

Επανεκκίνηση: προς μία νέα οικονομική πραγματικότητα

Εν μέσω πανδημίας, πρωταρχικός στόχος όλων των επιχειρήσεων είναι η συνέχιση της δραστηριότητάς τους. **Η ρευστότητα και η άμεση πρόσβαση σε ρευστά διαθέσιμα είναι ζωτικής σημασίας** και βασική προτεραιότητα για επιβίωση.

Η κανονικότητα αρχίζει να επανέρχεται σιγά-σιγά στην προσωπική και επιχειρηματική ζωή. Η επιστροφή δεν θα είναι καθόλου εύκολη. Θα χαρακτηρίζεται από αστάθεια, αβεβαιότητα, ανησυχία και ενδεχόμενες ανατροπές. Και, πιθανότατα, η πραγματικότητα μας δεν θα επανέλθει ποτέ σ' αυτό που γνωρίζαμε. Αυτή η παγκόσμια κρίση, και η πραγματικά απροσδόκητη πηγή της, ίσως είναι το **έναυσμα για τον ερχομό μιας ολότελα νέας οικονομικής πραγματικότητας**.

Παρά την παρούσα αστάθεια και την πρωτόγνωρη αβεβαιότητα για το μέλλον, **οι επιχειρήσεις του τόπου πρέπει να αρχίσουν να σχεδιάζουν άμεσα για την επόμενη μέρα**. Όσο δύσκολη και ατελής είναι μια τέτοια προσπάθεια σε αυτό το χρονικό σημείο, οι επιχειρήσεις οφείλουν, έστω με ελλιπή πληροφόρηση, να αντιληφθούν την κρισιμότητα του μεσο-μακροπρόθεσμου προγραμματισμού και της ενεργητικής διαχείρισης.

Ο σχεδιασμός για την επαναφορά και την επιχειρηματική ανάκαμψη **πρέπει να ξεκινήσει τώρα**, λαμβάνοντας υπόψη τη νέα πραγματικότητα της αγοράς και ένα πιθανώς καινούργιο μοντέλο για την οικονομία και το επιχειρείν. Απαιτείται **στρατηγικός προγραμματισμός** για νέες μορφές επιχειρηματικότητας, νέες μεθόδους επιχειρηματικής λειτουργίας και δραστηριότητας, νέους κανόνες αγοράς. Χρειάζεται **ανάλυση – σχεδιασμός – αξιολόγηση – επανασχεδιασμός σε διαρκή βάση** για τη διαχείριση και την προσαρμογή στη νέα πραγματικότητα, στη διαρκή αλλαγή και την αναδιαμόρφωση της αγοράς, στον απαιτούμενο, από τους νέους κανόνες της αγοράς και της οικονομίας, μετασχηματισμό και τη μετεξέλιξη της επιχείρησης.

Το πρώτο στάδιο προς την ανάκαμψη είναι αναμφίβολα η δημιουργία αναχωμάτων για τη συνέχιση της οικονομικής δραστηριότητας και την επιβίωση. Αυτά πρέπει να επικεντρώνονται στην άμεση πρόσβαση σε πηγές ρευστότητας και μετρητών, στη διατήρηση και τη βελτιστοποίηση στη διαχείριση των ρευστών διαθεσίμων και αποθεμάτων και του κεφαλαίου κίνησης, και της ενεργητικής διαχείρισης των δανειακών υποχρεώσεων των επιχειρήσεων με προληπτική αναδιάρθρωση, ειλικρινή διάλογο και επικοινωνία με όλους τους εμπλεκομένους.

