



**ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΙΡΑΙΩΣ  
ΤΜΗΜΑ ΟΡΓΑΝΩΣΗΣ ΚΑΙ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ  
ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ ΜΕΤΑΠΤΥΧΙΑΚΩΝ ΣΠΟΥΔΩΝ  
ΣΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ – TOURISM MANAGEMENT  
(MBA)**

**“Στρατηγικές ανάπτυξης εταιρειών Συμβούλων Επιχειρήσεων”**

**Διπλωματική Εργασία**

**Γεωργοπούλου Βασιλική**

**Επιβλέπων: Νικόλαος Γεωργόπουλος  
Καθηγητής Πανεπιστημίου Πειραιά**

**Πειραιάς, 2010**

## **Περιεχόμενα**

<b>Κεφάλαιο 1. Εισαγωγικές έννοιες</b>	<b>σελ. 1</b>
1.1. Σύμβουλος επιχειρήσεων-έννοια & ορισμοί .....	σελ. 1
1.2. Ιστορική εξέλιξη των εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων .....	σελ. 2
1.3. Τρόποι επιλογής συμβούλων από τις επιχειρήσεις .....	σελ. 3
1.4. Μορφή αγοράς συμβούλων εταιρειών .....	σελ. 5
1.5. Χαρακτηριστικά εταιριών κλάδου Συμβούλων Επιχειρήσεων .....	σελ. 5
1.6. Σύμβουλοι Επιχειρήσεων .....	σελ. 6
1.7. Τμήματα που απαρτίζουν τις εταιρείες Συμβούλων Επιχειρήσεων .....	σελ. 7
<b>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....</b>	<b>σελ. 10</b>
<b>Κεφάλαιο 2. Τομείς Δραστηριοποίησης Εταιρειών Συμβούλων</b>	
<b>Επιχειρήσεων</b>	<b>σελ. 11</b>
2.1. Ιστορική αναδρομή των εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων .....	σελ. 11
2.1.1. Κατάσταση της αγοράς σήμερα .....	σελ. 13
2.2. Φιλοσοφία εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων .....	σελ. 16
2.3. Τύποι εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων .....	σελ. 17
<b>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....</b>	<b>σελ. 19</b>
<b>Κεφάλαιο 3. Ανάλυση της αγοράς συμβουλευτικών εταιρειών</b>	<b>σελ. 20</b>
3.1. Τάσεις στην αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών .....	σελ. 23
3.2. Τμηματοποίηση της αγοράς .....	σελ. 25
<b>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....</b>	<b>σελ. 29</b>
<b>Κεφάλαιο 4. Τάσεις κλάδου</b>	<b>σελ. 30</b>
4.1. Συνοπτική παρουσίαση της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Ενώσεων Συμβούλων Μάνατζμεντ (FEACO) .....	σελ. 30
4.1.1. Διεθνές Συμβούλιο Οργανισμών Συμβούλων Μάνατζμεντ (ICMCI) ..	σελ. 32
4.2. Αποτελέσματα έρευνας FEACO 2007- 2008.....	σελ. 32
4.3. Έρευνα της συμβουλευτικής αγοράς της ICAP .....	σελ. 37
4.4. Ανασκόπηση της πορείας του κλάδου των συμβουλευτικών υπηρεσιών (2000- 2008).....	σελ. 40
4.5. Συμπεράσματα .....	σελ. 42
<b>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....</b>	<b>σελ. 45</b>
<b>Κεφάλαιο 5. Μελέτη παραδείγματος</b>	<b>σελ. 46</b>

