

Restructure και ψυχολογία

9 Σεπτεμβρίου 2012 19:53

Σε προηγούμενο άρθρο αναφερθήκαμε (πολύ συνοπτικά βέβαια), στο τεχνικό μέρος ενός restructuring (αναδόμησης-αναδιοργάνωσης) μιας Επιχείρησης, με στόχο ένα επιτυχημένο 'turnaround' (εξυγίανση). Η εμπειρία πολλών ετών δείχνει, ότι ένα από τα συναρπαστικότερα θέματα, απολύτως ταυτισμένο με ένα restructuring και/ή ένα turnaround, καθώς και ιδιαίτερα καθοριστικό για την επιτυχία ενός τέτοιου Έργου, είναι η **αλλαγή ψυχολογίας**.

Για να γίνει καλύτερα αντιληπτή η κεφαλαιώδης σημασία της αλλαγής της ψυχολογίας, ας δούμε κατ αρχήν και πολύ συνοπτικά την κατάσταση που επικρατεί πριν την έναρξη του restructuring, ειδικά σε μια Ελληνική Επιχείρηση, όπου η απόφαση για την εφαρμογή ενός restructuring δυστυχώς συνήθως λαμβάνεται όταν η Επιχείρηση είναι πλέον αντιμέτωπη με το απόλυτο αδιέξοδο και όχι ενεργώντας 'pre-actively', δηλαδή εγκαίρως και προληπτικά για την αποφυγή των διαφαινόμενων δυσάρεστων καταστάσεων.

Όταν λοιπόν η επιχείρηση φθάσει στο 'σημείο μηδέν', η κατάσταση που επικρατεί ,συνοπτικά περιγράφεται ως ακολούθως :

Συνεχής πτώση του κύκλου εργασιών ,υψηλά λειτουργικά (και μή) κόστη, μείωση των EBITDA, υψηλή δυσκολία εισπράξεων απαιτήσεων από την αγορά, ασφυκτική πίεση των ταμειακών ροών (ρευστότητα-'cashflow'), σημαντική αύξηση των υποχρεώσεων (πληρωμές σε πιστωτές), συνήθως μη κάλυψη υποχρεώσεων μισθοδοσίας (απλήρωτο προσωπικό κατά μέσο όρο επί 3-5 μήνες) ,και άφιξη των πρώτων εξώδικων, διαταγών πληρωμών, κλπ

Η ανωτέρω συνοπτικά περιγραφόμενη (και πολύ ρεαλιστική) κατάσταση, έχει ως πρώτο αποτέλεσμα την αναπόφευκτη δημιουργία μιας εντονότατης ανησυχίας και κατ επέκταση μιας αρνητικής **ψυχολογίας** όλων των 'εμπλεκομένων' Ομάδων, δηλαδή Προσωπικό, Στελέχη, Τράπεζες, Προμηθευτές, ακόμη και Πελάτες (λόγω της κακής φήμης που έχει αρχίσει να διαρρέει στην Αγορά για την Επιχείρηση και που κατ επέκταση μοιραία έχει αρνητική επίδραση στην εικόνα -'image'- των παραγόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών της εν λόγω Επιχείρησης.)

Για να ξεκινήσει το restructuring της Επιχείρησης, δηλαδή όλες οι ενέργειες η υλοποίηση των οποίων φέρνει το επιδιωκόμενο αποτέλεσμα, πρέπει **απαραιτήτως** να προηγηθεί μια 'διαβούλευση' με την κάθε προαναφερόμενη Ομάδα (Τράπεζες, Πιστωτές, Προσωπικό, κλπ).

Η 'διαβούλευση' αυτή έχει ένα και μοναδικό στόχο. Να πείσει ότι η Επιχείρηση **αλλάζει**,

Ριζικά, Ουσιαστικά, Μόνιμα, απαλλάσσεται οριστικά από τις 'παθογένειες' και τα λάθη του παρελθόντος και ξεκινά μια εντελώς νέα πορεία ακολουθώντας και εφαρμόζοντας πιστά την συνταγή ενός 'μνημονίου', η οποία όμως έχει εφαρμοσθεί από αυτούς που αναλαμβάνουν την υλοποίηση της σε **πολλές άλλες περιπτώσεις με πλήρη επιτυχία και αποδεδειγμένα αποτελέσματα.**

Αυτό αποτελεί και τον θεμέλιο λίθο για να ακολουθήσει ένα επιτυχημένο restructuring και κατ επέκταση ένα επιτυχημένο turnaround της Επιχείρησης.

