

Τα μυστικά ενός πετυχημένου restructuring

του Ιωάννη Κοκολινάκη*

Δημοσιεύθηκε: 07:45 - 08/08/12



Αλλαγή: μια λέξη που χρησιμοποιήθηκε τόσο συχνά, ακόμη και **ως σύνθημα προεκλογικών αγώνων** στην Ελλάδα, αλλά και σε άλλες ευρωπαϊκές και μη χώρες.

Η ανάγκη για αλλαγή, σε προσωπικό, επιχειρηματικό, κοινωνικό ή πολιτικό επίπεδο, πάντα **υπαγορεύεται από αλλαγή** στις επικρατούσες συνθήκες.

Κατ' επέκταση, η **προσαρμογή** (που προέρχεται μέσα από την αλλαγή) δίνει τη δυνατότητα επιβίωσης, μακρομέρευσης και, επίσης, επίτευξης των στόχων.

Αντίθετα, η αδυναμία προσαρμογής σε νέες συνθήκες επιφέρει τα γνωστά αποτελέσματα από την εποχή ακόμη των... ατυχών δεινοσαύρων.

Εστιάζοντας στον πολυπαθή στις ημέρες μας τομέα της οικονομίας της χώρας μας, και πιο συγκεκριμένα στον κινητήριο μοχλό κάθε ελεύθερης οικονομίας που είναι οι επιχειρήσεις, εύκολα διαπιστώνει κανείς το αδιέξοδο στο οποίο έχουν περιέλθει οι περισσότερες από αυτές.

Σαφώς τα περισσότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν προέρχονται από **παθογένειες του παρελθόντος**, από τη βαθιά οικονομική ύφεση, που έχει αποδυναμώσει την καταναλωτική δυνατότητα, από τα τεράστια και δυσεπίλυτα δημοσιονομικά προβλήματα της χώρας, από την ασφυξία του χρηματοπιστωτικού συστήματος κ.λπ.

Όμως, σε ένα διαρκώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον αγοράς από τα μέσα της δεκαετίας του 1980 ακόμη, περισσότερο δε από την αρχή της νέας χιλιετίας και ακόμη περισσότερο τα τελευταία χρόνια, με όλες τις κοσμογονικές αλλαγές-ανατροπές σε παγκόσμιο επίπεδο και με την παγκοσμιοποίηση σε πλήρη εξέλιξη, πόσες από τις επιχειρήσεις φρόντισαν να υλοποιήσουν σημαντικές οργανωτικές, δομικές και στρατηγικές αλλαγές, ώστε να προσαρμοστούν έγκαιρα στις νέες συνθήκες;

Η υιοθέτηση και η εφαρμογή προγραμμάτων **Restructuring ή και reengineering** -για να δανειστώ τους αγγλικούς όρους, αν και πλέον χρησιμοποιούνται διεθνώς- κοινώς και σε ελεύθερη μετάφραση η ιδέα της αναδόμησης και αναδιοργάνωσης μιας επιχείρησης, μόνο τελευταία άρχισε δειλά-δειλά να κάνει την εμφάνισή της.

Τι περιλαμβάνει όμως **ένα πλήρες πρόγραμμα Restructuring** και πώς αυτό υλοποιείται επιτυχώς;

Συνοπτικά, ξεκινά με τη διάγνωση-αποτύπωση της υφιστάμενης κατάστασης μιας επιχείρησης και στη συνέχεια οι μέτοχοι επικαιροποιούν τη στρατηγική της με γνώμονα τις επικρατούσες συνθήκες, αλλά και τους νέους στόχους.

Θέματα όπως η **νέα επιδιωκόμενη θέση της επιχείρησης** στην αγορά, κατάργηση ή ανάπτυξη υφιστάμενων δραστηριοτήτων, εκκίνηση νέων δραστηριοτήτων συναφών και μη με το αντικείμενό της (diversification) κ.λπ. εξετάζονται ενδελεχώς και εις βάθος.

Στην συνέχεια, η εκπόνηση **ενός ρεαλιστικού επιχειρηματικού σχεδίου** (business plan), που λαμβάνει υπ' όψιν όχι μόνο τα ανωτέρω αλλά και την υλοποίηση εκτεταμένου προγράμματος περιορισμού των λειτουργικών και μη εξόδων της επιχείρησης, τις μελλοντικές ταμειακές ροές, την πιθανή ανάγκη αναδιοργάνωσης της εξυπηρέτησης των υποχρεώσεών της προς τρίτους (τράπεζες, προμηθευτές κ.ά.) δίνει το σύνθημα για την υλοποίηση της αλλαγής.

Αλλαγής της πορείας της επιχείρησης που οδηγεί μέσα από ήρεμες θάλασσες και χαρτογραφημένα νερά στην ανάπτυξη.

Αλλαγή η οποία δεν είναι δυνατόν να επέλθει φυσικά αν σε όλα τα ανωτέρω δεν προστεθεί και η κεφαλαιώδους σημασίας **παρακίνηση όλου του προσωπικού της επιχείρησης**, με στόχο την ενίσχυση της ψυχολογίας και την αλλαγή της εταιρικής κουλτούρας.

Η επιτυχημένη εφαρμογή ενός προγράμματος Restructuring συνήθως γίνεται **από ομάδα εξωτερικών συνεργατών**, η οποία εργάζεται αρμονικά με τους μετόχους και τα στελέχη της εταιρίας για την επίτευξη του κοινού στόχου.

Οι λόγοι που συνήθως επιλέγεται ομάδα (εταιρία) εξωτερικών συνεργατών είναι πολλοί, σημαντικότεροι των οποίων είναι η υψηλή εξειδίκευση σε έργα Restructuring, η απαλλαγή της ομάδας αυτής από τις 'ενδοεταιρικές σχέσεις και εξαρτήσεις', η εντελώς διαφορετική και φρέσκια οπτική με την οποία εξετάζει τα εταιρικά θέματα, η δυνατότητα να επιφέρει και να μεταλαμπαδεύσει αλλαγή στην εταιρική κουλτούρα κ.λπ.

Αν λάβει κανείς υπ' όψιν ότι μια επιχείρηση επιβάλλεται **να υλοποιεί παρόμοιες ενέργειες σε τακτά χρονικά διαστήματα** λόγω των φυσιολογικά μεταβαλλόμενων συνθηκών στις αγορές, καταλαβαίνει πόσο επιτακτική είναι αυτή η ανάγκη στους σημερινούς καιρούς, με τις αλλαγές να είναι τόσο δραματικές και ανατρεπτικές αλλά και τόσο συχνές, που διάστημα ολίγων μηνών και μόνον είναι δυνατόν να αλλάξει ριζικά όλο το επιχειρηματικό τοπίο και να θέσει ως εκ τούτου πλήρως εκτός τροχιάς μια επιχείρηση.

*** Ο κ. Ιωάννης Κοκολινάκης είναι Πρόεδρος της εταιρίας VantagePoint A.E., που εξειδικεύεται σε έργα Restructuring και Business Development.**