

■ **ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΠΡΟΚΛΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗΣ**
ΑΝΑΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΤΗΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΗΣ ΑΛΥΣΙΔΑΣ:
ΠΡΟΣ ΕΠΑΝΕΠΙΚΡΑΤΗΣΗ ΤΗΣ ΟΙΚΙΑΚΗΣ ΟΙΚΟΝΟΜΙΑΣ

Dr. Γεώργιος Μαλινδρέτος

Χαροκόπειο Πανεπιστήμιο Αθηνών

Περίληψη

Μια τιμώμενη επιστημονική προσωπικότητα σηματοδοτείται με την δυναμική της σύνδεσης του παρελθόντος με το μέλλον. Πράγματι, όπως είναι λίγο-πολύ γνωστό, το τελευταίο τέταρτο του 20ού αιώνα έχει συντελεστεί συνολική αλλαγή σε ένα «νέο τοπίο επιχειρηματικού περιβάλλοντος» (new landscape of corporate environment) και νέες τεχνολογίες,(new technologies), με μια τάση συνεχόμενης μεταβολής. Αυτό συνεπάγεται μια γενική «ιστορική πρόκληση» (historical challenge) ολοκληρωμένης προσαρμογής της επιχείρησης ως συστήματος μέσω μεγιστοποίησης της ικανοποίησης των νοικοκυριών, ως γέφυρα μετάβασης σε ένα «νέο κόσμο» που βρίσκεται υπό διαμόρφωση. Η μεταβατική αυτή πορεία έχει τεχνική υποστήριξη κατά βάση μια νέα ερευνητική μέθοδο ολοκληρωμένου επιχειρηματικού ανασχεδιασμού και εφαρμογής, με μια δυναμική ανατροφοδοτούμενη διαδικασία. Το άρθρο αυτό έχει επικέντρωση στην νέα μεθοδολογία «έρευνας και ανάπτυξης», μέσω της «Εφοδιαστικής» (Logistics), που σημείωσε ραγδαία επέκταση με μια διεθνή τάση μετεξέλιξης στο λεγόμενο «Μάνατζμεντ της Εφοδιαστικής Αλυσίδας» (Supply Chain Management: SCM) και τελευταία στον «Ανασχεδιασμό των Επιχειρηματικών Διαδικασιών» (Business Process Re-Engineering: PBR) και στον «Ανασχεδιασμό των Επιχειρηματικών Διαδικασιών» (Supply Chain Re-engineering: SCR). Ειδικότερα, η νέα μεθοδολογία έχει αναδειχτεί στις αρχές της δεκαετίας του 1990, για να επεκταθεί ταχέως και συνεχώς εμπλουτιζόμενη να επικρατήσει σύντομα σε επίπεδο χωρών της ΕΕ και ευρύτερα του ΟΟΣΑ (Μαλινδρέτος Γ., 2001, 2004). Η μετεξέλιξη αυτή ταυτοποιείται ως ολοκληρωμένη/ολιστική στρατηγική προσέγγιση (integrated /holistic strategic approach), με μηδενική αφετηρία καταγραφής και αποτύπωσης των νέων δεδομένων και της κατάστασης της επιχείρησης, μέσω συνεργασίας (co-operation) με σκοπό τη γενική κινητοποίηση του συνόλου των επιχειρηματικών πόρων και αξιοποίηση ολόκληρης της υφιστάμενης υποδομής τεχνογνωσίας (συγκρότηση «Ομάδας Αλλαγής –Change Team») και με συντονισμό (co-ordination) ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού (human resource development) σε συνδυασμό με την ενδεδειγμένη τεχνολογία (technology), και εντεύθεν παραγωγή πολλαπλασιαστικών «συνεργικών αποτελεσμάτων» (synergy effects). Πρωτογενές κριτήριο επιδόσεων (performance) και επιχειρηματικής ανταγωνιστικότητας (competitiveness) είναι η μεγιστοποίηση της προστιθέμενης αξίας (value adding) και της χρησιμότητας και ικανοποίησης του καταναλωτή (consumer sa-

tisfaction) ως οικιακής οικονομίας, με δημιουργία επιχειρηματικού συγκριτικού πλεονεκτήματος για την επιχείρηση ή βελτίωση του. Η επικέντρωση στον καταναλωτή, στα νοικοκυριά και ευρύτερα στον Πολίτη, έχει προχωρήσει τελευταία στην ανάπτυξη του λεγόμενου «Μάνατζμεντ των Σχέσεων με τους Πελάτες» (Customer Relationship Management: CRM) και της «Ανάλυσης των Έξι Σίγμα» (Six Sigma Analysis: SSA), που κατ' ανάγκη περιοριζόμαστε σε αναφορά τους εδώ. Επισημαίνεται σχετικά ο κρίσιμος ρόλος της εκπαίδευσης (education) ως διδακτικής διαδικασίας διασποράς της γνώσης και απόκτησης τεχνογνωσίας για την ανάπτυξη της επιχειρηματικότητας με μετασχηματισμό των προκλήσεων σε ευκαιρίες και συμβολή στην βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων και της ανταγωνιστικότητας. Για το σκοπό αυτό συνυπάρχει διεισδυτικότητα με απλότητα και αποσαφηνίσεις για διάλυση της σύγχυσης και των παρεξηγήσεων, λόγω πολυχρησίας των όρων, κλπ.

Λέξεις κλειδιά

Επιστημονική Μέθοδος (Scientific Method). «Θεμελιακό Οικονομικό Αξίωμα» (ΘΟΑ) Εφοδιαστική (Logistics). Μάνατζμεντ Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management: SCM). Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Re-engineering: BPR). Ολοκληρωμένη Προσέγγιση (Integrated Approach: IA). Πληροφορική Τεχνολογία (Information Technology: IT). Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού (Human Capital Development: HCD). Συντονισμός (Co-ordination). Συνεργικά Αποτελέσματα (Synergy Effects: SE). Ανταγωνιστικότητα (Competitiveness). Επιδόσεις (Performance). Μάνατζμεντ των Σχέσεων με τους Πελάτες (Customer Relationship Management: CRM). Ανάλυση των Έξι Σίγμα (Six Sigma Analysis: SSA).

ΜΕΘΟΔΟΣ (METHOD)

Η ιστορική πρόκληση επιχειρηματικής προσαρμογής συνιστά την **επιλογή** από το νοητικό πλαίσιο της μεθοδολογίας, της κατάλληλης μεθόδου «έρευνας και ανάπτυξης», (research and development: r&d) ως **βαθιάς τομής**, που κατ' αρχήν θα δημιουργήσει νέες προσδοκίες για την εφικτότητα του «τολμήματος». Η επιλογή συνιστάται σε επίπεδο επιχείρησης και θα πρέπει να είναι **ολοκληρωμένη στρατηγική προσέγγιση** (integrated strategic approach), κατά τρόπο ώστε να καταστεί εφικτή η αξιοποίηση ολόκληρης της διαθέσιμης **υποδομής τεχνογνωσίας** (know-what/know-how infrastructure), με συνθήκες «υπερεξιδικευσης» και απαραίτητης **συνεργασιμότητας**. Ειδικότερα, με σύσταση και ευθύνη **μιας «Ομάδας Αλλαγής»** και ηγετική **δέσμευση** (commitment), στοχεύεται ένα **νέο όραμα** (new vision), ώστε η αποκτούμενη γνώση και εμπειρία να επιτύχει διάχυση (diffusion) και να κατορθώσει να μετουσιωθεί σε πράξη, να συνεγερθεί η **επιχειρηματικότητα** και να υπάρξει υπέρβαση από το επικρατούν κλίμα απραξίας, αδράνειας, παθητικότητας, εφησυχασμού, απαισιοδοξίας και φόβου λόγω πληροφορικού κενού, ξεπερασμένης νοοτροπίας και κοντόφθαλμου προγραμματισμού. Με ένα νέο κλίμα συνεργασίας, συμμετοχής και μακρόπνοης προοπτικής, βάσει ανάλυσης **κόστους/ωφελειών**, (cost/benefit analysis), μπορεί να **ευαισθητοποιηθεί** και να συνεγερθεί **το σύνολο** των επιχειρηματικών πόρων και να μετασχηματιστεί σε κυψέλη **δημιουργίας αξίας** (value creation) στους πελάτες, συγκριτικού πλεονεκτήματος και βελτίωσης των επιδόσεων και της **ανταγωνιστικότητας** (competitiveness) και της θέσης της επιχείρησης στην αγορά. Το «κοινό μυστικό» της επιλογής μεθόδου «έρευνας και ανάπτυξης» είναι το πως να μετατρέψει τις προκλήσεις σε ευκαιρίες, το «κάρβουνο σε χρυσάφι» όχι όμως με αλχημεία αλλά με συμμετοχική κινητοποίηση, πάνω σε **νέα σχήματα συνεργασιών** με προοπτική το μέλλον¹. Η ανάγκη επιλογής,

1. Η υποδομή τεχνογνωσίας, πρώτον, λόγω της «υπερεξιδικευσης», μπορεί να αξιοποιηθεί με συνεργασία πολλών ειδικοτήτων βάσει σχεδιασμένης παρέμβασης. Η αναγνώριση του ανθρώπινου δυναμικού ως παράγοντα

εφαρμογής και αναπαραγωγής της κατάλληλης μεθόδου σε επίπεδο αυτοτελών οικονομικών μονάδων, επιχειρήσεων και νοικοκυριών, κάνει απαραίτητη την αναψηλάφηση του συμβατικού όρου της **επιστημονικής μεθόδου** (scientific method), κατά πόσον έχει υποστεί τη «σκόνη» του χρόνου και ίσως έχει ξεπεραστεί με τις σημερινές πολύπλοκες κοινωνικές και τεχνολογικές συνθήκες που συνθέτουν το σύγχρονο πολιτισμό και κάνουν αδήριτο και μη αναστρέψιμο το θέμα των κατάλληλων επιλογών.

Το βασικό πρόβλημα της σημερινής διοίκησης και ηγεσίας είναι το πως από το θεματικό πεδίο της μεθοδολογίας θα γίνει **σωστή επιλογή της κατάλληλης μεθόδου** έρευνας και εφαρμογής, που θα διασφαλίσει τη μαζική κινητοποίηση όλων των διαθεσίμων πόρων για την αντιμετώπιση της ζωτικής “ιστορικής πρόκλησης” της αποτελεσματικής προ-

κλειδί για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των οικονομιών, συνεπάγεται ότι οι επενδύσεις στον ανθρώπινο παράγοντα (παιδεία) αποτελούν προτεραιότητα σε οικογενειακό, επιχειρηματικό, και εθνικό επίπεδο. Ωστόσο, στο πλαίσιο του αποκεντρωτικού συστήματος της “μικτής οικονομίας”, με αναγνώριση του δικαιώματος επιλογής εργασίας, συμβατικά δεν περιλαμβάνεται το ανθρώπινο δυναμικό στον ισολογισμό της επιχείρησης. Με το κρίσιμο όμως ρόλο της υποδομής τεχνογνωσίας και της επιλογής στελεχών υψηλής εξειδίκευσης και εμπειρίας στην εισαγωγή και αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος Logistics, έχει επεκταθεί η συμπεριληφθή στην αποτίμηση των περιουσιακών στοιχείων και του ανθρώπινου δυναμικού συνήθως στην κατηγορία “φήμης και πελατείας” (good will) και χειρίζεται λογιστικά μαζί με τις τυχόν δαπάνες “έρευνας & ανάπτυξης” (research & development) στα πάγια στοιχεία υπό την κατηγορία των. Από απόψεως παιδείας, στον ευρύ ορισμό της υπάγεται και το δικαίωμα της αυτοσκοπικής απόκτησης γνώσης, ανεξάρτητα από την τεχνογνωσία ως υποδομή συμβολής στην επιχειρηματική, οικονομική και τεχνολογική πρόοδο και στην επαγγελματική σταδιοδρομία των νέων μέσω της αγοράς εργασίας. Το βασικό θέμα είναι κατά πόσον η θεωρητική γνώση έχει απωλέσει την άμεση πρακτική εφαρμοστικότητα στην σημερινή πολύπλοκη πραγματικότητα που όμως, πέραν και μακράν θεωρητικών υποθέσεων και αντίστοιχων περιορισμών, σε αυτές στηρίζεται η υποδομή της γνώσης. Κλασικές παρεξηγήσεις να χαρακτηρίζονται «θεωρητικοί» αυτοί που αρνούνται την άποψή τους οι χαρακτηρίζοντες και στη συνέχεια να υπαινίσσονται στους νέους, ότι «αυτό που μας λείπει είναι τα στοιχεία». Άλλα, τα στοιχεία χωρίς γνωστική υποδομή, δεν μπορούν να αναλυθούν επαρκώς ούτε στατιστικά. Οπότε η γνωστική υποδομή δεν απορρίπτεται ως διδακτικά χρήσιμη και αποσαφηνίζεται η συμπληρωματικότητα όλων και η γονιμότητα της αληθινής συμμετοχικής συνεργασίας, με προοπτική το μέλλον.

σαρμογής στο νέο “τοπίο” επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στις νέες τεχνολογίες.

Από την παραπάνω τοποθέτηση απορρέει μια σειρά βασικών επισημάνσεων που έχουν κρίσιμη πρακτική σημασία και προεκτάσεις για την επιλογή της κατάλληλης μεθόδου για μια συγκεκριμένη επιχείρηση:

Πρώτο. Λόγω της κρισιμότητας και της ζωτικής σημασίας της επιτυχούς προσαρμογής στο νέο τοπίο επιχειρηματικού περιβάλλοντος, της χρονικής πίεσης και των λοιπών περιορισμών (ενέργειες υπό περιορισμούς), συνιστάται η **εξ αρχής επιλογή** της κατάλληλης μεθόδου σε επίπεδο αυτοτελών οικονομικών μονάδων, επιχειρήσεων και νοικοκυριών. Η επιλογή μεθόδου θα στηριχθεί σε ολόκληρη τη διαθέσιμη υποδομή τεχνογνωσίας, λαμβανομένων υπόψη των ειδικών συνθηκών της συγκεκριμένης οικονομικής μονάδας, επιχείρησης ή οργανισμού.

Δεύτερο. Για την επιτυχή αξιοποίηση της διαθέσιμης τεχνογνωσίας, στην εποχή της «υπερεξειδίκευσης», η Εφοδιαστική (Logistics) στηρίζεται στη **συνεργασία** μεταξύ διαφόρων ειδικοτήτων που θα καλύπτουν ολόκληρο το πλέγμα της διαθέσιμης υποδομής τεχνογνωσίας. Για το λόγο αυτό συγκροτείται εξ αρχής μια **«Ομάδα Αλλαγής»** (Change Team), συνήθως με συμμετοχή τεχνικής υποστήριξης από τεχνικούς συμβούλους εκτός της επιχείρησης, από σχετικά γραφεία Logistics¹.

Τρίτο. Εν όψει των συνολικά νέων συνθηκών τεχνολογίας και επιχειρηματικού περιβάλλοντος, απαραίτητη είναι η **“αφετηρία μηδέν”** (zero start), δηλαδή η από μηδενική βάση καταγραφή της υπάρχουσας κατάστασης, του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της κατά περίπτωση **«Αυτοτελούς Οικονομικής Μονάδας»** (Independent Economic Unit) και ακολούθως η αναζήτηση των σωστών επιλογών και λύσεων, με αξιοποίηση του υφισταμένου αποθέματος υποδομής τεχνογνωσίας¹.

