

## Κεφάλαιο 7 - Διαχείριση κρίσεων και management εξυγίανσης

### Σύνοψη –περίληψη

Το κεφάλαιο αυτό παρουσιάζει τις αιτίες των επιχειρηματικών κρίσεων, τα είδη τους, τις δυνατότητες πρόβλεψής τους και τις στρατηγικές αντιμετώπισής τους. Συνήθως, η κρίση έχει ως απόρροια ένα σοβαρό στρατηγικό λάθος που έλαβε χώρα στο παρελθόν και εκφράζεται σταδιακά, αρχικά ως κρίση αποδοτικότητας και στη συνέχεια, ως κρίση ρευστότητας. Το κεφάλαιο αυτό δείχνει ότι υπάρχουν ενδογενείς και εξωγενείς αιτίες των κρίσεων. Οι ενδογενείς αιτίες βρίσκονται στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης (π.χ. λαθεμένος υπολογισμός κόστους) και οι εξωγενείς αιτίες (ύφεση και πληθωρισμός) συναρτώνται άμεσα με παράγοντες του εξωτερικού περιβάλλοντος. Τόσο οι ενδογενείς όσο και οι εξωγενείς αιτίες μπορούν να διακριθούν στο επίπεδο της στρατηγικής, στο επίπεδο της επιτυχίας/ αποδοτικότητας και στο επίπεδο της ρευστότητας. Ένα πολύ σημαντικό στοιχείο του παρόντος κεφαλαίου είναι η εστίαση στο ερώτημα κατά πόσο μπορεί μια επιχείρηση να προβλέψει έγκαιρα μια κρίση, έτσι ώστε να έχει τον απαραίτητο χρόνο να αντιδράσει με αποτελεσματικότητα. Για τον σκοπό αυτό η επιχείρηση μπορεί να χρησιμοποιήσει διάφορους δείκτες ως «συστήματα έγκαιρης προειδοποίησης» για την έλευση της κρίσης (π.χ. πτώση των παραγγελιών, υπεραποθεματοποίηση). Η ανάλυση του κεφαλαίου συνεχίζεται με την παρουσίαση των στρατηγικών αντιμετώπισης της κρίσης και τη σύνδεσή τους με τις οργανωτικές δομές. Το κεφάλαιο ολοκληρώνεται με την παρουσίαση ορισμένων στοιχείων που πρέπει να χαρακτηρίζουν τον μάνατζερ της εξυγίανσης.

### Προαπαιτούμενη γνώση

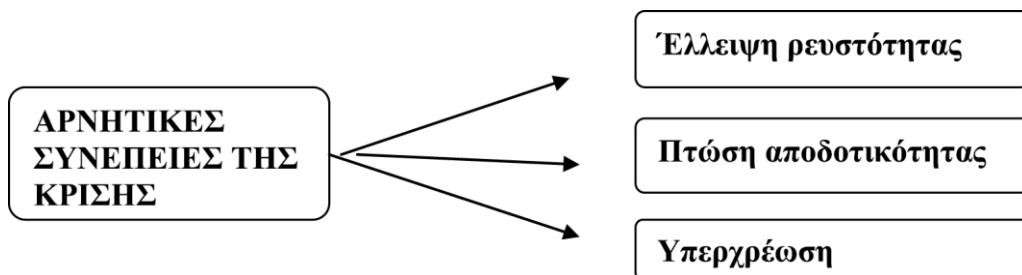
Για την καλύτερη κατανόηση αυτού του κεφαλαίου απαιτούνται γνώσεις που καλύπτουν χρηματοοικονομικές πτυχές της αναδιοργάνωσης, όπως και ζητήματα επένδυσης και αποεπένδυσης, αλλά και στοιχεία του στρατηγικού μάνατζμεντ.

### 7.1 Εισαγωγικά στοιχεία

Από τα τέλη της δεκαετίας του 1970 οικονομολόγοι και στελέχη επιχειρήσεων δείχνουν ένα αυξανόμενο ενδιαφέρον στην ανάλυση των επιχειρηματικών κρίσεων. Ως κρίση ορίζεται η τελική κατάληξη μιας διαδικασίας που είναι ανεπιθύμητη για την επιχείρηση. Κατά τη διάρκεια αυτής της διαδικασίας υπονομεύονται οι δυνατότητες επιτυχίας και κερδοφορίας της επιχείρησης (Hess et al, 1998). Τέτοιου είδους δυνατότητες, οι οποίες είναι μακροχρόνιου χαρακτήρα, είναι τα αποδοτικά προϊόντα, το εξειδικευμένο προσωπικό, οι σύγχρονες τεχνολογίες, οι μέθοδοι παραγωγής, τα επάνυμα εμπορικά σήματα και οι πιστοί πελάτες.

Η κρίση εκφράζεται, κατά κύριο λόγο, με (Σχήμα 7.1):

- σοβαρά προβλήματα ρευστότητας,
- πτώση αποδοτικότητας, και με
- αρνητική εξέλιξη των ιδίων κεφαλαίων (υπερχρέωση).



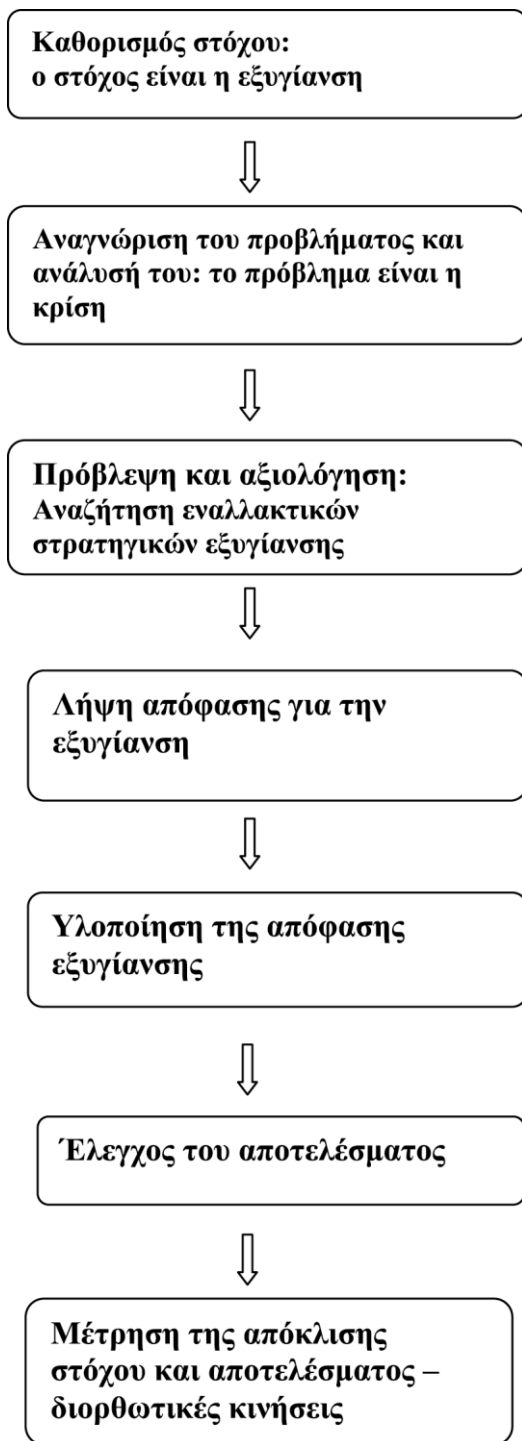
Σχήμα 7.1 Συνέπειες της κρίσης.

Η έλλειψη ρευστότητας οδηγεί σε αδυναμία πληρωμής των ληξιπρόθεσμων υποχρεώσεων. Στη βιβλιογραφία δεν υπάρχει ομοφωνία στο διάστημα που απαιτείται να παρέλθει για να χαρακτηριστεί μια κατάσταση ως μια μόνιμη αδυναμία πληρωμής. Ορισμένοι αναφέρουν μια περίοδο άνω των έξι εβδομάδων (Hess *et. al.*, 1998).

Ως *υπερχρέωση* χαρακτηρίζεται η κατάσταση εκείνη, όπου παρατηρείται «διάβρωση» των ιδίων κεφαλαίων. Μια εκδοχή αυτής της κατάστασης είναι η περίπτωση, κατά την οποία τα περιουσιακά στοιχεία της επιχείρησης να μην ξεπερνούν τα ξένα κεφάλαια, η διαφορά τους όμως δεν είναι αρκετή για να καλύψει τα ίδια κεφάλαια. Εδώ γίνεται λόγος για «ελλειμματικό ισολογισμό» (Unterbilanz). Οι Hess *et.al.* (1998, σελ. 34) αναφέρουν ότι το σημείο της υπερχρέωσης μπορεί να βρίσκεται εκεί όπου τα ίδια κεφάλαια ισούνται με μηδέν. Μια άλλη εκδοχή είναι αυτή της «υποκεφαλαιοποίησης» (Unterkapitalisierung) και εκφράζεται με δυσαρμονία ανάμεσα στα μακροπρόθεσμα κεφάλαια και στο μέγεθος της επιχείρησης, στα ίδια κεφάλαια και στον επιχειρηματικό κίνδυνο, στα ίδια κεφάλαια και στα πάγια στοιχεία (Hess *et.al.*, 1998, σελ. 34). Στη φάση της κρίσης, ρευστότητα και υπερχρέωση έχουν εξελιχτεί σε ιδιαίτερα δυσμενή βαθμό, με συνέπεια να απειλείται άμεσα η ύπαρξη της επιχείρησης.

Στην ανάλυσή μας οι έννοιες «management της κρίσης» και «management της εξυγίανσης» χρησιμοποιούνται ως συνώνυμες. Το management της κρίσης στοχεύει, από λειτουργική άποψη, να «βγάλει» την επιχείρηση από την κρίση και να την καταστήσει μακροχρόνια βιώσιμη. Το management της εξυγίανσης συμπυκνώνει όλα τα μέτρα και τις επιχειρηματικές πολιτικές στα πεδία της διοίκησης, οργάνωσης, χρηματοδότησης κ.λπ., που εξυπηρετούν την ανάκαμψη της επιχείρησης και την επιστροφή της σε ομαλή πορεία. Ο όρος εξυγίανση προέρχεται από τον λατινικό όρο «θεραπεία».

