



ΣΧΟΛΗ ΕΠΙΣΤΗΜΩΝ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ
ΤΜΗΜΑ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗΣ ΚΑΙ ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗΣ
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ ΣΤΗΝ ΕΦΑΡΜΟΣΜΕΝΗ ΛΟΓΙΣΤΙΚΗ
ΚΑΙ ΕΛΕΓΚΤΙΚΗ

Διπλωματική Εργασία

**«Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ ΤΩΝ ΣΥΣΤΗΜΑΤΩΝ ΕΛΕΓΧΟΥ
ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΣΕ START-UPS ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ»**

της

ΜΑΡΙΑΣ Γ. ΒΟΥΤΣΚΙΔΟΥ

Υποβλήθηκε ως απαιτούμενο για την απόκτηση του Μεταπτυχιακού Διπλώματος στην
Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική

Θεσσαλονίκη 2019

Αφιερώνεται στους γονείς μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η διπλωματική αυτή εργασία αποτελεί προαπαιτούμενο για την απόκτηση του μεταπτυχιακού τίτλου στην Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική. Αισθάνομαι σε αυτό το σημείο την ανάγκη εκφράσω τις ευχαριστίες μου στους ανθρώπους που ο καθένας με τον δικό του τρόπο βοήθησαν καθοριστικά στην ολοκλήρωσή της.

Πρώτα από όλους, θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τον σύζυγό μου για την υποστήριξη και την υπομονή που έδειξε κατά την διάρκεια του μεταπτυχιακού μου. Θα ήθελα να ευχαριστήσω από καρδιάς τους γονείς μου που στάθηκαν σιωπηλοί αρωγοί στην προσπάθειά μου. Τους ευχαριστώ για την ενθάρρυνση και ηθική συμπαράσταση και που βρίσκονται πάντα δίπλα μου σε καλές και κακές στιγμές ενθαρρύνοντας με να αγωνίζομαι για το καλύτερο.

Οφείλω ένα μεγάλο ευχαριστώ σε όλους τους συνεντευξιαζόμενους διότι χωρίς την δική τους συμμετοχή δεν θα είχε επιτευχθεί το ερευνητικό τμήμα της παρούσας εργασίας. Αφιέρωσαν τον πολύτιμο χρόνο και την εμπειρία τους για να πραγματοποιηθεί η έρευνα που συμπεριλαμβάνεται στο τρίτο τμήμα της εργασίας αυτής.

Τέλος, ιδιαίτερη αναφορά θα ήθελα να κάνω στον επιβλέποντα καθηγητή μου, κύριο Οδυσσέα Παυλάτο, για την καθοδήγηση και την πολύτιμη βοήθεια που μου παρείχε το διάστημα εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας. Θα ήθελα να τον ευχαριστήσω για την άμεση ανταπόκριση στις απορίες μου και το καλό κλίμα συνεργασίας.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η παρούσα διπλωματική εργασία επιχειρεί να εξετάσει την εφαρμογή των συστημάτων ελέγχου διοίκησης (management control systems) στις νεοφυείς επιχειρήσεις (start – ups). Η μελέτη κατά συνέπεια επεκτείνεται σε δύο έννοιες, αφενός στην ανάλυση της έννοιας των νεοφυών επιχειρήσεων και αφετέρου στα συστήματα ελέγχου διοίκησης.

Αρχικά αναλύεται η έννοια των συστημάτων ελέγχου διοίκησης, τα εργαλεία που χρησιμοποιούν και ποιος είναι ο ρόλος τους. Ακολούθως παρουσιάζονται εκτενώς τα χαρακτηριστικά των νεοφυών επιχειρήσεων και επεξηγούνται οι παρεμφερείς με αυτές έννοιες όπως καινοτομία και δημιουργικότητα. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν ως κύριο χαρακτηριστικό την άμεση και δυναμική ανάπτυξη, στηριζόμενες στην καινοτομία του προϊόντος που προσφέρουν. Μελετάται το πλαίσιο εφαρμογής των MCS στις start ups επιχειρήσεις, ποιοι παράγοντες τα επηρεάζουν καθώς και το γιατί αυτά υιοθετούνται από τέτοιες επιχειρήσεις.

Στο πλαίσιο της εργασίας και εφόσον υπάρχει για το εν λόγω θέμα περιορισμένη έρευνα, διεξήχθη ποιοτική έρευνα σε επτά ελληνικές start ups με την μέθοδο της συνέντευξης. Πέρα από την προσπάθεια να συνεισφέρει η παρούσα στην θεωρητική γνώση των MCS από start – ups γίνεται μέσω της έρευνας προσπάθεια συσχέτισης των βιβλιογραφικών δεδομένων με την πραγματικότητα και τις συνθήκες που επικρατούν στο επιχειρηματικό περιβάλλον για τις start-up επιχειρήσεις. Το αποτέλεσμα της έρευνας είναι ότι τα MCS χρησιμοποιούνται ευρέως από τις νεοφυείς επιχειρήσεις το μέγεθος των οποίων επηρεάζει κατά πολύ την υιοθέτηση και την εφαρμογή τους. Τα MCS ακολουθούν πιο τυπικές διαδικασίες καθώς η επιχείρηση μεγαλώνει, ενώ εξάγεται το συμπέρασμα ότι ο CEO διαμορφώνει την φήμη της επιχείρησης και δεν επιλέγεται να αντικατασταθεί εύκολα.

Λέξεις – κλειδιά: start – up, management control systems, CEO, νεοφυείς επιχειρήσεις, συστήματα ελέγχου διοίκησης, καινοτομία, ανάπτυξη προϊόντος

ABSTRACT

The present thesis attempts to examine the implementation of management control systems in start-ups. The study hence has two purposes, one being the analysis of the meaning of startups and the other, the various systems by which management can be monitored.

At first the meaning of management control systems is studied including the tools which are used as well as their purpose. Subsequently the characteristics of start ups are extensively presented and explained, as well as the similarities amongst them, including innovations and creativity. The start-ups have as their main characteristic an immediate and dynamic development, based on the novelty of the product they are offering. The framework of the implementation of MCS within start-up businesses as well as which factors affect and why they are adopted by such businesses are all studied.

Within the framework of this study, since there is limited research regarding this topic, intense research was conducted on seven Greek start ups using interviews. Beyond the attempt to contribute to the present study of the theoretical knowledge of management control systems by startups, which is done through the researcher s attempt to correlate bibliographic facts with the reality and conditions which prevail in the business world for start up businesses. The result of this study is that the MCSs used commonly by new businesses, the size of which greatly affects their adoption and implementation. The MCSs follow more common procedures however deducing that the CEO creates the reputation of the enterprise and that cannot be substituted.

Key - words: start – up, management control systems, CEO, innovation, product development

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ.....	ii
ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ.....	iii
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	iv
ABSTRACT.....	v
Πίνακας περιεχομένων.....	vi
Κατάλογος των πινάκων.....	ix
Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή.....	1
1.1 Εισαγωγή.....	1
1.2 Διατύπωση ερευνητικού ερωτήματος.....	4
1.3 Δομή της εργασίας.....	5
1.4 Ανακεφαλαίωση.....	5
Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση.....	6
2.1 Εισαγωγή.....	6
2.2. Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης.....	6
2.2.1. Έννοια συστημάτων ελέγχου διοίκησης.....	6
2.2.2. Εργαλεία Συστημάτων Ελέγχου διοίκησης.....	8
2.2.3. Τυπικοί έλεγχοι.....	11
2.2.4. Άτυποι έλεγχοι.....	12
2.2.5. Ρόλος συστημάτων ελέγχου διοίκησης.....	12
2.3. Ο όρος start – up – νεοφυής επιχείρηση.....	14
2.3.1. Χαρακτηριστικά νεοφυών επιχειρήσεων.....	14
2.3.2. Επιχειρηματικότητα start ups στην Ελλάδα.....	16
2.3.3. Κλάδοι δραστηριοποίησης των νεοφυών επιχειρήσεων.....	18
2.4. Καινοτομία.....	19
2.4.1. Καινοτομία και έλεγχος.....	19
2.4.2. Καινοτομία και ανάπτυξη προϊόντος.....	21
2.4.3. Καινοτομία και συνδυασμός συστημάτων ελέγχου.....	23
2.5. Δημιουργικότητα.....	23
2.5.1. Δημιουργικότητα και συστήματα ελέγχου διοίκησης.....	23
2.5.2. Επιχειρησιακή δημιουργικότητα.....	24

2.6. Επιχειρηματικότητα και έλεγχος.....	25
2.7. Ανάπτυξη και Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης	26
2.7.1. Ρόλοι των MCS στην ανάπτυξη του προϊόντος	26
2.7.2. Ο ρόλος των συστημάτων ελέγχου διοίκησης στην στρατηγική	28
2.8. Συστήματα ελέγχου διοίκησης σε νεοφυείς επιχειρήσεις	29
2.9. Παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνιση συστημάτων ελέγχου σε start ups επιχειρήσεις	30
2.10. Λόγοι υιοθέτησης MCS από start-ups	33
2.10.1. Εσωτερικοί λόγοι υιοθέτησης MCS	34
2.10.2. Εξωτερικοί λόγοι υιοθέτησης MCS	35
2.11. Αξιολόγηση Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης	36
2.12. Ανακεφαλαίωση	38
ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εμπειρική έρευνα	39
3.1 Εισαγωγή.....	39
3.2 Ερευνητική μέθοδος	39
3.3 Μεθοδολογία έρευνας	40
3.4 Ανάλυση Δεδομένων	42
3.4.1. Συνοπτική παρουσίαση συμμετεχόντων	42
3.4.2. Τόπος και έτος ίδρυσης και αριθμός απασχολουμένων	43
3.4.3. Πηγή της επιχειρηματικής ιδέας και χαρακτηρισμός της επιχείρησης ως startup .	45
3.4.4 Χαρακτηριστικά διευθύνοντος συμβούλου	47
3.4.5. Επιλογή ανάπτυξης επιχειρηματικού σχεδίου (business plan).....	48
3.4.6. Ανάλυση κατάρτισης επιχειρηματικού σχεδίου.....	49
3.4.7. Έλεγχος υλοποίησης στόχων.....	50
3.4.8 Υιοθέτηση συστημάτων ελέγχου διοίκησης.....	52
3.4.9. Επιχειρησιακό κόστος λειτουργίας.....	53
3.4.10. Μέθοδοι κοστολόγησης.....	54
3.4.11 Πηγές χρηματοδότησης των start-up.....	55
3.4.12. Μετάδοση στρατηγικής (στόχων) στο ανθρώπινο δυναμικό.....	56
3.4.13 Εργαλεία ελέγχου ανθρώπινου δυναμικού.....	58
3.4.14. Εργαλεία αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού.....	59
3.4.15. Εργαλεία marketing και πωλήσεων.....	60
3.4.16. Εργαλεία παραγωγής δραστηριότητας.....	60

3.4.17. Εργαλεία προγραμματισμού δραστηριότητας.....	62
3.4.18. Έλεγχος προγραμματισμού δραστηριότητας.....	63
3.4.19. Αξιολόγηση ανταγωνισμού.....	63
3.4.20. Διαχείριση εταιρικών σχέσεων.....	64
3.4.21. Κρισιμότερη τεχνική στην εταιρεία.....	65
3.4.22. Ο παράγοντας του μεγέθους της επιχείρησης στην υιοθέτηση εργαλείων.....	66
3.4.23. Συνέπειες αλλαγών στα MCS.....	66
3.4.24. Ρόλος του CEO της επιχείρησης.....	68
3.4.25. Ελληνική πραγματικότητα και start-ups.....	68
3.5. Ανακεφαλαίωση.....	69
Κεφάλαιο 4: Συμπεράσματα σε προτάσεις μελλοντικής έρευνας.....	70
4.1. Εισαγωγή.....	70
4.2. Συμπεράσματα έρευνας.....	70
4.3. Περιορισμοί έρευνας.....	73
4.4. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα.....	74
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	76
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι.....	80
ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ.....	83

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

Πίνακας 2.1: οι 8 κατηγορίες των MCS	10
Πίνακας 2.2: Η διαδικασία της καινοτομίας	21
Πίνακας 3.1.: Παρουσίαση Στοιχείων Συνεντευξιαζόμενων	41
Πίνακας 3.2.: Κλάδοι δραστηριότητας συμμετεχόντων	43
Πίνακας 3.3.: Τόπος και έτος ίδρυσης και αριθμός απασχολούμενων δείγματος	45
Πίνακας 3.4.: Στήριγμα επιχειρηματικής ιδέας	47
Πίνακας 3.5.: Χαρακτηριστικά CEO	48
Πίνακας 3.6.: Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου	49
Πίνακας 3.7.: Ανάλυση κατάρτισης επιχειρηματικού σχεδίου	50
Πίνακας 3.8.: Εργαλεία παρακολούθησης στόχων	52
Πίνακας 3.9.: Υιοθέτηση MCS	53
Πίνακας 3.10.: Κόστος λειτουργίας επιχείρησης	54
Πίνακας 3.11.: Μέθοδος κοστολόγησης	55
Πίνακας 3.12: Πηγές χρηματοδότησης	56
Πίνακας 3.13.: Μετάδοση στόχων στο ανθρώπινο δυναμικό	57
Πίνακας 3.14.: Εργαλεία ελέγχου και χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού	58
Πίνακας 3.15.: Εργαλεία αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού	59
Πίνακας 3.16.:Εργαλεία marketing και πωλήσεων	60
Πίνακας 3.17.: Δοκιμαστικός έλεγχος του προϊόντος και διατήρηση καινοτομίας	62
Πίνακας 3.18.: Εργαλεία προγραμματισμού δραστηριότητας	62
Πίνακας 3.19.: Εργαλεία ελέγχου προγραμματισμού δραστηριότητας	63
Πίνακας 3.20.: Απεικόνιση του ανταγωνισμού	64
Πίνακας 3.21.: Εργαλεία εταιρικών σχέσεων	65
Πίνακας 3.22.: Σημαντικότητα τεχνικών στην εταιρεία	65
Πίνακας 3.23.: Μέγεθος επιχείρησης για την υιοθέτηση εργαλείων	66
Πίνακας 3.24.: Συνέπειες αλλαγών στα MCS	67
Πίνακας 3.25.: Κομβικός ρόλος του CEO για την φήμη της εταιρείας	68
Πίνακας 3.26.: Ευνοϊκή η ελληνική πραγματικότητα για τις start-ups	69
Πίνακας 4.1.: Σύγκριση αποτελεσμάτων έρευνας με την βιβλιογραφία	73

Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή

1.1. Εισαγωγή

Τα τελευταία χρόνια μέσα στο κάδρο της παγκόσμιας χρηματοπιστωτικής κρίσης γίνεται πολύς λόγος για τις Startups. Εμφανίστηκαν προσπαθώντας να παίξουν έναν κομβικό ρόλο στην επανεκκίνηση της ελληνικής οικονομίας και την αλλαγή του επιχειρηματικού μοντέλου. Αν ανατρέξει κανείς στο internet μόνο μπορεί να δει όχι μόνο πόσες start ups εμφανίζονται στον ελλαδικό χώρο, αλλά και να διαπιστώσει ότι πολλές από αυτές κέρδισαν το στοίχημα της ανάπτυξης καθώς επίσης ότι απασχολούν πραγματικά αξιόλογους νέους ανθρώπους με προσωπικότητα και εφόδια. Αυτό σημαίνει ότι αυτές οι νεοφυείς επιχειρήσεις συνεισέφεραν και δικαιολογούν το ενδιαφέρον του επιχειρηματικού κόσμου που τις παρακολουθεί.

Η αλματώδης αύξηση της ανεργίας τα τελευταία χρόνια οδήγησε πολλούς νέους ανθρώπους το να πάρουν την κατάσταση στα χέρια τους και να ασχοληθούν οι ίδιοι με το επιχειρείν. Αυτό σε συνδυασμό με το ότι οι περισσότεροι έχουν καλή τεχνολογική κυρίως κατάρτιση και ότι θέλησαν να μην εγκαταλείψουν την πατρίδα τους, αύξησε τον αριθμό των start – ups.

Αισιόδοξο είναι πως το οικοσύστημα των νεοφυών επιχειρήσεων σήμερα εν έτει 2019 έχει ωριμάσει αρκετά, έχει διδαχτεί μέσα από τα λάθη του, έχει ξεπεράσει τις υπερβολές και η κινητικότητα που παρατηρείται δίνει έναν τόνο αισιοδοξίας. Φαίνεται λοιπόν ξεκάθαρα πως οι startups δεν ήταν μία συγκυριακή αντιμετώπιση της κρίσης, αλλά μία νέα πραγματικότητα που ήρθε για να μείνει.

Πώς εφαρμόζουν όμως το επιχειρείν τα startups; Χρησιμοποιούν τα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης (MCS); Τα MCS αποτελούν ένα ολόκληρο φάσμα μηχανισμών ελέγχου που χρησιμοποιούνται για την παρακίνηση, την παρακολούθηση, τη μέτρηση και την επιβολή κυρώσεων στις ενέργειες των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων στις επιχειρήσεις ακολουθώντας την κουλτούρα τους (Macintosh, 1994). Συνεισφέρουν στην ανάπτυξη των επιχειρήσεων, την κύρια μέριμνα των start – ups δημιουργώντας δομές για κάθε είδους πληροφορία μέσα στην επιχείρηση.

Ο έλεγχος σε μια επιχείρηση ή οργανισμό δεν προκύπτει μόνο, ή κατά κύριο λόγο ως συνέπεια ενεργειών κάποιου εξωτερικού παράγοντα (Robert and Govindarajan, 1995). Ο έλεγχος προϋποθέτει την ύπαρξη ενός προγράμματος (Τερζίδης, 2011) και αποτελεί το τελευταίο στάδιο του management.

Ο έλεγχος είναι απαραίτητος για τη μέτρηση και την αξιολόγηση της απόδοσης του οργανισμού, είναι μια δυναμική και συνεχής διαδικασία και αφορά όλες τις πλευρές του οργανισμού (Montana and Charnov, 2000).

Σύμφωνα με τον Τερζίδη (2011), οι σπουδαιότεροι λόγοι που επιβάλλουν τη διενέργεια ελέγχων είναι:

- ✓ Η βελτίωση της αποτελεσματικότητας
- ✓ Η προετοιμασία των μέτρων προσαρμογής σε περίπτωση που διαπιστώνονται αποκλίσεις
- ✓ Η πρόληψη ή ελάττωση του κινδύνου χειραγωγήσεων από τους φορείς εργασίας
- ✓ Η βελτίωση του μελλοντικού προγραμματισμού.

Αρχικά το σύστημα ελέγχου διαχείρισης αναφερόταν ως ένα πακέτο εργαλείων ελέγχου. Το ερώτημα όμως είναι τι περιλαμβάνει αυτό το πακέτο. Ένας πρώτος ορισμός αποτελεί ότι είναι η διαδικασία με την οποία οι μάνατζερ εξασφαλίζουν ότι, οι πόροι αποκτώνται και χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά, σε απόλυτη συνάφεια με τους αντικειμενικούς σκοπούς της επιχείρησης (Langfield and Smith, 1997). Τα MCS βοηθούν τους managers να αξιοποιήσουν την προσοχή τους, τους απελευθερώνουν από αποφάσεις που μπορούν να μεταβιβαστούν και να ελεγχθούν κατ' εξαίρεση και παρέχουν πληροφορίες όταν το άτυπο δίκτυο είναι υπερφορτωμένο (Davila and Foster, 2007).

Αν έπρεπε να επισημάνουμε μια «γενέθλια» τοποθεσία των start up επιχειρήσεων, αυτή σίγουρα θα ήταν η περίφημη καλιφορνέζικη Silicon Valley, η κοιτίδα εκατοντάδων καινοτόμων επιχειρήσεων, που αλλάζουν τον κόσμο τις τελευταίες πέντε δεκαετίες. Όπως αναφέρει ο Gregory Gromon, συγγραφέας του βιβλίου «Από τα Χρυσωρυχεία του El Dorado στα 'Χρυσά' Startups της Silicon Valley», η σπίθα για την έκρηξη δόθηκε από μια προσωπική διαφωνία μεταξύ των εργαζομένων της Shockley Semiconductor και του ιδρυτή της το 1958. Οι εργαζόμενοι αποχώρησαν από την εταιρία και ξεκίνησαν να ιδρύουν τις δικές τους, με φρέσκες ιδέες που έφεραν νέα δεδομένα στην αγορά, τα οποία αναγκάστηκαν να ακολουθήσουν ακόμη και οι πρώην εργοδότες τους.

Η μέθοδος των startups έγινε ευρέως διαδεδομένη, κι αυτό που είχε ξεκινήσει σαν μια «επανάσταση» εργαζομένων στο ερευνητικό πάρκο του Stanford, μετατράπηκε σε μια

χιονοστιβάδα από startups. Αυτή η χιονοστιβάδα άρχισε να «κυλά» ξανά κοντά στην αυγή της χιλιετίας, όταν ξέσπασε αυτό που αποκαλείται η «φούσκα του διαδικτύου» και των «dot com» επιχειρήσεων που βασίζονταν στην ραγδαία ανάπτυξη και εξάπλωση του Internet.

Η startup θεωρείται ως η επιχείρηση που προωθεί μία νέα υπηρεσία ή προϊόν, επιδιώκει γρήγορη ανάπτυξη και επίδραση στην αγορά, αναμένοντας να υπάρξει γρήγορη απόδοση της επένδυσης, για τους επενδυτές και τους ίδιους τους επιχειρηματίες. Οι καλύτερες εταιρείες είναι εκείνες που συμπληρώνουν ένα προφανές, αν και ίσως αποσυνδεδεμένο, κενό της αγοράς (Ashton, 2009). Η δυσκολία που αντιμετωπίζουν οι περισσότερες από αυτές είναι η αδυναμία χρηματοδότησης. Ο κάθε ενδιαφερόμενος που θέλει να πραγματοποιήσει την ιδέα που έχει, αντιμετωπίζει εμπόδια στην εξασφάλιση εξωτερικής χρηματοδότησης, είτε αυτή προέρχεται από τραπεζικό δανεισμό, είτε από τις κεφαλαιαγορές και αυτό αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα στο να ξεκινήσει το εγχείρημα του (Kraemer and Eisetal, 2014). Στην δυσκολία ανεύρεσης πόρων έχουν ανακύψει και νέοι τρόποι χρηματοδότησης καθώς λόγω της κρίσης, ο κλασικός τραπεζικός δανεισμός δεν είναι εφικτός. Οι εν δυνάμει επιχειρηματίες αξιοποιούν χρηματοδοτήσεις από επιχειρηματικούς αγγέλους, προγράμματα αναπτυξιακά όπως είναι το ΕΣΠΑ, crowdfunding, θερμοκοιτίδες και τεχνολογικά πάρκα.

Η χρήση του όρου start – up λοιπόν είναι ευρεία, ωστόσο δεν υπάρχει στην βιβλιογραφία ένας μοναδικός όρος που να συνταιριάζει όλα τα χαρακτηριστικά μιας τέτοιας επιχείρησης. Το μόνο σίγουρο είναι ότι αντικατοπτρίζει μια συγκεκριμένη κατηγορία επιχειρήσεων που συγκεντρώνουν τα εξής χαρακτηριστικά: είναι νέα, καινοτόμος και παρουσιάζει ταχεία ανάπτυξη ή έχει προοπτικές ταχείας ανάπτυξης.

Ο Αλέξης Χριστοδούλου, συνιδρυτής της startup επιχείρησης “Locish” ορίζει ότι: «Startup είναι μια εταιρία που επιχειρεί κάτι καινοτόμο και στοχεύει σε μεγάλο κοινό και σε εξαιρετικά γρήγορη ανάπτυξη». Η Adora Cheung, ιδρύτρια της start up “Homejoy” εκφράζει ότι είναι μια κατάσταση του μυαλού, όπου οι άνθρωποι εκδηλώνουν έντονο ενθουσιασμό για ραγδαία ανάπτυξη και λήψη αποφάσεων με άμεσο και μεγάλο αντίκτυπο στη κοινωνία.

Στο άκουσμα του όρου start – up, κανείς υποθέτει ότι η επιχείρηση συνδέεται με την τεχνολογία. Αυτή η άποψη είναι λανθασμένη. Σύμφωνα με τον ΟΟΣΑ, ο μεγαλύτερος αριθμός επιχειρήσεων με ταχεία ανάπτυξη δεν προσφέρουν καινοτόμο τεχνολογία, αλλά προσφέρουν καινοτόμες διαδικασίες ή καινοτόμο προϊόν στην αγορά.

Κύριοι λόγοι που αποτυγχάνουν νεοφυείς επιχειρήσεις είναι η έλλειψη στόχων και προγραμματισμού, η ελλιπής οργάνωση, ο κακός χρηματοοικονομικός σχεδιασμός και η έλλειψη ελέγχου (παραγωγής, προμηθειών, λογιστικών κλπ) (Κώτσιος, 2015).

Η υιοθέτηση των MCS συμβάλλει θετικά στην επιβίωση αυτών των επιχειρήσεων και στην εξέλιξή τους σε μεγαλύτερες. Η αναζήτηση ενός νέου διαφορετικού μοντέλου επιχειρηματικότητας, διαφοροποιεί τις start-up από άλλες μικρές επιχειρήσεις, που πρωτοεμφανίζονται και επιθυμούν να εισέλθουν στην αγορά που δραστηριοποιούνται. Η μεγάλη ταχύτητα ανάπτυξης προσδιορίζεται και από την εξυπηρέτηση ενός μεγάλου αριθμού αγοραστών σε σύντομο χρονικό διάστημα. Οι Davila και Foster (2007) αναφέρουν ότι η ταχύτητα εξυπηρέτησης μπορεί να πραγματοποιηθεί μόνο με την ταυτόχρονη φυσική παρουσία της επιχείρησης σε ένα χώρο και την διαδικτυακή της παρουσία.

1.2. Διατύπωση ερευνητικού ερωτήματος

Η παρούσα διπλωματική εργασία πραγματεύεται το περιεχόμενο των MCS, την εφαρμογή τους στις start – ups επιχειρήσεις, ποιοι παράγοντες τα επηρεάζουν και ποια η σύνδεσή τους με την καινοτομία του προϊόντος. Ακόμη με εργαλείο την εμπειρική έρευνα, διερευνάται αν αυτά εφαρμόζονται σε ελληνικά start – ups. Δεδομένου ότι η βιβλιογραφία που συνδέει τα start – ups με τα MCS δεν είναι εκτενής, σκοπός του παρόντος πονήματος είναι να προσθέσει στοιχεία στα υπάρχοντα ευρήματα και θεωρητικά στοιχεία. Η εμπειρική έρευνα διεξήχθη με την μορφή συνεντεύξεων αποτελούμενων από συγκεκριμένες ερωτήσεις.

Κεντρικό ερώτημα της έρευνας και κατ' επέκταση της εργασίας είναι:

Ερευνητικό ερώτημα 1: Εφαρμόζουν οι ελληνικές νεοφυείς επιχειρήσεις τα MCS;

Στην πορεία της εργασίας, εξετάζονται ακόμη τρία ερευνητικά ερωτήματα:

Ερευνητικό ερώτημα 2: Επηρεάζεται η χρήση των εργαλείων του MCS από το μέγεθος της επιχείρησης;

Ερευνητικό ερώτημα 3: Ποιο είναι το προφίλ του CEO και ποιος ο ρόλος του σε μια start-up;

Ερευνητικό ερώτημα 4: Παρουσιάζεται θετική συσχέτιση στην εφαρμογή των MCS και την καινοτομία του προϊόντος;

1.3. Δομή της εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία αποτελείται από τέσσερα κεφάλαια. Το πρώτο κεφάλαιο περιλαμβάνει μια γενική επισκόπηση του θέματος αναφέροντας ακροθιγώς τα δύο δομικά στοιχεία του θέματος, την έννοια start – up και τα MCS, ενώ διατυπώνεται και το βασικό ερώτημα του πονήματος και εξηγείται η δομή της. Το δεύτερο κεφάλαιο αναλυτικά παρουσιάζει χρησιμοποιώντας την σχετική βιβλιογραφία, αυτές τις έννοιες και κάποια επιπλέον στοιχεία που σχετίζονται με τις start – ups και τα MCS, όπως η καινοτομία και η επιχειρηματικότητα. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η εμπειρική έρευνα με τα αποτελέσματα των συνεντεύξεων και τέλος το τέταρτο κεφάλαιο περιλαμβάνει τα συμπεράσματα, τους περιορισμούς της έρευνας αλλά και προτάσεις για μελλοντική έρευνα.

1.4. Ανακεφαλαίωση

Στο παρόν κεφάλαιο αναφερθήκαμε στον έλεγχο ως το τελευταίο στάδιο του management και την σημασία του στην εδραίωση της κουλτούρας της επιχείρησης αλλά και στην επίτευξη των στόχων της. Έγινε μια πρώτη γνωριμία με την έννοια του start – up που συνδυάζει την προσφορά ενός προϊόντος ή υπηρεσίας με καινοτομία και προοπτική ραγδαίας ανάπτυξης στην αγορά. Κατέστη γνωστό το κύριο ερευνητικό ερώτημα που είναι η εφαρμογή των start-ups στις ελληνικές επιχειρήσεις πιστεύοντας ότι θα συμβάλλει στην έρευνα σε αυτό το πεδίο.

Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση

2.1 Εισαγωγή

Στόχος αυτής της ενότητας είναι η παρουσίαση και ανάλυση των βασικών εννοιών του ερευνητικού θέματος όπως αυτές παρουσιάζονται στην διεθνή βιβλιογραφία αλλά και των παρεμφερών όρων, καθώς και η επεξήγηση του θεωρητικού πλαισίου όπου θα στηριχθεί η έρευνα. Συγκεκριμένα, στην ενότητα 2.2 παρουσιάζονται η έννοια και τα επιμέρους στοιχεία των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης όπως αναφέρονται στην βιβλιογραφία. Η ενότητα 2.3 είναι αφιερωμένοι στα χαρακτηριστικά των νεοφυών επιχειρήσεων ενώ επόμενες ενότητες παρουσιάζουν παρεμφερείς έννοιες. Αναλυτικά, η ενότητα 2.4 αναφέρεται στην καινοτομία, η ενότητα 2.5 στην δημιουργικότητα και η 2.6 στην επιχειρηματικότητα με τον έλεγχο. Η ενότητα 2.7 παρουσιάζει την ανάπτυξη και τα MCS, ενώ στην 2.8 παρουσιάζονται τα MCS στις start-ups. Η ενότητα 2.9 παρουσιάζει τους παράγοντες που επηρεάζουν την εφαρμογή τους στις νεοφυείς επιχειρήσεις και η 2.10 τους λόγους που οδηγούν στην υιοθέτησή τους. Τέλος στην ενότητα 2.11 αξιολογείται η χρήση τους.

2.2. Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης

2.2.1. Έννοια συστημάτων ελέγχου διοίκησης

Τα συστήματα ελέγχου διοίκησης (Management Control Systems, MCS) αποτελούν κεντρική λειτουργία σε έναν οργανισμό. Σύμφωνα με τους Anthony και Young (2003), τα συστήματα ελέγχου διοίκησης έχουν σκοπό να επηρεάσουν τους εργαζόμενους έτσι ώστε να κατευθύνουν τις δραστηριότητες και να επιτύχουν τους στόχους του οργανισμού. Τα συστήματα ελέγχου διοίκησης αποτελούν ένα ολόκληρο φάσμα μηχανισμών ελέγχου που χρησιμοποιούνται για την παρακίνηση, την παρακολούθηση, τη μέτρηση και την επιβολή

κυρώσεων στις ενέργειες των διευθυντικών στελεχών και των εργαζομένων στους οργανισμούς (Macintosh, 1994).

Οι Langfield και Smith (1997) ορίζουν τα συστήματα ελέγχου διοίκησης ως τη διαδικασία με την οποία οι μάνατζερ εξασφαλίζουν ότι, οι πόροι αποκτώνται και χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά εναρμονισμένοι με τους στόχους της επιχείρησης. Για τον Davila (2014) τα MCS είναι επίσημες πληροφορίες που έχουν σχέση με τους managers και χρησιμοποιούνται όταν αλλάζουν οι σχεδιασμοί και εστιάζουν σε χρηματοοικονομικά και μη στοιχεία της επιχείρησης.

Είναι προφανές ότι το management control περιλαμβάνει μια ποικιλία δραστηριοτήτων που είναι: 1) τι πρέπει ένας οργανισμός να κάνει, 2) συντονίζει τις δραστηριότητες των διαφόρων τμημάτων σε έναν οργανισμό, 3) επικοινωνεί την πληροφορία 4) αξιολογεί την πληροφορία 5) αποφασίζει ποια, αν πρέπει, δράση πρέπει να γίνει και 6) επηρεάζει – κατευθύνει τους ανθρώπους να αλλάξουν συμπεριφορά. Ο έλεγχος διοίκησης δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οι ενέργειες πρέπει να ανταποκρίνονται σε ένα σχέδιο, όπως ένας προϋπολογισμός. Τα δηλωμένα σχέδια βασίστηκαν σε συνθήκες που την στιγμή που διαμορφώθηκαν υπήρχαν έτσι και μέσα αλλά και εκτός επιχείρησης. Αν τώρα οι συνθήκες όμως είναι διαφορετικές από αυτές που τέθηκαν υπόψη στον σχεδιασμό, οι σχεδιασμένες ενέργειες δεν είναι πλέον οι κατάλληλες. Ο έλεγχος διοίκησης πρέπει να προβλέπει τι όροι και συνθήκες θα υπάρχουν στο μέλλον (Robert and Govindarajan, 1995).

Αν πάλι κανείς κάνει απλά αναζήτηση θα δει στο Wikipedia ότι το MCS είναι ένα σύστημα που μετρά και χρησιμοποιεί πληροφορίες για την αξιολόγηση της απόδοσης των διάφορων οργανωτικών πόρων όπως το δυναμικό, οι οικονομικοί πόροι καθώς και η οργάνωση στο σύνολό της υπό το πρίσμα των οργανωτικών στρατηγικών που επιδιώκονται. Το σύστημα ελέγχου της διαχείρισης επηρεάζει τη συμπεριφορά των οργανωτικών πόρων για την εφαρμογή οργανωτικών στρατηγικών. Το σύστημα ελέγχου της διαχείρισης μπορεί να είναι τυπικό ή άτυπο.

Ο σκοπός του ελέγχου διοίκησης είναι να διασφαλίσει ότι εφαρμόζονται στρατηγικές έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Αν ένας manager ανακαλύψει έναν καλύτερο τρόπο διαχείρισης – κάτι που είναι πιο πιθανό να πραγματοποιήσει τους στόχους από ότι οι ενέργειες που προβλέπονται σε ένα κατηρτισμένο σχέδιο – τότε ο έλεγχος διοίκησης δεν πρέπει να τον εμποδίζει από το να λειτουργήσει όπως θέλει. Η συμμόρφωση σε έναν προϋπολογισμό δεν είναι απαραίτητα καλό, και η εκτροπή από έναν τέτοιο δεν είναι απαραίτητα κακό.

Με την βοήθεια αυτών των συστημάτων μια επιχείρηση είναι σε θέση να ελέγχει πόσο πλησιάζει την επίτευξη του στόχου της. Το σημαντικότερο είναι ότι οι managers μέσα από αυτή την διαδικασία συνειδητοποιούν τον ρόλο τους και την συμβολή τους προς αυτήν την κατεύθυνση.

Τα MCS αποτελούν ένα σημαντικό εργαλείο για τις επιχειρήσεις επειδή πέραν των παραπάνω, βοηθούν να εδραιωθούν οι εσωτερικές και εξωτερικές διαδικασίες για επιτυχημένη αλληλεπίδραση με διαφορετικές ομάδες επενδυτών και σαν συνέπεια βελτιώνουν την εικόνα και αυξάνουν την αξία (Davila and Foster, 2007).

Τελευταία, η υιοθέτηση αυτών σε νεοϊδρυθείσες επιχειρήσεις προσελκύει την προσοχή καθώς σε μια εικόνα ρευστής δομής και μη αποτελεσματικών μεθόδων λήψης αποφάσεων που διακρίνει τις start-ups, η εφαρμογή τους μπορεί να συμβάλλει στην ανάπτυξη αυτών των επιχειρήσεων.

2.2.2. Εργαλεία Συστημάτων Ελέγχου διοίκησης

Σύμφωνα με τους Davila και Foster (2005), τα συστήματα ελέγχου διοίκησης διακρίνονται σε οχτώ κατηγορίες. Οι οχτώ αυτές κατηγορίες περιλαμβάνουν τα αντίστοιχα εργαλεία που εξυπηρετούν τον έλεγχο της διοίκησης. Αυτά είναι:

1. Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός (financial planning) που περιλαμβάνει πρόβλεψη πωλήσεων και ταμειακών ροών και λειτουργικό προϋπολογισμό. Στοχεύει στην εκτίμηση του κεφαλαίου μιας επιχείρησης και προβλέπει τον ανταγωνισμό.
2. Ο σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού (human resources planning). Πρέπει να είναι ευέλικτος βραχυπρόθεσμα με σαφείς στόχους και να ακολουθεί τις δραστηριότητες της επιχείρησης τόσο σε θέμα κατάρτισης όσο και προσωπικών τους στόχων.
3. Ο στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning). Σύμφωνα με τον Kenneth R. Andrews η στρατηγική είναι μια διαδικασία από ανώτερα στελέχη να αξιολογούν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της εταιρείας συνυπολογίζοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος και να αποφασίζουν στην στρατηγική προϊόντος αγοράς που ταιριάζει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας με τις ευκαιρίες του

περιβάλλοντος. Δίνει κίνητρα στους πόρους της εταιρείας να προσανατολιστούν στην ανάλογη εκτέλεση εργασιών. Περιλαμβάνει προϋπολογισμό επενδύσεων, σχέδιο ανάπτυξης πελατών, χαρτοφυλακίου προϊόντος και ανάπτυξης προσωπικού.

4. Η χρηματοοικονομική αξιολόγηση (financial evaluation) περιλαμβάνει διαδικασίες που έχουν να κάνουν με επενδυτικές αποφάσεις. Η ανάλυση κερδοφορίας του προϊόντος, το κόστος απόκτησης πελατών και οι οικονομικές επιδόσεις σε σχέση με τον στόχο δίνουν στοιχεία για επενδυτικές αποφάσεις που θα κρίνουν την ανάπτυξη και την πρόοδο της επιχείρησης. Πρόκειται για διαδικασία με ρίσκο και αβεβαιότητα που προϋποθέτει άριστη γνώση της στρατηγικής της εταιρείας αλλά και της θέσης της.
5. Η αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού (human resource evaluation) περιλαμβάνει γραπτές εκθέσεις απόδοσης των στόχων, γραπτές αναφορές αξιολόγησης της επίδοσης, αμοιβή που σχετίζεται με την επίδοση ή ατομικά προγράμματα ως κίνητρα. Όλα αυτά αποσκοπούν στο να ευθυγραμμίσουν τις ικανότητες και ανάγκες του ανθρώπινου δυναμικού με τους στόχους της επιχείρησης.
6. Η διαχείριση ανάπτυξης προϊόντος (product development management) είναι μια κομβική διαδικασία που προβλέπει ορόσημα έργου, προϋπολογισμό αναπτυξιακών έργων, διαδικασία επιλογής έργου, δοκιμής έργου, χαρτοφυλάκιο προϊόντων, οδηγίες για την σύνθεση της ομάδας του έργου και αναφορές σύγκρισης πραγματικού προϊόντος με το σχέδιο. Τα παραπάνω οδηγούν στην διατήρηση ενός καινοτόμου προϊόντος που θα καταλάβει μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά.
7. Η διαχείριση πωλήσεων (sales management) αποσκοπεί μέσα από διαδικασίες όπως οι αναφορές ανοιχτών πωλήσεων, το marketing, η έρευνα αγοράς, την διαχείριση των πελατειακών σχέσεων αφενός να διατηρήσει το πελατολόγιο της εταιρείας αφετέρου να το αναπτύξει θέτοντας νέους στόχους.
8. Οι εταιρικές σχέσεις προβλέπουν την παρακολούθηση των εν δυνάμει συνεργατών, σχέδιο ανάπτυξης εταιρικών σχέσεων, καίρια σημεία συνεργασίας και πολιτική εταιρικών σχέσεων.

Πίνακας 2.1: οι 8 κατηγορίες των MCS, Πηγή: Davila and Foster (2005)

Οι 8 κατηγορίες των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης (MCS)	
Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός (Financial Planning)	<ul style="list-style-type: none"> Προβλέψεις ταμειακών ροών Προβλέψεις πωλήσεων Λειτουργικός προϋπολογισμός
Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Planning)	<ul style="list-style-type: none"> Οργανόγραμμα Περιγραφή θέσεων εργασίας Κώδικες δεοντολογίας Δήλωση οράματος Βασικές αξίες Πρόγραμμα προσανατολισμού για νέους υπαλλήλους Εταιρικό ενημερωτικό δελτίο
Στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic Planning)	<ul style="list-style-type: none"> Προϋπολογισμός επενδύσεων Ορισμός στρατηγικών (μη οικονομικών) ορόσημων Σχέδιο χαρτοφυλακίου προϊόντος(για μελλοντικά προϊόντα) Σχέδιο ανάπτυξης πελατών(ανάπτυξης αγοράς) Σχέδιο ανάπτυξης προσωπικού /ανθρώπινου κεφαλαίου
Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση (Financial Evaluation)	<ul style="list-style-type: none"> Ανάλυση κερδοφορίας προϊόντος Ανάλυση κερδοφορίας πελατών Κόστος απόκτησης πελατών Ρητή ανάλυση της χρηματοοικονομικής επίδοσης έναντι στόχου Διαδικασίες έγκρισης κεφαλαίου επενδύσεων Διαδικασίες έγκρισης λειτουργικών εξόδων
Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Evaluation)	<ul style="list-style-type: none"> Γραπτές επιδόσεις διευθυντών Γραπτές αξιολογήσεις απόδοσης Αμοιβή που σχετίζεται με την απόδοση Ατομικά προγράμματα κινήτρων
Διαχείριση Ανάπτυξης Προϊόντος (Product Development Management)	<ul style="list-style-type: none"> Ορόσημα έργου Προϋπολογισμός αναπτυξιακών έργων Αναφορές που συγκρίνουν την πραγματική πρόοδο με προσχέδιο Διαδικασία επιλογής έργου Χάρτης πορείας χαρτοφυλακίου προϊόντων Κατευθυντήριες γραμμές για τη σύνθεση της ομάδας έργου Διαδικασία δοκιμής ιδεών προϊόντων
Διαχείριση Πωλήσεων (Sales Management)	<ul style="list-style-type: none"> Πρόγραμμα εκπαίδευσης δύναμης πωλήσεων Πολιτικές μίσθωσης και εκτόξευσης πωλήσεων Στόχοι πωλήσεων για πωλητές Σύστημα αντιστάθμισης δυνάμεων πωλήσεων Πολιτικές συνεργασίας στο marketing Έργα έρευνας αγοράς Αναφορές ανοικτών πωλήσεων Εγχειρίδιο διαδικασίας πώλησης Ανατροφοδότηση ικανοποίησης πελατών Σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων
Διαχείριση Εταιρικών Σχέσεων (Partnership Management)	<ul style="list-style-type: none"> Σχέδιο ανάπτυξης εταιρικών σχέσεων Πολιτική εταιρικών σχέσεων Βασικά σημεία σύμπραξης Συστήματα Παρακολούθησης συνεργατών

2.2.3. Τυπικοί έλεγχοι

Η οργανωσιακή δομή είναι ξεκάθαρα ένα θεμελιώδες στοιχείο ελέγχου και μακροπρόθεσμα ένα απαραίτητο θέμα που πρέπει να λυθεί σοβαρά υπόψη όσο οι οργανισμοί μεγαλώνουν και αναπτύσσονται (Ferreira and Otley, 2009). Οι τυπικοί έλεγχοι συνιστούν την οικονομική πληροφόρηση της επιχείρησης που εξάγεται από προϋπολογισμούς, απολογιστικές εκθέσεις και άλλα εργαλεία. Αυτό βοηθά έτσι ώστε όλα τα τμήματα της επιχείρησης να προσανατολίσουν τις προσπάθειες και την συμπεριφορά τους στην επίτευξη των στόχων και να ελεγχθούν ώστε να ευθυγραμμίζονται με αυτούς. Ο στρατηγικός σχεδιασμός καθορίζει την κατεύθυνση της εταιρείας, μελλοντικές ενέργειες και βοηθά τους managers να καθοδηγήσουν τους εργαζόμενους (Kljuno and Gureeva, 2017). Οι Ferreira και Otley (2009) σχετίζουν την στρατηγική άμεσα με τα MCS και την δομή και τα εξετάζουν μαζί. Διαχωρίζουν την διαμόρφωση στρατηγικής που οδηγεί στην επίτευξη των στόχων και την εφαρμογή που είναι μία συνεχής παρακολούθηση συμμόρφωσης με τις στρατηγικές επιλογές. Ο Davila (2000) αναφέρει ότι ο σχεδιασμός των MCS εξαρτάται από την αβεβαιότητα και την στρατηγική. Τα στρατηγικά συστήματα σχεδιασμού όπως οι θεμελιώδεις αξίες, ο ορισμός των ορόσημων είναι στα πρώτα MCS στις start ups. Τυπικά συστήματα ελέγχου αποτελούν οι προϋπολογισμοί, η επιμέτρηση της απόδοσης, η παροχή κινήτρων στο ανθρώπινο δυναμικό με την μορφή ανταπόδοσης. Χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις με αβέβαιο περιβάλλον λόγω ταχέως μεταβαλλόμενων αγορών με ανάγκη για καινοτομία. Βοηθούν στην καινοτομία και την αποτελεσματικότητα. Συμβάλλουν στην καινοτομία προσδιορίζοντας πιθανούς τομείς της επιχείρησης που παράγουν καινοτομία. Η συνεχής χρήση τους βοηθά τους διευθυντές να μάθουν για τη λήψη ιδεών, την αποτελεσματική καινοτομία και παρέχει εμπιστοσύνη στην αξιολόγηση της βιωσιμότητας της ανάπτυξης (Chenhall και Moers, 2015).

Σύμφωνα με τους Davila et al (2009) χρησιμοποιούνται για διατήρηση ή τροποποίηση προτύπων σε οργανωτικές δραστηριότητες. Όπως προαναφέρθηκε, εμπεριέχουν κανόνες, τυπικές λειτουργίες και συστήματα προϋπολογισμού, τα οποία καθιστούν ευκολότερη την έρευνα. Από την στιγμή που αποτελούν ένα μέσο ανταλλαγής πληροφοριών βοηθούν τον έλεγχο και βελτιώνουν την διαδικασία λήψης αποφάσεων.

Όλα τα παραπάνω ωστόσο βασίζονται σε ιστορικά δεδομένα χωρίς να λαμβάνουν υπόψη ποιοτικούς παράγοντες που δεν αποτυπώνονται σε οικονομικά στοιχεία, δείκτες και προϋπολογισμούς.

2.2.4. Άτυποι έλεγχοι

Οι Kljuno και Gureeva (2017) εστιάζουν τους ελέγχους αυτούς στην κουλτούρα και στην διαδικασία πρόσληψης. Οι άτυποι έλεγχοι βασίζονται στις θεμελιώδεις αξίες ενός οργανισμού και οι κανόνες αμοιβαιότητας, η νομική εξουσία, οι αξίες και οι πεποιθήσεις που μοιράζεται ένας οργανισμός είναι τυπικά κοινωνικά προαπαιτούμενα για αυτόν τον τύπο ελέγχου. Η λήψη οργανωτικών στόχων από ένα άτομο ως δικό του/της στόχους δίνει κίνητρα στο άτομο. Δεν απαιτείται πρόσθετος έλεγχος, όταν οι στόχοι των εργαζομένων δημιουργούνται σύμφωνα με τους οργανωτικούς στόχους. Το σύστημα αυτονόητης πεποίθησης του Simons θέτει κοινές πεποιθήσεις που επηρεάζουν τους σκοπούς και την κατεύθυνση της εταιρείας (Kljuno and Gureeva, 2017). Δεν σχεδιάζονται συνειδητά και περιλαμβάνουν άγραφες πολιτικές των επιχειρήσεων, ενώ συχνά προέρχονται ή είναι δημιούργημα της οργανωτικής κουλτούρας. Σαφώς και επηρεάζουν συμπεριφορές στελεχών και εργαζομένων.

Κατά συνέπεια τυπικοί και άτυποι έλεγχοι είναι απαραίτητοι για τον σχεδιασμό των MCS καθώς συμπεριλαμβάνει πολλαπλούς ελέγχους.

2.2.5. Ρόλος συστημάτων ελέγχου διοίκησης

Τα MCS είναι μέσα για να παρακινηθούν τα άτομα ώστε να αποκτήσουν συμπεριφορές που θα ακολουθήσουν τους επιχειρηματικούς στόχους και στρατηγικές (Carrare et al, 2018). Όπως αναφέρει ο Davila (2009), ο πρωταρχικό ρόλος των MCS ήταν να υλοποιήσουν τους στόχους όπως αυτοί τέθηκαν μετά από την διαδικασία σχεδιασμού. Η γνώση της εκτέλεσης των εργασιών πιστεύεται ότι είναι πλήρης και οι στόχοι θεωρούνται βέβαιοι. Κάτω από αυτές τις συνθήκες οι εργασίες μπορούν να προγραμματιστούν έτσι ώστε να μπορούν να

εφαρμοστούν προκαθορισμένοι κανόνες, τύποι και αλγόριθμοι στο έργο και οι αποφάσεις μπορούν να ληφθούν με υπολογισμό. Προσφέρουν απαντήσεις επί τόπου. Μερικές φορές ωστόσο προκύπτει αβεβαιότητα. Μπορεί να υπάρχει διαφωνία ως προς το ποιος είναι ο στόχος είναι και οι managers μπορεί να είναι διφορούμενοι σχετικά με τις μεγάλες επιλογές μεταξύ των πολλαπλών στόχων, ή οι στόχοι μπορεί απλά να μην προσδιοριστούν. Όποια και αν είναι η αιτία, η αβεβαιότητα σχετικά με τους στόχους ωθεί ίσως ένα ατομικό συμφέρον και επίσης τα ταχέως μεταβαλλόμενα περιβάλλοντα, φέρνουν μαζί τις συγκρούσεις στις αρχές και τις προοπτικές (Robert and Govindarajan, 1995).

