

Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα & Επιχειρησιακή Υπεροχή πως?

Συστημικό Management και ΑΙ

ο απόλυτος παραγωγικός συνδυασμός

**Ομότιμος Καθηγητής Νικήτας Ασημακόπουλος,
Τμήμα Πληροφορικής, Πανεπιστήμιο Πειραιώς
Ακαδημαϊκός και Επιστημονικός Υπεύθυνος CSAP Προγράμματος**

Στο πεδίο της στρατηγικής για διοίκηση και διαχείριση, η έννοια του **ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος** είναι θεμελιώδης για την κατανόηση του πώς οι επιχειρήσεις επιτυγχάνουν και διατηρούν καλή απόδοση στον κλάδο τους. Το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα αναφέρεται στις συνθήκες οι οποίες επιτρέπουν σε μια εταιρεία να παράγει αγαθά ή υπηρεσίες καλύτερα από τους ανταγωνιστές της, δημιουργώντας έτσι υψηλότερες πωλήσεις ή κέρδη.

Οι σύγχρονες επιχειρήσεις, και ιδιαίτερα στην εποχή της ΑΙ, καλούνται να διαχειριστούν πολλαπλά επίπεδα μεταβλητότητας, αλληλεξαρτήσεων και οργανωσιακής πολυπλοκότητας για να δημιουργήσουν Ανταγωνιστικό Πλεονέκτημα. Σε αυτό το πλαίσιο, η ανάγκη για ολιστικές, διασυνδεδεμένες και προσαρμοστικές μορφές διοίκησης και διαχείρισης καθίσταται επιτακτική. Εδώ ακριβώς έρχεται το **Συστημικό Management**, προσφέροντας ένα ενιαίο πλαίσιο σκέψης και δράσης που επιτρέπει στους οργανισμούς να ανταποκρίνονται αποτελεσματικά στις προκλήσεις του επιχειρείν.

Το **Συστημικό Management** διδάσκεται αποκλειστικά στο **CSAP Mastering Program in Systemic Management** (<https://csap.gr/short-presentation/>) και είναι μια ολιστική προσέγγιση διοίκησης και διαχείρισης, που αντιμετωπίζει τον οργανισμό ως **σύνθετο προσαρμοζόμενο σύστημα**. Η βασική ιδέα είναι πως η συμπεριφορά και η επίδοση ενός οργανισμού **δεν μπορούν** να κατανοηθούν πλήρως μέσω της απομονωμένης ανάλυσης των επιμέρους μερών του, αλλά μόνο μέσω της κατανόησης των **σχέσεων, των ροών πληροφορίας και των μηχανισμών αλληλεπίδρασης** που τον διέπουν.

Στο πλαίσιο της διοίκησης και διαχείρισης, η εφαρμογή της συστημικής προσέγγισης απαιτεί μετάβαση από τη γραμμική, αιτιοκρατική σκέψη ("αν Χ, τότε Υ") προς μια **πιο κυκλική, δυναμική και εννοιολογικά πλούσια σκέψη**, που αναγνωρίζει:

- τις **κυκλικές αιτιότητες** (feedback loops),
- τις **πολλαπλές και διαρκείς αλληλεπιδράσεις** μεταξύ τμημάτων,
- και την ανάγκη για **συνεχή προσαρμογή** σε εξωτερικές και εσωτερικές μεταβολές.

Αυτός ο τρόπος σκέψης επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν μεγαλύτερη **ανθεκτικότητα, προσαρμοστικότητα και ικανότητα μάθησης**, στοιχεία σημαντικά για τη διατήρηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Η προσέγγιση του Systemic Management εδράζεται σε ένα ισχυρό διεπιστημονικό υπόβαθρο, με σημαντικές μεθοδολογίες και αντίστοιχα λογισμικά που τη θεμελιώνουν. Ανάμεσά τους:

Ο Senge περιέγραψε τους «οργανισμούς που μαθαίνουν» μέσω πέντε αρχές, με επίκεντρο τη **συστημική σκέψη**.

- Systems Thinking (Συστημική Σκέψη)
- Personal Mastery (Προσωπική Δεξιότητα)
- Mental Models (Μοντέλα Νοοτροπίας)
- Shared Vision (Κοινό Όραμα)
- Team Learning (Ομαδική Μάθηση)

Αυτές οι αρχές λειτουργούν ως **δομές δημιουργίας συλλογικής νοημοσύνης**, ενισχύοντας την ικανότητα του οργανισμού να ανταποκρίνεται με επιτυχία σε σύνθετα προβλήματα.