Η εξυγίανση της επιχείρησης είναι καθήκον της διοίκησης. Ο Wild (1982) διαχώρισε τις λειτουργίες της διοίκησης, στο πλαίσιο ενός ολοκληρωμένου «κύκλου management» (Managementzyklus), ως εξής (Σχήμα 7.2):



*Σχήμα 7.2 Ο κύκλος του management εξυγίανσης.*

Στο πλαίσιο του management της κρίσης προκύπτουν, μεταξύ άλλων, ορισμένα πρακτικά ερωτήματα:

Πρώτον: ποιος δίνει το έναυσμα για την εξυγίανση;

Κατά κύριο λόγο το έναυσμα δίνεται από τη διοίκηση. Αν η διοίκηση αδρανήσει, τότε τον λόγο τον έχουν άλλα όργανα ελέγχου όπως η συνέλευση των μετόχων, τα εποπτικά συμβούλια εργαζομένων και το μεσαίο management. Επίσης, ανάλογο ρόλο μπορεί να παίξουν η διοίκηση του ομίλου (στον οποίο ανήκει η επιχείρηση) και η εταιρεία συμμετοχών του ομίλου. Από το εξωτερικό περιβάλλον, το έναυσμα για την εξυγίανση μπορεί να δοθεί από τους εξωτερικούς χρηματοδότες (π.χ. τράπεζες), τους εξωτερικούς συμβούλους και τις συνεργαζόμενες επιχειρήσεις.

Δεύτερον: ποιος αναλαμβάνει να υλοποιήσει την εξυγίανση;

Εδώ υπονοείται αν την εξυγίανση την υλοποιούν τα ίδια άτομα που είναι υπεύθυνα για τη διαχείριση κρίσεων ή εάν υπάρχει εναλλαγή των αρμοδίων ατόμων. Η βιβλιογραφία δεν παρέχει μια σαφή απάντηση.

## 7.2 Χαρακτηριστικά και αιτίες κρίσεων

Για να προβλεφθεί και προσδιοριστεί μια κρισιογόνος κατάσταση της επιχείρησης, θα πρέπει να είναι γνωστά ορισμένα βασικά χαρακτηριστικά και οι κύριες αιτίες των κρίσεων. Σύμφωνα με τους Hess et al. (1998), η τυπολογία μιας κρίσης έχει τρεις συνιστώσες:

- την εστία παραγωγής της,
- το είδος της,
- το στάδιό της

Όσον αφορά στην *εστία παραγωγής*, μια κρίση είναι δυνατόν να έχει είτε ενδογενείς είτε εξωγενείς αιτίες (Σχήμα 7.3). Ο διαχωρισμός αυτός απορρέει από τη διαπίστωση εάν πρόκειται για το εσωτερικό (ενδογενής κρίση) ή το εξωτερικό περιβάλλον (εξωγενής κρίση) της επιχείρησης αντίστοιχα. Για να καταστούν οι έννοιες αυτές πιο σαφείς αναφέρονται ορισμένα παραδείγματα (Goldbeck et al., 1983):



Σχήμα 7.3 Εστίες κρίσεων.

Ενδογενείς κρίσεις:

- λαθεμένος υπολογισμός του κόστους,
- έλλειψη ποιότητας,
- κακή χρηματοοικονομική διαχείριση,
- απαρχαιωμένο δίκτυο πώλησης κ.ο.κ.

Εξωγενείς κρίσεις:

- ιδιαίτερα υψηλά επιτόκια,
- Έλλειψη εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού,
- ανεπαρκής εφοδιασμός πρώτων υλών,
- απεργίες,
- πληθωρισμός,
- ύφεση κ.ο.κ.

Όσον αφορά στα είδη της κρίσης, παρατηρούνται οι εξής τρεις κατηγορίες:

- Η *κρίση ρευστότητας*. Η κρίση αυτή οδηγεί σε άμεση αδυναμία πληρωμής. Έτσι, όταν πρόκειται να πληρωθούν τόκοι, μισθοί κ.λπ., δεν υπάρχουν διαθέσιμα μετρητά ή κάλυψη από τραπεζικά ιδρύματα και άλλους πιστωτές.
- Η *κρίση επιτυχίας ή αποδοτικότητα*. Η κρίση αυτή διαπιστώνεται όταν η επιχείρηση πραγματοποιεί ζημιές, οι οποίες οδηγούν σε «κατανάλωση» των ιδίων κεφαλαίων και κατ' επέκταση στην προοπτική της υπερχρέωσης. Οι ζημιές μπορούν να προέλθουν από τη

μείωση των πωλήσεων, την αύξηση του κόστους ή την πτώση της τιμής των παραγομένων προϊόντων.

- Η *κρίση στρατηγικής*. Η κρίση αυτή προκαλείται όταν σε μακροπρόθεσμη βάση καταστρέφονται ή περιορίζονται οι δυνατότητες και οι πηγές επιτυχίας (και κερδοφορίας) μιας επιχείρησης. Η κατάσταση αυτή παρατηρείται σε περίπτωση μη ορθολογικής επιλογής του τόπου εγκατάστασης, έλλειψης καινοτομικών αγαθών (που θα αντικαταστήσουν τα ήδη υφιστάμενα), ανεπάρκειας νέων επενδύσεων και απουσίας εξειδικευμένου εργατικού δυναμικού.

Τα τρία παραπάνω είδη κρίσης μπορούν να συνδεθούν με τη διάσταση του χρόνου, ως ακολούθως:

- η κρίση ρευστότητας είναι βραχυπρόθεσμη,
- η κρίση επιτυχίας είναι μεσοπρόθεσμη, και
- η κρίση στρατηγικής είναι μακροπρόθεσμη.

Επίσης, χρονική διάσταση υπάρχει σε σχέση με τη σειρά που γεννιούνται και αναγνωρίζονται οι συγκεκριμένες κρίσεις. Καταρχήν, συνήθως οι συγκεκριμένες κρίσεις γεννιούνται με την ακόλουθη σειρά (Σχήμα 7.4):

- πρώτα, οι στρατηγικές,
- μετά, οι κρίσεις επιτυχίας και
- τέλος, οι κρίσεις ρευστότητας.

Για παράδειγμα, η έλλειψη νέων δυναμικών αγαθών (στρατηγική κρίση) προκαλεί μείωση των πωλήσεων (κρίση επιτυχίας), η οποία με τη σειρά της επηρεάζει αρνητικά τα όρια πίστωσης της επιχείρησης (κρίση ρευστότητας).



*Σχήμα 7.4 Χρονική διάσταση της κρίσης.*

Από την άλλη πλευρά, στην πράξη διαπιστώνονται, κατά κανόνα, οι κρίσεις με την αντίθετη σειρά. Δηλαδή,

- πρώτα, η κρίση ρευστότητας,
- στη συνέχεια, η κρίση επιτυχίας και

- μετά, η κρίση στρατηγικής.

Για παράδειγμα, στην αρχή διαπιστώνει η επιχείρηση ότι οι τράπεζες δεν της χορηγούν άλλα δάνεια (κρίση ρευστότητας). Μετά, διαπιστώνει ότι υπάρχει πρόβλημα χαμηλής συμμετοχής των ιδίων κεφαλαίων και αντίστοιχα υψηλής συμμετοχής των ξένων κεφαλαίων (κρίση επιτυχίας). Τέλος, ανακαλύπτει ότι οι δύο προηγούμενες κρίσεις πρέπει να αποδοθούν σε κρίση ευρύτερης στρατηγικής.

Με τα στάδια της κρίσης, προσδιορίζεται ο βαθμός που η κρίση απειλεί τους στόχους της επιχείρησης και την ίδια συνολικά. Υπό αυτή την οπτική γωνία, συζητούνται δύο κατηγορίες κρισιακών σταδίων (Hesset. *al.*, 1998):

- *Η κρίση που απειλεί την ύπαρξη της επιχείρησης.* Σε αυτή την περίπτωση, η κρίση, να μεν απειλεί την επιχείρηση, υπάρχει όμως η δυνατότητα για αναστροφή της κατάστασης μέσα από σωστούς διοικητικούς χειρισμούς. Για παράδειγμα, η έλλειψη ρευστότητας έγινε απειλητική, όμως η επιχείρηση εκποιεί ορισμένα περιουσιακά της στοιχεία ή οι μέτοχοι προχωρούν σε αύξηση του ίδιου κεφαλαίου.
- *Η κρίση που καταστρέφει την ύπαρξη της επιχείρησης.* Εδώ μπορεί να επικρατεί σε προχωρημένο βαθμό έλλειψη ρευστότητας, χωρίς όμως να υπάρχει η δυνατότητα εξεύρεσης νέων χρηματικών μέσων. Επίσης, μπορεί να έχει διαπιστωθεί υπερχρέωση, εντούτοις, ούτε οι πιστωτές παραιτούνται από τις απαιτήσεις τους, ούτε οι μέτοχοι είναι διατεθειμένοι να συνεισφέρουν νέα κεφάλαια.

Μια άλλη κατηγοριοποίηση καταλήγει στις ακόλουθες αντίθετες περιπτώσεις:

- Στην καλύτερη περίπτωση (“best case”), όπου η επιχείρηση λαμβάνει έγκαιρα τα κατάλληλα μέτρα και έτσι με δικά της μέσα και δυνάμεις εμποδίζει και προλαμβάνει την εμφάνιση έντονων αιτιών κρίσης.
- Στη χειρότερη περίπτωση (“worst case”), όπου η επιχείρηση αντιμετωπίζει πλέον μια σοβαρή κατάσταση κρίσης, αλλά με την προετοιμασία και εφαρμογή των κατάλληλων μέτρων επιτυγχάνει χωρίς μεγάλες καθυστερήσεις να σταθεροποιήσει την κατάσταση και ακολούθως, με τη σύμπραξη εξωτερικών δυνάμεων και πόρων να ξεπεράσει την κρίση.

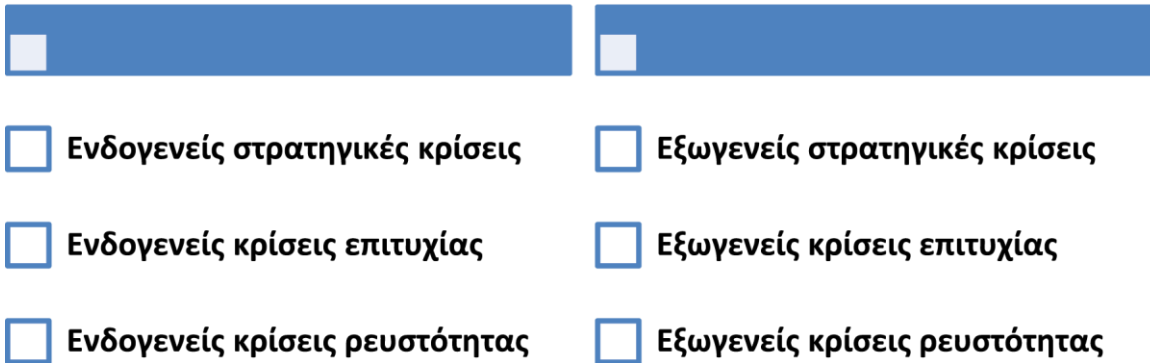
Τα παραπάνω μπορούν να παρουσιαστούν με πιο σύνθετο τρόπο, συνδέοντας τις εστίες με τις αιτίες της κρίσης. Αυτό γίνεται με στόχο να δειχτεί ότι οι αιτίες των κρίσεων είναι συνήθως πολυδιάστατες και όχι μονοδιάστατες, με συνέπεια να προκύπτει η ακόλουθη εικόνα.