Στις περιπτώσεις αυτές, η λήψη αποφάσεων θα πρέπει να προσανατολίζεται προς το άνοιγμα και τη διατήρηση των διαύλων επικοινωνίας. Τα συστήματα ελέγχου μπορούν να διευκολύνουν αυτό βοηθώντας τους managers να αναπτύξουν και να υποστηρίξουν απόψεις που είναι αντικρουόμενες, αλλά συμβατές με τα δεδομένα και το υπάρχον πλαίσιο. Σε τέτοιες καταστάσεις, τα MCS θα πρέπει να χρησιμοποιούνται για την προώθηση του διαλόγου. Θα πρέπει επίσης να χρησιμοποιούνται για να φέρνουν στο προσκήνιο τις συγκρούσεις, τα παιχνίδια εξουσίας και τις διαπραγματεύσεις σχετικά με τους στόχους, όπου η συζήτηση και ο συμβιβασμός θα μπορούσαν να οδηγήσουν σε καλύτερες αποφάσεις. Για παράδειγμα, τα MCS μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να ξεκινήσουν συζητήσεις κατά τη διαδικασία στρατηγικού σχεδιασμού, με τη διατύπωση δύο διαφορετικών αλλά εξίσου εφικτών στρατηγικών εναλλακτικών λύσεων από την ίδια βάση δεδομένων. Απαιτούνται διάλογοι και όχι απαντήσεις. Ομοίως, στην περίπτωση που οι στόχοι είναι σαφείς, αλλά η γνώση για το πώς να προχωρήσουμε ή να διορθώσουμε το έργο είναι χαμηλή, τα MCS σπανίως δίνουν μια τελική βέλτιστη απάντηση, αλλά μπορούν να είναι μια σημαντική υποστήριξη για το πώς θα γίνει η δουλειά. Η ανάγκη εδώ είναι η διερεύνηση προβλημάτων, η διερεύνηση των αναλυόμενων τμημάτων του έργου και η εφαρμογή της κρίσης και της διαίσθησης ως εκμάθησης. Σε αυτές τις περιπτώσεις, τα MCS μπορεί στην καλύτερη περίπτωση να προτείνουν μόνο ένα σύνολο εφικτών λύσεων, να παράσχουν δεδομένα στην πορεία και να βοηθήσουν τους managers να αξιολογήσουν προσεκτικά τις εναλλακτικές λύσεις.

Σύμφωνα με τον Davila (2005), οι έρευνες βασίζονται σε άτυπες διαδικασίες για να πετύχουν καλή απόδοση στην καινοτομία και αλλαγή στις εταιρείες όπως κουλτούρα, σύνθεση ομάδας και καθοδήγηση στην διαχείριση της καινοτομίας. Ίσως έτσι οι έλεγχοι διοίκησης και η έλλειψη αυτοδιοίκησης στους εργαζόμενους να είναι επιζήμιοι για δημιουργικές διαδικασίες. Από την άλλη πλευρά όμως τα MCS μπορεί να αποδειχτούν

χρήσιμα για τις start – ups να αναπτυχθεί με επιτυχία γιατί δεν εξαρτάται μόνο από τις άτυπες διαδικασίες αλλά και από μηχανισμούς που υποστηρίζουν ενίσχυση γνώσης και μετασχηματισμό – αλλαγή. Τα MCS βοηθούν στο να αξιολογηθούν οι οργανωτικές διαδικασίες και οι συμβαλλόμενοι, οι εργαζόμενοι εν προκειμένω να συνεισφέρουν σε καινοτομία. Η χρήση τους προσδίδει στην επιχείρηση ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, αφού ενισχύουν την καινοτομία της, συμβάλλουν στην μεγέθυνση και ευημερία της και ενισχύουν την στρατηγική της. Σύμφωνα με τις έρευνες του Davila, πετυχαίνουν την καλύτερη διαχείριση των ανθρωπίνων πόρων δίνοντας δομές για κίνητρα, καλύτερη αξιολόγηση του και διευκολύνουν την επικοινωνία. Όλα αυτά βελτιώνουν τις επιδόσεις των επιχειρήσεων αφού μειώνεται το κόστος διαχείρισης εφόσον υπάρχουν τυποποιημένες διαδικασίες (Baiman,1982) και διευκολύνουν την λήψη αποφάσεων (Davila and Foster, 2005).

2.3. Ο όρος start – up – νεοφυής επιχείρηση

2.3.1. Χαρακτηριστικά νεοφυών επιχειρήσεων

Ως νεοφυής επιχείρηση έχει μεταφερθεί στην ελληνική γλώσσα ο αγγλικός όρος start-up. Δεν υπάρχει ένας ορισμός και συνήθως οι ορισμοί συνδέονται με ένα πρόσωπο το οποίο ως επί το πλείστον είχε ασχοληθεί ενεργά με την επιχειρηματικότητα και την ανάπτυξη νεοφυών επιχειρήσεων.

Η νεοφυής επιχείρηση ορίστηκε ως την επιχείρηση που δημιουργείται με σκοπό την ανάπτυξη ενός επαναλαμβανόμενου και κλιμακούμενου επιχειρηματικού μοντέλου (Blank,2013). Ο Graham (2018) όρισε ως νεοφυή, την επιχείρηση που έχει την τάση να αναπτύσσεται με γρήγορους ρυθμούς. Απαραίτητο χαρακτηριστικό της είναι η ανάπτυξη, η οποία αποτελεί και το σημείο κόμβο, καθώς οτιδήποτε άλλο σχετίζεται με τη νεοφυή επιχείρηση, είναι αποτέλεσμα της ανάπτυξης.

Η start-up θεωρείται ως την επιχείρηση που προωθεί μία νέα υπηρεσία, επιδιώκοντας ταχεία ανάπτυξη και επίδραση στην αγορά, αναμένοντας να υπάρξει γρήγορη απόδοση της επένδυσης, για τους επενδυτές και τους ίδιους τους επιχειρηματίες

Οι νεοφυείς επιχειρήσεις προσφέρουν καινοτόμο ιδέα και ενδιαφέρονται για επενδυτές παρέχοντας ως εγγύηση την ταχεία ανάπτυξη του προϊόντος ή της υπηρεσίας τους (Eckhardt and Shane, 2003).

Από τα παραπάνω συνάγεται ότι οι νεοφυείς επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από την προσπάθεια τους για ανάληψη ενός διαφορετικού μοντέλου επιχειρηματικής δραστηριότητας, που συνδυάζει καινοτομία και ραγδαία ανάπτυξη. Η καινοτομία οδηγεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα καθώς δεν μπορεί να αντιγραφεί από τους ανταγωνιστές. Επίσης, η καινοτομία συνδέεται άρρηκτα με την οικονομική απόδοση και βοηθάει τις επιχειρήσεις προσαρμοστούν καλύτερα σε ένα συνεχώς μεταβαλλόμενο, αβέβαιο περιβάλλον. Αναζητούν συνεχώς κεφάλαια μέσω των σύγχρονων μορφών χρηματοδότησης και αναφέρεται χαρακτηριστικά, πως οι νεοφυείς επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τη χρηματοδότηση ως το μέσο που ενισχύει στο μέγιστο βαθμό τις διαφορετικές δυνατότητες επιλογής του ρυθμού ανάπτυξης που θα ακολουθήσουν (Davila et al, 2015).

Ως χαρακτηριστικά των νεοφυών επιχειρήσεων μπορούν να αναφερθούν αρχικά η εισαγωγή και καθιέρωση νέων προϊόντων ή υπηρεσιών, η καινοτομία. Αυτό συνεπάγεται υψηλό ρίσκο και μεγάλο ποσοστό πιθανότητας επιτυχίας. Άλλο χαρακτηριστικό είναι η ύπαρξη ενός επαναλαμβανόμενου και κλιμακούμενου επιχειρηματικού πλάνου. Σημαίνει ότι, υφίσταται δυνατότητα ύπαρξης σημαντικής αύξησης των ποσοστών των πελατών της και εξυπηρέτησης τους, χωρίς να απαιτείται αντίστοιχα μεγάλη διάθεση πόρων και χρόνου ανάπτυξης. Τέτοιες επιχειρήσεις έχουν προοπτική ραγδαίας ανάπτυξης. Ο κυρίαρχος στόχος των start-up επιχειρήσεων είναι η ραγδαία ανάπτυξη και σε αυτή στηρίζονται προκειμένου να λειτουργήσει ως πυξίδα επιτυχίας, για την σταθεροποίηση και περαιτέρω ανάπτυξη τους. Τέλος, έχουν μορφή προσωρινού οργανισμού, καθώς αν δεν επιτευχθεί ο στόχος της ανάπτυξης ενός προϊόντος/υπηρεσίας και το πλαίσιο ενός επιχειρηματικού μοντέλου γύρω από αυτό, δεν θα εξελιχθεί σε σταθερή επιχείρηση. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις εμφανίζουν υψηλά ποσοστά αποτυχίας, αλλά όσες κατορθώνουν και επιβιώνουν παρουσιάζουν μέσο ρυθμό ανάπτυξης υψηλότερο, συγκρινόμενες με τις παλαιότερες επιχειρήσεις (Ouimet and Zarutskie, 2014).

Σύμφωνα με τον Graham, ένα ακόμα χαρακτηριστικό των start – up είναι ότι, γίνονται συχνά αντικείμενο εξαγοράς ή συγχώνευσης. Οι νεοφυείς επιχειρήσεις διατηρούν ένα σημαντικό πλεονέκτημα έναντι των τυπικών εταιριών, στο σκέλος της εξεύρεσης τρόπων μείωσης του κόστους λειτουργίας. Η μείωση του κόστους, προσδίδει μεγαλύτερα οφέλη στην εταιρεία, όταν συνδυάζεται με υψηλής ποιότητας επίπεδο παρεχόμενων υπηρεσιών,

στοχεύοντας στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας, στην οριοθέτηση στόχων, στην ανάπτυξη και δημιουργία εργαλείων αντιμετώπισης προβλημάτων και σχεδίων υλοποίησης. Οι ιδρυτές των νεοφυών επιχειρήσεων, συνήθως είναι άτομα τα οποία μέσω της γνώσης τους και την σωστή χρήση της τεχνολογίας αντιλήφθηκαν προβλήματα και κατάφεραν να εντοπίσουν λύση στο πρόβλημα, η οποία αφορούσε τελικά όλους. Έχουν υψηλό επίπεδο εκπαίδευσης, το οποίο δημιουργεί θετικό αντίκτυπο στους πιθανούς επενδυτές και συνδέεται άμεσα με την εξωτερική χρηματοδότηση των επιχειρήσεων τους (Festel et al, 2013).

Μια start-up επιχείρηση θεωρείται σημαντική λόγω της δημιουργίας νέων ευκαιριών απασχόλησης, σε μεγαλύτερο βαθμό από τις καθιερωμένες εταιρίες και μπορούν να συμβάλλουν θετικά δίνοντας ώθηση στους τρέχοντες ρυθμούς απασχόλησης.

Ενδιαφέρον παρουσιάζουν τα χαρακτηριστικά που πρέπει να διαθέτει κάποιος για να ξεκινήσει μια νεοφυή επιχείρηση:

- ✓ Να είναι πάντα πεινασμένος
- ✓ Να επικεντρώνεται στην αποστολή του
- ✓ Να οδηγείται από το κίνητρο του
- ✓ Να μη φοβάται να παίρνει ρίσκα
- ✓ Να έχει πάθος
- ✓ Να είναι επίμονος
- ✓ Να κάνει υπολογισμούς και μέτρηση της επίδοσης
- ✓ Να έχει λάβει την προηγούμενη αποτυχία ως μάθημα
- ✓ Να μάθει να προσαρμόζετε εύκολα

2.3.2. Επιχειρηματικότητα start ups στην Ελλάδα

Χαρακτηριστικά των επιχειρηματιών αρχικών σταδίων το 2017 παρατίθενται με βάση την Ετήσια Έκθεση Επιχειρηματικότητας 2017-2018 του IOBE.

Στην Ελλάδα το ποσοστό του πληθυσμού ηλικίας 18-64 ετών που βρισκόταν το 2017 σε αρχικά στάδια επιχειρηματικής ενεργοποίησης (συμπεριλαμβανομένης της

αυτοαπασχόλησης) υποχωρεί στο 4,8% (περίπου 320 χιλιάδες άτομα) από 5,7% (περίπου 380 χιλιάδες) το 2016. Η επίδοση αυτή είναι μία από τις χαμηλότερες διαχρονικά επιδόσεις της χώρας (2003-2017: 6,9%), ενώ κινείται χαμηλότερα και από το μέσο όρο των χωρών

καινοτομίας (2017: 9,2%), δηλαδή των περισσότερων αναπτυγμένων χωρών του κόσμου, στις οποίες ανήκει και η Ελλάδα.

Φαίνεται επομένως ότι παρά τη σταθεροποίηση της οικονομίας, οι έντονες αβεβαιότητες παρέμειναν ισχυρές και επηρέασαν τη νέα επιχειρηματική δραστηριοποίηση την προηγούμενη χρονιά. Ταυτόχρονα όμως σημειώθηκε και μία μικρή αύξηση της προσφοράς εξαρτημένης εργασίας, με την ανεργία να περιορίζεται ελαφρώς. Το 56% των επιχειρηματιών αρχικών σταδίων ξεκίνησαν όντως το 2017 μια νέα επιχείρηση την οποία λειτουργούσαν τουλάχιστον για τρεις μήνες κατά τη στιγμή της έρευνας (νέοι επιχειρηματίες), με τους υπόλοιπους – τους επίδοξους επιχειρηματίες - να βρίσκονται ακόμα στη φάση της προετοιμασίας. Η επίδοση αυτή βρίσκεται λίγο πάνω από το μέσο όρο των χωρών της καινοτομίας και έχει ενισχυθεί σε σχέση με πέρυσι όταν υπερτερούσαν οι επίδοξοι.

Συνεπώς είναι θετικό το ότι το 2017, πάνω από τους μισούς από όσους βρίσκονται στα αρχικά στάδια έναρξης ενός εγχειρήματος, τελικά πραγματοποίησαν το κρίσιμο βήμα από την προεργασία στην πραγματική έναρξη δραστηριότητας. Λαμβάνοντας υπόψη και το πολύ υψηλό ποσοστό του πληθυσμού της χώρας που είναι καθιερωμένος επιχειρηματίας, δηλαδή λειτουργεί ήδη ένα εγχείρημα για τουλάχιστον 3,5 χρόνια, και το οποίο το 2017 φτάνει το 12,4% (από 14,1% το 2016), τότε προκύπτει ότι περίπου το 17% του πληθυσμού 18-64 ετών (1,13 εκατ. άτομα) έχει κάποια σχέση με την επιχειρηματικότητα, είτε στα αρχικά, είτε σε επόμενα 2 στάδια. Αποτέλεσμα της πρώτης θέσης της Ελλάδας σε καθιερωμένη επιχειρηματικότητα, είναι η Ελλάδα να κατέχει την 3 η υψηλότερη επίδοση και στη συνολική επιχειρηματικότητα μεταξύ των χωρών καινοτομίας.

Το 29% των επιχειρηματιών αρχικών σταδίων (περίπου 90 χιλιάδες άτομα) ξεκίνησαν ένα επιχειρηματικό εγχείρημα από ανάγκη, ενώ το 37% (περίπου 120 χιλιάδες άτομα) διέκριναν κάποια επιχειρηματική ευκαιρία. Σε σχέση με μέσο όρο των χωρών καινοτομίας, η επιχειρηματικότητα ευκαιρίας κινείται σε πολύ χαμηλότερα επίπεδα (53,5%), ενώ η επιχειρηματικότητα ανάγκης βρίσκεται σε υψηλότερα επίπεδα (22,9%). Ωστόσο, αξίζει να σημειωθεί ότι το 2017 σημειώνεται περαιτέρω ενίσχυση του ποσοστού των ατόμων που δραστηριοποιούνται επιχειρηματικά από ευκαιρία, σημειώνοντας για 4η συνεχόμενη χρονιά μικρή άνοδο.

Η ευρεία συμμετοχή των πολύ νέων στη νεοφυή επιχειρηματικότητα δεν είναι απαραίτητα επιθυμητή, γιατί ενώ συνήθως χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερο πάθος και δυναμισμό, στερούνται εκείνης της εμπειρίας και γνώσης και πιθανόν και της κατάλληλης δικτύωσης που ενδεχομένως να βελτιώνει τις πιθανότητες επιτυχίας στο εγχείρημά τους.

Άλλωστε γενικά στις πιο ανεπτυγμένες περιοχές του πλανήτη η έναρξη επιχειρηματικής δραστηριότητας φαίνεται να είναι υπόθεση μεγαλύτερων ηλικιών, ενώ στις αναπτυσσόμενες χώρες, οι περισσότεροι νέοι οδηγούνται στην επιλογή επιχειρηματικότητας, ως έσχατη λύση βιοπορισμού.

Η κινητοποίηση στην επιχειρηματικότητα ατόμων από δεξαμενές υψηλότερου μορφωτικού επιπέδου οφείλει να είναι ένας διαρκής στόχος των πολιτικών ενίσχυσης της επιχειρηματικότητας, καθώς η σχετική εμπειρική βιβλιογραφία δείχνει ότι το εκπαιδευτικό επίπεδο των ιδρυτών συνδέεται θετικά με την πιθανότητα επιβίωσης μιας νέας επιχείρησης ενώ μπορεί να προκρίνει τον επιχειρηματία στη φάση αναζήτησης χρηματοδότησης, δεδομένου ότι οι χρηματοδότες/επενδυτές το αξιολογούν θετικά.

2.3.3. Κλάδοι δραστηριοποίησης των νεοφυών επιχειρήσεων

Ο κλάδος που δραστηριοποιούνται οι περισσότερες νεοφυείς επιχειρήσεις είναι ο τεχνολογικός και πιο συγκεκριμένα ο κλάδος ανάπτυξης νέου λογισμικού. Αυτό προκύπτει από έρευνες που έγιναν όπως αυτή του Endeavor Greece (2014) που αναφέρει ότι οι εταιρείες τεχνολογίας έχουν λάβει περίπου το 50% της συνολικής επένδυσης για το 2013. Η άνθηση του λογισμικού συνήθως οφειλόταν στις ευκαιρίες που προέκυψαν από την ανάγκη ανάπτυξης νέων τεχνολογιών, με χαμηλές απαιτήσεις σε χρόνο και κόστος.

Άλλοι τομείς στους οποίους δραστηριοποιούνται νεοφυείς επιχειρήσεις είναι αυτός της υγείας, των πληροφοριακών συστημάτων που χρησιμοποιούνται στις μονάδες υγείας και του ιδιαίτερου λογισμικού που αναπτύχθηκε σε ορισμένες εφαρμογές, όπως στη βιοτεχνολογία και στις εξειδικευμένες ιατρικές συσκευές με όχι τόσο μεγάλες επενδύσεις βέβαια (Endeavor Greece, 2014). Επίσης, βάσει των αποτελεσμάτων του Startup conference 2017, μια διαχρονική τάση στον κόσμο των επιχειρήσεων είναι το φαγητό. Υπάρχουν εδραιωμένες start-ups στον χώρο, με αποτέλεσμα αρκετοί να προσπαθούν να αντιγράψουν τις ιδέες αυτές. Υπάρχει, όμως, πάντα περιθώριο εξέλιξης και χώρος για να ξεπηδήσουν νέες εταιρείες.

Η χρήση της τεχνολογίας έφερε επίσης αλλαγές στο χρηματοοικονομικό τομέα, επηρεάζοντας τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν τα χρηματοπιστωτικά ιδρύματα.

Επιπλέον, με βάση τα χαρακτηριστικά και τις προοπτικές στην Ελλάδα, το 25% των επιχειρήσεων φαίνεται να μπορεί να αναπτυχθεί σημαντικά, δημιουργώντας θέσεις εργασίας και προστιθέμενη αξία. Ο αυξημένος αριθμός επιχειρήσεων συνδέεται και με την αύξηση των οργανισμών στήριξης των νέων επιχειρηματιών με στόχο τη στροφή προς την επιχειρηματικότητα και τη χρηματοδότηση νέων εγχειρημάτων (Endeavor Greece, 2014).

Η τεχνητή νοημοσύνη κερδίζει διαρκώς έδαφος, ενώ ένα νέο κύμα start-ups, έφερε στην επιφάνεια την κοινωνική επιχειρηματικότητα. Βλέπουμε διαρκώς μια αύξηση των εταιρειών που ασχολούνται με τον ένα ή τον άλλον τρόπο με τις φιλανθρωπίες. Είτε βοηθούν ανθρώπους που έχουν πραγματική ανάγκη στην Αφρική είτε αστέγους, οι επιχειρηματίες χρησιμοποιούν όλη τους τη δημιουργικότητα για να επιλύσουν τα «προβλήματα πρώτου κόσμου» (Καραμπίνη, 2017).

Αναμφισβήτητα σε όποιον κλάδο κι αν ανήκουν, οι start – ups συμβάλλουν στην οικονομία καθώς πρώτα από όλα δημιουργούν νέες θέσεις εργασίας και όσε από αυτές καταφέρουν να επιβιώσουν τις διατηρούν και τις αυξάνουν. Υπάρχει κινητικότητα στην οικονομία, προσελκύονται νέοι επενδυτές και αυτό συμβάλλει θετικότερα στην ανάπτυξη της οικονομίας και της χώρας.

2.4. Καινοτομία

2.4.1. Καινοτομία και έλεγχος

Το θετικό για κάποιον που θέλει να ξεκινήσει τώρα μία start-up είναι πως όλες οι επιχειρήσεις ανεξαιρέτως θα έρθουν αντιμέτωπες με διάφορες δυσκολίες. Υπάρχουν όμως και κάποια άλλα ζητήματα στα οποία δεν έχουν όλοι το ίδιο σημείο εκκίνησης. Πρώτα απ' όλα χρειάζεται μια “καλή” ιδέα. Και “καλή” είναι μια ιδέα, καινοτόμα, πρωτότυπη και βασισμένη στις νέες τεχνολογίες, που θα τις ανακαλύψουν τα εκατοντάδες λαμπρά μυαλά που διαθέτουμε. Τι σημαίνουν όλα αυτά;

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας δημιουργεί νέα δεδομένα και ευκαιρίες σχεδόν σε όλους τους κλάδους όπως για παράδειγμα στην ενέργεια, στις μεταφορές, στον τουρισμό, στον

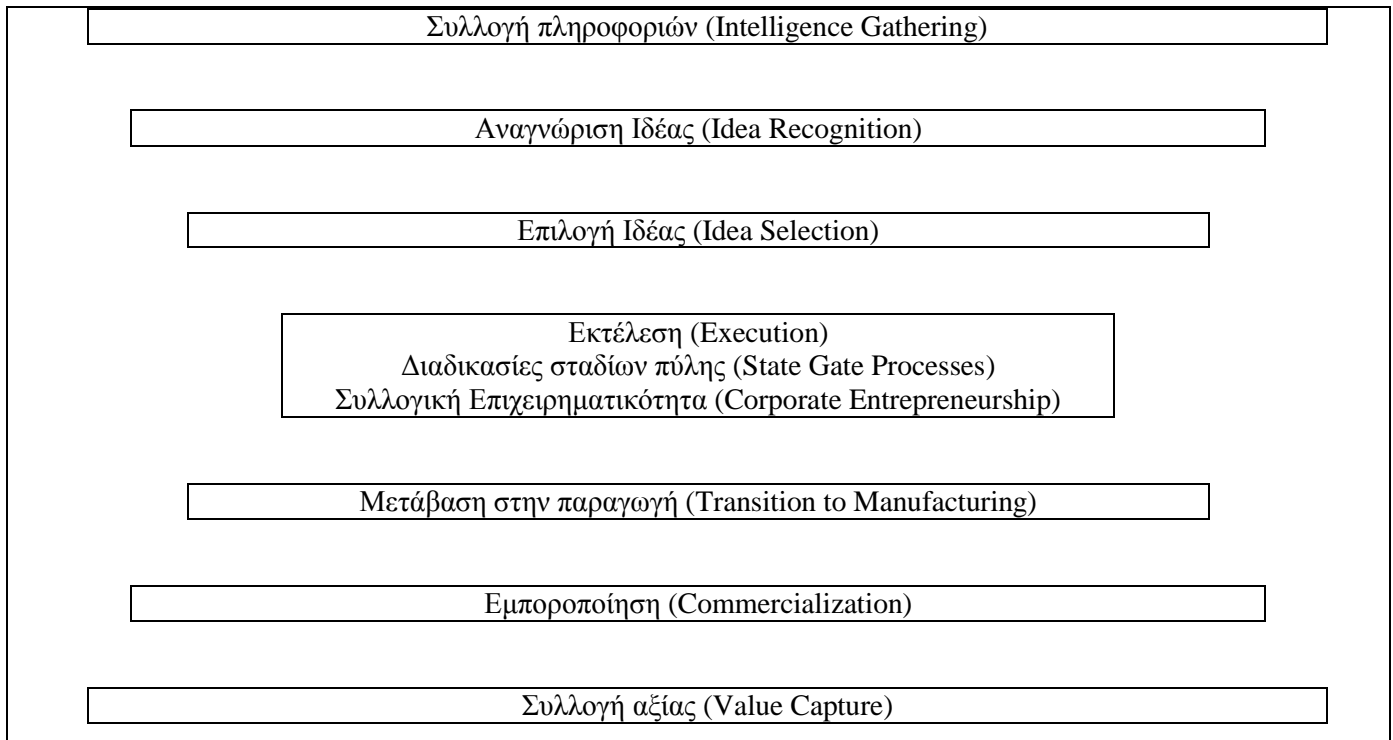
πολιτισμό, στο περιβάλλον, στην υγεία και στον πρωτογενή τομέα ανοίγοντας έτσι παράθυρο ευκαιρίας για χιλιάδες ανθρώπους που αναζητούν νέες και καλά αμειβόμενες θέσεις εργασίας. Επιπλέον, πρέπει κανείς να κατανοήσει πως στο σημερινό παγκοσμιοποιημένο περιβάλλον οι ιδέες και οι επιχειρήσεις δεν έχουν γεωγραφικά όρια. Άρα, μια ιδέα δεν πρέπει να ικανοποιήσει μια ανάγκη της εγχώριας αγοράς αλλά να έχει στραμμένο το βλέμμα και στο εξωτερικό και με αυτοπεποίθηση να ξέρει πως ανά πάσα στιγμή μπορεί να ανοίξει τα φτερά της αναζητώντας πελάτες και επενδυτές οπουδήποτε στον κόσμο. Η εξωστρέφεια λοιπόν είναι ένα βασικό συστατικό της “καλής” ιδέας.

Οι καλύτερες εταιρείες είναι εκείνες που συμπληρώνουν ένα προφανές, αν και ίσως αποσυνδεδεμένο, κενό της αγοράς (Ashton, 2009). Αυτό σημαίνει ότι έχουν κάτι νέο να προσφέρουν. Ο Chris Freeman, εξέχουσα μορφή των θεωρητικών της καινοτομίας υποστηρίζει ότι «η έλλειψη καινοτομίας ισοδυναμεί με θάνατο» (Deakins and Freel, 2015).

Καινοτομία είναι η διαδικασία μετατροπής μια νέας ιδέας σε προϊόν, υπηρεσία ή διαδικασία που θα διατεθεί στην αγορά ή θα χρησιμοποιηθεί εσωτερικά στην εταιρεία. Η καινοτομία συνδέεται με την τεχνολογική αλλαγή και είναι πολύ σημαντική για την οικονομική ανάπτυξη. Από την μια πλευρά παρέχει ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα στους επιτυχείς καινοτόμους και από την άλλη ενισχύει την κοινωνική ευημερία (Κώτσιος, 2015). Μέσω της καινοτομίας η επιχείρηση μπορεί να εισάγει νέα προϊόντα και υπηρεσίες, να αυξήσει τις πωλήσεις της και την κερδοφορία της, να βελτιώσει την ανταγωνιστική της θέση, να δημιουργήσει νέες αγορές και να βελτιώσει την ποιότητα της. Αν τα πετύχει αυτά γίνεται και πιο ελκυστική σε επενδυτές. Δυστυχώς υπάρχουν εμπόδια για την ανάπτυξή της όπως η έλλειψη αρχικής επαρκούς χρηματοδότησης, γραφειοκρατία, έντονος ανταγωνισμός, φόβος για αποτυχία, έλλειψη υποστηρικτικών δομών και ασταθές νομοθετικό πλαίσιο.

Τα παραπάνω εμπόδια, ή τουλάχιστον κάποια από αυτά βοηθούν να ξεπεραστούν τα MCS. Οι Chenhall και Moers (2015) εξηγούν ότι αυτά βοηθούν στην διαπίστωση των αναγκών της καινοτομίας, ενώ αξιολογούν την αποτελεσματικότητα που έχουν οι οργανωτικές διαδικασίες και τα άτομα στην προσφορά καινοτόμων ιδεών. Η ερμηνεία της καινοτομίας ως διαδικασίας υπογραμμίζει τη σημασία των συστημάτων ελέγχου για να την διαχειριστεί (Davila et al, 2009).

Πίνακας 2.2: Η διαδικασία της καινοτομίας, Πηγή: Davila et al. (2009)



2.4.2. Καινοτομία και ανάπτυξη προϊόντος

Η καινοτομία αναφέρεται σε όλες τις πτυχές ενός οργανισμού, ωστόσο το κύριο ενδιαφέρον τόσο των ατόμων εντός της επιχείρησης όσο και των επενδυτών επικεντρώνεται στην καινοτομία του προϊόντος. Τα MCS συνεισφέρουν σε τέτοια ανάπτυξη αξιολογώντας τις επιδόσεις. Έρευνα των Davila et al (2009) σε 69 εταιρείες υψηλής τεχνολογίας έδειξε την σύνδεση της καινοτομίας με τα MCS στην ανάπτυξη του προϊόντος. Η ανάπτυξη του προϊόντος σε τέτοιες επιχειρήσεις είναι ζωτικής σημασίας αν αναλογιστούμε τον κυρίαρχο ρόλο που παίζει το προϊόν για την ανάπτυξή τους. Προέκυψαν έξι λόγοι υιοθέτησης MCS και ερευνήθηκε πώς αυτοί επηρεάζουν την ταχύτητα υιοθέτησης συστημάτων ανάπτυξης προϊόντος. Τα αποτελέσματά μας δείχνουν ότι όταν τα MCS υιοθετούνται λόγω του υποβάθρου των managers, η απόδοση ανάπτυξης προϊόντων βελτιώνεται (Davila et al 2009).

Σύμφωνα με τον Ouchi (1979), τα MCS μπορούν να πνίξουν την καινοτομία. Αν δεν σχεδιάζονται να αντιμετωπίσουν την αβεβαιότητα, μπορεί να περιορίσουν την

λειτουργική αλληλεπίδραση, να μειώσουν την επικοινωνία, να επιβάλλουν αποκλίσεις και διάχυτη ηγεσία. Έρευνα του Damanpour (1991) δείχνει ότι υπάρχει αρνητική σχέση ανάμεσα στην καινοτομία και της τυποποίησης. Σε περιβάλλοντα υψηλής καινοτομίας, μπορεί να ελαχιστοποιήσουν την ελευθερία που απαιτεί η καινοτομία. (Amabile, 1998, cited in Davila et al, 2009). Παρόλα αυτά πρόσφατη εμπειρική έρευνα προσφέρει διαφορετική προοπτική. Η διαχείριση της καινοτομίας κερδίζει από μια ισορροπία μεταξύ τυπικών και χαλαρών ελέγχων να παρέχει και την υποστήριξη και την κατεύθυνση προς την καινοτομία. Τα MCS θεωρούνται ως ευέλικτα και δυναμικά πλαίσια που προσαρμόζονται και εξελίσσονται στην απρόβλεπτη καινοτομία, αλλά και σταθερά για κανάλια επικοινωνίας και ενέργειες.

Η εμπειρική έρευνα αποτυπώνει ότι για αξιολόγηση επιδόσεων και ανάπτυξη της καινοτομίας προϊόντος οι χρηματοοικονομικοί έλεγχοι έχουν περιορισμένη χρησιμότητα. Ο Govindarajan (1988) παρουσιάζει ότι οι στρατηγικές διαφοροποίησης προϊόντων συσχετίστηκαν με την απουσία έμφασης στους ελέγχους προϋπολογισμού, ενώ προηγούμενες μελέτες των Govindarajan και Gupta (1985) έδειξαν ότι η μακροπρόθεσμη και υποκειμενική αξιολόγηση των διευθυντικών bonus συνδεόταν με αυξανόμενη αποτελεσματικότητα. Η δημιουργικότητα εξαρτάται από τις επιδόσεις απόδοσης με υποκειμενικές αξιολογήσεις. Συμπερασματικά, η παραδοσιακή χρήση χρηματοοικονομικών ελέγχων για αξιολόγηση της καινοτομίας είναι ανεπαρκής, ενώ ευρύτεροι έλεγχοι, όπως μη χρηματοοικονομικές μετρήσεις και υποκειμενικά μέτρα καθίστανται χρήσιμα, επειδή ενθαρρύνουν την προσπάθεια της καινοτομίας όπου τα αποτελέσματα έχουν μεγαλύτερο χρονικό ορίζοντα.

Οι Freeman και Soete επισημαίνουν ότι οι μικρές επιχειρήσεις τείνουν να συμβάλλουν περισσότερο στην καινοτομική δραστηριότητα σε τομείς που χαρακτηρίζονται από ριζικές, πλην όμως σχετικά μη δαπανηρές, καινοτομίες και όπου τόσο το κόστος ανάπτυξης όσο και τα εμπόδια εισόδου είναι χαμηλά. Οι παλιές διαφωνίες περί μεγέθους επιχείρησης διάρθρωσης αγοράς και καινοτομίας αρχίζουν να ξεπερνιούνται καθώς τα όρια της επιχείρησης γίνονται όλο και πιο ακαθόριστα. Υπάρχει η άποψη (Schumpeter) ότι επειδή η διαδικασία ή η αποστολή της καινοτομίας τυποποιείται ακόμη περισσότερο, αν αποδεχθούμε ότι υπάρχουν αυξημένες αποδόσεις κλίμακας, τότε οι μεγάλες επιχειρήσεις θα έχουν κάποια πλεονεκτήματα που δεν διαθέτουν οι μικρότεροι ανταγωνιστές τους.

Ο ρόλος των μικρών επιχειρήσεων είναι πολύ πιο σημαντικός στους νέους κλάδους όπου η τεχνολογία ακόμη εξελίσσεται από ότι στους ώριμους κλάδους μαζικής παραγωγής όπου η καινοτομία αφορά διαδικασίες μείωσης του κόστους και μικρές βελτιώσεις προϊόντων.

2.4.3. Καινοτομία και συνδυασμός συστημάτων ελέγχου

Οι τυπικοί έλεγχοι όπως αναφέρθηκε χρησιμοποιούνται από επιχειρήσεις με αβεβαιότητα λόγω των γρήγορα μεταβαλλόμενων αγορών με ανάγκη για καινοτομία. Εκεί όπου η καινοτομία είναι σημαντική, τα αποτελεσματικά MCS εστιάζουν σε αυτή. Οι τυπικοί έλεγχοι βοηθούν την καινοτομία και έχουν θετικό αντίκτυπο στην ανάπτυξη του προϊόντος (Davilla, 2000). Βασισμένοι σε έρευνα οι Davilla et al (2006) αναφέρουν ότι η χρήση τυπικών ελέγχων βοηθά τους διευθυντές στην σύλληψη ιδεών για αποτελεσματική καινοτομία και στην αξιολόγηση της βιωσιμότητας της ανάπτυξης.

Ο συνδυασμός ωστόσο τυπικών και άτυπων ελέγχων πετυχαίνει το καλύτερο αποτέλεσμα. Ο σχεδιασμός των MCS προβλέπει ποικίλους ελέγχους με αλληλεπίδραση και καταγράφει την δυναμική τάση των αντιθέσεων των δύο τύπων ελέγχων. Οι άτυποι έλεγχοι προσφέρουν ευελιξία και υποστηρικτική κουλτούρα, ξεπερνά τους περιορισμούς τυπικών MCS και δίνει πληροφορίες για υποστήριξη της καινοτομίας.

2.5. Δημιουργικότητα

2.5.1. Δημιουργικότητα και συστήματα ελέγχου διοίκησης

Η δημιουργικότητα σχετίζεται με την δημιουργία κάτι νέου που έχει αξία. Η δημιουργικότητα δίνει ένα χρήσιμο προϊόν, υπηρεσία, ιδέα, διαδικασία από άτομα που εργάζονται σε ένα πολύπλοκο κοινωνικό σύστημα. (Davila et al, 2009). Η δημιουργικότητα αναφέρεται στην σύλληψη νέων προϊόντων/ υπηρεσιών, ενώ η καινοτομία πάει ένα βήμα παραπέρα και αφορά στην επιτυχή υλοποίηση αυτών σε οργανωτικό επίπεδο (Davila and Ditillo, 2017). Ο ρόλος της είναι αδιαμφισβήτητος στην ενίσχυση του ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος της επιχείρησης και για να επιτευχθεί θέλει ανθρώπους ευέλικτους που να ανταποκρίνονται στις ευκαιρίες του περιβάλλοντος. Τα MCS παίζουν σημαντικό ρόλο στην δημιουργία όταν υπάρχει ασάφεια και καινοτομία, ενώ συμβάλλουν στην βελτιστοποίηση και προσαρμογή

μέσω μηχανισμών. Σχετικά με την δημιουργικότητα του ατόμου, οι Barron και Harrington (1981) συνόψισαν τους παράγοντες προσωπικότητας δημιουργικών ανθρώπων. Παρομοίως οι Amabile et al(1989) ερεύνησαν μεταβλητές όπως ελευθερία, αυτονομία, πηγές (χρόνος) ενθάρρυνση για γνησιότητα, έλλειψη κριτικής (Davila και Ditillo, 2017). Σύμφωνα με Amabile (1979), ένα άτομο για να θεωρηθεί δημιουργικό απαιτούνται και εγγενή κίνητρα που θεωρούνται άσχετα από αξιολογήσεις που θα μπορούσαν να αποτρέψουν τη δημιουργικότητα(Davila και Ditillo, 2017). Σύμφωνα με τους Woodman et al (1993) οι άνθρωποι είναι δημιουργικοί όταν είναι ενθουσιασμένοι για συγκεκριμένη δραστηριότητα, είναι ελεύθεροι να επιτελέσουν έργο και προς χάριν της ίδιας της δραστηριότητας ενδιαφέρονται για την εκτέλεσή του (Davila και Ditillo, 2017).

Δημιουργικότητα και έλεγχος λειτουργούν συμπληρωματικά ή αντιφατικά όπως σχετίζονται με την απόδοση μίας ομάδας και την ικανοποίηση πελατών (Davila και Ditillo, 2017).

Στα ομαδικά συστήματα δημιουργικότητας, σύμφωνα με τους Nixon (1998) και Davila (2000), μέτρηση της απόδοσης τους, κυρίως με μη χρηματοοικονομικά μέτρα, επηρεάζουν θετικά την απόδοση όταν δίνουν πληροφορίες για συντονισμό και μείωση της αβεβαιότητας (cited by Davila and Ditillo, 2017).

2.5.2. Επιχειρησιακή δημιουργικότητα

Ο Woodman (1993) πρότεινε ένα θεωρητικό πλαίσιο για σύνδεση ατομικών και ομαδικών οργανωτικού επιπέδου (πόροι, ανταμοιβές, στρατηγική δομή) στα δημιουργικά αποτελέσματα και εντόπισε σημαντικές επιρροές στη δημιουργικότητα που συνδέεται με αυτά τα επίπεδα. Η γραφειοκρατία, αποτελεί ανασταλτικό παράγοντα, ώστε οι υπάλληλοι να μην δοκιμάσουν εναλλακτικές μεθόδους πραγματοποίησης της δουλειάς τους, ενώ οι πιο επίπεδες δομές με ευρύτερα περιθώρια ελέγχου είναι ευνοϊκότερες για τη δημιουργικότητα (cited by Davila και Ditillo, 2017).

Η δημιουργικότητα σε επιχειρησιακό επίπεδο περιλαμβάνει όχι μόνο ατομική δέσμευση αλλά και την αναδυόμενη δομή του ατόμου που εμπλέκεται και αλλάζει η ισορροπία. Αντίθετα, όταν οι εργαζόμενοι εποπτεύουν δεν μετέχουν στη διαδικασία λήψης

απόφασης και τους επιβάλλεται συγκεκριμένος τρόπος συμπεριφοράς με αποτέλεσμα να κινούνται οι εξωτερικές ανησυχίες προκαλώντας μείωση εσωτερικών κινήτρων και εργασιακής απόδοσης. Άλλη μεταβλητή αποτελεί η πολυπλοκότητα εργασίας. Οι σύνθετες εργασίες προκαλούν δημιουργικά αποτελέσματα επειδή απαιτούν ταυτόχρονα συνδυασμό πολλαπλών διαστάσεων της εργασίας. Κατά συνέπεια, η πολυπλοκότητα μπορεί να λειτουργήσει ως έναυσμα της πρόκλησης και το ενδιαφέρον της εργασίας απαιτεί εισαγωγή σε εντατικούς συνδυασμούς δράσης, παραγωγής και κοινωνικού ελέγχου (Davila και Ditillo, 2017).

2.6. Επιχειρηματικότητα και έλεγχος

Η λέξη «επιχειρηματικότητα» προέρχεται από το ρήμα «επιχειρώ» το οποίο σημαίνει δοκιμάζω, αρχίζω κάποιο έργο, καταπιάνομαι με κάποια δραστηριότητα, προσπαθώ να επιτύχω κάτι. Η ρίζα του ρήματος υποδηλώνει συμπεριφορές και δεξιότητες που αφορούν πρωτοβουλία για την έναρξη μια νέας δραστηριότητας.

Ως επιχειρηματικότητα (entrepreneurship) μπορεί να οριστεί το σύνολο των δραστηριοτήτων που απαιτούνται για την δημιουργία μιας νέας ή την επέκταση μιας ήδη υπάρχουσας επιχείρησης. Περιλαμβάνει δηλαδή τις ακόλουθες περιπτώσεις:

- A. την έναρξη μιας νέας επιχείρησης (start – up): ένας νέος επιχειρηματίας ή μια ομάδα επιχειρηματιών ξεκινούν μια νέα επιχείρηση.
- B. την ενδοεπιχειρηματικότητα (intrapreneurship): οι ιδιοκτήτες ή τα στελέχη μιας υπάρχουσας ιδιωτικής, δημόσιας ή μεικτής ιδιοκτησίας επιχείρησης προχωρούν σε κάποια νέα επιχειρηματική κίνηση (Κώτσιος, 2015).

Άλλος ορισμός που έχει διατυπωθεί είναι: επιχειρηματικότητα είναι η σύλληψη και η εκτέλεση μια ιδέας η οποία μπορεί να επιφέρει κάποια προστιθέμενη αξία τόσο για τον επιχειρηματία όσο και για το κοινωνικό σύνολο (Κακαρούχα, 2008). Πέρα από την παραδοσιακή άποψη, σύμφωνα με τους Davila et al (2009), η επιχειρηματικότητα αφορά την επίδιωξη μια νέας ιδέας δημιουργώντας νέες ευκαιρίες. Πλέον, η επιχειρηματικότητα και η καινοτομία αποσκοπούν να εκμεταλλευτούν από τις εξαιρέσεις, τον πειραματισμό, την αβεβαιότητα, την προσαρμογή σε απρόβλεπτα γεγονότα. Η επιχειρηματικότητα ξεκινά από

μια ιδέα ανεπανάληπτη που εγείρει το δημιουργικό πνεύμα και έχει πάντα το περιθώριο εξέλιξης. Ο έλεγχος σχετίζεται με την επιχειρηματικότητα και αφορά την εταιρική διακυβέρνηση. Η επιχειρηματικότητα είναι διαδικασία ανάπτυξης από την ίδρυση μέχρι την καθιέρωση ως εταιρεία με δομές, εφαρμογές και συστήματα. Στις έρευνές τους, οι Davila και Foster (2005,2007,2009) διαπιστώνουν ότι τα MCS σχετίζονται τον αριθμό τους προσωπικού, τον ρόλο του ιδρυτή και CEO, την ταχύτερη ανάπτυξη της εταιρείας, την αντίδραση στην κρίση και την κωδικοποίηση της μάθησης (Davila et al, 2009).

2.7. Ανάπτυξη και Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης

2.7.1. Ρόλοι των MCS στην ανάπτυξη του προϊόντος

Η ανάπτυξη μια εταιρείας εξαρτάται αφενός από την βιωσιμότητα του επιχειρηματικού της μοντέλου και αφετέρου από τον κλάδο που αυτή ανήκει. Τα MCS προσφέρουν εργαλεία για αποτελεσματικότητα μέσα στην κρίση. Ωστόσο οι εταιρείες συνήθως τα αναπτύσσουν όταν παρουσιαστούν οι ανάγκες. Σύμφωνα με τους Davila et al (2010, όσο ταχύτερα πρέπει να αναπτυχθούν, τόσο πληρέστερα MCS απαιτούνται. Δεδομένο είναι ότι διευκολύνουν την ανάπτυξη και υιοθετούνται για να ξεπεραστούν οι περιορισμοί του άτυπου στυλ διαχείρισης (Davila και Foster, 2005). Ο χρόνος υιοθέτησης τους συνδέεται θετικά με το μέγεθος της επιχείρησης (Davila και Foster, 2005).

Η υιοθέτησή τους όμως δεν συνδέεται με συγκεκριμένο λόγο. Βάσει ερευνών και άρθρων του Davila, οι λόγοι συγκεντρώνονται και παρατίθενται:

1. **Ύπαρξη σαφών και σταθερών στόχων:** Η Amabile(1998) αποδεικνύει ότι η καινοτομία ενισχύεται όταν οι άνθρωποι έχουν την ελευθερία να επιτύχουν στόχους σαφείς και σταθερούς για επαρκές χρονικό διάστημα. Η αβεβαιότητα προκαλεί συνεχή μετατόπιση προτεραιοτήτων που ίσως υπονομεύσουν την καινοτομική διαδικασία.

2. **Εκμάθηση κώδικα από το παρελθόν:** Ο Lundberg (1995) επισημαίνει ότι οι διαδικασίες συμβάλουν στην καινοτομία χρησιμοποιώντας ότι μαθαίνουμε από την εμπειρία του παρελθόντος (cited by Davila et al,2009).
3. **Βοηθούν στον συντονισμό:** Ο Lundberg (1995) επισημαίνει τη σημασία του συντονισμού διαφορετικών προσπαθειών καινοτομίας στην επιχείρηση (cited by Davila et al,2009). Τα MCS αποσυνδέουν τις προσπάθειες οργανωτικών φορέων και μειώνουν το κόστος συντονισμού κατά τη ρητή διαπραγμάτευση τοπικών στόχων. Το κόστος συντονισμού και παρακολούθησης αυξάνονται όσο η πολυπλοκότητα της επιχείρησης αυξάνει (Davila και Foster 2007). Το μέγεθος της επιχείρησης σχετίζεται με την υιοθέτηση τέτοιων συστημάτων και οι μικρές δεν χρειάζονται τέτοια συστήματα. Υιοθετούνται προκειμένου να ξεπεράσουν τα όρια άτυπων μορφών διοίκησης που απαιτούν συνεχή προσωπική αλληλεπίδραση. Οπότε προκύπτει θετική σχέση μεταξύ ανάπτυξης και MCS.
4. **Σχεδιασμός της ακολουθίας βημάτων:** Σύμφωνα με τον Cohen(1996), η διαδικασία αποφασίζει την ακολουθία βημάτων προς επίτευξη συγκεκριμένων οργανωτικών στόχων, παρέχοντας σχέδιο για το συντονισμό καινοτόμων προσπαθειών με την πάροδο του χρόνου (cited by Davila et al,2009).
5. **Προώθηση λογοδοσίας και διευκόλυνση ελέγχου.** Τα MCS διευκολύνουν τον έλεγχο.
6. **Σύμβαση με εξωτερικούς φορείς:** Εξωτερικές περιφέρειες, όπως οι εταίροι μπορεί να επιβάλλουν τα MCS προς ενίσχυση της παρακολούθησης τους.
7. **Σύμβολα νομιμοποίησης:** Αποτελεί νέο θεσμό σύμφωνα με τον Carruthers(1995), όπου θεωρεί τις γνωστικές διαδικασίες σχετικές να εξηγούν τα MCS (cited by Davila et al,2009). Ορίζει τυπικές διαδικασίες ως συμβολικές προς την εξωτερική νομιμοποίηση της διαδικασίας της καινοτομίας μέσω της εμφάνισης της ικανότητας. Τα MCS δεν ικανοποιούν το ίδιο όπως μία τεχνική ανάγκη ως συμμόρφωση εξωτερικών απαιτήσεων.

2.7.2. Ο ρόλος των συστημάτων ελέγχου διοίκησης στην στρατηγική

Από το 1960 υπάρχει ένα δραματικά αυξανόμενο ενδιαφέρον στην έννοια της διαμόρφωσης στρατηγικών ανάμεσα σε ακαδημαϊκούς και επιχειρηματίες. Από το 1970 δύο επιστημονικά περιοδικά (Strategic Management Journal και το Journal of Business Strategy) άρχισαν να αφιερώνουν θέματα και άρθρα σε αυτό το πεδίο. Παρόλο που υπάρχουν μικρές διαφορές στους ορισμούς υπάρχει γενική συμφωνία ότι με τον όρο «στρατηγικές» περιγράφεται μια γενική κατεύθυνση που μια επιχείρηση σκοπεύει να προσανατολιστεί για να πετύχει τους στόχους της. Σύμφωνα με τον Kenneth R. Andrews, η στρατηγική είναι μια διαδικασία από ανώτερα στελέχη να αξιολογούν τις δυνάμεις και τις αδυναμίες της εταιρείας συνυπολογίζοντας τις ευκαιρίες και τις απειλές του περιβάλλοντος και να αποφασίζουν στην στρατηγική προϊόντος αγοράς που ταιριάζει τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της εταιρείας με τις ευκαιρίες του περιβάλλοντος (Robert and Govindarajan, 1995). Ο Porter(1985) αναφέρει ότι η στρατηγική είναι η αναζήτηση των ανταγωνιστικών πλεονεκτημάτων της επιχείρησης (Κώτσιος, 2015).

Τα τελευταία χρόνια έχει αυξηθεί το ενδιαφέρον για την σχέση μεταξύ της στρατηγικής και των συστημάτων ελέγχων διοίκησης. Αναφέρεται ότι, η στρατηγική της επιχείρησης μπορεί να υποστηριχτεί από ένα σύστημα ελέγχου διαχείρισης και να την οδηγήσει σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.

Οι τελευταίες δύο δεκαετίες ήταν πολύ αποδοτικές για τα συστήματα διαχείρισης, τα οποία χρησιμοποιούνται για την παροχή πληροφοριών στα στελέχη, βοηθώντας τους στη λήψη απόφασης, στον σχεδιασμό και τον έλεγχο της σύγχρονης επιχειρηματικής διαχείρισης. Αναπτύχθηκαν καινούργιες, καινοτόμες πρακτικές, οι οποίες εντάχθηκαν στη διαχείριση του ελέγχου και του στρατηγικού μάνατζμεντ (Jänkäälä,2005).

Οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ στρατηγικής και συστημάτων ελέγχου διαχείρισης είναι περίπλοκες, επειδή η στρατηγική είναι μια εξελισσόμενη και πολύπλευρη έννοια. Εγείρονται ερωτήματα κατά πόσο αλλάζει ο ρόλος και η σύνθεση των συστημάτων διαχείρισης, όταν η εταιρεία βρίσκεται στο στάδιο της ωρίμανσης ή σχετίζεται με συγκεκριμένες επιχειρησιακές στρατηγικές (Langfield-Smith,2007). Σε κάθε περίπτωση, θα πρέπει να γίνεται μελέτη των ακριβών συνδυασμών που χρησιμοποιούνται. Οι τύποι των ελέγχων και ο τρόπος που αυτοί

χρησιμοποιούνται παίζουν κρίσιμο ρόλο στην επιτυχία της στρατηγικής (Langfield-Smith,1997).

