

Internal audit operations within the Supply Chain: A case study of an Industrial Aluminium Profile Production Unit

Dr. Demetrios M. Mylonas
Accounting and Finance Services
dimmylonas@gmail.com

Abstract

The main aim of this study is the presentation and analysis of the Internal Audit function in the procurement system of an aluminum manufacturer. Specifically, based on a primary data survey, the following issues are examined: the adequacy of internal logistics control procedures, as well as, the degree of appreciation of the importance of the management of the company in order to achieve its strategic objectives and create competitive advantage by using the "resources and capabilities" model.

Keywords: Internal audit, Procurement, Logistics Information Systems, Supply Chain

JEL Classification: M42, H59, L9

Η Λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου στο Σύστημα Διαχείρισης των Προμηθειών/Αγορών: Μελέτη Περίπτωσης Βιομηχανικής Μονάδας Παραγωγής Προφίλ Αλουμινίου

Δρ. Δημήτριος Μ. Μυλωνάς
Χρηματοοικονομικές και Λογιστικές Υπηρεσίες
dimmylonas@gmail.com

Περίληψη

Σκοπός της παρούσης ερευνητικής εργασίας είναι η παρουσίαση και η ανάλυση της λειτουργίας του Εσωτερικού Ελέγχου στο σύστημα διαχείρισης προμηθειών / αγορών μια βιομηχανικής μονάδας, η οποία αποτελεί ένα πλήρες και ολοκληρωμένο βιομηχανικό συγκρότημα παραγωγής προφίλ αλουμινίου, με δυνατότητα κάλυψης όλων των σύγχρονων κατασκευαστικών και αρχιτεκτονικών αναγκών. Ειδικότερα διερευνώνται μέσω πρωτογενούς έρευνας: η επάρκεια των εσωτερικών διαδικασιών ελέγχου logistics, καθώς και ο βαθμός αναγνώρισης της σημαντικότητας τους από τη Διοίκηση της εταιρείας για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος με τη χρήση του μοντέλου «πόρων και ικανοτήτων».

Λέξεις-κλειδιά: Εσωτερικός έλεγχος, Σύστημα διαχείρισης προμηθειών, Πληροφοριακά συστήματα logistics, Εφοδιαστική αλυσίδα

JEL Classification: M42, H59, L9

Εισαγωγή

Ο Εσωτερικός Έλεγχος, είναι μια αναγκαία λειτουργία στην σύγχρονη Διοίκηση, αφού αποτελεί τον κύριο σύμβουλό της σε όλα τα ιεραρχικά επίπεδα και διασφαλίζει την αξιοπιστία των πληροφοριών που λαμβάνει και επεξεργάζεται η διοίκηση. Η λειτουργία του Εσωτερικού Ελέγχου, μέσω της διερεύνησης, σκοπό έχει να διαβεβαιώνει τα στελέχη και τα τμήματα που εποπτεύει ότι η λειτουργία των παραπάνω είναι σύμφωνη με τους στόχους-όραμα και την στρατηγική της διοίκησης του οργανισμού. Δυστυχώς όμως στο ελληνικό επιχειρηματικό γίγνεσθαι, πρώτον η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου έχει ταυτιστεί με την έννοια της τιμωρίας από τα στελέχη των επιχειρήσεων με συνέπεια να οδηγούμαστε σε μη επιθυμητά αποτελέσματα και να δημιουργούνται συγκρούσεις μεταξύ των στελεχών και κατά δεύτερον οι διοικήσεις των επιχειρήσεων βλέπουν τον εσωτερικό έλεγχο σαν ένα πρόσθετο έξοδο που τους έχει επιβληθεί από την νομοθεσία (για τις εισηγμένες) διότι δε έχουν αντιληφθεί την προστιθέμενη αξία που μπορεί να προσφέρει σε μια επιχείρηση η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου (Θερίου, 2005). Η επιτυχία του εσωτερικού ελέγχου είναι να προσδιορίζει και να αξιολογεί τους επιχειρηματικούς κινδύνους (να δίνει πληροφορίες και η διοίκηση να τους διαχειρίζεται (Παπαστάθης, 2003).

Σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών ο εσωτερικός έλεγχος είναι: μια ανεξάρτητη, αντικειμενική, διαβεβαιωτική και συμβουλευτική δραστηριότητα σχεδιασμένη να προσθέτει αξία και να βελτιώνει τις λειτουργίες του οργανισμού. Είναι ένα εσωτερικό εργαλείο μιας επιχείρησης το οποίο την βοηθά να επιτύχει τους αντικειμενικούς σκοπούς προσφέροντας μια συστηματική επιστημονική (πειθαρχημένη) προσέγγιση για την αποτίμηση και βελτίωση της αποτελεσματικότητας της διαχείριση κινδύνων, των εσωτερικών ελέγχων και διαδικασιών διοίκησης (Καζαντζής, 2006).

Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Σ.Ε.Ε.), νοείται ένα οργανωμένο, ευέλικτο και σωστά δομημένο πλέγμα λειτουργιών και διαδικασιών, άμεσα συνδεδεμένο με την οργανωτική δομή και τους κανόνες λειτουργίας της επιχείρησης, που καθιερώνει η διοίκηση (που είναι βασικός παράγοντας επιτυχίας με σκοπό να διασφαλισθούν τα συμφέροντα του οργανισμού-φορέα. Ένα Σύστημα Εσωτερικού Ελέγχου (Internal Control System), ενδεικτικά περιλαμβάνει μία σειρά υποσυστημάτων, όπως: Εσωτερικό έλεγχο (Internal Audit), που αποτελεί μέρος του Σ.Ε.Ε και είναι αρμόδιος για την αξιολόγηση της αποτελεσματικότητας του ιδίου του συστήματος, καθώς και των επιμέρους λειτουργιών του, Εγκεκριμένο οργανόγραμμα της επιχείρησης σε όλα τα επίπεδα και σε πλήρη ανάπτυξη, Εγχειρίδια γραπτών διαδικασιών, Προγραμματισμό δράσης και απολογισμό, Πολιτική αγορών - προμηθειών, προσωπικού, Διαχείριση χαρτοφυλακίου - παγίων, Κύκλο παραγωγής προϊόντων - υπηρεσιών (Πελεκανάκης, 2009).

Θεωρητική επισκόπηση

Η χρησιμότητα του εσωτερικού ελέγχου

Οι διοικήσεις συνήθως στην Ελλάδα δεν έχουν την άμεση και αντικειμενική πληροφόρηση (που έπρεπε κανονικά να έχουν) που είναι απαραίτητη για να εξακριβώσουν αν λειτουργούν ασφαλιστικές δικλείδες σε όλους τους τομείς. Ο εσωτερικός έλεγχος με τις αναβαθμισμένες υπηρεσίες που προσφέρει, ως σύμβουλος, όλο και γίνεται αναγκαίος και χρήσιμος. Με την απαραίτητη

από την διοίκηση υποστήριξη μπορεί να συμβάλλει αποτελεσματικά στον εντοπισμό των αδυναμιών, στην πρόληψη και στην καταστολή των απρόβλεπτων και μη επιθυμητών γεγονότων.

Η χρησιμότητα του εσωτερικού ελέγχου είναι προφανής από τις ατέλειες και τις αδυναμίες που υπάρχουν τον ίδιο τον άνθρωπο. Ως φαινόμενο των αδυναμιών είναι τα λάθη που οφείλονται στις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης. Οι απάτες και οι ατασθαλίες ανάγονται στις ατέλειες της ανθρώπινης φύσης και ηθικής και εφόσον είναι αδύνατη η εξάλειψη αυτών των αδυναμιών, το μόνο που απομένει είναι η καταπολέμηση τους από τον εσωτερικό έλεγχο, ώστε να περιορισθούν κατά το δυνατό περισσότερο.

Κώδικας Δεοντολογίας εσωτερικών ελεγκτών

Σκοπός του Κώδικα Δεοντολογίας, σύμφωνα με το Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, είναι να προωθήσει μία ηθική κουλτούρα στο επάγγελμα του εσωτερικού ελέγχου. Οι Εσωτερικοί Ελεγκτές είναι υποχρεωμένοι να εφαρμόζουν και να υπερασπίζονται τις ακόλουθες αρχές (Ινστιτούτο Εσωτερικών Ελεγκτών, 2008):

- **Ακεραιότητα:** Η ακεραιότητα των εσωτερικών ελεγκτών καθιερώνει την εμπιστοσύνη και έτσι παρέχει τη βάση για τη στήριξη στην κρίση τους
- **Αντικειμενικότητα:** Οι εσωτερικοί ελεγκτές επιδεικνύουν το υψηλότερο επίπεδο επαγγελματικής αντικειμενικότητας κατά τη συγκέντρωση, αξιολόγηση και κοινοποίηση των πληροφοριών για τη δραστηριότητα ή τη διαδικασία που ελέγχεται. Οι εσωτερικοί ελεγκτές προβαίνουν σε μία ισορροπημένη εκτίμηση όλων των σχετικών περιπτώσεων και δεν επηρεάζονται αδικαιολόγητα από τα δικά τους συμφέροντα, ή τα συμφέροντα άλλων, κατά το σχηματισμό των κρίσεών τους
- **Εμπιστευτικότητα:** Οι εσωτερικοί ελεγκτές σέβονται την αξία και την κυριότητα της πληροφορίας που λαμβάνουν και δεν κοινοποιούν πληροφορίες χωρίς την κατάλληλη εξουσιοδότηση, εκτός εάν υπάρχει νομική ή επαγγελματική υποχρέωση για να γίνει κάτι τέτοιο
- **Επάρκεια:** Οι εσωτερικοί ελεγκτές χρησιμοποιούν τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες που απαιτούνται για την παροχή των υπηρεσιών του εσωτερικού ελέγχου.