Εν ολίγοις , πρέπει να εφησυχασθούν όλες οι 'εμπλεκόμενες' Ομάδες και να επέλθει η αλλαγή στην **ψυχολογία τους.**

Ο βασικός λόγος για τον οποίο είναι απαραίτητο να συντελεσθεί αυτή η ψυχολογική αλλαγή μέσα από **την πίστη** για το αποτέλεσμα, είναι διότι από όλες τις προαναφερθείσες ομάδες, θα ζητηθεί κατά την υλοποίηση του restructuring να συμμετάσχουν ενεργά και να συμβάλλουν ουσιαστικά , στην υλοποίηση του προγράμματος.

Αν ανατρέξει κανείς στα σημερινά δρώμενα στην χώρα μας, με ένα απλό παραλληλισμό ,εύκολα κατανοεί την σημασία των ανωτέρω.

Ακολουθως μπαίνει άμεσα σε εφαρμογή ένα εκτεταμένο πρόγραμμα restructuring , πάνταπροσαρμοσμένο στις ανάγκες και σύμφωνα με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά της κάθε Επιχείρησης ('tailor-made') και αρχίζει η πλέον απαιτητική και δύσκολη φάση του Έργου.

Σε αυτό το σημείο , να τονίσω από τις εμπειρίες μας στα πέντε (5) Έργα έως σήμερα ,ότι είναι Καθοριστικής σημασίας την υλοποίηση ενός Έργου restructuring, να αναλάβει μια Ομάδα Στελεχών που φυσικά το κάθε Μέλος θα έχει την απαιτούμενη Τεχνογνωσία στον Τομέα του και ανάλογη εμπειρία, και μάλιστα Ομάδα που δεν θα αποτελείται από Στελέχη της Επιχείρησης (για ευνόητους λόγους), αλλά που θα δουλέψει παράλληλα με το υπάρχον Στελεχιακό δυναμικό.

Η ανάληψη και υλοποίηση ενός τέτοιου Έργου από ένα και μόνο νεο-εισερχόμενο Στέλεχος της Αγοράς όσο έμπειρο κι αν είναι, πολύ σπάνια έφερε το ποθητό αποτέλεσμα, κυρίως λόγω της ενδο-Εταιρικής 'αντίδρασης' και υπάρχουσας κουλτούρας, που αντικειμενικά είναι σχεδόν αδύνατον να αντιμετωπισθεί από ένα και μόνον Στέλεχος, με αποτέλεσμα την αδυναμία εφαρμογής του Προγράμματος και την τελική ατυχή κατάληξη.

Τέλος, η άποψή μου είναι (αλλά και η εμπειρία πιστοποιεί), ότι είναι πιο δίκαιο, ελκυστικό (για τον Επιχειρηματία και τους Πιστωτές) αλλά και αποτελεσματικό, μέρος τουλάχιστον της αμοιβής για την εκτέλεση του Έργου ενός restructuring, να συνδέεται άμεσα με το τελικό συμφωνηθέν επιδιωκόμενο αποτέλεσμα.

Αυτή η φόρμουλα αμοιβής, παρέχει αρκετά εχέγγυα ότι η Ομάδα που αναλαμβάνει, θα έχει υψηλή πιθανότητα επιτυχίας και αν μη τι άλλο, βοηθά σημαντικά στο να 'πείσει' τις εμπλεκόμενες Ομάδες για τα προαναφερθέντα.

Ιωάννης Κοκολινάκης*

* Ο Κύριος Ιωάννης Κοκολινάκης είναι Πρόεδρος και Διευθ.Σύμβουλος της Εταιρίας 'VantagePoint A.E' , Εταιρία που εξειδικεύεται σε Έργα Restructuring και Turnaround.