2.8. Συστήματα ελέγχου διοίκησης σε νεοφυείς επιχειρήσεις

Η ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων άλλαξε σημαντικά τα τελευταία χρόνια και τα συστήματα ελέγχου διαχείρισης έπαιξαν πολύ καθοριστικό ρόλο σε αυτή την αλλαγή. Θεωρείται, πως πρέπει να υπάρχει συνάφεια στην στρατηγική ανάπτυξης των νέων προϊόντων και του σχεδιασμού των συστημάτων διαχείρισης ελέγχου (Davila,2000).

Η χρήση των συστημάτων ελέγχου διαχείρισης αυξάνεται, όσο οι επιχειρήσεις μεγαλώνουν. Αυτό οδηγεί την εταιρεία να εγκαταλείψει το προσωπικό μανάτζμεντ και να χρησιμοποιήσει μια πιο επαγγελματική διαχείριση, με την εφαρμογή των συστημάτων ελέγχου. Σε μια νεοφυή επιχείρηση, αποτελεί πρόκληση η εφαρμογή ενός συστήματος διαχείρισης ελέγχου, καθώς είναι δυσκολότερο να προβλεφθεί, συγκριτικά με τις επιχειρήσεις που λειτουργούν περισσότερα χρόνια (Haidari και Sjögren,2017).

Το ανωτέρω ζήτημα το ανέλυσαν παραστατικά οι Davila et al (2010), οι οποίοι ανέφεραν ότι, είναι σαν να μεταβαίνεις από μια βάρκα δύο ατόμων, όπου μπορείς να υπολογίσεις πώς θα σταθεροποιηθείς, σε μια βάρκα 10 ατόμων, όπου πρέπει να περάσει περισσότερος χρόνος για να υπάρξει ισορροπία στη βάρκα. Οι Davila & Foster (2007) ανέφεραν πως οι start-ups, καθώς αναπτύσσονται πραγματοποιούν αλλαγές στο σύστημα διαχείρισης ελέγχου, καθώς οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν αυτές οι εταιρίες συνέχεια αυξάνουν.

Η ανάπτυξη των νεοφυών επιχειρήσεων μπορεί να επιβραδύνει τις διαδικασίες καινοτομίας (Freeman and Engel,2007), που απαιτεί ειδικό χειρισμό για να μην προκαλέσει δυσάρεστες συνέπειες. Οι καινοτόμες νεοφυείς επιχειρήσεις διαθέτουν προσωπικό με πάθος για την επιτυχή έκβαση της ιδέας. Για να υπάρξει αποτελεσματικότητα των ελέγχων, θα πρέπει οι εργαζόμενοι να κατανοήσουν πώς να δημιουργήσουν τα επιθυμητά αποτελέσματα, ενώ ο έλεγχος θα πρέπει να ενθαρρύνει την αυτονομία βασιζόμενος στην κρίση των εργαζομένων (Davila,2005). Προηγούμενες μελέτες έδειξαν ότι, για την υποστήριξη της

ανάπτυξης αποτελεί αναγκαιότητα η χρησιμοποίηση ενός συστήματος διαχείρισης ελέγχου (Davila and Foster,2007).

Τα αποτελέσματα των ερευνών επισημαίνουν την ανάγκη επισημοποίησης των διαδικασιών και υλοποίησης των συστημάτων ελέγχου, όταν η νεοφυής επιχείρηση βρίσκεται στο στάδιο της ανάπτυξης. Απαραίτητα στοιχεία για την επιβίωση και την ανάπτυξη τους είναι η καινοτομία και η γρήγορη προσαρμογή στις αλλαγές. Τα αποτελέσματα έδειξαν ότι, στις αναπτυσσόμενες εταιρίες που είχαν ανάγκη νέων οργανωτικών δομών και προχώρησαν σε αλλαγές, δεν υπήρξε επηρεασμός της κουλτούρας καινοτομίας, που αποτελεί βασικό στοιχείο της λειτουργίας τους. Ωστόσο, όταν επιχειρούν ανοίγματα σε νέες αγορές, λειτουργούν με ατελείς δομές και μικρή γνώση του πως πρέπει να λειτουργήσουν.

Σχετικά με το προσωπικό, οι start – ups προσλαμβάνουν άτομα που έχουν τεχνογνωσία για την ανάπτυξη των συστημάτων ενώ το κατάλληλο προσωπικό είναι απαίτηση για αυτές. Οι έλεγχοι έχουν άμεση σχέση με το μέγεθος της εταιρείας και η πρόθεση του ελέγχου σχετίζεται με τον CEO και όσοι δεν υπακούουν θα αντικαθίστανται (Davila et al, 2009). Τα συστήματα ελέγχου συνδέονται με την ταχύτερη ανάπτυξη της εταιρείας όπως μετράται ανά αριθμό εργαζομένων (Davila et al, 2009).

2.9. Παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνιση συστημάτων ελέγχου σε start ups επιχειρήσεις

Ο Davila συγκεντρώνει στην βιβλιογραφία του τα αποτελέσματα των ερευνών του και τις διαπιστώσεις προγενέστερων δημοσιεύσεων που θεωρούν ως παράγοντες ανάπτυξης των MCS το μέγεθος των επιχειρήσεων, την ηλικία της επιχείρησης, τους CEO και τα επιχειρηματικά κεφάλαια.

1. Το μέγεθος της επιχείρησης (company size): με την αύξηση του προσωπικού, μεγαλώνει και η ανάγκη εφαρμογής πιο τυπικών ελέγχων. Οι Flamholtz και Randle (2000) χαρακτηρίζουν το μέγεθος καίριο στην εμφάνιση (cited by Davila,2005). Στα πρώτα στάδια μίας εταιρείας ο συντονισμός-έλεγχος πραγματοποιούνται μέσω συχνών αλληλεπιδράσεων. Όσο η επιχείρηση μεγαλώνει η προσοχή μετατοπίζεται στην ανάπτυξη συστημάτων που αγκυροβολούν άτυπες αλληλεπιδράσεις γύρω από ένα σύνολο τυποποιημένων συστημάτων.

Η συνάφεια του μεγέθους είναι συνδεδεμένη με το αυξανόμενο κόστος διακυβέρνησης που σχετίζεται με την άτυπη προσέγγιση διοίκησης. Το μέγεθος, κατά τον Mintzeber (1979), μπορεί να αντανακλά την αυξανόμενη πολυπλοκότητα, όχι μόνο μέσω της αλληλεπίδρασης των συμμετεχόντων αλλά και της ανάγκης για διαφοροποίηση και ενσωμάτωση και μέσω της πολυπλοκότητας που σχετίζεται με νέες αγορές και προϊόντα (cited by Davila, 2005). Τα ανώτερα υποδεικνύουν τη θετική σχέση μεγέθους της επιχείρησης με την υιοθέτηση MCS. Σε μικρές επιχειρήσεις ο έλεγχος προσωπικού εφαρμόζεται ανεπίσημα. Οι συχνές αλληλεπιδράσεις επιτρέπουν σε νέους υπαλλήλους να μάθουν την κουλτούρα της επιχείρησης, πως πρέπει να εκτελέσουν μια εργασία και τη γνωστοποίηση των ιδεών στη διοίκηση. Όσο η επιχείρηση μεγαλώνει ο έλεγχος προσωπικού δυσκολεύει. Ο επίσημος έλεγχος εξασφαλίζει ότι οι νέοι εργαζόμενοι λαμβάνουν σωστή εισαγωγή στην κουλτούρα της επιχείρησης. Έτσι το μέγεθος σχετίζεται με τα συστήματα ελέγχου προσωπικού.

Επιπλέον, προκύπτει ότι το μέγεθος οδηγεί στην ανάγκη κωδικοποίησης των οργανωτικών διαδικασιών κατά τη λειτουργία του ανθρώπινου δυναμικού. Επωφελούνται από την τυποποίηση, διότι αποσαφηνίζουν προσδοκίες, διευκολύνουν το συντονισμό και απλουστεύουν τον έλεγχο μέσω οργανωτικών κανόνων και των ρόλων των εργαζομένων. Όσο ο οργανισμός μεγαλώνει ο ιδρυτής διαθέτει λιγότερες πληροφορίες για αξιολόγηση εργαζομένων και νέοι εργαζόμενοι γίνονται βάρος στις ανταμοιβές που τα συστήματα είναι τυποποιημένα για παροχή αυτών με αποτέλεσμα το μέγεθος να σχετίζεται με την επισημοποίηση αποτελεσμάτων ελέγχου (Davila, 2005).

2. Η οργανωτική ωριμότητα (age): οι επιχειρήσεις περνούν από πολλά στάδια από την στιγμή της ίδρυσής του στον κύκλο ζωής τους. Οι μεγαλύτερες λοιπόν σε ηλικία επιχειρήσεις έχουν μεγαλύτερες πιθανότητες επιβίωσης σε σχέση με τις νεότερες σύμφωνα με τους Hannan και Freeman (1989) (cited by Davila, 2005). Το προσωπικό μαθαίνει από την εμπειρία του και η μάθηση απαιτεί πειραματισμό και αλληλεπίδραση με άλλες επιχειρήσεις που αποκτάται μόνο με την πάροδο του χρόνου και ακολουθώντας διαδικασίες ξανά και ξανά. Τα MCS κωδικοποιούν αυτή την μάθηση με δομές που απελευθερώνουν την διοίκηση από καθιερωμένα καθήκοντα. Πάντα πρέπει να εξετάζεται σε συνδυασμό και με το μέγεθος γιατί υπάρχει περίπτωση όταν συσσωρεύεται μάθηση σε μικρή εταιρεία, το κόστος κωδικοποίησης από τα MCS να καλύπτει τα πλεονεκτήματα οπότε να μην δικαιολογεί την ανάπτυξή τους.

3. Η αντικατάσταση του ιδρυτή από CEO (founder's replacement with new CEO):

αποτελεί την μετάβαση από έναν άτυπο οργανισμό σε εκείνον που τυποποιεί διαδικασίες (Greiner, 1988). Οι επιχειρηματίες έχουν ακατάλληλα ψυχολογικά χαρακτηριστικά για να διοικήσουν τυποποιημένες επιχειρήσεις, ενώ σύμφωνα με τον Mintzberg (1973) είναι κατάλληλα για το αβέβαιο περιβάλλον των start – ups (cited by Davila, 2005) και αυτό έχει να κάνει με τον έλεγχο του προσωπικού. Επειδή οι επιχειρηματίες έχουν ένα όραμα, θέλουν να οδηγήσουν την εταιρεία και η πραγματική ομάδα μοιράζεται το όραμα αυτό, τότε πιθανόν αγνοούν την ανάγκη να διαχειριστούν το κίνητρο των νέων υπαλλήλων με την παραδοχή ότι όλοι συμμετέχουν στην εταιρεία για το όραμά της. Αντίθετα, προβάλλει η ανάγκη για έλεγχο δράσης λόγω ανάγκης να επισημοποιηθεί η μάθηση ή η οργάνωση επιχειρηματικών διαδικασιών και ίσως να είναι άσχετες με το στυλ διοίκησης του επιχειρηματία. Από την μία, τα συστήματα ελέγχου αποτελεσμάτων είναι αυτά που σχετίζονται με κίνητρα και έτσι ο επιχειρηματίας μπορεί να μη δώσει την κατάλληλη βαρύτητα εξαιτίας των επιχειρημάτων που αναπτύχθηκαν για τον προσωπικό έλεγχο. Από την άλλη πλευρά, οι ανάγκες που συνδέονται με μία αναπτυσσόμενη επιχείρηση οδηγούν στον έλεγχο των αποτελεσμάτων με τον ίδιο τρόπο όπως ο έλεγχος δράσης. Το αποτέλεσμα του κύκλου εργασιών του διευθύνοντος συμβούλου ενδέχεται να είναι σημαντικότερο από ότι η ηλικία και το μέγεθος για τα συστήματα ελέγχου διοίκησης σε μικρότερες εταιρείες. Μεγαλύτερες επιχειρήσεις ίσως έχουν ήδη υιοθετήσει τα MCS που χρειάζονται και η αλλαγή στη θέση CEO να είναι άσχετη με την ικανότητα αυτού για την ανάπτυξη της επιχείρησης. Αντιθέτως, σε μικρότερες επιχειρήσεις η έλλειψη MCS και η αντικατάσταση CEO ίσως σχετίζεται με την εμφάνιση MCS. Η αντικατάσταση του CEO σε μικρότερες επιχειρήσεις ίσως αντικατοπτρίζει την έλλειψη της ικανότητας του CEO να δημιουργήσει έλεγχο δράσης (Davila,2005).

4. Τα επιχειρηματικά κεφάλαια (venture capital): ο Davila (2005) αναφέρει ότι οι Hellman και Puri (2002) θεωρούν την χρηματοδότηση της εταιρείας σημαντικό παράγοντα. Αν τα MCS είναι σημαντικά για την επιτυχία μίας αναπτυσσόμενης επιχείρησης οι επιχειρηματίες κεφαλαίων θα ενθαρρύνουν την ανάπτυξή τους. Οι επιχειρηματίες κεφαλαίων επιχειρηματικού κινδύνου απαιτούν πληροφόρηση και αυτό οδηγεί σε ταχύτερη εφαρμογή του ελέγχου αποτελεσμάτων. Η επίδραση των επιχειρηματικών κεφαλαίων στο προσωπικό κι ο έλεγχος δράσης είναι αβέβαιοι. Σύμφωνα με τους Davila et al (2010), η εφαρμογή των MCS μπορεί να είναι δαπανηρή και συχνά οι επιχειρηματίες να χρειάζονται καθοδήγηση για πλοήγηση στην επιχειρηματική κρίση. Η παρουσία επιχειρηματικών κεφαλαίων σχετίζεται με

τη γρήγορη υιοθέτηση MCS και η ανάπτυξη αποτελεί επιτακτική ανάγκη για τους επενδυτές επιχειρηματικών κεφαλαίων.

2.10. Λόγοι υιοθέτησης MCS από start-ups

Σε έρευνα του Davila et al (2009), σε δείγμα 69 επιχειρήσεων, προέκυψαν έξι λόγοι υιοθέτησης των MCS από νεοφυείς επιχειρήσεις. Πιο συγκεκριμένα επιβεβαιώθηκαν δύο εξωτερικοί (external) και τέσσερις εσωτερικοί (internal) από τους οποίους δύο ενεργοί (proactive) και δύο αντιδραστικοί (reactive). Η αλληλεπίδραση με εξωτερικά μέρη αποτελεί έναν άλλο παράγοντα υιοθέτησης MCS. Τα εξωτερικά μέρη θέλουν να γνωρίζουν τις διαδικασίες της οργάνωσης για την παρακολούθηση, τον συντονισμό και τον έλεγχο. Βρέθηκαν πολλά στοιχεία που συνάδουν με τους εσωτερικούς λόγους για την υιοθέτηση MCS. Οι διευθυντές ίσως είναι παραγωγικοί κατά την εφαρμογή των συστημάτων στην εταιρεία που τους έχει ζητήσει. Διακρίνονται δύο ενεργοί λόγοι: η εμπειρία του διευθυντή και η ανάγκη για εστίαση. Η υιοθέτηση MCS μπορεί να είναι όμως και αντιδραστική σε απρόβλεπτα γεγονότα, λάθη ή επαναλαμβανόμενα προβλήματα, δηλαδή αντίδραση στο χάος (cited by Davila et al,2009). Σύμφωνα με τον Flamholtz (2000), η έλλειψη δεξιοτήτων ή η έλλειψη πόρων μπορεί να καθυστερήσει την υιοθέτηση μέχρι σταθερές αστοχίες στην άτυπη διαδικασία αναγκάζουν την υιοθέτησή τους (cited by Davila et al,2009).

Οι εξωτερικοί λόγοι συσχετίζονται συχνά με συγκεκριμένους ρόλους. Παρόλα αυτά υιοθετούνται και άλλα MCS, λόγω συγκεκριμένων γεγονότων ανεξαρτήτων των ρόλων του συστήματος. Οι διευθυντές συνδέουν την υιοθέτηση με κάποιο γεγονός. Οι εσωτερικοί λόγοι σχετίζονται με συγκεκριμένα γεγονότα. Τέλος, ένα MCS υιοθετείται και για νομιμοποίηση της εταιρείας έναντι πελατών, συνεργατών ή προμηθευτών και σύναψη συμβάσεων με εξωτερικούς φορείς (Davila,2009).

2.10.1. Εσωτερικοί λόγοι υιοθέτησης MCS

Οι ενεργοί λόγοι είναι η εμπειρία του διευθυντή και η ανάγκη για εστίαση.

Η εμπειρία του διευθυντή (managers' background) σημαίνει ότι ανώτερα στελέχη start-up επιχειρήσεων, με εμπειρία, συχνά υιοθετούν συστήματα και διαδικασίες στα οποία ήταν συνηθισμένοι. Τα συστήματα υιοθετήθηκαν επειδή αποτελούσαν αναπόσπαστο κομμάτι του στυλ εργασίας των διευθυντών. Ένας διαφορετικός manager μπορεί να επιλέξει να χρησιμοποιεί στυλ διοίκησης προσωπικού που είναι ακόμα εφικτό με δεδομένο την πολυπλοκότητα της επιχείρησης. Ωστόσο οι διευθυντές αυτοί επέλεξαν ακολουθήσουν ένα στυλ διοίκησης περισσότερο επαγγελματικό (Davila and Foster,2010). Διευκρινίζεται ότι ένα προσωπικό στυλ διοίκησης βασίζεται σε προσωπική επαφή για επικοινωνία και καθοδήγηση της επιχείρησης, ενώ ένα επαγγελματικό στυλ είναι μέρος της ηγεσίας του CEO.

Σε ότι αφορά τη θέση του CEO κυριαρχούν τρία πιθανά σενάρια: Ο ιδρυτής προσλαμβάνει ένα εξωτερικό στέλεχος και μετά αυτός εκτοπίζει τον ιδιοκτήτη ή ο CEO διατηρεί το ρόλο του και αλλάζει το στυλ διοίκησης σε επαγγελματικό ή το Δ.Σ ορίζει CEO με επαγγελματικό στυλ, που θα οδηγεί στη συγκέντρωση της ομάδας. Η τρίτη εναλλακτική αναφέρεται σε εταιρείες που εξ αρχής υιοθετούν επαγγελματικό στυλ διοίκησης: Αρχίζουν με σειριακούς επιχειρηματίες. Δεν απαιτείται τελική υιοθέτηση των συστημάτων εξ αρχής. Μάλλον ο διευθύνων σύμβουλος χρησιμοποιεί την προηγούμενη εμπειρία για την έγκαιρη εισαγωγή προκαθορισμένων συστημάτων διοίκησης ως βασικά ορόσημα που επιτεύχθηκαν είτε στην αγορά είτε εσωτερικά της εταιρείας.

Η ανάγκη για εστίαση (need to focus) σημαίνει ότι οι διευθυντές είχαν τη δυνατότητα να βασιστούν στο προσωπικό στυλ διοίκησης, αλλά παρουσιάστηκε η ανάγκη υιοθέτησης των συστημάτων στην ενίσχυση εκτέλεσης και χρήσης αυτού του εργαλείου διοίκησης. Αντί της εφαρμογής αυτών των συστημάτων οι διευθυντές περίμεναν να τους καταστεί σαφές ότι η ύπαρξη αυτών θα διευκόλυνε τη συνεχιζόμενη ανάπτυξη. Οι ιδιαίτερες ανάγκες πιθανά να προέκυψαν από το συντονισμό ενός γεωγραφικά διασκορπισμένου εργατικού δυναμικού βελτιώνοντας την επικοινωνία και το συντονισμό ή αυξάνοντας την επιχειρηματική αποτελεσματικότητα.

Οι αντιδραστικοί είναι το χάος και η μάθηση.

Το Χάος (chaos – react to problems) σχετίζεται με τη διαχείριση ομάδων που αντιμετωπίζουν απροσδόκητα γεγονότα, αρνητικά αποτελέσματα ή επαναλαμβανόμενα προβλήματα. Στις περισσότερες περιπτώσεις το χάος είναι αθέλητο και οι διευθυντές απροετοίμαστοι να απαντήσουν σε αυτό. Τυπικές ανεπιθύμητες εκπλήξεις περιλαμβάνουν την άσχημη έλλειψη ανάπτυξης προϊόντος ή οικονομικά ορόσημα, απροσδόκητα προβλήματα ρευστότητας ή μη τήρηση των προθεσμιών που δίνονται στους πελάτες.

Η μάθηση (code learning) οδηγεί στην κωδικοποίηση των διαδικασιών που μέχρι τότε είχαν εκτελεστεί άτυπα. Όταν η διαδικασία συμβαίνει επανειλημμένα οι διευθυντές αντιλαμβάνονται ότι είναι πολύ πιο αποτελεσματικό να επισημοποιηθεί η γνώση στις άτυπες πρακτικές μέσω συστημάτων διοίκησης.

2.10.2. Εξωτερικοί λόγοι υιοθέτησης MCS

Οι εξωτερικοί λόγοι είναι η νομιμοποίηση και οι συμβάσεις.

Η **νομιμοποίηση (legitimizing)** αιτιολογείται από το γεγονός ότι ορισμένα MCS υιοθετούνται για να ενισχύσουν την αξιοπιστία της επιχείρησης βεβαιώνοντας το εξωτερικό περιβάλλον ότι είναι αξιόπιστα και υπάρχουν καλές δομές διαχείρισης. Τα συστήματα αυτά προσδίδουν επαγγελματική εικόνα στην εταιρεία και κατά συνέπεια ωφελούν την προσέλκυση επενδυτών, αναπτύσσουν το πελατολόγιο και βελτιώνουν τις σχέσεις με συνεργάτες.

Οι **συμβάσεις (contracting with external parties)** είναι απόρροια σε κάποιες επιχειρήσεις κάποιων διαδικασιών που εξωτερικά προς την επιχείρηση μέρη επιβάλλουν. Οι συμβάσεις προϋποθέτουν πειθαρχημένη διοίκηση των ερευνητικών προσπαθειών. Τα start – ups βιοτεχνολογίας εργάζονται υπό αυστηρά κανονιστικά πλαίσια για παράδειγμα (Davila, 2009).

2.11. Αξιολόγηση Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης

Αν και ο Bhide (2000) ισχυρίζεται ότι τα MCS αποβαίνουν επιζήμια για τις νεοσύστατες επιχειρήσεις, τα στοιχεία δείχνουν ότι τα συστήματα ενισχύουν την ανάπτυξη τέτοιων επιχειρήσεων (cited by Davila et al,2015).

Τα MCS είναι πολύτιμα και οι επενδυτές το γνωρίζουν διότι εξασφαλίζουν καλύτερες αποφάσεις εκτέλεσης. Οι επίσημες πολιτικές και διαδικασίες μπορούν να υποστηρίξουν και να βελτιώσουν αποφάσεις, να μειώσουν λάθη και να βοηθήσουν στο συντονισμό των πόρων και στη χρησιμοποίηση της παραγωγικής ικανότητας. Οι διευθυντές μπορούν να τα χρησιμοποιούν προς στήριξη των αποφάσεών τους ή να στηρίζουν αποφάσεις υφισταμένων.

Στις μικρές επιχειρήσεις η εφαρμογή τους αποδεικνύεται δαπανηρή. Σύμφωνα με τους Davila και Foster (2007), η υψηλότερη ένταση MCS συνδέεται με μεγαλύτερη διάρκεια του CEO, ενισχύοντας την ιδέα ότι οι ιδρυτές πρέπει να αντικαθίστανται. Η υιοθέτηση MCS μπορεί να σηματοδοτήσει τις μελλοντικές προοπτικές ανάπτυξης μίας επιχείρησης προς αντιμετώπιση προκλήσεων. Άρα, τα MCS έχουν θετική επίδραση στην αξιολόγηση της επιχείρησης.

Τα εμπειρικά στοιχεία παρουσιάζουν την ανεπάρκεια χρηματοοικονομικών πηγών ως πρωταρχική αιτία αποτυχίας μικρών επιχειρήσεων, σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Οι μικρότερες και νεότερες επιχειρήσεις βασίζονται περισσότερο στην εσωτερική χρηματοδότηση και χρηματοδότηση από αγγέλους. Όταν οι επιχειρήσεις μεγαλώνουν και αυξάνονται οι πληροφορίες αποκτούν πρόσβαση σε άλλες πηγές χρηματοδότησης, όπως τα επιχειρηματικά κεφάλαια. Οι Davila και Foster (2005) βρήκαν θετική συσχέτιση χρηματοδότησης με επιχειρηματικά κεφάλαια και αυτό οδηγεί στην ταχύτερη υιοθέτηση των MCS.

Οι Allee και Yohn (2009) βρίσκουν ότι οι οικονομικές καταστάσεις διευκολύνουν την πρόσβαση στη χρηματοδότηση χρέους, αλλά δε βρίσκουν σχέση μεταξύ ελέγχου και κόστους του χρέους τονίζοντας τη συνάφεια των MCS με εξωτερικούς επενδυτές, χωρίς να γίνεται διάκριση των μετόχων από επενδυτές χρέους, των οποίων τα επίπεδα κινδύνων διαφέρουν (cited by Davila et al,2015).

Το αβέβαιο περιβάλλον και η πολυπλοκότητα είναι σημαντικοί παράγοντες για τον σχεδιασμό και τη χρήση MCS. Ο έντονος ανταγωνισμός αναγκάζει τις εταιρείες να ανταποκριθούν και να προσαρμοστούν γρήγορα στις αλλαγές των αγορών, τις προτιμήσεις των πελατών και τις τεχνολογίες, ώστε να διατηρήσουν ένα καινοτόμο προϊόν και ισχυρή παρουσία στην αγορά. Ο ανταγωνισμός τονίζει τις ανάγκες ευθυγράμμισης των συμπεριφορών των εργαζομένων και τις αποφάσεις με τους στρατηγικούς στόχους της επιχείρησης, τον έλεγχο κόστους και τη διασφάλιση διαφορών των λειτουργικών μονάδων. Κατά τον Chenhall (2013) καθώς ο ανταγωνισμός εντείνεται τα αναμενόμενα οφέλη των τυπικών ελέγχων υπερβαίνουν το κόστος (cited by Davila et al,2015).

Άλλος παράγοντας που επηρεάζει τα MCS είναι η παγκοσμιοποίηση, που ενισχύει την ανάγκη για τυπικές διαδικασίες και έλεγχο. Οι εταιρείες οφείλουν να συντονίζονται μεταξύ χώρας καταγωγής και ξένων επιχειρήσεων προς ανταπόκριση στους οργανωτικούς στόχους.

Άλλη μεταβλητή αποτελεί η ανάπτυξη της επιχείρησης. Οι εταιρείες υψηλής ανάπτυξης αναμένεται να επιβάλλουν προκλήσεις διαχείρισης καθώς οι νέες επιχειρηματικές λειτουργίες αναδύονται γρήγορα. Οι Davila και Foster (2007) διαπίστωσαν ότι οι εταιρείες γρήγορης ανάπτυξης τείνουν να βασίζονται περισσότερο στα τυπικά MCS έναντι εταιρειών χαμηλής ανάπτυξης. Συνεπώς, τα MCS είναι χρησιμότερα σε εταιρείες ανταγωνιστικού περιβάλλοντος με διεθνή δραστηριότητα και υψηλή ανάπτυξη.

Τα MCS επίσης αποτελούν ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεων, διευκολύνοντας την απόδοση. Έρευνα του Sandino(2007) δείχνει ότι όλες οι επιχειρήσεις χρησιμοποιούν βασικό σύνολο συστημάτων τονίζοντας τη σημασία της στρατηγικής στα start-ups (cited by Davila et al,2015). Συνεπώς, η αξία των διάφορων MCS εξαρτάται από τη στρατηγική της επιχείρησης.

Τα MCS μπορούν να καταπνίξουν την καινοτομία (Ouchi,1979, cited by Davila et al,2009). Αν δεν έχουν σχεδιαστεί για αντιμετώπιση αβεβαιότητας μπορεί να περιορίσουν την αλληλεπίδραση, να περιορίσουν την επικοινωνία προτύπων, να τιμωρούν αποκλίσεις και να διαχέουν την ηγεσία. Παρόλο που αυτά δεν υποστηρίζουν την ανάγκη για MCS σε καινοτόμες ρυθμίσεις, η πρόσφατη βιβλιογραφία αναδεικνύει μία άλλη προοπτική. Η καινοτομία επωφελείται από την ύπαρξη ισορροπίας «στενών» και «χαλαρών» στοιχείων ελέγχου που την κατευθύνουν. Ο θετικός αντίκτυπος των ελέγχων αυτών στην καινοτομία αποδεικνύει ότι τα MCS υιοθετούνται σε διαδικασίες όταν η καινοτομία έχει σχετικό ρόλο.

2.12. Ανακεφαλαίωση

Στο κεφάλαιο αυτό ορίσαμε ότι τα MCS αποτελούν κεντρική λειτουργία σε έναν οργανισμό. Είναι η διαδικασία με την οποία οι μάνατζερ εξασφαλίζουν ότι, οι πόροι αποκτώνται και χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά εναρμονισμένοι με τους στόχους της επιχείρησης. Συγκεντρώνουν και αξιοποιούν την πληροφορία για λήψη αποφάσεων καταλλήλων για τον έλεγχο και την αξιολόγηση των δραστηριοτήτων της, αλλά και την διαχείριση του ανθρώπινου δυναμικού.

Τα εργαλεία είναι χρηματοοικονομικός σχεδιασμός, χρηματοοικονομική αξιολόγηση, ο σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού, η αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού, ο στρατηγικός σχεδιασμός, η διαχείριση ανάπτυξης προϊόντος και οι εταιρικές σχέσεις. Έγινε αναφορά στην έννοια της start-up επιχείρησης και είδαμε ποιους κλάδους απασχολεί. Αναλύσαμε συναφείς έννοιες όπως η καινοτομία, επιχειρηματικότητα και δημιουργικότητα. Έγινε αναφορά στους σημαντικότερους παράγοντες ανάπτυξης των MCS: το μέγεθος των επιχειρήσεων, η οργανωτική ωριμότητα (ηλικία επιχείρησης), οι διευθύνοντες σύμβουλοι και τα επιχειρηματικά κεφάλαια. Αναφορά επίσης έγινε στους λόγους υιοθέτησης των MCS από start-ups: Α) Εσωτερικοί: εμπειρία διευθυντή, ανάγκη για εστίαση, χάος-κρίση, μάθηση και Β) Εξωτερικοί: νομιμοποίηση και συμβάσεις, ενώ το κεφάλαιο ολοκληρώθηκε με την αξιολόγηση της χρήσης των MCS.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: Εμπειρική έρευνα

3.1. Εισαγωγή

Στο παρόν κεφάλαιο, παρουσιάζονται η ερευνητική μέθοδος, οι λόγοι που αυτή επιλέχθηκε, γίνεται παρουσίαση της μεθοδολογίας έρευνας και τα αποτελέσματα της έρευνας. Η σαφής παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας υποστηρίζεται και από την χρήση πινάκων όπου παρουσιάζονται αναλυτικά τα στοιχεία της έρευνας.

3.2. Ερευνητική μέθοδος

Ο στόχος της έρευνάς μας ήταν να εξετάσουμε το κατά πόσον και πώς εφαρμόζονται τα πληροφοριακά συστήματα διοίκησης στις ελληνικές start – ups επιχειρήσεις. Για την επίτευξη αυτού του στόχου διεξήχθη ποιοτική έρευνα με συνεντεύξεις σε βάθος με ελληνικές start – ups επιχειρήσεις και ειδικότερα στην Θεσσαλονίκη.

Εξαιτίας του μικρού αριθμού των start - ups στον ελλαδικό χώρο η ποιοτική έρευνα κρίθηκε καταλληλότερη για το θέμα μας. Επιπλέον, ένα από τα βασικά πλεονεκτήματα της ποιοτικής έρευνας συνίσταται στο ότι δίνει την ευκαιρία οι συνεντευξιαζόμενοι να αναδείξουν τις ιδιαίτερες προοπτικές τους και να ακουστούν οι απόψεις τους που συχνά μπορεί να καταπιέζονται από δομές εξουσίας (Ισαρη και Πούρκος, 2015). Η μέθοδος της συνέντευξης παρουσιάζει ορισμένες δυσκολίες, καθώς έχει αυξημένες απαιτήσεις σε χρόνο, προσπάθεια, σχεδιασμό και δεξιότητες, αλλά και στην ανάλυση των δεδομένων. Παρόλα αυτά, η συνέντευξη δίνει την δυνατότητα στον συνεντευκτή να συγκεντρώσει τις απαιτούμενες πληροφορίες από τον συνεντευξιαζόμενο προκειμένου να προχωρήσει στην ανάλυση. Προτιμήθηκε σαφώς για την επίτευξη του σκοπού της έρευνας γιατί δίνει την δυνατότητα να διερευνηθούν σε βάθος αντιλήψεις, απόψεις, να υπάρχει διαδραστική επικοινωνία με τους συμμετέχοντες, να αναλυθούν τομείς που δεν είχαν προκαθοριστεί νωρίτερα κατά τον σχεδιασμό των ερωτήσεων και κατά συνέπεια να αλλάξει την αρχική δομή

της ερευνητικής διαδικασίας. Με την συνέντευξη ο διεξάγων αυτή λόγω της άμεσης και προσωπικής επικοινωνίας μπορεί να διακρίνει πίσω από τις λεκτικές απαντήσεις συμπεριφορές, χαρακτηριστικά στην χροιά της φωνής των συνεντευξιαζόμενων και έτσι του δίνεται η ευκαιρία να κάνει επιπλέον ερωτήσεις για διευκρινήσεις. Η χρήση ακουστικών μέσων επίσης διευκολύνει την ακριβή καταγραφή μακροσκελών ίσως απαντήσεων και ανάλυση των δεδομένων. Στόχος των συνεντεύξεων που διεξήχθησαν ήταν η εξαγωγή συμπερασμάτων για την χρήση των MCS στις ελληνικές startups και η σύνδεση τους με τα όσα κατεγράφησαν στην βιβλιογραφική επισκόπηση.

3.3. Μεθοδολογία έρευνας

Η αρχική επικοινωνία με start-up επιχειρήσεις για την διεξαγωγή συνεντεύξεων έγινε μέσω e-mail προκειμένου να υπάρξει μια πρώτη επαφή και να εξετάσουμε αν υπάρχει και θετική απάντηση για την συμμετοχή τους στην έρευνα. Τα στοιχεία τέτοιων επιχειρήσεων συλλέχτηκαν από ιστοσελίδες σχετικές με start-ups, είτε φιλοξενούν δράσεις τους, είτε προωθούν τέτοιες επιχειρήσεις, από το οικοσύστημα καινοτομίας στην Θεσσαλονίκη το OKThess, αλλά και κατόπιν προτροπής της εταιρείας (ST7) του δείγματος για επικοινωνία με δύο ακόμη τέτοιες εταιρείες που γνώριζε. Σημαντική ήταν και η συμβολή του φιλικού περιβάλλοντος στην επικοινωνία με δύο επιχειρήσεις που εν τέλει συμμετείχαν στο δείγμα. Μια πρώτη επαφή μέσω e-mail έγινε σε 21 start-ups επιχειρήσεις από τις οποίες οι εννέα δεν απάντησαν καν, η μία ήταν μητρική εταιρεία μιας άλλης που συμμετείχε τελικά στο δείγμα, ενώ οι τέσσερις δήλωσαν αδυναμία συμμετοχής λόγω έλλειψης χρόνου. Τέσσερις από αυτές δραστηριοποιούνταν στον κλάδο της υγείας είτε σε επίπεδο παροχής υπηρεσιών υγείας είτε ανάπτυξης εφαρμογών για την υγεία, οι πέντε στον τεχνολογικό κλάδο και την δημιουργία software, τέσσερις στην παροχή υπηρεσιών και μία στον κλάδο του τουρισμού.

Τελικά πραγματοποιήθηκαν επτά συνεντεύξεις σε βάθος συνεντεύξεις με τους ιδρυτές των start-ups και αφορούσαν σε γενικά στοιχεία των επιχειρήσεών τους και στην εφαρμογή των εργαλείων των MCS στις επιχειρήσεις τους. Το πλάνο της συνέντευξης αποτελούνταν από 28 δομημένες ανοιχτού τύπου ερωτήσεις. Οι συνεντεύξεις έλαβαν χώρα μεταξύ 8/7-22/7/2019, διά ζώσης στην Θεσσαλονίκη και συγκεκριμένα οι 6 από αυτές στην έδρα των

εταιρειών και η μία στο οικοσύστημα του OKThess όπου φιλοξενούνται τα γραφεία της σε χρόνο βολικό φυσικά στους συμμετέχοντες. Ο μέσος χρόνος διάρκειας των συνεντεύξεων ήταν τα 30 λεπτά ενώ χρησιμοποιήθηκε ακουστικό μέσο μαγνητοφώνησης προκειμένου να γίνει ακριβής καταγραφή όλων των πληροφοριών για την ακριβή μετέπειτα επεξεργασία τους. Στην αρχή την κάθε συνέντευξης και πριν την έναρξη των ερωτήσεων γινόταν γνωστή η επιθυμία για ηχογράφηση προκειμένου να δοθεί η σχετική άδεια. Και οι επτά εταιρείες που συμμετείχαν στην έρευνα δεν είχαν κανένα πρόβλημα και έδωσαν την άδεια τους. Αυτό επέτρεψε την ευκολότερη επεξεργασία των δεδομένων καθώς επίσης και την χρήση αυτούσιων προτάσεων των συνεντευξιζόμενων.

Πίνακας 3.1.: Παρουσίαση Στοιχείων Συνεντευξιζόμενων

ΕΤΑΙΡΕΙΑ	ΚΛΑΔΟΣ ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΑΣ	ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΙΑΖΟΜΕΝΟΣ	ΗΜΕΡΟΜΗΝΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	ΔΙΑΡΚΕΙΑ ΣΥΝΕΝΤΕΥΞΗΣ	ΤΟΠΟΣ ΔΙΕΞΑΓΩΓΗΣ
ST1	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ - ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ SOFTWARE	CEO - ΟΧΙ ΙΔΡΥΤΗΣ	8/7/2019	32 λεπτά	ΓΡΑΦΕΙΟ-ΕΔΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ST2	ΥΓΕΙΑΣ	ΙΔΡΥΤΗΣ ΚΑΙ CEO	10/7/2019	35 λεπτά	ΓΡΑΦΕΙΟ-ΕΔΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ST3	ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ	HR MANAGER	11/7/2019	28 λεπτά	ΓΡΑΦΕΙΟ-ΕΔΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ST4	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ - ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ SOFTWARE	ΙΔΡΥΤΗΣ ΚΑΙ CEO	11/7/2019	28 λεπτά	ΓΡΑΦΕΙΟ-ΕΔΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ST5	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ - ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ SOFTWARE	ΙΔΡΥΤΗΣ ΚΑΙ CEO	15/7/2019	29 λεπτά	ΓΡΑΦΕΙΟ-ΕΔΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ST6	ΥΓΕΙΑΣ	ΙΔΡΥΤΗΣ ΚΑΙ CEO	18/7/2019	24 λεπτά	ΓΡΑΦΕΙΟ-ΕΔΡΑ ΤΗΣ ΕΤΑΙΡΕΙΑΣ
ST7	ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ - ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ SOFTWARE	ΙΔΡΥΤΗΣ ΚΑΙ CEO	22/7/2019	46 λεπτά	ΓΡΑΦΕΙΟ OK Thess

Η συνεντεύκτρια, που είναι και η συγγραφέας της παρούσης, ακολούθησε το πλάνο των ερωτήσεων που συνέταξε και περιλαμβάνεται στο παράρτημα 1. Κατά την διάρκεια των

συνεντεύξεων πραγματοποιήθηκαν και κάποιες σημειώσεις που αφορούσαν στον χρόνο, στο τμήμα επιχείρησης και αντιδράσεις του ερωτούμενου που δεν αποτυπώθηκαν λεκτικά.

Τα ερωτήματα απευθύνθηκαν στους ιδρυτές των εταιρειών στις πέντε από τις επτά εταιρείες που ήταν και CEO, στον CEO σε μία που δεν ήταν ιδρυτής και στον υπεύθυνο ανθρωπίνων πόρων (HR Manager) στην έβδομη εταιρεία (ST3). Οι τέσσερις αναφέρονται σε επιχειρήσεις κατασκευής software, τεχνολογικές, οι δύο προσφέρουν μια πλατφόρμα και αναφέρονται στον κλάδο υγείας και η μία παροχή υπηρεσιών μέσω της τεχνολογικής της πλατφόρμας.

3.4. Ανάλυση Δεδομένων

3.4.1. Συνοπτική παρουσίαση συμμετεχόντων

Το πρώτο ερώτημα της συνέντευξης αφορούσε στην περιγραφή της δραστηριότητας των επιχειρήσεων που συμμετείχαν. Το σύνολο των εταιρειών ανέφερε την επωνυμία τους και μάλιστα στις απαντήσεις και των επτά διαφαίνονταν ένας ενθουσιασμός για το αντικείμενο που καταπιάνονται. Το εξειδικευμένο αντικείμενο της καθεμιάς ποικίλλει, ωστόσο για λόγους καλύτερης απεικόνισης των αποτελεσμάτων βάσει των απαντήσεων που δόθηκαν, η δραστηριότητά τους κατηγοριοποιήθηκε σε κατασκευή software, υγείας και παροχή υπηρεσιών. Αυτό που παρατηρήθηκε είναι ότι όλες έχουν αφετηρία την τεχνολογία και τα εργαλεία που αυτή προσφέρει. Ακόμη και οι εταιρείες που ανήκουν στον κλάδο της υγείας ή παροχή υπηρεσιών προσφέρουν ως τελικό προϊόν μια πλατφόρμα, σχεδιάζοντάς την και ενημερώνοντάς την με τα τεχνολογικά μέσα που υπάρχουν διαθέσιμα. Η διαπίστωση αυτή ταιριάζει με το γεγονός ότι το μεγαλύτερο ποσοστό των startups προσφέρουν καινοτόμα προϊόντα. Η ανάπτυξη της τεχνολογίας συνετέλεσε σε αυτό. Οι ιδρυτές των start – ups ως επί το πλείστον είναι νέα άτομα χρησιμοποιώντας ελάχιστα κεφάλαια και πολύ προσωπική δουλειά έστησαν αυτές τις επιχειρήσεις στηριζόμενοι στις νέες τεχνολογίες. Η ST5 εταιρεία για παράδειγμα είναι μία παραδοσιακή μεν εταιρεία κατασκευής custom software και παροχής υπηρεσιών πληροφορικής η οποία όμως κατάφερε να αναπτύξει τέτοιο

ανταγωνιστικό πλεονέκτημα και να δραστηριοποιείται πλέον κατά κύριο λόγο και εκτός Ελλάδος. Η ST4 επιχείρηση αναπτύσσει λογισμικό προσομοίωσης και συγκεκριμένα εστιάζει στην αγορά των οθονών αφής αρχικά και ο,τιδήποτε έχει να κάνει με touch switches και touch controls, φτάνει μέχρι touch buttons, touch wheels από τα κλασικά κινητά τηλέφωνα, είδη νοικοκυριού μέχρι αυτοκινητοβιομηχανίες. Στην παροχή υπηρεσιών, η ST3 έχει μια πλατφόρμα που την χρησιμοποιούν οι εταιρείες που είναι πελάτες της για να μπορέσουν να επικοινωνήσουν με τους δικούς τους πελάτες για λόγους ενημέρωσης, προώθησης κάποιων προϊόντων ή ακόμη και ενημέρωση για μια καινούργια προσφορά που μπορεί να έχει γίνει, όπως και τα otp (ontime password) που υπάρχουν αυτή την περίοδο. Αυτό γίνεται μέσω τριών καναλιών κατά κύριο λόγο, viber, sms και e-mail και εξυπηρετεί την επικοινωνία των εταιρειών μικρών, μεσαίων και μεγάλων με τους καταναλωτές τους. Στον κλάδο της υγείας, η ST2 προσφέρει μια πλατφόρμα προώθησης προϊόντων και προσφορών των εταιρειών προς τα φαρμακεία και απευθύνεται μόνο στα φαρμακεία. Επίσης στον κλάδο αυτό, η ST6 έχει μια πλατφόρμα δίνοντας ένα εργαλείο αναζήτησης υπηρεσιών ψυχικής υγείας με στόχο να κατευθύνει και να καθοδηγήσει περισσότερο τον απλό χρήστη ως προς τι θα του ταίριαζε καλύτερα σαν θεραπευτική επιλογή με βάση ένα ερωτηματολόγιο που έχει σχεδιαστεί το οποίο δίνει συνηθισμένες προτάσεις ανάλογα με τα στοιχεία του χρήστη που το συμπληρώνει.

Πίνακας 3.2.: Κλάδοι δραστηριότητας συμμετεχόντων

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΚΗ -ΚΑΤΑΣΚΕΥΗ SOFTWARE	X			X	X		X
ΥΓΕΙΑΣ		X				X	
ΠΑΡΟΧΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑΣ			X				

3.4.2. Τόπος και έτος ίδρυσης και αριθμός απασχολουμένων

Το ερώτημα αυτό είχε τρία σκέλη και αφορούσε στον τόπο και έτος ίδρυσης της εταιρείας και στον αριθμό των εργαζομένων κατά την ίδρυση της και στον παρόντα χρόνο.

Όλες οι εταιρείες ιδρύθηκαν και συνεχίζουν να δραστηριοποιούνται στην Θεσσαλονίκη. Ένας βασικός και ελπιδοφόρος λόγος είναι ίσως, όπως φάνηκε και από τους 4 από τους 7 συμμετέχοντες, ότι η Θεσσαλονίκη διατηρεί εξαιρετικό επίπεδο μορφωτικό και εργασιακό των ατόμων που αποφοιτούν από πανεπιστημιακές σχολές. Ένας άλλος παράγοντας είναι ότι υπάρχουν οργανώσεις στήριξης της νεοφυούς επιχειρηματικότητας με κύρια το OKThess που συνεργάζεται με την Ζώνη Καινοτομίας, αφού οι τρεις από τις τέσσερις επιχειρήσεις του δείγματος αναδυσθύνθηκαν από εκεί μέσα. Καμία δεν έχει γραφεία – υποκαταστήματα σε άλλη πόλη αφού η δραστηριότητα είναι τέτοια που της επιτρέπει να την ασκεί σε όλες τις πόλεις της Ελλάδας, αλλά και σε κάποιες παγκόσμια.

Πρόκειται για νεοϊδρυθείσες εταιρείες αφού όπως προκύπτει από τις συνεντεύξεις η πιο παλιά έχει έναρξη δραστηριότητας το 2010 (ST5). Η εταιρεία παροχής υπηρεσιών (ST3) ξεκίνησε το 2011, η ST4 το 2015, οι δύο από το σύνολο των επτά το 2017, η μία το 2018 και η τελευταία το 2019. Η πλειοψηφία των εταιρειών λοιπόν ξεκίνησε την τελευταία ενώ στο σύνολό τους έκαναν την εμφάνισή τους μετά την χρηματοπιστωτική κρίση.

Το τρίτο σκέλος της ερώτησης αφορούσε στον αριθμό των εργαζομένων τόσο κατά την έναρξη της εταιρείας αλλά και στον παρόντα χρόνο. Όλες ανεξαιρέτως έχουν αυξήσει το εργατικό τους δυναμικό. Η ST1 που ιδρύθηκε το 2017 ξεκίνησε με τρία άτομα και τώρα απαριθμεί 12, η ST2 για τους πρώτους μήνες το 2017 ήταν μόνο ο CEO ενώ τώρα απασχολεί δύο άτομα, η ST3 ξεκίνησε το 2011 με 7-10 άτομα και τώρα είναι 50, η ST4 ξεκίνησε με 5 άτομα το 2015 και μέσα σε τέσσερα χρόνια είναι 25, η ST5 για τα τέσσερα πρώτα χρόνια ήταν μόνος ο CEO και ιδρυτής της και τώρα είναι σύνολο 20 άτομα, η ST6 μέσα σε λίγους μήνες από την ίδρυσή της απασχολεί ένα άτομο και η ST7 ξεκίνησε ως μία ομάδα οχτώ ατόμων που ουσιαστικά συμμετέχουν στην εταιρεία, αλλά παρόλα αυτά οι ανάγκες της την οδήγησαν τον τελευταίο χρόνο στην πρόσληψη δύο ατόμων.

Πίνακας 3.3.: Τόπος και έτος ίδρυσης και αριθμός απασχολουμένων δείγματος

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
ΘΕΣΣΑΛΟΝΙΚΗ	X	X	X	X	X	X	X
2015-2019	X	X		X		X	X
2010-2014			X		X		
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ ΚΑΤΑ ΤΗΝ ΙΔΡΥΣΗ	3	0	10	5	0	0	0
ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΟΙ 2019	12	2	50	25	20	1	2

3.4.3. Πηγή της επιχειρηματικής ιδέας και χαρακτηρισμός της επιχείρησης ως startup

Ποια στοιχεία της έννοιας του startup ταιριάζουν στην επιχείρηση – καινοτομία, πρωτότυπο επιχειρηματικό σχέδιο, τάση ραγδαίας ανάπτυξης και πώς προέκυψε το επιχειρηματικό εγχείρημα της κάθε εταιρείας είναι το περιεχόμενο του τρίτου και του τέταρτου ερωτήματος που αποτελούν το ένα συνέχεια του άλλου. Η ST1 διαφοροποιείται από τις υπόλοιπες στο ότι έχει ξεφύγει από τον ορισμό του start-up έχοντας μια βάση από πίσω της μια μητρική, αλλά συνεχίζει να βασίζεται στην καινοτομία, στο πρωτότυπο επιχειρησιακό σχέδιο και να παρουσιάζει ραγδαία ανάπτυξη σε ένα δυναμικό περιβάλλον όπως αυτό της πληροφορικής. Η μητρική εταιρεία ήθελε να μπει στην αγορά της Θεσσαλονίκης όσον αφορά το ανθρώπινο δυναμικό γιατί η Αθήνα είναι πιο κορεσμένη γενικά αφενός και αφετέρου γιατί ήθελε ένα αυτοτελές σχήμα, μια πλατφόρμα που θα ασχολείται με high-tech τεχνολογίες και θα εδραιωθεί σε άλλο τόπο από την μητρική.

Στις υπόλοιπες εταιρείες, πλην της ST2, ο συνδυασμός ακαδημαϊκής κατάρτισης και επαγγελματικής εμπειρίας υπήρξε κομβική αιτία για την υλοποίηση του επιχειρηματικού εγχειρήματος. Η ST7 συνίστατο από μια ομάδα φοιτητών που είχαν κύριο έργοθέματα κινητικότητας και μεταφορών και θέλησαν να δουν αν μπορούν να προχωρήσουν ένα βήμα παραπέρα και να το πάνε επιχειρησιακά, ενώ η ST5 ξεκίνησε από την ανάγκη βιοπορισμού του ιδρυτή της ο οποίος μετά σπουδές στην πληροφορική σε ένα δωμάτιο του πατρικού του

σπιτιού με τα καναρίνια του πατέρα του με 3-4 υπολογιστές άρχισε να πειραματίζεται με κάποια software.

Στην ST6 η κατάρτιση του γιατρού - CEO και η επαγγελματική του εμπειρία τον οδήγησαν στην σύλληψη της μοναδικής του ιδέας και στην υλοποίηση της πλατφόρμας για πρόταση συμβούλου υγείας για κάθε περίπτωση.

