

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ
ΤΜΗΜΑ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ ΕΠΙΣΤΗΜΗΣ



ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ
ΣΤΗΝ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΚΑΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΗ
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Η εξισορροπημένη αξιολόγηση (balanced scorecard) και η
εφαρμογή της σε επιχειρήσεις

ΧΑΤΖΟΠΟΥΛΟΣ ΗΛΙΑΣ

Διπλωματική Εργασία υποβληθείσα στο Τμήμα Οικονομικών Επιστημών του Πανεπιστημίου
Πειραιώς ως μέρος των απαιτήσεων για την απόκτηση Μεταπτυχιακού Διπλώματος Ειδίκευσης στην
Οικονομική και Επιχειρησιακή Στρατηγική

Πειραιάς, Ιούνιος 2023

UNIVERSITY OF PIRAEUS
DEPARTMENT OF ECONOMICS



MASTER PROGRAM IN
ECONOMIC AND BUSINESS STRATEGY

The balanced scorecard and its application in businesses

By
CHATZOPOULOS ILIAS

Master Thesis submitted to the Department of Economics of the University of Piraeus in partial fulfillment of the requirements for the degree of Master of Science in Economic and Business Strategy

Piraeus, June 2023

Η εξισορροπημένη αξιολόγηση (balanced scorecard) και η εφαρμογή της σε επιχειρήσεις

Σημαντικοί όροι: Κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης, Balanced Scorecard, μέτρηση απόδοσης, εσωτερικός έλεγχος, στρατηγικός σχεδιασμός επιχείρησης

Περίληψη

Η εξισορροπημένη αξιολόγηση, γνωστή και ως Balanced scorecard (BSC), είναι μια διαχειριστική μεθοδολογία που αξιολογεί την απόδοση μιας επιχείρησης σε πολλούς διαφορετικούς τομείς. Αντί να εστιάζει αποκλειστικά σε οικονομικά μέτρα, η εξισορροπημένη αξιολόγηση λαμβάνει υπόψη της και άλλες πτυχές της επιχείρησης, όπως οι προοπτικές των πελατών, η εσωτερική λειτουργία, οι καινοτομίες και η μάθηση, καθώς και οι χρηματοοικονομικοί δείκτες. Η BSC έχει γίνει δημοφιλές εργαλείο διαχείρισης σε πολλές επιχειρήσεις. Η ιδέα πίσω από αυτή είναι ότι η απόδοση μιας επιχείρησης δεν πρέπει να μετράται μόνο με οικονομικούς όρους, αλλά πρέπει επίσης να ληφθούν υπόψη και άλλοι στρατηγικοί παράγοντες που συνδέονται με την επίτευξη των μακροπρόθεσμων στόχων της. Η εφαρμογή της εξισορροπημένης αξιολόγησης σε μια επιχείρηση μπορεί να προσφέρει πολλά οφέλη. Τη βοηθά να συνδέσει τους στρατηγικούς στόχους της με τις μετρήσεις απόδοσης, να διατηρήσει την ισορροπία μεταξύ των οικονομικών και μη οικονομικών πτυχών της και να βελτιώσει τη λειτουργία της λαμβάνοντας τα απαραίτητα μέτρα για την αντιμετώπιση αδυναμιών ή προβλημάτων. Η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης προσφέρει έναν ολιστικό τρόπο μέτρησης της απόδοσης μιας επιχείρησης, ενώ είναι σημαντικό να εφαρμόζεται και στην παρακολούθηση των διαδικασιών εσωτερικού έλεγχου, ώστε να διασφαλιστεί ότι οι δραστηριότητες της επιχείρησης είναι ορθές και αποτελεσματικές.

The balanced scorecard and its application in businesses

Important terms: Balanced Scorecard, Performance Measurement, Internal Audit, Strategic Business Planning

Abstract

The balanced scorecard, also known as the Balanced Scorecard (BSC), is a management methodology that assesses a company's performance in many different areas. Rather than focusing solely on financial measures, the balanced assessment takes into account other aspects of the business, such as customer perspectives, internal operations, innovations and learning, as well as financial ratios. The BSC has become a popular management tool in many businesses. The idea behind this is that the performance of a business should not be measured only in financial terms, but other strategic factors linked to the achievement of its long-term goals should also be taken into account. Applying the balanced scorecard to a business can provide many benefits. It helps it connect its strategic goals with performance metrics, maintain balance between its financial and non-financial aspects, and improve its operation by taking the necessary steps to address weaknesses or problems. The balanced scorecard offers a holistic way of measuring the performance of a business, and it is important to apply it to monitoring internal control processes to ensure that business operations are sound and efficient.

Πίνακας περιεχομένων

Περίληψη.....	iii
Abstract	iv
Κατάλογος Πινάκων.....	vii
Κατάλογος Διαγραμμάτων	viii
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή.....	1
1.1. Σκοπός και αντικείμενο της διπλωματικής εργασίας.....	1
1.2. Η συμβολή της διπλωματικής εργασίας στην υφιστάμενη γνώση.....	2
1.3. Δομή της διπλωματικής εργασίας	3
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Εσωτερικός Έλεγχος.....	5
2.1. Εισαγωγή.....	5
2.2. Εννοιολογική προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου	5
2.3. Τα είδη του εσωτερικού ελέγχου	9
2.4. Σκοπός και στόχοι εσωτερικού ελέγχου	10
2.5. Αναγκαιότητα εσωτερικού ελέγχου	11
2.6. Νομοθετικό πλαίσιο για τις αρμοδιότητες της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου	12
2.7. Η μεθοδολογία της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις.....	14
2.8. Αρχές αποτελεσματικότητας εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις.....	16
2.9. Ανακεφαλαίωση	18
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εξισορροπημένη Αξιολόγηση (Balanced Scorecard)	20
3.1. Εισαγωγή.....	20
3.2. Σημασιολογική προσέγγιση του όρου της εξισορροπημένης αξιολόγησης.....	21
3.3. Οι τέσσερις βασικές διαστάσεις της εξισορροπημένης αξιολόγησης.....	22
3.4. Οργανωσιακός σχεδιασμός της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης.....	25
3.5. Στρατηγικά εργαλεία για τον καθορισμό των βασικών δεικτών επίδοσης.....	29

3.6. Πλεονεκτήματα της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης.....	36
3.7. Προβλήματα από την χρήση της κάρτας εξισορροπημένης αιτιολόγησης.....	37
3.8. Η εφαρμογή της BSC στον ιδιωτικό τομέα.....	39
3.9. Η εφαρμογή της BSC σε δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.....	41
3.10. Ανακεφαλαίωση	42
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η εφαρμογή της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης στη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου.....	44
4.1. Εισαγωγή.....	44
4.2. Η σχέση της εξισορροπημένης αξιολόγησης με τον εσωτερικό έλεγχο στις επιχειρήσεις.....	45
4.3. Βιβλιογραφική ανασκόπηση ερευνών.....	47
4.4. Ανακεφαλαίωση	51
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα και προτάσεις.....	53
5.1. Συμπεράσματα.....	53
5.2. Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες.....	54
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	56
Ελληνική	56
Ξένη.....	56

Κατάλογος Πινάκων

Πίνακας 2.1. Χαρακτηριστικά εσωτερικού ελέγχου.....	12
Πίνακας 2.2. Προϋποθέσεις για τον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο.....	13
Πίνακας 2.3. Αρμοδιότητες εσωτερικού ελέγχου.....	14
Πίνακας 2.4. Μορφές ανάθεσης εσωτερικού ελέγχου.....	16
Πίνακας 2.5. Οφέλη από την εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου.....	17
Πίνακας 3.1. οι διαστάσεις του εργαλείου SWOT ANALYSIS.....	30

Κατάλογος Διαγραμμάτων

Διάγραμμα 2.1. Τα πέντε στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου με βάση το πλαίσιο COSO.....	8
Διάγραμμα 3.1. Διαγραμματική παρουσίαση του μοντέλου της Balanced Scorecard.....	25
Διάγραμμα 3.2. Τα στάδια σχεδιασμού της BSC.....	29
Διάγραμμα 3.3. Η εφαρμογή της BSC στον ιδιωτικό τομέα.....	40
Διάγραμμα 3.4. Η εφαρμογή της BSC σε δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς.....	42

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: Εισαγωγή

1.1. Σκοπός και αντικείμενο της διπλωματικής εργασίας

Σκοπός της παρούσας διπλωματικής εργασίας είναι η μελέτη της μεθόδου της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης (Balanced Scorecard) και η εφαρμογή της σε επιχειρήσεις. Σε μία εποχή που χαρακτηρίζεται από υψηλό επίπεδο ανταγωνιστικότητας, με διαρκώς μεταβαλλόμενες και απαιτητικές λειτουργικές συνθήκες για τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς κρίνονται απαραίτητα ο εκσυγχρονισμός και η ποιοτική αναβάθμιση των παρεχόμενων υπηρεσιών των επιχειρήσεων. Απαραίτητη προϋπόθεση για τη βιωσιμότητα των οργανισμών και των επιχειρηματικών σχηματισμών αποτελεί η συνεχής αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας των εργαζομένων και των διαδικασιών στις οποίες εμπλέκονται. Ως εκ τούτου, η χρήση της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης μπορεί να λειτουργήσει ως ένα αποτελεσματικό εργαλείο μέτρησης της απόδοσης ειδικά στις σύγχρονες οντότητες, που η επιτυχημένη τους πορεία διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο στη διαμόρφωση του γενικότερου οικονομικού κλίματος της κάθε χώρας (Caree & Thunk, 2010).

Στα πλαίσια της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας εξετάζεται ο τρόπος με τον οποίο η αξιοποίηση της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης μπορεί να αποτελέσει τη βάση για μια αποτελεσματική εταιρική διακυβέρνηση. Πραγματοποιήθηκε βιβλιογραφική ανασκόπηση με στόχο να γίνει θεωρητική προσέγγιση της μεθόδου Balanced Scorecard και να γίνει αντιληπτή η συμβολή της στο στρατηγικό σχεδιασμό των επιχειρήσεων. Η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης αποτελεί ένα στρατηγικό πλαίσιο διαχείρισης που βοηθά τους οργανισμούς να μεταφράσουν το όραμα και την αποστολή τους σε ένα σύνολο ενεργών στόχων και βασικών δεικτών απόδοσης. Η Balanced Scorecard ακολουθεί μια ισορροπημένη προσέγγιση στη μέτρηση της απόδοσης κοιτάζοντας πέρα από τις οικονομικές μετρήσεις και ενσωματώνοντας και άλλες σημαντικές πτυχές της απόδοσης ενός οργανισμού. Αναγνωρίζει ότι τα οικονομικά μέτρα από μόνα τους δεν είναι επαρκείς δείκτες μακροπρόθεσμης επιτυχίας και ότι οι οργανισμοί θα πρέπει να επικεντρωθούν και σε άλλους κρίσιμους τομείς, όπως η ικανοποίηση των πελατών, οι εσωτερικές διεργασίες, η μάθηση και η ανάπτυξη (Devine et al., 2010).

Χρησιμοποιώντας το πλαίσιο Balanced Scorecard, οι οργανισμοί μπορούν να ευθυγραμμίσουν τους στρατηγικούς τους στόχους με συγκεκριμένα μέτρα απόδοσης, να

παρακολουθούν την πρόοδο προς αυτούς τους στόχους και να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις για τη βελτίωση της απόδοσης. Παρέχει μια ολιστική άποψη της απόδοσης του οργανισμού και βοηθά στη διασφάλιση μιας ισορροπημένης προσέγγισης στη στρατηγική διαχείριση. Μέσα από τη διερεύνηση του συσχετισμού της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης με τις διάφορες πτυχές απόδοσης ενός οργανισμού ή μιας επιχείρησης θα καταβληθεί προσπάθεια να καλυφθούν κάποιοι επιμέρους στόχοι:

(1) Να αναλυθεί η έννοια του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις και η αποτελεσματικότητά του στην ομαλή λειτουργία τους και στην υλοποίηση των στόχων τους.

(2) Να διερευνηθούν τα πλεονεκτήματα, αλλά και τα προβλήματα που προκύπτουν από τη χρήση της Balanced Scorecard.

(3) Να συσχετισθεί η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης με τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού με στόχο το στρατηγικό σχεδιασμό της αποστολής τους.

1.2. Η συμβολή της διπλωματικής εργασίας στην υφιστάμενη γνώση

Η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης αποτελεί ένα σύγχρονο εργαλείο διοίκησης, που εστιάζει στη μέτρηση της απόδοσης των οργανισμών και έχει δημιουργήσει ένα πεδίο έρευνας που ελκύει το ενδιαφέρον των μελετητών, οι οποίοι αναζητούν τρόπους για την όσο το δυνατόν αποτελεσματικότερη αξιοποίησή της.

Η εκπόνηση της εργασίας σχετικά με τη Balanced Scorecard απαιτήσε μια εμπειρισταωμένη μελέτη και κατανόηση του μοντέλου. Η ανάλυση του θέματος προσφέρει εξοικείωση με τη φιλοσοφία, τις αρχές και τη μεθοδολογία της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης και διευκολύνει το ερευνητικό έργο. Επιπλέον, η εργασία που πραγματεύεται το συγκεκριμένο θέμα μπορεί να διαθέτει σημαντική ακαδημαϊκή αξία. Η διερεύνηση της ιστορίας και της εξέλιξης του μοντέλου, η ανάλυση περιπτώσεων εφαρμογής του, η αξιολόγηση των οφελών και των προκλήσεων που συνεπάγεται η υιοθέτησή του συμβάλλουν στη διεύρυνση της γνώσης σχετικά με την αξιοποίηση της κάρτας αξιολόγησης με τρόπο βιώσιμο και ωφέλιμο για τις επιχειρήσεις. Δίνεται η ευκαιρία με αυτό τον τρόπο να υπάρξει προβληματισμός για τις ευκαιρίες και τους κινδύνους που αναδύονται μέσα από την εφαρμογή της συγκεκριμένης τεχνικής, που μπορεί να παρέχει στον επιχειρηματικό κόσμο την ευκαιρία να ξεπεράσει σημαντικά ζητήματα λειτουργίας και να επικεντρωθεί με μεγαλύτερη επιτυχία στην υλοποίηση του οράματός του.

Η συγκεκριμένη διπλωματική, λοιπόν, εστιάζει στην εφαρμογή του μοντέλου της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης σε εταιρείες και οργανισμούς. Αυτό μπορεί να παράσχει πρακτική προοπτική και να δείξει πώς η χρήση της Balanced Scorecard μπορεί να βελτιώσει την απόδοση των οργανισμών, να διασφαλίσει την επίτευξη στρατηγικών στόχων και να προωθήσει την αειφορία. Εξάλλου, η εμπάθυνση στη διερεύνηση της Balanced Scorecard παρέχει την ευκαιρία για βαθύτερη μελέτη και κατανόηση ενός σημαντικού και σύγχρονου μοντέλου διαχείρισης, αλλά και για λεπτομερή προσέγγιση των στρατηγικών των επιχειρήσεων που επιθυμούν να ανταποκριθούν στις προκλήσεις της εποχής και να βελτιώσουν την παρουσία τους στην αγορά.

1.3. Δομή της διπλωματικής εργασίας

Η παρούσα εργασία αποτελείται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο εισαγωγικό κεφάλαιο παρατίθενται ο σκοπός εκπόνησης της συγκεκριμένης διπλωματικής και η συμβολή της στην ήδη υπάρχουσα γνώση σχετικά με την αξιοποίησή του μηχανισμού της Balanced Scorecard στις επιχειρήσεις.

Στο δεύτερο κεφάλαιο αναλύεται η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου, μιας καθοριστικής λειτουργίας των επιχειρήσεων που εγγυάται την ομαλή τους αναπτυξιακή πορεία. Παρατίθενται τα είδη του, ο σκοπός και οι στόχοι του, η αναγκαιότητα εφαρμογής του, ενώ επισημαίνεται και η μεθοδολογία εφαρμογής του που διασφαλίζει την αποτελεσματικότητά του στην παρακολούθηση της προόδου των επιχειρήσεων.

Στο τρίτο κεφάλαιο η εργασία εστιάζει στην έννοια της εξισορροπημένης αξιολόγησης. Επισημαίνονται οι βασικές της διαστάσεις που συνθέτουν και το πλαίσιο λειτουργίας της, ενώ εντοπίζονται πλεονεκτήματα από την εφαρμογή της, αλλά και προβλήματα που μπορεί να προκύψουν από την υιοθέτησή της.

Στο τέταρτο κεφάλαιο επιχειρείται ο συσχετισμός της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου, καθώς η συνέργια των διαδικασιών σε μια επιχείρηση μπορεί να διασφαλίσει την αποτελεσματική διαχείριση της στρατηγικής της. Η βιβλιογραφική ανασκόπηση ερευνών σχετικών με την επίδραση της μέτρησης απόδοσης στην αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις επιβεβαιώνει ότι η μέθοδος Balanced Scorecard μπορεί να αποτελέσει χρήσιμο εργαλείο στη διαχείριση των στόχων της επιχείρησης.

Η εργασία ολοκληρώνεται με το κεφάλαιο των συμπερασμάτων που προκύπτουν από την επεξεργασία των δεδομένων της ανασκόπησης και με προτάσεις σχετικά με μελλοντικές έρευνες που μπορούν να βελτιώσουν και να διευρύνουν τη χρήση και την αποτελεσματικότητα της Balanced Scorecard.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: Εσωτερικός Έλεγχος

2.1. Εισαγωγή

Ο εσωτερικός έλεγχος αναφέρεται στη διαδικασία αξιολόγησης και επαλήθευσης των εσωτερικών συστημάτων ελέγχου μιας επιχείρησης. Ο σκοπός του είναι να διασφαλίσει ότι οι δραστηριότητες της επιχείρησης λειτουργούν αποτελεσματικά, ότι τηρούνται οι προδιαγραφές και οι διαδικασίες και ότι αντιμετωπίζονται οι κίνδυνοι και οι αδυναμίες. Περιλαμβάνει την αξιολόγηση των επιχειρησιακών συστημάτων, των διαδικασιών και των εσωτερικών ελέγχων, καθώς και την παροχή συστάσεων για τυχόν βελτιώσεις. Οι επιχειρήσεις μπορούν να διεξάγουν τον εσωτερικό έλεγχο από μια εσωτερική ομάδα ή να προσλάβουν εξωτερικούς ειδικούς για αυτόν τον σκοπό.

Ο εσωτερικός έλεγχος καλύπτει πολλούς τομείς, όπως οι οικονομικές διαδικασίες, η διαχείριση κινδύνων, η συμμόρφωση με τους νόμους και τους κανονισμούς, η ασφάλεια των δεδομένων και η προστασία από απάτες. Με τον τρόπο αυτό, συμβάλλει στη διατήρηση της ακεραιότητας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων και στην πρόληψη πιθανών απωλειών ή κινδύνων. Γενικά, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί ένα σημαντικό εργαλείο για τη διασφάλιση της αποτελεσματικής λειτουργίας και της οικονομικής ευημερίας των επιχειρήσεων.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο καταβάλλεται προσπάθεια να αναλυθεί διεξοδικά η έννοια του εσωτερικού ελέγχου. Η σημασιολογική προσέγγιση του όρου επιβεβαιώνει τη σύνδεση της διαδικασίας με την επιτυχή υλοποίηση των στόχων που θέτει η εκάστοτε επιχείρηση μέσα από τη μεθοδική αξιολόγηση όλων των οργανωτικών μέτρων που υιοθετούνται. Για την ακριβέστερη επίβλεψη των επιμέρους λειτουργιών της επιχείρησης δημιουργήθηκαν διάφορα είδη ελέγχου, που ο συνδυασμός τους εξυπηρετεί τελικά το στόχο για τον οποίο οργανώνεται: να αξιολογούνται οι δυνατότητες της επιχείρησης, ώστε να υλοποιείται το όραμα και η αποστολή της. Η αναγκαιότητα της ύπαρξης εσωτερικού ελέγχου αποδεικνύεται και από το ότι προβλέπονται νομοθετικές ρυθμίσεις για τη λειτουργία του και την οργάνωση της μεθοδολογίας του.

2.2. Εννοιολογική προσέγγιση του εσωτερικού ελέγχου

Ο εσωτερικός έλεγχος, όπως ορίζεται από τη λογιστική και ελεγκτική επιστήμη, είναι μια διαδικασία που ακολουθείται για τη διασφάλιση των στόχων ενός οργανισμού ή μιας

επιχείρησης όσον αφορά τη λειτουργική τους αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα, την αξιόπιστη οικονομική αναφορά και τη συμμόρφωση με νόμους, κανονισμούς και πολιτικές. Αποτελεί εσωτερική λειτουργία της κάθε οικονομικής μονάδας και λειτουργεί ανεξάρτητα, κάτι που αποτελεί απαραίτητη προϋπόθεση, για την επίτευξη των στόχων της. Ο μηχανισμός του εσωτερικού ελέγχου έχει σχεδιαστεί για να αξιολογεί την επάρκεια των μεθόδων που χρησιμοποιούνται για τη λειτουργική αποδοτικότητα των οργανισμών και των επιχειρήσεων, ενώ μπορεί να περιλαμβάνει και προτάσεις για διορθωτικές κινήσεις, αν κριθεί απαραίτητο, ώστε να ακολουθούνται τα εκτελεστικά, οικονομικά και νομικά πρότυπα που προωθεί η εκάστοτε διοίκηση (Soh & Martinov-Bennie, 2011).

Μέσω του εσωτερικού ελέγχου κατευθύνονται, παρακολουθούνται και μετρώνται οι πόροι ενός οργανισμού. Διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στον εντοπισμό και την πρόληψη πιθανής απάτης, σπατάλης ή κατάχρησης και την προστασία των πόρων του οργανισμού, τόσο των φυσικών (π.χ. μηχανήματα και περιουσιακά στοιχεία) όσο και των άυλων (π.χ. φήμη ή πνευματική ιδιοκτησία, όπως εμπορικά σήματα) (Feng et al., 2009).

Σε οργανωτικό επίπεδο, οι στόχοι εσωτερικού ελέγχου σχετίζονται με την αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής αναφοράς, την έγκαιρη ανατροφοδότηση για την επίτευξη επιχειρησιακών ή στρατηγικών στόχων και τη συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς. Σύμφωνα με τους Spira & Page (2003) ο εσωτερικός έλεγχος προσφέρει διαχείριση κινδύνου και αξιολογεί την αποτελεσματικότητα πολλών διαφορετικών πτυχών της εταιρείας, ενώ παρέχει στη διοίκηση και στο διοικητικό συμβούλιο μια υπηρεσία προστιθέμενης αξίας, όπου τα ελαττώματα μιας διαδικασίας μπορούν να εντοπιστούν και να διορθωθούν πριν από τους εξωτερικούς ελέγχους. Οι εσωτερικοί έλεγχοι διενεργούνται μέσω βημάτων σχεδιασμού, ελέγχου, υποβολής εκθέσεων και παρακολούθησης, ενώ μπορούν να ενισχύσουν την αποτελεσματικότητα των επιμέρους λειτουργιών, να παρακινήσουν τους εργαζόμενους να υποστηρίξουν την εταιρική κουλτούρα και να επιτρέψουν στη διοίκηση να διερευνήσει συγκεκριμένους τομείς των δραστηριοτήτων της.