Τέταρτο. Η Εφοδιαστική ως αυτοτελές επιστημονικό θεματικό πεδίο (scientific discipline) συνιστά **συνολική προσέγγιση** (integrated approach) του πραγματικού προβλήματος της προσαρμογής, με **υπέρβαση** από τη συμβατική συλλογιστική των τεχνητών ταξινομήσεων και των διαχωριστικών γραμμών, που διασπούν τη σύνθετη συνολική

πραγματικότητα, στο όνομα μιας αυτοσκοπικής επιστημονικής εξειδίκευσης. Η συμβατική «μερική ανάλυση» (partial analysis) που έχει αποσπασματικό χαρακτήρα, επικεντρώνεται σε σχέσεις αιτίας και αιτιατού, ελέγχου υποθέσεων, κλπ., θεωρείται πλέον αποπροσανατολιστική και ανεπαρκής για την επίλυση των σημερινών σύνθετων πραγματικών προβλημάτων, με αποκάλυψη και απεικόνιση δημιουργημένων καταστάσεων. Αυτό δεν πρέπει να παρερμηνεύθει ως απόρριψη της διαθέσιμης υποδομής τεχνογνωσίας, αλλά αντίθετα οδηγεί στη **σωστή μίξη** της χρησιμοποίησης διαφόρων ειδικοτήτων και ποσοτικών και ποιοτικών μεθόδων, για την αντιμετώπιση της σύνθετης ιδιαίτερα σήμερα πραγματικότητας. Είκοθεν νοείται ότι συνιστάται ευρύτερη ευαισθητοποίηση προς ανάπτυξη **πνεύματος συνεργασιμότητας**, βάσει ανασχεδιασμού από μηδενική βάση, χάρη αμοιβαίων συμφερόντων και παραγωγής πολλαπλασιαστικών **συνεργικών αποτελεσμάτων** (synergy effects).

Πέμπτο. Ιδιαίτερα χρήσιμο είναι να αξιοποιείται και να αναπαράγεται η γνώση που θα αποκτάται από την πορεία της έρευνας σε επίπεδο συγκεκριμένης επιχειρηματικής μονάδας. Αυτό σημαίνει **ενιαία μέθοδο** (unique method) σε όλες τις φάσεις της έρευνας και ανάπτυξης, με σκοπό την αποτελεσματικής προσαρμογή στα νέα δεδομένα επιχειρηματικού περιβάλλοντος.

Έκτο. Ειδικό ενδιαφέρον έχει η θεμελίωση μιας **δυναμικής ανατροφοδοτικής διαδικασίας** (feed-back process) και συνθηκών αέναης, αυτοδύναμης και **βιώσιμης προόδου** (self-sustained progress), με διαμόρφωση επαρκών προϋποθέσεων για συνεχή βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων (performance improvement), της ανταγωνιστικότητας (competitiveness) και της θέσης της επιχείρησης στην αγορά (market position).

Εβδομό. Το έργο της επιχειρηματικής προσαρμογής υπάγεται στο «**μάνατζμεντ έργων**» (project management). Διαφοροποιείται, εν τούτοις, ως έργο, καθότι οι αλλαγές στο επιχειρηματικό περιβάλλον είναι συνεχείς και κατά συνέπεια συνιστάται η συνεχής παρακολούθηση και προσαρμογή σ' αυτές. Πρόκειται, μ' αλλα λόγια για ένα συνεχές ανοικτό και ατελεύτητο έργο (open end project), μεταβαλλόμενου στόχου.

Όγδοο. Η επιχείρηση αναπροσεγγίζεται εξ υπαρχής ως δέσμευση ενός όγκου κεφαλαίου το οποίο έχει τοποθετηθεί σε διάφορες μορφές περιουσιακών στοιχείων (assets) με μια **περιουσιακή δομή** (capital structure) και **διάφορους βαθμούς ρευστότητας** (γυρίσματος) και κάνει ενιαία διαχείρισή τους με σκοπό σχετικά υψηλή απόδοση, υπό συνθήκες κινδύνου και αβεβαιότητας (risk management). Με μικρότερο βαθμό “γυρίσματος” τα πάγια στοιχεία (fixed assets/stocks) του ενεργητικού του ισολογισμού, ακολουθούν τα κυκλοφοριακά στοιχεία (circulated assets/inventories) και τα χρηματικά/ρευστά στοιχεία (financial/liquid assets), συνθέτοντας το “συνολικό ενεργητικό” (assets), όπως απεικονίζεται στατικά στον “ισολογισμό” (balance sheet). Με κατάλληλη σύνθεση του “ενεργητικού” και του “παθητικού” (κεφαλαιακή συγκρότηση, χρηματοδοτική μόχλευση) και διαφορετικούς βαθμούς “γυρίσματος” των επιμέρους αποθεματικών περιουσιακών στοιχείων, ολόκληρη η επιχειρηματική συγκρότηση μπορεί να εκληφθεί ως διαχείριση “αποθεμάτων” μέσω σχεδιασμένων ροών των περιουσιακών στοιχείων, ως «**ανάλυση αποθεμάτων/ροών**» (stocks/flows analysis). Η συγκρότηση και οργάνωση της επιχείρησης έχει σκοπό την παραγωγή και προσφορά προϊόντων/υπηρεσιών που προσθέτουν αξία (value adding) σε πλαίσια ανταγωνιστικών συνθηκών και κινδύνου (risk), με κοινωνική αναγνώριση κάποιας αμοιβής ως κέρδη (profits) της επιχείρησης αν επιτύχει ανταγωνιστικότητα στην αγορά ή την καταδίκη και τιμωρία της σε χρεοκοπία και διακοπή της λειτουργίας αν πραγματοποιεί ζημίες (losses).

Ένατο. Με συνθήκες “τεχνολογικής έκρηξης”, έχει διαμορφωθεί μια τάση δημιουργίας **καινοτομιών** (innovations), με κατ’ αρχήν συντόμευση της διάρκειας ζωής των παγίων περιουσιακών στοιχείων και της “γενιάς” της σύγχρονης πληροφορικής τεχνολογίας. Η τάση αυτή σημαίνει σύγκλιση των περιουσιακών στοιχείων και **ενιαία διαχείριση αποθεμάτων** της επιχείρησης και επιβάλει πρόσθετους περιορισμούς στη διοίκηση των επιχειρήσεων για συνεχή παρακολούθηση των εξελίξεων και των προοπτικών της τεχνολογίας και αξιοποίηση ευκαιριών για τη διασφάλιση προβαδίσματος της επιχείρησης στην αφομοίωση νέων τεχνολογιών έναντι των ανταγωνιστριών επιχειρήσεων.

Δέκατο. Η τεχνολογική πρόοδος συνοδεύεται και με ανάπτυξη και προσφορά νέων προϊόντων (new products) ως εργαλείου προσέλκυσης του ενδιαφέροντος της πελατείας. Αυτό συνεπάγεται ότι η ανταγωνιστική αρένα των επιχειρήσεων έχει στραφεί προς προγράμματα “έρευνας και ανάπτυξης” με σκοπό την ανάπτυξη “νέων προϊόντων” ως μέσο βελτίωσης της ανταγωνιστικής θέσης της επιχείρησης στην αγορά. Άρα, στο πλαίσιο της τάσης αυτής ίσως σημειωθούν σημαντικές τροποποιήσεις της **αποθεματικής στρατηγικής και πολιτικής** (inventory strategy/policy), ως εργαλείο της επιχειρηματικής προσαρμογής στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και τεχνολογίες.

Ενδέκατο. Συνεπεία των παραπάνω τάσεων προς ενιαία συνολική διαχείριση των αποθεμάτων ως περιουσιακών στοιχείων της επιχείρησης με συνθήκες αβεβαιότητας/κινδύνου, καθίσταται πλέον **ανέφικτη** η εισαγωγή συστήματος Logistics για απρόσκοπτη **ροή πληροφόρησης** που έχει ανάγκη η διοίκηση της επιχείρησης για συνεχή παρακολούθηση των εξελίξεων και έγκαιρη λήψη τροποποιητικών και αναπροσαρμοστικών αποφάσεων. Είναι αληθής έτσι η άποψη ότι η εισαγωγή συστήματος Logistics οδηγεί σε **υποκατάσταση** των αποθεμάτων με τη ροή πληροφόρησης!

Δωδέκατο. Η ολοκληρωμένη προσέγγιση των Logistics, με συνδυασμένη ανάλυση αποθεμάτων/ροών, εκλαμβάνεται και ως κίνηση **“διανομής”** (distribution), που καλύπτει όλα τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης. Τα κυκλοφοριακά αποθέματα (circulated inventories), ανανεώνονται ως **κύκλος**, με προμήθειες (procurements/supplies), ανάλωση τους ως εισροές που διατηρεί η επιχείρηση και τις χρησιμοποιεί ως εργαλεία/μέσα για τις εκροές (προϊόντα/υπηρεσίες) που προσφέρει στους πελάτες της στην αγορά και με αναπλήρωσή τους (replenishments), σε συνεχή διαδικασία ανακύκλωσης (Chopra, 2002). Το ενδιαφέρον επικεντρώνεται στις διάφορες συνεργατικές και ανταλλακτικές **σχέσεις αλληλεξάρτησης** (interdependent relations/trade-offs) ανάμεσα στις διάφορες διανεμητικές διαδικασίες της επιχείρησης (π.χ. μεταξύ αποθηκευτικού συστήματος, αριθμού αποθηκών, μεταφορικού συστήματος, αναγκών αποθεμάτων, συχνότητας αναπλήρωσής τους, κλπ.). Η ίδια συλλογιστική με βάση ένα τρίπτυχο κριτηρίων **“κόστους-χρόνου-**

ποιότητας" σε συνδυασμό, διαχέεται σε όλο το φάσμα των επιχειρηματικών λειτουργιών, εκλαμβανόμενων ως διαδικασιών που δημιουργούν αξία στους πελάτες και αποφέρουν κερδοφορία στην επιχείρηση.

Δέκατο τρίτο. Η μέθοδος που θα επιλεγεί σε επίπεδο επιχείρησης θα πρέπει να είναι **ενιαία** σε τρόπον ώστε να γίνεται σωρευτική αξιοποίηση της γνώσης με αναπαραγωγή της αποκτούμενης εμπειρίας, με ανάλογα **διδακτικά αποτελέσματα** και διευκόλυνση της δημιουργίας μιας **δυναμικής ανατροφοδοτικής διαδικασίας** (feedback process).

Δέκατο τέταρτο. Δεν συνιστάται να παραγνωρίζεται η μεγάλη σημασία της **σοβαρής προπαρασκευαστικής εργασίας**, με σκοπό την ισχυρή θεμελίωση του εγχειρήματος της ιστορικής επιχειρηματικής προσαρμογής σε εντελώς νέα δεδομένα. Το πρώτο βήμα είναι ο εντοπισμός, η επαρκής αντίληψη και η γενική συνειδητοποίηση των νέων δεδομένων επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τεχνολογιών που καλούμαστε όλοι πλέον να προσαρμοστούμε, άλλως να αυτοπεριθωριοποιηθούμε, δεδομένου ότι με τη σύγχρονη τάση "ανοίγματος" των αγορών και των οικονομιών προς δημιουργία υγιών ανταγωνιστικών συνθηκών, επικρατούν οι αρχές της αξιοκρατίας, της ισότητας ευκαιριών και μεταχείρισης και της "αμοιβής/τιμωρίας", με αποτέλεσμα να μην υπάρχουν περιθώρια "άλλοθι" στην ακαμψία προσαρμογής στα νέα εξωγενή δεδομένα.

Δέκατο πέμπτο. Η απαραίτητη βασική υποδομή τεχνογνωσίας έχει θεμελίωση στην ηλεκτρονική πληροφορική "τεχνολογία αιχμής" που εφαρμόζεται σε επίπεδο επιχείρησης κύρια μέσω της Εφοδιαστικής (Logistics) και της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain), που στηρίζονται και καλούν σε "τεχνολογική υπερεξειδίκευση" με βάση τις **ειδικότητες** "τεχνολογιών αιχμής", που έχουν σχετικά υψηλή ζήτηση στην αγορά εργασίας². Σκοπός είναι η παροχή ενός πακέτου ολοκληρωμένης τεχνικής υποστήριξης στην απο-

2. Υπάρχει διάλογος περί του φαινομένου της υψηλής ανεργίας στη μεταβατική περίοδο προσαρμογής με κατεύθυνση τη διαμόρφωση μιας νέας παγκόσμιας οικονομικής δομής στο κατά πόσον πρόκειται για μεταβατικό φαινόμενο, όπως στην εποχή της λεγόμενης "βιομηχανικής επανάστασης" το 18^ο αιώνα. Πάντως ανεξάρτητα αν στηριχθεί σε ένα νέο "διεθνή καταμερισμό έργων" ή κατ' άλλους επικράτηση παγκόσμιας "πλανηταρ-

θεματική και προμηθευτική διαδικασία και η απόκτηση βασικής υποδομής τεχνογνωσίας από όσους ασχοληθούν συστηματικά με τη σύγχρονη Εφοδιαστική (Logistics), ώστε να αποκτήσουν χρήσιμα επαγγελματικά προσόντα για τις επιχειρήσεις που θα αποφασίσουν να την εισαγάγουν.

Ο «έλεγχος υποθέσεων» οδηγεί σε επιβεβαίωση ή σε απόρριψη της υπόθεσης³. Θεωρητικές υποθέσεις που δεν μπορούν να δοκιμαστούν καθότι δεν έχουν παρατηρήσιμα στοιχεία δεν υπάγονται σε επιστημονικές θεωρίες. Αν οι προβλέψεις διαφέρουν σημαντικά από τις πραγματοποιήσεις, η θεωρητική υπόθεση δεν απηχεί την πραγματικότητα, αφήνοντας ερμηνευτική απροσδιοριστία. Ωστόσο, αυτή μπορεί να είναι εφαρμόσιμη σε περιορισμένη κλίμακα μετρήσιμων μεγεθών. Π.χ. ο κλασικός **νόμος του εκκρεμούς του Νεύτωνα** (Newton's Law) είναι εφαρμόσιμος καθόσον οι ταχύτητες αλλαγών που ενδιαφέρουν, είναι πολύ μικρότερες από αυτήν του φωτός, σε αλγεβρικό τύπο:

$$v/c < 1$$

Για σημαντικό μέρος της ανθρώπινης εμπειρίας, οι «νόμοι» των κλασσικών μηχανισμών είναι ευρέως εφαρμόσιμοι σε μεγάλο εύρος τεχνολογικών και επιστημονικών θεμάτων.

χίας”, το βέβαιον είναι ότι θα έχει ως τεχνολογική βάση την εξειδίκευση. Αυτό σημαίνει ότι το υψηλό επίπεδο και η εμμονή της ανεργίας εκφράζει τον διαρθρωτικό χαρακτήρα της (διαρθρωτική ανεργία) και δίνει το μέτρο της αναγκαιότητας της υψηλής ποιοτικής εξειδίκευσης στην Εφοδιαστική (Logistics), καθότι μέσω αυτής οι επιχειρήσεις θα επιζητήσουν την προσαρμογή στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και τεχνολογία, άρα θα έχει μεγάλη ζήτηση στην αγορά εργασίας.

