

Η Ηγεσία (Management) στα Συστήματα Κατανεμημένης Γνώσης.

1. Τα πρώτα βήματα στην Ηγεσία

Σε κάθε εποχή η κοινωνική δράση και τα κοινωνικά φαινόμενα συνδέονται στενά με τις αντιλήψεις που έχουν οι άνθρωποι γι' αυτά. Είναι δύσκολο να προσδιορίσουμε την σχέση «αίτιο – αιτιατό», με άλλα λόγια δεν γνωρίζουμε **τί προκαλεί τί**, το βέβαιο όμως είναι ότι οι ιδέες μας περί πραγματικότητας και η πραγματικότητα αυτή καθ' εαυτή συγκροτούν μια κυκλική σχέση, ένα βρόγχο. Στην εποχή του βιομηχανικού καπιταλισμού – εποχή οικονομικής μεγέθυνσης, τεχνολογιών μεγάλης κλίμακας, μεγάλων ομοιόμορφων αγορών, και μαζικής παραγωγής – κυριαρχούσε η αντίληψη ότι η επιχείρηση πρέπει να μειώσει την εξάρτησή της από το περιβάλλον της με την ενσωμάτωση στο οργανωτικό – λειτουργικό της σχήμα, όλο και περισσότερων δραστηριοτήτων (μεγέθυνση της αλυσίδας προστιθέμενης αξίας).

Οι έννοιες της ολοκληρωμένης κάθετης παραγωγής, των οικονομιών κλίμακας, και της συσσώρευσης αποθεμάτων, περιγράφουν την επίμονη προσπάθεια των επιχειρήσεων να συγκεντρώσουν όσο το δυνατόν περισσότερες συναφείς δραστηριότητες κάτω από την ίδια στέγη και ταυτόχρονα να συμπιέσουν το λειτουργικό και παραγωγικό τους κόστος.

2. Η Ηγεσία και ο Βιομηχανικός Επιχειρηματικός Σχεδιασμός

Κατά την διάρκεια του Βιομηχανικού Καπιταλισμού, η επιθυμία να μειωθεί η αβεβαιότητα του περιβάλλοντος μέσω της οργανωτικής ανάπτυξης συμβάδισε με την (ίσως ακόμα πιο έντονη) επιθυμία να μειωθεί η επίδραση από την παρεμβολή ανεπιθύμητων ανθρώπινων παρεμβάσεων στην ομαλή λειτουργία της επιχείρησης. Κατά συνέπεια, ο αυτοματισμός και η γραφειοκρατική υποστήριξή του (επαρκή – ισχυρά επιτελεία με ανάλογους εξελεγκτικούς μηχανισμούς και διεργασίες), αποτέλεσαν ουσιώδη γνωρίσματα των επιχειρήσεων στο βιομηχανικό καπιταλισμό.

Ένα τέτοιο σχήμα γινόταν εφικτό, στο μέτρο που η τεχνολογία της μαζικής παραγωγής δεν δημιουργούσε την ανάγκη εξειδικευμένων σε γνώσεις και πείρα εργαζομένων πέρα από τη ρουτινοποίηση της εργασίας τους **(1)**. Η στρατηγική λοιπόν για τη μείωση της αβεβαιότητας είχε δύο σκέλη:

- αφενός μεν την «συγκέντρωση» ζωτικών δραστηριοτήτων και την υπαγωγή τους στις αποφάσεις της διοικητικής ιεραρχίας **(2)**,
- αφετέρου δε την τυποποίηση της εργασίας και, κατ' επέκταση, την υπαγωγή και αυτής στις αποφάσεις της διοικητικής ιεραρχίας **(3)**.

Απόρροια αυτής της φιλοσοφίας ήταν η διαμόρφωση του πυραμιδικού μοντέλου με την διάχυση της εξουσίας και του ελέγχου από την κορυφή μέχρι το τελευταίο εκτελεστικό επίπεδο (βάση).

3. Η «νομιμοποίηση» της Ηγεσίας – Διοίκησης στον Βιομηχανικό Καπιταλισμό

Και στην μία και στην άλλη περίπτωση, είναι φανερό ότι η Διοίκηση είχε το πάνω χέρι: το “διοικείν” ταυτίστηκε με την αντίληψη ότι η επιχείρηση είναι ένα εποπτεύσιμο όλον και ο ασκών την καθολική εποπτεία είναι, *ex officio*, η Διοίκηση. Η νομιμοποιητική αρχή πάνω στην οποία στηρίχθηκε ιστορικά η ανάπτυξη του μανάτζμεντ είναι αυτή της «ανώτερης» γνώσης:

«Τα διοικητικά στελέχη γνωρίζουν περισσότερα από αυτούς που διοικούν και, κατά συνέπεια, η

(1) P. Thompson, *The Nature of Work*. London: Macmillan, 1983. C. Littler, *The Development of the Labour Process in Capitalist Societies*. Aldershot: Gower, 1982.

(2) R. Chandler, *The Visible Hand*. Cambridge, Mass: Harvard University Press, 1977. Το “ορατό χέρι” της διοικητικής ιεραρχίας έναντι του “αόρατου χεριού” της αγοράς.

(3) P. Thompson, ο.π.

ιεραρχία της γνώσης μεταφράζεται σε διοικητική ιεραρχία που αντλεί τη νομιμοποίησή της από την πρώτη» (1).

4. Η Ηγεσία – Διοίκηση στην Μετα-Βιομηχανική Οικονομία

Στη μεταβιομηχανική οικονομία το μοντέλο αυτό τίθεται υπό καθολική αμφισβήτηση. Ποικίλες και σημαντικές εξελίξεις όπως,

- η εκπληκτική ανάπτυξη των τεχνολογιών πληροφοριών και τηλεπικοινωνιών,
- η οικονομική ευμάρεια και το καλύτερο επίπεδο εκπαίδευσης,
- η όλο και περισσότερο διευρυνόμενη εμπλοκή της επιστημονικής γνώσης στις οικονομικές διαδικασίες και
- η κατίσχυση της φιλελεύθερης δημοκρατίας και των συνδεδεμένων με αυτή πολιτισμικών αξιών,

έχουν συνεπιφέρει αλλαγές στη στρατηγική, την οργάνωση, και τη διοίκηση των επιχειρήσεων. Σήμερα, όλο και πιο συχνά, αποδεικνύεται πιο συμφέρουσα οικονομικά η διάσπαση της αλυσίδας αξίας και η βελτιστοποίηση της λειτουργίας ενός εκάστου από τα συστατικά της στοιχεία. Έτσι, είναι αρκετές φορές προτιμότερο να αναπτύσσεται μια εταιρία με συμμαχίες και κοινοπραξίες παρά με οργανική ανάπτυξη και εξαγορές. Στην σημερινή πραγματικότητα που κυριαρχεί πλέον η «Οικονομία της Γνώσης», οι εργαζόμενοι είναι σε μεγάλο βαθμό εργάτες γνώσης ή, τουλάχιστον, παραγωγοί, επεξεργαστές, και μεταδότες πληροφοριών και, κατά συνέπεια, το ουσιώδες δεν είναι η απλή συμμόρφωσή τους με τις άνωθεν οδηγίες αλλά η αυτενέργειά τους και η ευθυκρισία τους.

Η αναπόφευκτη πραγματικότητα που επιβάλλει η «Οικονομία της Πληροφορίας», σηματοδοτεί την αναγκαιότητα των αλλαγών. Έτσι, ο καθένας μπορεί να αντιληφθεί τι σημαίνουν αυτές οι αλλαγές για την επιχείρηση, καθώς όλο και περισσότερες δραστηριότητες ξεφεύγουν από την δυνατότητα ελέγχου της κεντρικής διοικητικής εξουσίας. Η επιχείρηση παύει πλέον να συνιστά ένα εποπτεύσιμο όλον, αντιθέτως, καθίσταται όλο και περισσότερο ένα σύστημα κατανεμημένης γνώσης. Από την πλατιά και ρηχή γνώση του διοικητικού μηχανισμού μεταφερόμαστε στην στενή και βαθιά γνώση της κάθε θέσης εργασίας όπου ο εργαζόμενος, στην κυριολεξία γνωρίζει τα πάντα για το τίποτα. Τούτο απεικονίζεται με ιδιαίτερη καθαρότητα στις περιπτώσεις εταιριών που διασπείρουν τις δραστηριότητές τους ανά τον κόσμο και μεταβάλλονται σε συντονιστές της εφοδιαστικής αλυσίδας. Με τον τρόπο αυτόν εισάγεται το «σχεσιακό μοντέλο του επιχειρείν».

Ένα αντιπροσωπευτικό παράδειγμα της σημερινής πραγματικότητας και του σχεσιακού μοντέλου, είναι η εταιρεία Li & Fung, με έδρα το Χονγκ Κονγκ (2).

Ενώ στις αρχές του αιώνα ήταν ένας απλός μεσολαβητής μεταξύ εμπόρων λιανικής και παραγωγών, εξελίχθηκε βαθμιαία σε μια από τις μεγαλύτερες πλανητικές εταιρίες στον τομέα της διαχείρισης μεταποιητικών προγραμμάτων (3). Δείτε αναλυτικά στοιχεία στο τέλος αυτής της παρουσίασης.

Να υποθέσουμε λοιπόν ότι μια Ευρωπαϊκή εταιρία λιανεμπορίου (ας πούμε η Marks & Spencer) στέλνει στην Li & Fung μια παραγγελία για 10.000 ενδύματα. Η Li & Fung αποφασίζει να αγοράσει το νήμα από έναν Κορεάτη παραγωγό, να το βάψει σε μια άλλη εταιρία στην Ταϊβάν, και να παραγγείλει φερμουάρ από μια γνωστή Ιαπωνική εταιρία, η οποία όμως τα

(1) A. MacIntyre, *After Virtue*, London: Duckworth, 1985, 2η έκδοση, σ.75

(2) J. Magretta, *Fast, global, and entrepreneurial: Supply chain management*, Hong Kong style. An

(3) J. Magretta, interview with Victor Fung. Στο J. Magretta (ed.), *Managing in the New Economy*, Harvard Business School Press, 1999, σ. 213-233.

κατασκευάζει στην Κίνα. Η εταιρία αποφασίζει επίσης να παραχθούν τα ενδύματα στην Ταϊλάνδη, κυρίως εξαιτίας των ποσοστώσεων που επιβάλλουν οι κανόνες του διεθνούς εμπορίου και των εργασιακών συνθηκών που ισχύουν σε αυτή τη χώρα. Κι επειδή ο πελάτης θέλει να έχει την παραγγελία σύντομα στα χέρια του, η Li & Fung την αναθέτει σε πέντε διαφορετικά Ταϊλανδέζικα εργοστάσια.

Ο συντονισμός που απαιτείται είναι απίστευτα πολύπλοκος. Η αλυσίδα αξίας έχει κατακερματισθεί σε αυτοτελή modules (modules = αυτόνομα συστατικά μέρη) και η λειτουργία κάθε συστατικού της μέρους έχει καταβληθεί προσπάθεια να βελτιστοποιηθεί. Το αποτέλεσμα είναι ένας βραχύτερος επιχειρησιακός κύκλος, μεγαλύτερη ευελιξία, καλύτερη ποιότητα, χαμηλότερες τιμές.

