



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

Διπλωματική Εργασία

**ΤΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ
ΣΤΙΣ ΜΙΚΡΟΜΕΣΑΙΕΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ**

του

ΓΕΩΡΓΙΟΥ ΖΗΚΟΥ

Επιβλέπων καθηγητής: Οδυσσέας Παυλάτος

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

Οκτώβριος 2020

Αφιερώνεται στους γονείς μου

ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ

Η στήριξη που βρίσκω συνεχώς από την οικογένειά μου, ψυχική αλλά και οικονομική, και από την κοπέλα μου, είναι πολύ σημαντικά αγαθά για την πορεία μου στο συγκεκριμένο κομμάτι της ζωής μου, αυτό του μεταπτυχιακού. Θα ήθελα να τους ευχαριστήσω έναν έναν ξεχωριστά για την υπομονή και την δύναμη που δείξανε στο πρόσωπό μου ώστε να αποκτήσω αυτόν τον Μεταπτυχιακό Τίτλο Σπουδών του Τμήματος Εφαρμοσμένης Λογιστικής και Ελεγκτικής.

Επίσης, ένα μεγάλο ευχαριστώ θα ήθελα να πω στον καθηγητή μου κύριο Οδυσσέα Παυλάτο ο οποίος ως επιβλέπων καθηγητής της διπλωματικής μου εργασίας μου έδειξε αμέριστη συμπαράσταση και κατανόηση και φυσικά μου προσέφερε πολλές σημαντικές γνώσεις με αγάπη για το συγκεκριμένο αντικείμενο. Δεν θα παραλείψω βέβαια να αναφέρω πως ήταν πρόθυμος να με βοηθήσει σε οποιαδήποτε απορία είχα, με αποτέλεσμα να υπάρχει ένα ευχάριστο και καλό κλίμα συνεργασίας.

Τέλος, θα ήθελα να ευχαριστήσω όλους τους καθηγητές του συγκεκριμένου Προγράμματος Μεταπτυχιακών Σπουδών που είχα την ευκαιρία να γνωρίσω και να με γεμίσουν με γνώσεις.

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Στην παρούσα διπλωματική εργασία πρόκειται να εξετάσουμε και να αναλύσουμε ξεχωριστά τους όρους των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης και των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, καθώς και την εφαρμογή των MCS στις SME.

Αρχικά, θα δούμε και θα παρουσιάσουμε ενδελεχώς την έννοια των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης, τον τρόπο με τον οποίο λειτουργούν αυτά και τι ρόλο αποτελούν σε μία επιχείρηση. Στην συνέχεια αναλύουμε σχολαστικά τον ορισμό των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων, το μέγεθος αυτών ανάλογα με τον αριθμό των υπαλλήλων τους και το ποσό του προϋπολογισμού τους, τα οποία αποτελούν στοιχεία που χαρακτηρίζουν τις SME και τις διαχωρίζουν. Δεν θα μπορούσαμε φυσικά να μην αναφέρουμε την εφαρμογή των MCS στις SME αλλά και τα εμπόδια και τους παράγοντες από τους οποίους επηρεάζονται και για ποιόν λόγο οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις υιοθετούν τα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης.

Τέλος, στην διπλωματική εργασία πραγματοποιήσαμε μία μελέτη περίπτωσης με ποιοτική έρευνα η οποία διεξήχθη με την μορφή των συνεντεύξεων σε τρεις ΜΜΕ στην Σουηδία και αναλύσαμε τα Τυπικά και Άτυπα συστήματα ελέγχου που εφαρμόζουν αυτές οι εταιρείες. Μέσω αυτής της εργασίας προσπαθούμε να διαδώσουμε την θεωρητική γνώση όσον αφορά την έννοια των MCS που εφαρμόζονται στις SME και συγκεκριμένα με βάση την έρευνα σε SME που έχουν ως κοινό στόχο την έρευνα και ανάπτυξη των προϊόντων τους. Σύμφωνα με τα αποτελέσματα της έρευνας προέκυψε ότι οι εταιρείες συνηθίζουν να χρησιμοποιούν τα τυπικά συστήματα ελέγχου για να βελτιωθεί το προϊόν τους και να αναπτυχθεί η εταιρεία και τα άτυπα για να βελτιωθούν οι σχέσεις μεταξύ των εργαζομένων, η συνεργασία και το κλίμα της εταιρείας.

Λέξεις – Κλειδιά: Management Control Systems, Small Medium sized Enterprises, Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης, Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις, Τυπικά Συστήματα Ελέγχου, Άτυπα Συστήματα Ελέγχου, Διοικητικός Έλεγχος

ABSTRACT

First of all, in this present thesis we are going to examine and analyze separately the meanings of Management Control Systems and Small Medium sized Enterprises, but also we will mention the implementation of MCS in SME.

In the beginning, we will represent the term of Management Control Systems, the way how they work and their role in a business. Then, we continue with the meaning of Small and Medium sized Enterprises, the size of them which depends by the number of the employees and the amount of their budget, these are the elements from which a SME characterized and separate to different categories. Of course, we could not fail to mention the implementation of MCS in SME but also and the difficulties that they have to pass and the facts from which they are affected and the reasons why SME adapts the MCS.

Finally, the framework of this study we carried out a case study with qualitative research which conducted with the form of interviews in three SME in Sweden and we analyzed formal and informal control systems which they are using. Through this work we try to spread the theoretical knowledge regarding the concept of MCS applied to SMEs and specifically based on SMEs which they have as a common target research and development of their products. According to the results of the research, the survey found that SME tend to use formal control systems to improve their product and develop their company and the informal control systems to improve employee relationships, collaboration and the environment in company.

Key – Words: Management Control Systems, Small Medium sized Enterprises, Formal Control System, Informal Control System, Management Control

ΠΙΝΑΚΑΣ ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΩΝ

| | |
|---|-----|
| ΑΦΙΕΡΩΣΕΙΣ..... | ii |
| ΕΥΧΑΡΙΣΤΙΕΣ..... | iii |
| ΠΕΡΙΛΗΨΗ..... | iv |
| ABSTRACT..... | v |
| Πίνακας περιεχομένων..... | vi |
| Κατάλογος Ακρωνυμίων | ix |
| Κατάλογος πινάκων..... | x |
| Κεφάλαιο 1: Εισαγωγή..... | 1 |
| 1.1 Εισαγωγή..... | 1 |
| 1.2 Διατύπωση Ερευνητικού Ερωτήματος..... | 3 |
| 1.3 Δομή Της Εργασίας..... | 3 |
| 1.4 Ανακεφαλαίωση..... | 4 |
| Κεφάλαιο 2: Βιβλιογραφική Ανασκόπηση..... | 5 |
| 2.1 Εισαγωγή..... | 5 |
| 2.2. Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης..... | 5 |
| 2.2.1. Έννοια Και Ορισμός Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης..... | 5 |
| 2.2.2. Άτυποι Έλεγχοι Διοίκησης..... | 8 |
| 2.2.3. Τυπικοί Έλεγχοι Διοίκησης..... | 9 |
| 2.2.4. Εργαλεία Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης..... | 10 |
| 2.2.5. Ο Ρόλος Των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης..... | 13 |
| 2.3. Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις..... | 14 |
| 2.3.1. Έννοια Και Χαρακτηριστικά Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων..... | 14 |
| 2.3.2. Ποσοτικά Χαρακτηριστικά..... | 14 |
| 2.3.3. Ποιοτικά Χαρακτηριστικά..... | 15 |
| 2.3.4. Κατηγορίες Και Είδη Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων | 16 |
| 2.3.5. Δυνατότητες Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων | 17 |
| 2.3.6. Αδυναμίες Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων..... | 18 |
| 2.3.7. Πλεονεκτήματα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων | 19 |
| 2.3.8. Μειονεκτήματα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων..... | 20 |
| 2.3.9. Ο Οικονομικός Ρόλος Των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων..... | 21 |

| | |
|--|----|
| 2.3.10. Ο Ρόλος Των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων Στην Σύγχρονη Οικονομία Της Ευρώπης..... | 22 |
| 2.4 Τα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης Στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις | 24 |
| 2.4.1 Ο Ρόλος Των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης Στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις... | 24 |
| 2.4.2 Διοικητικός Έλεγχος Και Μέτρηση Απόδοσης Στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις... | 26 |
| 2.4.3 Παραδοσιακός Διοικητικός Έλεγχος Στις ΜΜΕ..... | 27 |
| 2.5 Ανακεφαλαίωση..... | 28 |
| Κεφάλαιο 3: Μεθοδολογία Μελέτης Περίπτωσης – Ποιοτικής Έρευνας..... | 29 |
| 3.1 Εισαγωγή..... | 29 |
| 3.2 Εισαγωγή Στην Ποιοτική Έρευνα | 29 |
| 3.3 Μελέτη Περίπτωσης (Case Study) | 31 |
| 3.4 Πλεονεκτήματα Μελέτης Περίπτωσης | 33 |
| 3.5 Μειονεκτήματα Μελέτης Περίπτωσης..... | 34 |
| 3.6 Ανακεφαλαίωση | 35 |
| Κεφάλαιο 4: Μελέτη Περίπτωσης: Πως τα Τυπικά και Άτυπα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης λειτουργούν στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις..... | 36 |
| 4.1 Εισαγωγή..... | 36 |
| 4.2 Hansa Medical | 36 |
| 4.2.1 Η Εταιρεία | 36 |
| 4.2.2 Τυπικά Συστήματα Ελέγχου..... | 37 |
| 4.2.3 Άτυπα Συστήματα Ελέγχου | 39 |
| 4.3 MIP Technologies | 40 |
| 4.3.1 Η Εταιρεία | 40 |
| 4.3.2 Τυπικά Συστήματα Ελέγχου | 41 |
| 4.3.3 Άτυπα Συστήματα Ελέγχου | 43 |
| 4.4 Sol Voltaics..... | 44 |
| 4.4.1 Η Εταιρεία | 44 |
| 4.4.2 Τυπικά Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης | 44 |
| 4.4.3 Άτυπα Συστήματα Ελέγχου | 46 |
| 4.5 Ανακεφαλαίωση | 47 |
| Κεφάλαιο 5: Συμπεράσματα Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας | 48 |
| 5.1 Εισαγωγή | 48 |



| | |
|---|----|
| 5.2 Συμπεράσματα Έρευνας | 48 |
| 5.3 Περιορισμού Έρευνας | 50 |
| 5.4 Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας | 50 |
| ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ..... | 51 |

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΑΚΡΩΝΥΜΙΩΝ

- A.E = Ανώνυμη Εταιρεία
A.E.Π = Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν
Δ.Ε = Διοικητικός Έλεγχος
Δ.Σ = Διοικητικό Συμβούλιο
Ε.Ε = Ευρωπαϊκή Ένωση
Ε.Ε = Ετερόρρυθμη Εταιρία
Ε.Π.Ε = Εταιρία Περιορισμένης Ευθύνης
Η.Π.Α = Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής
Μ.Α = Μέτρηση Απόδοσης
ΜΜΕ = Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις
Ο.Ε = Ομόρρυθμη Εταιρία
Ο.Ο.Σ.Α = Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης
ΣΕΔ = Σύστημα Ελέγχου Διοίκησης
ΣΜΑ = Σύστημα Μέτρησης Απόδοσης
C.E.O = Chief Executive Officer
C.F.O = Chief Financial Officer
L.S.E = Large Scale Enterprise
L.T.I.P = Long-term Incentive Plan
M.C = Management Control
M.C.S = Management Control System
M.I.P = Molecularly Imprinted Polymers
O.E.C.D = Organization for Economic Cooperation and Development
P.M.S = Performance Measurement System
P.M = Performance Measurement
S.M.E = Small Medium sized Enterprise

ΚΑΤΑΛΟΓΟΣ ΠΙΝΑΚΩΝ

| | |
|--|----|
| Πίνακας 2.1: Οι 8 Κατηγορίες των MCS..... | 12 |
| Πίνακας 2.2: Κατηγορίες Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων..... | 15 |

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 1: ΕΙΣΑΓΩΓΗ

1.1 Εισαγωγή

Τα παλαιότερα χρόνια όταν ο κλάδος της βιομηχανίας δεν ήταν τόσο ανεπτυγμένος όσο σήμερα, άρχισαν να αναπτύσσονται και να δημιουργούνται οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις σε οποιονδήποτε τομέα. Η ανάπτυξη των ΜΜΕ συνεχίζεται ακόμη και σήμερα, με αποτέλεσμα να έχουν φτάσει σε σημείο να υπερτερούν από τις μεγάλες επιχειρήσεις κατά πολύ.

Έχει παρατηρηθεί πως η σωστή εκμετάλλευση των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων δεν βοηθάει στο έπακρο μόνο τους ιδιοκτήτες αυτών αλλά το κυριότερο είναι ότι προσφέρει θέσεις εργασίας σε εκατομμύρια κόσμο που τις έχει ανάγκη. Αυτό οδηγεί στην ανάπτυξη της οικονομίας και την σταθερότητά της διότι οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις αποτελούν το μεγαλύτερο και σημαντικότερο κομμάτι της αγοράς.

Γεγονός είναι βέβαια πως για να επιβιώσει μία Μικρομεσαία Επιχείρηση και για να αυξηθεί η οικονομία είτε μιλάμε για την Ελλάδα είτε για οποιαδήποτε άλλη χώρα, πρέπει να αυξήσει την ανταγωνιστικότητά της ώστε να οδηγηθεί σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα που ως αποτέλεσμα θα έχει την αύξηση των κερδών και της οικονομίας μέσα στην οποία δραστηριοποιείται.

Πώς όμως μία Μικρομεσαία Επιχείρηση μπορεί να επιβιώσει όταν στην αγορά υπάρχουν πολλά μεγαθήρια; Με την εφαρμογή φυσικά των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης. Τα MCS έχει αποδειχθεί ότι αποτελούν τον βασικό πυλώνα σε μία επιχείρηση εάν μια SME επιθυμεί να λειτουργεί σωστά και αποτελεσματικά. Τα MCS είναι συστήματα τα οποία συλλέγουν πληροφορίες με σκοπό την χρησιμοποίησή τους ώστε να επιτευχθούν οι στόχοι της κάθε επιχείρησης. Έτσι λοιπόν, τα MCS συνεισφέρουν για να αναπτυχθεί μια επιχείρηση και να δημιουργήσουν τις κατάλληλες βάσεις για την λειτουργία της.

Ωστόσο, τα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης χρησιμοποιούνται και για την επικοινωνία μεταξύ των τμημάτων σε μία επιχείρηση ώστε να λειτουργεί ακόμη πιο αποτελεσματικά, (Chenhall and Euske, 2007). Όπως έχει αναφέρει και ο Lowe (1971), τα MCS είναι ο έλεγχος που διενεργείται κατά την διάρκεια λειτουργίας της επιχείρησης για να διαπιστωθεί αν οι στόχοι της συνάδουν με τα σχέδια που έχουν ως πλάνο.

Τα MCS περιλαμβάνουν τέσσερα στοιχεία ελέγχου σύμφωνα με τους Merchant και Stede (2012), τα οποία είναι:

1. Τα αποτελέσματα ελέγχου (results control)
2. Τα συστήματα που επικεντρώνονται στις δράσεις του ελέγχου (actions control)
3. Οι προσωπικοί Έλεγχοι (personnel control) και
4. Οι πολιτιστικοί έλεγχοι (cultural control).

Επίσης, εφικτό είναι το γεγονός πως σε ένα MCS οι διευθυντές που επιβλέπουν την εξέλιξη των στόχων της επιχείρησης έχουν την δυνατότητα να παρέμβουν στην διαδικασία ώστε να αποτρέψουν τυχόν διαστρέβλωση από τους στόχους της.

Όσον αφορά τα MCS δεν γίνεται να μην αναφέρουμε τον Διοικητικό Έλεγχο ο οποίος κρίνεται ως ένα απαραίτητο όργανο για τον έλεγχο απόδοσης των εργαζομένων και την μέγιστη δυνατή εκμετάλλευση των πόρων που διαθέτει, (Mockler, 1970). Ο Διοικητικός Έλεγχος είναι στην ουσία ένα σύνολο συνδυασμού ελέγχων το οποίο στοχεύει στην καλύτερη λειτουργία της επιχείρησης. Η συγκεκριμένη διαδικασία ελέγχου οδηγεί την επιχείρηση στην υιοθέτηση του καλύτερου και αποδοτικότερου πλάνου για τον έλεγχό της, δηλαδή οποιοδήποτε καινούριο πλάνο ελέγχου της επιχείρησης είναι αποδοτικότερο το υιοθετούν και διαγράφουν το παλιό. Η εφαρμογή του Διοικητικού Ελέγχου δεν είναι απλό ζήτημα, υπάρχουν αρκετές πιθανότητες να μην λειτουργήσει σωστά ο εκάστοτε έλεγχος και η επιχείρηση να μην επιβιώσει ή να μην πετύχει τους στόχους που επιθυμούσε. Αν κάποιος θέλει να πετύχει τον τέλειο διοικητικό έλεγχο, οι πιθανότητες για να γίνει κάτι τέτοιο είναι ελάχιστες, (Merchant and Stede, 2003).

Αρκετές μελέτες που πραγματοποιούνται συνεχώς μας δείχνουν κυρίως τα τελευταία χρόνια ότι υπάρχει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την σχέση που παρουσιάζεται μεταξύ των MCS και των SME. Τα MCS αποτελούν ένα απαραίτητο εργαλείο για κάθε επιχείρηση που έχει ως στόχο την βιωσιμότητά της στην οικονομία και την επίτευξη κέρδους και ανταγωνιστικότητας όπως είπαμε. Η εφαρμογή ενός ΣΕΔ σε μία ΜΜΕ είναι τελείως διαφορετική από την εφαρμογή του σε μία μεγάλη μεγέθους επιχείρηση, (Armitage, Webb and Glenn, 2016). Οι Μικρομεσαίες επιχειρήσεις παρότι αποτελούν σχεδόν τα δύο τρίτα της εργασίας στην οικονομία, έχουν λιγότερα έξοδα διαφήμισης από τις μεγάλες επιχειρήσεις με αποτέλεσμα η εφαρμογή ενός MCS σε μία SME να λειτουργήσει αρνητικά, (Jenseng and Meckling, 1976). Σε μία SME η διοίκηση και οι διαχειριστές έχουν γνώση για το τεράστιο κόστος που έχει η εφαρμογή ελέγχου.

Σύμφωνα με τον Dekeng (2014), τα MCS στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας που αφορούν τις ΜΜΕ απαρτίζουν ένα μέσο από το οποίο προκύπτει η αυτονομία στην ανάπτυξη της οικονομίας αλλά και ο αυξανόμενος ρυθμός τεχνολογικής και βιομηχανικής προόδου.

Τέλος, τα συστήματα του Διοικητικού Ελέγχου και της Μέτρησης Απόδοσης μπορούν να εφαρμοστούν στις ΜΜΕ και να αναπτύξει η επιχείρηση την στρατηγική που επιθυμεί ώστε να βελτιωθεί η απόδοσή τους, (Framco Santos et al., 2012; Koufteros et al., 2014; Micheli and Mura, 2017).

1.2 Διατύπωση Ερευνητικού Ερωτήματος

Στην συγκεκριμένη διπλωματική εργασία προσπαθούμε να αναλύσουμε το περιεχόμενο των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης, των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και πως τα MCS μπορούν να εφαρμοστούν σε διάφορες ΣΜΕ αλλά και από τι μπορεί να επηρεαστούν. Με βάση την έρευνα που πραγματοποιήθηκε, προσπαθούμε να κατανοήσουμε αν τα Τυπικά και τα Άτυπα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης μπορούν να εφαρμοστούν επιτυχώς στις ΜΜΕ και πώς θα γίνει αυτό.

