

# RSM Brief

A newsletter connecting you to RSM Greece



**RSM**  
Audit • Tax • Advisory

Η RSM Styliανου μετονομάστηκε σε RSM Greece Σελίδα 2

European Business Awards-Τον Ιανουάριο θα ανακοινωθεί ποιες εταιρείες θα περάσουν στην επόμενη φάση του διαγωνισμού Σελίδα 3

Το Budget ως εργαλείο ελέγχου της λειτουργίας μιας επιχείρησης Σελίδα 5

Κάλλιο προλαμβάνει παρά θεραπεύει Σελίδα 6

360° around the world Σελίδα 7

# Η RSM Styliανου μετονομάστηκε σε RSM Greece

## Νέες προοπτικές ανάπτυξης για το δίκτυο της RSM International

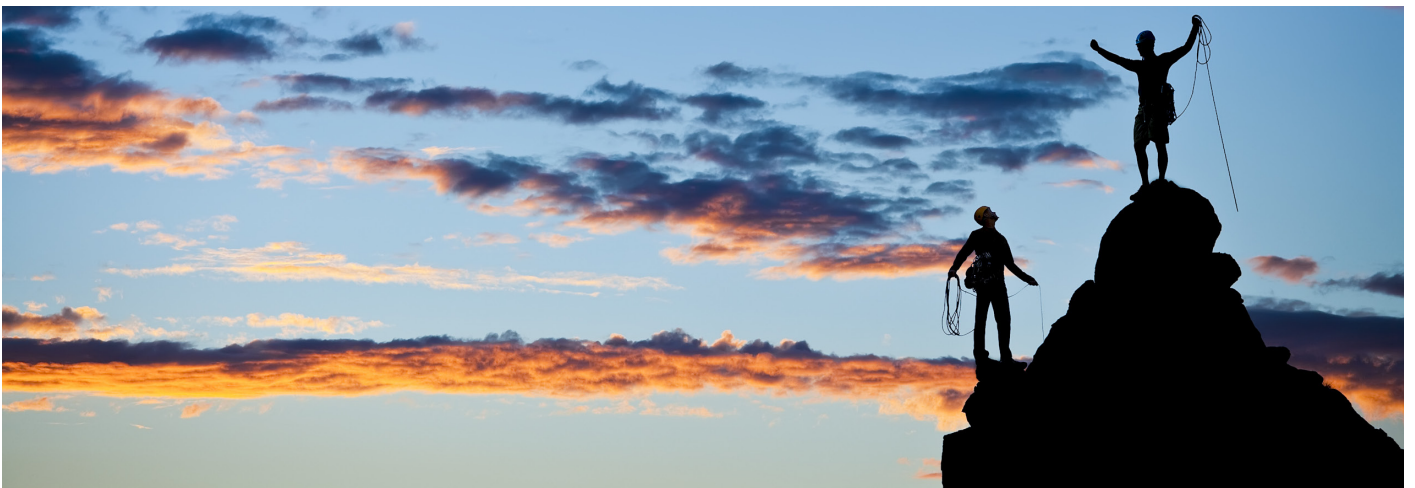
Σε νέα εποχή ανάπτυξης εισήλθε η RSM Styliανου, μέλος του δού μεγαλύτερου διεθνούς δικτύου Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών και Συμβούλων Επιχειρήσεων RSM International, η οποία μετονομάστηκε σε RSM Greece.

Η νέα επωνυμία εντάσσεται στη στρατηγική της εταιρίας για περαιτέρω ανάδειξη του διεθνούς της χαρακτήρα και της δυνατότητας εξυπηρέτησης των πελατών της σε παγκόσμιο επίπεδο, με την ίδια υψηλή τεχνογνωσία, πάντα με γνώμονα τις τοπικές ανάγκες και ιδιαιτερότητες της κάθε χώρας. Επισημαίνεται ότι η RSM International είναι ένα από τα μεγαλύτερα δίκτυα Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών και Συμβούλων Επιχειρήσεων, σε όλο τον κόσμο. Διαθέτει 700 γραφεία σε 101 χώρες και 32.494 υπαλλήλους διεθνώς, ενώ τα έσοδά του αυξάνονται σταθερά και διαμορφώθηκαν το 2011 σε 3,9 δις δολάρια.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η RSM Greece (πρώην RSM Styliανου) συμπεριλαμβάνεται στους παλαιότερους συνεργάτες του δικτύου, με μία παράλληλη πορεία δύο δεκαετιών, από το 1991. Ως μέλος της RSM International, η εταιρεία δίνει τη δυνατότητα στους πελάτες της για περαιτέρω αξιοποίηση της τεχνογνωσίας και του διεθνούς κύρους του δικτύου.

