

Ο πίνακας στοχοθέτησης Stra.Tech.Man

Charis Vlados^{1,2}

¹ Department of Economics, Democritus University of Thrace, Panepistimioupoli, Komotini, Greece

² School of Business, University of Nicosia, 46 Makedonitissas Avenue, CY-2417, Nicosia, Cyprus

Correspondence: Charis Vlados, Department of Economics, Democritus University of Thrace, Panepistimioupoli, 69100, Komotini, Greece.

Abstract

Αυτό το άρθρο παρουσιάζει την «προσέγγιση Stra.Tech.Man» (σύνθεση στρατηγικής-τεχνολογίας-μάνατζμεντ) 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 μάνατζμεντ 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 άρθρωση στρατηγικής, την επιλογή τεχνολογίας και την εφαρμογή του μάνατζμεντ, (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 μάνατζμεντ 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 οργάνωσεων, εκτός από το μικρο-επίπεδο ανάλυσης το οποίο εξετάζει ο πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης.

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. 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· Vlados, 2019a). Β Αναγνωρίζοντας αυτό το κενό στη διεθνή πρακτική και στις εφαρμογές του πίνακα στοχοθέτησης (Sedysheva, 2012· Smith and Loonam, 2016), σε αυτό το άρθρο επιχειρούμε να τοποθετήσουμε την «προσέγγιση Stra.Tech.Man» (σύνθεση στρατηγικής-τεχνολογίας-μάνατζμεντ) σε ένα πλαίσιο πίνακα στοχοθέτησης. Στοχεύουμε στο να αντιπροτείνουμε ένα νέο πλαίσιο στρατηγικής ελεγκτικής προσανατολισμένο προς την παράλληλη μέτρηση της οικονομικής αποδοτικότητας.

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 ισόρροπης 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.Man 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.Man 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 ισόρροπης στοχοθέτησης. Στην ενότητα τέσσερα εστιάζουμε στα κύρια σημεία της προσέγγισης Stra.Tech.Man. Στην ενότητα πέντε επιχειρούμε μια σύνθεση, σε αυτό που ονομάζουμε πίνακα στοχοθέτησης Stra.Tech.Man. Στην καταληκτική ενότητα, συζητάμε τους περιορισμούς και τις μελλοντικές προοπτικές για την εφαρμογή αυτού του νέου θεωρητικού πλαισίου.

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

Ξεκινώντας τη δεκαετία του 1970, θεωρητικοί του μάνατζμεντ όπως και μάνατζερ μεγάλων εταιρειών παρατήρησαν ότι ακόμη και οι καλύτερες δυνατές 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 μάνατζμεντ 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 μάνατζμεντ, 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).

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 Horovitz (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 μάνατζμεντ (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 (Koontz, 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 μάνατζμεντ (Lorange and Morton, 1974· Newman, 1975· Schendel, 1979).

Εάν ο «στρατηγικός έλεγχος» είναι η τελευταία φάση στη διαδικασία του στρατηγικού μάνατζμεντ, 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 μάνατζμεντ¹. Ο Πίνακας 1 παρουσιάζει τέσσερις κεντρικές έννοιες και ακολουθούμενες μεθόδους από θεωρητικούς της στρατηγικής ελεγκτικής.

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 αξιολογεί 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 αδύνατων σημείων. Κάθε ερώτηση σε έναν συγκεκριμένο τομέα της στρατηγικής ελεγκτικής μπορεί να οδηγήσει σε περεταίρω υποερωτήματα.	Μια 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 στρατηγικές 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; Πού 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	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

¹ 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.

και τομέων όπου μπορεί να προσθέτει πιθανώς πολύ μεγαλύτερη αξία.	αποτελέσματα μπορούν να αμφισβητηθούν θέτοντας ερωτήματα όπως «γιατί το λέμε αυτό» ή «ποια αποδεικτικά στοιχεία έχουμε για να το υποστηρίξουμε».
---	--

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.

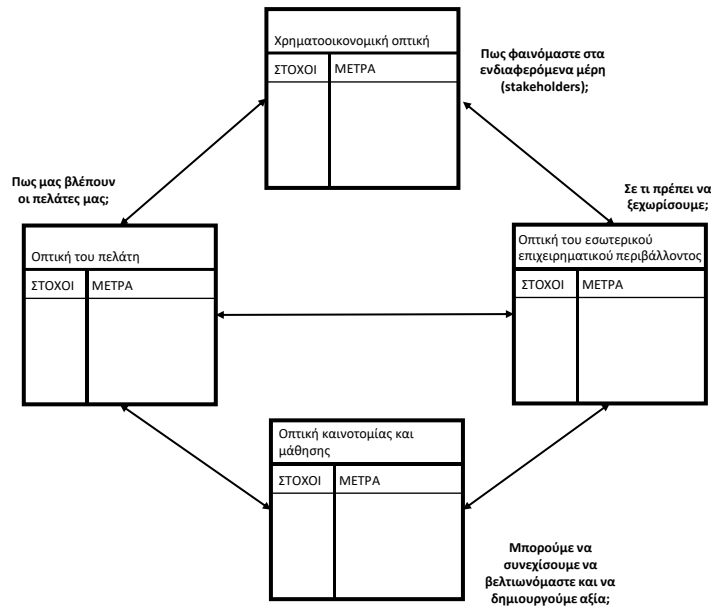
Μια προσέγγιση που φαίνεται να καλύπτει αυτά τα δύο ξεχωριστά αλλά επικαλυπτόμενα θεωρητικά πεδία είναι η μέτρηση της απόδοσης. Σύμφωνα με τον Ch. Chapman (2005), η εφαρμογή αποτελεσματικών συστημάτων στρατηγικής μέτρησης της απόδοσης απαιτεί πρόσθετη πολυπλοκότητα και εξέλιξη στην επιλογή και ανάλυση μέτρων και στόχων στρατηγικής απόδοσης. Αυτό σημαίνει να δίνεται έμφαση στις τεχνικές ποσοτικής και ποιοτικής ανάλυσης για την επιλογή των κατάλληλα ευθυγραμμισμένων μέτρων (Andrikopoulou κ.α., 2013). Ο Neely (2005) προσφέρει μια εμπειριστική 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.

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.

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).



