοικητικό Συμβούλιο της επιχειρήσεως.

Στην έκθεση αυτή θα πρέπει να περιλαμβάνονται οι κυριότερες διαπιστώσεις παρατηρήσεις και υποδείξεις που προέκυψαν από τον έλεγχο .

⁵³ http://www.gge.gr/09diadsystasis/Documents/Nomoi/N_2190.doc

Σκοπός της εκθέσεως αυτής είναι να γνωστοποιηθούν στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχειρήσεως οι αδυναμίες και οι ελλείψεις, που τυχόν, υπάρχουν στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου, οι διαχειριστικές παραλείψεις, οι ελλείψεις στα διάφορα δικαιολογητικά της διαχείρισης, τα λογιστικά σφάλματα κ.τ.λ., ώστε να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα για την τακτοποίηση τους.

3.7.1. Χρήστες εκθέσεως

Οι χρήστες του κοινωνικού συνόλου που ενδιαφέρονται για την διενέργεια του ελέγχου και κατά επέκταση για την έκθεση ελέγχου είναι οι εξής:

- Οι Μέτοχοι της επιχειρήσεως και οι μελλοντικοί επενδυτές
- Οι τράπεζες, που χρηματοδοτούν την επιχείρηση
- Οι προμηθευτές και οι πιστωτές της επιχείρησης
- Οι αρμόδιες Κρατικές Υπηρεσίες (Δ.Ο.Υ, Χρηματιστήριο κ.τ.λ.)
- Το προσωπικό της επιχείρησης
- Οι Χρηματοοικονομικοί αναλυτές και ερευνητές
- Λοιποί τρίτοι (πελάτες, ανταγωνιστές κ.τ.λ.)

3.7.2. Πιστοποιητικό έλεγχου

Μετά την ολοκλήρωση του ελέγχου των οικονομικών καταστάσεων της επιχείρησης, ο Ορκωτός Ελεγκτής εκφράζει την γνώμη του στο συντασσόμενο Πιστοποιητικό Ελέγχου.

Το Πιστοποιητικό έλεγχου απευθύνεται στους Μετόχους της επιχειρήσεως και αποβλέπει στην ενημέρωση αυτών, καθώς και όλων των ενδιαφερόμενων για τις Οικονομικές καταστάσεις.

Το Πιστοποιητικό αυτό περιλαμβάνει δύο σκέλη. Στο πρώτο σκέλος αναφέρεται στο περιεχόμενο του ελέγχου και στο δεύτερο στα αποτελέσματα του ελέγχου.

➤ Σκέλος Α΄

Στο πρώτο σκέλος του Πιστοποιητικού αναφέρεται τι ελέγχθηκε και πως ελέγχθηκε. Αναλυτικότερα αναφέρονται:

- Η πλήρη επωνυμία της ελεγχόμενης επιχειρήσεως και η εταιρική χρήση των Οικονομικών καταστάσεων.
- Οι διατάξεις της Νομοθεσίας, βάσει των οποίων έγινε ο έλεγχος των Οικονομικών Καταστάσεων (άρθρο 37 του Ν, 2190/1920 και τα ελεγκτικά πρότυπα του ΣΟΕΛ).

- Εάν ο Ελεγκτής έλαβε γνώση πλήρους λογιστικού απολογισμού των υποκαταστημάτων της επιχειρήσεως, εφόσον υπάρχουν τέτοια (η αναφορά αυτή έχει την έννοια ότι είχε την ευχέρεια και δυνατότητα, χωρίς καμία παρεμπόδιση, να εφαρμόσει τις ελεγκτικές διαδικασίες που κρίνει απαραίτητες).
- Εάν τέθηκαν στη διάθεση του ελεγκτού τα βιβλία και στοιχεία της επιχειρήσεως και δόθηκαν οι αναγκαίες για τον έλεγχο πληροφορίες και επεξηγήσεις (συμβάσεις σε τράπεζες και λοιπούς τρίτους, υφιστάμενο σύστημα εσωτερικού ελέγχου διευκρινίσεις επί των πληροφοριών κ.τ.λ.).
- Εάν στα βιβλία της επιχείρησης έχει τηρηθεί κανονικά λογαριασμός κόστους παραγωγής (δηλαδή εάν υπάρχει ή όχι κάποια σημαντική παρέκκλιση από τις αρχές λογισμού του κόστους, όπως αυτές καθορίζονται από το Ε.Γ.Λ.Σ).
- Εάν τροποποιήθηκε η μέθοδος απογραφής σε σχέση με την προηγούμενη χρήση (μεταβολή στον τρόπο αποτιμώσεως και λογιστικής αντιμετώπισης στοιχείων Ισολογισμού).
- Εάν εφαρμόστηκε σωστά το Γενικό Λογιστικό Σχέδιο
- Εάν επαληθεύθηκαν οι πληροφορίες που περιλαμβάνονται στο Προσάρτημα και στην Έκθεση Διαχειρίσεως του Δ.Σ (άρθρο 43α παράγρ.1 και 3 Ν 2190/1920).

➤ Σκέλος Β΄

Στο δεύτερο σκέλος του Πιστοποιητικού διατυπώνεται οι τυχόν παρατηρήσεις που έχουν προκύψει από τον έλεγχο, καθώς και η γνώμη του Ορκωτού Ελεγκτή για το αν οι Οικονομικές καταστάσεις απεικονίζουν ή όχι την περιουσιακή διάρθρωση, την χρηματοοικονομική θέση και τα αποτελέσματα της επιχειρήσεως, σύμφωνα με τις γενικά παραδεγμένες λογιστικές αρχές που εφαρμόζονται κατά πάγιο τρόπο.

Επισημαίνεται ότι οι παρατηρήσεις του Ορκωτού Ελεγκτή που περιλαμβάνονται στο Πιστοποιητικό, θα πρέπει να είναι ουσιαστικές, να διατυπώνονται συνοπτικά και με απόλυτη σαφήνεια, ώστε να είναι απαλλαγμένες από κάθε διφορούμενη έννοια.

3.7.3. Γνώμη Ελεγκτή

Μετά την περάτωση του ελέγχου και των οικονομικών καταστάσεων, ο Ορκωτός Ελεγκτής θα πρέπει να διατυπώσει το πόρισμα ελέγχου.

Στο πόρισμα του ελέγχου οφείλει να εκφράσει με σαφήνεια την επαγγελματική του γνώμη για το εάν οι οικονομικές καταστάσεις απεικονίζουν την περιουσιακή διάρθρωση, την χρηματοοικονομική θέση της εταιρίας κατά την ημερομηνία κλεισίματος του Ισολογισμού,

καθώς και τα αποτελέσματα της χρήσεως που έληξε κατά την ημερομηνία αυτή, σύμφωνα με τις γενικά παραδεγμένες λογιστικές αρχές, μεθόδους και την ισχύουσα νομοθεσία. Το πόρισμα ελέγχου μπορεί να είναι:

➤ **Πόρισμα χωρίς επιφύλαξη πορίσματος**

Εάν από τον έλεγχο δεν έχει προκύψει καμία παρατήρηση Πιστοποιητικού, ο Ορκωτός Ελεγκτής εκφράζει την γνώμη του, χωρίς καμία επιφύλαξη.

➤ **Πόρισμα με επιφύλαξη πορίσματος**

Εάν το πιστοποιητικό περιέχει παρατηρήσεις από τις οποίες επηρεάζεται η εικόνα των πιστοποιημένων Οικονομικών καταστάσεων αλλά όχι σε βαθμό που να έχει καταστεί ελλιπής ή παραπλανητική, τότε το πόρισμα διατυπώνεται με επιφύλαξη, ως προς τις παρατηρήσεις αυτές.

Η διατύπωση του πορίσματος με επιφύλαξη γίνεται ως εξής: «κατά την γνώμη μας, αφού ληφθεί υπόψη η παρατήρηση Νο.....»

➤ **Πόρισμα με αντίθεση (αρνητικό)**

Εάν το πιστοποιητικό περιέχει παρατηρήσεις από τις οποίες επηρεάζεται η εικόνα των πιστοποιημένων Οικονομικών καταστάσεων τόσο σημαντικά ή εκτεταμένα, που να έχει καταστεί παραπλανητική τότε η διατύπωση του πορίσματος γίνεται ως εξής: «κατά την γνώμη μας, λόγω της σοβαρής επίδρασης του θέματος που αναφέρουμε στην παρατήρηση Νο....., οι ανωτέρω Οικονομικές καταστάσεις δεν αποκομίζουν την περιουσιακή διάρθρωση και την χρηματοοικονομική θέση της εταιρίας κατά την καθώς και τα αποτελέσματα της χρήσεως που έληξε αυτή την ημερομηνία».

➤ **Πόρισμα με αδυναμία έκφρασης γνώμης**

Εάν το Πιστοποιητικό περιέχει παρατήρηση, εξαιτίας της οποίας δημιουργείται στον Ορκωτό Ελεγκτή αβεβαιότητα ως προς την συνολική εικόνα των πιστοποιούμενων οικονομικών καταστάσεων, τότε το πόρισμα του ελέγχου διατυπώνεται ως εξής: «λόγω της σοβαρότητας του θέματος που αναφέρουμε στην παρατήρηση Νο... αδυνατούμε να εκφράσουμε γνώμη για τις ανωτέρω οικονομικές καταστάσεις».

3.7.4. Χρόνος υποβολής πορίσματος

Χρόνος υποβολής της εκθέσεως ελέγχου (δηλ. του Πιστοποιητικού Ελέγχου) είναι η ημερομηνία χορηγήσεως του Πιστοποιητικού στην ελεγχόμενη επιχείρηση.

Η ημερομηνία αυτή θα πρέπει να είναι μεταγενέστερη της ημερομηνίας εγκρίσεως των Οικονομικών καταστάσεων από το Δ.Σ της ελεγχόμενης επιχειρήσεως.

Επισημαίνεται ότι η ημερομηνία έκδοσης του Πιστοποιητικού Ελέγχου είναι σημαντική για τον Ορκωτό Ελεγκτή, επειδή μέχρι την ημερομηνία αυτή υπάρχει η προβλεπόμενη, από την ισχύουσα νομοθεσία, ευθύνη για τις πιστοποιούμενες οικονομικές καταστάσεις. από την ημερομηνία αυτή και μετά πάει οποιαδήποτε ευθύνη του για την ελεγχθείσα χρήση.

3.8. ΠΡΟΣΟΝΤΑ - ΕΥΘΥΝΕΣ ΚΑΙ ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ ΟΡΚΩΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ - ΛΟΓΙΣΤΗ

3.8.1. Προσόντα Ορκωτού Ελεγκτή Λογιστή

Ο Ορκωτός Ελεγκτής Λογιστής⁵⁴ για να μπορεί να ανταποκριθεί, αποτελεσματικά, στις σημαντικές απαιτήσεις του Λειτουργήματος του, πρέπει να έχει τα ανάλογα προσόντα, που αναφέρονται, κυρίως, στην προσωπικότητα του και στην επιστημονική του κατάρτιση. Τα κυριότερα από τα προσόντα αυτά είναι τα εξής:

- Ανεπίληπτο ήθος, ακεραιότητα χαρακτήρα και αναμφισβήτητη αρετή (έντιμος, ειλικρινής, δίκαιος, κ.λπ.).
- Άριστη γνώση και μεγάλη εμπειρία στη Λογιστική και Ελεγκτική επιστήμη (συνεχής ενημέρωση σε τοπικό και διεθνές επίπεδο).
- Επαγγελματική κρίση. Η επαγγελματική αυτή κρίση καθοδηγείται από την άριστη γνώση της Λογιστικής και Ελεγκτικής επιστήμης, την ελεγκτική εμπειρία και την πλήρη κατανόηση της λειτουργίας και των συστημάτων της ελεγχόμενης επιχειρήσεως. Επισημαίνεται ότι η επαγγελματική κρίση του Ορκωτού Ελεγκτή Λογιστή αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση της ελεγκτικής εργασίας, επειδή είναι πρακτικά αδύνατον να καταγραφεί ο τρόπος αντιμετώπισης όλων των θεμάτων, που ενδεχομένως αντιμετωπίσει - κατά την άσκηση των ελεγκτικών του καθηκόντων.
- Ικανότητα - ευχερούς και σωστής έκφρασης, στο προφορικό και γραπτό λόγο.
- Διοικητικές ικανότητες.

Πέραν των ανωτέρω ουσιαστικών προσόντων, ο Ορκωτός Ελεγκτής Λογιστής, θα πρέπει να έχει και τα λοιπά προσόντα που καθορίζονται στο Π.Δ. 226/1992, όπως Ελληνική ιθαγένεια, ή υπηκοότητα κράτους της Ευρωπαϊκής Ενώσεως, πτυχιούχος Οικονομικών, Εμπορικών ή Βιομηχανικών σπουδών ανωτάτου εκπαιδευτικού ιδρύματος της ημεδαπής ή ισοτίμου της αλλοδαπής κ.τ.λ.

⁵⁴ <http://www.power-tax.gr/catalognews.asp?catid=549>

3.8.2. Υποχρεώσεις - ευθύνες Ορκωτού Ελεγκτή Λογιστή

Ο Ορκωτός Ελεγκτής Λογιστής, κατά την εκτέλεση των ελεγκτικών καθηκόντων του οφείλει:

- να εκφέρει αμερόληπτο και ειλικρινή γνώμη,
- να μη δέχεται δώρα ή διευκολύνσεις από τον ελεγχόμενο, πέραν των συνήθων ορίων μιας εθιμικής περιποιήσεως,
- να μην αποκτά οικειότητα με τους ελεγχόμενους,
- να είναι προσεκτικός στη συμπεριφορά και στην εμφάνιση του,
- να μην έχει καμία οικονομική σχέση με τον ελεγχόμενο,
- να έχει την επιβαλλόμενη επιμέλεια και εργατικότητα,
- να «κέκτηται» την συνήθη τουλάχιστον εμπειρία, την οποία έχουν και οι λοιποί της αυτής ειδικότητας,
- να εκτελεί την ελεγκτική εργασία με καλή πίστη και ευθύτητα,
- να δέχεται κατ' αρχήν, ως ειλικρινή, όλα τα στοιχεία και τις πληροφορίες, που τίθενται υπόψη του, αλλά να είναι προσεκτικός και επιφυλακτικός για τα στοιχεία και τις πληροφορίες αυτές,
- να εκφράζει την επαγγελματική του γνώμη, με βάση επαρκή και αξιόπιστα ελεγκτικά τεκμήρια, που αποκομίζει μετά την διενέργεια προσεκτικού και συστηματικού ελέγχου της επιχειρήσεως,
- να καθορίζει διενεργούμενες ελεγκτικές διαδικασίες, αφού αξιολογήσει την αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και της λογιστικής οργανώσεως της επιχειρήσεως,
- να διενεργεί τον έλεγχο του μετά της δεούσης επιμελείας και προσοχής και μετά ευλόγου επιδεξιότητας, όσο αφορά την κατάλληλη προσαρμογή των διαδικασιών του ελέγχου προ τις παρουσιαζόμενες εκάστοτε ιδιαίτερες συνθήκες ή ανάγκες (η αποκάλυψη ανωμαλιών δεν περιλαμβάνεται στους αντικειμενικούς σκοπούς του ελέγχου),
- να παρέχει συμβουλές ή υποδείξεις, οι οποίες έχουν σχέση με την ορθή κατάρτιση των Οικονομικών Καταστάσεων της επιχειρήσεως,
- να τηρεί εχεμύθεια σε θέματα που θεωρούνται επαγγελματικά απόρρητα της επιχειρήσεως,
- να έχει επίγνωση ευθυνών (ανάληψη εργασιών που δύναται να περατώσει),
- να διενεργεί τον έλεγχο του εντός ευλόγου χρονικού διαστήματος,

- να μη εμπλέκεται σε επουσιώδη θέματα της επιχειρήσεως,
- να μη αναμιγνύεται στην ενημέρωση των βιβλίων και την σύνταξη των Οικονομικών Καταστάσεων οιασδήποτε οικονομικής μονάδος,
- να τηρεί την ισχύουσα νομοθεσία και τα Ελεγκτικά Πρότυπα του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών - Λογιστών,
- να εκφράζει την γνώμη του, η οποία θα πρέπει να μην απέχει ουσιωδώς της πραγματικότητας,
- Ο Ορκωτός Ελεγκτής-Λογιστής ευθύνεται μόνο για τα θέματα, τα οποία είχε εντολή ή αρμοδιότητα να ελέγξει.

3.8.3. Σύσταση σώματος ορκωτών λογιστών (Σ.Ο.Λ.)