“Λόγω της εμπειρίας μου ως ψυχίατρος είδα ότι έπρεπε να παραπέμψω ανθρώπους, είδα ότι δεν υπήρχαν κάπου συγκεντρωμένα πληροφορίες για διάφορες θεραπευτικές τεχνικές και σχολές και σαν επέκταση αυτού πέρα από το να υπάρχουν συγκεντρωμένα αυτά θα μπορούσε να υπάρχει και ένα εργαλείο που να καθοδηγεί. Περίπου δυο χρόνια είναι που σχεδιάζεται αυτή η ιδέα, τον τελευταίο χρόνο ουσιαστικά σχεδιάσαμε την πλατφόρμα. Δεν έχουμε βρει κάτι αντίστοιχο ούτε σε παγκόσμιο επίπεδο (ST6).”

Η έναρξη δραστηριότητας για αποφυγή ανεργίας, η εξέλιξη της τεχνολογίας και η ραγδαία ανάπτυξη των ποικίλων εφαρμογών και η απόκλιση επιλογής εργασίας στο εξωτερικό ήταν οι κύριοι λόγοι που μοιράζονται τρεις από τις εταιρείες μας και προχώρησαν στην δημιουργία του δικού τους εγχειρήματος. Η ιδρύτρια της ST2 λέει ότι η τελευταία πενταετής της εμπειρία στα φαρμακεία την ώθησε σε αυτό το εγχείρημα και έτσι κατάφερε να μείνει στην χώρα και να ασχοληθεί με αυτό που την ευχαριστεί δημιουργώντας κάτι που δεν έχει κάτι αντίστοιχο.

Για την ST3 η μετάβαση στην δημιουργία της εταιρείας ήταν πιο αναμενόμενη καθώς και οι σπουδές και η προγενέστερη εργασιακή εταιρεία του ιδρυτή και CEO στην πληροφορική τον οδήγησαν στην υλοποίηση της ιδέας του που είχε από το 2007. Είναι μια well-established εταιρεία και έχει καταλάβει σημαντικό κομμάτι της αγοράς. Ωστόσο στα πρώτα χρόνια ίδρυσής της αποτελούσε μια τέτοια(σ.σ. start-up) , λόγω της πρωτοποριακής, νεοφυούς ιδέας με συνεχή και γρήγορη ανάπτυξη. Ήταν οι πρώτοι που έπεισε τις ελληνικές επιχειρήσεις πανελλαδικά να στείλουν το 2014 viber στους πελάτες τους μέσω αυτής. Προσπαθούν να διατηρούν αυτήν την καινοτόμο πλατφόρμα.

Η ST4 προήλθε από την κοινή ιδέα δύο φίλων, που μετά από τις σπουδές τους στην πληροφορική και την εμπειρία τους σε μεγάλες εταιρείες ως IT managers, αποφάσισαν να συνδυάσουν τα εφόδια τους και να δημιουργήσουν κάτι που δεν υπάρχει στην Ελλάδα. *“εξαρτάται πως το ορίζεις και το startup αλλά συνεχίζουμε και λειτουργούμε σε επίπεδο startup, αναπτυσσόμαστε, έχουμε τα πάνω και τα κάτω μας, είμαστε σε φάση που μια μέρα λέμε θα κατακτήσουμε τον κόσμο και την άλλη μέρα λέμε θα κλείσουμε.” (ST4).* Η κατάσταση της δεν έχει σταθεροποιηθεί και δεν θεωρείται ακόμη βιώσιμη.

Στον παρακάτω πίνακα παρουσιάζονται ανά εταιρεία τα χαρακτηριστικά της επιχειρηματικής ιδέας.

Πίνακας 3.4.: Στήριγμα επιχειρηματικής ιδέας

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
ΝΕΟΦΥΗΣ ΙΔΕΑ	X	X	X	X		X	X
ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΡΑΓΔΑΙΑΣ ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ	X	X	X	X	X		X
ΠΡΩΤΟΤΥΠΟ ΕΠΙΧ/ΚΟ ΣΧΕΔΙΟ	X		X		X		

3.4.4 Χαρακτηριστικά διευθύνοντος συμβούλου

Στο πέμπτο ερώτημα του πλάνου της συνέντευξης, ζητήθηκε από του συμμετέχοντες να αναφερθούν στα χαρακτηριστικά του διευθύνοντος συμβούλου. Από τις απαντήσεις προέκυψε ότι η πλειοψηφία των CEO είναι άντρες, αφού μόλις μία εταιρεία έχει γυναίκα CEO που τυγχάνει και ιδρύτρια. Όλοι οι CEO ήταν κάτω των 50 ετών και πιο συγκεκριμένα, ένας κάτω των 30 (μόλις 25 ετών), οι πέντε μεταξύ 30-40 ετών και η γυναίκα CEO 48 ετών. Μόνο δύο από τους επτά έχουν ολοκληρώσει κύκλο μεταπτυχιακών σπουδών, ενώ οι υπόλοιποι έχουν τις κύριες σπουδές τους στην Πληροφορική και στην Ιατρική με έναν από αυτούς να έχει άσχετες σπουδές με το αντικείμενο δραστηριότητας. Όλοι έχουν αντίστοιχη κατάλληλη επαγγελματική εμπειρία πριν την υλοποίηση του επιχειρησιακού τους εγχειρήματος, εκτός από την ST7 που μετέβη από την φοιτητική πρακτική και πανεπιστημιακή έρευνα στην επιχειρηματική δραστηριότητα. Από την έρευνα για την συγγραφή της παρούσης το συμπέρασμα είναι ότι οι ιδρυτές στο δείγμα είναι στην πλειοψηφία τους και CEO(με εξαίρεση την ST1 που είχε ως ιδρυτή την μητρική της) κάτι που έρχεται σε διαφοροποίηση με την δήλωση ότι οι επιχειρηματίες δεν μεταβαίνουν καλά στο διευθυντικό ρόλο που πρέπει να εκπληρώσουν ως διευθύνοντες σύμβουλοι (Davila and Foster, 2017).

Πίνακας 3.5.: Χαρακτηριστικά CEO

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
ΑΝΔΡΑΣ	X		X	X	X	X	X
ΓΥΝΑΙΚΑ		X					
20-30			X				X
31-40	X			X	X	X	
41-50		X					
ΜΕ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ	X	X	X	X		X	
ΧΩΡΙΣ ΕΡΓΑΣΙΑΚΗ ΕΜΠΕΙΡΙΑ					X		X
	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
ΙΔΡΥΤΗΣ ΚΑΙ CEO		X	X	X	X	X	X
ΠΤΥΧΙΟ	X	X	X	X	X	X	X
ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΟ	X			X			

3.4.5. Επιλογή ανάπτυξης επιχειρηματικού σχεδίου (business plan)

Το ερώτημα αυτό διερευνά αν η νεοφυής επιχείρηση έχει καταρτίσει business plan θέτοντας τους στόχους της και πώς αυτοί θα επιτευχθούν. Οι έξι στις επτά επιχειρήσεις απάντησαν ότι κατήρτισαν και ακολουθούν business plan. Προκειμένου να ενισχυθεί η βιωσιμότητα της επιχείρησης πριν την έναρξη της δραστηριότητας της, αυτή σχεδιάζει το επιχειρηματικό της σχέδιο. Κάθε επιχείρηση ξεκινά με μια ιδέα και το επιχειρησιακό σχέδιο ή πλάνο βοηθά στο να γίνει αυτή η ιδέα πραγματικότητα. Σε αυτό αποτυπώνεται ολόκληρο το εγχείρημα της νέας επιχείρησης (Κώτσιος, 2015).

Η ST5 δεν είχε business plan. *“δεν υπήρχε κάτι στο μυαλό μου. Το μόνο πράγμα που είπα ήταν ότι όλα τα πράγματα τα αναλαμβάνω εγώ”* είπε ο CEO της.

Στις υπόλοιπες εταιρείες, ακόμη και σε αυτή που είχε μια μητρική από πίσω της, ή αν και σε μία ήταν σε εμβρυϊκό επίπεδο, υπήρξε business plan το οποίο άλλαζε ίσως με την ανάπτυξη της εταιρείας, αλλά παρέμενε πάντα πυξίδα της δραστηριότητας της. Η ST2 είχε ένα έτοιμο πριν την ίδρυση της το οποίο βγήκε εκτός, ενώ η ομάδα φοιτητών της ST7 δεν

μπορούσε λόγω της απειρίας της να καταρτίσει ένα και μετά από πολλές προσπάθειες δέχτηκε την βοήθεια συνεργατών από την ζώνη καινοτομίας που συμμετείχε. Ο ιδρυτής της ST3 στην μικρή ηλικία των 22 που ξεκίνησε την εταιρεία, δεν ήταν σε θέση πέρα από κάτι πολύ βασικό να καταρτίσει ένα άρτιο επιχειρηματικό μοντέλο που θα τον οδηγούσε στο επόμενο βήμα.

Ο σχεδιασμός και η σύνταξη επιχειρηματικού σχεδίου θα πρέπει να είναι αποτέλεσμα προσεκτικής έρευνας και προγραμματισμού. Αποτελεί τμήμα της όλης διαδικασίας και όχι κατάληξή της. Το επιχειρηματικό σχέδιο είναι μέρος της συνεχούς διαδικασίας στρατηγικού σχεδιασμού για τον επιχειρηματία και την επιχείρηση είτε εκπονείται για μια νεοσύστατη είτε για μια υφιστάμενη επιχείρηση (David Deakins και Mark Freel, 2015).

Σύμφωνα με τον Κώτσιο (2015), αποτελεί έναν οδικό χάρτη προς το μέλλον μιας επιχείρησης: δείχνει από πού ξεκινάει, τον προορισμό της (τους στόχους της), πως σχεδιάζει να φτάσει εκεί (την επιχειρηματική της στρατηγική), την περιοχή μέσα στην οποία ταξιδεύει (τις αγορές), τα εμπόδια που αναμένεται να συναντήσει (πχ. ανταγωνισμός), τις εναλλακτικές διαδρομές που υπάρχουν (πχ. στρατηγικές επιλογές) και τέλος τους τεχνικούς, οικονομικούς και ανθρώπινους πόρους που χρειάζονται για την επίτευξη του τελικού προορισμού. Επίσης επιτρέπει στον επιχειρηματία να ελέγχει την πρόοδο του καθώς προχωρά: να βλέπει πόση απόσταση έχει καλύψει προς τον προορισμό του και πόση απόσταση μένει ακόμη (Κώτσιος, 2015).

Πίνακας 3.6.: Κατάρτιση επιχειρηματικού σχεδίου

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
ΚΑΤΑΡΤΙΣΗ Β.Ρ.	X	X	X	X		X	X
ΑΝΥΠΑΡΞΙΑ Β.Ρ.					X		

3.4.6. Ανάλυση κατάρτισης επιχειρηματικού σχεδίου

Το ποιος καταρτίζει το businessplan ήταν το θέμα της επόμενης ερώτησης. Κάθε επιχειρηματικό σχέδιο προκύπτει από μεθοδευμένη έρευνα και προσεκτική ανάλυση δεδομένων (Κώτσιος, 2015). Η πλειοψηφία των ερωτηθέντων απάντησε ότι και στην αρχή

αλλά και στην συνέχεια καταρτίζουν μόνοι του το businessplan, συγκεκριμένα οι τέσσερις στις έξι σχεδίασε το αρχικό αλλά και στην πορεία προχώρησε στην κατάρτιση νέων που υπαγόρευαν νέα δεδομένα. Η υλοποίηση τους γίνεται από την ομάδα ηγεσίας. Χαρακτηριστική είναι η τοποθέτηση της ST4 που επί τούτου λέει:

“Υπήρχε ένα businessplan που αρχικά το φτιάξαμε εμείς μόνοι μας, μας είχαν προτείνει κάποιος εξωτερικά να μας βοηθήσουν αλλά μας έκαναν και πρόταση αλλά τα λεφτά τα οποία ζήτησαν κρίναμε εμείς ότι δεν ήταν αντάξια για την δουλειά που θα έκαναν. Τελικά κάναμε το πλάνο μόνοι μας και ως συνήθως έπεσε όλο έξω χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αν δεν το κάναμε εμείς θα μας έβγαине. Και ίσα ίσα τώρα έχοντας περισσότερη εμπειρία και κοιτώντας πίσω ευτυχώς που δεν το έδωσα κάπου έξω και τουλάχιστον κάνοντας το εγώ, βγήκε λάθος και τώρα ξέρω γιατί ήταν λάθος και το διορθώνω. Αν το είχε κάνει κάποιος εξωτερικός με την δική του οπτική γωνία και σκεπτικό δεν θα κέρδιζα κάτι. Τώρα μαθαίνω από την εμπειρία και από το λάθος μου”.

Η ST7 μετά από προσπάθειες λόγω άγνοιας και απειρίας καθοδηγήθηκε από τους μέντορες της ομάδας υποστήριξης καινοτομίας της πόλης, ενώ για τα ίδια αίτια η έκτη απευθύνθηκε εκεί μετά το πρώτο που έκανε η ίδια, λόγω άγνοιας, στο ok thess και οδηγήθηκε σε κάτι πιο πολύπλοκο και σύνθετο, το οποίο αναπροσαρμόζει ακόμη και σήμερα, αλλά πάντα με την καθοδήγηση του ιδρυτή και CEO.

Πίνακας 3.7.: Ανάλυση κατάρτισης επιχειρηματικού σχεδίου

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
ΙΔΙΟΙ	X		X	X		X	
ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΣ ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ		X					
ΣΥΜΒΟΛΗ ΤΟΥ OK THESS						X	X

3.4.7. Έλεγχος υλοποίησης στόχων

Όλες ανεξαιρέτως οι εταιρείες που συμμετείχαν, στο ερώτημα πώς ελέγχουν την πραγματοποίηση των στόχων του business plan απάντησαν μέσω meetings. Η συχνότητα

αυτών μπορεί να διαφέρει και εβδομαδιαία, μηνιαία, τρίμηνη ή και εξάμηνη βάση αλλά όλες θεωρούν ότι τα meetings επιβάλλονται προκειμένου οι managers να βρεθούν ταυτόχρονα στον ίδιο χώρο και να εξετάσουν ταυτόχρονα τα ίδια δεδομένα και ζητήματα.

Για την ST7, οι στόχοι θέτονται κάθε τρίμηνο γιατί τα πράγματα αλλάζουν πολύ γρήγορα και κάνουν meetings σε μηνιαία βάση για να δουν πως προχωρά η υλοποίηση των στόχων. Από την άλλη η ST1 απολαμβάνει ένα φοβερό προνόμιο καθώς οι ιδρυτές της εταιρείας ήταν καθηγητές στο Berkley και έχουν επαφές με το υποσύστημα της SiliconValley οπότε επιβάλλονται τα meetings τουλάχιστον σε μηνιαία βάση όπου εκεί επικοινωνούν κάθε νέο trend και βλέπουν πού είναι και τι αναπροσαρμογές πρέπει να γίνουν.

“ Έχουμε ένα ετήσιο πλάνο και ετήσιους στόχους. Κάθε μονάδα χωριστά έχει τους δικούς της στόχους αλλά και κοινούς σας unit και η κάθε ομάδα κάνει καθημερινά meeting και το meeting αυτό είναι μάλιστα μισή ώρα και σ’ αυτό εξετάζουμε πώς πήγε η προηγούμενη μέρα και αν υπάρχουν προβλήματα που μπορούμε να λύσουμε στην αρχή περίπου της ημέρας. Μια φορά την εβδομάδα, συναντιόμαστε όλοι, όλες οι ομάδες και κάνουμε ένα meeting μια ενημέρωση περίπου μια ώρα για να είμαστε όλοι aligned στο τι συμβαίνει και που βρισκόμαστε και πως είμαστε στους στόχους και μπορεί ο ένας να βοηθηθεί από τον άλλον. Μια φορά τον μήνα επίσης συναντιέται όλη η εταιρεία και εκεί ο καθένας λέει τα πάντα σε ο,τι αφορά (ST4)”

Κάποιες πέρα από τα meetings, εξάγουν και reports σε μηνιαία και τρίμηνη βάση προκειμένου να διαπιστώσουν πριν το κλείσιμο του έτους αν παρεκκλίνουν ή όχι των στόχων. Η ST3 χρησιμοποιεί τα reports από το κάθε τμήμα και στα meetings που γίνονται αντιπαραβάλλει τα δεδομένα με το πλάνο των στόχων που έχει θέσει στην αρχή κάθε χρονιάς, ενώ για την ST5 τα πάντα είναι deadlines (σ.σ. προθεσμίες) και χρησιμοποιούν project management εργαλεία προκειμένου να ξέρουν αν τηρούνται χρονικά πλαίσια εργασιών.

Επιπλέον δύο εταιρείες χρησιμοποιούν και κάποια εργαλεία για την παρακολούθηση των εργασιών τους και συγκεκριμένα το Asana (εφαρμογή για την ροή εργασιών ομάδων) καθώς και τα statistics των socialmedia που είναι και εργαλεία ανάδειξης και προώθησης της εταιρείας τους. Η ST2 συνεχίζει και έχει την βοήθεια εξωτερικού συμβούλου, ενώ η επισκεψιμότητα στην πλατφόρμα, τα likes σε μια δημοσίευση και γενικά τα statistics αποτελούν δείκτες που βοηθούν να βγουν συμπεράσματα. Πολύ χρήσιμα είναι τα analytics και τα social media στην ST6 γιατί παρακολουθούν την αλληλεπίδραση με τον κόσμο.

“Είμαστε μικρή ομάδα, οπότε reports ακόμη δεν καταρτίζουμε γιατί είμαστε ευέλικτοι. Στην πορεία θα χρειαστούν και άλλα εσωτερικά εργαλεία σίγουρα (ST6)”

Πίνακας 3.8.: Εργαλεία παρακολούθησης στόχων

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
REPORTS			X	X			
MEETINGS	X	X	X	X	X	X	X
ΕΡΓΑΛΕΙΑ		X	X	X	X	X	
ΣΥΜΒΟΥΛΟΣ		X					

3.4.8 Υιοθέτηση συστημάτων ελέγχου διοίκησης

Το συγκεκριμένο ερώτημα ήταν ένα γενικό ερώτημα για το αν έχουν οι εταιρείες υιοθετήσει συστήματα ελέγχου διοίκησης, πότε έγινε αυτό και σε ποιους τομείς. Το ερώτημα τέθηκε για να διαπιστωθεί αν οι εταιρείες και πιο συγκεκριμένα οι υπεύθυνοι, οι ανώτεροι στην ιεραρχία ήταν εξοικειωμένοι με τον όρο, γνώριζαν τι περιλαμβάνει αυτός ο όρος και εν ολίγοις αν καταλάβαιναν για τι μιλάμε. Το συμπέρασμα είναι γενικώς ότι αν και οι πλειοψηφία δεν γνώριζε τον όρο, όλες οι εταιρείες αναπόφευκτα και χωρίς να το συνειδητοποιούν εφαρμόσαν συστήματα ελέγχου διοίκησης οι πολύ πρόσφατες σκέφτηκαν την εφαρμογή τους εργαλείων που δεν γνώριζαν ότι αφορούν σε αυτό. Τα συστήματα ελέγχου μπορούν να διευκολύνουν βοηθώντας τους managers να αναπτύξουν και να υποστηρίξουν απόψεις που είναι αντικρουόμενες, αλλά συμβατές με τα δεδομένα και το υπάρχον πλαίσιο, ενώ στην περίπτωση που οι στόχοι είναι σαφείς, αλλά η γνώση για το πώς να προχωρήσουμε ή να διορθώσουμε κάτι είναι χαμηλή, τα MCS σπανίως δίνουν μια τελική βέλτιστη απάντηση, αλλά μπορούν να είναι μια σημαντική υποστήριξη για το πώς θα γίνει η δουλειά (Macintosh, 1994). Ο σκοπός του ελέγχου διοίκησης είναι να διασφαλίσει ότι εφαρμόζονται στρατηγικές έτσι ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης. Αν ένας manager ανακαλύψει έναν καλύτερο τρόπο διαχείρισης – κάτι που είναι πιο πιθανό να πραγματοποιήσει τους στόχους από ότι οι ενέργειες που προβλέπονται σε ένα κατηρτισμένο σχέδιο – τότε ο έλεγχος διοίκησης δεν πρέπει να τον εμποδίσει από το να λειτουργήσει όπως θέλει (Robert and Govindarajan, 1995).

Τρεις από τις τρεις εταιρείες, κατ' ουσία αυτές που είχαν ένα υπόβαθρο ή κάποια χρόνια λειτουργίας συνειδητά στην δραστηριότητά τους είχαν εμπλέξει συστήματα διοίκησης ελέγχου. Η ST1 παρακολουθεί το κόστος ενός έργου, θέτει προσανατολισμούς για να επιτευχθούν οι στόχοι της και πρέπει να ξέρει ποιοι θα δουλέψουν πάνω σε ένα έργο κάτι που όπως λέει δεν είναι αυτονόητο. Έτσι αυτά έχουν γίνει μια καθημερινότητα αναγκαία. Η ST3 όταν απασχολούσε 10 άτομα οι δομές της ήταν απλές και κεντροποιημένες, αλλά με την ανάπτυξη της εταιρείας, κύριο μέλημα έχει την σωστή επιλογή ατόμων και την επικοινωνία του οράματος της σε αυτούς.

Οι υπόλοιπες εταιρείες με λιγότερα χρόνια λειτουργίας τώρα αρχίζουν να υιοθετούν συστήματα ελέγχου διοίκησης και να οραματίζονται μια άλλη δομή στην εταιρεία τους. Για παράδειγμα η ST7 λέει ότι όταν πρωτοξεκίνησαν δεν είχαν οριοθετημένες θέσεις, κάτι που τώρα υπάρχει και εικάζει ότι στο μέλλον τα εργαλεία ελέγχου διοίκησης θα πληθαίνουν.

Πίνακας 3.9.: Υιοθέτηση MCS

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
ΥΠΑΡΞΗ MCS	X		X		X		
ΕΜΒΡΥΙΚΗ ΕΙΚΟΝΑ MCS		X		X		X	X

3.4.9. Επιχειρησιακό κόστος λειτουργίας

Οι συμμετέχοντες ρωτήθηκαν αν παρακολουθούν το κόστος λειτουργίας των επιχειρήσεών τους και η απάντηση όλων υπήρξε θετική. Το επιπλέον στοιχείο που προέκυψε από αυτή την ερώτηση είναι ότι ο τρόπος ποικίλει ανάλογα με την δομή της εταιρείας και σίγουρα τα χρόνια λειτουργίας της. Στην περίπτωση λοιπόν της ST2 και της ST6 ο έλεγχος γίνεται από ένα άτομο, CEO και ιδρύτρια/-ή με έναν υποτυπώδη προϋπολογισμό και τις τυχόν παρεκκλίσεις από αυτόν. *“Παρακολουθώ το κόστος στενότητα, δεν θα μπορούσα αλλιώς αν και βγήκε τελείως εκτός αρχικού προϋπολογισμό (ST2)”*.

Η πρώτη ανάφερε λόγω της πολύπλευρης δραστηριότητας και ότι υποστηρίζεται από την μαμά εταιρεία, το κόστος παρακολουθείται διπλά. Οι λογιστικές της υπηρεσίες είναι την

Αθήνα αλλά δίνεται και πληροφόρηση από την Θεσσαλονίκη και υπάρχει μια συνολική συζήτηση. Όλες διαθέτουν κάποιο εργαλείο, για παράδειγμα ένα ERP και κάποιες και ένα σύστημα διαχείρισης που τους επιτρέπει να οργανώνουν εργασίες και να τις κοστολογούν. Επειδή οι start-up επιχειρήσεις χαρακτηρίζονται από αβεβαιότητα τουλάχιστον στην αρχή της δραστηριότητας τους είναι επιβεβλημένη η παρακολούθηση του κόστους.

“Αλοίμονο αν δεν παρακολουθούσαμε το κόστος λειτουργίας μας και φαντάζομαι στο μέλλον η παρακολούθησή του θα γίνει πιο πολύπλοκη, αλλά πρέπει να το τηρώ γιατί το ζητούμενο είναι να αξίζει όλο αυτό το εγχείρημα (ST6)”.

Πίνακας 3.10.: Κόστος λειτουργίας επιχείρησης

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
ΝΑΙ	X	X	X	X	X	X	X
ΌΧΙ							

3.4.10. Μέθοδοι κοστολόγησης

Οι απαντήσεις σε ότι αφορά στο πώς κοστολογούν την λειτουργία της επιχείρησης, ανά προϊόν ή υπηρεσία συμπεριελάμβαναν για κάθε εταιρεία και κάποια επιμέρους στοιχεία που διαμορφώνουν και την μέθοδο κοστολόγησης. Τελικά μοιάζει από τις απαντήσεις η κάθε εταιρεία να ακολουθεί το δικό της μοντέλο. Γενικά έχουμε πέντε εταιρείες που δήλωσαν ανά προϊόν και δύο ανά υπηρεσία. Καμία δεν αναφέρθηκε σε κάποια μέθοδο παρά όλες μίλησαν περισσότερο για την διαδικασία κοστολόγησης. Η πρώτη startup ισχυρίστηκε ότι η διαδικασία είναι πολύπλοκη αφού όλα ξεκινούν από την μαμά εταιρεία.

“Στην Αθήνα υπάρχει το icap το οποίο είναι ξεχωριστό τμήμα το οποίο ασχολείται με προτάσεις μέχρι να κάνουμε προγράμματα ευρωπαϊκά κλπ. Σε αυτό θα ενσωματωθούμε και εμείς όσον αφορά στα resources τα οποία έχουν και το ανάλογο κόστος για να κάνουμε μια προεκτίμηση στο κόστος. Αυτό είναι το ένα κομμάτι. Κάτι ανάλογο γίνεται και με το τμήμα των μηχανικών σε ότι αφορά στο custom software και μια τρίτη αντίστοιχη διαδικασία γίνεται όσον αφορά το product, τα product δηλαδή τα δικά μας. Υπάρχει μια καθιερωμένη ομάδα η οποία

είναι μεικτή, Αθήνα και Θεσσαλονίκη που δουλεύουν πάνω στα products και η οποία έχει το δικό της budget, τον δικό της προϋπολογισμό σαν shop in shop, εταιρεία μέσα στην εταιρεία, σε ότι αφορά στα κέρδη κλπ. Είναι πελάτης για την εταιρεία (ST1)”.

Σε μια ακόμη εδραιωμένη εταιρεία όπως η ST3 υπάρχει συνδυασμός πραγμάτων, το κόστος επιμερίζεται ανάλογα με το εργαλείο που χρησιμοποιείται γιατί ανά εργαλείο υπάρχουν διαφορετικά κόστη (messenger ή what’s up). Εδώ συνυπολογίζονται το κόστος λειτουργίας ανά τμήμα για την υπηρεσία και ανάλογα με τον τύπο των εξόδων. Για τις ST5 και ST7 δεν υπάρχει καθημερινή ανάγκη για παρακολούθηση, αλλά ξεκινάει από τους ιδρυτές ανά προϊόν και κάνουν χρήση Μ.Ο. γιατί αυτοί γνωρίζουν τα επιμέρους κόστη, ενώ στην ST5 υπάρχει και εξωτερικός συνεργάτης.

Πίνακας 3.11.: Μέθοδος κοστολόγησης

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ / ΠΡΟΪΟΝ	X	X		X	X		X
ΚΟΣΤΟΛΟΓΗΣΗ / ΥΠΗΡΕΣΙΑ			X			X	

3.4.11 Πηγές χρηματοδότησης των start-up

Το συγκεκριμένο ερώτημα αφορούσε στην πηγή χρηματοδότησης των εταιρειών. Αυτό αποτελεί ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που θα αντιμετωπίσουν οι περισσότεροι επιχειρηματίες ακόμη με την γέννηση μιας καινοτόμου ιδέας, ταυτόχρονα με την επιθυμία να υλοποιήσουν μια σκέψη τους σε επιχείρηση. Η ανυπαρξία των αναγκαίων κεφαλαίων είναι μια αιτία που πολλές νεοφυείς και καλές ιδέες παραμένουν ιδέες. Οι χρηματοδοτικές λύσεις για τις startups επιχειρήσεις είναι τα ίδια κεφάλαια, τα κεφάλαια συγγενών και φίλων, ο τραπεζικός δανεισμός, οι επιχειρηματικοί άγγελοι, τα επιχειρηματικά κεφάλαια, οι θερμοκοιτίδες και τα επιστημονικά πάρκα, το crowdfunding, επενδυτικά προγράμματα (πρόγραμμα COSME, πρόγραμμα Jeremie κλπ), το ΕΣΠΑ 2014-2020 (Κώτσιος, 2015). Οι 5/7 χρησιμοποίησαν ίδια κεφάλαια αρχικά ή και ένα μέρος από την οικογένεια, μία εταιρεία

χρησιμοποίησε τραπεζικό δανεισμό ενώ ακόμη και η 7^η εταιρεία (ST2) παρόλο που πήρε ΕΣΠΑ αναγκάστηκε να χρηματοδοτήσει μεγάλο μέρος της δραστηριότητας με ίδια κεφάλαια. “Η εταιρεία χρηματοδοτήθηκε από το ΕΣΠΑ, αλλά είναι τόσο δύσκολο που προκύπτει ότι για να ανταπεξέλθεις πρέπει να δανειστείς ή να έχεις ένα κεφάλαιο γιατί τα χρήματα έρχονται πολύ αργότερα. Τις περισσότερες φορές και τα χρήματα του ΕΣΠΑ υπολείπονται των αναγκών της εταιρείας, γιατί καλύπτει πχ συγκεκριμένες δαπάνες (ST2).”

Την ίδια άποψη συμμερίζεται και η ST4 καθώς αναφέρει ότι ενώ κέρδισαν ΕΣΠΑ δεν το έτρεξαν γιατί δεν υπήρχαν λεφτά και τελικά τώρα οδηγήθηκαν σε χρηματοδότηση. Σταθερή στα ίδια κεφάλαια υπήρξε η ST5 και μάλιστα με ελάχιστα μετρητά και ένα γονικό χώρο και πολύ δουλειά. Επίσης τέσσερις από τις επτά είναι ανοιχτοί στην αναζήτηση επενδυτών, ασχέτως ποια ήταν η αρχική πηγή χρηματοδότησης (ST2, ST3, ST6, ST7). “Ως απόφοιτοι του OKThess, μας έχει παραχωρηθεί χώρος και σύμβουλος εδώ στα γραφεία, του και ξεκινήσαμε με ελάχιστα κεφάλαια και τώρα συζητάμε την προοπτική χρηματοδότησης (ST7)”.

Πίνακας 3.12: Πηγές χρηματοδότησης

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
Ίδια κεφάλαια	X	X	X		X	X	X
Δανεισμός				X			
Θερμοκοιτίδα / τεχνολογικό πάρκο							X
ΕΣΠΑ		X					

3.4.12. Μετάδοση στρατηγικής (στόχων) στο ανθρώπινο δυναμικό

Όλοι ανεξαιρέτως οι συνεντευξιαζόμενοι ανέφεραν στο συγκεκριμένο ερώτημα πόσο σημαντικό θεωρούν το να ενστερνιστούν οι εργαζόμενοι στην ομάδα τους τους στόχους της εταιρείας και να δουλεύουν με συνείδηση για την επίτευξή τους. Δύο από αυτές διαθέτουν τμήμα HR με οργανωμένες δομές εκπαίδευσης και αξιολόγησης δίνοντας πρωτεύουσα σημασία στο τι καταλαβαίνει το προσωπικό.

“Ακολουθούμε είναι το agile framework και κάποια άλλα εργαλεία όπως OR Session, objective και results sessions που έχουν να κάνουν με την εταιρεία, την ομάδα και το άτομο

ξεχωριστά. Από κει προσπαθούμε να δούμε και να συγκεράσουμε το κατά πόσο μπορούμε να επικοινωνήσουμε και να συμβαδίσουμε τους στόχους που βάζει το κάθε άτομο χωριστά και το τι θέλει να κάνει, με τι τεχνολογίες θέλει να ασχοληθεί, τι ομάδα θέλει να κάνει και σε ποια fields θέλει να εμπλακεί και όλα αυτά πως συμβαδίζουν με τους στόχους που βάζει η εταιρεία. Υπάρχουν *retrospective meetings*, *staff meetings* εδώ στην Θεσσαλονίκη στην αρχή κάθε *project* και κατά την διάρκεια του (ST1)”.

Η ST3 δίνει έμφαση στο πώς ένας εργαζόμενος αναπτύσσεται εσωτερικά της εταιρείας και αυτό γίνεται από την πρόταση συνεργασίας ακόμη, δείχνει στα άτομα που θα συνεργαστεί το όραμά της και από το *dayone*, όταν ξεκινάει ένας εργαζόμενος μέσα από το *training* του μεταφέρει τους στόχους και πρέπει πάει η εταιρεία. Στην εργασία τους θα κληθούν να χρησιμοποιήσουν όλες τις γνώσεις που λαμβάνουν κατά την εκπαίδευσή τους. Οι υπόλοιπες εταιρείες μικρότερες και σε μέγεθος λειτουργούν πέρα από ομάδα, ως ο κεντρικός πυρήνας και ο εκάστοτε υπεύθυνος προσπαθεί μέσα από τα τακτικά *meetings* να μεταδώσει το τι γίνεται και το τι θέλει να επιτύχει η επιχείρηση. Χαρακτηριστικό αυτό που είπε ο Γιώργος στην ST4: “Όταν δίνεις *feedback* και είναι ειλικρινές το εκτιμούν όλοι. Τους αρέσει να λες την σκληρή αλήθεια, να μην το στρογγυλεύεις πάντα με ωραίο τρόπο”.

Χαρακτηριστική για το πόσο σημαντική είναι η μετάδοση των στόχων στο ανθρώπινο δυναμικό είναι η περίπτωση της ST6. Εδώ οι δύο εργαζόμενοι είναι ολοκληρωτικά υποστηρικτικοί στον CEO και τον ενισχύουν στην προσπάθεια καθώς η εταιρεία κάνει τα πρώτα της βήματα.

Πίνακας 3.13.: Μετάδοση στόχων στο ανθρώπινο δυναμικό

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ	X	X	X	X	X	X	X
ΜΗ ΣΗΜΑΝΤΙΚΟ							
ΤΜΗΜΑ HR	X		X				

3.4.13 Εργαλεία ελέγχου ανθρώπινου δυναμικού

Ανεξάρτητα από το εάν διαθέτουν ή όχι οι επιχειρήσεις ξεχωριστό τμήμα HR, χρησιμοποιούν εργαλεία για τον έλεγχο των εργαζομένων τους. Σε όλες ανεξαιρέτως τις εταιρείες υπάρχει ανακοινωμένο οργανόγραμμα και σαφής περιγραφή θέσεων εργασίας καθώς μπορεί ειδικά στις εταιρείες με λίγα άτομα, ο καθένας να καταλαμβάνει πολλές θέσεις εργασίας και τα αντίστοιχα καθήκοντα. Προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού λαμβάνουν σε δύο χώρο μέσα στην ίδια την εταιρεία, στην ST2 παρακολουθούνται από την CEO και επικοινωνούνται στο προσωπικό λόγω κόστους, ενώ στην ST5 υπάρχει σύνδεση κινήτρων με τήρηση των deadlines. Η ST7 χρησιμοποιεί και κάποια άλλα εργαλεία που δίνει η σύγχρονη τεχνολογία. “Εδώ έχουμε δύο με τρία κανάλια επικοινωνίας, έχουμε ένα κανάλι στο slack όπου γίνονται ανακοινώσεις άμα χρειαστεί και περιγραφή καθηκόντων, το τμήμα πληροφορικής έχει asana το δικό του για όλα τα tasks και όλα αυτά τα παρακολουθώ εγώ που τα περνάω στο Microsoft project που τα περιλαμβάνει όλα” (ST7)”. Σε 6/7 οι εργαζόμενοι είναι πανεπιστημιακού επιπέδου και στο σύνολο τους η ηλικία των εργαζομένων δεν ξεπερνά τα 40 έτη.

Πίνακας 3.14.: Εργαλεία ελέγχου και χαρακτηριστικά του ανθρώπινου δυναμικού

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
Ύπαρξη οργανογράμματος	X	X	X	X	X	X	X
Περιγραφή θέσεων εργασίας	X	X	X	X	X	X	X
Καθορισμός στόχων ανά θέση εργασίας				X			X
Περιγραφή καθηκόντων ανά θέση εργασίας						X	
Παροχή κινήτρων για την επίτευξη των στόχων ανά θέση εργασίας					X		
Σύνδεση αμοιβής με ατομική επίδοση							
Προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού	X		X		X		
Άλλο							X
ΠΡΟΣΩΠΙΚΟ	12	1	50	25	20	2	2
ΠΤΥΧΙΟ	X	X	X	X	X	X	X
ΕΠΙΠΛΕΟΝ ΣΠΟΥΔΕΣ	X		X				

3.4.14. Εργαλεία αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού

Το συμπέρασμα από τις απαντήσεις σε αυτό το ερώτημα είναι ότι στην πλειοψηφία των επιχειρήσεων που συμμετείχαν (5/7) δεν είχαν κάποια σαφή δομή. Ο γενικός κανόνας είναι ότι με κάποιες διαφοροποιήσεις όλες χρησιμοποιούν τους γραπτούς στόχους απόδοσης. Μία από τις εταιρείες είπε ότι εφαρμόζει σε κάποια έργα την μέθοδο του κρίσιμου περιστατικού, ενώ οι δύο μεγαλύτερες ατομικά προωθητικά προγράμματα.

“..... υπάρχει λίγος χρόνος λειτουργίας οπότε δεν είναι κάτι εδραιωμένο. Υπάρχουν όμως εκθέσεις αξιολόγησης επίδοσης και προσπαθούμε να προωθήσουμε το κάθε άτομο ανάλογα τις δυνατότητες και το προσωπικό του όραμα. Για παράδειγμα αν ένα παιδί θέλει να ασχοληθεί με συγκεκριμένες τεχνολογίες ή να δουλέψει σε συγκεκριμένο αντικείμενο εμείς θα το λάβουμε υπόψη μας και όταν παρουσιασθεί κάτι, γιατί θα παρουσιασθεί είναι μεγάλο το εύρος και εγώ στην Αθήνα κεντρικά θα το πω αυτό, θα το λάβουμε υπόψη για να αξιοποιηθούν αυτά τα resources εκεί που χρειάζονται και να προχωρήσεις. Τώρα η αποτίμηση αυτή καθαυτή γίνεται δυο ή τρεις φορές επίπεδο τετραμήνου ή εξαμήνου και ουσιαστικά τώρα αυτό θα αρχίσει να πραγματοποιείται (ST1).

Αξιοσημείωτη είναι η απάντηση της ST2 που είπε ότι πριν υιοθετηθεί κάποιο εργαλείο, υπήρχε μεγάλο κόστος. *“....Οδηγηθήκαμε σε απώλεια πελάτη.....”*. Η ST3 διαθέτει τμήμα διοίκησης ανθρώπινου δυναμικού και έχει δομημένες διεργασίες που αφορούν μια συνολική εικόνα ουσιαστικά. Αξιολογεί τα ποιοτικά και τα ποσοτικά χαρακτηριστικά. Τα ποιοτικά έχουν να κάνουν με την ποιότητα του ανθρώπου και ποσοτικά είναι το job performance του κάθε ατόμου. Εννοείται ότι η βαρύτητα ποιοτικά – ποσοτικά στο κάθε τμήμα αλλάζει και την κρίνει ο υπεύθυνος του τμήματος ανάλογα με το project που πρέπει να υλοποιηθεί. Η αξιολόγηση γίνεται κάθε εξάμηνο.

Πίνακας 3.15.: Εργαλεία αξιολόγησης ανθρώπινου δυναμικού

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
Γραπτοί στόχοι επίδοσης	X	X	X	X	X	X	X
Εκθέσεις αξιολόγησης επίδοσης			X				
Μέθοδος κρίσιμου περιστατικού				X			
Ατομικά προωθητικά προγράμματα	X		X				

3.4.15. Εργαλεία marketing και πωλήσεων

Στο ερώτημα αυτό δόθηκαν κάποιες επιλογές στους ερωτηθέντες σχετικά με το τι εργαλεία χρησιμοποιούν για να εφαρμόσουν marketing και να αναπτύξουν τις πωλήσεις τους. Η πρώτη επιλογή ήταν η ανάπτυξη σχεδίου marketing που ακόμη και στην μόλις πέντε μηνών λειτουργίας εταιρεία ήταν το πρωτεύον εργαλείο (ST6). Η εταιρεία αυτή θέλει άμεσα και γρήγορα να γίνει γνωστοί στο ευρύ κοινό προκειμένου να κάνει πωλήσεις και να γίνει βιώσιμη. Προσανατολίζεται στα μέσα κοινωνικής δικτύωσης και όποιο digital εργαλείο της προσφέρεται και χτίζει σταδιακά την εικόνα της μέσα από τα προφίλ της, με διοργάνωση εκδηλώσεων και με άρθρα σχετικά με το αντικείμενο της ψυχικής υγείας.

Εντύπωση προκαλεί η απάντηση της ST5 σύμφωνα με την οποία *μάρκετινγκ πλάνο δεν υπήρχε και στην Ελλάδα και στο εξωτερικό.*

Υπάρχει η ST3 που συγκαταλέγει στα εργαλεία της και την τιμολογιακή πολιτική, επιβραβεύει καλούς πελάτες, κάνει πακέτα προσφορών και παρακολουθεί επίσης και τις τιμές των ανταγωνιστών μαζί με την ST7.

Πίνακας 3.16.:Εργαλεία marketing και πωλήσεων

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
Ανάπτυξη σχεδίου marketing	X	X	X	X	X	X	X
Έρευνα αγοράς			X				
Έρευνα αγοράς για νέα προϊόντα και υπηρεσίες							
Σχεδιασμός προγράμματος πωλήσεων		X		X			X
Πρόγραμμα επικοινωνίας – διαφήμισης		X				X	
Θέματα τιμολογιακής πολιτικής			X				X

3.4.16. Εργαλεία παραγωγής δραστηριότητας

Το κεντρικό αυτό ερώτημα σχετικά με τον σχεδιασμό της παραγωγής έχει δύο πτυχές, όπου η μία αφορά στον δοκιμαστικό έλεγχο των προϊόντων και η δεύτερη στα χαρακτηριστικά του

προϊόντος. Γενικά οι απαντήσεις των εταιρειών προσανατολίζονταν ότι όλες προσφέρουν μια καινοτόμο ιδέα. Ακόμη και η ST5 αν και προσφέρει δημιουργία λογισμικού, μια συνηθισμένη δραστηριότητα, χαρακτηρίζει τον εαυτό της καινοτόμο γιατί είναι καινοτόμος ο τρόπος λειτουργίας της και οι λύσεις που προσφέρει. Οι άλλες έξι εταιρείες ξεκίνησαν με μια αρχική, ουσιαστικά ανεπανάληπτη ιδέα, την μετασχημάτισαν σε ένα προϊόν και βρίσκοντας πόρους, κατήρτισαν ένα business plan το οποίο ακολούθησαν αναζητώντας πελάτες. Και οι έξι αυτές εταιρείες παρόλο που ίσως τώρα έχουν ανταγωνισμό όταν ξεκίνησαν κατείχαν ένα μοναδικό προϊόν το οποίο εξέλιξαν με την πάροδο του χρόνου. Σ' αυτή την τυχόν εξέλιξη συνεισέφερε και η δοκιμαστική περίοδος του προϊόντος. Ενώ συνολικά οι απαντήσεις ποικίλλουν, την πιο μεγάλη εντύπωση προκαλεί η ST2: *“Η πλατφόρμα ανέβηκε χωρίς κάποιο τεστ ή demo λόγω αποφυγής επιπλέον κόστους. Ευτυχώς δεν έβγαλε προβλήματα”*. Για την ST6, η δοκιμαστική περίοδος δεν τροφοδότησε με πολλά στοιχεία αλλά συνεχώς γίνονται αλλαγές.

“Ανάλογα το προϊόν. Στα ευρωπαϊκά προγράμματα γίνεται παράλληλα, προβλέπονται δύο reviews από τη Ευρωπαϊκή Ένωση, υπαγορεύεται από τον κανονισμό και τις οδηγίες, εντός του project, συναντώνται τα μέρη και κάνουν ένα demo, δείχνουν την δομή. Στο software τώρα βάζει ο πελάτης στο συμφωνητικό του, προτείνουμε και εμείς όταν φτιάχνουμε την πρόταση βάζουμε και ένα quality insurance, μπορεί όμως να ζητήσει και κάποιος penetration test για να αποφύγει κάποιον να τον χακάρει. Τα τεστ τα κάνουμε και για τα δικά μας προϊόντα εσωτερικά, τεστ, τεστ, τεστ κάθε είδους ενώ χρησιμοποιούνται παράλληλα με την χρήση τους” (ST1).

Για τις ST3, ST4 και ST7 ισχύουν γενικά οι ίδιες διαδικασίες. Το προϊόν ελέγχεται ακόμη και κατά την διάρκεια δημιουργίας του (στην ST4 αναβαθμίζεται συνέχεια και δεν σταματάει ποτέ) και υπάρχει και περίοδος δοκιμαστικής λειτουργίας που δίνεται στον πελάτη με license περιορισμένη διάρκειας. Έτσι εξασφαλίζονται η ποιότητα του προϊόντος, τα καινοτόμα χαρακτηριστικά του και το ανταγωνιστικό του πλεονέκτημα.

“Το license που θα τους δώσεις θα ναι περιορισμένης διάρκειας. Οπότε θα το δοκιμάσουν, θα βγάλουν 1500 προβλήματα και διορθώσεις και θα το διορθώσουμε – τα μισά προβλήματα θα είναι ανύπαρκτα- και προχωράμε” (ST7).

Πίνακας 3.17. : Δοκιμαστικός έλεγχος του προϊόντος και διατήρηση καινοτομίας

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
Υπαρξη δοκιμαστικού ελέγχου	X		X	X	X	X	X
Καινοτόμο προϊόν	X	X	X	X		X	X
Άλλο					X		

3.4.17. Εργαλεία προγραμματισμού δραστηριότητας

Το ερώτημα αυτό σχετικά με τα εργαλεία προγραμματισμού της δραστηριότητας για τις πλέον εδραιωμένες επιχειρήσεις όπως η ST1, η ST5 και η ST3 αποτελεί παγιωμένη κατάσταση γιατί η μεν πρώτη «κουβαλάει» τις συνήθειες την μητρικής εταιρείας ενώ οι άλλες δύο είναι well-established. Αυτές χρησιμοποιούν προϋπολογισμούς ακόμη και ανά τμήμα η ST3, ταμειακούς προϋπολογισμούς και εργαλεία πρόβλεψης πωλήσεων.

“Κάθε χρόνο τελειώνοντας το *physical year* κάνουμε απολογισμό αν και ενδιάμεσα παίρνουμε αποτελέσματα, και βλέπουμε που μπορεί να υπήρξε *seasonality*, πότε πήγαμε καλά, επίσης έχουμε και κάτι άλλο. Συχνά είναι καλό να βλέπεις πόσες φορές απέτυχες” (ST5).

Οι υπόλοιπες εφαρμόζουν κάποια εργαλεία αβίαστα χωρίς να το συνειδητοποιούν αλλά ουσιαστικά αυτό που εξυπηρετούν είναι ο προγραμματισμός της δραστηριότητάς τους.

“Η πρόβλεψη των πωλήσεων και το πλάνο ταμειακών ροών, έτσι μου έμαθε ο σύμβουλος, τηρούνται ευλαβικά, βγάζω το χαρτί και το στυλό μου και γράφω, σβήνω, σχεδιάζω. Τώρα αντιλαμβανόμαστε το τι γίνεται οπότε οπωσδήποτε ξεκινάμε από ένα πλάνο ταμειακών ροών για να τσεκάρουμε αν είμαστε βιώσιμοι” (ST2).

Πίνακας 3.18.: Εργαλεία προγραμματισμού δραστηριότητας

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
Ανάπτυξη προϋπολογισμών	X		X	X	X		
Πρόβλεψη πωλήσεων	X	X	X		X	X	X
Ταμειακές ροές	X	X	X		X	X	X

3.4.18. Έλεγχος προγραμματισμού δραστηριότητας

Ο συνεντευξιαζόμενος καλείται σ' αυτό το ερώτημα να απαντήσει με ποιο τρόπο ελέγχει πως απέδωσε ο προγραμματισμός της δραστηριότητάς του. Οι απαντήσεις ποικίλουν με την πλειοψηφία των επιχειρήσεων να εφαρμόζει συνδυαστικά κάποιους τρόπους για να το πετύχει. Οι 6/7 ελέγχουν σίγουρα τουλάχιστον τις αποκλίσεις μεταξύ προϋπολογιστικών και απολογιστικών ποσών ενώ η ST2 τηρεί μόνο αυτό και όπως λέει έχει καταφέρει να μην έχει μεγάλες διακυμάνσεις πια. Η ST5 που εξαιρείται του παραπάνω ελέγχει μόνο τους πελάτες.

“Κάθε εξάμηνο κάνουμε απολογισμό σε ότι εφαρμόσαμε και βλέπουμε αν χρειάζονται διορθώσεις. Τι αποκλίσεις είχαμε, τι μας έφεραν οι πελάτες, αν το προϊόν μας έφερε τα αναμενόμενα όσα είχαμε υπολογίσει” (ST4).

Πίνακας 3.19.: Εργαλεία ελέγχου προγραμματισμού δραστηριότητας

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
Ανάλυση αποκλίσεων	X	X	X	X		X	X
Έλεγχος αποδοτικότητας επένδυσης	X		X				
Έλεγχος κερδοφορίας προϊόντος			X	X			
Έλεγχος κερδοφορίας πελατών			X	X	X		

3.4.19. Αξιολόγηση ανταγωνισμού

Είναι ουσιώδης σημασίας η παρακολούθηση του ανταγωνισμού για κάθε εταιρεία εφόσον της επιτρέπει να αξιολογεί τι θα συμβεί στο μέλλον και να διαμορφώνει τις στρατηγικές της. Ας σημειωθεί ότι ένας βασικός λόγος που μπορεί να οδηγήσει μια επιχείρηση σε αποτυχία είναι και η ανταγωνιστικότητα της με τις άλλες επιχειρήσεις. Όταν μιλάμε για start – ups προσανατολιζόμαστε ακόμη περισσότερο για την διατήρηση της ανταγωνιστικότητας στην ενίσχυση της καινοτομίας του προϊόντος ή της υπηρεσίας μας. Τα πράγματα είναι μάλλον

εύκολα για τις επιχειρήσεις που δεν αντιμετωπίζουν ανταγωνισμό όπως απάντησαν οι δύο από τις 7 εταιρείες, η ST2 και η ST6. Κατά συνέπεια δεν τον παρακολουθούν στενά.

“Δεν υπάρχει κανένας ανταγωνισμός, παρόλο που υπήρξαν απόπειρες για κάτι ανάλογο αλλά δεν απέδωσε. Μπαίνω καθημερινά στο internet αλλά δεν υπάρχει κάτι” (ST2).

Δύο από τις επτά εταιρείες αντιμετωπίζουν αποκλειστικά παγκόσμιο ανταγωνισμό ενώ σε αυτές που υπάρχει ανταγωνισμός χρησιμοποιούν κατά κύριο λόγο το internet και τα socialmedia, ενώ γενικά πλέον είναι πολύ εύκολο να έχεις πρόσβαση σε πληροφορίες και να παρακολουθείς την πορεία των ανταγωνιστών. Η τεχνολογία έχει συμβάλλει τα μέγιστα σε αυτή την κατεύθυνση.