<b>5.1. Ιστορία της επιχείρησης.....</b>	<b>σελ. 46</b>
5.1.1. Ημερομηνίες-Σταθμοί για την Business Power.....	σελ. 47
5.1.2. Η Business Power σήμερα .....	σελ. 47
5.1.3. Αποστολή της εταιρείας (Mission Statement).....	σελ. 48
5.1.4. Οραμα (Vision) .....	σελ. 48
5.1.5. Εταιρική κουλτούρα .....	σελ. 48
5.1.6. Εταιρική Διακυβέρνηση.....	σελ. 48
5.1.7. Κοινωνική Υπευθυνότητα .....	σελ. 49
5.1.8. Οι σχέσεις με τους επενδυτές .....	σελ. 50
5.1.9. Εσωτερικός έλεγχος .....	σελ. 50
5.1.10. Ανθρώπινο δυναμικό .....	σελ. 50
<b>5.2. Περιβάλλον της επιχείρησης.....</b>	<b>σελ. 52</b>
5.2.1. Μακρο – Περιβάλλον .....	σελ. 52
5.2.1.1. Πολιτικό Περιβάλλον .....	σελ. 52
5.2.1.2 Οικονομικό Περιβάλλον .....	σελ. 56
5.2.1.3. Κοινωνικό Περιβάλλον .....	σελ. 60
5.2.1.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον.....	σελ. 60
5.2.2. Μίκρο- Περιβάλλον .....	σελ. 66
5.2.2.1. Απειλή εισόδου Νεοεισερχόμενων .....	σελ. 68
5.2.2.2. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα.....	σελ. 69
5.2.2.3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών .....	σελ. 70
5.2.2.4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών .....	σελ. 71
5.2.2.5. Διαπραγματευτική δύναμη των υπολοίπων Εμπλεκομένων .....	σελ. 71
5.2.3. Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.....	σελ. 73
5.2.3.1. Ευκαιρίες .....	σελ. 73
5.2.3.2. Απειλές.....	σελ.
<b>5.3. Στρατηγικές κινήσεις επιχείρησης σε Επίπεδο Corporate &amp; σε Επίπεδο Business/ Competitive Στρατηγικής.....</b>	<b>σελ. 74</b>
5.3.1. Επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy).....	σελ. 74
5.3.2. Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Startegy) .....	σελ. 75
<b>5.4. Εναλλακτικές Στρατηγικές Κινήσεις.....</b>	<b>σελ. 75</b>
<b>5.5. Προτεινόμενη στρατηγική για την Business Power .....</b>	<b>σελ. 76</b>
<b>Βιβλιογραφία Κεφαλαίου.....</b>	<b>σελ. 77</b>

## Παράρτημα

### **Παράρτημα 1. Παρουσίαση μεγαλύτερων εταιρειών (Κόσμος – Ελλάδα)**

<b>.....</b>	<b>σελ.79</b>
<b>1.1. Εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων παγκοσμίως.....</b>	<b>σελ. 79</b>
1.1.1. Randstad.....	σελ. 79
1.1.2. Hay Group.....	σελ. 80
1.1.3. Assenture .....	σελ. 81
<b>1.2. Εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων στην Ελλάδα.....</b>	<b>σελ. 82</b>
1.2.1. Advanced Quality Services Ltd (AQS) .....	σελ. 82
1.2.2. Βακάκης και συνεργάτες (Vakakis Group) .....	σελ. 83
1.2.3. PRC Group (The management house) .....	σελ. 85
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>σελ. 88</b>

### **Παράρτημα 2. Παρουσίαση σημαντικότερων φορέων**

<b>.....</b>	<b>σελ. 89</b>
<b>2.1. Ο σύνδεσμος εταιρειών σύμβουλων μανάτζμεντ (ΣΕΣΜΑ).....</b>	<b>σελ. 89</b>
2.1.1. Στόχοι του ΣΕΣΜΑ.....	σελ. 89
2.1.2. Μέσα του ΣΕΣΜΑ.....	σελ. 90
2.1.3. Κώδικας επαγγελματικής δεοντολογίας .....	σελ. 91
2.1.4. Αιρετά όργανα του ΣΕΣΜΕ .....	σελ. 92
2.1.5. Κανονισμός λειτουργίας συμβουλευτικής επιτροπής.....	σελ. 94
2.1.6. Συμμέτοχες & συνεργασίες.....	σελ. 95
2.1.6.1. Δραστηριότητες διοικητικού συμβουλίου.....	σελ. 95
2.1.7. ΕΛΕΣΜΑ .....	σελ. 97
<b>2.2. Η σύμπραξη επιχειρηματικής εξωστρέφειας .....</b>	<b>σελ. 100</b>
2.2.1. Φόρουμ Επιχειρηματικής Δικτύωσης.....	σελ. 103
<b>Βιβλιογραφία.....</b>	<b>σελ.105</b>