Επομένως το βασικό ερευνητικό ερώτημα είναι το εξής:

- Πώς μπορούν να αλλάξουν τα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης όσο αναπτύσσεται η ΜΜΕ, ποιοί παράγοντες τα επηρεάζουν περισσότερο και πώς επηρεάζουν την εφαρμογή των εργαλείων ελέγχου διοίκησης;

1.3 Δομή Της Εργασίας

Η παρούσα διπλωματική εργασία απαρτίζεται από πέντε κεφάλαια. Στο πρώτο κεφάλαιο θα δούμε μία αναφορά στις έννοιες των MCS και των ΣΜΕ, θα αναφερθούμε στο ερευνητικό ερώτημα της εργασίας και θα παρουσιαστεί η δομή της. Στο δεύτερο κεφάλαιο θα γίνει η βιβλιογραφική ανασκόπηση όπου θα πραγματοποιηθεί εκτενής αναφορά για τις έννοιες των MCS, των ΣΜΕ με μία μικρή αναφορά για τον ρόλο τους στην οικονομία της Ευρώπης και φυσικά για το πώς μπορούν τα MCS να εφαρμοστούν αποτελεσματικά στις ΣΜΕ. Στο τρίτο κεφάλαιο παρουσιάζουμε την μεθοδολογία που πραγματοποιείται η ποιοτική έρευνα και

ορισμένα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα της μελέτης περίπτωσης. Στο τέταρτο κεφάλαιο παρουσιάζεται η έρευνα που πραγματοποιήθηκε ενώ στο πέμπτο αναφέρουμε τα συμπεράσματα και κάποιες μελλοντικές προτάσεις.

1.4 Ανακεφαλαίωση

Στο πρώτο κεφάλαιο λοιπόν, έγινε μία μικρή αναφορά για να καταλάβουμε τον όρο των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης και πως λειτουργούν. Επίσης, αρχίσαμε να κατανοούμε και να μπαίνουμε στο νόημα ύπαρξης των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και τον σημαντικό ρόλο που έχουν στην οικονομία της κάθε χώρας αλλά και το πώς μπορεί μια ΜΜΕ να εφαρμόσει ιδανικά και αποτελεσματικά ένα ΣΕΔ. Τέλος, αναφέραμε το ερευνητικό ερώτημα για το ποια είναι η επίδραση των MCS και ειδικότερα των τυπικών και άτυπων συστημάτων στις ΜΜΕ της Σουηδίας.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 2: ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΚΗ ΑΝΑΣΚΟΠΗΣΗ

2.1 Εισαγωγή

Στην συγκεκριμένη ενότητα θα παρουσιάσουμε και θα αναλύσουμε τα βασικά στοιχεία και έννοιες του ερωτήματος που θα κληθούμε να απαντήσουμε. Μέσω της βιβλιογραφικής ανασκόπησης σε διεθνές επίπεδο αλλά και σε εθνικά πλαίσια θα αναπτύξουμε τους όρους και τα χαρακτηριστικά της μελέτης περίπτωσης που θα ακολουθήσει. Για να γίνουμε πιο συγκεκριμένοι στην Ενότητα 2.2 θα αναλύσουμε και θα αναπτύξουμε τα MCS όπως τα συναντάμε μέσω της βιβλιογραφίας για να κατανοήσουμε τον όρο και τον ρόλο τους. Στην Ενότητα 2.3 που ακολουθεί θα κάνουμε αναλυτική αναφορά στα χαρακτηριστικά των SME, ενώ οι υποενότητες που ακολουθούν περιέχουν εκτενή ανάλυση αυτών. Στην τελευταία ενότητα αυτού του κεφαλαίου, την Ενότητα 2.4, παρουσιάζεται κυρίως ο ρόλος που έχουν τα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.

2.2 Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης

2.2.1 Έννοια Και Ορισμός Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης

Τα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης αποτελούν βασικό πυλώνα για την ορθή και αποτελεσματική λειτουργία μίας επιχείρησης. Ένα σύστημα ελέγχου διοίκησης συλλέγει και χρησιμοποιεί πληροφορίες για την αξιολόγηση της απόδοσης διαφορετικών οργανωτικών πόρων, αυτοί μπορεί να είναι οι φυσικοί πόροι, οι ανθρώπινοι και οι οικονομικοί πόροι, καθώς επίσης και συνολικά οι πόροι του οργανισμού σύμφωνα με τις εκάστοτε οργανωτικές στρατηγικές που ακολουθεί. Σύμφωνα με τον Lowe (1971), ο οποίος ήταν ένας από τους πρώτους συγγραφείς για την έννοια του MCS, η λειτουργία ενός ενοποιημένου Συστήματος Ελέγχου Διοίκησης είναι ο έλεγχος για να διαπιστώσει εάν συνάδουν οι εκάστοτε πράξεις

όλων στην εταιρία με τα σχέδια που έχει θέσει η ίδια ώστε να οδηγηθεί η επιχείρηση στην επίτευξη των στόχων της.

Σε ένα Management Control System, οι διευθυντές της επιχείρησης έχουν τη δυνατότητα και την γνώση να παρεμβαίνουν με τον κατάλληλο τρόπο εάν παρατηρήσουν ότι η απόδοση των υπαλλήλων έχει μειωθεί με αποτέλεσμα να ξεφεύγει από τους στόχους που έχουν τεθεί. Ακόμη, όπως ανέφεραν οι Merchant και Stede (2012), τα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης περιλαμβάνουν τέσσερα είδη ελέγχου τα οποία είναι:

1. τα **αποτελέσματα ελέγχου (results control)**, τα οποία δίνουν κίνητρο στον εργαζόμενο με ένα είδος ανταμοιβής,
2. τα **συστήματα που επικεντρώνονται στις δράσεις του ελέγχου (actions control)**,
3. οι **προσωπικοί έλεγχοι (personnel controls)** οι οποίοι αφήνουν τον υπάλληλο να ενεργήσει μόνος του και να δώσει ο ίδιος στον εαυτό του το κίνητρο, οποιοδήποτε μπορεί να είναι αυτό, πάντα βέβαια να ταιριάζει με το μοτίβο που έχει καθοδηγηθεί από την εταιρία για να επιτευχθούν οι στόχοι, και
4. οι **πολιτιστικοί έλεγχοι (cultural controls)**, οι οποίοι δίνουν την ευχέρεια στους εργαζομένους να επηρεάσουν ο ένας τον άλλον θετικά ώστε να οδηγηθούν στη αύξηση της απόδοσης με το συγκεκριμένο πλαίσιο που λειτουργεί όλος ο οργανισμός.

Επίσης, στα ΣΕΔ πρέπει να αναπτυχθεί επικοινωνία όχι μόνο στον ίδιο τομέα δραστηριοποίησης των διευθυντών αλλά και μεταξύ διαφόρων άλλων οργανωτικών στρωμάτων μέσα στον ίδιο τον οργανισμό. Ένα ΣΕΔ όταν χρησιμοποιείται, αποτελεί βασικό στοιχείο για την εφαρμογή στρατηγικής στην επιχείρηση (Henri, 2006). Με τον όρο στρατηγική της επιχείρησης, εννοούμε τον τρόπο με τον οποίο οι διαχειριστές ενός οργανισμού είναι υποχρεωμένοι να ελέγχουν αν οι διαθέσιμοι πόροι που αποκτήθηκαν πρόκειται να χρησιμοποιηθούν ορθά σύμφωνα με τους στόχους που έχει θέσει ο οργανισμός (Langfield and Smith, 1997). Σύμφωνα με τα λεγόμενα των Chenhall και Euske (2007), ένα σύστημα ελέγχου διοίκησης αποτελεί ένα είδος επικοινωνίας μεταξύ των τμημάτων ενός οργανισμού με τέτοιο τρόπο ώστε να βοηθά τις τυχόν επιλογές που μπορεί να υπάρξουν ανάμεσα στα διάφορα τμήματα.

Ωστόσο στα MCS δεν θα μπορούσαμε να παραλείψουμε και τον όρο του Διοικητικού Ελέγχου. Τον MC, λοιπόν, στις περισσότερες των περιπτώσεων τον χρησιμοποιεί μία εταιρία διότι είναι απαραίτητο όργανο για να διαπιστώσει η διοίκηση αν η απόδοση των εργαζομένων

αλλά και του γενικού συνόλου της είναι ίδια με τους στόχους που έχουν τεθεί εξ αρχής αλλά και να ελέγξει ή να διορθώσει τυχόν παρεμβολές με αποτέλεσμα όλοι οι πόροι να χρησιμοποιούνται με τον μέγιστο αποδοτικό τρόπο (Mockler, 1970). Ο παραπάνω συγγραφέας βασίστηκε κυρίως στους ορισμούς που έδωσαν ορισμένοι συγγραφείς όπως ο Anthony (1965), ο οποίος υποστήριζε πως «ο έλεγχος της διοίκησης αποτελεί μία διαδικασία την οποία οι διαχειριστές διαβεβαιώνουν ότι οι πόροι απαιτούνται και χρησιμοποιούνται αποτελεσματικά και αποδοτικά για την επίτευξη των στόχων του οργανισμού». Ο Jerome (1961) χαρακτηρίζει το Management Control ως «ένα είδος συστηματικής προσπάθειας για σύγκριση της τρέχουσας απόδοσης με ένα προκαθορισμένο σχέδιο ή στόχο για την λήψη των απαιτούμενων διορθωτικών ενεργειών». Η φιλοσοφία και ο σκοπός του διοικητικού ελέγχου είναι ο τρόπος με τον οποίο θα χρησιμοποιηθεί από τον οργανισμό ο καλύτερος συνδυασμός μοτίβου ελέγχων με αποτέλεσμα να επιτευχθούν αποδοτικότερα και αποτελεσματικότερα οι στόχοι που έχουν τεθεί. Αν, δηλαδή, εμφανιστεί ένας διαχειριστής με αποδοτικότερο πλάνο διαχείρισης τότε η επιχείρηση προς το συμφέρον της πρέπει να υιοθετήσει αυτό το πλάνο και να παραμερίσει το προηγούμενο το οποίο θα την οδηγούσε σε τυχόν χαμηλότερη απόδοση ή ακόμη και χαμηλότερη κερδοφορία.

Μπορούμε να καταλάβουμε επίσης, πως ένας διοικητικός έλεγχος είναι λογικό να μην έχει μόνο θετικές επιδράσεις στον οργανισμό αλλά και αρνητικές. Το MC επηρεάζεται αρνητικά κυρίως από την έλλειψη κατεύθυνσης, δηλαδή να μην υπάρχει ένας αποδοτικός και αποτελεσματικός δρόμος προς την επίτευξη στόχων διότι οι υπάλληλοι δεν γνωρίζουν τις απαιτήσεις που έχει η επιχείρηση από αυτούς, την έλλειψη κινήτρων προς όλους αυτούς που συμβάλλουν για τον ίδιο σκοπό αλλά και τους προσωπικούς περιορισμούς. Ωστόσο, πάντα θα υπάρχει μία έστω μικρή πιθανότητα αποτυχίας του διοικητικού ελέγχου διότι ο τέλειος έλεγχος διοίκησης είναι σχεδόν απίθανο να επιτευχθεί (Merchant and Stede, 2003).

Ακόμη, εάν γίνει λόγος για τον έλεγχο θα πρέπει να πούμε πως είναι ένα από τα πιο σημαντικά συστατικά ενός οργανισμού, ίσως το σημαντικότερο. Σε έναν οργανισμό, κάθε πράξη που εκτελείται εντός ή εκτός του οργανισμού είναι υποχρεωτικό να υπόκειται σε έλεγχο (Tannenbaum, 1968 and Child, 1972). Όταν δημιουργείται ένας οργανισμός, στη βασική δομή και τον σχεδιασμό του, η διοίκηση λαμβάνει σοβαρά υπ όψιν τις ελεγκτικές ενέργειες που πρέπει να γίνονται.

Καταλήγοντας, όπως έχουν πει αρκετοί συγγραφείς στο παρελθόν Dent (1990), Samsonetal (1991) και Simons (1987a, 1990), σε μία ΜΜΕ θα πρέπει τα Συστήματα Ελέγχου

Διοίκησης να εφαρμοστούν με όσο το δυνατόν καλύτερο τρόπο γίνεται για να τις οδηγήσουν σε πολύ καλύτερη απόδοση αλλά και σε ανταγωνιστικό πλεονέκτημα με αποτέλεσμα να διατηρηθούν στην αγορά αλλά και να επιφέρουν κέρδος. Έτσι λοιπόν, όπως έχει πει και ο Dr. Sinha (2008), τα είδη του Management Control που χρησιμοποιεί ένας οργανισμός είναι ο τυπικός και ο άτυπος έλεγχος, τους οποίους θα αναλύσουμε παρακάτω.

2.2.2 Άτυποι Έλεγχοι Διοίκησης

Όπως όλοι γνωρίζουμε όταν αναφερόμαστε σε άτυπους ελέγχους το μυαλό μας προτρέπει σε άγραφους κανόνες και παραδόσεις οι οποίοι γίνονται ως επί το πλείστον για την βελτίωση και την ορθή λειτουργία οποιουδήποτε οργανισμού αφορά ο συγκεκριμένος έλεγχος. Σύμφωνα με τον Jaworski (1988), ο οποίος έδωσε τον ορισμό στους άτυπους ελέγχους ως «άγραφοι καθοριστικοί παράγοντες της συμπεριφοράς», τονίζει πως μπορεί να μην ακολουθούν αλλά ούτε να συνάδουν με τους στόχους που έχει η διοίκηση ενός οργανισμού. Επίσης, αναφέρει μαζί με τον Macinnis (1989), πως για να δημιουργηθούν και να εφαρμοστούν οι άτυποι έλεγχοι σημαντικό ρόλο σε αυτό παίζει η συνεισφορά του δυναμικού πωλήσεων, το οποίο δυναμικό είναι υπεύθυνο στο να προσαρμόσει το συγκεκριμένο άτυπο σύστημα ελέγχου στον εκάστοτε οργανισμό.

Ο Jaworski (1988) υποστηρίζει πως τα είδη του άτυπου ελέγχου διαχωρίζονται ανάλογα με το πόσο μεγάλος είναι ο πληθυσμός του ελέγχου, αυτά είναι τα τρία ακόλουθα :

1. Ο **αυτοέλεγχος (self control)**, στηρίζεται κυρίως στους στόχους που βάζει ο καθένας με τον εαυτό του, να επιβλέπεται η πορεία τους ώστε να επιτευχθούν ομαλά αλλά και εάν κριθεί απαραίτητο θα πρέπει να προσαρμοστεί η συμπεριφορά του καθενός για τον στόχο που έχει τεθεί (Dalton 1971, Hopwood 1972 and LawlerIII 1976 et. al.)
2. Ο **κοινωνικός έλεγχος (social control)** ή αλλιώς επαγγελματικός έλεγχος (professional control), ορίζεται από τον Jaworski (1988) ως «επικρατούσες κοινωνικές προοπτικές και μοτίβα διαπροσωπικών αλληλεπιδράσεων εντός υποομάδων» και,
3. Ο **πολιτιστικός έλεγχος (cultural control)**, ο οποίος είναι ίδιος με αυτόν που έχουμε αναφέρει σε προηγούμενο κεφάλαιο.

2.2.3 Τυπικοί Έλεγχοι Διοίκησης

Αρχικά, τα τυπικά συστήματα ελέγχου διοίκησης είναι ένας βασικός πυλώνας και παίζουν σημαντικό ρόλο στην επιχειρηματική στρατηγική που έχει ένας οργανισμός, μέσω των οποίων βέβαια είναι δυνατόν να πραγματοποιηθεί η διαδικασία της στρατηγικής τους. Τμήμα των τυπικών ελέγχων διοίκησης θεωρείται ο επιχειρησιακός προϋπολογισμός μέσα σε έναν οργανισμό, (Barrett and Fraiser, 1988).

Οι τυπικοί έλεγχοι της διοίκησης όπως γνωρίζουμε δεν ακολουθούν τον τρόπο και την δομή των άτυπων ελέγχων, είναι όμως συστήματα τα οποία έχουν ως κύρια λειτουργία την συλλογή δεδομένων και πληροφοριών τα οποία πρέπει να επεξεργαστούν για να τα προωθήσουν στην διοίκηση ώστε να μπορεί να ελέγχει οτιδήποτε έχει να κάνει με τις λειτουργίες του οργανισμού. Για παράδειγμα ο έλεγχος της αγοράς και ο διοικητικός έλεγχος μας δείχνουν πώς οι διοικητικές αρχές είναι ικανές να ελέγξουν και να διοικήσουν τον οργανισμό. Οι Malmi και Brown (2008), υποστηρίζουν πως η δομή των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης περιλαμβάνει χαρακτηριστικά, όπως είναι ο σχεδιασμός μίας οργάνωσης, οι έλεγχοι που μπορούν να γίνουν από αρμόδια στελέχη της κυβέρνησης, όπως μπορούν να γίνουν επίσης πολιτιστικοί και διοικητικοί έλεγχοι. Αν όλα είναι ελεγκτικά ορθά τότε δίνεται κάποια επιβράβευση, αντιθέτως θα υποστούν τις συνέπειες για τυχόν σφάλματα.

Σύμφωνα με τον Khandwalla (1973^a, 1973^b, 1974) ο οποίος ειδικεύτηκε και απέκτησε γνώσεις πάνω στα προσόντα και τις αρμοδιότητες του διευθύνοντος συμβούλου, ο οποίος χρησιμοποιεί προηγμένα συστήματα ελέγχου, είχε ως αποτέλεσμα την διαπίστωση πως οι εταιρίες που έχουν οικονομικό πλεόνασμα να χρησιμοποιούν τους συγκεκριμένους ελέγχους, ενώ αυτοί που δεν τους εφαρμόζουν να έχουν οικονομικό έλλειμμα. Ο Ouchi (1977), είχε την ευχέρεια να εντοπίζει και να κρίνει τις εξόδους ελέγχου, που περιείχαν αρχεία δεδομένων αλλά και γραπτά αρχεία τα οποία προερχόντουσαν από τους εργαζομένους.

Με βάση τα λεγόμενα του Careny (2010), υπάρχουν διάφορων ειδών περιπτώσεις τυπικών ελέγχων, ορισμένες από αυτές είναι οι ακόλουθες:

1. Η περίπτωση της συμπεριφοράς του ανθρώπου, την οποία τα τυπικά συστήματα ελέγχου μπορούν να την διαμορφώσουν αναλόγως την περίπτωση.

2. Η διοίκηση έχει την δυνατότητα να ελέγχει και να σχεδιάζει τις πράξεις των εργαζομένων.
3. Ο οργανισμός θέτει εξαρχής τους στόχους με βάση το μέγιστο κέρδος που θέλει να πετύχει.
4. Τα τυπικά συστήματα δίνουν την δυνατότητα ελέγχου μέσω του σχεδιασμού τους.
5. Οι πράξεις και οι στόχοι των εργαζομένων μπορούν να ελεγχθούν με ποιοτικές τεχνικές.
6. Το μεγαλύτερο κίνητρο θα πρέπει να είναι χρηματικό.

Για να πραγματοποιηθεί ένα μέρος των τυπικών ελέγχων πρέπει, κυρίως μέσω των προϋπολογισμών, οι αρμόδιοι του κάθε τμήματος να συγκεντρώσουν τα κατάλληλα στοιχεία που χρειάζονται οι ελεγκτές ώστε να λάβουν τις πληροφορίες που είναι απαραίτητες. Αυτό θα επιτευχθεί καλύτερα αν το εργασιακό περιβάλλον είναι σταθερό και η απόδοση των υπαλλήλων να ελέγχεται συνεχώς μαζί με τις αλλαγές που μπορεί να υποστεί η συμπεριφορά τους, (Falkenberg and Herremans, 1995). Εφόσον τηρηθούν όλα τα απαιτούμενα μέτρα και ο έλεγχος είναι ορθός τότε όλα τα τμήματα εξακολουθούν να πορεύονται ώστε να πετύχουν τους στόχους που είχαν θέσει εξαρχής.