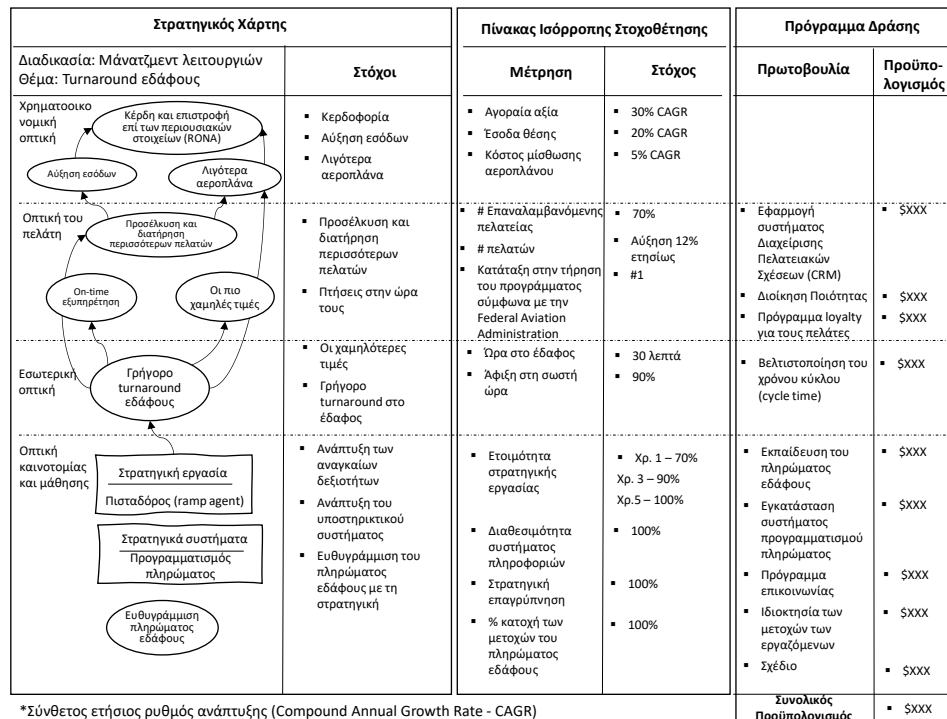
Σχήμα 1. Ο πρώτος των Kaplan και Norton (1992)

Η δομή και η μέθοδος του πίνακα ισορροπής στοχοθέτησης προσφέρει απαντήσεις στα τέσσερα σχετικά ερωτήματα του «πως 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 «πως φαινόμεστε στα ενδιαφερόμενα μέρη (stakeholders) (χρηματοοικονομική οπτική). Όλες αυτές οι πληροφορίες πρέπει να είναι στραμμένες προς το να τραβούν τα άτομα της επιχειρήσεις προς το συνολικότερο εταιρικό όραμα και αποστολή.

Πιο συγκεκριμένα, ο πίνακας ισορροπής 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 ισορροπής 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 υποστήριζαν 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 ισορροπής στοχοθέτησης στοχεύει στον όσο το δυνατόν περισσότερο περιορισμό της υπερφόρτωσης πληροφοριών, περιορίζοντας τον αριθμό των μέτρων στρατηγικού ελέγχου που χρησιμοποιούνται επειδή είναι σύνθηρες σε μια επιχείρηση να έχει πάρα πολλά σχετικά μέτρα. Όπως ορθώς αναφέρεται (Kaplan και Norton, 1996), ο πίνακας ισορροπής στοχοθέτησης μεταφράζει το όραμα και την αποστολή της εταιρίας σε ένα ολοκληρωμένο και απαραίτητο σύνολο δεικτών απόδοσης.

Μετά από αυτήν την περίοδο ίδρυσης, οι Kaplan και Norton (2001) διαπίστωσαν ότι οι εταιρείες που χρησιμοποιούν επιτυχώς τον πίνακα ισορροπής 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 (Kaplan 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 ισόρροπης στοχοθέτησης². 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).



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

Σε αυτή τη δεύτερη γενιά, οι Kaplan και Norton οδηγούν το πρώτο 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.

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).

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 Kaplan και Norton, μαζί με μια διαφορετική γενιά (τέταρτη) που εκφράζεται με επιμέρους χαρακτηριστικά και ιδιότητες στην πρακτική ορισμένων συμβουλευτικών εταιρειών.

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. Προγραμματίισε τη στρατηγική 3. Ευθυγράμμισε τον οργανισμό 4. Αναθεώρησε και προσαρμόισε 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	CFO COO HRO, CIO CC PMO CKO

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

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)

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 «ταμπλό 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».

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 αντικατοπτρίζουν μονάχα τις βραχυπρόθεσμες επιδόσεις, ο πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης συμπληρώνει αυτόν τον τομέα με μακροπρόθεσμους δείκτες απόδοσης (οι άλλες τρεις οπτικές). Συνοψίζοντας αυτήν τη σύντομη παρουσίαση του εξελισσόμενου πλαισίου του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης των Kaplan 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 μάνατζερ και των υπαλλήλων με τους στρατηγικούς στόχους του οργανισμού, ενώ προσδιορίζει, παρακολουθεί και επικοινωνεί επιμέρους και συλλογικές επιδόσεις.

3.2 Κριτικές, επεκτάσεις και αναθεωρήσεις του πλαισίου του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης των Kaplan 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 μάνατζερ 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

μάνατζερ 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 μάνατζερ. 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 Kaplan και Norton είναι αναμφίβολα αυτοί που διέδωσαν περαιτέρω και έκαναν δημοφιλή την ανάγκη δημιουργίας τέτοιων μέσων στρατηγικού ελέγχου σε για το σύνολο της επιχείρησης.

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 ισόρροπης 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) παρείχαν 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:

- Κριτική των Voelpel κ.α. ως προς την ακαμνία 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 έχουνα βρει ότι είναι δυναμικές και ευέλικτες για την περιγραφή και την επικοινωνία των νέων τους στρατηγικών» (Kaplan και Norton, 2006, σ. 422).

- 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 τιθέμενους 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).

- 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 συστηματικές συνδέσεις» (Voelpel κ.α., 2006, σ. 51).

Απάντηση των Kaplan και Norton:

«Παρότι δεν είναι διαθέσιμο στους Voelper 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).

- 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).

- 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).

«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).

Οι Kaplan και Norton (2006) καταλήγουν σε αυτήν την «κριτική της κριτικής» διότι οι Voelpel κ.α. δεν παρέχουν παραδείγματα εταιριών που να έχουν εφαρμόσει και να έχουν βρει χρήσιμο τον «συστημικό» πίνακα στοχοθέτησης που προτείνουν. Προσθέτουν ότι (Kaplan και Norton, 2006, σ. 428): «Εκτός από την ανεπαρκή ανάγνωση της παρούσας βιβλιογραφίας, οι συγγραφείς [Voelpel 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 Kaplan 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 Kaplan (2012) υποστηρίζει ότι ο πίνακας ισόρροπης στοχοθέτησης ήταν κατά κύριο λόγο μια καινοτομία στη θεωρία και την πρακτική του μάνατζμεντ. Ο Kaplan 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 Kaplan (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».

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 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 «τροποποιήσεων» (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).

