

Ο πίνακας στοχοθέτησης Stra.Tech.Man

Λέξεις-κλειδιά: πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης (balanced scorecard), προσέγγιση Stra.Tech.Man, πίνακας στοχοθέτησης Stra.Tech.Man, στρατηγικός έλεγχος, ελεγκτική στρατηγικής, ελεγκτική Stra.Tech.Man

1

1

Full citation:

○ Vlado, Ch. (2021). The Stra.Tech.Man scorecard. *International Journal of Business Administration*. Vol. 12, No. 2, pp. 36-63.

<http://sciedupress.com/journal/index.php/ijba/article/view/20157>

2

2

Περίληψη

Αυτό το άρθρο παρουσιάζει την «προσέγγιση Stra.Tech.Man» (σύνθεση στρατηγικής-τεχνολογίας-μνάτζμεντ) ως βάση για τη δημιουργία ενός πίνακα στοχοθέτησης (Scorecard) Stra.Tech.Man, που μπορεί να χρησιμοποιηθεί για τον στρατηγικό έλεγχο κάθε κοινωνικοοικονομικής οργάνωσης. Αφού εξετάσει τη βιβλιογραφία για τον στρατηγικό έλεγχο και τη στρατηγική ελεγκτική, η συγκεκριμένη μελέτη προχωρά σε μια κριτική αξιολόγηση του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης (balanced scorecard) των Kaplan και Norton και παρουσιάζει τα θεωρητικά θεμέλια της προσέγγισης Stra.Tech.Man. Συνθέτει ένα πρώτο εννοιολογικό περίγραμμα του πίνακα στοχοθέτησης Stra.Tech.Man, το οποίο μπορεί να λειτουργήσει ως ένα ολοκληρωμένο εργαλείο παρακολούθησης, διερευνώντας και περιγράφοντας την εξέλιξη της «φυσιολογίας» των μελετούμενων κοινωνικοοικονομικών οργανισμών (επιχειρήσεων). Καταλήγει στο συμπέρασμα ότι η επίσημη προσέγγιση του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης: (α) έχει εφαρμοστεί κυρίως σε μεγαλύτερες και πιο εξελιγμένες οργανώσεις, (β) δεν προσφέρει σύνθετη κατανόηση των κεντρικών διαστάσεων της στρατηγικής, της τεχνολογίας και του μνάτζμεντ που μπορούν να συνδεθούν με έναν ολοκληρωμένο τρόπο με τα οικονομικά αποτελέσματα, (γ) αφήνει σχετικά απροσδιόριστες πολλές κρίσιμες πτυχές των επιλογών μιας επιχείρησης, ειδικότερα όσον αφορά την άθρωση στρατηγικής, την επιλογή τεχνολογίας και την εφαρμογή του μνάτζμεντ, (δ) δεν δημιουργεί ολοκληρωμένα προφίλ για τις εξελικτικές φυσιολογικές των επιχειρήσεων. Αντίθετα, ο πίνακας στοχοθέτησης Stra.Tech.Man: (i) δεν έχει ως προϋπόθεση οποιοδήποτε προϋπάρχον πλαίσιο συστηματικής μέτρησης της απόδοσης της οργάνωσης και, επομένως, δεν περιορίζεται από το μέγεθος, τον τύπο ή τη φυσιολογία της επιχείρησης, (ii) συνδέει με εξελικτικό τρόπο τις ποιοτικές διαστάσεις της στρατηγικής, της τεχνολογίας και του μνάτζμεντ που βρίσκονται στον πυρήνα της επιχείρησης (ελεγκτική Stra.Tech.Man) με τα ποσοτικά οικονομικά αποτελέσματα της οργάνωσης, (iii) μπορεί και έχει χρησιμοποιηθεί ως ολοκληρωμένο αναλυτικό όργανο λαμβάνοντας με μεγαλύτερη πληρότητα υπόψη τις εξελικτικές διαστάσεις του μέσο-περιβάλλοντος των οργανώσεων, εκτός από το μικρο-επίπεδο ανάλυσης το οποίο εξετάζει ο πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης.

3

3

1. Εισαγωγή

Νέες μέθοδοι και προσεγγίσεις εμφανίζονται συνεχώς για τη δημιουργία πλαισίων στρατηγικών ελέγχου που βασίζονται σε συστήματα μέτρησης της απόδοσης (Beuren and Dal Vesco, 2021· Cardoni κ.α., 2020· Katamei κ.α., 2015· Mahadeen κ.α., 2016). Όπως συμβαίνει και με το γνωστό μοντέλο του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης των Kaplan και Norton (balanced scorecard), φαίνεται ότι τέτοια πλαίσια δεν αντιμετωπίζουν αποτελεσματικά τις διαστάσεις που θεωρεί θεμελιώδεις το αναδυόμενο πεδίο της στρατηγικής ελεγκτικής (strategic audit). Η στρατηγική ελεγκτική εγείρει ευρύτερα ερωτήματα ποιοτικής και εξελικτικής φύσης τα οποία τα εξειδικευμένα συστήματα μέτρησης της απόδοσης παρακάμπτουν (επικεντρώνονται κυρίως σε εταιρείες υψηλών επιδόσεων). Ο λόγος είναι ότι δεν στοχεύουν σε επιχειρήσεις που δεν μπορούν να δημιουργήσουν συστηματικούς μηχανισμούς ποσοτικού ελέγχου λόγω των φυσιολογικών τους ορίων (Meyer and Davis, 2003· Reeves κ.α., 2016· Vliados, 2019α). Β αναγνωρίζοντας αυτό το κενό στη διεθνή πρακτική και στις εφαρμογές του πίνακα στοχοθέτησης (Sedyshneva, 2012· Smith and Loonam, 2016), σε αυτό το άρθρο επιχειρούμε να τοποθετήσουμε την «προσέγγιση Stra.Tech.Man» (σύνθεση στρατηγικής-τεχνολογίας-μνάτζμεντ) σε ένα πλαίσιο πίνακα στοχοθέτησης. Στοχεύουμε στο να αντιπροτείνουμε ένα νέο πλαίσιο στρατηγικής ελεγκτικής προσανατολισμένο προς την παράλληλη μέτρηση της οικονομικής αποδοτικότητας.

4

4

○ Μετά από σχετικές αναλύσεις που παρέχονται από τους Jaakkola (2020) και Gilson και Goldberg (2015), αυτή η εννοιολογική μελέτη στοχεύει στη δημιουργία ενός νέου μοντέλου — ένα πιο ευέλικτο, απλούστερο, λειτουργικά προσβάσιμο και ολοκληρωμένο πλαίσιο βάσει της μεθόδου του πίνακα ισορροπίας στοχοθέτησης. Σε αυτόν τον ερευνητικό σχεδιασμό, το προτεινόμενο μοντέλο εμφανίζεται αρκετά κατάλληλο για να περιγράψει και να προβλέψει σχέσεις μεταξύ αιτίου και αιτιατού. Αυτά τα αιτιατά αντιστοιχούν στην περιγραφή και ονομασία νέων μεθοδολογικών συνδέσεων (η προσέγγιση Stra.Tech.Map σε αυτήν την περίπτωση), αναπτύσσοντας επανατοποθετημένες θεωρητικές προτάσεις (πίνακας στοχοθέτησης όχι μόνο για εταιρίες υψηλών επιδόσεων και με συστήματα εξελιγμένου ελέγχου) και εξηγώντας γιατί μια ακολουθία γεγονότων οδηγεί σε ένα αποτέλεσμα (ένα ερωτηματολόγιο πίνακα στοχοθέτησης Stra.Tech.Map το οποίο συνθέτει όλα τα αναλυτικά στοιχεία του εξεταζόμενου οργανισμού). Για το σκοπό αυτό, η ενότητα δύο εξετάζει κρίσιμα ιστορικά σημεία στη βιβλιογραφία του στρατηγικού ελέγχου (control) και της στρατηγικής ελεγκτικής (audit). Στην ενότητα 3 παρουσιάζουμε μια κριτική αξιολόγηση του τυπικού μοντέλου του πίνακα ισορροπίας στοχοθέτησης. Στην ενότητα τέσσερα εστιάζουμε στα κύρια σημεία της προσέγγισης Stra.Tech.Map. Στην ενότητα πέντε επιχειρούμε μια σύνθεση, σε αυτό που ονομάζουμε πίνακα στοχοθέτησης Stra.Tech.Map. Στην καταληκτική ενότητα, συζητάμε τους περιορισμούς και τις μελλοντικές προοπτικές για την εφαρμογή αυτού του νέου θεωρητικού πλαισίου.

5

5

2. Στρατηγικός έλεγχος (control) και στρατηγική ελεγκτική (audit)

○ Ξεκινώντας τη δεκαετία του 1970, θεωρητικοί του μάντζεμντ όπως και μάντζερ μεγάλων εταιρειών παρατήρησαν ότι ακόμη και οι καλύτερες δυνάτες διαδικασίες προγραμματισμού δεν μπορούσαν να αντιμετωπίσουν αποτελεσματικά τις δραματικές εσωτερικές και εξωτερικές αλλαγές που σημειώνονται μεταξύ της αρχικής σύλληψης και του τελικού υλοποιούμενου στρατηγικού προγραμματισμού. Μια κοινή παρατήρηση ήταν ότι οι ανακριβείς υποθέσεις σε επίπεδο προγραμματισμού και οι συχνές περιβαλλοντικές αλλαγές ακύρωναν τα στρατηγικά σχέδια πριν από την τελική τους εκτέλεση (Ansoff κ.α., 1973· Schendel and Hatten, 1972). Σύμφωνα με τον B. Taylor (1973), ο οποίος κάνει μία αναφορά στην τότε σύλληψη αυτής της διαδικασίας, κανένα σχέδιο δεν μπορεί να επιβιώσει όταν έρθει σε επαφή με την πραγματικότητα. Η αδυναμία της πρώιμης θεωρίας του στρατηγικού μάντζεμντ να αντιμετωπίσει επαρκώς αποτελεσματικά την αλλαγή και να ανταπεξέλθει από την ύπαρξη μη-ικανοποιητικών αποτελεσμάτων οδήγησε τους θεωρητικούς να προτείνουν την εφαρμογή του παραδοσιακού διαχειριστικού ελέγχου αντί να χρησιμοποιείται αποκλειστικά ο στρατηγικός προγραμματισμός ή η στρατηγική υλοποίηση (Goold and Quinn, 1990). Ο έλεγχος (controlling) ήταν από πολύ πριν μία θεμελιώδης διαδικασία του συστηματικού μάντζεμντ, οριζόμενος ως επαλήθευση εάν όλα συμβαίνουν σύμφωνα με το υιοθετούμενο σχέδιο (Fayol, 1949). Επομένως, αυτή η σχέση μεταξύ της διαδικασίας ελέγχου και του προγραμματισμού (planning) θεωρήθηκε θεμελιώδης στη σχετική βιβλιογραφία (Robbins κ.α., 2020).

6

6

Ο στρατηγικός έλεγχος (strategic control), παραδοσιακά, αναφέρεται στη διαδικασία ελέγχου της δημιουργίας και εκτέλεσης στρατηγικών σχεδίων. Είναι μια εξειδικευμένη μορφή ελέγχου και διαφέρει από άλλες παρόμοιες δραστηριότητες, όπως ο έλεγχος διαχείρισης λειτουργιών (operations management), εστιάζοντας στον χειρισμό της αβεβαιότητας, του στρατηγικού κινδύνου και της αλλαγής (Beer, 1980, 1972). Ο στρατηγικός έλεγχος επικεντρώνεται στην επίτευξη μελλοντικών στόχων παρά στην αξιολόγηση της απόδοσης κατά το παρελθόν, καθώς στοχεύει στο να αξιολογήσει εάν οι επιδόσεις της οργάνωσης μέχρι στιγμής είναι οι αναμενόμενες και να επιθεωρήσει τις συνθήκες για μελλοντική στρατηγική αποτελεσματικότητα (Seifzadeh and Rowe, 2019). Με άλλα λόγια, σύμφωνα και με τις απόψεις των Horowitz (1979) και Ruefli και Sarrazin (1981), οι οποίοι είναι οι πρώτοι θεωρητικοί του στρατηγικού ελέγχου, αυτή η μέθοδος στοχεύει στην αναγνώριση των αναγκαίων διορθώσεων στην τρέχουσα και επιθυμητή πορεία της επιχείρησης. Συνολικά, ένα πλαίσιο ελέγχου μάντζμεντ (management control) μπορεί να αποτελείται από τέσσερα μέρη: (α) καθορισμό προτύπων, (β) μέτρηση της απόδοσης, (γ) σύγκριση της απόδοσης με τα πρότυπα και (δ) λήψη κατάλληλης δράσης. Η εστίαση στα επιμέρους μέρη αυτής της διαδικασίας είναι μια συνήθης πρακτική στην πρώιμη βιβλιογραφία της θεματικής (Koonitz, 1958), ενώ άλλοι ξεχωρίζουν ένα ή περισσότερα μέρη για να προσφέρουν επιπλέον λεπτομέρειες στο σχήμα του ελέγχου (Griffin, 2012). Μετά από προηγούμενες προσπάθειες σύνδεσης του στρατηγικού προγραμματισμού με θεμελιώδεις πρακτικές διαχειριστικού ελέγχου, ο στρατηγικός έλεγχος έγινε μια από τις τελικές φάσεις του στρατηγικού μάντζμεντ (Lorange and Morton, 1974· Newman, 1975· Schendel, 1979).

7

7

Εάν ο «στρατηγικός έλεγχος» είναι η τελευταία φάση στη διαδικασία του στρατηγικού μάντζμεντ, η «ελεγκτική της στρατηγικής» αναφέρεται σε μια πιο γενική πρακτική στην οποία πραγματοποιείται συνολική εποπτεία της οργάνωσης, λαμβάνοντας συνήθως υπόψη ορισμένες γενικές αρχές που τον διέπουν (ή θα πρέπει να τον διέπουν). Η έννοια της στρατηγικής ελεγκτικής (strategic audit) εμφανίστηκε για πρώτη φορά στα τέλη της δεκαετίας του 1980 και εξακολουθεί να είναι μια αναδυόμενη παρά καθιερωμένη θεωρία στρατηγικού μάντζμεντ*. Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει τέσσερις κεντρικές έννοιες και ακολουθούμενες μεθόδους από θεωρητικούς της στρατηγικής ελεγκτικής.