2.2.4 Εργαλεία Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης

Οι 8 κατηγορίες συστημάτων που επισημαίνονται από τους Davila και Foster (2005), είναι οι παρακάτω που θα αναλύσουμε συντόμως, οι οποίες αφορούν κυρίως τις οργανωτικές λειτουργίες που σχετίζονται με τον οργανισμό. Σαφώς και υπάρχουν περισσότερες κατηγορίες συστημάτων αλλά αυτές επικεντρώνονται στα κύρια χαρακτηριστικά τους. Οι κατηγορίες των MCS είναι οι ακόλουθες:

- i. Ο **χρηματοοικονομικός προγραμματισμός ή σχεδιασμός** (financial planning), έχει ως βασικό σκοπό να προσδιορίζει τον ανταγωνισμό μεταξύ των επιχειρήσεων, να εκτιμάει το κεφάλαιο που απαιτείται και να υπολογίζει τον προϋπολογισμό. Επίσης, σύμφωνα με τον Akdeniz, (2015), το financial planning είναι η δημιουργία στρατηγικών στόχων, είτε αυτοί αφορούν έναν οργανισμό είτε τον ίδιο μας τον εαυτό.

- ii. Ο **στρατηγικός σχεδιασμός (strategic planning)** είναι μοναδικός για κάθε οργανισμό διότι οι ανάγκες και οι στόχοι του κάθε οργανισμού διαφέρουν. Το strategic planning βοηθάει στον εντοπισμό κυρίως των μελλοντικών απειλών ώστε ο οργανισμός να τους αποφύγει, αλλά και στον εντοπισμό ευκαιριών οι οποίες είναι σημαντικές για τον οργανισμό ο οποίος πρέπει να τις εκμεταλλευτεί, (Steiner, 1979).
- iii. Ο **σχεδιασμός του ανθρώπινου δυναμικού (human resource planning)**, ο οποίος στοχεύει στην απόκτηση ενός καταρτισμένου προσωπικού στον οργανισμό με αποτέλεσμα την καλύτερη λειτουργία του και την επίτευξη κέρδους.
- iv. Η **χρηματοοικονομική εκτίμηση (financial evaluation)** δίνει την δυνατότητα σε έναν οργανισμό να μπορεί να εκτιμήσει αν ο στόχος που έχει τεθεί είναι κερδοφόρος ή όχι. Αυτό θα γίνει εφόσον τα αρμόδια άτομα έχουν την πλήρη γνώση των χρηματοοικονομικών επενδύσεων, όπως είναι μετοχές, ομόλογα κ.α.
- v. Η **αξιολόγηση του ανθρώπινου δυναμικού (human resource evaluation)** παραπέμπει στην πλήρη αξιολόγηση του κάθε εργαζομένου μέσα στον οργανισμό και έχει ως στόχο να βγάλει από τον κάθε εργαζόμενο τον καλύτερό του εαυτό ώστε να αυξηθεί η απόδοσή του και ως επακόλουθο να αυξηθούν και οι πιθανότητες επίτευξης του στόχου του οργανισμού, αυτό επιτυγχάνεται από τους αρμόδιους φορείς αλλά και με τα κατάλληλα κίνητρα.
- vi. Η **διαχείριση ανάπτυξης προϊόντος (product development management)** έχει ως στόχο την δημιουργία ενός ισχυρού ανταγωνιστικού προϊόντος το οποίο όταν βγει στην αγορά θα είναι κερδοφόρο και θα καλύπτει σε μεγάλο βαθμό τις ανάγκες των καταναλωτών.
- vii. Η **διαχείριση πωλήσεων (sales management)** προτρέπει σε ένα πρόγραμμα εκπαίδευσης του δυναμικού των πωλήσεων που έχουν ως στόχο κυρίως τις πολιτικές μισθώσεις και τις εκτοξεύσεις των πωλήσεων. Ακόμη με το sales management ο οργανισμός οδηγείται σε έργα για έρευνες αγοράς, σε ανοικτές πωλήσεις κ.α.
- viii. Η **διαχείριση εταιρικών σχέσεων (partnership management)** αναφέρεται σε ένα σχέδιο ανάπτυξης εταιρικών σχέσεων, στην πολιτική που ακολουθείται από το συγκεκριμένο σχέδιο και τα βασικά χαρακτηριστικά για την επίτευξή του.

Πίνακας 2.1: Οι 8 Κατηγορίες των MCS, Πηγή: Davila and Foster, (2005)

| Κατηγορίες Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης | |
|--|---|
| Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός (Financial Planning) | <ul style="list-style-type: none"> • Προβλέψεις ταμειακών ροών • Λειτουργικός προϋπολογισμός • Προβλέψεις πωλήσεων |
| Στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic Planning) | <ul style="list-style-type: none"> • Ορισμός στρατηγικών (μη οικονομικών) ορόσημων • Σχέδιο ανάπτυξης πελατών(σχέδιο ανάπτυξης αγοράς) • Σχέδιο ανάπτυξης κεφαλαίου /ανθρώπινου κεφαλαίου • Σχέδιο χαρτοφυλακίου προϊόντων(σχέδιο για μελλοντικά προϊόντα) • Επενδυτικός προϋπολογισμός |
| Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Planning) | <ul style="list-style-type: none"> • Βασικές Αξίες • Πυραμίδα Ιεραρχίας • Κώδικας Δεοντολογίας • Θέσεις Εργασίας • Πρόγραμμα Προσανατολισμού για νέους υπαλλήλους • Ενημερωτικό Δελτίο στην Εταιρία |
| Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση (Financial Evaluation) | <ul style="list-style-type: none"> • Διαδικασίες έγκρισης κεφαλαίου επενδύσεων • Διαδικασίες έγκρισης λειτουργικών εξόδων • Τακτική ανάλυση της χρηματοοικονομικής απόδοσης έναντι στόχου • Κόστος Απόκτησης Πελατών • Ανάλυση Κερδοφορίας Πελατών • Ανάλυση Κερδοφορίας Προϊόντος |
| Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Evaluation) | <ul style="list-style-type: none"> • Γραπτές επιδόσεις διευθυντών • Γραπτές αξιολογήσεις απόδοσης • Αποζημίωση που σχετίζεται με την απόδοση • Ατομικά προγράμματα κινήτρων |
| Διαχείριση Ανάπτυξης Προϊόντος (Product Development Management) | <ul style="list-style-type: none"> • Ορόσημα έργου • Διαδικασία δοκιμής ιδεών προϊόντων • Αναφορές που συγκρίνουν την πραγματική πρόοδο με προσχέδιο • Διαδικασία επιλογής έργου • Χάρτης πορείας χαρτοφυλακίου προϊόντων • Προϋπολογισμός αναπτυξιακών έργων • Κατευθυντήριες γραμμές για τη σύνθεση της ομάδας έργου |
| Διαχείριση Πωλήσεων (Sales Management) | <ul style="list-style-type: none"> • Στόχοι πωλήσεων για πωλητές • Έργα έρευνας αγοράς • Σύστημα αντιστάθμισης δυνάμεων πωλήσεων • Πολιτικές πρόσληψης και απόλυσης δυνάμεων πωλήσεων • Αναφορές ανοικτών πωλήσεων • Ανατροφοδότηση ικανοποίησης πελατών • Εγχειρίδιο διαδικασίας πώλησης • Εκπαιδευτικό πρόγραμμα διαχείρισης πωλήσεων • Πολιτικές συνεργασίας στο marketing • Σύστημα διαχείρισης πελατειακών σχέσεων |
| Διαχείριση Εταιρικών Σχέσεων (Partnership Management) | <ul style="list-style-type: none"> • Σχέδιο ανάπτυξης εταιρικών σχέσεων • Πολιτική εταιρικών σχέσεων • Βασικά σημεία σύμβασης • Συστήματα Παρακολούθησης συνεργατών |

2.2.5 Ο Ρόλος Των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης

Ο πρωταρχικός ρόλος των Management Control Systems είναι η άσκηση σημαντικής επιρροής στους εργαζομένους μέσα στον οργανισμό (Flamholtz et al., 1985; Langfield-Smith, 1997). Τα MCS θεωρούνται ανέκαθεν τα εργαλεία από τα οποία οι managers λαμβάνουν πληροφορίες για να κάνουν ευκολότερο το έργο τους αλλά και του οργανισμού. Σύμφωνα με τους Anthony και Govindarajan (2001), Langfield-Smith (1997) και Otley (1999), χαρακτηρίζουν τα MCS ως συστήματα παροχής πληροφοριών με απώτερο σκοπό να βοηθήσουν τους διοικητές και διαχειριστές να λαμβάνουν σωστές αποφάσεις και να επιτυγχάνουν τους στόχους του οργανισμού που έχουν τεθεί με τον βέλτιστο τρόπο.

Οι οργανισμοί χωρίζονται πάντα σε τμήματα ανάλογα με τις αρμοδιότητες του κάθε τμήματος. Τα συγκεκριμένα τμήματα έχουν ως κύρια αρμοδιότητα την κατανομή της εργασίας και να εξειδικεύσουν το προσωπικό τους. Τα MCS παίζουν σημαντικό ρόλο για να συντονιστούν οι προσπάθειες αυτών των τμημάτων (Das, 2019). Όπως έχει πει και ο Carenys (2010), ένα MCS βοηθάει αρκετά στην βελτίωση της οργανωτικής απόδοσης. Αυτό μας οδηγεί στο συμπέρασμα πως αν ένας οργανισμός εφαρμόσει στην λειτουργία του ένα Σύστημα Ελέγχου Διοίκησης τότε αυξάνεται όχι μόνο η απόδοση των εργαζομένων και του ίδιου του οργανισμού αλλά και οι πιθανότητες να εμφανίσει σημαντικά αυξανόμενα αποτελέσματα στα κέρδη του. Γενικώς, η εφαρμογή ενός MCS βάζει στον οργανισμό στόχους που οι managers ίσως να μην είχαν θέσει διότι γνώριζαν πως, χωρίς το συγκεκριμένο MCS που πρόκειται να χρησιμοποιήσουν, δεν θα τους πετύχαιναν.

Ο ρόλος των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης γνωρίζουμε πως βοηθάει κάθε είδους οργανισμό, είναι εξίσου όμως σημαντικός και στις ΜΜΕ διότι συμβάλλει τόσο στην ανάπτυξη της αυτονομίας του οικονομικού τομέα αλλά και στην ανάπτυξη τόσο της βιομηχανικής όσο και της τεχνολογικής προόδου (Dekeng, 2014).

Τα ΣΕΔ έχουν σημαντικό ρόλο για έναν οργανισμό αλλά κυρίως είναι μοναδικά διότι κάθε ένα ξεχωριστά, επηρεάζει διαφορετικά τις αποδόσεις και τα αποτελέσματα του κάθε οργανισμού. Για αυτόν τον λόγο δεν είναι δυνατή η αντιγραφή ενός MCS από έναν οργανισμό σε έναν άλλον διότι η επιτυχία ενός MCS σε έναν οργανισμό μπορεί να φέρει την αποτυχία σε έναν άλλο οργανισμό.

2.3 Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

2.3.1 Έννοια Και Χαρακτηριστικά Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Αρχικά, όταν αναφερόμαστε με τον όρο Μικρομεσαία Επιχείρηση κατευθείαν οδηγούμαστε στην σκέψη πως μία τέτοια επιχείρηση απαρτίζεται από έναν συγκεκριμένο αριθμό εργαζομένων ή ότι μία τέτοια επιχείρηση δεν μπορεί να ανταγωνιστεί επί ίσοις όροις τους κολοσσούς που δραστηριοποιούνται διεθνώς. Σύμφωνα με τον Οργανισμό Οικονομικής Συνεργασίας και Ανάπτυξης (ΟΟΣΑ), (2005), οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι ανεξάρτητες και κυρίως δεν αποτελούν θυγατρική κάποιας άλλης εταιρείας αλλά δραστηριοποιούνται αυτόνομα.

Όπως έχουν αναφέρει και οι Dewhurst και Burns (1983), υπάρχουν δύο τρόποι να προσεγγίσεις τον ορισμό των ΜΜΕ, και αυτοί είναι οι παρακάτω:

1. Μέσω ενός μέτρου μεγέθους και
2. Χρησιμοποιώντας κυρίως έναν ελεγκτικό ή οικονομικό ορισμό.

Για να εξαχθεί κάποιο συμπέρασμα για το αν η επιχείρηση είναι μικρού, μεσαίου ή μεγάλου μεγέθους ελέγχουν τα παραπάνω κριτήρια με την σειρά. Τα κριτήρια αυτά με ποικίλους τρόπους οδηγούν σε ποσοτική και ποιοτική προσέγγιση αντίστοιχα.

2.3.2 Ποσοτικά Χαρακτηριστικά

Για να χαρακτηριστεί μία επιχείρηση ως μικρομεσαία, όπως προαναφέραμε, πρέπει να αποτελείται από έναν συγκεκριμένο αριθμό ατόμων, ο οποίος κυμαίνεται σε διαφορετικά επίπεδα ανάλογα με την χώρα που βρίσκεται η επιχείρηση. Έτσι λοιπόν, σύμφωνα με την Επίσημη Εφημερίδα της επιτροπής στην Ευρωπαϊκή Ένωση ο αριθμός των εργαζομένων σε μία ΜΜΕ δεν πρέπει να ξεπερνάει τα διακόσια πενήντα (250) άτομα. Ωστόσο παρατηρείται το φαινόμενο πως οι εργαζόμενοι πάνε αναλογικά με τον πληθυσμό ορισμένων χωρών της ΕΕ όπου μπορεί να είναι μέχρι διακόσια (200) άτομα ενώ στις Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (ΗΠΑ) ο αριθμός των εργαζομένων δεν πρέπει να ξεπερνάει τα πεντακόσια (500) άτομα.

Επίσης, τα χαρακτηριστικά που διαχωρίζουν μία Μικρομεσαία Επιχείρηση από μία μικρού ή μία ακόμη μικρότερου μεγέθους επιχείρηση ποικίλουν, τα κύρια χαρακτηριστικά όμως είναι τα παρακάτω:

- i. Ο αριθμός των υπαλλήλων στο εκάστοτε οικονομικό έτος,
- ii. Ο καθαρός κύκλος εργασιών και
- iii. Το σύνολο του ισολογισμού

Τις συγκεκριμένες διαχωρίσεις των επιχειρήσεων θα της δούμε στον πίνακα 2.2 που ακολουθεί:

Πίνακας 2.2: Κατηγορίες Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

| Κατηγορία Επιχ. | Προσωπικό | Οικονομικά Όρια | | |
|-----------------|-----------|-----------------|---|--------------------|
| | | Τζίρος | ή | Σύνολο Ισολογισμού |
| Μικρομεσαίες | <250 | ≤ 50€ εκ. | | ≤ 43€ εκ. |
| Μικρές | <50 | ≤ 10€ εκ. | | ≤ 10€ εκ. |
| Πολύ Μικρές | <10 | ≤ 2€ εκ. | | ≤ 2€ εκ. |

2.3.3 Ποιοτικά Χαρακτηριστικά

Σύμφωνα με τους Dewhurst και Burns (1983), για να χαρακτηριστεί μία επιχείρηση ποιοτικά, δηλαδή με τον οικονομικό ή τον ελεγκτικό ορισμό ως μικρομεσαία, πρέπει να την διακρίνουν τα εξής:

1. Η εξατομικευμένη διαχείριση, δηλαδή ο ιδιοκτήτης της επιχείρησης συμμετέχει ενεργά σε όλα τα τμήματα της επιχείρησης που αφορούν την διαχείρισή της, ακόμη και στην διαδικασία λήψης αποφάσεων.

2. Η ανεξαρτησία της, δηλαδή στην συγκεκριμένη περίπτωση ο ιδιοκτήτης έχει τον πλήρη έλεγχο όλης της επιχείρησης και δεν συνεργάζεται με καμία άλλη.
3. Το μερίδιο αγοράς που κατέχει, δηλαδή μια μικρή επιχείρηση δεν μπορεί να επηρεάσει σε μεγάλο βαθμό με το μερίδιό της τις τεράστιες ποσότητες των προϊόντων που πωλούνται.

Ένα ακόμη βασικό χαρακτηριστικό των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων είναι ότι αποτελούν βασικό πυλώνα σε μία οικονομία για να σταθεροποιείται η οικονομία της χώρας. Ωστόσο, για να χαρακτηριστεί μια επιχείρηση ως μικρομεσαία δεν είναι όσο απλό πιστεύουμε. Σύμφωνα με την Ευρωπαϊκή Ένωση (2015), μία επιχείρηση η οποία έχει την δυνατότητα να επηρεαστεί από πόρους όπως η κυριότητα, οι συμπράξεις και οι επιχειρηματικοί δεσμοί, μπορεί να μην συγκαταλέγεται στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις.

Με βάση τα άρθρα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2003), οι ΜΜΕ εμφανίζονται σε διάφορα μεγέθη και μορφές οι οποίες μας οδηγούν στις διακρίσεις που μπορούν να διαχωρίσουν μία επιχείρηση από μία άλλη. Αυτές οι κατηγορίες στις οποίες θα διαχωρίσουμε τις ΜΜΕ έχουν ως βασικό χαρακτηριστικό την συνεργασία τους ή όχι με μία άλλη επιχείρηση, οι κατηγορίες αυτές είναι οι εξής:

1. **Ανεξάρτητη Επιχείρηση**, δηλαδή η επιχείρηση σε αυτή την περίπτωση είναι ανεξάρτητη και δραστηριοποιείται μόνη της ή έχει μία ή περισσότερες συνεργασίες με άλλες εταιρίες οι οποίες κατέχουν λιγότερο από το 25%.
2. **Συνεργαζόμενη Επιχείρηση**, δηλαδή η επιχείρηση αν συμμετέχει σε άλλες εταιρίες το μερίδιό της είναι μεγαλύτερο από το 25% και μικρότερο από 50% και
3. **Συνδεδεμένες Επιχειρήσεις**, στην συγκεκριμένη περίπτωση η εταιρική συμμετοχή ξεπερνά το 50%.

2.3.4 Κατηγορίες Και Είδη Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Σύμφωνα με τον Κανελλόπουλο (1994), όπως είναι φυσικό, ο οποίος περιλαμβάνει τις SME στο σύνολο των επιχειρήσεων, αναφέρει πως υπάρχουν διάφορες κατηγορίες και είδη. Τα κυριότερα και πιο σημαντικά από αυτά είναι:

1. το μέγεθος της κάθε επιχείρησης, δηλαδή σε μικρές, μεσαίες ή μεγάλες επιχειρήσεις,
2. ο κλάδος και το αντικείμενο στο οποίο δραστηριοποιούνται,
3. η νομική μορφή τους και
4. το κεφάλαιο της κάθε ΜΜΕ.

Οι κατηγορίες των κλάδων που δραστηριοποιείται μια SME είναι ο πρωτογενής τομέας που αφορά κυρίως μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις με φυσικό επακόλουθο την μεταποίηση όπου τα αγαθά που παράγονται στον πρωτογενή τομέα μεταποιούνται ώστε να πωληθούν στο εμπόριο. Στην συνέχεια, τα μεταποιητικά προϊόντα είτε τα προμηθεύονται οι λιανέμποροι από τους χονδρέμπορους για να τα πουλήσουν είτε έρχονται κατευθείαν σε εμάς τους καταναλωτές. Σε αντίθεση με το λιανεμπόριο, το χονδρεμπόριο είναι ο κλάδος στον οποίο οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις έχουν το μεγαλύτερο ποσοστό δραστηριοποίησης.

Το αντικείμενο που δραστηριοποιούνται οι ΜΜΕ βασίζεται κυρίως στην δράση τους, δηλαδή όπως αναφέραμε παραπάνω, στον πρωτογενή τομέα, στις μεταποιήσεις και στις υπηρεσίες.

Τέλος, από το επιχειρηματικό κεφάλαιο μιας Μικρομεσαίας Επιχείρησης μπορούμε να διαχωρίσουμε αν η επιχείρηση είναι Ιδιωτική, Δημόσια ή Μικτή Επιχείρηση. Η διάκριση όλων των επιχειρήσεων συμπεριλαμβανομένων και των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων σύμφωνα με την νομική τους μορφή γίνεται αν η επιχείρηση είναι ατομική ή εταιρική. Αν μια επιχείρηση είναι ατομική τότε η επωνυμία της επιχείρησης θα είναι του ιδιοκτήτη που την κατέχει αν δεν έχει μεταπωληθεί. Στην περίπτωση της εταιρικής επιχείρησης διαχωρίζονται σε Ομόρρυθμες Εταιρίες (Ο.Ε.), σε Ετερόρρυθμες Εταιρίες (Ε.Ε.), σε Εταιρίες Περιορισμένης Ευθύνης (Ε.Π.Ε), σε Ανώνυμες Εταιρίες (Α.Ε.), σε Συνεταιρισμούς και Κοινοπραξίες.

