

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Τραπεζική και Χρηματοοικονομική

Μεταπτυχιακή Διατριβή



**Η Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου μέσω του
Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας - Εφαρμογή στον
Τραπεζικό Κλάδο**

Ειρήνη Σταυροπούλου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Πρόδρομος Προδρομίδης**

Ιούνιος 2018

Ανοικτό Πανεπιστήμιο Κύπρου

Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης

Μεταπτυχιακό Πρόγραμμα Σπουδών

Τραπεζική και Χρηματοοικονομική

Μεταπτυχιακή Διατριβή

**Η Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου μέσω
του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας – Εφαρμογή
στον Τραπεζικό Κλάδο**

Ειρήνη Σταυροπούλου

**Επιβλέπων Καθηγητής
Πρόδρομος Προδρομίδης**

Η παρούσα μεταπτυχιακή διατριβή υποβλήθηκε προς μερική εκπλήρωση των απαιτήσεων για απόκτηση μεταπτυχιακού τίτλου σπουδών στην Τραπεζική και Χρηματοοικονομική από τη Σχολή Οικονομικών Επιστημών και Διοίκησης του Ανοικτού Πανεπιστημίου Κύπρου.

Ιούνιος 2018

Περίληψη

Η διατριβή επιχειρεί να προσδιορίσει την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου και δη του εσωτερικού ελέγχου που διενεργείται μέσω του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (ΠΙΣ), με έμφαση στον τραπεζικό κλάδο προς το τέλος του 2017. Αρχικώς διενεργείται η βιβλιογραφική επισκόπηση του θέματος προκειμένου να φωτιστούν θεωρητικά ζητήματα, να γίνει αντιληπτή η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου στον σύγχρονο τρόπο διοίκησης επιχειρήσεων, να επιχειρηθεί η εννοιολογική προσέγγιση των δύο αξόνων της έρευνας, ήτοι του ΠΙΣ και του εσωτερικού ελέγχου, και να συζητηθεί η εφαρμογή του ΠΙΣ στις μικρομεσαίες και μεγάλες επιχειρήσεις, ιδίως στα εγχώρια τραπεζικά ιδρύματα. Εν συνεχεία, επιχειρείται η εμπειρική διερεύνηση – μέσω της ποσοτικής αναλύσεως πρωτογενών στοιχείων που συνελέγησαν με ερωτηματολόγιο – των απόψεων και εμπειριών για τον εσωτερικό έλεγχο και τον ΠΙΣ, στελεχών εγχωρίων τραπεζικών ιδρυμάτων, ως επί το πλείστον από την Κρήτη (ιδιαίτερη πατρίδα της συγγραφέως). Από την επισκόπηση της βιβλιογραφίας προκύπτει ότι η αποτελεσματική εφαρμογή των συστημάτων εσωτερικού ελέγχου αποτελεί ζήτημα ουσιώδους σπουδαιότητας για τις σύγχρονες επιχειρήσεις και τα πιστωτικά ιδρύματα. Στο πλαίσιο αυτό και καθώς στις μέρες μας οι επιχειρήσεις έρχονται αντιμέτωπες με πλήθος κινδύνων, η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μεταλλάσσεται προκειμένου να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις του νέου επιχειρησιακού μοντέλου. Συγχρόνως, ο ΠΙΣ αναδύεται ως ένα ισχυρό εργαλείο μετασχηματισμού στρατηγικής, αφού έχει ως πλαίσιο αναφοράς στόχους και σκοπούς που συνιστούν κινητήριες δυνάμεις για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Από τις ποσοτικές αναλύσεις διαπιστώνεται η θετική εικόνα όσον αφορά στην αποδοχή των προτάσεων του εσωτερικού ελέγχου από τη διοίκηση, τις ανάγκες που καλείται να καλύψει ο ΠΙΣ και συνάγεται ότι η εφαρμογή του ΠΙΣ είναι εφικτή στον εσωτερικό έλεγχο. Επίσης συνάγεται ότι η ολιγοετής ή πολυετής εργασιακή εμπειρία, καθώς και η απασχόληση στη μια ή στην άλλη τράπεζα επηρεάζει ετερογενώς τις απόψεις των τραπεζοϋπαλλήλων όσον αφορά σε επιμέρους χαρακτηριστικά και στοιχεία εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου και του ΠΙΣ.

Summary

The purpose of the dissertation is to (a) review the international literature on internal audit effectiveness, in particular internal audit (IA) carried out through the Balanced Scorecard (BSC), in order to discuss IA and BSC implementation in small and medium-sized enterprises, especially in domestic banking institutions; and (b) engage in quantitative analyses of the views and experiences (solicited through a questionnaire) regarding IA and the BSC of staff and executives of banks situated in Crete. The literature review suggests that the implementation of IA systems is crucial for modern businesses and credit institutions. At the same time, the BSC emerges as a powerful and versatile tool for developing and executing a business strategy. The quantitative analysis reveals a positive view for both IA and the BSC, and divergence in people's attitudes regarding aspects of both IA and the BSC depending on people's seniority and the bank they work in.

Ευχαριστίες

Με την ολοκλήρωση της παρούσας μεταπτυχιακής διατριβής θα ήθελα να ευχαριστήσω θερμά τον καθηγητή μου κ. Πρόδρομο Προδρομίδη, για την υποστήριξη και την αποτελεσματική καθοδήγηση του για την επιτυχή ολοκλήρωση της εργασίας αυτής.

Επιπλέον, θα ήθελα να ευχαριστήσω ιδιαίτερα την οικογένεια μου για την ηθική ενθάρρυνση, υποστήριξη και συμπαράσταση που μου προσέφερε τα χρόνια των σπουδών μου και που εξακολουθεί να μου προσφέρει!

Πίνακας περιεχομένων

ΜΕΡΟΣ 1ο ΕΙΣΑΓΩΓΗ	1
ΜΕΡΟΣ 2ο ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ ΘΕΜΑΤΟΣ ΚΑΙ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ	4
Κεφάλαιο 1 Εσωτερικός Έλεγχος	5
1.1 Εισαγωγή	5
1.2 Ορισμός και εννοιολογικό πλαίσιο	5
1.3. Σκοπός και στόχοι του Εσωτερικού Ελέγχου	8
1.4. Είδη Εσωτερικού Ελέγχου	8
1.5. Ρόλος και αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου	10
1.6. Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου στον τραπεζικό κλάδο	10
1.7. Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου	13
Κεφάλαιο 2 Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας	14
2.1 Εισαγωγή	14
2.2 Εννοιολογική προσέγγιση και λειτουργία του ΠΙΣ	14
2.3 Οι τέσσερις διαστάσεις που συνθέτουν τον ΠΙΣ	15
2.3.1 Η πελατειακή διάσταση	17
2.3.2 Η διάσταση των εσωτερικών διεργασιών/διαδικασιών	19
2.3.3 Η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης	20
2.3.4 Η χρηματοοικονομική διάσταση	21
2.3.5 Οι αλληλεπιδράσεις των τεσσάρων διαστάσεων και ο στρατηγικός χάρτης της εταιρείας	21
2.4 Μέθοδοι προσδιορισμού βασικών δεικτών απόδοσης	22
2.4.1 Η μέθοδος της ανάλυσης SWOT	22
2.4.2 Η μέθοδος της Λειτουργικής Ανάπτυξης Ποιότητας	24
2.4.3 Η μέθοδος της ανάλυσης της Αξίας του Προϊόντος	26
2.4.4 Η επιλογή των ΒΔΑ με τη μέθοδο της Αναλυτικής Ιεράρχησης	28
2.5 Προϋποθέσεις για τον επιτυχή προσδιορισμό και επιλογή των ΒΔΑ στον ΠΙΣ	28
2.5.1 Διαχρονικός διαχωρισμός αιτίου και αποτελέσματος	29
2.6 Τα πλεονεκτήματα εφαρμογής του ΠΙΣ	30
Κεφάλαιο 3 Εσωτερικός έλεγχος και ΠΙΣ	31
Κεφάλαιο 4 Η εφαρμογή του ΠΙΣ στις επιχειρήσεις	37
4.1 Εισαγωγή	37
4.2 Η εφαρμογή του ΠΙΣ στις ΜΜΕ	38
4.2.1 Φύση και χαρακτηριστικά των ΜΜΕ	38
4.2.2 Αιτίες αποτυχίας των ΜΜΕ	39
4.2.3 Η ικανότητα των ΜΜΕ να εφαρμόσουν τον ΠΙΣ	40

4.3 Εφαρμογή του ΠΙΣ σε μεγάλες επιχειρήσεις	42
4.3.1 Οφέλη από την εφαρμογή του ΠΙΣ στον τραπεζικό κλάδο	43
4.3.2 Ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα	44
4.3.2.1 Η Εθνική Τράπεζα	45
4.3.2.2 Η Τράπεζα Πειραιώς	46
4.3.2.3 Η Eurobank	46
4.3.2.4 Η Alpha Bank	47
4.3.2.5 Η Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα	48
4.4 Κριτική εξέταση της χρήσης του ΠΙΣ	49
ΜΕΡΟΣ 3ο ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ	
ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ	53
Κεφάλαιο 5 Μεθοδολογία έρευνας	54
5.1 Στόχοι της έρευνας	54
5.2 Μεθοδολογία και ερευνητικά ερωτήματα	54
5.3 Ανάλυση αξιοπιστίας	55
Κεφάλαιο 6 Στατιστική ανάλυση	57
6.1 Περιγραφική στατιστική	57
6.2 Οικονομετρικά ευρήματα	65
ΜΕΡΟΣ 4ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΟΣ	73
Παραρτήματα	78
Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο	78
Παράρτημα 2: Αποτελέσματα	83
Βιβλιογραφία	87

ΜΕΡΟΣ 1ο

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι τεχνολογικές εξελίξεις και η πολυπλοκότητα των επιχειρήσεων αφενός προσελκύουν το ερευνητικό ενδιαφέρον αναφορικά με τον εσωτερικό έλεγχο, αφετέρου θέτουν τις διοικήσεις των επιχειρήσεων σε εγρήγορση για τη διαχείριση των κινδύνων που αντιμετωπίζουν. Το γεγονός ότι ο εσωτερικός έλεγχος εξαπλώνεται (και δυνητικά διενεργείται) σε όλες τις επιμέρους μονάδες ενός οργανισμού, έχει ως απότοκο την αναγκαιότητα αναβάθμισης και περαιτέρω εξειδίκευσής του. Η απάτη, η διαφθορά και η παραβίαση του εμπιστευτικού των εσωτερικών πληροφοριών είναι φαινόμενα που έχουν απασχολήσει, απασχολούν και θα απασχολούν τον επιχειρηματικό κόσμο, ιδίως τον τραπεζικό κλάδο.

Ως ενδεδειγμένη λύση στα παραπάνω προβλήματα εμφανίζεται η άσκηση αποτελεσματικής διοίκησης μέσω νέων μεθόδων και τεχνικών, όπως ο (αναμορφωμένος) Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας (ΠΙΣ). Ο ΠΙΣ εισήχθη από τους Kaplan και Norton το 2002, ως εργαλείο που παρέχει χρήσιμη πληροφόρηση και εφιστά την προσοχή της διοίκησης στην βελτίωση όχι μόνον των χρηματοοικονομικών επιδόσεων, αλλά και άλλων πολύ ζωτικών για την επιχείρηση διαστάσεων. Με την πάροδο του χρόνου εξελίχθηκε, με αποτέλεσμα να αξιοποιείται τόσο ως σύστημα μετρήσεως της αποδόσεως, όσο και ως στρατηγικό σύστημα διαχείρισης και ως σύστημα ελέγχου. Η δε πολύμορφη χρήση/αξιοποίησή του έχει μελετηθεί εμπειρικά, πειραματικά, αλλά περιπτωσιολογικά (μέσω case studies) σε μεγάλες και σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Εκ των πραγμάτων, η μέτρηση της απόδοσης μιας επιχείρησης αποκλειστικά βάσει της χρηματοοικονομικής πληροφόρησης: (α) επικεντρώνεται σε παρελθοντικές καταστάσεις και (β) απεικονίζει μια μάλλον βραχυχρόνια άποψη της στρατηγικής. Εύλογα, για τις ανάγκες σχεδιασμού στρατηγικής, η διοίκηση χρειάζεται εργαλεία που να αφορούν όχι μόνο στο παρελθόν και που να καλύπτουν και άλλες διαστάσεις πέραν της χρηματοοικονομικής. Υπό αυτό το πρίσμα ο εσωτερικός έλεγχος των επιχειρήσεων και δη ο έλεγχος μέσω του ΠΙΣ (α) αναδύεται ως μια αναγκαία λειτουργία για την επιβίωση και μακροχρόνια ανάπτυξη των επιχειρήσεων και (β) σηματοδοτεί το πέρασμα μιας επιχείρησης από το παραδοσιακό στο σύγχρονο μοντέλο διοίκησης.

Κρίσιμο στοιχείο βεβαίως είναι πως βιώνονται και αντιμετωπίζονται στην πράξη τόσο ο εσωτερικός έλεγχος όσο και ο ΠΙΣ. Δεδομένων των περιορισμών χρόνου και πόρων, η διατριβή προκρίνει τη διερεύνηση της βιβλιογραφίας και (στην βάση αυτής) τη διενέργεια μιας μικρής κλίμακας έρευνας πεδίου στον εγχώριο τραπεζικό κλάδο, ακολουθούμενη από στατιστική ανάλυση των δεδομένων· οπότε στις σελίδες που ακολουθούν (α) εξετάζεται η σημασία του εσωτερικού ελέγχου και του ΠΙΣ μέσα από την επισκόπηση της ελληνικής και διεθνούς βιβλιογραφίας και τη χρήση πηγών από το διαδίκτυο, (β) διερευνάται η αξία και λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου και του ΠΙΣ μέσα από τα βιώματα εργαζομένων σε πέντε τραπεζικά ιδρύματα και (γ) αντλούνται χρήσιμα συμπεράσματα για πιθανές βελτιώσεις.

Δομικά η διατριβή συγκροτείται από τρία ακόμα μέρη: Στο δεύτερο μέρος (απαρτίζεται από τέσσερα κεφάλαια) προσδιορίζονται τα βασικά ζητήματα και διενεργείται η βιβλιογραφική επισκόπηση. Ειδικότερα: (i) Παρέχεται το εννοιολογικό πλαίσιο, ο σκοπός, οι στόχοι, τα είδη, ο ρόλος, η λειτουργία, η εφαρμογή, η αναγκαιότητα και η αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου. (ii) Περιγράφεται ο ΠΙΣ, η λειτουργία και οι διαστάσεις του, οι αλληλεπιδράσεις των τελευταίων στον στρατηγικό χάρτη της επιχείρησης, οι μέθοδοι προσδιορισμού των βασικών δεικτών απόδοσης (ΒΔΑ), η επιλογή αυτών και τα πλεονεκτήματα εφαρμογής του ΠΙΣ. (iii)-(iv) Συζητείται ο ΠΙΣ στο πλαίσιο του

εσωτερικού ελέγχου, καθώς και η εφαρμογή του ΠΙΣ στις μικρομεσαίες, επιχειρήσεις (ΜΜΕ), τις μεγάλες επιχειρήσεις και τις τράπεζες. Στο τρίτο μέρος (απαρτίζεται από δύο κεφάλαια) παρουσιάζονται η μέθοδος και τα ευρήματα της έρευνας που διενεργήθηκε με ερωτηματολόγιο σε υπαλλήλους και διευθυντικά στελέχη πέντε τραπεζικών ιδρυμάτων. Στο τέταρτο μέρος καταγράφονται τα συμπεράσματα, καθώς και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Εν γένει, η διατριβή διαπιστώνει την πολύπλευρη χρησιμότητα από την αξιοποίηση και εξέλιξη των περιγραφομένων εργαλείων στην θεωρία και την ύπαρξη στατιστικώς σημαντικής ποικιλίας αντιλήψεων (ποικιλίας που συνδέεται με τα χαρακτηριστικά των ερωτωμένων) στην πραγματικότητα του υπό εξέταση κλάδου.

Το κείμενο συμπληρώνεται από την παράθεση της βιβλιογραφίας και συνοδεύεται από δύο παραρτήματα.

ΜΕΡΟΣ 2ο

ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΟΥ

ΘΕΜΑΤΟΣ ΚΑΙ

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ

ΕΠΙΣΚΟΠΗΣΗ

Κεφάλαιο 1

Εσωτερικός Έλεγχος

1.1 Εισαγωγή

Ο εσωτερικός έλεγχος συνιστά ένα ιδιαίτερα δημοφιλές ερευνητικό πεδίο ερευνών και μελετητών τα τελευταία χρόνια. Αυτό επιβεβαιώνεται από το μεγάλο όγκο διεθνούς βιβλιογραφίας και αρθρογραφίας, καθώς και από το πλήθος ορισμών που έχουν δοθεί σε αυτόν από μελετητές και ερευνητές και μάλιστα σε παγκόσμιο επίπεδο. Αρχίζουμε λοιπόν με την εννοιολογική προσέγγιση του όρου.

1.2 Ορισμός και εννοιολογικό πλαίσιο

Ο όρος του εσωτερικού ελέγχου εμφανίστηκε για πρώτη φορά το 1983 από το Αμερικάνικο Ινστιτούτο Ορκωτών Λογιστών και διαχρονικά έχει περιγραφεί με πλήθος εννοιολογικών χαρακτηριστικών (Pantelidis κ.ά., 2011).

Σύμφωνα με την Παπαδάτου (2005) ως εσωτερικός έλεγχος ορίζεται το σύνολο των διαδικασιών, των κανόνων, των μεθόδων και των επαληθεύσεων που διασφαλίζουν στην επιχείρηση την προστασία της περιουσίας της και την αποτελεσματική εφαρμογή της στρατηγικής της.

Επίσης, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να ορισθεί ως η ανεξάρτητη και αντικειμενική διασφαλιστική δραστηριότητα, σχεδιασμένη έτσι ώστε να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού, βοηθώντας τον παράλληλα να πετύχει τους σκοπούς του (Παπαστάθης, 2003).

Άξιος αναφοράς είναι και ο ορισμός του Sawyer (2003), ο οποίος τον περιγράφει ως μία συστηματική, αντικειμενική αξιολόγηση των διαφόρων λειτουργιών και δικλίδων ασφαλείας ενός οργανισμού με σκοπό να καθοριστεί αν οι οικονομικές

και λειτουργικές πληροφορίες είναι ακριβείς, αν οι κίνδυνοι για την επιχείρηση εντοπίζονται και ελαχιστοποιούνται, αν οι εσωτερικοί κανονισμοί λειτουργίας και οι αποδεκτές από τη διοίκηση εσωτερικές πολιτικές και διαδικασίες ακολουθούνται, αν πληρούνται ικανοποιητικά τα κριτήρια λειτουργίας, αν οι πόροι χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και οικονομικά και αν οι στόχοι του οργανισμού έχουν επιτευχθεί αποτελεσματικά. Όλα αυτά με σκοπό την παροχή συμβουλών, τη στήριξη των μελών της διοίκησης ενός οργανισμού και, συνεπώς, την αποτελεσματική άσκηση των αρμοδιοτήτων της εταιρικής διακυβέρνησης.

Ο εσωτερικός έλεγχος, σύμφωνα με το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών (2008), ορίζεται ως μία ανεξάρτητη, αντικειμενική, ασφαλής και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες κάθε οργανισμού.

Ο όρος υποδηλώνει ότι η ελεγκτική υπηρεσία αφενός παρέχεται από το προσωπικό της επιχείρησης, αφετέρου διαφοροποιείται από τους εξωτερικούς ελέγχους που πραγματοποιούν ορκωτοί ελεγκτές λογιστές ή άλλες φορολογικές αρχές (Τσακλάγκανος, 2005· Κάντζος και Χονδράκη, 2006).

Η δε υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου ορίζεται ως μία ανεξάρτητη υπηρεσία, η οποία (α) μέσω των τεχνικών και επιστημονικών της προσεγγίσεων, αξιολογεί την επάρκεια της λειτουργίας του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και (β) προσθέτει αξία και βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού, με σκοπό την αποτελεσματική εκτίμηση και διαχείριση του επιχειρηματικού κινδύνου (Παπαστάθης, 2003).

Για να γίνει πιο αντιληπτή η έννοια του εσωτερικού ελέγχου, κρίνεται αναγκαία η διάκρισή της από την έννοια του συστήματος εσωτερικού ελέγχου. Παρατίθεται λοιπόν η διάκριση των όρων «Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου» και «Εσωτερικός Έλεγχος». Στο πλαίσιο της παραπάνω διάκρισης οι Cook και Winkle (1976) παρομοίωσαν το Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (ΣΕΕ) με το νευρικό σύστημα του ανθρώπου το οποίο απλώνεται στην οικονομική μονάδα μεταφέροντας εντολές και αντιδράσεις από και προς τη διοίκηση της μονάδας.

Δηλαδή, το ΣΕΕ της οικονομικής μονάδας συνδέεται άμεσα με την οργανωτική της δομή και τους γενικούς κανόνες λειτουργίας της (Cai, 1997).

Σύμφωνα με έναν ευρύτερο ορισμό, το ΣΕΕ ορίζεται ως το πλάνο της επιχείρησης και το σύνολο των μεθόδων/διαδικασιών που ακολουθεί η διοίκηση για να διασφαλίσει την αποδοτική συνεργασία με τη διεύθυνση της επιχείρησης, την πρόληψη και τον εντοπισμό της απάτης και του λάθους, την ακρίβεια και ολοκλήρωση των λογιστικών αρχείων και την έγκαιρη προετοιμασία όλων των χρήσιμων οικονομικών πληροφοριών (Meigs κ.ά., 1984· Παπαδάτου, 2005). Πιο πρόσφατα, ο Φίλος (2004) τονίζοντας τη συνεισφορά του ΣΕΕ στην επίτευξη των στόχων της οικονομικής μονάδας, όρισε το ΣΕΕ ως το οργανωμένο σύνολο ελέγχων, λειτουργιών και διαδικασιών που καθιερώνεται από τη διοίκηση με σκοπό την εξάλειψη των αρνητικών επιπτώσεων του οργανισμού, την αποτελεσματική του λειτουργία και την ικανοποίηση των στόχων του.

Ειδικότερα, το ΣΕΕ περιλαμβάνει τις αρμοδιότητες του προσωπικού, τα εισερχόμενα και εκδιδόμενα δικαιολογητικά, τη διαδρομή και τον έλεγχό τους, και τέλος τους τηρούμενους λογαριασμούς, τον τρόπο και τη μέθοδο ενημέρωσής τους.

Σύμφωνα με την Επαγγελματική Ένωση των Εσωτερικών Ελεγκτών των ΗΠΑ (2008), η υπηρεσία εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνει όλες τις απαραίτητες δράσεις που αναλαμβάνονται από τη διοίκηση μιας επιχείρησης, ώστε να υπάρξει:

- Επίτευξη συγκεκριμένων στόχων.
- Επαρκής χρησιμοποίηση των πόρων της επιχείρησης.
- Προστασία των περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης.
- Αξιοπιστία πληροφοριών.
- Συμμόρφωση με πολιτικές, προγράμματα και νόμους.

Συμπληρωματικά αναφέρεται ότι ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί τμήμα της εταιρικής διακυβέρνησης, καθώς εισφέρει στη διαδικασία διακυβέρνησης ενός οργανισμού (Παπαστάθης, 2003). Η φιλοσοφία λοιπόν του εσωτερικού ελέγχου είναι η «αναζήτηση της επιχειρησιακής τελειότητας» και όχι η «αστυνόμηση» του (Καζαντζής, 2006· Καραμάνης, 2008).

1.3 Σκοπός και στόχοι του Εσωτερικού Ελέγχου

Ο αντικειμενικός σκοπός του εσωτερικού ελέγχου είναι να παρέχει υπηρεσίες εξειδικευμένου και υψηλού επιπέδου προς τη διοίκηση μιας επιχείρησης (αξιολόγηση συστήματος εσωτερικού ελέγχου), να προσφέρει βοήθεια στα μέλη του οργανισμού, ώστε αυτά να ασκούν αποτελεσματικά τα καθήκοντά τους, αλλά και να παρέχει συμβουλές με το λιγότερο δυνατό κόστος, προκειμένου η διοίκηση να διαχειριστεί αποτελεσματικά τους επιχειρηματικούς κινδύνους.

Στόχος του εσωτερικού ελέγχου είναι η αξιολόγηση των εσωτερικών διαδικασιών, ώστε να επισημανθούν τυχόν αδυναμίες και λάθη αλλά και τα αίτιά τους και φυσικά να αξιολογηθούν οι στόχοι που πρέπει να επιτευχθούν.

Οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου είναι διαφορετικοί και εξαρτώνται από το μέγεθος, τη δομή και τη διαχείριση της κάθε επιχείρησης. Όμως ο πρωταρχικός στόχος είναι να εξασφαλίσει ότι πληρούνται -εντός ορίων των διαθέσιμων πόρων της- οι στόχοι και οι αρχές του πλάνου της επιχείρησης (Karagiorgos κ.ά., 2010).

1.4 Είδη Εσωτερικού Ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος δεν περιορίζεται στην εξέταση και συναγωγή συμπερασμάτων εκ των οικονομικών στοιχείων μιας επιχείρησης, αλλά ενδιαφέρεται για (εκτείνεται σε) κάθε πτυχή της επαγγελματικής δραστηριότητας που δημιουργεί και παράγει αξία (Nagy και Cenker, 2002).

Για αυτόν ακριβώς το λόγο απαιτείται μία διάκριση των ειδών ελέγχου.

Οι έλεγχοι μπορεί να είναι οικονομικοί, διοικητικοί, λειτουργικοί και παραγωγής, καθώς επίσης πιο εξειδικευμένοι έλεγχοι – ανάλογα με τις ιδιαιτερότητες της κάθε επιχείρησης (Stewart και Subramaniam, 2010).

Σε αυτό το σημείο επιχειρείται μία σύντομη περιγραφή κάθε είδους. Σύμφωνα με τον Παπαστάθη (2003):

α) Οι οικονομικοί έλεγχοι είναι ιδιαίτερα λεπτομερείς, αφορούν στα οικονομικά στοιχεία της επιχείρησης και εστιάζουν στην ακρίβεια, την αξιοπιστία και την εγκυρότητα τους. Παράλληλα εποπτεύουν την αποδοτική αξιοποίηση και διαχείριση των οικονομικών πόρων μέσα σε ορισμένα χρονικά πλαίσια.

β) Οι διοικητικοί έλεγχοι έχουν ευρύ πεδίο δράσης και αξιολογούν, μέσα από επιστημονικές μεθόδους, την απόδοση οργάνωσης, συνεργασίας και επικοινωνίας μεταξύ των επιχειρηματικών μονάδων. Επιπλέον, εντοπίζουν τις όποιες αδυναμίες ή ελλείψεις του διοικητικού συστήματος εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου αυτές να βελτιωθούν και να επιλυθούν. Στα πλαίσιά τους εξετάζεται και η τυχόν παρέκκλιση από τους στρατηγικούς στόχους που έχουν τεθεί. Γίνεται λοιπόν κατανοητό ότι προσφέρουν στη διοίκηση μια συνοπτική εικόνα της ευρύτερης λειτουργίας, συμπεριλαμβάνοντας τα δυνατά και αδύνατα σημεία της.

γ) Οι λειτουργικοί έλεγχοι στοχεύουν στην αποτελεσματική λειτουργία της επιχείρησης και συγκεκριμένα στη βελτίωσή της. Για το σκοπό αυτό συντάσσονται αναφορές κατόπιν διερεύνησης και αξιολόγησης των δομών του εκάστοτε διοικητικού συστήματος. Επίσης, οι έλεγχοι προσφέρουν πληροφορίες για την διενέργεια των διοικητικών ελέγχων.