### **Παράρτημα 3. Υπόδειγμα Επιχειρησιακών στρατηγικών**

**σελ. 106**

## Ευχαριστίες

Κατ'αρχάς θα ήθελα να ευχαριστήσω τον επιβλέποντα καθηγητή της διπλωματικής μου κο.Νικόλαο Γεώργοπουλο,για την καθοδήγησή του και τη βοήθειά του σε κάθε φάση της δημιουργίας της. Επίσης,τους υπόλοιπους καθηγητές του μεταπτυχιακού προγράμματος για τις χρήσιμες συμβουλές και γνώσεις τους που με τόση επιτυχία μας μετέδωσαν.Θέλω να εκφράσω την ευγνωμοσύνη μου στους γονείς μου για τη διαρκή υποστήριξη τους σε όλα τα βήματα για την επιτυχή διεκπεραίωση των σπουδών μου.Τέλος,θέλω να ευχαριστήσω τους φίλους μου και συναδέλφους μου από το Πανεπιστήμιο Πειραιά που με τη στήριξη τους με βοήθησαν όλο αυτό το διάστημα.

Βασιλική Π. Γεωργοπούλου  
Πειραιάς,16η Νοεμβρίου 2010

## Περίληψη

Στην εκπόνηση της παρούσης διπλωματικής εργασίας, σκοπός μας είναι να εξετάσουμε τις στρατηγικές ανάπτυξης εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων.

Ένα από τα σημαντικότερα προβλήματα που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις είναι η δυσκολία των ανθρώπων να ενστερνιστούν την αλλαγή και να υλοποιήσουν τη γνώση τους.

Συνεπώς, οι εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων είναι εταιρείες βασισμένες στη γνώση.

Οι σύμβουλοι διαθέτουν εξειδικευμένες γνώσεις και εργάζονται για λογαριασμό του πελάτη, προκειμένου να δώσουν λύσεις σε προβλήματα που αντιμετωπίζει ο επιχειρηματίας. Προτείνουν αλλαγές, αλλά δεν αποφασίζουν.

Η επιτυχία τους κρίνεται από πολλούς παράγοντες, γι' αυτό και οφείλουν να είναι αποτελεσματικοί, να αξιοποιούν νέες τεχνολογίες, να δημιουργού σχέσεις εμπιστοσύνης με τους πελάτες τους και να προσφέρουν συνεχή ανάπτυξη στα στελέχη τους.

Η ύπαρξη εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων ξεκινά σχεδόν ταυτόχρονα με την ύπαρξη των επιχειρήσεων. Θεώρησαν ότι, οι επιχειρήσεις θα ήταν πιο επιτυχημένες αν δέχονταν συμβουλές πιο αντικειμενικές που προέρχονταν από το εξωτερικό περιβάλλον τους.

Οι κλάδοι στους οποίους δραστηριοποιούνται οι εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων ποικίλουν, ανάλογα με το αντικείμενό τους. Υπάρχουν για παράδειγμα εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων όπως, Πληροφοριακής Τεχνολογίας (Information Technology), Ορκωτοί Λογιστές (Accounting and Audit), Σύμβουλοι Επιχειρήσεων (Management Consulting), Εκπαίδευση Προσωπικού (Personnel and Training).

Το παράδειγμα που θα μελετήσουμε στη συγκεκριμένη εργασία, είναι η εταιρεία συμβούλων Business Power, που δραστηριοποιείται στη συμβουλευτική υποστήριξη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων.

Πιο συγκεκριμένα, θα αναλύσουμε το Μικρο-Περιβάλλον και το Μακρο-Περιβάλλον της εταιρείας καθώς και τις δυνάμεις-αδυναμίες, ευκαιρίες και απειλές κάτω από τις οποίες καλείται η Business Power να παρέχει τις υπηρεσίες τις, χωρίς βέβαια να αγνοούμε την παρούσα οικονομική ύφεση.

Τέλος, τολμούμε να προτείνουμε εναλλακτικές στρατηγικές κινήσεις, θεωρώντας ότι θα επηρεάσουν θετικά τη λειτουργία της επιχείρησης, διεκδικώντας τη φήμη της και αυξάνοντας το μερίδιό της στην αγορά.

