

10

ΚΕΦΑΛΑΙΟ

Εισαγωγή στη συμβουλευτική

Έννοια, ιστορική αναδρομή και
υφιστάμενη κατάσταση

Τι είναι και
με τι ασχολείται
η συμβουλευτική
επιχειρήσεων;

Ποια είναι
η ιστορία της
συμβουλευτικής;

Τι είδους
εταιρείες
περιλαμβάνει
ο κλάδος;

Υπάρχουν
εταιρείες
συμβουλευτικής
και στην
Ελλάδα;

Ποια
αναμένεται
να είναι η πορεία
του κλάδου
μελλοντικά;

Ποιες είναι
παγκοσμίως
οι μεγάλες
εταιρείες συμβ-
ουλευτικής;

Ποια είναι
τα γεγονότα
που επηρέασαν
σημαντικά
τον κλάδο;

Είναι
εύκολη
η προσπάθεια
εκμάθησης
της συμβου-
λευτικής;

1.1 Τι είναι η συμβουλευτική επιχειρήσεων

Η συμβουλευτική επιχειρήσεων, παρόλο που έχει αρκετή ιστορία πίσω της, μόνο τις τελευταίες δεκαετίες αναγνωρίστηκε ως κλάδος και οι επιχειρήσεις άρχισαν να κατανοούν την αξία της και να αναζητούν τη συμβολή της σε ανακλύπτοντα προβλήματα. Πλέον θεωρείται αναπόσπαστο κομμάτι της επιχειρηματικότητας και έχει προσφέρει σημαντικό και αξιόλογο έργο. Τι είναι όμως ακριβώς αυτός ο κλάδος και με τι ασχολείται; Λόγω της πολυπλοκότητας των επιχειρηματικών λειτουργιών στις οποίες εμπλέκεται η συμβουλευτική, δεν μπορεί να δοθεί ένας σαφής ορισμός που να περιλαμβάνει όλες τις ενδεχόμενες προεκτάσεις της. Επίσης, λόγω των συνεχών αλλαγών στο επιχειρηματικό περιβάλλον, την εξέλιξη του μάντζμεντ, τη φύση της γνώσης που διακινείται εντός των οργανισμών (Kirring και Clark [2012]), είναι ακόμη δυσκολότερο να καθοριστούν τα όρια στα οποία κινείται ο κλάδος. Είναι ένας κλάδος ο οποίος πρέπει να προσαρμόζεται συνεχώς στις ποικίλες ανάγκες των πελατών και στο διαρκώς μεταβαλλόμενο επιχειρηματικό περιβάλλον.

Ο όρος για τη συμβουλευτική επιχειρήσεων στην αγγλική γλώσσα είναι business consulting, ή management consulting, ή managerial consulting. Στο Κεφάλαιο 7 θα διευκρινιστεί αναλυτικά αυτό το ζήτημα, δηλαδή το ποιες υπηρεσίες συμπεριλαμβάνουν οι παραπάνω όροι.

Ένας πολύ απλός ορισμός της διαδικασίας παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών σε ζητήματα διοίκησης είναι: «Όταν μια επιχείρηση πληρώνει κάποιον ειδικό (σύμβουλο) προκειμένου να της δώσει συμβουλές σχετικές με τη διοίκηση της επιχείρησης».

Ένας ακόμη ορισμός ακολουθεί: «Η διαδικασία της παροχής ανεξάρτητης συμβουλής και βοήθειας προς επιχειρήσεις σε θέματα διοίκησης». Από τον παραπάνω ορισμό φαίνεται ότι αυτή η διαδικασία περιλαμβάνει την ανίχνευση και τη διερεύνηση προ-

βλημάτων ή/και ευκαιριών σε έναν οργανισμό, προτείνοντας τις κατάλληλες λύσεις και βοηθώντας τους να εφαρμοστούν. Δηλαδή, ο σύμβουλος κατά βάση παρέχει αυτό που ορίζει και ο τίτλος του, συμβουλές σε μια επιχείρηση.