### 7.3 Ενδογενείς και εξωγενείς αιτίες κρίσεων

Στη συνέχεια, παρουσιάζονται οι επιμέρους κατηγορίες των ενδογενών και των εξωγενών αιτιών των κρίσεων (Σχήμα 7.5).

## ΕΝΔΟΓΕΝΕΙΣ ΑΙΤΙΕΣ ΚΡΙΣΕΩΝ

## ΕΞΩΓΕΝΕΙΣ ΑΙΤΙΕΣ ΚΡΙΣΕΩΝ



Σχήμα 7.5 Ενδογενείς και εξωγενείς αιτίες κρίσεων.

### 7.3.1 Ενδογενείς αιτίες κρίσεων

Ενδογενείς στρατηγικές κρίσεις:

- Λαθεμένη επιλογή του τόπου εγκατάστασης (δίκτυα μεταφορών, αμεσότητα πρόσβασης σε υποδομές και αγορές, ενεργειακό κόστος, ύπαρξη συμπληρωματικών βιομηχανιών, πρόσβαση σε εξειδικευμένο εργατικό δυναμικό κ.λπ.).
- Λαθεμένη επιλογή των καναλιών διανομής.
- Λαθεμένη επιλογή του εύρους της προσφερόμενης γκάμας προϊόντων (υπερβολικά μεγάλο ή υπερβολικά μικρό εύρος). Ένα πολύ μικρό εύρος της γκάμας προϊόντων δεν ικανοποιεί ολοκληρωτικά τις ανάγκες των πελατών και δεν επιτρέπει διαφοροποίηση του κινδύνου. Αντίθετα, ένα πολύ μεγάλο εύρος προϊόντων προκαλεί μεγάλο κόστος, καθώς οδηγεί σε μικρές σειρές παραγωγής και πωλήσεων.
- Λαθεμένες στρατηγικές εξαιτίας άστοχων προγνώσεων (λαθεμένες προγνώσεις μπορούν να αφορούν την εξέλιξη της αγοράς, των τιμών, του ανταγωνισμού, της τεχνολογίας κ.λπ.).
- Λαθεμένη πολιτική διαφοροποίησης δραστηριοτήτων (δέσμευση και κατασπατάληση αξιόλογων διοικητικών και άλλων πόρων στις νέες δραστηριότητες, οι νέες δραστηριότητες κινούνται σε κλάδους παραγωγής που το περιβάλλον τους είναι άγνωστο για το management της επιχείρησης).
- Ασαφής οργανωτική δομή και μη αποτελεσματική διοίκηση (επικαλύψεις των αρμοδιοτήτων επιμέρους τμημάτων συνεπάγονται έλλειψη ορθής εσωτερικής επικοινωνίας και πληροφόρησης, σύγχυση αρμοδιοτήτων, γραφειοκρατία, υψηλό διοικητικό κόστος και διοικητική παράλυση).
- Έλλειψη μιας σαφούς κεντρικής φυσιογνωμίας της επιχείρησης (έλλειψη μιας επιχειρησιακής ταυτότητας και κουλτούρας με αποτέλεσμα την ελλιπή αξιοποίηση των δυνατοτήτων της επιχείρησης).
- Ελλιπής ή μονόπλευρη εξειδίκευση και ταλέντο των στελεχών (περιορισμένες διοικητικές ικανότητες, συχνές τριβές και διαφωνίες, δημιουργία «φράξιας». Ανάμειξη συγγενικών προσώπων στη διοίκηση, συχνά μη ικανών, σε περίπτωση οικογενειακών επιχειρήσεων).
- Περιορισμένη προσαρμοστική ικανότητα (το συγκεκριμένο μειονέκτημα καθίσταται ανασταλτικός παράγοντας ιδιαίτερα σε περίοδο αλλεπάλληλων οικονομικών αλλαγών).
- Απρογραμμάτιστες επενδύσεις (μη ορθολογικές επιλογές στην ανάπτυξη νέων προϊόντων ή υλοποίηση επενδύσεων κυρίως για την απόσπαση φορολογικών και άλλων προνομίων).
- Έντονη εξάρτηση από πελάτες, προμηθευτές και πηγές κεφαλαίων.
- Ελλιπής ποιοτικός έλεγχος.

- Απουσία ενός αποτελεσματικού ελεγκτικού μηχανισμού (controlling).
- Πολύ υψηλή διανομή μερισμάτων και ανεπάρκεια ιδίων κεφαλαίων (η ανεπάρκεια ιδίων κεφαλαίων και κατ' επέκταση, ο υψηλός βαθμός επιβάρυνσης με ξένα κεφάλαια συνιστά έναν αξιόλογο δείκτη που προειδοποιεί για την επερχόμενη κρίση).
- «Ωραιοποίηση» των λογιστικών καταστάσεων.

Ενδογενείς κρίσεις επιτυχίας:

- σοβαρά προβλήματα πωλήσεων και marketing (γερασμένα προϊόντα, καθυστερήσεις στην ανάπτυξη νέων αγαθών, μη ορθολογική τιμολόγηση προϊόντων κ.λπ.),
- εξαγορά μη ελκυστικών επιχειρήσεων,
- ανεπιτυχής πολιτική διαφήμισης,
- λαθεμένη πολιτική προμηθειών (πολύ υψηλά αποθέματα προϊόντων και πρώτων υλών με σοβαρή επιβάρυνση στο αντίστοιχο κόστος),
- υψηλό εργατικό κόστος (κακός προγραμματισμός προσωπικού, έλλειψη κινήτρων, υπερβολικός αριθμός εργαζομένων κ.λπ.),
- υψηλό κόστος οργάνωσης και διοίκησης.

Ενδογενείς κρίσεις ρευστότητας:

- έλλειψη αποθεμάτων σε χρηματικά διαθέσιμα,
- παροχή πιστώσεων σε αφερέγγυους πελάτες,
- υψηλές μη παραγωγικές επενδύσεις (επενδύσεις σε αποθέματα, στη διοίκηση κ.λπ.).

### 7.3.2 Εξωγενείς αιτίες κρίσεων

Εξωγενείς στρατηγικές κρίσεις:

- αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών,
- μείωση της πραγματικής αγοραστικής δύναμης εξαιτίας οικονομικής στασιμότητας (οικονομική και πολιτική κρίση κ.λπ.),
- κορεσμός της αγοράς (αγαθά εκτός μόδας κ.λπ.),
- κρίση του κλάδου (αλλαγή θεσμικού πλαισίου, υποκατάστατα προϊόντα, εισαγωγές από χώρες χαμηλού κόστους, προβλήματα τροφοδοσίας με υλικά παραγωγής κ.λπ.),
- απότομες μεταβολές συναλλαγματικών ισοτιμιών και επιτοκίων,
- πολεμικές κρίσεις, δημιουργία καρτέλ και αθέμιτου ανταγωνισμού.

Εξωγενείς κρίσεις επιτυχίας:

- απεργίες στους προμηθευτές, τους πελάτες ή στην ίδια την επιχείρηση,
- καταστροφές (πλημμύρες, πυρκαγιές, ατυχήματα κ.λπ.),
- συμφωνίες με τα συνδικάτα για υψηλές αυξήσεις μισθών (ιδιαίτερα σε κλάδους έντασης εργασίας).
- απότομες αυξήσεις των τιμών των πρώτων υλών (π.χ. ως απόρροια πολιτικών και στρατιωτικών κρίσεων),
- απώλεια ξένων αγορών εξαιτίας διοικητικών μέτρων (αποκλεισμοί, πόλεμοι, πολιτικές εθνικοποίησης, απαγόρευση εισαγωγών).

Εξωγενείς κρίσεις ρευστότητας:

- αρνητικές εκθέσεις στον οικονομικό τύπο για την επιχείρηση,



- χαλαρή παρακολούθηση των πιστώσεων και των οφειλετών (κυρίως σε μακροχρόνιες πιστώσεις, σε κλάδους υπό συνθήκες κρίσης, σε περιόδους ύφεσης και υψηλών επιτοκίων).

## 7.4 Συμπτώματα κρίσεων

Αφού παρουσιάστηκαν οι αιτίες των κρίσεων, το επόμενο βήμα είναι να προταθούν ορισμένοι τρόποι ανίχνευσής τους. Για την έγκαιρη ανίχνευση των κρίσεων θα πρέπει να ληφθούν υπόψη ορισμένα συμπτώματά τους (Harz et al., 1996; Hess et al., 1998). Τα συγκεκριμένα συμπτώματα των κρίσεων εκδηλώνονται, τόσο στο εσωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης, όσο και στο εξωτερικό περιβάλλον, και ειδικότερα στο πλαίσιο των σχέσεών της με ειδικές ομάδες συναλλασσομένων:

### Οργάνωση και διοίκηση

- Η αυθεντία της διοίκησης αμφισβητείται.
- Η διοίκηση δείχνει ατολμία.
- Αυξάνει η συχνότητα των συγκρούσεων και των συνεδριάσεων.
- Ορισμένα τμήματα και διευθύνσεις προσπαθούν να «πάρουν το πάνω χέρι».
- Η ενιαία ευθυγράμμιση στους στόχους της επιχείρησης αναιρείται.
- Η λήψη ξεκάθαρων αποφάσεων μετατίθεται χρονικά.
- Παρατηρούνται προβλήματα επικοινωνίας και έλλειψη πληροφόρησης.

### Προσωπικό

- Στελέχη με υψηλή εξειδίκευση και υψηλή αυτοπεποίθηση παραιτούνται.
- Η απόκτηση νέων εξειδικευμένων και έμπειρων στελεχών από την αγορά εργασίας καθίσταται μια πολύ δύσκολη υπόθεση.
- Αυξάνονται οι απουσίες και οι ασθένειες του προσωπικού.
- Παρατηρείται αυξανόμενη επιθετικότητα, κουτσομπολιά, ψίθυροι και εχθρότητα στις συζητήσεις των εργαζομένων.