*Για παράδειγμα, στις βάσεις δεδομένων Scopus και Web of Science, μια αναζήτηση για τη φράση «strategic audit» από το 2010 έως το 2020 δίνει μόνο 21 και 8 αποτελέσματα, αντίστοιχα.

8

8

Πίνακας 1. Έννοιες και μεθοδολογίες στρατηγικής ελεγκτικής κατά την πάροδο του χρόνου

Συγγραφέας	Κύρια έννοια	Μεθοδολογία στρατηγικής ελεγκτικής
Donaldson (1995)	Υπάρχει συνεχής πίεση στα διοικητικά συμβούλια και η στρατηγική ελεγκτική είναι ένας τρόπος αναθεώρησης της στρατηγικής χωρίς να εισβάλλει στην περιοχή του μάνατζμεντ.	Οι εξωτερικοί διευθυντές θα πρέπει να δημιουργούν μία επιτροπή στρατηγικής ελεγκτικής που να συνεδριάζει κάθε τρία χρόνια προκειμένου να αξιολογήσει τη στρατηγική χρησιμοποιώντας αντικειμενικές οικονομικές μετρήσεις με τις οποίες τόσο οι διευθυντές όσο και ο διευθύνων σύμβουλος είναι απολύτως σύμφωνοι.
Hunger και Wheelen (1996)	Η στρατηγική ελεγκτική είναι ένα διαγνωστικό εργαλείο για την εύρεση προβληματικών περιοχών και την ανάδειξη των δυνατών και αδυνάτων σημείων. Κάθε ερώτηση σε έναν συγκεκριμένο τομέα της στρατηγικής ελεγκτικής μπορεί να οδηγήσει σε περαιτέρω υπο-ερωτήματα.	Μία διαδικασία στρατηγικής λήψης αποφάσεων οκτώ βημάτων: 1) Αξιολογήστε τα τρέχοντα αποτελέσματα απόδοσης· 2) Επανεξετάστε την εταιρική διακυβέρνηση· 3) Ανιχνεύστε το εξωτερικό περιβάλλον· 4) Ανιχνεύστε το εσωτερικό επιχειρησιακό περιβάλλον· 5) Αναλύστε στρατηγικούς παράγοντες· 6) Δημιουργήστε, αξιολογήστε και επιλέξτε την καλύτερη εναλλακτική στρατηγική· 7) Εφαρμόστε επιλεγμένες στρατηγικές· 8) Αξιολογήστε τις εφαρμοζόμενες στρατηγικές.
Gordon (1997)	Οι ελεγκτικές της στρατηγικής έχουν απρόβλεπτα αποτελέσματα. Το πιο σημαντικό αποτέλεσμα αυτής της διαδικασίας μπορεί να μην είναι μια όμορφη στρατηγική έκθεση, αλλά η δέσμευση των συμμετεχόντων να διαμορφώσουν και να αναδιαμορφώσουν, να μάθουν και να διορθώσουν τις κινήσεις της οργάνωσης.	Δέκα ερωτήσεις ελεγκτικής της στρατηγικής λειτουργούν ως «εφαλτήριο για το ξεπέρασμα του γραμμικού προγραμματισμού, ως 'σκληρά έναντι μαλακών' κριτηρίων και ως η επιστημονική μέθοδος»: Σε ποιες εγχειρήματα συμμετέχουμε; Ποιες δυνάμεις διαμορφώνουν τον ανταγωνισμό; Ποιά είναι ένα ανταγωνιστικό πλεονέκτημα; Τι γίνεται με τους δείκτες επιμέρους λειτουργικών περιοχών της επιχείρησης; Πώς θα ανταγωνιστούμε καλύτερα στο μέλλον; Ποια είναι η τρέχουσα στρατηγική μας; Θα κερδίσουμε χρήματα; Ποια είναι η ξεχωριστή μας ικανότητα; Τι προτεραιότητες, χρονοδιάγραμμα και πόρους έχουμε; Ποιες προοπτικές υπάρχουν για υλοποίηση;
Grundy (2008)	Η έννοια της στρατηγικής ελεγκτικής δεν διαφέρει από μία ιδιωτική υγειονομική εξέταση. Μία τέτοια διαδικασία ελέγχου της στρατηγικής μπορεί να είναι η συστηματική, δομημένη, περιεκτική και λεπτομερής ανασκόπηση της στρατηγικής και των στρατηγικών διαδικασιών για την εύρεση αδυναμιών, τυφλών σημείων και τομέων όπου μπορεί να προσθέτει πιθανώς πολύ μεγαλύτερη αξία.	Η ελεγκτική της στρατηγικής διεξάγεται σε επιμέρους επίπεδα, όπως εταιρική στρατηγική, επιχειρηματική στρατηγική, χρηματοοικονομική στρατηγική, διαλειτουργική στρατηγική, υποστηρικτικές διαδικασίες/δεξιότητες. Πολλές ερωτήσεις με ημι-ποσοτική βαθμολογία μπορεί να είναι η κύρια μέθοδος (για παράδειγμα, βαθμολογία μεταξύ ένα και πέντε). Οι συνολικές βαθμολογίες μπορούν να συγκεντρωθούν για κάθε ενότητα αυτής της ελεγκτικής διαδικασίας και, στη συνέχεια, είτε να σταθμιστούν είτε να μείνουν αστάθμιστες και έπειτα να προστεθούν ώστε να δώσουν ένα τελικό συνολικό σκορ. Στη συνέχεια, τα αποτελέσματα μπορούν να αμφισβητηθούν θέτοντας ερωτήματα όπως «γιατί το λέμε αυτό» ή «ποια αποδεικτικά στοιχεία έχουμε για να το υποστηρίξουμε».

9

9

Ο Επομένως, βλέπουμε διάφορες μεθοδολογίες στρατηγικής ελεγκτικής, οι οποίες έχουν ένα κοινό χαρακτηριστικό ότι κατανοούν αυτήν την κρίσιμη διαδικασία εντός της οργάνωσης ως απαραίτητη εξέταση ή διάγνωση ανάμεσα σε διαφορετικά χρονικά διαστήματα. Από αυτήν τη βιβλιογραφική επισκόπηση, προκύπτει ότι οι προσεγγίσεις στρατηγικής ελεγκτικής φαίνεται να μην περιλαμβάνουν ολοκληρωμένη μέτρηση οικονομικών δεδομένων. Αντίθετα, οι προσεγγίσεις του στρατηγικού ελέγχου δεν λαμβάνουν υπόψη μια ολοκληρωμένη προοπτική διαστάσεων ποιότητας και αυτό-αξιολόγησης οι οποίες είναι «πανταχού παρούσες» στην ελεγκτική στρατηγική.

10

10

○ Μια προσέγγιση που φαίνεται να καλύπτει αυτά τα δύο ξεχωριστά αλλά επικαλυπτόμενα θεωρητικά πεδία είναι η μέτρηση της απόδοσης. Σύμφωνα με τον Ch. Chapman (2005), η εφαρμογή αποτελεσματικών συστημάτων στρατηγικής μέτρησης της απόδοσης απαιτεί πρόσθετη πολυπλοκότητα και εξέλιξη στην επιλογή και ανάλυση μέτρων και στόχων στρατηγικής απόδοσης. Αυτό σημαίνει να δίνεται έμφαση στις τεχνικές ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης για την επιλογή των κατάλληλα ευθυγραμμισμένων μέτρων (Ανδρίκοπουλος κ.α., 2013). Ο Neely (2005) προσφέρει μια εμπειρισταωμένη ανασκόπηση της βιβλιογραφίας μέτρησης της απόδοσης από την έναρξή της έως σήμερα (Argyris, 1952· Chandler, 1977· Drucker, 1954· Ridgway, 1956), αναφέροντας την ανάγκη που εξέφρασαν οι πρώτοι θεωρητικοί για την ύπαρξη ενός «ισόρροπου» συνόλου μέτρων εντός των οργανώσεων. Συνεχίζοντας, ο Neely θεωρεί πως διάφορα πλαίσια μέτρησης εμφανίστηκαν από καιρό σε καιρό, με το πιο δημοφιλές να είναι εκείνο των Kaplan και Norton (1992), για το οποίο υποστηρίζει ότι νέα ερευνητικά προβλήματα έρχονται στην επιφάνεια, τα οποία αφορούν κυρίως την ανάγκη οικοδόμησης δυναμικών έναντι στατικών συστημάτων μέτρησης, διασφαλίζοντας μία εστίαση στη μέτρηση της απόδοσης της οργάνωσης συνολικά και όχι σε τμήματα. Σε αυτό το πλαίσιο, στην επόμενη ενότητα παρουσιάζουμε και αξιολογούμε κριτικά το αρχικό μοντέλο του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης των Kaplan και Norton, συζητώντας την ερμηνευτική του αξία και τις θεμελιώδεις αρετές του.

11

11

3. Κριτική αξιολόγηση του πλαισίου του Πίνακα Ισόρροπης Στοχοθέτησης (Balanced Scorecard - BSC)

○ Ο πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης είναι ένα εργαλείο για την προσέγγιση της απόδοσης του στρατηγικού μάνατζμεντ που μπορούν να χρησιμοποιήσουν οι μάνατζερ για τον έλεγχο των ενεργειών των εταιρειών τους. . Αυτή η ενότητα παρουσιάζει πρώτα τα βασικά εννοιολογικά στοιχεία του μοντέλου πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης όπως αυτά έχουν διαμορφωθεί στην πάροδο του χρόνου και στη συνέχεια αναλύει σημαντικές σχετικές κριτικές.

12

12

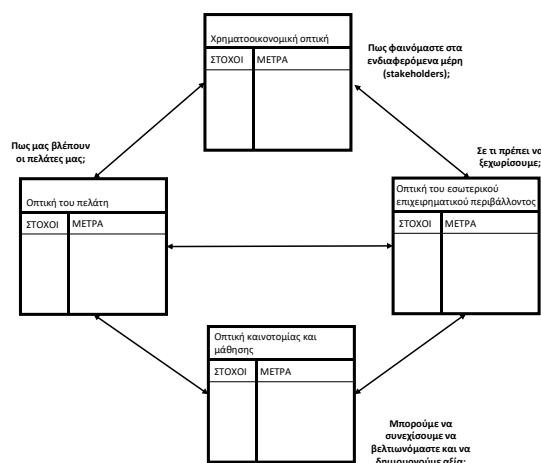
3.1 Η ίδρυση και ανάπτυξη του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης από τους Kaplan και Norton

Ο πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης επικεντρώνεται στο στρατηγικό πλαίσιο της εταιρείας, λαμβάνοντας υπόψη και συνδυάζοντας συγκεκριμένες πληροφορίες για την επιθεώρηση ενός συνδυασμού χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών στοιχείων και δεδομένων. Ο πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης εξετάζει τέσσερις τομείς που συμβάλλουν στην απόδοση της εταιρείας: χρηματοοικονομική οπτική, οπτική του πελάτη, οπτική του εσωτερικού της επιχείρησης και οπτική καινοτομίας και μάθησης (Σχήμα 1).

13

13

Σχήμα 1. Ο πρώτος πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης (balanced scorecard) των Kaplan και Norton (1992)



14

14

○ Η δομή και η μέθοδος του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης προσφέρει απαντήσεις στα τέσσερα σχετικά ερωτήματα του «πώς μας βλέπουν οι πελάτες μας» (οπτική του πελάτη), «σε τι πρέπει να ξεχωρίσουμε» (οπτική του εσωτερικού επιχειρηματικού περιβάλλοντος), «μπορούμε να συνεχίσουμε να βελτιώνουμε και να δημιουργούμε αξία» (οπτική καινοτομίας και μάθησης) και «πώς φαινόμαστε στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) (χρηματοοικονομική οπτική). Όλες αυτές οι πληροφορίες πρέπει να είναι στραμμένες προς το να τραβούν τα άτομα της επιχειρήσεως προς το συνολικότερο εταιρικό όραμα και αποστολή.

15

15

○ Πιο συγκεκριμένα, ο πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης των Kaplan και Norton εμφανίστηκε, όπως αναφέρουν οι συγγραφείς, μετά από χρόνια έρευνας σε δώδεκα εταιρείες που βρίσκονταν στην κορυφή όσον αφορά τη μέτρηση των επιδόσεων (Kaplan και Norton, 1992). Χρησιμοποιώντας την (κλασική πλέον) μεταφορά του πιλοτηρίου του αεροπλάνου, οι Kaplan και Norton πρότειναν ότι ο πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης είναι τα κουμπιά και οι δείκτες για έναν πιλότο, ο οποίος πρέπει πάντα να πετάει το αεροπλάνο με λεπτομερείς πληροφορίες που συνοψίζουν τόσο το τρέχον όσο και το προβλεπόμενο περιβάλλον. Με αυτόν τον τρόπο υποστήριξαν οι συγγραφείς ότι πρέπει να κατανοήσουμε τη διαχείριση μίας οργάνωσης σήμερα, παρατηρώντας δηλαδή την απόδοσή του σε επιμέρους και ταυτόχρονες πτυχές και λειτουργίες (Kaplan και Norton, 1992). Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton, ο πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης στοχεύει στον όσο το δυνατόν περισσότερο περιορισμό της υπερφόρτωσης πληροφοριών, περιορίζοντας τον αριθμό των μέτρων στρατηγικού ελέγχου που χρησιμοποιούνται επειδή είναι σύνηθες σε μια επιχείρηση να έχει πάρα πολλά σχετικά μέτρα. Όπως ορθώς αναφέρεται (Kaplan και Norton, 1996), ο πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης μεταφράζει το όραμα και την αποστολή της εταιρίας σε ένα ολοκληρωμένο και απαραίτητο σύνολο δεικτών απόδοσης.