Ένα από τα πιο επιδραστικά μοντέλα στο Συστημικό Management είναι το **Viable System Model (VSM) του Stafford Beer** με το αντίστοιχο λογισμικό VSMoD. Ο Beer περιέγραψε έναν οργανισμό ως **σύστημα πέντε υποσυστημάτων**:

- **Υλοποίηση (Implementation)** – λειτουργίες παραγωγής.
- **Συντονισμός (Coordination)** – εναρμόνιση των τμημάτων.
- **Έλεγχος (Control)** – εποπτεία και διαχείριση πόρων.
- **Νοημοσύνη (Intelligence)** – περιβαλλοντική ανάλυση και μάθηση.
- **Πολιτική (Policy)** – στρατηγική κατεύθυνση και ταυτότητα.

Η **λειτουργική ισορροπία** αυτών των υποσυστημάτων καθορίζει τη **βιωσιμότητα** του οργανισμού σε περίπλοκα και ασταθή περιβάλλοντα.

Εκφάνσεις Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος με το Συστημικό Management

Το **Systemic Management** δεν αποτελεί απλώς ένα θεωρητικό πλαίσιο αλλά έναν τρόπο σκέψης και δράσης, που επιτρέπει στις επιχειρήσεις να αποκτήσουν βιώσιμα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα μέσω προσαρμοστικότητας, ευελιξίας, συλλογικής μάθησης και ολιστικής στρατηγικής διακυβέρνησης.

Το “Συστημικό Θαύμα”

Οι Συστημικές Μεθοδολογίες αποτελούν, σε συνδυασμό με τα αντίστοιχα λογισμικά εργαλεία, το «Συστημικό Θαύμα»: ένα ενιαίο πλαίσιο που επιτρέπει την αποτελεσματική εφαρμογή των ίδιων μεθοδολογιών σε όλα τα οργανωτικά επίπεδα και σε κάθε επιχειρηματική λειτουργία (π.χ. τράπεζες, νοσοκομεία, επιχειρήσεις, δημόσια διοίκηση).

Η χρήση της ΑΙ στο Συστημικό Management

Η ΑΙ, Τεχνητή Νοημοσύνη, εντάσσεται ως καταλύτης συστημικής εξέλιξης στο Συστημικό Management. Δεν αφορά μόνο την τεχνολογία, αλλά τον τρόπο με τον οποίο δεδομένα, αποφάσεις διεργασίες και διαδικασίες διασυνδέονται, ενισχύοντας τη συνολική ευφυΐα και προσαρμοστικότητα του οργανισμού.

Το Συστημικό Management και ο Ψηφιακός Μετασχηματισμός

Ο ψηφιακός μετασχηματισμός (Digital Transformation) προσεγγίζεται ως ολιστική αλλαγή του οργανωσιακού συστήματος και όχι απλώς ως τεχνολογική αναβάθμιση. Εστιάζει συστημικώς στη διασύνδεση ανθρώπων, διεργασιών και τεχνολογιών, δημιουργώντας ένα συνεκτικό και ευέλικτο επιχειρησιακό οικοσύστημα.

Συστημικό Management, Project Management και ΑΙ

Η διαχείριση έργων αντιμετωπίζεται ως συστημική διεργασία συντονισμού και ευθυγράμμισης. Ενσωματώνει στρατηγικούς, επιχειρησιακούς και ανθρώπινους παράγοντες, διασφαλίζοντας ότι κάθε έργο συμβάλλει ουσιαστικά στη συνολική ανάπτυξη του οργανισμού. Η χρήση σχετικών εργαλείων ΑΙ, όπως το PMI Infinity, αποτελεί ένα ολοκαίνουργιο πόρο με την τεχνητή νοημοσύνη να βοηθά σημαντικά για τους managers των έργων.

Ενίσχυση Οργανωσιακής Ευφυΐας (Organizational Intelligence)

► Τι είναι:

Η ικανότητα ενός οργανισμού να συλλέγει, να αναλύει και να ερμηνεύει πληροφορίες από το περιβάλλον του (αγορά, τεχνολογία, κοινωνικές αλλαγές, ανταγωνισμός), και **να προσαρμόζει τη στρατηγική του ταχύτερα και εξυπνότερα από τον ανταγωνισμό.**

Το Systemic Management διασφαλίζει ότι αυτή η διαδικασία είναι ενσωματωμένη σε κάθε μέρος του οργανισμού. Χρησιμοποιεί συστημικούς μηχανισμούς **παρακολούθησης του περιβάλλοντος (early warning systems)** για να εντοπίζει νέες τάσεις ή κινδύνους σε πραγματικό χρόνο. Συνδέοντας διάφορα τμήματα της επιχείρησης, όπως το τμήμα πωλήσεων, το R&D και το μάρκετινγκ, μέσω **διατομεακών ομάδων**, εξασφαλίζει ότι η ροή δεδομένων είναι ομαλή και επιτρέπει μια **ολιστική κατανόηση της αγοράς**. Επιπλέον, οι συνεχείς ανατροφοδοτήσεις ενσωματώνονται στις

διαδικασίες λήψης αποφάσεων, επιτρέποντας στην επιχείρηση να προσαρμόζεται γρήγορα.