δ) Οι έλεγχοι παραγωγής αφορούν στην παραγωγική διαδικασία. Μέσω αυτών ελέγχεται η αποδοτική αξιοποίηση διαθέσιμων πόρων, υλικών και άυλων,

1.5 Ρόλος και αναγκαιότητα του Εσωτερικού Ελέγχου

Η πολυσύνθετη οργάνωση των σύγχρονων επιχειρήσεων, οι απαιτήσεις μεγάλων πολυεθνικών ομίλων και οι συγχωνεύσεις επιχειρήσεων απαιτούν την ύπαρξη ενός ολοκληρωμένου τμήματος εσωτερικού ελέγχου (Karagiorgos κ.ά., 2010).

Ο εσωτερικός έλεγχος παίζει ουσιώδη ρόλο στη διάρθρωση μιας επιχείρησης, καθώς αποτελεί ένα πολύ σημαντικό μέσο διοικητικού ελέγχου (Karagiorgos κ.ά., 2010). Η συμβολή του, άλλωστε, δεν έγκειται μόνο στο συμβουλευτικό και υποστηρικτικό χαρακτήρα του, αλλά και στο ότι προσφέρει εγκυρότητα, ασφάλεια και αξία στα επιτευχθέντα αποτελέσματα.

Η αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου προκύπτει άμεσα από τις ατέλειες και τις αδυναμίες που χαρακτηρίζουν τον ίδιο τον άνθρωπο. Οι κλοπές, οι απάτες και οι παντός είδους ατασθαλίες είναι στη φύση του ανθρώπου και αυτές τις ατέλειες ακριβώς πρέπει να περιορίσει και να καταπολεμήσει ο εσωτερικός έλεγχος (Δρογαλάς κ.ά, 2005).

1.6 Εφαρμογή του Εσωτερικού Ελέγχου στον τραπεζικό κλάδο

Εύλογα η ένταση του ανταγωνισμού στρέφει τις τράπεζες στην εύρεση και την εφαρμογή των πλέον κατάλληλων μεθόδων αποτίμησης του κινδύνου και υποδειγμάτων αποτίμησης μετοχών προκειμένου να εξορθολογήσουν ποιοτικά τα χαρτοφυλάκιά τους.

Η μείωση του ηθικού κινδύνου (moral hazard) και της δυσμενούς επιλογής (adverse selection) φαίνεται να έχει δρομολογηθεί από το σύνολο των τραπεζών, καθώς είχε επισημανθεί από τους πυλώνες της Βασιλείας II και την Τράπεζα της Ελλάδος (Δούρος, 2007).

Τις τελευταίες δύο δεκαετίες το ελληνικό τραπεζικό σύστημα έχει αλλάξει ριζικά λόγω των συγχωνεύσεων, της τεχνολογικής προόδου και των νομοθετικών μεταρρυθμίσεων. Επίσης εκτιμάται πως όσο μεγαλύτερη είναι η κεφαλαιακή επάρκεια μιας τράπεζας, τόσο πιο εύκολη είναι η επέκτασή της. Η τελευταία, με τη σειρά της, προϋποθέτει εσωτερική οργάνωση, εσωτερικό έλεγχο, συνεργασία και συντονισμό (Chatzoglou κ.ά., 2010).

Η απόφαση 2438/06.08.1998 της Τράπεζας της Ελλάδος ορίζει ότι κάθε πιστωτικό ίδρυμα οφείλει να διαθέτει ένα επαρκές και αποτελεσματικό σύστημα εσωτερικού ελέγχου το οποίο θα περιλαμβάνει όλους τους ελεγκτικούς μηχανισμούς και τις διαδικασίες που εξασφαλίζουν την αποτελεσματική και ασφαλή λειτουργία των ιδρυμάτων.

Από τη στιγμή που οι τράπεζες διαχειρίζονται χρήματα, υποκατάστατα του χρήματος ή άλλα οικονομικά μέσα και τη διαχείρισή τους ασκούν άνθρωποι, πάντα θα ελλοχεύει ο κίνδυνος απάτης, κατάχρησης, υπεξαίρεσης κ.ά. (Δήμου, 2000). Για αυτόν ακριβώς το λόγο είναι απαραίτητη η δημιουργία οργανωμένης υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου, που θα ελέγχει την ορθότητα και σκοπιμότητα κάθε συναλλαγής, προλαμβάνοντας έτσι τυχόν λάθη ή παραλείψεις και θα παρέχει συμβουλές για την καλύτερη δυνατή αντιμετώπισή τους.

Αναλυτικότερα, οι έλεγχοι που πραγματοποιούνται διακρίνονται σε :

- Προληπτικούς: Εστιάζουν στον έλεγχο της συναλλαγής κατά το χρόνο πραγματοποίησής της.

- Κατασταλτικούς: Αφορούν σε μια συγκεκριμένη περίοδο και αποσκοπούν στη διαπίστωση και διόρθωση ηθελημένων ή μη ηθελημένων σφαλμάτων.
- Διαχειριστικούς: Περιλαμβάνουν ταμειακό έλεγχο, αποθηκευτικό έλεγχο και έλεγχο περιουσιακών στοιχείων.
- Ασφάλειας: Εστιάζουν στη διαπίστωση της τήρησης των όρων και των κανόνων ασφαλείας.

Συνεπώς, ο εσωτερικός έλεγχος είναι μία διοικητική λειτουργία που αποσκοπεί στον έλεγχο και την παρακολούθηση των τραπεζικών υπαλλήλων και στελεχών, με σκοπό να διαπιστωθεί η τήρηση των οδηγιών και διαταγών της διοίκησης. Παράλληλα διαπιστώνει την αποτελεσματικότητα των διενεργούμενων συναλλαγών και την επίτευξη των στόχων που έχουν τεθεί και οι οποίοι συνήθως επικαιροποιούνται ανά τρίμηνο (Sarens και De Beelde, 2006).

Την ευθύνη του γενικού εσωτερικού ελέγχου κάθε τραπεζικού οργανισμού την έχει η Διεύθυνση Επιθεώρησης ή Διεύθυνση Ελέγχου Εργασιών, μια οργανική Διεύθυνση, ισότιμη προς τις άλλες Διευθύνσεις. Η Διεύθυνση αυτή είναι επιφορτισμένη με το να διενεργεί τακτικούς και έκτακτους ελέγχους (οικονομικούς, διαχειριστικούς κ.ά.), καθώς και με το εξετάζει πειθαρχικά παραπτώματα ή ατασθαλίες υπαλλήλων. Επιπλέον, είναι υποχρεωμένη να ενημερώνει τόσο τη διοίκηση της τράπεζας όσο και τις αρμόδιες Διευθύνσεις για τις διαπιστώσεις στις οποίες έχει καταλήξει, προβάλλοντας αποδεικτικά στοιχεία και τεκμήρια και φυσικά να παρέχει οδηγίες προς διόρθωση και βελτίωση, όπου και όταν κρίνεται απαραίτητο.

Συνοψίζοντας, θα λέγαμε ότι ενώ η Διεύθυνση Ελέγχου λειτουργεί όχι μόνο κατασταλτικά, αλλά έχει και προληπτικό χαρακτήρα, αφού προειδοποιεί για ενδεχόμενους κινδύνους προτείνοντας λύσεις και μέτρα έγκαιρης αντιμετώπισής τους (Δήμου, 2000).

1.7 Αποτελεσματικότητα Εσωτερικού Ελέγχου

Για να αυξηθούν οι πιθανότητες επιτυχίας του εσωτερικού ελέγχου είναι σκόπιμο οι εσωτερικοί ελεγκτές να είναι ανεξάρτητοι από τις δραστηριότητες που ελέγχουν, να έχουν πλήρη και ελεύθερη πρόσβαση σε όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. «Ανεξάρτητοι» σημαίνει ότι οι ίδιοι είναι τελείως απαλλαγμένοι από κάθε είδους παρεμβάσεις και ότι εκτελούν την εργασία τους ελεύθεροι. Αυτό, βέβαια, δεν θα μπορούσε να επιτευχθεί χωρίς ανάλογη υποστήριξη από το Διοικητικό Συμβούλιο. Γενικότερα, η υπαγωγή του εσωτερικού ελέγχου σε ανώτατο ιεραρχικό επίπεδο, προσδίδει αναμφισβήτητα κύρος, αντικειμενικότητα και αποτελεσματικότητα στην όλη διαδικασία (Παπαστάθης, 2003· Nashwa, 2005).

Επιπροσθέτως, σύμφωνα με τον Rezaee (1995), είναι σκόπιμο η διοίκηση να έχει ξεκάθαρη πολιτική και στρατηγική και οι ασκούντες τον έλεγχο να :

- Έχουν ελευθερία δράσης και ελεύθερη πρόσβαση σε αρχεία, περιουσιακά στοιχεία, προσωπικό με το σκεπτικό ότι ο εσωτερικός έλεγχος είναι απαραίτητο εργαλείο και όχι μέσο αστυνόμευσης.
- Διαθέτουν εκτιμήσεις κινδύνων (risk assessment), πληροφόρηση και επικοινωνία (information and communication), καθώς και εποπτεία (monitoring).

Κεφάλαιο 2

Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας

2.1 Εισαγωγή

Στο σημείο αυτό διενεργείται η εννοιολογική προσέγγιση του ΠΙΣ, καθώς και η περιγραφή της λειτουργίας του και των τεσσάρων βασικών διαστάσεών του, των εργαλείων στρατηγικού σχεδιασμού και των βημάτων που πρέπει να ακολουθηθούν για τον επιτυχημένο σχεδιασμό του ΠΙΣ. Επίσης, συζητείται η αναγκαιότητα και η αποτελεσματικότητά του ΠΙΣ στις σύγχρονες επιχειρήσεις, καθώς και τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή του στον τραπεζικό κλάδο.

2.2 Εννοιολογική προσέγγιση και λειτουργία του ΠΙΣ

Οι επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να είναι ανταγωνιστικές, είναι σκόπιμο να υιοθετούν (και συχνά υιοθετούν) μεθόδους αποτίμησης των επιδόσεων τους όχι μόνο σε εταιρικό αλλά και σε επίπεδο επιμέρους διαδικασιών.

Επιπλέον, η μετάβαση, κατά τα τέλη του 20 αιώνα, από την βιομηχανική εποχή στην εποχή της πληροφορίας και η αναβάθμιση της σημασίας των άυλων περιουσιακών στοιχείων στην διασφάλιση κάποιου πλεονεκτήματος εκ μέρους των επιχειρήσεων έναντι του ανταγωνισμού (σε σχέση με πιο απτά στοιχεία όπως ο εξοπλισμός ή τα αποθέματα) επέτεινε την ανάγκη χρήσεως εργαλείων - εργαλείων για την αποτίμηση των επιδόσεων- που λαμβάνουν υπόψιν την αλλαγή που συντελείται στην φύση της τεχνολογίας και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων των επιχειρήσεων.

Ο ΠΙΣ έχει αυτές τις δυνατότητες, με αποτέλεσμα να συνιστά ένα πρόσφορο εργαλείο για δημοσίους οργανισμούς τομέα και ιδιωτικές επιχειρήσεις που επιδιώκουν να περιγράψουν, αξιολογήσουν και υλοποιήσουν στρατηγικές που αποσκοπούν στην παραγωγή αξίας (Karlan και Norton, 2004).

Όπως αναφέρθη στην Εισαγωγή, στις αρχές της δεκαετίας του 1990, οι Karlan και Norton πρότειναν μία νέα προσέγγιση στα συστήματα αξιολόγησης της απόδοσης των επιχειρήσεων, την οποία και ονόμασαν «Balanced Scorecard» (ελληνιστί, Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας). Στην ουσία επρόκειτο για μια σύνθεση/στάθμιση Βασικών Δεικτών Απόδοσης (ΒΔΑ όπως ήδη ορίσαμε, αγγλιστί, key performance indicators - KPIs) σε επιμέρους τομείς της που είναι βασικοί για την ανάπτυξη της επιχείρησης (Karlan και Norton, 1997).

Διατηρώντας αυτό το σκεπτικό, ο (αναμορφωμένος) ΠΙΣ περιέχει (α) παρελθοντικούς (αριθμο-) δείκτες επίδοσης, (β) δείκτες που σχετίζονται με την μελλοντική οικονομική απόδοση και (γ) συνδέει στρατηγικά στοιχεία, όπως η αποστολή (ο σκοπός), το όραμα, οι βασικές αξίες (σε τι «πιστεύει» η επιχείρηση ή ο οργανισμός), οι τομείς στρατηγικής εστίασης, με επιχειρησιακά στοιχεία, όπως είναι οι επιμέρους στόχοι, τα μέτρα (δηλ. οι ΒΔΑ) που παρακολουθούν τις στρατηγικές επιδόσεις), τα επιθυμητά επίπεδα απόδοσης, οι πρωτοβουλίες που αποσκοπούν/βοηθούν στην επίτευξη αυτών των αποδόσεων (Hoque, 2014).

Έτσι καθίσταται ισχυρό εργαλείο μετασχηματισμού της στρατηγικής σε επιχειρησιακό πρόγραμμα δράσης συμβάλλοντας στη διασφάλιση της υλοποίησης όσο και στην αποδοτική υλοποίηση της στρατηγικής. Αρχικά, διατυπώνεται το όραμα και χαράσσεται η στρατηγική, προσδιορίζονται οι κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας, ορίζεται ένα σύστημα δεικτών μέτρησης απόδοσης και, τέλος, αναπτύσσεται και εφαρμόζεται ένα πλέγμα μέτρων και δράσεων. Με τον τρόπο αυτό δημιουργείται ένα πλαίσιο αναφοράς και μετάφρασης των στρατηγικών σκοπών και στόχων σε μετρήσιμους επιχειρησιακούς στόχους, οι οποίοι με την σειρά τους υποκινούν το ανθρώπινο δυναμικό για την επίτευξη των επιδιωκόμενων αποτελεσμάτων. Ουσιαστικά ο

ΠΙΣ μεταφράζει το όραμα και την στρατηγική ενός οργανισμού ή μιας εταιρείας σε ένα «συναφές» σύνολο από ισορροπημένους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους υπο-στόχους, καθώς και μέτρα απόδοσης, οργανωμένους/οργανωμένα και ομαδοποιημένα σε τέσσερις διαστάσεις, όπως αναλυτικά θα δούμε αμέσως πιο κάτω. Άρα πρόκειται για: (α) Εργαλείο του σύγχρονου στρατηγικού μάνατζμεντ (Reisner 2003) που βοηθά έναν οργανισμό να ξεπεράσει δυο θεμελιώδη προβλήματα: την αποτελεσματική μέτρηση της απόδοσης και την επιτυχημένη εφαρμογή της στρατηγικής. (β) Ενα σύστημα διοίκησης με μακροπρόθεσμα οφέλη για τους πελάτες, τους εργαζόμενους της, καθώς και για την ανάπτυξη νέων προϊόντων και νέων μεθόδων.

Εν ολίγοις, ο ΠΙΣ δυνητικά παρέχει μία ισορροπημένη όψη της επιχείρησης, περιλαμβανομένων των πλεονεκτημάτων και των κινδύνων των στρατηγικών αποφάσεων. Επίσης είναι αξιοποιήσιμος τόσο από τα στελέχη (την διοίκηση) και τα ενδιαφερόμενα μέλη (τους μετόχους) όσο και από το ευρύ κοινό προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η στρατηγική της επιχείρησης (Ax και Bjornenak 2005).

2.3 Οι τέσσερις διαστάσεις που συνθέτουν τον

ΠΙΣ

Για να είναι αποδοτική η λειτουργία του ΠΙΣ είναι απαραίτητο να έχουν τυποποιηθεί οι στόχοι, οι στρατηγικές και να έχουν αποσαφηνιστεί οι απαραίτητες ενέργειες για την πραγματοποίηση των προκαθορισμένων στόχων (Kaplan και Norton, 2004).

Σύμφωνα με τους Zeravoroulos και Palaskas (2010), υφίστανται πρακτικές που καθιστούν δυνατή την επιτυχή εφαρμογή του ΠΙΣ, όπως:

- Η άμεση πρόσβαση σε έγκυρα δεδομένα.
- Η ύπαρξη (προηγούμενης) εμπειρίας.
- Η επιτυχής εφαρμογή μεθόδων αξιολόγησης.

- Ο προσανατολισμός προς τη συνεχή βελτίωση και ανάπτυξη του ανθρωπίνου δυναμικού.
- Η ελεύθερη διακίνηση των πληροφοριών μέσω καναλιών επικοινωνίας σε κάθε βαθμίδα ή τμήμα της επιχείρησης ή του οργανισμού.

Ο ΠΙΣ οργανώνει την απόδοση της επιχείρησης σε τέσσερις διαστάσεις, μία χρηματοοικονομική και τρεις μη χρηματοοικονομικές (την πελατειακή, των εσωτερικών διεργασιών και της καινοτομίας και μάθησης), καθεμία από τις οποίες έχει τους δικούς της στόχους, ξεχωριστά μέτρα απόδοσης και ιδιαίτερες προτάσεις για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο συνδυασμός χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών στόχων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την μακροπρόθεσμη επιβίωση μιας επιχείρησης (Karlan και Norton, 2008).

2.3.1 Η πελατειακή διάσταση

Η υψηλή αίσθηση ικανοποίησης των πελατών μπορεί να επηρεάσει καίρια την στρατηγική επιτυχία της επιχείρησης. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο οι κερδοσκοπικές επιχειρήσεις συνήθως κατατάσσουν την προοπτική του πελάτη αμέσως μετά τις χρηματοοικονομικές προοπτικές. Σε αντιδιαστολή, οι μη κερδοσκοπικοί οργανισμοί και οι δήμοι ορισμένες φορές θέτουν την συγκεκριμένη διάσταση στην κορυφή της στρατηγικής τους.

Ο βασικός λόγος ύπαρξης μιας επιχειρήσεως ή ενός οργανισμού (ιδιωτικής η δημόσιας φύσεως) είναι η διατήρηση των καλών σχέσεων με τους πελάτες της. Για αυτό το λόγο, τα τελευταία χρόνια, οι μεγάλες επιχειρήσεις επενδύουν σε μοντέλα διαχείρισης και μεθόδους (όπως την Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας-QFD και την Ανάλυση Αξίας προϊόντος-PVA) που επιτρέπουν στις επιχειρήσεις να γνωρίζουν πώς να διαχειρίζονται τις σχέσεις τους με αυτούς.

Ο συνδυασμός των μοντέλων αυτών με τον ΠΙΣ, καθορίζει τις στρατηγικές και τα βήματα που απαιτούνται για την επιλογή, απόκτηση, ικανοποίηση και διατήρηση των πελατών του οργανισμού ή της επιχείρησης (Gibbons και Karlan, 2015).

Το πρώτο βήμα που πρέπει να κάνει μια επιχείρηση ή ένας οργανισμός είναι να εντοπίσει και να επιλέξει την ομάδα πελατών στην οποία θα προταθούν τα προϊόντα (αγαθά ή υπηρεσίες).

Στο επόμενο βήμα, η διοικητική ομάδα της επιχείρησης ορίζει το προϊόν, την τιμή, την συνοδευτική υπηρεσία, τη σχέση και την εικόνα της επιχείρησης.

Ακολούθως, η διαφήμιση σε διάφορα μέσα (διαδίκτυο, τηλεόραση, ραδιόφωνο, εφημερίδα ή άλλο) είναι αναμφισβήτητα ένα από τα σημαντικότερα βήματα, το οποίο απευθύνεται στους πελάτες. Ειδικότερα: Η στρατηγική προσέλκυσης πελατών καθορίζει τα μέσα και τις ενέργειες που αξιοποιούνται προκειμένου να προσελκυσθεί ο πελάτης να αγοράσει ή να χρησιμοποιήσει το αγαθό ή την υπηρεσία για πρώτη φορά. Η στρατηγική διατήρησης πελατών αφορά στις απαραίτητες ενέργειες για την ανάπτυξη και την αύξηση της αφοσίωσης των πελατών (λ.χ., χρήση νέων εγκαταστάσεων εξυπηρέτησης πελατών, εταιρικές κάρτες, εκπτώσεις και προσφορές προς τους πελάτες έτσι ώστε να παραμείνουν πιστοί). Η στρατηγική ανάπτυξης πελατών αφορά σε νέες πωλήσεις μέσω της πώλησης άλλων αγαθών και υπηρεσιών καθώς και στην απόκτηση νέων πελατών.

Γενικώς, υπάρχει ευρύ φάσμα υποδειγμάτων (μοντέλων) που μπορούν να χρησιμοποιηθούν, όπως επίσης και ΒΔΑ για την παρακολούθηση της επιτυχίας των στρατηγικών που έχουν τεθεί όσον αφορά στον πελάτη (π.χ., ποσοστό μη κερδοφόρων πελατών, ποσοστό εξειδικευμένων αγορών που βρέθηκαν, κόστος απόκτησης νέου πελάτη, ποσοστό νέων πελατών κ.ά.). Ο ΠΙΣ οργανώνει την απόδοση της επιχείρησης σε τέσσερις διαστάσεις, μία χρηματοοικονομική και τρεις μη χρηματοοικονομικές (την πελατειακή, των εσωτερικών διεργασιών και της καινοτομίας και μάθησης), καθεμία από τις οποίες έχει τους δικούς της στόχους, ξεχωριστά μέτρα απόδοσης και ιδιαίτερες προτάσεις για την επίτευξη των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Ο συνδυασμός χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών στόχων είναι απαραίτητη προϋπόθεση για την μακροπρόθεσμη επιβίωση μιας επιχείρησης (Kaplan και Norton, 2008).

2.3.2 Η διάσταση των εσωτερικών διεργασιών/διαδικασιών

Πολλές επιχειρήσεις εστιάζουν στις εσωτερικές διεργασίες, οι οποίες πρέπει να έχουν την καλύτερη δυνατή επίδραση στην ικανοποίηση του πελάτη, αλλά και στην επίτευξη των χρηματοοικονομικών στόχων μιας επιχείρησης. Εύλογα, η εσωτερική υγεία ενός οργανισμού είναι κρίσιμος παράγοντας για την έκβαση του όλου σχεδιασμού. Το θέμα των εσωτερικών διεργασιών φέρνει στην επιφάνεια δυο βασικές διαφορές ανάμεσα στην παραδοσιακή προσέγγιση και την προσέγγιση του ΠΙΣ όσον αφορά στην μέτρηση της απόδοσης.

Η παραδοσιακή προσέγγιση εστιάζει στην επίβλεψη και βελτίωση των επιχειρησιακών διαδικασιών, οι οποίες αφορούν μόνο στα οικονομικά μέτρα της επιχείρησης. Ο ΠΙΣ, από την άλλη μεριά, επιδιώκει να προσδιορίσει νέες διαδικασίες τις οποίες μια μονάδα είναι σκόπιμο να χρησιμοποιεί προκειμένου να επιτύχει τους πελατειακούς και χρηματοοικονομικούς στόχους της. Π.χ., μια εταιρεία ενδέχεται να αντιλαμβάνεται ότι πρέπει να προβεί σε μια σειρά ενεργειών για να προβλέψει τις ανάγκες του καταναλωτή ή μια διαδικασία για να παρέχει νέες υπηρεσίες. Οι στόχοι της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας του ΠΙΣ δίνουν έμφαση στις διαδικασίες, αρκετές εκ των οποίων μπορεί να μην αποδίδουν οικονομικά, είναι όμως πολύ κρίσιμες για την επιτυχία της όλης στρατηγικής.

Η δεύτερη διαφορά είναι ότι ο ΠΙΣ ενσωματώνει καινοτόμες διαδικασίες. Ως γνωστόν, τα παραδοσιακά συστήματα μέτρησης της απόδοσης (TQM) τονίζουν τις διαδικασίες διανομής σημερινών προϊόντων σε σημερινούς πελάτες και εν γένει επιχειρούν να παρακολουθούν και να βελτιώνουν υφιστάμενες επιχειρησιακές λειτουργίες, οι οποίες συνιστούν το «μικρό κύμα» δημιουργίας αξίας. Σε αντιδιαστολή, για την μακροπρόθεσμη χρηματοοικονομική επιτυχία είναι σκόπιμο οι διευθυντές της εκάστοτε επιχείρησης να απαιτούν η οργάνωση να αποσκοπεί στην δημιουργία νέων προϊόντων που θα ικανοποιούν τις αναδυόμενες ανάγκες των τωρινών και των μελλοντικών πελατών. Για πολλές επιχειρήσεις και οργανισμούς, η διαδικασία της καινοτομίας συνιστά το «μεγάλο

κύμα» δημιουργίας αξίας και είναι δυνατός οδηγός της μελλοντικής χρηματοοικονομικής απόδοσης.

Σημειώνεται ότι οι διοικήσεις δεν επιβάλλεται να διαλέγουν μεταξύ των δύο ανωτέρω ζωτικών εσωτερικών προσεγγίσεων. Η σειρά και η έμφαση του παραδοσιακού μοντέλου και ΠΙΣ δεν ταιριάζουν κατ' ανάγκη σε κάθε οργανισμό με τον ίδιο τρόπο. Η προοπτική της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας του ΠΙΣ ενσωματώνει στόχους που προσιδιάζουν τόσο στο μεγάλο κύμα καινοτομίας όσο και στο μικρό κύμα επιχειρησιακής λειτουργίας (Kaplan και Norton, 2008).

2.3.3 Η διάσταση της μάθησης και ανάπτυξης

Η τρίτη διάσταση του ΠΙΣ αφορά στη μάθηση και ανάπτυξη και προσδιορίζει την υποδομή την οποία η εταιρεία πρέπει να δημιουργήσει (οικοδομήσει) για την μακροπρόθεσμη ανάπτυξη και βελτίωση. Οι προοπτικές του πελάτη (των πελατών) και της εσωτερικής επιχειρηματικής διαδικασίας συνιστούν τους πιο κρίσιμους παράγοντες για την τρέχουσα και τη μελλοντική επιτυχία.

Σημείο αφετηρίας είναι η εκτίμηση ότι οι επιχειρήσεις μάλλον δύσκολα θα επιτύχουν τους μακροχρόνιους στόχους τους για τους πελάτες και τις εσωτερικές διαδικασίες βασιζόμενες αποκλειστικά σε σημερινές τεχνολογίες και ικανότητες, οπότε η αναβάθμιση αμφοτέρων είναι εκ των ουκ άνευ. Επιπροσθέτως σημειώνεται ότι ο παγκόσμιος ανταγωνισμός απαιτεί οι εταιρείες διαρκώς να βελτιώνουν και να αναβαθμίζουν τις δυνατότητες και τις γνώσεις τους. Από την άλλη, η μάθηση και η ανάπτυξη συνήθως προέρχονται από τρεις κύριες πηγές: τους ανθρώπους, τα συστήματα και τις οργανωσιακές διαδικασίες.

Οι στόχοι του ΠΙΣ όσον αφορά στους πελάτες και την εσωτερική διαδικασία, μπορεί να αποκαλύπτουν χάσματα ανάμεσα στο ανθρώπινο δυναμικό, τα συστήματα και τις διαδικασίες που απαιτούνται προκειμένου να επιτευχθεί απόδοση. Για να καλυφτούν (κλείσουν) τα εν λόγω χάσματα, οι επιχειρήσεις είναι σκόπιμο να επενδύουν στην επανειδίκευση των εργαζομένων, στην

επαύξηση των τεχνολογιών της πληροφορίας και των συστημάτων, καθώς και στην ευθυγράμμιση οργανωσιακών διαδικασιών και τυποποιημένων επαναλήψεων των δραστηριοτήτων (ρουτινών). Τα μέτρα που αφορούν στους εργαζόμενους περιλαμβάνουν ένα μείγμα μέτρων και γενικών δεξιοτήτων που απαιτούνται για το νέο ανταγωνιστικό περιβάλλον (Kaplan και Norton, 2010).