3. Σημειωτέον ότι οι σημερινές συνθήκες επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τεχνολογίας καλούν σε κάθαρση από τη “σκόνη” της συμβατικής προσέγγισης της “μερικής ανάλυσης” που έχει οδηγήσει σε αντιφατική ανατροπή της συλλογιστικής του επιχειρηματικού σχεδιασμού (corporate planning). Διότι, με την αυτοσκοπική αναγνώριση και θεσμοποίηση των “μέσων”, αυτά ανάχθηκαν σε σκοπούς. Π.χ. φαινόμενο κατοχύρωσης επαγγελμάτων, κατεστημένων οργανωτικών συγκροτήσεων κλπ., που έχουν ξεπεραστεί από την ερπύστρια της τεχνολογικής “έκρηξης”, της διεθνοποίησης των αγορών και των οικονομιών και το “φαινόμενο της παγκοσμιοποίησης” την τελευταία δεκαετία, μετά από την ανεπανάληπτη ειρηνική κατάρρευση του συστήματος κεντρικού σχεδιασμού της οικονομίας στα τέλη της δεκαετίας του 1980.

(πολύ μικρό μέγεθος του v/c). Υπάρχουν, εν τούτοις, και φαινόμενα όπου το v/c δεν είναι μικρό. Τέτοιες περιπτώσεις εκφράζονται ορθότερα μέσω των εξισώσεων της **θεωρίας της σχετικότητας** του A. Einstein's. theory of relativity). Εμπειρικές δοκιμές έχουν δείξει ότι η θεωρία της σχετικότητας περιέχει μια πιο γενική και επομένως ακριβέστερη απεικόνιση των αρχών που διέπουν το σύμπαν (universe), από την προηγούμενη «κλασσική θεωρία». Οι εξισώσεις της σχετικότητας μειώνουν τις κλασσικές εξισώσεις σε οριακά επίπεδα και η κλασσική φυσική είναι έγκυρη σε αποστάσεις μεγαλύτερες από ατομική κλίμακα:

$$x > 10^{-8} \text{ m}$$

Η περιγραφή που είναι έγκυρη σε όλα τα μήκη δίνεται από τις εξισώσεις του μηχανισμού του **quantum**. Οι **έλεγχοι** πειραμάτων έχουν μερικές πηγές: ακρίβεια μετρήσεων, μη τυχαίο συστηματικό σφάλμα οφειλόμενο σε παράγοντες που επηρεάζουν μεροληπτικά τα αποτελέσματα.

ΒΑΣΙΚΗ ΟΡΟΛΟΓΙΑ (BASIC TERMINOLOGY)

Το αντικείμενο της επιχειρηματικής προσαρμογής στο νέο και ραγδαία μετεξελισσόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον και τεχνολογίες, χρειάζεται μια πρώτη χονδρική αντίληψη του με αναφορά στους βασικούς πιο σχετικούς όρους. Αυτό είναι χρήσιμο για εξοικείωση με βασικές έννοιες και όρους. Για τεχνικούς λόγους, εδώ περιοριζόμαστε στους βασικούς ορισμούς και αποφεύγουμε εμπλοκή στον εκτεταμένο διάλογο περί την ορολογία. Πιο συγκεκριμένα, επίκεντρο μας είναι η νέα μεθοδολογία και ιδιαίτερα η συνολική ερευνητική προσέγγιση των αυτοτελών οικονομικών μονάδων ως σύστημα που με κατάλληλη ταυτοποίηση και επιλογή ερευνητικής μεθόδου ολοκληρωμένης προσέγγισης, θα καθοδηγήσει τη χάραξη και αποτελεσματική εφαρμογή νέας επιχειρηματικής στρατηγικής και πολιτικής. Περιοριζόμαστε στα ευρύτερα αποδεκτά στοιχεία των ορισμών των κύριων σχετικών όρων και αποφεύγεται η εμπλοκή μας με τον διάλογο και την εκτεταμένη διαφοροποίηση απόψεων

περί την ορολογία, χωρίς αυτό να σημαίνει απόρριψή της ως εναλλακτικής ερευνητικής μεθόδου. Διότι, ο πρακτικός προσανατολισμός της επιχειρησιακής έρευνας διαφοροποιείται από την «τελειομανία» που τείνει ο διάλογος σε θεωρητικό επίπεδο, όχι πάντοτε με επαρκή παρακολούθηση των κοσμογονικών αλλαγών που συντελούνται στο επιχειρηματικό περιβάλλον και στις τεχνολογίες. Οι ορισμοί των βασικών μεταβλητών περιέχουν τα κύρια στοιχεία των χαρακτηριστικών με σύγχρονες συνθήκες, βάσει της διαρκούς έρευνας παρακολούθησης των αλλαγών στο επιχειρηματικό πεδίο, στο εξωτερικό και εδώ. Από αυτήν θα δούμε ότι πολλά που τα θεωρούσαμε «αυτονόητα», ίσως χρειάζονται αναψηλάφηση σε σχέση με τα νέα δεδομένα επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τεχνολογιών.

Σύστημα (System)

Ένα σύνολο μερών με στενό πλέγμα αλληλεξαρτήσεων και ενότητας ανάμεσα στις συνιστώσες του. Μαθηματικά, ο όρος σύστημα απεικονίζεται με μια σειρά εξισώσεων και ανισοτήτων (ανισοϊσοτήτων), υπό συγκεκριμένους περιορισμούς και με ορισμένες προϋποθέσεις ώστε να αφήνονται δυνατότητες ανθρώπινων «παρεμβάσεων» για μετεξέλιξή του. Οι σχέσεις του πλέγματος αλληλεξαρτήσεων εντός ενός συστήματος είναι ισχυρότερες απ' ότι με το περιβάλλον, το σύστημα περιέχει ορισμένες σταθερές παραμέτρους και άξονες που διαμορφώνουν μια δομή, ένα μηχανισμό λειτουργίας κάποια όρια, κυκλικότητα και ανάπτυξη.

Ο όρος «σύστημα» έχει αυξανόμενο ενδιαφέρον με την τάση συνθετότητας της πραγματικότητας και με την σύγχρονη άποψη για ομοιότητα στοιχείων των συστημάτων από τον μικρόκοσμο του «ατόμου» της ύλης μέχρι το σύμπαν (έστω και εισέτι άγνωστο). Ειδικότερα, οι «συνθήκες» των συστημάτων είναι εφαρμόσιμες σε διάφορα επίπεδα κοινωνικοοικονομικής οργάνωσης, μέχρι τις επιχειρήσεις και τα νοικοκυριά. Κάθε σύστημα εκφράζεται μαθηματικά για να έχει λύση:

- Περιέχει ίσο αριθμό ανισοεξισώσεων
με τους αγνώστους,
- (1)

- Υπάρχουν ορισμένες ανισότητες και αντίστοιχοι περιορισμοί (2)
- Περιέχει ορισμένα όρια τιμών (αρνητικές, θετικές ή μηδενικές) (3)
- Οι σχέσεις έχουν συμβατότητα με την αναγνωρίσιμη λογική (π.χ. A = B αλλά B = Γ, άρα A = Γ) (4)
- Υπάρχει ανοικτός δίαυλος εισόδου και επηρεασμού κλπ. (5)

Θεσμικό Πλαίσιο (Institutional Framework)

Το θεσμικό πλαίσιο αποτελεί ένα πλέγμα θεσμών που **περιλαμβάνονται στο περιβάλλον** των επιχειρηματικών και οικιακών οικονομικών μονάδων. Η ανάγκη επαρκούς αντίληψης του θεσμικού προβλήματος, ως στοιχείου της **θεσμικής ανάλυσης** απορρέει εκ του ότι οι θεσμοί ως έκφραση του συστήματος αξιών, περιέχουν βασικά και σταθερά παραμετρικά στοιχεία, αλλά που δεν είναι εντελώς ανεπίδεκτα αλλαγών, που μπορεί να οδηγήσουν μέχρι σε αγκυλώσεις και στρεβλώσεις όταν οι θεσμοί ολιγωρούν, είτε σε ολική ποιοτική αναβάθμιση των θεσμών. Αναφερόμαστε στο “θεσμικό πλαίσιο” του κοινωνικοοικονομικού συστήματος της σύγχρονης «μικτής οικονομίας», εντός του οποίου λειτουργούν οι επιχειρήσεις και αναπτύσσεται επιχειρηματικότητα, το οποίο σηματοδοτείται επιγραμματικά εδώ με τα εξής⁴:

- (α) **Σχετική σταθερότητα** των βασικών διαρθρωτικών χαρακτηριστικών των θεσμών, ως σύστημα αξιών και θεσμών.
- (β) **Ρευστότητα και μεταβλητότητα** των μη βασικών χαρακτηριστικών με συνθήκες ραγδαίων τεχνολογικών και κοινωνικών αλλαγών.

4. Λόγω ακριβώς της σπουδαιότητας της “εργασιακής ειρήνης”, υπάρχει η άποψη ότι κύριος μοχλός της επιχειρηματικής προσαρμογής, είναι το λεγόμενο μάνατζμεντ των “αντιθέσεων” (conflicts management). Η διοίκηση και η ομάδα αλλαγής θα επιφορτισθούν με την επαρκή ενημέρωση και ευαισθητοποίηση στο ότι οι αντιθέσεις οφείλονται κατά βάση σε “βραχύ χρονικό ορίζοντα”, ως αντίφαση ανάμεσα στους μακροπρόθεσμους και στους βραχυπρόθεσμους στόχους και ότι το ξεπέρασμά τους είναι κοινό συμφέρον, προκειμένου να διασωθεί η επιχείρηση προς αμοιβαίο όφελος” (ανάλυση κόστους/οφέλους).

- (γ) Ανάγκη αποσαφήνισης **ταυτότητας** του αποκεντρωτικού συστήματος της σύγχρονης μικτής οικονομίας. Αποκεντρωτική δομή, με αναγνώριση καθοριστικού **ρόλου στην επιχείρηση** για την παραγωγή και διανομή προϊόντων και υπηρεσιών σε άλλες επιχειρήσεις ή στους τελικούς καταναλωτές που αποτελούν τους πελάτες της.
- (δ) Νομιμοποιητική αναγνώριση της ατομικής **ιδιοκτησίας** και περιουσίας σε φυσικά πρόσωπα (άτομα) και σε νομικά πρόσωπα (επιχειρήσεις και οργανισμούς).
- (ε) Κρίσιμο σαφή συντονιστικό και εποπτικό **ρόλο του Κράτους**, με κύρια πεδία ευθύνης την εθνική ασφάλεια και τη δημόσια τάξη, την αναδιανομή του εισοδήματος, τη δημόσια υγεία και την παιδεία, τη δημιουργία κοινωνικής και αναπτυξιακής υποδομής (δημόσια έργα) και την παροχή κινήτρων για την επιχειρηματική και οικονομική ανάπτυξη, την απασχόληση και την άνοδο του βιοτικού επιπέδου, κπλ.
- (στ) Σχετική **ανεπάρκεια** των διαθέσιμων παραγωγικών μέσων (πόρων) σε σχέση με τις ανθρώπινες ανάγκες. Κατά συνέπεια, η χρήση των πόρων διέπεται από το λεγόμενο “**θεμελιακό οικονομικό αξίωμα**”: που εκφράζεται ως ελαχιστοποίηση των πόρων κατά μονάδα αποτελέσματος (προϊόντος/υπηρεσίας) ή ως μεγιστοποίηση του αποτελέσματος με δεδομένους πόρους. Από αυτό απορρέουν οι έννοιες της αποτελεσματικότητας, της παραγωγικότητας, της αποδοτικότητας και ευρύτερα του οικονομικού ορθολογισμού, της αξίας και της χρησιμότητας, που είναι αντικείμενο ιδιαίτερης ανάλυσης στην Μικροοικονομική.
- (ζ) Οι **αγορές** (markets) αποτελούν βασικό θεσμό του συστήματος της μικτής οικονομίας της αγοράς. Η έννοια της “ανταγωνιστικής αγοράς” στηρίζεται σε ένα πλέγμα από τεχνικές, κοινωνικές και οικονομικές αρχές και σε ένα, μηχανισμό κατανομής των πόρων με διορθωτική παρέμβαση του Κράτους. Ο θεσμός της ανταγωνιστικής αγοράς έχει κοινωνική αποδοχή, με κύρια στοιχεία:
- Μεγάλο αριθμό αγοραστών και πωλητών, σε έκταση τέτοια ώστε δεν είναι δυνατόν σε κανέναν να προβεί σε διαφοροποίηση τιμών, στρεβλώσεις, αγκυλώσεις ή χειραγώγηση της αγοράς, με ολιγοπωλιακή ή μονοπωλιακή (μονοψωνική) δύναμη.

- Ενιαία τιμή για ποιοτικά ισοδύναμα προϊόντα και υπηρεσίες (δεδομένη για όλους).
- Ελευθερία επιλογών και εισόδου/εξόδου υπό ορισμένες προϋποθέσεις αδειοδοτικής νομιμότητας από το Κράτος.
- Αρχή της «ισότητας μεταχείρισης» με γενική εφαρμογή, από ιδιωτικές επιχειρήσεις και από το Κράτος, χωρίς διακρίσεις, και παντός είδους προνομιακές μεταχείρισης.
- Αξιοκρατική αρχή, ως ενιαίο κριτήριο αξιολόγησης αποκλειστικά βάσει των προσόντων και των επιδόσεων.
- Αρχή της «αμοιβής/τιμωρίας», με κοινωνική αναγνωρισμότητα αμοιβής για τη συμβολή στην αποτελεσματική χρήση κοινωνικών πόρων σε ανεπάρκεια αλλά και τιμωρίας σε περίπτωση αποτυχίας και εντεύθεν σπατάλης πόρων.
- Υπηρεσία στο «θεμελιακό οικονομικό αξίωμα» με αποτελεσματικότητα, παραγωγικότητα και επιχειρηματική ανταγωνιστικότητα (ελαχιστοποίηση πόρων/μεγιστοποίηση αποτελέσματος).
- Μηχανισμός των σχετικών τιμών προσαρμογής στις μεταβολές των προτιμήσεων των καταναλωτών και της τεχνολογίας.
- Δυνατότητες μεγιστοποίησης της συνολικής χρησιμότητας της οικιακής οικονομίας και της κερδοφορίας των επιχειρηματικών μονάδων.

Η αναφορά αυτή αποσκοπεί να υποβοηθήσει στη διάλυση της σύγχυσης ότι αν και ο «τέλειος/πλήρης» ανταγωνισμός αποτελεί ιδεολόγημα, πρακτική σημασία έχει ο βαθμός του ανταγωνισμού στις αγορές με το λεγόμενο «**κριτήριο της επικράτησης**». Σύμφωνα με το βαθμό επικράτησης ανταγωνιστικών συνθηκών, υπάρχει κατάταξη σε ανταγωνιστικές αγορές, σε αγορές υπό κρατική προστασία, σε ολιγοπωλιακές, σε μονοπωλιακές αγορές, κλπ. Κατά συνέπεια, δεν συμβιβάζεται η διατύπωση κρίσεων περί ανταγωνισμού και ανταγωνιστικότητας, όπου επικρατεί η κρατική οικονομία, τα μονοπώλια, επιδοτήσεις κλπ. στρεβλώσεις, αγκυλώσεις και χειραγώγηση των αγορών.