Η Li & Fung είναι μια μεταποιητική εταιρία χωρίς να διαθέτει ούτε ένα εργοστάσιο. Αποτελεί το κέντρο ενός δικτύου αξίας που διαχειρίζεται πληροφορίες και τις σχέσεις μεταξύ 350 πελατών και 7.500 προμηθευτών. Η αξία που προσθέτει στη συνολική αλυσίδα αξίας είναι καθαρά οργανωτική καθώς,

- Σχεδιάζει
- Επιβλέπει
- Ελέγχει
- Συντονίζει

Η ουσία της επιχείρησης στην προκειμένη περίπτωση δεν συνίσταται ούτε τόσο στην κατοχή ενεργητικών ούτε στην άσκηση διοικητικής εξουσίας στο εσωτερικό ενός συμπαγούς συστήματος, όσο στον συντονισμό ενός ποικιλόμορφου δικτύου.

4. Η Κατανεμημένη Γνώση στην Μετα-Βιομηχανική Οικονομία

Παράλληλα με τον κατανεμημένο χαρακτήρα της αλυσίδας αξίας και την **ανάδειξη του συντονισμού ως της πεμπουσίας του “οργανώνουν”**, μια εξίσου σημαντική διεργασία, αν όχι σημαντικότερη, είναι η **ανάδειξη της γνώσης κάθε εργαζόμενου ως ουσιώδους παράγοντα στην ενίσχυση της ανταγωνιστικότητας μιας επιχείρησης**. Η ραγδαία εξέλιξη των **ADPS** systems (**A**utomated **D**ata **P**rocessing **S**ystems – Συστήματα Αυτοματοποιημένης Επεξεργασίας Δεδομένων) και η ένταξη των επιχειρησιακών διαδικασιών σε αυτά καθώς και η αυξανόμενη βαρύτητα της γνώσης (επιστημονικής και μη) για την παραγωγή ποιοτικών προϊόντων και υπηρεσιών, καθιστούν την επιχείρηση ένα **σύστημα κατανεμημένης γνώσης**, με την έννοια ότι η γνώση και οι πληροφορίες που απαιτούνται προκειμένου η επιχείρηση να επιτελέσει το πρωταρχικό καθήκον της, δεν είναι δυνατόν να συγκεντρωθούν σε ένα σημείο, αλλά είναι διάσπαρτες σε όλη την επιχείρηση **(1)**.

Κάθε φορά, παραδείγματος χάριν, που μιλάτε με το τηλεφωνικό κέντρο της PANAFON, ο άνθρωπος που σας εξυπηρετεί ενσαρκώνει εκείνη τη στιγμή την επιχείρηση απέναντί σας. Οι γνώσεις του, ο τρόπος της επικοινωνίας, και η αυτενέργειά του είναι αυτά που καθορίζουν την ποιότητα των υπηρεσιών που λαμβάνετε. Η γνώση του απλού υπαλλήλου και ο τρόπος που τη χρησιμοποιεί, σε κάποιο μόνο σημείο μπορούν να τυποποιηθούν και, άρα, να υπαγορευθούν από την επίσημη πολιτική της εταιρίας **(2)**. Η γνώση που συσσωρεύει ο υπάλληλος παραμένει πρωτογενώς δικό του κτήμα, γιατί μόνον αυτός έχει την εμπειρία της «πρώτης γραμμής», ήτοι, μόνον αυτός διαθέτει εκείνη τη συγκεκριμένη και επί δεδομένων γνώση (factual knowledge) των ιδιαίτερων περιστάσεων και συμφραζομένων που χαρακτηρίζουν

(1) Βλ. Η. Tsoukas, *Introduction: From social engineering to reflective action in organizational behaviour*. Στο Η. Tsoukas (ed.), *New Thinking in Organizational Behaviour*, Oxford: Butterworth/Heinemann, 1994, σ. 14-17.

(2) Βλ. Η. Tsoukas and E. Vladimirou, *On organizational knowledge and its management: An ethnographic investigation*. Εισήγηση στο συνέδριο *Knowledge Management: Concepts and Controversies*, Warwick University, 10-11 Φεβρουαρίου 2000.

την εργασιακή εμπειρία **(1)**.

Αν αυτό ισχύει για σχετικά απλές δουλειές όπως αυτές ενός τηλεφωνικού κέντρου, αντιλαμβάνεστε πόσο περισσότερο ισχύει για πιο εξειδικευμένες εργασίες. **Στη μεταβιομηχανική οικονομία τεράστιοι όγκοι πληροφοριών καθίστανται διαθέσιμοι σε πολλούς**, ενώ η αυξανόμενη τεχνικοποίηση της εργασίας εμπλουτίζει την εργασία με εξειδικευμένες εμπειρίες. Σε ένα τέτοιο πεδίο οι γνωσιακές ιεραρχίες τείνουν να υποσκάπτονται εκ των έndon. Όπως παρατηρεί ο Steven Barley, «*όταν εκείνοι που κατέχουν την εξουσία δεν κατανοούν πλέον την εργασία των υφισταμένων τους, η ιεραρχία θα πρέπει να καθίσταται λιγότερο βιώσιμη ως μέσο συντονισμού. Οι αλυσίδες διαβίβασης εντολών θα πρέπει να αποχωρίζονται από την «εξουσία» και οι κάτοχοι των ιεραρχικών θέσεων θα πρέπει να χάνουν τη νομιμοποίησή τους*» **(2)**.

Στην οικονομία της γνώσης συναντάμε όλο και περισσότερο την περίπτωση οι υφιστάμενοι να κατέχουν γνώση που δεν διαθέτουν οι προϊστάμενοί τους (φαινόμενο της πληροφοριακής ασυμμετρίας). Έτσι, οι προϊστάμενοι δεν νομιμοποιούνται πλέον από την τυπική εξουσία της θέσης τους (positional authority). Εκείνο που τους καταξιώνει στην συνείδηση των υφισταμένων τους είναι η αξιοπιστία και ο σεβασμός που εμπνέουν, χαρακτηριστικά που ουσιαστικά αναδεικνύονται μέσα από τον διάλογο, την εμπιστοσύνη και την πειθώ. Όσο η επιχείρηση της γνώσης τείνει να μοιάζει με μια συλλογή από project (εγχειρήματα) και ομάδες επιλύσεως προβλημάτων, τόσο περισσότερο ο ηγέτης βασίζεται στην επιρροή του παρά στην επίσημη εξουσία, στην αξιοπιστία του παρά στο ρόλο του, στη φήμη του παρά στα προσόντα του.

Ο ρόλος του ηγέτη σε συνθήκες πληροφοριακής ασυμμετρίας είναι να **ενισχύει την ερμηνευτική ικανότητα** των συνεργατών του, με το να υπογραμμίζει εμπράκτως τις βασικές παραδοχές και αξίες οι οποίες διέπουν την επιχειρησιακή ζωή και διαμορφώνουν τον ενδοεπιχειρησιακό κώδικα επικοινωνίας, έτσι ώστε οι συνεργάτες του να τις χρησιμοποιούν ως πυξίδα στις δραστηριότητές τους. Εν ολίγοις, στην επιχείρηση της γνώσης, ο ηγέτης διατηρεί μεν τον κεντρικό του ρόλο όπως και στην παραδοσιακή επιχείρηση, με τη διαφορά ότι, αυτός ο ρόλος, δεν αναδεικνύει τόσο την ιεραρχική του υφή όσο τον συμβολικό – παιδαγωγικό – επικοινωνιακό του χαρακτήρα **(3)**.

Η διάχυση της γνώσης στη μεταβιομηχανική επιχείρηση θέτει ένα πρωτόγνωρο δίλημμα για τους ηγέτες, αυτό το πώς να διοικείς χωρίς να διαθέτεις πλήρως το πλέον παραδοσιακό και αποτελεσματικό εργαλείο διοικήσεως – τη διευθυντική εξουσία **(4)**. Ενώ στη βιομηχανικού τύπου (πυραμιδική) επιχείρηση το ζητούμενο ήταν οι ηγέτες να έχουν μια όλο και μεγαλύτερη εποπτεία της επιχείρησης προκειμένου να παίρνουν καλύτερες αποφάσεις, στη μεταβιομηχανικού τύπου (δικτυακή) επιχείρηση το ζητούμενο είναι να βρεθούν τρόποι για την αποτελεσματικότερη χρήση ευρέως κατανεμημένης γνώσης σε όλη την έκταση του δικτύου αξίας **(5)**.

Στα συστήματα κατανεμημένης γνώσης ο συντονισμός επέρχεται κυρίως με την υιοθέτηση και τήρηση μερικών βασικών standards (προτύπων), κωδικών, και ρουτινών (π.χ. προγράμματα παραγωγής, χρηματο-οικονομικοί έλεγχοι, οργανωτικές διαδικασίες), την εμμονή σε επαγγελματικές αξίες και δεξιότητες, και την ανάπτυξη της εταιρικής κουλτούρας. Στα

(1) Βλ. H. Tsoukas, *The firm as a distributed knowledge system: A constructionist approach*. Strategic Management Journal, 17, *Winter Special Issue on Knowledge and the Firm*, σσ.11-26

(2) Βλ. S. Barley, *The New World of Work*, The British-North American Committee, London, 1996, σ. 43

(3) Βλ. W. Chan Kim and R. Mauborgne, *Fair process: Managing in the knowledge economy*. Στο J. Magretta (ed.), *Managing in the New Economy*, Harvard Business School Press, 1999, σ. 115-132

(4) Βλ. W. Chan Kim and R. Mauborgne, ο.π.

(5) Βλ. W. Chan Kim and R. Mauborgne, ο.π.

συστήματα κατανεμημένης γνώσης τα άτομα και τα υποσυστήματα έχουν αυξημένα περιθώρια για πρωτοβουλία και αυτονομία, όπως και μεγαλύτερες δυνατότητες για καιροσκοπική συμπεριφορά. Η ενεργός διατήρηση ενός τέτοιου συστήματος, όπου θα μεγιστοποιείται η υπεύθυνη πρωτοβουλία και θα ελαχιστοποιείται ο καιροσκοπισμός, εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την ικανότητα του συστήματος να εμπνέει εμπιστοσύνη και να διασφαλίζει αμοιβαία επωφελή αποτελέσματα για τα μέλη του. Και τα δύο επιτυγχάνονται όταν τηρείται, στο εσωτερικό του συστήματος, αυτό που ονομάζεται «fair process» (δίκαιη διαδικασία), πολύ απλά, όταν είναι σαφείς και τηρούνται οι κανόνες του παιχνιδιού ⁽¹⁾. Η δίκαιη διαδικασία περιλαμβάνει τρία στοιχεία:

- τη συμμετοχή των μελών στις αποφάσεις που τους αφορούν,
- την εξήγηση του σκεπτικού των αποφάσεων ατόμου αυτές έχουν ληφθεί και
- την αποσαφήνιση των προσδοκιών σχετικά με το τι αναμένεται από όλα τα μέλη του συστήματος ⁽²⁾.