2.3.4 Η χρηματοοικονομική διάσταση

Η χρηματοοικονομική διάσταση αναφέρεται στη στοχοθέτηση εσόδων-εξόδων, καθαρών κερδών, δεικτών αποδοτικότητας και γενικότερα, καταγράφει ποσοτικά μετρήσιμα οικονομικά μεγέθη στο πέρασμα του χρόνου σε σχέση με άλλα οικονομικά μεγέθη και τους προκαθορισμένους (προβλεπόμενους) στόχους. Μερικοί από τους αριθμοδείκτες που χρησιμοποιούνται περισσότερο, σύμφωνα με την βιβλιογραφία, είναι οι εξής: αφοσίωση μεριδιούχων / απόδοση ιδίων κεφαλαίων, εμπορική αξία, απόδοση μετοχής, καθαρός δανεισμός, κεφαλαιοποίηση αγοράς, καθαρό χρέος, καθαρές πωλήσεις ή έσοδα, απόδοση ιδίων κεφαλαίων, σύνολο ενεργητικού, συνολικό κεφάλαιο, συνολικές υποχρεώσεις (Keyes, 2016).

2.3.5 Οι αλληλεπιδράσεις των τεσσάρων διαστάσεων και ο στρατηγικός χάρτης της εταιρείας

Ένας χάρτης στρατηγικής που περιγράφει τους βασικούς επιχειρηματικούς στόχους της επιχείρησης είναι ένα ισχυρό εργαλείο διαχείρισης. Πολύ συχνά οι ιθύνοντες αισθάνονται υποχρεωμένοι να δημιουργούν έγγραφα μακροχρόνιας στρατηγικής. Παρόλο που μπορεί να φανεί εντυπωσιακό, λίγοι άνθρωποι τα διαβάζουν και ακόμα και αν διαβάζονται από άλλους στην επιχείρηση, οι στρατηγικοί στόχοι συχνά κρύβονται ή χάνονται μεταξύ άλλων, συχνά εξωγενών, πληροφοριών.

Σε αυτές τις περιπτώσεις μια οπτική αναπαράσταση των βασικών (στρατηγικών) στόχων και προτεραιοτήτων του οργανισμού, ένας διαγραμματικός χάρτης στρατηγικής, διευκολύνει τον ορισμό της στρατηγικής

και την ενημέρωση όλων επί αυτής (δηλ. την «επικοινωνία» της στρατηγικής) ώστε να διασφαλιστεί ότι όλοι θα κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση (Hansen και Schaltegger, 2016· Park κ.ά., 2017).

Ιδανικά, ο στρατηγικός χάρτης περιγράφει (α) τι επιθυμεί να επιτύχει ένας οργανισμός σε όρους χρηματοοικονομικών και πελατοκεντρικών στόχων και (β) πώς ο οργανισμός σχεδιάζει να επιτύχει την επιδιωκόμενη εσωτερική διαδικασία και τους στόχους μάθησης και ανάπτυξης. Με άλλα λόγια, περιγράφει σε μια λογική αιτίας-αποτελέσματος τους ΒΔΑ, τις προοπτικές μάθησης και ανάπτυξης, των εσωτερικών διεργασιών που εξυπηρετούν τις πελατειακές και τις χρηματοοικονομικές προοπτικές. Αυτή η λογική αιτίας-αποτελέσματος επιτρέπει στις επιχειρήσεις και οργανισμούς να δημιουργήσουν ένα πραγματικά ολοκληρωμένο σύνολο στρατηγικών στόχων (Bhattacharya κ.ά., 2014).

2.4 Μέθοδοι προσδιορισμού βασικών δεικτών απόδοσης

Για την ορθή λειτουργία του στρατηγικού χάρτη και του ΠΙΣ μια επιχείρησης καθορίζονται ΒΔΑ σε κάθε μία από τις τέσσερις διαστάσεις του. Για την σωστή επιλογή των ΒΔΑ χρησιμοποιούνται διάφοροι μέθοδοι προσδιορισμού δεικτών απόδοσης που περιγράφονται συνοπτικά αμέσως παρακάτω (Hoque, 2014).

2.4.1 Η μέθοδος της ανάλυσης SWOT

Η ανάλυση SWOT (ή ο πίνακας SWOT) είναι μια τεχνική στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για να βοηθήσει ένα άτομο ή έναν οργανισμό να εντοπίσει τα πλεονεκτήματα, τις αδυναμίες, τις ευκαιρίες και τις απειλές που σχετίζονται με τον ανταγωνισμό των επιχειρήσεων ή τον προγραμματισμό των σχεδίων. Σκοπός είναι ο προσδιορισμός (α) των στόχων του επιχειρηματικού εγχειρήματος ή του σχεδίου και (β) των εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που είναι ευνοϊκοί ή δυσμενείς για την επίτευξη των στόχων αυτών. Οι χρήστες μιας ανάλυσης SWOT συχνά ρωτούν και απαντούν σε ερωτήσεις για

τη δημιουργία σημαντικών πληροφοριών σε κάθε πεδίο προκειμένου να καταστήσουν το εργαλείο χρήσιμο και να προσδιορίσουν το ανταγωνιστικό τους πλεονέκτημα και τις αδυναμίες τους.

Τα πλεονεκτήματα και οι αδυναμίες ανάγονται συχνά σε εσωτερικούς παράγοντες, ενώ οι ευκαιρίες και οι απειλές εντοπίζονται στο περιβάλλον ως εξωτερικοί παράγοντες. Πλεονεκτήματα είναι τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που της παρέχουν πλεονέκτημα έναντι των άλλων. Αδυναμίες είναι τα χαρακτηριστικά της επιχείρησης που θέτουν το έργο της σε μειονεκτική θέση σε σχέση με άλλες επιχειρήσεις. Ευκαιρίες είναι στοιχεία στο περιβάλλον που η επιχείρηση θα μπορούσε να αξιοποιήσει προς όφελός της. Απειλές είναι στοιχεία στο περιβάλλον που θα μπορούσαν να προκαλέσουν προβλήματα στην επιχείρηση.

Η ανάλυση SWOT στοχεύει στον προσδιορισμό ή εντοπισμό των βασικών εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων που θεωρούνται σημαντικοί για την επίτευξη ενός στόχου. Έτσι, συγκεντρώνει βασικές πληροφορίες σε δύο βασικές κατηγορίες: των εσωτερικών παραγόντων (υπό την μορφή πλεονεκτημάτων/δυνατοτήτων και εσωτερικών αδυναμιών/μειονεκτημάτων του οργανισμού) και εξωτερικών παραγόντων (υπό την μορφή ευκαιριών και απειλών που παρουσιάζει το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού). Οι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να περιλαμβάνουν μακροοικονομικές εξελίξεις, τεχνολογικές, νομοθετικές, κοινωνικοπολιτισμικές αλλαγές, καθώς και αλλαγές στην αγορά ή την δομή της. Τα αποτελέσματα παρουσιάζονται συχνά υπό τη μορφή μήτρας.

Η ανάλυση SWOT είναι μια μέθοδος εντοπισμού και κατηγοριοποίησης πληροφοριών και έχει τις δικές της αδυναμίες. Αφενός είναι προδήλως υποκειμενική. Αφετέρου μπορεί να τείνει να πείσει τους χρήστες της να καταρτίζουν λίστες και όχι να σκεφτούν πραγματικούς σημαντικούς παράγοντες για την επίτευξη των στόχων (Bohari κ.ά., 2017· Bull κ.ά., 2016).

2.4.2 Η μέθοδος της Λειτουργικής Ανάπτυξης Ποιότητας

Η Λειτουργική Ανάπτυξη Ποιότητας (ΛΑΠ, αγγλιστί, Quality Function Deployment – QFD) είναι μια μέθοδος που αναπτύχθηκε στην Ιαπωνία το 1966 για να βοηθήσει στη μετατροπή των επιθυμιών του πελάτη σε τεχνικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος. Ο Yoji Akaο, ο αρχικός προγραμματιστής, περιέγραψε την ΛΑΠ ως μια μέθοδο για τη μετατροπή των ποιοτικών απαιτήσεων των χρηστών σε ποσοτικές παραμέτρους. Η λειτουργία του «σπιτιού» ποιότητας της ΛΑΠ, (α) εντοπίζει και ταξινομεί τις επιθυμίες των πελατών, (β) αναγνωρίζει τη σημασία αυτών των επιθυμιών και χαρακτηριστικά που μπορεί να σχετίζονται με αυτές τις επιθυμίες, (γ) συσχετίζει τα δύο, (δ) επιτρέπει την επαλήθευση των συσχετισμών και (ε) ορίζει στόχους και προτεραιότητες για τις απαιτήσεις του συστήματος. Η διαδικασία μπορεί να εφαρμοστεί σε οποιοδήποτε επίπεδο σύνθεσης συστήματος (σύστημα, υποσύστημα ή συνιστώσα) στο σχεδιασμό ενός προϊόντος και μπορεί να επιτρέψει την αξιολόγηση διαφορετικών συστημάτων (Li κ.ά., 2016).

Η έξοδος του σπιτιού ποιότητας είναι γενικά ένας πίνακας (μια μήτρα) με τις επιθυμίες των πελατών σε μία διάσταση και τις συσχετισμένες μη λειτουργικές απαιτήσεις στην άλλη διάσταση. Τα κελιά της μήτρας γεμίζονται (συμπληρώνονται) με τα ειδικά βάρη που αντιστοιχούν στα χαρακτηριστικά των ενδιαφερομένων και τα χαρακτηριστικά επηρεάζονται από τις παραμέτρους του συστήματος στην κορυφή της μήτρας. Στο κάτω μέρος της μήτρας, η στήλη αθροίζεται, πράγμα που επιτρέπει στα χαρακτηριστικά του συστήματος να σταθμίζονται ανάλογα με τα χαρακτηριστικά των ενδιαφερομένων (Jorge κ.ά., 2017). Οι παράμετροι του συστήματος που δεν συσχετίζονται με τα χαρακτηριστικά των ενδιαφερομένων ενδέχεται να μην είναι απαραίτητες για το σχεδιασμό του συστήματος και να αναγνωρίζονται από κενές στήλες της μήτρας, ενώ τα χαρακτηριστικά των ενδιαφερομένων που δεν συσχετίζονται με τις παραμέτρους του συστήματος (προσδιορίζονται από κενές σειρές) υποδεικνύουν χαρακτηριστικά που δεν αναφέρονται στις παραμέτρους σχεδιασμού (Zolfani, κ.ά., 2018). Τα χαρακτηριστικά των ενδιαφερομένων με αδύναμες συσχετίσεις

Εικόνα 1 Το σπίτι της ποιότητας



(Πηγή: Jorge et al., 2017)

ενδεχομένως υποδεικνύουν ελλείπουσες πληροφορίες, ενώ οι μήτρες με «υπερβολικά αρκετές συσχετίσεις» υποδεικνύουν ότι οι ανάγκες των ενδιαφερομένων μπορεί να χρειαστεί να βελτιωθούν (βλ. Εικόνα 1).

2.4.3 Η μέθοδος της ανάλυσης της Αξίας του Προϊόντος

Η επιλογή και η εφαρμογή της κατάλληλης στρατηγικής επηρεάζεται σημαντικά από τη φάση του κύκλου ζωής της επιχείρησης και των προϊόντων της. Η κατανομή των κεφαλαίων της επιχείρησης, η επιλογή των ΒΔΑ και ο προσδιορισμός των συντελεστών βαρύτητας συνδέονται πολύ στενά με το στάδιο αυτό (Iorga κ.ά., 2015).

Η συγκεκριμενοποίηση των ανωτέρω σχέσεων, είναι δυνατόν να γίνει με τη χρησιμοποίηση της μεθόδου αναλύσεως της Αξίας του Προϊόντος (Product Value Analysis -PVA), που συνδυάζει τέσσερις μεθόδους ανάλυσης προκειμένου να επιτύχει την παραγωγική αλλά και οργανωσιακή αποτελεσματικότητα της επιχείρησης. Ειδικότερα, συνδέει τις μεθόδους ανάλυσης της αλυσίδας αξίας, του κύκλου ζωής του προϊόντος, των πηγών κόστους, και των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων με την ακολουθούμενη επιχειρησιακή στρατηγική (διαφοροποίηση, ηγεσία κόστους, γρήγορη απόκριση).

Ο Πίνακας 1 δίνει τον συσχετισμό επιχειρησιακής στρατηγικής και φάσης του κύκλου ζωής του προϊόντος.

Η μέθοδος της αναλύσεως της Αξίας του Προϊόντος παρέχει σημαντικές κατευθύνσεις για την επιλογή των ΒΔΑ και βοηθά τον προσδιορισμό των προτεραιοτήτων στις διάφορες ενέργειες της επιχείρησης, πράγμα εξαιρετικά χρήσιμο για το επόμενο στάδιο, αυτό της δημιουργίας του ΠΙΣ, που πραγματεύεται την επιλογή των πλέον καταλλήλων ΒΔΑ για την κάθε μια από τις τέσσερις πτυχές του ΠΙΣ βάσει των ειδικών βαρών τους. Το στάδιο αυτό περιγράφεται στην αμέσως επόμενη παράγραφο.

Πίνακας 1 Επιχειρησιακή στρατηγική και κύκλος ζωής προϊόντος

Επιχειρησιακή Στρατηγική	Εισαγωγή	Ανάπτυξη	Ωριμότητα	Παρακμή
ΔΙΑΦΟΡΟΠΟΙΗΣΗ (DIFFERENTIATION)	Σχεδιασμός Έρευνας. Ανάπτυξη Προϊόντος.	Ενδυνάμωση προϊόντος (έρευνα ανάπτυξη). Προώθηση.	Αξιοποίηση ανταγων/κού πλεονεκ/τος. Προώθηση.	Εγκατάλειψη παλαιού προϊόντος. Προτεραιότητα σε νέα προϊόντα.
ΗΓΕΣΙΑ ΚΟΣΤΟΥΣ (COST LEADER)	Σχεδιασμός Έρευνας. Ανάπτυξη Προϊόντος.	Καθορισμός Βιωσιμότητας και δομής κόστους προϊόντος. Αύξηση μεριδίου αγοράς μέσω καναλιών διανομής .	Παραγωγή σταθερού προϊόντος χωρίς αλλαγές (standardization).	Έλεγχος και μείωση κόστους. Μείωση δυναμικότητας. Εφαρμογή εναλλακτικών λύσεων κόστους.
ΤΑΧΕΙΑΣ ΑΠΟΚΡΙΣΗΣ (QUICK RESPONSE)	Σχεδιασμός Έρευνας. Ανάπτυξη Προϊόντος.	Εξασφάλιση καναλιών διανομής για γρήγορη/εύκολη πρόσβαση στο προϊόν.	Βελτίωση της διαδικασίας παραγωγής του προϊόντος. Ενίσχυση των καναλιών διανομής .	Χρησιμοποίηση υφισταμένων καναλιών διανομής για νέα προϊόντα. Έμφαση στο service .

2.4.4 Η επιλογή των ΒΔΑ με τη μέθοδο της Αναλυτικής Ιεράρχησης

Το πρώτο στάδιο αφορά στην επιλογή από ένα πλήθος δεικτών που προσδιορίστηκαν με τις προαναφερθείσες μεθόδους (SWOT, QFD, PVA) για την εφαρμογή της επιθυμητής στρατηγικής, των πλέον καταλλήλων ΒΔΑ για την ορθότερη εκτίμηση της επίδοσης της επιχείρησης. Ο συνολικός αριθμός πρέπει να είναι μικρότερος του δέκα ώστε να είναι εφικτή και εύκολη η παρακολούθησή τους. Η μέθοδος εφαρμόζεται για τους ΒΔΑ κάθε μιας από τις τέσσερις διαστάσεις του ΠΙΣ χωριστά. Εφαρμόζοντας την διαδικασία αναλυτικής ιεραρχίας (AHP), οι παράγοντες βαθμολογούνται κατά ζεύγη και με τη βοήθεια καταλλήλου λογισμικού που χρησιμοποιεί τους αλγόριθμους του AHP, προκύπτει η τελική ιεράρχηση, βάσει της οποίας επιλέγονται οι σημαντικότεροι δείκτες επίδοσης κάθε πτυχής και εντάσσονται στον ΠΙΣ (Chatfield, 2018).

Η επιλογή της ομάδας των ΒΔΑ που χαρακτηρίζονται ως σπουδαιότεροι για την επιχείρηση ακολουθείται από τον υπολογισμό των ειδικών βαρών των δεικτών. Η διαδικασία υπολογισμού αυτών διενεργείται σε δύο επίπεδα:

Το πρώτο επίπεδο αφορά στην ιεράρχηση των τεσσάρων βασικών διαστάσεων του ΠΙΣ και τον προσδιορισμό των συντελεστών με τους οποίους θα συμμετάσχουν στον τελικό πίνακα.

Το δεύτερο επίπεδο αφορά στον υπολογισμό των σταθμίσεων των ΒΔΑ κάθε διαστάσεως του ΠΙΣ ξεχωριστά (Timm κ.ά., 2016).

2.5 Προϋποθέσεις για τον επιτυχή προσδιορισμό και επιλογή των ΒΔΑ στον ΠΙΣ

Το πρώτο στάδιο της εφαρμογής του ΠΙΣ και της χρησιμοποίησής του ως μέσο αξιολόγησης αλλά και ως οδηγός για τα σωστή εκτέλεση της στρατηγικής, είναι η δημιουργία του **εταιρικού ΠΙΣ** που αφορά σε ολόκληρη την επιχείρηση ή οργανισμό. Το δεύτερο στάδιο είναι η δημιουργία των **επιμέρους ΠΙΣ** που αφορούν στις επιμέρους μονάδες της επιχείρησης. Οι επιμέρους ΠΙΣ προκύπτουν από τον εταιρικό ΠΙΣ και μετασχηματίζονται βάσει των στρατηγικών στόχων κάθε επιμέρους μονάδας.

Με τον τρόπο αυτό η επιχείρηση εφαρμόζει την αναλυτική ιεράρχηση των ΒΔΑ μέσω των επιμέρους τμημάτων της (Timm κ.ά.,2016).

Τέλος, το πιο αμφιλεγόμενο επίπεδο εφαρμογής του ΠΙΣ είναι η δημιουργία των ατομικών ΠΙΣ: ήτοι ΠΙΣ που δημιουργούνται από τους ίδιους τους εργαζομένους σε συνεργασία με τα ανώτερα στελέχη. Με τον τρόπο αυτό, ο κάθε εργαζόμενος ξεχωριστά είναι δυνατόν να αντιληφθεί τι ακριβώς περιμένει η επιχείρηση από αυτόν και να προσπαθήσει να το υλοποιήσει. Με τη συντονισμένη δράση των εργαζομένων σε όλα τα επίπεδα, αποφεύγονται αποφάσεις και ενέργειες οι οποίες δεν εξυπηρετούν την υλοποίηση των στόχων της εταιρείας. Η εφαρμογή των ατομικών ΠΙΣ εύλογα είναι ο προπομπός της άμεσης σύνδεσης της αμοιβής με την επίδοση, θέμα που ακόμα βρίσκεται σε αρχικό στάδιο και αντιμετωπίζεται με σκεπτικισμό από τον επιχειρηματικό κόσμο (Timm κ.ά.,2016).

2.5.1 Διαχρονικός διαχωρισμός αιτίου και αποτελέσματος

Η δομή του ΠΙΣ αδυνατεί να διαχωρίσει χρονικά την αιτία και το αποτέλεσμα. Σε αρκετές σχέσεις αιτίας – αποτελέσματος χρειάζεται η μεσολάβηση ενός χρονικού διαστήματος. Εύλογα, η σχέση δεν είναι δυνατόν να φανεί στον ΠΙΣ καθότι αυτός μετρά την αιτία και το αποτέλεσμα την ίδια χρονική στιγμή. Επίσης, αν και ο ΠΙΣ είναι δυνατόν να προσδιορίσει τους στόχους της επιχείρησης, αδυνατεί να προσδιορίσει τον τρόπο με τον οποίο αυτοί θα υλοποιηθούν (Timm κ.ά.,2016).

Η αντιμετώπιση των ανωτέρω αδυναμιών και η περαιτέρω βελτίωση του ΠΙΣ επιχειρείται με τη χρήση κάποιων μεθόδων προσδιορισμού, όπως η PVA, η QFD, η AHP κ.ά. Σε αυτές τις μεθόδους η χρήση και οι διαδικασίες άντλησης πληροφοριών ποικίλουν ανά οργανισμό ή επιχείρηση (Gogan, 2014).

Η επιτυχής χρήση του ΠΙΣ απαιτεί προσαρμογή στις συνεχώς μεταβαλλόμενες συνθήκες του περιβάλλοντος. Τόσο οι επιλεγμένοι ΒΔΑ, όσο και τα ειδικά τους βάρη, πρέπει να ελέγχονται μέσω μιας εσωτερικής διαδικασίας ανατροφοδότησης (double loop feedback) και να μεταβάλλονται αν αυτό θεωρηθεί αναγκαίο (Timm κ.ά.,2016).

2.6 Τα πλεονεκτήματα εφαρμογής του ΠΙΣ

Το σημαντικότερο ίσως πλεονέκτημα του ΠΙΣ είναι ότι αποφεύγει την υπερπληροφόρηση περιορίζοντας τον αριθμό των μετρήσεων που χρησιμοποιούνται. Ένα συνηθισμένο πρόβλημα των επιχειρήσεων και των διοικήσεων τους είναι ότι προσφεύγουν σε εξαιρετικά μεγάλο αριθμό δεικτών/μεταβλητών (άρα και μετρήσεων), με αποτέλεσμα αφενός να αυξάνεται το κόστος παρακολούθησης όλων αυτών, αφετέρου να μην μπορούν να ξεχωρίσουν οι ΒΔΑ που είναι πραγματικά κρίσιμοι για την πορεία της εταιρείας και να τους δοθεί η ανάλογη προσοχή (Tjader κ.ά., 2014).

Ο ΠΙΣ συνδυάζει στοιχεία της επιχείρησης που μέχρι τώρα αντιμετωπίζονταν ως ανεξάρτητα μεταξύ τους, όπως ο προσανατολισμός στην ικανοποίηση του πελάτη, η ομαδική εργασία, η μείωση του κόστους, ο μακροχρόνιος προγραμματισμός κ.α. (Tjader κ.ά., 2014).

Η εφαρμογή του ΠΙΣ κατευθύνει τη διοίκηση να εστιάσει την προσοχή της σε μη κλασικούς δείκτες μέτρησης.

Επίσης, ο ΠΙΣ εκτός από ολοκληρωμένο σύστημα μέτρησης της επίδοσης μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού, είναι δυνατόν να αποτελέσει τον ακρογωνιαίο λίθο για την υλοποίηση της στρατηγικής της εταιρείας (Tjader κ.ά., 2014).

Με τον τρόπο αυτό αντιμετωπίζεται (α) μια σοβαρή έλλειψη των παραδοσιακών συστημάτων διοίκησης που βασίζονται στη χρήση αριθμοδεικτών και (β) η αδυναμία σύνδεσης της μακροπρόθεσμης στρατηγικής της επιχείρησης με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειές της. Αρκετές επιχειρήσεις δίνουν έμφαση στις παρούσες και βραχυπρόθεσμες οικονομικές μετρήσεις αφήνοντας ένα χάσμα μεταξύ της χάραξης της στρατηγικής και της εφαρμογής αυτής στην επιχείρηση (Tjader κ.ά., 2014).

Κεφάλαιο 3

Εσωτερικός έλεγχος και ΠΙΣ

Ο ΠΙΣ είναι ένα ισχυρό εργαλείο μετασχηματισμού στρατηγικής, αφού έχει ως μεθοδολογικό πλαίσιο αναφοράς στόχους και σκοπούς που συνιστούν κινητήριες δυνάμεις για την επίτευξη αποτελεσμάτων. Έτσι παρέχει στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να παρακολουθούν την αποδοτικότητα τους μέσα από το πρίσμα τεσσάρων βασικών διαστάσεων – προοπτικών: της χρηματοοικονομικής, των πελατών, των εσωτερικών διαδικασιών, της μάθησης και ανάπτυξης. Μέσω του ΠΙΣ η επιχείρηση είναι σε θέση (α) να εξετάζει διαδικασίες εσωτερικής και εξωτερικής απόδοσης χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων, εσωτερικών διαδικασιών ελέγχου, καθώς και βραχυπροθέσμων και μακροπροθέσμων στόχων, και (β) να αξιοποιεί την πληροφόρηση προκειμένου κατευθυνθεί στην ισορροπία που επιθυμεί.

Για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου μέσω του ΠΙΣ ήδη υφίσταται μια μικρή αλλά αναπτυσσόμενη βιβλιογραφία:

Ο Creswell (2016) υπήρξε από τους πρώτους που συνδύασε τη χρήση του ΠΙΣ με τον εσωτερικό έλεγχο. Εφάρμοσε τη χρήση συστήματος μέτρησης της απόδοσης στη θέση των απαραίτητων στοιχείων για τη διασφάλιση της ποιότητας του εσωτερικού ελέγχου. Ο ΠΙΣ αποτελεί τη λύση για την κάλυψη του κενού που προκύπτει από (α) το σχεδιασμό της στρατηγικής και (β) τα αποτελέσματα της εφαρμογής των πρακτικών για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Προσαρμόζοντας τις ανάγκες του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, κατέληξε στα βήματα που θα έπρεπε να ακολουθήσει ο διευθύνων σύμβουλος εσωτερικού ελέγχου (chief auditing executive) ακολουθώντας τη ροή της μεθοδολογίας των

εν λόγω εργαλείων (Παπαστάθης, 2003). Η μεθοδολογία εστιάζει σε τέσσερα σημαντικά σημεία:

1. Τα μέτρα αξιολόγησης της απόδοσης θα πρέπει να είναι αλληλένδετα με την αποστολή και τους στόχους του τμήματος.
2. Η αξιολόγηση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να βασίζεται στις τέσσερις πτυχές του ΠΙΣ – χρηματοοικονομική, πελατειακή, μάθησης και ανάπτυξης και εσωτερικών διαδικασιών.
3. Η αποστολή και το όραμα θα πρέπει να είναι σε ένα ολοκληρωμένο σύνολο στόχων και μέτρων συνυφασμένα με τους μακροπρόθεσμους οδηγούς της επιτυχίας.
4. Η αέναη χρήση των τεσσάρων βασικών διαδικασιών: μετάφραση του οράματος, επικοινωνία και σύνδεση, σχεδιασμός και ανατροφοδότηση και μάθηση.

Οι Carmona και Gronlund, (2003) είχαν σημαντική συνεισφορά στο ερευνητικό αντικείμενο της αξιολόγησης του εσωτερικού ελέγχου μέσω ενός μοντέλου που στηριζόταν στον ΠΙΣ. Ουσιαστικά διαμόρφωσε σε μεγάλο βαθμό το μοντέλο του ΠΙΣ, προσαρμόζοντας τις διαστάσεις του στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, στην καινοτομία και στις δυνατότητες του, στην επιτροπή ελέγχου και στη διοίκηση των εσωτερικών ελεγκτών. Απαραίτητα στοιχεία του ελέγχου, αποτέλεσαν η μέτρηση της απόδοσης από την σκοπιά των πελατών, η επιλογή των ποσοτικών δεικτών μέτρησης, η σύνδεση μεταξύ των αποτελεσμάτων των ελέγχων και των προσδοκιών των πελατών, η εστίαση στις στρατηγικές του τμήματος και η καινοτομία μέσω των δυνατοτήτων του τμήματος.

Σύμφωνα με τον Cooper κ.α., (2017) έχει παρατηρηθεί ότι η υιοθέτηση του ΠΙΣ έχει θετική επίδραση στο έργο των εσωτερικών ελεγκτών, όσον αφορά τον ρόλο τους στη στρατηγική διοίκηση. Η κατανόηση της έννοιας και της λειτουργίας του ΠΙΣ έχει θετική επίδραση στη γνώση των υποδειγμάτων ελέγχου και στην αποτελεσματική εφαρμογή τους. Ο ΠΙΣ μπορεί να βοηθήσει τη διοίκηση να θέσει

στόχους τόσο ποιοτικούς όσο και ποσοτικούς. Επίσης, η εφαρμογή του ΠΙΣ βοήθησε στην τοποθέτηση του εσωτερικού ελέγχου σε θέματα στρατηγικής διοίκησης δια μέσου των ελεγκτικών διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου σε ένα εύρος ελέγχων των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης.