### 1.1. Σύμβουλος επιχειρήσεων-έννοια & ορισμοί

Σύμφωνα με τον Weiss (2009, σελ.4), «Σύμβουλος είναι αυτός που προσφέρει εξειδικευμένες γνώσεις, δεξιότητες, ικανότητες, τεχνογνωσία και κάθε τύπου βοήθεια σε έναν πελάτη με στόχο να βοηθήσει στην βελτίωση του status quo μιας επιχειρηματικής δραστηριότητας. Η παροχή αυτού του είδους βοήθειας εστιάζει στις εξατομικευμένες ανάγκες του κάθε πελάτη». Ο σύμβουλος μπορεί να είναι «εσωτερικός» (internal), παρέχοντας τις υπηρεσίες του εξ' ολοκλήρου σε μία επιχείρηση ή εξωτερικός (external), εργαζόμενος για πολλές και διαφορετικές επιχειρήσεις ή οργανισμούς. Όπως υποστηρίζει ο Weiss (2009, σελ 4), οι εξωτερικοί σύμβουλοι μπορούν να παρέχουν τις υπηρεσίες τους σε μία επιχείρηση σε τακτά χρονικά διαστήματα ή μόνο για μία φορά για συγκεκριμένο σκοπό ή εργασία.

Όμοια οι Stroh και Johnson (2005, σελ 3) ορίζουν τον σύμβουλο ως: « το άτομο εκείνο που είτε συμβουλεύει έναν πελάτη (άτομο ή επιχείρηση) προκειμένου να προχωρήσει σε κάποιες ενέργειες, είτε που βοηθά τον πελάτη στη διαδικασία λήψης μιας απόφασης είτε που συμβάλει στον σχεδιασμό και στην υλοποίηση μιας απόφασης.»

Οι Stroh και Johnson (2005, σελ 3), με βάση τον παραπάνω ορισμό, παρατηρούν τα εξής:

- Ο σύμβουλος εργάζεται για λογαριασμό άλλων ατόμων που ονομάζονται πελάτες.
- Ο σύμβουλος βοηθά τους πελάτες να επιτύχουν στόχους που θέτουν οι ίδιοι και όχι ο σύμβουλος. Γενικά, ένας σύμβουλος προσλαμβάνεται από τον πελάτη προκειμένου να λύσει προβλήματα που ο ίδιος ο επιχειρηματίας έχει εντοπίσει και αποφασίσει ότι χρήζουν προσοχής.
- Ο σύμβουλος διαθέτει εξειδικευμένες γνώσεις τις οποίες προσφέρει στην εταιρεία λόγω του ότι ο πελάτης δεν έχει τέτοιου είδους κατάρτιση.
- Ο σύμβουλος μπορεί να προτείνει αλλαγές όχι όμως και να αποφασίσει για την υλοποίησή τους ή όχι.

Αξίζει να σημειωθεί ότι η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών κατά τον Weiss (2009, σελ.4), δεν είναι έννοια ταυτόσημη με την εφαρμογή ή την εκτέλεση συγκεκριμένων

οδηγιών, στάδια τα οποία μπορούν όμως να περιλαμβάνονται στην ευρύτερη συμβουλευτική δραστηριότητα.

Ενα άλλο σημείο που θα πρέπει να αποσαφηνιστεί είναι το γεγονός ότι πολλές φορές στην επιχειρηματική κοινότητα επικρατεί σύγχυση όσον αφορά στην έννοια του συμβούλου και του εκπαιδευτή.

Ο Weiss (2009, σελ 4) διαπιστώνει: «Ορισμένοι τύποι εκπαιδευτών μπορούν επίσης να επιτελούν και το έργο του συμβούλου χωρίς αυτό να σημαίνει ότι η σχέση αυτή ισχύει και αντίστροφα. Αν και οι δύο αυτές ιδιότητες είναι συμβατές μεταξύ τους, για την επίτευξη και των δύο απαιτούνται διαφορετικές δεξιότητες και γνώσεις». Ο Weiss (2009, σελ 5) καταλήγει με την διαπίστωση ότι ο σύμβουλος πρέπει να προσθέτει αξία στην επιχείρηση με τις υπηρεσίες του γιατί σε κάθε άλλη περίπτωση δεν αποτελεί μια επικερδή επένδυση για την εκάστοτε επιχείρηση.