Όταν τα μέλη του συστήματος έχουν ουσιαστικές ευκαιρίες να εκθέσουν τις απόψεις τους, να γνωρίζουν τους λόγους για τους οποίους οι αποφάσεις είναι αυτές που είναι, και να κατανοούν τι αναμένεται από αυτά τα μέλη, τότε εμποδώνεται η εμπιστοσύνη, ενθαρρύνεται η αυτενέργεια, και ενισχύεται η εθελοντική συνεργασία. Και ενώ στην επιχείρηση της βιομηχανικής οικονομίας, η έννοια της «distributive justice» (διανεμητικής δικαιοσύνης) ήταν κυρίαρχη του τύπου «Παίρνω όσα αξίζω;», στην επιχείρηση της γνώσης, κυρίαρχη είναι η «procedural justice» (διαδικαστική δικαιοσύνη) του τύπου «Μας μεταχειρίζονται όπως πρέπει;». Αυτή η διαδικαστική δικαιοσύνη αποκτά αυξημένη βαρύτητα, καθότι μόνον μέσω της “δίκαιης διαδικασίας” ενισχύεται η αξιοπιστία του συστήματος και τονώνεται η εμπιστοσύνη των μελών του στο σύστημα αυτό.

Στη βιομηχανική οικονομία η διαχείριση της αβεβαιότητας ήταν πρωτίστως υπόθεση της ηγεσίας. Στη μεταβιομηχανική οικονομία είναι υπόθεση όλων. Ο ρόλος του ηγέτη σήμερα είναι να συνδράμει τα άτομα να διαχειρισθούν τους κινδύνους συλλογικά. Αυτό θα συμβεί όταν τα άτομα εγκολπωθούν τους σκοπούς της επιχείρησης και αναπτύξουν την ικανότητα της αυτενεργού δράσης, έτσι ώστε να αναλαμβάνουν πρωτοβουλίες – δηλαδή να γίνει ο καθένας ηγέτης στο χώρο του. Αν προεκτείνουμε αυτό το συλλογισμό θα δούμε ότι, στην επιχείρηση της γνώσης, η ηγεσία είναι περισσότερο ρευστή από άλλοτε. Στην καθημερινή εργασιακή ζωή το ρόλο του ηγέτη παίζει συχνά οποιοσδήποτε τυχαίνει να κατέχει εξειδικευμένη γνώση και χαίρει της εμπιστοσύνης των υπολοίπων. Ωθούμεθα, κατά συνέπεια, στο να εκλεπτύνουμε την αντίληψή μας περί ηγεσίας καθώς η ηγεσία δεν συγκεντρώνεται υποχρεωτικά στην κορυφή αλλά κατανέμεται, εν δυνάμει, σε όλη την επιχείρηση ⁽³⁾. Η απάντηση στην αβεβαιότητα είναι η μεγαλύτερη συλλογικότητα ⁽⁴⁾. Ούτε περαιτέρω συγκέντρωση εξουσίας στην κορυφή, ούτε αναζήτηση χαρισματικών ανθρώπων, αλλά η αυτόβουλη συνεργασία που στηρίζεται σε μια «δίκαιη διαδικασία».

Δεδομένου ότι η επιχείρηση της γνώσης διακρίνεται από μεγαλύτερη ασάφεια εξουσίας – παραδείγματος χάριν, βρίθεται από πολυ-επίπεδες ομάδες (multi-level task forces) όπου, σε μια από αυτές, ένας υφιστάμενος ενδέχεται να ηγείται προσωρινώς του προϊσταμένου του – οι ηγέτες αισθάνονται ιδιαίτερα ευάλωτοι. Σε μια ομάδα είναι ευνόητο τα άτομα να διαφέρουν

⁽¹⁾ Βλ. W. Chan Kim and R. Mauborgne, ο.π.

⁽²⁾ Βλ. W. Chan Kim and R. Mauborgne, ο.π., σ. 122-123

⁽³⁾ Βλ. C. Handy, *The new language of organizing and its implications for leaders*. Στο F. Hesselbein, M. Goldsmith, R. Beckhard (eds), *The Leader of the Future*, San Francisco: Jossey-Bass, 1996, σ. 3-10

⁽⁴⁾ Βλ. L. Hirschhorn, *Reworking Authority*, Cambridge, Mass: The MIT Press, 1997, σ. 31-40

μεταξύ τους ως προς τις δεξιότητές τους, τις εμπειρίες τους και τα επιτεύγματά τους, κάτι που ενδέχεται να οδηγήσει σε αυτοαπαξιωτικές συγκρίσεις, και σε συνακόλουθα αισθήματα αμυντικής συμπεριφοράς, καθώς τα άτομα αισθάνονται ευάλωτα και θωρακίζονται ψυχολογικά προκειμένου να αποφύγουν δυσάρεστα συναισθήματα. Ο ηγέτης, όμως, που καθιστά τον εαυτό του ευάλωτο δίνει το μήνυμα ότι, ως πεπερασμένα ανθρώπινα όντα, είμαστε όλοι ευάλωτοι, και ότι το συλλογικό καλό θα προαχθεί αν διαχειριστούμε έλλογα τη συλλογική μας ανασφάλεια.

Αντιλαμβάνεστε τη δύσκολη και «ακροβατική» άσκηση στην οποία πρέπει να επιδοθεί ο ηγέτης που διαθέτει ψυχική ωριμότητα. Από τη μια μεριά πρέπει να λειτουργήσει ως συναισθηματικό ανάχωμα στα αισθήματα αγωνίας και αβεβαιότητας των συνεργατών του σχετικά με το μέλλον, ενώ από την άλλη πρέπει πρώτος αυτός, να τονίζει την πεπερασμένη φύση του και τα αδύνατα σημεία του, αλλά και τη διάθεσή του να μάθει μέσα από την αλληλεπίδρασή του με τους συνεργάτες του.

Ανακεφαλαιώνοντας θα πρέπει να τονίσουμε ότι, η επιχείρηση σήμερα τείνει να χάνει τον πυραμιδικό, εξουσιαστικό της χαρακτήρα και καθίσταται όλο και περισσότερο ένα δίκτυο αξίας. Αυτή η αλλαγή του επιχειρησιακού τοπίου ενισχύεται από την εντεινόμενη πληροφοριοποίηση της επιχείρησης, γεγονός που υπογραμμίζει τη διάσπαρτη γνώση που ενυπάρχει σε όλο το δίκτυο αξίας. Η διευθυντική εξουσία, κατά συνέπεια, τείνει να χάνει τον παραδοσιακά εποπτικό της ρόλο και έχει αρχίσει να αποκτά έναν συντονιστικό, διευκολυντικό, υποστηρικτικό ρόλο.

Στα συστήματα κατανεμημένης γνώσης η ηγεσία αποκτά κι αυτή έναν κατανεμημένο χαρακτήρα, η αβεβαιότητα και η διασπορά της γνώσης αντιμετωπίζονται με αυξημένη συλλογικότητα και μηχανισμούς πυκνής επικοινωνίας, και η υπεύθυνη αυτενέργεια των μερών ενθαρρύνεται με την καλλιέργεια κλίματος εμπιστοσύνης, την αξιοκρατία και την επιβράβευση μέσα από μετρήσιμα στοιχεία αξιολόγησης της παραγωγικότητας – επίτευξης στόχου σε συνδυασμό με την ποιότητα. Η εμπιστοσύνη δημιουργείται μέσω της προαγωγής της διαδικαστικής δικαιοσύνης και της αξιοπιστίας.

Η ηγεσία στα συστήματα κατανεμημένης γνώσης είναι περισσότερο αφανής, πιο καθημερινή, πιο “πεζή”, πιο ανθρώπινη, και για αυτό πιο απαιτητική⁽¹⁾. Και σαφέστατα, η σχέση οδύνης που αναπτύσσεται μεταξύ προϊσταμένου και υφισταμένου καθ’ όσον ο ένας εντέλλεται ότι του κατεβεί και ο άλλος εκτελεί του αρέσει δεν του αρέσει, μετατρέπεται σε μια σχέση αμοιβαίου συμφέροντος όπου ο ένας εμπιστεύεται και σέβεται τον άλλον.

Ένα πολύ χαρακτηριστικό και ισχυρό παράδειγμα αυτής συνεχώς μετασχηματιζόμενης σχέσης αποτελεί και η εταιρεία Li & Fung Limited. Μην διαβάσετε λεπτομέρειες, εάν δεν σας ενδιαφέρουν.

Αρκεί να πάτε στο συνοπτικό **χρονικό (time-line) εξέλιξης της Li & Fung**, για να διαπιστώσετε πώς εργοδότες και εργαζόμενοι έφθασαν από τους ιδρυτές, έναν καθηγητή αγγλικών και έναν τοπικό έμπορο που οι γονείς του είχαν ένα κατάστημα πορσελάνης, να διαφεντεύουν το Παγκόσμιο Εμπόριο.

⁽¹⁾ Βλ. H. Mintzberg, *Covert leadership: Notes on managing professionals*. Στο J. Magretta (ed.), *Managing in the New Economy*, Harvard Business School Press, 1999, σ. 133-144

Li & Fung Limited

Η Li & Fung Limited είναι μια εταιρεία τύπου Supply chain management (διαχείρισης εφοδιαστικής αλυσίδας) με έδρα το Χονγκ Κονγκ. Ιδρύθηκε το 1906, η εταιρεία έγινε δημόσια διαπραγμάτευση το 1973 και έκτοτε έχει διαδραματίσει σημαντικό ρόλο στην κατασκευή ενδυμάτων, παιχνιδιών και διαφόρων καταναλωτικών αγαθών για μεγάλους λιανοπωλητές της Βόρειας Αμερικής και της Ευρώπης. Σημαντική ανάπτυξη σημειώθηκε μετά τη δημόσια εισαγωγή της, φτάνοντας σε κορυφαία κεφαλαιοποίηση αγοράς το 2011, [21][3] αλλά η άνοδος πλατφορμών όπως η [Alibaba](#) και η [Amazon](#), που συνδέουν άμεσα τους κατασκευαστές με τους καταναλωτές, δημιούργησε ένα όλο και πιο απαιτητικό περιβάλλον για την εταιρεία. [4]



11/2008. Πύργος Lifung των κεντρικών γραφείων στο [Cheung Sha Wan](#)

Είδος εταιρείας:	Ιδιωτική
Βιομηχανία:	Διαχείριση εφοδιαστικής αλυσίδας
Ιδρύθηκε το:	1906
Ιδρυτές:	Li To-ming και Fung Pak-liu (Li&Fung)
Αρχηγείο:	Χονγκ Κονγκ <ul style="list-style-type: none"> • Ανθρωποι-κλειδιά Spencer Fung, Εκτελεστικός Πρόεδρος Ομίλου • Joseph Phi, Διευθύνων Σύμβουλος Ομίλου • Ed Lam, Διευθυντής του Διοικητικού Συμβουλίου, Li & Fung; Διευθύνων Σύμβουλος, LFX [1]
Προϊόντα:	Ένδυση , οικιακά είδη , έπιπλα , παιχνίδια, προϊόντα υγείας και ομορφιάς
Έσοδα:	11,413 τρισεκατομμύρια δολάρια το 2019
Δικτυακός τόπος:	Στην Ελληνική γλώσσα https://www-lifung-com.translate.google.com/x_trsl=auto&x_tr_tl=en&x_tr_hl=el

Ως απάντηση στις προκλήσεις, συμπεριλαμβανομένων των εμπορικών εντάσεων ΗΠΑ-Κίνας και της πανδημίας COVID-19, η Li & Fung ανακοίνωσε σχέδια ιδιωτικοποίησης τον Μάρτιο του 2020 και στη συνέχεια διαγράφηκε από το Χρηματιστήριο του Χονγκ Κονγκ. [5][6][7] Η κίνηση είχε ως στόχο την επίσπευση των επενδύσεων αναδιάρθρωσης και τεχνολογίας που απαιτούνται για την προσαρμογή στη μεταβαλλόμενη αγορά.