Ουσιαστικός εξωτερικός έλεγχος σε ανώνυμες εταιρείες έγινε προσπάθεια να οργανωθεί στη χώρα μας για πρώτη φορά το 1931, όταν με τα άρθρα 30 και 31 του Ν. 5076/1931 «περί ανωνύμων εταιρειών και τραπεζών» προβλέφθηκε η σύσταση και λειτουργία «Σώματος Ορκωτών Λογιστών», εκδόθηκαν μάλιστα τον επόμενο χρόνο και τα σχετικά διατάγματα «περί συστάσεως και διοικήσεως του Σώματος Ορκωτών Λογιστών». Παρ' όλα αυτά τα νομοθετικά αυτά κείμενα ατόνησαν και ο θεσμός δεν λειτούργησε. Αμέσως μετά τη λήξη του πολέμου οι καταβληθείς συντονισμένες προσπάθειες για την οικονομική ανάπτυξη της Χώρας έδειξαν με σαφήνεια την ανάγκη ύπαρξης ενός εξειδικευμένου ελεγκτικού Οργάνου, με την πάροδο δε του χρόνου ή ανάγκη αυτή έγινε επιτακτική. Έγινε αντιληπτό ότι ή αναπτυσσόμενη από τότε οικονομία της χώρας είχε ανάγκη από ένα συλλογικό όργανο πού να διαθέτει στελέχη με ανεπίληπτο ήθος, ειδική επιστημονική κατάρτιση και εξειδικευμένη πείρα, με κατοχυρωμένη παράλληλα την ελευθερία (ανεξαρτησία) έκφρασης της επαγγελματικής τους γνώμης, πού θα διεξήγαν τον έλεγχο των επιχειρήσεων, ειδικά των ανωνύμων εταιρειών. Έτσι με το Ν.Δ. 3329/1955, συντάθηκε το Σώμα Ελλήνων Ορκωτών Λογιστών, πού ή λειτουργία του άρχισε στις 19 Νοεμβρίου 1956, με την ορκωμοσία των εννέα πρώτων Ορκωτών Λογιστών και ή συμπλήρωση των πρώτων μελών του για την κανονική έναρξη της λειτουργίας του έγινε την 14^η Ιανουαρίου 1957, οπότε ορκίσθηκαν οι πρώτοι εννέα βοηθοί ορκωτοί Λογιστές και οι πρώτοι εννέα Δόκιμοι Ορκωτοί Λογιστές.

Μέχρι το 1956, πού άρχισε να λειτουργεί το Σώμα Ορκωτών Λογιστών, δεν υπήρχε στη χώρα μας ουσιαστικός εξωτερικός διαχειριστικός έλεγχος στις ανώνυμες εταιρείες. Βέβαια, οι αποκαλούμενοι «τακτικοί ελεγκτές» του περί ανωνύμων εταιρειών Ν. 2190/1920

εμφανίζουν μεν τα τυπικά γνωρίσματα του εξωτερικού έλεγχου, άλλα είναι πασίγνωστο ότι οι ελεγκτές αυτοί αποτελούσαν πάντα έναν απλό τύπο και δεν διενεργούσαν κανένα απολύτως ουσιαστικά έλεγχο, το δε έργο τους είναι αποκλειστικά και μόνο ή υπογραφή της έκθεσης πού ετοιμάστηκε από το Διοικητικό Συμβούλιο της εταιρείας γι' αυτούς και πού αποτελείται από λίγες τυπικές φράσεις. Κι αυτό γιατί οι ελεγκτές αυτοί:

- Εξαρτώνται ολοκληρωτικά από τις Διοικήσεις των εταιρειών από όπου έμμεσα διορίζονται ελεγκτές (αν δεν πειθαρχήσουν στις εντολές της Διοίκησης δεν πρόκειται να επανεκλεγούν ελεγκτές κ.τ.λ.) και
- είναι πρόσωπα εντελώς ακατάλληλα γιατί κανένα τυπικό ή ουσιαστικό προσόν δεν απαιτείται (μόνο με το Ν.Δ. 4237/62 θεσπίστηκε δυνητική διάταξη για προσόντα). Όλα αυτά εξακολουθούν δυστυχώς να ισχύουν και σήμερα σε όλες τις ανώνυμες εταιρίες πού δεν ελέγχονται από το Σώμα Ορκωτών Λογιστών.

4. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

4.1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Είναι κοινά αποδεκτό ότι ο κύριος σκοπός μιας επιχείρησης είναι να δημιουργεί αξία, παράγοντας αγαθά και προσφέροντας υπηρεσίες που απαιτεί η κοινωνία, δημιουργώντας με τον τρόπο αυτό κέρδη για τους ιδιοκτήτες και τους μετόχους της αλλά και ευημερία για την κοινωνία.

Βασική αποστολή της επιχείρησης⁵⁵ είναι η συνεχής προσθήκη αξίας στην επιχείρηση και στον επενδυτή μέτοχο. Αυτό θα πρέπει να πραγματοποιηθεί μέσα στο πλαίσιο του σημερινού έντονου ανταγωνισμού που γεννά η παγκοσμιοποίηση, όπου η επιβίωση και η ανάπτυξη μιας επιχείρησης είναι συνάρτηση της ανταγωνιστικότητάς της. Και για να είναι μία επιχείρηση ανταγωνιστική απαιτείται η ύπαρξη σύγχρονου και διορατικού *management* το οποίο χαράσσει και υλοποιεί στρατηγικές, διατηρώντας όμως τις διαχρονικές αξίες στις οποίες η επιχείρηση παραδοσιακά πιστεύει και οι οποίες κρατούν την εταιρεία μέσα στο παγκόσμιο επιχειρηματικό γίγνεσθαι.

Μέρος των στρατηγικών αυτών αποτελεί και ο εσωτερικός έλεγχος, στον οποίο στηρίζεται ολόκληρο το σύστημα της εταιρικής διακυβέρνησης. Η εταιρική διακυβέρνηση είναι ένα μόνο κομμάτι του ευρύτερου οικονομικού πλαισίου μέσα στο οποίο λειτουργούν οι εταιρείες και εξαρτάται από το νομικό, ρυθμιστικό και θεσμικό περιβάλλον. Ο εσωτερικός έλεγχος αξιολογεί και καταγράφει τις εσωτερικές διαδικασίες στην πράξη, επισημαίνει αδυναμίες και αποκλίσεις του συστήματος, παρέχει συμβουλές και προτείνει προσαρμογές. Σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι η συμβολή του στην ανάπτυξη και εμπέδωση της εταιρικής κουλτούρας μεταξύ των τμημάτων και των στελεχών της εταιρείας και η προσαρμογή της εταιρείας στο ισχύον θεσμικό πλαίσιο. Ουσιαστικά, λοιπόν, πρόκειται για ένα μηχανισμό επιτήρησης της εφαρμογής των αρχών της εταιρικής διακυβέρνησης,

⁵⁵ Παπαδάτου Θ., «Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος Α.Ε., Β΄ έκδοση, Εφαρμογές Διεθνών Λογιστικών Προτύπων - Έλεγχος της διαχείρισης - Σύστημα οικολογικής διαχείρισης και ελέγχου», σελ. 54-55.

συμβάλλοντας κατά ένα μεγάλο ποσοστό στην προστασία της εταιρείας και στη διασφάλιση των συμφερόντων των μετόχων της.

4.2. ΟΡΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΑΝΑΓΚΑΙΟΤΗΤΑ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης: στις οικονομικές καταστάσεις (Λογιστικός Έλεγχος), στην τήρηση των κανόνων και των πολιτικών που έχει θεσπίσει η διοίκηση, στην αξιοποίηση των πόρων της εταιρείας, στα περιουσιακά της στοιχεία καθώς και στην εφαρμογή της ισχύουσας νομοθεσίας. Παράλληλα, μέσω αυτού του ελέγχου αξιολογείται η λειτουργία κάθε τμήματος και διαπιστώνονται πιθανές ελλείψεις.

Η διοίκηση⁵⁶ δεν έχει τη δυνατότητα να επιτηρεί άμεσα τις λειτουργίες της επιχείρησης, αφού με την αύξηση του μεγέθους της επιχείρησης αυξάνονται και οι οικονομικές της συναλλαγές, γι' αυτό το λόγο διαθέτει ένα σύστημα ελέγχου των επιχειρησιακών δραστηριοτήτων.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα, οργανωμένη και σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Συντελεί στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού με την υιοθέτηση μιας συστηματικής και πειθαρχημένης προσέγγισης για την εκτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας διαχείρισης κινδύνου, του ελέγχου και των διαδικασιών διακυβέρνησης.

Τον εσωτερικό έλεγχο αποτελούν το σχέδιο οργάνωσης και όλες οι συντονισμένες προσπάθειες, μέθοδοι και μέτρα που υιοθετούνται εντός της επιχείρησης, για τη διαφύλαξη και προστασία των περιουσιακών της στοιχείων, τον έλεγχο της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών στοιχείων, την προώθηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας και την ενθάρρυνση της διατήρησης της προδιαγραμμένης επιχειρηματικής πολιτικής.

Ο εσωτερικός έλεγχος έρχεται να ικανοποιήσει την ανάγκη για παροχή άμεσης και αντικειμενικής πληροφόρησης προς τη διοίκηση σχετικά με τη λειτουργία των κατάλληλων ασφαλιστικών δικλίδων. Ο άνθρωπος από τη φύση του είναι επιρρεπής σε λάθη και απάτες. Επομένως, αν και η παντελής εξάλειψή τους θεωρείται ανέφικτη μπορούμε να τις περιορίσουμε σημαντικά με τη βοήθεια του εσωτερικού ελέγχου. Με λίγα λόγια, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα είδος ασφάλισης κατά των λαθών και της απάτης.

⁵⁶ Φίλος Ι., «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων», σελ. 66-67.

Βασικός σκοπός διενέργειας του ελέγχου είναι ο εντοπισμός σημείων όπου προωθούν βελτιώσεις του συστήματος επακόλουθα, όσο νωρίτερα ενημερώνεται η διοίκηση για τα σημεία προτεινόμενων βελτιώσεων, τόσο νωρίτερα θα αποφασισθούν και θα ληφθούν διορθωτικά μέτρα, επιτυγχάνοντας με αυτό τον τρόπο μεγιστοποίηση του οφέλους της επιχείρησης. Τα μέτρα αυτά αποβλέπουν:

- στην προστασία των περιουσιακών στοιχείων,
- στην προώθηση της αξιοπιστίας και ακρίβειας των λογιστικών καταχωρίσεων,
- στην ενθάρρυνση της μέτρησης της παραγωγής και της σύγκρισης αυτής με τους στόχους και την πολιτική της επιχείρησης και
- στην αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας των εργασιών της επιχείρησης.

Όταν οι μετοχές της εταιρείας διαπραγματεύονται στη χρηματιστηριακή αγορά, η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου έχει ως εκ των πρωταρχικών της στόχων να εκτιμά, να ελέγχει και να επισημαίνει στο Διοικητικό Συμβούλιο της επιχείρησης κατά πόσο οι συναλλαγές και η γενικότερη δραστηριότητα της επιχείρησης καθώς και των βασικών μετόχων, των μελών του Διοικητικού Συμβουλίου και των στελεχών της επιχείρησης διεξάγονται χωρίς να θίγονται τα συμφέροντα των επενδυτών ή μετόχων της εταιρείας και περαιτέρω χωρίς να απειλείται η διαφάνεια και η ομαλή λειτουργία της χρηματιστηριακής αγοράς.

4.3. ΣΥΝΤΟΜΗ ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ

Η αγορά στην οποία δραστηριοποιούνται σήμερα οι επιχειρήσεις χαρακτηρίζεται από ανακατατάξεις, τόσο σε τοπικό όσο και σε παγκόσμιο επίπεδο, περίπλοκες διαδικασίες και κανονισμούς και αναβάθμιση της σημασίας της εταιρικής ευθύνης. Ως αποτέλεσμα των άνωθεν τη θέση του επιχειρηματία έχει αναλάβει ο επαγγελματίας «*manager*», ο οποίος έχει τις προδιαγραφές να ανταπεξέλθει στις ανάγκες των μεγάλων και απρόσωπων εταιρειών.

Μετά το ξέσπασμα των λογιστικών σκανδάλων⁵⁷ (χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η *Enron*⁵⁸), οι ομάδες ενδιαφερομένων, γνωστοί ως *stakeholders*, δηλαδή οι εργαζόμενοι, οι πελάτες, οι προμηθευτές, οι επενδυτές, και οι Αρχές ή η Κυβέρνηση,

⁵⁷ Ο.π., σελ. 28.

⁵⁸ Το **Σκάνδαλο της Enron** είναι οικονομικό σκάνδαλο που αναδείχθηκε το 2001 και αφορούσε την ενεργειακή εταιρεία *Enron* και την ελεγκτική *Arthur Andersen*. Έπειτα από μια σειρά αποκαλύψεων που αφορούσαν αμφιλεγόμενες λογιστικές πρακτικές που διενεργήθηκαν κατά τη δεκαετία του 1990, η *Enron* βρέθηκε στο χείλος της χρεοκοπίας το Νοέμβριο του 2001. Μια απόπειρα διάσωσης λευκού ιππότη από μία παρόμοια αλλά μικρότερη ενεργειακή εταιρεία, την *Dynegy* δεν κατέστη βιώσιμη. Η *Enron* κήρυξε πτώχευση στις 2 Δεκεμβρίου του 2001.

απαιτούν ολοένα και μεγαλύτερη διαφάνεια, αξιόπιστες οικονομικές καταστάσεις και ισότιμη πρόσβαση σε πληροφορίες που μπορεί να έχουν επίδραση στην πορεία της επιχείρησης. Η διαφάνεια στην παρεχόμενη πληροφόρηση αποτελεί καθοριστικής σημασίας αίτημα και αντανακλά άμεσα στην προστασία των μετόχων και στη διατήρηση της εμπιστοσύνης των επενδυτών. Όλοι οι παραπάνω παράγοντες αυξάνουν τη σημασία της εταιρικής διακυβέρνησης (*corporate governance*), της οποίας θεμελιώδες στοιχείο αποτελεί ο εσωτερικός έλεγχος (*internal control*).

4.4. Θεμελιώδη στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου

Βασικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου αποτελεί η προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της οργάνωσης της επιχείρησης. Τα συστήματα εσωτερικών ελέγχων λοιπόν συνίστανται από όλα τα μέτρα που χρησιμοποιούνται από την διοίκηση για τους ακόλουθους λόγους⁵⁹:

- Την προστασία των περιουσιακών στοιχείων από σπατάλες, καταδολιεύσεις και αναποτελεσματική χρήση.
- Την προώθηση της ακρίβειας και αξιοπιστίας των λογιστικών καταγραφών.
- Την ενθάρρυνση και μέτρηση της εφαρμογής της πολιτικής της επιχείρησης.
- Την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας των τμημάτων της επιχείρησης.

Η δραστηριότητα του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αξιολογεί την έκθεση στον κίνδυνο που σχετίζεται με την διακυβέρνηση του οργανισμού, τις λειτουργίες και τα πληροφοριακά συστήματα αναφορικά με την:

- Αξιοπιστία και ακεραιότητα της χρηματοοικονομικής και επιχειρησιακής πληροφόρησης.
- Αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα των λειτουργιών.
- Διαφύλαξη των περιουσιακών στοιχείων.
- Συμμόρφωση με τους νόμους, τις ρυθμίσεις και τα συμβόλαια.

Σύμφωνα με τα ανωτέρω, οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να επισκοπούν την αξιοπιστία και ακεραιότητα της οικονομικής και επιχειρησιακής πληροφόρησης και τα μέσα που χρησιμοποιούνται για την αναγνώριση, την μέτρηση, την ταξινόμηση και αναφορά των πληροφοριών αυτών. Επίσης, οι ελεγκτές πρέπει να αξιολογούν την οικονομία και την

⁵⁹ Ο.π., σελ. 131.

αποδοτικότητα της χρησιμοποίησης των πόρων και να επισκοπούν τις λειτουργίες ή τα προγράμματα για την παροχή της διαβεβαίωσης εάν τα αποτελέσματα είναι συνεπή με τους στόχους που έχουν τεθεί.

Βάσει του νόμου 3016/2002⁶⁰, η Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου στη χώρα μας έχει τις ακόλουθες αρμοδιότητες:

1. Παρακολουθεί την εφαρμογή και τη συνεχή τήρηση του Εσωτερικού Κανονισμού Λειτουργίας και του καταστατικού της εταιρίας, καθώς και της εν γένει νομοθεσίας που αφορά την εταιρία και ιδιαίτερα της νομοθεσίας των ανωνύμων εταιρειών και της χρηματιστηριακής.
2. Αναφέρει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας περιπτώσεις σύγκρουσης των ιδιωτικών συμφερόντων των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντικών στελεχών της εταιρείας με τα συμφέροντα της εταιρείας, τις οποίες διαπιστώνει κατά την άσκηση των καθηκόντων του.
3. Οφείλει να ενημερώνει εγγράφως, μια φορά τουλάχιστον το τρίμηνο, το διοικητικό συμβούλιο για το διενεργούμενο έλεγχο και να παρίσταται κατά τις γενικές συνελεύσεις των μετόχων.
4. Παρέχει, μετά από έγκριση του διοικητικού συμβουλίου της εταιρείας, οποιαδήποτε πληροφορία ζητηθεί εγγράφως από τις εποπτικές αρχές, συνεργάζεται με αυτές και διευκολύνει με κάθε δυνατό τρόπο το έργο της παρακολούθησης, του ελέγχου και της εποπτείας που αυτές ασκούν.