### Παραγωγή

- Μη επαρκής αξιοποίηση των παραγωγικών εγκαταστάσεων.
- Απαξίωση του μηχανολογικού και τεχνολογικού εξοπλισμού.
- Ανεπάρκεια και κακή ποιότητα αποθεμάτων.
- Προβλήματα προμήθευσης πελατών σε σχέση με τον χρόνο παράδοσης και την ποιότητα των προϊόντων.
- Η παραγωγή μεταφέρεται από υψηλής αξίας αγαθά σε φθηνά και τυποποιημένα προϊόντα.

### Αγορές – πελάτες

- Πρώτα αντιδρούν οι αγορές (τελευταία οι λογιστικές καταστάσεις). Οι παραγγελίες προϊόντων μειώνονται, τα μερίδια αγοράς συρρικνώνονται.
- Οι πελάτες απαιτούν μείωση τιμών, επειδή διαπιστώνουν ότι ο προμηθευτής τους καθίσταται ευάλωτος. Γενικά, οι διαπραγματεύσεις για τις τιμές πληθαίνουν.
- Σε έγκαιρες πληρωμές των πελατών, η επιχείρηση προβαίνει σε σημαντικές μειώσεις τιμών.
- Οι εκπτώσεις γίνονται πολύ πιο συχνές, και μάλιστα εκτός της κανονικής περιόδου των εκπτώσεων.
- Τα παράπονα των πελατών αυξάνονται.

### Προμηθευτές

- Οι προθεσμίες πληρωμής των υποχρεώσεων της επιχείρησης έναντι των προμηθευτών δεν τηρούνται.
- Ο τρόπος πληρωμής των υποχρεώσεων μεταβάλλεται συχνά.
- Οι προμηθευτές καθίστανται πιο προσεκτικοί και καθυστερούν τις παραγγελίες, συχνά αδικαιολόγητα.
- Οι προμηθευτές αυξάνουν τις προειδοποιήσεις για την είσπραξη των απαιτήσεών τους.
- Η επιχείρηση προσπαθεί να επιτύχει πιο ευνοϊκούς διακανονισμούς εξόφλησης των υποχρεώσεών της (π.χ. εξόφληση σε δόσεις).
- Παρατηρείται συνεχής αλλαγή των προμηθευτών.

#### Τράπεζες

- Τα πιστωτικά όρια ξεπερνιούνται συχνά και τεκμηριώνονται με σαθρά στοιχεία.
- Η επιθυμία της επιχείρησης για έγκριση μεγαλύτερων πιστωτικών ορίων δεν τεκμηριώνεται επαρκώς.
- Η προσκόμιση προϋπολογισμών, λογιστικών καταστάσεων και άλλων πληροφοριών στην τράπεζα καθυστερεί διαρκώς.
- Ακόμη και για την πληρωμή μικρών ποσών χρησιμοποιούνται συναλλαγματικές, επιταγές κ.λπ.
- Διαμαρτύρονται γραμμάτια και μένουν ακάλυπτες επιταγές.
- Οι τράπεζες απαιτούν εμπράγματα εξασφαλίσεις και συντομεύουν τα χρονικά όρια εξόφλησης.
- Η επιχείρηση επιδιώκει τη σύναψη σχέσεων με νέες τράπεζες.

#### Ελεγκτές και φοροτεχνικοί

Οι ελεγκτές διαπιστώνουν ότι:

- Τα αποθέματα υπερτιμολογούνται.
- Οι κίνδυνοι υποτιμώνται.
- Η ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων μειώνεται σημαντικά, τα αποθέματα συσσωρεύονται.
- Οι δυνατότητες απόσβεσης δεν αξιοποιούνται επαρκώς.

#### Οι εξωτερικοί σύμβουλοι

Οι εξωτερικοί σύμβουλοι διαπιστώνουν ότι:

- Στελέχη υψηλών ικανοτήτων εγκαταλείπουν την επιχείρηση.
- Ο φόρτος εργασίας των στελεχών αυξάνεται σημαντικά.
- Η πολιτική πωλήσεων (π.χ. μείγμα προϊόντος) υπόκειται σε συχνές αλλαγές.
- Δε υπάρχει επαρκής εσωτερική επικοινωνία και ροή πληροφοριών.
- Ο συντονισμός των επιμέρους τμημάτων και διευθύνσεων χειροτερεύει.
- Η σχέση μισθού-απόδοσης επιδεινώνεται.
- Η εργασίες λογιστηρίου, και ιδιαίτερα η κοστολόγηση, παραμελούνται.

Για να καταστεί πιο «χειροπιαστή» η προηγηθείσα ανάλυση σχετικά με τις αιτίες, τα συμπτώματα και τους τρόπους εμφάνισης των κρίσεων, αναφέρεται στη συνέχεια ένα πρακτικό παράδειγμα:

Μια επιχείρηση καταλήγει να έχει μόνο έναν μεγάλο πελάτη ως τελικό αποδέκτη των προϊόντων της. Αυτή η κατάσταση διαρκούς και έντονης εξάρτησης καθίσταται από άποψη κινδύνου μια λανθάνουσα αιτία κρίσης. Εάν, στη συνέχεια, η επιχείρηση διαπιστώσει ότι υπάρχουν ενδείξεις για συγχώνευση του μεγάλου πελάτη της με μια τρίτη εταιρία, τότε θα είναι αιτιολογημένη η ανησυχία ότι σε μια τέτοια περίπτωση θα πρέπει να υπολογίζει με απώλεια του πελάτη της. Συνεπώς, η προαναφερθείσα ένδειξη της συγχώνευσης συνιστά ένα σύμπτωμα κρίσης και η λανθάνουσα αιτία μετατρέπεται σε άμεση αιτία κρίσης. Τελικά, η πραγματοποίηση της

εν λόγω συγχώνευσης οδηγεί την επιχείρηση σε δεινή ανταγωνιστική θέση, με συνέπεια να απειλείται έντονα η ίδια η ύπαρξή της.

Τέλος, θα πρέπει να σημειωθεί ότι έχουν δημιουργηθεί συστήματα δεικτών, τα οποία παρακολουθούν και προειδοποιούν έγκαιρα για την αρνητική οικονομική εξέλιξη της επιχείρησης συνολικά. Για παράδειγμα, οι Hess *et al.* (1998) αναφέρουν ως τέτοια συστήματα το “Du Pont System of Financial Control” (US), το “Pyramid Structure of Ratios” (GB) και το “Ratios au Tableau de Bord” (F).

## 7.5 Η άμεση εκτίμηση της κατάστασης σε κρίσεις

Σε περιόδους κρίσεων, μια πρώτη εκτίμηση και αξιολόγηση της κατάστασης περιλαμβάνει τέσσερα βήματα (Σχήμα 7.6) (Mueller, 1986):



Σχήμα 7.6 Βήματα εκτίμηση της κατάστασης στην κρίση.

Τα συγκεκριμένα βήματα αναλύονται αμέσως παρακάτω.

Ανάλυση της θέσης της επιχείρησης:

- παρούσα ρευστότητα,
- πιστωτικά όρια,
- βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις (ύψος, χρόνος λήξης),
- βραχυπρόθεσμες απαιτήσεις (ύψος, χρόνος λήξης, κίνδυνοι είσπραξης),
- μέγεθος και τάση εξέλιξης των παραγγελιών,
- βραχυχρόνιες ευκαιρίες για νέα προϊόντα και αγορές,
- βραχυχρόνιοι κίνδυνοι από υφιστάμενα προϊόντα και αγορές.

Προσδιορισμός των αιτιών κρίσης:

- ενδοεπιχειρησιακοί λόγοι,
- οικονομικός κύκλος,
- νέοι ανταγωνιστές με νέα αγαθά,
- ανεξέλεγκτη αύξηση του κόστους,
- αξιολογη πτώση των τιμών,
- προβλήματα ποιότητας.

#### Θέσπιση στόχων δράσης:

- σταθεροποίηση και βελτίωση της ρευστότητας,
- επιμήκυνση του χρόνου εξόφλησης των υποχρεώσεων,
- διασφάλιση είσπραξης των απαιτήσεων,
- κατάργηση της υπερχρέωσης,
- εξάλειψη των οργανωτικών αδυναμιών,
- εισαγωγή νέων αγαθών,
- εξεύρεση νέων πελατών,
- περιορισμός των αιτιών που επιβαρύνουν το κόστος.

Γενικά εδώ θα πρέπει να αποσαφηνιστεί ποιος στόχος έχει προτεραιότητα, για παράδειγμα, η βελτίωση της ρευστότητας ή η άρση της υπερχρέωσης της επιχείρησης. Εφόσον τεθούν οι στόχοι, στη συνέχεια, προέχει η λήψη άμεσων μέτρων για την επίτευξή τους.

#### Υλοποίηση άμεσων μέτρων

##### Βελτίωση της ρευστότητας:

- αντί αγορά αγαθών, χρηματοδοτική μίσθωσή τους (leasing),
- αύξηση της συχνότητας προειδοποίησης πληρωμών προς τους πελάτες,
- συμφωνίες για προκαταβολές πελατών,
- «πάγωμα» των νέων επενδύσεων,
- αναβολή των εργασιών συντήρησης και επιδιόρθωσης,
- επιθετική πολιτική πωλήσεων (π.χ. ειδικές προσφορές),
- καταβολή μετρητών από τους μετόχους,
- αναδιάρθρωση των περιουσιακών στοιχείων,
- «πάγωμα» των δαπανών.

##### Αποφυγή της υπερχρέωσης:

- πάγωμα νέων προσλήψεων,
- ευέλικτες μορφές απασχόλησης,
- ανάκληση μεγάλων ερευνητικών προγραμμάτων υψηλού κινδύνου,
- πώληση ακινήτων και συμμετοχών σε άλλες επιχειρήσεις, σε περίπτωση που δεν συνιστούν τον «πυρήνα» των ανταγωνιστικών ικανοτήτων.

Βέβαια, θα πρέπει να υπογραμμιστεί ότι τα παραπάνω αποτελούν μια πρώτη προσέγγιση του management της κρίσης και μια πρώτη προσπάθεια για να «αναπνεύσει» η επιχείρηση από τα προβλήματα που την απασχολούν, κερδίζοντας έτσι κάποιον χρόνο. Στη συνέχεια, απαιτείται μια πιο ενδελεχής ανάλυση και μια πιο συστηματική διαχείριση της κρίσης. Η εμπειριστατωμένη προσέγγιση και καταπολέμηση της κρίσης επιβάλλεται, επειδή διαφορετικά ελλοχεύουν σοβαρότεροι κίνδυνοι. Οι κίνδυνοι αυτοί περιγράφονται αμέσως παρακάτω.