16

16

○ Μετά από αυτήν την περίοδο ίδρυσης, οι Karlan και Norton (2001) διαπίστωσαν ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν επιτυχώς τον πίνακα ισορροπης στοχοθέτησης ανήκουν σε μια κατηγορία οργανώσεων που εστιάζουν στη στρατηγική, οι οποίοι πρέπει και μπορούν να αρθρώσουν «στρατηγικούς χάρτες» που περιλαμβάνουν όλα τα βήματα που λαμβάνουν αυτές οι οργανώσεις για να δημιουργούν αξία (Karlan και Norton, 2004). Ένα σύνολο στρατηγικών στόχων τοποθετημένο σε ένα διάγραμμα διασποράς, σε ένα μοντέλο στρατηγικών συνδέσμων (ή χάρτης στρατηγικής), γίνεται προοδευτικά η δεύτερη γενιά πινάκων ισορροπης στοχοθέτησης*. Με αυτήν την ανατοποθετημένη και εμπλουτισμένη προσέγγιση, διακριτοί στρατηγικοί στόχοι μεταξύ των τεσσάρων οπτικών ενώνονται προκειμένου να σχηματίσουν μια συνολική παρουσίαση συγκεκριμένων μέτρων και στόχων που αντιστοιχούν συνολικά σε επιμέρους πρωτοβουλίες και προϋπολογισμούς (Σχήμα 2).

*Υπάρχουν και άλλες μορφές, ροές και γενιές στη σχετική βιβλιογραφία, με διάφορες παραλλαγές όσον αφορά το περιεχόμενο, την ερμηνεία και την αναπαράστασή τους (Keser Ozmantar and Gedikoglu, 2016· Lawrie and Cobbold, 2004· Perkins κ.α., 2014· Valmohammadi and Sofiyabadi, 2015). Πιο συγκεκριμένα, μπορούν να βρεθούν τέσσερις «γενιές», με τις τρεις πρώτες να αναφέρονται κυρίως στις παραστάσεις και πρακτικές των Karlan και Norton, μαζί με μια διαφορετική γενιά (τέταρτη) που εκφράζεται με επιμέρους χαρακτηριστικά και ιδιότητες στην πρακτική ορισμένων συμβουλευτικών εταιρειών.

17

17

Σχήμα 2. Χάρτης στρατηγικής, πίνακας ισορροπης στοχοθέτησης και σχέδιο δράσης μίας αεροπορικής εταιρίας χαμηλού κόστους (Karlan και Norton, 2004, σ. 53)

Στρατηγικός Χάρτης		Πίνακας Ισορροπης Στοχοθέτησης		Πρόγραμμα Δράσης	
Διαδικασία: Μάνατζμεντ λειτουργιών Θέμα: Turnaround εδάφους		Μέτρηση	Στόχος	Πρωτοβουλία	Προϋπο- λογισμός
	Κέρδη και επιστροφή επί των περιουσιακών στοιχείων (RONA)	• Αγοραία αξία • Έσοδα θέσης • Κόστος μίσθωσης αεροπλάνου	• 30% CAGR • 20% CAGR • 5% CAGR	• Εφαρμογή συστήματος Διαχείρισης Πελατοκινών Σχέσεων (CRM)	• \$XXX
	Αύξηση εσόδων	• # Επαναλαμβανόμενης πελατείας • # πελατών • Κατάταξη στην τήρηση του προγράμματος σύμφωνα με την Federal Aviation Administration	• 70% • Αύξηση 12% ετησίως • #1	• Διοίκηση Ποιότητας	• \$XXX
	Λιγότερα αεροπλάνα	• Όρα στο έδαφος • Άφιξη στη σωστή ώρα	• 30 λεπτά • 90%	• Πρόγραμμα loyalty για τους πελάτες	• \$XXX
	Προσέλκυση και διατήρηση περισσότερων πελατών	• Οι χαμηλότερες τιμές • Γρήγορο turnaround στο έδαφος	• Ετοιμότητα στρατηγικής εργασίας • Διαθεσιμότητα συστήματος πληροφοριών • Στρατηγική επαγρύπνηση • % κατοχή των μετοχών του πληρώματος εδάφους	• Βελτιστοποίηση του χρόνου κύκλου (cycle time)	• \$XXX
Οπτική του πελάτη	On-time ετοιμότητα	• Ανάπτυξη των αναγκαίων δεξιοτήτων • Ανάπτυξη του υποστηρικτικού συστήματος • Ευθυγράμμιση του πληρώματος εδάφους με τη στρατηγική	• Χρ. 1 – 70% • Χρ. 3 – 90% • Χρ. 5 – 100%	• Εκπαίδευση του πληρώματος εδάφους	• \$XXX
Εσωτερική οπτική	Οι πιο χαμηλές τιμές	• Στρατηγική εργασία Πιαταδόρος (ramp agent)	• 100%	• Εγκατάσταση συστήματος προγραμματισμού πληρώματος	• \$XXX
Οπτική καινοτομίας και μάθησης	Γρήγορο turnaround εδάφους	• Στρατηγικά συστήματα Προγραμματισμός πληρώματος	• 100%	• Πρόγραμμα επικοινωνίας	• \$XXX
	Ευθυγράμμιση πληρώματος εδάφους	• Σχέδιο	• 100%	• Ιδιοκτησία των μετοχών των εργαζόμενων	• \$XXX
*Σύνθετος ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης (Compound Annual Growth Rate - CAGR)		Συνολικός Προϋπολογισμός		• \$XXX	• \$XXX

18

18

○ Σε αυτή τη δεύτερη γενιά, οι Kaplan και Norton οδηγούν το πρώιμο πλαίσιο του ταμπλό σε μία ταυτόχρονη γενίκευση (χάρτες στρατηγικής) και εξειδίκευση (προγράμματα δράσης). Οι Kaplan και Norton (2004) προτείνουν ότι αυτά τα προγράμματα δράσης δεν είναι αυτόνομα έργα αλλά δέσμες επενδύσεων, τα οποία θα προσθέσουν στην απόδοση όταν ευθυγραμμίζονται γύρω από στρατηγικά θέματα συγκεκριμένων περιπτώσεων. Στη συνέχεια, οι Kaplan και Norton (2006) πρότειναν ότι αυτοί οι στρατηγικοί χάρτες μπορούν να βοηθήσουν στην ευθυγράμμιση των επιμέρους οργανωτικών μονάδων, δίνοντας έμφαση στην εφαρμογή της στρατηγικής στις λειτουργικές διαδικασίες της οργάνωσης.

19

19

○ Προσπαθώντας να ενισχύσουν τα επιχειρήματά τους και την πρακτική εφαρμογή του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης, οι συγγραφείς αναγνώρισαν στο βιβλίο τους με τίτλο «Executive Premium» (Kaplan και Norton, 2008) την ανάγκη για μια νέα οργανωτική λειτουργία, την οποία ονόμασαν Γραφείο Διαχείρισης Στρατηγικής (office of strategy management - OSM). Αυτό το «γραφείο» είναι ένα εσωτερικό επιχειρηματικό σύστημα που βοηθά στον συντονισμό και την εκτέλεση της στρατηγικής, ενώ μερικές φορές αναφέρεται ως η προσέγγιση που οδήγησε στην τρίτη γενιά πινάκων ισόρροπης στοχοθέτησης (Σχήμα 3).

20

20

Σχήμα 3. Ρόλοι και ευθύνες του γραφείου στρατηγικής και διαχείρισης (OSM). Πηγή: Πραγματοποιήθηκε προσαρμογή βάσει του πρωτότυπου των Kaplan και Norton (2008, σσ. 19, 287)

Ρόλος ΓΔΣ*	Διαδικασία Στρατηγικής Διαχείρισης	Ευθύνη ΓΔΣ
Αρχιτεκτονική Όρισε και διευκρίνισε τη φιλοσοφία της διαχείρισης απόδοσης και τις διαδικασίες που απαιτείται να εκτελεστούν.	1. Όρισε το πλαίσιο στρατηγικής διαχείρισης και τις συμβάσεις 2. Σχεδίασε τη διαδικασία στρατηγικής διαχείρισης	☐ ☐
Ιδιοκτήτης διαδικασίας Όρισε, ανέπτυξε και επίβλεψε την εκτέλεση των διαδικασιών που απαιτούνται για τη διαχείριση της στρατηγικής.	1. Ανάπτυξε τη στρατηγική 2. Προγραμμάτισε τη στρατηγική 3. Ευθυγράμμισε τον οργανισμό 4. Αναθεώρησε και προσαρμοσε τη στρατηγική	☐ ☐ ☐ ☐
Αυτός που ενσωματώνει Διασφάλισε ότι οι διαδικασίες που κατέχονται και εκτελούνται από τους διευθυντές στα επιμέρους λειτουργικά τμήματα συνδέονται με τη στρατηγική.	1. Συνέδεσε με τον λειτουργικό προγραμματισμό/προϋπολογισμό 2. Συνέδεσε με κρίσιμες λειτουργικές διαδικασίες 3. Συνέδεσε με το τμήμα διαχείρισης ανθρωπίνων πόρων, το τμήμα IT και με άλλες υποστηρικτικές λειτουργίες 4. Επικοινωνήσε τη στρατηγική 5. Κάνε διαχείριση των στρατηγικών πρωτοβουλιών 6. Κοινοποίησε βέλτιστες πρακτικές	☐ ☐ ☐ ☐ ☐ ☐
Σημείο-κλειδί: ☐ Το ΓΔΣ θα πρέπει να τρέξει τη διαδικασία ☒ Το ΓΔΣ συνδέει τη στρατηγική με μία διαδικασία που εκτελείται από κάποιον άλλον (X)		
Επικεφαλής των οικονομικών υπηρεσιών (Chief Financial Officer - CFO) Υπεύθυνος Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Resource Officer - HRO) Διευθυντής Πληροφοριών (Chief Information Officer - CIO) Διευθυντής Γνώσης (Chief Knowledge Officer - CKO) Εταιρικές επικοινωνίες (Corporate Communications - CC) Γραφείο Διαχείρισης Προγράμματος (Program Management Office - PMO) Γενικός Επιχειρησιακός Διευθυντής (Chief Operating Officer - COO)		

*ΓΔΣ: Γραφείο Διαχείρισης Στρατηγικής

21

○ Το OSM ενσωματώνει τον πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης με εργαλεία διαχείρισης σε ένα σύστημα κλειστού βρόγχου έξι σταδίων για να προσφέρει ένα ολοκληρωμένο σύστημα διαχείρισης που ευθυγραμμίζει όλα τα αυτόνομα υποσυστήματα (λειτουργίες και επιχειρηματικές μονάδες). Σύμφωνα με τους Kaplan και Norton (2008), το OSM— κυρίως σε εταιρείες υψηλής απόδοσης— συγχρονίζει τις διάφορες διαδικασίες προγραμματισμού και ελέγχου που λειτουργούν σε διαφορετικές συχνότητες. Προσφέροντας το χρονικό πλαίσιο, οι Kaplan και Norton (2008, σ. 19) προτείνουν ότι τα «αμπλό και οι συναντήσεις επιχειρησιακού ελέγχου λειτουργούν καθημερινά και εβδομαδιαία, οι πληροφορίες στα στρατηγικά μέτρα και πρωτοβουλίες συλλέγεται μηνιαίως προκειμένου να ενημερώσει τις συναντήσεις επιθεώρησης της στρατηγικής, ενώ η οργανωσιακή ανίχνευση του εξωτερικού περιβάλλοντος και οι αναλυτικές εργασίες γίνονται κάθε τρίμηνο ή ετησίως για τις συναντήσεις πιλοτικής εφαρμογής και προσαρμογής της στρατηγικής. Όλοι αυτοί οι κύκλοι πρέπει να είναι συμβεβλημένοι και ενσωματωμένοι ο ένας με τον άλλον».

22

○ Συνολικά, οι πίνακες ισόρροπης στοχοθέτησης κατάφεραν να προσφέρουν μια περισσότερο σε βάθος θεωρία και πρακτική μέτρησης της απόδοσης. Αντί να εξετάζει μόνο το κόστος και τα κέρδη, τα οποία μπορεί να ανπκατοππρίζουν μονάχα τις βραχυπρόθεσμες επιδόσεις, ο πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης συμπληρώνει αυτόν τον τομέα με μακροπρόθεσμους δείκτες απόδοσης (οι άλλες τρεις σπικές). Συνοψίζοντας αυτήν τη σύντομη παρουσίαση του εξελισσόμενου πλαισίου του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης των Karlan και Norton, φαίνεται πως οι συγγραφείς παρουσίασαν τον πίνακα στοχοθέτησης ως ένα σύστημα στρατηγικού ελέγχου που έχει το πλεονέκτημα του συνδυασμού χρηματοοικονομικών και μη χρηματοοικονομικών δεικτών με εσωτερικές και εξωτερικές επιδράσεις που επηρεάζουν την εταιρική στρατηγική. Συνδέει τους μακροπρόθεσμους στρατηγικούς στόχους με τους βραχυπρόθεσμους ετήσιους προϋπολογισμούς, ευθυγραμμίζει τους προσωπικούς στόχους των μάντζερ και των υπαλλήλων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, ενώ προσδιορίζει, παρακολουθεί και επικοινωνεί επιμέρους και συλλογικές επιδόσεις.