Αντίστοιχα, οι Oseifuah & Gyekye (2013) επισημαίνουν ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει ως βασική στοχοθεσία τη διασφάλιση της ομαλής και αποτελεσματικής λειτουργίας του οργανισμού ή της επιχείρησης, γι' αυτό και χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση όλων των οργανωτικών μέτρων που υιοθετούνται:

- Για την προαγωγή των στόχων και την τήρηση της εταιρικής κουλτούρας από όλα τα τμήματα της οικονομικής μονάδας.

- Για την διαφύλαξη των πόρων των επιχειρηματικών σχηματισμών από λάθη, παραλείψεις, οργανωτική αδυναμία, ανορθολογική χρήση.
- Για την επιβεβαίωση της ακρίβειας και της αξιοπιστίας των λογιστικών στοιχείων.
- Για την αποτίμηση της αποτελεσματικότητας των εσωτερικών οργανωτικών διεργασιών των οργανισμών και των επιχειρήσεων

Την έννοια του εσωτερικού ελέγχου προσπάθησε να προσεγγίσει και το πλαίσιο COSO (Internal Control – Integrated Framework), ένα ολοκληρωμένο πλαίσιο εσωτερικού ελέγχου το οποίο συστάθηκε το 1992, χρησιμοποιείται ευρέως από τις επιχειρήσεις παγκοσμίως και παρέχει εργαλεία αξιολόγησης που αξιοποιούνται από τις επιχειρήσεις (ή μονάδες, ή οντότητες – entities) στην αξιολόγηση των ελεγκτικών τους μηχανισμών (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013). Σύμφωνα, λοιπόν, με το πλαίσιο COSO, ο εσωτερικός έλεγχος ορίζεται ως μια διαδικασία που πραγματοποιείται από τα διοικητικά στελέχη μιας οντότητας, σχεδιασμένη να παρέχει εύλογη βεβαιότητα σχετικά με την επίτευξη των στόχων που σχετίζονται με τις λειτουργίες, την υποβολή εκθέσεων βιωσιμότητας της επιχείρησης και τη συμμόρφωση με τους κανόνες.

Η COSO ορίζει τον εσωτερικό έλεγχο βάσει πέντε στοιχείων (components):

1. *Περιβάλλον Ελέγχου (control environment)*: καθορίζει το γενικό πνεύμα του οργανισμού επηρεάζοντας τη συνείδηση ελέγχου των ανθρώπων του. Αφορά τον κώδικα αξιών των εργαζομένων, την ευσυνειδησία, την υπευθυνότητα, την ακεραιότητά τους, αλλά και την επάρκεια σε δεξιότητες και γνώσεις, που είναι απαραίτητες για την ψηλή τους απόδοση, όπως και τη φιλοσοφία της Διοίκησης και τις πρακτικές που χρησιμοποιεί, προκειμένου να οργανώσει, να καθοδηγήσει και να αναπτύξει το προσωπικό της εταιρείας. Είναι το θεμέλιο για όλα τα άλλα στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου.

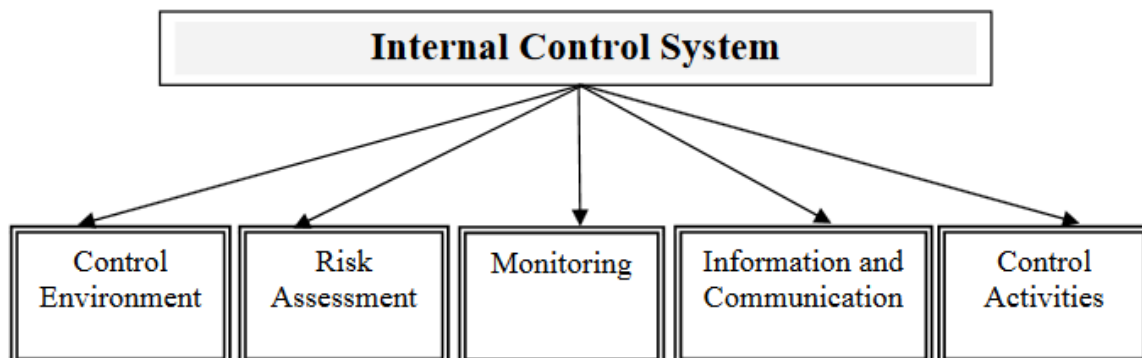
2. *Εκτίμηση Κινδύνου (risk assessment)*: αφορά τον εντοπισμό και την ανάλυση των σχετικών κινδύνων για την επίτευξη των στόχων που θέτει η επιχείρηση. Με δεδομένο ότι το λειτουργικό περιβάλλον μέσα στο οποίο δραστηριοποιούνται οι οικονομικές μονάδες είναι ρευστό και οι συνθήκες του εσωτερικού και εξωτερικού περιβάλλοντος συνεχώς μεταβάλλονται, είναι σημαντικό για τις εταιρείες να μπορούν να αντιδράσουν εγκαίρως σε γεγονότα, όρους, ανατροπές, ευκαιρίες και κινδύνους. Η ικανότητα εκτίμησης και διαχείρισης των κινδύνων εγγυάται τη σταθερή αποδοτικότητα και αποτελεσματικότητα των οικονομικών μονάδων.

3. *Πληροφοριακά και Επικοινωνιακά συστήματα (information & communication)*: πρόκειται για διαδικασίες που υποστηρίζουν τον εντοπισμό, την επεξεργασία και την ανταλλαγή πληροφοριών σε μορφή και χρονικό πλαίσιο, που επιτρέπει στους εργαζόμενους να ανταποκρίνονται στις επαγγελματικές τους υποχρεώσεις. Η ενημέρωση δεν αφορά μόνο τα εσωτερικά δεδομένα της μονάδας, αλλά κυρίως τις εξωτερικές εξελίξεις που η γνώση τους είναι απαραίτητη για τη λήψη ορθών αποφάσεων σχετικά με την επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων.

4. *Δραστηριότητες ελέγχου (control activities)*: πρόκειται για τις πολιτικές και τις διαδικασίες που βοηθούν στη διασφάλιση της εφαρμογής των οδηγιών διαχείρισης. Οι ελεγκτικές δραστηριότητες διασφαλίζουν ότι έχουν υλοποιηθεί όλες οι απαραίτητες ενέργειες για την εκτίμηση και τη διαχείριση των κινδύνων, αλλά και την επίτευξη των αντικειμενικών στόχων. Αφορούν όλα τα επίπεδα της οικονομικής μονάδας και περιλαμβάνουν ένα ευρύ φάσμα ενεργειών, όπως εγκρίσεις, εξουσιοδοτήσεις, επαληθεύσεις, συμφωνίες, επισκοπήσεις της λειτουργικής απόδοσης, της διασφάλισης των περιουσιακών στοιχείων και τον καταμερισμό των καθηκόντων των εργαζομένων.

5. *Διαδικασίες παρακολούθησης (monitoring)*: αποτελούν τις διαδικασίες που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της ποιότητας των επιδόσεων εσωτερικού ελέγχου με την πάροδο του χρόνου. Μέσω της παρακολούθησης και του ελέγχου διαπιστώνεται αν η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων είναι αποτελεσματική.

Ο ορισμός COSO σχετίζεται με το συνολικό σύστημα ελέγχου του οργανισμού, το οποίο αποτελείται από πολλές επιμέρους διαδικασίες ελέγχου.



Διάγραμμα 2.1.

Τα πέντε στοιχεία του εσωτερικού ελέγχου με βάση το πλαίσιο COSO

Πηγή: Rae et al., 2008

2.3. Τα είδη του εσωτερικού ελέγχου

Οι λόγοι ύπαρξης του εσωτερικού ελέγχου, λοιπόν, είναι να προβλέπει, να καλύπτει, να διορθώνει και να εποπτεύει το σύνολο των λειτουργιών που στηρίζουν την οντότητα μιας επιχείρησης ή ενός οργανισμού. Γι' αυτό και τα είδη του αντιστοιχούν σε όλες αυτές τις επιμέρους λειτουργίες και παρέχουν κάλυψη σε όλα τα επίπεδα της οργανωσιακής δομής μιας επιχείρησης: σε επίπεδο οικονομικό, λειτουργικό, στο επίπεδο εκπαίδευσης του προσωπικού, σε επίπεδο διοίκησης, ποιοτικού ελέγχου, σε επίπεδο διαχείρισης αποθεμάτων, σε επίπεδο παραγωγής, σε επίπεδο διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, σε επίπεδο ασφάλειας των κτιρίων και των εγκαταστάσεων και, γενικά, στο σύνολο των λειτουργιών που συμπεριλαμβάνονται στις δράσεις μιας οικονομικής μονάδας. Όλα αυτά τα είδη μπορούν να ταξινομηθούν σε τέσσερις βασικές κατηγορίες ελέγχου: ο διοικητικός έλεγχος λειτουργίας, ο διαχειριστικός έλεγχος, ο έλεγχος της παραγωγής και ο λειτουργικός έλεγχος (Παπαστάθης, 2014).

Ο **διοικητικός έλεγχος** αφορά τις διαδικασίες που εποπτεύουν τη διοικητική αποτελεσματικότητα, όσον αφορά την οργάνωση, το χειρισμό των υποθέσεων και την αλληλεπίδραση των επιμέρους διοικητικών ιεραρχικών επιπέδων της επιχείρησης, προκειμένου να επιτευχθούν οι στόχοι που τίθενται. Πιο συγκεκριμένα, με το διοικητικό έλεγχο επιδιώκεται να μελετηθεί πόσο αποδοτικά λειτουργεί μια επιχείρηση, σε τι βαθμό το προσωπικό της τηρεί τους κανονισμούς που προβλέπουν τα καταστατικά της και κατά πόσο γίνεται ορθή χρήση των πόρων που διατίθενται (Monday et al., 2014).

Ο **λογιστικός – διαχειριστικός έλεγχος** συνιστά τη διαδικασία που αξιολογεί την αποτελεσματική οργάνωση των λογιστικών χειρισμών της επιχείρησης, τη διασφάλιση της αξιοπιστίας των οικονομικών δεδομένων, την ασφάλεια των περιουσιακών της στοιχείων, τη λεπτομερή καταγραφή των οικονομικών συναλλαγών. Συνεπώς, ο σκοπός ύπαρξης του λογιστικού ή διαχειριστικού ελέγχου είναι να διαφυλαχθούν τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, να προστατευθεί το ανθρώπινο δυναμικό, να καταγραφούν σωστά οι λογιστικές εγγραφές σχετικά με τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης, να διενεργείται έλεγχος για την επάρκεια και την ομαλή λειτουργία τους, να ελέγχεται η πραγματοποίηση των συναλλαγών με τον τρόπο που έχει ορίσει η διοίκηση, να ελέγχεται ο τρόπος λειτουργίας του λογιστικού συστήματος της οικονομικής μονάδας και κατά πόσο είναι σύμφωνη με τις διατάξεις της ισχύουσας νομοθεσίας και τα καταστατικά (Monday et al., 2014).

Ο **έλεγχος της παραγωγής ή παραγωγικός έλεγχος** έχει ως σκοπό να αξιολογήσει την ομαλή λειτουργία της παραγωγικής διαδικασίας, δηλαδή αν διεκπεραιώνονται τα ανειλημμένα

έργα μέσα στα πλαίσια του χρονοδιαγράμματος που έχει συμφωνηθεί, αν είναι ομαλός ο εφοδιασμός με τα κατάλληλα πάγια, ώστε να υλοποιηθεί ο σχεδιασμός που έχει προηγηθεί, αν υπάρχει επαρκής στελέχωση στα επιμέρους τμήματα της επιχείρησης, όπως και αν η εκπαίδευσή τους είναι κατάλληλη, για να μπορέσουν να ανταποκριθούν στα επαγγελματικά καθήκοντα που τους έχουν ανατεθεί και, γενικά, αν τηρούνται όλες οι προβλεπόμενες διαδικασίες (Monday et al., 2014).

Ο **λειτουργικός έλεγχος** περιλαμβάνει όλα τα εποπτικά όργανα που αξιολογούν, ελέγχουν το βαθμό στον οποίο ανταποκρίνονται οι λειτουργίες του οργανισμού. Πραγματοποιείται σε βάθος και λεπτομέρεια και επικεντρώνεται σε συγκεκριμένα τμήματα διενεργώντας ελέγχους. Βασικός σκοπός ύπαρξης του λειτουργικού ελέγχου είναι να μπορεί να προσδιορίσει το βαθμό που ο εσωτερικός έλεγχος είναι επαρκής, ώστε να υπάρξουν διαρθρωτικές παρεμβάσεις, αν αυτό κριθεί απαραίτητο, και να επιτευχθεί η μέγιστη δυνατή αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα της οικονομικής μονάδας (Monday et al., 2014).

2.4. Σκοπός και στόχοι εσωτερικού ελέγχου

Το σύστημα εσωτερικού ελέγχου αποτελεί το βασικό εργαλείο της διοίκησης μιας επιχείρησης, προκειμένου να ελέγχει το βαθμό αποδοτικότητάς της και τις δυνατότητες βελτίωσης της λειτουργίας της. Απαραίτητη προϋπόθεση για την αξιόπιστη απόδοση του συστήματος είναι η αντικειμενική του λειτουργία και η υποστήριξη της εταιρικής πολιτικής.

Σκοπός, λοιπόν, του εσωτερικού ελέγχου είναι να αξιολογεί με επαρκή και αξιόπιστο τρόπο την κάθε επιχείρηση και τις οικονομικές της δραστηριότητες, να διασφαλίζει το εταιρικό συμφέρον, να παρακολουθεί την αποδοτικότητα του προσωπικού παρεμβαίνοντας συμβουλευτικά σε περιπτώσεις που κρίνεται απαραίτητο και καταβάλλοντας προσπάθεια για την επίτευξη του μέγιστου κέρδους σε συνδυασμό με το χαμηλότερο δυνατό κόστος (Saputra & Yusuf, 2019).

Οι στόχοι του εσωτερικού ελέγχου στις οικονομικές μονάδες αφορούν τον εντοπισμό των ελλείψεων και των αδυναμιών, τη διερεύνηση των αιτιών τους και τον καθορισμό των εταιρικών επιδιώξεων που πρέπει να επιτευχθούν. Προτείνονται, επίσης, οι βέλτιστες πρακτικές που ενδείκνυται να ακολουθηθούν, ώστε να υλοποιηθούν οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Μέσα στους στόχους του συστήματος εσωτερικού ελέγχου περιλαμβάνονται η καταγραφή και η διαχείριση των επιχειρηματικών κινδύνων, με παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών, η διασφάλιση της διαφάνειας των χρηματοοικονομικών συναλλαγών, με την εφαρμογή

κατάλληλων δικλιδών ασφαλείας, ο εντοπισμός περιπτώσεων κατάχρησης ή απάτης και, γενικά, η διασφάλιση της καλής εξωτερικής εικόνας της επιχείρησης (Drogalas & Siopi, 2017).

Στις βασικές επιδιώξεις των υπηρεσιών εσωτερικού ελέγχου συμπεριλαμβάνεται και η στενή παρακολούθηση του κατά πόσο συμμορφώνονται τα επιμέρους τμήματα της κάθε μονάδας στην πολιτική, την κουλτούρα και το ρυθμιστικό πλαίσιο που έχει καθορίσει η διοίκηση, αλλά και, γενικά, κατά πόσο τηρούνται οι κανονισμοί και οι διαδικασίες που ισχύουν για την εκάστοτε επιχείρηση. Ο εσωτερικός έλεγχος, λοιπόν, διαθέτει περισσότερο προληπτικό και συμβουλευτικό χαρακτήρα, καθώς μέσω της συστηματικής παρατήρησης και αξιολόγησης κινήσεων, πράξεων και δράσεων μπορεί να βοηθήσει στην έγκαιρη αποφυγή λανθασμένων επιλογών, είτε σκόπιμων, είτε ακούσιων που μπορεί να απειλήσουν την επιχείρηση και τα οικονομικά της συμφέροντα (Karagiorgos et al., 2011).

Ο αντικειμενικός και αξιόπιστος εσωτερικός έλεγχος, όταν συνοδεύεται από χρηστή εταιρική διακυβέρνηση εγγυάται τη βιωσιμότητα της οικονομικής μονάδας και την προστασία της από φαινόμενα κακοδιαχείρισης.

2.5. Αναγκαιότητα εσωτερικού ελέγχου

Η υπηρεσία του εσωτερικού ελέγχου διαδραματίζει καθοριστικό ρόλο για τις επιχειρήσεις που επιθυμούν να λειτουργούν ανταγωνιστικά και να διαγράψουν μια επιτυχημένη αναπτυξιακή πορεία. Υπάρχουν συγκεκριμένες παράμετροι που ενισχύουν την αναγκαιότητα του εσωτερικού ελέγχου για τη βιωσιμότητα των οικονομικών μονάδων (Abbas & Iqbal, 2012):

Αρχικά, οι επιχειρηματικοί σχηματισμοί δραστηριοποιούνται σε ένα ιδιαίτερα πολύπλοκο και απαιτητικό, λειτουργικό περιβάλλον, με συνθήκες που χαρακτηρίζονται ιδιαίτερα ρευστές, οπότε είναι απαραίτητο να βρίσκονται σε ετοιμότητα, προκειμένου να ανταποκρίνονται στις απαιτήσεις της αγοράς και να διατηρούν το συγκριτικό τους πλεονέκτημα.

Από την άλλη, οι επιχειρήσεις που διεκδικούν μεγάλο μερίδιο στην εθνική αγορά ή που δραστηριοποιούνται και εκτός εθνικών συνόρων αυξάνουν τον όγκο των συναλλαγών τους, ενώ οι όροι τους είναι αρκετές φορές πολύπλοκοι. Συχνά είναι εκ των πραγμάτων δύσκολη η άμεση εποπτεία όλων των λειτουργιών της επιχείρησης από την πλευρά της διοίκησης. Σε αυτή την περίπτωση, ο εσωτερικός έλεγχος διασφαλίζει την ορθολογική λειτουργία όλων των επιμέρους οργανωτικών δομών της επιχείρησης, επιτυγχάνει το συντονισμό των απαιτούμενων δράσεων για την επίτευξη των επιδιωκόμενων στόχων, την επίβλεψη των πρωτοβουλιών, την

ορθή διαχείριση των πόρων και γενικά διαμορφώνει συνθήκες που εγγυώνται την αποδοτικότητα της επιχείρησης.

Ο εσωτερικός έλεγχος επιδιώκει τον έγκαιρο εντοπισμό των σφαλμάτων και των αδυναμιών της οικονομικής μονάδας, ώστε να γίνονται οι απαιτούμενες διορθωτικές κινήσεις. Συνιστά έναν μηχανισμό που στοχεύει στον περιορισμό των λαθών που μπορεί να οφείλονται στον ανθρώπινο παράγοντα, είτε ακούσια, είτε εκούσια και επιβλέπει την τήρηση των υποχρεώσεων των εργαζομένων της οικονομικής μονάδας. Πρέπει να σημειωθεί ότι ο εσωτερικός έλεγχος εξυπηρετεί και τη λειτουργία του εξωτερικού ελέγχου, αφού τα δεδομένα που συλλέγονται μέσω του εσωτερικού ελέγχου αξιοποιούνται στο σχεδιασμό και τη διαμόρφωση των μεθόδων του εξωτερικού ελέγχου. Ένας ισχυρός, αποτελεσματικός εσωτερικός έλεγχος δίνει αξιόπιστα στοιχεία για την οικονομική κατάσταση της επιχείρησης, οπότε μπορούν να σχεδιαστούν με μεγαλύτερη ακρίβεια και οι εξωτερικοί έλεγχοι.

Έτσι, ο εσωτερικός έλεγχος συγκεντρώνει κάποια κρίσιμα χαρακτηριστικά που τον καθιστούν απαραίτητο (Abbas & Iqbal, 2012):

Πίνακας 2.1. Χαρακτηριστικά εσωτερικού ελέγχου

Αξιοπιστία και ακρίβεια στην καταγραφή των οικονομικών και λογιστικών καταστάσεων της επιχείρησης
Εντοπισμός των αδυναμιών σημείων που επιδέχονται βελτίωση
Συμμόρφωση της επιχείρησης με την ισχύουσα νομοθεσία
Συμμόρφωση των επιμέρους τμημάτων της επιχείρησης με την κουλτούρα της διοίκησης
Αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας της διοίκησης
Διασφάλιση των πληροφοριακών συστημάτων και των κρίσιμων δεδομένων για την επιτυχή πορεία της επιχείρησης

2.6. Νομοθετικό πλαίσιο για τις αρμοδιότητες της υπηρεσίας του εσωτερικού ελέγχου

Το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών αποτελεί έναν φορέα στον οποίο ανήκουν τα σώματα ελεγκτών των ιδιωτικών και δημόσιων επιχειρήσεων και οργανισμών, οι οποίοι

αναλαμβάνουν για λογαριασμό της εκάστοτε διοίκησης να παρέχουν συμβουλές και γνωματεύσεις, που σχετίζονται με τη λειτουργία της οικονομικής μονάδας και να διεξάγουν συστηματικούς ελέγχους σε όλα τα επιμέρους τμήματα σε οικονομικό, λειτουργικό και διοικητικό επίπεδο. Σύμφωνα με την ισχύουσα νομοθεσία, οι εισηγμένες εταιρείες στο χρηματιστήριο θεωρούνται υποχρεωμένες να διαθέτουν υπηρεσία εσωτερικού έλεγχου, η οποία θα λειτουργεί ανεξάρτητα σε οργανωτικό και διοικητικό επίπεδο (ΦΕΚ 178/Α/14-7-2005).

Το Ελληνικό Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών καθορίζει τις προϋποθέσεις ώστε ο εσωτερικός έλεγχος να διενεργείται αποτελεσματικά και προς όφελος της επιχείρησης (Χαζάκης & Παπανικολάου, 2018):

Πίνακας 2.2.

Προϋποθέσεις για τον αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο

Οι επιτροπές εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητο να στελεχώνονται από αρκετά άτομα, ώστε να αποφευχθεί το ενδεχόμενο να επηρεαστεί η κρίση του ελεγκτή από οποιοδήποτε είδους επαγγελματική ή προσωπική σχέση με άλλα στελέχη της εταιρείας
Οι ελεγκτές είναι απαραίτητο να διαθέτουν επάρκεια γνώσεων και δεξιοτήτων στο αντικείμενό τους
Κρίνεται σκόπιμο να ακολουθείται ο κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας σύμφωνα με αυτά που ορίζει ο νόμος
Οι ελεγκτές είναι απαραίτητο να διακρίνονται για την ακεραιότητα του χαρακτήρα τους, την αμεροληψία και την ευσυνειδησία τους
Τα μέλη της ελεγκτικής επιτροπής πρέπει να διαθέτουν άριστη γνώση των διαδικασιών και του τρόπου που λειτουργούν τα τμήματα τα οποία εποπτεύουν

Η νομοθετική ρύθμιση του 2002 για την εταιρική διακυβέρνηση προβλέπει ότι ο εσωτερικός έλεγχος έχει στο σύνολό του τις εξής αρμοδιότητες (ΦΕΚ 110/Α/17-5-2002):

Πίνακας 2.3.