Επιπρόσθετα σύμφωνα με τους Stroh και Johnson (2005, σελ 4), ο σύμβουλος μπορεί να λειτουργεί με δύο διαφορετικούς τρόπους: Ως διαμεσολαβητής ή ως ειδικός. Στην πρώτη περίπτωση που ο σύμβουλος έχει την ιδιότητα του ειδικού, ο ίδιος απλά παρέχει τις υπηρεσίες του στον πελάτη με στόχο να λυθεί ένα πρόβλημα εντός της επιχείρησης. Στην περίπτωση τέλος, που ο σύμβουλος είναι στο ρόλο του διαμεσολαβητή, τότε ο ίδιος δεν παρέχει μόνο τις γνώσεις του για την επίλυση ενός προβλήματος, αλλά ταυτόχρονα βοηθά τον επιχειρηματία να περάσει όλα τα στάδια της διαδικασίας μέχρι την οριστική λύση.

## **1.2. Ιστορική εξέλιξη των εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων**

Για περισσότερες από τέσσερις δεκαετίες και μέχρι το 2000, ο κλάδος των εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων, γνώριζε μεγάλη ανάπτυξη (15-20% ετησίως), κυρίως λόγω των συνεχώς νέων και καινοτόμων υπηρεσιών που προσέφεραν. Επίσης μεγάλη αύξηση παρουσίασαν και τα περιθώρια κέρδους των επιχειρήσεων αυτών λόγω των μεγαλύτερων έργων (σε επίπεδο χρημάτων) που αναλάμβαναν. Για το 2009, το έσοδο της διεθνούς αγοράς συμβούλων επιχειρήσεων ήταν 150 δισεκατομμύρια δολάρια με τον αριθμό των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον κλάδο να φθάνει το ένα εκατομμύριο, συμπεριλαμβανομένων όσων απασχολούνται σε μεγάλες και μικρότερες επιχειρήσεις αλλά και όσους ασκούν ατομικά το επάγγελμα αυτό. Σύμφωνα με τους Greiner et.al (2009, σελ 5), η πορεία



του εν λόγω κλάδου αποτελεί ένδειξη της θετικής επίδρασης που έχουν οι εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων στο σύνολο της διεθνούς αγοράς.

Όσον αφορά στη συμβολή των εταιρειών συμβούλων στην αγορά, αυτή ποικίλει. Θετικές είναι οι επιδράσεις τους όχι μόνο στην οικονομία των χωρών αλλά και στη βελτίωση του επιπέδου της εκπαίδευσης ιδιαίτερα των οικονομικών σχολών δεδομένου ότι οι εταιρείες συμβούλων απορροφούν κατά ένα μεγάλο ποσοστό τους αποφοίτους τμημάτων MBA οι οποίοι σήμερα εργάζονται ως ανώτερα και ανώτα διοικητικά στελέχη μεγάλου αριθμού επιχειρήσεων Greiner et.al (2009, ο.π). Όμως, η μεγάλη αυτή ανάπτυξη του κλάδου, διεκόπη με την αγορά να βρίσκεται σήμερα σε μία κατάσταση οικονομικής μεταμόρφωσης, ανασφάλειας και αβεβαιότητας για το μέλλον.

Ως κύρια αίτια για την ύφεση του κλάδου ορίζονται τόσο η εξέλιξη του διαδικτύου, όσο και η πτώση της βιομηχανίας των τηλεπικοινωνιών. Ακόμη ένας λόγος για την ύφεση της αγοράς των συμβούλων επιχειρήσεων, όπως υποστηρίζουν οι Greiner et.al (2009, ο.π), φαίνεται να είναι, τουλάχιστον για τις ΗΠΑ, και οι συνέπειες που επέφερε στην αμερικανική οικονομία το τρομοκρατικό χτύπημα της 11<sup>ης</sup> Σεπτεμβρίου. Συνέπεια των παραπάνω, ήταν οι πελάτες των εταιρειών συμβούλων να διακόπτουν τη συνεργασία τους μαζί τους με στόχο την μείωση στα κόστη τους. Όμως κατά τους Greiner et.al (2009, σελ.6), οι συνθήκες αυτές αν και «επικίνδυνες» μπορούν να αποτελούν πρόκληση για την μελλοντική εξέλιξη του κλάδου. Μάλιστα τα πρώτα σημάδια μεταμόρφωσης της εν λόγω αγοράς περιλαμβάνουν συγχωνεύσεις εταιρειών, μείωση στα κόστη και περικοπές προσωπικού.

