

Στρατηγική

Σύμμαχος στον αγώνα της επιβίωσης αλλά και της μελλοντικής ανάπτυξης

Τι μπορεί να κάνει σήμερα ένας σύμβουλος επιχειρήσεων;

Εχοντας συμπληρώσει 6 χρόνια οικονομικής ύφεσης, είναι πλέον ξεκάθαρες οι αρνητικές επιπτώσεις στο περιβάλλον των επιχειρήσεων. Τα βασικά προβλήματα που συνεχίζουν να αντιμετωπίζουν οι ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν να συμπεριληφθούν σε τρεις λέξεις: Ζήτηση - ρευστότητα - αβεβαιότητα.

Ειδικότερα, η μείωση της ζήτησης στην εγχώρια αγορά, κυρίως λόγω της μείωσης του εισοδήματος των καταναλωτών, έχει πλήξει την πλειονότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, με δεδομένο τον εσωστρεφή χαρακτήρα τους, το μικρό μέγεθός τους και την κάλυψη κυρίως τοπικών αγορών.

Ταυτόχρονα, η περιορισμένη ρευστότητα, λόγω της καθυστέρησης στην είσπραξη των απαιτήσεων και της απροθυμίας των προμηθευτών να παρέχουν χρόνο πίστωσης, παράλλη-



► ΤΟΥ | ΒΑΣΙΛΗ ΣΙΜΟΥ

Στο δύσκολο σημερινό

οικογενειοκρατία οδηγούσε σε μία αυξημένη έλλειψη εμπιστοσύνης προς οποιονδήποτε τρίτο. Επιπλέον, η πρακτική ορισμένων συμβούλων να προτείνουν «συνταγές επιτυχίας» χωρίς παρακολούθηση της εφαρμογής τους καθώς και ο καιροσκοπισμός συνέτειναν στη δημιουργία κλίματος καχυποψίας.

Σήμερα, οι εταιρείες συμβούλων διαθέτουν ένα σύστημα γνώσης που συνδυάζει τις μεθοδολογίες και τα εργαλεία που αναπτύσσουν και χρησιμοποιούν με την εμπειρία που έχει αποκτηθεί από την εκτέλεση προηγούμενων έργων. Είναι κατ'εξοχήν επιχειρήσεις διαχείρισης γνώσεων και διαθέτουν καλά εκπαιδευμένο και σωστά παρακινούμενο προσωπικό, το οποίο αποτελεί ταυτόχρονα ανανεούμενο κεφάλαιο γνώσεων και εμπειριών.

Οι εταιρείες συμβούλων μπορούν

τους περιορισμούς και «ελευθερία αμφισβήτησης».

Στο πλαίσιο αυτό, οι επιχειρήσεις και οι οργανισμοί του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα πρέπει να αναζητήσουν εγκαίρως τη συνεισφορά του συμβούλου, ούτως ώστε να παρακολουθούν συστηματικά την αγορά τους, να ελέγχουν τη χρηματοοικονομική τους κατάσταση, να θέτουν ξεκάθαρους στρατηγικούς στόχους τους οποίους αξιολογούν και επαναπροσδιορίζουν γενικότερα να είναι σε θέση να λειτουργούν «προληπτικά» στην ύπαρξη προβλημάτων και όχι αποσπασματικά, με την εκ των υστέρων επίλυσή τους.

Ειδικότερα, οι επιχειρήσεις - πελάτες, προκειμένου να μπορέσουν να ενισχύσουν τη βιωσιμότητά τους και να θέσουν τις βάσεις για σταθερή παρουσία και μελλοντική ανάπτυξη, μπορούν να αναζητήσουν υποστήριξη

λα με την αδυναμία εξεύρεσης πηγών χρηματοδότησης και την αύξηση του κόστους του χρήματος, δεδομένου ότι η πιστωτική πολιτική των τραπεζών έχει περιοριστεί σημαντικά, αποτελεί το βασικό λόγο για το κλείσιμο σημαντικού αριθμού μικρομεσαίων επιχειρήσεων και την οριακή επιβίωση ακόμη μεγαλύτερου τμήματος αυτών.