Καταλήγοντας στα πρώτα συμπεράσματα μετά από αυτήν την παρουσίαση του μοντέλου του πίνακα ισόρροπης 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· Rodríguez-Pose and Wilkie, 2019· Tripll κ.α., 2016· Vlado κ.α., 2019).

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».

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 ισορροπίας στοχοθέτησης:

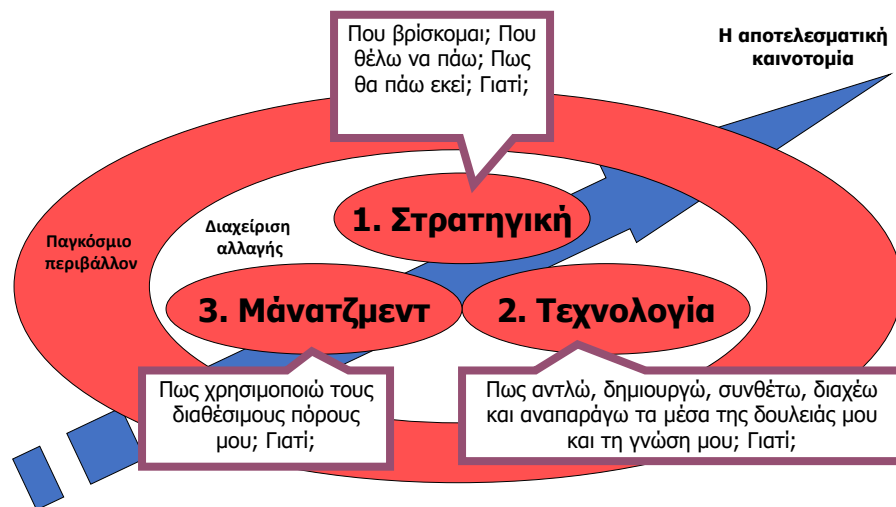
1. Επικεντρώνεται σε κρίσιμες πτυχές μιας επιχείρησης, αλλά όχι στις πιο σημαντικές και συνθετικές. Πέρα από τη στρατηγική, δεν εξετάζει λεπτομερώς τις διαστάσεις της τεχνολογίας και των διαχειριστικών επιλογών και των τρόπων λειτουργίας και πώς αυτοί συνεξελίσσονται με τη στρατηγική.
2. Δεν προσφέρει 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).
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.

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 αντιληπτή 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.

Σε αυτό το πλαίσιο, στοχεύουμε στο να εξετάσουμε την προσέγγιση Stra.Tech.Man ως μία πιθανώς πιο ενδεδειγμένη ή συμπληρωματική της έννοιας του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης. Η προσέγγιση Stra.Tech.Man υποδηλώνει ότι, στο βάθος, όλες οι επιχειρήσεις είναι «ζωντανοί οργανισμοί», όντας άγονο και αναποτελεσματικό 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 Vlado (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).



Σχήμα 4. Ο πυρήνας της επιχείρησης

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;

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».

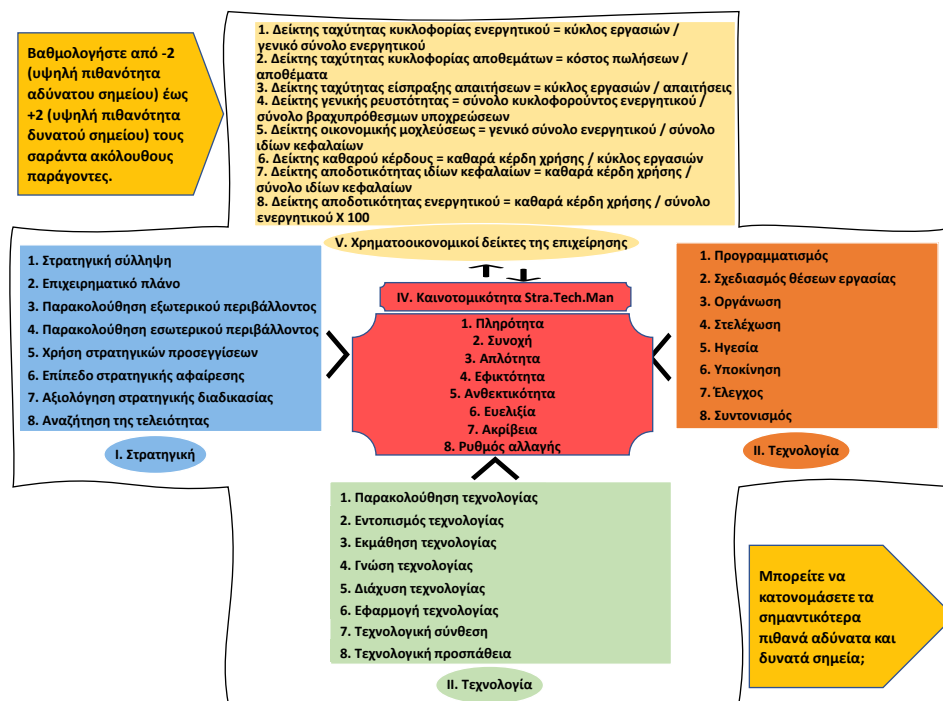
Στο πλαίσιο του εμπειρικού ελέγχου αυτής της μελέτης, η οποία αρχικά επικεντρώθηκε στο παραγωγικό οικοσύστημα της Ελλάδας, αποδείχθηκε ότι η ελληνική οικονομία ανήκει σε ένα είδος ιδιαίτερης (ή συγκεκριμένης) «πανίδας». Κάθε επιτυχημένη επιχείρηση μέσα σε αυτό το κοινωνικοοικονομικό σύστημα, ανεξάρτητα 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 της³. 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.

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.

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.

³ 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.



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

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.

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), στρατηγικής ελεγκτικής (strategic audit) και του πίνακα ισόρροπης στοχοθέτησης των Kaplan και Norton και να προτείνει ένα επαναστατημένο 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:

- 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, απαιτείται 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; Γιατί;») 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.
- 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).

- Η τυπική προσέγγιση του πίνακα ισόρροπης 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.

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 αναπτυγμένη 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 οργάνωσης.