“Υπάρχει ανταγωνισμός, αρκετά υψηλός ανταγωνισμός. Αυτή την στιγμή υπάρχει ο κύριος ανταγωνιστής ο οποίος είναι εδώ στην Θεσσαλονίκη και υπάρχουν άλλες δυο-τρεις εταιρείες που προσφέρουν τις ίδιες υπηρεσίες. Είναι έντονος και τον παρακολουθούμε στενά και καθημερινά, όπως λένε να έχεις κοντά τους φίλους σου και ακόμη πιο κοντά τους εχθρούς σου” (ST3).

Πίνακας 3.20.: Απεικόνιση του ανταγωνισμού

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
ΝΑΙ	X		X	X	X		X
ΌΧΙ		X				X	
ΠΑΓΚΟΣΜΙΟΣ	X		X	X	X		
ΕΓΧΩΡΙΟΣ			X		X		X
SOCIAL MEDIA							
ΕΡΓΑΛΕΙΑ ΑΝΑΖΗΤΗΣΗΣ	X		X	X			X
ΣΥΝΕΔΡΙΑ/EVENTS			X				X

3.4.20. Διαχείριση εταιρικών σχέσεων

Παρόλο που αρχικά η έννοια της διαχείρισης των εταιρικών σχέσεων παρεξηγήθηκε από τους συνεντευξιαζόμενους με την απαρίθμηση των εργαλείων βγήκαν κάποια συμπεράσματα. Οι εταιρικές σχέσεις είναι ο ιδανικότερος τρόπος αντιμετώπισης της χαμηλής

ανάπτυξης με την πλειοψηφία των ερωτηθέντων να απαντά ότι εφαρμόζει πολιτικές εταιρικών σχέσεων (5/7), ενώ δύο χρησιμοποιούν σύστημα παρακολούθησης συνεργατών.

Πίνακας 3.21.: Εργαλεία εταιρικών σχέσεων

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
Πολιτικές εταιρικών σχέσεων	X	X		X	X	X	
Σύστημα παρακολούθησης συνεργατών			X				X

3.4.21. Κρισιμότερη τεχνική στην εταιρεία

Μετά από την αναλυτική αναφορά σε όλες τις τεχνικές, ζητήθηκε να αξιολογήσουν ποια θεωρούν την πιο σημαντική. Εδώ 2/7 που είναι συμπτωματικά εταιρείες πληροφορικής απάντησαν αποκλειστικά την ανάπτυξη του προϊόντος, ενώ μια τρίτη αποκλειστικά την διοίκηση πωλήσεων και το marketing πιθανώς γιατί μετρά λίγους μήνες λειτουργίας.

"Πρώτα από όλα το πιο σημαντικό είναι η επιλογή των σωστών ατόμων. Εκεί βασίζεται η όλη ανάπτυξη της επιχείρησης, δηλαδή ένας εργαζόμενος που θέλει να εξελιχθεί είναι το πιο σημαντικό γρανάτζι για να μπορέσει να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί και η ίδια η επιχείρηση. Σίγουρα όλα τα άλλα είναι εξίσου σημαντικά στην συνέχεια" (ST3).

Πίνακας 3.22.: Σημαντικότητα τεχνικών στην εταιρεία

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
Σχεδιασμός ανθρωπίνων πόρων			1	3			
Στρατηγικός σχεδιασμός		2					
Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός			4	2			1
Αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού			2	4			
Χρηματοοικονομική αξιολόγηση							
Ανάπτυξη προϊόντος	X				X		
Πωλήσεις - Marketing		1	3	1		X	2
Εταιρικές σχέσεις							3

3.4.22. Ο παράγοντας του μεγέθους της επιχείρησης στην υιοθέτηση εργαλείων

Οι απαντήσεις και των επτά ερωτηθέντων συγκλίνουν στο ότι είναι ξεκάθαρο ότι το μέγεθος της επιχείρησης είναι καθοριστικό για την υιοθέτηση εργαλείων. Για την ST2 είναι ξεκάθαρο ότι όσο μεγαλώνει η επιχείρηση, ο όγκος εργασίας επιβάλλεται να υπάρχουν και τέτοια εργαλεία όλο και περισσότερο, ενώ η ST3 ενισχύει αυτή την άποψη λέγοντας ότι όσο μεγαλώνει η εταιρεία προσθέτει διαδικασίες γιατί πρέπει να ελέγχει περισσότερα πράγματα. Με αυτό τον τρόπο και το ΔΣ να ελέγχει καλύτερα το τι μπορεί να έχει γίνει εσωτερικά της εταιρείας. Ο ιδρυτής και CEO της ST5 διαπιστώνει ότι σαφώς όσο μεγαλώνει η εταιρεία αλλάζουν και οι δομές της. Το καίριο σημείο είναι ότι μπορείς να κάνεις damage control της αποτυχίας και να την αξιολογείς.

Μία εταιρεία μόνο είπε ότι το μέγεθος δεν μπορεί να είναι καθοριστικό γιατί πρέπει να υπάρχουν εργαλεία και δομές και στις μικρές τις επιχειρήσεις. “πρέπει να υπάρχουν εργαλεία, θα έχουν μικρότερη χρήση και εμβέλεια, αλλά θα είναι κάτι έτοιμο που θα συνεχίζει να προσφέρει ανταγωνισμό καθώς μεγαλώνει η επιχείρηση” (ST4).

Πίνακας 3.23.: Μέγεθος επιχείρησης για την υιοθέτηση εργαλείων

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
ΣΗΜΑΝΤΙΚΟΣ ΠΑΡΑΓΟΝΤΑΣ	X	X	X		X	X	X
ΔΕΥΤΕΡΕΥΩΝ				X			

3.4.23. Συνέπειες αλλαγών στα MCS

Στο συγκεκριμένο ερώτημα τόσο οι εταιρείες με κάποια χρόνια λειτουργίας όσο και οι νεοιδρυθείσες των τελευταίων δύο χρόνων απάντησαν ότι κρίνουν αυτονόητο ότι τα εργαλεία άλλαξαν ή θα αλλάξουν έχοντας άμεσες συνέπειες στην λειτουργία και απόδοση της επιχείρησης. Είτε εξωτερικοί λόγοι, ο ανταγωνισμός στην πλειοψηφία, είτε εσωτερικοί όπως

η αύξηση του προσωπικού ή η προσέλκυση επενδυτών οδήγησαν σε τέτοιες αλλαγές. Κάθε αλλαγή την ακολουθούν και συνέπειες.

“Πάντα υπάρχει ενδιαφέρον για χρηματοδότηση, αλλά το ζητούμενο μας είναι να γίνουμε ελκυστικοί και για να γίνουμε πρέπει να λειτουργούμε safe. Αλλάζουμε συνεχώς τις δομές μας όταν κάτι δεν μας βγαίνει. Δυστυχώς η έλλειψη χρόνου δεν μας δίνει την δυνατότητα να τα δουλεύουμε όλα σωστά αλλά πρέπει. Το να κάνουμε πιο τακτικά meeting ήταν μια μεγάλη αλλαγή που είχε άμεσα αποτελέσματα” (ST5).

Η ST1, παρόλο που έχει μια μητρική εταιρεία στην βάση της συνεχώς προβαίνει σε αλλαγές και αυτό οφείλεται κατά κύριο λόγο στην τεχνολογία που αλλάζει συνεχώς και ραγδαία. Εξελίσσεται και την βοηθάει να εμβαθύνει σε τεχνολογίες και εργαλεία προκειμένου να εκπληρώσει την κουλτούρα της που στοχεύει στην επένδυση σε νέες τεχνολογίες. Με άλλη δομή και με εμβρυική εικόνα των MCS, η ST2 ισχυρίζεται ότι πρέπει να αλλάζουν πολλά και να υπάρξουν πλάνο marketing, πωλήσεων και χρηματοοικονομικός σχεδιασμός. Έχουν αλλάξει πολλά αλλά πρέπει να αλλάξουν κι άλλα γιατί ο απώτερος σκοπός της είναι η προσέλκυση επενδυτή και η επέκτασης της πλατφόρμας στο εξωτερικό.

Πίνακας 3.24.: Συνέπειες αλλαγών στα MCS

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
Αλλαγή	X	X	X	X	X	X	X
Σταθερότητα							
Αύξηση κερδοφορίας	X	X	X	X	X	X	X
Έλεγχος προσωπικού		X	X	X			
Προσέλκυση επενδυτών		X	X	X		X	X
Ενίσχυση κουλτούρας	X		X		X		X

3.4.24. Ρόλος του CEO της επιχείρησης

Η ερώτηση εξετάζει το πόσο σημαντικό θεωρούν τον CEO για την φήμη της εταιρείας και την ανάπτυξή της. Οι 5/7 απάντησαν ότι θεωρούν κομβικό τον ρόλο του και αξίζει να σημειωθεί ότι στις τέσσερις ο ιδρυτής είναι και CEO καθώς και το προσωπικό στις δύο δεν υπερβαίνει τα τρία άτομα.

“ακόμη όταν μιλούν για την εταιρεία αναφέρονται στο πρόσωπο μου, εδώ καταλήγουν όλα και αυτό που οι πελάτες που θεωρώ εγώ συνεργάτες μου εκφράζονται είναι το ήθος και η συμπεριφορά μου. Προς το παρόν είμαι ταυτόσημη με την εταιρεία” (ST2).

Δύο από αυτές θεωρούν τον ρόλο του πολύ σημαντικό αλλά όχι καίριο, καθώς η εταιρεία είναι το αποτέλεσμα και οι ενέργειες μιας ομάδας και δεν φτάνει ένα πρόσωπο για να εδραιώσει μια καλή φήμη, μπορεί μόνο να την δημιουργήσει.

Πίνακας 3.25.: Κομβικός ρόλος του CEO για την φήμη της εταιρείας

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
ΝΑΙ	X	X	X		X	X	
ΌΧΙ				X			X

3.4.25. Ελληνική πραγματικότητα και start-ups

Οι συνεντευξιζόμενοι ερωτήθηκαν αν το ελληνικό περιβάλλον ευνοεί την ίδρυση των start-ups και αν διευκολύνει την απρόσκοπτη λειτουργία τους. Μόνο δύο εταιρείες απάντησαν θετικά ή τουλάχιστον όχι αφοριστικά.

Η ST1 υπογράμμισε την σημασία των διαφόρων προγραμμάτων όπως το ΕΣΠΑ και διάφορων συνεργασιών με πανεπιστήμια και θερμοκοιτίδες, ενώ η ST3 αναγνωρίζει ότι υπάρχουν καλές ιδέες και σίγουρα το ότι ξεπερνάμε την βαθιά κρίση είναι θετικό. Αναφέρει ότι παρόλα τα εμπόδια, υπάρχουν νέοι άνθρωποι ωστόσο που προσπαθούν το ένα βήμα παραπάνω.

Οι υπόλοιπες συμφώνησαν πως μάλλον εμπόδια παρουσιάζει η ελληνική πραγματικότητα με κύρια την γραφειοκρατία, το μεγάλο κόστος των ασφαλιστικών εισφορών, την έλλειψη χρηματοδότησης και την γενικότερη αστάθεια. Για την ST2 το ΕΣΠΑ δεν ήταν μια ανακούφιση όπως θα περίμενε γιατί τα χρήματα εκταμιεύονται αργότερα οπότε πρέπει να κάνεις μια επένδυση με ίδια μέσα. Η ST4 δεν απαιτεί κάτι από το κράτος, παρά μόνο να σταματήσει τις χρονοβόρες διαδικασίες που πάνε την σημαντική δουλειά πίσω και να αντιμετωπίσει πιο ουσιαστικά κάθε νέα προσπάθεια του επιχειρείν, υποστηρικτικά και όχι ανασταλτικά. Στην παρούσα φάση, δεν αφήνει περιθώριο για ανάπτυξη. Ξεκάθαρη είναι και η άποψη του CEO της ST5: *“Πρέπει να επενδύσεις ότι βγάζεις γιατί αλλιώς θα στα πάρει το κράτος”*. Ο CEO της ST7 επίσης περιγράφει μια κακή πραγματικότητα λόγω της γραφειοκρατίας, των υψηλών ασφαλιστικών εισφορών και της άγνοιας που έχουν υπηρεσίες σε πολλά νέα θέματα, ωστόσο διαβλέπει ότι υπάρχει φως γιατί πάντα υπάρχουν άτομα που θα σε βοηθήσουν. *Είναι ο λόγος που έχουν επιβιώσει εταιρείες και όσοι έχουμε μείνει εδώ παρότι η χώρα είναι έτσι όπως είναι υπάρχει όρεξη και η χώρα ως πολίτες το γουστάρουν αυτό που κάνουν και αυτό που είμαστε”*(ST7)

Πίνακας 3.26.: Ευνοϊκή η ελληνική πραγματικότητα για τις start-ups

	ST1	ST2	ST3	ST4	ST5	ST6	ST7
ΝΑΙ	X		X				
ΌΧΙ				X	X	X	X

3.5. Ανακεφαλαίωση

Το παρόν μέρος περιέλαβε την μεθοδολογία έρευνας που ακολουθήθηκε με την μέθοδο των συνεντεύξεων σε επτά νεοφυείς επιχειρήσεις και ανάλυση των αποτελεσμάτων ανά ερώτηση ή ομάδα ερωτήσεων βάσει των απαντήσεων.

Κεφάλαιο 4:

Συμπεράσματα σε προτάσεις μελλοντικής έρευνας

4.1. Εισαγωγή

Στο τελευταίο αυτό κεφάλαιο γίνεται μια συνολική αποτίμηση της διπλωματικής εργασίας εστιάζοντας στα βασικότερα σημεία τόσο της θεωρητικής ανασκόπησης όσο και του ερευνητικού πλαισίου. Καταγράφονται οι περιορισμοί της έρευνας και προτείνονται πιθανά ερευνητικά ερωτήματα.

4.2. Συμπεράσματα έρευνας

Τα συστήματα ελέγχου διοίκησης αποτελούν ένα χρήσιμο εργαλείο στην διοίκηση της εταιρείας και στην προσπάθειά της να μεγιστοποιήσει τα κέρδη της, αλλά τυγχάνουν περιορισμένης έρευνας. Η μελέτη του δείγματος στην παρούσα εργασία έρχεται για να συμβάλει στην επέκταση της έρευνας και μάλιστα στο πεδίο όπου συσχετίζεται η ανάπτυξη των MCS με τις νεοφυείς επιχειρήσεις.

Τα τελευταία χρόνια οι νεοφυείς επιχειρήσεις έχουν έντονη παρουσία στην ελληνική επιχειρηματική σκηνή. Παράλληλα, πλήθος δραστηριοτήτων έχει αναπτυχθεί γύρω από αυτές, έχοντας στόχο να συνδράμουν στην ανάπτυξη τους, με την καινοτομία να αποτελεί το κύριο χαρακτηριστικό τους.

Το παρόν πόνημα επιχειρεί να ορίσει τα MCS ως ο συνδυασμός τυπικών και άτυπων ελέγχων που χρησιμοποιεί η διοίκηση της επιχείρησης προκειμένου να εφαρμόσει την στρατηγική της και τις νεοφυείς επιχειρήσεις (start-ups) ως πρώιμους οργανισμούς με τάση ραγδαίας ανάπτυξης και χαρακτηριστικά την καινοτομία, την συνοχή της ομάδας, τον μικρό

αριθμός εργαζομένων και με κύριο κλάδο απασχόλησης τον τεχνολογικό.

Σύμφωνα με τους Davila και Foster (2005), υπάρχουν οχτώ κατηγορίες MCS: χρηματοοικονομικός σχεδιασμός, χρηματοοικονομική αξιολόγηση, στρατηγικός σχεδιασμός, ανάπτυξη προϊόντος, αξιολόγηση ανθρώπινου δυναμικού, σχεδιασμός ανθρώπινου δυναμικού, διαχείριση πωλήσεων και εταιρικών σχέσεων, με το χρηματοοικονομικό σχεδιασμό να είναι το πιο διαδεδομένο εργαλείο για start-ups. Έρευνα των Davila et al (2009) σε 69 επιχειρήσεις πρώιμης ανάπτυξης αναδεικνύει τους λόγους υιοθέτησης των MCS, καθώς επίσης εξετάζει και αν αυτοί οι λόγοι επηρεάζουν την απόδοση. Οι έξι λόγοι που προέκυψαν από την έρευνα για την υιοθέτηση είναι εσωτερικοί: εμπειρία διευθυντή, ανάγκη για εστίαση, κρίση, μάθηση και εξωτερικοί: νομιμοποίηση και συμβάσεις. Έρευνα του Davila (2005) προσδιορίζει τις μεταβλητές του μεγέθους, της ηλικίας την αντικατάσταση του ιδρυτή με διευθύνων σύμβουλο καθώς και την ύπαρξη εξωτερικών επενδυτών ως παράγοντες που ευνοούν την εμφάνιση MCS. Ενώ μετέπειτα έρευνα των Davila και Foster (2007) που πραγματοποιήθηκε σε 78 επιχειρήσεις για τις οκτώ κατηγορίες των συστημάτων ελέγχου επιβεβαιώνει ότι παράγοντες που επηρεάζουν την εμφάνιση MCS είναι το μέγεθος, η ηλικία, οι CEO και τα επενδυτικά κεφάλαια, αναδεικνύοντας την ανάγκη για επιχειρηματικά κεφάλαια και πολύ περισσότερο εταιρειών με αρνητικές ταμειακές ροές.

Από τα εργαλεία ελέγχου, ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός είναι το πιο διαδεδομένο σύστημα με προβλέψεις ταμειακών ροών, πωλήσεων, προϋπολογισμούς. Σχετικά με την ηλικία της επιχείρησης, διαπιστώνεται ότι οι ηλικιωμένες επιχειρήσεις είναι πιθανότερο να επιβιώσουν. Σχετικά με την χρηματοδότηση, τα MCS επιδρούν θετικά στα start-ups παρόλο που ποικίλουν στο εξωτερικό περιβάλλον και τα εσωτερικά χαρακτηριστικά. Οι επενδυτές τους πιστεύουν ότι τα τυπικά MCS οδηγούν σε καλύτερες αποφάσεις ή σηματοδοτούν μελλοντική ανάπτυξη.

Το πρωτεύον ερευνητικό ερώτημα αν οι ελληνικές νεοφυείς επιχειρήσεις εφαρμόζουν τα MCS, βάσει των συνεντεύξεων απαντήθηκε ομόφωνα θετικά. Ως προς την έρευνα δηλαδή στις επτά επιχειρήσεις, διαπιστώθηκε ότι τα MCS χρησιμοποιούνται ευρέως από τις start-ups, χωρίς κάποιες από αυτές να γνωρίζουν συνειδητά ότι το πράττουν γιατί βρίσκονται στον πρώτο χρόνο λειτουργίας τους. Παρόλο το μικρό μέγεθος του δείγματος, η πλειοψηφία ανήκει στον τεχνολογικό κλάδο και έχουν κάνει την εμφάνισή τους στα χρόνια που ακολούθησαν την κρίση. Συνδυάζουν όλα τα χαρακτηριστικά του start-up, μικρές ομάδες με συνοχή, καινοτομία και ραγδαία ανάπτυξη.

Η υιοθέτηση MCS σχετίζεται θετικά με το μέγεθος της επιχείρησης. Σε ίδιο συμπέρασμα με τους Davila και Foster (2007) κατέληξε και η παρούσα έρευνα, καθώς από όλες τις απαντήσεις των ερωτηθέντων φάνηκε ότι το μέγεθος της επιχείρησης είναι παράγοντας για την υιοθέτηση MCS.

Σχετικά με τους CEO, η ηλικία τους δεν υπερβαίνει τα 45 χρόνια περίπου, ενώ είναι και ιδρυτές. Βάσει της βιβλιογραφίας, ο ιδρυτής πρέπει να αντικατασταθεί με έναν CEO γιατί δεν μπορεί να μεταβεί σε διευθυντικό ρόλο και να διαχειριστεί το ανθρώπινο δυναμικό. Η βιβλιογραφία δεν ταιριάζει με τα αποτελέσματα της έρευνας όπου στην πλειοψηφία τους οι ιδρυτές είναι και CEO και μάλιστα και σε εταιρείες πιο ώριμες. Εδώ βέβαια έχουμε προσωπικό κάτω των 100 ατόμων. Η αντικατάσταση του CEO στις μικρές επιχειρήσεις δείχνει την έλλειψη ικανότητας να δημιουργείται έλεγχος δράσης. Ο CEO πράγματι επηρεάζει την φήμη της επιχείρησης ακόμη κι αν δεν παίζει τον κομβικό ρόλο, ενώ η εφαρμογή των MCS συμβάλλει θετικά στην επιχείρηση με προσέλκυση επενδυτών, αύξηση κερδοφορίας.

Σε ό,τι αφορά την σχέση της εφαρμογής των MCS και της καινοτομίας του προϊόντος, το τέταρτο κατ' ουσίαν ερώτημα της παρούσης έρευνας, θεωρείται πως πρέπει να υπάρχει συνάφεια στην στρατηγική ανάπτυξης των νέων καινοτόμων προϊόντων/υπηρεσιών των start-ups και του σχεδιασμού των συστημάτων ελέγχου διοίκησης. Η υιοθέτηση των MCS έχει θετική συσχέτιση με την διατήρηση της καινοτομίας του προϊόντος όπως φάνηκε και στις επτά ερωτηθείσες επιχειρήσεις. Όλες οι επιχειρήσεις αναπτύσσουν σχέδιο marketing και οι περισσότερες υποστηρίζουν την δοκιμαστική λειτουργία του προϊόντος/υπηρεσίας στα πλαίσια ανάγκης για ενίσχυση καινοτομίας.

Επιπλέον η έρευνα οδήγησε και σε κάποια επιπλέον ευρήματα. Όλες οι επιχειρήσεις του δείγματος κάνουν χρήση του business plan και για τον έλεγχο προγραμματισμού της δραστηριότητας τους αναπτύσσουν προϋπολογισμούς. Επίσης και οι επτά επιχειρήσεις παρακολουθούν το κόστος λειτουργίας τους. Σχετικά με την χρηματοδότηση, η βιβλιογραφία θέλει τις επιχειρήσεις που ελκύουν επιχειρηματικά κεφάλαια να υιοθετούν γρήγορα MCS, ενώ στην ελληνική πραγματικότητα, οι επιχειρήσεις, αν δεν συγχρηματοδοτούνται από προγράμματα, αυτοχρηματοδοτούνται.

Για την διαχείριση των ανθρώπινων πόρων, χρησιμοποιούνται από όλες τις επιχειρήσεις οργανόγραμμα και περιγραφή της θέσης εργασίας, ενώ όλοι οι απασχολούμενοι διαθέτουν πτυχίο. Το τελευταίο εύρημα ταιριάζει με την θεωρία ότι στις start-ups θέλουμε καινοτόμο, εξειδικευμένο προσωπικό. Παρακολουθούν τον ανταγωνισμό ακόμη κι αν αυτός

είναι εκτός συνόρων για να προσαρμόζονται και να διατηρούν το πλεονέκτημά τους. Το προσωπικό αξιολογείται κυρίως με γραπτούς στόχους επίδοσης ενώ στις εταιρικές σχέσεις κυριαρχούν οι πολιτικές εταιρικών σχέσεων. Σύμφωνα με τους Davila και Foster (2005), ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός είναι το δημοφιλέστερο εργαλείο στις start – ups, κάτι που δεν συμφωνεί με τα αποτελέσματα της έρευνας που ανέδειξε τις πωλήσεις και το marketing το πιο διαδεδομένο εργαλείο. Τέλος το συνολικό δείγμα πιστεύει μεν στην συμβολή των start-ups στην οικονομία, ωστόσο η πλειοψηφία θεωρεί το ελληνικό περιβάλλον αφιλόξενο εξαιτίας της γραφειοκρατίας, της έλλειψης χρηματοδότησης, της φορολογίας και της οικονομικής αστάθειας.

Τα MCS αποτελούν σημαντική λειτουργία για τα start-ups, όπου η πλειοψηφία των ερευνών έδειξαν ότι ο έλεγχος οδηγεί σε μεγαλύτερη οργανωτική αποτελεσματικότητα.

Πίνακας 4.1.: Σύγκριση αποτελεσμάτων έρευνας με την βιβλιογραφία

Αποτελέσματα έρευνας	Βιβλιογραφική επισκόπηση	Παρούσα έρευνα	Διαφορά
Μέγεθος επιχείρησης – παράγοντας υιοθέτησης MCS	ΝΑΙ	ΝΑΙ	
Διαδεδομένο εργαλείο MCS	Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός	Πωλήσεις - Marketing	X
Επίδραση MCS στην χρηματοδότηση	Θετική	Θετική	
Ανάγκη χρήσης MCS	ΝΑΙ	ΝΑΙ	
Ανάγκη αντικατάστασης ιδρυτή με CEO	ΝΑΙ	ΟΧΙ	X
Προσωπικό start-up	ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ - ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟ	ΚΑΙΝΟΤΟΜΟ – ΕΞΕΙΔΙΚΕΥΜΕΝΟ	
Ρόλος CEO	Κομβικός – επηρεάζει την φήμη της επιχείρησης	Όχι απαραίτητα πάντα – επηρεάζει την φήμη της επιχείρησης	X

4.3. Περιορισμοί έρευνας

Ένας περιορισμός του ερευνητικού σκέλους ήταν η αδυναμία προσέγγισης και άλλων νεοφυών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας, εκτός Θεσσαλονίκης. Σημαντικός περιοριστικός παράγοντας είναι και ο αριθμός των επιχειρήσεων που

συμμετέχουν στο δείγμα ακόμη και στην Θεσσαλονίκη, καθώς ο αρχικός αριθμός των υποψηφίων ήταν υπερδιπλάσιος του δείγματος αλλά είτε υπήρχε έλλειψη χρόνου είτε δεν έδειξαν ενδιαφέρον.

Ας σημειωθεί επίσης ότι μιλώντας για ποιοτική έρευνα με συνεντεύξεις, ο κάθε ερωτώμενος παρουσιάζει την κατάσταση από την δική του οπτική γωνία που δεν μπορούμε να διασταυρώσουμε και με κάποιον άλλο στην επιχείρηση. Σε κάποιες επιχειρήσεις ακόμη, παρατηρήθηκε ότι οι ερωτώμενοι δεν ήξεραν κάποιους όρους και παρουσίαζαν δυσκολία στο να τους κατανοήσουν παρόλες τις προσπάθειες της ερευνήτριας. Στα ερωτήματα 16-19 αναλώθηκε πολύς χρόνος σε επεξηγήσεις και δόθηκαν πολλές ασάφειες από τους συνεντευξιαζόμενους.

Τέλος τροχοπέδη αποτέλεσε και το γεγονός ότι η έρευνα διεξήχθη σε ένα μόνο μήνα και μάλιστα εν μέσω καλοκαιριού, κάτι που έκανε πιο δύσκολο την επικοινωνία με τις επιχειρήσεις.

4.4. Προτάσεις για περαιτέρω έρευνα

Μετά την παρουσίαση των χαρακτηριστικών των νεοφυών επιχειρήσεων και την χρήση των MCS σε αυτές με την παρουσίαση των αποτελεσμάτων της έρευνας συνεπάγεται ότι και αυτά με την σειρά τους θα συμβάλλουν τόσο σε επιστημονικό όσο και σε επαγγελματικό επίπεδο. Επειδή η σχετική βιβλιογραφία είναι περιορισμένη, το πόνημα αυτό θα συμβάλλει στην ενίσχυση της βιβλιογραφίας. Σε επαγγελματικό επίπεδο, μπορούσε να αποτελέσει οδηγό με χρήσιμες πληροφορίες σε δυνητικούς και όχι μόνο ιδρυτές start – up σχετικά με τα MCS.

Με την 25^η ερώτηση επιχειρήθηκε να επεκταθεί η έρευνα των Davila και Sandrino αν τα MCS επηρεάζουν την αξιολόγηση της επιχείρησης και τα μελλοντικά της κέρδη. Ωστόσο ένα νέο ερευνητικό ερώτημα θα μπορούσε να είναι αυτό και να μετρήσει η χρήση των MCS τι και πόσο επηρεάζει.

Ως πρόταση για μελλοντική έρευνα, προτείνεται επίσης η ποιοτική ανάλυση συνεντεύξεων με τους επικεφαλής νεοφυών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στη χώρα μας και ανήκουν σε διαφορετικό κλάδο επιχειρηματικής δραστηριότητας. Με αυτό τον τρόπο, να υπάρξουν αποτελέσματα ανά κλάδο. Έτσι θα αναδειχθεί τυχόν διαφορετική

προσέγγιση και πολιτικές που χρησιμοποιούν οι νεοφυείς επιχειρήσεις διαφορετικού κλάδου, σχετικά με την εφαρμογή του συστήματος ελέγχου διαχείρισης, αλλά και άλλων πρακτικών ζητημάτων, που σχετίζονται με τον τρόπο Διοίκησης, την αναζήτηση μορφών χρηματοδότησης κ.α.

Ένα άλλο θέμα θα ήταν η μέτρηση και αξιολόγηση της απόδοσης στα στάδια του κύκλου ζωής αυτών των επιχειρήσεων ή ακόμη και η έρευνα για νέους λόγους υιοθέτησης των MCS. Τέλος σημαντικό θέμα προς διερεύνηση είναι πως επιδρούν οι εξωτερικές συνθήκες του περιβάλλοντος των start – ups (φορολογία, κυβερνητική πολιτική, χρηματοδοτικά προγράμματα) στα MCS.

Η συμβολή των νεοφυών επιχειρήσεων στο σύγχρονο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι σημαντική και θα πρέπει να στηριχτούν περαιτέρω, καθώς η νεοφυής επιχείρηση αποτελεί ένα τρόπο έκφρασης ιδεών και αναζήτησης του διαφορετικού στον κόσμο των επιχειρήσεων, από τους νέους ανθρώπους.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΕΣ ΠΑΡΑΠΟΜΠΕΣ

Ελληνόγλωσση βιβλιογραφία:

Deakins, D. και Freel M. (2015). *Επιχειρηματικότητα και μικρές επιχειρήσεις : νεοφυείς επιχειρήσεις: μια δυναμική απάντηση των νέων στην ανεργία*. Επιστημονική επιμέλεια: Πέκκα-Οικονόμου, Β. και Χατζηδημητρίου, Ι. 1η εκδ. Αθήνα: Rosili.

Κώτσιος, Π. (2015). *Επιχειρηματικότητα και καινοτομία σύλληψη, σχεδιασμός, υλοποίηση και λειτουργία*. 2η έκδ. Λάρισα : Παναγιώτης Κώτσιος.

Πυλαρινού, Π. (2018). *Χρηματοδότηση και συστήματα ελέγχου διοίκησης σε νέες εταιρείες*. Διπλωματική εργασία, Πειραιάς: Πανεπιστήμιο Πειραιώς.

Ξενόγλωσση βιβλιογραφία:

Ashton, R. (2009). *Instant entrepreneur: the faster way to start-up success*. 1st ed. / Harlow, England: Pearson/Prentice Hall.

Carraro, W., Battisti S. και Brito, C. (2018). “Identifying innovative practices of management control among start-ups”. *International Journal of Management Practice*, pp. 1-27. <https://www.inderscience.com/info/ingeneral/forthcoming.php?jcode=ijmp> , ημερομηνία πρόσβασης: 28 Μαΐου 2019.

Crespo, N., Rodrigues, R., Samagaio, A. και Silva, G. (2019). “The adoption of management control systems by start-ups: Internal factors and context as determinants”. *Journal of Business Research*, Vol. 101, pp. 875-884.

Davila, A. και Foster, G. (2005). “Start-up firms’ growth, management control systems adoption and performance”. Working Paper No.603, *IESE Business School*, University of Navarra, pp. 1-31.

Davila, A., Foster, G. και Li, M. (2009), “Reasons for management control systems adoption: Insights from product development systems choice by early-stage entrepreneurial companies”. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34, pp.322-347.

Davila, A. και Ditillo, A. (2017). “Controlling creativity: Design and use of management accounting and control systems in creative environments”. pp. 1-40., διαθέσιμο στο <https://www.researchgate.net/publication/267428024>, ημερομηνία πρόσβασης: 28 Μαΐου 2019.

Davila, A. (2005). “An exploratory story on the emergence of management control systems: formalizing human resources in small growing firms”. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30, pp.223-248.

Davila, A., Foster, G. και Jia, N. (2010). “Building sustainable high-growth start-up companies: Management Systems as an accelerator”. *California Management Review*, Vol.52, No.3, pp. 79-105., διαθέσιμο στο <https://www.researchgate.net/publication/259729303>, ημερομηνία πρόσβασης: 28 Μαΐου 2019.

Davila, A., Foster, G. και Jia, N. (2014), “The Valuation of Management Control Systems in Start-Up Companies: International Field-Based Evidence”, *European Accounting Review*, Vol. 24 No. 2, pp.207-239.

Davila, A. και Foster, G. (2007). “Management Control Systems in Early Stage Startup Companies”. *The Accounting Review*, Vol. 82, No.4, pp. 907-937.

Davila, A., Foster, G. και Oyon, D. (2009). “Accounting and Control, Entrepreneurship and Innovation: Venturing into New Research Opportunities”. *European Accounting Review*, Vol. 18 No. 2, pp. 281-311.

Duréndez, A., Ruíz - Palomo, D., García - Pérez-de-Lema, D. and Diéguez-Soto, J. (2016). “Management control systems and performance in small and medium family firms”. *European Journal of Family Business*, Vol. 6, pp. 10-20

Kljuno, A. and Gureeva, I. (2017), “Management Control Systems in Innovative Startups”. *Accounting and Finance Master Programme, Lund University.*, School of Economics and Management.

Macintosh, N.B. (1994). *Management accounting and control systems: an organizational and behavioral approach*. 1st ed. Chichester [England]: Wiley.

Ouimet, P. και Zarutskie, R. (2014). “Who works for startups? The relation between firm age, employee age, and growth”. *Journal of Financial Economics*. Vol. 112.3. pp. 386-407.

Robert, N. A. και Govindarajan, V. (1995). *Management control systems*. 8th ed. Chicago: Irwin.

Samagaio, A., Crespo N. και Rodrigues, R. (2018). “Management control systems in high-tech start-ups: An empirical investigation”. *Journal of Business Research*, Vol. 89, pp.351-360.

Wasserman, N., (2015). The throne vs the kingdom: Founder control and value creation in startups”. *Strategic Management Journal*, Vol. 38, pp. 255-277.

Διαδικτυακή βιβλιογραφία:

CNBC., (2018). “European tech start-ups are having a record year — and the US isn’t keeping up”. [Online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.cnbc.com/2018/12/04/state-of-european-tech-2018-record-year-for-start-ups.html> ., ημερομηνία πρόσβασης: 1 Οκτωβρίου 2019.

Endeavor Greece., (2014) “Τα ελληνικά startups σε αριθμούς”. [Online]. Διαθέσιμο στο: <http://endeavor.org.gr/press-releases/%cf%84%ce%b1-startups-%cf%83%cf%84%ce%b7%ce%bd-%ce%b5%ce%bb%ce%bb%ce%ac%ce%b4%ce%b1-%cf%83%ce%b5-%ce%b1%cf%81%ce%b9%ce%b8%ce%bc%ce%bf%cf%8d%cf%82/>., ημερομηνία πρόσβασης: 30 Οκτωβρίου 2019.

Fortunegreece., (2017). “Ποιοι κλάδοι της επιχειρηματικότητας θα έχουν τη μεγαλύτερη ζήτηση φέτος;”, [Online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.fortunegreece.com/article/pii-kladitis-epichirimatikotitas-tha-echoun-ti-megaliteri-zitisi-fetos/>., ημερομηνία πρόσβασης: 30 Οκτωβρίου 2019.

Graham, P. (2012). “*Want to start a startup?*”, [Online]. Διαθέσιμο στο: <http://www.paulgraham.com/startupideas.html>., ημερομηνία πρόσβασης: 26 Οκτωβρίου 2019.

Global Entrepreneurship Monitor. (2017). [Online]. Διαθέσιμο στο: <https://www.gemconsortium.org/report-2017-2018>., ημερομηνία πρόσβασης: 17 Οκτωβρίου 2019.

Silicon Valley., [Online]. Διαθέσιμο στο: <http://silicon-valley-history.com/>., ημερομηνία πρόσβασης: 1 Οκτωβρίου 2019.

Wikipedia., [Online]. Διαθέσιμο στο: https://en.wikipedia.org/wiki/Management_control_system., ημερομηνία πρόσβασης: 22 Σεπτεμβρίου 2019.

Κουλούρης Γ.(2018) *Startups, η νέα μορφή επιχειρηματικότητας*, Huffpost, [Online]. Διαθέσιμο στο: http://www.huffingtonpost.gr/entry/startups-e-nea-morfe-epicheirematikotetas_gr_5a50ce84e4b0f9b24bf31796., ημερομηνία πρόσβασης: 17 Οκτωβρίου 2019.

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Ι

ΠΛΑΝΟ ΕΡΩΤΗΣΕΩΝ

Οι ερωτήσεις που ακολουθούν αποτελούν μέρος της έρευνας που διεξάγεται στα πλαίσια εκπόνησης της διπλωματικής μου εργασίας στο μεταπτυχιακό πρόγραμμα "Εφαρμοσμένη Λογιστική και Ελεγκτική" του Πανεπιστημίου Μακεδονίας με Τίτλο "Η εφαρμογή των συστημάτων ελέγχου διοίκησης σε start-ups επιχειρήσεις". Όλες οι απαντήσεις θα παραμείνουν ανώνυμες και θα χρησιμοποιηθούν αποκλειστικά στα πλαίσια της εν λόγω έρευνας, ενώ οι απομαγνητοφωνήσεις βρίσκονται στο παράρτημα ΙΙ.

1. Περιγράψτε μας παρακαλώ την δραστηριότητά σας.
2. Πότε ιδρύθηκε η εταιρεία σας, πού, με πόσα άτομα και πόσα άτομα απαριθμεί τώρα;
3. Πως αποδίδεται τον προσδιορισμό start up στην επιχείρησή σας (καινοτομία, γρήγορη ανάπτυξη, δυναμικό περιβάλλον);
4. Η ιδέα που βασίστηκε το εγχείρημα αυτό πώς προέκυψε;
5. Περιγράψτε μας τα χαρακτηριστικά του CEO της εταιρείας σας (ηλικία, φύλο, σπουδές, εργασιακή εμπειρία σχετική ή όχι και σε τι ακριβώς)
6. Έχετε σχεδιάσει το business plan για το εγχείρημά σας έχοντας θέσει τους στόχους από την δραστηριότητά σας και πώς αυτοί θα επιτευχθούν;
7. Ποιος ανέπτυξε το business plan; Έγινε στο εσωτερικό της εταιρείας ή απευθυνθήκατε σε εξωτερικό εξειδικευμένο σύμβουλο;
8. Πώς παρακολουθείτε την επίτευξη των στόχων που περιλαμβάνει αυτό το business plan;
9. Έχει υιοθετήσει η επιχείρησή σας συστήματα ελέγχου διοίκησης και αν ναι πόσο γρήγορα και σε ποιους τομείς;
10. Παρακολουθείτε το κόστος λειτουργίας της δραστηριότητάς σας;
11. Καθορίζετε το κόστος λειτουργίας ανά προϊόν ή υπηρεσία; Ποια μέθοδο κοστολόγησης ακολουθείτε;
12. Ποια ήταν η πηγή χρηματοδότησης για την επιχείρησή σας (ιδία κεφάλαια, τραπεζικός δανεισμός, επιδότηση);

13. Πώς έχετε μεταδώσει τους στόχους σας στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής σας;
14. Ποια εργαλεία χρησιμοποιείται για τον έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί η startups σας;
- A) Ύπαρξη οργανογράμματος
 - B) Περιγραφή θέσεων εργασίας
 - Γ) Καθορισμός στόχων ανά θέση εργασίας
 - Δ) Περιγραφή καθηκόντων ανά θέση εργασίας
 - Ε) Παροχή κινήτρων για την επίτευξη των στόχων ανά θέση εργασίας
 - ΣΤ) Σύνδεση αμοιβής με ατομική επίδοση
 - Ζ) Προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού
 - Η) Άλλο
 - Θ) Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των απασχολουμένων σας (ηλικία, εκπαίδευση, εμπειρία);
15. Με ποιο από τα παρακάτω εργαλεία αξιολογείτε το προσωπικό σας;
- 1) γραπτοί στόχοι επίδοσης
 - 2) εκθέσεις αξιολόγησης επίδοσης
 - 3) μέθοδος κρίσιμου περιστατικού
 - 4) ατομικά προωθητικά προγράμματα
16. Ποια εργαλεία από τα παρακάτω χρησιμοποιείτε για τον σχεδιασμό και εφαρμογή του marketing και τον έλεγχο των πωλήσεων;
- 1) Ανάπτυξη σχεδίου marketing
 - 2) Έρευνα αγοράς
 - 3) Έρευνα αγοράς για νέα προϊόντα και υπηρεσίες
 - 4) Σχεδιασμός προγράμματος πωλήσεων
 - 5) Πρόγραμμα επικοινωνίας – διαφήμισης
 - 6) Θέματα τιμολογιακής πολιτικής
17. Πώς επιτύχατε τον σχεδιασμό της παραγωγής; Γίνεται δοκιμαστικός έλεγχος των προϊόντων-υπηρεσιών; Πώς υποστηρίζετε την διατήρηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος σας;
18. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιείτε για τον προγραμματισμό της δραστηριότητάς σας (Ανάπτυξη προϋπολογισμών, Πρόβλεψη πωλήσεων, Ταμειακό προϋπολογισμό, Προϋπολογισμό επενδύσεων, Τεχνικές αξιολόγησης επενδύσεων)

19. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιείτε για τον έλεγχο του προγραμματισμού της δραστηριότητάς σας (ανάλυση αποκλίσεων μεταξύ προϋπολογιστικών και απολογιστικών ποσών, έλεγχος αποδοτικότητας της επένδυσης, έλεγχος κερδοφορίας παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών σε σχέση με τον προγραμματισμό, έλεγχος κερδοφορίας πελατών σε σχέση με τον προγραμματισμό)
20. Αξιολογήστε τον ανταγωνισμό που υπάρχει και πώς τον παρακολουθείτε;
21. Ποια τα εργαλεία που εφαρμόζετε στην διαχείριση των εταιρικών σχέσεων;
- Συστήματα παρακολούθησης συνεργατών
 - Ορόσημα εταιρικών σχέσεων
 - Σχέδιο ανάπτυξης εταιρικών σχέσεων
22. Ποια από τα παρακάτω συστήματα ελέγχου διοίκησης θεωρείται πιο διαδεδομένο και κρίσιμο;
- Σχεδιασμός ανθρωπίνων πόρων
 - Στρατηγικός σχεδιασμός
 - Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός
 - Αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού
 - Χρηματοοικονομική αξιολόγηση
 - Ανάπτυξη προϊόντος
 - Διοίκηση πωλήσεων – marketing
 - Διαχείριση εταιρικών σχέσεων
23. Πιστεύετε ότι το μέγεθος της επιχείρησης επηρέασε στην υιοθέτηση εργαλείων για τα παραπάνω συστήματα;
24. Έχουν αλλάξει τα εργαλεία MCS που χρησιμοποιείτε στην διάρκεια της επιχείρησης, ποιες συνέπειες είχε η αλλαγή (αύξηση κερδοφορίας, προσέλκυση επενδυτών) και ποιοι λόγοι (εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες) την επέβαλλαν;
25. Ποιος είναι ο ρόλος του CEO; Επηρεάζει στην φήμη και την γρήγορη ανάπτυξη της επιχείρησης;
26. Η εφαρμογή εργαλείων MCS πώς συμβάλλει θετικά στην επιχείρηση Πιστεύετε ότι η Ελλάδα ευνοεί την δημιουργία start ups και την απρόσκοπτη συνέχισή τους; Αν ναι, αιτιολογήστε μας παρακαλώ την απάντηση.

ΕΥΧΑΡΙΣΤΩ ΓΙΑ ΤΗΝ ΣΥΜΜΕΤΟΧΗ ΣΑΣ ΣΤΗΝ ΕΡΕΥΝΑ

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ ΙΙ

ΑΠΟΜΑΓΝΗΤΟΦΩΝΗΣΕΙΣ

ST1

1. Περιγράψτε μας παρακαλώ την δραστηριότητά σας.

Οι δραστηριότητες έχουν να κάνουν με τις δραστηριότητες των εταιρειών που εμπλέκονται στην εταιρεία, της Athens Technology center και της Vidavo. Σε πρώτη φάση ασχολούμαστε με project να πω καλύτερα τα οποία έχουν να κάνουν με ευρωπαϊκά προγράμματα. Ένα δεύτερο επίπεδο που έχουμε είναι custom software κυρίως από πελάτες στην Αμερική γιατί υπάρχει μια πολύ καλή επαφή με το υποσύστημα της silicon Valley οπότε έχουμε κάποια συγκεκριμένα project τα οποία δουλεύουμε από κοινού κυρίως με την ATC και σε τρίτο επίπεδο κάποια προϊόντα της ATC τα οποία προκύπτουν από την πρώτη δραστηριότητα που ανέφερα που έχουν να κάνουν με τα ευρωπαϊκά προγράμματα, τα οποία είναι commercialized και αποτελούν εμπορικά προϊόντα. Εμείς εμπλεκόμαστε και σε αυτά τα τρία επίπεδα, έχουμε μεικτές ομάδες κυρίως με την ATC στην Αθήνα αλλά δίνουμε μια έμφαση στα project που έχουν να κάνουν με τις DNT τεχνολογίες και την blockchain τεχνολογία πάνω σε συγκεκριμένα project. Προσπαθούμε τα project σαν οργανισμός πια που αφορά και τις τρεις εταιρείες να κυνηγάμε project πάνω σε dnt δίκτυα να γίνονται εδώ.

Οπότε απευθύνεστε σαν μεγαλύτερο όγκο στο εξωτερικό;

Σχεδόν αποκλειστικά. Τα project που παίρνουμε ως custom software είναι αποκλειστικά από Αμερική, ούτε καν δηλαδή από Ευρώπη.

2. Πότε ιδρύθηκε η εταιρεία σας, πού, με πόσα άτομα και πόσα άτομα απαριθμεί τώρα;

Το 2017, Θεσσαλονίκη, ξεκίνησε το πρώτο τετράμηνο με τρία άτομα και τον παρόντα χρόνο είναι δώδεκα άτομα, αν αυτό αποτελεί μια σύγκριση γιατί γρήγορα το πρώτο εξάμηνο έγιναν πέντε και υπάρχει συνεχής ανάπτυξη, βρισκόμαστε σε αναζήτηση, ψάχνουμε χώρο.

3. Πως αποδίδεται τον προσδιορισμό start up στην επιχείρησή σας (καινοτομία, γρήγορη ανάπτυξη, δυναμικό περιβάλλον);

Αν και δεν είναι η κλασική start up επιχείρηση γιατί έχει μια βάση από πίσω της, έχει χαρακτηριστικά γιατί έχει καινοτομία, συνεχή ανάπτυξη και δυναμικό περιβάλλον. Ισχύει η έννοια του start-up αλλά υπάρχει μια βάση από πίσω, η μητρική εταιρεία η οποία ήθελε να μπει στην αγορά της Θεσσαλονίκης όσον αφορά στο ανθρώπινο δυναμικό γιατί η Αθήνα είναι πιο κορεσμένη γενικά αφενός και αφετέρου γιατί ήθελε ένα αυτοτελές σχήμα, μια πλατφόρμα που θα ασχολείται με high-tech τεχνολογίες και θα εδραιωθεί σε άλλο τόπο από την μητρική. Είναι δεδομένο ότι έχουμε μια ροή από project, δηλαδή δεν έχουμε βγει στην αγορά και ψάχνουμε project, το κοινό είναι κάπως εξασφαλισμένο. Υπάρχει ένα κοινό από τα ευρωπαϊκά προγράμματα και προγράμματα από την ATC οπότε δεν χρειάζεται να βρούμε εμείς κάτι.

4. Η ιδέα που βασίστηκε το εγχείρημα αυτό πώς προέκυψε;

Η λειτουργία της εταιρείας ήταν για δύο ρόλους, το πρώτο να μπει στην αγορά της Θεσσαλονίκης όσον αφορά και το εργατικό δυναμικό η Βόρεια Ελλάδα γιατί είναι η Αθήνα πιο κορεσμένη γενικά ως αγορά εργασίας και το δεύτερο γιατί ήθελε να φτιάξει ένα αυτοτελές σχήμα, μια πλατφόρμα η οποία θα απασχολείται με high τεχνολογίες, τεχνολογικά εργαλεία, projects τα οποία στην ουσία αποτελούν μια επένδυση για να πατήσει και να τα χρησιμοποιήσει στο μέλλον κλπ.

5. Περιγράψτε μας τα χαρακτηριστικά του CEO της εταιρείας σας (ηλικία, φύλο, σπουδές, εργασιακή εμπειρία σχετική ή όχι και σε τι ακριβώς). Εσείς είστε; Πού αναφέρεστε;

Είμαι ο director - CEO αλλά ουσιαστικά υπάρχει μια οργανική σύνδεση με την Αθήνα, με το hardcore αντίστοιχο τμήμα εκεί γιατί ουσιαστικά όλες οι υποδομές είναι στην Αθήνα. Εδώ υπάρχουν μόνο developers, οπότε ουσιαστικά έχουμε μια απευθείας σύνδεση με την Αθήνα. Εγώ ήρθα από άλλη εταιρεία εδώ και ενάμιση χρόνο. Είμαι 36 χρονών, έχω τελειώσει μηχανικός υπολογιστών στην Κρήτη, έχω πολυετή ανάλογη εμπειρία για την θέση και έχω εξειδικευτεί στο αντικείμενο με μεταπτυχιακές σπουδές.

6. Έχετε σχεδιάσει το business plan για το εγχείρημά σας έχοντας θέσει τους στόχους από την δραστηριότητά σας και πώς αυτοί θα επιτευχθούν;

Εφόσον η εταιρεία μας έχει μια μεγαλύτερη από πίσω υπήρχε business plan από εκείνη την εταιρεία πριν την έναρξη αυτής στην Θεσσαλονίκη.

7. Ποιος ανέπτυξε το business plan; Έγινε στο εσωτερικό της εταιρείας ή απευθυνθήκατε σε εξωτερικό εξειδικευμένο σύμβουλο;

Το έκανε η ίδια με τα εργαλεία που είχε και το δυναμικό της, το οποίο αναπροσαρμόζεται μπορεί και καθημερινά, δηλαδή και τώρα μπορεί να συζητήσουμε τα πεδία που πρόκειται να επενδύσουμε και ουσιαστικά με τις αλλαγές και τις εξελίξεις από κάποιες συμφωνίες που έχουν υπογραφεί ή τις τάσεις που διαμορφώνονται για να γίνουμε μέρος.

