

Η επιχειρηματική ανθεκτικότητα απαιτεί νοοτροπία αντιμετώπισης κρίσεων

Οι προεκτάσεις μιας κρίσης

Αχαρτογράφητα νερά. Πρωτόγνωρη κατάσταση. Με απρόβλεπτη εξέλιξη και απροσδιόριστες επιπτώσεις.

Μια πρωτοφανής κρίση με πραγματικά άγνωστες διαστάσεις σε διάρκεια και βάθος.

Οι εκτεταμένες συνέπειες αυτής της κρίσης είναι ενδεχομένως το αποκορύφωμα της έντονης παγκοσμιοποίησης, της τεχνολογικής ανάπτυξης και της αντικατάστασης του παραδοσιακού επιχειρείν από ένα **συνεχώς μεταβαλλόμενο περιβάλλον**. Ένα περιβάλλον που χαρακτηρίζεται από **αστάθεια, αποδιοργάνωση και αναδιοργάνωση** λόγω των ραγδαίων αλλαγών που εκδηλώνονται εν ριπή οφθαλμού. Ένα περιβάλλον που είναι και θα είναι η νέα μας πραγματικότητα.

Μια κρίση μπορεί εξ ορισμού να είναι τρομακτική και να αποβεί **ολέθρια**. Είναι όμως, **με σωστούς και ψύχραιμους χειρισμούς, διαχειρίσιμη**. Και, ενίοτε, μια κρίση μπορεί να επενεργήσει ως **πραγματικός φάρος για εκτενείς αλλαγές**. Η αντιμετώπιση οποιασδήποτε κρίσης απαιτεί όμως **πολύ ξεκάθαρη νοοτροπία**, τη νοοτροπία του «πολεμιστή». Ένας σοφός «πολεμιστής»:

- διατηρεί τη ψυχραιμία του και δεν απελπίζεται, δεν τα παρατά
- αξιολογεί
- συμβουλεύεται
- προγραμματίζει
- σχεδιάζει
- επινοεί δράσεις και σχέδια έκτακτης ανάγκης
- εκτελεί
- παρακολουθεί, επαναξιολογεί, αναπροσαρμόζεται
- επιμένει, προσπαθεί, συνεχίζει
- παρά τις «πληγές», βγαίνει κερδισμένος.

Αυτή δεν είναι η νοοτροπία, η κουλτούρα που ιστορικά έχει ενστερνιστεί ο επιχειρηματικός μας κόσμος. Η επιχειρηματική κοινότητα έχει μάθει να λειτουργεί με συγκεκριμένες, συμβατικές δομές, με επαναλαμβανόμενες και δοκιμασμένες στον χρόνο διαδικασίες. Οι επικρατούσες επιχειρηματικές δομές δεν είναι εύκολα **προσαρμόσιμες στις ραγδαίες αλλαγές**, δεν έχουν βιώσει ουσιαστική **διατάραξη της καθεστηκυίας τάξης**, δεν είναι εξοικειωμένες με **νέους τρόπους σκέψης**, με τη σημασία του **μακροπρόθεσμου σχεδιασμού**, την **ολιστική διαχείριση** καταστάσεων, τη **γρήγορη και ευέλικτη ανασύνταξη**.

Οι επιχειρήσεις συνήθως αντιμετωπίζουν τις κρίσεις ως μεμονωμένα, περιστασιακά γεγονότα. Αντιμετωπίζουν τις προκλήσεις που αναφύονται μέσα από μια κρίση αποσπασματικά, αντιδραστικά. Δεν έχουν εκπαιδευτεί να διδάσκονται από την εμπειρία και τα μαθήματα του παρελθόντος, να παρακολουθούν τις εξελίξεις, να ενεργούν προληπτικά, να προσαρμόζονται όποτε είναι απαραίτητο. **Εύλογα, κάποιος θα μπορούσε να πει πως ο επιχειρηματικός μας κόσμος δεν είναι ανθεκτικός.**

Επιχειρηματική ανθεκτικότητα

Αλλά τι ακριβώς σημαίνει επιχειρηματική ανθεκτικότητα; Σημαίνει, να έχουν οι επιχειρήσεις τη δύναμη, τον χαρακτήρα και την κουλτούρα, τη βούληση και τη θέληση, την ικανότητα, την προσαρμοστικότητα και την ευελιξία για

- να **επιβιώσουν** σε κάθε κρίση, σε κάθε οικονομική αναταραχή, ανατροπή και αναποδιά,
- να **διαφυλάξουν και να διατηρήσουν** την πραγματική αξία της επιχείρησης
- να **ευημερήσουν** κάτω από οποιοσδήποτε συνθήκες.