Στόχος της RSM Greece, μεταξύ άλλων, είναι η περαιτέρω ενδυνάμωση της παρουσίας της στον τομέα της συμβουλευτικής επιχειρήσεων, με έμφαση στη στήριξη των πολυεθνικών αλλά και των εξωστρεφών ελληνικών εταιρειών που επιζητούν την ανάπτυξη μέσω της διεθνούς επέκτασής τους. Για τη συγκεκριμένη κατηγορία εταιρειών, η τεχνογνωσία της RSM International και η δυνατότητα εξυπηρέτησής τους σε διαφορετικές αγορές, με το ίδιο όμως επίπεδο υπηρεσιών και την ίδια μεθοδολογία, αποτελεί σημαντικό σύμμαχο ανάπτυξης.

Υπενθυμίζεται ότι η RSM Greece παρέχει ολοκληρωμένες ελεγκτικές, συμβουλευτικές, λογιστικές και φορολογικές υπηρεσίες, καθώς επίσης και υπηρεσίες διαχείρισης και υποστήριξης ανθρώπινου κεφαλαίου, σε ελληνικές και πολυεθνικές επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στους σημαντικότερους κλάδους της ελληνικής οικονομικής αγοράς.





## Η RSM International κύριος χορηγός των EUROPEAN BUSINESS AWARDS

### Ανακοινώθηκαν οι 14 ελληνικές επιχειρήσεις που περνούν στον ευρωπαϊκό τελικό – Τον Ιανουάριο θα μάθουμε ποιες από αυτές περνάνε στην επόμενη φάση του διαγωνισμού

Για έκτη συνεχή χρονιά, η RSM International είναι κύριος χορηγός των European Business Awards, ενός ευρωπαϊκού θεσμού που από το 2007 αναζητά και επιβραβεύει τις πλέον καινοτόμες επιχειρήσεις, με σκοπό να προωθήσει την επιχειρηματικότητα στην Ευρώπη.

Το 2012 τα European Business Awards συνεργάστηκαν με 15.000 και πλέον οργανισμούς ιδιωτικού και δημόσιου φορέα σε 30 χώρες της Ευρώπης, αναδεικνύοντας ό,τι καλύτερο είχαν να επιδείξουν οι επιτυχημένοι επιχειρηματικοί κλάδοι της κάθε χώρας.

Σκοπός των βραβείων είναι να βοηθούν την ανάπτυξη μιας πιο εύρωστης και πιο επιτυχημένης επιχειρηματικής κοινότητας σε πανευρωπαϊκό επίπεδο, μέσω:

- Της ανάδειξης των καλύτερων επιχειρήσεων, των επιδόσεών τους και της συμβολής τους στην οικονομία της Ευρώπης
- Της ενθάρρυνσης της σύγκρισης και της ανταλλαγής απόψεων μεταξύ των επιχειρήσεων
- Της ενθάρρυνσης του διαλόγου σχετικά με το σχήμα, τη μορφή αλλά και την ουσία της ευρωπαϊκής επιχειρηματικής κοινότητας στο μέλλον.

Ως χορηγός των European Business Awards, η RSM Greece κάθε χρόνο έχει ενεργή συμμετοχή στα βραβεία και μέσω έρευνας εντοπίζει και επιλέγει τις υποψήφιες εταιρείες και στη συνέχεια τις καθοδηγεί σε όλα τα στάδια του διαγωνισμού.