Είδη Εσωτερικού Ελέγχου

Ο Εσωτερικός Έλεγχος ασκείται επί των συστημάτων ελέγχων. Τα συστήματα αυτά είναι ίσα με τον αριθμό των λειτουργιών της κάθε επιχείρησης και συνολικά αποτελούν το εσωτερικό σύστημα ελέγχου. Οπότε μπορούμε να πούμε ότι έχουμε πολλά είδη ελέγχων τα οποία έχουν τα χαρακτηριστικά της εκάστοτε λειτουργίας, όπως οικονομικός, διοικητικός, λειτουργικός, παραγωγής, τεχνικούς ελέγχους, προμηθειών και πωλήσεων, διαχείρισης ανθρώπινου δυναμικού, ποιοτικού ελέγχου, διαχείρισης αποθεμάτων και πολλούς άλλους οι οποίοι συνδέονται με την δομή και το αντικείμενο της κάθε επιχείρησης. Είναι φανερό ότι κάθε είδος ελέγχου συνδέεται και εξαρτάται και από άλλα είδη και είναι πολύ δύσκολο να εξεταστεί αυτοτελώς. Όλα τα είδη των ελέγχων που αναφέρθηκαν αρχικά μπορούν να ενταχθούν σε μια από τις τέσσερις κατηγορίες (Κάντζος, 2006):

Οικονομικοί Έλεγχοι: Στοχεύουν στην επαλήθευση της ακρίβειας, της ειλικρίνειας και της αξιοπιστίας των οικονομικών καταστάσεων και στοιχείων, στην εξασφάλιση της σωστής απεικόνισης των συναλλαγών,

την εξακρίβωση της νομιμότητας, της αποδοτικότητας των οικονομικών πόρων, της σωστής διαχείρισης αυτών, μέσω διαδικασιών για συγκεκριμένη χρονική περίοδο.

Διοικητικοί Έλεγχοι: Κινούνται σε ένα ευρύτερο πεδίο δράσης, σε αντίθεση από τους οικονομικούς και λειτουργικούς ελέγχους, έχουν ευρύτερους αντικειμενικούς στόχους, οι οποίοι συνίστανται στο να εξετάζουν και να αξιολογούν, βάσει αντικειμενικών και επιστημονικών μεθόδων, την συνολική διοικητική αποτελεσματικότητα της επιχείρησης-φορέα, καθώς και τις επιμέρους διοικητικές λειτουργίες αυτής, σύμφωνα με τις τεχνικές-μεθόδους και τους αποδεκτούς κανόνες της διοικητικής επιστήμης.

Λειτουργικοί Έλεγχοι: Αντικειμενικός σκοπός των λειτουργικών ελέγχων είναι η διερεύνηση λειτουργίας των διαδικασιών, η αξιολόγηση και εκτίμηση της δομής του υπάρχοντος συστήματος και η πρόταση ανάπτυξης νέων και βελτίωσης υπάρχοντων σε περιοχές που έχουν απαξιωθεί. Πιο συγκεκριμένα, ελέγχεται εάν λειτουργεί το οργανόγραμμα, εφαρμόζεται το νομοθετικό πλαίσιο, ελέγχονται οι αποφάσεις του διοικητικού συμβουλίου, ελέγχεται εάν οι συναλλαγές γίνονται σύμφωνα με τις θεσπισμένες εξουσιοδοτήσεις και να τα επιμέρους τμήματα λειτουργούν αποδοτικά και αρμονικά. Οι λειτουργικοί έλεγχοι αποβλέπουν στην προαγωγή και την προώθηση της αποτελεσματικής λειτουργίας της επιχείρησης.

Έλεγχοι Παραγωγής: Στοχεύουν στο κατά πόσο τηρούνται οι διαδικασίες σε όλο το εύρος της παραγωγικής διαδικασίας, το κατά πόσο οι παραγόμενες ποσότητες είναι σύμφωνα με το εγκεκριμένο από τη διοίκηση πρόγραμμα, σε ετήσια βάση και ανά περιόδους, το κατά πόσο γίνεται σωστή διαχείριση και χρήση του μηχανολογικού εξοπλισμού, αν τα τμήματα είναι σωστά και κατάλληλα στελεχωμένα, αν τα στελέχη είναι κατάλληλα εκπαιδευμένα, αν γίνεται σωστά ο εφοδιασμός της παραγωγής από υλικά, αν αυτά διαχειρίζονται σωστά αποφεύγοντας τις υψηλές φύρες πέραν των φυσιολογικών ορίων, καθώς επίσης το κατά πόσο τα προϊόντα είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές του ποιοτικού ελέγχου. Επίσης, αν η συσκευασία των προϊόντων είναι σύμφωνα με τις προδιαγραφές, αν τηρούνται οι διαδικασίες παράδοσης-παραλαβής των ετοιμών προϊόντων από την παραγωγή στην αποθήκη και γενικότερα αν τηρούνται οι διαδικασίες που αφορούν την παραγωγική διαδικασία και τα μέσα που λαμβάνουν χώρα σε όλες τις παραγωγικές φάσεις