Πέραν όμως της ενεργητικής διαχείρισης του ισολογισμού, **το επόμενο στάδιο για τη μεσο-μακροπρόθεσμη επιβίωση των επιχειρήσεων στη νέα πραγματικότητα απαιτεί τη διεξοδική επανεκτίμηση των βασικών λειτουργικών και επιχειρηματικών μοντέλων τους**. Η παρούσα συγκυρία αποτελεί ενδεχομένως την καταλληλότερη ευκαιρία για την ανασκόπηση της εγγενούς ικανότητας των επιχειρήσεων να δημιουργήσουν αξία για τους πελάτες τους και, συνεπακόλουθα, να δημιουργήσουν εισοδήματα και ταμειακές ροές. Οι βασικές ερωτήσεις που κάθε επιχείρηση οφείλει να απαντήσει, **οι κύριες συνιστώσες για τη μακροπρόθεσμη επιτυχία και ευημερία** είναι οι ακόλουθες:

- ποιος είναι ο σκοπός της επιχείρησης
- γιατί η αγορά να επιλέξει τα δικά της προϊόντα και υπηρεσίες
- πώς ικανοποιεί τις ανάγκες της αγοράς και των εν εξελίξει νέων καταναλωτικών απαιτήσεων και συμπεριφορών
- πώς επικοινωνεί το προϊόν της στο ενδιαφερόμενο κοινό

- πώς ικανοποιεί τα ολοένα μεταβαλλόμενα ενδιαφέροντα του καταναλωτικού κοινού σε ό,τι αφορά την ποιότητα, την αξιοπιστία, τη διαφάνεια, την υγεία και την ασφάλεια, την κοινωνική συνεισφορά και την εταιρική ευθύνη
- πώς μετατρέπει το καταναλωτικό ενδιαφέρον σε κερδοφορία και δημιουργία ταμειακών ροών.

Η **αντικειμενική, τεχνοκρατική και κριτική εξέταση και αξιολόγηση των δομών, των διαδικασιών και των παρεχόμενων προϊόντων/υπηρεσιών κάθε επιχείρησης**, που στην ουσία είναι το επιχειρηματικό μοντέλο στο οποίο θεμελιώνεται η ύπαρξη της επιχείρησης (raison d'etre), είναι καθοριστική για το μέλλον της. Η επιτυχής διαμόρφωση και η ευελιξία του επιχειρηματικού μοντέλου προκειμένου να προσαρμόζεται στις εξελίξεις της αγοράς, είναι πρωταρχικής σημασίας για τη βιωσιμότητα και την ανθεκτικότητα κάτω από οποιεσδήποτε συνθήκες. Αυτή η ευελιξία είναι θεμελιώδης για την επιτυχή διαχείριση οποιασδήποτε πρόκλησης και, παράλληλα, τον εντοπισμό και την αξιοποίηση των νέων ευκαιριών που παρουσιάζονται.

Πιο αναλυτικά, ο στρατηγικός σχεδιασμός, ανεξαρτήτως του μεγέθους της επιχείρησης, πρέπει να εξετάσει τουλάχιστον τις πιο κάτω ενότητες:

i. **Αντικειμενική αξιολόγηση του επιχειρηματικού και λειτουργικού μοντέλου:**

- Προσφερόμενες υπηρεσίες και προϊόντα
- Σχέσεις και επικοινωνία με τους κύριους πελάτες και τους βασικούς προμηθευτές
- Κανάλια διανομής, προώθησης των προϊόντων και προμήθειας των πρώτων υλών
- Στρατηγική μάρκετινγκ και επικοινωνίας
- Διαθεσιμότητα προσωπικού και απαιτούμενων δεξιοτήτων
- Χρήση τεχνολογίας, ηλεκτρονικό εμπόριο, ψηφιακή στρατηγική