Οι Magnus και Fredrik (2000) ερεύνησαν τις δυνατότητες και τις ευκαιρίες υιοθέτησης ενός εργαλείου ΠΙΣ για την αξιολόγηση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου. Απαραίτητη προϋπόθεση για την εφαρμογή του ΠΙΣ είναι η σύνδεση του εσωτερικού ελέγχου με την αποστολή, το όραμα και τη στρατηγική της επιχείρησης. Ο εσωτερικός έλεγχος συνιστά ένα βασικό μοχλό της επιχειρησιακής διακυβέρνησης, καθώς συγκεντρώνει όλες τις πτυχές του ελέγχου που απαιτείται για να διασφαλιστεί η επιτυχής διαχείριση κινδύνου, η οποία με τη σειρά της προκύπτει από την αξιακή αλυσίδα της επιχείρησης. Από τα διάφορα συστήματα μέτρησης της απόδοσης, ο ΠΙΣ έχει κερδίσει το μεγαλύτερο ενδιαφέρον σε διεθνές επίπεδο χάρη στα πλεονεκτήματά του και παρά τις αδυναμίες του. Αν μπορεί να εξατομικευτεί τότε δύναται να προσαρμοστεί/εφαρμοστεί και σε ολόκληρο τμήμα, άρα και στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

Πιο συγκεκριμένα, η χρηματοοικονομική διάσταση του ΠΙΣ προσομοιάζεται με την «αξία των υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου». Ειδικότερα, η χρηματοοικονομική διάσταση του ΠΙΣ, στην οποία χρησιμοποιείται ως κριτήριο απόδοσης η αξία των μετοχών, αντιστοιχείται με την «αξία των υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου» που χρησιμοποιείται ως κριτήριο η προστιθέμενη αξία των υπηρεσιών, η θέση της διοίκησης, το πλάνο ελέγχου και η διαχείριση κινδύνου από το τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Αντίστοιχα, η πελατειακή διάσταση προσομοιάζεται με τους «πελάτες εσωτερικού ελέγχου». Πιο συγκεκριμένα η πελατειακή διάσταση του ΠΙΣ, στην οποία χρησιμοποιείται ως κριτήριο απόδοσης η διατύπωση ελκυστικών προτάσεων στους πελάτες, αντιστοιχείται με τους «πελάτες του εσωτερικού ελέγχου», όπου χρησιμοποιούνται ως κριτήρια οι απαιτήσεις της διοίκησης, το επίπεδο του εσωτερικού ελέγχου και η ικανοποίηση από τον εσωτερικό έλεγχο. Τέλος, η διάσταση ανάπτυξης και μάθησης

προσομοιάζεται με την «καινοτομία, επάρκεια και ικανότητα του εσωτερικού ελέγχου». Ειδικότερα, η διάσταση ανάπτυξης και μάθησης του ΠΙΣ στην οποία χρησιμοποιείται ως κριτήριο απόδοσης οι άνθρωποι, η τεχνολογία και τα συστήματα, αντιστοιχείται με την «καινοτομία, επάρκεια και ικανότητα του εσωτερικού ελέγχου», όπου χρησιμοποιείται ως κριτήριο η γνώση, η εμπειρία και η εκπαίδευση των ανθρώπων του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Αναφορά για τη χρήση του ΠΙΣ ως βάση για την αξιολόγηση της απόδοσης ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου γίνεται σε άρθρο των Park κ.α., (2017), οι οποίοι διεξήγαγαν έρευνα για την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου μέσω μελέτης μιας πραγματικής περίπτωσης Αιθιοπικής δημόσιας εταιρείας. Κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι η αποτελεσματικότητα εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ποιότητα των παρεχόμενων ελεγκτικών υπηρεσιών και από την υποστήριξη της διοίκησης, καθοδηγούμενοι από τη μεθοδολογία του ΠΙΣ.

Οι Bota-Angram και Palfi (2009), έχοντας εντοπίσει την ανάγκη για αξιολόγηση της αποδοτικότητας του εσωτερικού ελέγχου, συγκέντρωσαν, κατόπιν βιβλιογραφικής επισκόπησης, έρευνες, οι οποίες πραγματοποιήθηκαν για την αξιολόγηση των μεθόδων μέτρησης της απόδοσης, με στόχο την εύρεση του πιο κατάλληλου και αποτελεσματικού συστήματος μέτρησης. Ο συνδυασμός ποσοτικών και ποιοτικών δεικτών που απαιτούνται για την καλύτερη κάλυψη των αναγκών ενός τμήματος εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνονται στο πλαίσιο του ΠΙΣ.

Σε άλλη έρευνα οι Bota-Angram κ.ά. (2010) ανέλυσαν την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου παγκοσμίως με εμφανή επηρεασμό από την έρευνα του Frigo (2002). Στις μεθόδους μέτρησης της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου, συμπεριέλαβαν την εφαρμογή του ΠΙΣ στα εργαλεία που επιλέγονται από τους διευθυντές εσωτερικού ελέγχου. Από τη βιβλιογραφική επισκόπηση που διεξήγαγαν, συγκέντρωσαν τους πιο δημοφιλείς τρόπους αξιολόγησης της απόδοσης σε διεθνές επίπεδο, καταλήγοντας στο συμπέρασμα ότι η χρήση του ΠΙΣ κερδίζει το έδαφος στην εμπιστοσύνη των CAE (chief auditing executive),

μαζί με τη χρήση ποιοτικών μεθόδων μέτρησης και την υιοθέτηση προγραμμάτων διασφάλισης της ποιότητας.

Αναφορά για τη χρησιμότητα του ΠΙΣ, αλλά και για την συνεισφορά των εσωτερικών ελεγκτών στις διαδικασίες του ελέγχου, έκαναν οι Bakkali κ.α., (2016) αφού μελέτησαν τις πρακτικές, τις στρατηγικές και τους τρόπους μέτρησης της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου ως προς την επιχειρησιακή στρατηγική. Κατ' αυτούς, ο ΠΙΣ είναι μια μέθοδος, η οποία περιλαμβάνει μεγάλο φάσμα δεικτών αξιολόγησης, στοιχείο που είναι ιδιαίτερος αξιοποιήσιμο από ανώτερα στελέχη των επιχειρήσεων. Από την εμπειρική έρευνα που διεξήγαγαν σε εσωτερικούς και άλλους ελεγκτές πολυεθνικών εταιρειών κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι τα οφέλη χρήσης του ΠΙΣ είναι γνωστά και ότι ο ρόλος που ο ΠΙΣ παίζει στην εταιρική διακυβέρνηση είναι σημαντικός. Παράλληλα, με το ΠΙΣ, από τη μία πλευρά, ενισχύεται ο ρόλος των εσωτερικών ελεγκτών και η συμμετοχή τους στη στρατηγική διοίκηση γίνεται πιο ενεργή και, από την άλλη, η διαχείριση των στρατηγικών στόχων γίνεται πιο αποτελεσματική με τη χρήση ποιοτικών, ποσοτικών, χρηματοοικονομικών και μη-χρηματοοικονομικών δεικτών. Συνοψίζοντας τα ευρήματα, καταλήγουν στην απόδειξη της αποτελεσματικότητας του ΠΙΣ τόσο σε επίπεδο εσωτερικών ελεγκτών όσο και σε επιχειρησιακό επίπεδο, καθώς αποτελεί τη βάση για τις λειτουργίες του εσωτερικού ελέγχου.

Ο Keyes (2016) ερευνά τη χρήση των μεθόδων management στη διενέργεια του εσωτερικού ελέγχου, μέσω ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών διασφάλισης της απόδοσης. Ο ΠΙΣ (αναφέρεται ως Dashboard) συμβάλλει στην απόδοση του εσωτερικού ελέγχου μέσω του προγραμματισμού των πόρων, θέτοντας στόχους ακόμα και στο εύρος του ελέγχου, στην επικοινωνία και την έγκριση και στο πώς μπορούν να επιτευχθούν οι στόχοι. Οι δείκτες, είναι συστατικά των προτεινόμενων μεθόδων και εργαλείων διαχείρισης και καθορίζουν αποδοτικά την αποτελεσματικότητα, την οικονομία και την ποιότητα: όλα τα στοιχεία απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου.

Γενικά, η υφιστάμενη βιβλιογραφία τείνει να υποστηρίζει ότι ο ΠΙΣ είναι μια μέθοδος διαχείρισης που χρησιμοποιείται για τον εσωτερικό έλεγχο, αλλά και εργαλείο που χρησιμοποιείται για να εξασφαλίσει την εκτέλεση της ανάλυσης της αποδοτικότητας, της αποτελεσματικότητας, της οικονομίας και της ποιότητας του ελέγχου. Επίσης, μέσω του ΠΙΣ καθορίζονται στόχοι σε όλα τα επίπεδα της διοικητικής δομής του ελέγχου, όπως είναι ο προγραμματισμός ανθρώπινων και οικονομικών πόρων, οι εσωτερικές διαδικασίες κ.ά. Συνάγεται ότι πρόκειται για μέθοδο που χρησιμοποιείται για τον προγραμματισμό των πόρων του ελέγχου, αναλύοντας τους κινδύνους και αξιολογώντας τον εσωτερικό έλεγχο, με βάση συγκεκριμένες τεχνικές και εργαλεία ελέγχου και με σκοπό να συμβάλλει στον εντοπισμό των προβλημάτων, θεωρείται, ότι τα πλεονεκτήματα που προσφέρονται από την χρήση του ΠΙΣ στον εσωτερικό έλεγχο υπερβαίνουν τους περιορισμούς (Keyes, 2016). Οι μεγάλες επιχειρήσεις και ο τραπεζικός κλάδος συγκεκριμένα, χρησιμοποιούν τον ΠΙΣ και τον εσωτερικό έλεγχο διότι τους βοηθά στην χάραξη στρατηγικής και την λήψη αποφάσεων.

Στο τρίτο μέρος της διατριβής θα εξετάσουμε αναλυτικότερα τις απόψεις στον Ελλαδικό τραπεζικό χώρο. Κρατώντας αυτές τις σκέψεις μεταβαίνουμε στην εφαρμογή του ΠΙΣ από τις ΜΜΕ και τις μεγάλες επιχειρήσεις και στα ζητήματα εφαρμογής που δημιουργούνται τόσο στις μεν όσο και στις δε.

Κεφάλαιο 4

Η εφαρμογή του ΠΙΣ στις επιχειρήσεις

4.1 Εισαγωγή

Ο ΠΙΣ έχει υιοθετηθεί με επιτυχία σε όλους τους τύπους οργανισμών, συμπεριλαμβανομένων του κλάδου μεταποίησης, υπηρεσιών (Hoque και James, 2000, Cooper κ.ά., 2017· Lee κ.ά., 2017), στον δημόσιο και ιδιωτικό τομέα (Papalexandris κ.ά., 2001· Nielsen και Sorensen, 2004) και σε κερδοσκοπικούς και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς (Malmi, 2001· Irwin, 2002· Sohn κ.ά., 2003).

Η εκτεταμένη εφαρμογή του ΠΙΣ σε όλους αυτούς τους τύπους οργανισμών υποστήριξε την εξέλιξη του ΠΙΣ· ο δε ΠΙΣ συνεχίζει να εξελίσσεται και να ωριμάζει, καταδεικνύοντας την ευελιξία της ιδέας του (Bible κ.ά., 2006). Έτσι, ενώ η αρχική σύλληψη του ΠΙΣ ήταν να λειτουργήσει ως ένα εργαλείο μέτρησης της απόδοσης, χρηματοοικονομικής και μη χρηματοοικονομικής – η σχέση μεταξύ του ΠΙΣ και της χρηματοοικονομικής απόδοσης διερευνήθηκε από τους Ittner κ.α., (2003) και Davis και Albright (2004) και η σχέση μεταξύ της χρήσης του ΠΙΣ και εταιρικής απόδοσης από τους Hoque και James (2000) – σύντομα ο ΠΙΣ κατέστη και σύστημα στρατηγικής διοίκησης και σύστημα ελέγχου (Simon, 2000· Speckbacher κ.ά., 2003). Η ανάπτυξη του ΠΙΣ πλέον συνιστά το κεντρικό στοιχείο ενός συστήματος στρατηγικής διοίκησης, ο δε ΠΙΣ αξιοποιείται ως ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο για την εφαρμογή και την υλοποίηση της στρατηγικής (Malmi, 2001· Papalexandris κ.ά., 2004). Επιπλέον, ο ΠΙΣ υποχρέωσε την διοίκηση να επικεντρωθεί σε κινητήριους μοχλούς μελλοντικών επιδόσεων και όχι μόνο σε παρελθούσες επιδόσεις. Κατά συνέπεια, έχει επιτευχθεί μια σύνδεση

και ολοκλήρωση μεταξύ της στρατηγικής και της απόδοσης μέσω του ΠΙΣ (Oslo και Slater, 2002· Nielsen και Sorensen, 2004). Με την πάροδο του χρόνου, το ΠΙΣ έχει αναπτυχθεί ως σύστημα ελέγχου το οποίο βοηθά τις ομάδες της διοίκησης να διατυπώνουν, να επικοινωνούν και να παρακολουθούν την εφαρμογή της στρατηγικής (Malina και Selto, 2001· Nielsen και Sorensen, 2004).

4.2 Η εφαρμογή του ΠΙΣ στις ΜΜΕ

Είναι κοινός τόπος ότι οι μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις (ΜΜΕ) αφενός διαθέτουν χαρακτηριστικά που τις καθιστούν διαφορετικές από τις μεγάλες, αφετέρου αντιμετωπίζονται διαφορετικά από τις μεγάλες. Στην Ελλάδα και την υπόλοιπη Ευρωπαϊκή Ένωση, ως ΜΜΕ θεωρούνται οι επιχειρήσεις που απασχολούν λιγότερους από 250 υπαλλήλους ή έχουν ετήσιο κύκλο εργασιών που δεν υπερβαίνει τα 50 εκατομμύρια ευρώ και ετήσιο σύνολο ισολογισμού (σύνολο ενεργητικού) που δεν υπερβαίνει τα 43 εκατομμύρια ευρώ (Commission of the European Communities, 2003). Σε αυτή την ενότητα στρέφουμε την προσοχή μας στη φύση και τα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ και εξετάζουμε την εφαρμογή και τη χρήση του ΠΙΣ σε αυτές.

4.2.1 Φύση και χαρακτηριστικά των ΜΜΕ

Έχουν γίνει αρκετές προσπάθειες για τον εντοπισμό των τρόπων με τους οποίους οι πρακτικές της εκάστοτε διοίκησης διαφέρουν μεταξύ των μικρομεσαίων επιχειρήσεων και των μεγάλων επιχειρήσεων. Ο Madsen (2015) επισημαίνει τα ακόλουθα ποιοτικά χαρακτηριστικά των ΜΜΕ:

- Ο ιδιοκτήτης διαδραματίζει κεντρικό ρόλο έχοντας ποικιλία καθηκόντων.
- Ο φόβος απέναντι στις άγνωστες ξένες επιχειρηματικές πρακτικές είναι ο κυριότερος λόγος για τους οποίους οι ΜΜΕ λειτουργούν στις εγχώριες αγορές.

Σύμφωνα με τον Basuony (2014), μια ΜΜΕ διαθέτει απλή δομή με τον ιδιοκτήτη-διευθυντή που κατευθύνει το έργο μικρού αριθμού φορέων με την βοήθεια λίγων ή άνευ διαχειριστών. Οι Beaver και Jennings (2005) θεωρούν ότι η διαδικασία διοίκησης των μικρών επιχειρήσεων δεν μπορεί να διαχωριστεί από την

προσωπικότητα και τις εμπειρίες του ιδιοκτήτη. Ο Basuony (2014) θεωρεί ότι οι διαδικασίες λήψης αποφάσεων στις ΜΜΕ λαμβάνονται χωρίς κοστολογική ανάλυση και πρόβλεψη εναλλακτικών λύσεων, σε αντίθεση με τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις που ενεργούν «πιο ορθολογικά» στην λήψη αποφάσεων τους.

Οι ΜΜΕ στην φάση εκκίνησής τους συχνά υποτιμούν τους κινδύνους ή ακόμη και τους αγνοούν πλήρως (Wu και Liao, 2014· Beaver, 2003). Επίσης, οι Frese κ.ά. (2000) αναφέρουν ότι οι ΜΜΕ που βρίσκονται στην φάση εκκίνησης αντιμετωπίζουν συνήθως υψηλό βαθμό αβεβαιότητας και την ανάγκη λήψης γρήγορων αποφάσεων. Τέλος, ο Henschel (2006) διαπίστωσε ότι ο επιχειρηματικός σχεδιασμός των ΜΜΕ συχνά χρειάζεται ουσιαστική βελτίωση και ένα ολοκληρωμένο σύστημα επιχειρηματικού σχεδιασμού αποτελεί προϋπόθεση για μια ορθή διαχείριση κινδύνων.

4.2.2 Αιτίες αποτυχίας των ΜΜΕ

Ο αριθμός των ΜΜΕ στο Ηνωμένο Βασίλειο αυξήθηκε κατά 50% από το 1993 και εξής. Η αύξηση αυτή ευθύνεται για τις περισσότερες από τις μισές θέσεις απασχόλησης οι οποίες συμβάλλουν στο 35% περίπου του ακαθάριστου εγχώριου προϊόντος (Beaver και Prince, 2004). Σε μικρότερες οικονομίες το ποσοστό είναι υψηλότερο (Madsen, 2015). Από την άλλη, παρά την μεγάλη συμβολή των μικρών επιχειρήσεων σε όλους τους τομείς, τόσο στην Ελλάδα όσο και σε άλλες Ευρωπαϊκές χώρες, οι στατιστικές δείχνουν ότι οι ΜΜΕ αποτυγχάνουν με εκπληκτικό ρυθμό. Το 68% των ΜΜΕ με λιγότερους από πέντε εργαζομένους και το 48% των ΜΜΕ με 5 έως 99 εργαζομένους αποτυγχάνουν μέσα στα πέντε χρόνια από την έναρξή τους. Επιπλέον, οι μικρές επιχειρήσεις στις ΗΠΑ αποτυγχάνουν κατά 25% μέσα στα δύο χρόνια και το 63% εντός έξι ετών (Monk, 2000).

Αυτό το ζήτημα έχει παρακινήσει τους ερευνητές να διερευνήσουν τους λόγους πίσω από την αποτυχία αυτών των επιχειρήσεων. Ένας από αυτούς είναι η κακή διοίκηση, όπου ο ιδιοκτήτης-διευθυντής κατευθύνει όλες τις δραστηριότητες της

επιχείρησης. Μπορεί να ανάγεται στην έλλειψη γνώσεων, δεξιοτήτων, την αδυναμία των ιδιοκτητών να προγραμματίσουν και να ελέγξουν τους στόχους τους, καθώς και άλλους παράγοντες (Monk, 2000· Beaver, 2003· Basuony, 2014). Η έλλειψη πόρων και η έλλειψη κεφαλαίων για την εξωτερική ανάθεση των λειτουργιών της διοίκησης είναι επίσης σημαντικοί παράγοντες για την αποτυχία των επιχειρήσεων. Γενικά, οι παράγοντες αποτυχίας χωρίζονται σε ενδογενείς και εξωγενείς. Οι πρώτοι είναι εσωτερικοί παράγοντες που σχετίζονται με την έλλειψη συνειδητοποίησης των διαδικασιών και εργαλείων διοίκησης, την έλλειψη κεφαλαίων (χρηματοοικονομικές ελλείψεις) και τις προσδοκίες και τις δυνατότητες του ιδιοκτήτη-διαχειριστή. Οι εξωγενείς ή εξωτερικοί παράγοντες περιλαμβάνουν τις ταχέως μεταβαλλόμενες θέσεις της εξωτερικής αγοράς, τις συνθήκες του εξωτερικού περιβάλλοντος, όπως η πολυπλοκότητα, η αβεβαιότητα, η μη προβλεψιμότητα των ανταγωνιστών, η κατάσταση της ύφεσης και η αποτυχία πρόβλεψης της ζήτησης στην οικονομία.

Οι τέσσερις διαστάσεις του ΠΙΣ μπορούν να βοηθήσουν να ξεπεραστούν αυτοί οι παράγοντες αποτυχίας, αντιμετωπίζοντας τους εσωτερικούς παράγοντες και συνδέοντάς τους με τις εσωτερικές επιχειρηματικές διαδικασίες και τις προοπτικές μάθησης και ανάπτυξης. Οι εξωτερικοί παράγοντες μπορούν να αντιμετωπιστούν και να ευθυγραμμιστούν με τις πελατειακές και δημοσιονομικές προοπτικές και στην συνέχεια να μεταφραστούν σε μέτρα που τους συνδέουν με την επιχειρησιακή διαδικασία.

4.2.3 Η ικανότητα των ΜΜΕ να εφαρμόσουν τον ΠΙΣ

Ο Monk (2000) συνέστησε την εφαρμογή του ΠΙΣ για να ξεπεραστεί και να μειωθεί ο αριθμός των αποτυχιών στον τομέα των ΜΜΕ, δίνοντας προσοχή σε κορυφαίους δείκτες όπως η ικανοποίηση και η ποιότητα των πελατών. Μέσω αυτών μια επιχείρηση μπορεί να προβλέψει τα διάφορα ζητήματα που προκύπτουν προτού επηρεάσουν τις χρηματοοικονομικές καταστάσεις. Άλλοι λόγοι για την εφαρμογή του ΠΙΣ είναι ότι οι ΜΜΕ επιθυμούν να παραμείνουν στην αγορά ή να αναπτύξουν το δυναμικό τους ώστε να καταστούν μεγάλες

ή/και παγκόσμιες εμπορικές επιχειρήσεις. Ο ΠΙΣ χρησιμοποιείται για την συνεχή βελτίωση. Αυτή είναι σημαντική για την ανάπτυξη μιας ΜΜΕ (Gumbus και Lussier, 2006).

Η ανασκόπηση του ΠΙΣ στην βιβλιογραφία για τις ΜΜΕ δείχνει ότι ορισμένοι ερευνητές υποστηρίζουν την ιδέα της εφαρμογής του ΠΙΣ στις ΜΜΕ (Monk, 2000). Άλλοι αναφέρουν ότι ο ΠΙΣ ήδη εφαρμόζεται σε ΜΜΕ (Andersen, 2001· Fernandes κ.ά., 2006· Gumbus και Lussier, 2006). Από την άλλη πλευρά, ορισμένοι ερευνητές που έχουν αξιολογήσει την εφαρμογή του ΠΙΣ στις ΜΜΕ, υποστηρίζουν ότι αυτό το μοντέλο δεν είναι κατάλληλο για τις ΜΜΕ (McAdam, 2000· Hvolby και Thorstenson, 2000).

Ειδικότερα, ο Andersen (2001) πιστεύει ότι ο ΠΙΣ και η διοικητική διαδικασία αναπτύξεώς του μπορούν να αποδειχθούν εξίσου επωφελείς για τις ΜΜΕ και για τους μεγάλους οργανισμούς και δηλώνει ότι: «Ο ΠΙΣ μπορεί να αποδειχθεί ένα αποτελεσματικό εργαλείο για τις ΜΜΕ για την αντιμετώπιση της πρόκλησης που θέτει η ανάγκη εισαγωγής αποτελεσματικότερων διαδικασιών στρατηγικού σχεδιασμού διατηρώντας παράλληλα το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα της σχετικά απλής δομής».

Άλλοι υποστηρίζουν ότι ο ΠΙΣ μπορεί να συμβάλει στον στόχο των ΜΜΕ, ώστε η αναθεώρηση της στρατηγικής και η μετάφρασή της να καταστούν μια φυσική και μόνιμη διαδικασία. Σημειώνουν ότι ο ΠΙΣ έχει χρησιμοποιηθεί για να βοηθήσει τους υπαλλήλους να κατανοήσουν τα στρατηγικά σχέδια και τους στόχους και θεωρείται ως ένα ζωτικής σημασίας εργαλείο που επιτρέπει στις ΜΜΕ να αναπτύσσουν μακροπρόθεσμα σχέδια (Henschel, 2006)· οι δε διαχειριστές πρέπει να υποστηρίζουν την εφαρμογή του ΠΙΣ για να δημιουργούν μελλοντική αξία και όχι μόνο βραχυπρόθεσμους στόχους (McAdam, 2000).

Οι Fernandes κ.ά. (2006) έδειξαν ότι η εφαρμογή του ΠΙΣ σε μια ΜΜΕ (την Biddle Air System) ενίσχυσε την ικανότητά της να ανταποκρίνεται γρήγορα στην συνεχώς μεταβαλλόμενη αγορά ψύξης και κλιματισμού που λειτουργούσε. (Στο βαθμό που οι Kaplan και Norton (2002), που πρότειναν την εφαρμογή του

πλασίου τους (του ΠΙΣ) στις ΜΜΕ, δεν παρείχαν συγκεκριμένες οδηγίες για μια τέτοια εφαρμογή, η πρακτική εφαρμογή του ΠΙΣ και η καταγραφή της λειτουργίας του σε μια ΜΜΕ συνιστά μια ενδιαφέρουσα εξέλιξη). Ο Henschel (2006) υποστηρίζει ότι ο ΠΙΣ, σε σύνδεση με τον επιχειρησιακό προγραμματισμό, θα μπορούσε να αποτελέσει ένα μέσο για τον προσδιορισμό και την αξιολόγηση του κινδύνου για τις ΜΜΕ.

Από την άλλη πλευρά, οι Hvolby και Thorstenson (2000) σημειώνουν την πιθανότητα σημαντικών δυσκολιών στην εφαρμογή του ΠΙΣ στις ΜΜΕ, καθώς οι πόροι συνήθως είναι σπάνιοι. Συνηγορούν υπέρ της υιοθέτησης της Κατασκευής Ταχείας Απόκρισης (QRM) ως εναλλακτικής λύσης για τον ΠΙΣ. Υποδεικνύουν ως πλεονέκτημα αυτής της προσέγγισης ότι είναι πολύ απλούστερη από τον ΠΙΣ καθώς εστιάζει σε έναν μόνο δείκτη απόδοσης (την μείωση των χρόνων παράδοσης). Κατά την άποψή μας η μελέτη των Hvolby και Thorstenson (2000) είναι ασαφής και δεν λαμβάνει υπόψη την ανάλυση κόστους-οφέλους όταν συνιστά την υιοθέτηση μιας προσέγγισης διαφορετικής από το ΠΙΣ.

Συμπερασματικά, πρέπει να σημειωθεί ότι υπάρχουν πραγματικά οφέλη για τις ΜΜΕ από την εφαρμογή του ΠΙΣ και υπάρχει προφανής ανάγκη για περαιτέρω εμπειρική έρευνα. Βάσει όμως, των παραπάνω ερευνών δεν υπάρχει ένας ΠΙΣ που να ταιριάζει σε όλες τις ΜΜΕ. Οι ΠΙΣ θα πρέπει να χρησιμοποιούνται και να εφαρμόζονται ανάλογα τις ανάγκες και τις προοπτικές των ΜΜΕ και είναι στην διάθεση των ιδιοκτητών και των διοικητικών τους συμβουλίων (αν υφίστανται) προκειμένου να επιλέξουν αν μπορεί αυτό το εργαλείο να τους βοηθήσει στην στρατηγική που ακολουθούν.