2.3.5 Δυνατότητες Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Μία ΜΜΕ έχει κάποια δυνατά και θετικά χαρακτηριστικά και κάποιες αδυναμίες. Σύμφωνα με την Starczewska-Krzysztosek (2010), στην συγκεκριμένη ενότητα θα αναλύσουμε τις δυνατότητες που εμφανίζονται σε μια ΜΜΕ. Οι δυνατότητες είναι οι εξής:

1. Οι περισσότερες ΜΜΕ στοχεύουν, με το να αυξάνουν διαρκώς τις πωλήσεις τους, στην αύξηση του μεριδίου της αγοράς και της αξίας τους.
2. Μια ΜΜΕ δεν βασίζεται πλέον στην τιμή των προϊόντων για να ανταγωνιστεί άλλες ΜΜΕ, αλλά κυρίως στην ποιότητα των προϊόντων της που είναι το κυριότερο στοιχείο για να επιτύχει η επιχείρηση.
3. Η μεγάλη αυτοεκτίμηση που έχει μια ΜΜΕ όσον αφορά τον ανταγωνισμό μεταξύ των αγορών της Ευρωπαϊκής Ένωσης χρησιμοποιώντας πάντα την ποιότητα, την καινοτομία και την τιμή.
4. Περισσότερες από τις μισές ΜΜΕ, ανεξαρτήτου μεγέθους, κρίνουν απαραίτητες τις επενδύσεις σε καινοτομίες για να αναπτυχθούν.
5. Οι μεσαίες επιχειρήσεις δραστηριοποιούνται περισσότερο σε ανεπτυγμένες αγορές και προβάλλονται σε μεγάλες καινοτομίες με αρκετά μεγαλύτερο δυναμικό από τις μικρότερες.
6. Οι επιχειρήσεις που εκτελούν το έργο τους στους τομείς πληροφοριών και επικοινωνιών παρατηρείται πως διαθέτουν αρκετά μεγάλο αναπτυξιακό δυναμικό.
7. Στον τομέα της καινοτομίας ανήκουν περίπου το 50% των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων.
8. Στις ΜΜΕ διακρίνεται χαμηλή ευαισθησία, έτσι ώστε όταν παρατηρηθεί οικονομική επιβάρυνση, η επιχείρηση να επωφεληθεί την εξωτερική χρηματοδότηση.

2.3.6 Αδυναμίες Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Σε αντίθετη περίπτωση με της δυνατότητες των ΜΜΕ, υπάρχουν σαφώς και οι αδυναμίες τους, για τις οποίες κάνει λόγο η Starczewska-Krzysztosek (2010). Ορισμένες από αυτές είναι οι εξής:

1. Το μεγαλύτερο ποσοστό των ΜΜΕ (περίπου 60%) στοχεύει στην λειτουργία τους με όσο το δυνατόν λιγότερο δυναμικό, δίνοντας βάση στην επιβίωσή τους και παραμελώντας το επιχειρηματικό τους προφίλ.
2. Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις παρουσιάζουν μία ευαισθησία στις καινοτομίες η οποία οφείλεται στην ανάγκη για πρόσβαση στα κονδύλια της Ευρωπαϊκής Ένωσης.

3. Παρατηρείται μία παρεξήγηση για τις καινοτομίες στις επιχειρήσεις οι οποίες δεν προβαίνουν σε καινοτομίες, δηλαδή υποστηρίζουν πως στην βιομηχανία που δραστηριοποιούνται δεν είναι αναγκαίες οι καινοτομίες.
4. Η ευαισθησία, για συνεργασία με ξένες επιχειρήσεις, είναι χαμηλή και ως επακόλουθο αναποτελεσματική αν βασίζονται στην χρήση του δυναμικού κοινής αγοράς.
5. Οι επιχειρήσεις που χαρακτηρίζονται ως γυναικείες παρατηρείται πως έχουν αρκετά μικρότερο δυναμικό σε αντίθεση με τις επιχειρήσεις που αποτελούνται από άντρες.

2.3.7 Πλεονεκτήματα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Όπως είναι λογικό, η ύπαρξη και η δραστηριοποίηση των ΜΜΕ στην οικονομία έχει τα πλεονεκτήματα και μειονεκτήματά της. Τα πλεονεκτήματα που θα αναφέρουμε στη συγκεκριμένη υποενότητα βασίζονται στα λεγόμενα του Yilmaz (2004). Οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις:

1. Έχουν την δυνατότητα να ισορροπούν το φάσμα που υπάρχει στα εισοδήματα, το οποίο είναι σημαντικό διότι προκύπτει από την οικονομική και την κοινωνική πλευρά. Οι ΜΜΕ χαρακτηρίζονται για την δημιουργία καινοτομιών και ιδεών που δεν υπήρχαν πριν ιδρυθούν, με τον τρόπο αυτόν υπάρχει μία ελαστικότητα μεταξύ των βιομηχανιών.
2. Αν υπάρξει μία νέα ιδέα, τότε αυτή υλοποιείται πολύ γρήγορα διότι η διαχείριση και η παραγωγή τους λειτουργεί με πολύ λιγότερα έξοδα και είναι πιο φθηνή από των μεγάλων εταιριών, οπότε έχουν πιο άμεσα αποτελέσματα.
3. Έχουν την ευχέρεια να συμβάλλουν σημαντικά κυρίως στις ιδιωτικές πρωτοβουλίες, αυτό γίνεται διότι απασχολούν και εκπαιδεύουν μεγάλο ποσοστό εργαζομένων. Οι ΜΜΕ θεωρούνται από τα ιδρύματα που προέβησαν στην κατάρτιση εργαζομένων και ειδικευόμενων.
4. Είναι σημαντικό γρανάζι για την μεταποίηση σε ολόκληρη την χώρα που δραστηριοποιούνται.
5. Έχουν την υποχρέωση να παίζουν τον ρόλο των κατασκευαστών ενδιάμεσων προϊόντων και εισροών μεγάλων βιομηχανικών εταιριών.

6. Παρέχουν την δυνατότητα αύξησης της ποιότητας ζωής και δίνουν την ευκαιρία σε μικρού μεγέθους επενδύσεις να χρησιμοποιούν εργατικό δυναμικό και α' ύλες που για πολιτικούς και διάφορους άλλους λόγους δεν επιτρέπεται να χρησιμοποιηθούν.
7. Συνεισφέρουν εκπληρώνοντας την λειτουργία των μικρών αποταμιεύσεων που χρειάζονται για τις επενδύσεις.

2.3.8 Μειονεκτήματα Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Στις SME, όπως και σε όλων των ειδών τις επιχειρήσεις, παρατηρούνται μειονεκτήματα άξια αναφοράς. Σύμφωνα με τον Yilmaz (2004), οι SME χαρακτηρίζονται ως μειονεκτικές, οπότε τα μειονεκτήματα είναι τα εξής:

1. Στις ΜΜΕ υπάρχει έλλειψη γενικής διοίκησης, δηλαδή στις περισσότερες περιπτώσεις ο ιδιοκτήτης είναι αυτός που διοικεί και την επιχείρηση.
2. Παρατηρείται πως οι απόψεις των εργαζομένων “χαμηλού επιπέδου” δεν λαμβάνονται υπόψιν στις αποφάσεις που παίρνουν ο ιδιοκτήτης ή ακόμη και οι συνεργάτες τους.
3. Σημαντικό αρνητικό στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις είναι πως δεν απασχολούν οικονομικούς και ειδικούς συμβούλους διότι είτε οι ιδιοκτήτες αναλαμβάνουν τον ρόλο τους είτε το κεφάλαιο δεν τους το επιτρέπει.
4. Δεν υφίσταται εμπειρογνώμονας ο οποίος με την ομάδα του βοηθάει στην χρηματοδότηση της επιχείρησης.
5. Ένα από τα βασικά μειονεκτήματα είναι πως δεν υπάρχει εξαρχής χρηματοοικονομικός και κεφαλαιουχικός σχεδιασμός.
6. Μια μικρομεσαία επιχείρηση δεν εισπράττει την ίδια προσοχή και υποστήριξη κυρίως από τις τράπεζες αλλά και από άλλες χρηματοοικονομικές εταιρείες όπως λαμβάνουν οι μεγάλες επιχειρήσεις.
7. Παρατηρείται μεγάλη έλλειψη ανάπτυξης προϊόντος, το οποίο με την σειρά του οδηγεί και στην αποδιοργάνωση και τον λανθασμένο συντονισμό μεταξύ της παραγωγής και της πώλησης.
8. Δεν υπάρχει ενδιαφέρον για το σύγχρονο μάρκετινγκ.
9. Πάντα στις ΜΜΕ υπάρχει ο κίνδυνος της πτώχευσης ανά πάσα στιγμή και ως αποτέλεσμα να χάσει την ανεξαρτησία της.

10. Οι περισσότερες ΜΜΕ δεν έχουν την οικονομική δυνατότητα και την τεχνογνωσία να προσλάβουν εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό, νομοθεσία και γραφειοκρατία.

2.3.9 Ο Οικονομικός Ρόλος Των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων

Είναι γεγονός πως οι απόψεις των οικονομολόγων για το αν οι ΜΜΕ έχουν σημαντική επιρροή στην οικονομία δίστανται και ποικίλουν. Έτσι λοιπόν, ορισμένοι εξ αυτών υποστηρίζουν πως οι ΜΜΕ είναι όχι απλά σημαντικές αλλά ο ρόλος τους στην οικονομική ανάπτυξη, στην καινοτομία και στην δημιουργία θέσεων εργασίας είναι ζωτικής σημασίας προς το συμφέρον όχι μόνο των επιχειρήσεων αλλά και των εργαζομένων. Στην αντίπερα όχθη, υποστηρίζουν πως οι επιχειρήσεις μεγάλου μεγέθους παίζουν σημαντικότερο ρόλο στην οικονομία από ότι οι Μικρομεσαίες, (Aliriani, 2014).

Ωστόσο, ο οικονομολόγος Audretsch, κάνει λόγο για τον δυναμικό ρόλο που παίζουν οι ΜΜΕ στην οικονομία, αυτό προκύπτει από το γεγονός πως παρατηρώντας την οικονομία στην οποία δραστηριοποιούνται, βλέπουμε πως οι αγορές γύρω από αυτές βρίσκονται συνεχώς σε κίνηση, άρα συμβάλλουν στο μέγιστο με κάθε τρόπο.

Σύμφωνα με τον Alambritis (2010), τονίζει ότι «οι ΜΜΕ είναι η ψυχή της οικονομίας». Γενικώς, οι ΜΜΕ θεωρούνται ανέκαθεν ως το κλειδί για την επιβίωση και την ανάπτυξη της οικονομίας σε κάθε χώρα, με βάση κυρίως το Ακαθάριστο Εγχώριο Προϊόν και την συμβολή τους στην απασχόληση των εργαζομένων. Με βάση τα στατιστικά και τα αποτελέσματα που δίνει στην δημοσιότητα η Ευρωπαϊκή Επιτροπή, οι SME αποτελούν περίπου το 99% όλων των επιχειρήσεων, με αποτέλεσμα να προσφέρουν στον κόσμο περίπου 75 εκατομμύρια θέσεις εργασίας σε ολόκληρη την Ευρώπη, που είναι το πιο σημαντικό στοιχείο, κυρίως στην εποχή της κρίσης που ζούμε σήμερα. Όπως αναφέρουν τα δημοσιεύματα της Ευρωπαϊκής Επιτροπής (2003), « η υποστήριξη των SME είναι μία από τις προτεραιότητες της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για οι οικονομική ανάπτυξη, δημιουργία θέσεων εργασίας και οικονομική και κοινωνική συνοχή.». Στην παγκόσμια οικονομική κρίση που περάσαμε και εξακολουθούμε να περνάμε, οι SME αντιμετώπισαν το οικονομικό σοκ αρκετά καλύτερα από τις Large Scale Enterprises, δηλαδή τις Μεγάλου Μεγέθους Επιχειρήσεις, με αποτέλεσμα την σταθερότητα στην οικονομική τους λειτουργία, (Borger and Kiener-Stuck, 2010).

Οι Nobre et al. (2012), υποστηρίζουν πως στις ΜΜΕ ο ιδιοκτήτης φέρει μεγάλη ευθύνη για την λήψη των αποφάσεων και παρέχεται σταθερότητα όσον αφορά την απασχόληση και

την πληρωμή φόρων. Επίσης, τονίζουν πως αρκετές ΜΜΕ είναι σχεδόν απίθανο να δεχτούν οικονομική βοήθεια από την κυβέρνηση και πόσο μάλλον όταν στο επίκεντρο βρίσκεται μία μεγάλη μεγέθους επιχείρηση. Τέλος, αναφέρουν πως οι ΣΜΕ για την κάλυψη των εξόδων τους και την χρηματοδότηση καινούριων καινοτομιών συνάπτουν συλλογικές συμβάσεις για να επωφεληθούν.

Αξιοσημείωτο είναι ότι το 1985 στην Ευρώπη, το 12% των ανθρώπων ήταν άνεργοι. Στην μείωση της ανεργίας συνέβαλε στο μέγιστο η εμφάνιση περισσότερων ΣΜΕ. Η σημασία που έχουν αποκτήσει οι ΜΜΕ στην μείωση της ανεργίας και την αύξηση του κύκλου εργασιών παρατηρείται έντονα μετά το 1970, (Bulmug et al., 1990).

Καταλήγοντας, φτάνουμε στο συμπέρασμα πως οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις παίζουν σημαντικό και κύριο ρόλο στην οικονομία αναπτυγμένων και μη χωρών, στις οποίες οι στρατηγικές ανάπτυξης που προσπάθησαν να εφαρμόσουν στις μεγάλες μεγέθους εταιρίες έχουν αποτύχει. Ο σημαντικός ρόλος τους στην οικονομία προκύπτει από την συνεχή και μακροχρόνια χρήση και εκμετάλλευση τοπικών προϊόντων και πρώτων υλών, από την ευελιξία και την δυνατότητα που έχουν στο να δημιουργούν απασχόληση ώστε να αναπτύσσεται και η επιχειρηματικότητα τοπικά και όχι μόνο αλλά και από την υποστήριξη και ενθάρρυνση που δείχνουν για την αγροτική ανάπτυξη. Έτσι λοιπόν, βασίζοντας στα λεγόμενα της Lackner (2014), οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις όχι μόνο ενθαρρύνουν τον ανταγωνισμό για να υπάρχει συνεχής κίνηση της αγοράς αλλά έχουν και την ικανότητα να αναλαμβάνουν ρίσκο και κινδύνους με αποτέλεσμα να είναι εμφανής και σημαντική η συμβολή τους στην οικονομία.

2.3.10 Ο Ρόλος Των Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων Στην σύγχρονη Οικονομία Της Ευρώπης

Αναφορά επίσης, μπορεί να γίνει και για τον ρόλο που παίζουν οι ΜΜΕ στην σύγχρονη οικονομία όμως, δηλαδή στα πρότυπα και στο μοτίβο που ακολουθείται και εφαρμόζεται στην σημερινή εποχή. Με βάση τους Zaman και Vılceanu (1999), υποστηρίζουν ότι οι ΜΜΕ αποτελούν τον καθρέφτη των μεγάλων επιχειρήσεων για τον χώρο από τον οποίο προήλθαν. Επίσης, κάνουν λόγο πως οι ΜΜΕ είναι το πρώτο βήμα για την καριέρα των ατόμων αλλά και στον τομέα των επιχειρηματιών. Ωστόσο, όσον αφορά τον οικονομικό τομέα στον οποίο

δραστηριοποιούνται, οι ΜΜΕ αποτελούν ηχηρό στοιχείο για την λήψη και την εφαρμογή νέων ιδεών ώστε να είναι άκρως αποτελεσματικοί οι πόροι που πρόκειται να χρησιμοποιηθούν.

Οι ΜΜΕ αποτελούν ένα βασικό και σταθερό στοιχείο στον χώρο της μικροοικονομίας και της μακροοικονομίας. Το κύριο κοινό που στηρίζουν οι ΜΜΕ είναι η μεσαία τάξη της κοινωνίας, με αποτέλεσμα να μπορούν να ελέγχουν οι ίδιες το μονοπώλιο ώστε να αποτρέπουν τις μεγάλες εταιρείες να εισβάλλουν στην αγορά τους, (Savlovschi and Robu, 2011).

Ακόμη, ο ρόλος των ΜΜΕ στην οικονομία είναι αρκετά σημαντικός διότι μέσω αυτών προκύπτει η συνεχής ανάπτυξης καινοτομίας που εφαρμόζεται σε αυτήν. Έτσι λοιπόν, η καινοτομία οδηγεί τόσο στην δημιουργία πολλών νέων θέσεων εργασίας όσο και στην σκέψη και την εφαρμογή νέων ιδεών που θα προέλθουν από αυτήν. Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Almeida (2004), οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως οι ΜΜΕ παίζουν τον κυριότερο ρόλο όχι μόνο στην ανάπτυξη της οικονομίας αλλά και στην διαδικασία της καινοτομίας, το οποίο προκύπτει από την ικανότητά τους να δημιουργούν ιδέες και στον τεχνολογικό χώρο που δραστηριοποιούνται, (Savlovschi and Robu, 2011).

Μιλώντας με νούμερα, ο Lukacs (2005), αναφέρει πως στην Ευρωπαϊκή Ένωση σήμερα ορίζονται περίπου 19.3 εκατομμύρια ΜΜΕ, το οποίο μεταφράζεται στο 98% όλων των επιχειρήσεων στην Ευρώπη, που σημαίνει ότι είναι άκρως απαραίτητες στην οικονομία προσφέροντας 65 εκατομμύρια θέσεις εργασίας. Ωστόσο, τα 18 εκατομμύρια ανήκουν στις μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες απασχολούν λιγότερο από δέκα εργαζομένους και μόνο 35 χιλιάδες επιχειρήσεις απασχολούν περισσότερους από 250 εργαζομένους. Σημαντικό στοιχείο είναι πως μία μέση ευρωπαϊκή επιχείρηση απασχολεί συνήθως περίπου 4 άτομα συμπεριλαμβανομένου και του ιδιοκτήτη. Στην συνέχεια διαπιστώνουμε αναλυτικότερα την σημασία των ΜΜΕ στην οικονομία με βάση τον Lukacs (2005), ο οποίος αναφέρει πως όλες οι επιχειρήσεις στις οποίες περιλαμβάνει τις πολύ μικρές, τις μικρές και τις μεσαίες αποτελούν τα δύο τρίτα του κύκλου εργασιών, δηλαδή το 66% στην Ευρωπαϊκή Ένωση. Οι πολύ μικρές επιχειρήσεις αποτελούν το 34%, οι μικρές το 19% και οι μεσαίες το 13% δηλαδή περισσότερο από τον μισό κύκλο εργασιών της ΕΕ, όπου εκτιμάται περίπου στις 500 χιλιάδες ευρώ, (Eurostat, 2003).

Έτσι λοιπόν, με βάση την ανωτέρω ανάλυση καταλήγουμε στο συμπέρασμα πως οι Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις παλαιότερα αλλά και στην σύγχρονη εποχή είναι άκρως σημαντικές και ζωτικής σημασίας όχι μόνο για την οικονομική ανάπτυξη της εκάστοτε χώρας αλλά και για την επιβίωση των εργαζομένων που απασχολούνται από αυτές.

2.4 Τα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης Στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

2.4.1 Ο Ρόλος Των Συστημάτων Ελέγχου Διοίκησης Στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Μελέτες που πραγματοποιούνται συνεχώς μας δείχνουν κυρίως τα τελευταία χρόνια ότι υπάρχει ένα ιδιαίτερο ενδιαφέρον για την σχέση που παρουσιάζεται μεταξύ των MCS και των SME. Τα MCS αποτελούν ένα απαραίτητο εργαλείο για κάθε επιχείρηση που έχει ως στόχο την βιωσιμότητά της στην οικονομία και την επίτευξη κέρδους αλλά και ανταγωνιστικότητας.