Βιβλιογραφικές παραπομπές

- Abdullah, N. H., Shamsuddin, A., Wahab, E., και Hamid, N. A. A. (2014). The relationship between organizational culture and product innovativeness. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 140-147. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.659>
- Allen, P., Maguire, S., και McKelvey, B. (2011). *The SAGE handbook of complexity and management*. SAGE, Los Angeles· London· New Delhi· Singapore· Washington DC.
- Andrikopoulos, A., Merika, A. A., Triantafyllou, A., και Merikas, A. G. (2013). Internet disclosure and corporate performance: A case study of the international shipping industry. *Transportation Research Part A: Policy and Practice*, 47, 141-152. <https://doi.org/10.1016/j.tra.2012.10.016>
- Ansoff, H. I., Bursk, E. C., και Conference Board. (1973). Management in transition. *Challenge to leadership: managing a changing world* (σσ. 22-63). Free Press, New York, US.
- Argyris, C. (1952). *The impact of budgets on people*. Controllership Foundation, New York, US.
- Beer, M. (1980). *Organization Change and Development: A Systems View*. Goodyear Pub. Co., Santa Monica, CA, US.
- Beer, S. (1972). *Brain of the firm: the managerial cybernetics of organization*. Allen Lane, Penguin, London, UK.
- Bell, G. (2020). *The organizational resilience handbook: a practical guide to achieving greater resilience*. Kogan Page Publishers, London, UK.
- Bernus, P., Nemes, L., και Schmidt, G. (2012). *Handbook on enterprise architecture*. Springer Science και Business Media, Berlin, Heidelberg.
- Beuren, I. M., και Dal Vesco, D. G. (2021). Management control systems and performance in strategic supply relationships. *International Journal of Productivity and Performance Management*. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2020-0036>
- Boulding, K. E. (1981). *Evolutionary economics*. Sage Publications, London, UK.
- Bourguignon, A., Malleret, V., και Nørreklit, H. (2004). The American balanced scorecard versus the French tableau de bord: the ideological dimension. *Management Accounting Research*, 15(2), 107-134.
- Boyer, R., και Saillard, Y. (1995). *Théorie de la régulation: L'état des savoirs*. La Découverte, Paris.
- Brignall, S. (2002). The balanced scorecard: An environmental and social critique. *Proceedings of the 3rd International Conference on Performance Measurement, Boston, MA*.

- Cardoni, A., Tompson, G. H., Rubino, M., και Taticchi, P. (2020). Measuring the impact of organizational complexity, planning and control on strategic alliances' performance. *Measuring Business Excellence*, 24(4), 531-551. <https://doi.org/10.1108/MBE-02-2020-0023>
- Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: the managerial revolution in American business*. Belknap, Cambridge, MA, US.
- Chapman, C. S. (2005). *Controlling strategy: management, accounting, and performance measurement*. OUP Oxford, Oxford, New York, US.
- Chen, C. C., Liu, J. Y.-C., και Chen, H.-G. (2011). Discriminative effect of user influence and user responsibility on information system development processes and project management. *Information and Software Technology*, 53(2), 149-158. <https://doi.org/10.1016/j.infsof.2010.10.001>
- Conrad, C., και Poole, M. S. (2012). *Strategic organizational communication: In a global economy*. John Wiley και Sons, Chichester, West Sussex, UK.
- Coriat, B., και Dosi, G. (2002). *Évolutionnisme et régulation: différences et convergences*. La Découverte, Paris.
- Coriat, B., και Weinstein, O. (1995). *Les Nouvelles Théories De L'entreprise*. LGF - Livre de Poche, Paris.
- Doan, Q. M., Rosenthal-Sabroux, C., και Grundstein, M. (2011). A reference model for knowledge retention within Small and Medium-Sized Enterprises. *Presented at the KMIS 2011-Proceedings of the International Conference on Knowledge Management and Information Sharing* (σσ. 306-311).
- Donaldson, G. (1995). A new tool for boards: The strategic audit. *Harvard Business Review*, 73(4), 99-108.
- Drucker, P. (1954). *The practice of management*. Harper, New York, US.
- Epstein, M. J., και Manzoni, J.-F. (1997). The balanced scorecard and tableau de bord: Translating strategy into action. *The European Institute of Business Administration*, 79(2), 28-36.
- Epstein, M. J., Manzoni, J.-F., και Davila, A. (2010). *Performance measurement and management control: innovative concepts and practices*. Emerald Group Publishing, Bingley, UK.
- Fayol, H. (1949). *General and industrial management*. Sir Isaac Pitman και Sons, London, UK.
- Fernández-Guerrero, R., Revuelto-Taboada, L., και Simón-Moya, V. (2012). The business plan as a project: An evaluation of its predictive capability for business success. *The Service Industries Journal*, 32(15), 2399-2420. <https://doi.org/10.1080/02642069.2012.677830>
- Flidner, G. (2011). *Leading and Managing the Lean Management Process*. Business Expert Press, New York, US. <https://doi.org/10.4128/9781606492482>
- García-Sánchez, I.-M., Suárez-Fernández, O., και Martínez-Ferrero, J. (2019). Female directors and impression management in sustainability reporting. *International Business Review*, 28(2), 359-374. <https://doi.org/10.1016/j.ibusrev.2018.10.007>
- Gilson, L. L., και Goldberg, C. B. (2015). Editors' comment: So, what is a conceptual paper?. *Group και Organization Management*, 40(2), 127-130. <https://doi.org/10.1177/1059601115576425>
- Goold, M., και Quinn, J. J. (1990). The paradox of strategic controls. *Strategic Management Journal*, 11(1), 43-57. <https://doi.org/10.1002/smj.4250110104>
- Gordon, P. J. (1997). Ten strategic audit questions. *Business Horizons*, 40(5), 7-14. [https://doi.org/10.1016/S0007-6813\(97\)90081-1](https://doi.org/10.1016/S0007-6813(97)90081-1)
- Griffin, R. W. (2012). *Management fundamentals*. South-Western Cengage Learning, Australia· Singapore.
- Grundy, T. (2008). Highlighting blind spots. *Accountancy Magazine, Institute of Chartered Accountants*, 1373, 44-46.
- Hamel, G., και Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84.
- Hoque, Z. (2014). 20 years of studies on the balanced scorecard: Trends, accomplishments, gaps and opportunities for future research. *The British Accounting Review*, 46(1), 33-59. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2013.10.003>
- Horovitz, J. H. (1979). Strategic control: A new task for top management. *Long Range Planning*, 12(3), 2-7. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(79\)80001-1](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(79)80001-1)