ii. **Λεπτομερής εξέταση της διάρθρωσης του κόστους των επιχειρήσεων.** Όλες οι μεταβλητές που επηρεάζουν το κόστος πρέπει να εξεταστούν διεξοδικά, με σκοπό τον εντοπισμό και τον περιορισμό περιττών εξόδων και δραστηριοτήτων που δεν απαιτούνται πλέον ή είναι δυνατό να εκτελεστούν με πιο αποτελεσματικό τρόπο, και δαπανών που δεν προσθέτουν αξία και μπορούν να αποφευχθούν. Στην πραγματικότητα, αυτή η μελέτη επενεργεί ως **πλήρης ανασκόπηση του λειτουργικού μοντέλου της επιχείρησης** από άποψη κόστους, με σκοπό να εξετάσει, να θέσει προτεραιότητες και ενίοτε να αμφισβητήσει το εκάστοτε status quo και να εντοπίσει και να βελτιώσει περιττές ή αναποτελεσματικές διαδικασίες και δραστηριότητες

iii. Εκτενής κατανόηση των **νέων προκλήσεων αλλά και ευκαιριών** με τις οποίες έρχεται αντιμέτωπη η επιχείρηση ενόψει των δραστικών αλλαγών, ως αποτέλεσμα των αναδυόμενων οικονομικών, επιχειρηματικών και κοινωνικών τάσεων και συμπεριφορών. Έχει η επιχείρηση διαμορφώσει ανάλογη στρατηγική και επιχειρηματικό σχέδιο για να ανταποκριθεί στις προκλήσεις και να εκμεταλλευτεί τις ευκαιρίες; Αυτή η χρονική συγκυρία είναι ιδιαίτερα ευνοϊκή για τη διερεύνηση νέων επιχειρηματικών σχέσεων (π.χ. την εξαγορά, απορρόφηση, συγχώνευση επιχειρήσεων, τη δημιουργία συμμαχιών κλπ.)

- iv. **Στενή και ενδεδειγμένη παρακολούθηση των εξελίξεων** τόσο εγχώρια όσο και στο εξωτερικό. Έχουμε ήδη εισέλθει σε μια νέα πραγματικότητα: τη νέα πραγματικότητα της αστάθειας, της αβεβαιότητας, των ραγδαίων αλλαγών, της καινοτομίας. Αυτό το περιβάλλον απαιτεί, περισσότερο από ποτέ άλλοτε, **τον στρατηγικό σχεδιασμό και προγραμματισμό, την κατάρτιση βραχυπρόθεσμων και μεσο-μακροπρόθεσμων προϋπολογισμών, τη διαμόρφωση εναλλακτικών σεναρίων με την προσομοίωση ακραίων καταστάσεων, την τακτική παρακολούθηση των εξελίξεων και τη διαρκή και ευέλικτη προσαρμογή.**

Η νέα πραγματικότητα είναι ήδη εδώ. Ένα περιβάλλον αυξανόμενης αβεβαιότητας, αστάθειας, τεχνολογικής προόδου και αστάθμητων αλλαγών. **Η επιχειρηματική επιβίωση εξαρτάται πλέον στην ικανότητα για γρήγορη και ευέλικτη προσαρμογή στα νέα δεδομένα.**

Είναι αδιαμφισβήτητο ότι οι επιχειρήσεις πρέπει να **διασφαλίσουν την άμεση επιβίωσή τους**, η οποία εξασφαλίζεται κυρίως από τη διαθεσιμότητα απρόσκοπτης ρευστότητας και τη συνετή διαχείριση του συνολικού χρέους.

Όταν η άμεση επιβίωση διασφαλιστεί, οι επιχειρήσεις πρέπει χωρίς καθυστέρηση, και με αποφασιστικότητα, να προχωρήσουν με τον σχεδιασμό του δικού τους μέλλοντος, **προσαρμόζοντας με ευελιξία το λειτουργικό και ανταγωνιστικό τους μοντέλο για να συνάδει με το εξελισσόμενο οικονομικό τοπίο και τις νέες πραγματικότητες της αγοράς.**

Ρένος Ιωαννίδης, Διοικητικός Σύμβουλος, KPMG Cyprus Credit Institute, rioannides@kpmg.com

Διονύσιος Κολλυριώτης, Advisor II, dkollyriotis@kpmg.com