Μια τυπική περίπτωση εμφάνισης της κρίσης είναι η μείωση της αποδοτικότητας της επιχείρησης. Εάν στην περίπτωση αυτή ληφθούν κάποια προσωρινά μέτρα (όπως περιγράφηκε προηγούμενα), υπάρχει σοβαρό ενδεχόμενο να βελτιωθεί η οικονομική της κατάσταση και εν κατακλείδι η κερδοφορία της. Αυτό επιτυγχάνεται μεταξύ άλλων, επειδή πραγματοποιούνται περικοπές στο κόστος λειτουργίας και αναζητούνται συμπληρωματικές πηγές κερδοφορίας. Εφόσον τα προσωρινά μέτρα στεφθούν με επιτυχία, είναι πιθανόν να υπάρξει εφησυχασμός στο management ότι η κρίση έχει ήδη παρέλθει.

Όμως, συνήθως την επόμενη χρονιά η αποδοτικότητα της επιχείρησης μπορεί να υποχωρήσει εκ νέου αισθητά. Δημιουργούνται τριβές, συγκρούσεις και ταλαντώσεις στο top management. Συχνά από την κερδοφόρο ζώνη η επιχείρηση εισέρχεται στην αντίστοιχη ζημιόγνο. Για να αντισταθμιστούν οι ζημιές, κινητοποιούνται χρηματικά αποθέματα από συγγενικές επιχειρήσεις, ενώ χρησιμοποιούνται όλο και περισσότερο μη λειτουργικές πηγές κέρδους.

Στην τελευταία φάση της κρίσης, η αποδοτικότητα μειώνεται ακόμη περισσότερο και οι ζημιές επιβαρύνουν σημαντικά το οικονομικό αποτέλεσμα. Η επιχείρηση καταφεύγει σχεδόν αποκλειστικά σε μη λειτουργικές πηγές κέρδους, σε εκποίηση παγίων στοιχείων του ενεργητικού της (asset stripping), φθάνοντας ακόμη σε πτώχευση και εκκαθάριση. Επομένως, πέρα από τη λήψη άμεσων μέτρων, η επιτυχής καταπολέμηση της κρίσης προϋποθέτει την ανάπτυξη αποτελεσματικών στρατηγικών διαχείρισής της.

## 7.6 Στρατηγικές διαχείρισης της κρίσης

Για την αντιμετώπιση της κρίσης προτείνονται διάφορα σενάρια στρατηγικής. Για παράδειγμα, ο Turnheim (1988) περιγράφει ένα «χαρτοφυλάκιο των μεθόδων επίλυσης των συγκρούσεων». Οι συγκρούσεις αυτές αφορούν στην επιχείρηση με το περιβάλλον της. Ο συγγραφέας προτείνει δυνατότητες επίλυσης των συγκρούσεων, λαμβάνοντας υπόψη συμπεριφορές από τον κόσμο των ζώων και των ανθρώπων. Σε περίπτωση σύγκρουσης, από τον κόσμο των ζώων προκύπτουν αυθόρμητα δύο βασικές συμπεριφορές (ανάλογα με την ικανότητα σύγκρουσης):

- ο αγώνας (Kampf) και
- η φυγή (Flucht).

Εκτός από τις δύο προαναφερθείσες μορφές, η ανθρώπινη κοινωνία έχει αναπτύξει δύο συμπληρωματικές και πιο «ντελικάτες» μεθόδους επίλυσης συγκρούσεων, σε περίπτωση που δεν υπάρχει διάθεση σύγκρουσης ή παρατηρείται ισορροπία δυνάμεων:

- τη μεταβίβαση αρμοδιοτήτων (Delegation),
- το συμβιβασμό και τη συγκατάθεση (Kompromiss – Konsens).

### Ο αγώνας

Η επιτυχία της «στρατηγικής του αγώνα» εξαρτάται από ορισμένους παράγοντες, οι οποίοι καθορίζουν την ανταγωνιστική ισχύ της επιχείρησης. Αυτοί οι παράγοντες, οι οποίοι αναδεικνύουν τα δυνατά σημεία της επιχείρησης έναντι των ανταγωνιστών, είναι οι ακόλουθοι:

- προσδιορισμός των δυνατοτήτων διαφοροποίησης δραστηριοτήτων (π.χ. ποιότητα, τεχνολογία, οργάνωση πωλήσεων, γκάμα αγαθών),
- προσδιορισμός των δυνατοτήτων αποτελεσματικής λειτουργίας (διάρθρωση του κόστους, δημιουργία αξίας, «βάθος» παραγωγικής διαδικασίας),
- καθορισμός των συνεργιών στην εσωτερική οργάνωση της επιχείρησης,
- συγκέντρωση των δυνάμεων της επιχείρησης στις στρατηγικές της μονάδες,
- εκτίμηση των παραγόντων κινδύνου (σημαντική προϋπόθεση για την επιτυχία της «στρατηγικής αγώνα» είναι κατά πόσον η επιχείρηση διαθέτει τα απαραίτητα εφόδια όπως κεφάλαια, στελέχη, έρευνα & ανάπτυξη, marketing),
- επιλογή του χρόνου διεξαγωγής του αγώνα.

Οι «στρατηγικές του αγώνα» είναι περισσότερο κατάλληλες, όταν η επιχείρηση διαθέτει υψηλές ανταγωνιστικές ικανότητες και δέχεται συγκριτικά ασθενείς απειλές από το εξωτερικό περιβάλλον. Όσο πιο ισχυρές είναι οι ανταγωνιστικές της ικανότητες, τόσο πιο επιθετική στρατηγική μπορεί να εφαρμόσει η επιχείρηση. Ειδικότερα, η επιθετική αυτή στρατηγική μπορεί, μεταξύ άλλων, να λάβει τις εξής μορφές:

- Στρατηγική γεωγραφικής επέκτασης σε αγορές όπου διαθέτει καλές προοπτικές, ενώ αντίστοιχα οι ανταγωνιστές είναι ασθενείς.
- Στρατηγική τεχνολογικής ανάπτυξης σε τομείς που υπερέχει σαφώς έναντι των ανταγωνιστών.
- Στρατηγική προώθησης της ποιότητας, και ειδικότερα κατασκευή ποιοτικά ανώτερων αγαθών σε σχέση με τον ανταγωνισμό.

- Στρατηγική επιθετικής προώθησης προϊόντων, σε τομείς όπου τεκμηριώνονται συγκριτικά ή απόλυτα πλεονεκτήματα έναντι των ανταγωνιστών.

Αντίθετα, όταν οι ανταγωνιστικές δυνατότητες της επιχείρησης για τη διεξαγωγή του αγώνα δεν είναι ιδιαίτερα ισχυρές, τότε η επιχείρηση συνήθως ακολουθεί μια αμυντική στρατηγική. Δεν αποκλείεται, ανάλογα με την έκβαση του αγώνα, η συγκεκριμένη στρατηγική να οδηγήσει είτε σε αποχώρηση της επιχείρησης από την αγορά, είτε σε συμμαχία με τους ανταγωνιστές.

#### Η φυγή

Η «στρατηγική της φυγής» εφαρμόζεται από επιχειρήσεις που διαθέτουν περιορισμένες δυνατότητες άμυνας και απειλούνται ταυτόχρονα σε μεγάλο βαθμό από το εξωτερικό περιβάλλον. Ο Turnheim (1988) διαφοροποιεί τη συγκεκριμένη στρατηγική σε:

- υποταγή στον αντίπαλο,
- αργή υποχώρηση από την αγορά,
- γρήγορη υποχώρηση από την αγορά,
- διάλυση και εκκαθάριση.

#### Η μεταφορά αρμοδιοτήτων

Η «στρατηγική μεταφοράς αρμοδιοτήτων» υλοποιείται όταν οι απειλές από το περιβάλλον και οι ικανότητες άμυνας της επιχείρησης είναι σχετικά μικρές. Έτσι, απαιτείται σαφής βελτίωση των ικανοτήτων της ίδιας της επιχείρησης. Μέσω της συγκεκριμένης στρατηγικής, επιδιώκεται ουσιαστικά η «μεταφορά των προβλημάτων που απορρέουν από την κρίση» σε φορείς που εμπλέκονται με την επιχείρηση όπως είναι οι ιδιοκτήτες, οι πιστωτές, το κράτος κ.λπ. Συγκεκριμένα μέτρα που συμβάλλουν στην ισχυροποίηση της ανταγωνιστικής ικανότητας της επιχείρησης είναι οι αυξήσεις κεφαλαίου, οι κεφαλαιακές συμμετοχές, οι εγγυήσεις, η παραίτηση από μη ποιοτικές απαιτήσεις κ.λπ. Η εν λόγω στρατηγική έχει προσωρινό χαρακτήρα, επειδή πρόκειται περισσότερο για τη λήψη μέτρων, παρά για τη χάραξη μιας ολοκληρωμένης στρατηγικής κίνησης.

#### Συμβιβασμός και συγκατάθεση

Η «στρατηγική του συμβιβασμού και της συγκατάθεσης» προτιμάται όταν παρατηρείται υψηλή ανταγωνιστική ικανότητα της επιχείρησης σε συνδυασμό με υψηλή απειλή από το εξωτερικό περιβάλλον. Στην περίπτωση αυτή, η συγκεκριμένη στρατηγική οδηγεί σε συμμαχίες με τους ανταγωνιστές. Συνεπώς, μια συμμαχία με δύο ή τρεις επιχειρήσεις:

- δημιουργείται για να «χτυπήσει» άλλους ανταγωνιστές, και ειδικότερα τον πιο ισχυρό (Jiu-Jitsu-Prinzip),
- επιδιώκει την υλοποίηση ποιοτικών συνεργιών ανάμεσα στους συμμάχους, καθώς οι τελευταίοι μέσω της συμμαχίας αλληλοκαλύπτουν τις αδυναμίες τους και ισχυροποιούν τα πλεονεκτήματά τους (σύνθεση του Ying και Yang – Tai-Chi-Prinzip).

Ανακεφαλαιώνοντας τις τέσσερις στρατηγικές, μπορούν να αναφερθούν τα εξής (Σχήμα 7.7):

#### Η στρατηγική του αγώνα:

Είναι μια στρατηγική που οδηγεί «προς τα εμπρός». Συνεπάγεται επενδύσεις σε καινοτομίες, ποιότητα, τεχνολογία και αγορές. Περιλαμβάνει εξαγορές & συγχωνεύσεις.