Επιπρόσθετα, η γενικότερη **αβεβαιότητα** που πλήττει την ελληνική πραγματικότητα, από τον μέσο καταναλωτή μέχρι και τη μεγαλύτερη επιχείρηση, η οποία οφείλεται εν πολλοίς στην αβελτηρία της εκάστοτε πολιτικής ηγεσίας να αντιμετωπίσει με συνέπεια τα διαρθρωτικά προβλήματα της ελληνικής οικονομίας και στην επιλογή αναποτελεσματικών και ευκαιριακών μέτρων, στερεί από τις επιχειρήσεις τη δυνατότητα σχεδιασμού με μέσο-μακροπρόθεσμο χαρακτήρα και την ανάληψη υπολογισμένου «ρίσκου», που αποτελεί την κυρίαρχη αξία της επιχειρηματικότητας.

Στο πλαίσιο αυτό, ο αγώνας για επιβίωση των ελληνικών επιχειρήσεων καθίσταται ιδιαίτερα επίπονος, καθώς κάθε επιχείρηση αποτελεί ένα «κύτταρο» σε έναν «οργανισμό», που σήμερα αντιμετωπίζει προβλήματα. Η σύγχρονη επιχείρηση οφείλει να εξελίσσεται και να προσαρμόζεται σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο και ανταγωνιστικό, μικρό και μακρο περιβάλλον, επανεξετάζοντας τακτικά τους στόχους, τις λειτουργίες και τις διαδικασίες που εφαρμόζει, παρακολουθώντας ταυτόχρονα με ιδιαίτερη προσοχή το ευρύτερο περιβάλλον στο

οικονομικό περιβάλλον, ο σύμβουλος μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα, όχι μόνο για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης αλλά και για την αξιοποίηση των όποιων ευκαιριών παρουσιάζονται στην περίοδο της κρίσης, προετοιμάζοντας τις επιχειρήσεις για την πολυπόθητη ανάπτυξη

οποίο δραστηριοποιείται.

Σύμμαχος στον αγώνα της επιβίωσης αλλά και της μελλοντικής ανάπτυξης μπορεί να αποτελέσει ο σύμβουλος επιχειρήσεων. Είναι γεγονός ότι, στο όχι και τόσο μακρινό παρελθόν, ο ρόλος των συμβούλων στην επιχειρηματική κοινότητα δεν είχε την αποδοχή που έχει σήμερα. Οι κυριότερες ερμηνείες για το φαινόμενο αυτό οφείλονται κατά τη γνώμη μου στο συγκεντρωτικό σύστημα διοίκησης που είχε υιοθετηθεί, το οποίο σε συνδυασμό με την έντονη

να προσφέρουν πολυτιμη υποστήριξη στις επιχειρήσεις και στους οργανισμούς του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, καθώς:

- Διαθέτουν **εξειδίκευση** στο αντικείμενό τους, είτε αυτό αφορά στη στρατηγική, στη χρηματοοικονομική ανάλυση, στο μάρκετινγκ, στην οργάνωση, ενώ μπορούν να υποστηρίξουν διαρθρωτικές αλλαγές με μεθόδους διαχείρισης αλλαγής, οι οποίες παίζουν καθοριστικό ρόλο στην τελική επιτυχία του εγχειρήματος,

- Διαθέτουν συνήθως αξιόλογη **εμπειρία**, μέσω της ανάληψης μεγάλου αριθμού συμβουλευτικών έργων σε μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων με διαφορετικές ανάγκες, **θεωρητική κατάρτιση, μεθοδολογίες και «εργαλεία»**, τα οποία έχουν «τεσταριστεί» στην αγορά και είναι σε θέση να ανταποκριθούν στοχευμένα και αποτελεσματικά στην επίλυση ενός προβλήματος,

- Λόγω του ρόλου τους, οι σύμβουλοι είναι σε θέση να **εστιάζουν** και να **εμβαθύνουν** στη ζητούμενη ανάγκη, σε αντίθεση με τα στελέχη μιας επιχείρησης που θα πρέπει να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις της καθημερινότητας, μη διαθέτοντας τον απαραίτητο χρόνο για πρόσθετες αρμοδιότητες,

- Διαθέτουν **αντικειμενικότητα**, καθώς μπορούν να εξετάσουν τις λειτουργίες της επιχείρησης ή ενός οργανισμού αποστασιοποιημένα, με λί-

απο εμπειρους και ικανους, σύμβουλους στους ακόλουθους τομείς:

- Στον **στρατηγικό σχεδιασμό**, προκειμένου να θέσουν σαφείς και ξεκάθαρους στρατηγικούς στόχους και να διαμορφώσουν σχέδιο δράσης για την επίτευξή τους, μέσω της αναγνώρισης των πλεονεκτημάτων και των αδυναμιών τους καθώς και των ευκαιριών και απειλών που εμφανίζονται στο ευρύτερο περιβάλλον τους. Οι στόχοι και οι ενέργειες για την επίτευξή τους θα πρέπει να παρακολουθούνται, να αναπροσαρμόζονται και να αξιολογούνται, με στόχο τη διασφάλιση της βιωσιμότητας και την επίτευξη αναπτυξιακής προοπτικής.