Πρόσφατα, σε μια ξεχωριστή εκδήλωση στην Κατοικία του Βρετανού Πρέσβη Dr David Landsman, η οποία πραγματοποιήθηκε με τη χορηγία του Βρετανικού Οργανισμού Εμπορίου και Επενδύσεων (UK Trade and Investment) και της RSM Greece, ανακοινώθηκαν οι 14 ελληνικές επιχειρήσεις που περνούν στον ημιτελικό των Ευρωπαϊκών Επιχειρηματικών Βραβείων 2012:

BEETROOT	Hygeia Hospital
COSMOTE SA	ICAP Group SA
Diamantis Masoutis SA	Lamda Hellix Data Centers
FAGE DAIRY INDUSTRY SA	MEGA DISPOSABLES SA
GAEA PRODUCTS SA	Mytilineos Holdings
GainJet Aviation SA	Pharmathen
GLOBO	Printec Group

Όπως και τις προηγούμενες χρονιές, έτσι και φέτος, οι ελληνικές υποψηφιότητες προτάθηκαν, ως επί το πλείστον, από την RSM Greece. Οι 14 αυτές επιχειρήσεις, θα αξιολογηθούν στο επόμενο στάδιο του διαγωνισμού

από ένα τρίτο πάνελ κριτών οι οποίοι θα απονείμουν τον τίτλο «Ruban D'Honneur» στις 110 κορυφαίες εταιρείες της Ευρώπης (τις δέκα καλύτερες δηλαδή της κάθε κατηγορίας των βραβείων), τον Ιανουάριο του 2013.

Για πρώτη φορά φέτος το κοινό είχε τη δυνατότητα να συμμετέχει ψηφίζοντας το βίντεο της υποψήφιας επιχείρησης της επιλογής τους, το οποίο είχε αναρτηθεί στον ιστότοπο των European Business Awards. Η εταιρεία που συγκέντρωσε τις περισσότερες ψήφους είναι η Diamantis Masoutis, η οποία και πέρασε στην επόμενη φάση μαζί με τις υπόλοιπες 13 εταιρείες που επελέγησαν από την κριτική επιτροπή.

Στην εκδήλωση, παρευρέθηκε ο Υφυπουργός Ανάπτυξης κύριος Νότης Μηταράκης, ο οποίος απηύθυνε ομιλία και συμμετείχε στην απονομή των βραβείων μαζί με τον Βρετανό Πρέσβη Dr David Landsman και τον κύριο Άθω Στυλιανού, Διευθύνοντα Σύμβουλο της RSM Greece, παρουσία σημαντικών ελλήνων επιχειρηματιών και στελεχών επιχειρήσεων.

Ο τελικός των βραβείων θα πραγματοποιηθεί τον Απρίλιο του 2013. Περισσότερες πληροφορίες για τις κατηγορίες, τη διαδικασία και τα βραβεία στον ιστότοπο [www.businessawardseurope.com](http://www.businessawardseurope.com).

# Η RSM International κύριος χορηγός των EUROPEAN BUSINESS AWARDS





# Το Budget ως εργαλείο ελέγχου της λειτουργίας μιας επιχείρησης

του Θεόδωρου Γάκη, Audit Manager

Σύμφωνα με την επιχειρηματική πρακτική ο ετήσιος προϋπολογισμός (budget) μιας επιχείρησης προετοιμάζεται συνήθως κατά τους τελευταίους 4 μήνες πριν την έναρξη του επόμενου έτους που αφορά.

Η επιλογή του χρόνου σαφώς και δεν είναι τυχαία καθώς σκοπός της όλης διαδικασίας είναι με την έναρξη της νέας χρονιάς να είναι έτοιμο να τεθεί σε εφαρμογή (application) και ταυτόχρονα να είναι ενήμερα όλα τα ενδιαφερόμενα πρόσωπα/ τμήματα που έχουν και την ευθύνη της τήρησης των διαφόρων υποκατηγοριών του ετήσιου budget (πχ. πωλήσεων, παραγωγής, προσωπικού, κεφαλαιουχικών δαπανών). Επιπλέον, ας μη λησμονούμε ότι το budget συχνά χρησιμοποιείται ως μέσο επικοινωνίας της στρατηγικής της επιχείρησης και επιβολής στόχων.

Από πλευράς εσωτερικού ελέγχου και διαδικασιών το budget θεωρείται κυρίως ένα εργαλείο πρόληψης (preventive control), πχ. δεν επιτρέπεται η διενέργεια δαπάνης πάνω από το συμφωνηθέν προϋπολογισμένο επίπεδο χωρίς προηγούμενη έγκριση. Αντίθετα, η ανάλυση των αποκλίσεων από τα προϋπολογισθέντα μεγέθη (actual vs budget analysis) αποτελεί εργαλείο εντοπισμού (detective control) και παρακολούθησης (monitoring) της χρηματοοικονομικής επίδοσης της επιχείρησης.