Άλλος ένας ορισμός είναι: «Οι υπηρεσίες που παρέχονται σε επιχειρήσεις από ένα ανεξάρτητο και πιστοποιημένο άτομο ή άτομα στην ανίχνευση και στον προσδιορισμό προβλημάτων σχετικών με την πολιτική, τον οργανισμό, τις διαδικασίες και μεθόδους, προτείνοντας λύσεις και βοηθώντας στην εφαρμογή τους» (Sadler [1998]). Η συμβουλευτική έχει αναφερθεί ακόμη και ως η βιομηχανία (κλάδος) παροχής επαγγελματικών συμβουλών (professional advice industry).

Από τα προαναφερθέντα προκύπτει ότι τρία είναι τα σημαντικά σημεία αυτού του είδους παροχής υπηρεσίας (Sadler [1998]):

- Προσδιορισμός ενός προβλήματος.
- Πρόταση λύσης (συμβουλής).
- Βοήθεια στην εφαρμογή της λύσης.

Στα παραπάνω σημεία ίσως μπορεί να προστεθεί και η διαδικασία κατά την οποία οι επιχειρήσεις συμβουλευτικής αναλαμβάνουν να διεκπεραιώσουν εξ ολοκλήρου ένα μέρος των λειτουργιών της επιχείρησης (η διαδικασία αυτή ονομάζεται functional management).

Ακολουθούν διάφοροι ορισμοί της συμβουλευτικής από ειδικούς (De Haan [2006]):

1. Παροχή συμβουλών σε κάποιον ο οποίος πρέπει να κάνει μια επιλογή.
2. Οποιασδήποτε μορφής παροχή βοήθειας για μια αποστολή (task), χωρίς ο σύμβουλος να είναι υπεύθυνος να διεκπεραιώσει αυτή την αποστολή.
3. Χρήση εξειδίκευσης για να βοηθήσει τους πελάτες να μειώσουν το κενό μεταξύ αυτού που έχουν και αυτού που χρειάζονται ή επιθυμούν.
4. Η τέχνη τού να επηρεάζεις ανθρώπους όταν σου το ζητούν οι ίδιοι.

5. Η δημιουργία μιας σχέσης με τον πελάτη, που επιτρέπει στον σύμβουλο να αντιλαμβάνεται, να κατανοεί και να ενεργεί ώστε να βελτιώσει την κατάσταση (όπως την όρισε ο πελάτης).

Ακολουθούν ορισμένες διευκρινίσεις για τους παραπάνω ορισμούς:

- Ο (1) αναφέρεται στον ειδικό σύμβουλο (expert consultant).
- Οι (2) και (3) αρμόζουν στην περίπτωση του μάντζερ διαδικασιών (process manager).
- Ο (4) αναφέρεται στον δημιουργό (developer)
- Ο (5) δίνει μια καλή περιγραφή του coach.

Ερώτηση 1: Ποιον ορισμό προτιμάτε από τους παραπάνω;

Συμβουλή: Ποιος νομίζετε ότι αντιπροσωπεύει καλύτερα το αντικείμενο εργασίας του συμβούλου επιχειρήσεων; Μπορείτε να σκεφτείτε και έναν διαφορετικό ορισμό σε σχέση με τους ανωτέρω;

Τέλος, καταγράφονται μερικοί ακόμη ορισμοί της συμβουλευτικής, αλλά από μη ειδικούς (De Haan [2006]).

- Να φροντίζεις ότι οι άλλοι φροντίζουν τους εαυτούς τους. (Foucault [1982])
- Όπως υπάρχουν άνθρωποι που έχουν κάνει επάγγελμα το να γκρινιάζουν για την αμοιβή τους, έτσι και οι γκουρού (εδώ οι σύμβουλοι) κάνουν πράγματα για χάρη των άλλων με αποστασιοποίηση, χωρίς να αφήνουν τους εαυτούς τους να επηρεαστούν. Οι γκουρού κλαίνε με αυτόν που κλαίει, γελάνε με τον γελαστό, παίζουν με τον παιχνιδιάρη και τραγουδούν με αυτόν που τραγουδά, κρατώντας τον ρυθμό στο τραγούδι (Godman [1985]).