4.5. Η ΛΟΓΙΚΗ ΤΟΥ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Σύμφωνα με τη Θεωρία Αντιπροσώπευσης⁶¹, ο εσωτερικός έλεγχος μαζί με άλλους παρεμβατικούς μηχανισμούς, όπως είναι η χρηματοοικονομική αναφορά και ο εξωτερικός έλεγχος, βοηθούν στην κατάρτιση χαμηλού κόστους συμβολαίων μεταξύ ιδιοκτητών και διευθυντών. Όπως μπορεί κανείς να διακρίνει στο ακόλουθο πλαίσιο, η Θεωρία της Αντιπροσώπευσης δε μπορεί να αιτιολογήσει την ύπαρξη εσωτερικού ελέγχου εντούτοις, μπορεί να συντελέσει στην κατανόηση ορισμένων χαρακτηριστικών του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, όπως το μέγεθος και ο σκοπός των δραστηριοτήτων του.

⁶⁰ Ν. ΥΠ' ΑΡΙΘ. 3016/2002. «Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις» (ΦΕΚ 110/17.05.2002), όπως τροποποιήθηκε από το άρθρο 26 του νόμου 3091/2002 (ΦΕΚ 330/24.12.2002)

⁶¹ Ο.π., σελ. 140-143.

Η Θεωρία Αντιπροσώπευσης μπορεί να εφαρμοστεί για να δοκιμαστεί εμπειρικά εάν οι αποκλίσεις μεταξύ διαφορετικών πρακτικών εσωτερικού ελέγχου αντικατοπτρίζουν τις διαφορετικές συμβατικές σχέσεις που προκύπτουν από διαφορές στην οργανωσιακή μορφή.

4.5.1. Πλαίσιο θεωρίας αντιπροσώπευσης για τον εσωτερικό έλεγχο

➤ **Γιατί έχουν τμήμα Εσωτερικού Ελέγχου ορισμένοι οργανισμοί;**

Ο εσωτερικός έλεγχος μαζί με άλλους μηχανισμούς ισχυροποιεί τους δεσμούς ιδιοκτητών - μετόχων. Ο εσωτερικός έλεγχος βοηθά τους μετόχους να μειώσουν το πρόβλημα της ασύμμετρης πληροφόρησης και να παρακολουθήσουν τα κόστη αποτελεσματικά.

➤ **Γιατί διαφέρει η φύση και η μορφή των τμημάτων Εσωτερικών Ελέγχων μεταξύ διαφορετικών οργανισμών;**

Η σχέση αντιπροσώπευσης απεικονίζεται στη δομή του ελέγχου και της ιδιοκτησίας της κάθε επιχείρησης.

➤ **Γιατί διαφέρουν οι πρακτικές Εσωτερικού Ελέγχου ανά οργανισμό;**

Εξαιτίας των διαφορετικών κινήτρων ιδιοκτητών/μετόχων.

➤ **Γιατί η οργανωσιακή αλλαγή επηρεάζει τα τμήματα Εσωτερικού Ελέγχου διαφορετικά;**

Η ασύμμετρη πληροφόρηση ποικίλλει μεταξύ οργανισμών ανάλογα με τη φύση και την πολυπλοκότητα της επιχείρησης. Αυτό σημαίνει ότι το κόστος διατήρησης της σύμβασης μεταξύ των ιδιοκτητών-διοίκησης εξαρτάται από τη σοβαρότητα του προβλήματος.

4.6. ΜΗΧΑΝΙΣΜΟΙ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Οι μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου έχουν σχεδιαστεί για να φέρουν σε συμφωνία τα συμφέροντα διευθυντών και μετόχων. Οι κύριοι μηχανισμοί που επηρεάζουν το βαθμό στον οποίο η διοίκηση μιας εταιρείας αντιπροσωπεύει τα συμφέροντα των μετόχων είναι οι εξής⁶²:

- Το διοικητικό συμβούλιο (*Board of Directors*)
- Τα σχέδια αποζημίωσης (*Board Compensation*)
- Η εταιρική ιδιοκτησία (*Institutional Stockholder Ownership*)
- Η χρήση δανεισμού (*Takeover Market*)

⁶² Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών, «Διεθνή ελεγκτικά πρότυπα και επαγγελματική Δεοντολογία, Γ' Συμπληρωματικό Τεύχος», σελ. 149.

4.7. Ο ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΚΤΗΣ

Σε μικρές επιχειρήσεις το έργο του εσωτερικού ελεγκτή επιτελείται από μέλη της διοίκησης, ενώ σε μεγάλες επιχειρήσεις το έργο της εποπτείας ανατίθεται στον εσωτερικό ελεγκτή από τη διοίκηση. Στα διεθνή πρότυπα του ΠΑ σχετικά με τις επαγγελματικές πρακτικές του εσωτερικού ελέγχου, τα οποία αναλύονται διεξοδικά σε ακόλουθη ενότητα, τονίζεται ο ρόλος του εσωτερικού ελεγκτή στην εταιρική πραγματικότητα. Συγκεκριμένα, αναφέρεται ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές πρέπει να εκτιμούν και να συμβουλεύουν τη διοίκηση για τη βελτίωση των διαδικασιών εταιρικής διακυβέρνησης. Παράλληλα, δίνεται έμφαση στη συμβολή τους στις διαδικασίες διαχείρισης του κινδύνου.

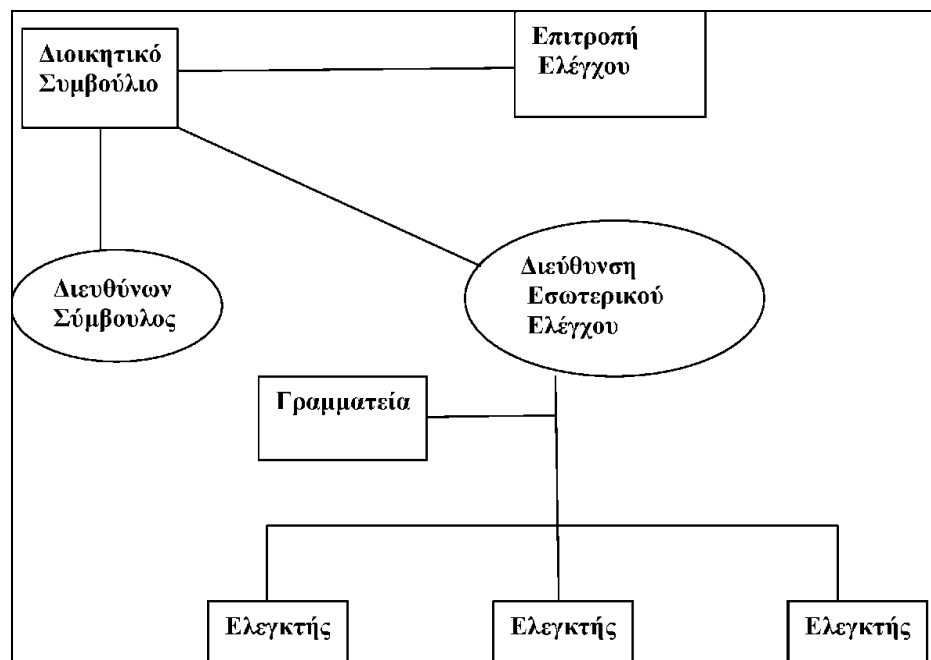
Παρακάτω επισημαίνονται κάποια βήματα με τα οποία ο εσωτερικός ελεγκτής βοηθάει τη διοίκηση στην εκπλήρωση των ευθυνών της:

- Βοηθάει το διοικητικό συμβούλιο στην εκτίμηση της εταιρικής δράσης.
- Προτείνει νέες ιδέες στην ελεγκτική επιτροπή σχετικά με τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου και τη διαχείριση του κινδύνου.
- Αναζητεί ευκαιρίες για να μειώσει τα μακροπρόθεσμα κόστη συμμόρφωσης.
- Ανανεώνει τις πολιτικές ηθικής ώστε να διασφαλίσει ότι είναι σύγχρονες και αποδεκτές από τους εργαζόμενους.
- Διενεργεί ετήσιους ελέγχους και διαδικασίες, καθώς και ανακοινώνει τα αποτελέσματα αυτά στην ελεγκτική επιτροπή.
- Διευθετεί τις ανάγκες για διαφάνεια του ετήσιου ελεγκτικού σχεδίου.

Υπογραμμίζεται ότι το προσωπικό του τμήματος εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητο, εξειδικευμένο και επιστημονικά καταρτισμένο. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου πρέπει να είναι ανεξάρτητο και να βρίσκεται μόνο κάτω από το διοικητικό συμβούλιο ή τον πρόεδρο της εταιρείας. Σε διαφορετική περίπτωση περιορίζεται η σπουδαιότητα του εσωτερικού ελέγχου. Εξαιτίας της μεγάλης σπουδαιότητας που χαρακτηρίζει τον εσωτερικό έλεγχο στη σύγχρονη οικονομική πραγματικότητα, επιβάλλεται η σύσταση κάποιων εποπτικών οργάνων στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο εταιρείες. Η ελληνική επιτροπή κεφαλαιαγοράς επιβάλλει τη θέσπιση ενός τέτοιου εποπτικού οργάνου - επιτροπή ελέγχου - σε όλες τις εταιρείες που πρόκειται να εισαχθούν στο χρηματιστήριο ή που είναι ήδη εισηγμένες, με την απόφαση 5/204/2000 και το νόμο 3016/2002. Ακόμα, η τράπεζα της Ελλάδος, με τη διοικητική πράξη 2438/1998 εισάγει την επιτροπή ελέγχου σε πιστωτικά ιδρύματα με ενεργητικό μεγαλύτερο των 880.410.858 ευρώ.

Στις αποφάσεις της επιτροπής κεφαλαιαγοράς για την εταιρική διακυβέρνηση καθορίζονται τα ποιοτικά κριτήρια προβολής εισηγμένων εταιρειών στο χρηματιστήριο, σύμφωνα με τα οποία τα μέλη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου διορίζονται από το διοικητικό συμβούλιο. Επίσης, τριμελής επιτροπή ελέγχου φέρει την ευθύνη των τελικών πορισμάτων καθώς και την ευθύνη τακτικής ενημέρωσης του διοικητικού συμβουλίου. Η επιτροπή ελέγχου συγκροτείται από ανώτατα στελέχη με απόφαση του διοικητικού συμβουλίου και έχει συμβουλευτικό ρόλο. Αποτελεί προέκταση της διοίκησης, όπως και ο εσωτερικός έλεγχος, και συνεπώς οι αρμοδιότητες και οι ευθύνες των μελών της επιτροπής αυτής είναι αυξημένες.

Παρακάτω, παρατίθεται η διαγραμματική απεικόνιση του εσωτερικού ελέγχου, σύμφωνα με τις προσαγές της Ελληνικής Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς⁶³.



Εικόνα 9: Η διαγραμματική απεικόνιση του εσωτερικού ελέγχου.

4.8. ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗ ΤΩΝ ΕΣΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΚΤΩΝ

Η απόδοση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου αποτελεί συνάρτηση του βαθμού εκπαίδευσης των εσωτερικών ελεγκτών. Ο εσωτερικός ελεγκτής πρέπει να ασκεί το

⁶³ <http://www.hcmc.gr/pages/category.asp?catID=250>

επάγγελμά του με επαρκή επαγγελματική κατάρτιση. Ταυτόχρονα, πρέπει να επιμορφώνεται συνεχώς για να μπορεί το έργο του να είναι αποτελεσματικό και αποδοτικό.

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

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

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

5. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

5.1. ΓΕΝΙΚΑ

Ο εξωτερικός έλεγχος διενεργείται στο λογιστικό σύστημα μιας μονάδας⁶⁴, αλλά και σε άλλα επιμέρους οργανωτικά συστήματα, τα οποία μπορούν εμμέσως να επηρεάζουν την αποτελεσματικότητα του λογιστικού συστήματος, με την χρήση ελεγκτικών standards αλλά και άλλων μεθόδων τις οποίες θα κρίνει κατά περίπτωση αναγκαίες ο ελεγκτής.

Στον εξωτερικό έλεγχο, οι ορκωτοί ελεγκτές, διενεργούν τον έλεγχο κυρίως στο λογιστικό σύστημα της οικονομικής μονάδας, σύμφωνα με το θεσμικό πλαίσιο που είναι διεθνώς αναγνωρισμένο.

Σύμφωνα με το εν λόγω πλαίσιο:

1. Πιστοποίηση της ορθότητας: αντικειμενικός σκοπός του ελέγχου είναι κυρίως η πιστοποίηση της ορθότητας της παρουσίασης της οικονομικής μονάδας στις λογιστικές καταστάσεις αυτής, βάση των γενικών αποδεικτικών λογιστικών αρχών.
2. Έκθεση του ελεγκτή: η πιστοποίηση αυτή αναγράφεται στην έκθεση του ελεγκτή, η οποία αποτελεί το προϊόν επαγγελματικής και προσεκτικής εφαρμογής των ελεγκτικών, καθώς και κάθε άλλων μέσων και μεθόδων που είναι αναγκαία.
3. Σχετική έγγραφη εντολή: όλοι οι έλεγχοι αναλαμβάνονται μαζί με την σχετική έγγραφη εντολή, αλλά και χωρίς ικανή εξουσιοδότηση, στην οποία αναφέρεται το είδος ή ο σκοπός του ζητούμενου ελέγχου.
4. Ελεγκτικό προσωπικό: κατά την διάρκεια του ελέγχου, το ελεγκτικό προσωπικό θα πρέπει να διατηρεί αμεροληψία, αντικειμενικότητα, ανεξαρτησία, αξιοπρέπεια και επαγγελματική ευθύνη, έναντι το ελεγχόμενου.
5. Εξειδικευμένα άτομα: κάθε έλεγχος και κάθε εργασία σχετική με αυτόν, θα πρέπει να αναλαμβάνεται από εξειδικευμένα άτομα, κατάλληλα προς την τεχνική εκπαίδευση και

⁶⁴ http://www.ehow.com/about_4894466_what-external-audit.html

ικανότητα ως ελεγκτές. Ο ελεγκτής που την αναλαμβάνει φέρει την τελική ευθύνη για τον έλεγχο. Δικαίωμα υπογραφής έχουν μόνο αυτοί που κατέχουν την άδεια ορκωτού λογιστή όπου για να την αποκτήσουν περνούν από εξετάσεις γραπτές. Επίσης και η εμπειρία καθορισμένης χρονικής διάρκειας, παίζει ρόλο στη διεξαγωγή ελέγχου υπό την εποπτεία ελεγκτή με άδεια.

6. Επαγγελματική βελτίωση: ο ορκωτός ελεγκτής θα πρέπει να είναι σωστός, υπεύθυνος και ικανός. Θα πρέπει να προσπαθεί συνέχεια να βελτιώνει την επαγγελματική και επιστημονική του κατάρτιση και ποιότητα των υπηρεσιών του. Θα πρέπει να είναι αντικειμενικός δίκαιος και ικανός να εξυπηρετήσει τους ελεγχόμενους πελάτες του, στα πλαίσια των δυνατοτήτων του και σύμφωνα με τις ευθύνες του προς την κοινωνία και το θεσμό του ανεξάρτητου ελεγκτή. Ως προς τους συναδέλφους του θα πρέπει να φέρεται σωστά και να εργάζεται με τρόπο ώστε να προάγει καλές σχέσεις και συνεργασία μεταξύ των μελών του επαγγέλματος.

5.2. ΠΛΑΙΣΙΟ ΕΡΓΑΣΙΑΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Γενικότερα ο εξωτερικός ελεγκτής έχει μεγάλη ευθύνη ως προς τους γύρω του. Στα πλαίσια της εν λόγω ευθύνης, ο εξωτερικός ελεγκτής πρέπει να συμπεριφέρεται άψογα, με τρόπο που να υπηρετήσει την κοινωνία. Επιπρόσθετα, ο εξωτερικός ελεγκτής Πρέπει να είναι οργανωτικός και πάντα να κάνει προκαθορισμένες κινήσεις εφαρμόζοντας το διεθνώς αναγνωρισμένο πλαίσιο.