Βασικά μέρη των διαδικασιών ελέγχου του τμήματος προμηθειών / αγορών

Συνήθως τα προγράμματα εσωτερικού ελέγχου έχουν απλή μορφή και ουσιαστικό περιεχόμενο. Σε αυτό καταγράφονται οι διαδικασίες που αποτελούν μέρος του μόνιμου αρχείου του τμήματος εσωτερικού ελέγχου. Έτσι σύμφωνα με το ελεγκτικό πρότυπο 350 οι εσωτερικοί ελεγκτές διενεργούν επισκόπηση των διαδικασιών - λειτουργιών και πόσο τα αποτελέσματα τους συμφωνούν με τους καθιερωμένους από την διοίκηση στόχους. Τα 10 βασικά στοιχειώδη μέρη των διαδικασιών ελέγχου που πρέπει να έχει ένα τμήμα προμηθειών / αγορών είναι (Hamilton Alexander- Institute, 2005):

- Αιτήσεις προμηθειών
- Απαιτούμενες εξουσιοδοτήσεις και υπογραφές
- Συγκέντρωση προσφορών και μέθοδο επιλογής προμηθευτών
- Αξιολόγηση προμηθευτών

- Έλεγχος του κόστους μεταφοράς
- Ύπαρξη συστήματος καθορισμένων στόχων
- Επιδίωξη εκπτώσεων
- Συνεργασία με τα άλλα τμήματα που εμπλέκονται
- Αναφορές αξιολόγησης της απόδοσης του προσωπικού του τμήματος
- Νομικές πτυχές.

Οικονομική και αποδοτική χρησιμοποίηση των πόρων

Οι εσωτερικοί ελεγκτές σύμφωνα με το ελεγκτικό πρότυπο 340, πρέπει να αξιολογούν την οικονομικότητα και την αποδοτικότητα με την οποία χρησιμοποιούνται οι πόροι. Οι εσωτερικοί ελεγκτές είναι υπεύθυνοι να προσδιορίζουν (Καζαντζής, 2006):

- εάν έχουν καθιερωθεί λειτουργικά πρότυπα μέτρηση οικονομίας και αποτελεσματικότητας
- εάν έχουν κατανοηθεί και εκπληρωθεί τα καθιερωμένα λειτουργικά πρότυπα
- ένα έχουν προσδιοριστεί, αναλυθεί και ανακοινωθεί στους αρμοδίους για διορθωτική ενέργεια, παραβιάσεις λειτουργικών προτύπων
- εάν έχει γίνει η διορθωτική ενέργεια.

Ουσιαστικός ρόλος των εσωτερικών ελέγχων σχετικά με την οικονομική και αποτελεσματική χρήση των πόρων είναι να αναγνωρίσουν, την ανεπάρκεια εγκαταστάσεων και δικλείδων ασφαλείας, την μη παραγωγική εργασία και συνεργασία μεταξύ των τμημάτων, διαδικασίες αδικαιολόγητες ως προς το κόστος, την υπερβολική ή ανεπαρκή στελέχωση. Βέβαια την βασική ευθύνη για όλα τα παραπάνω έχει η διοίκηση, ο ρόλος του εσωτερικού ελέγχου είναι παράσχει στην διοίκηση την αναγκαία και έγκυρη πληροφόρηση για τα προβλήματα που υφίστανται και πως είναι δυνατόν να επιλυθούν και να βελτιωθούν οι επιδόσεις για την οικονομική και αποτελεσματική χρήση των πόρων των επιμέρους λειτουργικών τμημάτων.

Μεθοδολογία έρευνας

Στάδιο 1: Εμπειρική παρατήρηση

Είναι γεγονός ότι η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου είναι σημαντική για κάθε σύγχρονη επιχείρηση και ένα επιπλέον απαραίτητο και χρήσιμο εργαλείο για την αποτελεσματικότερη διοίκηση μια επιχείρησης-οργανισμού. Η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου έχει σκοπό να ελέγξει την σωστή εφαρμογή των διαδικασιών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου ώστε να ελαχιστοποιηθούν, αλλά και να αξιολογηθούν οι κίνδυνοι που ελλοχεύουν, σε συνεργασία βέβαια και με τους διευθυντές των τμημάτων. Η σωστή συνεργασία της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου μαζί με τους διευθυντές των υπόλοιπων τμημάτων, θα βοηθήσει στο να βελτιωθούν οι διαδικασίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου, να αξιολογηθούν καλύτερα οι κίνδυνοι, να δοθούν αξιόπιστες πληροφορίες στην διοίκηση με αποτέλεσμα να επιτευχθούν γρηγορότερα και αποτελεσματικότερα οι στόχοι -στρατηγικές της αλλά και να σε περίπτωση παρέλκυση από αυτούς του στόχους-στρατηγικές ή αλλαγής των δεδομένων στο περιβάλλον να προβεί γρήγορα σε διορθωτικές ενέργειες.

Στάδιο 2: Πρόταση – Σκοπός

Ο σκοπός αυτής της έρευνας ήταν να μελετήσει πως μέσω της λειτουργίας εσωτερικού ελέγχου στο σύστημα διαχείρισης προμηθειών /αγορών μπορεί

μια επιχείρηση να αποκτήσει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα. Η εστίαση της έρευνας έγινε στην εταιρία ΕΞΑΛΚΟ Α.Ε που ανήκει στον όμιλο επιχειρήσεων ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ.