Η ιστορία της εταιρείας χαρακτηρίζεται από την επέκταση και τη διαφοροποίηση των προσφορών υπηρεσιών της σε διάφορους κλάδους. Ιδρύθηκε από τους Fung Pak-liu και Li To-ming, η εταιρεία αρχικά ασχολήθηκε με τις εξαγωγές πορσελάνης πριν διαφοροποιηθεί σε άλλα προϊόντα και καθιερώθηκε ως σημαντικός εξαγωγέας από το Χονγκ Κονγκ τη δεκαετία του 1970. Η εταιρεία εξελίχθηκε από έναν παραδοσιακό μεσίτη σε έναν ολοκληρωμένο πάροχο λύσεων εφοδιαστικής αλυσίδας, προσφέροντας υπηρεσίες από το σχεδιασμό έως τα logistics, γεγονός που εδραίωσε τις σχέσεις της με τους εμπόρους λιανικής της Δύσης.

Κατά τη διάρκεια των δεκαετιών του 1990 και του 2000, η Li & Fung ακολούθησε μια επιθετική στρατηγική εξαγορών, επεκτείνοντας σημαντικά την παγκόσμια παρουσία και τις προσφορές υπηρεσιών της. Αυτή η περίοδος ταχείας επέκτασης ακολούθηθηκε από στρατηγική

εστίαση στις βασικές ικανότητες στον τομέα της προμήθειας, των συναλλαγών και των logistics τη δεκαετία του 2010, ως απάντηση στο μεταβαλλόμενο τοπίο του λιανικού εμπορίου και στις προκλήσεις που θέτει το ηλεκτρονικό εμπόριο. Η ίδρυση της LFX το 2021 σηματοδότησε τη συνεχή προσαρμογή της Li & Fung στην ψηφιακή εποχή.

Καθ' όλη τη διάρκεια της ιστορίας της, η Li & Fung έχει αντιμετωπίσει διάφορες επικρίσεις και διαμάχες, συμπεριλαμβανομένων εργασιακών ζητημάτων και προκλήσεων που σχετίζονται με τη στρατηγική ανάπτυξής της. Συγκεκριμένα, η εταιρεία έχει αναλάβει πρωτοβουλίες για τη βελτίωση των προτύπων ασφάλειας του εργοστασίου και των συνθηκών εργασίας, ιδιαίτερα μετά από επεισόδια στο Μπαγκλαντές. Εν μέσω της στρατηγικής της ανάπτυξης, η εταιρεία αντιμετώπισε επίσης ισχυρισμούς για μη πληρωμή σε προμηθευτές. Παρά αυτές τις προκλήσεις, η Li & Fung παραμένει βασικός παίκτης στον παγκόσμιο τομέα διαχείρισης της εφοδιαστικής αλυσίδας, προσαρμόζοντας συνεχώς το συνεχώς μεταβαλλόμενο τοπίο του παγκόσμιου εμπορίου και του λιανικού εμπορίου. ^[8]

Το χρονικό (time-line) εξέλιξης της Li & Fung

- 1906-1970 Ίδρυση & τα πρώτα χρόνια

Η Li & Fung ιδρύθηκε το 1906 στο [Guangzhou](#) από τον Fung Pak-liu, έναν καθηγητή αγγλικών, και τον Li To-ming, έναν τοπικό έμπορο του οποίου η οικογένεια είχε ένα κατάστημα πορσελάνης. ^[9] Το όνομα της εταιρείας, που προέρχεται από τα επώνυμα των ιδρυτών, σημαίνει «κέρδος» (Li) και «άφθονο» (Fung), αντανακλώντας τις φιλοδοξίες των ιδρυτών. Στις αρχές του 1900, η Li & Fung εμφανίστηκε ως η πρώτη εταιρεία στον εξαγωγικό τομέα που ανήκει εξ ολοκλήρου σε κινέζους μετόχους.

Αρχικά εστιάζοντας στην πορσελάνη, η εταιρεία διαφοροποιήθηκε σε [πυροτεχνήματα](#), [νεφρίτη](#) και [ελεφαντόδοντο](#) και [μετάξι](#), στοχεύοντας στην αγορά των ΗΠΑ μέσω μιας συνεργασίας με την Ignaz Strauss & Company, έναν αντιπρόσωπο προμηθειών με έδρα τη Νέα Υόρκη για πολυτελείς λιανοπωλητές. ^[10]

Το 1937, η εταιρεία επεκτάθηκε στο [βρετανικό Χονγκ Κονγκ](#), ιδρύοντας το πρώτο της υποκατάστημα εκτός της ηπειρωτικής Κίνας. Παρά το γεγονός ότι ο Λι εκχώρησε τις μετοχές του το 1946, ^[11] η εταιρεία διατήρησε το αρχικό της όνομα παρά τα επικρατέστερα περιφερειακά εταιρικά πρότυπα. Λίγο αργότερα, το υποκατάστημα της Guangzhou έκλεισε και οι υπάλληλοι μεταφέρθηκαν στα κεντρικά γραφεία της εταιρείας στο Χονγκ Κονγκ. Στα τέλη της δεκαετίας του 1940, η Li & Fung ήταν υπεύθυνη για την εξαγωγή του 30% των επίπλων από μπαστούνι του Χονγκ Κονγκ. ^[12]

Η δεκαετία του 1950 έφερε σημαντικές αλλαγές με το εμπορικό εμπόριο των Ηνωμένων Εθνών στην Κίνα, προωθώντας τη στροφή του Χονγκ Κονγκ στην κατασκευή υφασμάτων, πλαστικών, ηλεκτρονικών, ρολογιών, ρολογιών και παιχνιδιών. Αυτή η στροφή τροφοδοτήθηκε από βιομήχανους από την ηπειρωτική Κίνα που έφεραν τεχνολογία και κεφάλαιο, παράλληλα με παράγοντες όπως η εισροή στην ηπειρωτική Κίνα, η χαμηλή φορολογία, η οικονομική σταθερότητα, οι ελάχιστοι περιορισμοί και η λιμενική υποδομή συνέβαλαν καταλυτικά στον αναπτυσσόμενο εξαγωγικό τομέα. ^[12] Η κλωστοϋφαντουργία, ειδικότερα, γνώρισε ταχεία ανάπτυξη, καθιστώντας το Χονγκ Κονγκ κορυφαίο εξαγωγέα κλωστοϋφαντουργικών προϊόντων μέχρι τη δεκαετία του 1960. Παρά τις κοινωνικές προκλήσεις που εμφανίστηκαν στα μέσα της δεκαετίας του 1960, ο εξαγωγικός τομέας, συμπεριλαμβανομένης της εξαγωγικής δραστηριότητας ενδυμάτων της Li & Fung, συνέχισε να ευδοκίμει, ενισχύοντας τη θέση της εταιρείας ως βασικό παράγοντα. ^[12]

- 1970-1989 Η πρώτη δημόσια εγγραφή

Στα τέλη της δεκαετίας του 1960 και στις αρχές της δεκαετίας του 1970, οι κύριοι ανταγωνιστές της Li & Fung ήταν οι βρετανικές εταιρείες [Dodwell & Co.](#) και το [Swire Group](#). Στοχεύοντας στην αγορά των ΗΠΑ, η εταιρεία πέτυχε αξιοσημείωτο ρυθμό ανάπτυξης 28% από το 1969 έως το 1973. [\[10\]](#)

Ο William και ο Victor Fung, οι γιοι του Fung Hon-chu, εντάχθηκαν στην εταιρεία αφού ολοκλήρωσαν την εκπαίδευσή τους στο [Πανεπιστήμιο του Χάρβαρντ](#) – ο William με το MBA του το 1972 και ο Victor με το διδακτορικό του το 1973. Σύντομα αναδιάρθρωσαν την εταιρεία ιδρύοντας τη Li & Fung, Ltd με έξι θυγατρικές. [\[13\]](#)

Τον Απρίλιο του 1973, η Li & Fung εισήχθη στο [χρηματιστήριο του Χονγκ Κονγκ](#). Ωστόσο, το εμπόριο πετρελαίου [του Οργανισμού Αραβικών Χωρών Εξαγωγής Πετρελαίου \(OPEC\)](#) του 1973 στις Ηνωμένες Πολιτείες προκάλεσε μια παγκόσμια ύφεση που κράτησε μέχρι το 1975, επηρεάζοντας αρνητικά τις οικονομικές επιδόσεις της Li & Fung μέχρι την ανάκαμψη το 1976. [\[14\]](#)

Στη δεκαετία του 1970, οι δυτικοί λιανοπωλητές άρχισαν να εισάγουν απευθείας από Ασιάτες κατασκευαστές. Σε απάντηση, η Li & Fung μεταπήδησε από το να παίζει τον παραδοσιακό ρόλο του μεσίτη στο να γίνει συνεργάτης παραγωγής. Ο στρατηγικός άξονας περιλάμβανε την προσφορά υπηρεσιών που περιελάμβαναν σχεδιασμό, εντοπισμό προμηθευτών για υφάσματα και κατασκευή, επιθεώρηση, συσκευασία και logistics, ενισχύοντας τη θέση της εταιρείας μεταξύ των δυτικών λιανοπωλητών και με προμηθευτές στην Κίνα. Στις αρχές της δεκαετίας του 1980, η πελατεία της Li & Fung περιλάμβανε [τις The Gap](#) και The Limited, με την εταιρεία να λειτουργεί και ως διανομέας τσαντών, ζωνών, παπουτσιών, κασκόλ και άλλων αξεσουάρ μόδας από την Κορέα, την Ταϊλάνδη και την Ταϊβάν. [\[15\]](#)

Τα τέλη της δεκαετίας του 1980 σηματοδότησε την είσοδο της Li & Fung στη βιομηχανία παιχνιδιών και το λιανικό εμπόριο, υιοθετώντας το μοντέλο της εφοδιαστικής αλυσίδας σε συνεργασία με την [Toys R' Us](#). Η διαφοροποίηση της Li & Fung συνεχίστηκε σε άλλους τομείς όπως η ακίνητη περιουσία, η αποθήκευση, η ναυτιλία, η χρηματοδότηση και οι ασφάλειες μέσω στρατηγικών κοινοπραξιών, εξαγορών και επενδύσεων. [\[15\]](#)

Τον Μάιο του 1987, η Gap, ένας σημαντικός πελάτης, ίδρυσε ένα γραφείο εμπορευμάτων στο Χονγκ Κονγκ. Στις 19 Οκτωβρίου 1987, τα χρηματιστήρια σε όλο τον κόσμο κατέρρευσαν, υπογραμμίζοντας τη διασύνδεση των χρηματοπιστωτικών αγορών. [\[16\]](#) Εν μέσω αυτών των οπισθοδρομήσεων, η Li & Fung προχώρησε στην ιδιωτικοποίηση της εταιρείας. Η εξαγορά από τη διοίκηση ολοκληρώθηκε τον Ιανουάριο του 1989. [\[15\]](#)

- Δεκαετία 1990 - 2013 Η δεύτερη δημόσια εγγραφή: Ανάπτυξη μέσω εξαγορών.