Ποια, λοιπόν, είναι τα **συστατικά που οδηγούν στην επιχειρηματική ανθεκτικότητα;**

1. Η επίγνωση ότι **κανείς δεν είναι άτρωτος, άφθαρτος**. Ακόμη και οι πιο δυνατοί μπορεί να αποτύχουν, με την επιβίωσή τους να τίθεται σε αμφιβολία
2. Η αναγνώριση ότι **κανείς δεν είναι δυνατό να τα ξέρει όλα**. Πάντα υπάρχει κάποιος που είναι πιο πεπειραμένος σε συγκεκριμένους τομείς, πιο ενημερωμένος, πιο εξειδικευμένος
3. Πρέπει να υπάρχει **ένας πρωταρχικός στόχος**, που δεν είναι άλλος από την επιβίωση της επιχείρησης βραχυπρόθεσμα, την αποκατάσταση και διατήρηση της βιωσιμότητας μεσοπρόθεσμα, και την επιχειρηματική ευημερία και ανάπτυξη μακροπρόθεσμα
4. Η ύπαρξη απόλυτης **δέσμευσης** για πλήρη ανάληψη της **ευθύνης** από το διοικητικό συμβούλιο, τους διευθυντές και τους ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων
5. Οι διοικητικοί σύμβουλοι, οι διευθυντές και οι ιδιοκτήτες των επιχειρήσεων πρέπει να είναι απόλυτα αφοσιωμένοι στην **ορθολογική και υπεύθυνη διαχείριση** των επιχειρηματικών υποθέσεων, ιδιαίτερα σε περιόδους αναπτύξεως. Η **συνετή και επιμελής διαχείριση** αποτελεί τον μοναδικό τρόπο για την οικοδόμηση ασφαλιστικών δικλείδων ανθεκτικότητας και για την ανάπτυξη ισχυρών σχέσεων με τους βασικούς εμπλεκόμενους (προσωπικό, προμηθευτές, πελάτες, τράπεζες, κρατικές αρχές)
6. Η συλλογή **αξιόπιστης πληροφόρησης, η ανάλυση, η αξιολόγηση** και οι εξειδικευμένες **συμβουλές** από διαπιστευμένους και έμπειρους **εμπειρογνώμονες**
7. Ο **επιμελής και ρεαλιστικός σχεδιασμός** που δεν αφήνει τίποτα στην τύχη, με προσομοιώσεις ακραίων καταστάσεων και δημιουργία **εναλλακτικών σεναρίων**
8. Η **σαφής και ξεκάθαρη επικοινωνία με τους βασικούς εμπλεκόμενους**: μετόχους, προσωπικό, κύριους πελάτες, βασικούς προμηθευτές, χρηματοδότες και κρατικές αρχές. Ο αγώνας είναι συλλογικός και η επιχείρηση χρειάζεται την υποστήριξη και τη συμμετοχή των εμπλεκόμενων
9. Η **σχολαστική εκτέλεση του σχεδίου, η διεξοδική παρακολούθηση**, με έμφαση στις εξελίξεις του ανταγωνιστικού τοπίου και στην επίδοση της επιχείρησης, και η **ευέλικτη προσαρμογή και επιμονή** για την επίτευξη του πρωταρχικού στόχου.

Το δέκατο συστατικό για τη δημιουργία επιχειρηματικής ανθεκτικότητας είναι η συνολική εφαρμογή όλων των εννέα προαναφερθέντων συστατικών με τη μορφή μιας **ολοκληρωμένης, ενιαίας και ομοιόμορφης στρατηγικής. Μια συνολική, ολιστική, επιστημονική και τεχνοκρατική προσέγγιση**, όπου όλα τα ουσιώδη συστατικά ανθεκτικότητας είναι αλληλένδετα, αλληλοεξαρτώμενα, απαραίτητα.

Συμπέρασμα

Οποιαδήποτε κρίση μπορεί να είναι **καταστροφική** για μια επιχείρηση, οδηγώντας ακόμα και στη **χρεοκοπία**. Έχει όμως τη δυνατότητα να αναχθεί ως το πιο χρήσιμο μάθημα για τις επιχειρήσεις που θέλουν να κατακτήσουν το μέλλον. Μια κρίση μπορεί να θεμελιώσει το **κτίσιμο μιας ουσιαστικής ανθεκτικότητας** που θα **οχυρώσει και θα προστατεύσει την επιχείρηση**, και την ίδια στιγμή θα προσδώσει την απαιτούμενη **προσαρμοστικότητα και ευελιξία** για την αντιμετώπιση οποιασδήποτε



κατάστασης, καθώς και την **εφευρετικότητα** για τον μετασχηματισμό των δυσκολιών σε νέες ευκαιρίες.

Η **διαμόρφωση νοοτροπίας αντιμετώπισης κρίσεων** σε διαρκή βάση μπορεί να οδηγήσει στην **επιτυχή επιχειρηματική προσαρμογή και μετεξέλιξη**, μακριά από τα συμβατικά στεγανά και την κλασική συνταγή, στα οποία έχει οικοδομηθεί διαχρονικά η επιχειρηματική τάξη πραγμάτων.

Συνεχής προσαρμογή, μετεξέλιξη, αναδιοργάνωση λοιπόν: χαρακτηριστικά που πλέον σηματοδοτούν την επιχειρηματική ανθεκτικότητα στο νέο ανταγωνιστικό και οικονομικό περιβάλλον.

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

Διονύσιος Κολλυριώτης, Advisor II, dkollyriotis@kpmg.com