23

23

3.2 Κριτικές, επεκτάσεις και αναθεωρήσεις του πλαισίου του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης των Karlan και Norton

○ Το «Tableau de Bord» (ή απλά ταμπλό)—άνω των 60 ετών—είναι ένα παρόμοιο πλαίσιο με τον πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης που χρησιμοποιείται για δεκαετίες από Γάλλους μάντζερ για τον έλεγχο της απόδοσης με βάση κρίσιμες οργανωσιακές παραμέτρους (Madsen and Stenheim, 2015). Το tableau de bord εισήχθη ως εργαλείο για την ανώτατη διοίκηση προκειμένου να παρέχει μια γρήγορη και ολοκληρωμένη εικόνα των δραστηριοτήτων μιας εταιρείας και του περιβάλλοντος, ενώ αργότερα εξελίχθηκε σε ένα διαγνωστικό εργαλείο για να βοηθήσει τους μάντζερ στην υλοποίηση της στρατηγικής (Epstein and Manzoni, 1997). Σύμφωνα με τους Bourguignon κ.α. (2004), το tableau de bord είναι περισσότερο χρήσιμο από τον πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης στο βαθμό που η γαλλική επιχειρηματική κουλτούρα προάγει μία σημαντική αλληλεπίδραση μεταξύ ιεραρχικών επιπέδων και την κοινή ευθύνη μεταξύ των μάντζερ. Σε αυτό το πλαίσιο, οι Epstein κ.α. (2010, σ. 88) υποστηρίζουν ότι ο πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης προϋποθέτει μία από την κορυφή προς τα κάτω και μηχανιστική «ανάπτυξη της στρατηγικής, των στόχων και των μέτρων της οργάνωσης, αγνοώντας το γεγονός πως η στρατηγική είναι συχνά μία διαδικασία σταδιακής και συλλογικής οικοδόμησης». Ωστόσο, προς αυτήν την κατεύθυνση, δεν μπορούμε να αρνηθούμε ότι οι Karlan και Norton είναι αναμφίβολα αυτοί που διέδωσαν περαιτέρω και έκαναν δημοφιλή την ανάγκη δημιουργίας τέτοιων μέσων στρατηγικού ελέγχου σε για το σύνολο της

24

24

○ Επιπλέον, η δεύτερη γενιά έχει δεχθεί κριτική στον βαθμό που οι στρατηγικοί χάρτες έχουν έναν γραμμικό και στατικό χαρακτήρα καθώς υποθέτουν μια λογική ακολουθία σχέσεων μεταξύ των μετρήσεων απόδοσης που μπορούν να οδηγήσουν τις οργανώσεις να είναι υπερβολικά απασχολημένες με τη μέτρηση απόδοσης αντί της διαχείρισης απόδοσης (Brignall, 2002· Norreklit, 2000). Προς αυτήν την κατεύθυνση, η προσέγγιση του πίνακα ισορροπής στοχοθέτησης των Kaplan και Norton υπήρξε μερικές φορές αντικείμενο κριτικής. Η πιο ένθερμη κριτική προέρχεται από τους Voelpel κ.α. (2006), για την οποία οι Kaplan και Norton (2006) παρέχαν απαντήσεις σε καθένα από τα συγκεκριμένα σημεία της κριτικής. Ενώ συμφωνούμε ως επί το πλείστο με τα επιχειρήματα των Kaplan και Norton σε αυτήν τη συζήτηση, στοχεύουμε να συλλέξουμε το χαρακτηριστικότερο διάλογο αυτής της κριτικής που παρουσιάζεται στο τέλος αυτής της υπο-ενότητας και να επικεντρωθούμε στα σημεία που εκτιμούμε ότι είναι έγκυρες αυτές οι κριτικές. Ο τελικός στόχος είναι να δοθεί έμφαση σε συγκεκριμένες κριτικές που μπορούν να μας οδηγήσουν να εμπλουτίσουμε τη συζήτηση και να παρέχουμε μια νέα θεωρητική οπτική:

25

25

○ Κριτική των Voelpel κ.α. ως προς την ακαμψία του BSC:

«Πρώτον, το BSC είναι ένα εργαλείο μέτρησης το οποίο είναι σχετικά άκαμπτο. Οι τέσσερις οπτικές είναι οι κύριες κατηγορίες, σύμφωνα με τις οποίες προσδιορίζονται οι παράγοντες επιτυχίας. Κατά συνέπεια, το BSC τείνει να οδηγεί πιεστικά τους δείκτες σε μία από αυτές τις τέσσερις οπτικές» (Voelpel κ.α., 2006, σ. 50).

○ Απάντηση των Kaplan και Norton:

«Με εκατοντάδες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο και, ειδικότερα εκείνες που έχουν αναγνωριστεί ως υποψήφιες για μέλη στο Hall of Fame του Balanced Scorecard, καμία από αυτές δεν εντόπισε το πλαίσιο των τεσσάρων οπτικών να τους έχει επιβληθεί. Τις έχουσε βρει ότι είναι δυναμικές και ευέλικτες για την περιγραφή και την επικοινωνία των νέων τους στρατηγικών» (Kaplan και Norton, 2006, σ. 422).

26

26

○ Κριτική των Voelpel κ.α. για τη στατικότητα του BSC:

«Δεύτερο, το BSC δημιουργεί έναν στατικισμό ο οποίος τείνει να μην μπορεί να ανταπεξέλθει στις προκλήσεις του υψηλά ανταγωνιστικού κόσμου που αλλάζει ... περιορίζει οποιεσδήποτε άλλες δραστηριότητες και πρωτοβουλίες οι οποίες ξεπερνούν τους αρχικά τιθόμενους στόχους» (Voelpel κ.α., 2006, σ. 50).

○ Απάντηση των Kaplan και Norton:

«Πάντα υποστηρίζαμε ότι οι εταιρίες χρησιμοποιούν το BSC ως ευκαιρία να μάθουν και να προσαρμόσουν τις στρατηγικές τους στις μεταβαλλόμενες γνωσιακές και οικονομικές συνθήκες, προκειμένου να ανταποκρίνονται σε νέες ιδέες που αναδύονται μέσα από την οργάνωση» (Kaplan και Norton, 2006, σ. 422).

27

27

○ Κριτική των Voelpel κ.α. ως προς τον εσωτερικά εστιασμένο χαρακτήρα του BSC:

«Τρίτο, η εξωτερική καινοτομική συνδεσιμότητα μίας οργάνωσης παρεμποδίζεται από το BSC, το οποίο είναι κυρίως ένα εσωτερικό έγγραφο· πρόκειται για έναν κρίσιμο περιορισμό σε σχέση με την ικανότητά του να λαμβάνει υπόψιν το εξωτερικό περιβάλλον και τις συστημικές συνδέσεις» (Voelpel κ.α., 2006, σ. 51).

○ Απάντηση των Kaplan και Norton:

«Παρότι δεν είναι διαθέσιμο στους Voelpel κ.α., στο πιο πρόσφατό μας βιβλίο με τίτλο 'Alignment (2006)' περιλαμβάνουμε ένα ολόκληρο κεφάλαιο με τίτλο 'Ευθυγραμμίζοντας εξωτερικούς συνεργάτες'. Σε αυτό το κεφάλαιο, υποστηρίζουμε και περιγράφουμε πως οι εταιρίες δημιουργούν στρατηγικούς χάρτες και πίνακες στοχοθέτησης με στρατηγικούς προμηθευτές, πελάτες και συμμάχους συνεργάτες. Η κριτική ότι το BSC έχει μία εσωτερική εστίαση και δεν μπορεί να συμπεριλάβει εξωτερικές σχέσεις διαψεύδεται πολλές φορές στα γραπτά μας» (Kaplan και Norton, 2006, σ. 425).

28

28

- Κριτική των Voelpel κ.α. για την έλλειψη καινοτομίας του BSC:

«Τέταρτο, ακόμα ένας περιορισμός του BSC είναι ο τρόπος με τον οποίο αντιμετωπίζει τη δημιουργία γνώσης, τη μάθηση και την ανάπτυξη» (Voelpel κ.α., 2006, σ. 54).

- Απάντηση των Kaplan και Norton:

«Το ότι το BSC δεν μπορεί να ενσωματώσει την καινοτομία είναι μία παραπλάνηση που οι Voelpel κ.α. προκαλούν διότι αγνοούν συστηματικά όλες τις αναφορές και την προτεραιότητα που έχουμε θέσει στην καινοτομία σε τρία βιβλία και πολλά άρθρα» (Kaplan και Norton, 2006, σ. 425).

29

29

- Κριτική των Voelpel κ.α. ως προς μια μηχανιστική οπτική του BSC:

«Πέμπτο και τελευταίο, το BSC βασίζεται σε μία μηχανιστική νοοτροπία» (Voelpel κ.α., 2006, σ. 54).

- Απάντηση των Kaplan και Norton:

«Ενώ λίγες εταιρίες έχουν έως σήμερα επεκτείνει τις γραμμικές υποθέσεις στους στρατηγικούς τους χάρτες σε ένα δυναμικό και μη-γραμμικό μοντέλο προσομοίωσης, δεν σταματούμε να πιστεύουμε ότι αυτή είναι μία φυσιολογική επέκταση του BSC για εταιρίες με εκτεταμένες βάσεις δεδομένων και ισχυρές αναλυτικές ικανότητες» (Kaplan και Norton, 2006, σ. 427).

30

30

Οι Karlan και Norton (2006) καταλήγουν σε αυτήν την «κριτική της κριτικής» διότι οι Voelprel κ.α. δεν παρέχουν παραδείγματα εταιριών που να έχουν εφαρμόσει και να έχουν βρει χρήσιμο τον «ισυστημικό» πίνακα στοχοθέτησης που προτείνουν. Προσθέτουν ότι (Karlan και Norton, 2006, σ. 428): «Εκτός από την ανεπαρκή ανάγνωση της παρούσας βιβλιογραφίας, οι συγγραφείς [Voelprel κ.α.] ενθαρρύνουν εταιρίες να εγκαταλείψουν μία προσέγγιση της οποίας η επιτυχία έχει δημοσίως καταγραφεί σε δεκάδες επιχειρήσεις ανά τον κόσμο για το νέο τους μοντέλο, το οποίο ούτε οι ίδιοι δεν έχουν προφανώς καταγράψει ή ελέγξει έστω και σε μία εταιρία». Ο Karlan έχει επίσης προσφερθεί να απαντήσει και σε άλλες κριτικές και σχόλια που έχει λάβει ως προς τον πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης. Όπως δηλώνει ως απάντηση στην οπτική του Salterio (2012) ότι ο πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης ήταν μια διδακτική εξέλιξη στο λογιστικό μάνατζμεντ, ο Karlan (2012) υποστηρίζει ότι ο πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης ήταν κατά κύριο λόγο μια καινοτομία στη θεωρία και την πρακτική του μάνατζμεντ. Ο Karlan επίσης αντικρούει την άποψη του Modell (2012), η οποία υποδηλώνει ότι η προσέγγιση του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης είναι από την κορυφή προς τη βάση, βασισμένη σε μια αυστηρή ιεραρχική δομή, δηλώνοντας ότι ο στρατηγικός χάρτης και ο πίνακας στοχοθέτησης επικοινωνούν τα αποτελέσματα που πρέπει να επιτευχθούν, επιτρέποντας την καινοτομία στα μεσαία και χαμηλότερα επίπεδα μίας οργάνωσης. Ο Karlan (2012, σ. 542) διερωτάται επίσης πώς ο πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης θεωρείται «μύθος», σύμφωνα με τους Nørreklit κ.α. (2012), «όταν έχει επιτυχώς υλοποιηθεί από χιλιάδες κερδοσκοπικές και μη-κερδοσκοπικές επιχειρήσεις όπως και από επιχειρήσεις του δημοσίου τομέα και έχει εν γένει τακτικώς τοποθετηθεί ανάμεσα στα δέκα κορυφαία εργαλεία μάνατζμεντ που χρησιμοποιούνται ανά τον κόσμο».

31

31

Πιο πρόσφατα, έχουν εμφανιστεί και άλλες απόψεις και σχόλια, μελετώντας την τεράστια βιβλιογραφία του πλαισίου του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης. Ο Z. Hoque (2014) επισημαίνει ότι μέσω της μελέτης σχετικών δημοσιεύσεων τα τελευταία 20 χρόνια, φαίνεται ότι ορισμένες οργανώσεις δυσκολεύονται να ενσωματώσουν τον πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης με άλλα μέσα ελέγχου του μάνατζμεντ, όπως ο προϋπολογισμός και, ως αποτέλεσμα, τείνουν να χρησιμοποιούν έναν μεγάλο αριθμό μέτρων σε έναν πίνακα στοχοθέτησης, που οδηγούν στη μέτρηση των λανθασμένων πραγμάτων και στη μείωση της αποδοτικότητας. Παρομοίως, οι Lueg και Silva (2017) βρίσκουν ότι ο πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης είναι ευέλικτος, καθώς μπορεί να εφαρμοστεί σε διάφορους κλάδους, λειτουργίες και ιεραρχίες. Ωστόσο, υποστηρίζουν ότι η αποτελεσματικότητα και η περίπλοκη υλοποίηση αυτών των «προποποιήσεων» (όπως ένας πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις) εξακολουθεί να αποτελεί ανοιχτό ένα πεδίο υπό διερεύνηση. Στον βαθμό που οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν διαθέτουν μακροπρόθεσμο στρατηγικό προσανατολισμό, αυτές οι επιχειρήσεις μπορούν να έχουν μόνο ανεπαρκή γνώση σε σχέση με τη μέτρηση της απόδοσης γενικά και, επομένως, δεν είναι σε θέση να αναγνωρίζουν τα οφέλη από τη χρήση αυτού του εργαλείου (Hudson κ.α., 2001· Hvolby and Thorstenson, 2001). Τέλος, οι Laury κ.α. (2020) βρίσκουν ότι έχουν εισαχθεί πολλές επεκτάσεις του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης για να τον καταστήσουν περισσότερο αντιπροσωπευτικό και εφαρμόσιμο, επιτρέποντας νέους αποτελεσματικούς συνδυασμούς με άλλες μεθοδολογίες μέτρησης απόδοσης (Van Looy and Shafagatova, 2016).