Ερώτηση 2: Ποιοι θεωρούνται γκουρού σε ένα επιστημονικό πεδίο ή σε έναν επαγγελματικό κλάδο;

Ερώτηση 3: Γνωρίζετε κάποιον/κάποιους γκουρού σε οποιοδήποτε επιστημονικό πεδίο;

Γενικά η παροχή συμβουλών προς οποιοδήποτε άτομο ή οργανισμό δεν είναι καινούριο φαινόμενο. Από τα παλιά χρόνια οι βασιλιάδες χρησιμοποιούσαν συμβούλους σε διάφορους τομείς. Τα τελευταία χρόνια φαίνεται ότι αρκετά άτομα πλέον χρειάζονται τη βοήθεια ειδικών σε συγκεκριμένα και εξειδικευμένα θέματα. Έτσι παρατηρούμε ότι υπάρχουν σύμβουλοι διατροφής, σεξουαλικής συμπεριφοράς, γυμναστικής, ψυχικής υγείας, νομικών θεμάτων, σύμβουλοι επικοινωνίας κ.λπ. Στον χώρο του θεάματος (κινηματογράφος) υπάρχουν ακόμη και σύμβουλοι παραγωγής, που συμβουλεύουν δηλαδή τον παραγωγό μιας ταινίας.

Ακολουθούν ορισμένες ενέργειες οι οποίες βασίζονται στην παροχή συμβουλών και υποστήριξης προς άτομα ή/και επιχειρήσεις. Σε αυτές αναφέρεται και η συμβουλευτική αλλά και άλλες, που πιθανόν έχουν παρόμοια σημασία. Η διευκρίνιση αυτή γίνεται για να αποφευχθεί η σύγχυση των παρακάτω όρων με τη συμβουλευτική επιχειρήσεων:

- Καθοδήγηση (mentoring): βασίζεται στη σχέση μέντορα (mentor) και μαθητευόμενου (mentee). Έχει πιο μακροπρόθεσμο ορίζοντα. Συνήθως δεν υπάρχει αμοιβή.
- Συμβουλευτική (consulting): εδώ έχουμε έναν ειδικό (expert) ο οποίος ερευνά, αναλύει, προτείνει λύσεις, καθορίζει πώς να εφαρμοστούν και (ίσως) επιβλέπει την εφαρμογή τους.
- Καθοδήγηση μέσω διδασκαλίας (coaching): δίνεται βαρύτητα στην ολοκλήρωση συγκεκριμένων έργων και στην αξιολόγηση επιδόσεων σε συγκεκριμένες εργασίες.
- Εκπαίδευση (training): επικεντρώνεται στη βελτίωση ατομικών δεξιοτήτων των στελεχών μιας επιχείρησης, η οποία διεκπεραιώνεται συνήθως με την παρακολούθηση μαθημάτων.

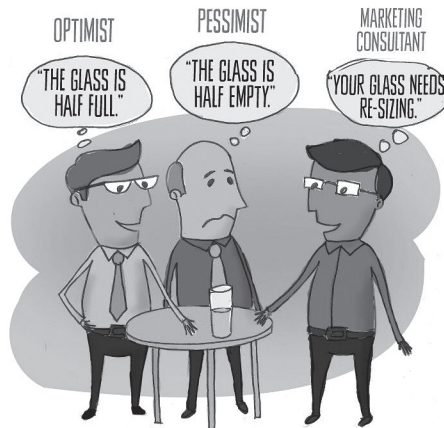
- Συμβουλευτική-ψυχοθεραπεία (Counseling): είναι η καταγραφή και ο έλεγχος παρελθόντων γεγονότων, αλλά και η συζήτηση και η προσπάθεια να ξεπεραστούν τα προβλήματα.