Η απόφαση της Li & Fung να εισέλθει στο χρηματιστήριο το 1973 είχε ως στόχο να δώσει τη δυνατότητα στα μέλη της οικογένειας να επωφεληθούν οικονομικά από την επιτυχία της εταιρείας χωρίς άμεση ανάμιξη στις δραστηριότητές της, διατηρώντας ωστόσο την πλειοψηφία των μετοχών (75%). [\[17\]](#) Το 1989, οι Fung Brothers ξεκίνησαν μια εξαγορά από τη διοίκηση για την ιδιωτικοποίηση της εταιρείας, μια κίνηση που αποσκοπούσε στην παγίωση του ελέγχου και την καλλιέργεια ενός εταιρικού περιβάλλοντος που θα προσέλκυε και θα διατηρούσε ταλέντα.

Το ίδιο έτος σηματοδότησε την εισαγωγή του Τριετούς Σχεδίου, όπου τα στελέχη έθεσαν τριετείς στόχους που αντικατοπτρίζουν το αναμενόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτό το πλαίσιο στρατηγικού σχεδιασμού σχεδιάστηκε για να διατηρεί σταθερούς στόχους, ακόμη και όταν οι τακτικές ενδέχεται να προσαρμοστούν με την πάροδο του χρόνου. Μια μελέτη του Harvard Business School το 2014 υποστήριξε ότι αυτή η στρατηγική μπορεί να οδήγησε στην εξαγορά εταιρειών με χαμηλή απόδοση, σημειώνοντας ότι η Li & Fung εξαγόρασε περίπου 50 εταιρείες μεταξύ 2008 και 2013. [\[18\]](#)

Μετά την επανεισαγωγή της στο Χρηματιστήριο του Χονγκ Κονγκ το 1992, υπό την

ηγεσία της Fung Brothers, η Li & Fung ξεκίνησε μια σειρά στρατηγικών εξαγορών με στόχο την επέκταση του παγκόσμιου αποτυπώματος και των προσφορών υπηρεσιών της. Αυτό περιελάμβανε την εξαγορά της Inchcape Buying Services (παλαιότερα γνωστή ως [Dodwell & Co.](#)), μιας εταιρείας προμήθειας με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο, το 1995, η οποία επέκτεινε το δίκτυο προμήθειας της Li & Fung στην Ινδική υποήπειρο, τη Μεσόγειο και την Καραϊβική. ^[19] Το 1999, η Li & Fung απέκτησε δύο από τους σημαντικότερους ανταγωνιστές της: την Swire & Maclaine, μια εταιρεία logistics με έδρα το Ηνωμένο Βασίλειο, και την Camberley Enterprises. ^{[20] [21]}

Η περαιτέρω επέκταση μέσω εξαγορών συνεχίστηκε μέχρι τις αρχές της δεκαετίας του 2000, όπως η αγορά του Ομίλου Colby ^[22] και ο διορισμός του [Bruce Rockowitz](#) στο διοικητικό συμβούλιο, ο οποίος αργότερα έγινε πρόεδρος της Li & Fung (Trading) Limited, του ενοτολέα του Ομίλου. εμπορική θυγατρική. ^[23] Η εταιρεία διαφοροποίησε περαιτέρω το χαρτοφυλάκιό της μέσω εξαγορών σε διάφορους τομείς, συμπεριλαμβανομένης της μόδας, των logistics και του λιανικού εμπορίου, κυρίως εξαγοράζοντας τις παγκόσμιες δραστηριότητες προμήθειας της Tommy Hilfiger το 2007. ^{[24] [25] [26] [27] [28] [29]}

Η επιθετική στρατηγική εξαγορών της Li & Fung υποστηρίχθηκε μέσω διαφόρων οικονομικών στρατηγικών, συμπεριλαμβανομένων τοποθετήσεων μετοχών και επενδύσεων από σημαντικούς μετόχους όπως η [Temasek Holdings](#) , η οποία αγόρασε το 4,62% της Li & Fung για 3,88 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΚ, επιτρέποντας στην εταιρεία να χρηματοδοτήσει περισσότερες εξαγορές. ^[30]

- 2014–2019: Μετάβαση, ψηφιοποίηση και προκλήσεις αγορές

Η παγκόσμια επανάσταση του τοπίου στο λιανικό εμπόριο που ξεκίνησε το 2010 εντάθηκε στο δεύτερο μισό της δεκαετίας. Η ταχεία επέκταση του ηλεκτρονικού εμπορίου και οι αλλαγές στη συμπεριφορά των καταναλωτών οδήγησαν σε γρήγορες αλλαγές. Η περίοδος, η οποία αναφέρεται από ορισμένους ως η « [αποκάλυψη λιανικής](#) » ^[31] είδε το παραδοσιακό λιανικό εμπόριο να αντιμετωπίζει πρωτόγνωρες προκλήσεις. Σε απάντηση, η Li & Fung ξεκίνησε μια σειρά στρατηγικών κινήσεων και επενδύσεων στην τεχνολογία. Ωστόσο, ο αντίκτυπος στην επιχείρηση της Li & Fung οδήγησε σε απώλεια 95% της αγοραίας αξίας μεταξύ 2011 και 2020. ^{[32] [33]}

Το 2014, ο Spencer Fung διορίστηκε Διευθύνων Σύμβουλος του Ομίλου, διαδεχόμενος τον Victor Fung, με τον Marc Compaon να αναλαμβάνει το ρόλο του Προέδρου του Ομίλου. Εκείνο το έτος, η Li & Fung εκτέλεσε ένα στρατηγικό τμήμα των εργασιών της, αποσπώντας τις παγκόσμιες επωνυμίες της και αδειοδοτώντας τις δραστηριότητές της μέσω μιας διάσπασης μετοχών. ^[34] Ο [Bruce Rockowitz](#) ανέλαβε το ρόλο του Διευθύνοντος Συμβούλου για το πρόσφατα ανεξάρτητο [Global Brands Group](#) , εισηγμένο στο Χρηματιστήριο του Χονγκ Κονγκ τον Ιούλιο του 2014. ^{[35] [36] [37]} Η κίνηση είχε ως στόχο να επικεντρωθεί στις βασικές ικανότητες της εταιρείας στον τομέα της προμήθειας, των συναλλαγών και των logistics, ένας άξονας από την προηγούμενη στρατηγική ανάπτυξης της εταιρείας που επικεντρώθηκε στις συγχωνεύσεις και τις εξαγορές.

Για να επεκτείνει τις δραστηριότητες εφοδιαστικής της, το 2014, η εταιρεία εξαγόρασε την China Container Line, μια εταιρεία μεταφοράς εμπορευμάτων. ^[38] Το 2015, η Li & Fung προσπάθησε να επεκτείνει την παρουσία της στο λιανικό εμπόριο στην Κίνα μέσω μιας κοινής επιχείρησης με την Beijing Wangfujing Department Store Group Co. Ltd. και τη Shanghai Bailian Group Co. Ltd., με σχέδια να ανοίξει 300 καταστήματα. ^[39] Το 2016, η Li & Fung εκχώρησε την LF Asia Distribution, τη δραστηριότητα διανομής καταναλωτών και υγειονομικής περίθαλψης, στο Dah Chong Hong για 350 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ. ^[40] Μέχρι το τέλος του στρατηγικού σχεδίου της εταιρείας 2014-2016, η εταιρεία παρουσίασε μείωση των εσόδων και των κερδών για τρία συνεχόμενα έτη με αξιοσημείωτη μείωση 47% στα κέρδη το 2016. ^[41]

Το 2017, μετά την αφαίρεσή του από τον [Δείκτη Hang Seng](#) , ^[42] η Li & Fung πούλησε τρεις επιχειρηματικές μονάδες -- Whalen, Cobalt Fashion και MEIYUME -- στην Hony Capital για 1,1 δισεκατομμύρια δολάρια, μια συναλλαγή που περιλάμβανε σημαντικές απομειώσεις και λογιστική ζημία 610 εκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ. ^{[43] [44]}

Τα έτη 2018 και 2019 σημειώθηκε κάμψη στα βασικά λειτουργικά κέρδη της Li & Fung, με μείωση 20% το 2018, που επιδεινώθηκε από πτώση 22% το 2019 λόγω κλεισίματος καταστημάτων, χρεοκοπιών πελατών και πιέσεων περιθωρίου. Παρά αυτές τις προκλήσεις, το 2019, η [Temasek Holdings](#) με έδρα τη Σιγκαπούρη επένδυσε 300 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ για μερίδιο 21,7% στην LF Logistics, εκτιμώντας την εταιρεία σε 1,38 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ. ^[45] Ταυτόχρονα, η κεφαλαιοποίηση της Li & Fung ήταν περίπου 1,25 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ.

- 2020 έως σήμερα: Πλοήγηση Προκλήσεις και Στρατηγικοί Μετασχηματισμοί

Το 2020, η οικογένεια Fung ολοκλήρωσε την ιδιωτικοποίηση της Li & Fung, αποκτώντας την σε αξία σημαντικά χαμηλότερη από την ιστορική της κορύφωση. Αυτή η μετάβαση ακολούθησε μια συνολική αναδιάρθρωση της εταιρείας, η οποία συνεπαγόταν σημαντική μείωση του παγκόσμιου εργατικού δυναμικού της. Αυτές οι απολύσεις οδήγησαν σε δημόσιες διαμαρτυρίες και καταγγελίες για παράνομες απολύσεις, όπως αναφέρουν διάφορες πηγές. ^{[46] [47] [48] [49] [50]} Στη συνέχεια, η Li & Fung έλαβε μια επένδυση 100 εκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ από τον γίγαντα του ηλεκτρονικού εμπορίου, [JD.com](#) , σηματοδοτώντας μια στρατηγική συνεργασία και οικονομική ενίσχυση. ^{[51] [52]}

Τον Απρίλιο του 2021, ανακοινώθηκε μια ξεχωριστή και νέα εταιρεία που ονομάζεται LFX με τον CFO της Li & Fung να αναλαμβάνει το τιμόνι της νέας εταιρείας. ^[53] Η νέα εταιρεία θα επικεντρωθεί στην προσφορά ψηφιακών λύσεων και υπηρεσιών σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού καταναλωτικών αγαθών. ^[54]

Τον Δεκέμβριο του 2021, η LF Logistics, θυγατρική της Li & Fung, εξαγοράστηκε από την παγκόσμια εταιρεία μεταφοράς εμπορευματοκιβωτίων Maersk έναντι 3,6 δισεκατομμυρίων δολαρίων ΗΠΑ σε συναλλαγή με μετρητά. ^[55] Αυτή η συμφωνία έθεσε ερωτήματα μεταξύ ορισμένων από τους πρώην μετόχους μειοψηφίας της Li & Fung, οι οποίοι ζήτησαν έρευνα από την Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς και Μελλοντικής Εκπλήρωσης για την αποτίμηση της πώλησης, η οποία ήταν σημαντικά υψηλότερη από την αποτίμηση στην οποία ιδιωτικοποιήθηκε η Li & Fung. ^[56]