► **Πώς δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:**

- **Πλεονέκτημα πρόβλεψης:** Η έγκαιρη κατανόηση των τάσεων της αγοράς οδηγεί σε πιο στοχευμένες στρατηγικές.
- **Πλεονέκτημα απόφασης:** Βελτιώνει την ταχύτητα και την ποιότητα των αποφάσεων, μειώνοντας το ρίσκο.
- **Πλεονέκτημα χρόνου (time-based advantage):** Η επιχείρηση αντιδρά πιο άμεσα σε αλλαγές, εξασφαλίζοντας πρώιμη είσοδο σε νέες αγορές ή τμήματα.

Ενδογενής Καινοτομία & Συστημική Μάθηση

► **Τι είναι:**

Η ικανότητα της επιχείρησης να μαθαίνει **συλλογικά** και να ενσωματώνει αυτή τη μάθηση σε **συνεχή καινοτομία** τόσο προϊόντων όσο και διαδικασιών και εμπειριών.

Ενισχύοντας την προσέγγιση **learning-by-doing**, όπου οι εργαζόμενοι μαθαίνουν συνεχώς από την εμπειρία τους, οι επιχειρήσεις μπορούν να προάγουν διαρκή καινοτομία. Εργαλεία όπως οι **ανατροφοδοτικές διαδικασίες** και οι ευέλικτες διαδικασίες ανάπτυξης εξασφαλίζουν ότι κάθε έργο ή αναβάθμιση προϊόντος συμβάλλει στη συνολική οργανωτική μάθηση. Αυτά τα συστήματα ανατροφοδότησης υποστηρίζονται συνήθως από **κοινές πλατφόρμες γνώσης**, όπου οι εμπειρίες καταγράφονται και αξιοποιούνται σε όλη την επιχείρηση

► **Πώς δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:**

- **Διαφοροποίηση (differentiation advantage):** Η συνεχής ροή καινοτόμων λύσεων δημιουργεί μοναδικότητα στην αγορά.
- **Πλεονέκτημα βιωσιμότητας:** Η καινοτομία προέρχεται από το εσωτερικό της επιχείρησης και όχι από εξωτερικούς πόρους, άρα είναι πιο βιώσιμη.
- **Πλεονέκτημα προσαρμοστικότητας:** Ο οργανισμός μπορεί να μετασχηματίζει το επιχειρηματικό του μοντέλο όταν χρειάζεται.

► **Γιατί είναι δύσκολο να αντιγραφεί:**

Δεν εξαρτάται από τεχνολογίες ή εξοπλισμό αλλά από **συλλογική σκέψη, κουλτούρα και συστήματα γνώσης**, που είναι μοναδικά ανά οργανισμό.

Ευθυγράμμιση Επιχειρησιακών Στρατηγικών – Πολιτικών – Λειτουργίας

► **Τι είναι:**

Η ικανότητα της επιχείρησης να λειτουργεί **ως ένα συνεκτικό σύστημα**, χωρίς αντιφατικούς στόχους ή γραφειοκρατικές παρεμβολές. Όλα τα επίπεδα λειτουργούν βάσει κοινού οράματος και στρατηγικής.

Μέσω της ενσωμάτωσης **δεικτών απόδοσης (KPIs)** που παρακολουθούν τόσο στρατηγικούς όσο και λειτουργικούς στόχους, κάθε απόφαση που

λαμβάνεται σε οποιοδήποτε επίπεδο συνδέεται με τους υπερκείμενους στόχους της επιχείρησης. Οι διατομεακές ομάδες, υπό την καθοδήγηση των steering committees, εξασφαλίζουν ότι τα διάφορα τμήματα συνεργάζονται και εργάζονται προς τους ίδιους στόχους.

► **Πώς δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:**

- **Πλεονέκτημα απόδοσης (operational excellence):** Πετυχαίνει ανώτερη αποδοτικότητα, με λιγότερα λάθη και χαμένες ευκαιρίες.
- **Πλεονέκτημα κόστους (cost leadership):** Η αποτελεσματικότητα και η αφαίρεση της πολυπλοκότητας μειώνουν το λειτουργικό κόστος.
- **Πλεονέκτημα ταχύτητας:** Γρήγορη υλοποίηση στρατηγικών χωρίς καθυστερήσεις.

Ανθεκτικότητα (Resilience) & Ικανότητα Ανταπόκρισης σε Κρίσεις

► **Τι είναι:**

Η ικανότητα της επιχείρησης **να προβλέπει, να αντέχει και να προσαρμόζεται** (σε οικονομικές κρίσεις, πανδημίες, τεχνολογικές αλλαγές).