Ερώτηση 4: Ποια/ποιες από τις παραπάνω ενέργειες μπορεί να προσφέρει και ο σύμβουλος επιχειρήσεων;

Συμβουλή: Κάποια από τις παραπάνω είναι εκτός του πεδίου της συμβουλευτικής των επιχειρήσεων.

Γενικά μπορούμε να πούμε ότι η συμβουλευτική επιχειρήσεων παρουσιάζει τα παρακάτω χαρακτηριστικά (Baaij [2014]):

- Είναι υπηρεσία.
- Απευθύνεται σε μάνατζερ.
- Έχει σχέση με τη λήψη αποφάσεων.
- Βασίζεται στην ανεξαρτησία (των συμβουλών και των συμβούλων).
- Είναι ένα επάγγελμα.
- Έχει να κάνει με πρότζεκτ.
- Είναι μια υπηρεσία έντασης γνώσης (knowledge-intensive).



Πηγή: <https://www.jokejive.com/topic/consultant>

Ερώτηση 5: Έχετε κάποιον άλλο ορισμό της συμβουλευτικής να προτείνετε;

Συμβουλή: Προσπαθήστε να διαμορφώσετε έναν ορισμό της συμβουλευτικής σύμφωνα με αυτά που έχετε διαβάσει ως τώρα, χωρίς να αντιγράψετε κάποιον άλλο.

Ερώτηση 6: Γιατί νομίζετε ότι η συμβουλευτική είναι ένα επάγγελμα έντασης γνώσης; Τι νομίζετε ότι σημαίνει γνώση στο πεδίο των επιχειρήσεων;

Συμβουλή: Ένας γενικός ορισμός της γνώσης είναι: «Γνώση είναι τα γεγονότα, οι πληροφορίες και οι δεξιότητες που αποκτώνται μέσω της εμπειρίας ή της εκπαίδευσης».

Οι επιχειρήσεις, κατά την προσπάθεια που καταβάλλουν ώστε να ανταποκριθούν στις απαιτήσεις των ενδιαφερόμενων μερών αλλά και ταυτόχρονα να επιτύχουν τους στόχους τους, αντιμετωπίζουν πολλές και διαφορετικές καταστάσεις και αρκετά ζητήματα που πρέπει να επιλύσουν. Συχνά λοιπόν καταφεύγουν στη λύση των συμβούλων. Ακολουθούν ορισμένοι λόγοι για τους οποίους οι επιχειρήσεις προσλαμβάνουν συμβούλους:

- Το προσωπικό τους δεν διαθέτει τις απαιτούμενες δεξιότητες.
- Για να τους παρέχουν οι σύμβουλοι ορισμένες πρωτότυπες ιδέες/λύσεις.
- Για να αποκτήσουν μια αντικειμενική προσέγγιση.
- Για να υποκαταστήσουν τη διοίκηση (οι σύμβουλοι).
- Για να αποκτήσουν πρόσβαση σε επιτυχημένες μεθοδολογίες.
- Για να επικυρώσουν μια ειλημμένη απόφαση της επιχείρησης.

Ερώτηση 7: Νομίζετε ότι κάποιες φορές οι σύμβουλοι επιβάλλονται από τη διοίκηση της επιχείρησης;

Οι σύμβουλοι θεωρούνται αρκετές φορές απαραίτητοι στις επιχειρήσεις για τους παρακάτω λόγους:

- Έλλειψη εξειδίκευσης.
Η επιχείρηση δεν έχει εξειδικευμένους υπαλλήλους σε όλα τα αντικείμενα.
- Έλλειψη χρόνου.
Πολλές φορές πρέπει να λυθεί ένα πρόβλημα άμεσα λόγω προθεσμίας.
- Έλλειψη εμπειρίας.
Οι υπάλληλοι των επιχειρήσεων μπορεί να μην έχουν την απαραίτητη εμπειρία.
- Η εξωτερική άποψη (εκτίμηση της κατάστασης ή του προβλήματος) θεωρείται πιο αντικειμενική.
Οι σύμβουλοι θα παρέχουν μια εκτίμηση που είναι αντικειμενική, καθώς δεν επηρεάζονται από κάποιον εσωτερικό παράγοντα.
- Οι σύμβουλοι προτείνουν νέες ιδέες.
Οι σύμβουλοι μπορούν να παρέχουν μια νέα ιδέα και να συμβάλουν στην παραγωγή καινοτόμων λύσεων.
- Οι σύμβουλοι προσφέρουν ταχύτητα και αποτελεσματικότητα.
Οι σύμβουλοι, λόγω εμπειρίας και εξειδίκευσης, θα επιλύσουν ταχύτερα και αποτελεσματικότερα το πρόβλημα.
- Είναι εφικτή η επίλυση ενδεχόμενων διαφωνιών ή διαφορών εντός της εταιρείας.
Οι σύμβουλοι θα προσφέρουν μια λύση η οποία θα αναχαιτίσει και τις ενδεχόμενες διαφωνίες που υπάρχουν στο εσωτερικό.
- Συμμόρφωση με κανόνες-νομοθεσία.
Οι σύμβουλοι μπορούν να είναι απαραίτητοι για να βοηθήσουν στην πιστή συμμόρφωση σε έναν κανονισμό/ μια νομοθεσία, που πρέπει να τηρηθεί.

Όπως προαναφέρθηκε, οι επιχειρήσεις μπορεί να διαπιστώσουν ένα πρόβλημα στη λειτουργία τους και να επιδιώξουν την επίλυσή του (ίσως διαπιστώσουν ότι υπάρχει μια ευκαιρία). Μετά από αυτήν τη διαπίστωση (ότι υπάρχει πρόβλημα ή/και ευκαιρία), είναι πιθανόν να καταφύγουν στην εξεύρεση βοήθειας από έναν σύμβουλο.

Δηλαδή, το πρόβλημα αρχικά το εντοπίζει ο πελάτης (υπάρχουν περιπτώσεις κατά τις οποίες το πρόβλημα διαπιστώνεται ή γίνεται πιο ξεκάθαρο αργότερα και μπορεί τελικά να το ανακαλύψει ο σύμβουλος). Για παράδειγμα, έστω ότι μια επιχείρηση Χ διαπιστώνει ότι το κόστος λειτουργίας της είναι πολύ υψηλό.

- Η επιχείρηση τότε απευθύνεται σε έναν σύμβουλο.
- Εκείνος πρέπει να κάνει μια αρχική έρευνα και να καταθέσει τις προτάσεις του (proposal) για τη λύση του προβλήματος.
- Αν η επιχείρηση συμφωνήσει με την προτεινόμενη λύση, ο σύμβουλος σχεδιάζει, παρακολουθεί και υποστηρίζει την υλοποίηση της λύσης (αρκετές φορές η διαδικασία που ακολουθείται γι' αυτήν την υλοποίηση ονομάζεται πρότζεκτ [project]). Για παράδειγμα, σχεδιασμός και εγκατάσταση πληροφοριακού συστήματος ERP ή αυτοματοποίηση της μισθοδοσίας.

Ερώτηση 8: Είναι δυνατόν μια επιχείρηση να μην έχει διαπιστώσει ακριβώς πού υπάρχει πρόβλημα και να καλέσει τον σύμβουλο για να το ανακαλύψει;

Συμβουλή: *Σκεφτείτε ως στέλεχος μιας οποιασδήποτε επιχείρησης.*

Ερώτηση 9: Είναι δυνατόν μια επιχείρηση να έχει διαπιστώσει ένα πρόβλημα, να καλέσει τον σύμβουλο, αυτός να πραγματοποιήσει τη δική του έρευνα και να διαπιστώσει μια λίγο (ή και πολύ) διαφορετική κατάσταση;

Συμβουλή: *Σκεφτείτε ως στέλεχος μιας οποιασδήποτε επιχείρησης.*