- (η) Οι αποφάσεις των ατόμων και των επιχειρήσεων εκφράζουν ελεύθερες **επιλογές** τους στο πλαίσιο της νομιμότητας, με ιδία ευθύνη σύμφωνα με τις προτιμήσεις και τους στόχους που θέτει ο καθένας, ως μονάδα με συγκροτημένη οικονομική οργάνωση (άτομο, νοικοκυριό, επιχείρηση, οργανισμός, κπλ.). Όπως θα δούμε παρακάτω, στο θεσμικό πλαίσιο του συστήματος της “μικτής οικονομίας της αγοράς” επιβάλλονται ορισμένοι περιορισμοί στην οργάνωση και τη δομή της επιχείρησης και στη λήψη επιχειρηματικών αποφάσεων για την επιλογή των στόχων και του τρόπου επίτευξής τους.
- (θ) Αντίληψη της **δυναμικής** των θεσμικών αλλαγών και των ορίων διατηρησιμότητας της ταυτότητας του θεσμικού συστήματος.
- (ι) Διάλυση της **σύγχυσης** ανάμεσα στη διαδικασία των αμοιβών και στις θεσμικές αλλαγές
- Κοντολογίς, με συνθήκες δυσκαμψίας στρέβλωσης, θεσμικής αγκύλωσης και προσωποίησης των θεσμών, η σύγχρονη διοίκηση των IMUs κάνει υπέρβαση του βραχυπρόθεσμου χρονικού ορίζοντα και συνειδητοποιεί ότι η **επιχειρηματική βιωσιμότητα** βρίσκεται στο τίμημα της προσαρμογής στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και την τεχνολογία, με ριζικό επιχειρηματικό ανασχεδιασμό της εφοδιαστικής αλυσίδας, απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος και βελτίωση των επιδόσεων και της ανταγωνιστικότητας.

Ανεξάρτητες Διοικητικές Μονάδες (Independent Management Units:IMUs)

Στο θεσμικό πλαίσιο του συστήματος της σύγχρονης «μικτής οικονομίας», καθοριστικό ρόλο έχουν οι αυτοτελείς, ανεξάρτητες οικονομικές μονάδες, με νομική μορφή φυσικών ή νομικών προσώπων, νοικοκυριών, επιχειρήσεων ή οργανισμών, που έχουν δικαίωμα ανεξάρτητων αποφάσεων και επιλογών. Το δικαίωμα αυτό εδράζεται στην ευθύνη πειθαρχίας στο «θεμελιακό οικονομικό αξίωμα» (basic economic axiom), ως κριτήριο αξιολόγησης βάσει της διοικητικής αρχής της «αμοιβής/τιμωρίας», δηλαδή, αναγνωρισμότητας της αμοιβής για την επιτυχή χρήση κοινωνικών

πόρων σε ανεπάρκεια και της τιμωρίας για σπατάλη κοινωνικών πόρων σε περίπτωση αποτυχίας. Με άλλα λόγια, υπάρχει έλεγχος της νομιμότητας, αλλά όχι και της σκοπιμότητας των επιλογών των IMUs. Ο όρος «ανεξαρτησία» για να μη περιορίζεται σε τυπικά κριτήρια, συναρτάται με τις προϋποθέσεις για πραγματικά αδέσμευτες επιλογές, με βασικό κριτήριο την αρχή της ισότητας ευκαιριών και μεταχείρισης. Η ισότητα μεταχείρισης και ο μεγάλος αριθμός, δίνουν τα κύρια χαρακτηριστικά των γνήσια ανταγωνιστικών συνθηκών, υπό τις οποίες μπορεί να γίνει λόγος για ανεξάρτητες IMUs.

Η επιχείρηση λειτουργεί ως αυτοτελής οικονομική μονάδα, είναι συγκροτημένη με ορισμένη οργάνωση και ακολουθεί ορισμένη διαδικασία προμηθειών παραγωγικών μέσων (εισροές), προβαίνει σε παραγωγική μεταποίηση και διαθέτει συγκεκριμένα προϊόντα/υπηρεσίες (εκροές), που αποτελούν το αντικείμενο των εργασιών της. Η παραγωγική διαδικασία συμπεριλαμβάνει κάθε είδους συναλλαγές μεταξύ αυτών που προσφέρουν και ζητούν παραγωγικούς πόρους και προϊόντα και υπηρεσίες σε υλική και μη υλική μορφή, που μπορεί να είναι μεταξύ επιχειρήσεων, επιχειρήσεων και εργαζομένων, επιχειρήσεων και καταναλωτών (πελατών της επιχείρησης), κ.ο.κ.

Προσέγγιση (Approach)

Η κίνηση και οι ερευνητικές ενέργειες διείσδυσης εντός των πραγμάτων και των γεγονότων για την ερμηνεία τους και για την αλλαγή τους. Η μέθοδος προσέγγισης πραγμάτων και γεγονότων (βλέπε Μεθοδολογία) προς επαρκή αντίληψη και παρεμβάσεις για σχεδιασμένες αλλαγές τους. Η σωκρατική διαλεκτική ως «θέση-αντίθεση-σύνθεση», έχει ανταπόκριση στη σύγχρονη αντίληψη της εταιρικής διακυβέρνησης και της λεγόμενης «κοινωνίας των πολιτών».

Τεχνικές (Techniques)

Ένα σύνολο τεχνικών εργαλείων, μεθόδων και κανόνων μέσω των οποίων παράγεται συγκεκριμένο αποτέλεσμα σε αγαθά και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανθρώπινες ανάγκες. Η ικανότητα επιτυχούς αξιοποίησης της διαθέσιμης τεχνογνωσίας από δημιουργούς (creators) και διαμορφωτές

(makers), εξειδικευμένους τεχνοκράτες, τεχνικούς και καλλιτέχνες. Η ανακάλυψη νέων τεχνικών δίνει την έννοια των «καινοτομιών» (innovations), που μαζί με τις επινοήσεις (inventions), αποτελούν σήμερα το κύριο σώμα της τεχνολογικής προόδου.

Θεωρία (Theory)

Η ερμηνεία οικονομικών και κοινωνικών πραγμάτων και γεγονότων, επί των οποίων είναι δυσχερές το εργαστηριακό πείραμα, βάσει υποθέσεων για την διαμόρφωσή τους από ορισμένους παράγοντες, με αντίστοιχους περιορισμούς που επιβάλλονται από τις υποθέσεις αυτές. Ανεπιφύλακτη χρησιμότητα ως εργαλείο της γνωστικής διδακτικής διαδικασίας, με επιφυλάξεις του κατά πόσον οι θεωρητικές υποθέσεις απηχούν επαρκώς ιδιαίτερα την πολυσύνθετη σύγχρονη πραγματικότητα. Σύγχυση της θεωρίας ως «σχολές», «θεωρίες», «μοντέλων» κλπ., με τον χαρακτηρισμό ως θεωρητικών, από άγνοια, ημιμάθεια ή προς συγκάλυψη ενοχών, αδράνειας και απροθυμίας προσαρμογής στις νέες συνθήκες και δεδομένα. Η θεωρία και τα θεωρητικά υποδείγματα/μοντέλα (βλέπε λέξη), αν και μη καθοδηγούμενα από στοιχεία, διευκολύνουν την εφαρμογή υποδειγμάτων που οδηγούνται βάσει στοιχείων, με μικτές ποσοτικοποιητικές μεθόδους μαθηματικού προγραμματισμού, στατιστικής, οικονομετρίας, προσομοίωσης κλπ., για υποστήριξη της διοίκησης IMUs στη λήψη συγκεκριμένων στρατηγικών επιλογών. Ρόλος της Σύγχρονης Επιστημονικής Μεθόδου (Modern Scientific Method), για την αξιοποίηση ολοκληρης της διαθέσιμης υποδομής τεχνογνωσίας με ομαδική συνεργασία προς παραγωγή πολλαπλασιαστικών συνεργιών αποτελεσμάτων σε επιχειρηματικό επίπεδο.

Μοντέλα (Models)

Τα υποδείγματα ή «μοντέλα», από εξελληνισμό του αγγλικού όρου models. Συστήματα τα οποία αποσκοπούν στο να εκφράσουν αφαιρετικά (θεωρητικά) μια κατάσταση ή είναι προσανατολισμένα σε επίλυση πραγματικών προβλημάτων και στη διαδικασία λήψης αποφάσεων βάσει στοιχείων και πληροφοριών (π.χ. μοντέλα αριστοποίησης, προβλεπτικά μοντέλα, κ.ο.κ.). Έχει υπάρξει συμβολή της «μοντελοποί-

ησης συστημάτων στην παραγωγή «συνεργικών αποτελεσμάτων» [Shapiro, Jeremy F.(2001), Robinson, A. G., and D. M. Dilts (1999)]. Παρατηρείται, εν τούτοις, συχνή σύγχυση στην πράξη σε ό,τι αφορά στις δυνατότητες επιλογής «μοντέλων» σε επίπεδο επιχειρήσεων, οργανισμών και πολιτικής. Με την επαρκή αντίληψη του σημερινού επιχειρηματικού περιβάλλοντος, σε παγκόσμιες αγορές και απελευθέρωση του εμπορίου και των διεθνών συναλλαγών στο πλαίσιο των συμφωνιών της GATT, είναι εξωγενώς προκαθορισμένα τα όρια των επιχειρηματικών, στρατηγικών και λειτουργικών επιλογών για την προσαρμογή στο υπαρκτό περιβάλλον, που δεν θεωρείται αναστρέψιμο. Οι ατέρμονες βερμπαλιστικές και φιλολογικές συζητήσεις περί «μοντέλων», εκφράζουν άγνοια ή σκοπιμότητα αδράνειας, απώλειας χρόνου και «άλλοθι», που επιδεινώνουν το πρόβλημα της επιχειρηματικής προσαρμογής και της διεθνούς ανταγωνιστικότητας.

Στρατηγική (Strategy)

Διανεισμός από την στρατιωτική ορολογία, με τριπλή έννοια στη διοικητική επιστήμη. Πρώτον, κινήσεις και δράσεις κατεύθυνσης, βάσει σχεδίου, στόχων και προοπτικών μακράς πνοής (συνήθως διψήφιου αριθμού ετών). Δεύτερον, υποδήλωση ύπαρξης ολοκληρωμένου (στρατηγικού) επιχειρηματικού σχεδίου (business plan). Ακόμη, λειτουργική πρακτική (operational) για την αποτελεσματική εφαρμογή ενός επιχειρηματικού σχεδίου. Το θέμα είναι η επαναθεμελίωση της στρατηγικής εν όψει πρωτόγνωρου στόχου της ολικής επιχειρηματικής προσαρμογής σε εντελώς νέα δεδομένα επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τεχνολογίας.

Οργάνωση (Organization)

Διπλή έννοια, ως οργανισμός, συγκεκριμένο και αυτοτελές σύστημα όπου δεσμεύονται ορισμένοι παραγωγικοί πόροι, με σκοπό την παραγωγή συγκεκριμένων προϊόντων και υπηρεσιών, περιλαμβανομένων και υπηρεσιών κοινωνικής ωφέλειας με συγκεκριμένη κοινωνική αποστολή παραγωγής δημοσίων υπηρεσιών. Επίσης, ως αποφάσεις και ενέργειες από IMUs, για αλλαγή της υφιστάμενης οργάνωσης (αναδιοργάνωση, ανασυγκρότηση), με συγκεκριμένο σκο-

πό. Βασική προϋπόθεση είναι η πειθαρχία στο λεγόμενο «θεμελιακό οικονομικό αξίωμα»(basic economic axiom), ως κριτήριο αξιολόγησης και η νομιμότητα της οργάνωσης και των σκοπών της.

Διοίκηση/Μάνατζμεντ (Management)

Με το επιστημονικό μάνατζμεντ (scientific management) υπηρετείται η αποτελεσματικότητα και οι επιδόσεις σε επιχειρηματικό, επαγγελματικό και προσωπικό επίπεδο. Το μάνατζμεντ είναι εφικτό με ουσιαστικά ανεξάρτητες IMUs σε ανταγωνιστικά πλαίσια, με μια σειρά κανόνες και κριτήρια, όπως, μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων, ίσες ευκαιρίες, ίση μεταχείριση, όχι μονοπώλια, κρατικά ή ιδιωτικά και κάθε είδος διαφορικής, προνομιακής μεταχείρισης και άνισων όρων ανταγωνισμού.

Η διοίκηση της επιχείρησης κάνει επιλογές με βάση τη διαθέσιμη τεχνολογία και προβαίνει σε συνδυασμό των παραγωγικών πόρων (assets) που διαθέτει, για επίτευξη των επιχειρηματικών στόχων (targets/goals) που επιλέγει, βάσει επιχειρηματικού σχεδίου (business plan) και εφαρμογής κατάλληλης επιχειρηματικής στρατηγικής για την επίτευξή των στόχων της.

Όπως διδάσκει η **Μικροοικονομική**, η επιχείρηση κάνει επιλογή ενός πλέγματος στόχων και επιδιώκει την επίτευξή τους μέσω επαρκών επενδυτικών επιδόσεων (κερδοφορία, ανάπτυξη, χρήση κεφαλαίου, κλπ.). Αν περιοριστούμε στο συνήθη επιχειρηματικό στόχο της μεγιστοποίησης των επιχειρηματικών κερδών (κερδοφορίας), αυτά ορίζονται ως διαφορά μεταξύ των δαπανών (κόστους) και των εσόδων που εισπράττει η επιχείρηση σε ορισμένη χρονική περίοδο, σε απλή μαθηματική διατύπωση σε μια χρονική περίοδο (χρήση) έχομε:

Κοντολογίς, συμβατικά και άχρονα, η επιχείρηση επιδιώκει την μεγιστοποίηση του κέρδους, οριζόμενου ως διαφοράς μεταξύ συνολικών εσόδων (E) και συνολικού κόστους (K)

$$K = E - \Delta = \text{Μέγιστο} \quad (6)$$

όπου: K, E και Δ, το Κέρδος, τα Έσοδα και οι Δαπάνες χρήσεως αντίστοιχα και οι ίδιοι όροι με τα ' για τις πρώτες πα-

ραγώγους τους ως προς τον όγκο του προϊόντος (Q), αντίστοιχα:

$$K' = \partial K / \partial Q, E' = \partial E / \partial Q, \Delta' = \partial \Delta / \partial Q \quad (7)$$

Όπως είναι γνωστό, οι συνθήκες μεγιστοποίησης είναι η πρώτη παράγωγος ίση με το μηδέν και η δεύτερη μικρότερη του μηδενός και απλά εδώ:

$$K' = E' = \Delta' = 0 \quad (8)$$

$$K'' = E'' - \Delta'' \leq 0 \quad (9)$$

όπου: $K'' = \partial K' / \partial Q, E'' = \partial E' / \partial Q$ και $\Delta'' = \partial \Delta' / \partial Q$.