Ωστόσο, όπως προαναφέραμε οι MME αντιπροσωπεύουν περίπου τα δύο τρίτα της εργασίας στην οικονομία, γι αυτό και η εφαρμογή των MCS είναι εντελώς διαφορετική σε σχέση με την εφαρμογή που γίνεται στις μεγάλες επιχειρήσεις, (Armitage et al., 2016). Όπως είναι λογικό, οι MME έχουν πολύ λιγότερα έξοδα διαφήμισης από μία μεγάλη, κάτι το οποίο μπορεί να λειτουργήσει αρνητικά και να μην αποφέρει τα επιθυμητά αποτελέσματα το MCS που έχει επιλεγεί για εφαρμογή, (Jenseng and Meckling, 1976). Η διοίκηση των MME γνωρίζει πως η εφαρμογή του ελέγχου είναι αρκετά δαπανηρή, διότι οι λειτουργίες της είναι μικρές για την επίτευξη οικονομικών κλίμακας, τα αρχικά κόστη είναι υψηλά και δεν έχουν το κατάλληλο προσωπικό με αποτέλεσμα να καθίσταται δύσκολη η εφαρμογή ενός Συστήματος Ελέγχου Διοίκησης.

Επίσης, πολλές έρευνες μας έχουν δείξει ότι τα MCS στην ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας που αφορούν τις SME απαρτίζουν ένα μέσο από το οποίο προκύπτει η αυτονομία στην ανάπτυξη της οικονομίας αλλά και ο αυξανόμενος ρυθμός της τεχνολογικής και βιομηχανικής προόδου, (Dekeng, 2014). Αρκετοί συγγραφείς προτείνουν ότι τα MCS πρέπει να προσαρμοστούν στις στρατηγικές των SMEs διότι αυτό μπορεί να επιφέρει στις

επιχειρήσεις ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα οπότε θα έχουν εφαρμοστεί καλύτερα πάνω στην επιχείρηση, (Dent, 1990; Samson et al., 1991; Simons, 1987a, 1990).

Στις SME οι διαχειριστές είναι υπεύθυνοι για την δημιουργία ενός αποτελεσματικού MCS το οποίο θα ταιριάζει με τον οργανισμό τους. Η διαδικασία αυτή των διαχειριστών είναι βασική διότι αφορά την διαχείριση των πόρων. Τα πιο σημαντικά συστατικά των MCS που μέσω αυτών προκύπτουν τα αποτελέσματα σε μια επιχείρηση είναι, η παρακολούθηση και η εποπτεία των εργαζομένων, η υλοποίηση των στόχων και ο προγραμματισμός ο οποίος είναι απαραίτητος σε κάθε τμήμα της επιχείρησης. Γι αυτό λοιπόν, αν ο έλεγχος είναι σωστός τότε η επιχείρηση και η διαχείριση της οδηγούνται σε μεγαλύτερη οργανωτική αποτελεσματικότητα, (Glueck, 1981; Donnelly et.al, 1995; Jasra et al, 2011). Είναι γεγονός πως τα ΣΕΔ είναι απαραίτητα διότι πρέπει να εφαρμοστούν από την στιγμή που οι οργανισμοί ασχολούνται με διάφορες κατηγορίες εργαζομένων οι οποίοι δεν έχουν κάποιο κίνητρο για την επίτευξη συγκεκριμένων στόχων με αποτέλεσμα να καθίσταται αναγκαία η ενσωμάτωσή τους.

Ο Kombate (2017), αναφέρει ότι είναι σημαντικό τα ΣΕΔ να εφαρμοστούν σωστά με την στρατηγική και τους στόχους του οργανισμού των ΜΜΕ, εφόσον βέβαια έχει διαπιστωθεί ότι ταιριάζει απόλυτα με την δομή του. Ωστόσο, τα ΣΕΔ για να φέρουν εις πέρας καλύτερο αποτέλεσμα συνδυάζονται συνήθως με τα συστήματα που μετρούν την απόδοση στον οργανισμό. Για να γίνει αυτό θα πρέπει και τα συστήματα ελέγχου στην Μικρομεσαία Επιχείρηση να αντλούν πληροφορίες εντός και εκτός του οργανισμού. Τα ίδια τα MCS θέτουν κάποιους στόχους που πρέπει να επιτευχθούν από την ίδια την επιχείρηση ώστε να βελτιωθεί, αυτό είναι δυνατόν να επιτευχθεί εάν οι αρμόδιοι συλλέξουν πληροφορίες επίσημα αλλά κυρίως ανεπίσημα εντός και εκτός της εταιρίας. Οι πληροφορίες αυτές μπορούν να συλλεχθούν από:

1. Το λογιστικό τμήμα της επιχείρησης το οποίο επικεντρώνεται στα βιβλία εσόδων και εξόδων.
2. Το τμήμα των ανθρωπίνων πόρων το οποίο ασχολείται κυρίως με πληροφορίες που αφορούν την μισθοδοσία των εργαζομένων και τις παροχές.
3. Το τμήμα της ποιότητας ελέγχου το οποίο ασχολείται με τα ελαττώματα που προκύπτουν και στην συνέχεια καθίσταται αναγκαία η επανεπεξεργασία τους.

Τα MCS στις SME ορίζονται ως μια διαδικασία η οποία επαναλαμβάνεται συνεχώς όχι μόνο κατά την διάρκεια της δράσης αλλά τόσο πριν και μετά από αυτήν, Bouquin, (2008). Ο Iacob (1999), προβαίνει στην εξέταση του διοικητικού ελέγχου από τον οποίο λαμβάνει και χρησιμοποιεί πληροφορίες ώστε να μπορεί να εκτιμήσει την πρόοδο που υπάρχει σε διάφορα τμήματα της επιχείρησης.

2.4.2 Διοικητικός Έλεγχος Και Μέτρηση Απόδοσης Στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις

Τα τελευταία χρόνια το επίκεντρο στην έρευνα για τον Διοικητικό Έλεγχο και για την Μέτρηση Απόδοσης έχει αλλάξει από την στιγμή που βρέθηκε διαφορετικός τρόπος εφαρμογής και σχεδιασμού των συστημάτων του Management Control και της Performance Measurement. Αυτό μας οδηγεί στο να κατανοήσουμε τον τρόπο που χρησιμοποιούνται και εφαρμόζονται αυτά τα συστήματα αλλά και τα αποτελέσματά τους, (Hudson et al., 2001; Franco and Bourne, 2003; Pavlov and Bourne, 2011; Bititci et al., 2012). Αρκετές μελέτες διάφορων συγγραφέων έχουν αποδείξει ότι αυτά τα συστήματα MC και PM είναι ικανά ώστε να εφαρμοστούν σε μία SME και να την βοηθήσουν να αναπτύξει την στρατηγική που επιθυμεί, να υποστηρίξουν τις θετικές συμπεριφορές και να τις προωθήσουν και να βελτιώσουν την απόδοσή της όχι μόνο βραχυπρόθεσμα αλλά και μακροπρόθεσμα, (FrancoSantos et al., 2012; Koufteros et al., 2014; Micheli and Mura, 2017).

Ωστόσο, μπορεί τα θετικά χαρακτηριστικά του Διοικητικού Ελέγχου να υπερτερούν αλλά όταν αναλώνονται πολλοί πόροι και δίνεται μεγάλη έμφαση σε τεχνικά ζητήματα, όπως ο σχεδιασμός των στόχων και των μέτρων και οι κοινωνικές πτυχές της επιχείρησης παραμελούνται, τότε ο διοικητικός έλεγχος και η μέτρηση απόδοσής της Μικρομεσαίας Επιχείρησης θα έχουν αρνητικά αποτελέσματα, (Smith and Bititci, 2017). Ως γνωστόν, οι ΜΜΕ είναι αρκετά πιο ευέλικτες στον τομέα της καινοτομίας σε αντίθεση με τις μεγάλες επιχειρήσεις. Το γεγονός αυτό μας δείχνει να καταλάβουμε ότι οι ανθρώπινοι πόροι με τους οποίους συναναστρέφονται οι ΜΜΕ και οι οικονομικοί περιορισμοί που υποβάλλονται είναι πιο αυστηροί, οπότε και στηρίζονται αισθητά λιγότερο σε επίσημα διοικητικά συστήματα, όπως είναι ο διοικητικός έλεγχος, (Ghobadian and Gallear, 1997; Nandan, 2010).

2.4.3 Παραδοσιακός Διοικητικός Έλεγχος Στις ΜΜΕ

Συχνό φαινόμενο πλέον στον τομέα των επιχειρήσεων και κυρίως των ΜΜΕ είναι ο παραδοσιακός διοικητικός έλεγχος που εφαρμόζεται, ο οποίος αποτελείται από τρεις φάσεις, οι οποίες είναι:

1. Ο προσδιορισμός για το που θα επιτευχθούν οι στόχοι της επιχείρησης.
2. Ο προσδιορισμός των πόρων που οφείλει μία επιχείρηση να διαθέτει και ο καταμερισμός των καθηκόντων στους εργαζομένους.
3. Η σύγκριση των αποτελεσμάτων.

Ο παραδοσιακός διοικητικός έλεγχος βασίζεται κυρίως στις οικονομικές καταστάσεις της επιχείρησης, όπως είναι ο ισολογισμός της, οι σημειώσεις περί των κινήσεων της επιχείρησης, τα οικονομικά αλλά και τα αποτελέσματα που προκύπτουν από τους στόχους που έχουν τεθεί, οι αναλυτικοί λογαριασμοί και οι πληροφορίες που παρέχονται για τα αποτελέσματα της εργασίας που έχει γίνει. Ένα αρνητικό του παραδοσιακού διοικητικού ελέγχου είναι ότι δεν μπορεί κανείς να αναγνωρίσει πως προέκυψαν τα αποτελέσματα αλλά ούτε με ποιόν τρόπο θα μεταβληθούν είτε η μεταβολή αυτή είναι θετική είτε αρνητική, (Iacob, 1999).

Παρατηρείται ωστόσο ότι αν και στις ΜΜΕ ο διοικητικός έλεγχος είναι λιγότερο τυποποιημένος, είναι σίγουρο ότι το να διαχειρίζεται κάποιος μια λογιστική εταιρεία έχει διάφορους τρόπους να το κάνει, όπως είναι ο εσωτερικός και εξωτερικός έλεγχος αλλά και ο δημόσιος έλεγχος. Έτσι λοιπόν, στις ΜΜΕ τα συστήματα ελέγχου διοίκησης εφαρμόζονται στα πλαίσια της οικονομίας της αγοράς και εμφανίζονται ως κανονιστικό εργαλείο. Γενικώς, τα MCS έχουν ως βασικό σκοπό την βελτίωση της απόδοσης της επιχείρησης με μεθοδολογική προσέγγιση όταν διενεργείται ο έλεγχος, κάτι το οποίο δεν συναντάμε σε μεγάλο βαθμό στις SME.

2.5 Ανακεφαλαίωση

Στο παραπάνω κεφάλαιο αναφερθήκαμε στην έννοια των ΣΕΔ τον ορισμό των οποίων τον έδωσε ο Lowe (1971) ο οποίος ήταν ένας από τους πρώτους συγγραφείς που διευκρίνισαν τον όρο αυτόν. Τα MCS λειτουργούν με γνώμονα την προσπάθεια και τις πράξεις των εργαζομένων και συγκρίνουν τα αποτελέσματα ανάλογα με τους στόχους του κάθε οργανισμού. Αυτά δίνουν την δυνατότητα σε έναν οργανισμό να πετύχει τους στόχους που έχει θέσει εξ αρχής εφόσον τηρηθούν από τους εργαζομένους και πόσο μάλλον από την διοίκηση τα μέτρα που έχουν ληφθεί.

Έγινε αναφορά για τις ΜΜΕ μέσω των οποίων η οικονομική σταθερότητα της κάθε χώρας εξαρτάται από αυτές. Είδαμε ότι στις ΜΜΕ απασχολείται παγκοσμίως το μεγαλύτερο ποσοστό υπαλλήλων σε αντίθεση μεγάλες επιχειρήσεις.

Τέλος, τονίσαμε πόσο σημαντική είναι η εφαρμογή ενός MCS σε μια SME όχι μόνο για να συνεισφέρει στην οικονομία της χώρας που δραστηριοποιείται αλλά και να έχει ως στόχο την αύξηση των κερδών της και της ανταγωνιστικότητάς της.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 3: ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ – ΠΟΙΟΤΙΚΗΣ ΕΡΕΥΝΑΣ

3.1 Εισαγωγή

Το θέμα του συγκεκριμένου κεφαλαίου έχει να κάνει με την μεθοδολογία που ακολουθεί μία μελέτη περίπτωσης είτε αυτή η έρευνα είναι ποιοτική είτε ποσοτική. Στο κεφάλαιο αυτό θα ασχοληθούμε με την έννοια της ποιοτικής έρευνας στην Ενότητα 3.2 και με κάποια σημαντικά χαρακτηριστικά και τρόπους εκτέλεσης που την διακρίνουν από την ποσοτική έρευνα. Στην Ενότητα 3.3 γίνεται λόγος για την Μελέτη Περίπτωσης (case study) όπου θα δούμε κάποιες μορφές διεξαγωγής της έρευνας. Τέλος, στην Ενότητα 3.4 θα αναλύσουμε κάποια από τα πλεονεκτήματα της μελέτης περίπτωσης ενώ στην Ενότητα 3.5 κάποια από τα μειονεκτήματά της.

3.2 Εισαγωγή Στην Ποιοτική Έρευνα

Αρχικά, σύμφωνα με τους συγγραφείς και ερευνητές Corbin και Strauss (2015), οι οποίοι αναφέρονται στην Ποιοτική Έρευνα ως μία μορφή έρευνας μέσω της οποίας ο εκάστοτε ερευνητής αρχικά συγκεντρώνει τα δεδομένα που χρειάζεται και στην συνέχεια τα ερμηνεύει. Με τον τρόπο αυτόν τόσο ο ερευνητής, θέλοντας και μη, γίνεται μέρος της ερευνητικής διαδικασίας όσο και οι συμμετέχοντες που παίρνουν μέρος σε αυτήν μαζί με τα δεδομένα που παρέχουν για να πραγματοποιηθεί η έρευνα. Επίσης, οι συγκεκριμένοι συγγραφείς αναφέρουν πως η ποιοτική έρευνα πραγματοποιείται χωρίς αριθμητικά δεδομένα και μαθηματικούς υπολογισμούς. Ως γνωστόν, η ποιοτική με την ποσοτική έρευνα έρχονται σε αντίθεση διότι η μεν πρώτη χρησιμοποιεί ένα ευέλικτο και ανοιχτό σχέδιο για την διεξαγωγή της ενώ η δε ποσοτική είναι άκρως αυστηρή στον σχεδιασμό της. Τα ευέλικτα σχέδια που χρησιμοποιούνται από την ποιοτική έρευνα μπορούν να πάρουν διάφορες μορφές διότι υπάρχουν πολλοί διαφορετικοί τύποι τέτοιας έρευνας με το κάθε είδος να χρησιμοποιεί τον δικό του σχεδιασμό και την δική του δομή, (Creswell, 2013).

Με βάση τα λεγόμενα των Hennink, Hutter και Bailey (2020), οι οποίοι υποστηρίζουν πως η Ποιοτική Έρευνα είναι μία προσέγγιση που δίνει την δυνατότητα στον ερευνητή να πάρει όσο το δυνατόν περισσότερες λεπτομερείς πληροφορίες από τις εμπειρίες των ανθρώπων. Ο ερευνητής μπορεί να το πετύχει αυτό χρησιμοποιώντας ειδικές ερευνητικές μεθόδους όπως είναι οι προσωπικές συνεντεύξεις, η συλλογή πληροφοριών από τις ομαδικές συζητήσεις, η ανάλυση του περιεχομένου, η οπτική μέθοδος αλλά κυρίως οι προσωπικές ιστορίες των συμμετεχόντων και οι βιογραφίες τους. Ωστόσο, αναφέρουν πως δεν είναι τόσο εύκολη η διεκπεραίωση συμπερασμάτων αλλά ούτε και ότι απλά εφαρμόζοντας αυτές τις μεθόδους γίνεται κάποιος ποιοτικός ερευνητής. Οι συγκεκριμένοι συγγραφείς, θεωρούν πως ένα από τα πιο βασικά χαρακτηριστικά της ποιοτικής έρευνας είναι ότι η προσέγγιση που γίνεται στην έρευνα επιτρέπει στους ερευνητές όχι μόνο να διαπιστώσουν τα ζητήματα από την μεριά των συμμετεχόντων αλλά και να καταλάβουν τον τρόπο με τον οποίο συμπεριφέρονται με βάση τα γεγονότα.

Μία ακόμη ερμηνεία για την ποιοτική έρευνα δίνουν οι Denzin και Lincoln (2008b), οι οποίοι αναφέρουν ότι « Η ποιοτική έρευνα περιλαμβάνει μια ερμηνευτική, νατουραλιστική προσέγγιση στον κόσμο. Αυτό σημαίνει πως οι ποιοτικοί ερευνητές, οι έρευνες και οι μελέτες που κάνουν είναι στο φυσικό τους περιβάλλον, προσπαθώντας να ερμηνεύσουν και να κατανοήσουν φαινόμενα από τα γεγονότα που τους λένε οι άνθρωποι».

3.3 Μελέτη Περίπτωσης (case study)

Αρχικά, όπως όλοι γνωρίζουμε αλλά και όπως αναφέρει ο Yin (2003), η μελέτη περίπτωσης ή αλλιώς το case study είναι μία από τις πολλές μορφές διεξαγωγής έρευνας που ασχολούνται με τις κοινωνικές επιστήμες. Ωστόσο, όπως είναι λογικό κάθε μία από αυτές τις μορφές έρευνας έχουν κάποια πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα που εξαρτώνται από τα παρακάτω:

1. Τον τύπο του ερευνητικού ερωτήματος.
2. Τον έλεγχο που έχει ο ερευνητής πάνω στα περιστατικά συμπεριφοράς των συμμετεχόντων και
3. Την επικέντρωση στα σύγχρονα δεδομένα σε αντίθεση με τα παλαιότερα.

Με βάση τα λεγόμενα του παραπάνω συγγραφέα, η μελέτη περίπτωσης είναι η στρατηγική που προτείνεται και είναι πιο εύκολο να εκτελεστεί όταν τα βασικά ερωτήματα είναι «γιατί;» ή «με ποιον τρόπο;».

Σύμφωνα με τα λεγόμενα του Gerring (2007), ο όρος Μελέτη Περίπτωσης συνήθως προορίζεται για ένα συγκεκριμένο σχέδιο έρευνας στην οποία επικεντρώνεται σε μελέτη μίας περίπτωσης ή σε συγκεκριμένο αριθμό περιπτώσεων. Αν μια έρευνα χαρακτηριστεί ως μελέτη περίπτωσης τότε μπορεί να οφείλεται σε διάφορες περιπτώσεις, αυτές οι περιπτώσεις είναι οι εξής:

1. Κυρίως όταν πρόκειται για Ποιοτική Έρευνα.
2. Όταν διεξάγεται μία ολιστική έρευνα.
3. Όταν χρησιμοποιείται ένα συγκεκριμένα είδος αποδεικτικών στοιχείων.
4. Ότι τα αποδεικτικά στοιχεία που συγκεντρώνουμε είναι με φυσικό τρόπο.
5. Ότι το θέμα της μελέτης δεν είναι εύκολο να το διακρίνουμε.
6. Όταν χρησιμοποιείται ο τριγωνισμός, δηλαδή πολλές πηγές αποδεικτικών στοιχείων
7. Όταν η συγκεκριμένη έρευνα διερευνά τις ιδιότητες μιας παρατήρησης που έγινε και
8. Όταν η έρευνα διερευνά τις ιδιότητες ενός φαινομένου ή ενός παραδείγματος που προέκυψαν από τα γεγονότα.