Τον Σεπτέμβριο του 2022, η Moody's Investors Service ανακοίνωσε επανεξέταση της πιστοληπτικής ικανότητας της Li & Fung Limited για πιθανή υποβάθμιση. Η ανακοίνωση υπογράμμισε τις συνεχιζόμενες ανησυχίες σχετικά με τις προσπάθειες αναδιάρθρωσης της εταιρείας και την πώληση της LF Logistics στη Maersk. Αν και υπήρχε προσδοκία για βελτιωμένη χρηματοοικονομική μόχλευση, ο Moody's ανέφερε «σημαντική αβεβαιότητα» σχετικά με την ικανότητα της Li & Fung να διατηρήσει ένα ενισχυμένο επίπεδο απόδοσης τα επόμενα χρόνια. ^[57]

Φιλανθρωπία

Το Ίδρυμα Li & Fung, που ιδρύθηκε αρχικά ως Ίδρυμα Fung το 2006 στα 100 χρόνια της μητρικής του εταιρείας, συνεισέφερε ενεργά στις κοινότητες όπου δραστηριοποιείται ο Όμιλος Fung. ^{[58] [59]} Ο καταστατικός χάρτης του ιδρύματος είναι η προώθηση της βιώσιμης ανάπτυξης και η βελτίωση της ζωής των ατόμων σε αυτές τις κοινότητες. Με επίκεντρο την εκπαίδευση, την υγειονομική περίθαλψη και την περιβαλλοντική βιωσιμότητα, το ίδρυμα έχει συμβάλει καθοριστικά στην υποστήριξη ενός ευρέος φάσματος παγκόσμιων οργανισμών και πρωτοβουλιών.

Από την ίδρυσή του, το ίδρυμα έχει συμμετάσχει σε ένα ευρύ φάσμα φιλανθρωπικών δραστηριοτήτων, υποστηρίζοντας πολυάριθμους οργανισμούς σε όλο τον κόσμο. Αξιοσημείωτες συνεργασίες περιλαμβάνουν το [Asian University for Women \(AUW\)](#), Business for Social Responsibility (BSR), Captivating International, Crossroads, [Habitat for Humanity](#), [Junior Achievement](#), [Movember Foundation](#), [Red Cross/Red Crescent](#), [Room to Read](#), [The Women's Foundation \(TWF\)](#), [World Vision](#), [World Wide Fund for Nature](#), και διάφορα ταμεία έρευνας για τον καρκίνο. ^[60]

Ειδικές εκπαιδευτικές πρωτοβουλίες που χρηματοδοτούνται από το ίδρυμα περιλαμβάνουν:

- Η καθιέρωση υποτροφίας 100 εκατομμυρίων δολαρίων το 2006 για την υποστήριξη έως και 100 προπτυχιακών από το Χονγκ Κονγκ για σπουδές στο εξωτερικό και φοιτητών από την ηπειρωτική Κίνα για σπουδές στο Χονγκ Κονγκ. ^[58]
- Συνεργασία με την Captivating International, μια φιλανθρωπική οργάνωση με έδρα το Χονγκ Κονγκ που επικεντρώνεται στην παροχή βοήθειας σε σχολεία που εξυπηρετούν παιδιά που ζουν σε συνθήκες φτώχειας. Μέσω αυτής της συνεργασίας, το Ίδρυμα Li & Fung παρείχε ραπτομηχανές και αντίστοιχες συνεισφορές εργαζομένων στο Πρόγραμμα Σχολικών Επαγγελματιών Seng Girls στο Θιβέτ, δίνοντας τη δυνατότητα στο σχολείο να διδάξει στα κορίτσια πώς να φτιάχνουν ρούχα και τσάντες. ^[61]
- Συνεργασία με το Καμποτζιανό Παιδικό Ταμείο του οποίου η αποστολή είναι να μεταμορφώσει τη ζωή των φτωχών παιδιών μέσω της εκπαίδευσης. ^[62]
- Υποστήριξη του House of Heart για παροχή καταφυγίου για εγκαταλελειμμένα παιδιά και εκπαίδευση σε φτωχές γυναίκες. ^[63]

Το ίδρυμα παρέχει επίσης ανακούφιση σε περίπτωση καταστροφών μέσω του [Ερυθρού Σταυρού](#) ^[64] και της UNICEF, ^[65] και υποστηρίζει τον ετήσιο «Μήνα Αποκατάστασης», τη μεγαλύτερη εκδήλωση ένδυσης του Χονγκ Κονγκ που στοχεύει στη δημιουργία ευαισθητοποίησης για τα απόβλητα μόδας. ^[66]

Κεντρικό στοιχείο στη στρατηγική του Ιδρύματος Li & Fung είναι η δέσμευσή του να συνεργάζεται με τοπικές φιλανθρωπικές οργανώσεις που μοιράζονται την αποστολή του.

Το Ίδρυμα Victor & William Fung

Ένας ξεχωριστός φιλανθρωπικός οργανισμός, το Victor & William Fung Foundation προωθεί την ηγεσία μέσω υποτροφιών και υποτροφιών. Το πρόγραμμα Fung Scholars υποστηρίζει περισσότερους από 6.000 μελετητές και υπότροφους σε 31 πανεπιστήμια παγκοσμίως. ^[67]

Η Ανταπόκριση στον COVID-19

Τον Φεβρουάριο του 2020, ως απάντηση στις εκτεταμένες ελλείψεις, τα καταστήματα Circle K χάρισαν 100.000 χειρουργικές μάσκες σε κατοίκους του Χονγκ Κονγκ 65 ετών και άνω. ^[68] Το Circle K εκείνη την εποχή διαχειριζόταν η CRA Convenience Retail Asia Limited, θυγατρική της Li & Fung; η εταιρεία πούλησε τα 340 καταστήματά της Circle K τον Νοέμβριο του 2020. ^[69]

Τον Ιούνιο του 2020, το [Sourcing Journal](#) ανέφερε μια φήμη ότι η Li & Fung απέλυσε το 70 % του προσωπικού των προμηθειών. ^[70] Την επόμενη μέρα, η ίδια δημοσίευση ανέφερε ότι η Li & Fung παραδέχτηκε ότι ο αντίκτυπος του COVID-19 στο παγκόσμιο λιανικό εμπόριο ανάγκαζε την εταιρεία να προσαρμόσει τα επίπεδα προσωπικού, αλλά ότι το συνολικό ποσοστό σε όλες τις μονάδες σε όλες τις χώρες θα ήταν μικρότερο του 70 %. ^[71]

Βιωσιμότητα

Συνεργασίες και πρωτοβουλίες

Η Li & Fung είναι ιδρυτικό μέλος του [Sustainable Apparel Coalition](#) (SAC) και έχει συμμετάσχει στην ανάπτυξη του δείκτη Higg. Ο Δείκτης αυτός βείναι ένα εργαλείο για τους οργανισμούς για την τυποποίηση της μέτρησης και της αξιολόγησης της περιβαλλοντικής απόδοσης των προϊόντων ένδυσης σε όλη την αλυσίδα εφοδιασμού σε επίπεδο επωνυμίας, προϊόντος και εγκατάστασης. ^[72] Η Li & Fung έχει παράσχει συμβουλευτικές υπηρεσίες για να βοηθήσει τους πωλητές στην αναβάθμιση των εργοστασίων για να ανταποκριθούν στις εξελισσόμενες απαιτήσεις της πολυπλοκότητας και της συμμόρφωσης της εφοδιαστικής αλυσίδας." ^[73]

Το 2012, μέσω του Ομίλου Fung, η Li & Fung άρχισε να συνεργάζεται με το Business for Social Responsibility (BSR) για την εκπαίδευση των εργαζομένων σε εργοστάσια του Μπαγκλαντές σχετικά με την υγεία, τη διατροφή και τον οικονομικό προγραμματισμό. ^[74] Αυτή η πρωτοβουλία επεκτάθηκε αργότερα για να συμπεριλάβει την Καμπότζη, την Ινδία και το Βιετνάμ, διευρύνοντας τον αντίκτυπό της στις γυναίκες εργάτριες εργοστασίων στη βιομηχανία ενδυμάτων, υπό τη σημαία του HERProject. Η πρωτοβουλία επεκτάθηκε αργότερα στην Καμπότζη, την Ινδία και το Βιετνάμ. ^[75]

Μεταξύ 2011 και 2014, η Li & Fung υποστήριξε το έργο Hemaya της CARE International. ^[76] Το έργο είχε ως στόχο να ενδυναμώσει τις γυναίκες που εργάζονται σε εργοστάσια ενδυμάτων σε ειδικευμένες βιομηχανικές ζώνες (QIZ) γύρω από τις βόρειες πόλεις Irbid, Al Mafrqa και Az Zarqa, όπου βρίσκονται πολλά εργοστάσια κλωστοϋφαντουργίας. Η πρωτοβουλία Hemaya αποτελεί συστατικό της ευρύτερης στρατηγικής της CARE Jordan για την προώθηση των δεσμών μεταξύ των τοπικών ευκαιριών απασχόλησης και του τοπικού γυναικείου εργατικού δυναμικού, ως απάντηση στο ιδιαίτερα χαμηλό ποσοστό γυναικείας συμμετοχής της Ιορδανίας στο εργατικό δυναμικό -- ένα από τα χαμηλότερα στον κόσμο.

Κριτική & Αντιπαραθέσεις

Εργασία

Τον Νοέμβριο του 2012, μια πυρκαγιά σημειώθηκε στο [Tazreen Fashions Factory](#) στο Μπαγκλαντές, με αποτέλεσμα να χάσουν τη ζωή τους 112 εργάτες. ^[77] Οι πελάτες του εργοστασίου ήταν [oi Walmart](#), [C&A](#) και Li & Fung. ^[78] Μετά το περιστατικό, η Li & Fung αναγνώρισε ότι είχε συμβόλαια με την Tarzeen αξίας 175.000 \$ ^[79] και δεσμεύτηκε να παράσχει αποζημίωση 1.200 \$ ΗΠΑ σε καθεμία από τις οικογένειες των θυμάτων. ^[80] Επιπλέον, η εταιρεία ανακοίνωσε επίσης πρωτοβουλίες για περαιτέρω υποστήριξη των πληγέντων οικογενειών, συμπεριλαμβανομένης της ίδρυσης ενός ταμείου εκπαίδευσης για τα παιδιά των θυμάτων. ^[81] Τον Ιανουάριο του 2014, η εταιρεία ανακοίνωσε ότι θα παρείχε στα εργοστάσια συμβουλευτικές υπηρεσίες, χρηματοδότηση και ασφάλιση για να συμβάλει στην εκπλήρωση των προτύπων ασφαλείας. ^[82]

Το 2013, η κατάρρευση του κτιρίου [Rana Plaza](#), το οποίο στέγαζε πέντε εργοστάσια ενδυμάτων οδήγησε επίσης σε απώλεια ζωών. Η Li & Fung σημείωσε ότι δεν είχε ούτε επιχειρήσεις ούτε παραγγελίες με κανένα από τα εργοστάσια που βρίσκονταν στο Rana Plaza τη στιγμή της κατάρρευσης. ^[79] Τα δύο περιστατικά, ωστόσο, επέστησαν την παγκόσμια προσοχή στις συνθήκες εργασίας στη βιομηχανία ενδυμάτων, ιδιαίτερα στο Μπαγκλαντές, και τόνισαν τις περίπλοκες προκλήσεις της διασφάλισης της ασφάλειας και των δίκαιων εργασιακών πρακτικών στις παγκόσμιες αλυσίδες εφοδιασμού.