Από την ισότητα (9) προκύπτει ότι:

$$E' = \Delta' \quad (10)$$

Η ισότητα αυτή σημαίνει ότι τα οριακά έσοδα (τιμή) είναι ίσα με τα οριακό κόστος της επιχείρησης. Εξ άλλου, από την ανισότητα (3) προκύπτει ότι:

$$\partial E' / \partial Q \leq \partial \Delta' / \partial Q \quad (11)$$

Η συνθήκη αυτή σημαίνει ότι η κλίση της καμπύλης των οριακών εσόδων είναι μικρότερη από την αντίστοιχη του οριακού κόστους της επιχείρησης (τομή από τα κάτω της καμπύλης του οριακού κόστους με την καμπύλη των οριακών εσόδων), δηλαδή έχουμε αυξητική πορεία του οριακού κόστους της επιχείρησης. Με συνθήκες ανταγωνιστικής αγοράς, με την υπόθεση ότι κανείς πωλητής ή αγοραστής δεν είναι σε τόσο σημαντική θέση που να μπορεί να επηρεάζει τις τιμές, η επιχείρηση μπορεί να επιδιώξει τη βελτίωση του μεριδίου της στην αγορά, μέσω μετατόπισης της καμπύλης του κόστους ή της "συνάρτησης παραγωγής" της, όπως λέγεται στην τεχνική ορολογία, προς τα δεξιά, με τεχνολογική πρόοδο, καινοτομίες και καλύτερη οργάνωση και διοίκησή της.

Ο στόχος κερδοφορίας της επιχείρησης συνδέεται, όπως είπαμε, με τους παραγωγικούς πόρους που χρησιμοποιού-

νται για την επίτευξη των επιχειρηματικών πόρων και την αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα του συνδυασμού τους από τη διοίκησή της, σύμφωνα με διάφορους **δείκτες αποδοτικότητας**, αποτελεσματικότητας και επιδόσεων, με τα προβλήματα της χρήσης των Δεικτών, που διδασκόμαστε στη **Στατιστική**. Οι πόροι που χρησιμοποιεί η επιχείρηση, όπως εκφράζονται συνήθως σε χρηματικές μονάδες, αποτυπώνονται σύμφωνα με τη **Λογιστική**, στον Ισολογισμό της, ως Ενεργητικό και η προέλευση των κεφαλαίων αποτυπώνονται ως ίδιο και ξένο κεφάλαιο στο Παθητικό του (που εξ ορισμού είναι ίσο με το Ενεργητικό). Το Ε κατατάσσεται συνήθως σε Στοιχεία Ενεργητικού (ΣΕ) και ειδικότερα, σε Πάγια Στοιχεία, Κυκλοφορούν Ενεργητικό και σε Διαθέσιμο Κεφάλαιο και από χρηματοοικονομική άποψη γίνεται λεπτομερέστερη κατάταξη των ΣΕ, με κριτήριο το βαθμό ρευστότητας και τους κινδύνους που συνεπάγονται. Παρόμοιος προβληματισμός γίνεται και στα Στοιχεία του Παθητικού του Ισολογισμού της Επιχείρησης, για την αναμόχλευση της κεφαλαιακής της δομής, όπως διδάσκει η **Σύγχρονη Χρηματοοικονομική**. Ο Ισολογισμός αποτελεί περίληψη της γενικής Απογραφής που συντάσσεται στο τέλος μιας χρονικής περιόδου (ετήσιας συνήθως χρήσεως), πέρα από Προσωρινά Ισοζύγια που συντάσσονται ενδιάμεσα χωρίς γενική απογραφή ανά εξάμηνο, τρίμηνο, μήνα, ακόμη και εβδομάδα και μέρα, ιδιαίτερα για εταιρίες μεγάλου μεγέθους με σύγχρονο σύστημα μηχανοργάνωσης(και ακόμη των συνεχών απογραφών για τα προϊόντα μεγάλης κίνησης:πρώτης τάξεως για την επιχείρηση).Παράλληλα με τον Ισολογισμό, συντάσσεται ο Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Χρήσεως στον οποίο αναλύονται τα Έσοδα και τα Έξοδα της χρήσεως, οι Τόκοι, οι Φόροι και τα Καθαρά Κέρδη Χρήσεως και ο τρόπος της διάθεσής τους στους μετόχους και σε σύσταση τακτικών και έκτακτων αποθεματικών για διάφορους σκοπούς.

Η επιχειρηματική διαδικασία αποβλέπει στην επίτευξη ορισμένου στόχου αποδοτικότητας του κεφαλαίου που η ιδιοκτησία κρίνει “απαραίτητη” για τη δέσμευση κεφαλαίου στην επιχείρηση και σε ορισμένο βαθμό επιδόσεων στην επίτευξη του στόχου αυτού. Ενδεικτικά αναφέρονται εδώ ως κύριοι δείκτες αποδοτικότητας οι παρακάτω:

$$\text{ΚΑΚ} = \text{Καθαρά Κέρδη Χρήσεως} / \text{Συνολικό Ενεργητικό} (\text{Παθητικό}) = \text{KKX} / \Sigma K \quad (12)$$

$$\text{ΑΙΚ} = \text{Καθαρά Κέρδη Χρήσεως} / \text{Ιδιο Κεφάλαιο} = \text{KKX} / \text{IK} \quad (13)$$

$$\text{ΑΚ} = \text{Ιδιο Κεφάλαιο} / \text{Συνολικό Παθητικό} = \text{IK} / \Sigma K \quad (14)$$

Από τους παραπάνω απλούς δείκτες, ο πρώτος μπορεί να εκτιμηθεί ως σύνθετος δείκτης από τους υπόλοιπους δύο:

$$\text{ΚΑΚ} = \text{KKX} / \text{IK} \times \text{IK} / \Sigma K = (13) \times (14) \quad (15)$$

Έτσι φαίνεται καθαρά η σχέση μεταξύ απλών και συνθέτων δεικτών αποδοτικότητας, στους οποίους περιλαμβάνονται επίσης και άλλοι Δείκτες Κερδοφορίας, σε σχέση με τις Πιωλήσεις, τη Λειτουργική Απόδοση, την Κυκλοφορία του Ενεργητικού, κλπ. Υπάρχουν επίσης Δείκτες Ρευστότητας, Χρέους, κτλ. και θέμα προβλεπτικής ικανότητας των Δεικτών. Για τη βελτίωση αυτή, η διοίκηση της επιχείρησης προβαίνει σε συνδυασμό της εισοδηματικής ανάλυσης με την **ανάλυση χρηματοοικονομικών ροών** της επιχείρησης. Η συνδυασμένη αυτή ανάλυση θα συμπεριληφθεί σε μια Μελέτη Σκοπιμότητας (Feasibility Study) και στην κατάρτιση ενός Επιχειρηματικού Σχεδίου (Business Plan), βάσει του οποίου η εταιρία θα στραφεί στην κεφαλαιαγορά για ριζική αναμόχλευση της κεφαλαιακής της δομής και άντληση χρηματικών κεφαλαίων (Μαλινδρέτου Β., Β' Έκδοση, 2000).

Εφοδιαστική (Logistics)

Αυτοτελές επιστημονικό θεματικό πεδίο (discipline), με αντικείμενο την ολοκληρωμένη προσέγγιση ολόκληρης της εφοδιαστικής αλυσίδας της επιχείρησης με αξιοποίηση της διαθέσιμης υποδομής τεχνογνωσίας και σκοπό την παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους πελάτες, ως μέσου για την πραγμάτωση των επιχειρηματικών στόχων, με υψηλές επιδόσεις (Gattorna, J. L., and D. W. Walters, 1996).

Για το λόγο αυτό έχει σημειωθεί ταχεία εισαγωγή της

Εφοδιαστικής ως αυτοτελούς μαθήματος σε πανεπιστημιακά ιδρύματα σε διεθνές επίπεδο και ως επαγγελματικής υψηλής ποιοτικής εξειδίκευσης σε αυτοτελή μεταπτυχιακά προγράμματα. Υπάρχει ωστόσο ορισμένη **σύγχυση** ότι η Εφοδιαστική, παρότι ενιαίο επιστημονικό πεδίο, μπορεί να διχοτομηθεί, να κατατμηθεί και να προσαρτηθεί σε άλλα μαθήματα, σύμφωνα με την συμβατική συλλογιστική της προσάρτησης στην υφιστάμενη κατάσταση. Αυτό, εν τούτοις, αντιβαίνει στο αντικείμενο του θεματικού πεδίου της Εφοδιαστικής ως αυτοτελούς μεθόδου για την «ιστορική πρόκληση» της προσαρμογής στο νέο επιχειρηματικό περιβάλλον και τεχνολογίες και απόκτηση συνθηκών **επιχειρηματικής βιωσιμότητας**. Ο όρος εισαγωγή Logistics σε επιχειρηματικό επίπεδο σε οιονδήποτε κλάδο παραγωγής, σημαίνει ριζικό ανασχεδιασμό της εφοδιαστικής αλυσίδας, από μηδενική βάση, όπως έχει προαναφερθεί.

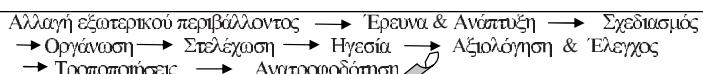
Εφοδιαστικές Διαδικασίες (Logistics Processes)

Συγκεκριμένες διαδικασίες που εντοπίζονται, επιλέγονται και εντάσσονται στην Εφοδιαστική Αλυσίδα μιας επιχείρησης, για την εισαγωγή συστήματος Logistics. Κάθε μια διαδικασία περιέχει ένα μηχανισμό εισροών προς παραγωγή ορισμένου αποτελέσματος εκροών για τους τελικούς χρήστες, με δημιουργία αξίας σε αυτούς και βελτίωση των επιχειρηματικών επιδόσεων. Υπάρχει ένα πλέγμα αλληλεξαρτήσεων μεταξύ των επιλεγόμενων διαδικασιών της Εφοδιαστικής Αλυσίδας σε μια επιχείρηση.

Μάνατζμεντ Εφοδιαστικής/Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Logistics Management/Supply Chain Management :SCM) Μέθοδος μάνατζμεντ που κάνει εφικτή την αποτελεσματική διοίκηση της επιχείρησης με πλήρη αξιοποίηση της χρήσης σύγχρονης τεχνολογίας Logistics.

Το σύγχρονο μάνατζμεντ έχει ολοκληρωμένο χαρακτήρα και περιέχει με κατάλληλη εφαρμογή εχέγγυα για τη δημιουργία μιας ανατροφοδοτούμενης διαδικασίας συνεχούς επιχειρηματικής προόδου:

Σχήμα 1. Αποτελεσματικό Μάνατζμεντ.



Ανασχεδιασμός Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Re-engineering: BPR) ή Επιχειρηματικός Ανασχεδιασμός (Business Re-engineering: BR)

Ο ριζικός ανασχεδιασμός της επιχείρησης απ' αρχής με σκοπό τη διαμόρφωση μιας σταθερής διαδικασίας διαρκούς προσαρμογής στις αέναες αλλαγές "τοπίου" του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και της τεχνολογίας (συνθήκες βιώσιμης ανάπτυξης).

Αποθέματα/ροές (stocks/flows)

Τα αποθέματα με ευρεία έννοια εμπεριέχουν κάθε περιουσιακό στοιχείο με ορισμένη διάρκεια ζωής σε χρόνο που θα είναι ενεργά και θα προσφέρουν συνεχείς ροές για την ομαλή λειτουργία και επίτευξη των στόχων της επιχείρησης και παράλληλα τη βαθμιαία απόσβεση και αντικατάσταση τους με εξοπλισμό νεότερης τεχνολογίας (Bennet & Heblund, 2001).

Οι αποθεματικές μεταβλητές και οι ροές αυτών και των υπηρεσιών αυτών διέπονται από τους κανόνες του χαρτοφυλακίου υπό συνθήκες αβεβαιότητας. Μεταξύ των ροών σε πραγματικές συναλλαγές και σε χρηματικά μέσα θα πρέπει να υπάρχει διαχρονική συμφωνία, προς αποτροπή κρίσης ρευστότητας της επιχείρησης.

Μάνατζμεντ των Σχέσεων με τους Πελάτες (Customer Relationship Management: CRM)

Ανάπτυξη αυτοτελούς διοικητικής εξειδίκευσης στο πλαίσιο του νέου επιχειρηματικού περιβάλλοντος με επικέντρωση στον πελάτη, βάσει της εισαγωγής ήδη της Εφοδιαστικής και του επιχειρηματικού ανασχεδιασμού (Gosney John W., Thomas Boehm, John Gosney, Thomas P. Boehm, 2000, Newell Frederick, Seth Godin, 2003).

Ανάλυση των Έξι Σίγμα (Six Sigma Analysis: SSA)

Ανάλυση με σκοπό την μεγιστοποίηση της επιχειρηματικών επιδόσεων, μέσω περιορισμού της διαφοροποίησης της ικανοποίησης της πελατείας (με δείκτη την έννοια της διακύμανσης, από το ελληνικό σ, για την λεγόμενη μέση τυπική απόκλιση τετραγώνου) (Pyzdek, Thomas, 2001).

Με μια πρώτη αλλά επαρκή αντίληψη των εννοιών των βασικών όρων σχετικά με το αντικείμενο της επιχειρηματικής προσαρμογής, χρήσιμο είναι να υπεισέλθουμε βαθύτερα και συνδυασμένα με τις πιο καθοριστικές από τις έννοιες αυτές. Αυτό για τεχνικούς λόγους γίνεται στους εξής παρακάτω άξονες.

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ

Το λεγόμενο «Θεμελιακό Οικονομικό Αξίωμα» (ΘΟΑ) απλά επιβάλλει την καλύτερη δυνατή χρησιμοποίηση των διαθέσιμων πόρων σε ανεπάρκεια, με το αποτέλεσμα σε προϊόντα και υπηρεσίες που ικανοποιούν ανθρώπινες ανάγκες⁵. Ειδικότερα, η αποτελεσματικότητα (effectiveness) εκλαμβάνεται ότι επικεντρώνεται στο τι (what) θα παραχθεί και η αποδοτικότητα στο πως (how) ή άλλως τι δραστηριότητες, προϊόντα και έργα θα επιλεγούν και στο πως θα αναμιχθούν οι διαθέσιμοι πόροι της ΙΜΥ, σύμφωνα με το ΘΟΑ. Το πρόβλημα της επιλογής κλάδου, προϊόντος ή υπηρεσίας και έργου για την παραγωγή τους, υπάγεται στην περιουσιακή διάρθρωση χαρτοφυλακίου (portfolio) με συνθήκες αβεβαιότητας (risk/uncertainty). Με διαθέσιμες δυνατότητες από το επίπεδο ανάπτυξης των αγορών, το θέμα της επιλογής μεταξύ εναλλακτικών δυνατοτήτων ανάγεται σε ένα διπλό στόχο μεγιστοποίησης των αναμενόμενων απο-

5. Σημειωτέον ότι η έννοια της “αξίας” στηρίζεται και εκφράζει η λεγόμενη αρχή της οικονομικότητας ή “Θεμελιακό οικονομικό αξίωμα” της σχετικής ανεπάρκειας παραγωγικών πόρων και του απεριόριστου των ανθρώπινων αναγκών. Αυτό επιτάσσει την “αρχή της αποτελεσματικότητας”, σύμφωνα με την οποία επιβάλλεται ελαχιστοποίηση των πόρων (εισροών) κατά μονάδα αποτελέσματος (εκροής) ή μεγιστοποίηση της εκροής κατά μονάδα εισροών. Με την έννοια αυτή οι αρχές της οικονομικότητας και της αποτελεσματικότητας έχουν εφαρμογή για κάθε οικονομική μονάδα, ανεξάρτητα από νομική υπόσταση, κλπ. Σε σχέση με τους παράγοντες δημιουργίας αξίας, υπάρχει μεγάλος θεωρητικός διάλογος ιδιαίτερα μεταξύ της λεγόμενης “κλασσικής” και της μαρξιστικής θεωρίας και των παραλλαγών τους. Η πρώτη αναγνωρίζει την ύπαρξη τριών παραγωγικών συντελεστών (φύση, εργασία και κεφάλαιο), ενώ κατά τη μαρξιστική θεωρία, η εργασία αποτελεί το μόνο συντελεστή δημιουργίας αξίας και το κεφάλαιο αποτελεί συσσωρευμένη στο παρελθόν εργασία. Σε επίπεδο πρά-

δόσεων (returns: r) με ταυτόχρονη ελαχιστοποίηση του συνολικού κινδύνου του χαρτοφυλακίου.

