



Ένα ERP του 21ου αιώνα, σε 120 χρόνια ιστορίας

Η εταιρεία "Μαλαματίνα" διαθέτει σχεδόν 120 χρόνια ιστορίας και έχει δοκιμαστεί σε κάθε είδους κρίση. Περνώντας στον 21ο αιώνα, η εταιρεία προετοιμάζεται για την επόμενη μέρα, εκσυγχρονίζοντας με τη βοήθεια του Entersoft Business Suite ERP την υποδομή της, και βασίζοντας σε αυτό τα θεμέλια για τα επόμενα 100 χρόνια.

Διαθέτοντας ένα σύστημα με περισσότερα από 20 χρόνια ζωής, και βλέποντας πως το μέλλον της εταιρείας περνά από τον εξορθολογισμό της παραγωγής και την επέκταση σε αγορές εκτός Ελλάδος, η "Μαλαματίνα" αποφάσισε να επενδύσει σε ένα νέο σύστημα ERP, επιλέγοντας το Entersoft Business Suite (EBS).

Ο στόχος ήταν ιδιαίτερα υψηλός: Ενοποίηση **3 εταιρειών σε ένα ενιαίο σύστημα ERP**, με δυνατότητες διαχείρισης εξειδικευμένων

θεμάτων (π.χ. παρακολούθηση πρώτων υλών και αναλυτική κοστολόγηση, αλλά και αυτοματοποίηση των σχέσεων με το τελωνείο). Και όλα αυτά, με μείωση του κόστους, αλλά και με πλήρη υποστήριξη από μία πολύ μικρή ομάδα IT που θα έπρεπε επιπλέον να μπορεί να αφιερώνει τον χρόνο της σε νέα projects και όχι στη λειτουργία των υπαρχόντων συστημάτων.

Εάν στα παραπάνω συνυπολογιστεί και η ανάγκη για αύξηση της «εξωστρέφειας»

Ταυτότητα

- > **Όμιλος:** Μαλαματίνα
- > **Κύκλος εργασιών:** €80 εκατ.
- > **Αρ. εταιρειών:** 3
- > **Αρ. εργαζομένων:** 150
- > **Καλυπτόμενη υποδομή:** Κεντρικά γραφεία, υποκαταστήματα, 5 εργοστασιακές μονάδες
- > **Λύση:** Entersoft Business Suite ERP
- > **Διάρκεια έργου:** 3 μήνες σχεδίαση και 2 μήνες υλοποίηση

“Αισθανόμαστε ότι έχουμε νέους συναδέλφους! Πλέον, οι σύμβουλοι της Entersoft, σπανίως είναι απαραίτητοι σε ό,τι αφορά τη λειτουργία του συστήματος. Συνεργαζόμαστε για να το εξελίξουμε. Για να φέρουμε νέες λειτουργικότητες, νέες δυνατότητες, νέα οφέλη στην επιχείρηση.”

Κωνσταντίνος Κύρου,
operations manager, Μαλαματίνα.

95%

**ΜΕΙΩΣΗ ΣΤΟΝ ΧΡΟΝΟ
ΕΠΙΛΥΣΗΣ ΠΡΟΒΛΗΜΑΤΩΝ**

(βλ. **εξαγωγές**), καθώς και η διαχείριση σχέσεων με πολλαπλούς τύπους πελατών και προμηθευτών, εύκολα γίνεται αντιληπτό το μέγεθος της πρόκλησης αλλά και η ανάγκη αναλυτικής σχεδίασης που θα κάλυπτε σχεδόν κάθε λεπτομέρεια.

Η επιλογή του Entersoft Business Suite

Η αναζήτηση λύσης ERP για τη “Μαλαματίνα” ξεκίνησε μέσω έρευνας αγοράς και του ακόλουθου RFP (Request For Proposal). Σύμφωνα με τον **κ. Κωνσταντίνο Κύρου, operations manager της “Μαλαματίνα”**, η επιλογή δεν ήταν μία απλή διαδικασία. Ο λόγος ήταν ότι ακόμα και αν δεχτούμε ότι οι επονομαζόμενες “βασικές ανάγκες” (βλ. κάλυψη λογιστηρίου) μίας επιχείρησης, λίγο-πολύ καλύπτονται από τα περισσότερα συστήματα ERP, το ζητούμενο δεν είναι αυτό! Ένα σύγχρονο ERP όπως το Entersoft Business Suite κοιτά πολύ πιο μακριά, και βοηθά την επιχείρηση να αναπτυχθεί, όχι απλά να είναι σε θέση να παρακολουθεί κάποιες λογιστικές εγγραφές ή να εξασφαλίζει τη συμμόρφωση με την ισχύουσα νομοθεσία.