Σύμφωνα με το διεθνώς αναγνωρισμένο πλαίσιο θα πρέπει να ακολουθούνται τα παρακάτω στάδια⁶⁵:

- Σχεδιασμός του ελέγχου. Ο υπεύθυνος ελεγκτής θα πρέπει να προγραμματίσει, σε συνεννόηση με τον ελεγχόμενο, τόσο τον χρόνο έναρξης του ελέγχου όσο και την κατάλληλη κατανομή εκείνων των φάσεων αυτού, ώστε ο έλεγχος τελικά να μην αποβεί σε βάρος, ούτε των ελεγκτών αλλά ούτε των ελεγχόμενων. Υπάρχουν στάδια και μεγέθη των λογιστικών καταστάσεων, των οποίων ο έλεγχος μπορεί να αρχίσει, έτσι ώστε να μειωθεί ο φόρτος εργασίας κατά την τελική φάση, που ακολουθεί του κλεισίματος των λογιστικών βιβλίων και της σύνταξης λογιστικών καταστάσεων από την ελεγχόμενη μονάδα. Η ανάθεση τμημάτων, ο προϋπολογισμός και ο επιμερισμός του συνολικού ελέγχου αυτού στο κατάλληλο ελεγκτικό προσωπικό γίνεται με τη βοήθεια ειδικών, για κάθε κλάδο επιχειρήσεων, ελεγκτικών οδηγιών και προγραμμάτων. Γι' αυτό ο έμπειρος

⁶⁵ http://en.wikipedia.org/wiki/External_auditor

ελεγκτής χρησιμοποιεί τα φύλλα εργασίας προηγούμενων ελέγχων, αν έχουν εγκριθεί από την ίδια ελεγκτική εταιρεία ή και προκαταρκτικές επαφές και συνεντεύξεις με το κατάλληλο προσωπικό της ελεγχόμενης μονάδας για ενημέρωση τουλάχιστον του φακέλου με τα γενικά στοιχεία της μονάδας.

- Αξιολόγηση εσωτερικής οργάνωσης και ελέγχου. Γενικά, η μελέτη και αξιολόγηση της εσωτερικής οργάνωσης της ελεγχόμενης μονάδας, αλλά και εκείνων των τμημάτων της, ειδικότερα του λογιστηρίου, της μηχανογράφησης και των αποθηκών, που άπτονται περισσότερο του διενεργούμενου ελέγχου, είναι το δεύτερο στάδιο μετά τον βασικό σχεδιασμό. Η εσωτερική οργάνωση περιλαμβάνει:
 - ο το οργανόγραμμα της μονάδας,
 - ο τις περιγραφές θέσεων εργασίας των διαφόρων τμημάτων,
 - ο τα εγχειρίδια διαδικασιών και οδηγιών δράσεως, καθώς κάθε τεχνική ή μεθοδολογία και πολιτική προς την επίτευξη των στόχων της μονάδας γενικά ή και επιμέρους τμημάτων αυτής. Τον ελεγκτή περισσότερο ενδιαφέρει η εσωτερική οργάνωση του λογιστηρίου και ο τρόπος λειτουργίας αυτού (ειδικότερα η λειτουργία του συγκεκριμένου λογιστικού συστήματος).
- Ανασκόπηση και επίβλεψη του ελέγχου. Για κάθε φάση και κάθε τομέα του ελέγχου, ο υπεύθυνος του ελέγχου θα πρέπει να προϋπολογίσει ικανό χρόνο για επίβλεψη και έλεγχο της εργασίας των υφισταμένων σε κάθε επίπεδο.

Κατά την διάρκεια και των τριών σταδίων εξέχουσα σημασία διαδραματίζουν τόσο τα φύλλα εργασίας όσο και τα ικανά τεκμήρια. Ειδικότερα, από την μία πλευρά, το γεγονός του ελέγχου, καθώς και ο τρόπος διεξαγωγής αυτού αλλά και των λεπτομερειών επί των οποίων ο ελεγκτής στήριξε την εκφρασθείσα απ' αυτόν γνώμη, πρέπει να προκύπτει μέσα από τα φύλλα εργασίας. Τα φύλλα εργασίας αποτελούν, επίσης, και ισχυρά αποδεικτικά στοιχεία σε περίπτωση που θα αμφισβητηθεί το πόρισμα του ελεγκτή ή τμήματα αυτού. Από την άλλη πλευρά, τα τεκμήρια που θα συλλέγουν από επιθεώρηση, παρατήρηση, ερωτήσεις, επιβεβαιώσεις και υπολογισμούς, θα πρέπει να είναι ικανά για να στηρίξουν τη γνώμη του ελεγκτή. Η διαδικασία αυτή συντελείται σε δύο στάδια, το πρώτο έγκειται στην συλλογή των τεκμηρίων και το δεύτερο στην αξιολόγηση αυτών.

5.3. ΕΙΔΗ ΕΞΩΤΕΡΙΚΩΝ ΕΛΕΓΧΩΝ

5.3.1. Γενικά

Με βάση το στοιχείο που επιλέγει κάθε ελεγκτής να δώσει έμφαση οι έλεγχοι διακρίνονται σε⁶⁶:

- ✓ Χρηματοοικονομικοί έλεγχοι
- ✓ Λειτουργικοί έλεγχοι
- ✓ Έλεγχοι αποδοτικότητας
- ✓ Έλεγχοι συμμόρφωσης
- ✓ Ειδικοί έλεγχοι

5.3.2. Χρηματοοικονομικός Έλεγχος

Ο χρηματοοικονομικός έλεγχος είναι ο έλεγχος για την διαπίστωση της ορθής παρουσίας στις χρηματοοικονομικές καταστάσεις των οικονομικών μεγεθών που αφορούν στην χρηματοοικονομική θέση και στα αποτελέσματα της δράσεως των οικονομικών μονάδων. Ο χρηματοοικονομικός έλεγχος ελέγχει βασικά την αξιοπιστία και αποτελεσματικότητα του λογιστικού συστήματος της ελεγχόμενης μονάδας στην μέτρηση και παρουσίαση των χρηματοοικονομικών μεγεθών και των αποτελεσμάτων της.

5.3.3. Λειτουργικός Έλεγχος

Κατά τον λειτουργικό έλεγχο επιδιώκεται να αξιολογηθεί κατά πόσο μια λειτουργία, συνολική ή αποσπασματική και όχι απαραίτητα χρηματοοικονομικής φύσεως, εκτελείται σύμφωνα με κάποια δεοντολογικά ή επιστημονικά κριτήρια και αρχές του συγκεκριμένου κλάδου, αλλά και σύμφωνα με τις γενικότερες επιχειρησιακές και διοικητικές αρχές (κανονισμούς, εγχειρίδια διαδικασιών, ελέγχους πληροφόρηση, κ.λπ.).

5.3.4. Έλεγχος Αποδοτικότητας

Ο έλεγχος αποδοτικότητας κυρίως απασχολεί τους εσωτερικούς ελεγκτές και ενδιαφέρεται για το αν μια διαδικασία ή λειτουργία σε έναν οργανισμό φέρνει θετικά αποτελέσματα σ' αυτόν.

5.3.5. Έλεγχος Συμμόρφωσης

⁶⁶ Καζαντζής Χ., «Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων», σελ. 132.

Ο έλεγχος συμμόρφωσης σκοπό έχει την διαπίστωση της συμμόρφωσης με κάποιους προσυμφωνημένους όρους ή προδιαγεγραμμένες διαδικασίες των εμπλεκόμενων μερών (π.χ. συμμόρφωση προς τους όρους δανειακών συμβολαίων, συμβολαίων συνεργασίας ή χρήσης δικαιωμάτων ευρεσιτεχνιών, επιχορηγήσεων, προδιαγραφών έργων, κ.λπ.).

5.3.6. Ειδικοί Έλεγχοι

Ειδικός έλεγχος μπορεί να είναι κάθε έλεγχος ο οποίος δεν εμπίπτει σε μια από τις παραπάνω συγκεκριμένες κατηγορίες, αρκεί να έχει την ικανότητα ο ελεγκτής να τον διεκπεραιώσει. Σ' αυτούς ανήκει και ο δικαστικός έλεγχος του άρθρου 634 του Κώδικα Πολιτικής δικονομίας, που πραγματοποιούν εμπειρογνώμονες εξωτερικοί ελεγκτές.

5.4. Ο ΡΟΛΟΣ ΚΑΙ Η ΔΡΑΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ

Ενώ ο εσωτερικός ελεγκτής σταθμίζει τα εσωτερικά ζητήματα μίας οικονομικής μονάδας, ο εξωτερικός ελεγκτής προσφέρει τις υπηρεσίες του χωρίς να συσχετισθεί με τα άτομα και τους παράγοντες που προσδιορίζουν τις δυνατότητες και τις αδυναμίες μιας επιχείρησης. Η έλλειψη κάθε είδους δεσμών με τους διοικούντες την οικονομική μονάδα και την αυτοτέλεια της δράσης το απέναντι στις επιδράσεις τους αποτελούν το καλύτερο πιστοποιητικό του κύρους και της ευρύτατης χρησιμότητας και ορθότητας των πορισμάτων του.

Στις περισσότερες οικονομικά ανεπτυγμένες χώρες σήμερα ο εξωτερικός ελεγκτής δεν θεωρείται επάγγελμα αλλά λειτουργήμα. Όσο αυξάνεται η πολυπλοκότητα των οικονομικών σχέσεων τόσο περισσότερο γίνεται αναγκαία η οργάνωση και η συγκρότηση του εξωτερικού ελέγχου σε ανεξάρτητο λειτουργήμα, με επαρκή και σαφώς οριοθετημένο πλαίσιο δράσης. Σήμερα αποτελεί καθολικό αίτημα η διαύγεια στις οικονομικές συναλλαγές για το σύνολο του παραγωγικού και διοικητικού δυναμικού των επιχειρήσεων, καθώς και των ευρύτερων στρωμάτων του κοινωνικού συνόλου. Η εξασφάλιση αυτή ανεβάζει την στάθμη των προσδοκιών και των απαιτήσεων των πελατών των εξωτερικών ελεγκτών.

Οι ικανότητες των ελεγκτών για να διεκπεραιώσουν το έργο τους πρέπει να αντανakλούν τόσο στη δόμηση του χαρακτήρα και της προσωπικότητάς τους, όσο και τη σφυρηλάτηση της επαγγελματικής τους οντότητας. Άλλα απαραίτητα προσόντα που πρέπει να κατέχει ο ελεγκτής είναι τα ακόλουθα⁶⁷:

⁶⁷ Ο.π., σελ.138.

- ✓ Υψηλό επίπεδο εξειδικευμένων γνώσεων, οι οποίες θα πρέπει να ανανεώνονται και να προσαρμόζονται σύμφωνα με τις δυναμικές εξελίξεις της οικονομικής επιστήμης.
- ✓ Απόκτηση πείρας μέσα από την μακροχρόνια ενασχόληση τους με το αντικείμενο του ελέγχου. Θα πρέπει τα θέματα που ασχολούνται να έχουν έναν αυξητικό βαθμό δυσκολίας έτσι ώστε η πείρα που θα αποκτάται να είναι πλήρως αξιοποιήσιμη για τα νέα δεδομένα που θα προκύπτουν.
- ✓ Αναπτυγμένη κριτική ικανότητα και αντιληπτικότητα, χωρίς ενδοιασμούς και χρονοτριβές. Η κρίση του είναι από τα βασικά προσόντα που πρέπει να διαθέτει ένας ελεγκτής για να κατανοεί και να ιεραρχεί τη σπουδαιότητα των μεγεθών της Ελεγκτικής.
- ✓ Ευστροφία πνεύματος και έφεση να αυτοσχεδιάζει και να επινοεί διαρκώς νέες μεθόδους και διαδικασίες, προκειμένου να μπορεί να απλοποιεί σύνθετες καταστάσεις.
- ✓ Σιγουριά και αυτοπεποίθηση για την ορθότητα του έργου του και τα συμπεράσματα στα οποία καταλήγει, για να μην γίνεται έρμαιο αντιφατικών στοιχείων και μεγεθών που επιδέχονται πολλές ερμηνείες.
- ✓ Λεπτότητα, διπλωματικότητα και διακριτικότητα στις επαφές του και στη εκτέλεση των καθηκόντων του, καθώς δεν είναι απλό ο έλεγχος του κύκλου των εργασιών και των άλλων προσώπων.
- ✓ Ευχέρεια τόσο στον προφορικό όσο και στο γραπτό λόγο. Καθώς και καλλιέργεια της ικανότητας να πείθει για την ορθότητα των απόψεων του και την αναγκαιότητα των πράξεών του.
- ✓ Προθυμία για συνεργασία με τους ελεγχόμενους και την καλλιέργεια σχέσεων αμοιβαίας κατανόησης και αλληλοενημέρωσης.
- ✓ Εργατικότητα, εμμονή και επιμέλεια στο έργο του, το οποίο είναι ιδιαίτερα λεπτό, αποκλεισμός συμβιβαστικών λύσεων που θα μπορούσαν να αλλοιώσουν την εικόνα της ελεγχόμενης μονάδας για χάρη των διοικούντων και σε βάρος του ευρύτερου κοινωνικού συνόλου.

5.5. ΠΛΕΟΝΕΚΤΗΜΑΤΑ ΑΠΟ ΤΗΝ ΧΡΗΣΗ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ

Οι επιχειρήσεις ωφελούνται πολλαπλώς από τη χρησιμοποίηση των ορκωτών λογιστών. Τα οφέλη αυτά που αποκομίζει μια επιχείρηση δικαιολογούν απόλυτα το σημαντικό κόστος αυτής της επιλογής του. Επιπρόσθετα όλων των ήδη προαναφερθέντων πλεονεκτημάτων που δημιουργεί για τις επιχειρήσεις η χρησιμοποίηση των εξωτερικών

ελεγκτών, όπως είναι νομιμότητα και η εγκυρότητα των οικονομικών καταστάσεων, η συνεχής βελτίωση του λογιστικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Οι ανώνυμες εταιρίες που προσλαμβάνουν ελεγκτές απολαμβάνουν κάποια πλεονεκτήματα τα οποία είναι τα εξής⁶⁸:

- ❖ Ο διατασσόμενος έλεγχος διαχείρισεως των ανωνύμων εταιριών ανατίθεται υποχρεωτικός σε ορκωτό ελεγκτή εφόσον η ελεγχόμενη εταιρία έχει τακτικό ελεγκτή εκ του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών.
- ❖ Για τις επιχειρήσεις οι οποίες υποχρεωτικός ή προαιρετικός χρησιμοποιούν ορκωτό ελεγκτή, το μετά τον έλεγχο δυνάμενο να εκδοθεί ειδικό πιστοποιητικό που αναφέρεται στο ποσό των καταβληθέντων μισθών και ημερομισθίων και στις αποδοχές εν γένει του απασχοληθέντος προσωπικού απαλλάσσει τις επιχειρήσεις οιαδήποτε επανέλεγχου επί του σημείου τούτου εκ μέρους ασφαλιστικού οργανισμού.
- ❖ Ο προϊστάμενος της αρμόδιας Διεύθυνσης Οικονομικών Υπηρεσιών, προκειμένου να καθορίσει την φορολογική υποχρέωση των ανωνύμων εταιριών, μπορεί να περιορισθεί και να λάβει υπόψη του αποκλειστικός το παρά του ορκωτού ελεγκτή εκδιδόμενο πιστοποιητικό ελέγχου περί του φορολογητέου εισοδήματος της επιχειρήσεως, εφόσον στον εν λόγω πιστοποιητικό να μην γίνεται ρητή μνεία ότι εκδίδεται για φορολογικούς σκοπούς και ότι κατά τον έλεγχο των οικονομικών αποτελεσμάτων ελήφθησαν υπόψη οι διατάξεις των νόμων περί φορολογίας εισοδήματος φυσικών και νομικών προσώπων, καθώς και οποιασδήποτε άλλη διάταξη σχετικού νόμου. Στην περίπτωση αυτή ο ελεγκτής οφείλει να παράσχει στο προϊστάμενο της εκάστοτε Δ.Ο.Υ. κάθε πληροφορία ή εξήγηση την οποία ο προϊστάμενος ήθελε να ζητήσει σε σχέση με τον τρόπο τήρησης των βιβλίων και στοιχείων, τις εγγραφές που έγιναν σ' αυτά και γενικώς κάθε αναγκαίο στοιχείο ή διευκρίνιση, για τον προσδιορισμό της φορολογικής ύλης.

5.6. ΟΙ ΑΡΧΕΣ ΤΟΥ ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ

Ο εξωτερικός έλεγχος επιβάλλεται από τη νομοθεσία και επικεντρώνεται στον έλεγχο των οικονομικών καταστάσεων ενός οργανισμού, με σκοπό τη διατύπωση γνώμης, προς τους μετόχους του οργανισμού, κατά πόσο οι καταστάσεις αυτές παρουσιάζουν αληθινή και δίκαιη εικόνα της οικονομικής θέσης και των αποτελεσμάτων του οργανισμού, και ότι συνάδουν με τη σχετική νομοθεσία και τα Διεθνή Πρότυπα Χρηματοοικονομικής

⁶⁸ Ο.π., σελ. 142.