Για τους Stroh και Johnson (2005), η αγορά των εταιρειών συμβούλων έχει ήδη αρχίσει να παρουσιάζει κάποια σημάδια ανάκαμψης, με το μέλλον του κλάδου να προμηνύεται ευοίωνο την προσεχή δεκαετία.

### **1.3. Τρόποι επιλογής συμβούλων από τις επιχειρήσεις**

Η επιλογή συμβούλου για την εκπόνηση κάποιου έργου εκ μέρους μίας επιχείρησης γίνεται σύμφωνα με τον Weiss (2009, σελ 10), από τον εκάστοτε διευθύνοντα σύμβουλο ή από μία ομάδα-τμήμα της επιχείρησης, αρμόδιο για την εξεύρεση του κατάλληλου υποψηφίου. Ο Weiss (2009, σελ 8) αναφέρει ότι μία επιχείρηση, για να επιλέξει τον σύμβουλο που θα αναλάβει την περαιώση κάποιου έργου για λογαριασμό της ίδιας ακολουθεί μία από τις παρακάτω διαδικασίες:

- **Από στόμα σε στόμα (word of mouth):** Η καλή φήμη λόγω αποτελεσματικότητας στην επίτευξη κάποιου στόχου ενός συμβούλου, μεταφέρεται από επιχείρηση σε επιχείρηση, με αποτέλεσμα ο ίδιος να είναι δημοφιλής στο σύνολο των επιχειρηματιών.
- **Φήμη:** Ο Weiss (2009, σελ 9) αναφέρει ότι ο τρόπος αυτός διαφέρει σημαντικά από τον προηγούμενο δεδομένου ότι σε αυτή την περίπτωση ο επιχειρηματίας που ενδιαφέρεται να προσλάβει ένα σύμβουλο για την επιχείρησή του δεν έχει μάθει για την αποτελεσματικότητά του από άλλη επιχείρηση-προηγούμενο πελάτη αλλά από τυχαία γεγονότα (π.χ. άτυπες συζητήσεις μεταξύ στελεχών)
- **Επαγγελματικές Ενώσεις:** Πολλές φορές, οι εταιρείες συμβούλων εγγράφονται σε επαγγελματικούς καταλόγους-οδηγούς, ανάλογα με τον τομέα της εξειδίκευσής τους. Έτσι, όταν μία επιχείρηση αναζητά κάποιον σύμβουλο για ένα συγκεκριμένο σκοπό, μπορεί να τον εντοπίσει μέσω αυτών των οδηγών.
- **Αρχείο της εταιρείας:** Οι πολυεθνικές κυρίως επιχειρήσεις τηρούν δικό τους αρχείο με στοιχεία σχετικά με συμβούλους εταιρειών. Έτσι, σε περίπτωση που χρειάζονται τις υπηρεσίες κάποιου συμβούλου, ανατρέχουν στα προσωπικά τους αρχεία.
- **Διαφήμιση:** Πολλές εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων, διαφημίζονται τόσο σε κλαδικά περιοδικά, ανάλογα με την αγορά στην οποία απευθύνονται όσο και σε μέσα όπως είναι η τηλεόραση και το ραδιόφωνο. Όμως όπως σημειώνει ο Weiss (2009, σελ 10), αυτή η μέθοδος δεν ακολουθείται συχνά από τις επιχειρήσεις που ενδιαφέρονται να προσλάβουν έναν σύμβουλο επιχειρήσεων λόγω του ότι η διαφήμιση δεν αποτελεί εγγύηση για την αποτελεσματικότητα αυτού.
- **Προσωπική γνωριμία:** Σε εκδηλώσεις, εκθέσεις ή συνέδρια, συχνά στελέχη επιχειρήσεων πραγματοποιούν γνωριμίες με συμβούλους επιχειρήσεων. Έτσι, όταν προκύψει κάποια ανάγκη για την επιχείρησή τους αναζητούν άτομα με τα οποία έχουν συζητήσει στο παρελθόν.