- Στο **χρηματοοικονομικό σχεδιασμό**, με έμφαση στην ανάπτυξη κατάλληλων μοντέλων προβλέψεων χρηματοοικονομικών καταστάσεων και ταμειακών ροών, μέσω των οποίων θα επιχειρείται η διαχείριση του χρηματοοικονομικού κινδύνου, που αφορά μεταξύ άλλων στην αδυναμία κάλυψης των υποχρεώσεων της επιχείρησης.

- Στον **ανασχεδιασμό επιχειρησιακών λειτουργιών**, με έμφαση στην καταλληλότητα της οργανωτικής δομής, στην αξιοποίηση νέων τεχνολογιών και στη βελτίωση των εσωτερικών διαδικασιών, με στόχο την αύξηση της αποτελεσματικότητας, τη βελτίωση της ποιότητας και τη μείωση του κόστους.

- Στην **τεχνική υποστήριξη** των επι-

χειρήσεων για την αξιοποίηση των ευκαιριών χρηματοδότησης από προγράμματα κρατικών ενισχύσεων, ως εναλλακτική πηγή χρηματοδότησης επενδυτικών αναγκών και κεφαλαίου κίνησης.

- Στην εκπόνηση σχεδίου **μάρκετινγκ**, ακόμη και αν δεν μπορεί να χρηματοδοτηθεί εξ ολοκλήρου και άμεσα, καθώς οι επιχειρήσεις θα πρέπει να προετοιμαστούν για την αναστροφή της οικονομίας, όταν αυτή συμβεί.

Σε κάθε περίπτωση, η παροχή εξατομικευμένων συμβουλευτικών υπηρεσιών αποτελεί διαδικασία κατά την οποία συμμετέχουν εξίσου και επωφελούνται από κοινού ο σύμβουλος και η επιχείρηση. Συνεπώς, ο ρόλος του συμβούλου θα πρέπει να είναι «ευθυγραμμισμένος» με τις απαιτήσεις και κυρίως τις προσδοκίες της κάθε επιχείρησης, με σκοπό την επιτυχή υλοποίηση του έργου και την επίτευξη των προδιαγεγραμμένων στόχων. Ταυτόχρονα, στο πλαίσιο και της διευκόλυνσης της οργανωσιακής μάθησης, ο σύμβουλος μπορεί να αποτελέσει και «εκπαιδευτή» της επιχείρησης για την αντιμετώπιση μελλοντικών προβλημάτων, μεταφέροντας κάποιες από

τις γνώσεις, τις δεξιότητες και τις εμπειρίες του στα στελέχη της επιχείρησης, προσδίδοντας προστιθέμενη αξία στις υπηρεσίες του και αναβαθμίζοντας περαιτέρω τον ρόλο του. Από την άλλη μεριά, οι επιχειρήσεις θα πρέπει να επιλέγουν τον κατάλληλο σύμβουλο βάσει της εμπειρίας, της εξειδίκευσης και των ακαδημαϊκών προσόντων, της επαγγελματικής του ακεραιότητας, της εχεμύθειας, της κατανόησης των αναγκών τους και της σχέσης ποιότητας - τιμής στις παρεχόμενες υπηρεσίες.

Συνοψίζοντας, στο δύσκολο σημερινό οικονομικό περιβάλλον, ο σύμβουλος μπορεί να αποτελέσει κρίσιμο παράγοντα, όχι μόνο για τη βιωσιμότητα μιας επιχείρησης αλλά και για την αξιοποίηση των όποιων ευκαιριών παρουσιάζονται στην περίοδο της κρίσης, προετοιμάζοντας τις επιχειρήσεις για την πολυπόθητη ανάπτυξη. Η ανάπτυξη, όταν έρθει, δεν αναμένεται να είναι μία επανάληψη του παρελθόντος αλλά ένα εντελώς καινούργιο περιβάλλον, με νέες ευκαιρίες για τις επιχειρήσεις και συνεπώς με την ανάγκη επανασχεδιασμού της στρατηγικής τους και υποστήριξης της λειτουργίας τους.

Ο κ. **Βασίλης Σιέμος**
είναι *manager* της ΣΤΟΧΑΣΙΣ
Σύμβουλοι Επιχειρήσεων ΑΕ