Τα κριτήρια λοιπόν είναι πολύ πιο σύνθετα, και φυσικά αφορούν πρωτίστως το business κάθε επιχείρησης και τα οφέλη που η τελευταία θα αποκομίσει, παρά τις ανάγκες οποιουδήποτε μεμονωμένου τμήματος.

Παράλληλα, η υποδομή της “Μαλαματίνα” στηρίζονταν σε ένα απαρχαιωμένο σύστημα που έτρεχε από το 1990 περίπου σε περιβάλλον AS400, με αποτέλεσμα να υπάρχει η ανάγκη για άμεση αλλά και φυσικά απολύτως επιτυχημένη, αντικατάστασή του. Όλες αυτές οι απαιτήσεις καλύφθηκαν με ιδανικό τρόπο, τόσο από τις δυνατότητες και την ευελιξία του ίδιου του EBS, όσο και από τις υπηρεσίες υποστήριξης και consulting της Entersoft.

Τέτοιου είδους εμπόδια καθιστούν συνήθως τις εταιρείες διστακτικές ως προς την αλλαγή της υποδομής τους, αλλά το ζητούμενο στη σύγχρονη εποχή είναι η **ανταγωνιστικότητα** αυτής και τα πλεονεκτήματα που παρέχει η **υιοθέτηση τεχνολογιών αιχμής** όπως αυτές που ενσωματώνει το Entersoft Business Suite. Επομένως, η **αλλαγή είναι μονόδρομος!** Έτσι, το μόνο που απομένει όπως ανέφερε ο κ. Κύρου, είναι το **να πειστεί η διοίκηση** για τη σκοπιμό-

Κερδίζοντας τους χρήστες

Ένα σημείο στο οποίο η “Μαλαματίνα” έδωσε ιδιαίτερη προσοχή, ήταν αυτό της αποδοχής της λύσης εκ μέρους των χρηστών. Προσφέροντας μία ολοκληρωμένη λύση με πολύ φιλικό περιβάλλον, που παράλληλα είναι εύκολα προσαρμόσιμη και συνοδεύεται από εξαιρετικά οργανωμένη διαδικασία εκπαίδευσης, τα UATs (User Acceptance Tests) πραγματοποιήθηκαν με ταχύτητα και επιτυχία. Η σημασία αυτής της επιτυχίας είναι πολύ μεγαλύτερη από ό,τι συνήθως φαντάζεται κανείς, αφού έχει αποδειχθεί ότι αρκετές υλοποιήσεις ERP, έχουν μείνει ανενεργές λόγω της λανθασμένης ή και καθόλου χρήσης τους.

Σε αυτήν την αποδοχή, όμως, συνέβαλε και το γεγονός ότι στη σχεδίαση της λύσης είχαν συμπεριληφθεί εξαρχές όλα τα τμήματα της εταιρείας! Η «παραγωγή», η «αποθήκη», η «διακίνηση», το «λογιστήριο» κ.λπ., είχαν καταθέσει τις απόψεις τους όπως και τις απαιτήσεις τους, με αποτέλεσμα η τελική λύση να βρίσκεται πολύ κοντά σε αυτό ακριβώς που όλοι επιθυμούσαν.

τητα και κυρίως την αποτελεσματικότητα, αυτής της αλλαγής.