Η αναμενόμενη απόδοση εκτιμάται ως μέση αναμενόμενή απόδοση (r_m), με βάση τα στοιχεία αποδόσεων στο παρελθόν (από δημοσιευμένα στοιχεία, ισολογισμούς και λογαριασμό αποτελεσμάτων χρήσεως επιχειρήσεων) και της προβολής τους με πρόβλεψη το μέλλον (στατιστικές μέθοδοι προβλέψεων). Ο τύπος του μέσου όρου των αποδόσεων μιας επένδυσης και περισσοτέρων επενδύσεων είναι:

$$r_m = \sum r_i / n \quad (16)$$

Από τον τύπο αυτό είναι σαφές ότι η μέση απόδοση δυο ή περισσοτέρων επενδύσεων δεν αποφέρει ειδικά οφέλη, ως μέσος όρος Ο τύπος όπου r_i οι αποδόσεις

Ως μέτρο του κινδύνου (risk/uncertainty) από την προσθήκη ενός περιουσιακού στοιχείου στην διαμόρφωσή του χαρτοφυλακίου που θα ανταποκρίνεται στους στόχους του συγκεκριμένου επενδυτή και της στάσης του απέναντι στον κίνδυνο, προσεγγίζεται με την μέση τυπική απόκλιση τετραγώνου των αποδόσεων και εκφράζεται με το ελληνικό σ.

$$\sigma = \sqrt{\sum (r_i - r_m)^2 / n - 1} \quad (17)$$

Κοντολογίς εδώ, ανάμεσα στους κινδύνους επί μέρους επενδύσεων υπάρχει συσχέτιση, σε τρόπον ώστε με την αρχή της διασποράς (diversification principle), μέσω του χαρτοφυλακίου να επιτυγχάνεται ελαχιστοποίηση του συ-

Ενīς, το σύγχρονο σύστημα της μικτής οικονομίας περιέχει συγκεκριμένο ρόλο σε αποκεντρωμένες οικονομικές μονάδες με επίκεντρο την επιχειρηση και του Κράτους βασικά για δημιουργία υποδομής και “εξωτερικών οικονομιών” και παροχή κινήτρων στις επιχειρηματικές μονάδες. Λόγω της συμβολής τους στην παραγωγή και στην ικανοποίηση ανθρωπίνων αναγκών και λόγω των επιχειρηματικών κινδύνων έχει υπάρξει κοινωνική αναγνώριση του επιχειρηματικού πλεονάσματος (κέρδους), αλλά παράλληλα ο μηχανισμός της αγοράς με την αρχή της αμοιβής/τιμωρίας είναι απρόσωπος και δεν δικαιολογεί την επιχειρηματική αποτυχία ως σπατάλη πόρων και κατά συνέπεια τιμωρία στις επιχειρήσεις που αποτυγχάνουν λόγω μη ορθών εκτιμήσεων των προοπτικών της ζήτησης, που αποδίδεται ως κακοδιαχείριση (mismanagement).

νολικού κινδύνου. Απλοποιητικά, σε δύο επενδυτικές δυνατότητες με διακυμάνσεις σ_1^2 και σ_2^2 , η μέση σταθμική διακύμανση αυτών είναι:

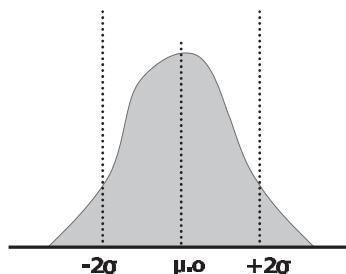
$$\sigma^2 = \Sigma(\sigma_1 + \sigma_2)^2 = \alpha_1^2\sigma_1^2 + \alpha_2^2\sigma_2^2 + 2\alpha_1\alpha_2\sigma_1\sigma_2\rho_{12} \quad (18)$$

όπου α για το ποσοστά συμμετοχής των επενδύσεων 1 και 2 και ρ_{12} ο συντελεστής συσχέτισης μεταξύ τους.

$$-1 < \rho_{12} < +1 \quad (19)$$

Με αρνητικές τιμές του ρ_{12} ($-1 < \rho_{12} < 0$ είναι φανερό ότι το σ^2 ενός χαρτοφυλακίου δύο περιουσιακών στοιχείων είναι μικρότερο από το άθροισμα του $\sigma_1^2 + \sigma_2^2$, δηλαδή με τη σύσταση χαρτοφυλακίου περιορίζεται ο συνολικός κίνδυνος των επενδύσεων και της περιουσίας.

Επισημαίνεται ακόμη ότι με κανονική κατανομή με 2 περίπου σ και συγκεκριμένα $1,96\sigma$ καλύπτεται το 95% των περιπτώσεων του δείγματος και στην κυριολεξία του πληθυσμού. (επίπεδο σημαντικότητας 0,05).



Η αποδοτικότητα δεν σημαίνει απαραίτητα αποτελεσματικότητα, που εκλαμβάνεται απλοϊκά ως δείκτες «παραγωγικότητας», δηλαδή μεγιστοποίησης του αποτελέσματος κατά μονάδα ενός παραγωγικού συντελεστή ή ελαχιστοποίησης αυτού για την παραγωγή μιας μονάδας προϊόντος):

$$O/I = \text{Μέγιστο} \quad (20)$$

$$I/O = \text{Ελάχιστο} \quad (21)$$

όπου, $O = \text{Αποτέλεσμα}$ (Output) και $I = \text{Παραγωγικός Συντελεστής/Εισροή}$ (Input).

Η σπουδή συναγωγής συμπερασμάτων, παραβλέπει ουσιώδη προβλήματα, όπως, δεικτών, αναγνωρισμότητας παραγωγικών συντελεστών, πλέγματος αλληλεξαρτήσεων, προβλεπτικότητας, κλπ.

Η μέθοδος της έμμεσης αριστοποίησης (μεγιστοποίησης ή ελαχιστοποίησης) μέσω συναρτήσεων παλινδρόμησης (functions/regressions):

$$O = F(I_1, I_2, I_3, I_n, u) \quad (22)$$

όπου F , n και u για την συνάρτηση, τον αριθμό των ερμηνευτικών μεταβλητών και τα ανερμήνευτα κατάλοιπα σφάλματα, αντίστοιχα.

Οπωσδήποτε, η χρησιμοποίηση της μεθόδου των «ελαχίστων τετραγώνων» στην εκτίμηση των παραμέτρων, αποτέλεσε πρόοδο. Είναι όμως προφανές ότι οι «μερικές παράγωγοι» των εισροών» εκφράζουν την υπόθεση της σταθερότητας όλων των λοιπών (γνωστής ως υπόθεσης *ceteris paribus*):

$$dO/dI = \text{Μέγιστο} \quad (23)$$

Πιο συγκεκριμένα, παραβλέπεται το πρόβλημα της αλληλεξάρτησης (πολυσυγγραμμικότητας στην οικονομετρική ορολογία) μεταξύ των εισροών [αν π.χ. η αύξηση της αποτελεσματικότητας(παραγωγικότητας) ενός συντελεστού ή μιας διαδικασίας, θα αποβεί σε βάρος ενός άλλου(ης) ή κάποιων άλλων]. Επιπλέον, τα κατάλοιπα σφάλματα (residual errors) δείχνουν τον στοχαστικό χαρακτήρα και της εισαγωγής του πιθανοτικού λογισμού και της αβεβαιότητας (risk), ως παράγοντος λήψης αποφάσεων. Κατά συνέπεια, ανακύπτει πρόβλημα προβλεπτικής ικανότητας (forecasting ability) των μονοεξισώσεων.

Τα κενά αυτά προσπαθούν να αντιμετωπιστούν με την χρήση «μοντέλων» με πρακτικό προσανατολισμό. Ιδια προβλήματα ανακύπτουν και με την αποδοτικότητα (efficiency). που μεταφέρει το πρόβλημα από το **τι στο πως**.

Οι αποφάσεις και η επιλογή με συνθήκες κινδύνου, συνα-

ρτώνται με μια σειρά παραγόντων αντικειμενικού και υποκειμενικού χαρακτήρα, όπως η γνώση και η επαρκής πληροφόρηση, η στάση απέναντι στον κίνδυνο, κλπ. Σύμφωνα με την «Αρχή των Προσδοκιών» (**Expectation Principle**), η άριστη επιλογή είναι η στρατηγική που εκφράζει τις υψηλότερες δυνατές αμοιβές, σταθμίζοντας τις αμοιβές με τις αντίστοιχες πιθανότητες και προσθέτοντας τα γινόμενα. Ένα πρόβλημα αποφάσεων με η δυνατότητες και τη στρατηγικές, οι Αναμενόμενες Αμοιβές (Expected Pay-offs: EP), μπορεί να διατυπωθεί ως ακολούθως:

$$EP_j = \sum_{i=1}^n p_i \alpha_{ij} \quad (24)$$

Επί πλέον, έχουν αναπτυχθεί και τα λεγόμενα «Συστήματα Υποστήριξης Αποφάσεων» (**Decision Support Systems: DSS**), η «Αναλυτική Πληροφορική Τεχνολογία» (**Analytical Information Technology: AIT**) και τα λεγόμενα «Δέντρα Αποφάσεων» (**Decision Trees: DT**), με μεγάλη χρησιμότητα στη διαδικασία λήψης αποφάσεων. Δεν είναι αρκετή δηλαδή απλά η ταχύτερη και φθηνότερη παροχή στοιχείων, για απόκτηση συγκριτικού πλεονεκτήματος, όπως συχνά πιστεύεται (Shapiro, Jeremy F., 2001, p. 36). Οι μέθοδοι κατασκευής και ανάλυσης μοντέλων ενσωματώνουν πολλαπλά σενάρια και σαφή χειρισμό του κινδύνου, με δυο επικαλυπτόμενα πεδία, τον «στοχαστικό προγραμματισμό» (**stochastic programming**) και ένα σχετικά νέο τρόπο στρατηγικής ανάλυσης με τον όρο «σχεδιασμός σεναρίων» (**scenario planning**) Βλέπε, Schoemaker, P. J. H. (1993), Georgantzas, N. C., and W Acar (1995)].

Σημειωτέον ότι από πρωτύτερα είχαμε διάφορες εναλλακτικές σχέσεις (trade-offs) ανάμεσα σε επιλογές και αποφάσεις υπό αβεβαιότητα, στο πλαίσιο της ανάλυσης κόστους/οφέλους (cost/benefit analysis), με χρησιμοποίηση μιας σειράς βασικών αρχών και κανόνων, όπως η «Μητρα Αποφάσεων» (**Decision Matrix**, Vohra N D, 1990): η «Αρχή του Laplace» (μέγιστη μέση αξία με το ελάχιστο κόστος), η «Αρχή του Μέγιστου των Ελαχίστων» (**Maximin/Minimax Principle**), με επιλογή του μέγιστου από μια σειρά στρατηγικών με ελάχιστες αμοιβές, που υιοθετείται από απαισιό-

δοξους μάνατζερς, η «Αρχή του Μέγιστου των Μεγίστων (**Maximax/Minimin Principle**) (επιλογή του μέγιστου από στρατηγικές υψηλών αμοιβών με αισιόδοξους μάνατζερς, η «Αρχή του Χούργουιτς» (**Hurwicz Principle**), επιλογής μεταξύ του ακραίου πεσιμισμού και του ακραίου οπτιμισμού, η «Αρχή της Σωτηρίας» (**Savage Principle**) της επιλογής που ελαχιστοποιεί τις μέγιστες ζημιές από το λεγόμενο «λυπηρό τραπέζι» (regret table), το δικό μας «καφεδάκι της παρηγοριάς, η «Αρχή της Μέγιστης Πιθανότητας (**Maximum Likelihood Principle**), με εντοπισμό του πιθανότερου να συμβεί και παροχή των μεγαλύτερων συμβατικών αμοιβών, και τον **Bayesian Decision Rule**, για επιλογή της άριστης στρατηγικής με υπολογισμό των αναμενόμενων αμοιβών μέσω χρησιμοποίησης πιθανοτήτων του παρελθόντος, ως πρόσθετης πληροφόρησης που αποκτάται για τα γεγονότα.

ΝΕΑ ΟΛΟΚΛΗΡΩΜΕΝΗ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ

Οι επιχειρηματικές πρωτοβουλίες με σκοπό την προσαρμογή στο νέο τοπίο επιχειρηματικού περιβάλλοντος και στις νέες τεχνολογίες, δεν στέφονται πάντοτε με επιτυχία. Κι αυτό διότι οι σχετικές προσπάθειες έχουν αποσπασματικό χαρακτήρα μερικής συμβατικής συλλογιστικής, δηλαδή προσθηκών στο υφιστάμενο επιχειρηματικό σύστημα, οι οποίες όμως δεν είναι επαρκείς, ώστε κατά κανόνα να απορροφούνται από αυτό. Συχνά γίνεται λόγος για ολοκληρωμένη προσέγγιση και στρατηγική, που είναι μόνο λεκτικές, όπου δεν εξασφαλίζονται επαρκείς προϋποθέσεις, από άγνοια, ημιμάθεια ή σκοπιμότητα του επιχειρηματικού μάνατζμεντ.

Το θέμα είναι να υπάρξει σωστή αντίληψη του πραγματικού προβλήματος σε επίπεδο συγκεκριμένης επιχειρηματικής περίπτωσης, που λέγεται ότι αποτελεί το 50% της αποτελεσματικής επίλυσής του. Αυτό προϋποθέτει την πλήρη καταγραφή και αποτύπωση της υφιστάμενης πραγματικής κατάστασης. Με βάση την ερευνητική διείσδυση, θα διευκολυνθεί ο εντοπισμός και η επιλογή ενός πακέτου σωστών ενεργειών, ανακατασκευής, ανασυγκρότησης και τρόπου λειτουργίας, σύμφωνα με τους στόχους της ηγεσίας και της διοίκησης της οικονομικής μονάδας. Ακόμη πλη-

ρέστερα, χρήσιμο είναι να υπάρξει επισκόπηση του νέου τοπίου επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τεχνολογιών, επίσης ως συστήματος και δυνατοτήτων προσαρμογής του οικονομικού οργανισμού.