4.3 Εφαρμογή του ΠΙΣ σε μεγάλες επιχειρήσεις

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά των μεγάλων επιχειρήσεων είναι η φύση των οργανωτικών τους δομών και οι διαφορές στις διαδικασίες διαχείρισης. Καθώς ένας οργανισμός μεγαλώνει, τα αυξανόμενα προβλήματα επικοινωνίας, συντονισμού και ελέγχου επιφέρουν αλλαγές στην οργανωτική δομή. Οι

εξειδικευμένες εργασίες και τα επίπεδα της οργανωτικής ιεραρχίας που απαιτούνται για την υποστήριξη της κλίμακας της οργάνωσης καθιστούν όλες τις μορφές αλλαγής πιο δύσκολες σε μεγάλους οργανισμούς (Simon κ.ά., 2015· Alharbi κ.ά., 2016). Η βασική διαφορά μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων και ΜΜΕ αφορά στον τρόπο λήψης αποφάσεων. Καθώς μία επιχείρηση μεγαλώνει, αυξάνεται και η πολυπλοκότητα του εσωτερικού επιχειρησιακού περιβάλλοντος (Campbell κ.ά., 2015· Alharbi κ.ά., 2016).

Οι Kaplan και Norton (2002) υποστήριζαν ότι υπάρχουν πέντε βασικές αρχές, κοινές για όλες τις επιχειρήσεις που χρησιμοποιούν τον ΠΙΣ: (α) μεταφράζουν τη στρατηγική σε επιχειρησιακούς όρους, (β) ευθυγραμμίζουν την οργάνωση με την στρατηγική, (γ) καθιστούν την στρατηγική μια συνεχή διαδικασία, (δ) καθιστούν την στρατηγική καθημερινή δουλειά όλων, (ε) κινητοποιούν/δρομολογούν την αλλαγή μέσω της εκτελεστικής ηγεσίας. Αυτές οι βασικές αρχές για την επιτυχή χρήση του ΠΙΣ μπορούν να βοηθήσουν αποτελεσματικά τις μεγάλες επιχειρήσεις να ξεπεράσουν τις δυσκολίες που ανάγονται στα χαρακτηριστικά τους. Για παράδειγμα, η ευθυγράμμιση της οργάνωσης με την στρατηγική μπορεί να συμβάλει καίρια στο έργο της εκάστοτε διοίκησης μιας τράπεζας (Kaplan και Norton, 2002).

4.3.1 Οφέλη από την εφαρμογή του ΠΙΣ στον τραπεζικό κλάδο

Οι ιστορίες επιτυχίας οργανισμών που έχουν εφαρμόσει τον ΠΙΣ μεταδίδουν την αίσθηση σημαντικών ωφελειών για τους χρήστες του. Σε λίγα μόνο χρόνια από τη διατύπωση της ιδέας του ΠΙΣ, αρκετές έρευνες έδειξαν τον ΠΙΣ να χρησιμοποιείται ευρέως σε μεγάλους οργανισμούς και σε όλο τον τραπεζικό κλάδο στις Ηνωμένες Πολιτείες και στην Ευρώπη. Ως παράδειγμα της ταχύτατης διάδοσης, ο Williams (2001) ανέφερε ότι περισσότερο από το 40% όλων των οργανισμών στην λίστα Fortune 500 των ΗΠΑ ήδη χρησιμοποιούσαν τον ΠΙΣ. Άλλη μελέτη εκτιμούσε ότι το 60% των οργανισμών στην λίστα Fortune 1000 στις ΗΠΑ γνώριζαν το ΠΙΣ (Silk, 1998). Ο Rigby (2001) σημείωνε ότι ο ΠΙΣ είχε ποσοστό χρησιμοποίησης 44%.

Γενικά, η εφαρμογή του ΠΙΣ στον τραπεζικό κλάδο και στο σύνολο των μεγάλων επιχειρήσεων φαίνεται να αποφέρει τα εξής οφέλη (πλεονεκτήματα):

- Θέτει την στρατηγική, την δομή και το όραμα στο επίκεντρο εστίασης της διοίκησης. (Όπως έχει ήδη αναφερθεί ο ΠΙΣ δημιουργήθηκε για να περιγράψει την ιστορία της στρατηγικής ενός οργανισμού και να καθοδηγήσει την εφαρμογή της.)
- Δίνει έμφαση σε έναν ολοκληρωμένο συνδυασμό μέτρων χρηματοοικονομικής και μη χρηματοοικονομικής απόδοσης.
- Δίνει τη δυνατότητα στην διοίκηση να εξετάσει ολόκληρη την επιχειρηματική διαδικασία. Με τον τρόπο αυτό βοηθά να διασφαλιστεί ότι η πραγματική τρέχουσα λειτουργική απόδοση είναι σύμφωνη με την μακροπρόθεσμη στρατηγική και τις αξίες των πελατών. Όπως σημειώνουν οι Lee κ.ά. (2017), ο ΠΙΣ διατηρεί τα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά μέτρα με αποτέλεσμα τα χρηματοοικονομικά μέτρα να αντιμετωπίζονται/εξετάζονται στο ευρύτερο πλαίσιο των ανταγωνιστικών στρατηγικών μιας εταιρείας για την δημιουργία μελλοντικής αξίας μέσω επενδύσεων σε πελάτες, για τους προμηθευτές και την καινοτομία.
- Διευκολύνει την σύνδεση της ποιότητας με τα στοιχεία του κόστους και της πρόσβασης.

4.3.2 Ο τραπεζικός κλάδος στην Ελλάδα

Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα αποτελείται από μια κεντρική τράπεζα (την Τράπεζα της Ελλάδος, η οποία είναι μέλος του Ευρωσυστήματος κεντρικών τραπεζών, της Ευρωπαϊκής Κεντρικής Τράπεζας, που ασκεί την νομισματική πολιτική της Ευρωζώνης) και άλλα 39 πιστωτικά ιδρύματα. Δεκαοκτώ πιστωτικά ιδρύματα εδρεύουν στην Ελλάδα (οκτώ εμπορικές τράπεζες, εννέα τοπικές συνεταιριστικές τράπεζες και ένα ταμείο δανείων και αποταμιεύσεων) και 17 υποκαταστήματα εμπορικών τραπεζών με έδρα άλλα κράτη-μέλη της ΕΕ. Άλλα τέσσερα είναι υποκαταστήματα τραπεζών με έδρα εκτός της Ε.Ε. Οι ελληνικές τράπεζες κατέχουν/εξυπηρετούν το μεγαλύτερο μέρος της αγοράς:

περίπου το 80% της συνολικής αξίας του ενεργητικού. Οι ξένες τράπεζες κατέχουν το 12%, ενώ το υπόλοιπο 8% κατανέμεται μεταξύ εξειδικευμένων ιδρυμάτων και τοπικών συνεταιριστικών τραπεζών. Τέσσερις τράπεζες, η Eurobank, η Alpha, η Εθνική και η Πειραιώς, ελέγχουν το 90% τόσο της αγοράς δανείων όσο και των καταθέσεων.

Στη διάρκεια της πρόσφατης πολυετούς οικονομικής ύφεσης και δη από το 2010 και εξής (ιδίως στις πράξεις αναδιάρθρωσης του ελληνικού χρέους κατά τον Μάρτιο και το Δεκέμβριο του 2012), οι ελληνικές τράπεζες υπέστησαν μεγάλες ζημιές. Με την εφαρμογή ενός ευρέως προγράμματος ανακεφαλαιοποίησης κατά το 2012 και το 2013 και την ταχεία ενοποίηση του τομέα, περί το 2014 ο κλάδος σταθεροποιήθηκε σε μεγάλο βαθμό, όμως η απόπειρα αναδιαπραγμάτευσης της νέας κυβέρνησης με τους δανειστές της χώρας κατέληξε τον Ιούνιο του 2015 στην επιβολή ελέγχων κεφαλαίων. Τον Νοέμβριο του 2015, στο πλαίσιο της αρχικής εφαρμογής του προγράμματος διάσωσης, η Ελλάδα ανακεφαλαιοποίησε τις τέσσερις μεγάλες τράπεζες για τρίτη φορά σε πέντε χρόνια. Στην ανακεφαλοποίηση συμμετείχαν μεγάλα αμερικανικά και ξένα hedge funds. Το ελληνικό τραπεζικό σύστημα πλέον δυσκολεύεται να χρηματοδοτήσει την εθνική οικονομία, καθώς περισσότερο από το 40% όλων των τραπεζικών δανείων είναι μη λειτουργικό.

Στις επόμενες σελίδες στρέφουμε την προσοχή μας στις τέσσερις μεγάλες, καθώς και μια ακόμα που θα μας απασχολήσουν στο τρίτο μέρος της διατριβής.

4.3.2.1 Η Εθνική Τράπεζα

Η Εθνική Τράπεζα της Ελλάδος είναι μια παγκόσμια εταιρεία τραπεζικών και χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών με έδρα την Αθήνα, που ως όμιλος προσφέρει χρηματοοικονομικά προϊόντα και υπηρεσίες για εταιρικούς και θεσμικούς πελάτες μαζί με ιδιωτικούς και επιχειρηματικούς πελάτες. Οι υπηρεσίες περιλαμβάνουν τις τραπεζικές υπηρεσίες, τη μεσιτεία, την ασφάλιση, τη

διαχείριση περιουσιακών στοιχείων, τη χρηματοδότηση ναυτιλίας, τις αγορές leasing και factoring.

Η ίδρυσή της ανάγεται στο 1841, από τον Ελβετό τραπεζίτη Jean-Gabriel Eynard και τον Γεώργιο Σταύρο (πρώτο διευθυντή της Τράπεζας μέχρι το θάνατό του το 1869). Από την ίδρυση της ως την ίδρυση της Τράπεζας της Ελλάδος το 1928, η Εθνική είχε το δικαίωμα να εκδίδει τραπεζογραμμάτια. Όταν ιδρύθηκε το Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών το 1880, η Εθνική Τράπεζα εισήχθη αμέσως σε αυτό και παραμένει έως σήμερα.

Η τράπεζα υπέστη τις συνέπειες της κρίσης χρέους της ελληνικής κυβέρνησης, καθώς κατείχε μέρος αυτού, χάνοντας περισσότερα από 19 δισεκατομμύρια δολάρια – 10 δισεκατομμύρια ευρώ από αυτά (περί τα 12,7 δισεκατομμύρια δολάρια) στην αναδιάρθρωση του χρέους. Το 2013 απορρόφησε το υγιές ενεργητικό και παθητικό της ελληνικής FBBank και το 2014 η Ευρωπαϊκή Επιτροπή ενέκρινε τα σχέδια αναδιάρθρωσης της τραπεζής αφού διαπίστωσε ότι οι κρατικές ενισχύσεις δεν παρεμπόδισαν τον ανταγωνισμό.

4.3.2.2 Η τράπεζα Πειραιώς

Η Τράπεζα Πειραιώς Α.Ε. είναι ελληνική πολυεθνική εταιρεία χρηματοπιστωτικών υπηρεσιών με έδρα την Αθήνα.

Ιδρύθηκε το 1916 και για πολλές δεκαετίες λειτούργησε ως ιδιωτική τράπεζα, το 1975 πέρασε υπό κρατικό έλεγχο, όπου και παρέμεινε μέχρι το 1991. Το 2014, μετά τις εξαγορές της «καλής» ΑΤΕbank και της Geniki Bank, των εν Ελλάδι εργασιών της Τράπεζας Κύπρου, της Λαϊκής Κυπριακής Τράπεζας και της Ελληνικής Τράπεζας και Millennium Bank, έφτασε να απασχολεί 17.641 άτομα, να διαθέτει 911 καταστήματα, παρουσία σε άλλες επτά χώρες και από το 2015 να είναι η ηγέτιδα τράπεζα στην Ελλάδα, όσον αφορά στα περιουσιακά στοιχεία με μερίδιο 30% και μερίδιο καταθέσεων 29%.

4.3.2.3 Η Eurobank

Η Eurobank Ergasias ΑΕ εδρεύει στην Αθήνα και έως πρότινος ήταν μέρος του ομίλου εταιρειών του Σπύρου Λάτση.

Ανάγει την ίδρυση της στο 1990 ως Ευρωμεσογειακή Τράπεζα ΑΕ, η οποία μετά την ανάληψη του 75% της EFG Private Bank (Luxembourg) SA, την εξαγορά της Interbank Greece SA, του δικτύου καταστημάτων της Credit Lyonnais Greece SA, της Cretabank, της Τράπεζας της Αθήνας, του 50,1% της Τραπέζας Εργασίας (Ergobank), δύο αλλαγές ονομασίας, μετονομάστηκε το 2000 σε EFG Eurobank Ergasias S.A.

Μετά την ελληνική χρηματοπιστωτική κρίση και τη διάσωση των ελληνικών τραπεζών το 2012, ο όμιλος EFG, ο ιδιοκτήτης της Eurobank, υποχρεώθηκε να διαχωρίσει την ελληνική τράπεζα από το υπόλοιπο του ομίλου. Η τράπεζα αποσπάστηκε από τον όμιλο, ονομάστηκε Eurobank Ergasias και το 2013 ενέταξε στο δυναμικό της το «Νέο Ταχυδρομικό Ταμιευτήριο Ελλάδος».

Το 2014 η τράπεζα ήταν η τρίτη μεγαλύτερη στην Ελλάδα σε όρους περιουσιακών στοιχείων, τέταρτη σε όρους με χρηματιστηριακής αξίας· με πάνω από 490 σε όλη τη χώρα και περισσότερα από 860 καταστήματα παγκοσμίως.

4.3.2.4 Η Alpha Bank

Η Alpha Bank εδρεύει στην Αθήνα και ανάγει την ίδρυση της στο 1879, στην εμπορική επιχείρηση του Ιωάννη Κωστόπουλου στην Καλαμάτα που το 1924 μετέφερε την έδρα της στην Αθήνα και ονομάστηκε «Τράπεζα Ελληνικής Εμπορικής Πίστης». Το εξαγόρασε το 51% της Ιονικής Τραπέζης 1999 και μετονομάστηκε σε Alpha Bank.

Στην διάρκεια της πρόσφατης ύφεσης πέτυχε την ανακεφαλαίωσή της από τον ιδιωτικό τομέα και εξαγόρασε το ελληνικό τμήμα της Εμπορικής Τράπεζας από την Credit Agricole (2012), ανέλαβε τις καταθέσεις της Συνεργατικής Τράπεζας Δωδεκανήσου, της Συνεταιριστικής Τράπεζας Δυτικής Μακεδονίας και της Συνεταιριστικής Τράπεζας της Εύβοιας (2013).

Είναι η τέταρτη μεγαλύτερη ελληνική τράπεζα σε όρους συνολικού ενεργητικού και διατηρεί θυγατρικές και υποκαταστήματα στην Αγγλία και σε όλη τη νοτιοανατολική Ευρώπη.

4.3.2.5 Η Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα

Η Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα δημιουργήθηκε πριν 20 έτη σε ένα δύσκολο για τον Ελληνικό τραπεζικό κλάδο περιβάλλον.

Από την αρχή της λειτουργίας της δημιούργησε ένα διαφορετικό για τη χώρα πρότυπο χρηματοπιστωτικού ιδρύματος, που βασίστηκε σ' ένα αποκεντρωμένο σύστημα διοίκησης και οργάνωσης, εξασφαλίζοντας ευελιξία και ταχύτητα στη λήψη αποφάσεων. Επιπλέον καθιέρωσε διαδικασίες βασισμένες στις συνεταιριστικές αξίες και αρχές και ιδιαίτερα στη διαφάνεια και στην αξιοκρατία. Άνοιξε τις πόρτες της στις μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις αλλά και στα νοικοκυριά, προσφέροντας τα προϊόντα και τις υπηρεσίες της με φιλικότητα και ξεκάθαρους όρους, γνωστοποιώντας εξ αρχής τις υποχρεώσεις και τα δικαιώματά τους.

Παράλληλα, συνεργάζεται στενά με τους οργανισμούς της τοπικής αυτοδιοίκησης, τα επιμελητήρια, τις ΜΜΕ και τους συνεταιριστικούς φορείς του αγροτικού τομέα εξασφαλίζοντας χρηματοδοτήσεις με ευνοϊκούς όρους από την Ευρωπαϊκή Τράπεζα Επενδύσεων, για την υλοποίηση αναπτυξιακών έργων υποδομής και επενδύσεων στην Κρήτη.

Η συμμετοχή της σε κοινές αναπτυξιακές προσπάθειες, με στόχο την αξιοποίηση ευρωπαϊκών και εθνικών προγραμμάτων, η συμμετοχή σε κοινές εταιρίες που προσβλέπουν στην ενίσχυση της τοπικής ανάπτυξης και επιχειρηματικότητας και η δημιουργία ενός οργανωτικού πλαισίου δωρεάν συμβουλευτικής, πληροφόρησης, ενημέρωσης και υποστήριξης προς τους πελάτες της, διαφοροποιούν την Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα από το υπόλοιπο τραπεζικό σύστημα και δικαιώνουν το ρόλο και την ύπαρξή της ως μια επιτυχημένη επιχείρηση της κοινωνικής οικονομίας.

4.4 Κριτική εξέταση της χρήσης του ΠΙΣ σε ΜΜΕ και μεγάλες επιχειρήσεις

Προφανώς, ο αρτιότερα εξοπλισμένος και με συνεπές και τακτικά επαναπροσδιοριζόμενο σχέδιο λειτουργίας (σχέδιο που είναι σε γνώση των συνεργατών του με αποτέλεσμα όλοι να κινούνται προς την ίδια κατεύθυνση), *ceteris paribus*, αποδίδει καλύτερα από αυτόν που δεν έχει σχέδιο. Οπότε, τόσο μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων όσο και μεταξύ των ΜΜΕ, όπως έχουμε ήδη σχολιάσει: (α) Τα δυνητικά πλεονεκτήματα της εφαρμογής του ΠΙΣ στις ΜΜΕ, καθώς και η φύση, η αξία και η εφαρμογή του ΠΙΣ σε μεγάλες επιχειρήσεις άπτονται των ιδιαιτέρων χαρακτηριστικών του καθενός. (β) Η έλλειψη δεξιοτήτων, η ελλιπής γνώση, η έλλειψη οικονομικών και ανθρώπινων πόρων και η μη εξοικείωση με τεχνικές και διαδικασίες στρατηγικής διαχείρισης συνιστούν εμπόδια στην εφαρμογή του ΠΙΣ στις ΜΜΕ. Σε αντιδιαστολή, οι μεγάλες επιχειρήσεις συνήθως δεν αντιμετωπίζουν αυτού του είδους εμπόδια στην εφαρμογή του ΠΙΣ.

Τα τρία βασικά ζητήματα και πτυχές που διαφοροποιούν τις ΜΜΕ από τις μεγάλες επιχειρήσεις συνοψίζονται στην καινοτομία, την αβεβαιότητα και την εξέλιξη (Garengo κ.ά., 2005· Boumediene κ.α., 2013· Basuony, 2014). Ως εκ τούτου, η εφαρμογή του ΠΙΣ μπορεί να διαφέρει ως προς την χρήση και την αξία μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων και ΜΜΕ.

Ο ΠΙΣ προτάθηκε αρχικά ως εργαλείο για την μέτρηση της απόδοσης συνδυάζουσα παραδοσιακά χρηματοοικονομικά με μη χρηματοοικονομικά μεγέθη που προέκυψαν από τέσσερις διαστάσεις. Με την πάροδο του χρόνου, το εργαλείο αναπτύχθηκε ώστε να αποτελεί ένα στρατηγικό σύστημα διαχείρισης και στην συνέχεια να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο ελέγχου. Είναι αλήθεια ότι μεγάλες επιχειρήσεις έχουν υιοθετήσει και εφαρμόσει όλες τις γενιές του ΠΙΣ.

Στον τομέα των ΜΜΕ, η αποδοχή και εφαρμογή του ΠΙΣ έχει διευρυνθεί, όμως η εφαρμογή δεν ισχύει για όλες τις γενιές, όπως στις μεγάλες επιχειρήσεις.

Υποστηρίζεται ότι η οργανωτική δομή και οι διοικητικές διαδικασίες είναι διαφορετικές στις ΜΜΕ από ότι στις μεγάλες επιχειρήσεις. Αυτές οι διαφορές παρατηρούνται στην εφαρμογή του ΠΙΣ όσον αφορά στην διορατικότητα της στρατηγικής και στην μέτρηση των επιδόσεων. Σύμφωνα με τον McAdam (2000), σε μεγάλους οργανισμούς η εφαρμογή του ΠΙΣ βελτιώνει την διορατικότητα της οργανωτικής στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα των εργαζομένων. Σε αντιδιαστολή, οι ΜΜΕ δεν αξιοποιούν ιδιαίτερα την διορατικότητα του ΠΙΣ.

Η μέτρηση της απόδοσης σε μεγάλες επιχειρήσεις συνδυάζει χρηματοοικονομικά και μη χρηματοοικονομικά μεγέθη, βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους. Αντίθετα, οι ΜΜΕ επικεντρώνονται σε οικονομικούς και βραχυπρόθεσμους στόχους. Επιπλέον, οι επιλεγμένοι ΒΔΑ για την ενημέρωση της διοίκησης σχετικά με την πρόοδο ενός οργανισμού διαφέρουν μεταξύ μεγάλων επιχειρήσεων και ΜΜΕ. Η διαφορά οφείλεται στον αριθμό των χρησιμοποιούμενων ΒΔΑ και στην εστίαση της μέτρησης της απόδοσης. Οι ΠΙΣ σε μεγάλες επιχειρήσεις χρειάζονται περίπου 18-23 ΒΔΑ (Kaplan και Norton, 2005) και περίπου 5-15 ΒΔΑ στις ΜΜΕ (Tenhunen κ.ά., 2001· McAdam, 2000· Garengo κ.ά., 2005).

Η διαδικασία σχεδιασμού του ΠΙΣ είναι παρόμοια στις ΜΜΕ και τις μεγάλες επιχειρήσεις. Ωστόσο, η βασική διαφορά είναι η διάρκεια της διαδικασίας. Η τελευταία είναι ταχύτερη στις ΜΜΕ από ότι στις μεγάλες επιχειρήσεις (Andersen, 2001). Η διαδικασία σχεδιασμού του ΠΙΣ γίνεται σε φάσεις που περιλαμβάνουν την διατύπωση του οράματος ενός οργανισμού, τους στρατηγικούς στόχους, τα μέτρα απόδοσης και τις στρατηγικές πρωτοβουλίες.

Οι λεπτομέρειες αυτών των φάσεων μπορεί να διαφέρουν μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων και των ΜΜΕ. Επιπλέον, συνήθως υπάρχει καλύτερη ευθυγράμμιση μεταξύ της στρατηγικής και των μετρήσεων της απόδοσης στις

μεγάλες επιχειρήσεις. Σε αντιδιαστολή, οι ΜΜΕ χαρακτηρίζονται από κακή ευθυγράμμιση μεταξύ της στρατηγικής και των μετρήσεων της απόδοσης (Garengo κ.ά., 2005· Malagueo κ.ά., 2017).

Επίσης, στις ΜΜΕ υπάρχει σχετική έλλειψη συστηματικής κατάρτισης και ανάπτυξης των υπαλλήλων προκειμένου αυτοί να μπορούν να συμβάλλουν επαρκώς στην διαδικασία βελτίωσης των επιχειρήσεων (McAdam, 2000). Βεβαίως υπάρχουν και άλλοι παράγοντες που μπορούν να επηρεάσουν την διαδικασία εφαρμογής.

Αυτοί μπορεί να είναι κοινωνικής υφής, όπως η στάση και η συμπεριφορά των εργαζομένων ή η έλλειψη εμπιστοσύνης και διαφάνειας. Αλλά και οι συνθήκες και η ικανοποίηση των υπαλλήλων μπορεί να θέσουν εμπόδια στην εφαρμογή (McAdam, 2000· Hvolby και Thorstenson, 2000· Johanson κ.ά., 2006· Fernandes κ.ά., 2006). Επιπλέον, ένας ιδιοκτήτης-διαχειριστής είναι πολύ ευαίσθητος απέναντι σε επιχειρηματικές πληροφορίες και στην ανταλλαγή στρατηγικού σχεδιασμού με τους εργαζόμενους (Beaver, 2002).

Η ανάλυση κόστους - οφέλους: Υπάρχει ένα πλεονέκτημα από την χρήση και την ανάπτυξη του ΠΙΣ. Αυτό το όφελος διαφέρει μεταξύ των μελετών που υλοποίησαν το ΠΙΣ στις ΜΜΕ. Οι Fernandes κ.ά., (2006) υποστηρίζουν ότι τα οφέλη προκύπτουν αργά, αλλά οι δαπάνες συσσωρεύονται γρήγορα στην εφαρμογή του ΠΙΣ ενώ οι Gumbus και Lussier (2006) διαπίστωσαν ότι οι επιχειρηματίες μπορούν να επωφεληθούν από την ανάπτυξη και την χρήση του ΠΙΣ. Τέλος, λόγω περιορισμένων πόρων, ενδέχεται η προοπτική του σχεδιασμού και της χρήσης του ΠΙΣ στις ΜΜΕ να φανεί ασύμφορη.

Η διαδικασία σχεδιασμού: Ο σχεδιασμός του ΠΙΣ στις ΜΜΕ διενεργείται με τον ίδιο τρόπο που απαιτείται στις μεγάλες επιχειρήσεις. Η διαδικασία σχεδιασμού περιλαμβάνει τις εξής φάσεις: διατύπωση του οράματος, καθορισμός των στόχων, προσδιορισμός στρατηγικών στόχων, μέτρων, στρατηγικών πρωτοβουλιών: Βάσει αυτών των στοιχείων, ακολούθως εφαρμόζεται ο ΠΙΣ (Andersen, 2001· Fernandes κ.ά., 2006· Gumbus και Lussier, 2006,).

Η βασική διαφορά μεταξύ των μεγάλων επιχειρήσεων και των ΜΜΕ είναι η διάρκεια της διαδικασίας. Είναι μια γρήγορη διαδικασία για τις ΜΜΕ, καθώς υπάρχουν λιγότεροι εργαζόμενοι και γενικά λιγότερο περίπλοκες δομές οργάνωσης σε σχέση με τις μεγάλες επιχειρήσεις (Andersen, 2001). Επιπλέον, ο τρόπος διαχείρισης και εφαρμογής αυτών των φάσεων είναι διαφορετικός στις ΜΜΕ, ενώ όλες (ΜΜΕ και μεγάλες επιχειρήσεις) χρησιμοποιούν την ίδια διαδικασία σχεδιασμού για την ΠΙΣ.

Οι γενιές του ΠΙΣ: Αν και οι πίνακες ΠΙΣ έχουν εφαρμοστεί εδώ και λίγα χρόνια σε ΜΜΕ, οι ΜΜΕ έχουν εφαρμόσει και την πρώτη και την δεύτερη γενιά. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι οι ΜΜΕ έχουν εφαρμόσει το ΠΙΣ ως εργαλείο μέτρησης επιδόσεων και ως εργαλείο στρατηγικής διαχείρισης (Garengo κ.ά., 2005· Fernandes κ.ά., 2006· Gumbus και Lussier, 2006· Henscel, 2006), πράγμα που υποδηλώνει την ταχεία εφαρμογή των νέων γενεών του ΠΙΣ στον τομέα των ΜΜΕ.