- Hudson, M., Smart, A., και Bourne, M. (2001). Theory and practice in SME performance measurement systems. *International Journal of Operations και Production Management*, 21(8), 1096-1115. <https://doi.org/10.1108/EUM0000000005587>
- Hunger, J. D., και Wheelen, T. L. (1996). *Essentials of strategic management*. Addison-Wesley, Reading, MA, US.
- Hvolby, H.-H., και Thorstenson, A. (2001). Indicators for performance measurement in small and medium-sized enterprises. Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Part B. *Journal of Engineering Manufacture*, 215(8), 1143-1146. <https://doi.org/10.1243/0954405011518926>
- Jaakkola, E. (2020). Designing conceptual articles: Four approaches. *AMS Review*, 10(1), 18-26. <https://doi.org/10.1007/s13162-020-00161-0>
- Jansen, S., Cusumano, M. A., και Brinkkemper, S. (2013). *Software ecosystems: analyzing and managing business networks in the software industry*. Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK· Northampton, MA, US. <https://doi.org/10.4337/9781781955635>
- Johnson, J. A., και Davey, K. S. (2019). *Essentials of managing public health organizations*. Jones και Bartlett Learning, Burlington, MA, US.
- Kaplan, R. E., και Norton, D. P. (2004). *Strategy maps: converting intangible assets into tangible outcomes*. Harvard Business School, Boston, MA.
- Kaplan, R. S. (2012). The balanced scorecard: Comments on balanced scorecard commentaries. *Journal of Accounting και Organizational Change*, 8(4), 539-545. <https://doi.org/10.1108/18325911211273527>
- Kaplan, R. S., και Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, No. January-February 1992.
- Kaplan, R. S., και Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: translating strategy into action*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Kaplan, R. S., και Norton, D. P. (2001). *The strategy focused organization: how balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business School, Boston.
- Kaplan, R. S., και Norton, D. P. (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 43-60. <https://doi.org/10.1108/14691930610639769>
- Kaplan, R. S., και Norton, D. P. (2008). *Execution premium: linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business Press, Boston, MA.
- Katamei, J. M., Omwono, G. A., και Wanza, S. L. (2015). Challenges of strategy implementation on performance of constituency development fund projects in Kenya: a case of Marakwet west constituency. *International Journal of Business Administration*, 6(3), 48-62. <https://doi.org/10.5430/ijba.v6n3p48>
- Kenny, K., Vandekerckhove, W., και Fotaki, M. (2019). *The whistleblowing guide: speak-up arrangements, challenges and best practices*. John Wiley και Sons, Chichester, West Sussex, UK. <https://doi.org/10.1002/9781119360742>
- Keser Ozmantar, Z., και Gedikoglu, T. (2016). Design principles for the development of the balanced scorecard. *International Journal of Educational Management*, 30(5), 622-634. <https://doi.org/10.1108/IJEM-01-2015-0005>
- Khan, M. Y., και Jain, P. K. (2013). *Management accounting: text, problems and cases*. McGraw-Hill Education (India), New Delhi, India.
- Koontz, H. (1958). A preliminary statement of principles of planning and control. *Academy of Management Journal*, 1(1), 45-61. <https://doi.org/10.5465/254580>
- Laury, H. A., Matondang, N., και Sembiring, M. T. (2020). Balanced scorecard in the integration of corporate strategic planning and performance: A literature review. *IOP Conference Series: Materials Science and Engineering*, 801, 012135. <https://doi.org/10.1088/1757-899X/801/1/012135>
- Lawrie, G., και Cobbold, I. (2004). Third-generation balanced scorecard: Evolution of an effective strategic control tool. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 611-623. <https://doi.org/10.1108/17410400410561231>
- Li, Q., Yang, W., και Li, K. (2018). Role of social learning in the diffusion of environmentally-friendly agricultural technology in China. *Sustainability, Multidisciplinary Digital Publishing Institute*, 10(5), 1527. <https://doi.org/10.3390/su10051527>

- Lorange, P., και Morton, M. S. S. (1974). A framework for management control systems. *Sloan Management Review (Pre-1986)*, 16(3), 41-56.
- Lordon, F. (1993). *Irrégularités Des Trajectoires De Croissance Évolutions Et Dynamique Non-Linéaire: Vers Une Schématisation De L'endométabolisme*. EHESS, Paris.
- Lueg, R., και Silva, A. L. C. E. (2017). When one size does not fit all: A literature review on the modifications of the balanced scorecard. *Problems and Perspectives in Management*, 11(3), 86-94.
- Madsen, D. Ø., και Stenheim, T. (2015). The Balanced Scorecard: A review of five research areas. *American Journal of Management*, 15(2), 24-41. <https://doi.org/10.18374/RBR-15-3.8>
- Mahadeen, B., Al-Dmour, R. H., Obeidat, B. Y., και Tarhini, A. (2016). Examining the effect of the organization's internal control system on organizational effectiveness: A Jordanian empirical study. *International Journal of Business Administration*, 7(6), 22-41. <https://doi.org/10.5430/ijba.v7n6p22>
- Meyer, C., και Davis, S. M. (2003). *It's alive: The coming convergence of information, biology, and business*. Crown Business, New York, US.
- Millar, J., Demaid, A., και Quintas, P. (1997). Trans-organizational innovation: A framework for research. *Technology Analysis και Strategic Management*, 9(4), 399-418. <https://doi.org/10.1080/09537329708524294>
- Modell, S. (2012). The politics of the balanced scorecard. *Journal of Accounting και Organizational Change*, 8(4), 475-489. <https://doi.org/10.1108/18325911211273482>
- Nandakumar, M. K., Jharkharia, S., και Nair, A. S. (2014). *Organisational flexibility and competitiveness*. Springer Science και Business Media, New Delhi, India. <https://doi.org/10.1007/978-81-322-1668-1>
- Neely, A. (2005). The evolution of performance measurement research: Developments in the last decade and a research agenda for the next. *International Journal of Operations και Production Management*, 25(12), 1264-1277. <https://doi.org/10.1108/01443570510633648>
- Nelson, R., και Winter, S. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. The Belknap Press of Harvard University Press, Cambridge, MA· London, UK.
- Newman, W. H. (1975). *Constructive control: design and use of control systems*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ, US.
- Norrekliit, H. (2000). The balance on the balanced scorecard: A critical analysis of some of its assumptions. *Management Accounting Research*, 11(1), 65-88. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0121>
- Nørrekliit, H., Nørrekliit, L., Mitchell, F., και Bjørnenak, T. (2012). The rise of the balanced scorecard! Relevance regained?. *Journal of Accounting και Organizational Change*, 8(4), 490-510. <https://doi.org/10.1108/18325911211273491>
- Norton, D. P., και Kaplan, R. S. (2006). *Alignment: using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Ordóñez de Pablos, P. (2016). *Managerial Strategies and Solutions for Business Success in Asia*. IGI Global, Hershey, PA, US. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-1886-0>
- Perkins, M., Grey, A., και Remmers, H. (2014). What do we really mean by 'balanced scorecard'?. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 63(2), 148-169. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-11-2012-0127>
- Porter, M. (1990). *The competitive advantage of nations* (1st ed.). Free Press, New York. https://doi.org/10.1007/978-1-349-11336-1_1
- Pylak, K. (2015). Changing innovation process models: a chance to break out of path dependency for less developed regions. *Regional Studies, Regional Science*, 2(1), 46-72. <https://doi.org/10.1080/21681376.2014.979433>
- Reeves, M., Levin, S., και Ueda, D. (2016). The biology of corporate survival. *Harvard Business Review*, 94(1/2), 46-57.
- Respício, A., Adam, F., Phillips-Wren, G., Telhada, J., και Teixeira, C. (2010). *Bridging the socio-technical gap in decision support systems: challenges for the next decade*. IOS Press, Amsterdam· Berlin· Tokyo· Washington, DC.