Όσον αφορά τον όρο της Μελέτης Περίπτωσης, υπάρχουν πολλές και παρόμοιες ερμηνείες διάφορων ερευνητών όπως θα δούμε παρακάτω. Με βάση τον Foreman (1948), η μελέτη περίπτωσης χαρακτηρίζεται ως η απεικόνιση μιας στιγμής ή της συνολικής εμπειρίας μέσα από κάποια δεδομένα που έχουν οριστεί. Μία μελέτη περίπτωσης ουσιαστικά επικεντρώνεται κυρίως σε μεμονωμένες περιπτώσεις οι οποίες χαρακτηρίζονται από την πολυπλοκότητα και την ιδιαιτερότητά τους, με αποτέλεσμα να κάνει σαφές την δραστηριότητα της μελέτης, (Stake, 1995).

Σύμφωνα με διάφορους ερευνητές αλλά κυρίως με τον Verschuren (2003), το case study είναι μία στρατηγική έρευνας που ασχολείται με όλα τα θέματα που προκύπτουν, η οποία ακολουθεί έναν συγκεκριμένο τρόπο που επαναλαμβάνεται η πρόοδος της συνεχώς. Με την μελέτη περίπτωσης εξετάζονται λίγες στρατηγικές περιπτώσεις συγκρίνοντας αναλυτικά τις υποθέσεις της. Έτσι λοιπόν, η μελέτη περίπτωσης στοχεύει στην αναλυτική περιγραφή των χαρακτηριστικών, των δομών και των μοτίβων που έχει η κάθε ομάδα ώστε τα συμπεράσματα της έρευνας να είναι κατανοητά και ακριβέστατα.

Επίσης, μία μελέτη περίπτωσης είναι μελέτη συνήθως μίας περίπτωσης ή λίγων περιπτώσεων, στις οποίες υπάρχει η σύγκριση μεταξύ τους για να διεκπεραιωθεί η έρευνα. Τα αποτελέσματα και οι βαθμολογίες που προκύπτουν από τις συγκεκριμένες μελέτες περιπτώσεων προέρχονται από ποιοτική έρευνα, συνεπώς λαμβάνονται με ποιοτικό τρόπο, (Dul and Hak, 2008).

Τέλος, ο Stenhouse (1985), αναφέρει πως υπάρχουν τέσσερα είδη μελέτης περίπτωσης τα οποία είναι η εκπαιδευτική μελέτη περίπτωσης (educational case study), η εθνογραφική (ethnographic), η έρευνα δράσης (action research) και η αξιολογική (evaluative) την οποία υποστηρίζει ο Bassey (1999), ο οποίος τονίζει ότι είναι μία μορφή έρευνας που έχει ως στόχο την αξιολογική κρίση του ερευνητή.

3.4 Πλεονεκτήματα Μελέτης Περίπτωσης

Στην συγκεκριμένη παράγραφο θα αναφέρουμε και θα αναλύσουμε τα πλεονεκτήματα που προκύπτουν από την εφαρμογή μελέτης περίπτωσης σε μία έρευνα. Τα πλεονεκτήματα είναι τα εξής:

1. Ένα από τα κύρια πλεονεκτήματα είναι ότι η εξέταση των δεδομένων και των στοιχείων που συγκεντρώνονται, γίνεται κατά την διάρκεια διεξαγωγής της εκάστοτε περίπτωσης στον χώρο της δραστηριότητας, (Yin, 1984). Ο ερευνητής για να κατανοήσει τα δεδομένα που του παρέχονται αλλά και τις στρατηγικές που χρησιμοποιούνται, δεν έχει άλλον τρόπο από το να παρακολουθήσει το υποκείμενο, πάνω στο οποίο γίνεται η έρευνά του, μέσα στο ίδιο του το περιβάλλον. Με βάση τα λεγόμενα του Zaidah (2003), «αυτό όμως, έρχεται σε αντίθεση με το πείραμα, για παράδειγμα, το οποίο απομονώνει σκόπιμα ένα φαινόμενο από το πλαίσιο του και εστιάζει σε περιορισμένο αριθμό μεταβλητών».
2. Ακόμη ένα πλεονέκτημα είναι ότι ο ευέλικτος σχεδιασμός της μελέτης περίπτωσης δίνει την δυνατότητα να προσεγγίζονται θέματα είτε αυτά προκύπτουν με ποιοτική είτε με ποσοτική ανάλυση δεδομένων. Σύμφωνα με τους Block (1986), και Hosenfeld (1984), οι οποίοι αναφέρουν πως υπάρχουν διάφορες παλιές μελέτες με ποιοτικά δεδομένα τα οποία δίνουν περιγραφικές αναφορές σε συμπεριφορές, ενώ υπάρχουν και μελέτες με αριθμητικά και ποσοτικά δεδομένα.
3. Στο συγκεκριμένο πλεονέκτημα όπως έχουμε προαναφέρει, οι ποιοτικές αναφορές που προέρχονται από τις μελέτες περιπτώσεων, να μην βοηθούν στην περιγραφή των δεδομένων στο φυσικό περιβάλλον των συμμετεχόντων αλλά και να γίνει σαφέστατη η πολυπλοκότητα των καταστάσεων που δεν γίνεται να αναλυθεί με δημοσκοπική ή πειραματική έρευνα. Το συγκεκριμένο case study έχει την δυνατότητα να προσφέρει αριθμητικά δεδομένα αλλά και πληροφορίες για την στρατηγική που έχει επιλεχθεί για να εφαρμοσθεί, (Zaidah, 2003).

3.5 Μειονεκτήματα Μελέτης Περίπτωσης

Όπως είναι επακόλουθο, σε ένα Case Study συναντάμε και διάφορα μειονεκτήματα τα οποία θα τα αναλύσουμε παρακάτω. Ορισμένα από αυτά είναι:

1. Σύμφωνα με τον Yin (1984), οι μελέτες περίπτωσης συχνά έρχονται αντιμέτωπες με την έλλειψη αυστηρότητας, γι αυτό τον λόγο είναι ευέλικτες όπως προείπαμε. Για τον λόγο αυτόν λοιπόν έχει τονίσει το εξής: «πάρα πολλές φορές, ο ερευνητής μιας μελέτης περίπτωσης είναι απρόσεκτος και αφηρημένος και επιτρέπει διφορούμενα στοιχεία ή μεροληπτικές απόψεις να επηρεάσουν την κατεύθυνση προς την οποία κινούνται οι διαπιστώσεις και τα συμπεράσματα».
2. Ένα ακόμη βασικό μειονέκτημα είναι ότι δεν παρέχουν μεγάλη βάση δεδομένων για επιστημονική γενίκευση και αυτό προκύπτει από το γεγονός ότι ασχολούνται κυρίως με μόνο ένα θέμα και σε άλλες περιπτώσεις με ένα μικρό αριθμό περιπτώσεων. Το ερώτημα που θέτει ορθά ο Yin (1984), είναι «Πώς μπορείς να γενικεύσεις από μόνο μία περίπτωση;».
3. Με βάση τα λεγόμενα του Yin (1984), είναι αρκετά δύσκολο να παραχθούν αρκετά δεδομένα και τεκμήρια εάν η μελέτη περίπτωσης διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα. Έτσι λοιπόν, αν τα δεδομένα δεν διαχειρίζονται ορθά και συστηματικά θα επέλθει ο κίνδυνος με αποτέλεσμα η έρευνα να μην είναι όσο αποτελεσματική θα έπρεπε να είναι.
4. Ένα τελευταίο μειονέκτημα σύμφωνα με τον Yin (1994), είναι ο περιορισμός στην δειγματοληψία που έχει ως αποτέλεσμα να θεωρεί τη μελέτη περίπτωσης ως «μικροσκοπική».

3.6 Ανακεφαλαίωση

Στο παραπάνω κεφάλαιο έγινε μία μικρή αναφορά στην μεθοδολογία ποιοτικής έρευνας και της μελέτης περίπτωσης. Η ποιοτική έρευνα είναι μία μορφή έρευνας, διαφορετική από την ποσοτική, στην οποία ο ερευνητής συλλέγει δεδομένα και μετά τα ερμηνεύει. Κατά κάποιον τρόπο ο εκάστοτε ερευνητής γίνεται μέρος αυτής της έρευνας με τον τρόπο που την διεξάγει για να αντλήσει τις απαραίτητες πληροφορίες και δεδομένα που χρειάζεται. Όσον αφορά την μελέτη περίπτωσης είναι γνωστό πως αποτελεί μία μορφή έρευνας η οποία ασχολείται κυρίως με τις κοινωνικές επιστήμες. Για τον συγκεκριμένο όρο, πολλοί συγγραφείς και ερευνητές έχουν δώσει την δική τους ορολογία.

Όπως είναι λογικό, σε μία μελέτη περίπτωση υπάρχουν τα πλεονεκτήματα όπως το ότι είναι εφικτό να προσεγγίσουν οι ερευνητές τους ερωτηθέντες στο φυσικό τους περιβάλλον με αποτέλεσμα να μην διαστρεβλώνονται τα δεδομένα. Τέλος, υπάρχουν και τα μειονεκτήματα σε μία μελέτη περίπτωσης, τα οποία γίνονται αντιληπτά αν μια έρευνα διαρκεί μεγάλο χρονικό διάστημα τότε δεν είναι εφικτή η παραγωγή αρκετών δεδομένων και τεκμηρίων αλλά και λόγω της ευέλικτης προσαρμογής τους.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 4:

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ: ΠΩΣ ΤΑ ΤΥΠΙΚΑ ΚΑΙ ΤΑ ΑΤΥΠΑ ΣΥΣΤΗΜΑΤΑ ΕΛΕΓΧΟΥ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΟΥΝ ΣΤΙΣ ΜΜΕ.

4.1 Εισαγωγή

Στο συγκεκριμένο κεφάλαιο με βάση την έρευνα που πραγματοποίησαν οι Kljuno και Gureeva (2017), θα παρουσιάσουμε τρεις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις οι οποίες εφαρμόζουν τα τυπικά και άτυπα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης. Οι επιχειρήσεις αυτές είναι η Hansa Medical, η MIP Technologies και η Sol Voltaics οι οποίες θεωρούνται εταιρείες έρευνας και ανάπτυξης. Ο τρόπος με τον οποίον θα παρουσιαστούν τα δεδομένα διεξήχθη κυρίως με την μέθοδο των συνεντεύξεων όπου θα αναλυθούν σε ξεχωριστές υποενότητες για την καλύτερη κατανόηση του τρόπου εφαρμογής των MCS στις SME.

4.2 Hansa Medical

4.2.1 Η Εταιρεία

Αρχικά, η Hansa Medical ιδρύθηκε το 2007, η οποία θεωρείται ως μία φαρμακευτική εταιρεία που εξειδικεύεται στην βιοτεχνολογία και βρίσκεται στο αναπτυξιακό της στάδιο χωρίς να έχει προωθήσει κάποιο προϊόν στην αγορά ακόμη. Η συγκεκριμένη εταιρεία εστιάζει τα προϊόντα της και την ανάπτυξή τους σε ανοσορυθμιστικά ένζυμα τόσο για την θεραπεία αλλά και για την πρόληψη αυτοάνοσων καταστάσεων και στην περίπτωση που ένας οργανισμός απορρίπτει το μόσχευμα που θα του προστεθεί.

Σημαντικό στοιχείο της Hansa Medical είναι ότι πραγματοποιεί κλινικές μελέτες για ασθένειες οι οποίες είναι αυτοάνοσες. Η Hansa Medical αποτελείται από 30 υπαλλήλους, το

οποίο την εντάσσει αυτομάτως στις SME, και έχει ως στόχο την πρόσληψη ακόμη περισσότερων ατόμων στο άμεσο μέλλον. Σύμφωνα με την Eva-Maria Joed, CFO, με την οποία και έγινε η συνέντευξη, αναφέρει πως «Η εταιρεία υφίσταται εδώ και πολλά χρόνια, δεν ήταν από την αρχή πολλά τα άτομα στην εταιρεία, και τώρα δεδομένου ότι πετύχαμε περισσότερα στην έρευνά μας, πρέπει να προσλάβουμε περισσότερους ανθρώπους».

4.2.2 Τυπικά Συστήματα Ελέγχου

Με βάση τις Kljuno και Gureeva (2017), η οργανωτική δομή της εταιρείας τα τελευταία χρόνια έχει αλλάξει πάρα πολύ, δηλαδή στην αρχή ήταν μόνο οι ερευνητές μαζί με τον Διευθύνοντα Σύμβουλο, ενώ σήμερα υπάρχουν όχι μόνο περισσότεροι υπάλληλοι αλλά και καθορισμένα τμήματα για τις διάφορες αρμοδιότητες της εταιρείας.

Το πρώτο βήμα που έκαναν ήταν να αναθέσουν στο ερευνητικό τμήμα την πρόσληψη όσο το δυνατόν πιο εξειδικευμένου προσωπικού, ενώ το κλινικό τμήμα επικεντρώνεται στις κλινικές μελέτες. Ωστόσο, τα τμήματα που αφορούν το εμπορικό κομμάτι της εταιρείας είναι υπό ανάπτυξη ενώ η εταιρεία έχει μπει στο τελικό στάδιο για να βγάλει ένα προϊόν στην αγορά. Επίσης, το τμήμα της διαχείρισης απαρτίζεται από οχτώ άτομα μαζί με τον διευθύνοντα σύμβουλο. Το ΔΣ ιδρύθηκε μαζί με την εταιρεία και πέραν του προέδρου περιλαμβάνει άλλα έξι άτομα. Ο ρόλος του ΔΣ σε μία εταιρεία είναι άκρως σημαντικός διότι εξαρτώνται από αυτό το μέλλον και η ανάπτυξη της εταιρείας αλλά και των εργαζομένων.

Σύμφωνα με τον Goran Arvidsson ο οποίος είναι CEO της Hansa Medical τονίζει ότι «Τον τελευταίο χρόνο συνεχίσαμε να χτίζουμε μια ισχυρή και αφοσιωμένη ομάδα στην Hansa Medical, προκειμένου να προετοιμαστούμε για την επόμενη φάση της ανάπτυξης της εταιρείας» .

Έτσι λοιπόν, η ανάπτυξη της εταιρείας αρχίζει και εμφανίζεται αν αναλογιστεί κανείς ότι η εταιρεία τα τελευταία χρόνια σημειώνει αύξηση κατά 50% κάτι το οποίο οφείλεται στην συμμετοχή σε κλινικές μελέτες και στην αύξηση των υπαλλήλων. Ωστόσο, παρά την ανάπτυξη της εταιρείας, εκείνη δεν χρησιμοποιεί τυπικές διαδικασίες ελέγχου και πολιτικές αλλά άτυπες, όπως για παράδειγμα ότι το τμήμα των οικονομικών αναγκάζεται να παρακολουθεί τις δαπάνες του προϋπολογισμού. Οι στόχοι που έχει θέσει η Hansa Medical είναι όλως παραδόξως μη οικονομικοί, αλλά συνδέονται με την έρευνα και τα ορόσημα.

Η δομή της διοίκησης της Hansa Medical χαρακτηρίζεται ως τυπική, γι αυτό και χρησιμοποιούν τυπικά συστήματα ελέγχου διοίκησης. Ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία που χρησιμοποιείται είναι ο προϋπολογισμός, ο οποίος βοηθάει στον έλεγχο και στην σωστή κατανομή των πόρων. Το τμήμα διοίκησης μαζί με τους διοικητές του έργου παίρνουν μέρος στην διαδικασία δημιουργίας προϋπολογισμού μαζί με το ΔΣ. Ωστόσο, η συγκεκριμένη εταιρεία δεν έχει στόχο την δημιουργία προϋπολογισμού για στρατηγικό σκοπό και αυτό διότι οι διαχειριστές δεν επιθυμούν το αρνητικό αντίκτυπο που θα έχει στην εταιρεία και την δημιουργία ιδεών της.

Επίσης, τα ορόσημα βοηθούν την εταιρεία να αξιολογήσει την απόδοσή της σε οργανωτικό επίπεδο. Αυτά προκύπτουν από τους στόχους που θέτει η επιχείρηση και ορίζονται για κάθε τεταρτημόριο αυτής. Τα ορόσημα αυτά είναι τα βήματα που κάνει η εταιρεία για την έρευνα και την ανάπτυξη των προϊόντων της και τα οποία περιλαμβάνουν και κλινικές μελέτες. Η περιγραφή αυτών των οροσήμων, τα οποία αποτελούν μέτρα απόδοσης, είναι εμπιστευτική και μέσω των κλινικών μελετών οδηγούμαστε στο συμπέρασμα πως το προϊόν είναι αποτελεσματικό. Καταλήγοντας λοιπόν, ο Goran Arvidsson, CEO της Hansa Medical επισημαίνει πως «Η Hansa Medical έχει φτάσει σε αρκετά σημαντικά κλινικά και ρυθμιστικά ορόσημα. Και παρόλο που θέτουμε ψηλούς στόχους, καταφέραμε να τους πετύχουμε σύμφωνα με το σχέδιο».

Ακόμη, ένα τυπικό σύστημα ελέγχου είναι η απόδοση των υπαλλήλων ξεχωριστά για τον καθένα για την οποία αξιολογούνται σε ατομικό επίπεδο. Οι διοικητές και οι διαχειριστές των τμημάτων και της εταιρείας συζητούν με τους υπαλλήλους για τους στόχους, τα αντικείμενα και το τι θέλουν να πετύχουν δύο φορές τον χρόνο. Αυτό συμβάλει τόσο στα μπόνους που αφορούν τους υπαλλήλους όσο και στην αύξηση των αποδοχών τους.

Με βάση ορισμένες πληροφορίες από την διαδικτυακή σελίδα της εταιρείας, στις 21 Νοεμβρίου 2016 πραγματοποιήθηκε μία έκτακτη γενική συνέλευση στην Hansa Medical, όπου πάρθηκε η απόφαση να εφαρμοστεί ένα πρόγραμμα κινήτρων το οποίο θα έχει μορφή προγράμματος μετοχών με βάση την επίδοση των υπαλλήλων στην ομάδα το οποίο έχει την ονομασία, "LTIP 2016". Το συγκεκριμένο πρόγραμμα έχει ως στόχο την παρακίνηση και διατήρηση των αρμόδιων υπαλλήλων, καθώς και οι στόχοι των εργαζομένων με εκείνους των μετόχων αλλά και τις εταιρείας να κινηθούν στην ίδια πορεία για την επίτευξή τους.

Έτσι λοιπόν, αυτοί που συμμετέχουν στην Hansa Medical και στα 3 έτη του προγράμματος, σύμφωνα με τις Kljuno και Gureeva (2017), θα λάβουν τις μετοχές απόδοσης,

δηλαδή τις εισηγμένες μετοχές της εταιρείας υπό τον όρο βέβαια ότι ο συνολικός μέτοχος απόδοσης στις κοινές μετοχές υπερβαίνει το 25% κατά την διάρκεια του προγράμματος.

Τέλος, με βάση τα λεγόμενα της CFO της Hansa Medical, οι υπάλληλοι δεν έχουν ως πρωταρχικό στόχο τις χρηματικές ανταμοιβές αλλά ενδιαφέρονται περισσότερο για την ατομική τους ανάπτυξη και επιτυχία στον τομέα που δραστηριοποιούνται. Όπως επίσης, εκτιμούν πολύ περισσότερο όταν στον χώρο εργασίας υπάρχει καλή συνεργασία και ατμόσφαιρα. Ακόμη, η CFO αναφέρει, «Δεν νομίζω ότι οι χρηματικές ανταμοιβές είναι κρίσιμες, όχι τόσο σημαντικές για την επιβίωση. Άλλα πράγματα κάνουν μια καλή παρέα. Αυτό αφορά περισσότερο τον έλεγχο και την αυτονομία. Αυτό έχουν οι άνθρωποι».

4.2.3 Άτυπα Συστήματα Ελέγχου

Στα άτυπα συστήματα ελέγχου διοίκησης της Hansa Medical συμπεριλαμβάνονται και κάποιες άτυπες παραδόσεις όπως η ανταλλαγή δώρων. Αυτές οι παραδόσεις στοχεύουν στην βελτίωση της ομαδικής εργασίας. Άτυπη παράδοση της συγκεκριμένης εταιρείας θεωρείται και το κοινό πρωινό κάθε Παρασκευή για όλο το προσωπικό. Η εταιρία έχει ως πρωταρχικό στόχο την παροχή ενός ενθαρρυντικού περιβάλλοντος για τους εργαζομένους όπου όλοι θα βγαίνουν κερδισμένοι μέσα από ανταλλαγή γνώσεων και απόψεων.