Στα βασικά κριτήρια επιλογής, βρέθηκε η **λειτουργικότητα** και φυσικά η **τιμή** (αλλά όχι μόνο της αρχικής επένδυσης), αλλά σε καμία περίπτωση δεν ήταν τα μόνα. Στοιχεία όπως η **ευχρηστία** της λύσης ώστε να είναι άμεσα αποδεκτή από τους χρήστες, και κυρίως, η **ευελιξία** της ώστε να μπορεί να προσαρμοστεί στις ιδιαίτερες ανάγκες της εταιρείας και των συνδεδεμένων με αυτήν θυγατρικών, αποτέλεσαν σημαντικούς παράγοντες για την τελική επιλογή. Παράλληλα, ο εξονυχιστικός έλεγχος, έφερε στην επιφάνεια ένα ακόμη σημαντικό κριτήριο: Τη σχέση κάθε υποψήφιου όχι με το προϊόν του, αλλά με την αγορά στην ο-

Υποστήριξη και αμεσότητα

Η σχέση της "Μαλαματίνα" με την Entersoft ξεκίνησε με τους καλύτερους οιωνούς ήδη από τις προκαταρκτικές συζητήσεις, συνεχίστηκε στο ανώτερο δυνατό διοικητικό επίπεδο, και συνεχίζεται σε καθημερινή βάση, χάρη στην αίσθηση συνεργασίας που έχει δημιουργηθεί. Όπως δήλωσε χαρακτηριστικά ο κ. Κύρου: «Είναι ενδεικτικό πως ειδικά στην αρχή που είχαμε έως και 5 ανθρώπους της Entersoft σε καθημερινή βάση στα γραφεία μας, αισθανόμασταν ότι είχαμε νέους συναδέλφους. Πλέον, οι σύμβουλοι της Entersoft, σπανίως είναι απαραίτητοι σε ό,τι αφορά τη λειτουργία του συστήματος. Συνεργαζόμαστε για να το εξελίξουμε. Για να φέρουμε νέες λειτουργικότητες, νέες δυνατότητες, νέα οφέλη στην επιχείρησή μας.»

Όλα αυτά είναι αποτέλεσμα αφενός της αξιοπιστίας του συστήματος και της σωστής προεργασίας κατά τη φάση της σχεδίασης, αφετέρου, οφείλονται στην αμεσότητα με την οποία προσεγγίζει η Entersoft το θέμα της υποστήριξης. Επίσης, με τον όρο "υποστήριξη", δεν εννοείται απλά η επίλυση κάποιου προβλήματος (συνήθως απαιτούνται μόλις 1 με 2 ώρες!), αλλά κάτι πολύ περισσότερο από αυτό: Η σχεδίαση και η δημιουργία νέας λειτουργικότητας. Με αυτόν τον τρόπο, όλοι έχουν χρόνο για να βελτιώσουν τα επιχειρηματικά αποτελέσματα, και έτσι να εξετάσουν νέες λύσεις και ιδέες, όπως για παράδειγμα το CRM που ήδη δοκιμάζεται στις εγκαταστάσεις της "Μαλαματίνα" προκειμένου να ανοίξει νέους δρόμους επικοινωνίας με τους πελάτες της, αλλά και νέες προοπτικές στη διατήρηση της ευχαρίστησης των τελευταίων σε υψηλά επίπεδα.

“Η μεθοδολογία της Entersoft είναι μοναδική: Τα πάντα είναι οργανωμένα και αναλυτικά documented, ώστε πρακτικά, η επιτυχία της διαδικασίας να μην εξαρτάται από το πόσο καλή είναι η εκάστοτε ομάδα υλοποίησης! Η δουλειά της τελευταίας είναι το να εξελίξει την εγκατάσταση προς όφελος της επιχείρησης, δημιουργώντας διαρκώς οφέλη, στοιχεία διαφοροποίησης αλλά και νέες ευκαιρίες”.

Σάκης Καραμπρούσης, εμπορικός διευθυντής Β. Ελλάδας, Entersoft.

ποία δραστηριοποιείται ο πελάτης του. Έγινε λοιπόν φανερό, ότι **μόνο όποιος γνωρίζει πολύ καλά τον πελάτη του και την αγορά αυτού**, είσαι σε θέση να προτείνει μία ολοκληρωμένη λύση που να κάνει τη διαφορά. Και σε αυτό το σημείο, η Entersoft ξεχώρισε με διαφορά.