#### Η στρατηγική της φυγής

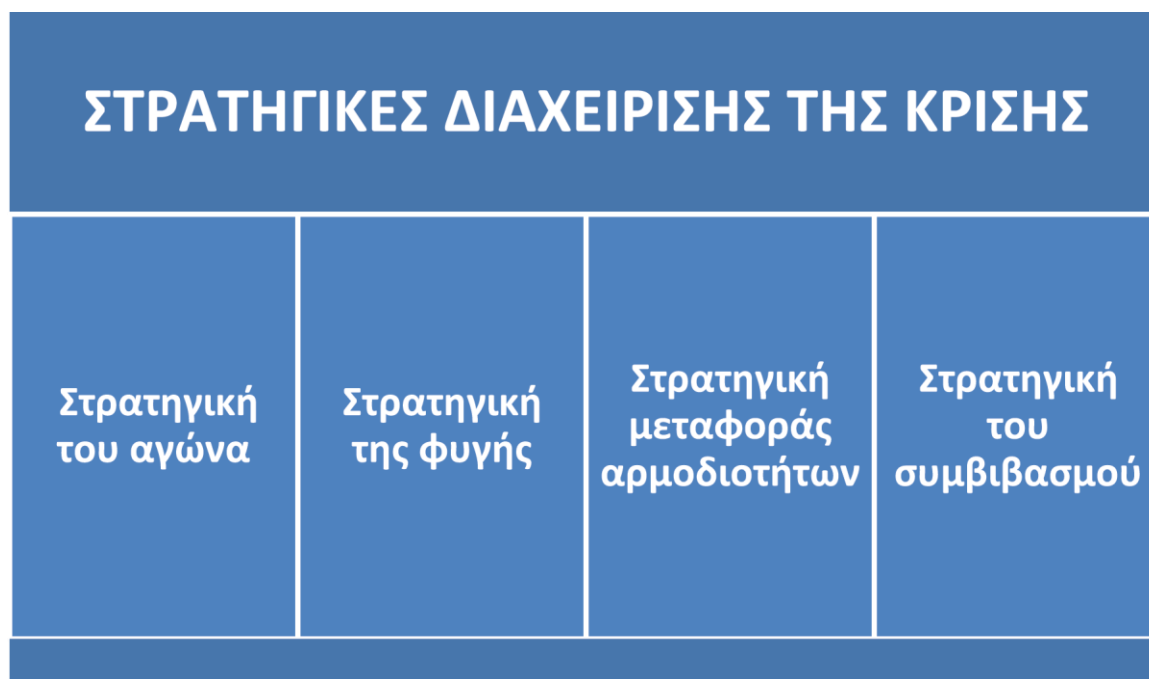
Είναι μια στρατηγική οπισθοχώρησης και εγκατάλειψης του «πεδίου μάχης». Συνεπάγεται μεθοδευμένη οπισθοχώρηση από την αγορά και εκποίηση των περιουσιακών στοιχείων.

#### Η στρατηγική μεταφοράς αρμοδιοτήτων

Είναι μια στρατηγική κάλυψης ορισμένων, αυστηρά προσδιορισμένων, τμημάτων της αγοράς. Συνεπάγεται, με επιλεκτικό τρόπο, τη μερική οπισθοχώρηση, τη συνεργασία, την καινοτομία, την επένδυση και την εξαγορά.

Η στρατηγική του συμβιβασμού και της συγκατάθεσης

Είναι μια στρατηγική συνεργασίας. Συνεπάγεται προσαρμογή της επιχείρησης στην αγορά και προώθηση της πολιτικής συμμαχιών.



*Σχήμα 7.7* Στρατηγικές διαχείρισης της κρίσης.

Οι προαναφερθείσες στρατηγικές εξυγίανσης είναι λογικό να επηρεάζουν την οργανωτική δομή της επιχείρησης. Κατά κανόνα η δομή έπεται της στρατηγικής. Πώς όμως οι στρατηγικές εξυγίανσης επιδρούν στην οργανωτική δομή; Μια απάντηση δίνεται στη συνέχεια στο Σχήμα 7.8.

## Στρατηγικές εξυγίανσης και οργανωτική δομή

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΓΩΝΑ

#### Περιεχόμενο

Επίθεση για την κατάκτηση μιας νέας αγοράς ή άμυνα για την υπεράσπιση μιας υφιστάμενης.

#### Δομή

Οι δομές αλλάζουν το συντομότερο δυνατόν.

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΦΥΓΗΣ

#### Περιεχόμενο

Η επιχείρηση απομακρύνεται από την αγορά και τον ανταγωνισμό. Η σύγκρουση αποφεύγεται, απωθείται, αγνοείται.

#### Δομή

Καμία αλλαγή δομών.

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΜΕΤΑΒΙΒΑΣΗΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΩΝ

#### Περιεχόμενο

Επειδή οι δυνατότητες άμυνας είναι περιορισμένες, επιδιώκονται προστατευτικά μέτρα όπως επιδοτήσεις και προστασία από τον ξένο ανταγωνισμό.

#### Δομή

Οι δομές αλλάζουν μόνο στον βαθμό που αυτό είναι αναγκαίο.

### ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΣΥΜΒΙΒΑΣΜΟΥ ΚΑΙ ΣΥΓΚΑΤΑΒΑΣΗΣ

#### Περιεχόμενο

Αναζητείται συνεργασία, επειδή η εμπειρία έχει δείξει ότι η διεξαγωγή αγώνα ή η μεταβίβαση του προβλήματος σε άλλους φορείς δεν μπορεί να επιλύσει τη σύγκρουση.

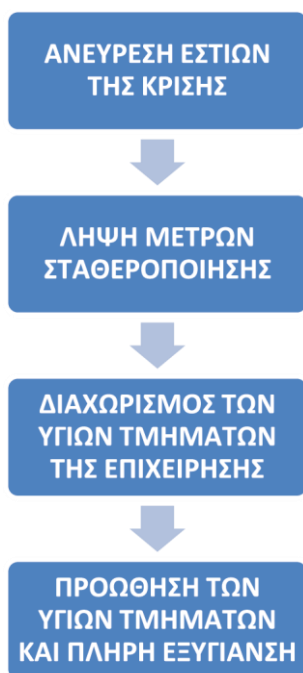
#### Δομή

Οι δομές αλλάζουν σε συνεργασία με τον συνέταιρο.

*Σχήμα 7.8 Στρατηγικές εξυγίανσης και οργανωτική δομή.*

Μια διαφοροποιημένη μεθοδολογία για τη στρατηγική αντιμετώπιση της κρίσης αποτελείται από τέσσερις φάσεις (Σχήμα 7.9):





*Σχήμα 7.9 Μεθοδολογία αντιμετώπισης της κρίσης.*

#### ΑΝΕΥΡΕΣΗ ΤΩΝ ΕΣΤΙΩΝ ΤΗΣ ΚΡΙΣΗΣ ΓΙΑ ΤΗ ΣΩΣΤΗ ΑΝΤΙΔΡΑΣΗ

Κατά τη φάση αυτή ανακαλύπτονται και μελετώνται οι εστίες και οι αιτίες της κρίσης με τη βοήθεια συστημάτων και δεικτών έγκαιρης προειδοποίησης. Η ανάλυση αναφέρεται σε:

- περιβάλλον, αγορά, προϊόντα, παραγωγή, έρευνα & ανάπτυξη (παραγωγική-επιχειρηματική εξυγίανση),
- οργανωτικές και διοικητικές δομές (δομική εξυγίανση),
- χρηματοοικονομική διάρθρωση, ρευστότητα (χρηματοοικονομική εξυγίανση).

Η ανεύρεση των εστιών της κρίσης είναι ιδιαίτερα σημαντική για να υπάρξει η σωστή αντίδραση και να ληφθούν τα κατάλληλα μέτρα.

#### ΠΡΟΣΔΙΟΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΕΣΤΙΩΝ ΚΡΙΣΗΣ ΚΑΙ ΛΗΨΗ ΜΕΤΡΩΝ ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗΣ

Στη συγκεκριμένη φάση, προσδιορίζονται επακριβώς οι εστίες κρίσης και τίθεται σε εφαρμογή το management διαχείρισης της κρίσης. Για τη σταθεροποίηση της επιχείρησης λαμβάνονται τα ακόλουθα άμεσα μέτρα:

- μείωση του κόστους, αύξηση των κερδών, βελτιστοποίηση των διαδικασιών και των συστημάτων (παραγωγική-επιχειρηματική εξυγίανση),
- προσαρμογές και βελτιστοποιήσεις σε επίπεδο οργάνωσης και προσωπικού (δομική εξυγίανση),
- συμφωνίες με τράπεζες για πάγωμα χρεών, συμπληρωματικές πιστώσεις (χρηματοοικονομική εξυγίανση).

#### «ΦΙΛΤΡΑΡΙΣΜΑ» ΚΑΙ ΔΙΑΧΩΡΙΣΜΟΣ ΤΩΝ ΥΓΙΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΑΠΟ ΤΑ ΚΡΙΣΙΟΓΟΝΑ

Εδώ λαμβάνει χώρα ο στρατηγικός αναπροσανατολισμός της επιχείρησης. Η επικέντρωση στο κερδοφόρο δυναμικό της επιχείρησης διαφαίνεται, τόσο στο επιχειρηματικό της σχέδιο (Business-Plan), όσο και στο χρηματοοικονομικό της σχεδιασμό (π.χ. προϋπολογισμός). Ειδικότερα παρατηρείται:

- συγκέντρωση των δυνάμεων σε αποδοτικές αγορές, προϊόντα, παραγωγικά συστήματα κ.λπ. και αποκοπή των αντίστοιχων ζημιογόνων (παραγωγική-επιχειρηματική εξυγίανση),
- οργανωτικό «ξεκαθάρισμα» και κατάργηση των μη παραγωγικών διευθύνσεων και τμημάτων (δομική εξυγίανση),
- βελτιστοποίηση της χρηματοοικονομικής διάρθρωσης (χρηματοοικονομική εξυγίανση).

#### ΠΕΡΑΙΤΕΡΩ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΤΗΣ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗΣ ΠΡΩΘΗΣΗΣ ΤΩΝ ΥΓΙΩΝ ΤΜΗΜΑΤΩΝ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ ΜΕΧΡΙ ΤΗΝ ΠΛΗΡΗ ΕΞΥΓΙΑΝΣΗ ΤΗΣ

Στην τελευταία φάση, επιδιώκεται η πλήρης συγκέντρωση σε εκείνο το δυναμικό της επιχείρησης (παραγωγικό-επιχειρηματικό, δομικό και χρηματοοικονομικό) που είναι υγιές και εγγυάται την επιτυχία. Αυτό σημαίνει αύξηση της παραγωγικότητας και της αποδοτικότητας και εν κατακλείδι της συνολικής της αξίας.