Πληροφόρησης. Λόγω κάποιων αναγκαιοτήτων και αιτιών ο εξωτερικός έλεγχος ανταποκρίνεται και διενεργείται κάτω από κάποιες αρχές⁶⁹.

- A.** Βασική αρχή του εξωτερικού ελέγχου είναι ο διαχωρισμός μεταξύ διοίκησης και ιδιοκτήτη που αποβλέπει στη τυχόν σύγκρουση οικονομικών συμφερόντων.
- B.** Επιπροσθέτως, η ανάγκη για επαλήθευση. Το έργο αυτό καλείται να επιτελέσει ο εξωτερικός, ανεξάρτητος έλεγχος όχι μόνο για τους άμεσα ενδιαφερόμενους, τωρινούς ιδιοκτήτες αλλά και για τους μελλοντικούς, καθώς και για όλες τις κοινωνικές ομάδες όπου χρησιμοποιούν τις οικονομικές πληροφορίες των λογιστικών καταστάσεων και έχουν έμμεσο συμφέρον στην ορθολογική κατανομή των περιορισμένων πόρων της ομάδας/κοινωνίας, της οποίας τυγχάνουν να είναι μέλη.
- C.** Συγκέντρωση τεκμηριωμένων επαληθεύσεων και διαπιστώσεων. Με αυτόν τον τρόπο ο ελεγκτής εξάγει ένα ορθό πόρισμα και επιστημονικά τεκμηριωμένο.

Σύμφωνα με τις κείμενες διατάξεις, αποστολή του εξωτερικού ελέγχου είναι, μετά από διενέργεια ουσιαστικού και αντικειμενικού ελέγχου με βάση τους κανόνες της Ελεγκτικής, να πληροφορήσει το πλήθος των ενδιαφερομένων.(μέτοχους, πιστωτές, κράτος κτλ):

1. Εάν οι ετήσιες οικονομικές καταστάσεις της εταιρείας εμφανίζουν την αληθινή και πραγματική εικόνα της χρηματοοικονομικής (περιουσιακής) καταστάσεως της συγκεκριμένης εταιρείας και των αποτελεσμάτων της.
2. Εάν η οικονομική διαχείριση της παρούσας χρήσης διεξάχθηκε ομαλά και σύμφωνα με τις διατάξεις του νόμου και του καταστατικού και γενικά σύμφωνα με τους κανόνες της χρηστής διαχείρισης.
3. Εάν υφίσταται ικανοποιητικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου.
4. Εάν για την λογιστική απεικόνιση και παρακολούθηση της οικονομικής διαχείρισης εφαρμόζεται το λογιστικό σχέδιο πλήρες και επιστημονικά θεμελιωμένο που να περιλαμβάνει τις γενικά παραδεκτές βασικές λογιστικές αρχές.

5.7. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ Ο.Ε.

Ο εξωτερικός έλεγχος είναι ο λογιστικοδιαχειριστικός έλεγχος που διενεργείται από επαγγελματίες και ειδικά εκπαιδευμένους γι' αυτό λογιστές-ελεγκτές, οι οποίοι πρέπει να είναι ανεπίληπτου ήθους και ακέραιου χαρακτήρα, άρτιας επιστημονικής κατάρτισεως και

⁶⁹ Παπαδάτου Θ., «Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος Α.Ε., Β' έκδοση, Εφαρμογές Διεθνών Λογιστικών Προτύπων - Έλεγχος της διαχείρισης - Σύστημα οικολογικής διαχείρισης και ελέγχου», σελ. 178-179.

εξειδικευμένης πείρας, που ασκούν το έργο τους με διαφάνεια και υπευθυνότητα έτσι ώστε να διασφαλίζεται η εγκυρότητα και η αξιοπιστία των πορισμάτων των διενεργούμενων ελέγχων σύμφωνα με τα διεθνώς αναγνωρισμένα ελεγκτικά πρότυπα και τους όρους που τίθενται από την εσωτερική και κοινοτική νομοθεσία. Δεν θα πρέπει να έχουν καμία υπαλληλική σχέση με την ελεγχόμενη επιχείρηση ή άλλη εξάρτηση από αυτήν και έτσι είναι κατοχυρωμένη η ανεξαρτησία της επαγγελματικής τους γνώμης, όπως προβλέπουν οι κανόνες των Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων και οι κείμενες διατάξεις. Πρόκειται για τον θεσμό των εξωτερικών ελεγκτών, των γνωστών Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών που συγκροτούν το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών. Το ΣΟΕΛ λειτουργεί με την μορφή Νομικού Προσώπου Δημοσίου Δικαίου και αποβλέπει στην άσκηση του ελέγχου της οικονομικής διαχείρισης των πάσης φύσεως δημοσίων και ιδιωτικών οργανισμών και επιχειρήσεων. Διοικείται από επταμελές εποπτικό συμβούλιο, το οποίο εκλέγεται από την Γενική Συνέλευση αυτού.

Το ΣΟΕΛ⁷⁰, του οποίου η λειτουργία άρχισε την 19/11/1956, αποτελείται από Ορκωτούς Ελεγκτές, από Επίκουρους Ορκωτούς Ελεγκτές, από Δόκιμους Ορκωτούς Ελεγκτές και τους Ασκούμενους Ορκωτούς Ελεγκτές. Εισαγωγικός βαθμός είναι η βαθμίδα του Ασκούμενου Ορκωτού Ελεγκτή, στην οποία διορίζεται ο έχων ανεπίληπτο ήθος και αναμφισβήτητη αρετή και εφόσον είναι κάτοχος πτυχίου οικονομικής πανεπιστημιακής σχολής. Η προαγωγή στις επόμενες βαθμίδες γίνεται μετά από επιτυχείς επαγγελματικές εξετάσεις.

Οι Ορκωτοί Ελεγκτές έχουν πλήρη τα δικαιώματα και τις αντίστοιχες υποχρεώσεις του μέλους του Σώματος Ορκωτών Ελεγκτών και ασκούν ελεύθερα και υπό ιδία ευθύνη τις ελεγκτικές εργασίες. Οι Επίκουροι, Δόκιμοι και Ασκούμενοι Ορκωτοί Ελεγκτές βοηθούν τους Ορκωτούς Ελεγκτές στην εκτέλεση του έργου τους, ενεργώντας πάντα επ' ονόματι, για λογαριασμό και υπ' ευθύνη του Ορκωτού Ελεγκτή.

Οι Ορκωτοί Ελεγκτές είναι αποκλειστικώς αρμόδιοι για την άσκηση του τακτικού ελέγχου της οικονομικής διαχείρισης και των οικονομικών καταστάσεων των ΝΠΔΔ (πλην των δήμων και κοινοτήτων), των ΝΠΙΔ που εξυπηρετούν δημόσιο ή κοινωφελή σκοπό και επιχορηγούνται από το κράτος, των τραπεζών, των ασφαλιστικών εταιρειών, των Α.Ε. , των Ε.Π.Ε., των εταιρειών διαχείρισης αμοιβαίων κεφαλαίων, των Α.Ε. των οποίων οι μετοχές είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο, των Α.Ε. των οποίων το μετοχικό κεφάλαιο εν όλο ή εν μέρει έχει αναληφθεί με δημόσια εγγραφή και τέλος των εταιρειών ή οργανισμών ή και

⁷⁰ Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών, «Διεθνή ελεγκτικά πρότυπα και επαγγελματική Δεοντολογία, Γ' Συμπληρωματικό Τεύχος», σελ. 203-204.

δραστηριοτήτων γενικά που με βάση διατάξεων νόμου υπάγονται στον υποχρεωτικό έλεγχο ορκωτών ελεγκτών.

Οι Ορκωτοί Ελεγκτές είναι επίσης αποκλειστικώς αρμόδιοι για την διενέργεια πραγματογνωμοσύνης πάνω σε θέματα οικονομικής διαχείρισης ή καταστάσεως οποιαδήποτε φυσικού ή νομικού προσώπου, δημοσίου ή ιδιωτικού δικαίου, κοινοπραξίας, ειδικού λογαριασμού που απαιτεί λογιστικές γνώσεις. Η πραγματογνωμοσύνη αυτή διατάσσεται σύμφωνα με τις διατάξεις του κώδικα πολιτικής δικονομίας περί πραγματογνωμοσύνης, είτε με δικαστική πράξη κατά την διάρκεια δίκης, είτε με δικαστική απόφαση μετά από αίτηση οποιασδήποτε διοικητικής αρχής ή υπηρεσίας του κράτους που έχει αρμοδιότητα προς τούτο και εφόσον επικαλείται και αποδεικνύει ότι συντρέχει λόγος δημοσίου συμφέροντος.

Η εντολή προς τον ελεγκτή για την διεξαγωγή του ελέγχου είναι πρωταρχικά δικαίωμα των μετόχων-ιδιοκτητών της οικονομικής μονάδας, ή της εποπτεύουσας αρχής, όταν δεν πρόκειται για ιδιωτικούς οργανισμούς και σ' αυτούς πρωτίστως αναφέρεται ο ελεγκτής. Δεδομένης, όμως, και της θεωρίας ότι η καλύτερη κυκλοφορία αξιόπιστων οικονομικών πληροφοριών σε μια κοινωνία συμβάλλει στην ορθολογικότερη κατανομή των οικονομικών πόρων της, η Ελεγκτική, όπως και άλλοι κοινωνικοί θεσμοί, επιβάλλεται και διέπεται από συγκεκριμένους νόμους για την διασφάλιση της ποιότητας του κοινωνικού αγαθού των οικονομικών πληροφοριών, τις οποίες δημοσιεύουν μονάδες που διαχειρίζονται σημαντικό μέγεθος οικονομικούς πόρους.

5.7.1. Διάκριση των Ελεγκτών σε Ορκωτούς Λογιστές - Ελεγκτές και σε Ελεγκτές μη Ορκωτούς Λογιστές - Ελεγκτές

Με το άρθρο 36 του Ν. 2190/1920 ορίζεται ότι⁷¹, προκειμένου να ληφθεί έγκυρα απόφαση από τη Γενική Συνέλευση σχετικά με του ετήσιους λογαριασμούς, αυτοί θα πρέπει να έχουν ελεγχθεί προηγουμένως από δυο τουλάχιστον ελεγκτές.

Οι Ανώνυμες Εταιρείες, οι οποίες υπερβαίνουν τα όρια της παρ. 6 του άρθρου 42α, εκλέγουν υποχρεωτικά τους ελεγκτές τους από τους Ορκωτούς Λογιστές του Σώματος Ορκωτών Λογιστών σύμφωνα με τις διατάξεις της νομοθεσίας που ισχύουν κάθε φορά.

Από τις παραπάνω διατάξεις προκύπτει ότι υπάρχουν δυο κατηγορίες Ελεγκτών, οι Ορκωτοί Ελεγκτές - Λογιστές και οι μη Ορκωτοί Ελεγκτές - Λογιστές πτυχιούχοι ανώτατων σχολών που έχουν άδεια ασκήσεως οικονομολογικού επαγγέλματος από το Οικονομικό

⁷¹ Ο.π., σελ. 208.

Επιμελητήριο της Ελλάδος (Ο.Ε.Ε), που συνηθίζεται να καλούνται στην πράξη «απλοί» ελεγκτές.

Ειδικότερα με το άρθρο 36α του Ν. 2190/1920 ορίζεται ότι: Όταν, σύμφωνα με τις διατάξεις που ισχύουν κάθε φορά, δεν προβλέπεται η διενέργεια ελέγχου ανώνυμης εταιρίας από Ορκωτό Ελεγκτή, ο έλεγχος διενεργείται από ελεγκτές πτυχιούχους ανώτατων σχολών, που έχουν άδεια άσκησης οικονομολογικού επαγγέλματος από το Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδος.

5.8. ΕΠΑΓΓΕΛΜΑ ΛΟΓΙΣΤΗ

Λογιστής - Φοροτεχνικός είναι ο κάτοχος ειδικής άδειας ασκήσεως του επαγγέλματος⁷², ο οποίος ασχολείται κατ' επάγγελμα ως μισθωτός ή ελεύθερος επαγγελματίας με λογιστικές και φοροτεχνικές εργασίες επιτηδευματιών ή και άλλων φυσικών προσώπων. Έργο των λογιστών φοροτεχνικών είναι η ορθή εφαρμογή των λογιστικών αρχών, προτύπων και σχεδίων γενικών και κλαδικών, η εποπτεία και η εφαρμογή διαδικασιών για τον προσδιορισμό της φορολογητέας ύλης και των αναλογούντων φόρων, η ενημέρωση και η τήρηση των φορολογικών βιβλίων, η κατάρτιση και η υπογραφή οικονομικών καταστάσεων, ισολογισμών και αποτελεσμάτων χρήσεως επιχειρήσεων και οργανισμών, η σύνταξη, υπογραφή και υποβολή φορολογικών δηλώσεων, συμπληρωματικών και στατιστικών στοιχείων προς τις Δημόσιες Υπηρεσίες καθώς και μισθολογικών καταστάσεων, ασφαλιστικών εισφορών και προγραμμάτων εργασίας.

Για την άσκηση του επαγγέλματος του Λογιστή - Φοροτεχνικού απαιτείται ειδική άδεια η οποία χορηγείται από την Κεντρική Διοίκηση του Ο.Ε.Ε. ή την αρμόδια Τοπική Διοίκηση Περιφερειακού Τμήματος του Ο.Ε.Ε. Στους κατόχους της ως άνω αδειάς χορηγείται δελτίο επαγγελματικής ταυτότητας, το οποίο ανανεώνεται κατ' έτος. Η άδεια ασκήσεως επαγγέλματος χορηγείται μόνο σε φυσικά πρόσωπα. Η άδεια ασκήσεως επαγγέλματος του Λογιστή - Φοροτεχνικού διακρίνεται σε άδεια Λογιστή - Φοροτεχνικού Α', Β', Γ' και Δ' τάξεως. Η εν λόγω άδεια είναι σε ισχύ εφόσον ανανεώνεται ετησίως το δελτίο επαγγελματικής ταυτότητας. Για την μετάταξη σε ανώτερη τάξη απαιτείται πιστοποίηση παρακολούθησης επιμορφωτικών σεμιναρίων που διοργανώνει το Οικονομικό Επιμελητήριο Ελλάδος για την αναβάθμιση της άδειας και προϋπηρεσία.

⁷² <http://www.taxheaven.gr/default/pages/library/id/1/load/7842>

5.8.1. Τάξεις Λογιστών Αρμοδιότητες

- Δ' Φορολογικές δηλώσεις, λογιστικές εργασίες Α - Β κατηγορίας έως 100.000 € .
- Γ' Φορολογικές δηλώσεις, λογιστικές εργασίες Α - Β κατηγορίας έως 1.000.000 € .
- Β' Φορολογικές δηλώσεις, λογιστικές εργασίες Α - Β -Γ κατηγορίας έως 1.400.000 €.
- Α' Φορολογικές δηλώσεις, λογιστικές εργασίες Α - Β -Γ κατηγορίας απεριόριστο ύψος €.

5.9. ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΔΙΟΡΙΣΜΟΥ ΟΡΚΩΤΟΥ ΕΛΕΓΚΤΗ

Οι ορκωτοί ελεγκτές διορίζονται από την τακτική Γενική Συνέλευση των μετόχων⁷³, που λαμβάνει χώρα κατά την διάρκεια της ελεγχόμενης χρήσης, για τον έλεγχο των ετήσιων οικονομικών τους καταστάσεων. Μπορούν να επαναπροσδιορίζονται όχι όμως για περισσότερες από πέντε συνεχόμενες εταιρικές χρήσεις. Μεταγενέστερος επαναπροσδιορισμός δεν επιτρέπεται να λάβει χώρα αν δεν έχουν παρέλθει δύο πλήρεις χρήσεις. Τα μέλη του Δ.Σ. ευθύνονται έναντι της εταιρείας αλλά και κατά τις διατάξεις του άρθρου 57 του Ν.2190/1920 για την παράλειψη διορισμού ορκωτών ελεγκτών, αν δεν συγκάλεσαν εγκαίρως την τακτική γενική συνέλευση. Ο διορισμός των ορκωτών ελεγκτών γνωστοποιείται σε αυτούς από την εταιρεία. Οι ορκωτοί ελεγκτές θεωρούνται ότι αποδέχτηκαν τον διορισμό τους εφόσον δεν τον αποποιηθούν εντός πέντε εργάσιμων ημερών. Δεν επιτρέπεται μεταβίβαση της αρμοδιότητας των ελεγκτών.

