

## **JBR HELLAS LTD.**

*Business Consultants*

A member of Horwath

Franchise Consulting Services

Group in association with Eversheds

31, Voukourestiou str.

106 73 Athens, Greece

Tel. +30-210-36 05 002

Fax. +30-210-36 06 935

[www.jbrhellas.gr](http://www.jbrhellas.gr)



## **Πότε είναι χρήσιμος ένας Σύμβουλος για την Επιχείρηση;**

Ο κλάδος των Συμβούλων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα είναι από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους σε όλην την Ευρώπη. Σύμφωνα με στοιχεία της FEACO (Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Συμβούλων) ο ετήσιος ρυθμός ανάπτυξης του κλάδου στην Ελλάδα τη δεκαετία του 1990 ήταν περίπου 25%.

Με έναν τέτοιο ξέφρενο ρυθμό ανάπτυξης δεν είναι περίεργο ότι υπάρχουν πολλοί μύθοι και πολλές λανθασμένες εντυπώσεις για το ρόλο του Συμβούλου. Οι μύθοι και οι εντυπώσεις αυτές αποτυπώνονται σε 2 ακραίες αντιλήψεις: πριν την ανάθεση κάποιας δουλειάς στο Σύμβουλο υπάρχει μια ευφορία ότι «ο Σύμβουλος θα μας λύσει όλα τα προβλήματα». Η σκέψη αυτή οδηγεί πολλές φορές σε λάθος αντίληψη του ρόλου και του έργου του Συμβούλου, και συγκεκριμένα στην προσμονή ότι ο Σύμβουλος θα αναλάβει ευθύνες για τις οποίες μόνος αρμόδιος είναι ο επιχειρηματίας. Από την άλλη πλευρά, μετά την ολοκλήρωση της δουλειάς υπάρχει συχνά μια απογοήτευση που εκφράζεται ως «και τι μας είπε ο Σύμβουλος;». Ως αποτέλεσμα αυτής της απογοήτευσης, οι επιχειρήσεις αποφεύγουν να χρησιμοποιήσουν Συμβούλους ακόμα και σε περιπτώσεις που η συνεργασία μαζί τους θα ήταν ωφέλιμη για αυτές.

Πότε λοιπόν μπορεί να είναι χρήσιμος ένας Σύμβουλος για την Επιχείρηση; Η βασική αρχή είναι η ίδια με αυτήν που διέπει όλες τις σωστές επιχειρηματικές αποφάσεις: Η αξία που προσθέτει ο Σύμβουλος στην επιχείρηση πρέπει να υπερβαίνει το κόστος απασχόλησής του. Η αξία αυτή μπορεί να ενσωματώνεται είτε στον εντοπισμό νέων ευκαιριών και την προετοιμασία για την αποτελεσματική εκμετάλευσή τους, είτε στην προφύλαξη από σημαντικά λάθη. Κλασικό παράδειγμα για την πρώτη περίπτωση είναι ένα αποτελεσματικό marketing plan ενώ για τη δεύτερη μια οικονομοτεχνική μελέτη που αποδεικνύει ότι η σχεδιαζόμενη



επένδυση θα είναι επιζήμια για την επιχείρηση και έτσι προλαμβάνει την Διοίκηση της από μια κακή επένδυση.

Δύο βασικές προϋποθέσεις, που καθορίζουν το κατά πόσον η αξία των υπηρεσιών του Συμβούλου υπερβαίνει το κόστος τους, είναι:

- **η εκμετάλλευση γνώσεων και δεξιοτήτων του Συμβούλου** που η επιχείρηση είτε δεν διαθέτει καθόλου, είτε διαθέτει σε περιορισμένο βαθμό και δεν επαρκούν για την αντιμετώπιση ειδικών προβλημάτων. Για παράδειγμα η χρηματοοικονομική ανάλυση ενός πολύπλοκου ή σημαντικού επενδυτικού σχεδίου είναι μια τέτοια περίπτωση. Ακόμα και αν οι οικονομικές υπηρεσίες της επιχείρησης έχουν τη δυνατότητα να προβούν στην απαιτούμενη ανάλυση, είναι πιθανόν οι τρέχουσες εργασίες των υπηρεσιών αυτών να μην επιτρέπουν την έγκαιρη προετοιμασία ενός λεπτομερούς επενδυτικού σχεδίου που θα υποβληθεί για έγκριση στη Διοίκηση της εταιρείας ή σε Επενδυτές.
- **η παροχή μιας ανεξάρτητης γνώμης και η διευκόλυνση διαδικασιών εξεύρεσης λύσης** για ένα θέμα που απασχολεί την επιχείρηση. Το θέμα αυτό μπορεί να είναι κάποιο πρόβλημα (π.χ. αναδιοργάνωση), μπορεί όμως να είναι και κάποια αναπτυξιακή δυνατότητα την οποία η επιχείρηση θέλει να εξετάσει απαλλαγμένη από το περιοριστικό πρίσμα της καθημερινής πρακτικής. Για παράδειγμα, πελάτης μας πρόσφατα μάς ανέθεσε την εκπόνηση πανευρωπαϊκής έρευνας αγοράς στο χώρο των κατασκευών και της ενέργειας. Η έρευνα αυτή αποσκοπούσε σε μια χαρτογράφηση του χώρου προκειμένου να βασίσει τις επόμενες κινήσεις του σε αντικειμενική και ολοκληρωμένη πληροφόρηση και όχι σε εντυπώσεις και εμπειρίες (πολύτιμες πλην όμως με περιορισμένο εύρος) οριοθετημένες από την καθημερινή πρακτική. Στη συνέχεια και με βάση αυτήν την έρευνα τον καθοδηγήσαμε στη διαμόρφωση της στρατηγικής του.

Θα πρέπει βέβαια να επισημανθεί ότι η ανεξάρτητη αυτή γνώμη δεν είναι πάντα σύμφωνη με τις πεποιθήσεις / απόψεις των στελεχών της επιχείρησης. Δεν είναι δε και ασυνήθιστο να έρθει σε σύγκρουση με εμπεδωμένα συμφέροντα μέσα στην επιχείρηση προκαλώντας την μήνη των θιγομένων ή ακόμα και το σαμποτάρισμα των προτάσεων του Συμβούλου. Οι περιπτώσεις αυτές είναι πολύ πιο συχνές όταν ο Σύμβουλος προτείνει δράσεις που αλλάζουν τις ισοροπίες μέσα στην επιχείρηση.

Κανένα από τα δύο παραπάνω παραδείγματα δεν είναι «αμιγές». Τόσο στην περίπτωση της χρηματοοικονομικής ανάλυσης όσο και σε αυτήν της έρευνας αγοράς και εκπόνησης στρατηγικής έχουν σημασία αφ' ενός η ανεξαρτησία της γνώμης αφ' ετέρου η χρήση ορισμένων ειδικών δεξιοτήτων του Συμβούλου. Είναι δε εξ ίσου σημαντικά και τα δύο χαρακτηριστικά: Αν ο Σύμβουλος δεν έχει την κατάλληλη γνώση και την ανεξαρτησία γνώμης,



είναι πολύ πιθανό να μην μπορέσει να αξιολογήσει σωστά τα στοιχεία που θα τεθούν υπόψη του και να δώσει, ίσως και σκόπιμα, λάθος συμπεράσματα. **Ο ρόλος του Συμβούλου δεν είναι να είναι ευχάριστος, αλλά να παρέχει την τεκμηριωμένη και ανεξάρτητη άποψή του. Ακόμα και αν η τελική απόφαση που θα λάβει η Διοίκηση της επιχείρησης είναι διαφορετική, μια αντίθετη τεκμηριωμένη άποψη οδηγεί σε καλύτερη διερεύνηση των πραγματικών συνθηκών και συνεπώς βοηθάει στην λήψη ορθότερων αποφάσεων.**