8. Πώς παρακολουθείτε την επίτευξη των στόχων που περιλαμβάνει αυτό το business plan;

Ίσως, καθημερινά το παρακολουθείτε με meetings, reports ή και παίρνετε πληροφόρηση με επαφή με ευρωπαϊκούς οργανισμούς;

Ναι η μητρική όλων, η ATC INTERNATIONAL είναι στις Βρυξέλλες και δίνει πληροφόρηση παρόλο που δεν απασχολεί πολύ προσωπικό για τις τάσεις, ποια προγράμματα τρέχουν, ποιες είναι οι εξελίξεις κλπ. Επίσης οι ιδρυτές της εταιρείας ήταν καθηγητές στο Berkley και έχουν επαφές με το υποσύστημα της SiliconValley οπότε επιβάλλονται τα meetings τουλάχιστον σε μηνιαία βάση όπου εκεί επικοινωνούν κάθε νέο trend και βλέπουμε πού είμαστε και τι αναπροσαρμογές πρέπει να κάνουμε Το ότι γνωστοποιήθηκε δεν σημαίνει ότι θα γίνει κιόλας, συνήθως είμαστε συγκερασμός της αναγκαιότητας της άμεσης και της στόχευσης που έχουμε για κάποιο μεσοπρόθεσμο διάστημα το οποίο θα είναι stable δεν μπορούμε συνεχώς να το αλλάζουμε.

9. Έχει υιοθετήσει η επιχείρησή σας συστήματα ελέγχου διοίκησης και αν ναι πόσο γρήγορα και σε ποιους τομείς;

Το να παρακολουθούμε το κόστος ενός έργου, το που θα προσανατολιστούμε κάθε ομάδα για να πετύχουμε τον στόχο μας και ποιοι άνθρωποι θα δουλέψουν πάνω σε κάτι δεν είναι αυτονόητο, οδηγηθήκαμε εκεί από την ανάπτυξη της δουλειάς και τώρα είναι μαζί με άλλα που αποτελούν καθημερινότητα αναγκαία.

10. Παρακολουθείτε το κόστος λειτουργίας της δραστηριότητάς σας;

Το κόστος λειτουργίας της εταιρείας παρακολουθείτε και από δω και κεντροποιημένα από την Αθήνα. Οι λογιστικές υπηρεσίες είναι στην Αθήνα αλλά κάποια πράγματα θα τους τα

δώσω εγώ από εδώ και θα κάνουμε και μια συζήτηση πάνω στην κατεύθυνση που επιθυμούν με δεδομένα από το εγρ μας.

11. Καθορίζετε το κόστος λειτουργίας ανά προϊόν ή υπηρεσία; Ποια μέθοδο κοστολόγησης ακολουθείτε; Είναι custom made;

Η διαδικασία είναι πολύπλοκη. Αυτό εξαρτάται. Είναι ιδιαίτερο αυτό. Θα μιλήσω σε ότι αφορά εμάς. Στην Αθήνα υπάρχει το icap το οποίο είναι ξεχωριστό τμήμα το οποίο ασχολείται με προτάσεις μέχρι να κάνουμε προγράμματα ευρωπαϊκά κλπ. Σε αυτό θα ενσωματωθούμε και εμείς όσον αφορά στα resources τα οποία έχουν και το ανάλογο κόστος για να κάνουμε μια προεκτίμηση στο κόστος. Αυτό είναι το ένα κομμάτι. Κάτι ανάλογο γίνεται και με το τμήμα των μηχανικών σε ότι αφορά στο custom software και μια τρίτη αντίστοιχη διαδικασία γίνεται όσον αφορά το product, τα product δηλαδή τα δικά μας. Υπάρχει μια καθιερωμένη ομάδα η οποία είναι μεικτή, Αθήνα και Θεσσαλονίκη που δουλεύουν πάνω στα products και η οποία έχει το δικό της budget, τον δικό της προϋπολογισμό σαν shop in shop, εταιρεία μέσα στην εταιρεία, σε ότι αφορά στα κέρδη κλπ. Είναι πελάτης για την εταιρεία.

12. Ποια ήταν η πηγή χρηματοδότησης για την επιχείρησή σας (ιδία κεφάλαια, τραπεζικός δανεισμός, επιδότηση);

Ίδια κεφάλαια και δεν υπάρχει προσανατολισμός χρηματοδότησης;

Όχι εφόσον υπάρχει η εταιρεία στην Αθήνα.

13. Πώς έχετε μεταδώσει τους στόχους σας στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής σας;

Προσπαθούμε να συγκεράσουμε τις ανάγκες των εργαζομένων με αυτές της εταιρείας. Για τις ανάγκες δεν υπάρχει ενημέρωση κεντρικά δεν μπορούμε να το πούμε γιατί η φύση της δραστηριότητας και οι ανάγκες δεν είναι τόσο stable για να ενημερωθεί για ένα μόνο προϊόν. Αυτό που γενικά ακολουθούμε είναι το agile framework και κάποια άλλα εργαλεία όπως OR Session, objective και results sessions που έχουν να κάνουν με την εταιρεία, την ομάδα και το άτομο ξεχωριστά. Από κει προσπαθούμε να δούμε και να συγκεράσουμε το κατά πόσο μπορούμε να επικοινωνήσουμε και να συμβαδίσουμε τους στόχους που βάζει το κάθε άτομο χωριστά και το τι θέλει να κάνει, με τι τεχνολογίες θέλει να ασχοληθεί, τι ομάδα θέλει να κάνει και σε ποια fields θέλει να εμπλακεί και όλα αυτά πως συμβαδίζουν με τους στόχους

που βάζει η εταιρεία. Υπάρχουν retrospective meetings, staff meetings εδώ στην Θεσσαλονίκη στην αρχή κάθε project και κατά την διάρκεια, αλλά και κεντρικά pm-meetings, managers....

14. Ποια εργαλεία χρησιμοποιείται για τον έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί η startups σας;

A) Ύπαρξη οργανογράμματος

B) Περιγραφή θέσεων εργασίας

Γ) Καθορισμός στόχων ανά θέση εργασίας

Δ) Περιγραφή καθηκόντων ανά θέση εργασίας

E) Παροχή κινήτρων για την επίτευξη των στόχων ανά θέση εργασίας

ΣΤ) Σύνδεση αμοιβής με ατομική επίδοση

Z) Προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού

H) Άλλο

Θ) Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των απασχολουμένων σας (ηλικία, εκπαίδευση, εμπειρία);

Τα χαρακτηριστικά των ανθρώπων που δουλεύουν εδώ έρχονται να κουμπώσουν δηλαδή είναι άνθρωποι με σπουδές στην πληροφορική, άνθρωποι νέοι. Είναι 25-36 χρονών, αλλά έχουμε τρία επίπεδα εργαζομένων, παιδιών που μόλις πήραν πτυχίο και δουλεύουν αμέσως, υπάρχουν εκείνοι που έχουν εμπειρία ως πέντε χρόνια και υπάρχουν και εκείνοι που έχουν πάνω από πέντε χρόνια εμπειρία σε τέτοιο αντικείμενο. Σίγουρα υπάρχει διαφορά στον χειρισμό τους και σε επίπεδα τεχνολογιών και πόσο επαγγελματικά έχει μάθει κάποιος να δουλεύει. Εμείς προσπαθούμε γιατί δουλεύοντας πάνω σε agile framework βοηθάει να το βλέπουμε συλλογικά. Θα προσπαθήσουμε να συνεισφέρουμε στο κάθε άτομο το οποίο θα μπορέσει και να δώσει όχι μόνο να πάρει με μια φρεσκάδα που έχει και ίσως μια πιο εξειδικευμένη γνώση που έχει αποκτήσει, έχουμε και τέτοιες περιπτώσεις, προσπαθούμε να γεφυρώσουμε το gap και από τις δυο πλευρές και να μιλήσουμε σε επίπεδο ομάδας. Τηρούμε το οργανόγραμμα και υπάρχει σαφής περιγραφή αλλά εμάς μας ενδιαφέρει η ομάδα, τι επίπεδο δουλεύει και τις potentials έχει και αυτό σημαίνει ότι τα παιδιά θέλουμε ομαλά να ανεβαίνουν και σε ότι αφορά την επαγγελματικότητα που ξεκινάει την ομαδικότητα και τις ίδιες τις γνώσεις που αποκομίζουν. Αυτό έχει να κάνει με training, με πολλά που μπορούμε να δώσουμε.

15. Με ποιο από τα παρακάτω εργαλεία αξιολογείτε το προσωπικό σας:

- 1) γραπτοί στόχοι επίδοσης
- 2) εκθέσεις αξιολόγησης επίδοσης
- 3) μέθοδος κρίσιμου περιστατικού
- 4) ατομικά προωθητικά προγράμματα

υπάρχει λίγος χρόνος λειτουργίας οπότε δεν είναι κάτι εδραιωμένο. Υπάρχουν όμως εκθέσεις αξιολόγησης επίδοσης και προσπαθούμε να προωθήσουμε το κάθε άτομο ανάλογα τις δυνατότητες και το προσωπικό του όραμα. Για παράδειγμα αν ένα παιδί θέλει να ασχοληθεί με συγκεκριμένες τεχνολογίες ή να δουλέψει σε συγκεκριμένο αντικείμενο εμείς θα το λάβουμε υπόψη μας και όταν παρουσιασθεί κάτι, γιατί θα παρουσιασθεί είναι μεγάλο το εύρος και εγώ στην Αθήνα κεντρικά θα το πω αυτό, θα το λάβουμε υπόψη για να αξιοποιηθούν αυτά τα resources εκεί που χρειάζονται και να προχωρήσεις. Τώρα η αποτίμηση αυτή καθαυτή γίνεται δυο ή τρεις φορές επίπεδο τετραμήνου ή εξαμήνου και ουσιαστικά τώρα αυτό θα αρχίσει να πραγματοποιείται.

16. Ποια εργαλεία από τα παρακάτω χρησιμοποιείτε για τον σχεδιασμό και εφαρμογή του marketing και τον έλεγχο των πωλήσεων;

- 7) Ανάπτυξη σχεδίου marketing
- 8) Έρευνα αγοράς
- 9) Έρευνα αγοράς για νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- 10) Σχεδιασμός προγράμματος πωλήσεων
- 11) Πρόγραμμα επικοινωνίας – διαφήμισης
- 12) Θέματα τιμολογιακής πολιτικής

Ναι δεν υπάρχουν αντίστοιχα τμήματα, γιατί η μαμά εταιρεία έχει αναπτύξει το αρχικό σχέδιο marketing και το ακολουθούμε όπως αυτό ισχύει στις τρεις βασικές ενασχολήσεις μας.

17. Πώς επιτύχατε τον σχεδιασμό της παραγωγής; Γίνεται δοκιμαστικός έλεγχος των προϊόντων-υπηρεσιών; Πώς υποστηρίζετε την διατήρηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος σας;

Ανάλογα το προϊόν. Στα ευρωπαϊκά γίνεται παράλληλα, προβλέπονται δύο reviews από τη Ευρωπαϊκή Ένωση, υπαγορεύεται από τον κανονισμό και τις οδηγίες, εντός του project, συναντώνται τα μέρη και κάνουν ένα demo, δείχνουν την δομή. Στο software τώρα βάζει ο πελάτης στο συμφωνητικό του, προτείνουμε και εμείς όταν φτιάχνουμε την πρόταση βάζουμε και ένα quality insurance, μπορεί όμως να ζητήσει και κάποιος penetration test για να

αποφύγει κάποιον να τον χακάρει. Τα τεστ τα κάνουμε και για τα δικά μας προϊόντα, τεστ, τεστ, τεστ κάθε είδους ενώ χρησιμοποιούνται παράλληλα με την χρήση τους.

18. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιείτε για τον προγραμματισμό της δραστηριότητάς σας (Ανάπτυξη προϋπολογισμών, Πρόβλεψη πωλήσεων, Ταμειακό προϋπολογισμό, Προϋπολογισμό επενδύσεων, Τεχνικές αξιολόγησης επενδύσεων)

Ακολουθούμε τα κεντρικά και το τι εκεί εφαρμόζεται. Κατά κύριο λόγο υπάρχουν προϋπολογισμοί, έλεγχος ταμειακών ροών και πρόβλεψη πωλήσεων. Στην συνεργασία που κάνουμε, συνήθως πέρα από την ανάγκη, έχουμε πρόταση για κάτι και θα το συζητήσουμε και θα κάνουμε πλάνο με τα καίρια σημεία. Έχει τύχει βέβαια και από κεντρικά να θέλουν να πάρουν προσωπικό και να απευθυνθούν σε μας.

19. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιείτε για τον έλεγχο του προγραμματισμού της δραστηριότητάς σας (ανάλυση αποκλίσεων μεταξύ προϋπολογιστικών και απολογιστικών ποσών, έλεγχος αποδοτικότητας της επένδυσης, έλεγχος κερδοφορίας παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών σε σχέση με τον προγραμματισμό, έλεγχος κερδοφορίας πελατών σε σχέση με τον προγραμματισμό)

Πάλι ακολουθώντας την Αθήνα, βλέπουμε πού έχουν πέσει έξω οι προϋπολογισμοί και αν η επένδυση μας έχει αποδώσει τα αναμενόμενα και τι feedback έχουμε για επόμενες επενδύσεις.

20. Αξιολογήστε τον ανταγωνισμό που υπάρχει και πώς τον παρακολουθείτε;

Υπάρχει και στα τρία επίπεδα των δραστηριοτήτων οπότε μιλάμε για εγχώριο και περισσότερο για ευρωπαϊκό και παγκόσμιο, στα custom όταν μια εταιρεία στον κλάδο πληροφορικής θέλει να φτιάξει κάτι είναι ανοιχτή από παντού. Παρακολουθείται αποκλειστικά από τα κεντρικά. Αν είναι σε επίπεδο προτάσεων το επικοινωνεί, αν είναι για προϊόν συγκεκριμένο, η ομάδα που ασχολείται με αυτό το προϊόν.

21. Ποια τα εργαλεία που εφαρμόζετε στην διαχείριση των εταιρικών σχέσεων;

- a. Συστήματα παρακολούθησης συνεργατών
- b. Ορόσημα εταιρικών σχέσεων
- c. Σχέδιο ανάπτυξης εταιρικών σχέσεων

Η εταιρεία δεν δείχνει σε αυτό το κομμάτι ενδιαφέρον, ωστόσο περισσότερο εφαρμόζει πολιτικές εταιρικών σχέσεων.

22. Ποια από τα παρακάτω συστήματα ελέγχου διοίκησης θεωρείται πιο διαδεδομένο και κρίσιμο;

- a. Σχεδιασμός ανθρωπίνων πόρων
- b. Στρατηγικός σχεδιασμός
- c. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός
- d. Αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού
- e. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση
- f. Ανάπτυξη προϊόντος
- g. Διοίκηση πωλήσεων – marketing
- h. Διαχείριση εταιρικών σχέσεων

Αυτό εξαρτάται από το πεδίο της δραστηριότητας της εταιρείας, custom, προγράμματα, προϊόν και ποιος απαντάει αυτό το ερώτημα. Αλλιώς θα απαντήσει ένας μηχανικός και αλλιώς εγώ. Η αγορά το οδηγεί και η τεχνολογική δυνατότητα που σε βάζει στο τρυπάκι γιατί η ίδια η τεχνολογία μπορεί να δημιουργήσει αγορά. Κοιτάμε πώς ένα προϊόν μπορεί να δημιουργήσει ανάγκες αλλά και το πώς η χρήση για παράδειγμα η επεξεργασία μέσω διαδικτύου και η άμεση επικοινωνία κλπ, η αποκεντρωμένη δυνατότητα διαμοιρασμού μιας είδησης ενώ είναι μια τεχνολογική εξέλιξη πολύ σημαντικά έχει δημιουργήσει μια παραοικονομία πολλών δις με τα fake news. Το να δει κάποιος αυτό από την θετική του πλευρά αλλά και τα αρνητικά είναι ουσιαστικό για να αντιληφθούμε ότι η παραοικονομία πρέπει να αντιμετωπιστεί και δίνει ευκαιρία σε μας να αναπτύξουμε ένα υπάρχον προϊόν με περαιτέρω στοιχεία.

Άρα εστίαση στην ανάπτυξη του προϊόντος;

Αν ρωτάτε εμένα, ένας project μάνατζερ ίσως έλεγε κάτι άλλο.

23. Πιστεύετε ότι το μέγεθος της επιχείρησης επηρέασε στην υιοθέτηση εργαλείων για τα παραπάνω συστήματα;

Σαφέστατα, και εδώ και κεντρικά. Είναι ένας ζωντανός οργανισμός. Σίγουρα είναι δεδομένο ότι εξελίσσεται όσο μεγαλώνει.

24. Έχουν αλλάξει τα εργαλεία MCS που χρησιμοποιείτε στην διάρκεια της επιχείρησης, τι αποτελέσματα είχε η αλλαγή (αύξηση κερδοφορίας, προσέλκυση επενδυτών) και ποιοι λόγοι (εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες) την επέβαλλαν;

άλλαξαν και συνεχίζουν να αλλάζουν όλες οι μέθοδοι ελέγχου, προσαρμόζονται συνεχώς και έχει να κάνει και με τον χρόνο που έρχεται και με την τεχνολογία γιατί είναι ένας ζωντανός οργανισμός Μας βοηθάει να εμβαθύνουμε σε τεχνολογίες, ναι πολύ, να τις μελετήσουμε, τα εργαλεία που θα χρησιμοποιήσουμε και practices να αναπτύξουμε. Είναι κ τέτοια η κουλτούρα της εταιρείας που θα μας επιτρέψει να τα εισάγουμε πολλές φορές. Πέρα από μια γενική απόφαση που λέει ότι θα αναπτύξουμε ένα υπάρχον ή ένα νέο προϊόν ουσιαστικά μας δίνει την δυνατότητα για τις ήδη υπάρχουσες λειτουργικότητες να μπορέσουμε να εισάγουμε νέες τεχνολογίες εντός του προϊόντος. Αυτό είναι πολύ σημαντικό. Είναι πρόκληση για έναν νέο επιστήμονα να πάρει κάτι και να το αλλάξει, όχι μόνο προϊόν αλλά και την τεχνολογία. Ποια γλώσσα προγραμματισμού θα εφαρμόσουμε ή ποια άλλη θα μάθουμε καλά ώστε να εισάγουμε... Η εταιρεία πέρα από την κερδοφορία στοχεύει στην επένδυση σε τεχνολογίες και στην ανάπτυξη και εισαγωγή νέων τεχνολογιών.

25. Ποιος είναι ο ρόλος του CEO; Επηρεάζει στην φήμη και την γρήγορη ανάπτυξη της επιχείρησης;

Είναι πολύ σημαντικός, ιδιαίτερα σε εμάς που έχει τόσες επαφές και δίνει τέτοια πληροφόρηση μέσα στην εταιρεία. Υπήρξε η αιτία για την φήμη της εταιρείας και την απρόσκοπτη λειτουργία της.

26. Η εφαρμογή εργαλείων MCS πώς συμβάλλει θετικά στην επιχείρηση Πιστεύετε ότι η Ελλάδα ευνοεί την δημιουργία start ups και την απρόσκοπτη συνέχισή τους; Αν ναι, αιτιολογείστε μας παρακαλώ την απάντηση.

Φυσικά όσο μεγαλώνει και επεκτείνονται οι δραστηριότητές της. Νομίζω το δεύτερο σκέλος ότι είναι γενική συζήτηση. Πέρα όμως από το αρνητικό κλίμα, βλέπω ότι μέσω των προγραμμάτων ΕΣΠΑ κλπ έχουν προαχθεί κάποιοι τομείς, πχ ένας ερευνητής στο πανεπιστήμιο είναι σε καλύτερη μοίρα σήμερα. Όμως αυτό δεν φτάνει. Αυτό που παρακολουθώ εγώ για τις start ups είναι ότι στην πλειοψηφία τους είναι θνησιγενείς, δεν σημαίνει ότι επειδή κάποιος έχει μια καλή ιδέα αυτό και θα πραγματοποιηθεί. Καίγονται τέτοιες ιδέες όταν κάποιος βιάζεται να κάνει το μπαμ, δεν υπάρχει ένα θεσμοθετημένο

πλαίσιο για σταθερή ενίσχυση με κίνητρα σε τέτοιου είδους επιχειρήσεις από το λίγο που παρακολουθώ.

ST2

1. Περιγράψτε μας παρακαλώ την δραστηριότητά σας.

Η πλατφόρμα κάνει την προώθηση προϊόντων και προσφορών των εταιρειών προς τα φαρμακεία. Είναι κλειστού τύπου, έχουν πρόσβαση μόνο φαρμακεία τα οποία έχουν κάνει εγγραφή και έχουν πληρώσει την συνδρομή τους και έτσι τους δίνουμε ένα σύστημα παραγγελιοληψίας έτσι ώστε αν τους αρέσει η προσφορά να την αγοράζουν κατευθείαν μέσα από την πλατφόρμα. Μπορούν να ειδοποιήσουν απευθείας και τον πωλητή της κάθε εταιρείας, υπάρχει και κουμπί, εμείς δεν παίρνουμε προμήθεια, έχουμε ετήσια συνδρομή για όλη την Ελλάδα και σκοπός μας είναι να πάμε και Κύπρο και αλλού στο εξωτερικό. Έχει πολλές δυνατότητες, υπάρχει για παράδειγμα εργαλείο σύγκρισης τιμών, έτσι αν βρει ένα προϊόν σε δύο εταιρείες τα βάζει σε μια ζυγαριά και επιλέγει ο πελάτης-φαρμακείο ποιο θέλει. Μπορεί να κάνει αναζήτηση ανά προϊόν, ανά εταιρεία, μπορεί να βλέπει επίσης συγκεντρωτικά τις προσφορές όλων των εταιρειών ή τα προϊόντα. Είναι μόνο φαρμακεία.

2. Πότε ιδρύθηκε η εταιρεία σας, πού, με πόσα άτομα και πόσα άτομα απαριθμεί τώρα;

Το 2017 εδώ στην Θεσσαλονίκη ξεκίνησε αποκλειστικά με μένα και απασχολεί τον τελευταίο χρόνο δύο άτομα ως υπάλληλο γραφείου που κάνει επαφές με πελάτες, παρακολουθεί την πλατφόρμα.

3. Πως αποδίδεται τον προσδιορισμό start up στην επιχείρησή σας (καινοτομία, γρήγορη ανάπτυξη, δυναμικό περιβάλλον);

Είναι start – up γιατί βασίζεται σε μια νεοφυή ιδέα, είναι κάτι που δεν υπάρχει στην ελληνικά αγορά, υπάρχει στην Αμερική κάτι αντίστοιχο ωστόσο δεν είναι κλεμμένη ιδέα, εκ των υστέρων διαπίστωσα ότι υπάρχει κάτι ανάλογο στην Αμερική που περιλαμβάνει και τα φάρμακα που εκεί μπαίνουν και στα σουπερ μάρκετ. Είναι μοναδική ιδέα και από την ίδρυση της εταιρείας βρισκόμαστε σε φάση ανάπτυξης. Πολλές βέβαια ιδέες νεοφυείς δεν ευοδώνονται. Τα φαρμακεία που είναι ουσιαστικά οι πελάτες της πλατφόρμας τους βρίσκουμε και μας βρίσκουν μετά από κάποιες προωθητικές ενέργειες που έχουμε κάνει σε site του κλάδου, γιατί το έντυπο επειδή διαθέτουμε ηλεκτρονικό μέσο δεν βοηθάει πολύ. Τα social media βοηθούν πάρα πολύ. Με τον καιρό μας βρίσκουν όλο και περισσότερο. Κάνουμε

πιλοτικές ενέργειες μέχρι στιγμής για promotion και από αυτόν τον μήνα θα ξεκινήσουμε χορηγούμενες.

4. Η ιδέα που βασίσθηκε το εγχείρημα αυτό πώς προέκυψε;

Οι σπουδές μου στην μαιευτική και η εργασία μου στον τραπεζικό κλάδο ήταν άσχετες με την όλη σκέψη και εγχείρημα. Εξαιτίας της επαγγελματικής μου εμπειρίας των τελευταίων πέντε χρόνων ως πωλήτρια σε φαρμακεία οδηγήθηκα σε αυτό το εγχείρημα. Επηρεασμένη από το skroutz που καθοδηγεί τον πελάτη λιανικής στην χαμηλότερη τιμή σκέφτηκα να δημιουργηθεί κάτι για τα φαρμακεία αφού αυτά συνεχώς αναζητούν προσφορές. Αρχικά σκέφτηκα να εμφανίζονται μόνο οι προσφορές αλλά αφού κάποιος θα μπει στην πλατφόρμα ας βλέπει τον πλήρη κατάλογο των εταιρειών. Ούτως ή άλλως είναι μια προβολή της εταιρείας. Η ζωή μου είναι στην Ελλάδα και έπρεπε να ασχοληθώ με κάτι που γνωρίζω καλά και μου αρέσει. Υλοποίησα μια πραγματικά καινοτόμο ιδέα και χαίρομαι που δεν υπάρχει κάποιο αντίστοιχο προϊόν

5. Περιγράψτε μας τα χαρακτηριστικά του CEO της εταιρείας σας (ηλικία, φύλο, σπουδές, εργασιακή εμπειρία σχετική ή όχι και σε τι ακριβώς)

Είμαι 48 ετών, οι σπουδές μου και η αρχική μου εργασιακή εμπειρία όπως είπα ήταν άσχετες πέρα από τα τελευταία πέντε χρόνια.

6. Έχετε σχεδιάσει το business plan για το εγχείρημά σας έχοντας θέσει τους στόχους από την δραστηριότητά σας και πώς αυτοί θα επιτευχθούν;

Πριν την έναρξη της δραστηριότητάς μας, ήθελα να είναι έτοιμο το b.p., το οποίο αν και δεν καταφέραμε να ακολουθήσουμε ήταν και είναι απαραίτητο.

7. Ποιος ανέπτυξε το business plan; Έγινε στο εσωτερικό της εταιρείας ή απευθυνθήκατε σε εξωτερικό εξειδικευμένο σύμβουλο;

Το ανέθεσα σε εξωτερικό σύμβουλο πάντα με την δική μου καθοδήγηση, αλλά δεν καταφέραμε να το υλοποιήσουμε όπως θέλαμε ή θα έπρεπε. Οι ανάγκες μας οδήγησαν αλλού.

8. Πώς παρακολουθείτε την επίτευξη των στόχων που περιλαμβάνει αυτό το business plan;

Αυτό το ακολουθείς, το παρακολουθείς; Έχουν αλλάξει οι στόχοι, π.χ. σε άλλη βάση παρακολουθούσες τις πωλήσεις σε άλλη τώρα. Έχει συμπεριλάβει περισσότερη προβολή. Είχαμε θεωρήσει ας πούμε ότι το σύστημα πόρτα πόρτα θα πρόσφερε καλύτερη ενημέρωση ενώ δεν είναι αποτελεσματικό αυτό. Άλλαξε αυτό γιατί η υπηρεσία είναι ηλεκτρονική και θα

έπρεπε να χρησιμοποιεί όλα τα μέσα τα ηλεκτρονικά. Ακόμη και την εκπαίδευση των χρηστών την κάνουμε ηλεκτρονικά. Γενικά η επισκεψιμότητα στην πλατφόρμα, τα likes σε μια δημοσίευση και γενικά τα statistics αποτελούν για μένα δείκτες που με βοηθούν να βγάλω συμπεράσματα για το τι πρέπει να προωθήσουμε και τι πρέπει να αλλάξουμε σε συνεργασία με τον σύμβουλό μου

9. Έχει υιοθετήσει η επιχείρησή σας συστήματα ελέγχου διοίκησης και αν ναι πόσο γρήγορα και σε ποιους τομείς;

Στους πελάτες που ανάφερους συγκεκριμένα παρακολουθώ την επισκεψιμότητα, που είναι ανάλογη με τον αριθμό των παραγγελιών του. Στο marketing ευτυχώς με φορείς, μέσα προβολής, εταιρείες μας εντοπίζουν και οι σχέσεις μας είναι άριστες. Προσπαθώ να μεθοδεύσω τρόπους ελέγχου του προσωπικού, καλύτερη παρακολούθηση των εργασιών και χρονοδιαγραμμάτων.

10. Παρακολουθείτε το κόστος λειτουργίας της δραστηριότητάς σας;

Στενότερα, δεν θα μπορούσα αλλιώς το οποίο βέβαια βγείτε τελείως εκτός αρχικού προϋπολογισμού.

11. Καθορίζετε το κόστος λειτουργίας ανά προϊόν ή υπηρεσία; Ποια μέθοδο κοστολόγησης ακολουθείτε;

Τώρα το κόστος λειτουργίας έχει σταθεροποιηθεί μετά από δύο χρόνια λειτουργίας και το παρακολουθώ στενότερα έως και καθημερινά. Το κύριο έξοδο είναι η μισθοδοσία και επειδή το προϊόν είναι ένα αυτό κατά κύριο λόγο επιβαρύνεται από το κόστος της μισθοδοσίας και τα επιπλέον μικρότερα κόστη.

12. Ποια ήταν η πηγή χρηματοδότησης για την επιχείρησή σας (ιδία κεφάλαια, τραπεζικός δανεισμός, επιδότηση);

Η εταιρεία χρηματοδοτήθηκε από το ΕΣΠΑ, μια σκέτη απογοήτευση και τόσο δύσκολο που προκύπτει ότι για να ανταπεξέλθεις πρέπει να δανειστείς ή να έχεις ένα κεφάλαιο γιατί τα χρήματα έρχονται πολύ αργότερα. Είναι σημαντική ενίσχυση και κάτι πολύ σπουδαίο που ωστόσο το έχουν κάνει τόσο δύσκολο μάλλον εδώ στην Ελλάδα. Τις περισσότερες φορές και τα χρήματα του ΕΣΠΑ υπολείπονται των αναγκών της εταιρείας, γιατί καλύπτει μερικώς συγκεκριμένες δαπάνες. Ξέφυγε σημαντικά.

13. Πώς έχετε μεταδώσει τους στόχους σας στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής σας;

Επειδή η ιδέα ήταν ολοκληρωτικά δική μου και δεν είχα κάποιον να απευθυνθώ για συμβουλή, έπρεπε να το επικοινωνήσω εγώ στον εργαζόμενο, κάτι όμως που παρόλο ότι κρίνω ως καίριο δεν ήταν εύκολο να το αναπτύξω αναλυτικά και επακριβώς με αποτέλεσμα να δημιουργηθούν δυσκολίες γιατί και εκείνος από εμένα περίμενε. Ο τρόπος για να γίνει κάτι τέτοιο και να μην υπάρχουν λάθη είναι με την συνεχή εκπαίδευση και το καθημερινό report.

14. Ποια εργαλεία χρησιμοποιείται για τον έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί η startups σας;

- A) Ύπαρξη οργανογράμματος
- B) Περιγραφή θέσεων εργασίας
- Γ) Καθορισμός στόχων ανά θέση εργασίας
- Δ) Περιγραφή καθηκόντων ανά θέση εργασίας
- Ε) Παροχή κινήτρων για την επίτευξη των στόχων ανά θέση εργασίας
- ΣΤ) Σύνδεση αμοιβής με ατομική επίδοση
- Z) Προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού
- H) Άλλο
- Θ) Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των απασχολουμένων σας (ηλικία, εκπαίδευση, εμπειρία);

Είναι απόφοιτοι σχολών και το καλύτερο είναι από την αρχή με το μιλητό, συνέχεια, εννοώ περιγραφή καθηκόντων και απαιτήσεων και εξέταση του τι έγινε και έλεγχος μια φορά την εβδομάδα. Προγράμματα εκπαίδευσης κάνω η ίδια και τα επικοινωνώ στον εργαζόμενο καθαρά από θέμα κόστους.

15. Με ποιο από τα παρακάτω εργαλεία αξιολογείτε το προσωπικό σας:

- 1) γραπτοί στόχοι επίδοσης
- 2) εκθέσεις αξιολόγησης επίδοσης
- 3) μέθοδος κρίσιμου περιστατικού
- 4) ατομικά προωθητικά προγράμματα

Έχουμε θέσει στόχους γραπτώς γιατί είχαμε και πολλούς λανθασμένους χειρισμούς και οδηγηθήκαμε σε απώλεια πελάτη. Ακόμη και γω σε κρίσιμο περιστατικό έχω κάνει λάθος χειρισμό και αυτό κατέληξα ότι οφείλεται στην απειρία πάνω στο αντικείμενο. Έχουν γίνει λάθη, σε θέματα συνεργασιών, σε θέματα κόστους τα οποία τα έκανα εγώ και είχαν συνέπειες όμως με την πάροδο του χρόνου λιγοστεύουν.

16. Ποια εργαλεία από τα παρακάτω χρησιμοποιείτε για τον σχεδιασμό και εφαρμογή του marketing και τον έλεγχο των πωλήσεων;

- 13) Ανάπτυξη σχεδίου marketing
- 14) Έρευνα αγοράς
- 15) Έρευνα αγοράς για νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- 16) Σχεδιασμός προγράμματος πωλήσεων
- 17) Πρόγραμμα επικοινωνίας – διαφήμισης
- 18) Θέματα τιμολογιακής πολιτικής

Η τιμολογιακή πολιτική της εταιρείας είναι σταθερή ανάλογα τον όγκο προϊόντων που θέλει να προβάλλει η κάθε εταιρεία. Σκεφτόμαστε αναπροσαρμογή σε κάποιες ομάδες πελατών και επαναπροσδιορισμό των πωλήσεων-συνδρομών μας.

Το πρόγραμμα επικοινωνίας – διαφήμισης ξεκίνησε με κάποιες αραιές ενέργειες με τηλέφωνα και αναρτήσεις στα social media αλλά πλέον αναπροσαρμόστηκε στις απαιτήσεις που ανέκυψαν. Είδαμε την αποτελεσματικότητα των social media και έχουμε σχεδιάσει στοχευμένες αναρτήσεις.

17. Πώς επιτύχατε τον σχεδιασμό της παραγωγής; Γίνεται δοκιμαστικός έλεγχος των προϊόντων-υπηρεσιών; Πώς υποστηρίζετε την διατήρηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος σας;

Η πλατφόρμα ανέβηκε χωρίς κάποιο τεστ ή demo λόγω αποφυγής επιπλέον κόστους. Ευτυχώς δεν έβγαλε προβλήματα. Συνεχώς είμαστε σε συνεργασία με τον προγραμματιστή και αναβαθμίζουμε και την πλατφόρμα σαν παρουσίαση αλλά και όποτε χρειάζεται τα εργαλεία που αυτή προσφέρει.

18. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιείτε για τον προγραμματισμό της δραστηριότητάς σας (Ανάπτυξη προϋπολογισμών, Πρόβλεψη πωλήσεων, Ταμειακό προϋπολογισμό, Προϋπολογισμό επενδύσεων, Τεχνικές αξιολόγησης επενδύσεων)

Η πρόβλεψη των πωλήσεων και το πλάνο ταμειακών ροών, έτσι μου έμαθε ο σύμβουλος, τηρούνται ευλαβικά, βγάζω το χαρτί και το στυλό μου και γράφω, σβήνω, σχεδιάζω. Τώρα αντιλαμβανόμαστε το τι γίνεται οπότε οπωσδήποτε ξεκινάμε από ένα πλάνο ταμειακών ροών για να τσεκάρουμε αν είμαστε βιώσιμοι και προχωράμε.

19. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιείτε για τον έλεγχο του προγραμματισμού της δραστηριότητάς σας (ανάλυση αποκλίσεων μεταξύ προϋπολογιστικών και απολογιστικών ποσών, έλεγχος αποδοτικότητας της επένδυσης, έλεγχος κερδοφορίας παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών σε σχέση με τον προγραμματισμό, έλεγχος κερδοφορίας πελατών σε σχέση με τον προγραμματισμό)

Κατά βάση ανάλυση αποκλίσεων μεταξύ προϋπολογιστικών και απολογιστικών ποσών που πάντα ως τώρα τουλάχιστον υπάρχουν αλλά έχουμε καταφέρει να τα κρατήσουμε στο ίδιο επίπεδο.

20. Αξιολογήστε τον ανταγωνισμό που υπάρχει και πώς τον παρακολουθείτε;

Δεν υπάρχει κανένας ανταγωνισμός, παρόλο που υπήρξαν απόπειρες για κάτι ανάλογο αλλά δεν απέδωσε. Έχει μόνο προσφορές και στην ουσία είναι ότι μένει από τα φαρμακεία σαν stock market. Μπαίνω καθημερινά στο internet αλλά δεν υπάρχει κάτι, αν και τον παρακολουθώ καθημερινά.

21. Ποια τα εργαλεία που εφαρμόζετε στην διαχείριση των εταιρικών σχέσεων;

- A. Συστήματα παρακολούθησης συνεργατών
- B. Ορόσημα εταιρικών σχέσεων
- Γ. Σχέδιο ανάπτυξης εταιρικών σχέσεων

Οι εταιρικές σχέσεις της εταιρείας βασίστηκαν αρχικά στην δική μου εμπειρία, καθώς αναπτύσσεται η εταιρεία και βλέπω την εξέλιξη των συνεργασιών είναι σαν να ξεκινώ από την αρχή. Κάποιες σχέσεις με πελάτες – φαρμακεία που γνώριζα με απογοήτευσαν, δεν επικοινωνήσα και δεν εστίασα στο ότι δεν παίρνω προμήθεια και δεν είμαι ανταγωνιστική και δυσφήμισαν την εταιρεία μου. Ο τρόπος προσέγγισης έχει αλλάξει σε πολλά πράγματα. Υπάρχει ενδιαφέρον όσο έχουμε χαμηλή ανάπτυξη αν και μας δεσμεύει το ΕΣΠΑ

22. Ποια από τα παρακάτω συστήματα ελέγχου διοίκησης θεωρείται πιο διαδεδομένο και κρίσιμο;

- Σχεδιασμός ανθρωπίνων πόρων
- Στρατηγικός σχεδιασμός
- Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός
- Αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού
- Χρηματοοικονομική αξιολόγηση

- Ανάπτυξη προϊόντος
- Διοίκηση πωλήσεων – marketing
- Διαχείριση εταιρικών σχέσεων

Το δυσκολότερο είναι η ανάπτυξη, το πώς θα προσεγγίσεις νέους πελάτες. Έχουν προκύψει προβλήματα τα οποία δεν είχαν προβλεφθεί. Υπάρχει σε κάποιους συνεργάτες έλλειψη σοβαρότητας και δεν μπορούν να κρατηθούν οι συνεργασίες. Εγώ με τις εταιρείες δεν είμαι ανταγωνιστής και τουλάχιστον στην τοπική αγορά της Θεσσαλονίκης δημιουργήθηκε αυτή η εντύπωση. Πρέπει κάποιος να το δει σαν βοήθημα της δουλειάς του και όχι ανταγωνιστικά. Εγώ δεν προέβλεψα, δεν φαντάστηκα ότι δεν θα μπορούσα να δώσω σε κάποιον να καταλάβει την χρησιμότητα της πλατφόρμας. Επίσης κάποιες εταιρείες που θέλουν να στηρίξουν το προσωπικό τους, θέλουν να πουλάνε ίδια τιμή, εφόσον δεν παίρνουμε προμήθεια. Ορισμένες εταιρείες δεν αποδίδουν το μπόνους της περιοχής του φαρμακείου στον πωλητή και αυτό δημιουργεί αρνητική φήμη στην εταιρεία μου. Είμαστε ένα κανάλι βοήθειας και επικοινωνίας για τον συνεργάτη. Όλο αυτό έχει να κάνει με την στρατηγική που πρέπει να επανασχεδιάσουμε και να κάνουμε focus στην προβολή μας.

23. Πιστεύετε ότι το μέγεθος της επιχείρησης επηρέασε στην υιοθέτηση εργαλείων για τα παραπάνω συστήματα;

όσο μεγαλώνει η επιχείρηση, ο όγκος εργασίας επιβάλλεται να υπάρχουν και τέτοια εργαλεία όλο και περισσότερο.

24. Έχουν αλλάξει τα εργαλεία MCS που χρησιμοποιείτε στην διάρκεια της επιχείρησης, τι αποτελέσματα είχε η αλλαγή (αύξηση κερδοφορίας, προσέλκυση επενδυτών) και ποιοι λόγοι (εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες) την επέβαλλαν;

Ναι και πρέπει να αλλάξουν και άλλα. Καταρχάς πρέπει να προστεθεί πολύ προσωπικό πλέον της μιας υπαλλήλου. Το ζητούμενο είναι δέκα άτομα σίγουρα για να μοιραστούν καθήκοντα, πχ ένα άτομο social media, ένα επικοινωνία με πελάτες. Η πλατφόρμα ενημερώνεται από συγκεκριμένο συνεργάτη. Οι εταιρικές σχέσεις της εταιρείας βασίστηκαν αρχικά στην δική μου εμπειρία, καθώς αναπτύσσεται η εταιρεία και βλέπω την εξέλιξη των συνεργασιών είναι σαν να ξεκινώ από την αρχή. Ο τρόπος προσέγγισης έχει αλλάξει σε πολλά πράγματα. Υπάρχει εξωτερικός συνεργάτης – σύμβουλος, προγραμματιστής με τον οποίο έχω άμεση καθημερινή σχεδόν συνεργασία. Ο απώτερος στόχος είναι η προσέλκυση επενδυτή και η επέκταση της πλατφόρμας στο εξωτερικό.

25. Ποιος είναι ο ρόλος του CEO; Επηρεάζει στην φήμη και την γρήγορη ανάπτυξη της επιχείρησης;

Ακόμη όταν μιλούν για την εταιρεία αναφέρονται στο πρόσωπο μου, εδώ καταλήγουν όλα και αυτό που οι πελάτες που θεωρώ εγώ συνεργάτες μου εκφράζονται είναι το ήθος και η συμπεριφορά μου. Προς το παρόν είμαι ταυτόσημη με την εταιρεία.

26. Η εφαρμογή εργαλείων MCS πώς συμβάλλει θετικά στην επιχείρηση Πιστεύετε ότι η Ελλάδα ευνοεί την δημιουργία start ups και την απρόσκοπτη συνέχισή τους; Αν ναι, αιτιολογείστε μας παρακαλώ την απάντηση.

Επιθυμώ και αρχίζω να σκέφτομαι την επένδυση τρίτων πάρα πολύ. Έχω σκεφτεί πράγματα αλλά περιμένω να συμπληρωθούν τα χρόνια που το ΕΣΠΑ δεν προβλέπει χρηματοδότηση επιπλέον. Ξεκάθαρα και με κεφαλαία ΟΧΙ, δεν είναι ευνοϊκή η πραγματικότητα. Δεν είναι δυνατό στην περίπτωση του ΕΣΠΑ που είναι για μακροχρόνια ανέργους να απαιτείς ένας τέτοιος να έχει κεφάλαιο να ξεκινήσει, να τρέχουν οι δαπάνες από τον πρώτο μήνα ασφαλιστικά και εφορία και πέραν όλων των άλλων η γραφειοκρατία είναι τεράστια. Σου αποσπά τεράστια ενέργεια. Υπάρχει τεράστια έλλειψη εκπαίδευσης στο προσωπικό που ασχολείται με αυτό.

ST3

1. Περιγράψτε μας παρακαλώ την δραστηριότητά σας.

Messaging for growth! Η arifon έχει μια πλατφόρμα που την χρησιμοποιούν οι εταιρείες που είναι πελάτες μας για να μπορέσουν να επικοινωνήσουν με τους δικούς τους πελάτες για λόγους ενημέρωσης, προώθησης κάποιων προϊόντων ή ακόμη και ενημέρωση για μια καινούργια προσφορά που μπορεί να έχει γίνει, όπως και τα otp (on time password) που υπάρχουν αυτή την περίοδο. Αυτό γίνεται μέσω τριών καναλιών κατά κύριο λόγο, viber, sms και e-mail και εξυπηρετεί την επικοινωνία των εταιρειών μικρών, μεσαίων και μεγάλων με τους καταναλωτές τους. Εμείς επιβλέπουμε απλά τα μηνύματα αν παραδίνονται σωστά και τους προσφέρουμε αυτό το εργαλείο. Αυτό είναι το επιχειρηματικό αντικείμενο με το οποίο ασχολούμαστε.

2. Πότε ιδρύθηκε η εταιρεία σας, πού, με πόσα άτομα και πόσα άτομα απαριθμεί τώρα; Η arifon ξεκίνησε το 2011, το 2014 ήταν στην Πειραιά και το 2015 ήταν η πρώτη εταιρεία πανελληνίως που έστειλε το πρώτο viber μήνυμα, τότε αριθμούσε 7-10 άτομα. Το 2016 στα τωρινά γραφεία ήμασταν αρχικά 18-20 άτομα, το μεγάλο μπαμ έγινε πρακτικά τον 9/2017 που από 27 έφτασε στα 48 και τώρα είναι 50 άτομα. Το technical support είναι μέχρι τις

22:00, η πλατφόρμα είναι ανοιχτή 24 ώρες. Υπάρχει και συμβουλευτικό κομμάτι από την εμπειρία που έχουμε σχετικά με την επικοινωνία προς τον πελάτη.

3. Πώς αποδίδεται τον προσδιορισμό start up στην επιχειρήσή σας (καινοτομία, γρήγορη ανάπτυξη, δυναμικό περιβάλλον);

Είναι πολλά χρόνια εταιρεία, έχει καταλάβει ένα σημαντικό κομμάτι της αγοράς και πλέον έχει ξεφύγει από αυτό τον χαρακτηρισμό. Έχει εδραιωθεί. Ωστόσο μέχρι τα πρώτα χρόνια, αποτελούσε μια τέτοια λόγω της πρωτοποριακής, νεοφυούς ιδέας, με συνεχή και γρήγορη ανάπτυξη. Ήμασταν οι πρώτοι που πείσαμε τις ελληνικές επιχειρήσεις να στείλουν το 2014 video στους πελάτες τους από μας, που μέχρι τότε καμία δεν το έκανε. Εμείς δίνουμε την καινοτομία στην καθημερινότητα μας στις επιχειρήσεις και προσπαθούμε να έχουμε μια καινοτόμο πλατφόρμα που να βοηθάει ακόμη περισσότερο τους πελάτες μας. Αυτό και η σκληρή δουλειά εννοείται που κρύβεται πίσω από όλο αυτό βοήθησαν στην τόσο γρήγορη ανάπτυξη.

4. Η ιδέα που βασίστηκε το εγχείρημα αυτό πώς προέκυψε;

Ουσιαστικά αυτό σαν ιδέα ήρθε το 2007 περίπου, ίσως και νωρίτερα από τον ιδρυτή και διευθύνοντα σύμβουλο της εταιρείας κύριο Στρουμπάκη ο οποίος είχε την ιδέα να φτιάξει αυτή την πλατφόρμα, είναι ο ίδιος και πληροφορικός, δούλεψε ως consultant σε μεγάλες εταιρείες, αυτή η εμπειρία του τον βοήθησε και είχε την ιδέα και την έκανε πράξη.

5. Περιγράψτε μας τα χαρακτηριστικά του CEO της εταιρείας σας (ηλικία, φύλο, σπουδές, εργασιακή εμπειρία σχετική ή όχι και σε τι ακριβώς).

Όπως είπα είναι απόφοιτος πληροφορικής με εργασιακή εμπειρία σε μεγάλες εταιρείες και τώρα είναι 30 ετών.

6. Έχετε σχεδιάσει το business plan για το εγχείρημά σας έχοντας θέσει τους στόχους από την δραστηριότητά σας και πώς αυτοί θα επιτευχθούν;

στην ηλικία των 21-22 δεν μπορείς παρά να κάνεις ένα υποτυπώδες b.p το οποίο όμως αναπόφευκτα θα αλλάξει άμεσα με την ραγδαία ανάπτυξη της εταιρείας όπως και έγινε. Έτσι το business plan ξεκίνησε από τον ιδρυτή που είχε την ιδέα αλλά ότι business plan μπορείς να κάνεις σε αυτή φάση. Τώρα είναι 30 ετών άρα πριν από 8 και παραπάνω χρόνια τότε μόλις 21-22 χρονών έκανε ένα τυπικό business plan.

7. Ποιος ανέπτυξε το business plan; Έγινε στο εσωτερικό της εταιρείας ή απευθυνθήκατε σε εξωτερικό εξειδικευμένο σύμβουλο; Μόλις αυτό το απαντήσατε στην προηγούμενη μου ερώτηση.

Και όσο αυτό άλλαζε και εκείνος με άλλα δεδομένα έθετε καινούργιους στόχους.

8. Πώς παρακολουθείτε την επίτευξη των στόχων που περιλαμβάνει αυτό το business plan;

Αλλάζει συνεχώς, παρακολουθούμε την αγορά τις ανάγκες της, πως κινείται και τι μπορούμε να προσφέρουμε παραπάνω. Τώρα υπάρχει και ένα συμβούλιο πρακτικά το οποίο βοηθάει να συντάσσεται ένα business plan για την συνέχεια. Σίγουρα το πλάνο βγαίνει στην αρχή κάθε χρονιάς απλά μέσα από τακτά meetings βλέπεις τι προβλήματα μπορεί να έχουν δημιουργηθεί, τι δυσκολίες έχουμε να αντιμετωπίσουμε και προσπαθείς να αλλάξεις τα πράγματα και να προσφέρεις και νέες λύσεις. Αυτή η ομάδα παρακολουθεί και το κόστος λειτουργίας, μέσω εργαλείων και εμπειρίας και σε αυτό βοηθάνε τα διάφορα reports που έχουμε από το κάθε τμήμα και με αυτά οι υπεύθυνοι των τμημάτων βοηθούν να κατανοήσουμε αν φταίει το προϊόν, η εταιρεία ή εμείς δεν έχουμε καταλάβει κάτι και χρειάζεται να το προσεγγίσουμε διαφορετικά.

9. Έχει υιοθετήσει η επιχείρησή σας συστήματα ελέγχου διοίκησης και αν ναι πόσο γρήγορα και σε ποιους τομείς;

όταν απασχολούνταν 10 άτομα και υπήρχε ένας μόνο στρατηγικός στόχος στην αρχή λειτουργίας της εταιρείας, οι δομές ήταν απλές και κεντροποιημένες. Με την ανάπτυξη της εταιρείας πρώτο μέλημα και κρίσιμο σημείο ήταν και συνεχίζει να είναι η επιλογή των σωστών ατόμων, να του δώσουμε να καταλάβει το όραμα μας και έπειτα να ακολουθήσει τις δομές της εταιρείας και αν ταιριάζουν με τα principles που έχουμε.

10. Παρακολουθείτε το κόστος λειτουργίας της δραστηριότητάς σας;

Σαφέστατα με τα reports από την οικονομική διεύθυνση που αναλύονται στις συνεδριάσεις.

11. Καθορίζετε το κόστος λειτουργίας ανά προϊόν ή υπηρεσία; Ποια μέθοδο κοστολόγησης ακολουθείτε;

Υπάρχει συνδυασμός πραγμάτων, το κόστος επιμερίζεται ανάλογα με το εργαλείο που χρησιμοποιούμε γιατί ανά εργαλείο υπάρχουν διαφορετικά κόστη. Όπως και τα κόστη που υπάρχουν στο messenger ή στο what's up είναι αρκετά πιο ακριβά σε σχέση με τα υπόλοιπα. Εδώ συνυπολογίζονται το κόστος λειτουργίας ανά τμήμα για την υπηρεσία και ανάλογα με τον τύπο των εξόδων.

12. Ποια ήταν η πηγή χρηματοδότησης για την επιχείρησή σας (ιδία κεφάλαια, τραπεζικός δανεισμός, επιδότηση);

Όταν ξεκίνησε η εταιρεία, χρησιμοποιήθηκαν ίδια κεφάλαια.