Αρμοδιότητες εσωτερικού ελέγχου

Παρακολούθηση της εφαρμογής της συνεχούς τήρησης του εσωτερικού κανονισμού λειτουργίας που έχει καθοριστεί στο καταστατικό της εταιρείας
Απόδοση αναφοράς στο διοικητικό συμβούλιο της εκάστοτε οικονομικής μονάδας όταν προκύπτουν περιπτώσεις συγκρούσεων για τα ιδιωτικά συμφέροντα μεταξύ των μελών του διοικητικού συμβουλίου ή των διευθυντών της εταιρείας
Ενημέρωση με έντυπη μορφή κάθε τρεις μήνες στο Διοικητικό Συμβούλιο και την παρουσία της επιτροπής στις γενικές συνελεύσεις των μετόχων
Παροχή από τη στιγμή που θα εγκρίνει το Διοικητικό Συμβούλιο οποιασδήποτε πληροφορίας σε έντυπη μορφή, ζητηθεί ή απαιτηθεί να έχει γνωστοποιηθεί από τις εποπτικές αρχές
Μέλημά τους και αρμοδιότητα των εσωτερικών ελεγκτών είναι να διευκολύνουν στο μέγιστο βαθμό το έργο του ελέγχου, της εποπτείας και της παρακολούθησης. Η αρμοδιότητά τους είναι να ελέγχουν με το μέγιστο δυνατό τρόπο κατά πόσο είναι ομαλή η διεξαγωγή των δραστηριοτήτων

2.7. Η μεθοδολογία της εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις

Η υιοθέτηση της τακτικής του εσωτερικού ελέγχου από τις επιχειρήσεις ενισχύει την αξία τους και βελτιώνει τη λειτουργία τους. Για τις διοικήσεις είναι σημαντική η γνώση των ενδεχόμενων κινδύνων, όπως και των πιο ενδεδειγμένων τρόπων διαχείρισής τους. Οι λεπτομέρειες σχετικά με το είδος των κινδύνων, τα επίπεδά τους, τις επιπτώσεις τους μπορούν να φανούν εξαιρετικά χρήσιμες για τον έγκαιρο σχεδιασμό των διορθωτικών κινήσεων, ώστε να μην πληγεί η λειτουργία της επιχείρησης.

Οι μεγάλες επιχειρήσεις διαθέτουν τους κατάλληλους πόρους και τα μέσα, ώστε να στελεχώσουν και να εκπαιδεύσουν επιτροπές εσωτερικού ελέγχου, οι οποίες θα ασχολούνται με την συστηματική παρακολούθηση της λειτουργίας της οικονομικής μονάδας. Στις περιπτώσεις των μεγάλων επιχειρηματικών σχηματισμών, οι οποίοι έχουν διευρυμένο κύκλο εργασιών, με πολυπληθές ανθρώπινο δυναμικό και εκτεταμένες οικονομικές δοσοληψίες, είναι απαραίτητο να υπάρχει αυτόνομο τμήμα εσωτερικού ελέγχου, με ελεγκτές πλήρους απασχόλησης που θα αναλάβουν το απαιτητικό έργο να αξιολογούν τους επιχειρηματικούς μηχανισμούς, να εντοπίζουν λάθη και παραλήψεις, να διορθώνουν τις αποκλίσεις από τους στόχους που έχουν τεθεί και να προλαμβάνουν περαιτέρω δυσκολίες στην αναπτυξιακή πορεία του οργανισμού (Sarens et al., 2009).

Ωστόσο, σε περιπτώσεις μικρών ή μεσαίων επιχειρήσεων συχνά η επένδυση στην οργάνωση ενός μηχανισμού εσωτερικού ελέγχου θεωρείται ασύμφορη, καθώς ο περιορισμένος κύκλος εργασιών της επιχείρησης δεν μπορεί να δικαιολογήσει την πλήρη απασχόληση μια ελεγκτικής επιτροπής. Επιπλέον, υπάρχει περίπτωση να μη διατίθεται η κατάλληλη τεχνογνωσία ή μεθοδολογία ελέγχου, οπότε θεωρείται προτιμότερη και οικονομικότερη εναλλακτική λύση η ανάθεση των διαδικασιών ελέγχου σε εξωτερικές εταιρείες ελεγκτικών και συμβουλευτικών υπηρεσιών, οι οποίες διαθέτουν σχετική τεχνογνωσία και εμπειρία (Ellram et al., 2008). Σε μια τέτοια περίπτωση, η επιχείρηση απαλλάσσεται από το κόστος πρόσληψης και εκπαίδευσης εσωτερικών ελεγκτών και μπορεί να διαθέσει τους αντίστοιχους πόρους σε ανάλογες λειτουργικές και οργανωσιακές δράσεις (Rittenberg & Covaleski, 2001). Ο εξωτερικός συνεργάτης μπορεί να απασχολείται με καθεστώς πλήρους ή μερικής ανάθεσης αναλαμβάνοντας τον υποστηρικτικό έλεγχο της επιχείρησης, η οποία μπορεί με αυτόν τον τρόπο να επικεντρωθεί στις κύριες πτυχές της δράσεις της (Raiborn et al., 2009).

Αυτό που πρέπει να σημειωθεί είναι ότι στην περίπτωση της ανάθεσης των ελεγκτικών υπηρεσιών σε εξωτερικό συνεργάτη θα πρέπει να διασφαλίζεται η τήρηση των προκαθορισμένων προτύπων, ενώ η διοίκηση είναι απαραίτητο να επιβλέπει και να λαμβάνει γνώση των αντίστοιχων διαδικασιών. Αυτό που γίνεται συνήθως είναι ότι η επιχείρηση ορίζει κάποιο στέλεχος της που θα αποτελεί το συνδετικό κρίκο με τον εξωτερικό συνεργάτη, θα παρακολουθεί τις διαδικασίες ελέγχου και θα παρέχει υποστηρικτική βοήθεια, αν αυτό κριθεί απαραίτητο.

Οι μορφές ανάθεσης που συνήθως διαμορφώνονται, εφόσον η εταιρεία αποφασίσει να αναθέσει τον έλεγχο σε εξωτερικούς φορείς είναι (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, 2013):

Πίνακας 2.4.

Μορφές ανάθεσης εσωτερικού ελέγχου

Πλήρης ανάθεση (Outsourcing)	—————>	ο εξωτερικός συνεργάτης αναλαμβάνει τον πλήρη έλεγχο της επιχείρησης
Μερική ανάθεση (Partial Outsourcing)	—————>	ο εξωτερικός ελεγκτής αναλαμβάνει τον έλεγχο ενός μέρους της δραστηριότητας της επιχείρησης, η οποία διαθέτει και εσωτερικό ελεγκτή

Μερική ανάθεση με συνεργασία (Co-Sourcing) —————>ο εξωτερικός ελεγκτής συνεργάζεται με τον εσωτερικό, σε συγκεκριμένο ελεγκτικό πρόγραμμα
Υπερεργολαβία (Subcontracting) —————ο εξωτερικός ελεγκτής παρέχει συγκεκριμένες ελεγκτικές υπηρεσίες για προκαθορισμένο χρονικό διάστημα

Η ανάληψη των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου από εξωτερικό φορέα μπορεί να έχει πλεονεκτήματα για τη λειτουργία της μονάδας. Οι έλεγχοι ανατίθενται σε επαγγελματίες με εμπειρία και αξιοπιστία που προσφέρουν υψηλής ποιότητας υπηρεσίες, ενώ υπάρχει η δυνατότητα αξιοποίησης σύγχρονων μεθόδων και τεχνολογικών εργαλείων. Περιορίζεται το κόστος όσον αφορά τις δαπάνες για σύσταση εσωτερικών ελεγκτικών μηχανισμών και για εκπαίδευση των ελεγκτών και δίνεται η δυνατότητα για αποτελεσματικότερη διαχείριση των πόρων, αφού οι εξωτερικοί ελεγκτές με την τεχνογνωσία και την εμπειρία τους μπορούν να συντονίσουν καλύτερα τις διαδικασίες ελέγχου, ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης (Tazilah et al., 2019). Ιδιαίτερα όταν απαιτείται η αξιοποίηση πληροφοριακών συστημάτων για την διενέργεια των ελέγχων, οι εξωτερικοί συνεργάτες αποτελούν την πιο εύστοχη επιλογή, αφού επιλέγονται άτομα που διαθέτουν προχωρημένη γνώση στις νέες τεχνολογίες (Bhattacharya et al., 2003).

2.8. Αρχές αποτελεσματικότητας εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις

Οι επενδυτές, η διοίκηση και τα ενδιαφερόμενα μέρη των επιχειρήσεων σε όλο τον κόσμο αναζητούν υψηλότερα πρότυπα σχετικά με τους εσωτερικούς ελέγχους, τα προγράμματα διαχείρισης κινδύνου και την επικοινωνία. Στο σημερινό επιχειρηματικό κλίμα, οι εταιρείες μπορούν να επωφεληθούν σημαντικά από ένα ισχυρό περιβάλλον ελέγχου.

Πίνακας 2.5.

Οφέλη από την εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου

Σταθερή βάση για τη στήριξη της ανάπτυξης
Βελτιώσεις όσον αφορά την αποδοτικότητά τους και την αποτελεσματικότητα των λειτουργιών και των εκθέσεων
Διασφάλιση των περιουσιακών στοιχείων τους
Αξιοπιστία της χρηματοοικονομικής αναφοράς

Προστασία από απάτη
Συμμόρφωση με νόμους και κανονισμούς

Οι εταιρείες με ισχυρούς εσωτερικούς ελέγχους τείνουν να είναι πιο ικανές στον εντοπισμό και τον μετριασμό των κινδύνων που μπορούν να υπονομεύσουν την επίτευξη των επιχειρηματικών τους στόχων. Μάλιστα, όπως έχει ήδη αναφερθεί, το πλαίσιο εφαρμογής του εσωτερικού ελέγχου αφορά όλα τα επίπεδα μίας οντότητας και εφαρμόζεται σε όλους όσους εμπλέκονται στη λειτουργία της ανεξάρτητα από το ιεραρχικό επίπεδο στο οποίο ανήκουν. Ωστόσο, η αποτελεσματικότητα του συστήματος εσωτερικού ελέγχου εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από κάποιες βασικές αρχές, οι οποίες πρέπει να λαμβάνονται υπόψη ήδη από την αρχή της δημιουργίας της οντότητας και να ενσωματώνονται λειτουργικά στο περιβάλλον της (Anh et al., 2020).

Σύμφωνα με τον Παπαστάθη (2014), οι αρχές αυτές, που λειτουργούν ως προϋποθέσεις για την αποτελεσματική εφαρμογή του εσωτερικού ελέγχου είναι:

- *Κατάλληλη στελέχωση*: το προσωπικό που είναι επαρκώς καταρτισμένο και κατέχει τις κατάλληλες δεξιότητες και την απαιτούμενη εξειδίκευση, έχει περισσότερες πιθανότητες να υλοποιήσει τους αρχικούς σχεδιασμούς της επιχείρησης. Η κατάλληλη αξιοποίηση των ανθρώπινων πόρων αποτελεί βασικό παράγοντα επιτυχίας των επιδιωκόμενων στόχων.

- *Καταμερισμός καθηκόντων και ευθυνών*: μία από τις βασικές παραμέτρους για τον επιτυχή συντονισμό των εργασιών της κάθε επιχείρησης, που οδηγεί στην αποτελεσματική λειτουργία της είναι ο σαφής καταμερισμός των εργασιακών καθηκόντων. Το κάθε στέλεχος της επιχείρησης θα πρέπει να είναι ενήμερο με ακρίβεια για τα καθήκοντά του και για τα όρια ευθύνης του σε όποιο ιεραρχικό επίπεδο και αν ανήκει.

- *Αποκέντρωση της διοίκησης*: το έργο της διοίκησης δεν πρέπει να είναι συγκεντρωτικό, αλλά θα πρέπει να φροντίζει, ώστε οι αρμοδιότητες να επιμερίζονται σε όλα τα επίπεδα, να ενθαρρύνει την ανάληψη πρωτοβουλιών, την εκπαίδευση και την ανάπτυξη γνώσεων και να αξιολογεί τις ενέργειες που αποσκοπούν στην επίτευξη των προσδοκώμενων στόχων.

- *Έγκριση – εξουσιοδότηση*: για τη διεκπεραίωση σοβαρών συναλλαγών πρέπει να απαιτείται ειδική έγκριση, η οποία δίνεται από το Διοικητικό Συμβούλιο, κάτι που δε συμβαίνει συνήθως στις περιπτώσεις των καθημερινών δοσοληψιών. Αυτό που θεωρείται βέβαιο είναι ότι αυτές οι περιπτώσεις ειδικών εξουσιοδοτήσεων ενδείκνυται να είναι περιορισμένες.

- *Διασφάλιση των συναλλαγών*: οι δοσοληψίες της επιχείρησης είναι απαραίτητο να διενεργούνται με βάση την εταιρική πολιτική της εκάστοτε Διοίκησης και με τρόπο που να διασφαλίζεται η ορθότητά της και να αποφεύγεται η πιθανότητα λογιστικών σφαλμάτων.

- *Έκδοση και καταχώρηση στοιχείων*: οι λογιστικές εγγραφές είναι απαραίτητο να επιβεβαιώνονται από τα αντίστοιχα παραστατικά, ώστε να διασφαλίζεται η εγκυρότητα και η ορθότητά τους.

- *Παρακολούθηση των εργασιών*: απαραίτητη θεωρείται η στενή επίβλεψη των εργασιών του ανθρώπινου δυναμικού, ώστε να δίνεται η δυνατότητα έγκαιρης διορθωτικής παρέμβασης, αν αυτό κριθεί απαραίτητο.

- *Σχεδιασμός των διαδικασιών ανάλογα με τους κινδύνους*: οι κίνδυνοι με τους οποίους έρχεται αντιμέτωπη η κάθε οικονομική μονάδα μέσα στα πλαίσια του επιχειρηματικού περιβάλλοντος καθορίζουν και το σχεδιασμό των διαδικασιών. Αντίστοιχα θα πρέπει να υπολογίζεται και το κόστος ελέγχου που δεν θα πρέπει να υπερκαλύπτει τα οφέλη από τη λειτουργία και τον έλεγχο του συστήματος.

- *Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου*: μέσα στα πλαίσια της κάθε επιχείρησης είναι σημαντικό να συσταθεί Υπηρεσία Εσωτερικού Ελέγχου, ώστε να αξιολογείται με έγκυρο και επαρκή τρόπο η λειτουργία του ίδιου του συστήματος εσωτερικού ελέγχου και να διασφαλίζεται η αντικειμενικότητά της.

- *Διαρκής αξιολόγηση*: σημαντική κρίνεται και η συστηματική παρακολούθηση και αξιολόγηση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου για τη διασφάλιση της αποτελεσματικότητας και της ποιοτικής του λειτουργίας. Με δεδομένη τη ρευστότητα του επιχειρηματικού περιβάλλοντος η κάθε οικονομική μονάδα επιβάλλεται να προσαρμόζεται εύκολα στις συνθήκες που προκύπτουν κάθε φορά, οπότε και το σύστημα του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να διαθέτει αντίστοιχη ευελιξία και να μπορεί να προσαρμοστεί στις αλλαγές που προκύπτουν στον οργανισμό.

2.9. Ανακεφαλαίωση

Ο εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις είναι μια διαδικασία που προορίζεται να αξιολογήσει και να βελτιώσει το σύστημα ελέγχου και διαχείρισης των επιχειρηματικών διαδικασιών μιας εταιρείας. Ο σκοπός του είναι να παρέχει ασφάλεια και εγγύηση ότι οι λειτουργίες της επιχείρησης είναι αποτελεσματικές, αποδοτικές και συμμορφώνονται με τους κανονισμούς και τις διαδικασίες που έχουν θεσπιστεί. Οι εσωτερικοί έλεγχοι πραγματοποιούνται από

ειδικευμένους επαγγελματίες που εργάζονται εντός της επιχείρησης (εσωτερικοί ελεγκτές) ή από εξωτερικές εταιρείες ελέγχου. Οι εσωτερικοί ελεγκτές εξετάζουν τις διαδικασίες, αναλύουν τους κινδύνους, ελέγχουν την αποτελεσματικότητα των ελέγχων και παρέχουν συστάσεις για τυχόν βελτιώσεις. Ο εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις προσφέρει πολλά οφέλη. Αυξάνει την αξιοπιστία των οικονομικών αναφορών, προστατεύει από απάτες και απώλειες, βελτιώνει τη διαδικασία λήψης αποφάσεων και τη διαχείριση κινδύνων, και ενισχύει την αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα των επιχειρηματικών διαδικασιών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εξισορροπημένη Αξιολόγηση (Balanced Scorecard)

3.1. Εισαγωγή

Η σύγχρονη εποχή διακρίνεται για τη συνθετότητα και την πολυπλοκότητα δομών και θεσμών, όπως και για τη μεταβλητότητα των συνθηκών, παράγοντες που απαιτούν εκσυγχρονισμό και ποιοτική αναβάθμιση του έργου που παράγουν επιχειρήσεις και οργανισμοί. Η παγκοσμιοποίηση της αγοράς δημιουργεί ένα ιδιαίτερα ανταγωνιστικό λειτουργικό περιβάλλον για τους οργανισμούς, ενώ απαραίτητη κρίνεται η ύπαρξη αποτελεσματικής διοίκησης, ώστε να μπορέσουν να συμβαδίσουν με τα νέα δεδομένα και να ευθυγραμμίσουν τη δράση τους με τις συνθήκες της αγοράς. Ένα από τα σύγχρονα εργαλεία διοίκησης επιχειρήσεων που αξιολογεί την απόδοση μιας εταιρείας ή μιας οργανωτικής μονάδας από διάφορες πτυχές είναι η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης (Balanced Scorecard).

Η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης προσπαθεί να ξεπεράσει τον παραδοσιακό τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης, που επικεντρώνεται αποκλειστικά ή κυρίως σε οικονομικά μεγέθη. Η Balanced Scorecard παρέχει μια ισορροπημένη οπτική της απόδοσης της εταιρείας, λαμβάνοντας υπόψη τις πολλαπλές πτυχές που επηρεάζουν την επιτυχία της, όπως η ικανοποίηση των πολιτών, η ποιότητα των εσωτερικών λειτουργιών, η ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων. Με τη χρήση της οι εταιρείες μπορούν να αναπτύξουν στρατηγικές και να παρακολουθούν την πρόοδο τους σε κάθε πτυχή της απόδοσης, ορίζοντας συγκεκριμένους στόχους και μετρήσεις για κάθε μία από αυτές.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο καταβάλλεται προσπάθεια να αναλυθεί λεπτομερώς η έννοια της εξισορροπημένης αξιολόγησης. Η σημασιολογική προσέγγιση του όρου αναδεικνύει τη σημασία να λαμβάνονται υπόψη πολλές παράμετροι για την ισορροπημένη προσέγγιση της απόδοσης μιας επιχείρησης και όχι μόνο η οικονομική της προοπτική. Αναλύονται οι τέσσερις βασικές διαστάσεις της που είναι σημαντικό να λειτουργούν συμπληρωματικά για την αποτελεσματική λειτουργία της οντότητας και προσδιορίζονται τα στάδια που περιλαμβάνει ο οργανωσιακός σχεδιασμός της Balanced Scorecard. Ασφαλώς, η εφαρμογή αυτής της μεθόδου αξιολόγησης εξασφαλίζει πλεονεκτήματα για την αναπτυξιακή πορεία των επιχειρήσεων, αλλά δημιουργεί και προκλήσεις, στις οποίες οι επιχειρήσεις καλούνται να ανταποκριθούν για να μπορέσουν να αποκομίσουν τα οφέλη της.

3.2. Σημασιολογική προσέγγιση του όρου της εξισορροπημένης αξιολόγησης

Η Εξισορροπημένη Αξιολόγηση (Balanced Scorecard) είναι μια μέθοδος διαχείρισης απόδοσης που χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό και τη βελτίωση διαφόρων εσωτερικών επιχειρηματικών λειτουργιών και των εξωτερικών αποτελεσμάτων τους σε επιχειρήσεις και άλλους οργανισμούς. Η μέθοδος βασίζεται στην ιδέα ότι η απόδοση δεν πρέπει να μετρείται μόνο από την οικονομική προοπτική, αλλά και από άλλες σημαντικές πτυχές της επιχείρησης και λειτουργεί ως τρόπος ανατροφοδότησης για τη λειτουργία της. Η συλλογή δεδομένων σχετικά με την αποδοτικότητα των επιχειρηματικών σχηματισμών είναι ζωτικής σημασίας για την παροχή ποσοτικών αποτελεσμάτων, καθώς οι διευθυντές και τα στελέχη συλλέγουν και ερμηνεύουν τις πληροφορίες, ενώ το προσωπικό της εταιρείας μπορεί να τις χρησιμοποιήσει, για να λάβει καλύτερες αποφάσεις για το μέλλον των οργανισμών τους (Chavan, 2009).

Ο ακαδημαϊκός σύμβουλος Δρ. Robert Kaplan και το στέλεχος επιχειρήσεων και θεωρητικός Δρ. David Norton εισήγαγαν για πρώτη φορά την έννοια της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης. Το Harvard Business Review δημοσίευσε για πρώτη φορά το άρθρο τους το 1992, με τίτλο «*The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance*». Τόσο ο Kaplan όσο και ο Norton σχεδίασαν μια μελέτη διάρκειας ενός έτους, στην οποία συμμετείχαν 12 εταιρείες με κορυφαίες επιδόσεις. Η μελέτη τους προσπάθησε να συνδέσει τις μετρήσεις απόδοσης με τη στρατηγική που ακολουθεί η κάθε επιχείρηση, με τρόπο που να μην περιλαμβάνονται μόνο χρηματοοικονομικές πληροφορίες (Kaplan & Norton, 1992). Σύμφωνα με τους ίδιους, η διαδικασία της εξισορροπημένης αξιολόγησης εισήχθη ως ένα από τα νεότερα εργαλεία διαχείρισης. Ο σκοπός ήταν να επιτραπεί στους οργανισμούς να μπορούν να χρησιμοποιούν καλύτερα τα άυλα περιουσιακά τους στοιχεία και να βοηθήσει τη διοίκηση της κάθε εταιρείας να συνδέσει τη μακροπρόθεσμη στρατηγική με τις βραχυπρόθεσμες ενέργειες. Οι διευθυντές που χρησιμοποιούν μια κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης δεν χρειάζεται μόνο να βασίζονται στα βραχυπρόθεσμα οικονομικά αποτελέσματα ως δείκτες της προόδου της εταιρείας. Το σύστημα της Balanced Scorecard χρησιμοποιεί και άλλους δείκτες που παρέχουν πληροφορίες σχετικά με το πώς τα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα έχουν επηρεάσει τη μακροπρόθεσμη στρατηγική. Η εξισορροπημένη αξιολόγηση, δηλαδή, τοποθετεί στο επίκεντρο του ενδιαφέροντος το όραμα και τη στρατηγική που ακολουθείται και όχι μόνο τους οικονομικούς ελέγχους, στους οποίους συνηθίζουν οι περισσότερες επιχειρήσεις να επιδίδονται (Kaplan & Norton, 2001).