Υποχρεούνται να εκτελέσουν τα καθήκοντά τους αυτοπροσώπως, δεν κωλύονται όμως να προσλαμβάνουν, με δική τους ευθύνη, βοηθούς στην εκτέλεση του έργου τους. Οφείλουν κατά τη διάρκεια της χρήσης να παρακολουθούν τη λογιστική και διαχειριστική κατάσταση της εταιρείας και έχουν το δικαίωμα να λάβουν γνώση οποιουδήποτε βιβλίου, λογαριασμού ή εγγράφου ακόμα και των πρακτικών του Δ.Σ. και της Γ.Σ. Υποχρεούνται να κάνουν κάθε αναγκαία υπόδειξη προς το Δ.Σ. και στην περίπτωση που διαπιστώνουν παράβαση των διατάξεων του νόμου ή του καταστατικού, να αναφέρονται στον Υπουργό Εμπορίου που ασκεί την εποπτεία.

5.10. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΩΣΤΕ ΜΙΑ ΑΝΩΝΥΜΗ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΝΑ ΕΛΕΓΧΕΤΑΙ ΑΠΟ Ο.Ε.

⁷³ Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών, «Διεθνή ελεγκτικά πρότυπα και επαγγελματική Δεοντολογία, Γ' Συμπληρωματικό Τεύχος», σελ. 28-29.

Ορισμένες κατηγορίες Ανωνύμων Εταιρειών υποχρεούνται από διάταξη νόμου να χρησιμοποιούν για τον έλεγχό τους ελεγκτές από το Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών-Λογιστών. Τέτοιες Α.Ε. είναι⁷⁴:

- Οι τραπεζικές, οι ασφαλιστικές, οι εταιρείες επενδύσεως χαρτοφυλακίου, οι εταιρείες διαχειρίσεως αμοιβαίων κεφαλαίων, εταιρείες χρηματοδοτικών μισθώσεων.
- Οι Α.Ε. των οποίων οι μετοχές είναι εισηγμένες στο χρηματιστήριο.
- Οι εταιρείες παροχής επενδυτικών υπηρεσιών - Ε.Π.Ε.Υ.
- Οι ανώνυμες ποδοσφαιρικές και καλαθοσφαιρικές εταιρείες.
- Η Κτηματική Εταιρεία του Δημοσίου.
- Οι ανώνυμες εταιρείες που υποχρεούνται να συντάσσουν ενοποιημένες οικονομικές καταστάσεις.
- Οι εταιρείες ύδρευσης και αποχέτευσης.

Σύμφωνα με τις διατάξεις του Ν.2190/1920 όπως ισχύουν από 08/08/2007, οι Ανώνυμες Εταιρείες οι οποίες υπερβαίνουν τα δύο από τα τρία αριθμητικά όρια των κριτηρίων του άρθρου 42α, ελέγχονται από έναν τουλάχιστον Ορκωτό Ελεγκτή.

Ο έλεγχος αυτός αποτελεί προϋπόθεση του κύρους της έγκρισης των ετήσιων οικονομικών καταστάσεων από την Γενική Συνέλευση. Τα αριθμητικά όρια του άρθρου 42α καθορίστηκαν από 08/08/2007 ως εξής:

- a) Σύνολο ισολογισμού (άθροισμα στοιχείων Α μέχρι Ε του ενεργητικού του ισολογισμού).
€ 2.500.000
- b) Καθαρός κύκλος εργασιών. **€ 5.000.000**
- c) Μέσος όρος προσωπικού που απασχολήθηκε κατά την διάρκεια της χρήσεως.
Άτομα 50

Η εταιρεία παύει να υπάγεται στον υποχρεωτικό έλεγχο των ορκωτών ελεγκτών εάν σε δυο προηγούμενες αλληλοδιάδοχες χρήσεις δεν θα υπερέβαινε τα αριθμητικά όρια των δύο από τα παραπάνω τρία κριτήρια. Για την υποχρεωτική υπαγωγή στον έλεγχο Ανώνυμης Εταιρείας, απαιτείται η σε δυο συνεχής χρήσεις υπέρβαση των αριθμητικών ορίων των δυο από τα πιο πάνω τρία κριτήρια. Να σημειωθεί ότι από 01/01/2002 έως 07/08/2007 το σύνολο του ισολογισμού ήταν € 1.500.000 και ο κύκλος εργασιών € 3.000.000. Επίσης, στον υποχρεωτικό έλεγχο των Ορκωτών Ελεγκτών υπάγονται από 01/01/2005, οι Α.Ε. και οι Ε.Π.Ε., οι οποίες, είτε υποχρεωτικά, είτε προαιρετικά συντάσσουν τις οικονομικές τους καταστάσεις σύμφωνα με τα υιοθετούμενα από την Ε.Ε. Διεθνή Λογιστικά Πρότυπα.

⁷⁴ <http://www.taxheaven.gr/pages/library2/load/11/load1/12326>

5.11. ΠΡΟΫΠΟΘΕΣΕΙΣ ΩΣΤΕ Ο.Ε. ΝΑ ΔΙΕΝΕΡΓΕΙ ΣΩΣΤΑ ΤΟΝ ΕΛΕΓΧΟ

Ο τακτικός έλεγχος⁷⁵ των οικονομικών καταστάσεων συνίσταται στην εξέταση από ορκωτό ελεγκτή των τηρούμενων βιβλίων και των αναγκαίων νόμιμων δικαιολογητικών και παραστατικών στοιχείων και αποβλέπει στην διακρίβωση του κατά πόσο οι ελεγχθείσες οικονομικές καταστάσεις εμφανίζουν ακριβοδίκαια την οικονομική θέση της ελεγχόμενης μονάδας κατά την ημερομηνία σύνταξης του ισολογισμού της και τα αποτελέσματα των εργασιών της κατά την ελεγχόμενη περίοδο. Ο έλεγχος πρέπει να καλύπτει επαρκώς όλες τις πτυχές της ελεγχόμενης μονάδας που σχετίζονται με τις ελεγχόμενες οικονομικές καταστάσεις.

Για να διαμορφώσει το πόρισμά του επί των οικονομικών καταστάσεων, ο Ορκωτός Ελεγκτής πρέπει να διαπιστώνει την επάρκεια και αξιοπιστία των λογιστικών βιβλίων και στοιχείων καθώς και των άλλων πηγών πληροφοριών στις οποίες βασίζεται η σύνταξη των οικονομικών καταστάσεων. Οι Ορκωτοί Ελεγκτές που διενεργούν τον έλεγχο έχουν το δικαίωμα, κατά την διάρκεια εκτελέσεως του έργου τους, να λαμβάνουν γνώση και να ελέγχουν οποιοδήποτε βιβλίο ή λογαριασμό ή τα στοιχεία που περιέχονται σε ηλεκτρονικό υπολογιστή και κρίνονται αναγκαία για την εξαγωγή του πορίσματος τους. Επίσης, μπορούν να ζητήσουν οποιαδήποτε συμπληρωματικά στοιχεία ή πληροφορίες και διευκρινήσεις από τα όργανα της διοικήσεως ή τα στελέχη και τους υπαλλήλους της ελεγχόμενης μονάδας, που είναι αναγκαίες για την διακρίβωση των εξαγόμενων αποτελεσμάτων.

⁷⁵ Ο.π.

6. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Η ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΤΩΝ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ

ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΤΩΝ ΕΛΛΗΝΙΚΩΝ

ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

6.1. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ ΚΑΙ ΕΠΟΠΤΕΙΑΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Είναι δύσκολο δια του παρόντος να ασκήσουμε αντικειμενική κριτική για την αποτελεσματικότητα των θεσμοθετημένων μηχανισμών ελέγχου και εποπτείας των ελληνικών επιχειρήσεων. Παρόλα αυτά θα γίνει μία συντονισμένη και αμερόληπτη προσπάθεια προκειμένου να εξαχθεί κάποιο συμπέρασμα.

Είναι γεγονός, ότι είτε λόγω μιας γενικότερης αμφισβήτησης, είτε από παθογένειες του ίδιου του συστήματος, έχει κλονισθεί η πεποίθηση μιας μεγάλης μερίδας πολιτών. Έτσι, η λανθασμένη και ελλιπής λειτουργία του συστήματος συχνά προβάλλεται ως άλλοθι για τη διάπραξη από μέρους των επιχειρήσεων φοροδιαφυγής ή άλλων παρόμοιων αδικημάτων.

Τα τελευταία χρόνια μετά τη δημιουργία και λειτουργία των ελεγκτικών μηχανισμών, αποδείχτηκε, ότι οι υπηρεσίες αυτές δεν έχουν συμβάλλει ουσιαστικά στην πάταξη της φοροδιαφυγής και της παραοικονομίας στην Ελλάδα. Δεδομένου ότι εξακολουθούν να υπάρχουν σημαντικά θέματα τόσο ποσοτικής, όσο και ποιοτικής φύσης, αλλά σε ορισμένες περιπτώσεις και ακεραιότητας των θεσμών αυτών, γίνεται αντιληπτή η αδυναμία του συστήματος.

Καθημερινά τα διοικούντα πρόσωπα των επιχειρήσεων αντιμετωπίζουν ένα δυσλειτουργικό, αναξιόπιστο, κλονισμένο και εν τέλει άδικο οικονομικό σύστημα. Και είναι αυτό που οδηγεί στη ρήξη της σχέσης μεταξύ είτε κράτους -πολιτών, είτε κράτους - επιχειρηματιών.

Οι ελεγκτικοί μηχανισμοί⁷⁶ που χρησιμοποιούνται για την εποπτεία και τον έλεγχο των επιχειρήσεων και πολύ περισσότερο για την ευημερία του συστήματος είναι ατελέσφοροι και απαρχαιωμένοι.

Όσον αφορά τους Ορκωτούς Λογιστές, το πρόβλημα εστιάζεται στο ότι δεν ανανεώνεται το ανθρώπινο δυναμικό με άτομα αναλόγων προσόντων, με αποτέλεσμα να παγιώνονται κάποιες τακτικές και σε πολλές περιπτώσεις να λειτουργούν υποκειμενικά. Συχνά, επίσης, τα μέλη του Σ.Ο.Λ λειτουργούν αυτόνομα, καθώς οι παρεμβάσεις από το Κράτος είναι ελάχιστες και έτσι τους δίνεται η δυνατότητα να παραβιάζουν θεμελιώδεις αρχές λειτουργίας τους. Βέβαια, το μεγαλύτερο πρόβλημα σε αυτή την περίπτωση είναι η αδυναμία απόδειξης αυτής της θέσης, καθώς κάτι τέτοιο θα απαιτούσε εισαγγελική παρέμβαση.

Τα πράγματα ωστόσο για την Εμπορική νομοθεσία είναι ως ένα βαθμό διαφορετικά. Οι λειτουργίες της Εταιρικής Νομοθεσίας θα λέγαμε ότι καλύπτονται από διαφάνεια και νομιμότητα. Ο λόγος που διασφαλίζεται κάτι τέτοιο έγκειται στο γεγονός ότι υπάρχουν συγκεκριμένες διαδικασίες λειτουργίας ώστε η παράκαμψή τους να καθίσταται αδύνατη. Το ίδιο ισχύει και για την Προστασία του Καταναλωτή που υπάγεται στις διατάξεις του Εμπορικού Δικαίου. Παρόλα αυτά οι τρεις βασικές αρχές που διέπουν τις Κρατικές Προμήθειες, η Αρχή της Δημοσιότητας, η Αρχή της Διαφάνειας των Διαδικασιών και η Αρχή Προστασίας του Διαγωνισμού δεν τηρούνται σε όλες τις περιπτώσεις με αποτέλεσμα αρκετά συχνά το Κράτος να βρίσκεται αντιμέτωπο με δυσσχετημένες επιχειρήσεις.

Η Ασφαλιστική Νομοθεσία, από την άλλη πλευρά, χρειάζεται άμεσο εκσυγχρονισμό στις μεθόδους της προκειμένου να λειτουργήσει σωστά. Αν και η ίδια η Νομοθεσία καθορίζει τη λειτουργία του φορέα, πολύ συχνά δεν παρουσιάζονται τυπικοί στις αρμοδιότητες τους. Όσον αφορά το Σώμα Επιθεώρησης Εργασίας, που υφίστανται ως ελεγκτικός μηχανισμός, παρόλο που η ίδια η Εργατική Νομοθεσία έχει προκαθορίσει τις αρμοδιότητές του (έρευνα, ανακάλυψη και πάταξη των περιπτώσεων παράνομης απασχόλησης) σχεδόν ποτέ δεν πραγματοποιεί έγκαιρα και τακτικά τους ανάλογους ελέγχους. Αυτός, άλλωστε, είναι και ο λόγος που στη χώρα μας καθημερινά αυξάνουν τα ποσοστά παράνομης και ανασφάλιστης εργασίας.

Το υψηλό δημοσιονομικό και κοινωνικό κόστος της φορολογίας, καθώς επίσης και οι έντονες στρεβλώσεις που προκαλεί το φορολογικό σύστημα, επηρεάζουν αρνητικά την ανταγωνιστικότητα της ελληνικής οικονομίας.

⁷⁶ Ζαβλάνος Μ., «Η Ποιότητα στις Παρεχόμενες Υπηρεσίες και τα Προϊόντα», σελ. 179-182.

Χαρακτηριστικό παράδειγμα αποτελεί η ύπαρξη φόρων οι οποίοι επιβαρύνουν το κόστος παραγωγής μόνο των εγχώριων προϊόντων, ενώ από τη φύση τους δεν επιβαρύνουν το αντίστοιχο κόστος των εισαγόμενων προϊόντων, μειώνουν την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών προϊόντων στην εγχώρια και διεθνή αγορά, δεδομένου ότι αρκετοί εξ' αυτών δεν επιστρέφονται κατά την εξαγωγή (τέλη χαρτοσήμου, ΦΚΕ, φόρος διαφημίσεων, φόρος υπέρ τρίτων κ.α.).

Οι ίδιοι φόροι σε συνδυασμό με την περιπλοκότητα και ακαμψία του υφιστάμενου φορολογικού συστήματος οδηγούν στην απώλεια επιχειρηματικής δραστηριότητας στη χώρας μας λόγω:

- ➔ Ματαίωσης / αναβολής υλοποίησης αναπτυξιακών προγραμμάτων από τις υφιστάμενες επιχειρήσεις
- ➔ Απώλειας ξένων επενδύσεων
- ➔ Μετανάστευσης ολόκληρων επιχειρήσεων σε άλλες χώρες (κυρίως βαλκανικές) με αποτέλεσμα την μειωμένη οικονομική ανάπτυξη, την άμεση και έμμεση αύξηση της ανεργίας.

6.2. Η ΠΟΛΥΠΛΟΚΟΤΗΤΑ ΤΟΥ ΦΟΡΟΛΟΓΙΚΟΥ ΣΥΣΤΗΜΑΤΟΣ

Το υπάρχον φορολογικό σύστημα είναι εξαιρετικά πολύπλοκο κυρίως λόγω της πολυνομίας, της κακής διατύπωσης των νόμων και της δυσκολίας εφαρμογής τους στην πράξη από τα εκτελεστικά όργανα. Είναι πολλές δε οι περιπτώσεις δαιδαλωδών φορολογικών νόμων, όπου οι εξαιρέσεις επί εξαιρέσεων οδηγούν σε αυτό ακριβώς το αποτέλεσμα που ήθελε αρχικά να αποφύγει ο νομοθέτης.

Η πολυπλοκότητα του φορολογικού συστήματος συνεπάγεται⁷⁷:

- τη δυσχέρεια στην εφαρμογή των φορολογικών νόμων από τις Δημόσιες Οικονομικές Υπηρεσίες, με αρκετές περιπτώσεις παρερμηνείας εις βάρος τόσο του ιδίου του κράτους όσο και των φορολογούμενων αλλά και την κακή σχέση μεταξύ κράτους και πολιτών - επιχειρηματιών.
- το μεγάλο κόστος ειδικά για τις επιχειρήσεις τόσο σε απασχόληση εργατικού δυναμικού όσο και σε αμοιβές υπηρεσιών, δαπάνες οι οποίες θα μπορούσαν να καταβληθούν για την ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας σε σημαντικούς τομείς όπως η έρευνα και ανάπτυξη, η καινοτομία και οι εξαγωγές.

⁷⁷ Ο.π., σελ. 203-204.