Ολοκληρώνοντας την παρουσίαση των στρατηγικών αντιμετώπισης της κρίσης, σε πιο πρακτικό επίπεδο αξίζει να σημειωθούν τα εξής:

- Οι στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης διαφέρουν σημαντικά από επιχείρηση σε επιχείρηση. Καθοριστικό για την επιλογή της κατάλληλης στρατηγικής είναι να ληφθούν υπόψη τα ειδικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της κάθε επιχείρησης.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να επιδιώκει την κατάκτηση ηγετικών θέσεων στην αγορά, ανεξάρτητα αν πρόκειται για μια συνολική αγορά ή τμήματα αυτής. Η κατάληψη ηγετικών θέσεων εγγυάται καλύτερες δυνατότητες επιβίωσης σε περίπτωση κλαδικών κρίσεων.
- Η επιχείρηση θα πρέπει να ξεχωρίσει από τη «μάζα» των ανταγωνιστών, εφαρμόζοντας χωρίς χρονοτριβές μια συνεπή στρατηγική. Σε αυτό το πλαίσιο, προτιμώνται στρατηγικές που βασίζονται σε άυλα πλεονεκτήματα και εξασφαλίζουν έναν υψηλό βαθμό προστασίας στις προσπάθειες αντιγραφής των ανταγωνιστών (π.χ. υψηλή ποιότητα, παρά χαμηλή τιμή).
- Πρέπει να υπάρχει κατά νου ότι η οποιαδήποτε πετυχημένη στρατηγική διαχείρισης της κρίσης μπορεί να ξεπεραστεί από κάποια άλλη που θα εφαρμόσει κάποια στιγμή ο ανταγωνισμός.

### 7.7 Στρατηγικές εξάλειψης των μη αποδοτικών μονάδων και τμημάτων της επιχείρησης

Η αξιολόγηση και ο προσδιορισμός μιας μονάδας της επιχείρησης ως μη αποδοτικής προκύπτει από την ανάλυση της επιχείρησης, η οποία λαμβάνει υπόψη της τον νέο στρατηγικό προσανατολισμό της και τα οράματά της, όπως αυτά διαμορφώνονται στο πλαίσιο του management εξυγίανσης. Είναι προφανές ότι η στρατηγική επανατοποθέτηση της επιχείρησης (repositioning) στοχεύει να διακόψει την εξελικτική τάση της κρίσης.

Η αποκοπή επιχειρηματικών μονάδων και τμημάτων από την επιχείρηση επιδιώκει να σταματήσει τις ζημιές. Ουσιαστικά πραγματοποιείται μια αποεπένδυση. Τα κεφάλαια που απελευθερώνονται από την αποεπενδυτική διαδικασία μπορούν πλέον να τοποθετηθούν σε νέες παραγωγικές χρήσεις, με αποτέλεσμα την αύξηση της συνολικής κερδοφορίας της επιχείρησης. Μπορούμε να συνοψίσουμε τη φιλοσοφία της αποεπενδυτικής διαδικασίας στα κάτωθι:

Μέσω της απελευθέρωσης πόρων σε πάγια, αποθέματα, και προσωπικό επιτυγχάνεται:

- μείωση του κόστους,
- αύξηση των διαθέσιμων κεφαλαίων για επενδύσεις,
- αποτελεσματικότερη χρήση των σχετικά περιορισμένων διαθέσιμων πόρων,
- κατάργηση των εμποδίων για την εισαγωγή νέων και αποδοτικών προϊόντων.

Κατ' αυτόν τον τρόπο, ανοίγει ουσιαστικά ο δρόμος για τη βελτίωση της αποδοτικότητας και για την περαιτέρω ανάπτυξη της επιχείρησης.

Η αποκοπή μη αποδοτικών μονάδων και τμημάτων από την επιχείρηση είναι ενσωματωμένη στο πλαίσιο μιας ευρύτερης στρατηγικής αναδιάρθρωσής της. Αυτή η στρατηγική έχει ως βάση τις αναλύσεις που έχουν γίνει για το status quo της επιχείρησης, με στόχο την καταπολέμηση της κρίσης. Έτσι, έχουν προσδιοριστεί οι δυνατότητες και οι αδυναμίες της, οι ευκαιρίες και οι κίνδυνοι και οι προοπτικές επιτυχίας της στρατηγικής. Ουσιαστικά, έχουν τεθεί προτεραιότητες και έχουν αξιολογηθεί:

- Τα εναλλακτικά σενάρια για να ξεπεραστεί η κρίση (δηλαδή εάν έχει σχεδιαστεί αμυντική συμπεριφορά μέχρι υποχώρηση από την αγορά, επιθετική στρατηγική μέσω της διαφοροποίησης των λειτουργιών ή τέλος συμμαχίες και συνεργασίες με τους ανταγωνιστές).
- Τα προτεινόμενα μέτρα για το «ξεκαθάρισμα» των ασθενών μονάδων από τις υγιείς που προσθέτουν αξία.
- Οι τρόποι βελτίωσης των δυνατοτήτων κερδοφορίας και αποτελεσματικότητας των υγιών μονάδων.
- Τα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα της επιχείρησης, υπό το πρίσμα διαμόρφωσης μιας διαρκούς ανταγωνιστικής ικανότητας.

Πριν την αποκοπή τους, οι μη υγιείς μονάδες θα πρέπει να αξιολογηθούν κατά πόσον συνιστούν ή όχι στρατηγικές αιχμές της επιχείρησης. Επίσης, θα πρέπει να διευκρινιστεί εάν οι συγκεκριμένες μονάδες θα αποκοπούν άμεσα στην κατάσταση που είναι ή αν πρώτα θα εξυγιανθούν και μετά θα παραχωρηθούν σε τρίτους. Η εκποίηση σε τρίτους μπορεί να γίνει με κέρδος ή χωρίς κέρδος. Η κερδοφόρα εκποίηση προϋποθέτει ότι η συγκεκριμένη μονάδα έχει στρατηγικό χαρακτήρα, αλλά εμφανίζει χρηματοοικονομικά προβλήματα. Αγοραστές των μονάδων αυτών είναι δυνατόν να είναι ανταγωνιστές, οι οποίοι θεωρούν ότι διαθέτουν τις απαιτούμενες γνώσεις και πλεονεκτήματα και έτσι είναι σε θέση να επαναφέρουν τη μονάδα στην κερδοφόρο ζώνη. Διαφορετικά έχουν κάνει λαθεμένους υπολογισμούς ή δεν έχουν αντιληφθεί την επερχόμενη κρίση στον κλάδο τους. Η μη κερδοφόρα εκποίηση παρατηρείται όταν η αποεπένδυση λαμβάνει χώρα με καθυστέρηση, κυρίως επειδή υπάρχει από το management ανασφάλεια για τις επιχειρηματικές εξελίξεις. Έτσι, η μονάδα δεν είναι πια καθόλου ελκυστική προς πώληση και όποιος την αγοράσει (π.χ. ανταγωνιστής) πρέπει να καταβάλλει τεράστια προσπάθεια για την εξυγίανσή της.

Παραπέρα, ένα άλλο ζήτημα που πρέπει να επιλύσει το management κρίσης είναι, εάν η παύση της λειτουργίας της μονάδας και η διάλυσή της γίνει αμέσως ή σταδιακά. Καθοριστική παράμετρος σε αυτή την περίπτωση είναι πόση θα είναι κάθε φορά η αφαιμάξη μετρητών (Cash drain), δηλαδή το κόστος. Η άμεση παύση λειτουργίας της μονάδας κρίνεται απαραίτητη, όταν οι ζημιές σε περίπτωση μελλοντικής λειτουργίας της (λειτουργικές ζημιές) ξεπερνούν τα έξοδα που προκύπτουν από μια παύση. Όμως, και στην περίπτωση της άμεσης παύσης, επειδή υπάρχει κόστος, θα πρέπει να γίνει ορθολογική διαχείριση της εκκαθάρισης των παγίων και των κυκλοφοριακών στοιχείων. Η σταδιακή παύση της μονάδας θεωρείται σκόπιμη, όταν κατά τη διάρκεια της λειτουργίας της προβλέπεται να υπάρξει ελαχιστοποίηση της αφαιμάξης μετρητών ή ακόμη και μεγιστοποίηση κάποιων αναμενόμενων ταμειακών ροών (Cash flow). Εάν το management πραγματοποιήσει ορθολογικούς χειρισμούς, είναι δυνατόν να «κρατήσει» το κόστος του σταδιακού κλεισίματος σε πιο χαμηλά επίπεδα σε σχέση με το αντίστοιχο του άμεσου κλεισίματος. Και τούτο επειδή αποφεύγεται ένα μαζικό «κύμα» απολύσεων του προσωπικού, ορισμένες παραγωγικές δραστηριότητες υλοποιούνται φθηνότερα, υπό τη μορφή της υπεργολαβίας σε τρίτους, υπηρεσίες εξωτερικεύονται και τα αποθέματα «καταναλώνονται» βαθμιαία με πιο ισορροπημένο τρόπο. Βέβαια, τον πρώτο λόγο έχει το management στο πώς θα διαχειριστεί την όλη διαδικασία. Ειδικότερα, ένα προτεινόμενο σενάριο είναι το εξής:

#### Πρώτο στάδιο

Καταργούνται οι διοικητικές θέσεις προσωπικού στους τομείς έρευνας & ανάπτυξης, έρευνας αγοράς, στρατηγικού σχεδιασμού. «Παγώνουν» τα προγράμματα εκπαίδευσης και μετεκπαίδευσης του προσωπικού, ενώ οι πωλήσεις και το marketing επικεντρώνονται στους μεγάλους πελάτες κ.λπ.



#### Δεύτερο στάδιο

Η εξυπηρέτηση πελατών επικεντρώνεται μόνο στα κερδοφόρα τμήματα και προϊόντα ή ανατίθεται σε τρίτους. Διακόπτεται η αγορά υλικών παραγωγής και πρώτων υλών, σταματούν οι εργασίες επισκευής και συντήρησης των παραγωγικών εγκαταστάσεων και άλλα.



Τρίτο στάδιο

Περιοριστικά στοιχεία που δεν είναι τελειώς απαραίτητα μεταφέρονται σε άλλες συγγενικές εταιρίες, διαλύονται τα τμήματα αποθεμάτων και αγορών, ενοποιούνται οι εργασίες προετοιμασίας παραγωγικών εργασιών και επίβλεψης της παραγωγής κ.λπ.