Χρήσιμη είναι η μνεία και η συνεχής υπόμνηση των χαρακτηριστικών ταυτότητας ενός συστήματος, με περιεχόμενο ορισμένες σταθερές παραμέτρους και άξονες που διαμορφώνουν μια δομή, ένα μηχανισμό λειτουργίας, κάποια όρια κυκλικότητας και ανάπτυξης. Οι **δομές** αποτελούν τον ιστό του πλέγματος αλληλεξαρτήσεων και πυραμίδα εξουσίας (κράτος) για τη διασφάλισή τους. Ο **μηχανισμός λειτουργίας** έχει επαναληπτικότητα που διασφαλίζει σταθερότητα και προβλεψιμότητα στο σύστημα. Τα **όρια** έχουν την έννοια της δυναμικότητας και των αντοχών του συστήματος, ως ανώτατη δυναμικότητα και ως ανώτατα όρια αντοχής, συνδετικότητας και ανοχής του συστήματος. Η **κυκλικότητα** διαμορφώνεται από την παλινδρομική κίνηση του συστήματος σε ολοκληρωμένο κύκλο, εντός των ορίων του. Για **ανάπτυξη** γίνεται λόγος όταν η επανάκαμψη στο ανώτατο σημείο, υπερέχει σε σχέση με την προηγούμενη. Η ανάπτυξη ή και η κατάρρευση ενός συστήματος είναι θέμα ευελιξίας και εσωτερικών διαρθρωτικών προσαρμοστικών **αλλαγών** που συντελούνται.

Ο ολοκληρωμένος χαρακτήρας του συστήματος ως υποκείμενου σε διαχρονικές αλλαγές, εκφράζεται μέσω της κατάλληλης στρατηγικής που επιλέγει και εφαρμόζει η επιχειρηματική ηγεσία (όπως και ευρύτερα κάθε ηγεσία) μέσω των διοικητικών στελεχών και του συνόλου των εργαζομένων, για την τροποποίηση ή ακόμη και την ριζική αλλαγή της δομής (έννοια των «διαρθρωτικών αλλαγών») προς επιτέλεση προσχεδιασμένων και σαφώς προκαθορισμένων στόχων. Το βασικό ερώτημα είναι κατά πόσον η «στρατηγική» προηγείται του σχεδιασμού, οπότε γίνεται λόγος περί «στρατηγικού σχεδιασμού» ή έπειται αυτού με σκοπό την αποτελεσματική εφαρμογή «επιχειρηματικών σχεδίων» («στρατηγική υλοποίησης»). Ρεαλιστικότερη φαίνεται η άποψη ότι δεν μπορεί να υπάρξει στρατηγική χωρίς κάποιο προηγούμενο σχεδιασμό καθ' οιονδήποτε τρόπο, είτε αυτό είναι εμφανές, είτε όχι.

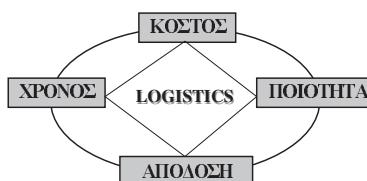
Η στρατηγική σε μακροχρόνια προοπτική χρειάζεται όραμα, ισχυρή βούληση και δέσμευση της ηγεσίας, με συνειδητοποίηση ότι το νέο τοπίο επιχειρηματικού και τεχνολογικού περιβάλλοντος είναι μη αναστρέψιμος μονόδρομος και ότι χρειάζεται ανάπτυξη ολόκληρου του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, ακόμη και συναλλασσόμενων επιχειρήσεων.

Σε βραχυπρόθεσμο περισκόπιο χρειάζεται γενική ευαισθητοποίηση υπό την ευθύνη της «Ομάδας Αλλαγής», ώστε να υπάρξουν σύντομα αποτελέσματα και να διευκολυνθεί η κινητοποίηση ολόκληρης της επιχειρηματικής συγκρότησης.

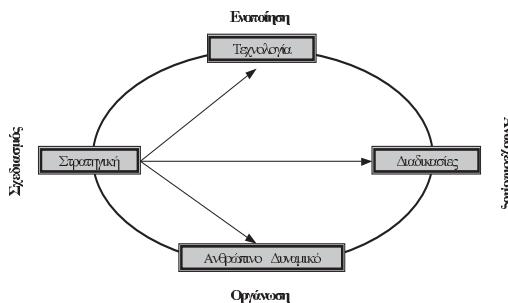
Η στρατηγική της επιχειρηματικής προσαρμογής μέσω αξιοποίησης της εφοδιαστικής τεχνογνωσίας, στηρίζεται σε ένα τρίπτυχο ποιότητας – κόστους – χρόνου, που δημιουργεί αξία στους πελάτες και βελτιώνει τις επιδόσεις στην επιχείρηση. Για το σκοπό αυτό το κάθετι τίθεται πλέον σε επιστημονική δοκιμασία, δίνοντας αντίληψη στον λεγόμενο Ανασχεδιασμό των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Champy, H., 1995). Με μοχλό την ποιότητα ικανοποίησης του πελάτη, σε πλαίσια ισχυρού ανταγωνιστικού περιβάλλοντος και με τεκμηρίωση ότι η απόκτηση ενός νέου πελάτη είναι πολλαπλάσια δαπανηρή από την διατήρηση ενός πελάτη, είχαμε ταχύτατη επέκταση εφαρμογής στον ευρύτερο χώρο της ΕΕ και του ΟΟΣΑ (Malindretos, G., 2001).

Το BPR ως «στρατηγική επανάσταση» είναι καθαυτό ριζοσπαστική εγκεφαλική δόνηση “brainstorming” και δοκιμάζεται σε επίπεδο εφαρμογής, με «δοκιμή και εμπειρία (learning by experience) και διασπορά των ωφελημάτων Με επαρκή θεμελίωση σε κατάλληλο συνδυασμό τεχνολογίας και ανθρώπινου δυναμικού, το ερώτημα που παραμέ-

Σχήμα 2. Στρατηγικό ποιοτικό τρίπτυχο.



Σχήμα 3. Ολοκληρωμένη Στρατηγική.



νει είναι αν και κατά πόσον η υπάρχουσα οργάνωση είναι σε θέση να βαστάξει το βάρος του εγχειρήματος της επιχειρηματικής προσαρμογής ή αν πρόκειται να παρεμβάλει προσκόμματα στην επίτευξη και στην επιτυχή έκβασή του.

ΡΙΖΙΚΗ ΑΝΑΔΙΟΡΓΑΝΩΣΗ

Η επιλογή της κατάλληλης μεθόδου έρευνας, και ο σχεδιασμός και η χάραξη μιας νέας ολοκληρωμένης στρατηγικής σε επίπεδο επιχείρησης, δεν είναι επαρκής όρος για την αποτελεσματική εφαρμογή των επιχειρηματικών σχεδίων προσαρμογής. Ειδικότερα, επισημαίνονται επιγραμματικά εδώ τα εξής:

Πρώτο. Με τον σχεδιασμό και την χάραξη κατάλληλων στρατηγικών προς επίτευξη των στόχων, το συμβατικό επιχειρηματικό σχέδιο (business plan) αντιμετωπίζει, κατά κανόνα, παρεμβολή προσκομμάτων στην **φάση της υλοποίησης**, από την υφιστάμενη οργάνωση και την αίσθηση ασφάλειας, την ψυχολογική αδράνεια και την φοβία προς το νέο, κοντόφθαλμη βραχυχρόνια προοπτική, κλπ.

Δεύτερο. Απαραίτητη ζωτική είναι η ριζική και ριζική **αναδιοργάνωση** (re-organization) της επιχειρηματικής μονάδας, από την επικρατούσα συμβατική κάθετη οργάνωση κατά λειτουργίες.

Τρίτο. Η ολοκληρωμένη προσέγγιση εκλαμβάνει την επιχείρηση ως **Ανεξάρτητη Διοικητική Μονάδα** (Independent Management Unit: IMU), η διοίκηση της οποίας έχει το

δικαίωμα και την ευθύνη της λήψης αποφάσεων υπό την εποπτεία της ιδιοκτησίας και υπό την τελική κρίση της πελατείας, που αποδέχεται τα προσφερόμενα προϊόντα και υπηρεσίες από την επιχείρηση, με ορισμένη τιμή.

Τέταρτο. Η επιχείρηση χειρίζεται ως «**ανοικτό σύστημα**» (open system), με ορισμένη δομή και ένα πλέγμα αλληλεξαρτήσεων ανάμεσα στα επιμέρους κέντρα αποφάσεων, που λειτουργούν υπό την κεντρική διοίκηση της επιχείρησης.

Πέμπτο. Η αυτοτελής επιχειρηματική συγκρότηση, ως κέντρο λήψης αποφάσεων, εντάσσεται στο **θεσμικό πλαίσιο** του αποκεντρωτικού συστήματος της σύγχρονης «**μικτής οικονομίας**» (mixed economy), με συγκεκριμένους ρόλους για το κράτος (αναπτυξιακός, σταθεροποιητικός, αναδιανεμητικός), τις επιχειρήσεις, τους εργαζόμενους, τα νοικοκυριά, κλπ.

Έκτο. Στο έργο της ριζικής επιχειρηματικής αναδιοργάνωσης, καθοριστική σπουδαιότητα έχει η έννοια και ο ρόλος των **επιχειρηματικών διαδικασιών** (processes) που υπάγονται κατ' αρχήν στην Εφοδιαστική (Logistics).

Εβδόμο. Η έννοια των επιχειρηματικών διαδικασιών (business processes) εμφανίζεται στις κύριες **σύγχρονες μεθόδους μάνατζμεντ** προσαρμογής, όπως το Μάνατζμεντ Ολικής Ποιότητας (Total Quality Management: TQM), το Μάνατζμεντ της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Management: SCM), ο Ανασχεδιασμός των Επιχειρηματικών Διαδικασιών (Business Process Re-engineering: BPR) και ο Ανασχεδιασμός της Εφοδιαστικής Αλυσίδας (Supply Chain Re-engineering: SCR).

Ογδοο. Υπάρχει **διαφοροποίηση** με μια σειρά διαφορών ανάμεσα στο TQM αφενός και στο SCM αφετέρου, στο BPR και στο SCR, με πλεονεκτήματα και μειονεκτήματα, που αξιολογούνται σε επίπεδο IMUs. Επιγραμματικά εδώ το πρώτο επικεντρώνεται σε βασικούς παράγοντες της ποιότητας και του κόστους, σε σχέση με την επικέντρωση στις ανάγκες, στην **ικανοποίηση και στις προσδοκίες των πελατών** της επιχείρησης.

Ενατο. Η σπουδαιότητα της προσαρμογής με **διαρθρωτικές αλλαγές** (structural changes), κάνει κρίσιμη την επιλογή της πιο κατάλληλης μεθόδου σε επίπεδο IMUs, ώστε να είναι κρίσιμη η απαρχής συγκρότηση μιας **Ομάδας Αλ-**

λαγής (Change Team) που, όπως προαναφέραμε, θα επιφορτιστεί με κύρια ευθύνη του προπαρασκευαστικού έργου και της φάσης της υλοποίησης της ριζικής αλλαγής των επιχειρηματικών δομών.

Δέκατο. Καθοριστική σημασία έχει η ανάγκη **αλλαγής νοοτροπίας** (attitudes change), κατ' αρχήν σε επίπεδο επιχειρηματικής διοίκησης και η ανάληψη **σαφούς δέσμευσης** από αυτήν (commitment) υπό μορφή εγγυήσεων ότι το πρόγραμμα ριζικής αλλαγής θα εφαρμοστεί απαρέγκλιτα και χωρίς υπαναχώρηση, αναστολές και χαλάρωση υπό οιασδήποτε συνθήκες και εμπόδια και αν ανακύψουν. Η αλλαγή νοοτροπίας αποτελεί προϋπόθεση για αλλαγή **συμπεριφοράς** (behavior), με αφετηρία το επίπεδο διοίκησης που έχει υψηλό μερίδιο ευθύνης κατά το θεμελιωτή του “επιστημονικού μάνατζμεντ”, το μεγάλο δάσκαλο Frederick Taylor, ακριβώς ένα αιώνα πριν.

Ενδέκατο. Ειδικές δυσκολίες έχει να αντιμετωπίσει ο εντοπισμός και η σωστή επιλογή των διαδικασιών και η ταξινόμησή τους σε **βασικές και μη βασικές διαδικασίες** (core/non-core processes). Διότι, οι πρώτες προσθέτουν αξία στους πελάτες και δημιουργούν συγκριτικό πλεονέκτημα για την επιχείρηση, ενώ οι δεύτερες μπορεί υπό ορισμένες προϋποθέσεις να ανατεθούν σε τρίτους (3PL). Άλλαζουν δηλαδή ριζικά οι σχέσεις μεταξύ επιχειρήσεων (BtoB), πέρα από τις νέες σχέσεις της επιχείρησης με τους πελάτες (BtoC), με σκοπό την παροχή υψηλού επιπέδου υπηρεσιών εξυπηρέτησης που θα είναι αποδεκτό από αυτούς. Χρήσιμο είναι για την πληρέστερη κατανόηση των διαδικασιών δημιουργίας αξίας, η ανάλυση του **ολοκληρωμένου κύκλου** των φάσεων εκάστης.

Δωδέκατο. Μετά από τη συγκρότηση της Ομάδας Αλλαγής και υπό την ευθύνη της, διεξάγεται συλλογική ανάλυση για επαρκή αντίληψη του νέου επιχειρηματικού **περιβάλλοντος** και των νέων τεχνολογιών, για να ακολουθήσει η καταγραφή της **υφιστάμενης κατάστασης της επιχείρησης**. Διότι αυτό θα βοηθήσει το σωστό εντοπισμό του πραγματικού προβλήματος σε επίπεδο συγκεκριμένης επιχείρησης, από τον οποίο θα εξαρτηθεί η σωστή προσέγγιση και αντιμετώπιση (επίλυση) του.

Δέκατο τρίτο. Αν η διοίκηση της επιχείρησης προβεί σε

επιλογή εισαγωγής Εφοδιαστικής (Logistics) κατ' εξαίρεση **μόνο σε μια διαδικασία** της Εφοδιαστικής Αλυσίδας, π.χ. στο σύστημα της αποθήκευσης, κατ' ανάγκη πρόκειται για μερική, αποσπασματική και ανορθόδοξη προσέγγιση, που δεν λαμβάνει υπόψη της το **πλέγμα των αλληλεξαρτήσεων** των εφοδιαστικών διαδικασιών, όπως του αποθηκευτικού συστήματος, του μεταφορικού, του προμηθευτικού προβλήματος κλπ. Κατά συνέπεια, υποτιμάται η πλήρης αξιοποίηση των δυνατοτήτων των Logistics, ώστε δεν μπορεί να γίνει λόγος για σύστημα Εφοδιαστικής Αλυσίδας, για ενιαία διαχείριση αποθεμάτων και για αλλαγή νοοτροπίας και δέσμευση της διοίκησης για συνολική αλλαγή. Οι φορείς της εξωτερικής τεχνικής υποστήριξης θα αναλάβουν μεν την εντολή, αλλά έχουν υποχρέωση να καταστήσουν σαφές στη διοίκηση της επιχείρησης ότι με τον τρόπο αυτό δεν γίνεται συνολική προσέγγιση του προβλήματος της επιχείρησης και υποβαθμίζονται τα δυνητικά αποτελέσματα που θα μπορούσαν να προκύψουν από αυτήν.