Η ανάλυση των αποκλίσεων διευκολύνεται ιδιαίτερα όταν η κατάρτιση του ετήσιου budget διέπεται από συγκεκριμένα ποιοτικά χαρακτηριστικά, δηλ:

- Οι υποθέσεις στις οποίες στηρίζονται οι εκτιμήσεις των προϋπολογιζόμενων μεγεθών είναι επαρκώς τεκμηριωμένες.
- Το budget έχει προετοιμαστεί στην ίδια μορφή (layout) που απεικονίζονται οι χρηματοοικονομικές αναφορές που λαμβάνει υπόψη της η Διοίκηση για τη λήψη αποφάσεων σε περιοδική ή ετήσια βάση (πχ. μορφή οικονομικών καταστάσεων ή monthly reports).

Είναι σκόπιμο να αναφερθεί ότι το ετήσιο budget θα πρέπει να είναι αναλυτικό με αξιολόγηση σε όρους κόστους-ωφέλειας του επιπέδου ανάλυσης και ταυτόχρονα θα πρέπει να ενσωματώνει πληροφορίες τόσο για τη χρηματοοικονομική επίδοση της επιχείρησης (πωλήσεις, κερδοφορία), όσο και για τη χρηματοοικονομική της κατάσταση (ύψος εκκρεμών απαιτήσεων, υποχρεώσεων, αναγκών σε ταμειακά διαθέσιμα).

Επιπλέον, όταν επιτυγχάνονται τα ανωτέρω η αξιολόγηση των αποκλίσεων που έχουν εντοπιστεί οδηγεί στην εφαρμογή διορθωτικών ενεργειών για το νέο έτος είτε στο τρόπο λειτουργίας της επιχείρησης (διαδικασίες, συνεργασίες με τρίτους) είτε στο τρόπο κατάρτισης και προετοιμασίας του ετήσιου προϋπολογισμού (αναθεώρηση στόχων, βάση υπολογισμού των εκτιμήσεων).

Βέβαια, μια επίσης πολύ καλή επιχειρηματική πρακτική είναι αυτή της κατάτμησης του ετήσιου budget σε περιόδους (milestones) σε συνδυασμό με τη διαδικασία

αναθεώρησης του (revision) κατά τη διάρκεια του τρέχοντος έτους. Στην πράξη αποδεικνύεται ότι με αυτό τον τρόπο το budget και κυρίως η αξιολόγηση των αποκλίσεων του σε περιοδική βάση μπορεί να αποτελέσει εργαλείο πρόληψης καθώς επιτρέπει τη λήψη διορθωτικών ενεργειών ή τον εντοπισμό αδυναμιών εσωτερικού ελέγχου.

Σφάλματα στη διαδικασία της παραγωγής, των προμηθειών, της τιμολόγησης, αβλεψίες εκτιμήσεων ως προς την πιστωτική πολιτική ή τις μέρες πληρωμών των προμηθευτών ακόμα και κακόβουλες ενέργειες (θέματα απάτης) μπορούν να διαγνωστούν στο αρχικό στάδιο με την διαδικασία της αξιολόγησης των αποκλίσεων σε περιοδική βάση και αντιστοίχως να ληφθούν οι απαραίτητες διορθωτικές ενέργειες. Επιπλέον, με αυτό τον τρόπο ενισχύεται το αίσθημα της συμμετοχής της Διοίκησης στη καθημερινή δραστηριότητα της επιχείρησης καθώς και το αίσθημα ευθύνης σε όλα τα ενδιαφερόμενα πρόσωπα/ τμήματα που έχουν και την ευθύνη της τήρησης των διαφόρων υποκατηγοριών του ετήσιου budget.

Στη παρούσα οικονομική συγκυρία που ακόμη και οι μικρές λεπτομέρειες μπορούν να οδηγήσουν σε σημαντικές οικονομικές αποτυχίες, η πρόληψη μέσω της αξιολόγησης των αποκλίσεων που απορρέουν από ένα σωστά προετοιμασμένο budget μπορεί να κάνει τη διαφορά.