13. Πώς έχετε μεταδώσει τους στόχους σας στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής σας;

Από το dayone, όταν ξεκινάει ένας εργαζόμενος μέσα από το training που του δίνουμε του μεταφέρουμε το όραμα, το view και που θέλουμε να πάει η εταιρεία. Έτσι οι εργαζόμενοι με το που ξεκινάνε καταλαβαίνουν τι συμβαίνει μέσα στην arifon. Η προοπτική ανάπτυξης, πως ένας εργαζόμενος αναπτύσσεται εσωτερικά της εταιρείας γίνεται ακόμη από την πρόταση συνεργασίας, δηλαδή τα άτομα τα οποία φέρνουμε στην εταιρεία, ειδικά τα άτομα που είναι joinlevel πρέπει να τους δείξουμε το path όλο που είναι να ακολουθήσουνε που οραματιζόμαστε εμείς να φτάσουνε αυτοί οι άνθρωποι που αυτό θα το αποδείξουν μέσα από τις ικανότητές τους , μέσα από την εξέλιξή τους και μέσα από τον τρόπο που θα χρησιμοποιήσουνε όλες τις γνώσεις που θα τους δώσουμε.

14. Ποια εργαλεία χρησιμοποιείται για τον έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί η startups σας;

A) Ύπαρξη οργανογράμματος

B) Περιγραφή θέσεων εργασίας

Γ) Καθορισμός στόχων ανά θέση εργασίας

Δ) Περιγραφή καθηκόντων ανά θέση εργασίας

E) Παροχή κινήτρων για την επίτευξη των στόχων ανά θέση εργασίας

ΣΤ) Σύνδεση αμοιβής με ατομική επίδοση

Z) Προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού

H) Άλλο

Θ) Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των απασχολουμένων σας (ηλικία, εκπαίδευση, εμπειρία);

Πρακτικά τα τμήματα της εταιρείας είναι το λογιστήριο, το hr, το τμήμα του trading- το τμήμα των πωλήσεων (business development, new sales customer care – διάσπαση μέσα στις πωλήσεις ανάλογα με το τι είδους πωλήσεις κάνουμε), υπάρχει το technical support στους πελάτες, το τμήμα του μάρκετινγκ που παίζει σημαντικό ρόλο και εννοείται το σημαντικότερο όλων είναι το τμήμα του IT που έχουν να κάνουν με την πλατφόρμα, τον τρόπο που θα κάνουμε το upgrade της πλατφόρμας και θα ελέγχουν ότι όλα λειτουργούν σωστά. Τηρούμε οργανόγραμμα με σαφή περιγραφή θέσεων εργασίας ενώ στο training που ανέφερα και όχι μόνο στο αρχικό καθορίζουμε τους στόχους, τις επιχειρηματικές διεργασίες που κάνει ο κάθε εργαζόμενος και οριοθετείται η εργασία του.

15. Με ποιο από τα παρακάτω εργαλεία αξιολογείτε το προσωπικό σας:

- 1) γραπτοί στόχοι επίδοσης
- 2) εκθέσεις αξιολόγησης επίδοσης
- 3) μέθοδος κρίσιμου περιστατικού
- 4) ατομικά προωθητικά προγράμματα

Έχουμε δημιουργήσει έναν τρόπο ελέγχου ο οποίος είναι εξαμηνιαίος, παρακολουθούμε την εξέλιξη του ατόμου εσωτερικά της εταιρείας το οποίο περνά κατά κύριο λόγο μέσα από τον υπεύθυνο του τμήματος. Σίγουρα ο υπεύθυνος του κάθε τμήματος και ακόμη των υποομάδων οι team leaders όπως τους αναφέρουμε ξέρουν πολύ καλύτερα πώς δουλεύουν τα άτομα στις ομάδες τους απλά το σύστημα αξιολόγησης που έχουμε φτιάξει έχει γίνει με τέτοιο τρόπο που θα αξιολογείται το κάθε άτομο δίκαια. Για μας η δικαιοσύνη είναι πάρα πολύ σημαντική και προσπαθούμε να το περάσουμε όσο περισσότερο και καλύτερα γίνεται. Αυτή η αξιολόγηση από τον προϊστάμενο γίνεται με μια έκθεση αξιολόγησης. Είναι μια συνολική εικόνα ουσιαστικά. Αυτό που αξιολογούμε είναι τα ποιοτικά και τα ποσοτικά χαρακτηριστικά. Τα ποιοτικά που μιλάμε για την ποιότητα του ανθρώπου και ποσοτικά το job performance του κάθε ατόμου. Εννοείται ότι η βαρύτητα ποιοτικά – ποσοτικά στο κάθε τμήμα αλλάζει. Την βαρύτητα την κρίνει από την αρχή και αναφέρεται στον κάθε εργαζόμενο ο υπεύθυνος του τμήματος, πόσο πιο σημαντικά θεωρεί τα ποιοτικά σε σχέση με τα ποσοτικά χαρακτηριστικά ή αντίθετα και μέσα από όλα αυτά βγαίνει η αξιολόγηση. Όλα αυτά βγαίνουν στο job performance μέσα στο εξάμηνο που θα αξιολογηθεί ο άνθρωπος.

16. Ποια εργαλεία από τα παρακάτω χρησιμοποιείτε για τον σχεδιασμό και εφαρμογή του marketing και τον έλεγχο των πωλήσεων;

- 19) Ανάπτυξη σχεδίου marketing
- 20) Έρευνα αγοράς
- 21) Έρευνα αγοράς για νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- 22) Σχεδιασμός προγράμματος πωλήσεων
- 23) Πρόγραμμα επικοινωνίας – διαφήμισης
- 24) Θέματα τιμολογιακής πολιτικής

Το τμήμα marketing ασχολείται με όλα αυτά τα θέματα όπως επικοινωνία-διαφήμιση, νέα υπηρεσία, με το brand awareness, έρευνα, συνεργάζεται με το τμήμα των πωλήσεων για τον τρόπο που θα προωθήσουν τις υπηρεσίες που προσφέρουμε και υπάρχει και ένα υποτμήμα στο τμήμα marketing που ονομάζεται product development και ουσιαστικά κάνει όλο το κομμάτι research για κάποια νέα προϊόντα που θέλουμε να εισάγουμε, πόσο εύκολο είναι, πόσο κοστίζουν και πως μπορούν να εισαχθούν. Το 95% του πελατολογίου είναι ότι εμείς τους βρίσκουμε μέσα από τηλεφωνικές επικοινωνίες που κάνουμε, δεν είμαστε ακριβώς call

center γιατί κάθε επιχείρηση έχει ένα ιδιαίτερο χαρακτηριστικό το οποίο μπορείς να προσεγγίσεις, οπότε λειτουργούμε ανάλογα με τον τρόπο που θέλει ο πελάτης και ο τρόπος είναι άλλος όταν μιλάμε για key accounts για μεγάλες εταιρείες και άλλος μια οποιαδήποτε enterprise που είναι λίγο πιο εύκολο. Είναι όλα custom αλλά η τιμολογιακή πολιτική είναι καθορισμένη. Μπορεί να αλλάξει ανάλογα με την δυναμική του πελάτη και τους όρους συνεργασίας. Σίγουρα ένας πελάτης που προτίθεται να αγοράσει ένα τεράστιο όγκο μηνυμάτων, θα τον βοηθήσουμε περισσότερο σε σχέση με κάποιον μικρό. Μπορεί να γίνει μεταβλητό.

17. Πώς επιτύχατε τον σχεδιασμό της παραγωγής; Γίνεται δοκιμαστικός έλεγχος των προϊόντων-υπηρεσιών; Πώς υποστηρίζετε την διατήρηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος σας;

Οποδήποτε ανεβαίνει στην πλατφόρμα ελέγχεται από τους developers. Το πρώτο γίνεται μέσα από το testing του καινούργιου προϊόντος του προγράμματος που θα μπει μέσα. Εννοείται ότι και στην παραγωγή βλέπουν πως λειτουργεί κάνοντας τεστάρισμα βάζοντας ακραίες τιμές που μπορεί να δημιουργήσει κάποιο bug και στην συνέχεια όταν δούμε ότι υπάρχει αρκετό quality μέσα σε όλο αυτό το διοχετεύουμε και στην αγορά.

18. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιείτε για τον προγραμματισμό της δραστηριότητάς σας (Ανάπτυξη προϋπολογισμών, Πρόβλεψη πωλήσεων, Ταμειακό προϋπολογισμό, Προϋπολογισμό επενδύσεων, Τεχνικές αξιολόγησης επενδύσεων)

Πρακτικά αυτό που γίνεται είναι ότι πριν από κάτι καινούργιο, μια σκέψη υπάρχει ένα budget, εξετάζουμε τι πωλήσεις είναι να έρθουν χρησιμοποιώντας εργαλεία προβλέψεων, με τι κόστη (το κάθε τμήμα αναφέρεται σε αυτό και καταρτίζει προϋπολογισμούς) και μέσα από τα μηνιαία meetings βλέπουμε πόσο κοντά είμαστε στους στόχους που έχουμε θέσει κι όταν θέλουμε να προσθέσουμε κάτι, πχ ένα νέο προϊόν εννοείται ότι θα γίνει μια εξέταση του κόστους, της τιμής που θα το προσφέρουμε και αφού βγει τι πωλήσεις αναμένουμε να φτάσει αυτό μέχρι τέλους του έτους. Αυτό γίνεται με τους υπεύθυνους των τμημάτων με το ΔΣ και συζητιούνται όλα αυτά τα aspects, καθώς και τις χρηματορροές θα πραγματοποιήσουμε.

19. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιείτε για τον έλεγχο του προγραμματισμού της δραστηριότητάς σας (ανάλυση αποκλίσεων μεταξύ προϋπολογιστικών και απολογιστικών ποσών, έλεγχος αποδοτικότητας της επένδυσης, έλεγχος κερδοφορίας παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών σε σχέση με τον προγραμματισμό, έλεγχος κερδοφορίας πελατών σε σχέση με τον προγραμματισμό)

Όλα αυτά εξετάζονται συνδυαστικά.

20. Αξιολογήστε τον ανταγωνισμό που υπάρχει και πώς τον παρακολουθείτε;

Υπάρχει ανταγωνισμός, αρκετά υψηλός ανταγωνισμός. Αυτή την στιγμή υπάρχει ο κύριος ανταγωνιστής ο οποίος είναι εδώ στην Θεσσαλονίκη και υπάρχουν άλλες δυο-τρεις εταιρείες που προσφέρουν τις ίδιες υπηρεσίες. Είναι έντονος και τον παρακολουθούμε στενά και καθημερινά, όπως λένε να έχεις κοντά τους φίλους σου και ακόμη πιο κοντά τους εχθρούς σου.

21. Ποια τα εργαλεία που εφαρμόζετε στην διαχείριση των εταιρικών σχέσεων;

- a. Συστήματα παρακολούθησης συνεργατών
- b. Ορόσημα εταιρικών σχέσεων
- c. Σχέδιο ανάπτυξης εταιρικών σχέσεων

Υπάρχει σύστημα παρακολούθησης συνεργατών που περνά από τον CEO και καταλήγουν στο ΔΣ

22. Ποια από τα παρακάτω συστήματα ελέγχου διοίκησης θεωρείται πιο διαδεδομένο και κρίσιμο;

- Σχεδιασμός ανθρωπίνων πόρων
- Στρατηγικός σχεδιασμός
- Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός
- Αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού
- Χρηματοοικονομική αξιολόγηση
- Ανάπτυξη προϊόντος
- Διοίκηση πωλήσεων – marketing
- Διαχείριση εταιρικών σχέσεων

Πρώτα από όλα το πιο σημαντικό είναι η επιλογή των σωστών ατόμων. Πρώτα από όλα τα άτομα σίγουρα δεν μας ενδιαφέρει να έχουν τριακόσια χρόνια προϋπηρεσία αλλά να είναι άτομα μέσα που να έχουν όρεξη για μάθηση για εξέλιξη να δουν νέα πράγματα και πάνω από όλα να αγαπάνε αυτό που κάνουν. Εκεί βασίζεται η όλη ανάπτυξη της επιχείρησης, δηλαδή ένας εργαζόμενος που θέλει να εξελιχθεί είναι το πιο σημαντικό γρανάτζι για να μπορέσει να αναπτυχθεί και να εξελιχθεί και η ίδια η επιχείρηση. Σίγουρα όλα τα άλλα είναι εξίσου σημαντικά στην συνέχεια. Βεβαίως να αξιολογείται όπως σας ανέφερα παραπάνω και έπειτα πρέπει η εταιρεία να οργανώνει τις πωλήσεις της και την προβολή της τηρώντας του προϋπολογισμούς της και τον χρηματοοικονομικό της σχεδιασμό.

23. Πιστεύετε ότι το μέγεθος της επιχείρησης επηρέασε στην υιοθέτηση εργαλείων για τα παραπάνω συστήματα;

Όσο μεγαλώνει η εταιρεία προσθέτεις διαδικασίες γιατί πρέπει να ελέγχει περισσότερα πράγματα. Αλλιώς είναι στα τέσσερα άτομα αλλά όταν κάτι μεγαλώνει πρέπει να ενημερώνεται ο καθένας τι πρέπει να κάνει σε κάθε περίπτωση κλπ μέσα από διαδικασίες και να μην κολλάει σε περιπτώσεις αλλά και το ΔΣ να ελέγχει καλύτερα το τι μπορεί να έχει γίνει εσωτερικά της εταιρείας

24. Έχουν αλλάξει τα εργαλεία MCS που χρησιμοποιείτε στην διάρκεια της επιχείρησης, τι αποτελέσματα είχε η αλλαγή (αύξηση κερδοφορίας, προσέλκυση επενδυτών) και ποιοι λόγοι (εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες) την επέβαλλαν;

Φυσικά μια και μιλάμε για αρκετά χρόνια λειτουργίας, όλα αυτά έχουν συμβάλλει θετικά στην κερδοφορία της εταιρείας. Υπάρχει προσέλκυση επενδυτών και υπάρχει ενδιαφέρον καθώς η ομάδα μας γίνει ισχυρή και η κουλτούρα μας εδραιώνεται κάνοντας ελκυστική την εταιρεία.

25. Ποιος είναι ο ρόλος του CEO; Επηρεάζει στην φήμη και την γρήγορη ανάπτυξη της επιχείρησης;

Θεωρείται ότι είναι κομβικός γιατί από την αρχή ο ιδρυτής είναι το ίδιο πρόσωπο, ένα πρόσωπο που έφτασε την εταιρεία εδώ που είναι τώρα.

26. Η εφαρμογή εργαλείων MCS πώς συμβάλλει θετικά στην επιχείρηση Πιστεύετε ότι η Ελλάδα ευνοεί την δημιουργία start ups και την απρόσκοπτη συνέχισή τους; Αν ναι, αιτιολογείστε μας παρακαλώ την απάντηση.

Υπάρχουν νέες ιδέες και καλές ιδέες και σίγουρα έχουμε αρχίσει να βγαίνουμε από τα χρόνια της σκληρής κρίσης απλά για μένα ακόμη ο κόσμος δεν έχει ανοίξει τα μάτια για να δει τι επιχειρήσεις υπάρχουν δίπλα του. Αυτή τη στιγμή στην Θεσσαλονίκη υπάρχουν πάνω από 15 εταιρείες πληροφορικής είτε είναι ελληνικές είτε ξένες που μπορούν να απασχολήσουν προσωπικό και ο κόσμος να μην φύγει στο εξωτερικό και πέρα από αυτό στο κομμάτι βλέποντας και διεθνή forums αλλά και τα ετήσια βραβεία συνεχώς νέες επιχειρήσεις που δείχνει την τάση ότι υπάρχουν ιδέες και μπορούν να υλοποιούνται. Το αρνητικό φορολογικό περιβάλλον είναι τροχοπέδη αλλά υπάρχουν νέοι άνθρωποι ωστόσο που προσπαθούν το ένα βήμα παραπάνω. Υπάρχουν πολλοί ευτυχώς άνθρωποι που ψάχνονται λίγο παραπάνω. Έχουν μια βάση αλλά εδώ έρχονται με διάθεση για κάτι καλύτερο να αναπτυχθούν και να προοδεύουν. Ο μ.ο ηλικίας του προσωπικού της εταιρείας είναι 27 ετών και αυτό δείχνει ότι επενδύουμε σε νέους ανθρώπους με όρεξη, σε νέα μυαλά.

ST4

1. Περιγράψτε μας παρακαλώ την δραστηριότητά σας.

Η εταιρεία αναπτύσσει λογισμικό προσομοίωσης και συγκεκριμένα εμείς εστιάζουμε στην αγορά των οθονών αφής αρχικά και ο,τιδήποτε έχει να κάνει με touch switches και touch controls, φτάνει μέχρι κουμπιά, touch buttons, touch wheels και όλα αυτά και οι βιομηχανίες που χρησιμοποιούν αυτά είναι τα πάντα σήμερα, από τα κλασικά κινητά τηλέφωνα, είδη νοικοκυριού μέχρι αυτοκινητοβιομηχανίες που σήμερα στα αυτοκίνητα πια όλα γίνονται touch, aerospace που πλέον μπαίνουν touch screens αλλά πλέον και στο πιλοτήριο μπαίνουν οθόνες αφής για πολλούς λόγους που έχουν να κάνουν με αντοχή, με edging κλπ. Μετά είναι τα home appliances από καφετιέρες μέχρι πλυντήρια. Είναι ένα standard προϊόν αλλά σε κάποιον πελάτη μπορούμε να το κάνουμε custom να μας ζητήσει και να το παραμετροποιήσουμε για να το ταιριάξει στην δική του παραγωγή. Γενικά είναι ένα και υπάρχουν και νεότερες εκδόσεις μέχρι σήμερα. Πώς λειτουργεί αυτό; Το πουλάμε σε αυτούς που φτιάχνουν τις οθόνες αφής. Αυτός κάνει την σχεδίαση, χρησιμοποιεί το λογισμικό μας και δοκιμάζει πράγματα πριν τα κατασκευάσει, να δοκιμάσει αν θα κάνει μεγάλη ή μικρή, τι μέταλλα, αν θα βάλει αυτό ή το άλλο τσιπάκι, θα βάλει χοντρό ή λεπτό τζάμι, ποια τεχνολογία θα χρησιμοποιήσει, στα καλώδια τι θα βάλει και μέσα από το προϊόν μας τρέχει αυτές τις προσομοιώσεις για να δει πως συμπεριφέρεται το touch χωρίς να το κατασκευάσει, γιατί αλλιώς θα πρέπει να το φτιάξει, να πάει στο εργαστήριο να το μετρήσει και αυτό είναι κόστος και χρήμα. Με το λογισμικό μας μπορεί να κάνει όλο αυτό στον υπολογιστή του.

2. Πότε ιδρύθηκε η εταιρεία σας, πού, με πόσα άτομα και πόσα άτομα απαριθμεί τώρα; Το 2015. Όταν ιδρύθηκε ήμασταν 5 άτομα και τώρα είμαστε 25. Μέσα σε τέσσερα χρόνια.

3. Πως αποδίδεται τον προσδιορισμό start up στην επιχείρησή σας (καινοτομία, γρήγορη ανάπτυξη, δυναμικό περιβάλλον); Έχει ξεφύγει από τον ορισμό του start up;

Όχι δεν θα το έλεγα γιατί εξαρτάται πως το ορίζεις και το start up αλλά συνεχίζουμε και λειτουργούμε σε επίπεδο start up, αναπτυσσόμαστε, έχουμε τα πάνω και τα κάτω μας, είμαστε σε φάση που μια μέρα λέμε θα κατακτήσουμε τον κόσμο και την άλλη μέρα λέμε θα κλείσουμε. Δεν έχει σταθεροποιηθεί η κατάσταση, η εταιρεία, κυνηγός τον κάθε πελάτη, δεν είμαστε ακόμη βιώσιμη εταιρεία για αυτό έχουμε πάρει και funding και επίσης αλλάζουμε πάρα πολύ γρήγορα διαδικασίες ή στόχους. Την μια βδομάδα λέμε ότι θα απευθυνθούμε μόνο σε αυτούς που κάνουν home appliances και την άλλη σε αυτοκινητοβιομηχανίες. Δυναμικό περιβάλλον όπου η τεχνολογία παίζει πάρα πολύ σημαντικό ρόλο.

4. Η ιδέα που βασίστηκε το εγχείρημα αυτό πώς προέκυψε;

Ξεκινώντας εστίασαμε να χτυπήσουμε το touch screen και στην πορεία είδαμε ότι όλα τα υπόλοιπα, buttons, sliders κλπ είναι πολύ περισσότερα. Έτσι κάνουμε στροφή το προϊόν προς τα εκεί. Η ιδέα λοιπόν που αναπτύχθηκε το προϊόν έχει αλλάξει βλέποντας που πάει η αγορά. Το feedback που πήραμε μας έκανε να πάμε αλλού. Είναι το standard που συμβαίνει σε μια startup, να ξεκινάει με μια ιδέα να λέει αυτό είναι το προϊόν το βγάζει και βλέπει ότι έχει κάνει λάθος. Το γυρίζει πίσω το ξανασχεδιάζει και χτυπάς αυτό που πραγματικά υπάρχει.

5. Περιγράψτε μας τα χαρακτηριστικά του CEO της εταιρείας σας (ηλικία, φύλο, σπουδές, εργασιακή εμπειρία σχετική ή όχι και σε τι ακριβώς)

Είμαστε δύο co-founders και οι υπόλοιποι είναι προσωπικό που προσελήφθη. Είμαστε σχετικοί με το αντικείμενο, απόφοιτοι πληροφορικής με μεταπτυχιακό και κάποια χρόνια σχετικής εμπειρίας και το έχουμε μοιρασμένο. Ότι έχει να κάνει με το προϊόν το αποφασίζει ο άλλος το αποφασίζει ο άλλος ιδρυτής, ότι έχει να κάνει με το business- εμπορικό τα αποφασίζω εγώ αλλά γενικά τα συζητάμε. Θα συζητήσουμε και καλό είναι να φτάσουμε σε κάτι που συμφωνούμε και οι δύο και αν δεν συμφωνούμε τουλάχιστον ο καθένας να πάρει απόφαση στον τομέα ευθύνης του.

6. Έχετε σχεδιάσει το business plan για το εγχείρημά σας έχοντας θέσει τους στόχους από την δραστηριότητά σας και πώς αυτοί θα επιτευχθούν;

Πριν την έναρξη της εταιρείας, ναι σαφώς κάτι βέβαια υποτυπώδες.

7. Ποιος ανέπτυξε το business plan; Έγινε στο εσωτερικό της εταιρείας ή απευθυνθήκατε σε εξωτερικό εξειδικευμένο σύμβουλο;

Υπήρχε ένα business plan που αρχικά το φτιάξαμε εμείς μόνοι μας, μας είχαν προτείνει κάποιοι εξωτερικά να μας βοηθήσουν αλλά μας έκαναν και πρόταση αλλά τα λεφτά τα οποία ζήτησαν κρίναμε εμείς ότι δεν ήταν αντάξια για την δουλειά που θα έκαναν. Τελικά κάναμε το πλάνο μόνοι μας και ως συνήθως έπεσε όλο έξω χωρίς αυτό να σημαίνει ότι αν δεν το κάναμε εμείς θα μας έβγαине. Και ίσα ίσα τώρα έχοντας περισσότερη εμπειρία και κοιτώντας πίσω ευτυχώς που δεν το έδωσα κάπου έξω και τουλάχιστον κάνοντας το εγώ, βγήκε λάθος και τώρα ξέρω γιατί ήταν λάθος και το διορθώνω. Αν το είχε κάνει κάποιος εξωτερικός με την δική του οπτική γωνία και σκεπτικό δεν θα κέρδιζα κάτι. Τώρα μαθαίνω από την εμπειρία και από το λάθος μου. Συνεχώς αλλάζει είτε έχει να κάνει με το προϊόν είτε στον στόχο πελατών, η οργάνωση της εταιρείας. Κάθε μήνα κάνουμε επαναξιολόγηση.

8. Πώς παρακολουθείτε την επίτευξη των στόχων που περιλαμβάνει αυτό το business plan;

Η εταιρεία είναι χωρισμένη σε δυο τμήματα, το ένα είναι το προϊόν και το άλλο είναι το commercial. Το ένα το τρέχει ο ένας και το άλλο ο άλλος. Έχουμε ένα ετήσιο πλάνο και

ετήσιους στόχους. Όσο πιο μακριά στο χρόνο είναι πιο ασαφές, πχ πρέπει να έχουμε ένα καινούργιο versus του προϊόντος προκειμένου να πετύχουμε, είναι τόσο ασαφές αλλά όσο γυρνάμε πιο κοντά στο χρόνο, στο άμεσο μέλλον τόσο αυτό αποκτά λεπτομέρεια, πάμε από το ετήσιο στο τριμηνιαίο, μηνιαίο και εβδομαδιαίο, κάθε τέλος της εβδομάδας προγραμματίζουμε το επόμενο με βάση το μηνιαίο κοκ. Το κάθε κομμάτι έχει υποκομμάτια. Υπάρχει μια ομάδα που κάνει μόνο sales, μια ομάδα του marketing, μια ομάδα που κάνει μόνο support και πάει λέγοντας. Κάθε μονάδα χωριστά έχει τους δικούς της στόχους αλλά και κοινούς σας unit και η κάθε ομάδα κάνει καθημερινά meeting και το meeting αυτό είναι μιάξιμουμ μισή ώρα και σ' αυτό εξετάζουμε πώς πήγε η προηγούμενη μέρα και αν υπάρχουν προβλήματα που μπορούμε να λύσουμε στην αρχή περίπου της ημέρας. Μια φορά την εβδομάδα, συναντιόμαστε όλοι, όλες οι ομάδες και κάνουμε ένα meeting μια ενημέρωση περίπου μια ώρα για να είμαστε όλοι aligned στο τι συμβαίνει και που βρισκόμαστε και πως είμαστε στους στόχους και μπορεί ο ένας να βοηθηθεί από τον άλλον. Μια φορά τον μήνα επίσης συναντιέται όλη η εταιρεία και εκεί ο καθένας λέει τα πάντα σε ο,τι αφορά.

9. Έχει υιοθετήσει η επιχείρησή σας συστήματα ελέγχου διοίκησης και αν ναι πόσο γρήγορα και σε ποιους τομείς;

Τώρα προσπαθούμε να δημιουργήσουμε τέτοιες δομές.

10. Παρακολουθείτε το κόστος λειτουργίας της δραστηριότητάς σας;

Εννοείται, κάποιες φορές μας ξεφεύγει αλλά προσπαθούμε στενά.

11. Καθορίζετε το κόστος λειτουργίας ανά προϊόν ή υπηρεσία; Ποια μέθοδο κοστολόγησης ακολουθείτε;

Υπολογίζουμε το κόστος ανά προϊόν το οποίο γενικά είναι ένα με κάποιες κατά περίπτωση αναπροσαρμογές.

12. Ποια ήταν η πηγή χρηματοδότησης για την επιχείρησή σας (ιδία κεφάλαια, τραπεζικός δανεισμός, επιδότηση);

Στην αρχή ξεκινήσαμε μόνοι μας, οι δύο co-founders και μετά πήραμε ένα funding. ΕΣΠΑ είχαμε πάρει αλλά δεν το τρέξαμε γιατί δεν είχαμε λεφτά, το ΕΣΠΑ είναι συγχρηματοδότηση και πληρώνεται στο τέλος. Οπότε το κερδίσαμε αλλά δεν το αξιοποιήσαμε ποτέ.

13. Πώς έχετε μεταδώσει τους στόχους σας στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής σας;

Οι στόχοι είναι ανακοινωμένοι. Βγαίνουν στην αρχή της χρονιάς, αναρτώνται σε έναν πίνακα, online δεν είναι physical και τους βλέπουν όλοι. Πάμε και κοιτάμε που είμαστε σε σχέση με τον στόχο άρα ταυτόχρονα όλοι βλέπουν που είμαστε.

14. Ποια εργαλεία χρησιμοποιείται για τον έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί η startup σας;

- A) Ύπαρξη οργανογράμματος
- B) Περιγραφή θέσεων εργασίας
- Γ) Καθορισμός στόχων ανά θέση εργασίας
- Δ) Περιγραφή καθηκόντων ανά θέση εργασίας
- Ε) Παροχή κινήτρων για την επίτευξη των στόχων ανά θέση εργασίας
- ΣΤ) Σύνδεση αμοιβής με ατομική επίδοση
- Ζ) Προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού
- Η) Άλλο
- Θ) Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των απασχολουμένων σας (ηλικία, εκπαίδευση, εμπειρία);

Σε αυτούς τους ρυθμούς ουσιαστικά μπήκαμε από πέρυσι. Πρωτίτερα ήταν πιο χύμα τα πράγματα γιατί ήμασταν 10 άτομα. Τώρα αναθέτονται συγκεκριμένα πράγματα, ο ρόλος, οι στόχοι, τι skills πρέπει να έχει. Πιο μπροστά ζητούσαμε προγραμματιστή και αυτό που του ζητούσαμε ήταν να προγραμματίζει. Τώρα είναι σαφώς πιο καθορισμένα. Είναι νέοι άνθρωποι, στο commercial κομμάτι είναι κυρίως μηχανικοί που έχουν εμπειρία και εξειδίκευση στις πωλήσεις (ή έχουν κάποιο MBA) και η ηλικία είναι από 25-40.

15. Με ποιο από τα παρακάτω εργαλεία αξιολογείτε το προσωπικό σας:

- 1) γραπτοί στόχοι επίδοσης
- 2) εκθέσεις αξιολόγησης επίδοσης
- 3) μέθοδος κρίσιμου περιστατικού
- 4) ατομικά προωθητικά προγράμματα

Προσπαθούμε να κάνουμε μια φορά το τρίμηνο με εκθέσεις αλλά δεν τα καταφέρνουμε από έλλειψη χρόνου και το κάνουμε τελικά μια φορά το εξάμηνο. Αποδίδει εκτός ελαχίστων εξαιρέσεων. Όταν δίνεις feedback και είναι ειλικρινές το εκτιμούν όλοι. Τους αρέσει να λες την σκληρή αλήθεια, να μην το στρογγυλεύεις πάντα με ωραίο τρόπο. Δεν είσαι καλός σε κάτι αλλά δεν θα μειωθεί ο μισθός σου, αλλά λέμε δεν είσαι καλός σε αυτό, έλα να δούμε τι μπορούμε να κάνουμε να το βελτιώσουμε. Πάντα υπό αυτή την έννοια περιμένουν να τους πούμε που δεν είναι καλοί. Υπάρχουν έτσι βελτιώσεις και στις κρίσιμες περιπτώσεις που μελετούμε ανά περίπτωση.

16. Ποια εργαλεία από τα παρακάτω χρησιμοποιείτε για τον σχεδιασμό και εφαρμογή του marketing και τον έλεγχο των πωλήσεων;

- 25) Ανάπτυξη σχεδίου marketing

- 26) Έρευνα αγοράς
- 27) Έρευνα αγοράς για νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- 28) Σχεδιασμός προγράμματος πωλήσεων
- 29) Πρόγραμμα επικοινωνίας – διαφήμισης
- 30) Θέματα τιμολογιακής πολιτικής

Δεν υπάρχει τίποτα πέρα από τις βασικές αρχές, τα principles της εταιρείας (ειλικρίνεια, ήθος, ακεραιότητα), που να μην αλλάζει. Κάνουμε marketing σε ευρεία γκάμα και βρίσκουμε πελάτες αλλά και μας βρίσκουν, αυτό συνεχώς το κυνηγάμε για να καταρτίσουμε ένα σχέδιο πωλήσεων.

17. Πώς επιτύχατε τον σχεδιασμό της παραγωγής; Γίνεται δοκιμαστικός έλεγχος των προϊόντων-υπηρεσιών; Πώς υποστηρίζετε την διατήρηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος σας;

Το προϊόν μας φυσικά μπορεί να αναπτυχθεί κι άλλο, δεν είναι περιοριστικός ο όρος οθόνες αφής, έχει να κάνει με ότι έχει σχέση με την touch τεχνολογία. Αυτή την στιγμή έχουμε roadtrip για δύο χρόνια μπροστά. Συνεχώς υπάρχει δοκιμαστικός έλεγχος, υπάρχει ένα αρμόδιο τμήμα το QA που συνεχώς κάνει ελέγχους. Μπαίνει ένα feature, το ελέγχουν. Για να το κάνουν μπορεί να περάσει μια βδομάδα και στο ενδιάμεσο να ξαναμπει κάτι το οποίο πρέπει να ελέγξουν πάλι οπότε είναι συνεχώς.

18. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιείτε για τον προγραμματισμό της δραστηριότητάς σας (Ανάπτυξη προϋπολογισμών, Πρόβλεψη πωλήσεων, Ταμειακό προϋπολογισμό, Προϋπολογισμό επενδύσεων, Τεχνικές αξιολόγησης επενδύσεων)

Καταρτίζουμε προϋπολογισμούς και αξιολογούνται συνεχώς. Στο εξάμηνο κάνουμε απολογισμό και βλέπουμε μήπως χρειαστούμε διορθωτικές κινήσεις.

19. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιείτε για τον έλεγχο του προγραμματισμού της δραστηριότητάς σας (ανάλυση αποκλίσεων μεταξύ προϋπολογιστικών και απολογιστικών ποσών, έλεγχος αποδοτικότητας της επένδυσης, έλεγχος κερδοφορίας παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών σε σχέση με τον προγραμματισμό, έλεγχος κερδοφορίας πελατών σε σχέση με τον προγραμματισμό)

Κάθε εξάμηνο κάνουμε απολογισμό σε ότι εφαρμόσαμε και βλέπουμε αν χρειάζονται διορθώσεις. Τι αποκλίσεις είχαμε, τι μας έφεραν οι πελάτες, αν το προϊόν μας έφερε τα αναμενόμενα όσα είχαμε υπολογίσει.

20. Αξιολογήστε τον ανταγωνισμό που υπάρχει και πώς τον παρακολουθείτε;

Υπάρχει ανταγωνισμός, δύο μεγάλες εταιρείες και μία που είναι και αυτή start up. Παγκόσμιος ανταγωνισμός όχι στην Ελλάδα. Η εταιρεία απευθύνεται στην παγκόσμια αγορά.

21. Ποια τα εργαλεία που εφαρμόζετε στην διαχείριση των εταιρικών σχέσεων;

- a. Συστήματα παρακολούθησης συνεργατών
- b. Ορόσημα εταιρικών σχέσεων
- c. Σχέδιο ανάπτυξης εταιρικών σχέσεων

Οι εταιρικές σχέσεις είναι στο commercial κομμάτι. Εφαρμόζουμε πολιτικές εταιρικών σχέσεων. Όταν αφορά σε έκθεση που θα πάμε να πουλήσουμε το προϊόν, αυτό το βλέπει το marketing. Υπάρχει ενδιαφέρον για επενδυτή και προσπαθούμε να είμαστε ανταγωνιστικοί.

22. Ποια από τα παρακάτω συστήματα ελέγχου διοίκησης θεωρείται πιο διαδεδομένο και κρίσιμο;

- a. Σχεδιασμός ανθρωπίνων πόρων
- b. Στρατηγικός σχεδιασμός
- c. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός
- d. Αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού
- e. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση
- f. Ανάπτυξη προϊόντος
- g. Διοίκηση πωλήσεων – marketing
- h. Διαχείριση εταιρικών σχέσεων

Δεν μπορείς να επιλέξεις, γιατί είναι κύκλος. Πρέπει να κάνεις πωλήσεις για να υπάρχει εταιρεία αλλά πρέπει να έχεις προϊόν να κάνεις πωλήσεις. Πρέπει να βρεις το σωστό balance, πόσα άτομα προσωπικό, πόσα έξοδα κλπ. Δεν μπορείς να επιλέξεις.

23. Πιστεύετε ότι το μέγεθος της επιχείρησης επηρέασε στην υιοθέτηση εργαλείων για τα παραπάνω συστήματα;

Σίγουρα αλλά πρέπει να υπάρχουν εργαλεία εξ αρχής, θα έχουν μικρότερη χρήση και εμβέλεια, αλλά θα είναι κάτι έτοιμο που θα συνεχίζει να προσφέρει ανταγωνισμό καθώς μεγαλώνει η επιχείρηση.

24. Έχουν αλλάξει τα εργαλεία MCS που χρησιμοποιείτε στην διάρκεια της επιχείρησης, τι αποτελέσματα είχε η αλλαγή (αύξηση κερδοφορίας, προσέλκυση επενδυτών) και ποιοι λόγοι (εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες) την επέβαλλαν;

Τον τρόπο διοίκησης τον έχουμε αλλάξει ριζικά. Μέχρι τα 10 άτομα ήταν φλατ, μαζευόμασταν μιλούσαμε αλλά τώρα αυτό δεν είναι εφικτό. Υπάρχουν ομάδες υπεύθυνοι ιεραρχία καθήκοντα αλλιώς δεν γίνεται. Προσπαθούμε να είμαστε βιώσιμοι, να έχουμε κερδοφορία και να είμαστε περισσότερο ελκυστικοί σε επενδυτές.

25. Ποιος είναι ο ρόλος του CEO; Επηρεάζει στην φήμη και την γρήγορη ανάπτυξη της επιχείρησης;

Συμβάλλει πολύ ο καθένας στο κομμάτι του και επηρεάζει τα αντίστοιχα τμήματα της εταιρείας.

26. Η εφαρμογή εργαλείων MCS πώς συμβάλλει θετικά στην επιχείρηση; Πιστεύετε ότι η Ελλάδα ευνοεί την δημιουργία start ups και την απρόσκοπτη συνέχισή τους; Αν ναι, αιτιολογείστε μας παρακαλώ την απάντηση.

Έτσι όλως τα αναλύσαμε πιστεύω ναι αλλά σε ότι αφορά το δεύτερο ερώτημα η απάντηση είναι όχι. Πολύ ξεκάθαρο. Ρωτούν τι θα θέλατε να κάνει το κράτος για σας; Και απαντάω απολύτως τίποτα, αν μας αφήσει και δεν μας ενοχλεί θα είναι το ιδανικό. Ας μην ασχολείται, πολύ γραφειοκρατία, χαρτιά και χάσιμο χρόνου και περιπλέκει τα πράγματα. Χρονοβόρες διαδικασίες. Π.χ. για να πάρεις e-banking statement που είναι εφικτό με ένα κλικ πρέπει να πηγαίνεις στην τράπεζα. Πρέπει να αναρτάς τον ισολογισμό στο site σου που πρέπει να προσελκύεις πελάτες και είναι θέμα marketing. Δεν υπάρχει αντίληψη του τι είναι πρόβλημα. Ας μας αφήσει να κάνουμε την δουλειά μας και μετά ας έρθει να μας φορολογήσει. Κανείς δεν είπε το αντίθετο. Δεν υπάρχει έτσι περιθώριο για ανάπτυξη.

ST5

1. Περιγράψτε μας παρακαλώ την δραστηριότητά σας.

Η εταιρεία δίνει υπηρεσίες ανάπτυξης πακέτων λογισμικού, αναπτύσσουμε λογισμικό, φτιάχνουμε software. Και custom κυρίως, CMS και σε διάφορες πλατφόρμες ανοιχτού κώδικα.

2. Πότε ιδρύθηκε η εταιρεία σας, πού, με πόσα άτομα και πόσα άτομα απαριθμεί τώρα;

Το 2010 ξεκίνησε, για τα τέσσερα πρώτα ήμουν εγώ μόνος ο ιδρυτής και τώρα μαζί με συνεργάτες είμαστε είκοσι άτομα.

3. Πως αποδίδεται τον προσδιορισμό start up στην επιχείρησή σας (καινοτομία, γρήγορη ανάπτυξη, δυναμικό περιβάλλον);

Λειτουργήσα σε ένα δυναμικό περιβάλλον, με καινοτόμο τρόπο λειτουργίας ωστόσο πλέον είμαστε well-established εταιρεία, το break even, η κερδοφορία ήρθαν γρήγορα.

4. Η ιδέα που βασίσθηκε το εγχείρημα αυτό πώς προέκυψε;

Υπάρχει τεράστια ανάγκη στην αγορά, γεωμετρικά αυξάνεται η ζήτηση. Υπολειπόμαστε σαν προσφορά σε σχέση με την ζήτηση που υπάρχει. αμέσως μετά τις σπουδές στην πληροφορική, η ιδέα ήρθε από ανάγκη για βιοπορισμό και έτσι σε ένα δωμάτιο του πατρικού μου σπιτιού με τα καναρίνια του πατέρα μου με 3-4 υπολογιστές ξεκίνησα να πειραματίζομαι

σε κάποια software. Δεν είδα τι θα ερχόταν αλλά οι καλοί προγραμματιστές είδα ότι απορροφώνται αμέσως. Υπάρχει τεράστια ζήτηση και όχι αντίστοιχη προσφορά.

5. Περιγράψτε μας τα χαρακτηριστικά του CEO της εταιρείας σας (ηλικία, φύλο, σπουδές, εργασιακή εμπειρία σχετική ή όχι και σε τι ακριβώς)

Είμαι 37 ετών, σπουδές στην πληροφορική και κατευθείαν εργασία. Οι προγραμματιστές οι καλοί γενικά δεν κάνουν μεταπτυχιακά, απορροφούνται κατευθείαν.

6. Έχετε σχεδιάσει το business plan για το εγχείρημά σας έχοντας θέσει τους στόχους από την δραστηριότητά σας και πώς αυτοί θα επιτευχθούν;

Όχι δεν υπήρχε κάτι στο μυαλό μου. Το μόνο πράγμα που είπα είναι ότι όλα τα πράγματα τα αναλαμβάνω εγώ, όσα περισσότερα πράγματα γίνεται περνάνε από μας, κάθε φορά που ασχολούμαστε με έναν πελάτη θα βάζουμε το όνομά μας, ότι ασχοληθήκαμε με αυτόν τον πελάτη. Ακόμη και άλλος να μας δώσει το έργο θα βάλουμε το δικό μας όνομα.

7. Ποιος ανέπτυξε το business plan; Έγινε στο εσωτερικό της εταιρείας ή απευθυνθήκατε σε εξωτερικό εξειδικευμένο σύμβουλο; Ένα ερώτημα που έχει απαντηθεί.

Ακόμη και να το είχα κατά νου θα το έκανα μόνος μου.

8. Πώς παρακολουθείτε την επίτευξη των στόχων που περιλαμβάνει αυτό το business plan;

Όταν θέτουμε στόχους προσπαθούμε να τηρούμε προθεσμίες. Τα πάντα σε μας είναι deadlines (σ.σ. προθεσμίες) και χρησιμοποιούμε project management εργαλεία προκειμένου να ξέρουμε αν τηρούνται χρονικά πλαίσια εργασιών. Τα reports που παίρνουμε από εδώ μας βοηθούν να παρακολουθούμε να πετυχαίνουμε τους στόχους μας.

9. Έχει υιοθετήσει η επιχείρησή σας συστήματα ελέγχου διοίκησης και αν ναι πόσο γρήγορα και σε ποιους τομείς;

Ναι τα τελευταία χρόνια που αυξήθηκε το προσωπικό. Υπάρχει το προγραμματιστικό τμήμα, το οποίο χωρίζεται σε τμήματα και αυτό, το κομμάτι του design, υπάρχει το κομμάτι των πωλήσεων, του support, των επικοινωνιών. όλα αυτά πλέον ελέγχονται.

10. Παρακολουθείτε το κόστος λειτουργίας της δραστηριότητάς σας;

Εννοείται, δεν έχουμε βέβαια καθημερινή ανάγκη για παρακολούθηση.

11. Καθορίζετε το κόστος λειτουργίας ανά προϊόν ή υπηρεσία; Ποια μέθοδο κοστολόγησης ακολουθείτε;

το ελέγγω με εξωτερικό συνεργάτη. Το κόστος λειτουργίας ανά προϊόν βέβαια το παρακολουθούμε βάσει της ανάπτυξης, βάζουμε τους στόχους και βλέπουμε πόσο κάναμε να φτάσουμε ως εκεί, με Μ.Ο αναγκαστικά.

12. Ποια ήταν η πηγή χρηματοδότησης για την επιχείρησή σας (ιδία κεφάλαια, τραπεζικός δανεισμός, επιδότηση);

Ένας γονικός χώρος, ένα δωμάτιο με καναρίνια και πολύ πολύ δουλειά. Δεν ξέρω αν το διαβάσατε, είχε γραφτεί κι ένα άρθρο για τα καναρίνια.

Ναι το έχω διαβάσει, ένας χώρος που τα είχε ο πατέρας σας.

13. Πώς έχετε μεταδώσει τους στόχους σας στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής σας;

Είναι καίριο σημείο. Όλα είναι deadlines, αν δεν μπορείς να ακολουθήσεις αυτά η δουλειά σε πετάει έξω. Αυτά ορίζονται από μένα βασισμένα στις κλεισμένες συμφωνίες και μετά το κάθε τμήμα προσανατολίζει την εργασία του σε αυτές τις προθεσμίες. Ο πελάτης θα ακολουθήσει την ημέρα που εμείς θα του πούμε απλά εμείς αυτό πρέπει να το τηρήσουμε, μετά θα έχουμε πρόβλημα.

14. Ποια εργαλεία χρησιμοποιείται για τον έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί η startups σας;

A) Ύπαρξη οργανογράμματος

B) Περιγραφή θέσεων εργασίας

Γ) Καθορισμός στόχων ανά θέση εργασίας

Δ) Περιγραφή καθηκόντων ανά θέση εργασίας

Ε) Παροχή κινήτρων για την επίτευξη των στόχων ανά θέση εργασίας

ΣΤ) Σύνδεση αμοιβής με ατομική επίδοση

Z) Προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού

H) Άλλο

Θ) Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των απασχολουμένων σας (ηλικία, εκπαίδευση, εμπειρία);

το επίπεδο του προσωπικού είναι πανεπιστημιακό με φοβερά βιογραφικά, είμαστε είκοσι άτομα και εγώ 37 χρονών είμαι ο μεγαλύτερος. Ο καθένας προσπαθεί να πετύχει τους στόχους στο project του, ανήκει σε συγκεκριμένη ομάδα και διεκπεραιώνει συγκεκριμένα πράγματα. Η εκπαίδευση γίνεται από τους παλιούς, ορίζω εγώ τις αμοιβές .

15. Με ποιο από τα παρακάτω εργαλεία αξιολογείτε το προσωπικό σας:

1) γραπτοί στόχοι επίδοσης

2) εκθέσεις αξιολόγησης επίδοσης

3) μέθοδος κρίσιμου περιστατικού

4) ατομικά προωθητικά προγράμματα

Τα κίνητρα και η αξιολόγηση γίνονται από μέσα βάσει των deadlines. Ξεκάθαρα.

16. Ποια εργαλεία από τα παρακάτω χρησιμοποιείτε για τον σχεδιασμό και εφαρμογή του marketing και τον έλεγχο των πωλήσεων;

- 1) Ανάπτυξη σχεδίου marketing
- 2) Έρευνα αγοράς
- 3) Έρευνα αγοράς για νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- 4) Σχεδιασμός προγράμματος πωλήσεων
- 5) Πρόγραμμα επικοινωνίας – διαφήμισης
- 6) Θέματα τιμολογιακής πολιτικής

Μάρκετινγκ πλάνο δεν υπήρχε γιατί μας βρήκανε. Δεν έχουμε δώσει ευρώ γι αυτό. Και Ελλάδα και εξωτερικό. Ο αρχικός μας σχεδιασμός που τηρούμε ευλαβικά είναι να βάζουμε το όνομά μας σε καθετί που κάνουμε, ίσως αυτό είναι το marketing μας.

17. Πώς επιτύχατε τον σχεδιασμό της παραγωγής; Γίνεται δοκιμαστικός έλεγχος των προϊόντων-υπηρεσιών; Πώς υποστηρίζετε την διατήρηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος σας;

Φυσικά φυσικά η διαδικασία είναι πρόσφατη. Τώρα καταφέραμε να φτιάξουμε κάτι και να το τελειοποιήσουμε. Κάναμε χαρτογράφηση σε project management εργαλεία για να ξέρουμε χρονικά πλαίσια εργασιών, πόσο καθυστέρησε κάτι κλπ. Έτσι μπορούμε να έχουμε εικόνα. Πολλές φορές η εικόνα αυτή παραβιάζεται γιατί δεν τηρούμε το αρχείο έτσι όπως πρέπει να το κρατάμε οπότε τώρα έχουμε μπει σε μια άλλη διαδικασία. Κάνουμε καταγραφή του πως πρέπει να δουλεύουμε, κάνουμε καταγραφή του τι ξέρουμε, τι δεν ξέρουμε και βάζουμε τον κόσμο να δουλεύει με ένα συγκεκριμένο τρόπο. Καταγραφές καταγραφές. Π.χ σήμερα πρέπει να κάνεις αυτά, με συγκεκριμένο τρόπο και να το ενημερώσεις, αν δεν προλάβεις θα έχω θέμα. Το ενημερώνει ο καθένας και ο επικεφαλής θα τα μαζεύει.

18. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιείτε για τον προγραμματισμό της δραστηριότητάς σας (Ανάπτυξη προϋπολογισμών, Πρόβλεψη πωλήσεων, Ταμειακό προϋπολογισμό, Προϋπολογισμό επενδύσεων, Τεχνικές αξιολόγησης επενδύσεων)

Προχωράμε χωρίς να ενδιαφερόμαστε για επενδυτές, στην Ελλάδα σοβαρά δεν υπάρχει αυτό. Τα υπόλοιπα τηρούνται. Κάθε χρόνο τελειώνοντας το physical year κάνουμε απολογισμό αν και ενδιάμεσα παίρνουμε αποτελέσματα, και βλέπουμε που μπορεί να υπήρξε seasonality, πότε πήγαμε καλά, επίσης έχουμε και κάτι άλλο. Συχνά είναι καλό να βλέπεις πόσες φορές απέτυχες. Υπάρχουν πελάτες που δεν τους θέλαμε. Λόγω χρόνου, ποιότητας, ονόματος. Θέλουμε να στοχεύουμε σε καλούς πελάτες. Είναι μια δουλειά που υπάρχει κάτι πολύ φθηνό μέχρι και τρελά ποσά. Το ζητούμενο είναι ποιος είσαι και τι θέλεις να κάνεις.

19. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιείτε για τον έλεγχο του προγραμματισμού της δραστηριότητάς σας (ανάλυση αποκλίσεων μεταξύ προϋπολογιστικών και απολογιστικών ποσών, έλεγχος αποδοτικότητας της επένδυσης, έλεγχος κερδοφορίας παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών σε σχέση με τον προγραμματισμό, έλεγχος κερδοφορίας πελατών σε σχέση με τον προγραμματισμό)

Αυτό που μας ενδιαφέρει είναι να κερδίζουμε από τους πελάτες μας, τους πελάτες και να προχωράμε.

20. Αξιολογήστε τον ανταγωνισμό που υπάρχει και πώς τον παρακολουθείτε; ο ανταγωνισμός είναι μικρός. Στην Θεσσαλονίκη είναι άλλες δυο εταιρείες και στην Αθήνα οι κύριοι ανταγωνιστές, αλλά υπάρχει τόση ζήτηση... επίσης οι περισσότερες ακολουθούν το horizontal πολύ έντονα με αποτέλεσμα να σκάνε σαν εταιρείες. Καλύτερα να ξέρεις από την αρχή τι είσαι ικανός να κάνεις και έτσι να πας μέσα στην χρονιά.