Στάδιο 3: Θεωρητικό Πλαίσιο

Στάδιο 4: Ερευνητικές υποθέσεις / ερωτήσεις

Στο πλαίσιο της έρευνα αυτής τέθηκαν οι ερωτήσεις:

- Κατά πόσο η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου κρίνεται ένα απαραίτητο εργαλείο για μια σύγχρονη επιχείρηση – οργανισμό στην επίτευξη των στόχων της και την βελτίωση της αποτελεσματικότητας της.
- Είναι δυνατόν η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στο σύστημα διαχείρισης προμηθειών και αγορών να συμβάλει στην δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος για έναν οργανισμό – επιχείρηση και συγκεκριμένα για την ΕΞΑΛΚΟ Α.Ε.

Στάδιο 5: Μέθοδοι συλλογής στοιχείων

Η διερευνητική έρευνα στηρίχθηκε στην μελέτη της λειτουργίας του εσωτερικού ελέγχου στο σύστημα διαχείριση προμηθειών / αγορών από την διεύθυνση αγορών στην εταιρία ΕΞΑΛΚΟ Α.Ε . Σκοπός της έρευνας ήταν να βγουν συμπεράσματα όσον αφορά την ύπαρξη και την επάρκεια των απαραίτητων διαδικασιών του συστήματος εσωτερικού ελέγχου στο τμήμα προμηθειών / αγορών της εταιρίας και την σωστή τήρηση τους και πως η λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου μπορεί να συμβάλει στο να δημιουργηθεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα για την εταιρία.

Η συλλογή πρωτογενών στοιχείων βασίστηκε στην άντληση στοιχείων και δεδομένων όσον αφορά τις διαδικασίες του συστήματος εσωτερικού ελέγχου από το τμήμα του εσωτερικού ελέγχου της εταιρίας ΕΞΑΛΚΟ Α.Ε. Στόχος επίσης ήταν η συλλογή απαραίτητων πληροφοριών και συμπερασμάτων μέσω συμπλήρωσης ερωτηματολογίου από τους αρμόδιους των τμημάτων προμηθειών / αγορών και του εσωτερικού ελέγχου.

Ο σχεδιασμός του ερωτηματολογίου των συνεντεύξεων δομήθηκε με τρόπο τέτοιο ώστε να είναι στοχευόμενος και αντιπροσωπευτικός και δόθηκαν απαντήσεις στα ερωτήματα και τον στόχο της ερευνητικής πρότασης. Το ερωτηματολόγιο δόθηκε στους αρμόδιους των σχετιζόμενων τμημάτων της επιχείρησης, οι οποίοι έχουν μια άμεση επαφή και εμπλοκή – ευθύνη για την εφαρμογή των διαδικασιών και των λειτουργιών των τμημάτων προμηθειών / αγορών και εσωτερικού ελέγχου.

Στάδιο 6: Ανάλυση στοιχείων

Ύστερα από την πραγματοποίηση - σχεδιασμό και συμπλήρωση του ερωτηματολογίου πραγματοποιήθηκε μια ανάλυση - διερεύνηση των δεδομένων που συλλέξαμε κατά την διάρκεια όλης της έρευνας και των απαντήσεων που δόθηκαν από τους αρμόδιους στο ερωτηματολόγιο και στο τέλος παρατίθεται η εξαγωγή των συμπερασμάτων.

Η εταιρεία ανάλυσης – Συνοπτικό προφίλ

Η εταιρία ιδρύθηκε το 1973 όταν έγινε εμφανής η ανάγκη για τη δημιουργία ενός δεύτερου εργοστασίου διέλασης στην Ελλάδα, για την ικανοποίηση των αναγκών παραγωγής προϊόντων διέλασης. Η

παραγωγή άρχισε το 1974, ενώ το επόμενο έτος ξεκίνησαν οι πωλήσεις προς τη Μέση Ανατολή (50%) και προς την εσωτερική αγορά. Όταν άρχισαν να παράγονται αντίστοιχα αγαθά στη Μέση Ανατολή, η πολιτική πωλήσεων της εταιρίας άλλαξε και άρχισε να κατευθύνει τα προϊόντα προς τις αγορές της Ε.Ε. Το 1988 η εταιρία πωλήθηκε στους σημερινούς της ιδιοκτήτες, τον Όμιλο ΒΙΟΚΑΡΠΕΤ, που έχουν επικεντρωθεί στη βελτίωση των προϊόντων μέσω της αύξησης της αποτελεσματικότητας στις διάφορες περιοχές παραγωγής.