- Ridgway, V. F. (1956). Dysfunctional consequences of performance measurements. *Administrative Science Quarterly*, 1(2), 240-247. <https://doi.org/10.2307/2390989>
- Robbins, S. P., Coulter, M. K., και DeCenzo, D. A. (2020). *Fundamentals of management*. Pearson, Harlow, UK.
- Rodríguez-Pose, A., και Wilkie, C. (2019). Innovating in less developed regions: What drives patenting in the lagging regions of Europe and North America. *Growth and Change*, 50(1), 4-37. <https://doi.org/10.1111/grow.12280>
- Ruefli, T., και Sarrazin, J. (1981). Strategic control of corporate development under ambiguous circumstances. *Management Science*, 27(10), 1158-1170. <https://doi.org/10.1287/mnsc.27.10.1158>
- Runiewicz-Wardyn, M. (2013). *Knowledge flows, technological change and regional growth in the European Union*. Springer Science και Business Media, Cham, Switzerland. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-00342-9>
- Safdari Ranjbar, M., και Tavakoli, G. R. (2015). Toward an inclusive understanding of technology intelligence: a literature review. *Foresight*, 17(3), 240-256. <https://doi.org/10.1108/FS-11-2014-0072>
- Salterio, S. (2012). Balancing the scorecard through academic accounting research: Opportunity lost?. *Journal of Accounting και Organizational Change*, 8(4), 458-474. <https://doi.org/10.1108/18325911211273473>
- Schendel, D. (1979). *Strategic management: A new view of business policy and planning*. Little, Brown and Company, Boston, MA, US.
- Schendel, D. E., και Hatten, K. J. (1972). Business policy or strategic management: A broader view for an emerging discipline. *Academy of Management Proceedings*, 1972, 99-102. <https://doi.org/10.5465/ambpp.1972.4981324>
- Sedysheva, M. (2012). Strategic management system and methods of controlling as key elements of military expenditure policy-making process. *Journal of Strategy and Management*, 5(3), 353-368. <https://doi.org/10.1108/17554251211247607>
- Seifzadeh, P., και Rowe, W. G. (2019). The role of corporate controls and business-level strategy in business unit performance. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 364-381. <https://doi.org/10.1108/JSMA-10-2018-0114>
- Shaw, A., McPhail, R., και Ressler, S. (2018). *Employment relations*. Cengage AU.
- Skyrius, R. (2016). *Business information: needs and satisfaction*. Informing Science, Santa Rosa, CA, US.
- Smith, M., και Loonam, J. (2016). Exploring strategic execution: A case study on the use of the balanced scorecard within an Irish hospital. *Journal of Strategy and Management*, 9(4), 406-428. <https://doi.org/10.1108/JSMA-11-2015-0094>
- Srivastava, M. K., Gnyawali, D. R., και Hatfield, D. E. (2015). Behavioral implications of absorptive capacity: The role of technological effort and technological capability in leveraging alliance network technological resources. *Technological Forecasting and Social Change*, 92, 346-358. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2015.01.010>
- Stone, T. L. (2010). *Managing the design process: implementing design: an essential manual for the working designer*. Rockport Publishers, Beverly, MA, US.
- Taylor, B. (1973). Introducing strategic management. *Long Range Planning*, 6(3), 34-38. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(83\)90183-8](https://doi.org/10.1016/0024-6301(83)90183-8)
- Teti, K., Yang, M.-J., Bloom, N., Rivkin, J., και Sadun, R. (2017). The different approaches firms use to set strategy. *Harvard Business Review*, 1-7.
- Trippel, M., Asheim, B., και Miörner, J. (2016). Identification of regions with less-developed research and innovation systems. *Innovation Drivers and Regional Innovation Strategies*, 23-44.
- Umeda, S., Nakano, M., Mizuyama, H., Hibino, H., Kiritsis, D., και Von Cieminski, G. (2015). *Advances in Production Management Systems: Innovative Production Management Towards Sustainable Growth: IFIP WG 5.7 International Conference, APMS 2015, Tokyo, Japan, September 7-9, 2015, Proceedings, Part II* (Vol. 460). Springer International Publishing, Cham. <https://doi.org/10.1007/978-3-319-22759-7>
- Valmohammadi, C., και Sofiyabadi, J. (2015). Modeling cause and effect relationships of strategy map using fuzzy DEMATEL and fourth generation of balanced scorecard. *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1175-1191. <https://doi.org/10.1108/BIJ-09-2014-0086>
- Van Looy, A., και Shafagatova, A. (2016). Business process performance measurement: A structured literature review of indicators, measures and metrics. *Springer Plus*, 5(1), 1797. <https://doi.org/10.1186/s40064-016-3498-1>

- Vlados, Ch. (2004). *La dynamique du triangle stratégie, technologie et management: l'insertion des entreprises grecques dans la globalisation*. Thèse de doctorat de Sciences Économiques, Université de Paris X-Nanterre, 1 January.
- Vlados, Ch. (2012). The search of competitiveness and the entrepreneurial evolution in a global environment: Toward a new approach of development dynamics based on the case of Greek productive system. *Journal of Management Sciences and Regional Development*, (8), 91-116. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3218008>
- Vlados, Ch. (2016). *Strategy of small and medium-sized enterprises: The Stra.Tech.Man approach*. Kritiki Publications, Athens, Greece.
- Vlados, Ch. (2019a). Change management and innovation in the “living organization”: The Stra.Tech.Man approach. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*, 7(2), 229-256. <https://doi.org/10.25019/MDKE/7.2.06>
- Vlados, Ch. (2019b). Porter’s diamond approaches and the competitiveness web. *International Journal of Business Administration*, 10(5), 33-52. <https://doi.org/10.5430/ijba.v10n5p33>
- Vlados, Ch., και Chatzinikolaou, D. (2019a). Business ecosystems policy in Stra.Tech.Man terms: The case of the Eastern Macedonia and Thrace region. *Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation*, 15(3), 163-197. <https://doi.org/10.7341/20191536>
- Vlados, Ch., και Chatzinikolaou, D. (2019b). Strategy perception and implementation on less developed business ecosystems micro and small enterprises: The service sector of Eastern Macedonia and Thrace. *Business Management and Strategy*, 10(2), 27-63. <https://doi.org/10.5296/bms.v10i2.15008>
- Vlados, Ch., και Chatzinikolaou, D. (2019c). Methodological redirections for an evolutionary approach of the external business environment. *Journal of Management and Sustainability*, 9(2), 25-46. <https://doi.org/10.5539/jms.v9n2p25>
- Vlados, Ch., Chatzinikolaou, D., Katimertzopoulos, F., και Koutroukis, T. (2019). Regional underdevelopment and less developed business ecosystems: The case of Eastern Macedonia and Thrace. *Bulletin of Applied Economics*, 6(2), 31-44.
- Vlasenko, T., Hatsko, A., Larina, T., Hryn, Y., Streimikiene, D., και Balezentis, T. (2019). Fuzzy evaluation of change management processes in the context of enterprise sustainability. *Sustainability*, 11(22), 6310. <https://doi.org/10.3390/su11226310>
- Voelpel, S. C., Leibold, M., και Eckhoff, R. A. (2006). The tyranny of the Balanced Scorecard in the innovation economy. *Journal of Intellectual Capital*, 7(1), 43-60. <https://doi.org/10.1108/14691930610639769>
- Wart, M. V. (2014). *Dynamics of leadership in public service: theory and practice*. Routledge, London, UK· New York, US. <https://doi.org/10.4324/9781315705071>
- Wolfgang, R. (2014). *Technology Entrepreneurship: A Treatise on Entrepreneurs and Entrepreneurship for and in Technology Ventures (Volume 2)*. KIT Scientific Publishing, Karlsruhe, Germany.
- Zahradnickova, L., και Vacik, E. (2011). The basic characteristics of successful business strategy. *Presented at the Annals of DAAAM and Proceedings of the International DAAAM Symposium* (σσ. 1383-1384).
- Zeleny, M. (1981). What is autopoiesis?. In M. Zeleny (Ed.), *Autopoiesis: a theory of living organization* (σσ. 4-17). Elsevier North Holland, New York, N.Y.