Σύμφωνα με τις Kljuno και Gureeva (2017), η Hansa Medical άρχισε ένα πρόγραμμα το οποίο έχει ως στόχο την βελτίωση της εταιρικής κουλτούρας. Οι διαχειριστές στην συγκεκριμένη φάση είναι σε αναζήτηση για τις απαραίτητες αλλαγές της εταιρικής κουλτούρας στο άμεσο μέλλον. Έτσι λοιπόν, όπως λέει και η Eva-Maria Joed, CFO, «Έχουμε εμπλακεί σε αυτό το πρόγραμμα για να αποφασίσουμε τι είναι αυτό και πως λειτουργεί για εμάς, και αν θέλουμε να το αλλάξουμε».

Μέσω της διαδικασίας πρόσληψης της εταιρείας καταλάβαμε πως έχουν ένα άτυπο σύστημα για να προσλάβουν τα συγκεκριμένα άτομα. Όταν προσλαμβάνουν νέα μέλη, στοχεύουν στο να εντοπίσουν όσο το δυνατόν ταπεινά άτομα με ενδιαφέρον για την βιομηχανία, με τις απαραίτητες γνώσεις βεβαίως, κάτι το οποίο η εταιρεία θεωρεί πως είναι το κλειδί για την επίτευξη των στόχων της. Ωστόσο μελλοντικά η εταιρεία έχει ως στόχο να κάνει πιο επίσημες τις διαδικασίες πρόσληψης.

Τέλος, η CFO της Hansa Medical λέει πως «Η προσωπικότητα των πιθανών υποψηφίων είναι αρκετά σημαντική, και οι διευθύνοντες σύμβουλοι βασίζονται στην αντοχή τους, ενώ αποφασίζουν αν κάποιος είναι κατάλληλος».

4.3 MIP Technologies

4.3.1 Η Εταιρεία

Με βάση τα λεγόμενα των Kljuno και Gureeva (2017) η εταιρεία MIP Technologies ιδρύθηκε περίπου το 1999 στο Λουντ της Σουηδίας. Η κύρια συνταγή αυτής της Μικρομεσαίας Εταιρείας ήταν στο να βασιστεί στην δημιουργία και την πώληση ειδικών και μοναδικών στο είδος τους προϊόντων. Η MIP Technologies σχεδιάζει και παράγει εξειδικευμένα και κατά παραγγελία υλικά πολυμερούς διαχωρισμού, όπως είναι η ρητίνη και τα προσροφητικά αλλά κυρίως τα μοριακά υλικά διαχωρισμού. Ωστόσο, το 2010 η MIP Technologies έγινε η θυγατρική της Biotage κάτι το οποίο δεν αναιρεί το γεγονός πως εξακολουθεί να θεωρείται ως μία διαφορετική οντότητα με την δική της νομική μονάδα. Όσον αφορά τον αριθμό των υπαλλήλων της εταιρείας, θα την κατατάξουμε στις μικρές εταιρείες καθώς απασχολεί οχτώ εργαζόμενους.

Η μητρική εταιρεία της, η Biotage, η οποία έχει την έδρα της στην Ουψάλα αλλά κατέχει γραφεία σε διάφορες χώρες του κόσμου, απασχολεί γύρω στους 290 υπαλλήλους, άρα θεωρείται μία Μικρομεσαία Επιχείρηση.

Τέλος, ο Jonas Eriksson, ο οποίος είναι Διευθυντής της Επιχείρησης μας είπε στην συνέντευξη που πραγματοποιήθηκε πως «Η έρευνά μας αποτελεί μέρος πολλών επιχειρησιακών δραστηριοτήτων που πραγματοποιούνται από τη μητρική εταιρεία Biotage και εμείς οι ίδιοι είμαστε η νομική μας μονάδα. Αυτός είναι ο λόγος για τον οποίο η οντότητά μας μπορεί να θεωρηθεί ως μικρομεσαία επιχείρηση».

4.3.2 Τυπικά Συστήματα Ελέγχου

Ως μία από τις μεγαλύτερες αλλαγές κυρίως στην οργανωτική δομή που έχει υποστεί η εταιρεία από την στιγμή που αποκτήθηκε μέχρι σήμερα μπορεί να θεωρηθεί η μείωση των εργαζομένων σε οχτώ από είκοσι άτομα. Όπως είναι λογικό, στις ΜΜΕ η οργανωτική αλλαγή ξεκινά κυρίως από τις στρατηγικές αλλαγές που έχουν προηγηθεί, και στην συγκεκριμένη περίπτωση της MIP Technologies έγιναν αλλαγές στην ανάπτυξη των προϊόντων και της λειτουργίες της ίδιας της εταιρείας. Η διοίκηση της εταιρείας αποφάσισε πως πρέπει να κινηθούν διαφορετικά, δηλαδή από την διεξαγωγή έρευνας για τους πελάτες, να επικεντρωθούν στην ανάπτυξη των προϊόντων.

Συνεχίζοντας την συνέντευξη με τον Jonas Eriksson, τόνισε ότι, «Η αλλαγή της MIP Technologies οφείλεται εν μέρει στο ότι αλλάξαμε την στρατηγική, επειδή δεν κάναμε τόσο μεγάλη έρευνα αλλά δεν χρειαζόμασταν και τόσο πολλούς εργαζομένους. Επίσης, χρησιμοποιούμε πλέον πόρους στην μητρική εταιρεία, όπως για παράδειγμα διοικητικούς πόρους».

Σύμφωνα με τις Kijuno και Gureeva (2017) και τα λεγόμενα των στελεχών της εταιρείας, χωρίζεται σε δύο τμήματα, στην λειτουργία και στην ανάλυση. Η στρατηγική αλλαγή που έγινε στην εταιρεία οδήγησε στην κατάργηση του τμήματος έρευνας και ανάπτυξης και ορισμένα άλλα τμήματα τα ανέθεσαν σε άλλες εταιρείες. Στην συγκεκριμένη εταιρεία, η διεύθυνσή της αποτελείται από ένα άτομο που διευθύνει την ιστοσελίδα της και από άλλα δύο άτομα τα οποία είναι διευθυντές τμήματος. Η MIP Technologies έχει επικεντρωθεί κυρίως στην ανάπτυξη των προϊόντων με την βοήθεια που λαμβάνει από την διοίκηση της μητρικής εταιρείας.

Επίσης, η συγκεκριμένη εταιρεία εφαρμόζει πολλά τυπικά συστήματα ελέγχου, τα οποία πρώτα εφαρμόζονται στην μητρική και μετά τα υιοθετεί και η θυγατρική. Έτσι, η εταιρεία προσπαθεί συνεχώς να ενημερώνεται για τα συγκεκριμένα τυπικά συστήματα τα οποία την βοηθούν στην λειτουργία της.

Η στρατηγική που αναφέραμε παραπάνω θεωρείται από τα μέλη της εταιρείας ως βραχυπρόθεσμη και είναι αρκετά πιθανό να αυξήσουν τον αριθμό των εργαζομένων σε αυτήν. Η εταιρεία έχει ως πρωταρχικό στόχο την καλή ποιότητα στην εργασία και στην συνέχεια θα επιτευχθούν και οι οικονομικοί αλλά και οι ποιοτικοί στόχοι.

Το βασικό θέμα που μας αφορά στο συγκεκριμένο κεφάλαιο είναι τα τυπικά συστήματα ελέγχου της διοίκησης, οι διαδικασίες των οποίων κυρίως είναι τοπικές αν και αρκετές δραστηριότητες που αφορούν την διοίκηση τις έχει αναλάβει η μητρική της εταιρεία. Όπως έχει γίνει γνωστό σε προηγούμενα κεφάλαια, ένα από τα πιο σημαντικά εργαλεία των MCS είναι ο προϋπολογισμός, και η συγκεκριμένη εταιρεία ασχολείται και με τα δύο είδη τα οποία είναι, προϋπολογισμός κόστους και εσόδων. Στις αποφάσεις που λαμβάνουν για την παραγωγή, την παρακολούθηση και για την τελική έγκριση των προϊόντων υπεύθυνοι είναι οι διευθυντές των τμημάτων και ο διαχειριστής της ιστοσελίδας. Το σύστημα αγοράς που χρησιμοποιεί η εταιρεία MIP Technologies είναι ένα τυπικό σύστημα.

Με βάση τα τυπικά συστήματα ελέγχου που εφαρμόζει η εταιρεία, αξιολογεί την απόδοσή της τοπικά σε οργανωτικό επίπεδο. Για να αξιολογηθεί η απόδοση της επιχείρησης, οι διαχειριστές πρέπει να καθορίσουν συγκεκριμένους στόχους αλλά και να μετρήσουν την απόδοσή τους. Για να γίνει ορθά η αξιολόγηση, είναι απαραίτητο οι στόχοι να μετριοούνται κάθε μήνα για να φαίνεται η εξέλιξή τους. Κυρίως αυτοί οι στόχοι είναι τεχνικοί οι οποίοι αφορούν ως επί το πλείστον την ανάπτυξη των προϊόντων και την επιστημονική έρευνα. Στην συγκεκριμένη περίπτωση, οι στόχοι που έχουν τεθεί στην θυγατρική εταιρεία MIP Technologies εξαρτώνται και από την συμμετοχή σε αυτούς της μητρικής εταιρείας. Τέλος, οι πληροφορίες για τους στόχους αυτούς είναι απόρρητες.

Στην έρευνα που πραγματοποίησαν οι Kljuno και Gureeva (2017), έφτασαν στο συμπέρασμα πως στην MIP Technologies η αξιολόγηση της απόδοσης γίνεται σε ατομικά επίπεδα. Οι ευκαιρίες που παρουσιάζονται όσον αφορά τα μόνους και τις αυξήσεις στις αμοιβές των υπαλλήλων εξαρτώνται από την συζήτηση μεταξύ υπαλλήλων και διαχειριστών για τους στόχους τους. Ωστόσο, η εταιρεία αν κριθεί απαραίτητο έχει την δυνατότητα μέσω της μητρικής εταιρείας να χρησιμοποιήσει πόρους του ανθρώπινου δυναμικού για να διεκπεραιωθεί η παραπάνω διαδικασία.

Όπως αναφέραμε παραπάνω στην συγκεκριμένη εταιρεία αλλά και στην μητρική της, οι υπάλληλοι δεν έχουν ως πρωταρχικό σκοπό για την εργασία τους την χρηματική ανταμοιβή αλλά τις καλές συνθήκες εργασίας μεταξύ τους. Έτσι λοιπόν για να παρακινηθούν ώστε να αποδώσουν καλύτερα είναι η προσωπική τους εξέλιξη στην ανάπτυξη του προϊόντος. Αυτό οδηγεί στο σύστημα ανταμοιβής που ακολουθούν και η μητρική αλλά και η θυγατρική εταιρεία, δηλαδή το σύστημα μόνους, το οποίο ονομάζεται μη σταθερός μισθός και συνδέεται με την οργανωτική απόδοση. Στην συνέντευξη με τον Jonas Eriksson, ανέφερε πως «Από τότε που είμαστε τόσο μικροί, υπάρχει μεγάλη ευκαιρία να αποκτήσουμε προσωπική

ανάπτυξη και να εργαστούμε με διαφορετική τέχνη του έργου. Νομίζω ότι η προσωπική ανάπτυξη δίνει περισσότερα κίνητρα από τις χρηματικές ανταμοιβές».

Λογικό είναι το γεγονός πως οι διευθυντές θέλουν να παίρνουν το 100% από τους εργαζομένους τους για να επηρεάζουν τα αποτελέσματα θετικά. Αυτό όμως, δημιουργεί αρκετές δυσκολίες στην διοίκηση όσον αφορά τους στόχους διότι επιθυμούν οι στόχοι να μην είναι μόνο εύκολοι και εφικτοί αλλά και προκλητικοί.

Τέλος, σημαντικό είναι να αναφερθεί πως η μείωση των εργαζομένων έφερε αρκετά εμπόδια στην εταιρεία διότι υπάρχει μία έλλειψη πόρων η οποία δεν βοηθάει στην συντήρηση της MIP Technologies.

4.3.3 Άτυπα Συστήματα Ελέγχου

Η συγκεκριμένη εταιρεία όπως και η Hansa Medical που αναφέραμε προηγουμένως, διοργανώνουν δραστηριότητες για τους εργαζομένους κάποιες φορές τον χρόνο με μοναδικό στόχο να βελτιωθεί η ομαδική εργασία και να γίνει ανταλλαγή γνώσεων. Η κουλτούρα της MIP Technologies από όταν ιδρύθηκε προσπαθεί να περιλαμβάνει άτομα τα οποία είναι ανοιχτά στο να μοιράζονται και να δέχονται γνώσεις, να εξελίσσονται ατομικά και να αναπτύσσονται οι σχέσεις μεταξύ τους. Όπως είπε και ο Jonas Eriksson, «Δεν έχουμε ειδικές ομάδες αλλά αυτό που κάνουμε είναι να μοιραζόμαστε μεταξύ μας τις γνώσεις συνεχώς. Είμαστε μόνο οχτώ άτομα, άρα συμμετέχουμε όλοι».

Για να προσληφθεί ένα άτομο στην MIP Technologies, ακολουθούνται άτυπα συστήματα διότι πιο πολύ τους αφορά να είναι καινοτόμα άτομα και να έχουν υψηλή ειδίκευση στο αντικείμενό τους.

4.4 Sol Voltaics

4.4.1 Η Εταιρεία

Η μικρομεσαία επιχείρηση Sol Voltaics ιδρύθηκε περίπου το 2008 στο Λουντ της Σουηδίας, όπως και η MIP Technologies, από τον Lars Samuelson ο οποίος είναι παγκοσμίου φήμης εμπειρογνώμονας πάνω στον τομέα της νανοτεχνολογίας. Η συγκεκριμένη επιχείρηση έχει ως γνώμονα να βελτιώνει την αποτελεσματικότητα της δέσμευσης, παραγωγής και αποθήκευσης ενέργειας με όσο το δυνατόν λιγότερες ποσότητες καινούριων νανοϋλικών. Όπως προέκυψε από τα δεδομένα της έρευνας, η Sol Voltaics δεν έχει κάποιο προϊόν ακόμη στην αγορά με αποτέλεσμα να μην έχει έσοδα από πωλήσεις. Ωστόσο, ως κύριο στόχο έχει τα προϊόντα στην ηλιακή αγορά με κύρια δραστηριότητα την έρευνα στον τομέα της νανοτεχνολογίας. Ένας βασικός παράγοντας επιτυχίας για την Sol Voltaics είναι η καινοτομία, με την εμπορευματοποίηση της τεχνολογίας για βέλτιστα ηλιακά κύτταρα και πάνελ να είναι ο στόχος της εταιρείας. Όπως ανέφερε και η Marie Svensson, CFO, «Η καινοτομία είναι μία βάση για το προϊόν μας και οι περισσότερες δραστηριότητες της εταιρείας βασίζονται στην καινοτόμο ικανότητά μας».

Τέλος, στην μικρομεσαία εταιρεία αυτή εργάζονται την συγκεκριμένη χρονική περίοδο πενήντα υπάλληλοι, όμως με τα σχέδια της διοίκησης υπολογίζουν πως τα επόμενα δύο χρόνια θα προσληφθούν άλλα είκοσι άτομα, (Kljuno και Gureeva, 2017).

4.4.2 Τυπικά Συστήματα Ελέγχου

Αρχικά, όσον αφορά την οργανωτική δομή της Sol Voltaics, τα τελευταία δύο χρόνια, λόγω της ραγδαίας ανάπτυξής της, έχει αλλάξει σημαντικά. Τα βασικά τμήματα στα οποία χωρίζεται η επιχείρηση είναι έξι, από τα οποία τα τέσσερα χωρίζονται ανά διαφορετικό είδος έρευνας και τα άλλα δύο να είναι το μάρκετινγκ και η διοίκηση. Όλα τα τμήματα παίζουν τον δικό τους ρόλο, όμως το τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού έχει αναλάβει το πιο σημαντικό έργο της εταιρείας, να βρει δηλαδή τα πιο εξειδικευμένα άτομα ώστε να μεγαλώσει την

ομάδα Sol, η οποία ασχολείται με τα ηλιακά. Με βάση τις πληροφορίες της έρευνας των Kijuno και Gureeva (2017), η ομάδα διαχείρισης της εταιρείας απαρτίζεται από οχτώ άτομα μαζί με τον διευθύνων σύμβουλο. Στην λήψη και έγκριση των αποφάσεων τον πρώτο και τον τελευταίο λόγο τον έχει το ΔΣ.

Η Anna Dahlen, η οποία είναι υπεύθυνη στο τμήμα του Ανθρώπινου Δυναμικού τονίζει πως, «Αναπτυσσόμαστε ραγδαία και αναζητούμε συνεχώς καινούρια εξειδικευμένα μέλη για την ομάδα. Ψάχνουμε δημιουργικούς και αφοσιωμένους ανθρώπους που να ενδιαφέρονται για την περιβαλλοντική ναυτεχνολογία».

Ωστόσο, όπως αναφέραμε η ραγδαία ανάπτυξη της εταιρείας έφερε μεγάλες αλλαγές αλλά και προκλήσεις, όπως είναι ο συντονισμός όλων των δραστηριοτήτων που γίνονται. Επίσης, τα συστήματα και οι διαδικασίες που άλλαξαν λόγω της ανάπτυξης έγιναν πιο τυπικά.

Οι στόχοι αυτή την στιγμή της Sol Voltaics μπορούν να χαρακτηριστούν ως οικονομικοί και μη. Αναλύοντας την παραπάνω πρόταση εννοούμε πως η εταιρεία έχει ως στόχο να φέρει στην αγορά ένα προϊόν το οποίο να μην θα προσπαθήσει η εταιρεία να το κρατήσει σε χαμηλή τιμή σε σχέση με παρόμοια προϊόντα, αλλά και να μην βλάπτει το περιβάλλον. Επίσης, η εταιρεία εφαρμόζει κυρίως τυπικά συστήματα ελέγχου διοίκησης. Όπως αρκετές μικρομεσαίες επιχειρήσεις έτσι και η Sol Voltaics θεωρεί τον προϋπολογισμό ως το βασικότερο εργαλείο ελέγχου διοίκησης. Ένας διευθυντής ενός τμήματος στην εταιρεία προβληματίζεται σχετικά με το ότι ο προϋπολογισμός μπορεί να επηρεάσει αρνητικά την καινοτομία και τις νέες ιδέες μελλοντικά.

Στην συνέντευξη με τον Greg Alcott, διευθυντής μηχανικών επιχειρήσεων, αναφέρει με προβληματισμό ότι, «Το πρόβλημα είναι ότι καθώς μεγαλώνουμε σαν εταιρεία οι κανόνες και οι περιορισμοί αυξάνονται, π.χ. οι προϋπολογισμοί είναι πιο άκαμπτοι, κάθε καινούριο έργο απαιτεί πολύ αυστηρή παρακολούθηση και φοβάμαι ότι η ομάδα μου θα αρχίσει να αποφεύγει την δημιουργία νέων ιδεών, επειδή δεν μπορούν να δώσουν την απαιτούμενη προσοχή στο έργο».

Όπως συμβαίνει στις περισσότερες ΜΜΕ, και εδώ η απόδοση της εταιρείας αξιολογείται σε οργανωτικό επίπεδο με τα μέτρα απόδοσης και τεχνικά σχέδια. Τα συγκεκριμένα τεχνικά σχέδια αφορούν την έρευνα και την ανάπτυξη του προϊόντος. Οι διευθυντές και ο διευθύνων σύμβουλος κοινοποιούν την κατάσταση στην οποία βρίσκονται αυτά τα σχέδια, οι πληροφορίες των οποίων είναι εμπιστευτικές. Ο διευθύνων σύμβουλος,

Erik Smith είπε πως, «Τα σχέδιά μας είναι δύσκολα αλλά όχι απίθανα. Ως εκ τούτου, το επίπεδο απόδοσης είναι πολύ υψηλό».