21. Ποια τα εργαλεία που εφαρμόζετε στην διαχείριση των εταιρικών σχέσεων;

- a. Συστήματα παρακολούθησης συνεργατών
- b. Ορόσημα εταιρικών σχέσεων
- c. Σχέδιο ανάπτυξης εταιρικών σχέσεων

Σε συνεργάτες και σε όλα, αρχικά θα κλείσω την συμφωνία, την κοστολόγηση όλα εγώ και αναλόγως θα ακολουθήσω την πολιτική που πιστεύω. Δεν διακρίνω κάποιον εφάμιλλο στον τομέα μου.

22. Ποια από τα παρακάτω συστήματα ελέγχου διοίκησης θεωρείται πιο διαδεδομένο και κρίσιμο;

- a. Σχεδιασμός ανθρωπίνων πόρων
- b. Στρατηγικός σχεδιασμός
- c. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός
- d. Αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού
- e. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση
- f. Ανάπτυξη προϊόντος
- g. Διοίκηση πωλήσεων – marketing
- h. Διαχείριση εταιρικών σχέσεων

Προθεσμίες, αν τηρούνται τότε ανατροφοδοτούνται όλα. Αυτό κάνει μοναδική την υπηρεσία μας. Όλα τα άλλα έρχονται. Υπάρχουν περιπτώσεις που έχουμε βγει εκτός, έχουμε βγάλει ζημία, δεν έχουμε απολύσει κανέναν. Έχασε και η εταιρεία.

23. Πιστεύετε ότι το μέγεθος της επιχείρησης επηρέασε στην υιοθέτηση εργαλείων για τα παραπάνω συστήματα;

Προφανώς.

24. Έχουν αλλάξει τα εργαλεία MCS που χρησιμοποιείτε στην διάρκεια της επιχείρησης, τι αποτελέσματα είχε η αλλαγή (αύξηση κερδοφορίας, προσέλκυση επενδυτών) και ποιοι λόγοι (εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες) την επέβαλλαν;

Έχουν αλλάξει δομές, το πρόγραμμα, υπήρξε ανασυγκροτισμός, πρέπει να δώσεις αρμοδιότητες, damage control της αποτυχίας, πως μπορούμε να την γυρνάμε υπέρ μας. Πως μπορούμε να φτιάχνουμε καινούργια πράγματα. Πάντα υπάρχει ενδιαφέρον γενικά για χρηματοδότηση, σ'εμένα καθόλου, αλλά το ζητούμενο μας είναι να γίνουμε ελκυστικοί και για να γίνουμε πρέπει να λειτουργούμε safe. Αλλάζουμε συνεχώς τις δομές μας όταν κάτι δεν μας βγαίνει. Δυστυχώς η έλλειψη χρόνου δεν μας δίνει την δυνατότητα να τα δουλεύουμε όλα σωστά αλλά πρέπει. Το να κάνουμε πιο τακτικά meeting ήταν μια μεγάλη αλλαγή που είχε άμεσα αποτελέσματα.

25. Ποιος είναι ο ρόλος του CEO; Επηρεάζει στην φήμη και την γρήγορη ανάπτυξη της επιχείρησης;

Κομβικός, χάρη στην στοχοθέτηση που έβαλα από την αρχή και τον τρόπο λειτουργίας η εταιρεία έφτασε σε αυτό το σημείο.

26. Η εφαρμογή εργαλείων MCS πώς συμβάλλει θετικά στην επιχείρηση; Πιστεύετε ότι η Ελλάδα ευνοεί την δημιουργία start ups και την απρόσκοπτη συνέχισή τους; Αν ναι, αιτιολογείστε μας παρακαλώ την απάντηση.

Εννοείται φυσικά, βέβαια και εννοείται πως αστειεύομαι. Ο καθένας σκέφτεται να τελειώνει η δουλειά του. Πρέπει να επενδύσεις ότι βγάζεις γιατί αλλιώς θα στα πάρει το κράτος. Είμαστε σε μια διαρκή φάση επένδυσης και η φύση της δουλειάς μας είναι ένα unregulated μέρος, δεν υπάρχει καμία νομοθεσία, δεν υπάρχει ελληνική αγορά. Σκέφτηκα να πάω Αθήνα αλλά μου έφυγε. Η πληροφορική έχει κάτι πολύ καλό, αν κάποιος δεν σε πληρώσει του το κλείνεις και τελειώνει εκεί. Οι πελάτες μας είναι πολύ κοντά μας και φυσικά και απαιτούν να κάνουμε ελέγχους συνέχεια κλπ για ένα προϊόν. Υπάρχουν όλοι οι όροι προσυμφωνημένοι. Θα ήθελα να αλλάξει η ελληνική πραγματικότητα. Οι εργοδοτικές εισφορές είναι τόσο πολύ, μεγάλο κόστος. ΕΦΚΑ και έλεγχοι. Όλο το στήσιμο είναι παράλογο. Οι έλεγχοι έχουν χάσει το νόημα τους. Ήθελα να δουλέψω και δεν φανταζόμουν έτσι την εξέλιξη της δουλειάς. Πιο πολύ κινδύνους έβλεπα και εμπόδια, τα αποθεματικά, εισφορές, φπα, κλπ που μόνο πίσω σε πάνε και είδα ότι τελικά υπάρχουν πολύ που θέλουν να κάνουν το κομμάτι τους, πως θα κρύψουν εισοδήματα κλπ. Είναι επικίνδυνη η ελληνική αγορά να την μάθεις και να βγεις στο εξωτερικό αλλά όχι να ακολουθήσεις την ελληνική οργάνωση έξω. Υπάρχει στην ελληνική

αγορά η οριζόντια στόχευση, ενώ εμείς ακολουθούμε το vertical, το οποίο υπάρχει στη Ασία πχ, ένα προϊόν το κάνουμε καλύτερο, καλύτερο και καλύτερο.

ST6

1. Περιγράψτε μας παρακαλώ την δραστηριότητά σας.

Το soulscan είναι ένα εργαλείο αναζήτησης υπηρεσιών ψυχικής υγείας με στόχο να κατευθύνει και να καθοδηγήσει περισσότερο τον απλό χρήστη ως προς τι θα του ταίριαζε καλύτερα σαν θεραπευτική επιλογή με βάση ένα ερωτηματολόγιο που έχουμε σχεδιάσει το οποίο δίνει συνηθισμένες προτάσεις ανάλογα με τα στοιχεία του χρήστη που το συμπληρώνει. Δεν χρειάζεται εγγραφή, είναι ανώνυμο απλά μετά με link στα αποτελέσματα του καθενός υπάρχουν αντίστοιχα links και για τις θεραπευτικές κατηγορίες που προτείνονται. Επικοινωνεί ο ενδιαφερόμενος με κάποιον αν θέλει.

2. Πότε ιδρύθηκε η εταιρεία σας, πού, με πόσα άτομα και πόσα άτομα απαριθμεί τώρα; Φέτος ιδρύθηκε. Η ομάδα απαριθμεί δύο άτομα και είναι και ένα τρίτο, η Τόνια Γρηγοριάδου που ασχολείται με το κομμάτι των events.

3. Πως αποδίδεται τον προσδιορισμό start up στην επιχείρησή σας (καινοτομία, γρήγορη ανάπτυξη, δυναμικό περιβάλλον);

Είναι μια νεοφυής ιδέα, καινοτόμος, δεν έχουμε βρει κάτι αντίστοιχο ούτε παγκοσμίως. Υπάρχουν πλατφόρμες για αναζήτηση αλλά δεν υπάρχει κάτι εξειδικευμένο που κατευθύνει τον χρήστη. Το ερωτηματολόγιο που συμπληρώνει μπορεί να τον οδηγήσει είτε σε ψυχίατρο είτε σε ψυχολόγο. Υπάρχει και το κομμάτι της αυτοθεραπείας, αφορά κάποιον που έχει ένα ζήτημα.

4. Η ιδέα που βασίσθηκε το εγχείρημα αυτό πώς προέκυψε;

Λόγω της εμπειρίας μου ως ψυχίατρος είδα ότι έπρεπε να παραπέμψω ανθρώπους, είδα ότι δεν υπήρχε κάπου συγκεντρωμένα πληροφορίες για διάφορες θεραπευτικές τεχνικές και σχολές και σαν επέκταση αυτού πέρα από το να υπάρχουν συγκεντρωμένα αυτά θα μπορούσε να υπάρχει και ένα εργαλείο που να καθοδηγεί. Περίπου δυο χρόνια είναι που σχεδιάζεται αυτή η ιδέα, τον τελευταίο χρόνο ουσιαστικά σχεδιάσαμε την πλατφόρμα, το κομμάτι του web κλπ.

5. Περιγράψτε μας τα χαρακτηριστικά του CEO της εταιρείας σας (ηλικία, φύλο, σπουδές, εργασιακή εμπειρία σχετική ή όχι και σε τι ακριβώς)

Είμαι 40 ετών, η εμπειρία μου ως ψυχίατρος με οδήγησε σε αυτό το βήμα.

6. Έχετε σχεδιάσει το business plan για το εγχείρημά σας έχοντας θέσει τους στόχους από την δραστηριότητά σας και πώς αυτοί θα επιτευχθούν;

Υπάρχει η έννοια της κερδοφορίας, προϋπήρχε αλλά ήταν σε εμβρυική φάση.

7. Ποιος ανέπτυξε το business plan; Έγινε στο εσωτερικό της εταιρείας ή απευθυνθήκατε σε εξωτερικό εξειδικευμένο σύμβουλο;

Μόνος μου το συνέταξα, έπειτα άρχισα να συζητώ το it για την ιστοσελίδα, το στήσιμο και απέκτησα συνεργάτη. Ακολούθησα την αρχική σκέψη τα έσοδα να έχουν την μορφή μια ετήσιας ή κάτι ανάλογο συνδρομής από τους επαγγελματίες υγείας, δεν απευθύνθηκα σε κάποιον ειδικό. Έχει αλλάξει και αλλάζει, λόγω άγνοιας, συνεργαστήκαμε με το ok thess και έχει γίνει πιο πολύπλοκο και σύνθετο, το αναπροσαρμόζουμε ακόμη και σήμερα, αλλά πάντα με την δική μου καθοδήγηση.

8. Πώς παρακολουθείτε την επίτευξη των στόχων που περιλαμβάνει αυτό το business plan;

Γενικά προσπαθούμε να ενημερώνουμε τακτικά τα social media, fb και linkedn, προσπαθούμε να κρατάμε το κοινό που έχουμε και με τις εκδηλώσεις που κάνουμε, τα άρθρα που ανεβάζουμε οπότε μέσω των analytics που χρησιμοποιούμε και μελετάμε βλέπουμε πόση αλληλεπίδραση υπάρχει με τον κόσμο. Δραστηριοποιείται και ο ίδιος ο κόσμος κυρίως στην σελίδα μας. Ξεκινήσαμε και μια σειρά εκδηλώσεων που θα γίνουν εντός φθινοπώρου, έχουμε υλοποιήσει κάποια, έχουμε έρθει σε άμεση επαφή με τον κόσμο, πήραμε κάποια στοιχεία οπότε μπορούμε να βελτιωνόμαστε. Είμαστε μικρή ομάδα, οπότε reports ακόμη δεν καταρτίζουμε γιατί είμαστε ευέλικτοι. Στην πορεία θα χρειαστούν και άλλα εσωτερικά εργαλεία σίγουρα.

9. Έχει υιοθετήσει η επιχείρησή σας συστήματα ελέγχου διοίκησης και αν ναι πόσο γρήγορα και σε ποιους τομείς;

Φαντάζομαι ότι εκεί και μακάρι να οδηγηθούμε εκεί. Τώρα ουσιαστικά ξεκινήσαμε.

10. Παρακολουθείτε το κόστος λειτουργίας της δραστηριότητάς σας;

Αλοίμονο αν δεν παρακολουθούσαμε το κόστος λειτουργίας μας και φαντάζομαι στο μέλλον η παρακολούθησή του θα γίνει πιο πολύπλοκη, αλλά πρέπει να το τηρώ γιατί το ζητούμενο είναι να αξίζει όλο αυτό το εγχείρημα.

11. Καθορίζετε το κόστος λειτουργίας ανά προϊόν ή υπηρεσία; Ποια μέθοδο κοστολόγησης ακολουθείτε;

Κοστολογούμε την υπηρεσία και είμαστε σε φάση που όλο αυτό αναπροσαρμόζεται για να καλύψει περισσότερους παράγοντες.

12. Ποια ήταν η πηγή χρηματοδότησης για την επιχείρησή σας (ιδία κεφάλαια, τραπεζικός δανεισμός, επιδότηση);

Ίδια κεφάλαια με πολύ δουλειά.

13. Πώς έχετε μεταδώσει τους στόχους σας στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής σας;

επειδή είμαστε σε πρώιμο στάδιο, συζητούμε πολύ. Και τα δύο άτομα που συνεργάζομαι πίστεψαν φουλ στην ιδέα και μου είπαν μην έχεις έννοια, θα τα καταφέρουμε! Θέλεις να πετύχεις κάτι σπουδαίο. Υποστηρίζουν την ιδέα με πολύ δουλειά και προθυμία και συνεχή ενημέρωση. Όσο πιο πολύ πιστεύεις μια ιδέα, τόσο πιο εύκολα και ωραία θα βρεις την λύση για να το πας παραπέρα.

14. Ποια εργαλεία χρησιμοποιείται για τον έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί η startups σας;

A) Ύπαρξη οργανογράμματος

B) Περιγραφή θέσεων εργασίας

Γ) Καθορισμός στόχων ανά θέση εργασίας

Δ) Περιγραφή καθηκόντων ανά θέση εργασίας

E) Παροχή κινήτρων για την επίτευξη των στόχων ανά θέση εργασίας

ΣΤ) Σύνδεση αμοιβής με ατομική επίδοση

Z) Προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού

H) Άλλο

Θ) Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των απασχολουμένων σας (ηλικία, εκπαίδευση, εμπειρία);

Τα κορίτσια έχουν σπουδάσει οικονομικά, είναι μικρές, 26-27 χρονών, έχουμε ξεχωρίσει σε αυτή την φάση τι θα κάνει ο καθένας και τα άλλα θα έρθουν.

15. Με ποιο από τα παρακάτω εργαλεία αξιολογείτε το προσωπικό σας:

1) γραπτοί στόχοι επίδοσης

2) εκθέσεις αξιολόγησης επίδοσης

3) μέθοδος κρίσιμου περιστατικού

4) ατομικά προωθητικά προγράμματα

Έχουμε μιλήσεις για γραπτούς στόχους επίδοσης με το πέρας του έτους, για να μπορούμε να αξιολογήσουμε όλη την χρονιά.

16. Ποια εργαλεία από τα παρακάτω χρησιμοποιείτε για τον σχεδιασμό και εφαρμογή του marketing και τον έλεγχο των πωλήσεων;

1) Ανάπτυξη σχεδίου marketing

- 2) Έρευνα αγοράς
- 3) Έρευνα αγοράς για νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- 4) Σχεδιασμός προγράμματος πωλήσεων
- 5) Πρόγραμμα επικοινωνίας – διαφήμισης
- 6) Θέματα τιμολογιακής πολιτικής

Με την υπεύθυνη συζητούμε πάρα πολύ και προσπαθούμε να γίνουμε γνωστοί άμεσα στο ευρύ κοινό. Την σημερινή εποχή πιο άμεσα και συνηθισμένο κομμάτι από το digital δεν υπάρχει. Έτσι σκεφτήκαμε να χτίζουμε σιγά σιγά την σελίδα, να την κοινοποιούμε φραστικά σε φίλους, γνωστούς και να εμπλουτίζουμε το εγχείρημα με άρθρα κλπ από ψυχιάτρους. Ανεβάζουμε περιεχόμενο για να κρατάμε τους χρήστες. Δυο με τρεις αναρτήσεις την εβδομάδα, η διοργάνωση των εκδηλώσεων που θέλουμε να τρέξουμε είναι επίσης πολύ σημαντικό κομμάτι. Εκεί παίρνεις πάρα πολλές πληροφορίες. Το άμεσο πλάνο είναι αυτό. Είναι κάτι που ούτως ή άλλως μπορεί αυτή η υπηρεσία μπορεί να αλλάξει. Πειραματιζόμαστε συνεχώς. Δεν θα μπορούσε να γίνει αλλιώς. Μεταβάλλεται αυτό που αρχικά σχεδιάσαμε.

17. Πώς επιτύχατε τον σχεδιασμό της παραγωγής; Γίνεται δοκιμαστικός έλεγχος των προϊόντων-υπηρεσιών; Πώς υποστηρίζετε την διατήρηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος σας;

Τα εργαλεία μας τα έδωσε το internet, είναι μια πλατφόρμα, έχουμε socialmedia, στήθηκε η ιδέα και αυτό που σχεδιάζουμε είναι πώς θα εμπλουτίσουμε το προϊόν. Η δοκιμαστική περίοδος δεν μας τροφοδότησε με πολλά, όσο το μετά και καθημερινά κάνουμε αλλαγές. Γι αυτό και άλλαξε το business plan σταδιακά. Εφόσον υπάρχει μια ξεκάθαρη ανάγκη και έχεις εσύ μια ξεκάθαρη λύση δεν θα χρειαζόταν κάτι άλλο.

18. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιείτε για τον προγραμματισμό της δραστηριότητάς σας (Ανάπτυξη προϋπολογισμών, Πρόβλεψη πωλήσεων, Ταμειακό προϋπολογισμό, Προϋπολογισμό επενδύσεων, Τεχνικές αξιολόγησης επενδύσεων)

Κοιτάω πόσο θα κοστίσει κάτι και τι έσοδα έχω. Πολλές φορές εννοείται από την προσωπική μου δουλειά χρηματοδοτώ τα επόμενα βήματα.

19. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιείτε για τον έλεγχο του προγραμματισμού της δραστηριότητάς σας (ανάλυση αποκλίσεων μεταξύ προϋπολογιστικών και απολογιστικών ποσών, έλεγχος αποδοτικότητας της επένδυσης, έλεγχος κερδοφορίας παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών σε σχέση με τον προγραμματισμό, έλεγχος κερδοφορίας πελατών σε σχέση με τον προγραμματισμό)

Η προτεραιότητα αυτή την στιγμή είναι να σιγουρέψουμε ότι η επιχείρηση μπορεί να γίνει βιώσιμη, δεν υπάρχουν ακόμη έσοδα και αυτό πρέπει να τσεκάρουμε άμεσα. Οπότε αυτό που

κάνουμε τώρα είναι να βλέπω τι αποκλίσεις έχω από τον αρχικό προϋπολογισμό. Να αναπτύξουμε πωλήσεις, να γίνουν προωθήσεις, διαφήμιση κλπ. Το άλλο βήμα είναι το άνοιγμα του διεθνούς soulscan για να δούμε πόσο έχει απήχηση στον υπόλοιπο αγγλόφωνο κόσμο και έπειτα στο κομμάτι των χρηματοδοτήσεων.

20. Αξιολογήστε τον ανταγωνισμό που υπάρχει και πώς τον παρακολουθείτε; Όπως είπαμε δεν υπάρχει κάτι αντίστοιχο παγκοσμίως. Υπάρχουν πλατφόρμες για αναζήτηση αλλά δεν υπάρχει κάτι εξειδικευμένο που κατευθύνει τον χρήστη. Το ψάχνουμε τακτικά μέσω internet.

21. Ποια τα εργαλεία που εφαρμόζετε στην διαχείριση των εταιρικών σχέσεων;

- a. Συστήματα παρακολούθησης συνεργατών
- b. Ορόσημα εταιρικών σχέσεων
- c. Σχέδιο ανάπτυξης εταιρικών σχέσεων

Όσο είμαστε μικρή και ευέλικτη εταιρεία είμαστε καλά και απλά ανάλογα την περίπτωση αναπτύσσουμε πολιτικές. Δεν υπάρχει κάτι ξεκάθαρο, αλλά προσανατολιζόμαστε στις πολιτικές εταιρικών σχέσεων.

22. Ποια από τα παρακάτω συστήματα ελέγχου διοίκησης θεωρείται πιο διαδεδομένο και κρίσιμο;

- a. Σχεδιασμός ανθρωπίνων πόρων
- b. Στρατηγικός σχεδιασμός
- c. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός
- d. Αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού
- e. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση
- f. Ανάπτυξη προϊόντος
- g. Διοίκηση πωλήσεων – marketing
- h. Διαχείριση εταιρικών σχέσεων

Λόγω του σταδίου που είμαστε ξεκάθαρα μας ενδιαφέρει να πετύχει το marketing και να έχουμε πωλήσεις.

23. Πιστεύετε ότι το μέγεθος της επιχείρησης επηρέασε στην υιοθέτηση εργαλείων για τα παραπάνω συστήματα; Στην συγκεκριμένη επιχείρηση, θα επηρεάσει στο μέλλον;

Πιστεύω ότι σαφώς.

24. Έχουν αλλάξει τα εργαλεία MCS που χρησιμοποιείτε στην διάρκεια της επιχείρησης, τι αποτελέσματα είχε η αλλαγή (αύξηση κερδοφορίας, προσέλκυση επενδυτών) και ποιοι λόγοι (εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες) την επέβαλλαν;

Έχουμε ζωή λίγους μήνες και εκείνο που προσπαθήσαμε από την πρώτη στιγμή είναι να κάνουμε συνδρομές, να έχουμε πωλήσεις. Αυτό ήδη έχει αλλάξει και θέλουμε να γίνουμε γνωστοί! Ακόμη και στο εξωτερικό, υπάρχει σαφές ενδιαφέρον να βρούμε επενδυτή αλλά όλο αυτό πρέπει να στηθεί σωστά. Κάτι το οποίο το πειραματιστήκαμε και τελικά αποδείχτηκε ότι έχει απήχηση στον κόσμο είναι το πρώτο open day που οργανώσαμε τον Ιούνιο. Παρόλο ότι ήταν μια δύσκολη περίοδος, είχε κόσμο και είπαμε ότι το φθινόπωρο θα οργανώσουμε κι άλλα γιατί ο κόσμος θέλει να ενημερωθεί, άρα πολύ καλή ευκαιρία να μας γνωρίσει. Στην αρχή είχαμε στο μυαλό μας ότι θα δουλέψουμε μόνο internetικά αλλά κάναμε στροφή στο πιο «κλασικό» marketing, συνάντηση, καφέδες κλπ. Είδαμε ότι ο χώρος είναι τέτοιος που πρέπει να προσαρμοστούμε. Πρέπει να υπάρξει συνδυασμός.

25. Ποιος είναι ο ρόλος του CEO; Επηρεάζει στην φήμη και την γρήγορη ανάπτυξη της επιχείρησης;

Σαφέστατα γιατί αυτός κατευθύνει τους εργαζόμενους, επικοινωνεί με όλους τους εμπλεκόμενους και επηρεάζει την απόδοση της επιχείρησης.

26. Η εφαρμογή εργαλείων MCS πώς συμβάλλει θετικά στην επιχείρηση; Πιστεύετε ότι η Ελλάδα ευνοεί την δημιουργία start ups και την απρόσκοπτη συνέχισή τους; Αν ναι, αιτιολογήστε μας παρακαλώ την απάντηση.

Όσο είμαστε μικρή και ευέλικτη εταιρεία είμαστε καλά και δεν μας επηρεάζει η γραφειοκρατία κλπ. Η κατάσταση στην Ελλάδα είναι αφιλόξενη για νέες επιχειρήσεις γι αυτό και προσανατολιζόμαστε και στο εξωτερικό, αν εδραιωθεί έξω δεν υπάρχει λόγος να μείνει Ελλάδα. Θέλουμε να συνδέσουμε την τοπική κοινωνία με το όνομά μας. Π.Χ. το soulscan στην γερμανία να προσφέρει τους επαγγελματίες της Γερμανίας. Προσαρμοζόμαστε σε κάθε τι που συναντάμε και δεν αποκλείουμε τίποτα. Προσπαθούμε να εδραιώσουμε μια win win κατάσταση και για μας και για τους χρήστες μας σε συνεργασία με τους coaches μας.

ST7

1. Περιγράψτε μας παρακαλώ την δραστηριότητά σας.

Ξεκινήσαμε το 2017 ως μια ερευνητική ομάδα οχτώ φοιτητών στο ΑΠΘ που ασχολούμασταν με θέματα κινητικότητας. Κάναμε αίτηση στο ok thess, μας πήρανε και κάναμε ένα πρόγραμμα επιτάχυνσης με μαθήματα, mentoring, παρουσιάσεις, meetings με επενδυτές τελειώσαμε τον φεβρουάριο και μας έχει προσφερθεί ο χώρος. Δημιουργούμε software που επιτρέπει σε οργανισμούς και στο δημόσιο, σε πόλεις κυρίως να αξιοποιήσουν καλύτερα τα δεδομένα τους, να αυτοματοποιήσουν διαδικασίες, γενικότερα να αυξήσουν την

παραγωγικότητά τους. Δουλεύουμε με τέσσερις δήμους στην Ελλάδα, όπου αυτοματοποιούμε όλη την διαδικασία βεβαίωσης παραβάσεων από την δημοτική τους αστυνομία. Δουλεύουμε ένα έργο με το λιμάνι της Θεσσαλονίκης, εκεί τους βελτιστοποιούμε την διαχείριση της ενέργειας. Βγάζουμε ένα νέο προϊόν, μία πατέντα που έχει βραβευτεί που ουσιαστικά αφορά χωροθέτηση σταθμών φόρτισης ηλεκτρικών οχημάτων η οποία επιτρέπει όχι μόνο σε πόλεις αλλά και σε αυτοκινητοβιομηχανίες, ή παρόχους ηλεκτρικής ενέργειας να πούνε πόσο κοστίζει να φορτίσεις το αυτοκίνητο σου, να κάνουν προβλέψεις και φυσικά αυτό στοχεύει εξωτερικό. Έχουμε συνεργασίες με εταιρείες του εξωτερικού, η πρώτη κρούση έγινε το περασμένο καλοκαίρι στην Σερβία, τώρα πήγαμε στα Σκόπια όπου γνωρίσαμε νέες εταιρείες και με αυτή την νέα πατέντα πιο πολύ.

2. Πότε ιδρύθηκε η εταιρεία σας, πού, με πόσα άτομα και πόσα άτομα απαριθμεί τώρα;
Το 2017 όπως είπαμε;

Στην αρχή ήμασταν μόνο η παρέα των φοιτητών, τώρα έχουμε δύο εργαζόμενους.

3. Πως αποδίδεται τον προσδιορισμό start up στην επιχείρησή σας (καινοτομία, γρήγορη ανάπτυξη, δυναμικό περιβάλλον);

ήμασταν μια ομάδα φοιτητών που ασχολιόμασταν με θέματα κινητικότητας και μεταφορών και μετά από κάποια φάση είδαμε ότι κάποια από αυτά που πραγματοποιούσαμε μπορούσαμε να τα πάμε και επιχειρηματικά, δεν ήταν ανάγκη να μείνουν μόνο ως έρευνα, publication έτσι ώστε να μπορέσουμε να κάνουμε κάτι στην ζωή μας. Όλα όσα προανέφερα προσφέρουν κάτι καινούργιο και ελπίζουμε να αναπτυχθούμε γρήγορα.

4. Η ιδέα που βασίσθηκε το εγχείρημα αυτό πώς προέκυψε;

Στο πανεπιστήμιο ασχολούμασταν στο κομμάτι των μεταφορών, με την κινητικότητα, ήμασταν και μικροί τρίτο έτος οπότε είπαμε με την ομάδα με τους καθηγητές μετά από κάποια φάση είδαμε ότι κάποια από αυτά που πραγματοποιούσαμε μπορούσαμε να τα πάμε και επιχειρηματικά, να τα προσφέρουμε στην αγορά. Γι αυτό κάναμε αίτηση στο ok thess. Αυτό που πήραμε από εδώ είναι πως μπορούμε να εξελίξουμε την ιδέα για να απευθυνθούμε στην αγορά. Υπήρχε μια ανάγκη και ήρθαμε να την καλύψουμε σχεδιάζοντας κάτι. Απλά στην εφαρμογή εμπλουτίσαμε τις λύσεις μας για να κάνουμε τον πελάτη να σκεφτεί κι άλλες δυνατότητες.

5. Περιγράψτε μας τα χαρακτηριστικά του CEO της εταιρείας σας (ηλικία, φύλο, σπουδές, εργασιακή εμπειρία σχετική ή όχι και σε τι ακριβώς)

Αν και δεν μπορώ τον τίτλο, μου είπαν να λέω ότι είμαι, είμαι 25 ετών, πολιτικός μηχανικός και οι υπόλοιποι της ομάδας. Υλοποιούμε την εμπειρία μας στην έρευνα.

6. Έχετε σχεδιάσει το business plan για το εγχείρημά σας έχοντας θέσει τους στόχους από την δραστηριότητά σας και πώς αυτοί θα επιτευχθούν;

Αρχικά εμείς ξεκινήσαμε με business model canvas κάτι που μας επέτρεψε να είμαστε πιο ευέλικτοι με τους μέντορες εδώ. Η ηλικία και οι σπουδές δεν μας επέτρεπαν να καταρτίσουμε κάτι τέτοιο μόνοι μας, κάναμε τέσσερα – πέντε και φτάσαμε μετά από ένα χρόνο που μας ζήτησαν για ένα διαγωνισμό business model και τότε το καταρτίσαμε.

7. Ποιος ανέπτυξε το business plan; Έγινε στο εσωτερικό της εταιρείας ή απευθυνθήκατε σε εξωτερικό εξειδικευμένο σύμβουλο; Το θέτω για να συνεχίσετε την απάντησή σας στο προηγούμενο ερώτημα.

Σε συνεργασία με τους μέντορές μας έπειτα. Αρχικά άλλαζε επειδή δεν ήμασταν σίγουροι και πεπεισμένοι τι θα κάνουμε, δεν είχαμε ένα προϊόν έτοιμο. Πηγαίναμε να λύσουμε ένα πρόβλημα της αγοράς και κοιτώντας το πρόβλημα και βλέποντας τις δυνατότητες τις δικές μας που ήμασταν τότε οχτώ άτομα έφυγαν και δύο, αλλάζαμε τις προδιαγραφές του προϊόντος. Μετά άλλαζε, γιατί άλλαζαν οι προτιμήσεις των πελατών από το προϊόν μέχρι τον τρόπο πληρωμής, πχ. Εμείς πηγαίναμε με όρο προκαταβολή πριν το έργο και ο χ δήμος ήθελε leasing για πέντε χρόνια. Αυτό άλλαζε και έπρεπε να αποτυπωθεί στο business plan.

8. Πώς παρακολουθείτε την επίτευξη των στόχων που περιλαμβάνει αυτό το business plan;

Η στοχοθέτηση γίνεται κάθε τρίμηνο περίπου στην αρχή κάθε εποχής. Θα ήθελα να γίνεται και ετήσια αλλά αλλάζουν τόσα πολλά που δεν έχει νόημα. Είμαστε έξι μέτοχοι και δύο υπάλληλοι. Το coaching έχει σταματήσει, οπότε κάνουμε meetings σε μηνιαία βάση για να δούμε πως προχωρά η υλοποίηση των στόχων και κάνουμε αναπροσαρμογές.

9. Έχει υιοθετήσει η επιχείρησή σας συστήματα ελέγχου διοίκησης και αν ναι πόσο γρήγορα και σε ποιους τομείς;

Νομίζω πως ασυναίσθητα και χωρίς να το αντιλαμβανόμαστε πλήρως τα έχουμε χωρίσει σε τομείς. Πολλά έχουμε κάνει μόνοι μας και λόγω κόστους, πχ το καταστατικό και την δημοσίευση τα κάναμε μόνοι μας και μας γύρισε το καταστατικό για διορθώσεις 5 φορές αλλά ok. Όταν πρωτοξεκινήσαμε δεν είχαμε οριοθετημένες θέσεις, τώρα έχουμε. Λογικά τα εργαλεία ελέγχου διοίκησης θα πληθαίνουν, η ερώτηση π.χ. που με απασχολεί είναι πότε θα χρειαστούμε τμήμα ανθρώπινου δυναμικού.

10. Παρακολουθείτε το κόστος λειτουργίας της δραστηριότητάς σας;

Φυσικά, ο τρόπος στο μέλλον ίσως αλλάξει. Βασικά το κάνω εγώ κυρίως σε συνεργασία με το marketing.

11. Καθορίζετε το κόστος λειτουργίας ανά προϊόν ή υπηρεσία; Ποια μέθοδο κοστολόγησης ακολουθείτε;

Εγώ κατά κύριο λόγο παρακολουθώ και εξάγω το κόστος καθώς ξέρω όλα τα επιμέρους κόστη για να το υπολογίσω χρησιμοποιώντας Μ.Ο., ξέρω το ωρομίσθιο του προγραμματιστή πχ. 5€/ώρα σε αυτό προσθέτω τα κόστη της εταιρείας και κάνω το project plan και πολλαπλασιάζω το κόστος με τις ώρες και πόσοι προγραμματιστές θα ασχοληθούν με αυτό και λέω τόσα. Έπειτα θα βάλουμε τον διευθυντή του marketing να κάνει μια έρευνα αγοράς, να δει τι παίζει έτσι ώστε αν δούμε εμείς ότι είμαστε στο 1/3 της τιμής της αγοράς θα ανέβουμε γιατί μας «επιτρέπεται». Το κόστος αναλόγως είναι custom. Το κύριο προϊόν έχει συγκεκριμένο κόστος, αν μας ζητηθεί κάτι να φτιάξουμε διαμορφώνεται εκείνη την ώρα. Σε όλα αυτά θα προσθέσουμε και τα λειτουργικά μας κόστη.

12. Ποια ήταν η πηγή χρηματοδότησης για την επιχείρησή σας (ιδία κεφάλαια, τραπεζικός δανεισμός, επιδότηση);

Ως απόφοιτοι του ΟΚThess, μας έχει παραχωρηθεί χώρος και σύμβουλος εδώ στα γραφεία, του και ξεκινήσαμε με ελάχιστα κεφάλαια και τώρα συζητάμε την προοπτική χρηματοδότησης

13. Πώς έχετε μεταδώσει τους στόχους σας στο ανθρώπινο δυναμικό της επιχείρησής σας; Αυτά τα δύο άτομα που εργάζονται για την εταιρεία πότε ήρθαν;

Πολύ πρόσφατα, αφότου γυρίσαμε από το ταξίδι με τον πρωθυπουργό ήρθαν και πελάτες σε μας. Ένας ήταν το λιμάνι. Είδαμε ότι υπάρχει όγκος δουλειάς, είναι το τμήμα οικονομικών και μαρκετινγκ και οι άλλοι είναι προγραμματιστές, δεν ήταν εφικτό να διεκπεραιώνονται όλα από τους υπάρχοντες οπότε και πήραμε δυο άτομα. Εμείς καταρτίσαμε ένα project plan και είπαμε ότι σε αυτό χρειαζόμαστε δυο άτομα. Μας βοήθησε ότι τα ξέραμε, γιατί έτσι συνεννοηθήκαμε πιο γρήγορα για το πώς προσωράμε. Μετά την παρακολούθηση του συγκεκριμένου plan και να τους πει ποιος κάνει τι, σε ποιον λογοδοτούν από ποιον ελέγχονται, ποια είναι η δουλειά τους ήταν του διευθυντή πληροφορικής. Δεν έχουμε δώσει κάποια εξτρά κίνητρα γιατί ακόμη είναι νωρίς.

14. Ποια εργαλεία χρησιμοποιείται για τον έλεγχο του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολεί η startups σας;

- A) Ύπαρξη οργανογράμματος
- B) Περιγραφή θέσεων εργασίας
- Γ) Καθορισμός στόχων ανά θέση εργασίας
- Δ) Περιγραφή καθηκόντων ανά θέση εργασίας
- Ε) Παροχή κινήτρων για την επίτευξη των στόχων ανά θέση εργασίας

ΣΤ)Σύνδεση αμοιβής με ατομική επίδοση

Ζ) Προγράμματα εκπαίδευσης και ανάπτυξης προσωπικού

Η) Άλλο

Θ)Ποια είναι τα χαρακτηριστικά των απασχολουμένων σας (ηλικία, εκπαίδευση, εμπειρία);

Τα τμήματα της εταιρείας είναι marketing οικονομικών και πληροφορικής. Είναι πτυχιούχοι και φοιτητές. Υπάρχει οργανόγραμμα με την ανάθεση εργασιών. Εδώ έχουμε δύο με τρία κανάλια επικοινωνίας, έχουμε ένα κανάλι στο slack όπου γίνονται ανακοινώσεις άμα χρειαστεί, το τμήμα πληροφορικής έχει asana το δικό του για όλα τα tasks και όλα αυτά τα παρακολουθώ εγώ που τα περνάω στο Microsoft project που τα περιλαμβάνει όλα. Όχι καθημερινά αλλά ανά δύο βδομάδες ή μια φορά τον μήνα, βγάζω report και τους ενημερώνω πως προχωράμε, που έχουμε μείνει πίσω κλπ. Ανά δύο βδομάδες βρισκόμαστε και τα λέμε. Πιο συχνά δεν χρειάζεται για την ώρα.

15. Με ποιο από τα παρακάτω εργαλεία αξιολογείτε το προσωπικό σας:

- 1)Γραπτοί στόχοι επίδοσης
- 2)εκθέσεις αξιολόγησης επίδοσης
- 3) μέθοδος κρίσιμου περιστατικού
- 4) ατομικά προωθητικά προγράμματα

Θέτουμε στόχους και αναφέρουμε πώς αυτοί προχωράνε.

16. Ποια εργαλεία από τα παρακάτω χρησιμοποιείτε για τον σχεδιασμό και εφαρμογή του marketing και τον έλεγχο των πωλήσεων;

- 1)Ανάπτυξη σχεδίου marketing
- 2)Ερευνα αγοράς
- 3)Ερευνα αγοράς για νέα προϊόντα και υπηρεσίες
- 4)Σχεδιασμός προγράμματος πωλήσεων
- 5)Πρόγραμμα επικοινωνίας – διαφήμισης
- 6)Θέματα τιμολογιακής πολιτικής

Σε αυτό αρχικά κακώς, είχαμε πολλές δοκιμές και βλέπαμε τι θα μας βγει. Είχαμε επικεντρωθεί στο calling, παίρναμε τηλέφωνα στο άκουσμα ότι είμαστε φοιτητές ήταν λίγο πιο θετικοί, άλλαξε μετά το τι λέγαμε αλλά στην πορεία είπαμε ότι θα ήταν καλύτερο να παίρναμε και ένα recommendation από κάποιο γνωστό να πάμε συστημένοι, μετά πήγαμε σε εκθέσεις, έπειτα προσπαθήσαμε να ακολουθήσουμε κάποια κανάλια προβολής και τελικά έχουμε φτάσει στο σημείο να στηριζόμαστε σε μια ιεραρχία, το καλύτερο είναι το word to mouth marketing να έχουν μιλήσεις για μας, μετά b2b meetings και το τελευταίο είναι να

πάρεις τηλέφωνο. Σε μας social media marketing δεν έχει να κάνει λόγω του πελατολογίου. Δεν έχουμε αρνηθεί δουλειά μέχρι στιγμής, εκείνο που κάνουμε είναι να σκεφτούμε πως θα την αντιμετωπίσουμε. Η διαφορά είναι ότι αν είναι μια δουλειά που δεν είναι στα ενδιαφέροντά μας, δεν θα μας βοηθήσει να πάμε ένα βήμα παραπέρα που το έχουμε ως παραδοχή, αλλά έστω ότι έρχεται η creta farms και ζητά κάτι συγκεκριμένο, θα είμαστε ο ενδιαμέσος και θα τους το δώσουμε, επειδή δεν θέλουμε να χτίσουμε τέτοιου είδους σχέση πάμε σε φάση πελάτες πρώτης και δεύτερης κατηγορίας. Αντίθετα αν έρθει το Λονδίνο και ζητήσει κάτι για τον δήμο εκεί!!! Πρέπει λίγο να το βρούμε στις πωλήσεις.

17. Πώς επιτύχατε τον σχεδιασμό της παραγωγής; Γίνεται δοκιμαστικός έλεγχος των προϊόντων-υπηρεσιών; Πώς υποστηρίζετε την διατήρηση των χαρακτηριστικών του προϊόντος σας;

Ναι σίγουρα, υπάρχει περίοδος ελέγχου. Θα κάνουμε πρώτα ένα testing εσωτερικό εμείς, μετά θα πάμε να το δώσουμε δωρεάν και πιλοτικά σε κάποιον δήμο να το τρέξουν.... Το license που θα τους δώσεις θα ναι περιορισμένης διάρκειας. Οπότε θα το δοκιμάσουν, θα βγάλουν 1500 προβλήματα και διορθώσεις και θα το διορθώσουμε – τα μισά προβλήματα θα είναι ανύπαρκτα- και προχωράμε. Υπάρχουν στα συμφωνητικά χρονοδιαγράμματα, αν σου αναθέτουν κάτι και το σχεδιάζεις υπάρχει συμφωνητικό και ορίζεις να παραδοθεί εντός χρονοδιαγράμματος, δοκιμαστική περίοδος και μετά το δίνεις. Αν θέλεις να προσεγγίσεις εσύ, δεν συμφωνείται τίποτα το δίνεις εκεί που στοχεύεις για μια μικρή δοκιμαστική περίοδο και μετά αν θέλει ο πελάτης στο παραγγέλνει.

18. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιείτε για τον προγραμματισμό της δραστηριότητάς σας (Ανάπτυξη προϋπολογισμών, Πρόβλεψη πωλήσεων, Ταμειακό προϋπολογισμό, Προϋπολογισμό επενδύσεων, Τεχνικές αξιολόγησης επενδύσεων)

Με αυτό ασχολείται ο διευθυντής οικονομικών, γίνεται διαχωρισμός ανά τμήμα, λέμε δηλαδή έχω τόσα για το τμήμα προγραμματισμού (IT), τόσα για marketing κλπ αλλά επειδή startup και ποτέ δεν ξέρεις τι προκύπτει, ίσως μια έκθεση, ένα ταξίδι κλπ πάντα υπάρχει μια πρόβλεψη. Συγκεκριμένα περισσότερο στις πωλήσεις και το τι περιμένουμε.

19. Ποια από τα παρακάτω εργαλεία χρησιμοποιείτε για τον έλεγχο του προγραμματισμού της δραστηριότητάς σας (ανάλυση αποκλίσεων μεταξύ προϋπολογιστικών και απολογιστικών ποσών, έλεγχος αποδοτικότητας της επένδυσης, έλεγχος κερδοφορίας παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών σε σχέση με τον προγραμματισμό, έλεγχος κερδοφορίας πελατών σε σχέση με τον προγραμματισμό)

Βασισμένοι σε εκθέσεις, σε reorders, θα βάλουμε μια στοχοθέτηση 3-6 μήνες, μέχρι στιγμής δεν έχουμε πέσει μέσα στις προβλέψεις μας γιατί συνεχώς προκύπτουν διάφορα. Είναι ακόμη αρχή και υπάρχουν διακυμάνσεις, οπότε εξετάζουμε τις αποκλίσεις.

20. Αξιολογήστε τον ανταγωνισμό που υπάρχει και πώς τον παρακολουθείτε;

Ναι σίγουρα, τοπικά και κυρίως στον ελλαδικό χώρο. Εμείς στοχεύουμε σε ένα κομματάκι της αγοράς που οι περισσότεροι δεν το κάνουν, στις μεγάλες εταιρείες δεν συμφέρει να κυνηγούν πόλεις τύπου Κοζάνη και να πάρουν ένα ποσό. Για εμάς είναι στοίχημα να εξυπηρετήσουμε μια τέτοια πόλη σε όλο το φάσμα προκειμένου να γίνει μια έξυπνη πόλη. Υπάρχει ανταγωνισμός και έχουμε συνεργαστεί με ανταγωνιστές, έχουμε κάνει ένα μέρος ενός συνολικού έργου, μας έχει ζητηθεί κάτι και στον ανταγωνιστή κάτι άλλο.

21. Ποια τα εργαλεία που εφαρμόζετε στην διαχείριση των εταιρικών σχέσεων;

- a. Συστήματα παρακολούθησης συνεργατών
- b. Ορόσημα εταιρικών σχέσεων
- c. Σχέδιο ανάπτυξης εταιρικών σχέσεων

Θα καταλήξουν σε εμένα αλλά κυρίως ασχολείται το τμήμα marketing και εγώ θα πω κάτι μόνο αν είναι κάτι πολύ πολύ καίριο ή ανατρεπτικό ή εκτός. Πρέπει να εμπιστευέσαι τους συνεργάτες σου, δεν γίνεται διαφορετικά. Τυπικά θα δώσω ένα ok. Ίσως παραπάνω μιλάω σε θέματα προσωπικού ή τώρα που είμαστε σε φάση συζητήσεων για χρηματοδότηση, θα έπρεπε να βρούμε δικηγόρο για τέτοιες διαδικασίες που δεν είναι εύκολο. Παρακολουθούμε τους συνεργάτες μας και όχι μόνο, όπως σου είπα έχουμε συνεργαστεί και με ανταγωνιστές. Δεν το αποκλείουμε αν είναι να δημιουργήσουμε κάτι ουάου.

22. Ποια από τα παρακάτω συστήματα ελέγχου διοίκησης θεωρείται πιο διαδεδομένο και κρίσιμο;

- a. Σχεδιασμός ανθρωπίνων πόρων
- b. Στρατηγικός σχεδιασμός
- c. Χρηματοοικονομικός σχεδιασμός
- d. Αξιολόγηση ανθρωπίνου δυναμικού
- e. Χρηματοοικονομική αξιολόγηση
- f. Ανάπτυξη προϊόντος
- g. Διοίκηση πωλήσεων – marketing
- h. Διαχείριση εταιρικών σχέσεων

Εκτός από πωλήσεις που πρέπει να τις στρώσουμε, νομίζω το networking γιατί αυτό μας αποφέρει τα μεγαλύτερα οφέλη. Να γνωρίσουμε κόσμο, όχι μόνο πελάτες, να γνωρίσουμε ανθρώπους, να γίνει η εταιρεία γνωστή.

Ο στόχος μου για την εταιρεία είναι να επικεντρωθούμε περισσότερο στο κομμάτι της κινητικότητας, ο λόγος για τον οποίο ξεκινήσαμε. Επειδή η αγορά μας πήγε λίγο πίσω με τις εκλογές κλπ. Τον τελευταίο χρόνο δεν μπορούσαμε να πουλήσουμε σε δήμους, βγήκαμε στην ελεύθερη αγορά αυτό μας έδωσε και καλά και κακά. Το κακό είναι ότι πήραμε δουλειές που δεν ήταν πάνω στο όραμα της εταιρείας. Το όραμα της εταιρείας είναι να προσφέρουμε καινοτόμες λύσεις σε δομές μεταφορών και κινητικότητας και ανά σημεία χάθηκε. Οπότε εγώ θα ήθελα μόνο εκεί να μπούμε στο μέλλον γιατί είμαστε οι καλύτεροι γιατί μπορούμε να έχουμε τέτοια προϊόντα, είμαστε defensive, όταν μιλάμε για χωροταξία σταθμών φόρτισης ηλεκτρικών αυτοκινήτων είναι κάτι το οποίο είναι πατέντα. Αυτοματοποίηση μιας διαδικασίας στο δημόσιο κλπ. Επειδή είμαστε start-up πρέπει να παρακολουθούμε στενά τους προϋπολογισμούς μας και να προσαρμοζόμαστε.

23. Πιστεύετε ότι το μέγεθος της επιχείρησης επηρέασε στην υιοθέτηση εργαλείων για τα παραπάνω συστήματα; Επειδή είστε καινούργιοι, θα αλλάζουν;

Λογικά θα πληθαίνουν, η ερώτηση είναι πότε θα χρειαστούμε τμήμα ανθρώπινου δυναμικού. Μου είπαν στα τριάντα άτομα αλλά εξαρτάται και από το πόσα τμήματα θα διαμορφωθούν στην εταιρεία, πχ αν είναι οι τριάντα σε δυο τμήματα θεωρώ ότι δεν χρειάζεται αλλιώς σε περισσότερα και ανάθεση σε διαφορετικά άτομα θα επιβάλλονταν. Σχετικά με την παρακολούθηση πρέπει να γίνουμε καλύτεροι στο να ορίζουμε KPI's, επειδή δεν είμαστε ειδικοί βάζουμε κάποια αλλά δεν είναι σαφή και αναλυτικά, πχ το τμήμα πωλήσεων να κάνει εντός συγκεκριμένου χρόνου δέκα αλλά δεν είναι μετρήσιμο αντικειμενικά. Είναι πιο ρευστό. Είναι πολύ τελικό, δεν σημαίνει ότι αν δεν γίνει πώληση δεν δούλεψε κάποιος.

24. Έχουν αλλάξει τα εργαλεία MCS που χρησιμοποιείτε στην διάρκεια της επιχείρησης, τι αποτελέσματα είχε η αλλαγή (αύξηση κερδοφορίας, προσέλκυση επενδυτών) και ποιοι λόγοι (εξωτερικοί και εσωτερικοί παράγοντες) την επέβαλλαν;

Όταν πρωτοξεκινήσαμε δεν είχαμε οριοθετημένες θέσεις, τώρα έχουμε. Όταν απευθυνθήκαμε σε ιδιωτικές επιχειρήσεις έπρεπε να αλλάξουμε business model και αν μιλάμε εσωτερικά θεσμοθετήσαμε να κάνουμε κάθε δύο βδομάδες meetings που μας βοήθησε πάρα πολύ να ξέρουμε που πάμε και τι κάνουμε. Όλα αυτά συνετέλεσαν στο να συμμετέχουμε όλο και περισσότερο σε θεματικά συνέδρια και να γινόμαστε γνωστοί και ελκυστικοί γιατί δείχνουμε ποιοι είμαστε και ότι αλλάζουμε και εξελισσόμαστε.

25. Ποιος είναι ο ρόλος του CEO; Επηρεάζει στην φήμη και την γρήγορη ανάπτυξη της επιχείρησης;

Είναι σημαντικός αλλά είμαστε ομάδα. Τον τελευταίο λόγο θα τον πω εγώ αλλά σε πολύ καίρια ζητήματα. Οι κινήσεις που έχουμε κάνει ωφέλησαν την εταιρεία.

26. Η εφαρμογή εργαλείων MCS πώς συμβάλλει θετικά στην επιχείρηση; Πιστεύετε ότι η Ελλάδα ευνοεί την δημιουργία start ups και την απρόσκοπτη συνέχισή τους; Αν ναι, αιτιολογείστε μας παρακαλώ την απάντηση.

Βεβαίως αν και δεν νομίζω ότι κανείς ενημερώνεται σωστά για αυτά, εκτός από κάποιες ενέργειες όπως το OK THESS. Συστημικά το κράτος είναι χερίστο για τις επιχειρήσεις και ειδικά για τις start ups επειδή οι περισσότερες είναι ΙΚΕ αυτό σημαίνει ποσό για τον διαχειριστή επί 12 μήνες αν ασφαλιστεί και τέλος επιτηδεύματος που ακόμη και μέσα να μπει 5εκ. πρέπει να τα πληρώσει. Η γραφειοκρατία του να ιδρύσεις μια εταιρεία θα έκανε δύο βδομάδες, καθώς επίσης το τι μένει σε ένα υποτιθέμενο τζίρο, αλλά πάντα υπάρχουν άτομα που θα σε βοηθήσουν. Είναι ο λόγος που έχουν επιβιώσει εταιρείες και όσοι έχουμε μείνει εδώ παρότι η χώρα είναι έτσι όπως είναι υπάρχει όρεξη και η χώρα ως πολίτες το γουστάρουν αυτό που κάνουν και αυτό που είμαστε.