## 7.8 Η προσωπικότητα του manager της εξυγίανσης

Ο manager της εξυγίανσης πρέπει να χαρακτηρίζεται από ορισμένες ικανότητες (Hess et al., 1998). Οι πιο σημαντικές είναι δύο:

- ο συστηματικός τρόπος σκέψης με ένα πλούσιο υπόβαθρο αξιών (Systemdenken),
- η ικανότητα και η θέληση να διαμορφώνει καταστάσεις (Gestaltungsfähigkeit und –wille).

Η πρώτη ικανότητα θεωρείται ότι υποδηλώνει ευελιξία και εμπειρία. Η δεύτερη ικανότητα θεωρείται ότι δείχνει δημιουργικότητα και δυναμική. Από τους δυνατούς συνδυασμούς των δύο αυτών ικανοτήτων προκύπτουν τέσσερις δυνατοί τύποι manager:

- *Αυτός που είναι από όλες τις απόψεις κατάλληλος για να κάνει την εξυγίανση (Sanierer).* Ο συγκεκριμένος τύπος διαθέτει σε υψηλό βαθμό και τις δύο ιδιότητες.
- *Αυτός που μπορεί να φέρει πρακτικά σε πέρας ένα έργο εξυγίανσης (Realisator).* Ο συγκεκριμένος τύπος διαθέτει υψηλή ικανότητα διαμόρφωσης των καταστάσεων, αλλά ένα σχετικά περιορισμένο σύστημα σκέψης. Έτσι, μπορεί να τεθεί στο «μέτωπο» ορισμένων δύσκολων αποστολών, χρειάζεται όμως έναν ανώτερο για να του δίνει τις στρατηγικές κατευθύνσεις.
- *Αυτός που μπορεί να παίξει έναν ρόλο συμβούλου στη διαδικασία της εξυγίανσης (Berater).* Ο εν λόγω τύπος έχει υψηλή ικανότητα σκέψης, αλλά περιορισμένη ικανότητα διαμόρφωσης καταστάσεων.
- *Αυτός που διακατέχεται από διεκπεραιωτικές – διοικητικές αντιλήψεις (Administrator).* Ο συγκεκριμένος τύπος δεν έχει ιδιαίτερα ανεπτυγμένη καμία από τις δύο ιδιότητες που απαιτούνται για την άσκηση του management της κρίσης.

Κατά κανόνα, οι δύο τελευταίοι τύποι manager δεν θεωρούνται κατάλληλοι για τον συγκεκριμένο ρόλο.

Ο Turnheim (1988) αναφέρει ότι ένας manager της εξυγίανσης θα πρέπει να διαθέτει, μεταξύ άλλων, τα ακόλουθα προσόντα:

- ευφυΐα,
- αντικειμενικότητα,
- διάθεση συνεργασίας,
- φιλοδοξία,
- πλούσια εμπειρία,
- ικανότητα και θέληση διαμόρφωσης γεγονότων,
- αξιόλογο σύστημα σκέψης και αξιών,
- ευελιξία.

## Βιβλιογραφικές Αναφορές

- Goldbeck, K.-J., Wahlen, H.-J. und Gauer, H. (1983), «Der Berater bei Analyse und Abwehr von Insolvenzgefahren», Bonn.
- Harz, M., Hub, H.-G. und Schlarb, E. (1996), Sanierungs-Management – Unternehmen aus der Krise fuehren“, Verlag Wirtschaft und Finanzen GmbH, Ein Unternehmen der Verlagsgruppe Handelsblatt.
- Hess, H., Fechner, D., Freund, K. and F. Körner (1998), „Sanierungshandbuch“, 3. Aufl., Neuwied; Kriftel; Berlin: Luchterhand.
- Mueller, R. (1986), «Krisenmanagement in der Unternehmung», Frankfurt und Bern.
- Turnheim, G. (1988), «Sanierungsstrategien», Wien.
- Wild, J. (1982), „Grundlagen der Unternehmensplanung“, 4. Aufl., Wiesbaden.

## Κριτήρια αξιολόγησης

### Ερωτήσεις

1. Τι σημαίνει επιχειρηματική κρίση;
2. Ποιες είναι οι αιτίες των κρίσεων;
3. Ποια η χρονική σχέση ανάμεσα στην κρίση στρατηγικής, στην κρίση επιτυχίας/αποδοτικότητας και στην κρίση ρευστότητας;
4. Ποιές είναι οι βασικές ενδογενείς αιτίες κρίσεων στο επίπεδο της στρατηγικής;
5. Ποιες είναι οι βασικές ενδογενείς αιτίες κρίσεων στο επίπεδο της ρευστότητας;
6. Ποιές είναι οι βασικές εξωγενείς αιτίες κρίσεων στο επίπεδο της στρατηγικής;
7. Ποιές είναι οι βασικές εξωγενείς αιτίες κρίσεων στο επίπεδο της επιτυχίας;
8. Ποια είναι τα συμπτώματα των κρίσεων; Αναφέρατε ορισμένα παραδείγματα.
9. Ποιες είναι οι βασικές στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης;
10. Πώς συνδέονται οι στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης με τις οργανωτικές δομές;
11. Θεωρείτε ορθή στρατηγική σε περίοδο κρίσης την επικέντρωση στην ανάπτυξη των υγιών τμημάτων της επιχείρησης;
12. Ποια θεωρείτε ότι πρέπει να είναι τα βασικά γνωρίσματα του μάντζερ της εξυγίανσης;

### Απαντήσεις

1. Κρίση θεωρείται η διαδικασία εκείνη όπου έχει ανεπιθύμητες συνέπειες στα επίπεδα της στρατηγικής, της αποδοτικότητας και της ρευστότητας.
2. Οι αιτίες των κρίσεων μπορεί να απορρέουν από το εσωτερικό (ενδογενείς) ή και από το εξωτερικό (εξωγενείς) περιβάλλον της επιχείρησης. Για παράδειγμα, ενδογενείς αιτίες είναι ο κακός υπολογισμός του κόστους, η έλλειψη ποιότητας των αγαθών, η μη ορθολογική χρηματοοικονομική διαχείριση κ.λπ. Εξωγενείς αιτίες είναι τα υψηλά επιτόκια, η ύφεση, ο πληθωρισμός, οι απεργίες, η πολιτική αστάθεια κ.λπ.
3. Η κρίση στρατηγικής προηγείται, δηλαδή πρώτα κατά κανόνα πραγματοποιείται η λαθεμένη στρατηγική επιλογή (π.χ. λαθεμένη επιλογή του τόπου εγκατάστασης). Η συγκεκριμένη επιλογή κάποια στιγμή θα έχει αρνητικό αντίκτυπο στην αποδοτικότητα της επιχείρησης. Άσχημη αποδοτικότητα επί μακρόν θα οδηγήσει αναπόφευκτα σε σοβαρό πρόβλημα ρευστότητας.
4. Ορισμένα βασικά παραδείγματα είναι τα εξής:
  - ο λαθεμένη επιλογή του τόπου εγκατάστασης,
  - ο λαθεμένη ανάπτυξη των καναλιών διανομής,
  - ο λαθεμένη επιλογή του εύρους και της σύνθεσης της γκάμας αγαθών,
  - ο μη ορθολογική επιλογή τεχνολογίας.
5. Ορισμένα βασικά παραδείγματα είναι τα εξής:

- έλλειψη χρηματικών διαθεσίμων,
  - παροχή πιστώσεων σε αφερέγγυους πελάτες,
  - υπεραποθεματοποίηση.
6. Ορισμένα βασικά παραδείγματα είναι τα εξής:
- αλλαγή στη συμπεριφορά των καταναλωτών,
  - μείωση της αγοραστικής δύναμης,
  - κορεσμός της αγοράς,
  - κρίση του κλάδου,
  - πολεμικές κρίσεις.
7. Ορισμένα βασικά παραδείγματα είναι τα εξής:
- απεργίες στους προμηθευτές ή στους πελάτες,
  - φυσικές καταστροφές,
  - υψηλές αυξήσεις μισθών,
  - απώλεια ξένων αγορών λόγω προστατευτισμού.
8. Τέτοιου είδους παραδείγματα είναι τα ακόλουθα:
- Η διοίκηση αμφισβητείται από το προσωπικό.
  - Αναβάλλονται σημαντικές αποφάσεις.
  - Εξειδικευμένα στελέχη παραιτούνται.
  - Αυξάνουν οι απουσίες του προσωπικού.
  - Ανεπαρκής αξιοποίηση των παραγωγικών εγκαταστάσεων.
  - Οι εκπτώσεις προς τους πελάτες πυκνώνουν.
  - Η επιχείρηση καθυστερεί να εξοφλήσει τους προμηθευτές.
  - Οι τράπεζες απαιτούν εμπράγματα εξασφαλίσεις και συντομεύουν τα χρονικά όρια εξόφλησης.
  - Η ταχύτητα κυκλοφορίας αποθεμάτων και η ταχύτητα είσπραξης απαιτήσεων μειώνονται σημαντικά.
  - Η εσωτερική επικοινωνία δυσχεραίνεται.
9. Οι βασικές στρατηγικές αντιμετώπισης της κρίσης είναι οι εξής:
- η στρατηγική αγώνα,
  - η στρατηγική της φυγής,
  - η στρατηγική μεταβίβασης αρμοδιοτήτων,
  - η στρατηγική συμβιβασμού.
10. Η στρατηγική αγώνα συνδέεται με τη γρήγορη αλλαγή των οργανωτικών δομών.
- Η στρατηγική της φυγής οδηγεί στη διατήρηση των υφιστάμενων δομών.
  - Η στρατηγική μεταβίβασης αρμοδιοτήτων συνεπάγεται ότι οι δομές αλλάζουν, μόνο στον βαθμό που είναι αναγκαίο.
  - Η στρατηγική συμβιβασμού προκαλεί αλλαγή των οργανωτικών δομών σε συνεργασία με άλλους εταίρους.
11. Πράγματι, στην περίοδο κρίσης μια ορθή στρατηγική είναι η επιχείρηση να απαλλαγεί από τα μη αποδοτικά τμήματά της (π.χ. ζημιογόνες θυγατρικές ή ζημιογόνα αγαθά) και να αναπτύξει τα αντίστοιχα κερδοφόρα. Αυτή η στρατηγική αναμένεται να συνεισφέρει ουσιαστικά στην εξυγίανσή της.
12. Ο συνδυασμός δύο ικανοτήτων: της υψηλής ικανότητας σκέψης και της υψηλής ικανότητας πρακτικής διαμόρφωσης των καταστάσεων.