Μέτρηση της απόδοσης: Το ζήτημα της ισορροπίας μεταξύ χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών μέτρων είναι ζωτικής σημασίας όταν λαμβάνονται υπόψη οι ΜΜΕ. Οι επιχειρήσεις αυτές χαρακτηρίζονται από την εστίαση σε λειτουργικές και οικονομικές πτυχές. Οι ΜΜΕ μετρούν μόνο την απόδοση των μεμονωμένων πτυχών, όπως τα διάφορα στοιχεία του χρόνου παράδοσης, της ποιότητας και της ακρίβειας (Hvolby και Thorstenson, 2000). Οι επιχειρησιακές πτυχές είναι πολύ σημαντικές για τις ΜΜΕ. Είναι σημαντικό να αυξηθεί η στρατηγική διαχειριστική προσέγγιση για την ευθυγράμμιση της διαδικασίας λήψης αποφάσεων με τους στρατηγικούς στόχους. Συνεπώς, ένα ισορροπημένο σύστημα ιεράρχησης της απόδοσης (AHP) μπορεί να αποτελεί μια σημαντική προσέγγιση (Taticchi κ.ά., 2010· Tenhunen κ.ά., 2001). Κατά συνέπεια, ο McAdam (2000) δήλωσε ότι τα συστήματα μέτρησης της απόδοσης που χρησιμοποιούνται από τις ΜΜΕ πρέπει να συγκεντρωθούν, τονίζει δε το εύρος και όχι το βάθος.

ΜΕΡΟΣ 3ο

ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΕΡΕΥΝΑΣ

ΚΑΙ ΕΜΠΕΙΡΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΩΝ

Κεφάλαιο 5

Μεθοδολογία έρευνας

5.1 Στόχοι της έρευνας

Η έρευνα επικεντρώνεται στο σύγχρονο ελληνικό τραπεζικό περιβάλλον. Στο προηγούμενο μέρος της διατριβής, μέσα από εκτεταμένη ανάλυση της διεθνούς βιβλιογραφίας περιγράφηκε ο εσωτερικός έλεγχος και ο ΠΙΣ και βασικά ζητήματα που αφορούν στην εφαρμογή τους. Στο τρέχον (τρίτο) μέρος της διατριβής, μέσα από την επεξεργασία πληροφοριών που προήλθαν από την διανομή ερωτηματολογίου, θα επιχειρηθεί να φωτιστεί με όσο δυνατό έγκυρο και αξιόπιστο τρόπο η εφαρμογή του ΠΙΣ και του εσωτερικού ελέγχου στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα.

5.2 Μεθοδολογία και ερευνητικά ερωτήματα

Τον πληθυσμό της έρευνας αποτελούν δυνητικά όλοι οι υπάλληλοι και τα διευθυντικά στελέχη (μάνατζερ) του τραπεζικού κλάδου. Για τις ανάγκες της διατριβής επιλέχθηκε, με τη μέθοδο της δειγματοληψίας ευκολίας, ένα δείγμα εκατό υπαλλήλων και πενήντα μάνατζερ το οποίο εκλήθη να απαντήσει μέσω ερωτηματολογίου σε 24 ποιοτικής υφής ερωτήσεις κλειστού τύπου (δηλ. ερωτήσεις με προκαθορισμένες απαντήσεις) και δύο ερωτήσεις ανοιχτού τύπου σχετικά με τις εμπειρίες και απόψεις τους. Εν συνεχεία το συλλεχθέν υλικό αναλύθηκε ποσοτικά.

Το ερωτηματολόγιο κατασκευάστηκε από την ίδια την ερευνήτρια, αφού πρώτα μελέτησε τη βιβλιογραφία που ήταν σχετική με το υπό μελέτη θέμα (Ibrahim, 2015· Rostami κ.ά., 2015· Dincer κ.ά., 2016· Nielsen κ.ά., 2017). Εν συνεχεία η ερευνήτρια ανάρτησε το ερωτηματολόγιο στο διαδίκτυο και μέσω του

κοινωνικού της δικτύου facebook το κοινοποίησε προκειμένου να γίνει γνωστό στους άμεσα ενδιαφερόμενους.

Στην αρχή του ερωτηματολογίου υπήρχε ένα εισαγωγικό σημείωμα που ενημέρωνε τους συμμετέχοντες για το σκοπό της έρευνας. Παράλληλα τους διαβεβαίωνε ότι οι απαντήσεις θα παρέμεναν ανώνυμες. Το ερωτηματολόγιο παρατίθεται στο Παράρτημα Α.1 και απαρτίζεται από τα παρακάτω τμήματα:

- Το Τμήμα Α περιλαμβάνει ερωτήσεις που σχετίζονται με τον εσωτερικό έλεγχο.
- Το Τμήμα Β αφορά στην αξία και τη θέση του εσωτερικού ελέγχου.
- Το Τμήμα Γ αφορά στην πρώτη διάσταση του ΠΙΣ: για τους αποδέκτες - πελάτες του εσωτερικού ελέγχου.
- Το Τμήμα Δ αφορά στη δεύτερη διάσταση: για τη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου.
- Το Τμήμα Ε αφορά στην τρίτη διάσταση: για την καινοτομία, τις ικανότητες και δυνατότητες.
- Το Τμήμα Στ αφορά στον ΠΙΣ, τις βασικές ανάγκες που καλύπτει και την κύρια χρήση που πρέπει να έχει.
- Το Τμήμα Ζ συλλέγει γενική υφής πληροφορίες από τους ερωτώμενους.

Επί των απαντήσεων του ερωτηματολογίου διενεργήθηκε ανάλυση αξιοπιστίας και εν συνεχεία με τη χρήση του στατιστικού πακέτου STATA επεξεργασία των στοιχείων που συλλέγησαν και οικονομετρική πολυμεταβλητή ανάλυση με ερμηνευτικές μεταβλητές (α) την τράπεζα που εργάζονται οι αποκρινόμενοι, (β) αν έχουν λάβει μέρος σε εσωτερικό έλεγχο και (γ) τα έτη τραπεζικής εμπειρίας που διαθέτουν (απομονώνοντας έτσι την μερική επίδραση κάθε παράγοντα).

5.3 Ανάλυση αξιοπιστίας

Για την διερεύνηση της αξιοπιστίας του ερωτηματολογίου χρησιμοποιήθηκε ο δείκτης αξιοπιστίας Cronbach's alpha (Iseris, 2016). Τιμές του δείκτη άνω του 0,7 είναι ικανοποιητικές και τιμές άνω του 0,6 είναι αποδεκτές.

Από την ανάλυση βρέθηκε ότι στα τμήματα Β και ΣΤ η τιμή ήταν και για τα δύο τμήματα 0,702, στο τμήμα Γ η τιμή ήταν 0,631, στο τμήμα η τιμή ήταν 0,597, στο τμήμα Ε η τιμή ήταν 0,634.

Κεφάλαιο 6

Στατιστική ανάλυση

6.1 Περιγραφική στατιστική

Στην παρούσα ενότητα παρουσιάζεται η περιγραφική στατιστική της έρευνας από τα ερωτηματολόγια.

Αρχικά παρατίθεται το ποσοστό των ερωτώμενων ανά τράπεζα. Από τον Πίνακα 2 προκύπτει ότι 27,5% του δείγματος προέρχεται από την Παγκρήτια Τράπεζα, 18,8% από την Εθνική Τράπεζα, 18,8% από την Alpha Bank, 17,5% από την Eurobank και 17,5% από την Τράπεζα Πειραιώς.

Πίνακας 2 Τράπεζα στην οποία εργάζεται το δείγμα της έρευνας

	Συχνότητα	Ποσοστό
ALPHA	15	18,8
EUROBANK	14	17,5
ΕΘΝΙΚΗ	15	18,8
ΠΑΓΚΡΗΤΙΑ	22	27,5
ΠΕΙΡΑΙΩΣ	14	17,5
Σύνολο	80	100,0

Από τον Πίνακα 3 συνάγεται ότι το 53,8% των εν λόγω τραπεζοϋπαλλήλων έχει υπερδεκαετή εμπειρία εργασίας στην τράπεζα, το 32,1% έχει εμπειρία 6-10 ετών και 14,1% έχει εμπειρία μικρότερη των πέντε ετών.

Πίνακας 3 Χρόνια εργασίας στην Τράπεζα

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
0-5	11	13,8	14,1	14,1
6-9	25	31,3	32,1	46,2
10+	42	52,5	53,8	100
Σύνολο	78	97,5	100	
Αναπάντητα	2	2,5		
Συνολικά	80	100		

Ακολουθεί το τμήμα του ερωτηματολογίου που αφορά στον εσωτερικό έλεγχο.

Από τον Πίνακα 4 προκύπτει ότι το 53,8% των υπαλλήλων θεωρεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος αναφέρει στην επιτροπή ελέγχου, το 42,5% ότι αναφέρει στο Δ.Σ, το 2,5% ότι αναφέρει στον πρόεδρο του Δ.Σ και το 1,3% ότι αναφέρει σε κάποιο άλλο άτομο ή όργανο (Ερώτηση 1, Παράρτημα Α.1). Συμπληρωματικά σημειώνεται ότι σχεδόν όλοι όσοι απήντησαν ότι ο εσωτερικός έλεγχος αναφέρει στο ΔΣ δεν είχαν λάβει μέρος σε εσωτερικό έλεγχο, (Ερώτηση 2, Παράρτημα Α.1).

Πίνακας 4 Σε ποιο επίπεδο αναφέρεται ο εσωτερικός έλεγχος

	N	%
Στον Πρόεδρο του Δ.Σ	2	2,5
Στο Δ.Σ	34	42,5
Στην Επιτροπή Ελέγχου	43	53,8
Άλλο	1	1,3
Σύνολο	80	100

Από τον Πίνακα 5 συνάγεται ότι το 91,3% των υπαλλήλων θεωρεί ότι η διοίκηση της τράπεζας καθορίζει την εικόνα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, το 88,8% θεωρεί ότι η επικοινωνία επηρεάζει την προστιθέμενη αξία του έργου του

τμήματος εσωτερικού ελέγχου, το 88,8% θεωρεί ότι η διαχείριση κινδύνου αυξάνει την αξία του εσωτερικού ελέγχου και το 84,8% θεωρεί ότι το ετήσιο πλάνο ελέγχου (annual audit plan) επηρεάζει την απόδοση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Πίνακας 5 ΠΙΣ, αξία και θέση του εσωτερικού ελέγχου

	Καθόλου		Λίγο		Πολύ λίγο		Πολύ		Πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
3. Η επικοινωνία επηρεάζει την προστιθέμενη αξία του έργου του τμήματος εσωτερικού ελέγχου	1	1,30%	3	3,80%	5	6,30%	44	55,00%	27	33,80%
4. Η διοίκηση της τράπεζας καθορίζει την εικόνα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου	0	0,00%	2	2,50%	5	6,30%	47	58,80%	26	32,50%
5. Η διαχείριση κινδύνου αυξάνει την αξία του εσωτερικού ελέγχου	0	0,00%	0	0,00%	9	11,30%	35	43,80%	36	45,00%
6. Το ετήσιο πλάνο ελέγχου επηρεάζει την απόδοση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου	2	2,50%	1	1,30%	9	11,40%	46	58,20%	21	26,60%

Από τον Πίνακα 6 προκύπτει ότι το 69,2% των υπαλλήλων θεωρεί ότι οι προτάσεις του εσωτερικού ελέγχου γίνονται αποδεκτές από την τράπεζα, το 61,3% θεωρεί ότι οι εξωτερικοί ελεγκτές στηρίζουν το έργο του εσωτερικού ελέγχου, το 56,4% θεωρεί ότι οι αποδέκτες του εσωτερικού ελέγχου είναι ικανοποιημένοι και το 43,1% εκτιμά ότι παρουσιάζονται ευκαιρίες καριέρας στα στελέχη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Πίνακας 6 Αποδέκτες - πελάτες του εσωτερικού ελέγχου

	Καθόλου		Λίγο		Πολύ λίγο		Πολύ		Πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
7. Είναι ικανοποιημένοι οι αποδέκτες του εσωτερικού ελέγχου	0	0,00 %	15	19,20 %	19	24,40 %	40	51,30 %	4	5,10 %
8. Παρουσιάζονται ευκαιρίες καριέρας στα στελέχη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου	0	0,00 %	14	17,70 %	31	39,20 %	30	38,00 %	4	5,10 %
9. Οι εξωτερικοί ελεγκτές στηρίζουν το έργο του εσωτερικού ελέγχου	5	6,30 %	14	17,50 %	12	15,00 %	33	41,30 %	16	20,00 %
10. Γίνεται αποδοχή των προτάσεων του εσωτερικού ελέγχου από την τράπεζα	0	0,00 %	4	5,10 %	20	25,60 %	44	56,40 %	10	12,80 %

Από τον Πίνακα 7 συνάγεται το 84,8% των υπαλλήλων θεωρεί ότι το εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών ελέγχου παίζει ρόλο, το 83,8% θεωρεί ότι η συμμόρφωση της διαδικασίας με τα διεθνή πρότυπα επηρεάζει την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου, το 77,5% θεωρεί ότι το κόστος χρόνου (time expense) επηρεάζει την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου και το 77,5% ότι οι αδυναμίες των εσωτερικών ελέγχων επιδρούν στην απόδοση.

Πίνακας 7 Διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου

	Καθόλου		Λίγο		Πολύ λίγο		Πολύ		Πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
11. Οι αδυναμίες των εσωτερικών ελέγχων επιδρούν στην απόδοση	0	0,00%	4	5,00%	14	17,50%	46	57,50%	16	20,00%
12. Παίζει ρόλο το εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών ελέγχου	0	0,00%	5	6,30%	7	8,90%	52	65,80%	15	19,00%
13. Το κόστος χρόνου (time expenses) επηρεάζει την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου	1	1,30%	6	7,50%	11	13,80%	46	57,50%	16	20,00%
14. Η συμμόρφωση της διαδικασίας με τα διεθνή πρότυπα επηρεάζει την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου	0	0,00%	4	5,00%	9	11,30%	46	57,50%	21	26,30%

Από τον Πίνακα 8 προκύπτει ότι το 82,3 % των υπαλλήλων θεωρεί ότι η εκπαίδευση και κατάρτιση των εσωτερικών ελεγκτών είναι πιστοποιημένη, το 46,8% θεωρεί ότι υπάρχει εξειδίκευση σε διαφορετικές περιοχές ελέγχου, το 40,5% θεωρεί ότι οι εργαζόμενοι είναι ικανοποιημένοι με τους εσωτερικούς ελεγκτές και το 30,4% εκτιμά ότι προϋπολογίζεται δαπάνη πόρων για την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση των ελεγκτών.

Πίνακας 8 Καινοτομία, ικανότητες και δυνατότητες

	Καθόλου		Λίγο		Πολύ λίγο		Πολύ		Πάρα πολύ	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
15. Ικανοποίηση των εργαζομένων ως προς τους εσωτερικούς ελεγκτές	1	1,30%	17	21,50%	29	36,70%	30	38,00%	2	2,50%
16. Είναι πιστοποιημένη η εκπαίδευση και κατάρτιση των εσωτερικών ελεγκτών	0	0,00%	8	10,10%	6	7,60%	55	69,60%	10	12,70%
17. Υπάρχει εξειδίκευση σε διαφορετικές περιοχές ελέγχου	0	0,00%	20	25,30%	22	27,80%	32	40,50%	5	6,30%
18. Προϋπολογίζεται δαπάνη πόρων για την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση των ελεγκτών	2	2,50%	26	32,90%	27	34,20%	20	25,30%	4	5,10%

Ακολουθεί, το τμήμα του ερωτηματολογίου που αφορά στην εφαρμογή, τις βασικές ανάγκες και την κύρια χρήση του ΠΙΣ .

Από τον Πίνακα 9 συνάγεται ότι το 50% των υπαλλήλων θεωρεί ότι για την αξιολόγηση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου έχει εφαρμοστεί ο ΠΙΣ.

Πίνακας 9 ΠΙΣ και αξιολόγηση απόδοσης τμήματος εσωτερικού ελέγχου

	Συχνότητα	Ποσοστό	Έγκυρο ποσοστό	Αθροιστικό ποσοστό
Ναι	37	46,3	50%	50%
Όχι	37	46,3	50%	100%
Σύνολο	74	92,5	100%	
Αναπάντητα	6	7,5		
Συνολικά	80	100		

Πίνακας 10 Οι βασικές ανάγκες που καλείται να καλύψει ο ΠΙΣ

	N	M	TA
Ευθυγράμμιση των πόρων και των στρατηγικών πρωτοβουλιών.	5	3	0
Επένδυση στα διανοητικά και άυλα κεφάλαια.	6	1,67	0,516
Ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινωνίας και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών.	6	2,33	0,516
Ικανοποίηση της πολιτικής και διοικητικής ανάγκης για βελτίωση της λογοδοσίας.	12	2,27	0,725
Εσωτερική επικοινωνία και συνεργασία των τμημάτων της τράπεζας.	16	2,64	0,676
Αποσαφήνιση και αποκόμιση συναίνεσης για το όραμα και τη στρατηγική.	30	1,2	0,609
Έλεγχος των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση με στόχο της βελτίωσή της.	30	2,21	0,791
Σύνδεση της αξιολόγησης και ανταμοιβής με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων.	33	2,45	0,666
Εστίαση στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων αναγνωρισμένης στρατηγικής σπουδαιότητας.	48	1,8	0,813
Μετάδοση της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα και ευθυγράμμιση των στόχων.	51	1,67	0,616

N: αριθμός παρατηρήσεων. M: μέσος όρος. TA: τυπική απόκλιση.

Από τον Πίνακα 10 προκύπτει ότι οι βασικές ανάγκες που καλείται να καλύψει ο ΠΙΣ είναι: (α) η μετάδοση της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα και η ευθυγράμμιση των στόχων (ενδεχομένως με την χρήση της ανάλυσης SWOT),

(β) η εστίαση στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων αναγνωρισμένης στρατηγικής σπουδαιότητας, (γ) η σύνδεση της αξιολόγησης και ανταμοιβής με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων (το δε το εύρος των απαντήσεων, όπως εκτιμάται από τον λόγο της τυπικής απόκλισης προς τον μέσο, παρουσιάζει αρκετά μικρή διασπορά), (δ) η αποσαφήνιση και αποκόμιση συναίνεσης για το όραμα και τη στρατηγική και (ε) ο έλεγχος των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση με στόχο της βελτίωσή της.

Σε δεύτερο βαθμό αναφέρθηκε (ς) η εσωτερική επικοινωνία και συνεργασία των τμημάτων της τράπεζας και (ζ) η ικανοποίηση της πολιτικής και διοικητικής ανάγκης για βελτίωση της λογοδοσίας.

Στις τελευταίες θέσεις αναφέρθηκαν (η) η ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινωνίας και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών, (θ) η επένδυση στα διανοητικά και άυλα κεφάλαια και (ι) η ευθυγράμμιση των πόρων και των στρατηγικών πρωτοβουλιών.

Πίνακας 11 Η κύρια χρήση του ΠΙΣ

	N	M	TA
Μηχανισμός πληροφόρησης και ανατροφοδότησης για εσωτερική κυρίως χρήση.	16	1,88	0,342
Εύχρηστος οδηγός που κατευθύνει τις κύριες ενέργειες του προσωπικού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα.	29	1,53	0,496
Εργαλείο για τη διοίκηση προκειμένου να παρακολουθήσει και αξιολογήσει τη δράση της.	31	1,71	0,461
Ολοκληρωμένο εργαλείο αναφοράς που καλύπτει όσο το δυνατόν περισσότερες παραμέτρους απόδοσης.	41	1,12	0,331
Επικοινωνιακό εργαλείο των στόχων και των αποτελεσμάτων της τράπεζας.	41	1,50	0,498

Από τον Πίνακα 11 συνάγεται ότι η κύρια χρήση του ΠΙΣ βάσει των απαντήσεων του δείγματος είναι ως: (α) ολοκληρωμένο εργαλείο αναφοράς που καλύπτει όσο το δυνατόν περισσότερες παραμέτρους απόδοσης, (β) επικοινωνιακό εργαλείο των στόχων και των αποτελεσμάτων της τράπεζας, (γ) εύχρηστος οδηγός που κατευθύνει τις κύριες ενέργειες του προσωπικού σε όλα τα επίπεδα (το δε το εύρος των απαντήσεων, όπως εκτιμάται από τον λόγο της τυπικής απόκλισης προς τον μέσο όρο, παρουσιάζει αρκετά μικρή διασπορά), (δ) εργαλείο για τη διοίκηση προκειμένου να παρακολουθήσει και να αξιολογήσει τη δράση τους. Στην τελευταία αναφέρεται η χρήση του ως μηχανισμός πληροφόρησης και ανατροφοδότησης για εσωτερική κυρίως χρήση.

6.2 Οικονομετρικά ευρήματα

Στην παρούσα ενότητα παρατίθενται τα ευρήματα από τις περιπτώσεις συναρτήσεων των οποίων μια τουλάχιστον εκτίμηση είναι στατιστικώς σημαντικώς διάφορη του μηδενικός – άρα οι επιδράσεις αισθητές (μη αμελητέες) με πιθανότητα σφάλματος μικρότερη του 1%. Οι αναλύσεις των παρακάτω πινάκων γίνονται με συνάρτηση πιθανοφάνειας (probit) και ανθεκτικούς (robust) εκτιμητές.

Από τον Πίνακα 12 διαπιστώνεται ότι η εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών (σε σχέση με την εμπειρία 0-5 ετών) επηρεάζει θετικά την άποψη ότι η επικοινωνία εισφέρει πολύ ή πάρα πολύ στην προστιθέμενη αξία του έργου του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Από τον Πίνακα 13 συνάγεται ότι η απασχόληση στην Εθνική και την Παγκρήτεια Τράπεζα (σε σχέση με την απασχόληση στην Τράπεζα Πειραιώς) επηρεάζει αρνητικά την άποψη ότι η διοίκηση της τραπεζής καθορίζει πολύ ή πάρα πολύ την εικόνα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Πίνακας 12: Επικοινωνία και προστιθέμενη αξία τμήματος εσωτερικού ελέγχου

Ανάλυση με συνάρτηση πιθανοφάνειας (probit) και ανθεκτικούς (robust) εκτιμητές της απόψεως ότι η επικοινωνία επηρεάζει πολύ ή πάρα πολύ την προστιθέμενη αξία του έργου του τμήματος εσωτερικού ελέγχου (σε σχέση με τις υπόλοιπες απόψεις επί του θέματος)

<i>Ερμηνευτικές μεταβλητές</i>	<i>εκτιμ. συντελεστές</i>	<i>p values</i>
1. Σταθερός όρος	-11,63	0,000
2. Οι αποκρινόμενοι έχουν λάβει μέρος σε εσωτερικό έλεγχο	0,07	0,915
Οι αποκρινόμενοι εργάζονται στην		
3. Τράπεζα Πειραιώς (πληθ. αναφοράς)		
4. Alpha Bank	0,39	0,519
5. Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα	5,51	...
Οι αποκρινόμενοι διαθέτουν τραπεζική εργασιακή εμπειρία		
6. 0-5 ετών (πληθ. αναφοράς)		
7. 6-10 ετών	12,18	0,000
8. Άνω των 11 ετών	12,53	...

Παρατηρήσεις: 51. Ερμηνευτική ικανότητα υποδείγματος (pseudo R²): 45,95%.

Πίνακας 13: Διοίκηση τράπεζας και εικόνα τμήματος εσωτερικού ελέγχου

Ανάλυση με συνάρτηση πιθανοφάνειας (probit) και ανθεκτικούς (robust) εκτιμητές της απόψεως ότι η διοίκηση της τραπεζής καθορίζει πολύ ή πάρα πολύ την εικόνα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου (σε σχέση με τις υπόλοιπες απόψεις επί του θέματος)

	<i>εκτιμ. συντελεστές</i>	<i>p values</i>
<i>Ερμηνευτικές μεταβλητές</i>		
1. Σταθερός όρος	5,67	0,000
2. Οι αποκρινόμενοι έχουν λάβει μέρος σε εσωτερικό έλεγχο	0,66	0,359
Οι αποκρινόμενοι εργάζονται στην		
3. Τράπεζα Πειραιώς (πληθ. αναφοράς)		
4. Εθνική Τράπεζα	-4,94	0,000
5. Alpha Bank	5,39	...
6. Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα	-6,11	0,000
Οι αποκρινόμενοι διαθέτουν τραπεζική εργασιακή εμπειρία		
7. 0-5 ετών (πληθ. αναφοράς)		
8. 6-10 ετών	0,34	0,669
9. Άνω των 11 ετών	1,72	0,015

Παρατηρήσεις: 64. Ερμηνευτική ικανότητα υποδείγματος (pseudo R²): 30,74%.

Πίνακας 14: Ευκαιρίες καριέρας στα στελέχη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου

Ανάλυση με συνάρτηση πιθανοφάνειας (probit) και ανθεκτικούς (robust) εκτιμητές της απόψεως ότι σε μεγάλο ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό παρουσιάζονται ευκαιρίες καριέρας στα στελέχη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου (σε σχέση με τις υπόλοιπες απόψεις επί του θέματος)

<i>Ερμηνευτικές μεταβλητές</i>	<i>εκτιμ. συντελεστές</i>	<i>p values</i>
1. Σταθερός όρος	-1,35	0,059
2. Οι αποκρινόμενοι έχουν λάβει μέρος σε εσωτερικό έλεγχο	-0,03	0,922
Οι αποκρινόμενοι εργάζονται στην		
3. Τράπεζα Πειραιώς (πληθ. αναφοράς)		
4. Εθνική Τράπεζα	1,04	0,059
5. Alpha Bank	1,64	0,005
6. Eurobank	1,20	0,014
7. Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα	-0,13	0,797
Οι αποκρινόμενοι διαθέτουν τραπεζική εργασιακή εμπειρία		
8. 0-5 ετών (πληθ. αναφοράς)		
9. 6-10 ετών	-0,05	0,940
10. Άνω των 11 ετών	0,81	0,199

Παρατηρήσεις: 77. Ερμηνευτική ικανότητα υποδείγματος (pseudo R²): 19,85%.

Πίνακας 15: Χρόνος και απόδοση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου

Ανάλυση με συνάρτηση πιθανοφάνειας (probit) και ανθεκτικούς (robust) εκτιμητές της απόψεως ότι σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό το κόστος του χρόνου επηρεάζει την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου (σε σχέση με τις υπόλοιπες απόψεις επί του θέματος)

<i>Ερμηνευτικές μεταβλητές</i>	<i>εκτιμ. συντελεστές</i>	<i>p values</i>
1. Σταθερός όρος	-6,78	0,000
2. Οι αποκρινόμενοι έχουν λάβει μέρος σε εσωτερικό έλεγχο	0,54	0,125
Οι αποκρινόμενοι εργάζονται στην		
3. Τράπεζα Πειραιώς (πληθ. αναφοράς)		
4. Εθνική Τράπεζα	0,16	0,832
5. Alpha Bank	0,38	0,546
6. Eurobank	1,35	0,031
7. Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα	0,27	0,657
Οι αποκρινόμενοι διαθέτουν τραπεζική εργασιακή εμπειρία		
8. 0-5 ετών (πληθ. αναφοράς)		
9. 6-10 ετών	5,27	...
10. Άνω των 11 ετών	5,11	0,000

Παρατηρήσεις: 78. Ερμηνευτική ικανότητα υποδείγματος (pseudo R²): 18,90%.

Από τον Πίνακα 14 διαπιστώνεται ότι η απασχόληση στην Alpha Bank επηρεάζει θετικά την άποψη ότι σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό παρουσιάζονται ευκαιρίες σε στελέχη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου.

Από τον Πίνακα 15 συνάγεται ότι η υπερδεκαετής εργασιακή εμπειρία επηρεάζει θετικά την άποψη ότι σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό το κόστος του χρόνου επηρεάζει την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου.

Από τον Πίνακα 16 διαπιστώνεται ότι η απασχόληση στην Alpha Bank και την Παγκρήτια Τράπεζα, καθώς και η υπερδεκαετής εργασιακή εμπειρία, επηρεάζει αρνητικά την άποψη ότι σε λίγο, πολύ μεγάλο ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό η συμμόρφωση της διαδικασίας με τα διεθνή πρότυπα επηρεάζει την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου.