Η ΕΞΑΛΚΟ Α.Ε είναι μία από τις μεγαλύτερες εταιρίες διέλασης αλουμινίου στην Ελλάδα. Αποτελεί καθετοποιημένη βιομηχανική μονάδα η οποία παράγει και εμπορεύεται ολοκληρωμένα συστήματα αλουμινίου για οικιακούς και επαγγελματικούς χώρους, καθώς και βιομηχανικά προφίλ. Στις βιομηχανικές εγκαταστάσεις της εταιρίας περιλαμβάνονται μονάδα χύτευσης, μονάδες διέλασης, συσκευασίας, κατεργασίας επιφανειών και ανοδίωσης , ηλεκτροστατικής βαφής, πρόσθετων επεξεργασιών, αποθήκες . Όλες αυτές οι μονάδες είναι εγκατεστημένες σε δύο μοντέρνους βιομηχανικούς χώρους. Τα δύο εργοστάσια βρίσκονται στη Λάρισα, το πρώτο στο 5^ο χιλιόμετρο της Εθνικής Οδού Λάρισας - Αθήνας και το δεύτερο στο 8^ο χιλιόμετρο της Εθνικής Οδού Λάρισας- Θεσσαλονίκης. Η θέση αυτή παρέχει εύκολη πρόσβαση στην εσωτερική αγορά, αλλά και στους παραμεθόριους σταθμούς και τα λιμάνια για τις εξαγωγές. Η εταιρία έχει ως πρωτεύοντα στόχο της να προσπαθεί να ικανοποιήσει όλες τις απαιτήσεις των πελατών της. Ο κύριος σκοπός της ΕΞΑΛΚΟ Α. Ε είναι η συνεχής βελτίωση των προϊόντων που παράγει καθώς και των υπηρεσιών που προσφέρει. Η ΕΞΑΛΚΟ θεωρεί στρατηγικής σημασίας ζήτημα της ποιότητας . Μόνο αυτή εξασφαλίζει τη διατήρηση της πελατείας της, την προσέλκυση νέων πελατών και την πρωτοπορία της απέναντι στον ανταγωνισμό. Οι προσπάθειές της εστιάζονται πάντα στην κάλυψη των απαιτήσεων, των επιθυμιών και των προτιμήσεων των πελατών της στο βέλτιστο κόστος.

Στην Ελλάδα η παραγωγή πρωτόχυτου αλουμινίου, το οποίο αποτελεί και την πρώτη ύλη της βιομηχανίας παραγωγής προφίλ αλουμινίου, παράγεται στην Ελλάδα από την εταιρία Αλουμίνιον της Ελλάδος Α.Ε. Η εταιρία προμηθεύεται το 40% περίπου της ετήσιας παραγωγής του από την προαναφερθείσα εταιρία. Το ενδεχόμενο μιας πιθανής διακοπή της παραγωγικής διαδικασίας της εν λόγω εταιρίας ή μια πιθανή ρήξη στις σχέσεις των δύο εταιριών, ενδέχεται να προκαλέσει πρόβλημα στη παραγωγική διαδικασία της Εταιρίας, σημαντική μείωση στη παραγόμενη ποσότητα και στις πωλήσεις και αυτό θα είχε ουσιωδώς αρνητικά αποτελέσματα στη φήμη του, τη δραστηριότητα του, την οικονομική κατάσταση του και τα αποτελέσματα του. Ωστόσο η Εταιρία εξασφαλίζει το 30% περίπου της πρώτης ύλης μέσω της ιδιοπαραγωγής κολώνας από τα χυτήρια του και το λοιπό 30% μέσω εισαγωγών από το εξωτερικό.

Συμπεράσματα – Προτάσεις

Συμπεράσματα

Σύμφωνα με τις απαντήσεις που ελήφθησαν από τα στελέχη της εταιρείας ανάλυσης τα εξειδικευμένα με το ερευνώμενο αντικείμενο (εσωτερικός έλεγχος και τμήμα αγορών-προμηθειών) αποτυπώνεται ξεκάθαρα ότι το τμήμα εσωτερικού ελέγχου ενεργεί καθοριστικά μέσα στον οργανισμό κάτω από συγκεκριμένους κανόνες, δίνει αναφορά στη Διοίκηση του οργανισμού ώστε να έχει μια εικόνα κατά πόσο οι στόχοι που έχει θέσει στο τμήμα

προμηθειών / αγορών υλοποιούνται , καθώς και κάνει προτάσεις για την βελτίωση του συστήματος εσωτερικού ελέγχου (βελτίωση οργανωτικών δομών) του τμήματος προμηθειών / αγορών της εταιρείας.

Επίσης υπάρχει ένα κλίμα αμοιβαίας καλής συνεργίας και επικοινωνίας του τμήματος εσωτερικού ελέγχου με το τμήμα προμηθειών / αγορών και από την πλευρά του το τμήμα προμηθειών / αγορών αναγνωρίζει την σημασία και σπουδαιότητα που έχει η πιστή εφαρμογή του εγχειριδίου εργασιών που ορίζει το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στην αποδοτικότητα του τμήματος καθώς και στην επίτευξη της άριστης σχέσης κόστους / τιμής για το πελάτη (δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος).