32

32

○ Καταλήγοντας στα πρώτα συμπεράσματα μετά από αυτήν την παρουσίαση του μοντέλου του πίνακα ισορροπίας στοχοθέτησης και της κριτικής που αυτό έχει λάβει, αντιλαμβανόμαστε ότι είναι μια μέθοδος στρατηγικού ελέγχου (strategic control) και μέτρησης απόδοσης, η οποία, ωστόσο, δεν λαμβάνει υπόψη με τον ίδιο ανοιχτό τρόπο την ποικιλία των ποιοτικών διαστάσεων που προτείνουν οι μεθοδολογίες στρατηγικής ελεγκτικής (strategic audit). Ως αποτέλεσμα, τα ανοιχτά ερωτήματα στρατηγικής ελεγκτικής είναι προσανατολισμένα μόνο σε εταιρείες που έχουν ήδη αναπτύξει συστήματα μέτρησης (και είναι εταιρείες υψηλής απόδοσης, σύμφωνα με τους Kaplan και Norton). Στο ίδιο πλαίσιο, καθώς πρόκειται για μια εκτεταμένη πρακτική μέτρησης των εταιρικών επιδόσεων, ιδιαίτερα σε καλά εδραιωμένες εταιρείες, η προσέγγιση του πίνακα ισορροπίας στοχοθέτησης είναι ορθώς προσανατολισμένη στην απάντηση τεσσάρων γενικών οπτικών προκειμένου αυτές οι εταιρείες να προσαρμοστούν καλύτερα στο περιβάλλον τους. Δεν στερείται δυναμικής: απλώς πρέπει να αναγνωρίσουμε ότι απευθύνεται περιοριστικά σε εταιρείες υψηλής απόδοσης, αν και διαθέτει στοιχεία που θα μπορούσαν να χρησιμοποιηθούν και σε άλλες επιχειρήσεις. Εάν χρησιμοποιήσουμε τη μεταφορά του πιλοτηρίου των Kaplan και Norton, τότε μας φαίνεται εξαιρετικά σημαντικό το πως οι μικρότερες και λιγότερο καλά εξοπλισμένες σε στοιχεία συστημάτων ελέγχου (στη μεταφορά, ένα μονοθέσιο αεροπλάνο με ένα περιορισμένο σύστημα πιλοτηρίου) καταφέρνουν να χτίσουν επιμέρους πίνακες στοχοθέτησης. Εκτιμούμε ότι αυτό θα μπορούσε να είναι χρήσιμο, ειδικά για ανεπαρκώς ανεπτυγμένες οργανώσεις που λειτουργούν σε λιγότερο αναπτυγμένα κοινωνικοοικονομικά χωρικά πλαίσια στα οποία εταιρείες υψηλής απόδοσης δεν ευδοκιμούν (Pylak, 2015: 33 Rodríguez-Pose and Wilkie, 2019: Trippel κ.α., 2016: Vlado κ.α., 2019).

33

○ Πάρα ταύτα, θα πρέπει επίσης να σημειώσουμε και άλλους περιορισμούς που απορρέουν από την τυπική εφαρμογή των πινάκων στοχοθέτησης. Συγκεκριμένα, η απεικόνιση της ποσοστιαίας αλλαγής μιας εξειδικευμένης μεταβλητής σε μία από τις διαστάσεις του πίνακα στοχοθέτησης (για παράδειγμα, εξυπηρέτηση πελατών) έχει αρκετά διαφορετικό περιεχόμενο από μια συνολική κατανόηση του τρόπου με τον οποίο εξελίσσεται η στρατηγική και μεταλλάσσεται με την πάροδο του χρόνου. Αντ' αυτού, φαίνεται ότι είναι πιο ωφέλιμο να δοθεί έμφαση στις βαθιές ποιοτικές διαστάσεις μίας κοινωνικοοικονομικής οργάνωσης, οι οποίες μπορεί να μην έχουν τη σαφήνεια των ποσοτικών μετρήσεων, αλλά επιτρέπουν μια πιο ακριβή και ολοκληρωμένη εικόνα της δομικής εξέλιξης κάθε «οργανισμού».

34

34

○ Με την προσέγγιση που παρουσιάζουμε στις ακόλουθες ενότητες, υποστηρίζουμε ότι μπορούμε να αντιμετωπίσουμε τα ακόλουθα κρίσιμα σημεία, επιχειρώντας μία ταυτόχρονη εστίαση στη στρατηγική ελεγκτική με τη μέτρηση χρηματοοικονομικών δεικτών. Τα θεμελιώδη σημεία όπου βρίσκουμε έγκυρες τις κριτικές που αφήνουν επίσης χώρο για εμπλουτισμό του τυπικού μοντέλου του πίνακα στοχοθέτησης είναι τα ακόλουθα πέντε. Το τυποποιημένο πλαίσιο του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης:

35

35

1. Επικεντρώνεται σε κρίσιμες πτυχές μιας επιχείρησης, αλλά όχι στις πιο σημαντικές και συνθετικές. Πέρα από τη στρατηγική, δεν εξετάζει λεπτομερώς τις διαστάσεις της τεχνολογίας και των διαχειριστικών επιλογών και των τρόπων λειτουργίας και πώς αυτοί συνεξελίσσονται με τη στρατηγική.
2. Δεν προσφέρει ένα ολιστικό πλαίσιο για την κατανόηση της διάρθρωσης της καινοτομίας μιας επιχείρησης, θεωρώντας την οπτική της καινοτομίας και της μάθησης ως σχετικά ανεξάρτητη.
3. Χρησιμοποιεί συγκεκριμένους δείκτες και μετρήσεις που πολλές εταιρείες είτε δεν εφαρμόζουν είτε είναι εξαιρετικά δύσκολο να εφαρμόσουν αποτελεσματικά. Η δυνατότητα εφαρμογής τέτοιων εξειδικευμένων μετρήσεων «πιλοτηρίου αεροπλάνου» σε μικρομεσαίες επιχειρήσεις δεν είναι ρεαλιστική δυνατότητα για διάφορες τέτοιες επιχειρήσεις. Ωστόσο, πρέπει να παρατηρήσουμε ότι οι πολύ μικρές επιχειρήσεις (οικογενειακές επιχειρήσεις και άλλες παραδοσιακές μορφές επιχειρηματικότητας) δεν μπορούν να αρθρώσουν πίνακες στοχοθέτησης, δεδομένου ότι δεν διαθέτουν τα μέσα και τις γνώσεις για την εξόρυξη και ανάλυση σύνθετων χρηματοοικονομικών και λειτουργικών δεικτών (οι καινοτόμες νεοφυείς επιχειρήσεις φαίνεται να αποτελούν εξαίρεση).

36

36

4. Δεν αξιοποιεί στο έπακρο μια ποιοτική προσέγγιση για την εξέταση της συνολικής αποτελεσματικότητας μιας επιχείρησης μέσω διαδικασιών συμμετοχικού διαλόγου. Επομένως, δεν μπορεί να λειτουργήσει ως διαδικασία ενίσχυσης της στρατηγικής μάθησης (βλέπε, για παράδειγμα, Hamel και Prahalad, 1993).
5. Δεν κατανοεί την εξελικτική δυναμική της επιχείρησης μέσα στην τροχιά του συγκεκριμένου εξωτερικού κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος. Με άλλα λόγια, δεν διαθέτει μια εξελικτική οπτική στην προσέγγιση της βασικής ικανότητας και ανταγωνιστικότητας του οργανισμού.

37

37

4. Η προσέγγιση Stra.Tech.Man: Διαστάσεις και μηχανισμοί

○ Σύμφωνα με την οπτική μας, η στρατηγική ελεγκτική και η μέτρηση απόδοσης πρέπει να απαντούν στα ερωτήματα φυσιολογικής εξέλιξης σε όρους Stra.Tech.Man (σύνθεση στρατηγικής-τεχνολογίας-μάνατζμεντ). Όπως έχει προταθεί στο παρελθόν (Vlados, 2004, 2012, 2016· Vlados and Chatzinikolaou, 2019a), το πλαίσιο Stra.Tech.Man είναι ένα επιχειρηματικό συμβουλευτικό όργανο που διαγιγνώσκει τη φυσιολογία της επιχείρησης, υπό την έννοια ότι κάθε κοινωνικοοικονομικός οργανισμός έχει συγκεκριμένα περιβαλλοντικά και φυσιολογικά όρια, που καθορίζονται από τους ιδιοσυγκρασιακούς τρόπους που συνθέτει αποτελεσματικά τις εξελισσόμενες σφαίρες της στρατηγικής, της τεχνολογίας και του μάνατζμεντ. Σύμφωνα με την προσέγγιση Stra.Tech.Man, η ανταγωνιστική επιτυχία και ανάπτυξη δεν αφορά αποκλειστικά τη στενά ανιληπτή στρατηγική. Είναι ένα θέμα, ταυτόχρονα, αποτελεσματικής σύνθεσης της στρατηγικής, της τεχνολογίας και του μάνατζμεντ. Οι ανεπάρκειες στη σφαίρα της τεχνολογίας και του μάνατζμεντ καθιστούν δύσκολη και συχνά αναποτελεσματική την εφαρμογή της επιλεγμένης στρατηγικής. Με άλλα λόγια, για να αποφευχθούν «απροσδόκητες» αποτυχίες κατά την εφαρμογή της στρατηγικής, τα όρια που καθορίζονται από το επίπεδο επάρκειας της τεχνολογικής και διαχειριστικής ικανότητας της εταιρείας πρέπει πάντα να αναλύονται και να κατανοούνται. Επομένως, το «παιχνίδι της ανταγωνιστικής επιβίωσης» παραμένει διαλεκτικό και εξελικτικό και στις τρεις εσωτερικές σφαίρες Stra.Tech.Man του οργανισμού.

38

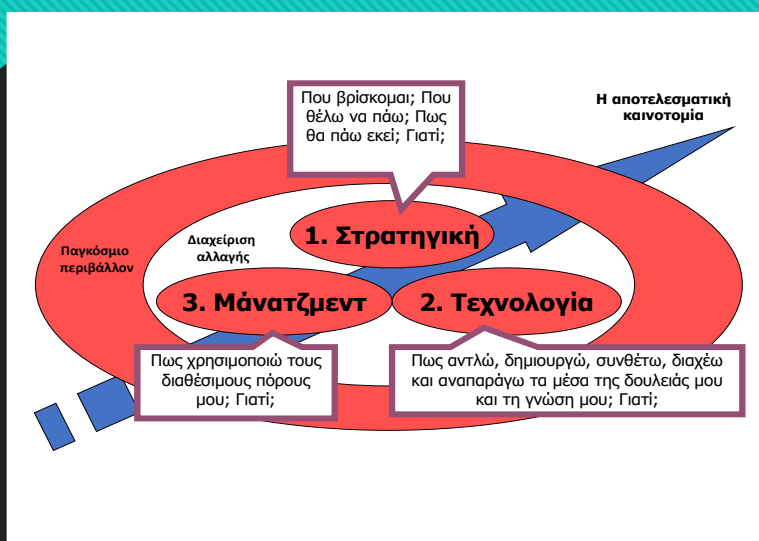
38

○ Σε αυτό το πλαίσιο, στοχεύουμε στο να εξετάσουμε την προσέγγιση Stra.Tech.Man ως μία πιθανώς πιο ενδελεχή ή συμπληρωματική της έννοιας του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης. Η προσέγγιση Stra.Tech.Man υποδηλώνει ότι, στο βάθος, όλες οι επιχειρήσεις είναι «ζωντανοί οργανισμοί», όντας άγονοι και αναποτελεσματικοί να αντιμετωπίζονται ως «μηχανές» (Boulding, 1981· Boyer and Saillard, 1995· Coriat and Dosi, 2002· Coriat and Weinstein, 1995· Lordon, 1993· Nelson and Winter, 1982· Zeleny, 1981). Αυτό το θεωρητικό πλαίσιο Stra.Tech.Man διαμορφώθηκε για πρώτη φορά στη διδακτορική διατριβή του Viados (2004), υποδηλώνοντας ότι η «καρδιά» κάθε «ζωντανής» επιχείρησης βρίσκεται στον εξελικτικό της πυρήνα και εντός των τριών σφαιρών της στρατηγικής, της τεχνολογίας και του μάνατζμεντ. Σε αυτήν την κατεύθυνση, κάθε επιχείρηση παράγει και αναπαράγει αυτές τις διαρθρωτικές σφαίρες για να επιτύχει αποτελεσματική καινοτομία, η οποία θα της επιτρέψει την επιβίωσή της και την ανάπτυξή της μέσα στο συνεχώς εξελισσόμενο εξωτερικό και εσωτερικό περιβάλλον (Σχήμα 4).

39

39

Σχήμα 4. Ο πυρήνας της επιχείρησης



40

40

○ Υπάρχουν τρεις σειρές ερωτημάτων που αντιστοιχούν στη συνδυασμένη ερμηνευτική οπτική της προσέγγισης Stra.Tech.Man:

I. Στρατηγική: Που βρίσκομαι; Που θέλω να πάω; Πως θα πάω εκεί; Γιατί;

II. Τεχνολογία: Πως αντλώ, δημιουργώ, συνθέτω, διαχέω και αναπαράγω τα μέσα της δουλειάς μου και τη γνώση μου; Γιατί;

III. Μάνατζμεντ: Πως χρησιμοποιώ τους διαθέσιμους πόρους μου; Γιατί;

41

41

○ Με συνεχή και διαλεκτικό τρόπο, αυτά τα συστατικά στοιχεία ορίζουν το συγκεκριμένο, ιδιοσυγκρασιακό και συνεχώς εξελισσόμενο, δυναμικό τρίγωνο Stra.Tech.Man της επιχείρησης υπό από τις διαρκώς μεταβαλλόμενες απαιτήσεις του διαρκώς μεταλλασσόμενου περιβάλλοντος. Αυτό το εξελικτικό τρίγωνο ορίζει το «DNA» κάθε επιχείρησης, ανεξάρτητα από το μέγεθος, τον τύπο ή τον κλάδο. Κάθε κοινωνικοοικονομικός οργανισμός διαμορφώνει το συγκεκριμένο τρίγωνο Stra.Tech.Man για να καινοτομήσει αποτελεσματικά και έτσι να έχει κερδοφορία. Παρόλο που αυτός ο «πυρήνας» ρυθμίζει, στο βάθος, ολόκληρη την εξελικτική πορεία της επιχείρησης, οι τρεις σφαίρες γίνονται αντιληπτές στον σχετικό επιστημονικό διάλογο, εντελώς λανθασμένα, ως εγγενώς ανεξάρτητες, αυτόνομες και λειτουργικά ξεχωριστές. Αντιθέτως, υποστηρίζουμε ότι αυτές οι διαστάσεις βρίσκονται πάντοτε σε στενή σχέση με την εξελικτική σύνθεση και τη «φυσιολογική» συμπροσαρμογή· και οι τρεις μαζί σχηματίζουν αυτό που αποκαλούμε «εξελικτική φυσιολογία της επιχείρησης».