Το εργαλείο της Balanced Scorecard, λοιπόν, είναι κάτι περισσότερο από έναν μηχανισμό μέτρησης απόδοσης. Είναι ένα σύστημα που συμβάλλει στο στρατηγικό σχεδιασμό της διοίκησης των επιχειρήσεων βοηθώντας τις να ευθυγραμμίσουν τις δράσεις με τους στόχους τους, να αξιοποιήσουν τους πόρους τους, να ενισχύσουν την παραγωγικότητά τους, να εδραιώσουν τη θέση τους στην αγορά. Μέσω του συστήματος Balanced Scorecard αναλύονται οι συνθήκες του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος των οργανισμών, τίθενται οι στόχοι, επιλέγονται οι δράσεις, κινούνται οι διαδικασίες για την υλοποίησή τους (Quesado et al., 2018).

3.3. Οι τέσσερις βασικές διαστάσεις της εξισορροπημένης αξιολόγησης

Το επιχειρηματικό περιβάλλον που διαμορφώνεται στα πλαίσια της αγοράς καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο οι οργανισμοί σχεδιάζουν να λειτουργήσουν προσδοκώντας να διαγράψουν μια επιτυχημένη αναπτυξιακή πορεία. Με δεδομένο το οξύ ανταγωνιστικό πεδίο ο κάθε οργανισμός οφείλει να συνυπολογίζει όλους τους παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία του. Εκτός από τις εξωτερικές συνθήκες που επιδρούν καταλυτικά στην οργανωσιακή δομή των επιχειρήσεων, καθοριστικό ρόλο διαδραματίζει και το εσωτερικό περιβάλλον τους που καθορίζει τη δράση τους. Για να μπορέσει ένας οργανισμός να εδραιώσει τη θέση του στο διαρκώς μεταβαλλόμενο λειτουργικό περιβάλλον και να εναρμονίσει τη λειτουργία του με τα νέα οικονομικά δεδομένα επιδιώκει την εξεύρεση τρόπων που θα συμβάλλουν στην επιβίωση, την ανάπτυξη και την επέκτασή του (Γεωργόπουλος, 2013).

Η πολυπλοκότητα της διαχείρισης ενός οργανισμού, λοιπόν, σήμερα απαιτεί από τα διευθυντικά στελέχη να λαμβάνουν υπόψη την απόδοση σε πολλούς τομείς ταυτόχρονα. Η αξιοποίηση του συστήματος της εξισορροπημένης αξιολόγησης επιτρέπει στη διοίκηση των οργανισμών να εξετάσει όλα τα σημαντικά επιχειρησιακά μέτρα και να διαπιστώσει εάν η βελτίωση σε έναν τομέα υπάρχει περίπτωση να λειτουργεί σε βάρος ενός άλλου, αλλά και επιτρέπει στις οντότητες να ανακαλύψουν τις ελλείψεις τους και να βρουν στρατηγικές για να τις ξεπεράσουν (Kaplan & Norton, 2006).

Οι Kaplan και Norton (1992) πρότειναν ότι για να μπορέσουν οι επιχειρήσεις να αξιοποιήσουν τις ευκαιρίες που τους προσφέρονται, να βελτιώσουν το παραγόμενο έργο τους και να διασφαλίσουν μια επιτυχημένη πορεία πρέπει να εξισορροπήσουν τέσσερις διαστάσεις:

- *Η δημοσιονομική διάσταση*

Σύμφωνα με την οικονομική προοπτική, ο στόχος μιας εταιρείας είναι να διασφαλίσει ότι αποκομίζει κέρδη από τις επενδύσεις που πραγματοποιήθηκαν και διαχειρίζεται τους βασικούς κινδύνους που συνδέονται με τη λειτουργία της. Οι στόχοι μπορούν να επιτευχθούν με την ικανοποίηση των αναγκών όλων των παραγόντων που εμπλέκονται στην επιχείρηση, όπως των μετόχων, των πελατών και των προμηθευτών. Ειδικά οι μέτοχοι αποτελούν αναπόσπαστο μέρος της επιχείρησης αφού είναι οι βασικοί πάροχοι κεφαλαίων, οπότε και ενδιαφέρονται για την υλοποίηση του στρατηγικού σχεδιασμού που αφορά τη βελτίωση της κερδοφορίας και την ανάπτυξη νέων πηγών εσόδων. Τα βήματα που γίνονται για την επίτευξη τέτοιων στόχων μπορεί να περιλαμβάνουν την εισαγωγή νέων προϊόντων και υπηρεσιών, τη βελτίωση της πρότασης αξίας της εταιρείας και τη μείωση του κόστους της επιχειρηματικής δραστηριότητας (Kaplan & Norton, 1992).

• *Η προοπτική του πελάτη*

Η οπτική γωνία του πελάτη παρακολουθεί τον τρόπο με τον οποίο η οντότητα διαχειρίζεται την πελατειακή πίστη και καθορίζει το επίπεδο ικανοποίησης των καταναλωτών από τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες της. Η ικανοποίηση των πελατών είναι ένας δείκτης της επιτυχίας της εταιρείας. Η αξία που αποδίδεται στους πελάτες της επιχείρησης μπορεί προφανώς να επηρεάσει την κερδοφορία της. Η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης λαμβάνει υπόψη τη φήμη της εταιρείας έναντι των ανταγωνιστών της και επιτρέπει στον οργανισμό να βγει από τη ζώνη άνεσής του, για να δει την ανταγωνιστική του θέση από τη σκοπιά του πελάτη και όχι μόνο από μια εσωτερική προοπτική. Μερικές από τις στρατηγικές στις οποίες μπορεί να επικεντρωθεί μια εταιρεία, για να βελτιώσει τη φήμη της μεταξύ των πελατών περιλαμβάνουν τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων, τη βελτίωση της εμπειρίας αγορών των πελατών και την προσαρμογή των τιμών των κύριων προϊόντων και υπηρεσιών της (Kaplan & Norton, 1992).

• *Η διάσταση των εσωτερικών διεργασιών*

Οι εσωτερικές διαδικασίες μιας επιχείρησης καθορίζουν πόσο καλά λειτουργεί η οντότητα. Ένας ισορροπημένος πίνακας αποτελεσμάτων θέτει σε προοπτική τα μέτρα και τους στόχους που μπορούν να βοηθήσουν την επιχείρηση να λειτουργεί πιο αποτελεσματικά. Επίσης, η κάρτα αξιολόγησης βοηθά στην αποτίμηση των προϊόντων ή των υπηρεσιών της εταιρείας και στον προσδιορισμό του κατά πόσο συμμορφώνονται με τα πρότυπα που επιθυμούν οι πελάτες. Έτσι, η εταιρεία μπορεί να διαμορφώσει στρατηγικές μάρκετινγκ και να επιδιώξει καινοτομίες που οδηγούν στη δημιουργία νέων και βελτιωμένων τρόπων κάλυψης των αναγκών των

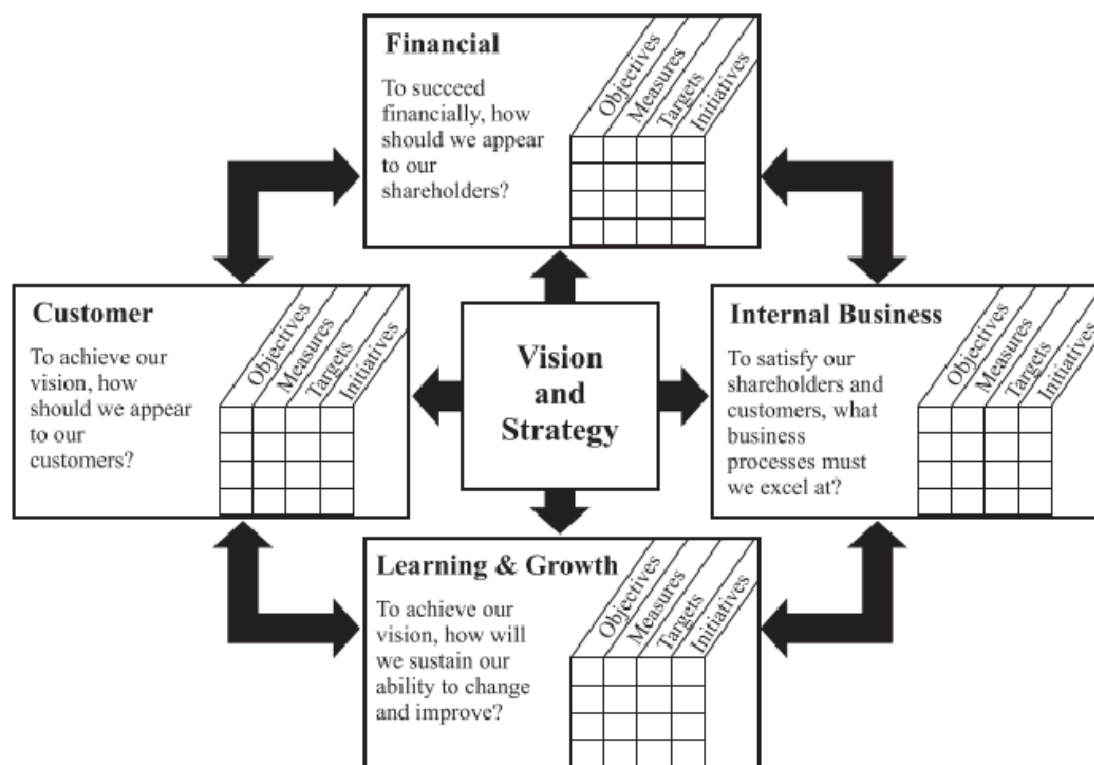
πελατών, αντί να προσπαθεί να διορθώσει τις ήδη υπάρχουσες εσωτερικές διαδικασίες (Kaplan & Norton, 1992).

• *Η προοπτική της καινοτομίας, της μάθησης, της εκπαίδευσης και της ανάπτυξης*

Η οργανωτική ικανότητα αποκτά κομβική σημασία για τη λειτουργία των επιχειρήσεων. Ο καθορισμός της αποστολής, των στόχων, των καινοτόμων πρακτικών που πρέπει να ακολουθηθούν, αλλά και ένα μεθοδικά μελετημένο σχέδιο δράσης καθιστούν πιο ασφαλή την οργάνωση των οργανισμών. Ο σωστός σχεδιασμός επιτυγχάνει το συντονισμό των κινήσεων, την αποτελεσματική διαχείριση του χρόνου και των πόρων, ενώ καθιστά ευκολότερη τη διόρθωση των λανθασμένων επιλογών. Συμβάλλει στην καλλιέργεια επικοινωνιακού κλίματος στο εσωτερικό των οργανισμών, αφού απαιτεί τη συμμετοχή όλων των μελών και την καταβολή ατομικής προσπάθειας στην υλοποίηση των συλλογικών στόχων που τίθενται. Το προσωπικό στα τμήματα του οργανισμού απαιτείται να επιδεικνύει υψηλές επιδόσεις, όσον αφορά την ηγεσία, την κουλτούρα της οντότητας, την εφαρμογή της γνώσης και την καλλιέργεια δεξιοτήτων. Απαιτείται κατάλληλη υποδομή, για να λειτουργήσει ο οργανισμός σύμφωνα με τις προσδοκίες της διοίκησης, ενώ καθοριστική παράμετρο αποτελεί η αξιοποίηση των νέων τεχνολογιών, μια που η αυτοματοποίηση των δραστηριοτήτων διασφαλίζει την ανταπόκριση των επιχειρήσεων στο ανταγωνιστικό πεδίο της αγοράς (Kaplan & Norton, 1992).

Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (2001), αν η κάθε επιχείρηση επικεντρώσει τις ενέργειες, τις πρακτικές και τις προτεραιότητές της και στις τέσσερις αυτές διαστάσεις, είναι βέβαιο ότι θα διαγράψει επιτυχημένη πορεία που δε θα στηρίζεται μόνο στη βραχυπρόθεσμη οικονομική απόδοση. Το σύστημα Balanced Scorecard υποστηρίζει ότι η στρατηγική είναι αυτή που πρέπει να βρίσκεται στο επίκεντρο των πρωτοβουλιών σε όλες τις διαδικασίες μέτρησης, αξιολόγησης και ελέγχου.

Balanced Scorecard Framework*



Διάγραμμα 3.1.

Διαγραμματική παρουσίαση του μοντέλου της Balanced Scorecard

Πηγή: Dudic et al., 2020

3.4. Οργανωσιακός σχεδιασμός της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης

Προκειμένου να λειτουργήσει αποτελεσματικά η διαδικασία της εξισορροπημένης αξιολόγησης και να μπορέσει να υπηρετήσει το όραμα που θέτει ο κάθε οργανισμός κρίνεται σκόπιμο να ακολουθηθεί συγκεκριμένο πλαίσιο που θα αποτελεί μια πρακτική και δοκιμασμένη προσέγγιση για την ανάπτυξη ενός συστήματος στρατηγικού σχεδιασμού. Το πλαίσιο αυτό δίνει στους οργανισμούς τη δυνατότητα να συλλέξουν τα απαραίτητα δεδομένα σχετικά με το στρατηγικό πλάνο, τον προϋπολογισμό, τις επιμέρους λειτουργίες και τις μετρήσεις που, αν συνδυαστούν μεταξύ τους, θα είναι εφικτή η παρακολούθηση της πορείας που ακολουθείται, για να υλοποιηθεί η αποστολή του κάθε οργανισμού.

Το πλαίσιο αυτό περιλαμβάνει κάποια βήματα και δίνει έμφαση περισσότερο στη δέσμευση των διευθυντικών στελεχών και του προσωπικού, ώστε να επιτύχουν υψηλές επιδόσεις, παρά απλώς στη μέτρηση της απόδοσης. Το προσωπικό των οργανισμών μπορεί να χρησιμοποιήσει

αυτόν το οργανωσιακό σχεδιασμό, για να καθορίσει τη στρατηγική, να συσπειρωθεί γύρω από αυτή και να επιτευχθούν τελικά οι επιδιωκόμενοι στόχοι. Εξάλλου, από τα βασικά χαρακτηριστικά της Balance Scorecard είναι ότι λαμβάνει υπόψη διάφορες πτυχές της επιχείρησης που καλύπτουν τις οικονομικές, πελατειακές, εσωτερικές διαδικασίες, όπως και την ανάπτυξη και μάθηση. Αντί να επικεντρώνεται αποκλειστικά στην οικονομική απόδοση, αναγνωρίζει τη σημασία των άλλων πτυχών που επηρεάζουν τη μακροπρόθεσμη επιτυχία της επιχείρησης. Πριν ξεκινήσει η διαδικασία αξιολόγησης οι βασικοί φορείς εξετάζουν το υπάρχον στρατηγικό υλικό και τα διαθέσιμα αποτελέσματα, γίνεται προσπάθεια να εντοπιστούν τα στρατηγικά κενά, διεξάγονται συνεντεύξεις με ενδιαφερόμενα μέλη και ολοκληρώνονται άλλες δραστηριότητες αξιολόγησης, ώστε να αξιοποιηθεί και το ήδη υπάρχον έργο. Τα στάδια, λοιπόν, που πρέπει να περιλαμβάνει ο οργανωσιακός σχεδιασμός της Balance Scorecard για την αξιολόγηση ενός οργανισμού είναι (Kladogeni & Hatzigeorgiou, 2011; Kaplan, 2012; Quesado et al., 2018):

- Αξιολόγηση: Είναι σημαντικό πριν ένας οργανισμός χαρτογραφήσει το μέλλον του, να υπάρχει κάποια συναίνεση για το πού βρίσκεται η κατάσταση επί του παρόντος. Στο στάδιο της αξιολόγησης ολοκληρώνεται η ανάλυση του εσωτερικού και του εξωτερικού περιβάλλοντος. Ως μέρος αυτού του σταδίου, ο οργανισμός αναπτύσσει ή επανεπιβεβαιώνει στρατηγικά σημεία υψίστης σημασίας (π.χ. αποστολή, όραμα, αξιολόγηση αγοράς, δυνατότητες και προκλήσεις, πρωταρχική και δευτερεύουσα ανάλυση αναγκών πελατών/ενδιαφερομένων κ.λπ.), που απαιτούνται για τη διαμόρφωση του πλαισίου στρατηγικής.

- Στρατηγική: Με βάση την αξιολόγηση που έχει προηγηθεί, οι οργανισμοί διαμορφώνουν το στρατηγικό πλάνο που σχεδιάζουν να ακολουθήσουν. Αυτό περιλαμβάνει την ανάπτυξη ή την αποσαφήνιση της πρότασης αξίας για τον πελάτη, την οπτικοποίηση των δεδομένων και τον επιμερισμό της στρατηγικής σε επιμέρους στόχους. Αυτοί οι στόχοι είναι οι τομείς εστίασης στους οποίους ο κάθε οργανισμός πρέπει να διαπρέψει, για να εκπληρώσει την αποστολή του και να επιτύχει το όραμά του, δεδομένων των δυνατοτήτων που μπορεί να αξιοποιήσει, των προκλήσεων που πρέπει να ξεπεράσει και της πρότασης αξίας του πελάτη που πρέπει να προσφέρει. Σε αυτό το στάδιο η χρήση της Balance Scorecard προάγει την επικοινωνία και τη διαφάνεια εντός της επιχείρησης. Με τη χρήση κατάλληλων μετρήσεων και δεικτών οι στρατηγικοί στόχοι και οι αντίστοιχες επιδόσεις γίνονται πιο κατανοητοί και προσβάσιμοι για όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Αυτό συνεισφέρει στην κατανόηση της

στρατηγικής κατεύθυνσης της επιχείρησης από όλους τους εμπλεκόμενους και ενθαρρύνει τη συνεισφορά και τη συμμετοχή όλων στην επίτευξη των στόχων.

- Στρατηγικοί στόχοι: Στο στάδιο αυτό αναπτύσσονται τα δομικά στοιχεία της στρατηγικής. Οι στρατηγικοί στόχοι αποτελούν τη βάση για ένα επιτυχημένο σύστημα σχεδιασμού και διαχείρισης και είναι το κλειδί για την εφαρμογή της στρατηγικής. Οι στόχοι είναι ποιοτικές, συνεχείς ενέργειες βελτίωσης, κρίσιμες για την επιτυχία της στρατηγικής. Οι στόχοι καθορίζονται πρώτα σε επίπεδο στρατηγικής και στη συνέχεια συγχωνεύονται, για να αποτελέσουν στόχους σε επίπεδο οργανισμού.

- Χαρτογράφηση στρατηγικής: Στο στάδιο αυτό ανιχνεύονται οι σύνδεσμοι αιτίου – αποτελέσματος μεταξύ των στρατηγικών στόχων δημιουργώντας μία «αλυσίδα αξίας» στον τρόπο με τον οποίο οι πελάτες και οι ενδιαφερόμενοι εκφράζουν την ικανοποίησή τους από τα προϊόντα και τις υπηρεσίες του οργανισμού. Οι χάρτες στρατηγικής αναπτύσσονται για κάθε λειτουργία του οργανισμού ξεχωριστά, ώστε να επιτευχθεί το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα και στη συνέχεια συγχωνεύονται σε έναν τελικό χάρτη στρατηγικής οργάνωσης που καθορίζει τον τρόπο με τον οποίο ο οργανισμός θα διαγράψει την επιθυμητή πορεία.

- Μέτρα επιδόσεων: Τα μέτρα επιδόσεων είναι κρίσιμα για την παρακολούθηση της προόδου της στρατηγικής ενός οργανισμού και επικεντρώνονται στη χρήση πόρων και στο συντονισμό των διαδικασιών και της παραγωγής. Αυτά τα μέτρα μπορούν να είναι οικονομικά, όπως έσοδα και κέρδη, αλλά επίσης μη οικονομικά, όπως ικανοποίηση πελατών, ποιότητα προϊόντων ή ανάπτυξη προσωπικού. Στοχεύουν στην επίτευξη των αποτελεσμάτων που επιθυμεί μια επιχείρηση, ενώ η παρακολούθηση της προόδου συνίσταται στο ότι κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της στρατηγικής αξιολογούνται κάποια ενδιάμεσα αποτελέσματα, ώστε να υπάρξει αναπροσαρμογή των διαδικασιών και των ενεργειών, αν αυτό κριθεί απαραίτητο.

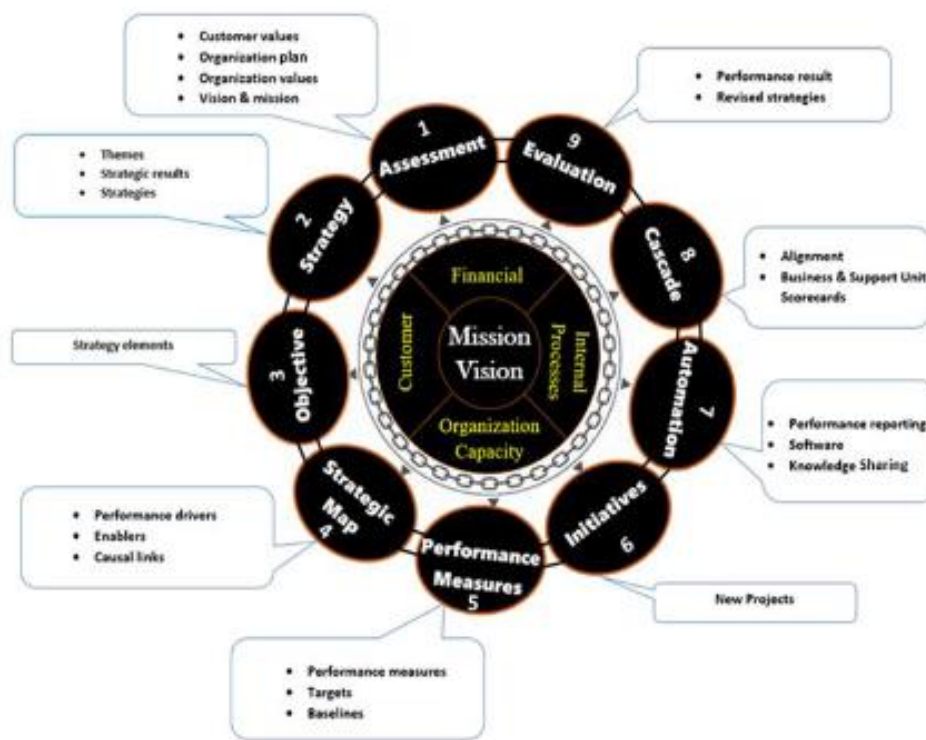
- Στρατηγικές πρωτοβουλίες: Στο στάδιο αυτό αναπτύσσονται, ιεραρχούνται και υλοποιούνται τα έργα που είναι κρίσιμα για την επιτυχία της στρατηγικής. Οι πρωτοβουλίες συμβάλλουν στο να καλύπτονται πιθανά κενά απόδοσης, που προκύπτουν για την επίτευξη των στόχων. Σε αυτή τη φάση κρίνεται σημαντική η διαχείριση των προτεραιοτήτων της επιχείρησης. Μέσω των μέτρων επιδόσεων, μπορούν να τοποθετηθούν σε σειρά τα στρατηγικά εγχειρήματα και να εστιάσει η προσοχή στους πιο κρίσιμους τομείς. Αυτό βοηθά στην αποφυγή της αποσπασματικής προσέγγισης και ενισχύει την εστίαση στους στρατηγικούς στόχους. Είναι, δηλαδή, σημαντικό να επικεντρωθεί ο οργανισμός στην εκτέλεση των έργων με τη

μεγαλύτερη προτεραιότητα, παρά στη δημιουργία μιας λίστας πιθανών δράσεων και έργων. Χωρίς αυτή την πειθαρχημένη εστίαση, οι οργανισμοί θα δυσκολευτούν να υλοποιήσουν τη στρατηγική τους.