Πίνακας 16: Συμμόρφωση με τα διεθνή πρότυπα και απόδοση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου

Ανάλυση με συνάρτηση πιθανοφάνειας (probit) και ανθεκτικούς (robust) εκτιμητές της απόψεως ότι σε μικρό, μεγάλο ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό η συμμόρφωση της διαδικασίας με τα διεθνή πρότυπα επηρεάζει την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου (σε σχέση με τις υπόλοιπες απόψεις επί του θέματος)

<i>Ερμηνευτικές μεταβλητές</i>	<i>εκτιμ. συντελεστές</i>	<i>p values</i>
1. Σταθερός όρος	12,11	0,000
2. Οι αποκρινόμενοι έχουν λάβει μέρος σε εσωτερικό έλεγχο	-0,68	0,136
Οι αποκρινόμενοι εργάζονται στην		
3. Τράπεζα Πειραιώς (πληθ. αναφοράς)		
4. Εθνική Τράπεζα	-5,68	...
5. Alpha Bank	-5,32	0,000
6. Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα	-4,71	0,000
Οι αποκρινόμενοι διαθέτουν τραπεζική εργασιακή εμπειρία		
7. 0-5 ετών (πληθ. αναφοράς)		
8. 6-10 ετών	-5,17	...
9. Άνω των 11 ετών	-5,34	0,000

Παρατηρήσεις: 64. Ερμηνευτική ικανότητα υποδείγματος (pseudo R²): 17,61%.

Πίνακας 17: Πιστοποίηση και κατάρτιση εσωτερικών ελεγκτών

Ανάλυση με συνάρτηση πιθανοφάνειας (probit) και ανθεκτικούς (robust) εκτιμητές της απόψεως ότι σε μεγάλο ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό είναι πιστοποιημένη η κατάρτιση των εσωτερικών ελεγκτών (σε σχέση με τις υπόλοιπες απόψεις επί του θέματος)

<i>Ερμηνευτικές μεταβλητές</i>	<i>εκτιμ. συντελεστές</i>	<i>p values</i>
1. Σταθερός όρος	0,57	0,421
2. Οι αποκρινόμενοι έχουν λάβει μέρος σε εσωτερικό έλεγχο	0,30	0,489
Οι αποκρινόμενοι εργάζονται στην		
3. Τράπεζα Πειραιώς (πληθ. αναφοράς)		
4. Εθνική Τράπεζα	-0,45	0,476
5. Alpha Bank	-1,74	0,008
6. Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα	0,00	1,000
Οι αποκρινόμενοι διαθέτουν τραπεζική εργασιακή εμπειρία		
7. 0-5 ετών (πληθ. αναφοράς)		
8. 6-10 ετών	1,05	0,124
9. Άνω των 11 ετών	0,68	0,194

Παρατηρήσεις: 64. Ερμηνευτική ικανότητα υποδείγματος (pseudo R²): 22,81%.

Πίνακας 18: Εξειδίκευση σε διαφορετικές περιοχές ελέγχου

Ανάλυση με συνάρτηση πιθανοφάνειας (probit) και ανθεκτικούς (robust) εκτιμητές της απόψεως ότι πάρα πολύ βαθμό υπάρχει εξειδίκευση σε διαφορετικές περιοχές ελέγχου (σε σχέση με τις υπόλοιπες απόψεις επί του θέματος)

<i>Ερμηνευτικές μεταβλητές</i>	<i>εκτιμ. συντελεστές</i>	<i>p values</i>
1. Σταθερός όρος	-5,79	0,000
2. Οι αποκρινόμενοι έχουν λάβει μέρος σε εσωτερικό έλεγχο	0,50	0,209
Οι αποκρινόμενοι εργάζονται στην		
3. Τράπεζα Πειραιώς (πληθ. αναφοράς)		
4. Alpha Bank	-0,28	0,596
5. Eurobank	-0,60	0,340
6. Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα	-0,77	0,198
Οι αποκρινόμενοι διαθέτουν τραπεζική εργασιακή εμπειρία		
7. 0-5 ετών (πληθ. αναφοράς)		
8. 6-10 ετών	4,05	0,000
9. Άνω των 11 ετών	4,72	...

Παρατηρήσεις: 65. Ερμηνευτική ικανότητα υποδείγματος (pseudo R²): 9,88%.

Από τον Πίνακα 17 συνάγεται ότι η απασχόληση στην Alpha Bank επηρεάζει αρνητικά την άποψη ότι σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό η εκπαίδευση και κατάρτιση των εσωτερικών ελεγκτών είναι πιστοποιημένη.

Από τον Πίνακα 18 διαπιστώνεται ότι η εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών επηρεάζει θετικά την άποψη ότι σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό υπάρχει εξειδίκευση των ελεγκτών σε διαφορετικές περιοχές ελέγχου.

Από τον Πίνακα 19 διαπιστώνεται ότι η απασχόληση στην Εθνική Τράπεζα επηρεάζει αρνητικά και η υπερδεκαετής εργασιακή εμπειρία επηρεάζει θετικά την άποψη ότι σε πολύ και πάρα πολύ μεγάλο βαθμό προϋπολογίζεται δαπάνη πόρων για την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση των ελεγκτών.

Πίνακας 19: Προϋπολογισμένη δαπάνη πόρων για εκπαίδευση και κατάρτιση των ελεγκτών

Ανάλυση με συνάρτηση πιθανοφάνειας (probit) και ανθεκτικούς (robust) εκτιμητές της απόψεως ότι σε μεγάλο ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό προϋπολογίζεται δαπάνη πόρων για την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση ελεγκτών (σε σχέση με τις υπόλοιπες απόψεις επί του θέματος)

<i>Ερμηνευτικές μεταβλητές</i>	<i>εκτιμ. συντελεστές</i>	<i>p values</i>
1. Σταθερός όρος	-5,79	0,000
2. Οι αποκρινόμενοι έχουν λάβει μέρος σε εσωτερικό έλεγχο	-0,50	0,155
Οι αποκρινόμενοι εργάζονται στην		
3. Τράπεζα Πειραιώς (πληθ. αναφοράς)		
4. Εθνική Τράπεζα	-1,22	0,007
5. Alpha Bank	-0,70	0,017
6. Eurobank	0,12	0,801
7. Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα	-0,35	0,445
Οι αποκρινόμενοι διαθέτουν τραπεζική εργασιακή εμπειρία		
8. 0-5 ετών (πληθ. αναφοράς)		
9. 6-10 ετών	6,06	...
10. Άνω των 11 ετών	5,86	0,000

Παρατηρήσεις: 77. Ερμηνευτική ικανότητα υποδείγματος (pseudo R²): 19,85%.

Πίνακας 20: ΠΙΣ και ευθυγράμμιση πόρων και στρατηγικών πρωτοβουλιών

Ανάλυση με συνάρτηση πιθανοφάνειας (probit) και ανθεκτικούς (robust) εκτιμητές της απόψεως ότι μια εκ των τριών βασικών αναγκών που καλείται να καλύψει ο ΠΙΣ είναι η ευθυγράμμιση των πόρων και των στρατηγικών πρωτοβουλιών (σε σχέση με τις υπόλοιπες απόψεις για άλλες βασικές ανάγκες)

<i>Ερμηνευτικές μεταβλητές</i>	<i>εκτιμ. συντελεστές</i>	<i>p values</i>
1. Σταθερός όρος	-5,66	0,000
2. Οι αποκρινόμενοι έχουν λάβει μέρος σε εσωτερικό έλεγχο	-0,68	0,165
Οι αποκρινόμενοι εργάζονται στην		
3. Τράπεζα Πειραιώς (πληθ. αναφοράς)		
4. Alpha Bank	5,72	0,000
5. Eurobank	5,68	0,000
6. Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα	4,73	...
Οι αποκρινόμενοι διαθέτουν τραπεζική εργασιακή εμπειρία		
7. 0-5 ετών (πληθ. αναφοράς)		
8. 6-10 ετών	4,05	0,654
9. Άνω των 11 ετών	4,72	0,219

Παρατηρήσεις: 64. Ερμηνευτική ικανότητα υποδείγματος (pseudo R²): 21,44%.

Πίνακας 21: Το ΠΙΣ ως εργαλείο διοίκησης της τράπεζας

Ανάλυση με συνάρτηση πιθανοφάνειας (probit) και ανθεκτικούς (robust) εκτιμητές της απόψεως ότι η μια εκ των δύο κυριοτέρων χρήσεων του ΠΙΔ είναι ως εργαλείο για την διοίκηση προκειμένου η διοίκηση να παρακολουθήσει και αξιολογήσει την δράση της (σε σχέση με τις υπόλοιπες απόψεις για άλλες χρήσεις)

<i>Ερμηνευτικές μεταβλητές</i>	<i>εκτιμ. συντελεστές</i>	<i>p values</i>
1. Σταθερός όρος	-1,60	0,028
2. Οι αποκρινόμενοι έχουν λάβει μέρος σε εσωτερικό έλεγχο	-0,02	0,960
Οι αποκρινόμενοι εργάζονται στην		
3. Τράπεζα Πειραιώς (πληθ. αναφοράς)		
4. Εθνική Τράπεζα	1,60	0,010
5. Alpha Bank	1,32	0,032
6. Eurobank	1,30	0,028
7. Παγκρήτια Συνεταιριστική Τράπεζα	1,28	0,022
Οι αποκρινόμενοι διαθέτουν τραπεζική εργασιακή εμπειρία		
8. 0-5 ετών (πληθ. αναφοράς)		
9. 6-10 ετών	0,28	0,642
10. Άνω των 11 ετών	0,77	0,904

Παρατηρήσεις: 77. Ερμηνευτική ικανότητα υποδείγματος (pseudo R²): 8,51%.

Από τον Πίνακα 20 συνάγεται ότι η απασχόληση στην Alpha Bank και Eurobank επηρεάζει θετικά την άποψη ότι η ευθυγράμμιση των πόρων και των στρατηγικών πρωτοβουλιών είναι μια από τις 3 κυριότερες βασικές ανάγκες που καλείται να καλύψει ο ΠΙΣ.

Από τον Πίνακα 21 συνάγεται ότι η απασχόληση στην Εθνική Τράπεζα επηρεάζει θετικά την άποψη ότι μια εκ των δύο κυριοτέρων χρήσεων του ΠΙΣ είναι ως εργαλείο για την διοίκηση προκειμένου η τελευταία να παρακολουθήσει και αξιολογήσει την δράση της.

ΜΕΡΟΣ 4ο ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΕΠΙΛΟΓΟΣ

Ολοκληρώνουμε την διατριβή με την σύνοψη των συμπερασμάτων όπως αυτά προκύπτουν από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας και από την ανάλυση των απαντήσεων του ερωτηματολογίου. Τα συμπεράσματα συνοδεύονται από κάποιες επισημάνσεις και προτάσεις για περαιτέρω έρευνα σχετικά με τη βελτίωση των διαδικασιών του εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων και δη των τραπεζικών ιδρυμάτων, καθώς και από προτάσεις για την εφαρμογή του ΠΙΣ με τον κατάλληλο τρόπο, σε κατάλληλη θέση, την σωστή χρονική περίοδο ώστε να μην θεωρηθεί ένας ακόμη γραφειοκρατικός «πονοκέφαλος».

Αρχίζουμε με τα συμπεράσματα της βιβλιογραφικής επισκόπησης.

Συνάγεται ότι ο ΠΙΣ αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο στη διάθεση των διευθυντών και διοικούντων μιας επιχείρησης. Όταν ολοκληρωθεί επιτυχώς η σχεδιασμένη οργανωτική αλλαγή, τότε έχει παραμερισθεί ένα μεγάλο εμπόδιο στην εκτέλεση του επιχειρηματικού προγράμματος της επιχείρησης. Οι διαστάσεις του καλύπτουν κάθε πτυχή δραστηριότητας στην οποία εφαρμόζεται. Πρόκειται για μια ολοκληρωμένη λύση όσον αφορά στη μέτρηση της απόδοσης ενός οργανισμού, ενός τμήματος ή ακόμα και ενός στελέχους, καθώς εφαρμόζεται και σε ατομικό επίπεδο, εφόσον ακολουθηθούν τα απαραίτητα βήματα για τη σύνταξή του.

Ο εσωτερικός έλεγχος είναι βασικός πυλώνας της λειτουργίας κάθε σύγχρονης επιχείρησης, ο οποίος αφενός δεν περιορίζεται σε έναν τομέα, αφετέρου συμβάλει στην επίτευξη των στόχων μέσω του εποπτικού χαρακτήρα. Ιδανικά διενεργεί έρευνα, εποπτεία, επιχειρεί να διαμορφώσει κριτική και σφαιρική άποψη των εργασιών της επιχείρησης, να καθοδηγήσει τη διοίκηση με απώτερο στόχο την ενίσχυση της εταιρικής διακυβέρνησης για την επίτευξη του οράματος της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, η διάρθρωση του τμήματος του εσωτερικού ελέγχου επηρεάζει σημαντικά την απόδοσή του και κατ' επέκταση επηρεάζει και την αποτελεσματικότητα του συνόλου της επιχείρησης. Είναι λοιπόν αναγκαία η εύρεση ενός μέσου μέτρησης της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου, βάσει των κρίσιμων συστατικών του στοιχείων.

Από την ανασκόπηση της βιβλιογραφίας συνάγεται ότι κάποια στοιχεία για τη διευκόλυνση της λειτουργίας και τη βελτιστοποίηση της υπηρεσίας εσωτερικού ελέγχου εύκολα μεταφέρονται/επεκτείνονται και στον τραπεζικό τομέα, καθώς πρόκειται για γενικά χαρακτηριστικά και ιδιότητες.

Σημαντικά βήματα για την πρόοδο και την αναβάθμιση των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου ενδέχεται να είναι η συμμόρφωση των εσωτερικών ελεγκτών με τα διεθνή πρότυπα εσωτερικών ελεγκτών και αναγνώριση της διοίκησης ότι η υιοθέτηση των προτύπων προσθέτει αξία. Η συνεχής ανανέωση των επαγγελματικών προτύπων των εσωτερικών ελεγκτών, θεωρείται απαραίτητη για την ανταπόκριση των δεξιοτήτων και γνώσεων των εσωτερικών ελεγκτών στις τρέχουσες εξελίξεις.

Η διατριβή έρχεται να καλύψει ένα κενό στη βιβλιογραφία καθότι: (i) Δεν υπάρχουν άλλες δημοσιευμένες μελέτες σχετικά με τα χρηματοοικονομικά εργαλεία και τις σχέσεις απόδοσης της ελληνικής τραπεζικής στην διάρκεια της κρίσης χρεωστικών τίτλων (2011-2015). (ii) Καταγράφει και εξετάζει την βιβλιογραφία (καθώς και τις απόψεις τραπεζοϋπαλλήλων) επί του εσωτερικού ελέγχου κατά τη διάρκεια μιας περιόδου που χαρακτηρίζεται από ταχύτατες οικονομικές, πολιτικές και κοινωνικές μεταμορφώσεις οι οποίες οδηγούν

σε έναν εντελώς διαφορετικό τραπεζικό και επιχειρηματικό χάρτη στην Ελλάδα. Επομένως, η διερεύνηση και αξιολόγηση των δεσμών και της κατεύθυνσης των σχέσεων μεταξύ των εργαλείων χρηματοοικονομικής ανάλυσης και της αποτελεσματικότητας των τραπεζών θα μπορούσε να σημαίνει ότι η συμβατική δυναμική μεταξύ οικονομικών στοιχείων και μεταβλητών έχει αλλάξει λόγω του συνεχώς μεταβαλλόμενου οικονομικού περιβάλλοντος.

Επιπλέον, η συλλογή και ανάλυση των πρωτογενών στοιχείων επιτρέπει την εξαγωγή κάποιων συμπερασμάτων.

Συγκεκριμένα, βάσει των απαντήσεων του δείγματος ενδέχεται:

- Η πλειονότης να θεωρεί ότι (α) ο εσωτερικός έλεγχος αναφέρει στην επιτροπή ελέγχου (αντί του ΔΣ ή του προέδρου του), (β) η εκπαίδευση και κατάρτιση των εσωτερικών ελεγκτών είναι πιστοποιημένη, (γ) για την αξιολόγηση του τμήματος εσωτερικού ελέγχου έχει εφαρμοστεί ο ΠΙΣ.
- Ευρέως να πιστεύεται ότι: (i) η διοίκηση της τράπεζας καθορίζει την εικόνα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, (ii) οι προτάσεις του εσωτερικού ελέγχου γίνονται αποδεκτές από την τράπεζα, (iii) το εύρος των προσφερόμενων υπηρεσιών ελέγχου παίζει ρόλο, (iv) η βασική ανάγκη που καλείται να καλύψει ο ΠΙΣ είναι η μετάδοση της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα και η ευθυγράμμιση των στόχων και (v) η κύρια χρήση του ΠΙΣ αυτή του ολοκληρωμένου εργαλείου αναφοράς που καλύπτει όσο το δυνατόν περισσότερες παραμέτρους απόδοσης.

Επίσης προκύπτει με πιθανότητα σφάλματος κάτω του 1% ότι η εργασιακή εμπειρία 6-10 ετών (σε σχέση με την εμπειρία 0-5 ετών) επηρεάζει θετικά την άποψη ότι η επικοινωνία εισφέρει πολύ ή πάρα πολύ στην προστιθέμενη αξία του έργου του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, καθώς και την άποψη ότι σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό υπάρχει εξειδίκευση των ελεγκτών σε διαφορετικές περιοχές ελέγχου.

Από την άλλη, η εργασιακή εμπειρία περισσότερων ετών αφενός επηρεάζει θετικά την άποψη ότι σε πάρα πολύ μεγάλο βαθμό το κόστος του χρόνου επηρεάζει την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου και την άποψη ότι σε πολύ και πάρα πολύ μεγάλο βαθμό προϋπολογίζεται δαπάνη πόρων για την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση των ελεγκτών, αφετέρου επηρεάζει αρνητικά την άποψη ότι σε λίγο, πολύ ή πολύ μεγάλο βαθμό η συμμόρφωση της διαδικασίας με τα διεθνή πρότυπα επηρεάζει την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου.

Η απασχόληση στην Εθνική και την Παγκρήτια Τράπεζα (σε σχέση με την απασχόληση στην Τράπεζα Πειραιώς) επηρεάζει αρνητικά την άποψη ότι η διοίκηση της τραπεζής καθορίζει πολύ ή πάρα πολύ την εικόνα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Συγχρόνως, η απασχόληση στην Alpha Bank και την Παγκρήτια Τράπεζα επηρεάζει αρνητικά την άποψη ότι σε λίγο, πολύ μεγάλο ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό η συμμόρφωση της διαδικασίας με τα διεθνή πρότυπα επηρεάζει την απόδοση του εσωτερικού ελέγχου), ενώ η απασχόληση στην Alpha Bank και την Eurobank επηρεάζει αρνητικά την άποψη ότι σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό η εκπαίδευση και κατάρτιση των εσωτερικών ελεγκτών είναι πιστοποιημένη και η απασχόληση στην Εθνική Τράπεζα επηρεάζει αρνητικά την άποψη ότι σε πολύ και πάρα πολύ μεγάλο βαθμό προϋπολογίζεται δαπάνη πόρων για την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση των ελεγκτών.

Από την άλλη, η απασχόληση στην Alpha Bank επηρεάζει θετικά την άποψη ότι σε πολύ ή πάρα πολύ μεγάλο βαθμό παρουσιάζονται ευκαιρίες σε στελέχη του τμήματος εσωτερικού ελέγχου, η απασχόληση στην Alpha Bank και την Eurobank επηρεάζει θετικά την άποψη ότι η ευθυγράμμιση των πόρων και των στρατηγικών πρωτοβουλιών είναι μια από τις τρεις κυριότερες βασικές ανάγκες που καλείται να καλύψει ο ΠΙΣ και η απασχόληση στην Εθνική Τράπεζα επηρεάζει θετικά την άποψη ότι μια εκ των δύο κυριότερων χρήσεων του ΠΙΔ είναι ως εργαλείο για την διοίκηση προκειμένου η τελευταία να παρακολουθήσει και αξιολογήσει την δράση της.

Οι υπόλοιπες απόψεις δεν συνδέονται με ανάλογης σημαντικότητας αποτελέσματα για να αποφανθούμε με σχετική βεβαιότητα. Ελπίζεται όμως, ότι όλα τα ανωτέρω είναι χρήσιμα για την άσκηση του εσωτερικού ελέγχου και την χρήση του ΠΙΣ στον τραπεζικό κλάδο στην Ελλάδα.

Ολοκληρώνουμε με ορισμένες προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.

Το θέμα της εφαρμογής του ΠΙΣ στον εσωτερικό έλεγχο παρουσιάζει μεγάλο ενδιαφέρον και η παρούσα έρευνα εντόπισε μεγάλα περιθώρια υιοθέτησής της από ελληνικές εταιρείες, οπότε είναι σκόπιμο να υπάρξει περαιτέρω διερεύνηση σε πιο εξειδικευμένους τομείς της επιχειρηματικής δραστηριότητας. Στον βαθμό, δε, που ο ΠΙΣ αποτελεί ένα πολύ σημαντικό εργαλείο μέτρησης της αποδοτικότητας για τη διοίκηση, ενδεχομένως να παρουσιάζονται ευκαιρίες για μεγαλύτερη ανάπτυξή του και εκτός του πεδίου του εσωτερικού ελέγχου,

Άλλα θέματα για περαιτέρω έρευνα θα μπορούσε να είναι (α) η τεκμηρίωση της ύπαρξης ή όχι σχέσης αίτιου και αποτελέσματος ανάμεσα στις τέσσερις διαστάσεις, μέσα από τα παραδείγματα των εταιρειών που εφάρμοσαν στην πράξη τον ΠΙΣ, καθώς και (β) το πώς μπορεί να συνδεθεί η έννοια του ΠΙΣ με άλλα διοικητικά εργαλεία.

Τέλος, ως προς τον εσωτερικό έλεγχο, αξίζει να σημειωθεί ότι αποτελεί κομβικό κομμάτι της σύγχρονης επιχείρησης και πως ο πραγματικός του ρόλος του θα γίνει αντιληπτός μόνο όταν, τόσο οι εργαζόμενοι όσο και οι διοικήσεις των επιχειρήσεων, κατανοήσουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος δεν επιβάλλεται από τον νόμο αλλά από τις συνθήκες της αγοράς σε κάθε ελληνική εταιρεία.

Παραρτήματα

Παράρτημα 1: Ερωτηματολόγιο

Αξιότιμοι Κύριοι/Κυρίες,

Το ερωτηματολόγιο που ακολουθεί αποτελεί μέρος της έρευνας στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας, με θέμα «Η Αποτελεσματικότητα του Εσωτερικού Ελέγχου μέσω του Πίνακα Ισορροπημένης Στοχοθεσίας – Εφαρμογή στον Τραπεζικό Κλάδο».

Σύμφωνα με έναν ορισμό ο εσωτερικός έλεγχος έχει ως αντικείμενο την επίβλεψη, επιτήρηση και αξιολόγηση του επιχειρησιακού κινδύνου με σκοπό τη θεραπεία και πρόληψη των κακώς κειμένων. Ο δε «Πίνακας Ισορροπημένης Στοχοθεσίας» είναι ένα εργαλείο διενέργειας του εσωτερικού ελέγχου.

Το παρόν ερωτηματολόγιο, έχει σχεδιαστεί με τρόπο που να απαιτήσει όσο το δυνατό λιγότερο από τον πολύτιμο χρόνο σας (5-8 λεπτά).

Σε περίπτωση που συναντήσετε ερωτήσεις που κρίνετε πως δεν είναι κατάλληλες, παρακαλώ να τις αγνοήσετε και να συνεχίσετε με τις υπόλοιπες ερωτήσεις του ερωτηματολογίου. Ακόμη και αν δεν απαντήσετε σε κάποια συγκεκριμένη ερώτηση, ενδιαφέρομαι για τις υπόλοιπες απαντήσεις.

Σας διαβεβαιώνω πως για τα στοιχεία που θα μου αποστείλετε θα τηρηθεί απολύτως η ανωνυμία και η εμπιστευτικότητα, και θα χρησιμοποιηθούν για στατιστικές και μόνο αναλύσεις.

Τμήμα Α. Περιγραφικά για τον Εσωτερικό έλεγχο

1. Σε ποιο επίπεδο Διοίκησης αναφέρεται ο εσωτερικός

έλεγχος

Στον Πρόεδρο του .Σ.

Στο .Σ.

Στην Επιτροπή Ελέγχου

Άλλο

2. Έχετε συμμετάσχει σε Εσωτερικό Έλεγχο·

Ναι

Όχι

Τμήμα Β: Αξία και Θέση του Εσωτερικού Ελέγχου

3. Σε ποιο βαθμό : Η επικοινωνία επηρεάζει την προστιθέμενη αξία του έργου του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου·

Καθόλου Λίγο Πολύ Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

4. Σε ποιο βαθμό : Η Διοίκηση της Τράπεζας καθορίζει την εικόνα του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου·

Καθόλου Λίγο Πολύ Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

5. Σε ποιο βαθμό : Η Διαχείριση Κινδύνου αυξάνει την αξία του Εσωτερικού ελέγχου·

Καθόλου Λίγο Πολύ Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

6. Σε ποιο βαθμό : Το ετήσιο πλάνο ελέγχου (annual audit plan) επηρεάζει την απόδοση του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου·

Καθόλου Λίγο Πολύ Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

Τμήμα Γ : Αποδέκτες - Πελάτες Εσωτερικού Ελέγχου

7. Σε ποιο βαθμό : Είναι ικανοποιημένοι οι αποδέκτες του Εσωτερικού Ελέγχου ·

Καθόλου Λίγο Πολύ Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

8. Σε ποιο βαθμό : Παρουσιάζονται Ευκαιρίες Καριέρας στα στελέχη του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου·

Καθόλου Λίγο Πολύ Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

9. Σε ποιο βαθμό : Οι Εξωτερικοί Ελεγκτές στηρίζουν το έργο του Εσωτερικού ελέγχου·

Καθόλου Λίγο Πολύ Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

10. Σε ποιο βαθμό : Γίνεται Αποδοχή των Προτάσεων του Εσωτερικού Ελέγχου από την Τράπεζα·

Καθόλου Λίγο Πολύ Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

Τμήμα Δ: Διαδικασία του Εσωτερικού Ελέγχου

11. Σε ποιο βαθμό : Οι Αδυναμίες των εσωτερικών ελέγχων επιδρούν στην απόδοση·

Καθόλου Λίγο Πολύ Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

12. Σε ποιο βαθμό : Παίζει ρόλο το εύρος του φάσματος των προσφερόμενων υπηρεσιών ελέγχου·

Καθόλου Λίγο Πολύ Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

13. Σε ποιο βαθμό : Το κόστος χρόνου (time expenses) επηρεάζει την απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου·

Καθόλου Λίγο Πολύ Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

14. Σε ποιο βαθμό η συμμόρφωση της διαδικασίας με τα Διεθνή Πρότυπα επηρεάζει την απόδοση του Εσωτερικού Ελέγχου·

Καθόλου Λίγο Πολύ Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

Τμήμα Ε : Καινοτομία, Ικανότητες και Δυνατότητες

15. Σε ποιο βαθμό παρατηρείται : Ικανοποίηση των εργαζομένων ως προς τους εσωτερικούς ελεγκτές·

Καθόλου Λίγο Πολύ Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

16. Σε ποιο βαθμό : Είναι πιστοποιημένη η εκπαίδευση και κατάρτιση των εσωτερικών ελεγκτών·

Καθόλου Λίγο Πολύ Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

17. Σε ποιο βαθμό : Υπάρχει εξειδίκευση σε διαφορετικές περιοχές ελέγχου·

Καθόλου Λίγο Πολύ Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

18. Σε ποιο βαθμό : Προϋπολογίζεται δαπάνη πόρων για την περαιτέρω εκπαίδευση και κατάρτιση των ελεγκτών·

Καθόλου Λίγο Πολύ Λίγο Πολύ Πάρα πολύ

Τμήμα ΣΤ. Balanced Scorecard

19. Εφαρμόζεται Balanced Scorecard για την αξιολόγηση της απόδοσης του Τμήματος Εσωτερικού Ελέγχου

- Ναι
 Όχι

20. Ποιες είναι οι βασικές ανάγκες που καλείται να καλύψει το Balanced Scorecard (επιλέξετε μέχρι 3 κατά σειρά προτεραιότητας ή προτείνεται εσείς)

- Αποσαφήνιση και αποκόμιση συναίνεσης για το όραμα και τη στρατηγική
 Μετάδοση της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα και ευθυγράμμιση των στόχων
 Εστίαση στην επίτευξη συγκεκριμένων στόχων αναγνωρισμένης στρατηγικής σπουδαιότητας
 Σύνδεση της αξιολόγησης και ανταμοιβής με την επίτευξη των στρατηγικών στόχων
 Ευθυγράμμιση των πόρων και των στρατηγικών πρωτοβουλιών
 Επένδυση στα διανοητικά και άυλα κεφάλαια
 Ικανοποίηση της πολιτικής και διοικητικής ανάγκης για βελτίωση της λογοδοσίας
 Ανταπόκριση στις ανάγκες της κοινωνίας και των λοιπών ενδιαφερόμενων μερών
 Έλεγχος των παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση με στόχο της βελτίωσής της
 Εσωτερική επικοινωνία και συνεργασία των τμημάτων της τράπεζας
 Άλλο.....