42

42

○ Στο πλαίσιο του εμπειρικού ελέγχου αυτής της μελέτης, η οποία αρχικά επικεντρώθηκε στο παραγωγικό οικοσύστημα της Ελλάδας, αποδείχθηκε ότι η ελληνική οικονομία ανήκει σε ένα είδος ιδιαίτερης (ή συγκεκριμένης) «απάνιδας». Κάθε επιτυχημένη επιχείρηση μέσα σε αυτό το κοινωνικοοικονομικό σύστημα, ανεξάρτητα από τον τύπο και τον κλαδικό της προσανατολισμό, οδηγείται στο Stra.Tech.Man που «επιτρέπεται» από τη συγκεκριμένη εξελικτική φυσιολογία της, εφαρμόζοντας μία ιδιόμορφη επιχειρησιακή λογική και, με αυτόν τον τρόπο, αναπαράγει την ίδια την ετερογένειά της*. Σύμφωνα με την οπτική Stra.Tech.Man, η φυσιολογική εξέλιξη της επιχείρησης (και η μετεξέλιξη) είναι το αναλυτικό επίκεντρο ολόκληρης της διαδικασίας καινοτομίας και ανάπτυξης: αυτός είναι ο κινητήρας της συνεχούς αλλαγής τόσο της επιχείρησης όσο και του κοινωνικοοικονομικού περιβάλλοντος.

*Στο επόμενο αναλυτικό βήμα, αυτή η συνεχής επιχειρηματική κίνηση συν-δημιουργεί και συμπροσδιορίζει δυναμικά κάθε πτυχή του περιβάλλοντος: εδώ βρίσκεται η ίδια η δυναμική της παγκοσμιοποίησης. Με άλλα λόγια, η συνεχής προσαρμογή και η καινοτομική εξέλιξη των κοινωνικοοικονομικών οργανισμών με βάση τη διακριτή φυσιολογία τους, διαμορφώνει αποφασίζει το πραγματικό περιεχόμενο και τις δυνατότητες της δυναμικής της παγκοσμιοποίησης.

43

43

5. Ο πίνακας στοχοθέτησης Stra.Tech.Man

○ Προς αυτήν την κατεύθυνση, προτείνουμε μία αναδιαρθρωμένη προσέγγιση, μέθοδο και εργαλείο της συμβουλευτικής των επιχειρήσεων, της ελεγκτικής της στρατηγικής και της μέτρησης της απόδοσης: τον πίνακα στοχοθέτησης Stra.Tech.Man (Stra.Tech.Man Scorecard). Σε ετήσια βάση, με αυτό το εργαλείο, όλοι οι ανώτεροι διευθυντές της εταιρείας μπορούν να εξετάζουν πώς εξελίσσονται οι βασικές λειτουργίες σε όρους στρατηγικής, τεχνολογίας και μάνατζμεντ. Ο στόχος είναι να συμμετέχουν στην ανάπτυξη του συνολικού δυναμικού του Stra.Tech.Man. Στο επόμενο βήμα, μπορούν να διαπιστώνουν το πώς η βελτίωση ή η επιδείνωση των οικονομικών αποτελεσμάτων σχετίζεται με τις επιμέρους διαστάσεις του Stra.Tech.Man.

44

44

Αυτή η έρευνα δεν στοχεύει στο να δημιουργήσει ένα προβλεπτικό μοντέλο, αλλά, αντίθετα, μια μέθοδο ερμηνείας και χαρτογράφησης ικανή να συνδυάσει το καινοτομικό δυναμικό σε όρους Stra.Tech.Man με χρηματοοικονομικά αποτελέσματα ως έναν τρόπο σύλληψης της ετήσιας προσπάθειας της επιχείρησης σε όλες τις εξεταζόμενες διαστάσεις. Αυτές οι ετήσιες ποιοτικές και ποσοτικές εκφράσεις μπορούν να συγκεντρωθούν και να καταγραφούν με την πάροδο του χρόνου σε συγκεκριμένα μοτίβα και επιχειρηματικά προφίλ· με άλλα λόγια, θέλουμε να αντικατοπτρίσουμε κάτω υπό ποιες συνθήκες λαμβάνει χώρα η βελτίωση των διαστάσεων Stra.Tech.Man και το πώς αυτή η προσπάθεια αντιστοιχεί στην εξέλιξη των βασικών χρηματοοικονομικών δεικτών, με βάση χρήσιμες πτυχές που εξάγονται από τη σχετική βιβλιογραφία. Στο Σχήμα 5 συνοψίζουμε τη δομή του πίνακα στοχοθέτησης, ενώ ο Πίνακας 2 στο Παράρτημα Α παρουσιάζει τη συνολική αναλυτική δομή και τα βήματα του ερωτηματολογίου.

45

45

Σχήμα 5. Η εκτεταμένη μεθοδολογία στρατηγικής ελεγκτικής Stra.Tech.Man



46

46

○ Σε κάθε επίπεδο, στη στρατηγική, στην τεχνολογία, στο μάνατζμεντ και στη χρηματοοικονομική απόδοση, ο πίνακας στοχοθέτησης Stra.Tech.Man θα μπορούσε να πάρει βαθμό μείον δύο έως συν δύο, υποδεικνύοντας υψηλή πιθανότητα αδύνατου σημείου και υψηλή πιθανότητα δυνατού σημείου, αντίστοιχα, σε κάθε παράγοντα. Το ερώτημα είναι, πού μπορούν οι άνθρωποι της επιχείρησης να ονομάσουν τις υψηλότερες πιθανότητες ύπαρξης αδύνατων ή δυνατών σημείων; Ο Πίνακας 2 (Παράρτημα Β) παρουσιάζει κάθε βήμα του πίνακα στοχοθέτησης Stra.Tech.Man που επιχειρεί να παρακολουθεί όλες αυτές τις πτυχές.

47

47

6. Συμπεράσματα και προοπτικές υλοποίησης έρευνας πεδίου

○ Αυτό το άρθρο προσπάθησε να διακρίνει ελλειπτικά τις αρετές και τους περιορισμούς των τυπικών διαμορφώσεων στρατηγικού ελέγχου (strategic control), στρατηγικού ελεγκτικής (strategic audit) και του πίνακα ισορροπής στοχοθέτησης των Kaplan και Norton και να προτείνει ένα επανατοποθετημένο πλαίσιο βασισμένο στην προσέγγιση Stra.Tech.Man (σύνθεση στρατηγικής-τεχνολογίας-μάνατζμεντ)—τον πίνακα στοχοθέτησης Stra.Tech.Man (ή, με άλλη ονομασία, Stra.Tech.Man Scorecard). Καταλήγουμε στα ακόλουθα συμπεράσματα:

48

48

○ Η τυπική προσέγγιση του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης έχει εφαρμοστεί κυρίως σε μεγαλύτερες και πιο εξελιγμένες οργανώσεις, οι οποίες έχουν ήδη αναπτύξει συνήθως μηχανισμούς μέτρησης απόδοσης. Σε αυτό το πλαίσιο, απαιτεί πληθώρα δεδομένων, τα οποία οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις συνήθως δεν μπορούν να συλλέξουν, να ταξινομήσουν και να αναλύσουν. Αντίθετα, η προσέγγιση του Stra.Tech.Man μπορεί να διακρίνει την εξέλιξη των συγκεκριμένων τύπων επιχειρηματικής φυσιολογίας χωρίς περιορισμούς που σχετίζονται με το μέγεθος, τη δομή και τις δυνατότητες μέτρησης του οργανισμού. Τα ερωτήματα Stra.Tech.Man («Που βρίσκομαι; Που θέλω να πάω; Πως θα πάω εκεί; Πως αντλώ, δημιουργώ, συνθέτω, διαχέω και αναπαράγω τα μέσα της δουλειάς μου και τη γνώση μου; Πως χρησιμοποιώ τους διαθέσιμους πόρους μου; Πατί;») έχουν την ικανότητα να εφαρμόζονται καθολικά σε κάθε τύπο οργάνωσης και να περιγράφουν ολιστικά τις γενικές κατευθυντήριες γραμμές ανταγωνιστικότητας για τον «έλεγχο της ανάπτυξης» όλων των κοινωνικοοικονομικών οργανώσεων.

49

49

○ Η τυπική προσέγγιση του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης δεν παρέχει μία σύνθετη κατανόηση του κεντρικού δυναμικού καινοτομικότητας Stra.Tech.Man της επιχείρησης, η οποία μπορεί να συνδεθεί με τα συγκεκριμένα χρηματοοικονομικά αποτελέσματα. Αυτό το κενό μπορεί να καλυφθεί από τον αντιπροτεινόμενο πίνακα στοχοθέτησης Stra.Tech.Man, ο οποίος έχει χρησιμοποιηθεί πειραματικά ως εργαλείο συμβουλευτικής επιχειρήσεων στο παρελθόν (σε μια λιγότερο εκλεπτυσμένη έκδοση), με αρκετά ενδιαφέροντα αποτελέσματα σε επιμέρους μικρές επιχειρήσεις (Vlados and Chatzinikolaou, 2019a, 2019b· Vlados κ.α., 2019).

50

50

○ Η τυπική προσέγγιση του πίνακα ισορροπίας στοχοθέτησης δεν βοηθά στη δημιουργία και παρακολούθηση των διαφορετικών προφίλ εξελικτικής φυσιολογίας των επιχειρήσεων. Σε αυτό το πλαίσιο, δεν μπορεί να αντιληφθεί τη συνεχή εξελικτική διαμόρφωση της μελετώμενης οργάνωσης ταυτόχρονα με τις συνολικές αλλαγές των κοινωνικοοικονομικών συσσωματώσεων που την περιβάλλουν (Vlados and Chatzinikolaou, 2019c). Με άλλα λόγια, επικεντρώνεται μόνο στην ενίσχυση της «μικρο» διάστασης της εξεταζόμενης οργάνωσης χωρίς να αντιμετωπίζει πλήρως τη δυναμική του «μέσο» επιπέδου— τοπικότητες, συστάδες (clusters), επιχειρηματικά οικοσυστήματα, όπως η προσέγγιση του διαμαντιού του Porter (Porter, 1990· Vlados, 2019b)—και το «μάκρο» περιβάλλον που καθορίζει εντέλει τον ορίζοντα των αναγκών προσαρμογών της. Αντίθετα, η προσέγγιση Stra.Tech.Man καταφέρνει σε μεγάλο βαθμό μια πολυεπίπεδη ανάλυση.

51

51

○ Το κύριο σημείο που εμφανίζεται ως μελλοντική ερευνητική προοπτική είναι η επιλογή ενός συγκεκριμένου διοικητικού συμβουλίου και ομάδων εστίασης εταιρειών για επιβεβαίωση και εμβάθυνση της λειτουργικότητας του προτεινόμενου μοντέλου στην πράξη σε αυτήν την παρουσιαζόμενη αναπτυσσόμενη έκδοση. Αυτή η προτεινόμενη μέθοδος θα μπορούσε να εφαρμοστεί στο μέλλον σε διάφορους κλάδους οικονομικής δραστηριότητας (βιομηχανίες) και σε μια ποικιλία χωρικών κοινωνικοοικονομικών περιβαλλόντων, καλύπτοντας έναν ευρύτερο και πιο διεξοδικό ορίζοντα πειραματισμού, ώστε να αντικατοπτρίζει αποτελεσματικά τη χρησιμότητά του στο πεδίο και τους περιορισμούς του ως εργαλείου υποβοήθησης στη λήψη αποφάσεων διαφορετικών τύπων οργανώσεων.

52

52

Παράρτημα Α. Το ερωτηματολόγιο του πίνακα στοχοθέτησης Stra.Tech.Man

○ Πίνακας Α. Το πλήρες σύστημα του πίνακα στοχοθέτησης Stra.Tech.Man. Αυτό το ερωτηματολόγιο συνιστάται ως διαγνωστική μέθοδος για επιχειρήσεις που λειτουργούν για πέντε ή περισσότερα έτη, καθώς οι διαθέσιμες πληροφορίες θεωρούνται πιο αξιόπιστες.