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.

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
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):
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):
S3. Παρακολούθηση εξωτερικού περιβάλλοντος
«Οι περισσότεροι 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» (Skyrius, 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):				
S4. Παρακολούθηση εσωτερικού περιβάλλοντος				
«Κατά την διαδικασία παρακολούθησης [του εσωτερικού περιβάλλοντος], πραγματοποιείται διαγνωστική, 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):				
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):				
S6. Επίπεδο στρατηγικής αφαίρεσης (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 Chatzinikolaou, 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 αφαίρεσης; Ποιες σχετικές ενέργειες και αλλαγές έχουν πραγματοποιηθεί προς αυτήν την κατεύθυνση; Απαντήστε δίνοντας συγκεκριμένα παραδείγματα (έως 100 λέξεις):				

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)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως 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):

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)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως 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):

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 Tavakoli, 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):

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):

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):

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):

T5. 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 προαπαιτούμενο 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):

T6. Εφαρμογή τεχνολογίας

«Η εφαρμογή τεχνολογίας σημαίνει επιλογή των τεχνικών προκειμένου να γίνει στόχευση σε έναν δεδομένο στόχο σχετικό με εργαλεία, 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):

T7. 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):

T8. 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):

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):

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):

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)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως 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):

M4. Στελέχωση

«Η στελέχωση αναφέρεται στον βαθμό κατά τον οποίο οι επιχειρήσεις αναλογίζονται το εάν υπάρχει ταίριασμα 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)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως 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):

M5. Ηγεσία

«Η ηγεσία αναφέρεται στην καθοδήγηση των δραστηριοτήτων και στην εγκαθίδρυση του σκοπού ενός οργανισμού, ο οποίος αλλάζει με την πάροδο του χρόνου» (Fliedner, 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):

M6. Υποκίνηση

«Υποκίνηση σημαίνει ενίσχυση των εσώτερων κινητήρων και θετικών προθέσεων των υφιστάμενων (ή άλλων) για να αποδώσουν καλά μέσα από κίνητρα, αντικίνητρα και έμπνευση» (Wart, 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):

M7. Έλεγχος

«Έλεγχος είναι η διαδικασία διασφάλισης ότι η ενέργεια συμμορφώνεται με τα σχέδια. Με άλλα λόγια, ο έλεγχος ως λειτουργία του μάνατζμεντ σημαίνει ότι μόλις έχει αποφασιστεί η πορεία δράσης, οι λειτουργικές αποφάσεις και δραστηριότητες του μάνατζμεντ 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)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως 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):

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)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως 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):

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ 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 =

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):

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):

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):

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.» (Kenney 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):

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):

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)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως 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):

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)
-----------------	----	---	----	---------------

Πως 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):

STM8. Ρυθμός αλλαγής Stra.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)
-----------------	----	---	----	---------------

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

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΚΟΤΗΤΑΣ STRA.TECH.MAN

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

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

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)
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)
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)
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)
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)
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)
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)
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)

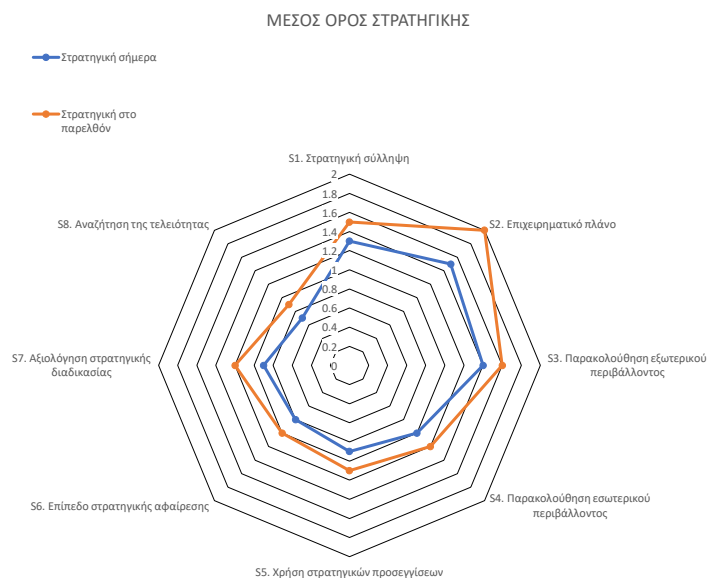
ΚΑΤΑΛΗΚΤΙΚΗ ΕΡΩΤΗΣΗ – Για συζήτηση με τους συναδέλφους σας