Σε κάθε περίπτωση, η αποτελεσματική συνεργασία με τον Σύμβουλο προϋποθέτει ότι η **Επιχείρηση γνωρίζει τι ψάχνει και μπορεί να το μεταφέρει προς τον Σύμβουλο υπό μορφή συγκεκριμένης εντολής.** Αν, από την άλλη πλευρά, η Επιχείρηση δεν ξέρει τι θέλει, είναι αδύνατον να μεταφέρει στο Σύμβουλο τον προβληματισμό της και να ζητήσει τη βοήθειά του. Η αδυναμία μιας Επιχείρησης να οριοθετήσει το πρόβλημα που αναθέτει στο Σύμβουλο, αποτελεί μια από τις σημαντικότερες αιτίες για τις οποίες κυριαρχούν οι 2 ακραίες αντιλήψεις που αναφέρθηκαν στην αρχή του άρθρου. Οι άλλες 2 αιτίες έχουν να κάνουν με την έλλειψη επαγγελματισμού και ανεξαρτησίας γνώμης από τον Σύμβουλο.

Αν συντρέχουν οι παραπάνω προϋποθέσεις και ο Σύμβουλος έχει, επί πλέον, **δημιουργική φαντασία και γνώση του χώρου με τον οποίο καλείται να ασχοληθεί**, είναι σχεδόν βέβαιο ότι η αξία θα υπερβαίνει το κόστος των υπηρεσιών του. **Η σημασία της φαντασίας και της γνώσης του χώρου αυξάνει, όσο αυξάνει η πολυπλοκότητα του προβλήματος και οι απαιτήσεις από το Σύμβουλο:** είναι εντελώς διαφορετικό το προφίλ του Συμβούλου που καλείται να συμβάλλει στην εκπόνηση της νέας στρατηγικής της επιχείρησης, από του Συμβούλου που καλείται να προβεί στη χρηματοοικονομική ανάλυση ενός απλού επενδυτικού σχεδίου. Ούτε ο ένας όμως, ούτε ο άλλος, θα μπορέσουν να κάνουν καλά τη δουλειά τους αν προηγούμενα δεν τους δοθούν τα δεδομένα του προβλήματος που έχουν να αντιμετωπίσουν και δεν αφεθούν ανεξάρτητοι να παρουσιάσουν τη σκέψη τους και τα συμπεράσματά τους. Η απόφαση για την υιοθέτηση ή όχι των απόψεων αυτών, αποτελεί δικαίωμα αλλά και υποχρέωση της Διοίκησης της Επιχείρησης που φέρει και τον κίνδυνο των επιχειρηματικών αποφάσεων.

Συνοψίζοντας, η αποτελεσματική χρησιμοποίηση ενός Συμβούλου προϋποθέτει:

- τη σωστή οριοθέτηση του προβλήματος από την επιχείρηση,
- την ανεύρεση του κατάλληλου Συμβούλου που θα το επιλύσει. Ο καλύτερος δείκτης ως προς την καταλληλότητα ή μη του Συμβούλου είναι η προηγούμενη εμπειρία του σε αντιμετώπιση ίδιων ή παρεμφερών καταστάσεων. Ακόμα είναι πολύ σημαντικό να υπάρχει η κατάλληλη «χημεία» αφού ο Σύμβουλος πρέπει να δουλεύει μαζί με την επιχείρηση και δεν αποτελεί έναν απλό προμηθευτή,



- την κατανόηση του προβλήματος από τον Σύμβουλο,
- ότι ο Σύμβουλος θα αφεθεί, ανεξάρτητος ως προς τη σκέψη αλλά ελεγχόμενος ως προς το κατά πόσον εξετάζει όλες τις παραμέτρους του προβλήματος, να αναπτύξει τις απόψεις του και να προτείνει συγκεκριμένες λύσεις.

Αν ικανοποιηθούν οι παραπάνω προϋποθέσεις, τότε είναι σχεδόν βέβαιο ότι ο συνδυασμός της δημιουργικής φαντασίας, της ανεξαρτησίας, των τεχνικών γνώσεων και του επαγγελματισμού του Συμβούλου, θα οδηγήσουν σε λύσεις που θα υπερβαίνουν κατά πολύ το κόστος απασχόλησης του.