21. Ποια πρέπει να είναι κατά τη γνώμη σας η κύρια χρήση του Balanced Scorecard (επιλέξετε μέχρι 2 κατά σειρά προτεραιότητας ή προτείνεται εσείς)

- Ολοκληρωμένο εργαλείο αναφοράς που καλύπτει όσο το δυνατόν περισσότερες παραμέτρους απόδοσης

Επικοινωνιακό εργαλείο των στόχων και των αποτελεσμάτων της τράπεζας

Εύχρηστος οδηγός που κατευθύνει τις κύριες ενέργειες του προσωπικού σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα

Εργαλείο για τη διοίκηση προκειμένου να παρακολουθήσει και αξιολογήσει τη δράση της

Μηχανισμός πληροφόρησης και ανατροφοδότησης για εσωτερική κυρίως χρήση

Άλλο.....

Τμήμα Ζ. Γενικές Πληροφορίες

22. Σε ποια τράπεζα εργάζεστε·

23. Πόσα χρόνια εργάζεστε στην Τράπεζα·

0-5

6-10

10

11 και άνω

24. Σε ποιο τμήμα εργάζεστε·

25. Πόσα χρόνια τραπεζικής εμπειρίας διαθέτετε·

1-5

6-10

10

11 και άνω

26. Σε ποια τμήματα έχετε εργαστεί·

Σας ευχαριστώ πολύ για το χρόνο σας

Παράρτημα 2: Αποτελέσματα

Ερώτηση 24: Σε ποιο τμήμα εργάζεστε·

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ADMINISTRATION - ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ	2	2,5	2,5	2,5
RISK MANAGEMENT	1	1,3	1,3	3,8
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	3	3,8	3,8	7,5
Δ/ΝΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	2	2,5	2,5	10
Δ/ΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	2	2,5	2,5	12,5
Δ/ΝΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	1	1,3	1,3	13,8
ΔΑΝΕΙΑ	3	3,8	3,8	17,5
ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ	3	3,8	3,8	21,3
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	4	5	5	26,3
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	2	2,5	2,5	28,8
ΔΙΕΥΘΥΝΤΗΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	1	1,3	1,3	30
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	1	1,3	1,3	31,3
ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ-ΔΑΝΕΙΑ	1	1,3	1,3	32,5
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟ ΕΛΕΓΧΟ	1	1,3	1,3	33,8
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	1	1,3	1,3	35
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ	5	6,3	6,3	41,3
ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ	2	2,5	2,5	43,8
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	12	15	15	58,8
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ-ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1	1,3	1,3	60
ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ	2	2,5	2,5	62,5
ΟΡΙΣΤΙΚΗ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ	3	3,8	3,8	72,5
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	2	2,5	2,5	75
ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ	1	1,3	1,3	76,3
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	2	2,5	2,5	78,8
ΤΑΜΕΙΟ	4	5	5	83,8
ΤΑΜΕΙΟ-ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ	1	1,3	1,3	85
ΤΑΜΕΙΟ-ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1	1,3	1,3	86,3
ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	1	1,3	1,3	87,5

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	1	1,3	1,3	88,8
ΥΠΕΥΘΥΝΟΣ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	1	1,3	1,3	90
ΥΠΟΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	1	1,3	1,3	91,3
ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ	3	3,8	3,8	95
ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ-ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ	1	1,3	1,3	96,3
ΧΡΗΜΑΤΟΔΟΤΗΣΕΙΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ	3	3,8	3,8	100
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ	5	6,3	6,3	68,8
ΣΥΝΟΛΟ	80	100	100	

Ερώτηση 26 : Σε ποια τμήματα έχετε εργαστεί·

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
CONTACT CENTER -RISK MAAGEMET	1	1,3	1,3	1,3
EXTERAL AUDIT- INTERAL AUDIT	1	1,3	1,3	2,5
ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ - ΔΑΝΕΙΑ	1	1,3	1,3	3,8
Δ/ΝΣΗ ΕΠΕΝΔΥΤΙΚΩΝ ΠΡΟΙΟΝΤΩΝ- ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	1	1,3	1,3	5
Δ/ΝΣΗ ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΥ ΕΛΕΓΧΟΥ	1	1,3	1,3	6,3
Δ/ΝΣΗ ΠΡΟΜΗΘΕΙΩΝ - ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	1	1,3	1,3	7,5
ΔΑΝΕΙΑ	1	1,3	1,3	8,8
ΔΑΝΕΙΑ-ΠΛΑΤΦΟΡΜΑ	1	1,3	1,3	10
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	1	1,3	1,3	11,3
ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ	2	2,5	2,5	13,8
ΔΙΟΙΚΗΣΗ	1	1,3	1,3	15
ΕΚΤΑΜΙΕΥΣΕΙΣ - ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ- RISK MANAGEMENT- ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΕΙΣ	1	1,3	1,3	16,3
ΕΣΩΤΕΡΙΚΟΣ ΕΛΕΓΧΟΣ - ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	1	1,3	1,3	17,5
ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ	3	3,8	3,8	21,3

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ	2	2,5	2,5	23,8
ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ-ΔΑΝΕΙΑ	1	1,3	1,3	25
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ	16	20	20	45
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ - ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ	2	2,5	2,5	47,5
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ - ΟΡΙΣΤΙΚΗ ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ	1	1,3	1,3	48,8
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ - ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ	1	1,3	1,3	50
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ-Δ/ΝΣΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ-Δ/ΝΣΗ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΚΗΣ	1	1,3	1,3	51,3
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ- ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΙΚΩΝ ΔΑΝΕΙΩΝ	1	1,3	1,3	52,5
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ- ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	2	2,5	2,5	55
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ- ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ-PROFITS- ΔΙΕΥΘΥΝΣΗ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	1	1,3	1,3	56,3
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ- ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ-ΔΙΟΙΚΗΣΗ- ΟΡΙΣΤΙΚΗ	1	1,3	1,3	57,5
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ- ΗΛΕΚΤΡΟΝΙΚΗ ΤΡΑΠΕΖΙΚΗ	1	1,3	1,3	58,8
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑ-ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΩΝ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	1	1,3	1,3	60
ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟ	2	2,5	2,5	62,5
ΌΛΑ	1	1,3	1,3	70
ΟΡΙΣΤΙΚΗ	2	2,5	2,5	72,5
ΚΑΘΥΣΤΕΡΗΣΗ ΠΡΟΙΣΤΑΜΕΝΟΣ	2	2,5	2,5	72,5
ΛΟΓΙΣΤΗΡΙΟΥ	1	1,3	1,3	73,8
ΠΩΛΗΣΕΙΣ - ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ	2	2,5	2,5	76,3
ΠΩΛΗΣΕΙΣ- ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ	1	1,3	1,3	77,5
ΠΩΛΗΣΕΙΣ-Δ/ΝΣΗ	1	1,3	1,3	78,8
ΚΑΤΑΣΤΗΜΑΤΟΣ	1	1,3	1,3	78,8

	Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
ΠΩΛΗΣΕΙΣ- ΕΞΥΠΗΡΕΤΗΣΗ ΠΕΛΑΤΕΙΑΣ	1	1,3	1,3	80
ΤΑΜΕΙΟ	3	3,8	3,8	83,8
ΤΑΜΕΙΟ- ΔΑΝΕΙΑ	1	1,3	1,3	85
ΤΑΜΕΙΟ-ΔΑΝΕΙΑ- ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ	1	1,3	1,3	86,3
ΤΑΜΕΙΟ-ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ- ΣΥΜΨΗΦΙΣΜΟΣ	1	1,3	1,3	87,5
ΤΑΜΕΙΟ-ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ- ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ	1	1,3	1,3	88,8
ΤΑΜΕΙΟ-ΠΛΑΤΦΟΡΜΑ	1	1,3	1,3	90
ΤΑΜΕΙΟ-ΠΩΛΗΣΕΙΣ	1	1,3	1,3	91,3
ΤΑΜΕΙΟ-ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ - PERSONAL BANKING	1	1,3	1,3	92,5
ΤΜΗΜΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ ΠΟΙΟΤΗΤΑΣ	1	1,3	1,3	93,8
ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ	4	5	5	98,8
ΧΟΡΗΓΗΣΕΙΣ- ΚΑΤΑΘΕΣΕΙΣ	1	1,3	1,3	100
ΔΕΝ ΑΠΑΝΤΗΣΑΝ	5	6,3	6,3	68,8
ΣΥΝΟΛΟ	80	100	100	

Βιβλιογραφία

Αγγλική

- Alharbi, F., Atkins, A., Stanier, C. και Al-Buti, H. A. (2016). Strategic value of cloud computing in healthcare organisations using the Balanced Scorecard approach: a case study from a Saudi hospital. *Procedia Computer Science*, 98, 332-339.
- Andersen, H. (2001). Balanced Scorecard Implementation in SMEs: *Reflection on Literature and Practice*, 4th SME-SME International Conference, Allborg University, Denmark, 14-16 May.
- Ax, C. και Bjornenak, T. (2005). Bundling and Diffusion of Management Accounting Innovations-The Case of the Balanced Scorecard in Sweden, *Management Accounting Research*, (16)1, 1-20.
- Bakkali, C., Maurice, J. και Naro, G. (2016). The Management of Entrepreneurial Support through the Balanced Scorecard as an Interactive Control Tool: A Field Study in Five Incubators. In *ICSB World Conference Proceedings* (pp. 1-8). International Council for Small Business (ICSB).
- Basuony, M. A. (2014). The Balanced Scorecard in large firms and SMEs: A critique of the nature, value and application. *Accounting and Finance Research*, 3(2), 14.
- Beaver, G. (2002). Strategy and Management in the Smaller Enterprise, *Strategic Change*, (11)4, 175-181.
- Beaver, G. (2003). Management and the Small Firm, *Strategic Change*, (12) 2, 63-68.
- Beaver, G. και Prince, C. (2004). Management, Strategy and Policy in the UK Small Business Sector: A Critical Review, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, (11)1, 34-49.
- Beaver, G. και Jennings, P. (2005). Competitive Advantage and Entrepreneurial Power: The Dark Side of Entrepreneurship, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, (12)1, 9-23.
- Bhattacharya, A., Mohapatra, P., Kumar, V., Dey, P. K., Brady, M., Tiwari, M. K. και Nudurupati, S. S. (2014). Green supply chain performance measurement using fuzzy ANP-based balanced scorecard: a collaborative decision-making approach. *Production Planning & Control*, 25(8), 698-714.

- Bible, L., Kerr, S. και Zanini, M. (2006). The Balanced Scorecard: Here and Back, *Management Accounting Quarterly*, (7)4, 18-23.
- Bohari, A. M., Hin, C. W. Και Fuad, N. (2017). The competitiveness of halal food industry in Malaysia: A SWOT-ICT analysis. *Geografia-Malaysian Journal of Society and Space*, 9(1).
- Bota-Avram, C. και Palfi, C.(2009). Measuring and assessment of internal audit's effectiveness. *Annals of Faculty of Economics*, 3(1), 784-790.
- Bota-Avram C., Popa I., Ștefănescu C. (2010). Methods of measuring the performance of internal audit. The Annals of the "Ștefan cel Mare". University of Suceava. *Fascicle of The Faculty of Economics and Public Administration, Volume 10, Special Issue*, pp.137-146
- Boumediene R., Delroy C. και Densil W., (2013). SMEs' adoption of enterprise applications: A technology-organisation-environment model, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, (20)4, 735 – 753.
- Bull, J. W., Jobstvogt, N., Böhnke-Henrichs, A., Mascarenhas, A., Sitas, N., Baulcomb, C. και Carter-Silk, E. (2016). Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats: A SWOT analysis of the ecosystem services framework. *Ecosystem services*, 17, 99-111.
- Campbell, D., Datar, S. M., Kulp, S. L. και Narayanan, V. G. (2015). Testing strategy with multiple performance measures: Evidence from a balanced scorecard at Store24. *Journal of Management Accounting Research*, 27(2), 39-65.
- Carmona, S. και Gronlund, A. (2003). Measures VS Actions: the Balanced Scorecard in Swedish Law Enforcement, *International Journal of Operations & Production Management*, (23)12, 1475-1496.
- Chatfield, C. (2018). Introduction to multivariate analysis. New York: Routledge.
- Chatzoglou, P., Diamantidis, A., Vraimaki, E., Polychrou, E. και Chatzitheodorou K. (2010). Banking productivity: an overview of the Greek banking system, *Managerial Finance*, 36(12), 1007-1027.
- Chun, C. (1997) On the functions and objectives of internal audit and their underlying conditions, *Managerial Auditing Journal*, Vol. 12 Issue: 4/5, .247-250,
- Commission of the European Communities (2003). Commission Recommendation Concerning the Definition of Micro, Small and Medium-Sized Enterprises, *Official Journal of the European Union*, L 124, 36-41.
- Cook, J. W. and G. M. Winkle (1976). Auditing: Philosophy and Technique. Boston: Houghton Mifflin Company; pp 136 .
- Cooper, D. J., Ezzamel, M. και Qu, S. (2017). Popularizing a management accounting idea: The case of the balanced scorecard. *Contemporary Accounting Research*, 34 (2) , 991-1025.

- Davis, S. και Albright, T. (2004). An Investigation of the Effect of Balanced Scorecard Implementation on Financial Performance, *Management Accounting Research*, (15)2, 135-153.
- Dincer, H., Hacıoglu, U. και Yuksel, S. (2016). Balanced scorecard-based performance assessment of Turkish banking sector with analytic network process. *International Journal of Decision Sciences & Applications-IJDSA*, 1(1), 1-21.
- Fernandes, K. J., Raja, V. και Whalley, A. (2006). Lessons from Implementing the Balanced Scorecard in a Small and Medium Size Manufacturing Organization, *Technovation*, (26), 623-634.
- Frese, M., Van Gelderen, M. και Ombach, M. (2000). How to Plan as a Small Scale Business Owner: Psychological Process Characteristics of Action Strategies and Success, *Journal of Small Business Management*, (38)2, 1-18.
- Frigo, M. L. (2002). Strategic competencies of return driven strategy. *Strategic Finance*,
- Garengo, P., Biazzo, S. και Bititci, U. S. (2005). Performance Measurement Systems in SMEs: a Review for a Research Agenda, *International Journal of Management Reviews*, (7)1, 25-47.
- Gibbons, R. και Kaplan, R. S. (2015). Formal Measures in Informal Management: Can a Balanced Scorecard Change a Culture?. *American Economic Review*, 105(5), 447-51.
- Gogan, M. L. (2014). An innovative model for measuring intellectual capital. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 124, 194-199.
- Gumbus, A. και Lussier, R. N. (2006). Entrepreneurs Use a Balanced Scorecard to Translate Strategy into Performance Measures, *Journal of Small Business management*, (44)3, 407-425.
- Hansen, E. G. και Schaltegger, S. (2016). The sustainability balanced scorecard: A systematic review of architectures. *Journal of Business Ethics*, 133(2), 193-221.
- Henschel, T. (2006). Risk Management Practices in German SMEs: An Empirical Investigation, *International Journal of Entrepreneurship and Small Business*, Vol. (3)5, 554-571.
- Hoque, Z. και James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance, *Journal of Management Accounting Research*, (12), 1-17.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British accounting review*, 46(1), 33-59.

Hvolby, H. και Thorstenson, A. (2000). Performance Measurement in Small and Medium-Sized Enterprises, In Proceedings 3rd International Conference on Stimulating Manufacturing Excellence in SMEs, *Coventry University*, 324-332.

Ibrahim, M. (2015). Investigating the use of the four perspectives of balanced score card (BSC) as technique for assessing performance by Nigerian banks. *Journal of accounting and taxation*, 7(4), 62.

Iora, S. R., Maciel, G. M., Zielinski, A. A., Silva, M. V., Pontes, P. V. D. A., Haminiuk, C. W. και Granato, D. (2015). Evaluation of the bioactive compounds and the antioxidant capacity of grape pomace. *International journal of food science & technology*, 50(1), 62-69.

Irwin, D. (2002). Strategy Mapping in the Public Sector, *Long Range Planning*, (3)5, 637-647.

Ittner, C. D., Larcker, D. F. και Randall, T. (2003). Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms, *Accounting, Organizations and Society*, (28)7-8, 715-741.

Johanson, U., Skoog, M., Backlund, A. και Almqvist, R. (2006). Balancing dilemmas of the balanced scorecard. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 19, 842-857.

Jorge, F., Saraiva, M. και da Silva, P. R. (2017). House of quality for higher education institutions (HQ4HEI)-presentation and validation of the questionnaire motivation, satisfaction, citizenship and quality (MOSCQual). *The Business & Management Review*, 9(2), 113-113.

Kald, M. και Nilsson, F. (2000). Performance Measurement at Nordic Companies, *European Management Journal*, (18)1, 113-127.

Kaplan, R. S. και Norton D.P. (1996). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System, *Harvard Business Review* 74, no.1 (January-February):75-85.

Kaplan, R. και Norton, D. (2002). The Strategy – Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment, *Internal Auditor*, (59)1, 21-22.

Kaplan, R. S. και Norton D.P. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Boston: HBS Press.

Kaplan, R. S. και Norton D.P. (2008). *Mastering the Management System*, Harvard Business Review 86, no. 1(January): 62-77.

Kaplan, R. και Norton, D. (2010). *The Balanced Scorecard*. Boston, MA: Harvard Business School Press.

- Karagiorgos, T., Drogalas, G. και Giovanis, N. (2010). Evaluation of the effectiveness of Internal Audit in Greek Hotel Business, *International Journal of Business and Economic Sciences Applied Research*. Kavala, Greece, vol. 4(1), 19-34.
- Keyes, J. (2016). Implementing the IT balanced scorecard: Aligning IT with corporate strategy. New York: Auerbach.
- Lee, S., Brownlee, E., Kim, Y. και Lee, S. (2017). Ticket sales outsourcing performance measures using balanced scorecard and analytic hierarchy process combined model. *Sport Marketing Quarterly*, 26(2), 110.
- Li, C. Z., Hong, J., Xue, F., Shen, G. Q., Xu, X. και Luo, L. (2016). SWOT analysis and Internet of Things-enabled platform for prefabrication housing production in Hong Kong. *Habitat International*, 57, 74-87
- Madsen, D. Ø. (2015). The Balanced Scorecard in the Context of SMEs: A Literature Review (August 29). *Review of Business Research*, 15(3), 75-86.
- Malaguepo, R., Lopez-Valeiras, E. και Gomez-Conde, J. (2017). Balanced scorecard in SMEs: effects on innovation and financial performance. *Small Business Economics*, 1-24.
- Malina, M. A. και Selto, F. H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard, *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47-91.
- Malmi, T. (2001). Balanced Scorecard in Finnish Companies: A Research Note, *Management Accounting Research*, (12)2, 207-220.
- McAdam, R. (2000). Quality Models in an SME Context, *International Journal of Quality and Reliability Management*, (17)3, 305-323.
- Monk, R. (2000). Why Small Businesses Fail, *CMA Management*, (74) 6, 12-13.
- Nashwa, G. (2005). The role of Audit Committees in the Public Sector. *CPA Journal*. Vol. 75.
- Nielsen, S. και Sorensen, R. (2004). Motives, Diffusion and Utilisation of the Balanced Scorecard in Denmark, *International Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, (1)1, 103-124.
- Nielsen, C., Lund, M. και Thomsen, P. (2017). Killing the balanced scorecard to improve internal disclosure. *Journal of Intellectual Capital*, 18(1), 45-62.
- Oslo, E. M. και Slater, S. F. (2002). The Balanced Scorecard, Competitive Strategy, and Performance, *Business Horizons*, 11-16

Pantelidis, P., Drogalas, G., Vitsiou, T. και Kesisi, E., (2011). Internal Audit and Bank fraud, ESDO 2011, Serres, *Greece Conference Proceedings*.

Papalexandris, A., Loannou, G. και Prastacos, G. P. (2004). Implementing the Balanced Scorecard in Greece: a Software Firm's Experience, *Long Range Planning*, (37)4, 351-366.

Park, S., Lee, H. και Chae, S. W. (2017). Rethinking balanced scorecard (BSC) measures: formative versus reflective measurement models. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 66(1), 92-110.

Pietrzak, M., Paliszkievicz, J. και Klepacki, B. (2015). The application of the balanced scorecard (BSC) in the higher education setting of a Polish university. *Online Journal of Applied Knowledge Management*, 3(1), 151-164

Rezaee, Z. (1995). What the COSO report means for internal auditors, *Managerial Auditing Journal* Vol. 10, No. 6, 5-9.

Rigby, D. (2001). Management Tools and Techniques: a Survey, *California Management Review*, (43)2, 139-160.

Rostami, M., Goudarzi, A. και Zaj, M. (2015). Defining balanced scorecard aspects in banking industry using fahp approach. *International Journal of Economics and Business Administration*, 1(1), 25-38.

Sarens, G. και De Beelde, I. (2006). "Internal auditors' perception about their role in risk management: a comparison between US and Belgian companies", *Managerial Auditing Journal*, 21(1), 63-80.

Sawyer, B.L. (2003). Sawyer's Internal Auditing The practise of Modern Internal Auditing, *The Institute of Internal Auditors, 5th edition*, pp. 120-121.

Silk, S. (1998). Automating the Balanced Scorecard, *Management Accounting (USA)*, (79)11, 38-42, May.

Simon, A., Bartle, C., Stockport, G., Smith, B., Klobas, J. E. και Sohal, A. (2015). Business leaders' views on the importance of strategic and dynamic capabilities for successful financial and non-financial business performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(7), 908-931.

Simons, R. (2000). *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice-Hall, Inc., New Jersey.

Sohn, M. Ho, You, T., Lee, S. και Lee, H. (2003). Corporate Strategies, Environmental Forces, and Performance Measures: A Weighting Decision Support System Using the K-Nearest Neighbor Technique, *Expert Systems with Applications*, (25), 279-292.

Speckbacher, G., Bischof, J. και Pfeiffer, T. (2003). A Descriptive Analysis on the Implementation of Balanced Scorecard in German-Speaking Countries, *Management Accounting Research*, (14)4, 361-387.

Stewart, J. και Subramaniam, N. (2010). Internal Audit Independence and Objectivity: Emerging Research Opportunities, *Managerial Auditing Journal, Emerald Group Publishing*, 25(4), 328-360.

Taticchi, P., Tonelli, F. και Cagnazzo L. 2010. Performance measurement and management: a literature review and a research agenda. *Measuring Business Excellence* 14 (1):4-18.

Tenhunen, J., Rantanen, H. και Ukko, J. (2001). *SME-Oriented Implementation of a Performance Measurement System*, Lahti, Finland: Department of Industrial Engineering and Management, Lappeenranta University of Technology.

Timm, R. W., Timmer, M. D., Widenhouse, T., Lang, M. M., Stammen, J. L., Knight, G. W. και Schmid, K. J. (2016). *U.S. Patent No. 9,241,714*. Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.

Tjader, Y., May, J. H., Shang, J., Vargas, L. G. και Gao, N. (2014). Firm-level outsourcing decision making: A balanced scorecard-based analytic network process model. *International Journal of Production Economics*, 147, 614-623.

Williams, S. (2001). Drive Your Business Forward with the Balanced Scorecard, *Management Services*, (45)6, 28-30.

Wu, W. Y. και Liao, Y. K. (2014). A balanced scorecard envelopment approach to assess airlines' performance. *Industrial Management & Data Systems*, 114(1), 123-143.

Zervopoulos, P. και Palaskas, T. (2010) Applying Quality-Driven, Efficiency-Adjusted DEA (QE-DEA) in the Pursuit of High-Efficiency – High Quality Service Units: *An Input-Oriented Approach, 8 th International Conference on Data Envelopment Analysis, Performance Management and Measurement: Lebanon*

Zolfani, S. H., Yazdani, M. και Zavadskas, E. K. (2018). An extended stepwise weight assessment ratio analysis (SWARA) method for improving criteria prioritization process. *Soft Computing*, 1-7.

Ελληνική

Δήμου, Ν., (2000) , Ελεγκτική Ι, Βασικές Αρχές Γενικής και Τραπεζικής Ελεγκτικής. Εκδόσεις Ελλήνων. Αθήνα

Δούρος, Α., (2007). Η Τραπεζική στην Πράξη. Κόρινθος.

Δρογαλάς, Γ., Φωτιάδης, Θ. και Σουμπενιώτης, . (2005). Ενωσιολογικό Πλαίσιο Εσωτερικού Ελέγχου: Θεωρητική Προσέγγιση και Πραγματική Μελέτη Περίπτωσης, Διοικητική Ενημέρωση, 32, σελ.52-65.

Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών. (2008). Το Πλαίσιο Επαγγελματικής Εφαρμογής (33, 35).

Ισέρης, Γ. (2016). Στατιστικές μέθοδοι ελέγχου εγκυρότητας και αξιοπιστίας ερωτηματολογίων. Η περίπτωση του CiGreece. *International Journal of Language, Translation and Intercultural Communication*, 5, 175-189. doi:<http://dx.doi.org/10.12681/ijltic.10665>

Καζαντζής Ι.Χ. (2006). Ελεγκτική και Εσωτερικός Έλεγχος. Μια συστηματική προσέγγιση Εννοιών, Αρχών και Προτύπων, εκδόσεις Business Plus A.E., Πειραιάς.

Κάντζος, Κ. και Χονδράκη, Α. (2006). Ελεγκτική Θεωρία και Πρακτική ΙΙ. Αθήνα: Σταμούλης.

Καραμανής, Κ. (2008). Σύγχρονη Ελεγκτική Θεωρία και Πρακτική σύμφωνα με τα Διεθνή Ελεγκτικά Πρότυπα. Αθήνα: Μέμφις .

Meigs, W. B., Larsen, E.J., και Meigs, R. F. (1984) Auditing. (Ελεγκτική), μετάφραση Θ. Διαμαντόπουλου και Ι. Ταλαρούγκα. Αθήνα: Παπαζήσης.

Παπαδάτου, Θ. (2005). Εσωτερικός-Εξωτερικός Έλεγχος Α.Ε -Β' έκδοση: Εφαρμογές Διευθ. Λογιστικών προτύπων, Έλεγχος διαχείρισης. Αθήνα - Θεσσαλονίκη: Σάκουλας.

Παπαστάθης, Π. (2003). Ο σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος στις Επιχειρήσεις-Οργανισμούς και η Πρακτική Εφαρμογή του. Αθήνα: ΟΠΑΠ.

Τσακλάγκανος, Α. (2005). Ελεγκτική – Β' έκδοση. Θεσσαλονίκη: Αδελφοί Κυριακίδη.

Φίλος, Ι. (2004). Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου Επιχειρήσεων. IQ Group.