► **Πώς δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:**

- **Πλεονέκτημα συνέχειας (continuity advantage):** Η επιχείρηση παραμένει λειτουργική ανεξαρτήτως των συνθηκών.
- **Πλεονέκτημα εμπιστοσύνης:** Οι πελάτες και εταίροι εμπιστεύονται την ικανότητά της επιχείρησης να αντεπεξέρχεται σε δύσκολες συνθήκες.

► **Γιατί είναι δύσκολο να αντιγραφεί:**

Η ανθεκτικότητα απαιτεί **δομική και πολιτισμική ενσωμάτωση**, όχι απλώς σχέδιο κρίσης. Αποτελεί ένα εμβριθές σύστημα εσωτερικής ετοιμότητας.

Συστημική Εστίαση στον Πελάτη (Customer-Centricity)

► **Τι είναι:**

Ο πελάτης δεν αντιμετωπίζεται ως "τελικός αποδέκτης", αλλά ως **συνδημιουργός αξίας**. Όλο το σύστημα επαναπροσδιορίζεται γύρω από την κατανόηση των αναγκών του.

► **Πώς δημιουργεί ανταγωνιστικό πλεονέκτημα:**

- **Πλεονέκτημα εμπειρίας (experience advantage):** Η επιχείρηση παράγει εμπειρίες που ανταποκρίνονται και προσαρμόζονται στις προσδοκίες σε πραγματικό χρόνο.
- **Πλεονέκτημα σχέσης (relational advantage):** Δημιουργούνται ισχυροί συναισθηματικοί δεσμοί με τους υπάρχοντες πελάτες, μειώνοντας το κόστος απόκτησης νέων πελατών.
- **Πλεονέκτημα μέσω συν-δημιουργίας:** Οι ίδιοι οι πελάτες συμβάλλουν στην εξέλιξη του προϊόντος/υπηρεσίας.

Επικαιροποίηση του Ανταγωνιστικού Πλεονεκτήματος του Συστημικού Management με την ΑΙ

Τα στελέχη του CSAP Προγράμματος (<https://csap.gr/short-presentation/>), οι απόφοιτοι αλλά και οι φοιτητές του εφαρμόζουν άμεσα τα εργαλεία του Συστημικού Management στο εργασιακό περιβάλλον τους ή/και πραγματοποιούν σχετικές έρευνες τα αποτελέσματα των οποίων παρουσιάζονται κυρίως στα Εθνικά και Διεθνή Συνέδρια της Ελληνικής Εταιρείας Συστημικών Μελετών (<https://confe.hsss.eu>) και αρκετά από αυτά δημοσιεύονται στο διεθνές επιστημονικό περιοδικό μας IJASS (<https://www.inderscience.com/jhome.php?jcode=ijass>)

Το στέλεχος του CSAP Προγράμματος κ. Δημήτριος Παπασωτηρίου πραγματοποιεί αυτή την περίοδο σημαντική έρευνα χρήσης της ΑΙ στις Ελληνικές Επιχειρήσεις στην οποία μπορείτε και εσείς να συμμετέχετε μέσω του link:

https://docs.google.com/forms/d/e/1FAIpQLSddsOxM65CUelAXm5UFOrAQVWPZQHvhKh_I9-nxtyLFC7QMMw/viewform

Το CSAP Mastering Program in Systemic Management λειτουργεί για 17 συνεχή χρόνια και σε αυτό διδάσκουν Καθηγητές Ελληνικών Πανεπιστημίου, της αλλοδαπής, Πρόεδροι και Στελέχη Διεθνών Οργανισμών Συστημικής αλλά και προσωπικότητες της Ελληνικής αγοράς που είναι δημοφιλείς για την εξειδίκευση στο γνωστικό τους αντικείμενο.

Με βάση τα παραπάνω το CSAP Πρόγραμμα μπορεί χαρακτηριστεί ως career accelerator, ως εργαλείο επαγγελματικής εξέλιξης και αυτός είναι ο λόγος που επιλέγεται από ανθρώπους που θέλουν να εξελιχθούν και να ξεχωρίζουν. Επώνυμες αξιολογήσεις ηγετικών στελεχών που συμμετείχαν στο CSAP Program υπάρχουν στην <https://csap.gr/gnomes-csap-symballonton/#1579516805391-c896f222-e2ab> .

Ευελπιστούμε ότι το μικρό αυτό άρθρο να αποτελέσει έναυσμα για την περαιτέρω διάδοση του Συστημικού Management ώστε η συμβολή του στην Ελληνική Αγορά να αποφέρει τους μετρήσιμους καρπούς του για την ευημερία της Χώρας μας.