Οι παρεμβάσεις στο εν λόγω θέμα πρέπει να είναι ριζικές καθώς χρειαζόμαστε άμεσα ένα φορολογικό σύστημα:

- ✓ απλό,
- ✓ κατανοητό,
- ✓ σύγχρονο,
- ✓ εύκολα εφαρμόσιμο,
- ✓ με το ελάχιστο δυνατό διαχειριστικό κόστος και
- ✓ κυρίως σταθερό

6.3. Η ΕΚΤΑΣΗ ΤΗΣ ΦΟΡΟΔΙΑΦΥΓΗΣ ΚΑΙ ΤΗΣ ΠΑΡΑΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Η εκτεταμένη φοροδιαφυγή και η παραοικονομία αποτελούν τη μεγαλύτερη παθογένεια του φορολογικού μας συστήματος και η αντιμετώπιση του φαινομένου αυτού πρέπει να αποτελέσει το βασικότερο στοιχείο της προσπάθειάς μας.

Το κυριότερο βάρος της προσπάθειας αυτής πρέπει να επικεντρωθεί τόσο στην εφαρμογή συστημάτων πρόληψης και αυτοσυμμόρφωσης, όσο και στη δυνατότητα έγκαιρου εντοπισμού και εφαρμογής των ποινών.

Μέτρα που ανταποκρίνονται στην επιτακτική ανάγκη για καταπολέμηση της παραοικονομίας, της φοροδιαφυγής και της διαφθοράς είναι:

- ✓ Μέτρα που θα συμβάλλουν στη μείωση της ζήτησης διαφθοράς από την πλευρά του ιδιωτικού τομέα.
- ✓ Μέτρα που θα συμβάλλουν στη μείωση της προσφοράς διαφθοράς από στελέχη του δημόσιου τομέα.
- ✓ Μέτρα που θα αφορούν τους ελέγχους και τις ποινές.
- ✓ Μέτρα που θα αφορούν την εντατική ενημέρωση και καλλιέργεια φορολογικής συνείδησης των φορολογουμένων.

Ενδεικτικά, ορισμένα από τα μέτρα τα οποία μπορούν να συμβάλλουν στη μείωση της διαφθοράς είναι η αντικειμενικοποίηση πολλών μεταβλητών του φορολογικού συστήματος, τυποποίηση διαδικασιών των Δ.Ο.Υ., η μείωση των αναγκαίων προσωπικών επαφών φορολογουμένων και φορολογικής αρχής για τυπικές εργασίες με την ανάπτυξη της ηλεκτρονικής επικοινωνίας, σε όφελος της αύξησης της σχέσης αυτής σε θέματα ενημέρωσης και καλλιέργειας φορολογικής συνείδησης.

Η χώρα μας, ακολουθώντας το παράδειγμα άλλων χωρών, θα πρέπει να εντάξει σταδιακά την παραοικονομία στην επίσημη οικονομία και για το σκοπό αυτό θα πρέπει:

1. Να δημιουργηθούν κίνητρα για την ένταξή της στην επίσημη οικονομία.
2. Να ληφθούν μέτρα που θα αποτρέπουν τα άτομα να βρίσκονται εκτός της επίσημης οικονομίας και να καθιστούν ασύμφορη τη φοροδιαφυγή.
3. Να αναληφθούν προσπάθειες εντοπισμού των εμπλεκομένων στην παραοικονομία.
4. Να τιμωρούνται αυστηρά όσοι διαπράττουν αδικήματα κατ' εξακολούθηση.
5. Να γίνονται ευρέως γνωστά με δημοσιεύματα τα πλεονεκτήματα της ένταξης στην επίσημη οικονομία.
6. Να επιβραβεύονται με φορολογικά κίνητρα οι ευσυνείδητοι επιχειρηματίες / επιχειρήσεις.

6.4. ΤΡΟΠΟΙ ΑΝΑΒΑΘΜΙΣΗΣ ΤΩΝ ΕΛΕΓΚΤΙΚΩΝ ΜΗΧΑΝΙΣΜΩΝ

Προκύπτει, λοιπόν, αβίαστα το συμπέρασμα ότι οι μηχανισμοί ελέγχου της χώρας μας πάσχουν και χρήζουν άμεσης βελτιωτικής αλλαγής. . Για το σκοπό αυτό πρέπει να υπάρξουν μέτρα ποιοτικής αναβάθμισης και βελτίωσης, ώστε να γίνουν περισσότερο αποτελεσματικοί. Με τον τρόπο αυτό θα επιτρέψουν τη μετάβαση από το σημερινό άκαμπτο σε ένα περισσότερο ευέλικτο, δίκαιο και αποδοτικό οικονομικό σύστημα.

Παρακάτω αναφέρονται ενδεικτικά κάποιοι τρόποι βελτίωσης των μηχανισμών ελέγχου και εποπτείας⁷⁸:

1. Οι μηχανισμοί ελέγχου να υποστηρίζονται από το μηχανογραφικό σύστημα και να υφίσταται δυνατότητα διασταύρωσης στοιχείων απαραίτητων για τον έλεγχο των επιχειρήσεων.
2. Οι υπηρεσίες του Υπουργείου Οικονομικών ή Εμπορίου, οι Ορκωτοί Ελεγκτές και οι άλλες υπηρεσίες που υπόκεινται στους μηχανισμούς ελέγχου και εποπτείας πρέπει να είναι σε θέση να αξιοποιούν πληροφορίες σχετικά με την οικονομική συμπεριφορά των επιχειρήσεων (καταβολή φόρου, ύπαρξη ανεπίσημων βιβλίων, απόκλιση των δηλούμενων εργαζομένων από την αρμόδια υπηρεσία, φοροδιαφυγή κ.λπ.) ώστε να ιεραρχούν και να προτάσσουν για έλεγχο εκείνες τις επιχειρήσεις που συγκεντρώνουν χαρακτηριστικά παραοικονομίας.

⁷⁸ Johnson G. - Scholes K. - Whittington R., «Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων», σελ. 307-308.

3. Στις περιπτώσεις ομίλου επιχειρήσεων, δηλαδή στις περιπτώσεις που κάποιες επιχειρήσεις συμμετέχουν άμεσα ή έμμεσα στη διοίκηση, τον έλεγχο ή στο κεφάλαιο άλλων ή αν τα ίδια τα πρόσωπα συμμετέχουν άμεσα ή έμμεσα στη διοίκηση τον έλεγχο ή στο κεφάλαιο άλλων επιχειρήσεων, θα πρέπει οι έλεγχοι να γίνονται ταυτόχρονα στο σύνολο των επιχειρήσεων του ομίλου ώστε να διασταυρώνεται αμέσως η οικονομική δραστηριότητα του ομίλου.
4. Ο έλεγχος μεγάλων επιχειρήσεων να διενεργείται από περισσότερους ελεγκτές και να συμμετέχουν σε αυτόν ως βοηθοί και νεότεροι ελεγκτές.
5. Στις επιτροπές των μηχανισμών ελέγχου και εποπτείας να συμμετέχουν πρόσωπα αναγνωρισμένου κύρους, γνώσεων, εμπειρίας και κυρίως ήθους.
6. Να αξιοποιηθούν όλες οι δυνατότητες των μηχανισμών ελέγχου και εποπτείας για την αποφυγή της φοροδιαφυγής.
7. Να αποφεύγονται όλες οι αιφνιδιαστικές αλλαγές που μεταβάλλουν τη συμπεριφορά των ατόμων και των επιχειρήσεων.
8. Να υπάρχει μηχανισμός ουσιαστικής ενημέρωσης, ώστε οι επιχειρήσεις να διαπιστώνουν πιο εύκολα τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους.

7. ΚΕΦΑΛΑΙΟ

ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Στην παρούσα εργασία διερευνήθηκε η επίδραση των μηχανισμών ελέγχου και ποιότητας στο ελληνικό επιχειρηματικό περιβάλλον. Τα κυριότερα συμπεράσματα/ευρήματα που απορρέουν από την ανάπτυξη του θεωρητικού πλαισίου και την ακαδημαϊκή έρευνα συνοψίζονται στα ακόλουθα:

- Όταν οι μετοχές μιας εταιρείας διαπραγματεύονται στη χρηματιστηριακή αγορά, τότε η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου έχει ως εκ των πρωταρχικών της στόχων, να ελέγχει, να εκτιμά και να επισημαίνει στο διοικητικό συμβούλιο της εταιρείας κατά πόσο οι συναλλαγές και η γενικότερη δραστηριότητα της εταιρείας καθώς και των βασικών μετόχων, των μελών του διοικητικού συμβουλίου και των στελεχών της επιχείρησης λαμβάνουν χώρα χωρίς να θίγονται τα συμφέροντα των επενδυτών/μετόχων της εταιρείας και περαιτέρω δίχως να απειλείται η διαφάνεια και η ομαλή λειτουργία της χρηματιστηριακής αγοράς.
- Όταν ο εσωτερικός έλεγχος διενεργείται από επαγγελματίες εσωτερικούς ελεγκτές, οι οποίοι διαθέτουν βαθειά κατανόηση της επιχειρηματικής κουλτούρας, των συστημάτων και των διαδικασιών ελέγχου, τότε το τμήμα εσωτερικού ελέγχου είναι σε θέση να παρέχει διασφαλίσεις ότι οι μηχανισμοί εσωτερικού ελέγχου είναι επαρκείς για την εξάλειψη του κινδύνου, ότι οι εταιρικές διαδικασίες είναι ικανοποιητικές και εντέλει ότι οι οργανωσιακοί στόχοι εκπληρώνονται. Ένας αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος δρα ως ανεξάρτητη, αντικειμενική υπηρεσία διασφάλισης και συμβουλών, σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις οργανωσιακές λειτουργίες.

Παράλληλα, η ανεπαρκής στελέχωση εκπαίδευση και ανεξαρτησία του τμήματος εσωτερικού ελέγχου μειώνει την αποτελεσματικότητα στην τέλεση του έργου του με συνέπεια την μείωση της ικανότητας διασφάλισης της αξιοπιστίας των λογιστικών καταχωρήσεων και των χρηματοοικονομικών αναφορών. Το γεγονός αυτό είναι ιδιαίτερα επικίνδυνο για τους επενδυτές, τις τράπεζες και κάθε μέρος που έχει οικονομικές συναλλαγές με την εταιρία. Η μη δέσμευση της ηγεσίας στην ακεραιότητα και τις ηθικές αξίες δημιουργεί ένα περιβάλλον ελέγχου ευάλωτο σε διαφθορά και δολιεύσεις. Επιπλέον, αναιρεί τα οφέλη

που δημιουργούνται από την εφαρμογή των πλαισίων του εσωτερικού ελέγχου και της διαχείρισης των επιχειρηματικών κινδύνων.

Η αύξηση των περιστατικών της απάτης δημιουργεί ένα περιβάλλον για τον εσωτερικό έλεγχο που παρουσιάζει προκλήσεις και ευκαιρίες, καθώς οι εσωτερικοί ελεγκτές που αναπτύσσουν προγράμματα καταπολέμησης της απάτης, προσφέρουν προστιθέμενη αξία στους οργανισμούς τους. Με τον περιορισμό της απάτης μειώνονται τα κόστη και βελτιώνεται η κερδοφορία της επιχείρησης. Επομένως, οι εσωτερικοί ελεγκτές πιέζονται για την πρόληψη και την αντιμετώπιση των φαινομένων της απάτης. Η υιοθέτηση πλαισίων εσωτερικού ελέγχου και διαχείρισης κινδύνων μπορεί να συμβάλει σημαντικά στην επίτευξη των εταιρικών στόχων, τη δημιουργία ενός ισχυρού περιβάλλοντος εσωτερικού ελέγχου την αξιοπιστία των χρηματοοικονομικών αναφορών και εν τέλει στην αποτροπή του ενδεχόμενου εταιρικής απάτης.

Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί τη μεθοδολογία που παρέχει τη διαβεβαίωση ότι το πλαίσιο διαχείρισης κινδύνων λειτουργεί όπως απαιτείται από το διοικητικό συμβούλιο. Εντούτοις, περιλαμβάνει και μειονεκτήματα τα οποία συνίστανται στη μείωση της ανεξαρτησίας του εσωτερικού ελέγχου, λόγω της στενότερης σχέσης που έχουν τα μέλη του με την επιχείρηση, στην επανεκπαίδευση που τυχόν χρειάζεται το υπάρχον προσωπικό και στην περιπλοκότητα του τελικού έργου, η οποία απαιτεί αρκετό χρόνο για να ολοκληρωθεί.

Σημαντική είναι η επιρροή των πληροφοριακών συστημάτων στη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, η οποία οδηγεί σε αύξηση των συνεχών ελέγχων. Οι συνεχείς έλεγχοι χαρακτηρίζονται απαραίτητοι αφού ανταποκρίνονται στις προσπάθειες ενδυνάμωσης της επενδυτικής πίστης. Μια λύση στο πρόβλημα του περιορισμένου χρόνου αποτελεί η εξωτερικοποίηση του εσωτερικού ελέγχου (*outsourcing*) ιδιαιτέρως για λειτουργίες οι οποίες δεν είναι μοναδικές. Τα πλεονεκτήματα μιας τέτοιας επιλογής είναι η αυξημένη ανεξαρτησία, η ελαστικότητα, η μείωση του κόστους και η βελτιωμένη ποιότητα. Ωστόσο, υπάρχουν και μειονεκτήματα, όπως είναι η απώλεια της πίστης και της επιχειρηματικής γνώσης, καθώς και η απώλεια πρόσφορου εδάφους για εκπαίδευση.

Οι νέοι κανονισμοί έχουν φέρει τον εσωτερικό έλεγχο στο επίκεντρο της εταιρικής διακυβέρνησης. Ο εσωτερικός έλεγχος συντελεί στην αποτροπή των αρνητικών επιπτώσεων της διαφθοράς που προκαλούνται από τη νέα νομοθεσία. Για να μπορεί όμως ο εσωτερικός ελεγκτής να ασκεί αποτελεσματικά το ρόλο του θα πρέπει να λάβει υπόψη τόσο τα Διεθνή Πρότυπα επαγγελματικών πρακτικών εσωτερικού ελέγχου, όσο και τον Κώδικα ηθικής, τα οποία λειτουργούν ως συμβουλευτικοί οδηγοί.

Η διαφάνεια στην παρεχόμενη πληροφόρηση αποτελεί μείζον αίτημα και αντανακλά στην προστασία των μετόχων και στη διατήρηση της εμπιστοσύνης των επενδυτών. Κύριο όργανο παρέμβασης των ελληνικών ρυθμιστικών αρχών στις απαιτήσεις του νέου περιβάλλοντος, δεδομένου του ξεσπάσματος των λογιστικών σκανδάλων στις Η.Π.Α., αποτελεί ο νόμος 3016/2002, ο οποίος εισάγει ειδικά θέματα διοίκησης και λειτουργίας στις εισηγμένες στο χρηματιστήριο ανώνυμες εταιρείες. Οι διατάξεις του νόμου προωθούν περαιτέρω τη διαφάνεια στις συναλλαγές των μελών του διοικητικού συμβουλίου και των διευθυντικών στελεχών με την εταιρεία, καθώς και με βασικούς πελάτες ή προμηθευτές της.

Η πλειοψηφία των επιχειρήσεων εφαρμόζει μια τυποποιημένη ή μη, διαδικασία εκτίμησης κινδύνου για περισσότερο του ενός έτους. Η ελεγκτική εργασία γίνεται πιο ενδιαφέρουσα και προκλητική για τους εσωτερικούς ελεγκτές διότι κατευθύνει την εργασία τους και σε μη χρηματοοικονομικές περιοχές. Εντύπωση μας κάνει η οικειότητα που αποκτούν οι εσωτερικοί ελεγκτές στην ανάλυση κινδύνου σχετικά με τα πληροφοριακά συστήματα βάσει του αποτελέσματος ότι το 20,8% των ελεγκτών εφαρμόζει τη διαδικασία εκτίμησης κινδύνου σε αυτά. Κατά γενική ομολογία, οι έλληνες εσωτερικοί ελεγκτές επιδιώκουν να ενστερνιστούν των εξελίξεων των πληροφοριακών συστημάτων αλλά αυτό δε βρίσκει ιδιαίτερη απήχηση στη συνεργασία τους με τους εξωτερικούς ελεγκτές ή στην ανάθεση εργασιών σε τρίτους (*outsourcing*).

Στο μεγαλύτερο ποσοστό των επιχειρήσεων το τμήμα εσωτερικού ελέγχου συμμετέχει στο σχεδιασμό και στην οργάνωση της απογραφής. Ο έλεγχος των αποθεμάτων (παραγγελία, παραλαβή, παράδοση και επιστροφή) καθιερώνεται και τεκμηριώνεται, μέσω της τήρησης της διαδικασίας διαρκούς απογραφής των αποθεμάτων. Η παρακολούθηση αυτή γίνεται κατά ποσότητα και αξία, αναλυτικά για κάθε είδος αποθέματος, αποθηκευτικό χώρο και κατηγορία στην οποία ανήκει, με τρόπο που να εξασφαλίζεται σε κάθε στιγμή η πληροφόρηση για τις αξίες των αποθεμάτων της οικονομικής μονάδας που βρίσκονται σε τρίτα πρόσωπα και για τους ειδικούς όρους από τους οποίους διέπονται αυτά.