Ως απάντηση στις αυξανόμενες ανησυχίες σχετικά με τα πρότυπα ασφαλείας στη βιομηχανία ενδυμάτων, η Li & Fung υπέγραψε επίσης τη Συμφωνία και τη Συμμαχία για την Ασφάλεια στο Μπαγκλαντές RMG, πρωτοβουλίες που στοχεύουν στη βελτίωση των συνθηκών του εργοστασίου. Αυτές οι συμφωνίες αποτελούσαν μέρος μιας συλλογικής προσπάθειας των

ενδιαφερόμενων μερών του κλάδου για την αντιμετώπιση συστημικών ζητημάτων στον τομέα, αλλά σταμάτησαν να λειτουργούν στις 31 Δεκεμβρίου 2018 [\[83\]](#)

Η Li & Fung και παρόμοιες εταιρείες, επικρίθηκαν σχετικά με τις διαπραγματευτικές πρακτικές τους, οι οποίες ορισμένοι υποστηρίζουν ότι συμβάλλουν σε μέτρα μείωσης του κόστους από εργοστάσια που θέτουν σε κίνδυνο την ασφάλεια και τις συνθήκες εργασίας. Επιπλέον, ακτιβιστές επέκριναν την εταιρεία για το ρόλο της στη διαιώνιση των χαμηλών μισθών στις αναπτυσσόμενες χώρες και για υποτιθέμενες ελλείψεις στη διεξαγωγή ενδεδειγμένων επιθεωρήσεων των συνθηκών του εργοστασίου. [\[84\]](#)

Χρηματοοικονομικά

Η Li & Fung έχει αντιμετωπίσει κριτική για την ανάπτυξή της μέσω της στρατηγικής εξαγοράς. Ένα άρθρο γνώμης των Financial Times του 2014 τόνισε ότι από το 2006 έως το 2014, οι δαπάνες της εταιρείας που σχετίζονται με την εξαγορά έφτασαν περίπου τα 7 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ. Ενώ τα έσοδα αυξήθηκαν από 4 δισεκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ σε 16 δισεκατομμύρια δολάρια εντός αυτής της περιόδου, η αύξηση των εσόδων επικρίθηκε ως ανεπαρκής σε σχέση με τις επενδύσεις, σημειώνοντας μόνο μια αύξηση 30% στην πρώτη γραμμή. [\[85\]](#) Ο Peter Guy της South China Morning Post επέκρινε περαιτέρω τη στρατηγική της εταιρείας, υποδηλώνοντας ότι οι αναμενόμενες συνέργειες από τις εξαγορές απέτυχαν να υλοποιηθούν και υποστήριξε την επιστροφή στην εστίαση στις βασικές ικανότητες της Li & Fung. [\[86\]](#)

Ανησυχίες εξέφρασε επίσης η SimplyWallSt το 2019 σχετικά με την αποζημίωση του Διευθύνοντος Συμβούλου της Li & Fung, υποδηλώνοντας ότι ήταν υπερβολική σε σύγκριση με άλλα στελέχη σε εταιρείες παρόμοιας κεφαλαιοποίησης. [\[87\]](#)

Το 2020, το Τμήμα Εσωτερικών Προσόδων του Χονγκ Κονγκ εξέτασε το Li & Fung Trading (LFT) για δύο βασικά ζητήματα: Η πρώτη ανησυχία ήταν εάν τα κέρδη που προέρχονται από αγαθά που προέρχονται εκτός του Χονγκ Κονγκ, της ηπειρωτικής Κίνας και του Μακάο θα έπρεπε να εξαιρεθούν από τον φόρο. Το δεύτερο ζήτημα που εξετάστηκε ήταν εάν η αφαίρεση μιας προμήθειας μάρκετινγκ που καταβλήθηκε στην εταιρεία χαρτοφυλακίου της στις Βρετανικές Παρθένες Νήσους από τα χερσαία κέρδη παραβίαζε τους κανονισμούς κατά της αποφυγής που ορίζονται στις ενότητες 61 και 61A του Διατάγματος Εσωτερικών Προσόδων. Το Συμβούλιο Αναθεώρησης αποφάσισε υπέρ της Li & Fung στο πρώτο θέμα και υπέρ του Επιτρόπου στο δεύτερο. Η υπόθεση διευθετήθηκε. [\[88\]](#)

Στις 12 Μαΐου 2020, το 97,1% των μετόχων μειοψηφίας ενέκρινε το σχέδιο ιδιωτικοποίησης της εταιρείας. Οι μέτοχοι της Li & Fung που αντιτάχθηκαν στη συμφωνία υπέβαλαν καταγγελία στην Επιτροπή Κεφαλαιαγοράς του Χονγκ Κονγκ (SFC) για να διερευνηθεί εάν η συνέλευση των μετόχων της Li & Fung στις 12 Μαΐου διεξήχθη σύμφωνα με τους κανονισμούς. [\[7\]](#)

Βιβλιογραφικές Αναφορές

- 1 [«Η ηγεσία μας»](#). *Li & Fung*. Ανακτήθηκε στις 28 Ιανουαρίου 2023
- 2 [Bland, Ben \(10 Απριλίου 2017\). «Η Li & Fung του Χονγκ Κονγκ αντιμετωπίζει το δίλημμα «καινοτομώ ή πεθάνω»](#)». *Financial Times*
- 3 [Sun, Nikki \(8 Μαΐου 2020\). «Η Li & Fung του Χονγκ Κονγκ σχεδιάζει το μέλλον ως παγκόσμιες διαταράχες της εφοδιαστικής αλυσίδας»](#). *Nikkei Asia*.
- 4 [Gopalan, Nisha \(23 Μαρτίου 2020\). «Ένας δόκιμος της παγκοσμιοποίησης κάνει την τελική του υποχώρηση»](#). *Bloomberg*.
- 5 ["Ο αιωνόβιος Li & Fung θέλει να γίνει ιδιωτικός καθώς τα χτυπήματα συνεχίζουν να έρχονται"](#). *Bloomberg.com*. 23 Μαρτίου 2020 – μέσω www.bloomberg.com.
- 6 [Τσανγκ, Ρέιτσελ. Wei, Daniela \(20 Μαρτίου 2020\). «Η Li & Fung λαμβάνει προσφορά ιδιωτικοποίησης 930 εκατομμυρίων δολαρίων από την κοινοπραξία»](#). *Bloomberg*.

- 7 Ng, Eric; Yiu, Enoch (27 Μαΐου 2020). [«Η Li & Fung διαγράφεται από το χρηματιστήριο του Χονγκ Κονγκ μετά από 28 χρόνια ως διαχειριστής εφοδιαστικής αλυσίδας ιδιωτικοποιείται ενώ το παγκόσμιο εμπόριο συνεχίζει να κινείται»](#). South China Morning Post.
- 8 Zha, Weixin (6 Αυγούστου 2020). [«Οι εταιρείες μόδας που υπόσχονται να πληρώσουν τους προμηθευτές τους»](#). fashionunited.uk . Ανακτήθηκε στις 13 Σεπτεμβρίου 2020 .
- 9 ["Μια μελέτη περίπτωσης σχετικά με τις πιθανές ανατρεπτικές καινοτομίες στο Li and Fung" \(PDF\)](#) .
- 10 Feng, Bang-yan (27 Νοεμβρίου 2006). *100 Years of Li & Fung : Rise From Family Business to Multinational* (1st ed.). Cengage Learning. Π. 38. ISBN 978-9812659668.
- 11 A Hundred Years of Li & Fung: Supply Network Orchestrator for Asia and Beyond by Bang-yan Feng
- 12 Feng, Bang-yan (27 Νοεμβρίου 2006). *100 Years of Li & Fung : Rise From Family Business to Multinational* (1st ed.). Σιγκαπούρη: Cengage Learning. σελ. 33–37. ISBN 978-9812659668.
- 13 Feng, Ban-yan (27 Νοεμβρίου 2006). *100 Years of Li & Fung : Rise From Family Business to Multinational* (1st ed.). Σιγκαπούρη: Cengage Learning. σελ. 43–47. ISBN 978-9812659668.
- 14 Corbett, Michael (22 Νοεμβρίου 2013). [«Oil Shock of 1973–74»](#) . Ιστορία της Federal Reserve .
- 15 Feng, Bang-yan (27 Νοεμβρίου 2006). *100 Years of Li & Fung : Rise From Family Business to Multinational* (1st ed.). Σιγκαπούρη: Cengage. σελ. 56–92. ISBN 978-9812659668.
- 16 Bernhardt, Donald; Eckblad, Marshall (22 Νοεμβρίου 2013). [«Κραχή Χρηματιστηρίου του 1987»](#) . Ιστορία της Federal Reserve .
- 17 Fokstuen, Anne (21 Ιουλίου 1998). ["Tough Times Highlight Li & Fung, Test Nontraditional Family Model"](#) . H Wall Street Journal .
- 18 Healy, Paul; Wong, Keith Chi-ho (Μάιος 2014). ["Τριετής προγραμματισμός στη Li & Fung Limited"](#) . Υπόθεση Harvard Business School 114-098 .
- 19 ["Αρχειοθετημένο αντίγραφο"](#) (PDF) . Αρχειοθετήθηκε από [το πρωτότυπο](#) (PDF) στις 16 Σεπτεμβρίου 2011 . Ανακτήθηκε στις 16 Ιουνίου 2015 .
- 20 ["Li & Fung Limited"](#) . Irasia.com . Αρχειοθετήθηκε από [το πρωτότυπο](#) στις 4 Μαρτίου 2016 . Ανακτήθηκε στις 6 Ιουλίου 2017 .
- 21 Tsang, Denise (30 Δεκεμβρίου 1999). ["Li & Fung σε συμφωνία Swire \\$450 εκατ."](#) . South China Morning Post .
- 22 ["Η Li & Fung αγοράζει τον Colby για 2,2 δισ. \\$"](#) . South China Morning Post . 10 Σεπτεμβρίου 2000 . Ανακτήθηκε στις 22 Σεπτεμβρίου 2020 .
- 23 Seawright, Steven (10 Νοεμβρίου 2000). ["Η Li & Fung αγοράζει τον Colby για 2,2 δισ. \\$"](#) . South China Morning Post .
- 24 ["Δήλωση Προέδρου προς τους Μετόχους"](#) (PDF) . Εταιρικός ιστότοπος Li & Fung . 12 Αυγούστου 2004.
- 25 ["Η Li & Fung αγοράζει μια οικονομική εταιρεία κατασκευής γυναικείων ενδυμάτων στις ΗΠΑ"](#) . South China Morning Post . 3 Μαΐου 2006.
- 26 ["Η Li & Fung αποκτά τσάντες και αξεσουάρ Rosetti"](#) . Mergr.com . 9 Ιουλίου 2006.
- 27 Young, Vicki (12 Φεβρουαρίου 2007). ["Li & Fung να αγοράσει Tommy Hilfiger Sourcing"](#) . Γυνακεία ρούχα καθημερινά .
- 28 ["Η Li & Fung σφραγίζει την εξαγορά της μονάδας αγοράς KarstadtQuelle"](#) . South China Morning Post . 2 Οκτωβρίου 2006 . Ανακτήθηκε στις 22 Σεπτεμβρίου 2020 .
- 29 ["Η Li & Fung θα αγοράσει αμερικανική εταιρεία υπνοδοματίων για 128 εκατομμύρια δολάρια ΗΠΑ"](#) . Reuters . 5 Νοεμβρίου 2007.
- 30 ["Η Li & Fung πουλά μερίδιο στην Temasek για 3,88 δισ. δολ. HK"](#) . South China Morning Post . 8 Σεπτεμβρίου 2008 . Ανακτήθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 2020 .
- 31 Tyko, Kelly (3 Ιουλίου 2019). ["Αποκάλυψη λιανικής: Σχεδόν 9.100 κλείσιμο καταστημάτων έχουν ανακοινωθεί το 2019"](#) . USA Today .
- 32 ["Η Li & Fung του Χονγκ Κονγκ σχεδιάζει το μέλλον ως παγκόσμια δύναμη ελέγχου των διαμαχών στην εφοδιαστική αλυσίδα](#)
- 33 [δύναμη της εφοδιαστικής αλυσίδας"](#) . Nikkei Asia .
- 34 Bhojwani, Rohaan (Απρίλιος–Ιούνιος 2021). ["Μια μελέτη περίπτωσης σχετικά με τις πιθανές ανατρεπτικές καινοτομίες στο Li & Fung"](#) (PDF) . Journal of Advances in Economics and Business Management 8 (2): 15–26 – via Krishi Sankriti.