53

53

ΓΕΝΙΚΕΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΕΣ

Όνομα επιχείρησης	
Διαδικτυακός τόπος	
Email	
Τηλέφωνο	
Διεύθυνση έδρας	
Ημερομηνία ίδρυσης	
Αντικείμενο επιχείρησης	
Αριθμός εργαζομένων πλήρους απασχόλησης	
Τομέας (Μεταποίηση: Υπηρεσίες (περιλαμβάνει λιανική, χονδρική, διανομή): Μεταλλεία / Πετρέλαιο / Φυσικό Αέριο/ Συνδυασμός)	
Περιοχές διανομής (Τοπικά: περιφερειακά: εθνικά: διεθνώς) (%)	
Βασικές θυγατρικές	
Αριθμός καταστημάτων	

54

54

ΕΡΩΤΗΜΑΤΟΛΟΓΙΟ – Βαθμολογήστε στα I, II και III από -2 (υψηλή πιθανότητα αδύνατου σημείου) σε +2 (υψηλή πιθανότητα δυνατού σημείου) κάθε έναν από τους ακόλουθους παράγοντες:

I. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

S1. Στρατηγική σύλληψη

«Η στρατηγική σύλληψη είναι μία διαδικασία λήψης αποφάσεων που επιτρέπει σε μία επιχείρηση να επιτυγχάνει την αποστολή και το όραμά της» (Bernus κ.α., 2012, σ. 347).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η γενική σύλληψη της στρατηγικής; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση;

Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

55

55

S2. Επιχειρηματικό πλάνο

«Το επιχειρηματικό πλάνο είναι ένας μηχανισμός που χρησιμοποιείται για να προβάλει την επιχείρηση στο μέλλον, να προβλέψει δυσκολίες και να αναγνωρίσει πιθανές λύσεις για τις διαφορετικές καταστάσεις που μπορεί να ανακύψουν, κάνοντας δυνατή τη μείωση των κινδύνων ενός έργου αφού οι αποφάσεις λαμβάνονται με περισσότερη και καλύτερη ποιοτικά πληροφόρηση, καθώς και επιτρέποντας την επιχείρηση να συνδέεται με το περιβάλλον της» (Fernández-Guerrero κ.α., 2012, σ. 2403).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο το επιχειρηματικό σχέδιο; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

56

56

S3. Παρακολούθηση εξωτερικού περιβάλλοντος

«Οι περισσότερες συχνές ομάδες παρακολούθησης εξωτερικής παρακολούθησης είναι οι ευκαιρίες και οι προοπτικές; η ανταγωνιστική συμπεριφορά; η συμπεριφορά του πελάτη. Αυτές αντικατοπτρίζουν το ανταγωνιστικό περιβάλλον που παρακολουθείται και οι προτεραιότητες παρακολούθησης στοχεύουν τόσο στις ευκαιρίες όσο και στις απειλές» (Skytius, 2016, σ. 217).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η παρακολούθηση του εξωτερικού περιβάλλοντος; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

57

57

S4. Παρακολούθηση εσωτερικού περιβάλλοντος

«Κατά την διαδικασία παρακολούθησης [του εσωτερικού περιβάλλοντος], πραγματοποιείται διανυστική, τα αποτελέσματα της οποίας προσδιορίζουν ένα εύρος προβλημάτων και εργασιών, τα οποία θα πρέπει να προσδιοριστούν ως μία άλλη διαδικασία προγραμματισμού κατά το στάδιο έναρξης, το οποίο περιλαμβάνει τη θέσπιση στόχων για την υλοποίηση αλλαγών και την αποδόμηση αυτών των στόχων σε συγκεκριμένες εργασίες» (Vlasenko κ.α., 2019, σ. 3).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η παρακολούθηση του εσωτερικού περιβάλλοντος; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

58

58

S5. Χρήση στρατηγικών προσεγγίσεων

«Εναλλακτικές. Σκέφτεται η επιχείρηση εναλλακτικές επιλογές όταν πραγματοποιεί στρατηγικές αποφάσεις» (Teti κ.α., 2017, σ. 7).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η χρήση στρατηγικών προσεγγίσεων; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

59

59

S6. Επίπεδο στρατηγικής αφάιρεσης (αποστολή, όραμα, φιλοσοφία)

«Το όραμα περιγράφει το σχήμα της εταιρίας στο μέλλον [...] Η αποστολή περιγράφει τον κύριο σκοπό της επιχείρησης [...] Η φιλοσοφία ενσωματώνει οργανωσιακές αξίες και ορίζει γενικές αρχές [...] Σε ποιες από αυτές τις τρεις συμπληρωματικές διαστάσεις [...] θεωρείτε ότι η οργάνωσή σας έχει μία στρατηγική επεξεργασία υψηλού επιπέδου;» (Vlados και Chatziniolaou, 2019b, σσ. 34-35).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο το επίπεδο στρατηγικής αφάιρεσης; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

60

60

S7. Αξιολόγηση στρατηγικής διαδικασίας

«Η αξιολόγηση της στρατηγικής σημαίνει το σύνολο των εργαλείων σύμφωνα με μία δήλωση του κατά πόσον η επιχειρησιακή στρατηγική έχει επιτυχώς υλοποιηθεί» (Zahradnickova and Vacik, 2011, σ. 1383).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η αξιολόγηση της στρατηγικής διαδικασίας; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

61

61

S8. Αναζήτηση της τελειότητας

«Η θεμελιώδης έννοια της τελειότητας είναι να επιτυγχάνει ισορροπημένα αποτελέσματα μέσα από τη δημιουργικότητα και καινοτομία των ανθρώπων. Σημαίνει να προσθέτεις αξία για τους πελάτες» (Ordóñez de Pablos, 2016, σ. 64).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η αναζήτηση της τελειότητας; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

62

62

II. ΤΕΧΝΟΛΟΓΙΑ**T1. Παρακολούθηση τεχνολογίας**

«Παρακολούθηση τεχνολογίας: Αναφέρεται στη συνεχή διαδικασία παρακολούθησης των τελευταίων αναγνωρισμένων τάσεων στην τεχνολογία προκειμένου να ανακαλύπτονται κενά και τεχνολογικές εξελίξεις» (Safdari Ranjbar and Tanakoli, 2015, σ. 243).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η παρακολούθηση της τεχνολογίας; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

63

63

T2. Εντοπισμός τεχνολογίας

«Ο εντοπισμός τεχνολογίας χρησιμοποιείται για την ανίχνευση εξελίξεων στην τεχνολογία σε ένα πρώιμο επίπεδο ανάπτυξης, συμπεριλαμβάνοντας την αναγνώριση και αξιολόγηση των νέων τεχνολογιών» (Jansen κ.α., 2013, σ. 125).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο ο εντοπισμός της τεχνολογίας; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

64

64

T3. Εκμάθηση τεχνολογίας

«Η οργανωσιακή εκμάθηση τεχνολογίας αναφέρεται στην τεχνολογική γνώση ή δεξιότητα που αποκτάται από την αλληλεπίδραση ή τις δραστηριότητες μίας επιχείρησης» (Chen κ.α., 2011, σ. 152).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η εκμάθηση της τεχνολογίας; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

65

65

T4. Γνώση τεχνολογίας

«Η τεχνολογική γνώση αναφέρεται σε όλα τα είδη τεχνικών πληροφοριών, χαρακτηριστικών και τεχνογνωσίας απαραίτητης για τη δημιουργία και παραγωγή ενός προϊόντος. Η καινοτομία και η ανταλλαγή τεχνολογικής γνώσης είναι εξαιρετικής σημασίας» (Runiewicz-Wardyn, 2013, σ. 123).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η γνώση της τεχνολογίας; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

66

66

Τ5. Διάχυση τεχνολογίας

«Η διάχυση της τεχνολογίας πραγματοποιείται μέσα από τη διαδικασία αλληλεπίδρασης της 'εκμάθησης' ή της 'επικοινωνίας' μεταξύ ατόμων. Ως εκ τούτου, η αποτελεσματική μετάδοση της πληροφορίας είναι προσαρμοσμένο για την επίτευξη τεχνολογικής διάχυσης» (Li κ.α., 2018, σ. 3).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η διάχυση της τεχνολογίας; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

67

67

Τ6. Εφαρμογή τεχνολογίας

«Η εφαρμογή τεχνολογίας σημαίνει επιλογή των τεχνικών προκειμένου να γίνει στόχευση σε έναν δεδομένο στόχο σχετικά με εργασία, αγαθά ή υπηρεσίες» (Wolfgang, 2014, σ. 1215).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η εφαρμογή της τεχνολογίας; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

68

68

17. Τεχνολογική σύνθεση

«Η τεχνολογική σύνθεση αναφέρεται στην ανάπτυξη νέων τεχνολογιών βασισμένες σε υβριδικούς συνδυασμούς υπάρχουσών τεχνολογιών» (Millar κ.α., 1997, σ. 401).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η τεχνολογική σύνθεση; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

69

69

18. Τεχνολογική προσπάθεια

«Η τεχνολογική προσπάθεια αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο η επιχείρηση δεσμεύει πόρους προς τη γνώση, την αναζήτηση και την ανάπτυξη. Οι υψηλότερες προσπάθειες είναι ενδεικτικές του κινήτρου μίας επιχείρησης να διερευνήσει νέα γνώση και να αξιοποιήσει ευκαιρίες απόκτησης διαθέσιμης γνώσης» (Srivastava κ.α., 2015, σ. 350).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η τεχνολογική προσπάθεια; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

70

70

III. MANATZMENT**M1. Προγραμματισμός**

«Ο προγραμματισμός αναφέρεται στην εγκαθίδρυση των στόχων και σχεδίων μίας οργάνωσης για την επίτευξη αυτών των στόχων. Η λειτουργία του προγραμματισμού βοηθά τους μάνατζερ να επιτύχουν συντονισμό στο σύνολο της οργάνωσης μετασχηματίζοντας τις εισροές σε εκροές» (Johnson and Davey, 2019, σ. 42).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο ο προγραμματισμός; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

71

71

M2. Σχεδιασμός θέσεων εργασίας

«Ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας αναφέρεται στο πως οι εργασίες, τα καθήκοντα και οι ευθύνες πραγματοποιούνται και συνδυάζονται για να φτιαχτεί η δουλειά» (Shaw κ.α., 2018, σ. 288).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο ο σχεδιασμός θέσεων εργασίας; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

72

72

M3. Οργάνωση

«Το να οργανώνεις σημαίνει να δημιουργείς μία εφαρμόσιμη δομή και να σχεδιάζεις τις δραστηριότητες της ομάδας. Σημαίνει να αναλαμβάνεις την ευθύνη για την απαιτούμενη ομαλή εξέλιξη της εργασίας» (Stone, 2010, σ. 30).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η οργάνωση; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

73

73

M4. Στελέχωση

«Η στελέχωση αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο οι επιχειρήσεις αναλογίζονται το εάν υπάρχει ταιρίασμα μεταξύ ατόμου και περιβάλλοντος για να διασφαλίσουν τη συνοχή των ατομικών και οργανωσιακών αξιών και στόχων που θα διευκολύνουν τη διάχυση γνώσης μεταξύ εργαζόμενων όταν πραγματοποιούνται οι διαδικασίες της στελέχωσης» (Doan κ.α., 2011, σ. 310).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η στελέχωση; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

74

74

M5. Ηγεσία

«Η ηγεσία αναφέρεται στην καθοδήγηση των δραστηριοτήτων και στην εγκαθίδρυση του σκοπού ενός οργανισμού, ο οποίος αλλάζει με την πάροδο του χρόνου» (Fiedner, 2011, σ. 13).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η ηγεσία; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

75

75

M6. Υποκίνηση

«Υποκίνηση σημαίνει ενίσχυση των εσωτερικών κινητήρων και θετικών προθέσεων των υφιστάμενων (ή άλλων) για να αποδώσουν καλά μέσα από κίνητρα, αντικίνητρα και έμπνευση» (Warr, 2014, σ. 469).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η υποκίνηση; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

76

76

M7. Έλεγχος

«Έλεγχος είναι η διαδικασία διασφάλισης ότι η ενέργεια συμμορφώνεται με τα σχέδια. Με άλλα λόγια, ο έλεγχος ως λειτουργία του μανάτζμεντ σημαίνει ότι μόλις έχει αποφασιστεί η πορεία δράσης, οι λειτουργικές αποφάσεις και δραστηριότητες του μανάτζμεντ θα πρέπει να συμπίπτουν με τα πλάνα» (Khan and Jain, 2013, σ. 18.3).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο ο έλεγχος; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

77

77

M8. Συντονισμός

«Το να συντονίζεις αναφέρεται στη διευκόλυνση με την οποία πραγματοποιούνται οι αλληλεπιδράσεις μεταξύ των μελών» (Respicio κ.α., 2010, σ. 67).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο ο συντονισμός; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

78

78

ΜΕΙΟΣ ΟΠΟΙΣ STRA.TECH.MAN

Στρατηγική σήμερα (TS) = $(S1 + S2 + S3 + S4 + S5 + S6 + S7 + S8) / 8 =$

Τεχνολογία σήμερα (TT) = $(T1 + T2 + T3 + T4 + T5 + T6 + T7 + T8) / 8 =$

Μάνατζμεντ σήμερα (TM) = $(M1 + M2 + M3 + M4 + M5 + M6 + M7 + M8) / 8 =$

Σύνολο σήμερα (SUM) = TS + TT + TM =

Στρατηγική στο παρελθόν (PS) = $(S1 + S2 + S3 + S4 + S5 + S6 + S7 + S8) / 8 =$

Τεχνολογία στο παρελθόν (PT) = $(T1 + T2 + T3 + T4 + T5 + T6 + T7 + T8) / 8 =$

Μάνατζμεντ στο παρελθόν (PM) = $(M1 + M2 + M3 + M4 + M5 + M6 + M7 + M8) / 8 =$

Σύνολο στο παρελθόν (SUM) = PS + PT + PM =

79

79

IV. ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑ STRA.TECH.MAN

STM1 : Πληρότητα Stra.Tech.Man

«Πληρότητα σημαίνει ότι αντιμετωπίζονται όλοι οι πιθανοί παράγοντες του φαινομένου (έργου)» (Umeda κ.α., 2015, σ. 494).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση) -1 0 +1 +2 (βελτίωση)

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση) -1 0 +1 +2 (βελτίωση)

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η «πληρότητα Stra.Tech.Man»; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

80

80

STM2. Συνοχή Stra.Tech.Man

«Η συνοχή αναφέρεται στον βαθμό κανονιστικής ολοκλήρωσης όπου οι ηγέτες και οι ακόλουθοι έχουν κοινή νοοτροπία και υψηλό βαθμό συμμόρφωσης. Είναι ένας δείκτης σταθερότητας και εσωτερικής ολοκλήρωσης» (Abdullah κ.α., 2014, σ. 142).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η «συνοχή Stra.Tech.Man»; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

81

81

STM3. Απλότητα Stra.Tech.Man

«Η αρχή της απλότητας αναφέρεται στο γεγονός ότι η πληροφορία πρέπει να είναι επαρκώς ακριβής και λεπτομερής, έτσι ώστε τα ενδιαφερόμενα μέρη να μπορούν να αξιολογήσουν την απόδοση της οργάνωσης» (García-Sánchez κ.α., 2019, σ. 361).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η «απλότητα Stra.Tech.Man»; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

82

82

STM4. Εφικτότητα Stra.Tech.Man

«Η οργανωσιακή αρετή της εφικτότητας αναφέρεται στο πως οι εργαζόμενοι νοιώθουν ότι τους δίνεται η δυνατότητα να εκπληρώσουν τις ευθύνες τους μέσα από την παροχή χρόνου, προϋπολογισμού, εξοπλισμού, πληροφορίας, κ.λπ.» (Kennedy κ.α., 2019, σ. 84).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η «εφικτότητα Stra.Tech.Man»; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

83

83

STM5. Ανθεκτικότητα Stra.Tech.Man

«Η οργανωσιακή ανθεκτικότητα αναφέρεται στην ικανότητα μίας επιχείρησης να προσαρμόζεται και να εξελίσσεται καθώς εξελίσσεται η παγκόσμια αγορά, να ανταποκρίνεται σε βραχυπρόθεσμες αναταράξεις και να διαμορφώνει τον εαυτό της προκειμένου να ανταποκρίνεται σε μακροπρόθεσμες προκλήσεις» (Bell, 2020, σ. 41).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η «ανθεκτικότητα Stra.Tech.Man»; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

84

84

STM6. Ευελιξία Stra.Tech.Man

«Η οργανωσιακή ευελιξία αναφέρεται στην ικανότητα μίας οργάνωσης να ανταποκρίνεται σε μία ποικιλία αλλαγών στο ανταγωνιστικό περιβάλλον με έναν αποτελεσματικό και επίκαιρο τρόπο» (Nandakumar κ.α., 2014, σ. 1).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η «ευελιξία Stra.Tech.Man»; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

85

85

STM7. Ακρίβεια Stra.Tech.Man

«Η ακρίβεια αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο ο προβλεπόμενος σχεδιασμός της καινοτομίας διατηρείται κατά τη φάση της υλοποίησης» (Conrad and Poole, 2012, σ. 359).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο η «ακρίβεια Stra.Tech.Man»; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

86

86

STM8. Ρυθμός αλλαγής Sfra.Tech.Man

«Ο ρυθμός κατεύθυνση της οργανωσιακής αλλαγής μπορεί να ιδωθεί μέσα από τόσο εσωτερικούς όσο και εξωτερικούς παράγοντες, π.χ., εσωτερικές σχέσεις μπορούν να δημιουργήσουν μία εμφανή αντίσταση κατά την ίδια στιγμή όπου συμβαίνουν εξελικτικές και επαναστατικές εξωτερικές αλλαγές» (Allen κ.α., 2011, σ. 324).