Αξίζει πάντως να σημειωθούν και μερικά ακόμη κριτήρια που σε μικρότερο ή μεγαλύτερο βαθμό, έπαιξαν τον ρόλο τους, και τα οποία σχετίζονται άμεσα με τη λειτουργία κάθε εταιρείας και τα **οφέλη που μπορεί να εκμεταλλευτεί σε επιχειρηματικό επίπεδο** από το Entersoft Business Suite:

- Η λύση του Entersoft Business Suite, δεν είναι απλά πλήρης. Είναι και η πιο κατάλληλη. Αυτό σημαίνει ότι δεν περιορίζεται από κόστη και διαδικασίες λύσεων που απευθύνονται σε πολύ μεγάλους οργανισμούς ή/και έχουν σχεδιαστεί για πολλαπλές αγορές ταυτόχρονα. Με αυτόν τον τρόπο, μεγάλοι χρόνοι υλοποίησης, αδικαιολόγητα υψηλό κόστος, «βαριά» συμπεριφορά και έλλειψη ευελιξίας, αποτελούν άγνωστες έννοιες.
- Ειδικά σε επίπεδο ευελιξίας, το Entersoft Business Suite κινείται σε δικό του επίπεδο, έχοντας τη δυνατότητα να προσαρμοστεί στις απαιτήσεις της "Μαλαματίνα" (και μάλιστα με ελεγχόμενο τρόπο και όχι με custom υλοποιήσεις σε ad-hoc επίπεδο), και όχι το αντίστροφο.
- Παράλληλα, η λύση της Entersoft, χρησιμοποιεί τεχνολογίες αιχμής (γιατί μόνο χάρη σε αυτήν μπορεί κανείς να αποκτήσει συγκριτικό πλεονέκτημα), αλλά δεν υπο-

75%

**ΜΕΙΩΣΗ ΣΤΟ ΕΤΗΣΙΟ
ΚΟΣΤΟΣ ΥΠΟΣΤΗΡΙΞΗΣ**

χρεώνει τον κάτοχο της να "ρискάρει" με μη δοκιμασμένες τάσεις. Καινοτομία για την επιχείρηση δηλαδή, και όχι απλά για "χαθίρι" της καινοτομίας.

- Τέλος, με την εγκατεστημένη βάση που διαθέτει, τα references και την ωριμότητα που το διακρίνει, το Entersoft Business Suite είναι μία δοκιμασμένη λύση που έχει αντέξει τα δύο σημαντικότερα tests: Αυτό των πελατών του, και αυτό του χρόνου.

Σχεδίαση: Το Α και το Ω της επιτυχίας

Η επιτυχία μίας εγκατάστασης ERP εξαρτάται σε μεγάλο βαθμό από την προετοιμασία που θα γίνει πριν από την υλοποίηση. Αυτή η φάση της σχεδίασης, είναι εξαιρετικά σημαντική και για ακόμη έναν λόγο: Κατά τη διάρκειά της προκύπτουν οι βασικές απαιτήσεις και τα αντίστοιχα παραδοτέα. Οποιαδήποτε απόκλιση από αυτά, αποτελεί >

Case Study /

Μαλαματίνα



συχνά σημείο τριβής μεταξύ πελάτη και κατασκευαστή.

Στην περίπτωση της "Μαλαματίνα" η σχεδίαση ήταν γεμάτη προκλήσεις, τόσο λόγω της φύσης της εταιρείας, όσο και λόγω του απαραιτωμένου συστήματος το οποίο είχε υποχρεωτικά πλαισιωθεί από connectors και τρίτες εφαρμογές που έρχονταν κατά καιρούς να δώσουν λύση σε διάφορα προβλήματα που προέκυπταν.

Σε αυτό το σημείο, ο καθοριστικός παράγοντας για την επιτυχή έκβαση του έργου, αλλά και για τη γρήγορη και οικονομική υλοποίηση, ήταν **η μεθοδολογία που έχει αναπτύξει η Entersoft**. Σύμφωνα με τον κ. Σάκη Καραμπηρούση, εμπορικό διευθυντή Β. Ελλάδος της Entersoft, η μεθοδολογία της εταιρείας είναι μοναδική: "Τα πάντα είναι οργανωμένα και αναλυτικά documented, ώστε πρακτικά, **η επιτυχία της διαδικασίας να μην εξαρτάται από το πόσο καλή είναι η εκάστοτε ομάδα υλοποίησης!** Η δουλειά της τελευταίας είναι το να εξελίξει την εγκατάσταση προς όφελος της επιχείρησης, δημιουργώντας διαρκώς οφέλη, στοιχεία διαφοροποίησης αλλά και νέες ευκαιρίες για την επιχείρηση».