- Ανάλυση απόδοσης: Στη φάση αυτή τα δεδομένα μετατρέπονται σε γνώση που στηρίζεται σε στοιχεία. Η αποτελεσματική ανάλυση συμβάλλει στη λήψη αποτελεσματικότερων αποφάσεων που θα οδηγήσουν σε βελτιωμένα στρατηγικά αποτελέσματα. Αυτό το βήμα εστιάζει στη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης για να προσδιοριστεί τι λειτουργεί καλά και τι όχι, τι επιπλέον μέτρα πρέπει να ληφθούν και τι διορθωτικές κινήσεις πιθανόν χρειάζονται, ώστε να γίνει ένας οργανισμός υψηλής απόδοσης.

- Ευθυγράμμιση: Στο στάδιο της ευθυγράμμισης το στρατηγικό πλάνο γίνεται κτήμα όλων και όχι μόνο των διευθυντικών στελεχών της επιχείρησης. Για να εφαρμοστεί επιχειρηματική στρατηγική υψηλού επιπέδου είναι απαραίτητο ο καθένας ξεχωριστά και όλοι μαζί να υποστηρίζουν το όραμα της επιχείρησης και να εργάζονται για την υλοποίησή του. Στη φάση της ευθυγράμμισης η στρατηγική σε επίπεδο οργανισμού υποστηρίζεται από τη στρατηγική του κάθε τμήματος, στην οποία συμβάλλουν οι εργαζόμενοι με συγκεκριμένες ενέργειες, έργα και καθήκοντα.

- Τελική αξιολόγηση: Η τελική αξιολόγηση δίνει την ευκαιρία για αναθεώρηση και ανανέωση. Κατά τη διάρκεια αυτής της φάσης οι ηγέτες και τα διευθυντικά στελέχη των οργανισμών αξιολογούν κατά πόσο το σύστημα στρατηγικού σχεδιασμού και διαχείρισης είναι δυναμικό και διασφαλίζει τη συνεχή βελτίωση στις καθημερινές λειτουργίες και την τελική απόδοση.



Διάγραμμα 3.2.

Τα στάδια σχεδιασμού της Balanced Scorecard

Πηγή: Al-Alawi, 2018

3.5. Στρατηγικά εργαλεία για τον καθορισμό των βασικών δεικτών επίδοσης

Η εφαρμογή της Κάρτας Εξισορροπημένης Αξιολόγησης σε μια επιχείρηση απαιτεί, όπως προαναφέρθηκε, κατάλληλο στρατηγικό σχεδιασμό. Ωστόσο, δεν αρκεί να καταγραφούν μόνο τα βήματα που στοχεύουν στην καλύτερη οργάνωσή της. Απαραίτητη κρίνεται και η αξιοποίηση των στρατηγικών εργαλείων που θα διευκολύνουν τον εντοπισμό των αδυναμιών, αλλά και των δυνατών σημείων του κάθε επιχειρησιακού οργανισμού, θα διερευνήσουν τις απειλές και τις ευκαιρίες που αναδύονται στο πεδίο της αγοράς, θα καθορίσουν το ανταγωνιστικό πλαίσιο που επικρατεί, τις διαθέσιμες αγορές στις οποίες απευθύνονται τα παραγόμενα προϊόντα ή οι παρεχόμενες υπηρεσίες, την αναπτυξιακή φάση στην οποία βρίσκεται η παραγωγική διαδικασία (Morard et al., 2013). Βασικά στρατηγικά εργαλεία που χρησιμοποιούνται συνήθως είναι τα SWOT ANALYSIS, QFD, KPIs, AHP, που στόχο έχουν να καθορίσουν τους βασικούς δείκτες επίδοσης, οι οποίοι είναι κρίσιμοι για την αξιολόγηση της απόδοσης μιας επιχείρησης, ενός τμήματος ή ενός έργου.

SWOT ANALYSIS

Η ανάλυση SWOT είναι ένα εργαλείο στρατηγικού σχεδιασμού που χρησιμοποιείται για τον εντοπισμό και την αξιολόγηση των δυνατών σημείων, των αδυναμιών, των ευκαιριών και των απειλών που εμπλέκονται σε ένα έργο ή επιχειρηματικό εγχείρημα. Τα δυνατά σημεία (Strengths) αφορούν τα εσωτερικά χαρακτηριστικά που δίνουν στην οντότητα πλεονέκτημα έναντι άλλων, ενώ οι αδυναμίες (Weaknesses) σχετίζονται με τα εσωτερικά χαρακτηριστικά που θέτουν την οντότητα σε μειονεκτική θέση σε σχέση με άλλες, τα αρνητικά χαρακτηριστικά, οι περιορισμοί ή οι αδυναμίες μιας επιχείρησης, ενός προϊόντος ή μιας ιδέας που μπορεί να την καθιστούν ευάλωτη ή λιγότερο ανταγωνιστική. Με την ανάλυση SWOT μπορούν να ανιχνευθούν και οι ευκαιρίες (Opportunities) που αναδύονται για μια επιχείρηση, δηλαδή οι εξωτερικοί παράγοντες που η οικονομική οντότητα θα μπορούσε να εκμεταλλευτεί προς όφελός της, αλλά και οι απειλές (Threats) που αφορούν τους εξωτερικούς παράγοντες που θα μπορούσαν να αποτελέσουν κίνδυνο για την οικονομική οντότητα. (Leigh, 2009).

Η ανάλυση περιλαμβάνει τον εντοπισμό και την καταγραφή αυτών των παραγόντων και στη συνέχεια την εξέταση του τρόπου με τον οποίο αλληλεπιδρούν. Είναι ένα πολύτιμο εργαλείο για τη λήψη αποφάσεων, βοηθώντας τους οργανισμούς να αξιοποιήσουν τα δυνατά τους σημεία, να αντιμετωπίσουν τις αδυναμίες, να αξιοποιήσουν ευκαιρίες και να προετοιμαστούν για πιθανές απειλές. Είναι σημαντικό να γίνεται τακτικά για να παρακολουθεί την εξέλιξη του περιβάλλοντος επιχειρηματικής δραστηριότητας (Leigh, 2009).

Πίνακας 3.1.

Οι διαστάσεις του εργαλείου SWOT ANALYSIS

Δυνατά σημεία (Strengths)	Αδυναμίες (Weaknesses)
<ol style="list-style-type: none">Ισχυρή Ομάδα Εργασίας:<ul style="list-style-type: none">Υπάρχει ένα συνεπές, εξειδικευμένο και αποτελεσματικό προσωπικό.Υψηλή Ποιότητα Προϊόντος ή Υπηρεσίας:<ul style="list-style-type: none">Το προϊόν που παράγεται ή η υπηρεσία που παρέχεται είναι	<ol style="list-style-type: none">Χαμηλή Οικονομική Απόδοση:<ul style="list-style-type: none">Προβλήματα σχετικά με την οικονομική διαχείριση ή χαμηλή κερδοφορία.Ανεπαρκής Εκπαίδευση του Προσωπικού:<ul style="list-style-type: none">Η έλλειψη εκπαίδευσης και εξειδίκευσης του προσωπικού μπορεί να

<p>υψηλής ποιότητας και ξεχωρίζει στην αγορά.</p> <p>3. Ισχυρή Επωνυμία (Brand):</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Η επιχείρηση έχει καλή φήμη και αναγνωρίζεται από το κοινό. <p>4. Καινοτομία και Τεχνολογική Πρωτοπορία:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Η χρήση νέων τεχνολογιών και η ικανότητα για προσαρμογή στις καινοτομίες μπορεί να είναι μια δύναμη. <p>5. Αποτελεσματική Διαχείριση:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Καλή διαχείριση των πόρων, ικανότητα λήψης αποφάσεων και εκτέλεσης στρατηγικών. <p>6. Συνεργασίες και Σχέσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Δυνατότητες για συνεργασίες, σχέσεις με άλλους παίκτες στην αγορά που μπορεί να δημιουργήσουν ευκαιρίες. 	<p>οδηγήσει σε αδυναμίες στην εκτέλεση των εργασιών.</p> <p>3. Έλλειψη Καινοτομίας:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Η αδυναμία για παρακολούθηση των τεχνολογικών εξελίξεων ή για εισαγωγή νέων ιδεών και προϊόντων. <p>4. Ανεπαρκής Προώθηση και Μάρκετινγκ:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Η δυσκολία στην αποτελεσματική προώθηση των προϊόντων ή υπηρεσιών. <p>5. Θέματα υποδομής:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Προβλήματα σχετικά με τις υποδομές, όπως έλλειψη τεχνολογικής υποστήριξης ή ανεπαρκείς φυσικοί πόροι. <p>6. Αδυναμία Προσαρμογής στις Αλλαγές της Αγοράς:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Η δυσκολία προσαρμογής σε αλλαγές, στις ανάγκες της αγοράς ή στον ανταγωνισμό.
<p>Ευκαιρίες (Opportunities)</p>	<p>Απειλές (Threats)</p>
<p>1. Αυξημένη Ζήτηση στην Αγορά:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Εάν υπάρχει αυξημένη ζήτηση για τα προϊόντα ή τις υπηρεσίες, αυτό αποτελεί ευκαιρία για αύξηση των πωλήσεων. <p>2. Νέες Αγορές ή Καταναλωτικές Τάσεις:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Η επέκταση σε νέες γεωγραφικές περιοχές ή η προσαρμογή σε νέες τάσεις συμπεριλαμβάνεται σε αυτήν την κατηγορία. <p>3. Αλλαγές στην Νομοθεσία:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Οι αλλαγές στους νόμους και τους κανονισμούς μπορούν 	<p>1. Εντατικός Ανταγωνισμός:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Αν υπάρχει έντονος ανταγωνισμός, μπορεί να επηρεάσει την κερδοφορία και το μερίδιο αγοράς. <p>2. Οικονομική Ύφεση:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Η μείωση της οικονομικής δραστηριότητας μπορεί να επηρεάσει τη ζήτηση και τη χρηματοοικονομική σταθερότητα. <p>3. Αλλαγές στη Νομοθεσία:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Αλλαγές στους νόμους και τους κανονισμούς μπορεί να αυξήσουν το κόστος συμμόρφωσης ή να

<p>να δημιουργήσουν νέες ευκαιρίες ή να ανοίξουν νέους τομείς δραστηριότητας.</p> <p>4. Καινοτομία και Τεχνολογική Ανάπτυξη:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Εάν υπάρχουν νέες τεχνολογίες ή καινοτομίες, μπορούν να αξιοποιηθούν για την παροχή ποιοτικότερων προϊόντων ή υπηρεσιών. <p>5. Συνεργασίες και Συμπααραγωγές:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Δυνατότητες για συνεργασίες με άλλες επιχειρήσεις που μπορούν να ενισχύσουν την ανταγωνιστικότητα. <p>6. Αυξημένη Οικονομική Σταθερότητα:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Αν η οικονομία είναι σε θετική τροχιά, μπορεί να υπάρξουν ευκαιρίες για αύξηση των επενδύσεων και των δαπανών των καταναλωτών. 	<p>περιορίσουν τις επιχειρηματικές δραστηριότητες.</p> <p>4. Ανεπάρκεια Πρώτων Υλών:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Εάν υπάρξουν προβλήματα με την προμήθεια πρώτων υλών, μπορεί να επηρεαστεί η παραγωγή. <p>5. Απώλεια Πελατών:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Η απώλεια κύριων πελατών μπορεί να επηρεάσει σοβαρά τα έσοδα. <p>6. Τεχνολογική στασιμότητα:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Η έλλειψη προσαρμογής στις νέες τεχνολογίες μπορεί να οδηγήσει σε παρωχημένα προϊόντα ή υπηρεσίες. <p>7. Κοινωνικές Αλλαγές:</p> <ul style="list-style-type: none"> ○ Αλλαγές στις προτιμήσεις των καταναλωτών ή στις κοινωνικές τάσεις που μπορούν να επηρεάσουν τη ζήτηση.
--	---

QFD-Quality Function Deployment (Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας)

Το Quality Function Deployment (QFD) ή Ανάπτυξη Λειτουργίας Ποιότητας είναι μια δομημένη μέθοδος για τη μετάφραση των αναγκών ή των απαιτήσεων των πελατών σε συγκεκριμένα χαρακτηριστικά προϊόντος ή υπηρεσίας. Είναι ένα εργαλείο διαχείρισης ποιότητας που στοχεύει να διασφαλίσει ότι τα χαρακτηριστικά ενός προϊόντος ή μιας υπηρεσίας ευθυγραμμίζονται με τις προσδοκίες των πελατών. Το QFD ξεκίνησε στην Ιαπωνία τη δεκαετία του 1960 και έκτοτε έχει υιοθετηθεί ευρέως σε διάφορες βιομηχανίες παγκοσμίως (Kiran, 2017).

Η διαδικασία συνήθως περιλαμβάνει τα ακόλουθα βήματα (Kiran, 2017):

1. *Προσδιορισμός Απαιτήσεων Πελατών (WHATs)*: Το πρώτο βήμα είναι ο εντοπισμός και η ιεράρχηση των αναγκών και των προσδοκιών των πελατών. Αυτό περιλαμβάνει τη συλλογή

πληροφοριών μέσω ερευνών, συνεντεύξεων ή άλλων μεθόδων για να κατανοήσουμε ποια χαρακτηριστικά ή χαρακτηριστικά είναι πιο σημαντικά για τους πελάτες.

2. *Προσδιορισμός Τεχνικών Απαιτήσεων (HOWs)*: Μόλις εντοπιστούν οι απαιτήσεις των πελατών, το επόμενο βήμα είναι να προσδιοριστεί πώς μπορούν να καλυφθούν αυτές οι ανάγκες από τεχνική ή λειτουργική άποψη. Αυτό περιλαμβάνει την κατανομή των συνολικών στόχων σε συγκεκριμένες, μετρήσιμες και εφαρμόσιμες τεχνικές απαιτήσεις.

3. *Δημιουργία του House of Quality (HOQ)*: Το House of Quality είναι ένας πίνακας που αναπαριστά γραφικά τις σχέσεις μεταξύ των αναγκών των πελατών και των τεχνικών απαιτήσεων. Ο πίνακας επιτρέπει στις ομάδες να δίνουν προτεραιότητα στα τεχνικά χαρακτηριστικά με βάση τη σημασία τους για την ικανοποίηση των αναγκών των πελατών.

4. *Υπολογισμός της Βαθμολόγησης Σημασίας*: Οι ομάδες αποδίδουν αξιολογήσεις σχετικής σημασίας στις απαιτήσεις των πελατών, υποδεικνύοντας πόσο κρίσιμη είναι κάθε απαίτηση για την ικανοποίηση του πελάτη. Αυτό βοηθά στην ιεράρχηση των προσπαθειών και των πόρων προς τις πιο κρίσιμες πτυχές του προϊόντος ή της υπηρεσίας.

5. *Καθορισμός στόχων και αλληλεπιδράσεων*: Σε αυτό το βήμα, τίθενται συγκεκριμένοι στόχοι για τις τεχνικές απαιτήσεις για να διασφαλιστεί ότι ευθυγραμμίζονται με τις προσδοκίες των πελατών. Επιπλέον, οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ τεχνικών απαιτήσεων θεωρείται ότι διασφαλίζουν ότι οι αλλαγές σε έναν τομέα δεν επηρεάζουν αρνητικά έναν άλλο.

6. *Υλοποίηση*: Μετά την ολοκλήρωση του House of Quality και τον καθορισμό στόχων, ο οργανισμός μπορεί να προχωρήσει στον πραγματικό σχεδιασμό, ανάπτυξη ή βελτίωση του προϊόντος ή της υπηρεσίας με βάση την ανάλυση QFD.

Το QFD είναι ένα ισχυρό εργαλείο για τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων ή των υπηρεσιών ευθυγραμμίζοντάς τα στενά με τις ανάγκες των πελατών. Ενθαρρύνει τη διαλειτουργική συνεργασία, βοηθά στη λήψη αποφάσεων και παρέχει μια δομημένη προσέγγιση για την ανάπτυξη ή τη βελτίωση του προϊόντος.

AHP-Analytic Hierarchy Process (Ιεραρχική Ανάλυση Αποφάσεων)

Η Διαδικασία Αναλυτικής Ιεραρχίας (AHP) είναι μια μεθοδολογία λήψης αποφάσεων που αναπτύχθηκε από τον Thomas L. Saaty. Είναι μια δομημένη τεχνική για την αντιμετώπιση σύνθετων αποφάσεων οργανώνοντας και αξιολογώντας διαφορετικά κριτήρια και εναλλακτικές λύσεις με ιεραρχικό τρόπο. Το AHP χρησιμοποιείται ευρέως σε διάφορους τομείς

όπως οι επιχειρήσεις, η μηχανική, η υγειονομική περίθαλψη και πολλά άλλα. Η Διαδικασία Αναλυτικής Ιεράρχησης ακολουθεί συγκεκριμένα βήματα (Saaty, 2008):

1. Καθορισμός του προβλήματος:

- Καθορίζεται ο κύριος στόχος και η απόφαση που πρέπει να ληφθεί.
- Κατασκευάζεται μια ιεραρχία κριτηρίων, με τον κύριο στόχο στο επίπεδο κορυφής, ακολουθούμενο από κριτήρια και υποκριτήρια σε χαμηλότερα επίπεδα.

2. Ανάπτυξη πίνακα συγκρίσεων:

- Αξιολογείται η σημασία ενός κριτηρίου έναντι ενός άλλου μέσω συγκρίσεων ανά ζεύγη.
- Χρησιμοποιείται μια κλίμακα (συνήθως αριθμητική, όπως 1 έως 9) για να εκφραστεί η σχετική σημασία ενός κριτηρίου σε σύγκριση με ένα άλλο.

3. Δημιουργία Πίνακα Συνέπειας:

- Μετά την απόκτηση ζευγών συγκρίσεων, δημιουργείται ένας πίνακας για κάθε επίπεδο της ιεραρχίας.

4. Υπολογισμός Διανύσματος Προτεραιότητας:

- Χρησιμοποιούνται μαθηματικοί υπολογισμοί για τον προσδιορισμό των διανυσμάτων προτεραιότητας για κάθε κριτήριο σε κάθε επίπεδο της ιεραρχίας.

5. Έλεγχος Συνέπειας:

- Επαληθεύεται η συνέπεια του συνολικού πίνακα απόφασης συγκρίνοντάς τον με τον πίνακα συνέπειας.

6. Συγκέντρωση:

- Συνδυάζονται τα διανύσματα προτεραιότητας για να ληφθεί ένα συνολικό διάνυσμα προτεραιότητας για κάθε εναλλακτική στο κορυφαίο επίπεδο της ιεραρχίας.

7. Ανάλυση Ευαισθησίας:

- Πραγματοποιείται ανάλυση ευαισθησίας για να εξεταστεί η σταθερότητα των αποτελεσμάτων και να αναγνωριστεί η επίδραση των αλλαγών στις αξιολογήσεις.

8. Λήψη Απόφασης:

- Η εναλλακτική με το υψηλότερο συνολικό διάνυσμα προτεραιότητας θεωρείται η καλύτερη επιλογή βάσει των δεδομένων κριτηρίων.

KPIs-Key Performance Indicators (Βασικοί Δείκτες Απόδοσης)

Οι βασικοί δείκτες απόδοσης (KPIs) είναι μετρήσιμες αξίες που δείχνουν πόσο αποτελεσματικά ένας οργανισμός επιτυγχάνει τους βασικούς επιχειρηματικούς του στόχους. Χρησιμεύουν ως κρίσιμες μετρήσεις για την αξιολόγηση και την παρακολούθηση της απόδοσης. Οι KPIs μπορεί να διαφέρουν μεταξύ διαφορετικών βιομηχανιών και οργανισμών, ανάλογα με τους συγκεκριμένους στόχους και τις προτεραιότητές τους, συνήθως, όμως, αφορούν (Jorpen et al., 2019):

1. Οικονομικοί Δείκτες:

- Κέρδη και ζημίες.
- Μικτά έσοδα.
- Καθαρά έσοδα.
- Ελεύθερα ταμεία ρευστότητας.
- Συνολικός ακαθάριστος αναστολέας (Total Gross Margin).
- Κόστος παραγωγής.

2. Δείκτες Απόδοσης Προσωπικού:

- Ποσοστό της συμμετοχής των εργαζομένων.
- Ποσοστό αποχώρησης.
- Προστατευτική ασφάλιση.

3. Δείκτες Επίδοσης Πωλήσεων:

- Καθαρές πωλήσεις.
- Πωλήσεις ανά πελάτη.
- Ποσοστό μερίδιο αγοράς.

4. Δείκτες Ποιότητας:

- Ποσοστό ανεκτών ελαττωμάτων.
- Ποσοστό επιστροφής προϊόντων.
- Υποστήριξη πελατών.

5. Δείκτες Παραγωγικότητας:

- Κόστος παραγωγής ανά μονάδα.
- Ποσοστό εκμετάλλευσης εγκαταστάσεων.
- Κύκλος παραγωγής.

6. Οικονομικοί Δείκτες:

- Επενδύσεις ενεργητικού.
- Ποσοστό χρέους προς κεφάλαιο.
- Κέρδη ανά μετοχή.

Κατά την επιλογή των KPI, είναι σημαντικό οι οργανισμοί να τους ευθυγραμμίζουν με τους στρατηγικούς τους στόχους και να τους ελέγχουν τακτικά για να διασφαλίζουν τη συνάφεια. Επιπλέον, οι KPI θα πρέπει να είναι SMART: Συγκεκριμένοι, Μετρήσιμοι, Επιτεύξιμοι, Σχετικοί και Χρονικά δεσμευμένοι. Η τακτική παρακολούθηση και ανάλυση των KPI μπορεί να παρέχει πολύτιμες πληροφορίες, βοηθώντας τους οργανισμούς να λαμβάνουν τεκμηριωμένες αποφάσεις και προσαρμογές για τη βελτίωση της απόδοσης.