Εδώ και μήνες παρακολουθούμε όλοι τις εξελίξεις στον ευρωπαϊκό χώρο και ειδικότερα στην ευρωζώνη. Η κρίση στην οικονομία της Ελλάδας έφερε αρχικά μεγάλους τριγμούς και συζητήσεις και τελικά όλοι αντιλήφθηκαν τους κινδύνους επέκτασης αυτής της κρίσης και σε άλλες χώρες. Όλα αυτά δημιουργήθηκαν ουσιαστικά από την ανεπάρκεια / αμέλεια των ελεγκτικών μηχανισμών της Ευρωπαϊκής ένωσης (σύστημα εσωτερικού ελέγχου της Ευρωπαϊκής Ένωσης). Και πιο συγκεκριμένα, οι κυβερνήσεις της Ελλάδας για χρόνια διαπιστώθηκε ότι έδιναν ψευδή οικονομικά στοιχεία, τα οποία οι ελεγκτικοί μηχανισμοί της ευρωζώνης δεν αντιλήφθηκαν ή αντιλήφθηκαν και δεν έδωσαν την πρέπουσα σημασία. Από την άλλη πλευρά το ίδιο συνέβαινε και στην Ελλάδα, η παντελής έλλειψη ελέγχου οδήγησε σε φαινόμενα σπατάλης , απάτης - διαφθοράς, δηλαδή οι εσωτερικοί μηχανισμοί ελέγχου της χώρας δε λειτουργούσαν αποτελεσματικά ώστε να πατάξουν τη φοροδιαφυγή - την κατασπατάληση του δημόσιου χρήματος κτλ, πράγμα που οδήγησε την χώρα σε πρόβλημα βιωσιμότητας (χρεοκοπίας).

Σύμφωνα με τα στοιχεία που αντλήθηκαν κατά τη διάρκεια της ερευνάς η εταιρία ΕΞΑΛΚΟ Α.Ε δίνει μεγάλη σημασία στο σύστημα εσωτερικού ελέγχου και συνεχώς προσπαθεί για τη βελτίωση του. Επίσης η εταιρία εφαρμόζει όλους του κανόνες της εταιρικής διακυβέρνησης που ορίζει η επιτροπή κεφαλαιαγοράς και η τριμελής επιτροπή ελέγχου βρίσκεται σε συνεχή επαφή και συνεργασία με το τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου είναι ένα ενεργό κομμάτι μέσα στην επιχείρηση που συνεχώς προτείνει βελτιώσεις και αλλαγές αλλά από την άλλη προφανώς χρειάζεται άμεσα να στελεχωθεί με παραπάνω άτομα λόγου του εύρους των ελέγχων που απαιτούνται να γίνονται σε ετήσια βάση.

Ειδικότερα όσον αφορά το σύστημα εσωτερικού ελέγχου στο τμήμα προμηθειών / αγορών είναι αρκετά καλά σχεδιασμένο, ενώ παράλληλα έχει αναπτυχθεί και μια πολύ καλή σχέση συνεργασίας με το τμήμα εσωτερικού ελέγχου, αλλά και με όλα τα τμήματα τα οποία συνεργάζεται και επικοινωνεί το τμήμα προμηθειών, ώστε να διεκπεραιώσει άριστα τις προγραμματισμένες και απρογραμμάτιστες παραγγελίες των τμημάτων της εταιρείας. Ουσιαστικά το σύστημα ελέγχου και προγραμματισμού - συντονισμού του τμήματος προμηθειών λειτουργεί έτσι ώστε η εταιρεία να έχει το πλεονέκτημα να εξυπηρετεί την παραγγελιοληψία στο συντομότερο δυνατό χρόνο με το χαμηλότερο δυνατό κόστος. Συνεπώς οι οργανωτικές δυνατότητες που έχει η εταιρία ΕΞΑΛΚΟ Α.Ε. της δίνουν το πλεονέκτημα να προσφέρει καλύτερες τιμές στους πελάτες της. Κατά δεύτερον η δύναμη των σχέσεων που έχει η επιχείρηση με τους προμηθευτές της, η οποία δύναμη έχει αναπτυχθεί λόγω του συστήματος αξιολόγησης των προμηθευτών, που προβλέπεται από τις διαδικασίες του εσωτερικού συστήματος ελέγχου. Μέσω λοιπόν αυτής της αξιολόγησης αναπτύσσονται συνεργασίες και δημιουργούνται οφέλη για την εταιρεία τα οποία βέβαια οφέλη τα προσφέρει με τη σειρά της στους πελάτες της. Το σύστημα προγραμματισμού και ελέγχου του τμήματος προμηθειών έχει ωριμάσει μέσα στο χρόνο και έχει κατάληξη σε ένα αυστηρό μεν, αλλά αποτελεσματικό

πλαίσιο ενεργειών οι οποίες διενεργούνται κάθε φορά. Το πλαίσιο αυτό έχει δώσει στην εταιρία τη δυνατότητα να έχουν ελαχιστοποιηθεί οι αστοχίες που παλιότερα υπήρχαν πράγμα που σημαίνει εξοικονόμηση χρήματος και χρόνου. Καταλυτικό ρόλο σε αυτό έπαιξε η άριστη συνεργασία (επικοινωνία) με το τμήμα εσωτερικού ελέγχου.