Στην πράξη, αυτό σημαίνει ότι η προσηκτική καταγραφή και η αναλυτική, βήμα προς βήμα διαδικασία σχεδίασης, εξασφάλισαν μία σειρά από πλεονεκτήματα:

- Ανεύρεση προβλημάτων, ήδη από το αρχικό στάδιο.
- Ακριβή προσδιορισμό κόστους και χρόνου.
- Καταγραφή κάθε επιχειρηματικής διαδικασίας και υποστήριξη αυτής, αλλά και ανακάλυψη νέων απαιτήσεων και λειτουργιών.
- Άμεση και γρήγορη υλοποίηση. Είναι χαρακτηριστικό, ότι η υλοποίηση του συστήματος χρειάστηκε μόλις 2 μήνες, χάρη στην προεργασία και την ανάλυση που προηγήθηκε.
- Ευκολότερη αποδοχή εκ μέρους των χρηστών.

Ευελιξία και οφέλη

Με δεδομένο ότι το παλιό σύστημα της "Μαλαματίνα" είχε συμπληρώσει πάνω από 20 χρόνια ζωής, αλλά και με βάση το γεγονός ότι όλη η ενέργεια του τμήματος IT διοχε-



90%

ΜΕΙΩΣΗ ΤΩΝ ΛΑΘΩΝ

τεύονταν σε αυτό σε σχεδόν 24ώρη βάση, τα οφέλη από την υιοθέτηση του Entersoft Business Suite ήταν «καταγιστικά», τόσο σε επίπεδο operations, όσο και σε αυτό του ίδιου του επιχειρείν.

Σε επίπεδο operations, οι βελτιώσεις και τα οφέλη ήταν χαρακτηριστικά:

- Ο χρόνος ενασχόλησης του IT με την επίλυση προβλημάτων μειώθηκε κατά **95% περίπου!** Έτσι, το τμήμα είναι ελεύθερο να σχεδιάζει νέες λύσεις και όχι να ασχολείται με τη διατήρηση των υπάρχουσών. Αυτό ο-

φείλεται σε μεγάλο βαθμό στη σταθερότητα και την αξιοπιστία του Entersoft Business Suite.

- Το ετήσιο κόστος υποστήριξης μειώθηκε κατά 75%, γεγονός που απελευθέρωσε πολύτιμους πόρους.

• Τα λάθη σχεδόν **εκμηδενίστηκαν!** Περίπου το **90% των λαθών διορθώνονται πλέον από τους ίδιους τους χρήστες** χάρη στις καινοτόμες προσεγγίσεις του Entersoft Business Suite σε επίπεδο εισαγωγής στοιχείων, τήρησης πολιτικών, διασταύρωσης στοιχείων, και άμεσης βοήθειας.

• **Η παραγωγικότητα "εκτινάχθηκε".** Αυτή η εξέλιξη "κρύβει" και ακόμη ένα πλεονέκτημα. Το γεγονός ότι η διοίκηση αλλά και το τμήμα IT, μπορούν πλέον να νοιώθουν βέβαιοι ότι όλα λειτουργούν όπως θα έπρεπε. Αντίστοιχη είναι άλλωστε και η χαρακτηριστική δήλωση του κ. Κύρου: «Μπορούμε πλέον να κοιμόμαστε ήσυχοι τα βράδια!».

Σε επιχειρηματικό επίπεδο, τα οφέλη ήταν εξίσου σημαντικά:

- Ο **προγραμματισμός της παραγωγής πέ-**





16%

ΑΥΞΗΣΗ ΤΩΝ ΕΞΑΓΩΓΩΝ

Εξωστρέφεια και εξαγωγές

Η ποιότητα και η αξιοπιστία του Entersoft Business Suite, βοήθησαν και σε ένα από τα μεγαλύτερα ζητούμενα της εποχής, αυτό της υποστήριξης της εξωστρέφειας. Είναι χαρακτηριστικό ότι την πρώτη χρονιά λειτουργίας του EBS, **οι εξαγωγές αυξήθηκαν κατά 16%**, και παρά το γεγονός ότι δεν είναι εύκολο να αποδοθεί αυτή η αύξηση αποκλειστικά στο EBS, το γεγονός ότι το σύστημα επιτρέπει την εύκολη διαχείριση και παρακολούθηση των εξαγωγών, δημιουργεί τα θεμέλια ώστε η εταιρεία να μπορεί να εστιάσει σε αυτές, ειδικά κατά την εποχή που διανύουμε. Ήδη για το 2014, οι στόχοι ανάπτυξης είναι σημαντικά αυξημένοι.