3.6. Πλεονεκτήματα της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης

Η ιδέα πίσω από την Κάρτα Εξισορροπημένης Αξιολόγησης είναι να παρέχει μια ισορροπημένη προσέγγιση αξιολόγησης, λαμβάνοντας υπόψη ποικίλες πτυχές της επιχείρησης που επηρεάζουν την απόδοσή της. Η χρήση της μεθόδου της Κάρτας Εξισορροπημένης Αξιολόγησης προσφέρει πολλά πλεονεκτήματα για μια επιχείρηση ή οργανισμό (Gomes et al., 2013; Madsen & Stenheim, 2014a):

- *Συνδέει τη στρατηγική με την εκτέλεση:* Η Κάρτα Εξισορροπημένης Αξιολόγησης βοηθά την επιχείρηση να συνδέσει τους στρατηγικούς της στόχους με τις καθημερινές ενέργειες και δραστηριότητες. Με την κατάλληλη διαμόρφωση των μέτρων επιδόσεων, οι οργανισμοί μπορούν να παρακολουθούν πώς οι δραστηριότητες σε όλα τα επίπεδα συμβάλλουν στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων.

- *Ισορροπημένη προσέγγιση:* Η Κάρτα Εξισορροπημένης Αξιολόγησης λαμβάνει υπόψη διάφορες πτυχές της επιχείρησης, όπως οικονομικές, πελατειακές, εσωτερικές διαδικασίες και ανάπτυξη. Αυτό δημιουργεί ισορροπία στην αξιολόγηση της απόδοσης και εξασφαλίζει ότι δεν επικεντρώνεται αποκλειστικά σε οικονομικά μέτρα. Αυτή η ισορροπημένη προσέγγιση επιτρέπει στην επιχείρηση να αντιμετωπίσει τις προκλήσεις και τις ευκαιρίες σε διάφορους τομείς της λειτουργίας της και να προωθήσει τη μακροπρόθεσμη επιτυχία.

- *Επικεντρώνεται στην προγραμματισμένη δράση:* Μια καίρια πτυχή της Balanced Scorecard είναι η εστίαση στην προγραμματισμένη δράση και στις πρωτοβουλίες που απαιτούνται για την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Μέσω των μέτρων επιδόσεων, η επιχείρηση μπορεί να παρακολουθεί την πρόοδο των πρωτοβουλιών της και να προσαρμόζει τη στρατηγική της ανάλογα.

- *Βελτιώνει την επικοινωνία και τη συνεργασία:* Η Κάρτα Εξισορροπημένης Αξιολόγησης προωθεί την επικοινωνία και τη συνεργασία σε όλα τα επίπεδα της επιχείρησης. Όλοι οι εμπλεκόμενοι μπορούν να κατανοήσουν τους στρατηγικούς στόχους, τα μέτρα επιδόσεων και την πρόοδο που σημειώνεται προς αυτούς τους στόχους. Αυτό δημιουργεί μια αίσθηση κοινού στόχου και ενθαρρύνει τη συνεργατική προσέγγιση στην επίτευξη αυτών των στόχων.

- *Δίνει έμφαση στη μακροπρόθεσμη αειφορία:* Μέσω της Balanced Scorecard, η επιχείρηση μπορεί να εστιάσει στη μακροπρόθεσμη αειφορία αναπτύσσοντας στρατηγικούς στόχους που λαμβάνουν υπόψη την κοινωνική ευθύνη, το περιβάλλον και την ηθική διαχείριση. Αυτό δημιουργεί μια επιχείρηση που δρα με βάση τις βέλτιστες πρακτικές και ευθυγραμμίζει τους στόχους της με την κοινωνία και το περιβάλλον.

Σε κάθε περίπτωση, η Κάρτα Εξισορροπημένης Αξιολόγησης παρέχει μια ολοκληρωμένη προσέγγιση για τη διαχείριση και την εκτέλεση της στρατηγικής σε μια επιχείρηση. Βοηθά στην ανάπτυξη συστηματικού πλαισίου αξιολόγησης, παρακολούθησης και βελτίωσης των επιδόσεων, καθώς και στην ενσωμάτωση της στρατηγικής σε όλα τα επίπεδα και τις λειτουργίες της επιχείρησης.

3.7. Προβλήματα από την χρήση της κάρτας εξισορροπημένης αιτιολόγησης

Η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης, λοιπόν, χρησιμοποιείται για να υποστηρίξει τις προσπάθειες της εκάστοτε επιχείρησης να διαμορφώσει τη στρατηγική της και να βελτιώσει τις επιδόσεις της. Ωστόσο, δεν πρέπει να θεωρείται μία γρήγορη λύση που μπορεί εύκολα να εφαρμοστεί σε κάθε οργανισμό. Αφορά μια εξελικτική διαδικασία και όχι μια εφάπαξ διεργασία που μπορεί να ελεγχθεί γρήγορα η αποτελεσματικότητά της. Εάν τα διευθυντικά στελέχη και το προσωπικό δεν αναγνωρίσουν από την αρχή την ανάγκη να δεσμευτούν μακροπρόθεσμα, τότε η εκάστοτε επιχείρηση δεν θα επιτύχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Georgiev, 2017; Syahdan et al., 2018).

Διάφορες μελέτες που έχουν διεξαχθεί σχετικά με την αποτελεσματικότητα της Balanced Scorecard εντοπίζουν εμπόδια που μπορεί να δυσχεράνουν την εφαρμογή της. Ο Kasurinen (2002) αναφερόμενος σε φινλανδικές εταιρείες διαπίστωσε ότι η έλλειψη χρόνου και πόρων συχνά αποτελούσε πρόβλημα, καθώς δεν υπήρχε προθυμία από όλα τα στελέχη των οργανισμών να επενδύσουν επαρκή χρόνο και πόρους στην υλοποίηση του έργου της Balanced Scorecard. Η απροθυμία των στελεχών να ακολουθήσουν το σύστημα της Balanced Scorecard μπορεί να οφείλεται σύμφωνα με τους Andon et al. (2005) και στο ότι η εφαρμογή της κάρτας

εξισορροπημένης αξιολόγησης μπορεί να ανατρέψει τις υφιστάμενες πρακτικές μέτρησης απόδοσης του οργανισμού δημιουργώντας στο εσωτερικό του αντιδράσεις από άτομα που θεωρούν ότι πλήττονται τα συμφέροντά τους ή ότι απειλούνται από την υιοθέτηση ενός τέτοιου εργαλείου αξιολόγησης.

Από τα βασικά προβλήματα που αναφέρονται όσον αφορά την πρακτική χρήση της Balanced Scorecard είναι η έλλειψη υποδομής που θα μπορέσει να υποστηρίξει τις διαδικασίες αξιολόγησης, όπως π.χ. την αυτοματοποιημένη συλλογή δεδομένων, αλλά και η ελλιπής ενημέρωση του προσωπικού σχετικά με τη διαχείριση και την εφαρμογή προηγμένων πληροφοριακών συστημάτων. Ως συνέπεια αυτών, παρατηρείται περιορισμένη δέσμευση απέναντι στην ιδέα της Balanced Scorecard και από τους εργαζόμενους και από τα ανώτατα στελέχη, με αποτέλεσμα να επιβραδύνεται η διαδικασία υλοποίησής της και να μην επιτυγχάνονται τα αναμενόμενα αποτελέσματα (Madsen & Stenheim, 2014b). Βέβαια, υπάρχει και η περίπτωση η ιδέα της Balanced Scorecard να μη συμβαδίζει με την οργανωσιακή κουλτούρα του οργανισμού, κάτι που δυσχεραίνει την προσαρμογή των υπαλλήλων σε αλλαγές και νέες πρακτικές. Δεν είναι εύκολο για όλους τους οργανισμούς να μπορέσουν να ανταποκριθούν στην εφαρμογή ενός πολυδιάστατου συστήματος μέτρησης, που ανατρέπει την υπάρχουσα οργανωσιακή δομή της επιχείρησης εστιάζοντας σε άλλες πτυχές πέρα από τους παραδοσιακούς οικονομικούς αριθμούς. Από την άλλη πλευρά, μπορεί και στο εξωτερικό του οργανισμού να επικρατούν συνθήκες που απαιτούν εξατομικευμένο σχεδιασμό. Συχνά οι κάρτες εξισορροπημένης αξιολόγησης είναι προγραμματισμένες αλγοριθμικά ή βασισμένες σε προκαθορισμένους κανόνες και η εφαρμογή τους δε λαμβάνει πάντα υπόψη σημαντικές λεπτομέρειες ή περιπλοκότητες στη λειτουργία των οργανισμών που απαιτούν περισσότερο διαμορφωμένες απαντήσεις με βάση τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά τους (Madsen & Stenheim, 2014b).

Άλλοι μελετητές θεωρούν ως αρνητική πτυχή της εφαρμογής της Balanced Scorecard την υπερβολική εστίαση στη μέτρηση. Συγκεκριμένα, υποστηρίζουν ότι η χρήση του λογισμικού Balanced Scorecard έχει την τάση να δίνει μεγαλύτερη σημασία σε μετρήσεις παρά στην ανάπτυξη της αντίστοιχης κουλτούρας στον οργανισμό. Αντιμετωπίζεται, δηλαδή, ως ένα τεχνικό εργαλείο μέτρησης χωρίς να δίνεται σημασία σε οργανωτικά ή στρατηγικά ζητήματα που έχουν πιο μακροπρόθεσμα αποτελέσματα (Braam & Nijssen, 2004).

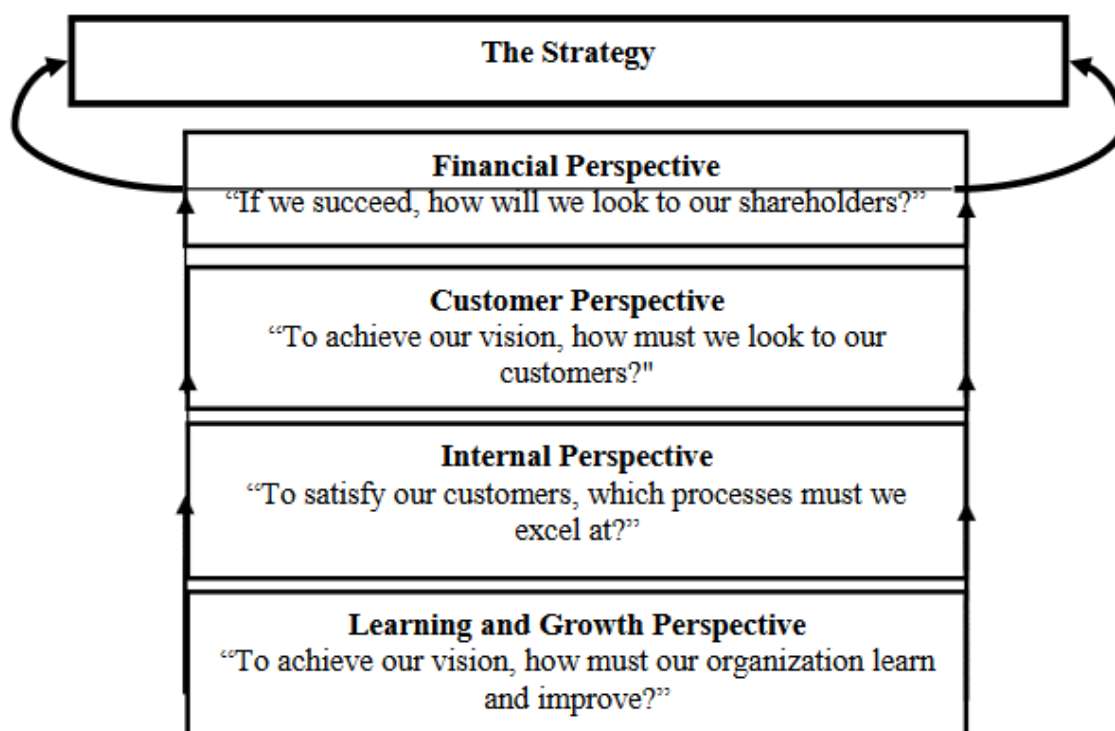
Η εφαρμογή της Balanced Scorecard μπορεί να αποδειχθεί δύσκολη υπόθεση σε έναν οργανισμό με υψηλό κύκλο εργασιών και πολλές εναλλαγές στο προσωπικό. Η διαδικασία της

εξισορροπημένης αξιολόγησης θεωρείται σκόπιμο να παρακολουθείται εξ αρχής από όλα τα εμπλεκόμενα μέλη, ώστε να μπορούν να συμμετέχουν στην υλοποίησή της. Ωστόσο, συχνά εξωτερικοί παράγοντες επηρεάζουν τη λειτουργία των οργανισμών και τη σύνθεση του προσωπικού. Την περίοδο της οικονομικής κρίσης οι οργανισμοί ακολούθησαν πρακτικές του παρελθόντος, καθώς αυτό που ενδιέφερε ήταν τα έσοδα του οργανισμού και η διατήρηση των πελατών. Κάτω από τις δύσκολες οικονομικές συνθήκες δίνεται περισσότερο έμφαση στα βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα, οπότε δεν ευνοούνται πρακτικές που απαιτούν μακροπρόθεσμο σχεδιασμό, όπως η εφαρμογή της Balanced Scorecard. Είναι, επίσης, πολύ σημαντικό να υπάρχει συνέχεια στη φάση υλοποίησης της Balanced Scorecard, με προσωπικό που δεσμεύεται από την αρχή και εξοικειώνεται με τις διαδικασίες μέτρησης. Κατά τη διάρκεια τα οικονομικής ύφεσης πολλοί οργανισμοί αναγκάστηκαν να διαφοροποιήσουν τη σύνθεση και τον αριθμό του προσωπικού, κάτι που δεν ευνοούσε την παρακολούθηση αυτής της ιδέας διαχείρισης (Madsen & Stenheim, 2014b).

Αυτό που είναι σημαντικό να ληφθεί υπόψη είναι ότι η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης αποτελεί ένα εργαλείο που μπορεί να παρέχει κατευθυντήριες γραμμές και αρχές για μια κατάσταση, αλλά δεν αντικαθιστά την ανάγκη για προσεκτική κρίση και ανάλυση της κατάστασης. Η εφαρμογή της μπορεί να εξαρτάται από την ακρίβεια και την εγκυρότητα των δεδομένων που χρησιμοποιούνται για την ανάπτυξή της, επομένως πρέπει να γίνεται με σύνεση και συνειδητοποίηση των περιορισμών της. Για τον αποτελεσματικό σχεδιασμό της στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι σημαντικό να λαμβάνονται υπόψη και άλλες πηγές πληροφόρησης, να αξιολογούνται οι ειδικές περιστάσεις και να εξατομικεύονται τα προγράμματα ελέγχου των λειτουργιών της επιχείρησης (Georgiev, 2017; Syahdan et al., 2018).

3.8. Η εφαρμογή της BSC στον ιδιωτικό τομέα

Η εφαρμογή της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης ξεκίνησε από τον ιδιωτικό τομέα και εξελίχθηκε με την πάροδο του χρόνου από εργαλείο μέτρησης της απόδοσης σε εργαλείο διαχείρισης της απόδοσης. Στους ιδιωτικούς οργανισμούς οι τέσσερις διαστάσεις της κάρτας συνδέονται μεταξύ τους με μία αλυσίδα σχέσεων αιτίου αποτελέσματος. Η ενίσχυση και η ευθυγράμμιση των άυλων περιουσιακών στοιχείων οδηγεί στη βελτίωση της απόδοσης, η οποία με τη σειρά της οδηγεί στην επιτυχία για πελάτες και μετόχους.



Διάγραμμα 3.3.

Η εφαρμογή της BSC στον ιδιωτικό τομέα

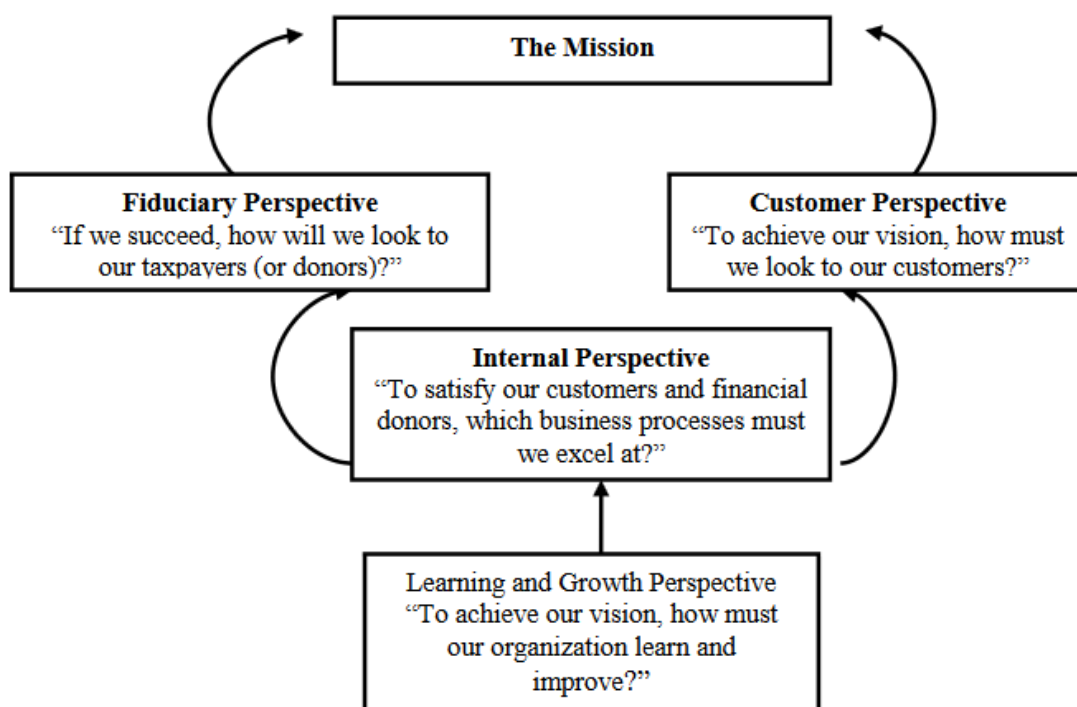
Πηγή: Kaplan & Norton, 2004

Στο Διάγραμμα 3.3. περιγράφεται η στρατηγική που μπορεί να οδηγήσει τις επιχειρήσεις και τους οργανισμούς να ακολουθήσουν μια βιώσιμη πορεία. Στην κορυφή της κλίμακας τοποθετούνται οι δημοσιονομικές προοπτικές. Η εφαρμογή της BSC στον ιδιωτικό τομέα αναγνωρίζει ότι ο πελάτης έχει δύο διακριτούς, αλλά και συμπληρωματικούς ρόλους: πληρώνει και απολαμβάνει τις υπηρεσίες που παρέχει η επιχείρηση. Η επιτυχής συνεργασία με στοχευμένους πελάτες παρέχει ένα πρωταρχικό στοιχείο για καλύτερη οικονομική απόδοση. Από την άλλη, η πρόταση αξίας του πελάτη δημιουργείται από την εσωτερική επιχειρηματική διαδικασία. Η εσωτερική επιχειρηματική διαδικασία μπορεί να θεωρηθεί ως κορυφαίος δείκτης της βελτίωσης των αποτελεσμάτων των οικονομικών και πελατειακών προοπτικών. Τέλος, οι στόχοι μάθησης και ανάπτυξης απεικονίζουν τον τρόπο με τον οποίο οι εργαζόμενοι, η αξιοποίηση της τεχνολογίας και τα οργανωτικά χαρακτηριστικά συνδέονται για τη διατήρηση της στρατηγικής. Ως εκ τούτου, μπορεί να ειπωθεί ότι η μάθηση και η ανάπτυξη θεωρούνται βασικός δείκτης για την απόδοση των πελατών, της εσωτερικής διαδικασίας και της οικονομικής απόδοσης (Basuony & Elmoursy, 2016).

3.9. Η εφαρμογή της BSC σε δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς

Τα τελευταία χρόνια η BSC έχει υιοθετηθεί και από δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Ένα από τα εμπόδια στην εφαρμογή της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης σε αυτούς τους φορείς είναι η σημαντική δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι ΜΚΟ να καθορίσουν με σαφήνεια τις στρατηγικές τους. Σε αυτές τις περιπτώσεις η BSC χρησιμοποιείται περισσότερο για την αξιολόγηση των βασικών δεικτών απόδοσης παρά για την αξιολόγηση της στρατηγικής. Η πλειονότητα των ΜΚΟ δεν καλύπτεται από την αρχική κατασκευή της BSC που τοποθέτησε τις δημοσιονομικές προοπτικές στην κορυφή της κλίμακας. Η δημοσιονομική επιτυχία δεν είναι ο κύριος στόχος για τους περισσότερους από αυτούς τους οργανισμούς. Πολλοί ανακατασκευάζουν την κάρτα αξιολόγησης, ώστε να θέσουν στην κορυφή των προτεραιοτήτων τους ωφελούμενους από τις υπηρεσίες (ή τους πολίτες – στην περίπτωση των δημόσιων υπηρεσιών). Για αυτού του είδους τους οργανισμούς η εστίαση βρίσκεται κυρίως στην επιτυχία της αποστολής ή των στόχων τους.

Το Διάγραμμα 3.4. δείχνει τις προοπτικές εφαρμογής της BSC στους δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς. Η διαδικασία σε έναν μη κερδοσκοπικό οργανισμό επιτυγχάνεται πρώτα από δωρητές που προσφέρουν τους οικονομικούς πόρους, τη στιγμή που κάποιοι άλλοι είναι αποδέκτες των υπηρεσιών του οργανισμού. Έτσι, τοποθετούνται στην κορυφή οι προοπτικές του δότη και του αποδέκτη. Οι οργανισμοί αυτοί αναπτύσσουν στόχους τόσο για τους δωρητές, όσο και για τους αποδέκτες και στη συνέχεια προσδιορίζουν τις εσωτερικές διαδικασίες (Kaplan & Norton, 2001).



Διάγραμμα 3.4.

Η εφαρμογή της BSC σε δημόσιους και μη κερδοσκοπικούς οργανισμούς

Πηγή: Kaplan & Norton, 2004

Οι περισσότερες εφαρμογές της BSC παρατηρούνται στον ιδιωτικό τομέα. Ωστόσο, έχει υποστηριχθεί ότι η ενίσχυση και η βελτίωση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας των κρατικών λειτουργιών στους δημόσιους οργανισμούς μπορεί να επιτευχθεί μέσω του σημαντικού ρόλου των συστημάτων μέτρησης απόδοσης (Basuony & Elmoursy, 2016).