Το ΔΣ έχει την δυνατότητα να αξιολογεί οποιαδήποτε στιγμή θέλει, τους υπαλλήλους και τις δραστηριότητες τους. Αν μία αξιολόγηση είναι θετική μπορεί να επιφέρει και την κατάλληλη ανταμοιβή, η οποία μπορεί να είναι μία προσφορά, μία αύξηση αμοιβής και μπόνους. Επίσης, σε μία θετική αξιολόγηση, ο υπεύθυνος του τμήματος έχει την δυνατότητα να προτείνει, με την τελική απόφαση να λαμβάνεται από το διοικητικό συμβούλιο, το συγκεκριμένο άτομο για προαγωγή.

Ο σκοπός των κινήτρων που θέτει Sol Voltaics είναι να κάνει την θέση εργασίας στην εταιρεία πιο ελκυστική με αποτέλεσμα να έρθουν στην περιοχή παγκοσμίου φήμης εμπειρογνώμονες. Ορισμένοι εργαζόμενοι βέβαια δεν είναι θετικοί στα κίνητρα αυτά διότι η αποτυχία ενός τμήματος οδηγεί στο να μειωθεί ή να μην ληφθεί καθόλου το μπόνους για όλους τους υπαλλήλους. Τέλος, η συγκεκριμένη εταιρεία προσπαθεί και δουλεύει συνεχώς για να είναι ευχαριστημένοι οι εργαζόμενοί της ώστε να πετυχαίνουν τους στόχους που θέτουν.

4.4.3 Άτυπα Συστήματα Ελέγχου

Αρχικά, τα άτυπα συστήματα ελέγχου που ακολουθεί η Sol Voltaics ξεκινούν από τις δραστηριότητες που διοργανώνει όλο τον χρόνο το αρμόδιο τμήμα και με τον κατάλληλο προϋπολογισμό που διατίθεται για εκεί. Η παράδοση που έχει η εταιρεία αυτή και θεωρείται άτυπο σύστημα αλλά που βοηθάει στην συνεργασία και την βελτίωση των σχέσεων των υπαλλήλων είναι το κοινό πρωινό για το προσωπικό κάθε Παρασκευής.

Αυτή την τακτική την υποστηρίζει και η Marie Svensson, CFO, η οποία λέει πως « Η εταιρική κουλτούρα και η ανταλλαγή γνώσεων είναι πολύ σημαντική για εμάς και χρησιμοποιούμε αυτά τα άτυπα συστήματα για να υποστηρίξουμε την ανακάλυψη νέων ιδεών». Επίσης, ο διευθυντής των κυττάρων και της μεμβράνης, Ingvar Aberg, τονίζει ότι, «Κατά την γνώμη μου, η εταιρική κουλτούρα μας και το εργασιακό κλίμα υποστηρίζουν την ανακάλυψη ιδεών. Για παράδειγμα, το πρόγραμμα ανοιχτού τύπου γραφείο υποστηρίζει την ανταλλαγή γνώσεων και την επικοινωνία. Νομίζω ότι αυτά τα άτυπα συστήματα υποστηρίζουν την καινοτομία πιο έμμεσα».

Τέλος, για την πρόσληψη νέου δυναμικού στην Sol Voltaics, απαραίτητη προϋπόθεση είναι τα άτομα που θα προσληφθούν να είναι καινοτόμα και ευέλικτα. Η Marie Svensson, CFO, στην συνέντευξή μας είπε ότι, «Προσλαμβάνουμε εμπειρογνώμονες και επιστήμονες από όλο τον κόσμο, οι υπάλληλοί μας είναι πολύ σημαντικό πλεονέκτημα για την διαδικασία της καινοτομίας. Οι υπάλληλοί μας επιλύουν προβλήματα και αυτό συμβάλλει πολύ θετικά στο προϊόν μας.» και συνεχίζει λέγοντας, «Η αβεβαιότητα για το μέλλον της εταιρείας βρίσκεται σε υψηλό επίπεδο αλλά αυτό δεν επηρεάζει τα κίνητρα των εργαζομένων σε μεγάλο βαθμό. Όλοι κάνουν ό,τι μπορούν».

4.5 Ανακεφαλαίωση

Στο παραπάνω κεφάλαιο αναλύσαμε τρεις MME, την Hansa Medical, την MIP Technologies και την Sol Voltaics, οι οποίες έχουν ως κοινή βάση την έρευνα και την ανάπτυξη των προϊόντων τους. Παρουσιάσαμε ορισμένες συνεντεύξεις που έγιναν με υψηλά στελέχη της κάθε εταιρείας τα οποία ανέλυσαν λεπτομερώς τους στόχους που έχουν οι εταιρείες τους, τις δραστηριότητες που αναλαμβάνει ξεχωριστά το κάθε τμήμα, τον προϋπολογισμό της κάθε εταιρείας μέχρι και τον τρόπο πρόσληψης εργαζομένων που χρησιμοποιεί η κάθε μία ξεχωριστά. Τέλος, με τα δεδομένα που συλλέξαμε έγινε ανάλυση στις επιχειρήσεις για το πώς και ποια MCS χρησιμοποιούν και επικεντρωθήκαμε κυρίως στα Τυπικά και Άτυπα συστήματα.

ΚΕΦΑΛΑΙΟ 5: ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ ΚΑΙ ΠΡΟΤΑΣΕΙΣ ΓΙΑ ΜΕΛΛΟΝΤΙΚΗ ΕΡΕΥΝΑ

5.1 Εισαγωγή

Σε αυτό το τελευταίο κεφάλαιο γίνεται μία συνολική αναφορά για το τι παρουσιάστηκε στην διπλωματική εργασία και κυρίως θα επικεντρωθούμε στα σημαντικά σημεία όσον αφορά την βιβλιογραφική ανασκόπηση και το ερευνητικό μέρος. Στην συνέχεια θα προτείνουμε πιθανά μελλοντικά ερευνητικά ερωτήματα που ίσως βοηθήσουν.

5.2 Συμπεράσματα Έρευνας

Όπως έχουμε αναφέρει και στα προηγούμενα κεφάλαια, τα MCS είναι από τα βασικότερα εργαλεία που μπορεί να εφαρμοστούν σε μία SME, με απώτερο σκοπό την μεγιστοποίηση των κερδών της και την επίτευξη των στόχων της. Στην συγκεκριμένη μελέτη, το δείγμα των Σουηδικών MME που ερευνούμε συνάδει με την εργασία και με το αν μπορούν τα MCS να εφαρμοστούν σε αυτές με αποτέλεσμα την καλύτερη διεξαγωγή συμπερασμάτων.

Όσον αφορά τις MME, απασχολούν την κοινή γνώμη εδώ και αρκετές δεκαετίες διότι βοηθούν τόσο πολύ την οικονομία με την δημιουργία εκατομμυρίων θέσεων εργασίας όσο βοηθούν και άλλους κλάδους που επωφελούνται από αυτές. Το κύριο χαρακτηριστικό των SME είναι ο αριθμός των εργαζομένων από τους οποίους αποτελείται και ο προϋπολογισμός τους, ωστόσο είναι και η επίδραση τους στον κορμό κάθε οικονομίας διότι αν εξαφανιστούν οι MME τότε η οικονομία θα καταστραφεί.

Σε αυτή την διπλωματική εργασία γίνεται λόγος για τους άτυπους και τυπικούς ελέγχους που συνδέονται με τα MCS με παρόμοιο τρόπο ελέγχου αλλά διαφορετικό τρόπο διεξαγωγής. Δηλαδή και με τους δύο ελέγχους προβαίνει στην εφαρμογή της στρατηγικής που χρειάζεται μία επιχείρηση, απλά το κάνει με διαφορετικό τρόπο στην καθεμία περίπτωση. Σύμφωνα με τον Khandwalla (1973^a, 1973^b, 1974) ο οποίος είναι CEO, χρησιμοποιεί προηγμένα συστήματα ελέγχου και έχει ως αποτέλεσμα την διαπίστωση πως οι

εταιρίες που έχουν οικονομικό πλεόνασμα τυπικούς ελέγχους, ενώ αυτοί που δεν τους εφαρμόζουν να έχουν οικονομικό έλλειμμα. Εν αντιθέσει, ο Jaworski (1988) και ο Macinnis (1989), τονίζουν πως για να δημιουργηθούν και να εφαρμοστούν οι άτυποι έλεγχοι σημαντικό ρόλο παίζει η συνεισφορά του δυναμικού πωλήσεων, το οποίο δυναμικό είναι υπεύθυνο στο να προσαρμόσει το συγκεκριμένο άτυπο σύστημα ελέγχου στον οργανισμό που το έχει ανάγκη.

Δύο από τους σημαντικότερους συγγραφείς των MCS είναι οι Davila και Foster, (2008), οι οποίοι υποστηρίζουν πως τα MCS χωρίζονται σε οχτώ κατηγορίες οι οποίες είναι:

1. Στρατηγικός σχεδιασμός (Strategic planning)
2. Σχεδιασμός Ανθρώπινου Δυναμικού (Human resource planning)
3. Χρηματοοικονομικός Σχεδιασμός (Financial planning)
4. Χρηματοοικονομική Αξιολόγηση (Financial Evaluation)
5. Αξιολόγηση Ανθρώπινου Δυναμικού (Human resource evaluation)
6. Διαχείριση Ανάπτυξης Προϊόντος (Product Development Management)
7. Διαχείριση Πωλήσεων (Sales Management)
8. Διαχείριση Εταιρικών Σχέσεων (Partnership Management).

Στο παρόν ερευνητικό ερώτημα για το αν και πως επιδρούν τα MCS στις SME της Σουηδίας, αναφερόμαστε κυρίως στα Τυπικά και Άτυπα Συστήματα Ελέγχου Διοίκησης στις ανωτέρω επιχειρήσεις.

Η διεξαγωγή της συγκεκριμένης έρευνας έγινε με την μορφή των συνεντεύξεων με διάφορα στελέχη της κάθε εταιρείας ξεχωριστά, οι οποίοι ήταν ευχάριστοι και καλοδεχόμενοι να μας λύσουν κάθε απορία.

Τα αποτελέσματα της έρευνας που πραγματοποιήθηκε δείχνουν τον τρόπο που εφαρμόζει κάθε επιχείρηση και τα οφέλη των τυπικών και άτυπων συστημάτων σε αυτές τις ΜΜΕ. Οπότε κατά κάποιον τρόπο, οι πληροφορίες και τα δεδομένα που αντλήσαμε από την βιβλιογραφία συνάδουν θετικά με το ερευνητικό ερώτημα και την συσχέτιση των MCS με τις SME. Η εφαρμογή δηλαδή ενός MCS σε μία SME είναι αρκετά σημαντική διότι επηρεάζει την πορεία της επιχείρησης θετικά αν εφαρμοστούν σωστά σε οποιονδήποτε τομέα και αν δραστηριοποιείται.

5.3 Περιορισμοί Έρευνας

Στην συγκεκριμένη έρευνα οι περιορισμοί δεν ήταν πολλοί διότι ο μόνος τρόπος προσέγγισης των στελεχών ήταν η δυνατότητα να πραγματοποιηθεί η συνέντευξη. Ωστόσο, αν δεν γινόταν η συνέντευξη δεν θα μπορούσαμε να αντλήσουμε διάφορες πληροφορίες και δεδομένα ώστε να πραγματοποιηθεί η έρευνα. Όμως, ένας βασικός περιορισμός στις συνεντεύξεις είναι ότι ο κάθε εργαζόμενος απαντούσε όπως ήθελε και πολλές φορές οι απαντήσεις ίσως να μην ήταν τόσο αντικειμενικές.

Τέλος, περιορισμός μπορεί να θεωρηθεί και το γεγονός ότι η έρευνα πραγματοποιήθηκε μόνο σε ΜΜΕ της Σουηδίας, άρα δεν αντικατοπτρίζει όλες τις ΜΜΕ.

5.4 Προτάσεις Μελλοντικής Έρευνας

Όπως αναφέραμε διάφορα χαρακτηριστικά των ΜΜΕ και την χρήση των ΣΕΔ σε αυτές, σύμφωνα με τα αποτελέσματα που προέκυψαν από την έρευνα για τα τυπικά και άτυπα συστήματα ελέγχου είναι σχεδόν βέβαιο ότι θα συνεισφέρουν θετικά στους διάφορους κλάδους που εφαρμόζονται. Ευελπιστούμε πως λόγω της όχι τόσο εκτενούς ύπαρξης βιβλιογραφίας στον συγκεκριμένο τομέα, η εκπόνηση της συγκεκριμένης διπλωματικής εργασίας να συνεισφέρει για την κατανόηση των όρων που αναφέραμε.

Αν μία SME επιθυμούσε να υιοθετήσει και να εφαρμόσει ένα MCS σε επαγγελματικό επίπεδο, η παρούσα εργασία θα μπορούσε να αποτελέσει το βασικό εργαλείο για την χρησιμοποίηση ενός MCS.

Μία πρόταση για μελλοντική έρευνα θα μπορούσε να είναι η μεγαλύτερη, αναλυτικότερη και βαθύτερη έρευνα πάνω στα τυπικά και άτυπα συστήματα ελέγχου. Επίσης, ενδιαφέρον θα παρουσίαζε και το θέμα για το πόσο σημαντική είναι η αναζήτηση περισσότερων στοιχείων για τις αιτίες και τις επιπτώσεις των κινήτρων των ΜΜΕ για να αποφευχθούν τυχόν λάθη.

Τέλος, η σημασία που έχει η εφαρμογή ενός MCS σε μια SME είναι πολύ σημαντική, γι αυτό και θα πρέπει να δίνεται μεγαλύτερη προσοχή στο συγκεκριμένο θέμα διότι η παγκόσμια οικονομία στηρίζεται κυρίως στις Μικρομεσαίες Επιχειρήσεις.

ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

Ελληνόγλωσση Βιβλιογραφία:

Επίσημη Εφημερίδα της Ευρωπαϊκής Ένωσης, (2003): ‘Σύσταση της Ευρωπαϊκής Επιτροπής για τον ορισμό των πολύ μικρών, μικρών και μεσαίων επιχειρήσεων’, (6 Μαΐου 2020) , [Online] Διαθέσιμο στο: <https://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2003:124:0036:0041:EL:PDF>,

[ημερομηνία πρόσβασης: 21 Ιουνίου 2020].

[ημερομηνία πρόσβασης: 21 Ιουνίου 2020].

Κανελλόπουλος Χ., (1994): *Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων και Επιχειρηματικότητα*. Πανεπιστήμιο Πειραιά, σελ. 63-72, 121-130.

Μπαντής Α., (2012): *Οργάνωση και Διοίκηση Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων*, ΤΕΙ Λάρισας.

Ξενόγλωσση Βιβλιογραφία:

Akdeniz Can, (2015). *Financial Planning Explained*. Germany: Can Akdeniz, Chapter 1.

Bassey M., (1999): *Case Study Research In Educational Settings*. 1^η εκδ. Φιλαδέλφεια: Pat Sikes.

Berthelot, S. and Morrill, J. (2016), "Management Control Systems and the Presence of a Full-Time Accountant: An Empirical Study of Small- and Medium-Sized Enterprises (SMEs)", *Advances in Management Accounting (Advances in Management Accounting, Vol. 27)*, Emerald Group Publishing Limited, pp. 207-242.

Carenys, Jordi (2010): «Management Control Systems: A Historical Perspective.»

International Bulletin of Business Administration, (7), 43-47.

Corbin J., Strauss A., (2015): *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory*. 4η εκδ. UK: SAGE Publications.

- Das, Subhash Chandra, (2019).** *Management Control Systems: Principles and Practises.* Delhi: PHI, 2, pp 4.
- Davila Tony, Foster George, (2005).** «Startup Firms Growth, Management Control Systems Adoption, and Performance.», *Management Accounting Section 2006*, pp 19-36.
- Dewhurst J. and Burns P., (1993):** *Small Business Management*, London: THE MACMILLAN PRESS LTD, pp 3-6.
- Hanzlick Michael, (2015).** *Management Control Systems and Cross-Cultural Research Empirical Evidence.* Lohman – Koln, Josef EUL Verlag, pp 32.
- Hennink M., Hutter I., Bailey A., (2020):** *Qualitative Research Methods.* 2^η εκδ. UK: SAGE Publications.
- Karaoulanis, A. (2015) .** «The importance of Management Control Systems», *Journal of Social Sciences Research*, 9(1), pp 1797.
- Keskin H., Senturk C., Sungur O., Kiris H.M., (2010):** ‘The Importance of SMEs in Developing Economies’, [online]. Sarajevo: 2nd International Symposium on Sustainable Development. Διαθέσιμο στο: <https://core.ac.uk/reader/153446896> [ημερομηνία πρόσβασης 1/7/2020].
- Kljuno A., Gureeva I. (2017):** *Management Control Systems in innovative startups – A multi case study of Swedish R&D startup companies*, MSc. Thesis, Lund: Lund University. Διαθέσιμο στο: <https://lup.lub.lu.se/student-papers/search/publication/8919061> (Πρόσβαση 10 Αυγούστου 2020).
- Kombate B., (2017)** ‘The Importance of Management Control Systems (MCS) in Small and Medium Enterprises (SME), an empirical literature review’, Faculty of Economy and Business, Sebelas Maret University of Surakarta, pp. 4-7.
- Kombate Bienmali, (2016).** «The importance of Management Control Systems (MCS) in Small and Medium Enterprises (SME), an empirical literature review.» Project: Extra-Financial Analysis of IFRS Adoption and Application in Developing Country: the Case of Indonesia, pp 1-13.
- Lackner H., (2014):** *Why Yemen Matters, a society in transition.* Great Britain, London: Saqi Books.
- Lowe, Ernest A. (1971).** "On the idea of a management control system: integrating accounting and management control." *Journal of management Studies* 8(1), pp 1-12.
- Lukacs E.,** «The Economic Role of SMEs in World Economy, Especially In Europe», *European Integration Studies*, Miskolc, vol. 4,no. 1. (2005) pp. 3-12.

- Macintosh Norman B., Richard L. Daft, (1984).** The Nature and Use of Formal Control Systems for Management Control and Strategy Implementation. *Journal of Management*, 10(1), pp 2-66.
- Merchant Kenneth A., Wim A. Van der Stede, (2007).** ‘Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives’. *Management and Control*, Section 1, Pp 4-13.
- Mockler Robert J. (1970).** *Readings in Management Control*. New York: Appleton-Century-Crofts, pp. 14–17.
- Mueller Florian, (2011).** *Sales Management Control Strategies in Banking: Strategic Fit and Performance Impact*. Germany, Gabler Verlag, pp 78.
- Nobre S. F., Walker D., Harris R., (2012):** *Technological, Managerial and Organizational Core Competencies: Dynamic Innovation and Sustainable Development*. United States of America: Business Science Reference.
- Savlovschi L., Robu N., «The Role of SMEs in Modern Economy» ,** *Economia. Seria Management* vol. 14, no. 1, 2011, pp. 278-279.
- Sinha Pradip Kumar, (2008).** *Management Control Systems A Managerial Emphasi*. New Delhi: Excel Books, Pp. 21.
- Starczewska-Krzysztozek M., (2010):** ‘Advantages and Disadvantages of Micro, Small and Medium Companies’ [online]. Polska: PPKP Lewiatan co-funded European Union. Διαθέσιμο στο :
http://konfederacijalewiatan.pl/en/ files/publications/RaportMSP_EN_30_03.pdf,
[ημερομηνία πρόσβασης 30/6/2020].
- Steiner George A., (1979).** *Strategic Planning. What every manager must know*. Ney York: The Free Press, pp 20.
- Organisation for Economic Co-operation and Development , (2005)** *OECD SME and Entrepreneurship Outlook: 2005*, OECD Paris, pp. 17.
- Pesalj B., Pavlov A., Micheli P., (2018):** ‘The use of management control and performance measurement systems in SMEs: A levers of control perspective’, *Production Planning and Control*, Vol. 29, no. 5, 2018, pp. 4-5.
- Tight M., (2017):** *Understanding Case Study Research: Small-scale Research with Meaning*. 1η εκδ. UK: SAGE Publications.
- Zaidal Z., (2007):** ‘Case study as a research method’, *Jurnal Kemanusiaan*, pp. 4-5.