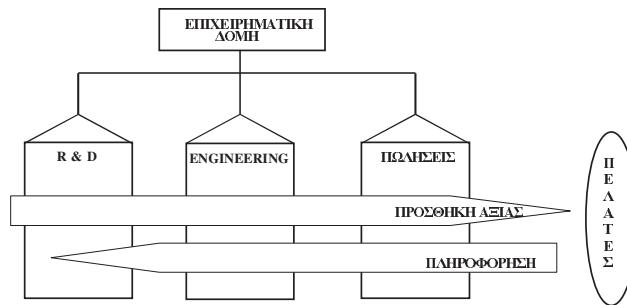
Δέκατο τέταρτο. Από την αντιπαραβολή της πραγματικής κατάστασης της οικονομικής μονάδας με τα νέα δεδομένα επιχειρηματικού περιβάλλοντος και τεχνολογιών, θα καθοριστούν οι πραγματικές ανάγκες για την αποτελεσματική προσαρμογή της σε αυτά. Οι ανάγκες αυτές κατά κανόνα χρειάζονται βαθιές διαρθρωτικές αλλαγές, με ενεργό **συμμετοχή όλων** των συντελεστών της επιχείρησης. Αυτό προϋποθέτει γνησιότητα, συνέπεια και αξιοπιστία, προκειμένου να διαμορφωθεί ένα **νέο κλίμα ευαισθητοποίησης**, θετικής συνεργασίας και γενικής κινητοποίησης, που θα καταστεί μοχλός για μεγιστοποίηση της δημιουργίας αξίας στους πελάτες της επιχείρησης και κερδοφορίας της επιχείρησης. Κατ' αντιδιαστολή, επειδή η τεχνολογία αποτελεί “πρόκληση” και ταυτόχρονα μέσο προσαρμογής, έχει οδηγήσει σε αρκετές περιπτώσεις σε **αποθέωσή** της, ως πανάκειας προσαρμογής της επιχείρησης στα νέα δεδομένα, με αυτοματοποίηση και εισαγωγή “τεχνολογίας αιχμής” ως επαρκή θεραπευτική αγωγή. Στην πράξη, έχει παρατηρηθεί ότι με τον τρόπο αυτό της μονομέρειας στην τεχνολογία, επιτυγχάνονται προσωρινά κάποια θετικά αποτελέσματα, αλλά ακολουθεί υστέρηση των επιδόσεων, μέχρι και πλήρης αποτυχία μακροπρόθεσμα. Με βάση τεκμηρίωση

από την πράξη έχει επαναθεωρηθεί ριζικά η ανισόρροπη μονομέρεια στην τεχνολογία (technology) και η βαθμιαία επικράτηση της ολοκληρωμένης προσέγγισης του **συνδυασμού** της με την **ανάπτυξη του ανθρώπινο δυναμικού** και την κινητοποίηση όλων των πόρων. Η διαπίστωση αυτή έχει οδηγήσει σε ριζικό αναπροσανατολισμό της έρευνας και της εφαρμογής, με αναβάθμιση του ρόλου της ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού. Η μεταστροφή αυτή συνετέλεσε σε ριζικές αναπροσαρμογές των σχεδιασμού των εκπαιδευτικών φορέων (τριτοβάθμιας εκπαίδευσης) και των πολιτικών επαγγελματικής κατάρτισης σε σχέση με τις εξελίξεις και τις προοπτικές της αγοράς εργασίας και της επιδοματικής πολιτικής της ανεργίας⁶.

Δεκατοπέμπτο. Με την συλλογικοποίηση της προσπάθειας θα καταστεί εφικτό να προκύψουν πράγματι πολλαπλασιαστικά “συνεργικά αποτελέσματα” (synergy effects), και να μετατραπούν όλα τα “πλην” σε “**συν**”, εντός της οικονομικής μονάδας. Θα πνεύσει νέος άνεμος εντός της οικονομικής μονάδας, νέο όραμα (new vision) και ένα **πλέγμα συνεργασιών**, με μετατροπή προηγούμενων ανταγωνιστικών σχέσεων σε συνεργατικές και **συναγωνιστικές**, με απόδοση του αγγλικού όρου col-petition [από τους όρους συνεργασία (collaboration) και ανταγωνισμός (competition)], στη θέση του συμβατικού “ανταγωνισμού” (competition)⁷.

-
6. Ειδικότερα, στο χώρο του εκπαιδευτικού συστήματος, σε διεθνές επίπεδο, με αναγνώριση του δικαιώματος της ουσιαστικής διοικητικής και χρηματοδοτικής αυτοτέλειας, έχει υπάρξει μηχανισμός σύνδεσής του με την αγορά εργασίας. Παράλληλα, έχει αναβαθμιστεί η επαγγελματική κατάρτιση και η σχετική πολιτική ανάπτυξης του ανθρώπινου δυναμικού με σκοπό την ανταπόκριση στις νέες ανάγκες της τεχνολογίας και της αγοράς εργασίας.
 7. Η θεώρηση της υποδομής τεχνογνωσίας ως αποθέματος, την εντάσσει ιδιότυπα στα περιουσιακά στοιχεία τα οποία, με αναγνώριση ότι το ανθρώπινο δυναμικό αποτελεί παράγοντα κλειδί για την ανάπτυξη των επιχειρήσεων και των οικονομιών και ότι οι επενδύσεις στον ανθρώπινο παράγοντα (παιδεία) αποτελεί προτεραιότητα σε οικογενειακό, επιχειρηματικό, και εθνικό επίπεδο. Ωστόσο, στα πλαίσια του αποκεντρωτικού συστήματος της “μικτής οικονομίας”, με αναγνώριση του δικαιώματος επιλογής εργασίας, συμβατικά δεν περιλαμβάνεται το ανθρώπινο δυναμικό στον ισολογισμό της επιχείρησης. Με το κρίσιμο όμως ρόλο της υποδομής τεχνογνωσίας και της επιλογής στελεχών υψηλής εξειδίκευσης και εμπειρίας στην εισαγωγή και αποτελεσματική λειτουργία του συστήματος

Σχήμα 4. Ριζική Αναδιοργάνωση βάσει Διαδικασιών.



Η ριζική αναδιοργάνωση σε μια εφοδιαστική αλυσίδα αποσκοπεί στην αύξηση των επιδόσεων εφαρμογής της νέας επιχειρηματικής στρατηγικής και την διαμόρφωση μιας δυναμικής ανατροφοδοτικής διαδικασίας (dynamic feedback process), όπως φαίνεται παραστατικά στο σχήμα (4)

Καθοριστικά ταυτοτικά στοιχεία είναι η ολοκληρωμένη προσέγγιση με ένα πλέγμα αλληλεξαρτήσεων, η προσθήκης αξίας από την επιχείρηση στους πελάτες και η συνεχής παρακολούθηση και επαναξιολόγηση των στοιχείων ικανοποίησης και των προσδοκιών αυτών για εξυπηρέτηση με υπηρεσίες υψηλού επιπέδου, ως νέου υγιούς ανταγωνιστικού περιβάλλοντος με ανθρώπινο πρόσωπο.

Logistics στην επιχείρηση έχει επεκταθεί η συμπεριλήψη στην αποτίμηση των περιουσιακών στοιχείων και του ανθρώπινου δυναμικού συνήθως στην κατηγορία “φήμις και πελατείας” (good will) και χειρίζεται λογιστικά μαζί με τις τυχόν δαπάνες “έρευνας & ανάπτυξης” (research & development) στα πάγια στοιχεία υπό την κατηγορία των ...

Βιβλιογραφία

- Anderson, David R., Dennis J. Sweeney and Thomas A. Williams (1999), Quantitative Methods for Business, Fifth Edition, West Publishing Company.
- Boone Louis E., Donald D. Bowen (1987), The Great Writings in Management and Organizational Behavior, Second Edition, New York: Random House Inc.
- Bowerox, Donald J., David J. Closs & M. Bixby Cooper (2002), Supply Chain Logistics Management, New York: McGraw Hill Book Company.
- Chopra, Sunil and Peter Meindl (2002), Supply Chain Management: Strategy, Planning, and Operation, Prentice-Hall Inc., Upper Saddle River, New Jersey.
- Christopher, M. (1999), Responding to the Global Supply Chain Management, *Supply Chain Management Review*, Global Supplement, 7-9, Winter.
- Churchman C. W. R. L. and E. L. Arnoff (1957), Introduction to Operations Research, New York: John Wiley.
- Creswell, John W. (1994), Research Design: Qualitative and Quantitative Approaches, and Mixed Methods Approaches, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Creswell, John W. (2004), Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches, Thousand Oaks, CA: Sage.
- Ganeshan, R, T. Boone, and A. Stenger. "The Integration Aspect of Supply Chain Management: A Framework and a Simulation," in Supply Chain Management: Innovations for Education, David Pyke and Eric Johnson, editors, POMS Series in Technology and Operations Management, Vol. 2, 2000, pp. 141-156.
- Gattorna, John L. (ed) (1997), Handbook of Logistics and Distribution Management, London: Gower Publishing Company. (First edition 1990).
- Gattorna, J. L., and D. W. Walters (1996), Managing the Supply Chain: A Strategic Perspective, Macmillan.
- Georgantzias, N. C., and W Acar (1995), Scenario-driven Planning, Learning to Manage Strategy Uncertainty, Quorum Books.
- Goldman, S. L., and K. Preish (1991), 21 Century Manufacturing Enterprise Strategy, Iacocca Institute Report. Bethlehem, PA: Lehigh University.
- Gosney John W., Thomas Boehm, John Gosney, Thomas P. Boe-

- hm (2000), Customer Relationship Management Essentials, Premier Press, 1st edition.
- Halwels, Terry Dr. (2000), Dispelling Some Common Myths about Science, Dharma Haven Home Page.
- Hammer, M., and J. Champy (1993), Reengineering the Corporation, New York: Harper-Business.
- Hax, A. C., and N. S. Majluf (1991) The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Holman, Peggy and Tom Devane, The Change Handbook (1999), Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Jick, T.D. (1979), Mixing Quantitative and Qualitative Methods: Triangulation in Action, *Administration Science Quarterly* 24(4), 602-611.
- Keller, Scott B. (2002), A summary and analysis of multi-item scales used in logistics research, *Journal of Business Logistics*.
- Koontz, Harrod & Heinz Weihrich 1990), Essentials of Management, Fifth Edition, New York: McGraw-Hill.
- Kuhn, Thomas (1962), The Structure of Scientific Revolutions, University of Chicago Press.
- Liebscher, Peter (1998), Quantity with Quality? Teaching Quantitative and Qualitative Methods, University of Illinois at Urbana Campaign. Cale Group.
- Malindretos George (1999), Re-evaluation of the stock-holding policy and storage system in an information technology company, Cranfield University, management Department, Cranfield Centre of Logistics and Transportation, MsC Thesis.
- Malindretos George (2001), Business Re-engineering in Environment of Logistics, Ph.D. Thesis, Panteion University of Athens.
- Malindretos George (2002), 'Penetrating Reengineering towards real corporate problem solving', in collaboration with Prof. J. Bosios and Prof. Reklitis P, Les Cashiers du Management Technologique, volume 12, n° 3, Grenoble, Ecole de Management, Septembre/Decembre.
- Miller (1991), Handbook of Research Design and Social Measurement.
- Oliver, C. (1997), Sustainable Competitive Advantage: Combining Institutional and Resource-based Views, *Strategic Management Journal*, 18, 697-713.
- Newell Frederick, Seth Godin (2003), Why CRM Doesn't Work: How to Win by Letting Customers Manage the Relationship, Bloomberg Press, 1st edition (March, 2003).

- Peteraf, M. A. (1993), The Cornerstones of Competitive Advantage: A resource based View, *Strategic Management Journal*, 14, 174-191.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive Advantage*, New York: The Free Press-MacMillan.
- Presser Stanley and Johnny Blair Survey Pretesting: Do Different Methods Produce Different Results? *Sociological Methodology*, 1994.
- Pyzdek, Thomas (2001). *The Six Sigma Handbook*. New York, N.Y.: McGraw-Hill Professional Publishing.
- Robeson, J. F., Copacino, W. C., and Howe, R. E. (1994), *The Logistics Handbook*, New York: The Free Press.
- Rushton, Alan & Hohn Oxley (eds) (1998), *Handbook of Logistics and Distribution Management*, London: Kogan Page Ltd. (First edition 1989).
- Shapiro, Jeremy F. (1999), Bottom-up vs. Top-down Approaches to Supply Chain Modelling, in S. Tayur, R. R. Ganesham, and M. Magazine (eds) (1999), *Quantitative Models for Supply Chain Management*, Norwell Mass.: Kluwer Academic Publishers.
- Tenner Arthur & Irving De Toro, *Process Redesign*, Addison-Wesley Longman, Inc., 1997.
- Timme, S. G. , and C. Williams-Timme (2000), The financial – SCM Connection, *Supply Chain Management Review*, May/ June 33-40.
- Salcedo, Simon, and Ann Crackin (2000), The e-Value Chain, *Supply Chain Management Review*, Winter.
- Shapiro, Jeremy F. (2001), Modeling the Supply Chain, Wards-worth Group, Duxbury.
- Schoemaker, P. J. H. (1993) Multiple Scenario Development: Its Conceptual and Behavioural Foundation, *Strategic Management Journal*, 14, 193-213.
- Tashakkori, Abbas (2004), Mixed Methodology: Combining Qualitative and Quantitative Approaches Applied Social Research Methods.
- Tayur, S., and R. Ganesham and M. Magazine (eds) (1999), *Quantitative Models for Supply Chain Management*. Norwell, Mass.: Kluwer Academic.
- Vohra N D (1990), *Quantitative Techniques in Management*, Mc Graw-Hill Publishing Co., New Delhi.
- Walker, David A. (2000), *Integrating Quantitative and Qualitative Methods in Research*, Un. Press of America.

- Walters A. A. (1968), An Introduction to Econometrics, Glasgow University Press, MacMillan and Co. Ltd.
- Western, Bruce (1996), Vague Theory and Model Uncertainty in Macrosociology, Sociological Methodology.
- Wilson, E. Bright (1952), An Introduction to Scientific Research, McGraw-Hill Book Company.
- Winston, W. L. (1994), Operations Research,: Applications and Algorithms. 3rd ed., Belmont . Duxbury Press.
- Womack, J. P., D. T. Jones, and D. Roos (1990)], The Machine that Changed the World: The Story of Lean Production, New York,: Rawson Associates.
- www.nsrl.rochester.edu, Appendix E: Introduction to Scientific Method.