3.10. Ανακεφαλαίωση

Η Balanced Scorecard είναι ένα πλαίσιο εφαρμογής και διαχείρισης στρατηγικής. Συνδέει το όραμα των επιχειρήσεων με στρατηγικούς στόχους, μέτρα και πρωτοβουλίες. Εξισορροπεί τα οικονομικά μέτρα με τα μέτρα απόδοσης που σχετίζονται με όλα τα μέρη του οργανισμού. Η μέθοδος προσπαθεί να προωθήσει την ισορροπία ανάμεσα σε όλες τις οργανωτικές λειτουργίες της επιχείρησης, με στόχο την υλοποίηση των επιθυμητών αποτελεσμάτων. Προσεγγίζοντας τους οργανισμούς μέσα από τις τέσσερις διαστάσεις της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης, που αποτελούνται από οικονομικούς, αλλά και μη χρηματοοικονομικούς στόχους, δημιουργείται σχέση αλληλεξάρτησης ανάμεσα στην επένδυση, τις λειτουργίες και

τα επιδιωκόμενα αποτελέσματα, που μπορούν να αξιολογηθούν και να αναπτυχθούν περαιτέρω.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4: Η εφαρμογή της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης στη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου

4.1. Εισαγωγή

Η εφαρμογή της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης στη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να βοηθήσει την επιχείρηση να επιτύχει ισορροπημένη ανάπτυξη και βελτίωση της απόδοσής της σε διάφορους τομείς. Μέσω της Balanced Scorecard προσφέρεται ένα πλαίσιο για την αντικειμενική αξιολόγηση των διάφορων πτυχών της επιχείρησης, ενώ προωθείται η συνεκτικότητα στην αξιολόγηση, καθώς με τη χρήση συγκεκριμένων δεικτών απόδοσης που συνδέονται με τους στόχους και τη στρατηγική της επιχείρησης, μπορεί να διασφαλιστεί ότι η αξιολόγηση είναι συνεπής και ευθυγραμμισμένη με τους στόχους της επιχείρησης.

Μέσω της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης, ο εσωτερικός έλεγχος μπορεί να αναγνωρίσει τις περιοχές όπου η απόδοση είναι αδύναμη και να προσδιορίσει τους τομείς που χρειάζονται βελτίωση. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε δράσεις προς την κατεύθυνση της βελτίωσης της απόδοσης και της αποτελεσματικότητας της επιχείρησης. Κατά τη διάρκεια της εφαρμογής της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης, οι εσωτερικοί ελεγκτές αξιολογούν κάθε παράμετρο ξεχωριστά και αναλύουν την ικανότητα του συστήματος ελέγχου να τηρεί αυτήν την παράμετρο. Στη συνέχεια, αξιολογούν την ισορροπία γενικότερα, δηλαδή το πώς συνδυάζονται οι παράμετροι μεταξύ τους και εάν υπάρχουν ανισορροπίες ή ασυνέπειες.

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο, λοιπόν, καταβάλλεται προσπάθεια να συσχετισθεί η εφαρμογή της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης με τις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις. Το συμπέρασμα που αναδεικνύεται και από τη βιβλιογραφική ανασκόπηση ερευνών που έχουν μελετήσει το συσχετισμό αυτό είναι ότι η Balanced Scorecard στον εσωτερικό έλεγχο επιτρέπει την ισορροπημένη διαχείριση των στρατηγικών στόχων της επιχείρησης με στόχο την υλοποίηση του οράματος και της αποστολής της.

4.2. Η σχέση της εξισορροπημένης αξιολόγησης με τον εσωτερικό έλεγχο στις επιχειρήσεις

Όπως έχει προαναφερθεί, ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί μια αντικειμενική, ανεξάρτητη δραστηριότητα αξιολόγησης και συμβουλευτικής που στόχο έχει να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες ενός οργανισμού. Συμβάλλει στην επίτευξη των στόχων του οργανισμού προσφέροντας μια συστηματική, πειθαρχημένη προσέγγιση για τη βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαδικασιών διαχείρισης κινδύνου, ελέγχου και διοικητικής λειτουργίας (ΠΑ, 2013). Ο εσωτερικός έλεγχος είναι καταλύτης για την επίτευξη της αποστολής και του οράματος των οργανισμών, που δεν είναι άλλο από την επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία.

Οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί αποτελούν τη βάση της οικονομίας, οι οποίοι έχουν δεχτεί την τελευταία δεκαετία σοβαρά πλήγματα στη λειτουργία τους από τις δυσχερείς εξωτερικές συνθήκες. Ταυτόχρονα, ο όγκος και η πολυπλοκότητα των εργασιών και των απαιτήσεων, καθώς και ο κίνδυνος σφαλμάτων είναι ιδιαίτερα υψηλός. Οι προκλήσεις της σημερινής εποχής αναγκάζουν συχνά τις επιχειρήσεις να μεταβάλλουν το όραμά τους και την αποστολή τους, να επανεξετάζουν τους ρόλους και τις στρατηγικές τους και να τροποποιούν τις προτεραιότητες απόδοσής τους. Για την μέτρηση και την παρακολούθηση της απόδοσης χρησιμοποιείται η Balanced Scorecard, την οποία αξιοποιούν ευρέως οι υπεύθυνοι χάραξης πολιτικής του κάθε οργανισμού. Η εξισορροπημένη κάρτα αξιολόγησης είναι ένα αποτελεσματικό εργαλείο για την τελειοποίηση και την εφαρμογή της στρατηγικής, όπως επίσης και για την ανάδειξη της αξίας της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου (Frigo, 2002).

Η χρήση του συστήματος μέτρησης της απόδοσης έναντι των συμβατικών τρόπων αξιολόγησης της πορείας ενός οργανισμού εφαρμόστηκε το 2000, με στόχο να αναβαθμιστεί ποιοτικά η διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου. Μέχρι τότε παρατηρούνταν συχνά διάσταση ανάμεσα στον αρχικό σχεδιασμό των στρατηγικών στόχων των οργανισμών και στα τελικά αποτελέσματα, οπότε η αξιοποίηση της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης θεωρήθηκε ότι θα μπορούσε να γεφυρώσει αυτό το χάσμα. Η μεθοδολογία της Balanced Scorecard στηρίζεται κυρίως στα εξής σημεία:

- Αξιολογείται ο εσωτερικός έλεγχος με βάση τις τέσσερις διαστάσεις της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης.

- Οι δείκτες μέτρησης της απόδοσης πρέπει να συνδέονται άρρηκτα με την αποστολή και τους στόχους του κάθε τμήματος του οργανισμού.

- Το όραμα της επιχείρησης πρέπει να αποτελεί σύνολο επιμέρους στόχων και μάλιστα μακροπρόθεσμων.

- Είναι ανάγκη να αξιοποιούνται διαρκώς βασικές διαδικασίες, όπως η επεξεργασία των στόχων της επιχείρησης, η επικοινωνία τους στα στελέχη, ο προγραμματισμός των στρατηγικών, η ανατροφοδότηση των ενεργειών, η μάθηση (Koutouris et al., 2018).

Τα επόμενα χρόνια διεξήχθησαν πολλές μελέτες για την αποτελεσματικότητα της Balanced Scorecard, καθώς εξετάστηκε η χρήση της από εσωτερικούς ελεγκτές. Σύμφωνα με τις μελέτες αυτές, εξετάστηκαν και αξιολογήθηκαν επιχειρήσεις που λειτουργούσαν με βάση το πρότυπο της εξισορροπημένης αξιολόγησης. Λαμβάνοντας υπόψη τα ερευνητικά δεδομένα διαπιστώθηκαν τα πλεονεκτήματα της Balanced Scorecard και επιβεβαιώθηκε ο ρόλος της στην αποτελεσματικότερη εταιρική διακυβέρνηση.

Συνολικά, η συνεργία της ισορροπημένης κάρτας με τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου σε μια επιχείρηση επιτρέπει την ολοκληρωμένη διαχείριση των στρατηγικών στόχων και την επίτευξη της αποτελεσματικής λειτουργίας της. Όσον αφορά τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης και τις σχετικές μετρήσεις, η ισορροπημένη κάρτα προσφέρει το πλαίσιο για την καθορισμό, την παρακολούθηση των στρατηγικών στόχων και τη μέτρηση της επίτευξής τους, ενώ οι εσωτερικές διαδικασίες ελέγχου συμβάλλουν στην εξασφάλιση ότι οι διαδικασίες που υλοποιούνται για την επίτευξη των στόχων είναι αξιόπιστες και αποτελεσματικές. Οι μετρήσεις της ισορροπημένης κάρτας μπορούν να παρέχουν εισηγήσεις για την ανάπτυξη και βελτίωση των εσωτερικών ελέγχων (Niven, 2002). Από την άλλη, οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου παρέχουν ένα πλαίσιο για την παρακολούθηση των επιχειρησιακών διαδικασιών και την ανίχνευση πιθανών προβλημάτων ή ανωμαλιών. Η ισορροπημένη κάρτα συμπληρώνει αυτήν την αξιολόγηση παρέχοντας μετρήσεις και δείκτες απόδοσης που αντικατοπτρίζουν την επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Με την ενσωμάτωση της ισορροπημένης κάρτας στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, η επιχείρηση μπορεί να ανιχνεύει πιθανά προβλήματα ή ασυνέπειες στις διαδικασίες της και να προβαίνει σε προσαρμογές και βελτιώσεις που θα την οδηγήσουν προς την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων (Gazi et al., 2022).

Η ισορροπημένη κάρτα συνδέει τους στρατηγικούς στόχους με τις διάφορες πτυχές της επιχείρησης. Αυτό επιτρέπει την ανάλυση των αιτίων που επηρεάζουν την απόδοση της επιχείρησης. Οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου μπορούν να βοηθήσουν στην αναγνώριση των

πιθανών παραγόντων που επηρεάζουν την απόδοση, όπως αδυναμίες στις διαδικασίες, ανεπάρκεια πόρων ή έλλειψη κατάρτισης του προσωπικού. Αυτή η ανάλυση αιτίων μπορεί να οδηγήσει σε βελτιώσεις στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου, προκειμένου να αντιμετωπιστούν αυτοί οι παράγοντες και να βελτιωθεί η απόδοση της επιχείρησης. Σε κάθε περίπτωση, η ισορροπημένη κάρτα και οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου συμβάλλουν και οι δύο στον στόχο της συνεχούς βελτίωσης. Η αξιολόγηση των μετρήσεων απόδοσης στην ισορροπημένη κάρτα μπορεί να αποκαλύψει περιοχές που απαιτούν βελτίωση στις διαδικασίες. Με τη συνεχή παρακολούθηση και ανάλυση των εσωτερικών ελέγχων, η επιχείρηση μπορεί να εντοπίσει προβλήματα και να υιοθετήσει βελτιωμένες διαδικασίες για την επίτευξη αυξημένης αποδοτικότητας και αποτελεσματικότητας (Tawse & Tabesh, 2023).

Επιπλέον, οι εσωτερικοί έλεγχοι μπορούν να συμβάλουν στη διασφάλιση της ακρίβειας και της εγκυρότητας των δεδομένων που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης στην εξισορροπημένη κάρτα. Μέσω των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου, μπορούν να γίνουν έλεγχοι διαδικασιών, διαχείρισης κινδύνων, αυθεντικότητας των δεδομένων και προστασίας από απάτη. Αυτό εξασφαλίζει ότι οι μετρήσεις και οι αναφορές που χρησιμοποιούνται για την αξιολόγηση της απόδοσης στην εξισορροπημένη κάρτα είναι αξιόπιστες και ακριβείς (Yangklan, 2022). Δεν πρέπει να παραλειφθεί ότι η εξισορροπημένη κάρτα και οι διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου συνδέονται στον τομέα της διαχείρισης της αλληλεπίδρασης μεταξύ των διαφόρων τμημάτων και επιπέδων της επιχείρησης. Η εξισορροπημένη κάρτα προάγει την κατανόηση και τη συνεργασία μεταξύ των διαφόρων τμημάτων, ενώ οι εσωτερικοί έλεγχοι διασφαλίζουν τη συμμόρφωση με τους εσωτερικούς κανονισμούς, πολιτικές και διαδικασίες που θεσπίζονται από την επιχείρηση (Quesado et al., 2022).

4.3. Βιβλιογραφική ανασκόπηση ερευνών

Η σχέση της εφαρμογής της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης με την αποτελεσματικότητα του εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις έχει προσελκύσει το ερευνητικό ενδιαφέρον των μελετητών που αναζητούν τρόπους, για να υποστηριχθεί η προσπάθεια των οργανισμών να θέσουν στόχους και να υλοποιήσουν το όραμά τους.

Από τους πρώτους που ασχολήθηκαν με τη συμπληρωματική λειτουργία της Balanced Scorecard και του εσωτερικού ελέγχου υπήρξε ο Ziegenfuss (2000), ο οποίος εξέτασε το πώς η εφαρμογή συστημάτων μέτρησης απόδοσης μπορεί να διασφαλίσει την ποιότητα εσωτερικού ελέγχου σε έναν οργανισμό. Ο ίδιος υποστήριξε ότι η αξιοποίηση της Balanced Scorecard θα

μπορούσε να καλύψει το κενό που συχνά δημιουργείται ανάμεσα στον αρχικό σχεδιασμό της στρατηγικής από την πλευρά των οργανισμών και στα τελικά αποτελέσματα των πρακτικών που ακολουθούνται. Ανάλογα με τις ανάγκες της επιχείρησης που πρέπει να εξυπηρετήσει το τμήμα εσωτερικού ελέγχου ο εκάστοτε διευθύνων σύμβουλος και οι εσωτερικοί ελεγκτές μπορούν να αξιοποιήσουν τη λειτουργία της Balanced Scorecard ακολουθώντας βασικά σημεία της μεθοδολογίας της:

- Η αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη το όραμα και τους στόχους της επιχείρησης.
- Η αξιολόγηση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου είναι απαραίτητο να στηρίζεται στις τέσσερις διαστάσεις της Balanced Scorecard: τη δημοσιονομική, την πελατειακή, των εσωτερικών διεργασιών και της καινοτομίας, της μάθησης και της ανάπτυξης.
- Το όραμα του οργανισμού κρίνεται σκόπιμο να περιλαμβάνει ένα ολοκληρωμένο σύνολο μακροπρόθεσμων στόχων και αντίστοιχων μέτρων.
- Απαραίτητη κρίνεται η αξιοποίηση τεσσάρων βασικών διαδικασιών: αποκωδικοποίηση των στόχων και της αποστολής της επιχείρησης, επικοινωνία του οράματος στα στελέχη, σχεδιασμός των στρατηγικών πρακτικών, ανατροφοδότηση και μάθηση.

Καθοριστικό ρόλο στην έρευνα για την αξιολόγηση του εσωτερικού ελέγχου μέσω του προτύπου της Balanced Scorecard διαδραμάτισε ο Frigo (2002). Ο ίδιος ασχολήθηκε με το εργαλείο της Balanced Scorecard προσαρμόζοντας τη χρήση της στις διαδικασίες του εσωτερικού ελέγχου, αξιοποιώντας τις καινοτομίες της και καθοδηγώντας τους εσωτερικούς ελεγκτές για την αποτελεσματική εφαρμογή της. Και ο Frigo (2002) θεωρούσε ότι είναι απαραίτητο να λαμβάνονται υπόψη για τη μέτρηση της απόδοσης των οργανισμών η σκοπιά των πελατών, οι ποσοτικοί δείκτες μέτρησης, ο συσχετισμός ανάμεσα στα αποτελέσματα των ελέγχων και τις προσδοκίες των πελατών, η επιδίωξη για καινοτόμες στρατηγικές, ανάλογα και με τις δυνατότητες της κάθε επιχείρησης.

Ο Melville (2003) διεξήγαγε εμπειρική έρευνα, προκειμένου να διαπιστώσει αν η εφαρμογή της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης μπορεί να έχει θετικά αποτελέσματα στο έργο των εσωτερικών ελεγκτών, όσον αφορά τη συμμετοχή τους στην επιχειρησιακή στρατηγική. Σύμφωνα με τα ευρήματα της έρευνάς του, η υιοθέτηση της Balanced Scorecard διαδραματίζει σημαντικό ρόλο στην εταιρική διακυβέρνηση ενισχύοντας το ρόλο των εσωτερικών ελεγκτών, που αποκτούν ενεργό συμμετοχή στο σχεδιασμό της στρατηγικής διοίκησης, αλλά και επιτυγχάνοντας την αποτελεσματική διαχείριση των στρατηγικών στόχων μέσω της

αξιοποίησης ποιοτικών και ποσοτικών δεικτών. Ο ίδιος θεωρούσε ότι η σωστή εφαρμογή της Balanced Scorecard αποτελεί το βασικό υπόβαθρο για την επιτυχή λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου.

Τη χρήση των δυνατοτήτων της Balanced Scorecard στην αξιολόγηση των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου διερεύνησαν και οι Seminogovas & Rupsys (2006), οι οποίοι επισημαίνουν επίσης την αναγκαιότητα να είναι ο εσωτερικός έλεγχος άρρηκτα συνδεδεμένος με την αποστολή, το όραμα και το στρατηγικό σχεδιασμό της επιχείρησης, προκειμένου να φέρει τα προσδοκώμενα αποτελέσματα η εφαρμογή της Balanced Scorecard. Ο εσωτερικός έλεγχος αποτελεί το βασικό μηχανισμό για τη διασφάλιση της επιτυχημένης πορείας των οργανισμών και των επιχειρήσεων, αφού μέσω αυτού επιτυγχάνεται η διαχείριση των κινδύνων και η αντιμετώπιση των προκλήσεων της αγοράς. Η Balanced Scorecard, σύμφωνα με τη γνώμη των ερευνητών, συνιστά ένα από τα πιο αξιόπιστα εργαλεία μέτρησης της απόδοσης, αφού μπορεί να εξατομικευθεί σε συγκεκριμένα τμήματα, όπως αυτό του εσωτερικού ελέγχου.

Αντίστοιχη διαδικτυακή έρευνα διεξήγαγαν οι Rupsys & Boguslauskas (2007), για να καταλήξουν σε συμπεράσματα σχετικά με τον κατάλληλο τρόπο αξιολόγησης της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου. Η διαπίστωσή τους ήταν ότι αποτελεί απαραίτητη πρακτική η μέτρηση της απόδοσης για μια επιτυχημένη επιχειρηματική πορεία, ειδικά όσον αφορά τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου. Για τους ερευνητές, η εφαρμογή της Balanced Scorecard για την αξιολόγηση της απόδοσης αποτελεί την πιο ενδεδειγμένη λύση, καθώς θεωρείται αξιόπιστο και έγκυρο εργαλείο μέτρησης, αλλά και συμβατό με τις πολλαπλές πτυχές της διαδικασίας του εσωτερικού ελέγχου.

Την αποτελεσματικότητα μιας ποιοτικής ελεγκτικής διαδικασίας που υποστηρίζεται από πρότυπα αξιολόγησης, όπως η Balanced Scorecard ανέδειξαν σε άρθρο τους και οι Mihret & Yismaw (2007). Μέσα από τη διερεύνηση των διαδικασιών που εφαρμόζονταν σε μια Αιθιοπική δημόσια επιχείρηση κατέληξαν στο συμπέρασμα ότι οι ελεγκτικοί μηχανισμοί λειτουργούν πιο αξιόπιστα και αποτελεσματικά, όταν καθοδηγούνται από τη μεθοδολογία της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης.

Στην ερευνητική τους μελέτη οι Bota-Avram & Palfi (2009) διαπιστώνουν την αναγκαιότητα για μέτρηση της απόδοσης των διαδικασιών εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις, οπότε και διερεύνησαν τα διαθέσιμα συστήματα μέτρησης σε μια προσπάθεια να εντοπίσουν το καταλληλότερο και αποτελεσματικότερο. Με βάση τα ευρήματα της έρευνάς τους η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης είναι αυτή που συνδυάζει τους κατάλληλους

ποιοτικούς και ποσοτικούς δείκτες, που κρίνονται απαραίτητοι για να καλύψουν τις απαιτήσεις μιας αυστηρής εσωτερικής ελεγκτικής διαδικασίας. Σε παρόμοια συμπεράσματα κατέληξαν και οι Bota-Avram et al. (2010), οι οποίοι διεξήγαγαν έρευνα με στόχο να εντοπίσουν τα πιο δημοφιλή εργαλεία μέτρησης της απόδοσης, που υιοθετούνται από επιχειρήσεις διεθνώς. Σύμφωνα με τα πορίσματα της έρευνάς τους, η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης δείχνει να συγκεντρώνει σε διεθνές επίπεδο την προτίμηση των διευθυντών εσωτερικού ελέγχου, οι οποίοι θεωρούν ότι η χρήση της παρέχει ακρίβεια στις μετρήσεις, οπότε και διασφαλίζει την ποιότητα των παρεχόμενων υπηρεσιών. Ο συσχετισμός της Balanced Scorecard με τις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου στις επιχειρήσεις απασχόλησε και τους Sarens et al. (2011), οι οποίοι θεώρησαν ότι η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης περιλαμβάνει ένα ευρύ φάσμα δεικτών, κάτι που μπορεί να φανεί ιδιαίτερα χρήσιμο στα διοικητικά στελέχη των επιχειρήσεων.

Για την ενίσχυση της αποτελεσματικότητας του εσωτερικού ελέγχου έκανε λόγο και ο Feizizadeh (2012) στην έρευνά του υποστηρίζοντας ότι για τις επιχειρήσεις αποτελεί υπόθεση ρουτίνας να μετρούν και να ποσοτικοποιούν την απόδοση των δραστηριοτήτων τους. Μέσα σε αυτά τα πλαίσια και τα τμήματα του εσωτερικού ελέγχου πρέπει να αποδείξουν τη δική τους αποτελεσματικότητα χρησιμοποιώντας ένα σύστημα μέτρησης απόδοσης που να συνδέεται με τις προσδοκίες των βασικών ενδιαφερομένων. Για να ικανοποιηθούν οι προσδοκίες αυτές απαιτείται ένα πλαίσιο μέτρησης υψηλού επίπεδο που να εγγυάται ακριβή αξιολόγηση, διαχείριση κινδύνων και ευθυγράμμιση της εταιρικής διακυβέρνησης με την αποστολή και το όραμα της επιχείρησης. Η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τη μέτρηση της απόδοσης σημαντικών επιχειρηματικών δραστηριοτήτων ευρείας βάσης δημιουργώντας υψηλές προσδοκίες και προϋποθέσεις για υψηλά επαγγελματικά πρότυπα.

Και ο Hafez (2015) προτείνει την ενσωμάτωση της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης στις διαδικασίες εσωτερικού ελέγχου των επιχειρήσεων. Με την υιοθέτηση των εργαλείων μέτρησης απόδοσης που διαθέτει η Balanced Scorecard, οι ελεγκτικές διαδικασίες μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικές και αξιόπιστες, ειδικά όσον αφορά το θέμα της διαχείρισης των κινδύνων. Με αυτό τον τρόπο θα εντοπίζονται ευκολότερα τα προβλήματα που μπορεί να υπάρχουν στη βάση, οπότε να γίνονται έγκαιρες παρεμβάσεις για τη διόρθωσή τους. Χρησιμοποιώντας τη Balanced Scorecard η ομάδα εσωτερικού ελέγχου μπορεί να προλαμβάνει κινδύνους αποφεύγοντας κόστη για τη λειτουργία του οργανισμού και να προβαίνει σε χρήσιμες προτάσεις και επιλογές που προσθέτουν αξία στην επιχειρηματική δραστηριότητα.