- 35 *Davies, Paul* (20 Μαρτίου 2014). ["H Li & Fung θα αποσυναρμολογήσει τα τμήματα μέσω της διάσπασης μετοχών"](#). *Financial Times*.
- 36 *AWAI, YASUO* (22 Ιουλίου 2014). ["H Li & Fung ελπίζει ότι το spinoff business brand ενισχύει την εμπορική της αυτοκρατορία"](#). *Nikkei Asia*.
- 37 *Van Marle, Gavin* (20 Μαρτίου 2015). ["H Li & Fung αρχίζει να αποκομίζει τα οφέλη της μεγάλης επέκτασης της στον τομέα των logistics"](#). *The Load Star*.
- 38 *Davies, Paul J.* (20 Μαρτίου 2014). ["H Li & Fung θα αποσυναρμολογήσει τα τμήματα μέσω της διάσπασης μετοχών"](#). *Financial Times*. Ανακτήθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 2020.
- 39 ["H Li & Fung αγοράζει τη γραμμή εμπορευματοκιβωτίων από την Κίνα"](#). *Joc.com*. 5 Ιουνίου 2012. Ανακτήθηκε στις 6 Ιουλίου 2017.
- 40 ["H Li & Fung της HK ιδρύει την China JV, στοχεύει 300 καταστήματα"](#). *Reuters.com*. 23 Ιουνίου 2015. [Αρχειοθετήθηκε](#) από το πρωτότυπο στις 24 Σεπτεμβρίου 2015. Ανακτήθηκε στις 6 Ιουλίου 2017.
- 41 ["H Li & Fung πουλά την ασιατική επιχείρηση διανομής καταναλωτών και υγειονομικής περίθαλψης στην DCH για 350 εκατομμύρια δολάρια. ΗΠΑ | South China Morning Post"](#). *Scmp.com*. 3 Μαΐου 2016. Ανακτήθηκε στις 6 Ιουλίου 2017.
- 42 ["Sourcing Scoop: Spencer Fung on the Fate of Li & Fung's Business in Face of Accelerating Disruption"](#). *Εφημερίδα προμήθειας*. 16 Οκτωβρίου 2017. Ανακτήθηκε στις 23 Σεπτεμβρίου 2020.
- 43 ["H Geely Automobile θα συμμετάσχει στο Hang Seng Index, θα αφαιρεθεί ο Li & Fung"](#). *Reuters*. 10 Φεβρουαρίου 2017. Ανακτήθηκε στις 13 Φεβρουαρίου 2017.
- 44 *Thomas, Russell* (14 Δεκεμβρίου 2017). ["H Li & Fung θέτει τις επιχειρήσεις επίπλων ως μέρος της πώλησης 1,1 δισεκατομμυρίων \\$"](#)
- 45 ["Li & Fung says Temasek to buy \\$300 million stake in logistics unit"](#). *Reuters*. 27 June 2019.
- 46 *Ng, Eric; Yiu, Enoch* (27 May 2020). ["Li & Fung delists from Hong Kong's bourse after 28 years as supply chain manager is privatised while global trade roils"](#). *South China Morning Post*. Hong Kong. Retrieved 5 June 2020.
- 47 *Donaldson, Tara* (5 June 2020). ["Li & Fung Dismisses 70 Percent of Procurement Staff: Report"](#). *Sourcing Journal*. Retrieved 13 September 2020.
- 48 ["武漢肺炎】利豐罷工集會抗議大裁員 轟管理層利用員工同情心圖減遣散費"](#). *Apple Daily 蘋果日報* (in Chinese (Hong Kong)). Archived from [the original](#) on 21 June 2021. Retrieved 13 September 2020.
- 49 ["Hong Kong: Workers demand fair treatment from Li & Fung"](#). *UNI Global Union*. Archived from [the original](#) on 18 September 2020. Retrieved 13 September 2020.
- 50 ["Li & Fung 'unlawfully' downsizing its Bangladesh office"](#). *The Business Standard*. 7 June 2020. Retrieved 13 September 2020.
- 51 ["Li & Fung uses coupon step-up to tackle downgrade risks"](#). *www.globalcapital.com*. 12 August 2020.
- 52 ["E-commerce giant JD.com invests in world's oldest supply chain manager"](#). *South China Morning Post*. 31 July 2020.
- 53 ["Li & Fung launches LFX digital incubator offshoot"](#). *Just Style*. 8 April 2021. Retrieved 31 July 2022.
- 54 *Barrie, Leonie* (8 April 2021). ["Li & Fung launches LFX digital incubator offshoot"](#).
- 55 ["Maersk agrees to US\\$3.6b deal to buy LF Logistics"](#). *www.businesstimes.com.sg*. 22 December 2021. Retrieved 31 July 2022.
- 56 *Standard, The*. ["Short-changed, say Li & Fung minority citing Maersk deal"](#). *The Standard*. Retrieved 31 July 2022.
- 57 *SGB Media* (6 September 2022). ["Li & Fung May Face Debt Ratings Downgrade"](#). *SGB Media*. Retrieved 7 September 2022.
- 58 *Heron, Liz* (29 April 2006). ["Li & Fung aid marks centenary"](#). *South China Morning Post*.
- 59 ["2017 Annual Report"](#) (PDF). *Li & Fung*. March 2017.
- 60 ["2014 Annual Report"](#) (PDF). *Li & Fung*. March 2015.
- 61 ["TAILORING AT SGVTS"](#). *Captivating International*. 29 March 2018. Retrieved 10 April 2023.
- 62 ["Li & Fung Visits CCF"](#). *Cambodia Children's Fund*.
- 63 ["House of Heart Annual Report 2016"](#) (PDF). *House With Heart*. 2017.
- 64 ["2016 Annual Report"](#) (PDF). *Li & Fung*. March 2017.

- 65 ["2018 Annual Report" \(PDF\)](#). Li & Fung. March 2019.
- 66 ["Local Environmental Charity Redress Kicks Off Annual 'Get Redressed Month' To Tackle Textile Waste"](#). Fashion United. 10 October 2019.
- 67 ["UN Global Compact: Communication on Progress 2019" \(PDF\)](#). Li & Fung. Retrieved 10 April 2023.
- 68 ["Circle K mask giveaway draws thousands of elderly Hongkongers"](#). South China Morning Post. 7 February 2020.
- 69 Liu, Pearl (6 November 2020). ["Li & Fung unit to sell 340 Hong Kong Circle K stores to Canadian convenience store giant ACT for US\\$361 million"](#). South China Morning Post.
- 70 Donaldson, Tara (5 June 2020). ["Li & Fung Dismisses 70 Percent of Procurement Staff: Report"](#). Sourcing Journal.
- 71 Donaldson, Tara (6 June 2020). ["Li & Fung Says It's Cutting Staff, But Not 70%"](#). Sourcing Journal.
- 72 ["The Higg Index – Sustainable Apparel Coalition"](#). Apparelcoalition.org. Retrieved 6 July 2017.
- 73 ["Services for suppliers"](#).
- 74 ["Our Funders"](#). HERproject. Retrieved 6 July 2017.
- 75 ["Our supply Chain" \(PDF\)](#). Lifung.com. Retrieved 6 July 2017.
- 76 ["Hemaya - Talbots"](#). Archived from [the original](#) on 1 July 2015. Retrieved 16 June 2015.
- 77 Ross, Brian; Mosk, Matthew (25 November 2012). ["Fire Kills 112 Workers Making Clothes for US Brands"](#). ABC News.
- 78 Coleman, Korva (28 November 2012). ["Managers Arrested Following Bangladesh Factory Fire That Killed More Than 100"](#). NPR.
- 79 Edwards, Nick (13 January 2014). ["Supply chain leader Li & Fung works hard at dealing with tragedy"](#). South China Morning Post.
- 80 ["Li & Fung offers compensation after deadly Bangladesh fire"](#). AFP News. 25 November 2012.
- 81 Sheng, Ellen (25 November 2012). ["Li & Fung Compensates Fire Victims' Families"](#).
- 82 ["Li & Fung to start factory safety consulting unit"](#). Reuters. 12 January 2014.
- 83 ["Alliance leaves Bangladesh"](#).
- 84 Ian Urbina; Keith Bradsher (7 August 2013). ["Linking Factories to the Malls, Middleman Pushes Low Costs"](#). *The New York Times*. Retrieved 8 August 2013.
- 85 ["Li & Fung: spinning around"](#). Financial Times. 9 July 2014. Retrieved 22 September 2020.
- 86 ["Li & Fung needs to focus on its core businesses - and get rid of the rest"](#). South China Morning Post. 3 April 2014. Retrieved 22 September 2020.
- 87 Freeman, Brent (28 January 2019). ["Is Li & Fung Limited's \(HKG:494\) CEO Overpaid Relative To Its Peers?"](#). Yahoo News.
- 88 ["FAQ on The Li & Fung Case"](#). [www.ird.gov.hk](#).

7 Νοε. 2007

1η Αναθεώρηση – Συμπλήρωση 8 Δεκ. 2020

Τελευταία Ενημέρωση 5 Απρ. 2021

Κων-νος Παπανικολάου

Σύμβουλος Επιχειρήσεων