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

Παράρτημα Β

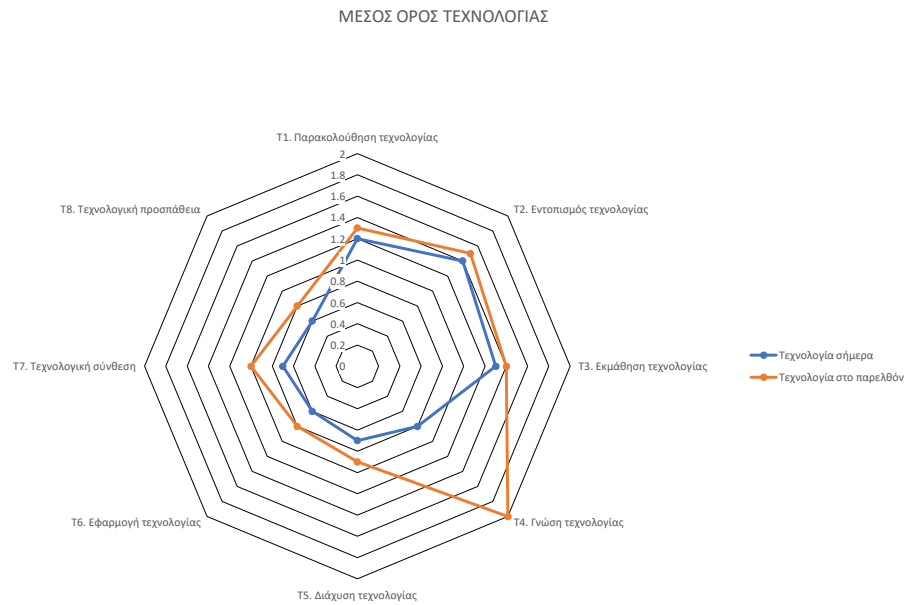
Ο πίνακας στοχοθέτησης Stra.Tech.Man σε γραφήματα (ένα παράδειγμα)

Τα σχήματα B1 έως B5 απεικονίζουν τις ποσοτικές πληροφορίες του πίνακα στοχοθέτησης Stra.Tech.Man. Οι αριθμοί σε αυτό το παράδειγμα είναι τυχαίοι.



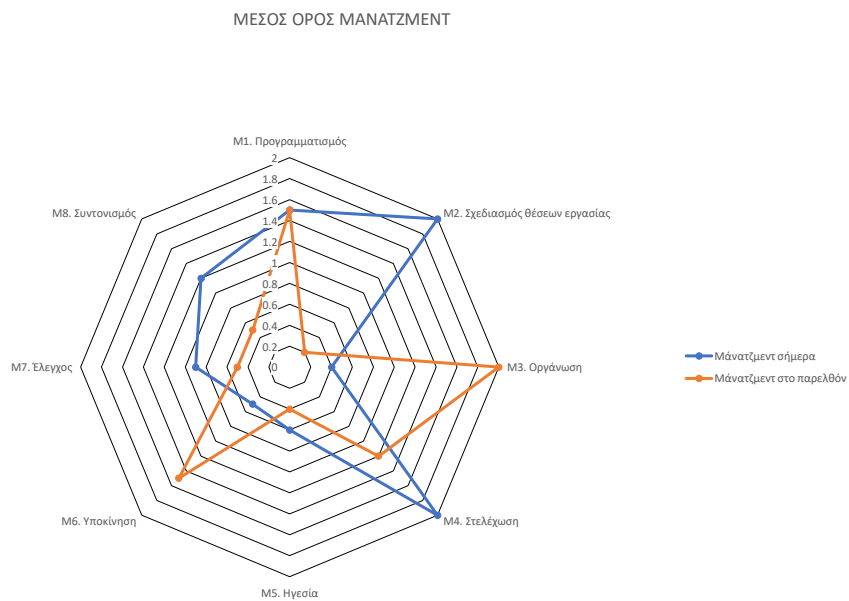
Σχήμα B1. Η στρατηγική σήμερα και στο παρελθόν

Πηγή: Από βαθμολογία μηδέν έως βαθμολογία δύο. Ένα παράδειγμα.



Σχήμα Β2. Η τεχνολογία σήμερα και στο παρελθόν

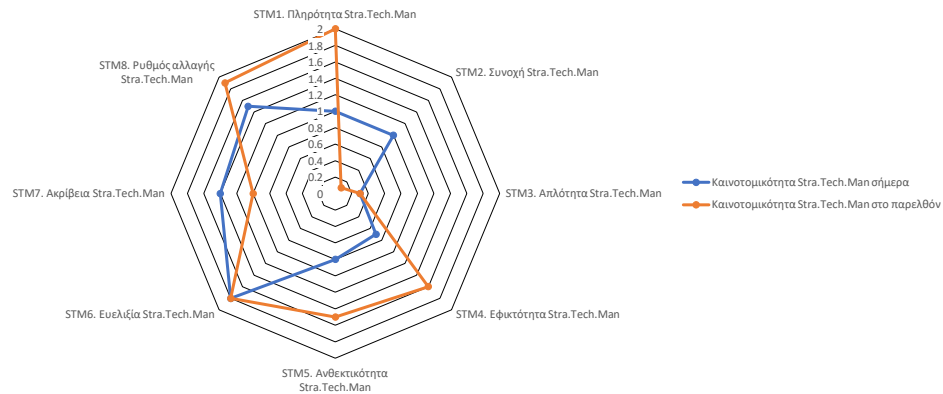
Πηγή: Από βαθμολογία μηδέν έως βαθμολογία δύο. Ένα παράδειγμα.



Σχήμα Β3. Το μάνατζμεντ σήμερα και στο παρελθόν

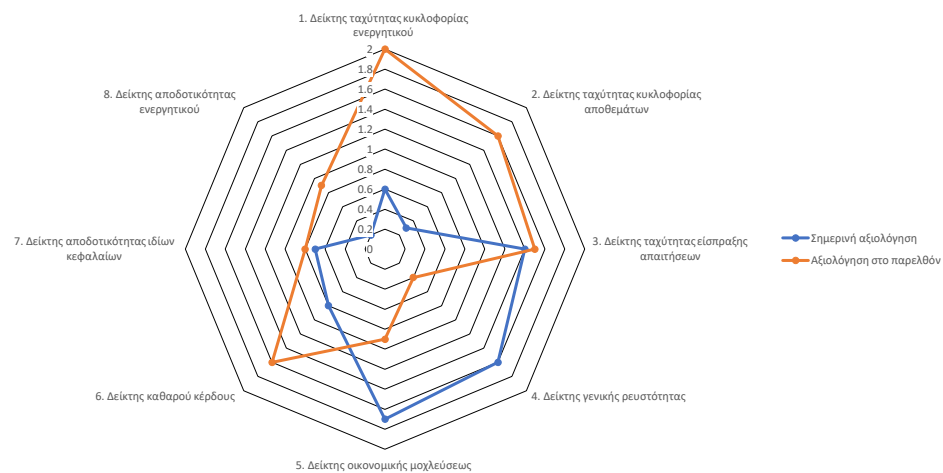
Πηγή: Από βαθμολογία μηδέν έως βαθμολογία δύο. Ένα παράδειγμα.

ΜΕΣΟΣ ΟΡΟΣ STRA.TECH.MAN



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

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟΙ ΔΕΙΚΤΕΣ



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