Με αυτό το θέμα ασχολήθηκαν και οι Baiden et al. (2016), οι οποίοι υποστήριξαν ότι η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης βοηθά στον καθορισμό στρατηγικών στόχων για την εσωτερική έλεγχο της επιχείρησης. Σε κάθε τομέα εσωτερικού ελέγχου, η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης μπορεί να βοηθήσει στον καθορισμό συγκεκριμένων μετρήσεων που θα αντικατοπτρίζουν την απόδοση και την πρόοδο στην εκάστοτε πτυχή του ελέγχου, ενώ μπορεί να χρησιμοποιηθεί ως εργαλείο για την αναφορά και την επικοινωνία των αποτελεσμάτων των εσωτερικών ελέγχων.

Για την αξιολόγηση της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου μέσω της μεθόδου Balanced Scorecard έκανε λόγο και η Ardeleanu (2020). Η ίδια υποστηρίζει ότι το κίνητρο της μελέτης των τρόπων με τους οποίους μπορεί να βελτιωθεί η δραστηριότητα εσωτερικού ελέγχου καθώς και ο αντίκτυπος που έχει αυτή η δραστηριότητα στις αποφάσεις της επιχείρησης δικαιολογούνται από την πολυπλοκότητα του τομέα εσωτερικού ελέγχου, καθώς και από την ταχεία ανάπτυξή του. Επίσης επισημαίνει ότι η αξιολόγηση της αποδοτικότητας και της αποτελεσματικότητας της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου είναι ένας σημαντικός στόχος της διοίκησης της επιχείρησης και πρέπει να διενεργείται ετησίως προκειμένου να γίνει αυτή η λειτουργία πιο αποτελεσματική και να καθοριστεί η σχέση κόστους-οφέλους. Αναλύοντας τους αποτελεσματικούς τρόπους αξιολόγησης της απόδοσης του εσωτερικού ελέγχου που παρουσιάζονται στην εξειδικευμένη βιβλιογραφία, ο πιο ενδεδειγμένος θεωρείται αυτός της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης. Οι αλληλεξαρτήσεις που υπάρχουν μεταξύ των τεσσάρων διαστάσεων που αναλύονται με την εφαρμογή της μεθόδου Balanced Scorecard υπογραμμίζουν τη σημασία των εσωτερικών ελεγκτών στη δραστηριότητα ελέγχου, καθώς και στην αξιολόγηση της απόδοσης της εκάστοτε επιχείρησης.

4.4. Ανακεφαλαίωση

Η εφαρμογή της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης στη διαδικασία του εσωτερικού ελέγχου βοηθά στην αναγνώριση και βελτίωση των αδυναμιών του συστήματος, προάγοντας έναν αποτελεσματικό και αξιόπιστο ελεγκτικό περιβάλλον. Εντοπίζονται οι ελλείψεις και οι αδυναμίες του συστήματος ελέγχου, βελτιώνονται οι ανισορροπίες, προάγεται η αποτελεσματικότητα των ελέγχων και παρέχεται μια ολοκληρωμένη εικόνα για τη στρατηγική που πρέπει να ακολουθηθεί, ώστε να επιτευχθούν τα επιθυμητά αποτελέσματα από την πλευρά επιχειρήσεων και οργανισμών.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: Συμπεράσματα και προτάσεις

5.1. Συμπεράσματα

Η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης (Balanced Scorecard) είναι ένα εργαλείο διαχείρισης που χρησιμοποιείται για την αξιολόγηση της απόδοσης μιας επιχείρησης ή οργανισμού από πολλές διαφορετικές σκοπιές. Αντί να εστιάζει αποκλειστικά στα οικονομικά μεγέθη, όπως οι πωλήσεις και οι κέρδη, η εφαρμογή της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης λαμβάνει υπόψη της και άλλες πτυχές που επηρεάζουν την επιτυχία της επιχείρησης.

Η εφαρμογή της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης στις επιχειρήσεις προσφέρει ορισμένα σημαντικά οφέλη: Δεν ενδιαφέρεται μόνο για οικονομικά δεδομένα, αλλά παρέχει μια ολιστική εικόνα της απόδοσης της επιχείρησης, λαμβάνοντας υπόψη πολλαπλές διαστάσεις. Με αυτό τον τρόπο, βοηθά στη σύνδεση των στόχων και των μετρήσεων με τη στρατηγική της επιχείρησης. Αυτό διευκολύνει την ευαισθητοποίηση και την κατανόηση του προσωπικού σχετικά με τον ρόλο του στην επίτευξη των στρατηγικών στόχων. Η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης δίνει έμφαση στην ανάπτυξη και τη μάθηση, προωθώντας την καινοτομία και τη βελτίωση της επιχείρησης σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Προάγει την επικοινωνία και τη διαφάνεια εντός της επιχείρησης. Οι μετρήσεις και οι στόχοι της κάρτας είναι ορατοί για όλους τους εμπλεκόμενους, καθιστώντας τους σαφείς τους στόχους της επιχείρησης και προωθώντας τη συνεργασία και τον συντονισμό σε όλα τα επίπεδα.

Σημαντικό θεωρείται, επίσης, ότι η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης επιτρέπει στην επιχείρηση να αντιδρά γρήγορα και ευέλικτα σε αλλαγές στο περιβάλλον της. Με τη συνεχή αξιολόγηση και παρακολούθηση των μετρήσεων, η επιχείρηση μπορεί να προσαρμόζει τη στρατηγική της και να λαμβάνει αποφάσεις βασισμένες σε δεδομένα. Βοηθά, με αυτό τον τρόπο, στην ευθυγράμμιση των διαφορετικών τμημάτων και ομάδων εντός της επιχείρησης. Κάθε τμήμα ή ομάδα μπορεί να συνεισφέρει στην επίτευξη των στόχων της κάρτας, προωθώντας τον συντονισμό και τη συνεργασία και συμβάλλοντας στον προσδιορισμό των κρίσιμων παραγόντων επιτυχίας για την επιχείρηση. Αυτό βοηθά την επιχείρηση να επικεντρωθεί στις πτυχές που προσφέρουν μεγαλύτερη αξία και να διαχειριστεί τους πόρους της αποτελεσματικότερα.

Η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης προωθεί την κουλτούρα της συνεχούς βελτίωσης. Μέσα από τις διαθέσιμες μετρήσεις οι επιχειρήσεις μπορούν να αναγνωρίζουν και να

ανταμείβουν τους υπαλλήλους ή τις ομάδες που επιδεικνύουν εξαιρετική απόδοση σε διάφορες διαστάσεις συμβάλλοντας περαιτέρω στην ανάπτυξη των επιχειρησιακών δεξιοτήτων των εργαζομένων και την ενίσχυση των ικανοτήτων τους σε διάφορους τομείς. Αυτό μπορεί να οδηγήσει σε ακόμη μεγαλύτερη αύξηση της απόδοσης και της ευελιξίας της επιχείρησης προωθώντας την ανταγωνιστικότητά της. Με τη βελτίωση της αποδοτικότητας, της ποιότητας, της καινοτομίας και της ικανότητας προσαρμογής, η επιχείρηση αποκτά ένα πλεονέκτημα έναντι των ανταγωνιστών της. Η εφαρμογή της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης μπορεί να ενισχύσει την εικόνα της επιχείρησης στην αγορά, καθώς μια επιχείρηση που επιδεικνύει υψηλά επίπεδα απόδοσης και ισορροπίας σε διάφορους τομείς είναι πιο πιθανό να εμπνεύσει εμπιστοσύνη και ενδιαφέρον από πελάτες, επενδυτές και άλλους ενδιαφερόμενους φορείς.

5.2. Προτάσεις για μελλοντικές έρευνες

Αν και η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης έχει ήδη εφαρμοστεί σε πολλούς τομείς, υπάρχουν περιθώρια για μελλοντικές έρευνες και βελτιώσεις. Μία πρόκληση στο πεδίο της έρευνας θα μπορούσε να είναι η ανάπτυξη νέων μεθόδων αξιολόγησης με τη χρήση πιο σύνθετων μοντέλων για την εκτίμηση της συνολικής αξίας ή την εφαρμογή πιο αποτελεσματικών αλγορίθμων επιλογής για την επιλογή των κριτηρίων που εμφανίζονται στην κάρτα. Από την άλλη, η κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης έχει χρησιμοποιηθεί κυρίως σε οικονομικές αναλύσεις και λήψη αποφάσεων σε σχηματισμούς επιχειρηματικού ενδιαφέροντος. Μια ενδιαφέρουσα κατεύθυνση για μελλοντική έρευνα είναι η εφαρμογή της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης σε νέους τομείς, όπως η υγεία, η περιβαλλοντική αειφορία, η κοινωνική δικαιοσύνη και η εκπαίδευση.

Ένα σημαντικό ζήτημα στην αξιολόγηση είναι η αβεβαιότητα που συνήθως συνοδεύει τις εκτιμήσεις. Μια πρόκληση για μελλοντική έρευνα είναι η ανάπτυξη μεθόδων που θα λαμβάνουν υπόψη την αβεβαιότητα των κριτηρίων και θα ενσωματώνουν αυτήν την πτυχή στην κάρτα εξισορροπημένης αξιολόγησης. Εξάλλου, η Balanced Scorecard θα μπορούσε να εξελιχθεί σε μια πολυκριτηριακή προσέγγιση, όπου οι κριτικές παράμετροι θα συσχετίζονται και θα εξετάζονται σε σχέση μεταξύ τους και δε θα αντιμετωπίζονται ως ανεξάρτητες μεταβλητές.

Το ζητούμενο στη χρήση της κάρτας εξισορροπημένης αξιολόγησης είναι η αποτελεσματικότητά της στη λήψη αποφάσεων και στην αντιμετώπιση πολύπλοκων προβλημάτων. Η περαιτέρω εξέλιξη και βελτίωση αυτής της μεθόδου θα μπορούσε να

συμβάλει στην ανάλυση και την αξιολόγηση πολλαπλών παραμέτρων ή κριτηρίων, προκειμένου οι επιχειρήσεις να μπορούν να ανταποκριθούν στο συνεχώς μεταβαλλόμενο, ανταγωνιστικό περιβάλλον της αγοράς.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνική

Γεωργόπουλος, Ν.Β. (2013). *Στρατηγικό Μάνατζμεντ*. Εκδ. Μπένου, Αθήνα.

Παπαστάθης, Π. (2014). *Ο Σύγχρονος Εσωτερικός Έλεγχος (Internal Audit) και η Πρακτική Εφαρμογή του*. Αθήνα: Αυτοέκδοση.

ΦΕΚ 110/Α/17-5-2002, Νόμος 3016/2002. *Για την εταιρική διακυβέρνηση, θέματα μισθολογίου και άλλες διατάξεις*. Διαθέσιμο στο: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-astynomikos-astynomia/misthologika-oikonomika-tekhnika/n-3016-2002.html> (Ανάκτηση 10/3/2023)

ΦΕΚ 178/Α/14-7-2005, Νόμος 3371/2005. *Θέματα Κεφαλαιαγοράς και άλλες διατάξεις*. Διαθέσιμο στο: <https://www.e-nomothesia.gr/kat-trapezes-pistotika-idrumata/n-3371-2005.html> (Ανάκτηση 10/3/2023)

Χαζάκης, Κ. Ι., & Παπανικολάου, Γ. Σ. (2018). Οι προϋποθέσεις βέλτιστης εταιρικής διακυβέρνησης σε μονάδες υγείας: Η ελληνική εμπειρία. *Κοινωνική Πολιτική*, 10, 20-39.

Ξένη

Abbas, Q., & Iqbal, J. (2012). Internal control system: Analyzing theoretical perspective and practices. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 12(4), 530-538.

Al-Alawi, A. I. (2018). Using balanced scorecard in measuring the performance of online banking: cultivating strategic model map in financial sector-case of Bahrain. *Journal of Internet Banking and Commerce*, 23(2), 1-26.

Andon, P., Baxter, J. & Mahama, H. (2005). The Balanced Scorecard: Slogans, Seduction and State of Play. *Australian Accounting Review*, 15(1), pp. 29-38.

Anh, T., Thi, L., Quang, H., & Thi, T. (2020). Factors influencing the effectiveness of internal control in cement manufacturing companies. *Management Science Letters*, 10(1), 133-142.

Ardeleanu, N. (2020). Evaluation of Internal Audit Performance by the Balanced Scorecard (Bs) Method. *EIRP Proceedings*, 15(1), 393-401.

- Baiden, J. N., Baiden, Y. P., & Ayariga, C. (2016). Assessing the Balance Score Card of the Internal Audit Performance-Value Addition or Destruction: An Empirical Study of Firms in Sekondi-Takoradi, Ghana. *European Journal of Business and Management*, 8(20), 75-89.
- Basuony, M. A., & Elmoursy, H. M. (2016, April). The Evolution and Applications of Balanced Scorecard: A Comparative Approach. In *GAI International Academic Conferences Proceedings* (p. 117).
- Bhattacharya, S., Behara, R. S., & Gundersen, D. E. (2003). Business risk perspectives on information systems outsourcing. *International journal of accounting information systems*, 4(1), 75-93.
- Bota-Avram, C. & Palfi, C. (2009). Measuring and assessment of internal audit's effectiveness. *Annals of Faculty of Economics*, 3(1), 784.
- Braam, G. & Nijssen, E. (2004). Performance effects of using the Balanced Scorecard: a note on the Dutch Experience. *Long Range Planning*, 37, 335-349.
- Carree, M. A., & Thurik, A. R. (2010). *The impact of entrepreneurship on economic growth* (pp. 557-594). Springer New York.
- Chavan, M. (2009). The balanced scorecard: a new challenge. *Journal of management development*, 28(5), 393-406.
- Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission. (2013). *Internal Control—Integrated Framework Framework and Appendices, May 2013*. Available at: https://egrove.olemiss.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1769&context=aicpa_assoc (Assessed 10/3/2023)
- Devine, K., Kloppenborg, T. J., & O'Clock, P. (2010). Project measurement and success: A balanced scorecard approach. *Journal of Health Care Finance*, 36(4), 38-50.
- Drogalas, G., & Siopi, S. (2017). Risk management and internal audit: Evidence from Greece. *Risk Governance and Control: Financial Markets & Institutions*, 7(3), 104-110.
- Dudic, Z., Dudic, B., Gregus, M., Novackova, D., & Djakovic, I. (2020). The innovativeness and usage of the balanced scorecard model in SMEs. *Sustainability*, 12(8), 3221.
- Ellram, L. M., Tate, W. L., & Billington, C. (2008). Offshore outsourcing of professional services: A transaction cost economics perspective. *Journal of operations Management*, 26(2), 148-163.

- Feizizadeh, A. (2012). Strengthening internal audit effectiveness. *Indian Journal of Science and Technology*, 5(5), 2777-2778.
- Feng, M., Li, C., & McVay, S. (2009). Internal control and management guidance. *Journal of accounting and economics*, 48(2-3), 190-209.
- Filos, J., Pappa, E., Papanastasiou, P., Vousinas, G., Koutoupis, A.G. (2017). Performance Measurement of Internal Audit: A Balanced Scorecard approach. *Conference: 16th Annual Conference of Hellenic Finance and Accounting Association (H.F.A.A.)*. Available at: https://www.researchgate.net/publication/321797803_Performance_Measurement_of_Internal_Audit_A_Balanced_Scorecard_Approach (Assessed 10/3/2023)
- Frigo, M. L. (2002). Strategic and the Balanced Scorecard. *Strategic Finance*, 84(5), 6-9.
- Gazi, F., Atan, T., & Kılıç, M. (2022). The assessment of internal indicators on the balanced scorecard measures of sustainability. *Sustainability*, 14(14), 8595.
- Georgiev, M. (2017). The Role of the Balanced Scorecard as a tool of strategic management and control. *Journal of Innovations and Sustainability*, 3(2), 31-63.
- Gomes, J., Romão, M., & Caldeira, M. (2013). The benefits management and balanced scorecard strategy map: How they match. *International Journal of IT/Business Alignment and Governance (IJITBAG)*, 4(1), 44-54.
- Hafez, S. (2015). The integration of six sigma and balanced scorecard in internal auditing. *Integration*, 6(18), 43-54.
- Institute of Internal Auditors (IIA) (2013). *The IIA's Global Internal Audit Competency Framework*, 1-17.
- Joppen, R., von Enzberg, S., Gundlach, J., Kühn, A., & Dumitrescu, R. (2019). Key performance indicators in the production of the future. *Procedia CIRP*, 81, 759-764.
- Kaplan, R. S. (2012). The balanced scorecard: comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 8(4), 539-545.
- Kaplan, R. & Norton, D. (1992). The Balanced Scorecard—Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 1. *Accounting Horizons*, 15(1), 87-104.
- Kaplan, R. & Norton, D. (2004). *Strategy Maps: Converting Intangible Assets into Tangible Outcomes*. Harvard Business School Press: Boston, MA.

- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). How to implement a new strategy without disrupting your organization. *Harvard Business Review*, 84(3), 100.
- Karagiorgos, T., Drogalas, G., & Giovanis, N. (2011). Evaluation of the effectiveness of internal audit in Greek Hotel Business. *International Journal of Economic Sciences and Applied Research*, 4(1), 19-34.
- Kasurinen, T. (2002). Exploring management accounting change: The case of balanced scorecard implementation. *Management Accounting Research* (September), pp. 323-343.
- Kiran, D. R. (2017). Quality function deployment. *Total Quality Management*, 425-437.
- Kladogeni, A. & Hatzigeorgiou, A. (2011). Designing a Balanced Scorecard for the Evaluation of a Local Authority Organization. *European Research Studies*, 14(2), 65-80.
- Koutoupis, A.G., Filos, J., Pappa, E., Papanastasiou, P., Vousinas, G. (2018). Implementing the Balanced Scorecard to Internal Audit Function. *Conference: 16th European Academic Conference on Internal Audit and Corporate Governance*. Available at: <file:///C:/Users/User/Downloads/ImplementingBSCtoInternalAuditFunction.pdf> (Assessed 10/3/2023)
- Leigh, D. (2009). SWOT analysis. *Handbook of Improving Performance in the Workplace: Volumes 1-3*, 115-140.
- Madsen, D. & Stenheim, T. (2014a). Perceived benefits of balanced scorecard implementation: Some preliminary evidence. *Problems and Perspectives in management*, 12(3), 81-90.
- Madsen, D. & Stenheim, T. (2014b). Perceived problems associated with the implementation of the balanced scorecard: evidence from Scandinavia. *Problems and Perspectives in Management*, 12(1), 121-131.
- Melville, R. (2003). The contribution internal auditors make to strategic management. *International Journal of Auditing*, 7(3), 209-222.
- Mihret, D. G., & Yismaw, A. W. (2007). Internal audit effectiveness: an Ethiopian public sector case study. *Managerial Auditing Journal*, 22(5), 470–484.
- Monday, J. U., Inneh, G. E., & Ojo, V. O. (2014). Internal controls and operating performance of small businesses in Lagos Metropolis. In *International Conference on Accounting, Finance and Management*, March (pp. 237-256).

- Morard, B., Stancu, A., & Jeannette, C. (2013). Time evolution analysis and forecast of key performance indicators in a balanced scorecard. *Global Journal of Business Research*, 7(2), 9-27.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. John Wiley & Sons.
- Oseifuah, E. K., & Gyekye, A. B. (2013). Internal control in small and microenterprises in the Vhembe District, Limpopo Province, South Africa. *European Scientific Journal*, 9(4), 241-251.
- Quesado, P. R., Aibar Guzmán, B. & Lima Rodrigues, L. (2018). Advantages and contributions in the balanced scorecard implementation. *Intangible capital*, 14(1), 186-201.
- Quesado, P., Marques, S., Silva, R., & Ribeiro, A. (2022). The balanced scorecard as a strategic management tool in the textile sector. *Administrative Sciences*, 12(1), 38.
- Rae, K., Subramaniam, N., & Sands, J. (2008). Risk management and ethical environment: Effects on internal audit and accounting control procedures. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 6(1), 11.
- Raiborn, C. A., Butler, J. B., & Massoud, M. F. (2009). Outsourcing support functions: Identifying and managing the good, the bad, and the ugly. *Business Horizons*, 52(4), 347-356.
- Rittenberg, L., & Covalesski, M. A. (2001). Internalization versus externalization of the internal audit function: an examination of professional and organizational imperatives. *Accounting, Organizations and Society*, 26(7-8), 617-641.
- Rupšys, R. and Boguslauskas, V. (2007). Measuring performance of internal auditing: Empirical evidence. *Engineering Economics*, 5(55), 5–15.
- Saaty, T. L. (2008). Decision making with the analytic hierarchy process. *International journal of services sciences*, 1(1), 83-98.
- Saputra, I. G., & Yusuf, A. (2019). The role of internal audit in corporate governance and contribution to determine audit fees for external audits. *Journal of Finance and Accounting*, 7(1), 1-5.
- Sarens, G., De Beelde, I., & Everaert, P. (2009). Internal audit: A comfort provider to the audit committee. *The British Accounting Review*, 41(2), 90-106.

- Sarens, G., Allegrini, M., D'Onza, G., & Melville, R. (2011). Are internal auditing practices related to the age of the internal audit function? Exploratory evidence and directions for future research. *Managerial Auditing Journal*, 26(1), 51-64.
- Seminogovas, B., & Rupšys, R. (2006). Creating Strategy maps for Internal audit activity in the context of BSC. *Management of Organizations: Systematic Research*, 39(13), 215-227.
- Soh, D.S.B. & Martinov-Bennie, N. (2011). The internal audit function: Perceptions of internal audit roles, effectiveness and evaluation. *Managerial Auditing Journal*, 26(7), 605-622.
- Spira, L. F., & Page, M. (2003). Risk management: The reinvention of internal control and the changing role of internal audit. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 16(4), 640-661.
- Syahdan, S. A., Munawaroh, R. S., & Akbar, M. (2018). Balance Scorecard Implementation in Public Sector Organization, A Problem?. *International Journal of Accounting, Finance, and Economics*, 1(1), 1-6.
- Tazilah, M. D. A. K., Majid, M., & Suffari, N. F. (2019). Effects of outsourcing internal audit functions among small & medium enterprises. *International Journal of Business and Technology Management*, 1(1), 28-34.
- Tawse, A., & Tabesh, P. (2023). Thirty years with the balanced scorecard: What we have learned. *Business Horizons*, 66(1), 123-132.
- Yangklan, P. (2022). The internal control affects the evaluation of the balance scorecard organization of small and medium-size businesses in Thailand. *Journal of Positive School Psychology*, 960-966.
- Ziegenfuss, D. E. (2000). Developing an internal auditing department balanced scorecard. *Managerial Auditing Journal*, 15(1/2), 12-19.