Εν κατακλείδι, μέσω της ακαδημαϊκής έρευνας επιδιώξαμε να εξετάσουμε την επίδραση που έχει ο εσωτερικός έλεγχος στις ελληνικές επιχειρήσεις, δεδομένου ότι παγκοσμίως, όπως μας έδειξε και η σχετική βιβλιογραφία, οι περισσότερες επιχειρήσεις εξαρτώνται σε υψηλό βαθμό από την εφαρμογή του συστήματος εσωτερικού ελέγχου για τη διεξαγωγή σύγχρονων ελεγκτικών διαδικασιών σε σημαντικούς ενδοεπιχειρησιακούς τομείς. Όχι βέβαια άσκοπα και τυχαία, διότι θα λέγαμε εν συντομία ότι ο εσωτερικός έλεγχος συντελεί αποφασιστικά στη συντονισμένη οργάνωση κάθε επιχείρησης και οργανισμού.

Οι επιχειρήσεις, λόγω της ένταξης ειδικών διαδικασιών στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου επωφελούνται σε αρκετά θέματα και μάλιστα σε υψηλό βαθμό ενώ οι αδυναμίες που προκύπτουν δε κρίνονται από τους εσωτερικούς ελεγκτές σημαντικές καθώς, σύμφωνα με την άποψή τους, προκύπτουν σε χαμηλό ή και πολύ χαμηλό βαθμό. Η ανάπτυξη του συστήματος εσωτερικού ελέγχου όμως σε μια επιχείρηση ή έναν οργανισμό αφορά τόσο την πλευρά του οργανισμού όσο και την πλευρά του ευρύτερου κοινωνικού περιβάλλοντος.

Ο νόμος 3016/2002 παρότι χρήσιμος σε μια πολυμετοχική επιχείρηση πιθανώς να υπάρξει ανάγκη εμπλουτισμού του στο μέλλον με περισσότερες διατάξεις, οι οποίες θα διέπουν τις σχέσεις μεγαλομετόχων και μικρομετόχων. Αυτό θα είχε ως συνέπεια να δημιουργηθεί πρόσφορο κλίμα για επενδύσεις από θεσμικούς επενδυτές που θα διοχετεύσουν τα χρήματά τους στον ελληνικό χώρο. Ο νόμος 3016/2002 απλώς ρυθμίζει ένα σύγχρονο θέμα με παραδοσιακές μεθόδους. Δίνει λύσεις σε ζητήματα που ήδη αντιμετωπίζονται από την επιτροπή κεφαλαιαγοράς ή και από τις ίδιες τις εταιρείες χωρίς την ύπαρξη κανονιστικής ρύθμισης. Η ελληνική νομοθεσία θα πρέπει να έχει ως στόχο τη βελτίωση του μηχανισμού εσωτερικού ελέγχου, ώστε οι δυνάμεις της αγοράς να απελευθερωθούν υπέρ του κοινωνικού συμφέροντος. Η εφαρμογή των αρχών εσωτερικού ελέγχου βέβαια συνεπάγεται επιβάρυνση στο κόστος λειτουργίας τους. Όμως τα μακροπρόθεσμα οφέλη μιας τέτοιας στρατηγικής δίνουν σε μια επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα έναντι των υπολοίπων καθώς και χαμηλότερο κόστος χρηματοδότησης.

Σε περιπτώσεις όπου οι διεργασίες διαχείρισης κινδύνων δεν είναι αξιόπιστες, ο εσωτερικός έλεγχος χρειάζεται να αναλαμβάνει τη δική του εκτίμηση του κινδύνου, από κοινού με τη διεύθυνση, για τον προσδιορισμό του ακριβούς επιπέδου της απαιτούμενης εργασίας και μετά να εστιαστεί στο πώς η διοίκηση διασφαλίζει ότι η διαδικασία διαχείριση κινδύνων λειτουργεί όπως ήταν η πρόθεση της. Στις περιπτώσεις που οι διεργασίες διαχείρισης των κινδύνων είναι επαρκείς και ενσωματωμένες, ο εσωτερικός έλεγχος στοχεύει να στηριχθεί, όπου δυνατόν, στην άποψη του οργανισμού για τους κινδύνους προκειμένου να καθορίσει την ελεγκτική εργασία που χρειάζεται να εκτελέσει. Σε ένα λιγότερο ώριμο περιβάλλον διαχείρισης κινδύνων, όπου η ανάθεση μεμονωμένων κινδύνων εστιάζεται κυρίως σε ολοκληρωμένα συστήματα, διεργασίες ή επιχειρηματικές μονάδες, ο εσωτερικός έλεγχος χρειάζεται να αναθεωρεί τους επιχειρηματικούς στόχους και τις διεργασίες διαχείρισης κινδύνων μέσα σε καθεμία από τις ελεγχόμενες οντότητες.

Οι κύριοι στόχοι της διαδικασίας εκτίμησης κινδύνου πρέπει να λαμβάνονται σοβαρά υπόψη εξ' αρχής. Δε πρέπει να υπάρχει παρέκκλιση από τον κύριο σκοπό. Εστιάζοντας σε ελέγχους των εγγενών κινδύνων πάνω από το αποδεκτό επίπεδο του

κινδύνου, κάποιοι έλεγχοι που προηγουμένως θεωρούνταν σημαντικοί από τη διοίκηση, με την νέα προσέγγιση μπορεί να εξαφανιστούν. Ο τακτικός συνεπώς έλεγχος των εσωτερικών ασφαλιστικών μηχανισμών αποτελεί βασική προϋπόθεση της αποτελεσματικής τους λειτουργίας. Η έλλειψη οργανωμένης πολιτικής διαχείρισης κινδύνων και η ανυπαρξία ενός υγιούς συστήματος εσωτερικού ελέγχου μπορούν να αποβούν καταστροφικές για οποιονδήποτε οικονομικό οργανισμό ανεξάρτητα από το μέγεθος, την αγορά στην οποία δραστηριοποιείται και τα στελέχη που τον διοικούν.

Ένα αρνητικό αποτέλεσμα των κανονιστικών απαιτήσεων αποτελεί ότι οι εσωτερικοί ελεγκτές εργάζονται στενά με την εσωτερική διοίκηση και τους εξωτερικούς ελεγκτές. Αυτή η στενή σχέση ίσως να απειλήσει τους ακρογωνιαίους λίθους του εσωτερικού ελέγχου, δηλαδή την αντικειμενικότητα και την ανεξαρτησία. Για τη διατήρηση αυτών των σημαντικών χαρακτηριστικών πρέπει οι εσωτερικοί ελεγκτές να έχουν αποτελεσματικές διαπροσωπικές ικανότητες, όπως ομαδικότητα και διαχείριση σχέσεων.

Τέλος, στο κοινωνικό σύστημα του Δυτικού Κόσμου, η κοινωνική συνοχή και η κοινωνική πρόνοια είναι η βασική υποχρέωση του κράτους. Στην απλούστερη λογική του συστήματος, ο οικονομικός οργανισμός, η επιχείρηση, είναι υπεύθυνη για την αποτελεσματικότητα που δημιουργεί προστιθέμενη αξία και πλούτο, το δε κράτος είναι υπεύθυνο για την αποτελεσματική χρήση των φόρων και των μηχανισμών της οικονομίας με σκοπό, μεταξύ άλλων, και την κοινωνική πρόνοια. Αυτές οι αρχές ισχύουν για κάθε μορφή ηγεσίας και βέβαια και για την επιχειρηματική.

Στον οικονομικό χώρο, όμως, τον κατ' εξοχήν χώρο δράσης της επιχείρησης αναφύονται μία σειρά από ειδικότερα θέματα που αφορούν πρωταρχικά την ίδια την επιχείρηση. Η επιχείρηση οφείλει να αναλάβει το μερίδιο ευθύνης που της αναλογεί και να συμπορευθεί με την κοινωνία - αν όχι να ηγηθεί αυτής - στην κοινή προσπάθεια.

Η απόλυτη συμμόρφωση δεν υπάρχει, βέβαια. Αυτό στο οποίο μπορούμε να ελπίζουμε στην επιχείρηση, όπως και στην κοινωνία, είναι η σταδιακή δημιουργία εκείνης της κρίσιμης μάζας που θα επιτρέψει την άσκηση αυτού που αποκαλούμε *peer pressure*: δηλαδή, την πίεση της συμμόρφωσης επειδή αυτό είναι αποδεκτό από την κοινωνία. Από την άλλη οι θεσμοί δεν έχουν ακόμη ενεργοποιηθεί και ανεξαρτητοποιηθεί σε βαθμό που να είναι και αποτελεσματικοί και ικανοί να προσαρμοστούν στις νέες απαιτήσεις της οικονομίας και της κοινωνίας του 21^{ου} αιώνα.

Η κοινωνία, σήμερα, έχει - ευτυχώς - αυξημένη δυνατότητα να ελέγχει την εφαρμογή των γενικά αποδεκτών κανόνων, είτε αυτοί αφορούν τη λειτουργία της

δημοκρατίας, την ανεξαρτησία της δικαιοσύνης, την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών της οικονομίας είτε τις αξίες που υιοθετούνται.

Αυτό τέλος που είμαστε αναγκασμένοι να ελπίζουμε είναι ότι το κράτος είναι υποχρεωμένο να εφαρμόζει κανόνες και μηχανισμούς δίκαιους και αποτελεσματικούς και η κοινωνία από την άλλη μεριά να τους στηρίζει να τους ενισχύει και να τους τηρεί. Όλα αυτά πρέπει να συμβούν για την αποτελεσματικότητα των μηχανισμών συγκεκριμένα της οικονομίας αλλά και πιο αναλυτικά για την επίτευξη υψηλότερων και ευγενέστερων στόχων της χώρας μας.

ΑΡΚΤΙΚΟΛΕΞΑ

- ◆ Α.Ε.: Ανώνυμη Εταιρεία
- ◆ Γ.Σ.: Γενική Συνέλευση
- ◆ ΔΕΠ: Διεθνών Ελεγκτικών Προτύπων
- ◆ Δ.Ο.Π.: Διοίκηση Ολικής Ποιότητας
- ◆ Δ.Σ.: Διοικητικό Συμβούλιο
- ◆ Ε. Γ. Λ. Σ.: Ελληνικό Γενικό Λογιστικό Σχέδιο
- ◆ Ε.Ε.: Ευρωπαϊκή Ένωση
- ◆ Ε.Ε.Ε.: Επιτροπή Επαγγελματικών Εξετάσεων
- ◆ ΕΛΤΕ: Επιτροπή Λογιστικής Τυποποίησης και Ελέγχων
- ◆ Ε.Π.Ε.: Εταιρείες Περιορισμένης Ευθύνης
- ◆ Ε.Π.Ε.Υ.: Εταιρείες Παροχής Επενδυτικών Υπηρεσιών
- ◆ Η.Π.Α.: Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
- ◆ ΝΠΔΔ: Νομικά Πρόσωπα Δημοσίου Δικαίου
- ◆ Ο.Ε.Ε.: Οικονομικό Επιμελητήριο της Ελλάδος
- ◆ Π.Δ.: Προεδρικό Διάταγμα
- ◆ ΠΣ: Πειθαρχικό Συμβούλιο
- ◆ Σ.Ε.Ε.: Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου
- ◆ ΣΛΟΤ: Συμβούλιο Λογιστικής Τυποποίησης
- ◆ Σ.Ο.Λ.: Σώμα Ορκωτών Λογιστών
- ◆ ΣΠΕ: Συμβούλιο Ποιοτικού Ελέγχου
- ◆ ΧΑ: Χρηματιστήριο Αθηνών
- ◆ AICPA: American Institute of Certified Public Accountants (Αμερικάνικο Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών)
- ◆ EGAOB: European Group of Auditors Oversight Bodies (Ευρωπαϊκή Ομάδα Φορέων Εποπτείας Ελεγκτών)
- ◆ ISB: Independence Standards Board (Ανεξάρτητη Επιτροπή Πρότυπων)
- ◆ I.F.AC. Code of Professional Conduct (Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας)
- ◆ ISQC: International Standard on Quality Control (Διεθνές Πρότυπο Ποιοτικού Ελέγχου)

- ◆ PCAOB: Public Company Accounting Oversight Board (Συμβούλιο Εποπτείας Δημόσιας Λογιστικής Εταιρείας)
- ◆ SEC: Securities and Exchange Commission (Αμερικάνικη Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς)

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

1. ΒΙΒΛΙΑ

- ◆ Δερβιτσιώτης Κ., «Διοίκηση ολικής ποιότητας», Εκδόσεις: Νομική Βιβλιοθήκη, Έτος Έκδοσης: 2005
- ◆ Καζαντζής Χ., «Ελεγκτική & Εσωτερικός Έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων», Εκδότης: Business Plus Α.Ε., Έτος έκδοσης: 2006
- ◆ Κάντζος Κ., Χονδράκη Α., «Ελεγκτική - Θεωρία και Πρακτική (Β' Έκδοση)», Εκδόσεις: Σταμούλη, Έτος έκδοσης: 2006
- ◆ Κέφης Β., «Διοίκηση ολικής ποιότητας. Θεωρία και πρότυπα», Εκδόσεις: Κριτική, Έτος Έκδοσης: 2008
- ◆ Παπαδάτου Θ., «Εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος Α.Ε., Εφαρμογές - Πρακτικά θέματα», Εκδόσεις: Σακούλας, Έτος έκδοσης: 2001
- ◆ Φίλος Ι., «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων», Εκδότης: IQ Group Εκδόσεις, Έτος έκδοσης: 2004
- ◆ Johnson G. - Scholes K. - Whittington R., «Βασικές αρχές στρατηγικής των επιχειρήσεων», Εκδόσεις: Κριτική, Έτος Έκδοσης: 2010

2. Μελέτες

- ◆ Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών, «Διεθνή ελεγκτικά πρότυπα και επαγγελματική Δεοντολογία, Γ' Συμπληρωματικό Τεύχος», Εκδότης: Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών, Έτος έκδοσης: 2003
- ◆ Λοΐζος Δ., «Η Αρχαία Ελλάδα και οι ανατολικοί λαοί από τους Σουμέριους στον Μέγα Αλέξανδρο 3000 -323 π.Χ.»,
http://www.anistor.gr/greek/ellada/Arxaia_Ellas.pdf

3. ΙΣΤΟΣΕΛΙΔΕΣ

- ◆ **Strategy-Train:**

- <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=89&L=4>
- <http://www.strategy-train.eu/index.php?id=97&L=4>

◆ **Ευρωπαϊκή Επιτροπή:**

- http://ec.europa.eu/economy_finance/international/globalisation/index_el.htm

◆ **Wikipedia, the free encyclopedia:**

- http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%A0%CE%BB%CE%B7%CF%81%CE%BF%CF%86%CE%BF%CF%81%CE%B9%CE%B1%CE%BA%CE%AC_%CF%83%CF%85%CF%83%CF%84%CE%AE%CE%BC%CE%B1%CF%84%CE%B1_%CE%B4%CE%B9%CE%BF%CE%AF%CE%BA%CE%B7%CF%83%CE%B7%CF%82
- <http://el.wikipedia.org/wiki/%CE%9C%CE%B9%CE%BA%CF%81%CE%BF%CE%BF%CE%B9%CE%BA%CE%BF%CE%BD%CE%BF%CE%BC%CE%AF%CE%B1>
- http://en.wikipedia.org/wiki/Institute_of_Chartered_Accountants_of_Scotland
- http://en.wikipedia.org/wiki/Institute_of_Chartered_Accountants_in_England_and_Wales
- http://en.wikipedia.org/wiki/Chartered_Accountants_Ireland
- http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:uRips9HG0twJ:fr.wikipedia.org/wiki/Comptabilit%C3%A9_g%C3%A9n%C3%A9rale+Collegio+dei+Raxonati&cd=2&hl=el&ct=clnk&gl=gr&source=www.google.gr
- http://en.wikipedia.org/wiki/External_auditor

◆ **Σώμα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών:**

- http://www.soel.gr/FEK_soel.html

◆ **Διαδικτυακός τόπος της Γενικής Γραμματείας Εμπορίου:**

- http://www.gge.gr/09diadsystasis/Documents/Nomoi/N_2190.doc

◆ **Διαδικτυακός τόπος της Επιτροπής Κεφαλαιαγοράς:**

- <http://www.hcmc.gr/pages/category.asp?catID=250>

◆ **Ehow.com:**

- http://www.ehow.com/about_4894466_what-external-audit.html

◆ **Taxheaven, Φορολογική και λογιστική πύλη ενημέρωσης:**

- <http://www.taxheaven.gr/default/pages/library/id/1/load/7842>
- <http://www.taxheaven.gr/pages/library2/load/11/load1/12326>