# Κάλλιο προλαμβάνειν παρά θεραπεύειν

του Βασίλη Πετίνη, Manager, Management Consulting Department

**Η εφαρμογή περιοδικών διαγνωστικών ελέγχων και η ενίσχυση της επίγνωσης των στελεχών αναφορικά με την χρηματοοικονομική και διοικητική ευρωστία της επιχείρησης προσδίδει ένα σημαντικό εφόδιο για την διερεύνηση του βαθμού ετοιμότητας και θωράκισης για την αντιμετώπιση μελλοντικών κινδύνων και κρίσεων.**

Δεν θα προσπαθήσουμε να καινοτομήσουμε εισάγοντας νέες και πολύπλοκες ιδέες και πρακτικές για την λειτουργία και διοίκηση των επιχειρήσεων. Αντ' αυτού και με γνώμονα το ρητό του Ιπποκράτη «κάλλιο προλαμβάνειν παρά θεραπεύειν» θα αναφερθούμε σε μία από τις στοιχειώδεις επιχειρηματικές πρακτικές, που είναι η έγκαιρη διάγνωση και πρόληψη των δυσμενών καταστάσεων. Πριν γίνει επιτακτική η λήψη δραστικών μέτρων εξυγίανσης, οι επιχειρήσεις οφείλουν να ενισχύουν την «αυτογνωσία» τους ως προς την διοικητική και χρηματοοικονομική της υγεία, ώστε να διαγιγνώσκουν έγκαιρα τις όποιες αδυναμίες τους και να προβαίνουν σε διαρθρωτικές αλλαγές.

Ανά τακτά λοιπόν χρονικά διαστήματα, τα Διευθυντικά στελέχη και κυρίως οι Οικονομικοί και Διοικητικοί Διευθυντές προτείνεται να εφαρμόζουν προληπτικούς ελέγχους (check up) στα κύρια πεδία της λειτουργίας της επιχείρησης: τη διαχείριση των πληροφοριών, το διοικητικό έλεγχο, τις βασικές σχέσεις με τρίτους, τις διαδικασίες και την οικονομική απόδοση και να

απαντούν σε ερωτήματα αναφορικά με τη διοικητική, λειτουργική και χρηματοοικονομική ευρωστία της επιχείρησής τους. Ενδεικτικά αναφέρουμε τα παρακάτω σημεία ελέγχου ανά πεδίο λειτουργίας.

## Πεδίο 1- Διαχείριση πληροφοριών – αναφορών

Έλεγχος αναπροσαρμογής των οικονομικών προβλέψεων σε μηνιαία βάση, παρακολούθησης προβλέψεων ταμειακών ροών, καταγραφής, χρήσης και παρακολούθησης βασικών δεικτών απόδοσης της επιχείρησης και γνωστοποίησης αυτών στα αρμόδια στελέχη.

## Πεδίο 2- Διοικητικός έλεγχος

Διερεύνηση υλοποίησης περιοδικών συνεδριάσεων της ομάδας διοίκησης, παραγωγής δράσεων από της συναντήσεις και τήρησης πρακτικών και κυρίως καταγραφής και τακτικής παρακολούθησης της στρατηγικής της επιχείρησης.

## Πεδίο 3- Βασικές σχέσεις με τρίτους

Εξέταση του βαθμού αξιοπιστίας των προμηθευτών αναφορικά με τους χρόνους παράδοσης και της ποιότητας των προϊόντων / υπηρεσιών καθώς και της αρμονικής συνεργασίας μαζί τους, περιοδικός έλεγχος βαθμού ικανοποίησης πελατών, στρατηγικής διαχείρισης πελατειακής βάσης, παρακίνησης των εργαζομένων και έλεγχος πραγματοποίησης τακτικών επαφών με το Διευθυντή της τράπεζάς σας έτσι ώστε να εξασφαλίσετε ότι γνωρίζει την επιχείρησή σας.

## Πεδίο 4- Διαδικασίες

Έλεγχος διαθεσιμότητας και εγκυρότητας εκθέσεων πιστωτικού ελέγχου, μηνιαίος έλεγχος αποθεμάτων και παραγωγής / ωρών απασχόλησης σε εξέλιξη.

## Πεδίο 5- Οικονομική απόδοση

Περιοδική παρακολούθηση και ανάλυση της κερδοφορίας της επιχείρησης, έλεγχος κάλυψης των εξόδων των τόκων σε σχέση με τα κέρδη της επιχείρησης, εξασφάλισης θετικού κεφαλαίου κίνησης, μείωσης το δυνατό των ημερών πίστωσης που δίνονται στους πελάτες, εξέτασης του αν το σύνολο των ιδίων κεφαλαίων είναι μεγαλύτερο από το σύνολο των δανείων καθώς και ότι το μέγιστο επιπλέον ποσό που μπορεί να δανειστεί η επιχείρησή (η διαφορά του ανώτερου πιστωτικού ορίου και του τρέχοντος ποσού δανεισμού – cash headroom) είναι μεγαλύτερο από το 25% των μηνιαίων πωλήσεων της.