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Πώς έχει αλλάξει κατά τον τελευταίο χρόνο ο «ρυθμός αλλαγής Sfra.Tech.Man»; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):

87

87

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ STRA.TECH.MAN

Καινοτομικότητα Sfra.Tech.Man σήμερα (TSI) = $(TSI1 + TSI2 + TSI3 + TSI4 + TSI5 + TSI6 + TSI7 + TSI8) / 8 =$

Καινοτομικότητα Sfra.Tech.Man στο παρελθόν (PSI) = $(PSI1 + PSI2 + PSI3 + PSI4 + PSI5 + PSI6 + PSI7 + PSI8) / 8 =$

88

88

V. ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ

1. Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας ενεργητικού = κύκλος εργασιών / γενικό σύνολο ενεργητικού

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

89

89

2. Δείκτης ταχύτητας κυκλοφορίας αποθεμάτων = κόστος πωλήσεων / αποθέματα

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση)	-1	0	+1	+2 (βελτίωση)
-----------------	----	---	----	---------------

90

90

3. Δείκτης ταχύτητας είσπραξης απαιτήσεων = κύκλος εργασιών / απαιτήσεις

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση) -1 0 +1 +2 (βελτίωση)

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση) -1 0 +1 +2 (βελτίωση)

91

91

4. Δείκτης γενικής ρευστότητας = σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού / σύνολο βραχυπρόθεσμων υποχρεώσεων

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση) -1 0 +1 +2 (βελτίωση)

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση) -1 0 +1 +2 (βελτίωση)

92

92

5. Δείκτης οικονομικής μοχλεύσεως = γενικό σύνολο ενεργητικού / σύνολο ιδίων κεφαλαίων

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση) -1 0 +1 +2 (βελτίωση)

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση) -1 0 +1 +2 (βελτίωση)

93

93

6. Δείκτης καθαρού κέρδους = καθαρά κέρδη χρήσης / κύκλος εργασιών

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση) -1 0 +1 +2 (βελτίωση)

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση) -1 0 +1 +2 (βελτίωση)

94

94

7. Δείκτης αποδοτικότητας ιδίων κεφαλαίων = καθαρά κέρδη χρήσης / σύνολο ιδίων κεφαλαίων

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση) -1 0 +1 +2 (βελτίωση)

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση) -1 0 +1 +2 (βελτίωση)

95

95

8. Δείκτης αποδοτικότητας ενεργητικού = καθαρά κέρδη χρήσης / σύνολο ενεργητικού X 100

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρόν:

-2 (επιδείνωση) -1 0 +1 +2 (βελτίωση)

Αυτο-αξιολόγηση σχετικά με το παρελθόν:

-2 (επιδείνωση) -1 0 +1 +2 (βελτίωση)

96

96

ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΗ ΕΡΩΤΗΣΗ – Για συζήτηση με τους συναδέλφους σας

Μπορείτε να κατονομάσετε τα σημαντικότερα πιθανά αδύνατα και δυνατά σημεία; (έως 500 λέξεις):

97

97

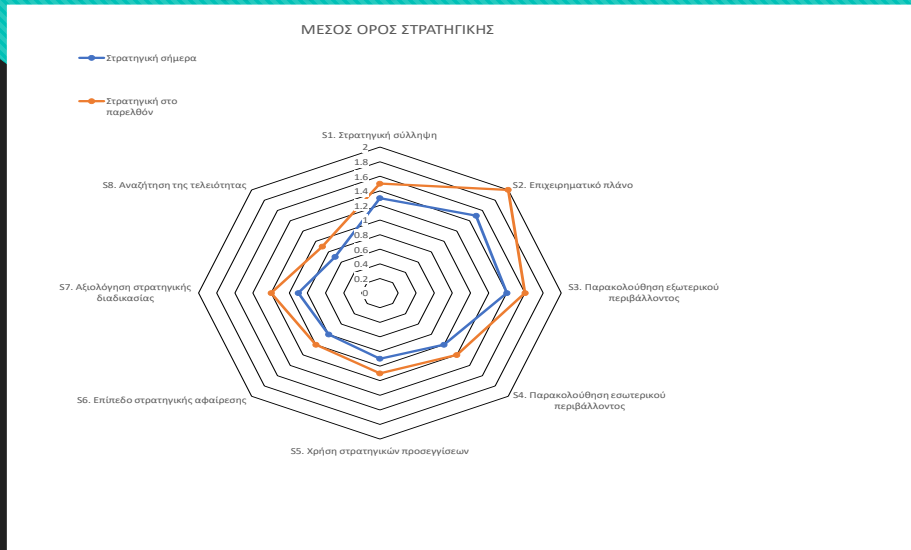
Παράρτημα Β. Ο πίνακας στοχοθέτησης Stra.Tech.Man σε γραφήματα (ένα παράδειγμα)

- Τα σχήματα Β1 έως Β5 απεικονίζουν τις ποσοτικές πληροφορίες του πίνακα στοχοθέτησης Stra.Tech.Man. Οι αριθμοί σε αυτό το παράδειγμα είναι τυχαίοι.

98

98

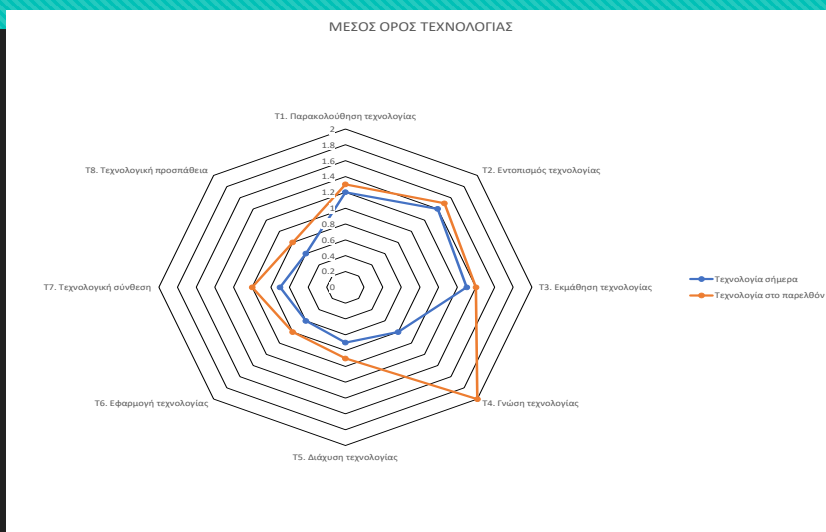
Σχήμα Β1. Η στρατηγική σήμερα και στο παρελθόν. Πηγή: Από βαθμολογία μηδέν έως βαθμολογία δύο. Ένα παράδειγμα.



99

99

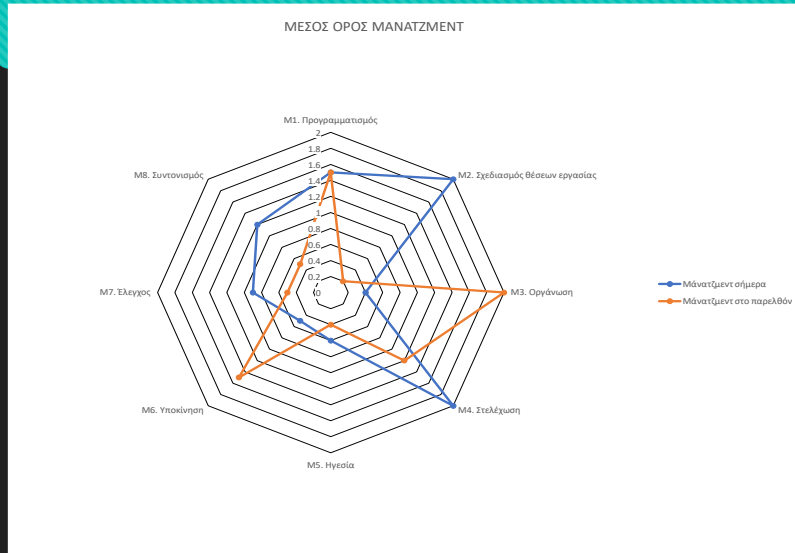
Σχήμα Β2. Η τεχνολογία σήμερα και στο παρελθόν. Πηγή: Από βαθμολογία μηδέν έως βαθμολογία δύο. Ένα παράδειγμα.



100

100

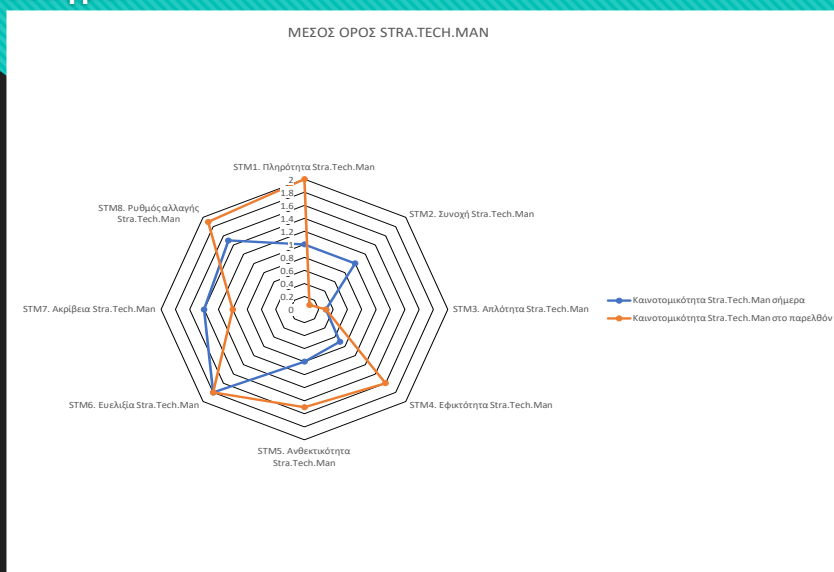
Σχήμα Β3. Το μάνατζμεντ σήμερα και στο παρελθόν. Πηγή: Από βαθμολογία μηδέν έως βαθμολογία δύο. Ένα παράδειγμα.



101

101

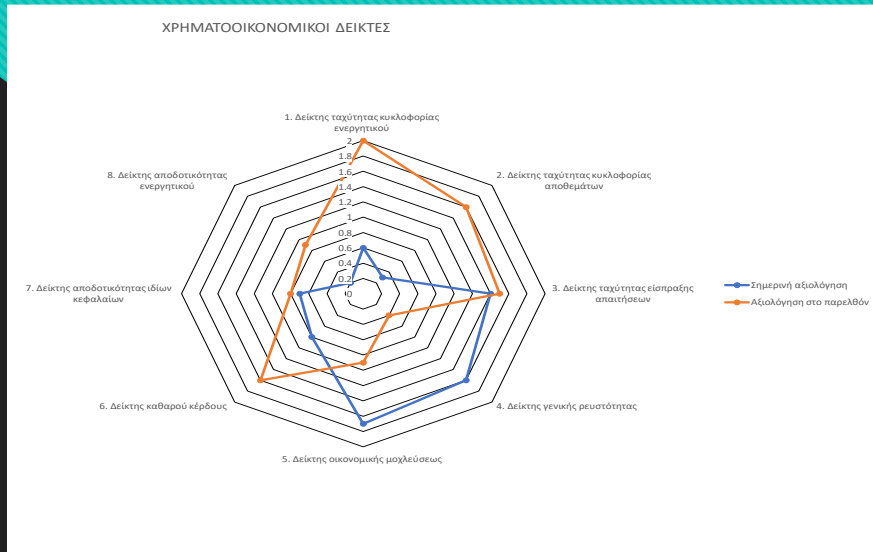
Σχήμα Β4. Η αξιολόγηση του μέσου όρου Stra.Tech.Man σήμερα και στο παρελθόν. Πηγή: Από βαθμολογία μηδέν έως βαθμολογία δύο. Ένα παράδειγμα.



102

102

Σχήμα Β5. Η αξιολόγηση των χρηματοοικονομικών δεικτών της επιχείρησης σήμερα και στο παρελθόν. Πηγή: Από βαθμολογία μηδέν έως βαθμολογία δύο. Ένα παράδειγμα.



103