Το σύστημα που έχει αναπτυχθεί στο τμήμα προμηθειών είναι κυρίως στοχευόμενο στην αξιολόγηση των προμηθευτών. Μέσα από την αξιολόγηση αυτή αναπτύσσονται συνεργασίες και δημιουργούνται ωφελεί για την εταιρία τα οποία βέβαια οφέλη να προσφέρει με τη σειρά της στους πελάτες της. (σχέση ποιότητας/ τιμής). Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου έχει προτείνει οι παραγγελίες των πρώτων και βοηθητικών υλών να πραγματοποιούνται μέσω του site της εταιρίας στο internet , δηλαδή να λειτουργεί το site της εταιρίας σαν σύστημα ανοικτών προσφορών που θα βλέπουν όλοι οι ενδιαφερόμενοι προμηθευτές μας, στόχος αυτής της ενέργειας είναι η μείωση του κόστους, η πλήρης διαφάνεια απέναντι στους προμηθευτές.

Εν κατακλείδι το σύστημα εσωτερικού ελέγχου μιας εταιρίας είναι ένα εργαλείο που βοηθάει στην επίτευξη των στόχων της διοίκησης, τη βιωσιμότητα του ιδίου του οργανισμού, αλλά και τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος εφόσον διασφαλίζει και συμβάλει στην ανάπτυξη των πόρων και ικανοτήτων της επιχείρησης.

Προτάσεις

Καταγράφοντας στην παραπάνω έρευνα όλα τα στοιχεία που σχετίζονται με τη λειτουργία του εσωτερικού ελέγχου στο σύστημα προμηθειών και αγορών στην εταιρία ΕΒΑΛΚΟ Α.Ε προτείνονται τα εξής:

- Το τμήμα εσωτερικού ελέγχου θα πρέπει να στελεχωθεί με περισσότερα άτομα, ώστε να μπορέσει να κάνει πιο ποιοτικό και ευρύ έλεγχο σε όλες τις λειτουργίες της επιχείρησης, πράγμα που είναι αδύνατο να επιτευχθεί με ένα άτομο που σήμερα είναι υπεύθυνο στο τμήμα
- Επίσης η διοίκηση θα μπορούσε να εφαρμόσει ένα σύστημα rotation (στελεχών) στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου. Η εφαρμογή του συστήματος αυτού θα έδινε την δυνατότητα να εμπλουτιστούν με γνώσεις τα στελέχη, να αντιληφθούν την χρησιμότητα του τμήματος εσωτερικού ελέγχου και να αναπτυχθεί σταδιακά η επικοινωνία και η συνεργασία σε όλα τα τμήματα και λειτουργίες της επιχείρησης. Παράλληλα η ενσωμάτωση στελεχών από διάφορα τμήματα της επιχείρησης στο τμήμα εσωτερικού θα προσέφερε χωρίς κόστος στο τμήμα εσωτερικού ελέγχου εξειδικευμένη γνώση και θα μετέφερε την εμπειρία των στελεχών αυτών μέσα στο τμήμα
- Άμεση επαναξιολόγηση του συστήματος ελέγχου σε συνεργασία με τη διοίκηση και εφαρμογή συστήματος αξιολόγησης των διαδικασιών ώστε να ενδυναμωθούν τα αδύνατα σημεία που εγκυμονούν κινδύνους για σφάλματα και παρατυπίες και να καταργηθούν ίσως κάποια σημεία στο σύστημα που δεν προσφέρουν κάτι χρήσιμο στις δικλίδες ασφαλείας και χάνεται πολύτιμος χρόνος
- Συνεχής εκπαίδευση των ατόμων του τμήματος εσωτερικού ελέγχου ώστε να είναι πάντα ενημερωμένοι και να διατηρείται το υψηλό status γνώσεων το οποίο είναι απαραίτητο να έχουν για την άσκηση του εσωτερικού ελέγχου.

Βιβλιογραφία

- Hamilton Alexander Institute, 2005, "Εσωτερικός έλεγχος το κλειδί για τη βελτίωση της λειτουργίας και της οικονομικής κατάστασης των σύγχρονων επιχειρήσεων," Εκδόσεις Κριτήριο, Αθήνα
- Θερίου Ν., 2005, "Στρατηγική διοίκησης επιχειρήσεων," 2η έκδοση, Εκδόσεις Κριτική, Αθήνα
- Ινστιτούτο εσωτερικών ελεγκτών, 1998, "Πρότυπα για την επαγγελματική εφαρμογή εσωτερικού ελέγχου/ δηλώσεις για τα πρότυπα εσωτερικού ελέγχου υπ' αρ. 1-15 - Κώδικας Δεοντολογίας," Αθήνα
- Κάντζος Κ., 2006, Ελεγκτική, θεωρία και πρακτική, 2η έκδοση, Εκδόσεις Σταμούλης, Αθήνα
- Καζαντζής Ι. Χ., 2006, "Ελεγκτική & εσωτερικός έλεγχος μια συστηματική προσέγγιση εννοιών, αρχών και προτύπων," Εκδόσεις Business plus A.E., Αθήνα
- Παπαστάθης Σ., 2003, Ο σύγχρονος εσωτερικός έλεγχος στις επιχειρήσεις και οργανισμούς και η πρακτική εφαρμογή του, Τόμος α' & β', Εκδόσεις, Αθήνα
- Πελεκανάκης Γ., 2009, "Ολοκληρωμένη στρατηγική για αποτελεσματικό εσωτερικό έλεγχο," Forum Training, Αθήνα