Μάλιστα, υπήρχαν περιπτώσεις που **οι συνεργάτες του εξωτερικού** αντιλήφθηκαν την οργάνωση και την σοβαρότητα της εταιρείας, **χάρη στα αναλυτικά reports και τις αναλύσεις** που προέκυψαν από το Entersoft Business Suite, δίνοντας το χέρι για να κλείσει η συμφωνία!

Ταυτόχρονα, η διοίκηση έχει πλέον στα χέρια της ένα μοναδικό εργαλείο. Ένα εργαλείο που της δίνει τη δυνατότητα να βλέπει **με ένα κλικ, τη συνολική εικόνα του ομίλου**. Ένα εργαλείο που επιτρέπει την **εμπορική και οικονομική ανάλυση** των στοιχείων της εταιρείας, που παρακολουθεί με **αξιοπιστία** κάθε συναλλαγή, και αφαιρεί την «αίσθηση» από κάθε είδους συμπέρασμα, προσφέροντας «ωμή», αναλυτική και τεκμηριωμένη πραγματικότητα.

Ο κατάλογος με τα οφέλη και τις αλλαγές θα μπορούσε να είναι πραγματικά ατελείωτος, αλλά αυτό που ίσως έχει ακόμη μεγαλύτερη σημασία, είναι το γεγονός ότι **«πλέον το σύστημά μας, είναι αντάξιο του ονόματος Μαλαματίνα»**, όπως χαρακτηριστικά ανέφερε ο κ. Κύρου.

ρσσε σε νέα επίπεδα, χωρίς χαμένες εργατοώρες, μη εκμετάλλευση πρώτων υλών, αποφυγή υπέρ και υπό-παραγωγής κ.λπ.

- Η παραγγελιοληψία τελειοποιήθηκε και αυτοματοποιήθηκε, ενώ παράλληλα χαρακτηρίζεται πλέον από άμεση **ιχνηλασιμότητα** για κάθε φάση της παραγγελίας. Αυτό για παράδειγμα σημαίνει ότι εάν προκύψει κάποιο πρόβλημα, η εταιρεία είναι σε θέση να γνωρίζει ποια ακριβώς παρτίδα προϊόντων πρέπει να ανακληθεί, αλλά και σε ποια φάση της προμήθειας πρώτων υλών θα πρέπει να στρέψει την προσοχή της.

- Δημιουργήθηκε πλήρης και **αναλυτικό κοστολόγιο** για κάθε προϊόν και κάθε φάση της παραγωγής του, με δυνατότητα **drill down** σε επίπεδο λεπτομέρειας. Με αυτόν τον τρόπο, είναι πλέον φανερό το ποια προϊόντα είναι κερδοφόρα, αλλά και πόσο!

- Η **πληροφόρηση και το reporting** προς τη διοίκηση πέρασαν σε άλλο επίπεδο. Αφενός πραγματοποιούνται πλέον αυτό-

ματα και εξάγονται με ένα κλικ, αφεντέρου η εταιρεία μπορεί να βλέπει τα δεδομένα με όποιον τρόπο την εξυπηρετεί, χάρη στα **δυνατά εργαλεία business intelligence**,

τους κύβους δεδομένων και τις αντίστοιχες όψεις.

Αυτές οι δυνατότητες είναι πραγματικά ανεκτίμητες σε επιχειρηματικό επίπεδο, αφού επιτρέπουν τη λήψη άμεσων αποφάσεων, στηριγμένων σε ακριβή και πάντα επίκαιρα στοιχεία.

- Βελτίωση σε επιμέρους επιχειρηματικούς τομείς όπου αρχικά ίσως δεν είχε προβλεφθεί κάποια σημαντική επίδραση. Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα είναι το θέμα των **προμηθειών**, αφού πλέον είναι ακριβείς τόσο οι ανάγκες σε πρώτες ύλες, όσο και το κόστος αυτών. Έτσι, η διοίκηση μπορεί αφενός να διαχειριστεί καλύτερα τους προμηθευτές, αφεντέρου να επαναδιαπραγματευτεί με αφοπλιστικά επιχειρήματα κάθε συμφωνία.