Συμπερασματικά μπορούμε να τονίσουμε ότι η ενίσχυση της «αυτογνωσίας» της επιχείρησης μέσω της εφαρμογής απλών αλλά ουσιαστικών health checks, αποτελεί το πρώτο βήμα όχι μόνο για την διαπίστωση και την ενίσχυση των δυνατών σημείων της λειτουργία της επιχείρησης αλλά κυρίως για την πρόγνωση και τον εντοπισμό των αδυναμιών τους που αποτελεί προαπαιτούμενο για την έγκαιρη και αποτελεσματική θωράκιση απέναντι στους όποιους κινδύνους.



## 360° around the world!

Της Έλενας Στυλιανού, Manager, HR Consulting & Executive Search Department

Με την παγκοσμιοποίηση της οικονομίας και την ολοένα και αυξανόμενη επέκταση των εταιρειών στο εξωτερικό, επιβάλλεται σήμερα περισσότερο από ποτέ, η χρήση ενός κοινού συστήματος αξιολόγησης και ανάπτυξης το οποίο θα μπορεί να εφαρμόζεται αποτελεσματικά σε όλες τις χώρες. Ένα τέτοιο εργαλείο είναι η μέθοδος Αξιολόγησης 360ο η οποία βασίζεται σε συγκρίσιμα ποσοτικά στοιχεία, είναι οικονομικά συμφέρουσα και προτιμάτε από εταιρίες με διεθνή προσανατολισμό, οι οποίες πλέον επεκτείνουν τη χρήση της σε όλο το προσωπικό και σε όλα τα γεωγραφικά σημεία που δραστηριοποιούνται ανά τον κόσμο.

Από έρευνες που έχουν γίνει, έχουν παρατηρηθεί ενδιαφέροντα στοιχεία αναφορικά με τις διαφορές που παρατηρούνται σε πολιτισμικό επίπεδο και κυρίως σε χώρες της Ασιατικής ηπείρου. Σε ορισμένες περιπτώσεις παρατηρείται ότι η διαδικασία παροχής feedback από τον υφιστάμενο προς τον προϊστάμενο μοιάζει με το σύννηθος φαινόμενο των παιδιών που κριτικάρουν τους γονείς τους. Λόγω της αυστηρής δομής των κοινωνιών και της κουλτούρας στην Ασία, η διαδικασία αυτή μπορεί να γίνει εξαιρετικά δύσκολη και άβολη όχι μόνο για τους προϊσταμένους αλλά κυρίως για τους υφισταμένους, οι οποίοι καλούνται να αξιολογήσουν και να δώσουν feedback για κάποιον που βρίσκεται υψηλότερα από τους ίδιους στην ιεραρχία της εταιρίας τους.

Όμως τέτοιου είδους προβληματισμοί και ανησυχίες παρατηρούνται και στη χώρα μας όπου η Αξιολόγηση 360ο υιοθετείται όλο και περισσότερο

από τις ελληνικές επιχειρήσεις. Οι προβληματισμοί αυτοί ίσως δεν έχουν να κάνουν μόνο με την κουλτούρα μας σαν λαός, αλλά κυρίως με την έλλειψη σωστής πληροφόρησης και καθοδήγησης που έχει ως αποτέλεσμα πολλά στελέχη να λαμβάνουν είτε θετικό είτε επιφανειακό feedback χωρίς ουσία.

Άλλες έρευνες δείχνουν ότι οι συμμετέχοντες από την Ασία αποφεύγουν ηθελημένα να καταθέτουν αρνητικές αξιολογήσεις σε ποσοστό που αγγίζει το 50% σε σχέση με τους Ευρωπαίους συμμετέχοντες. Για να λειτουργήσει λοιπόν αποτελεσματικά μία Αξιολόγηση 360ο σε ένα πολύ-πολιτισμικό περιβάλλον, είναι σημαντικό να υιοθετούνται δοκιμασμένες πρακτικές που θα επιφέρουν έγκυρα αποτελέσματα ακόμα και σε κουλτούρες και πολιτισμούς μη συνηθισμένους σε αυτού του είδους την αξιολόγηση. Οι πρακτικές αυτές πρέπει να περιλαμβάνουν και τα παρακάτω:

- 1) Ενημέρωση όλων των συμμετεχόντων για το σκοπό της αξιολόγησης, τη διαδικασία που θα ακολουθηθεί και τον τρόπο που θα χρησιμοποιηθούν τα αποτελέσματα της αξιολόγησης και ανατροφοδότησης.
- 2) Ενθάρρυνση των συμμετεχόντων να επιλέξουν προσεκτικά τα άτομα που θα τους αξιολογήσουν. Είναι σημαντικό να επιλέξουν άτομα με διαφορετικές προσωπικότητες, επίπεδο και τρόπο συνεργασίας ώστε να υπάρχει ολοκληρωμένη και ισορροπημένη αντιμετώπιση κατά την αξιολόγηση.

3) Αυστηρή τήρηση της ανωνυμίας σε όλα τα στάδια της διαδικασίας ώστε να υπάρξει ειλικρίνεια και αντικειμενικότητα κατά αξιολόγηση των συμμετεχόντων.

4) Καθοδήγηση των αξιολογητών σχετικά με το τι αποτελεί χρήσιμη ανατροφοδότηση και αξιολόγηση, επεξήγηση της διαφοράς μεταξύ μέτριας, καλής και άριστης βαθμολόγησης και της σημασίας μιας ολοκληρωμένης εικόνας για την απόδοση του ατόμου με την πάροδο του χρόνου.

5) Υποστήριξη των συμμετεχόντων ώστε να κατανοήσουν τα δυνατά και αδύνατα σημεία τους καθώς και καθοδήγηση αναφορικά με τις ενέργειες που απαιτούνται για την ανάπτυξη τους.

Συμπερασματικά, κρίνοντας από το γεγονός ότι οι επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται πλέον σε διεθνές επίπεδο, για να επιφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα το σύστημα αξιολόγησης που χρησιμοποιούν, θα πρέπει να λαμβάνει υπόψη του την διαφορετικότητα των ανθρώπων καθώς και να υπάρχει σωστή εκπαίδευση και καθοδήγηση όλων των εμπλεκόμενων.

**Talk to us.**  
Connect to [rsmi.gr](http://rsmi.gr)  
and connect with success



#### Αθήνα

Πατρόκλου 1 & Παραδείσου, 151 25 Μαρούσι

T. 210 671 7733

F. 210 672 6099

E. [info@rsmi.gr](mailto:info@rsmi.gr)

#### Θεσσαλονίκη

Φράγκων 6-8 & Δωδεκανήσου, 546 26 Θεσσαλονίκη

T. 2310 552 039

F. 2310 552 039

E. [info@rsmi.gr](mailto:info@rsmi.gr)

#### Λευκωσία

Kennedy Business Center Λεωφόρος Κένεντι 12 -14, 1087 Λευκωσία, Κύπρος

T. +357 22 751 140

F. +357 22 751 145

E. [info@rsmi.com.cy](mailto:info@rsmi.com.cy)

#### Τίρανα

Rr. Pjeter Bogdani Pall. 39/1 Ap. 4/4, 1001 Tirana, Albania

T. +355 42 280 234

F. +355 42 280 235

E. [info@rsmi.al](mailto:info@rsmi.al)

© Copyright Το παρόν ηλεκτρονικό έντυπο αποτελεί ένα γενικό ενημερωτικό οδηγό και σε καμία περίπτωση δεν περιλαμβάνει εξειδικευμένες συμβουλές. Ως εκ τούτου, για κάθε ειδικό πρόβλημα που αντιμετωπίζετε είναι καλό να απευθύνεστε στην εταιρεία μας, για εξατομικευμένες υπηρεσίες και λύσεις. Το παρόν πληροφοριακό υλικό δεν αποτελεί υποκατάστατο τέτοιας συμβουλευτικής υπηρεσίας.

Η RSM Greece AE είναι μέλος του δικτύου της RSM. Κάθε μέλος του δικτύου της RSM είναι ανεξάρτητη εταιρεία Ορκωτών Ελεγκτών Λογιστών και Συμβούλων Επιχειρήσεων, το οποίο λειτουργεί αυτοτελώς. Το δίκτυο της RSM δεν αποτελεί ξεχωριστό νομικό πρόσωπο σε καμία χώρα.