Σύμφωνα με τον Weiss (2009, σελ 10), οι δύο τελευταίες μέθοδοι δεν ακολουθούνται σε μεγάλο ποσοστό από τις επιχειρήσεις επειδή δεν έχουν σχετική πληροφόρηση για την αποδοτικότητα, αξιοπιστία και

αποτελεσματικότητα του συμβούλου σε αντίθεση με τις υπόλοιπες μεθόδους, που έχουν λάβει κάποιου είδους «συστάσεις».

#### **1.4. Μορφή αγοράς συμβούλων επιχειρήσεων**

Ο Weiss (2009, σελ 16), εκτιμά ότι η αγορά των συμβούλων επιχειρήσεων θα γνωρίσει μεγάλη ανάπτυξη την προσεχή δεκαετία. Ορισμένοι λόγοι για την ανάπτυξη αυτή είναι οι εξής:

- ▶ Η μείωση του αριθμού του προσωπικού των επιχειρήσεων, συντελεί στην αύξηση της ανάγκης για «εξωτερική βοήθεια» από εξειδικευμένα στελέχη.
- ▶ Η πολυπλοκότητα των εργασιών, απαιτεί μεγάλη τεχνογνωσία και εξειδίκευση.
- ▶ Η παγκοσμιοποίηση «δημιουργεί» νέους κανόνες στο επιχειρηματικό περιβάλλον, καθιστώντας αναγκαίο τον εκμοντερνισμό της αγοράς με νέα στελέχη περισσότερο καταρτισμένα.
- ▶ Τόσο οι πελάτες όσο και οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι στην εκάστοτε αγορά αυξάνουν τις απαιτήσεις τους με συνέπεια οι επιχειρήσεις να αναζητούν εξειδικευμένο στελεχιακό δυναμικό.
- ▶ Οι επιχειρήσεις προκειμένου να αξιολογούν με ακρίβεια και αντικειμενικότητα την απόδοσή τους, απευθύνονται σε εξωτερικούς «αξιολογητές».
- ▶ Η αλλαγή των δημογραφικών, συντελεί στην ραγδαία αλλαγή της σύστασης των αγορών.
- ▶ Οι πρώην baby boomers, βρίσκονται σήμερα σε ανώτερες διοικητικές θέσεις. Συνέπεια της μεταβολής αυτής είναι το γεγονός ότι, αυξάνονται οι απαιτήσεις σε εξειδικευμένο και καταρτισμένο προσωπικό.

#### **1.5. Χαρακτηριστικά εταιρειών κλάδου Συμβούλων Επιχειρήσεων**

Οι προκλήσεις που αντιμετωπίζουν οι εταιρείες Συμβούλων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα σύμφωνα με τον David Mayne (2002) είναι οι εξής:

- **Η τέχνη της επιβίωσης σε ένα δυναμικό περιβάλλον.** Όπως διαπιστώνει ο Mayne (2002), οι σύμβουλοι που δραστηριοποιούνται στο διεθνή στίβο, καλούνται διαρκώς να «επανεφεύρουν» τους εαυτούς

τους, για να επιβιώσουν από τον εντεινόμενο ανταγωνισμό και τις αλλαγές στον τρόπο παροχής υπηρεσιών.

- **Οι περιορισμοί του περιβάλλοντος:** Κατά τον Mayne (2002), στην Ελλάδα ο ρόλος του ατόμου είναι τεράστιος, ενώ ο ρόλος της ομάδας δευτερεύων. Η γνώση, θεωρείται προσωπικό και όχι ομαδικό προσόν. Σύμφωνα με την πιλοτική έρευνα που πραγματοποίησε η εταιρεία ΣΤΕΔΗΜΑ, μέλος του ΣΕΣΜΑ ( Σύνδεσμος των εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος), οι 91 από τις 110 επιχειρήσεις του δείγματος διαθέτουν στο τμήμα Διαχείρισης Ανθρωπίνου Δυναμικού τουλάχιστον ένα άτομο πλήρους απασχόλησης. Αντίθετα, οι υπόλοιπες καλύπτουν τις ανάγκες τους με οικονομικά ή διοικητικά στελέχη.
- **Ανταγωνισμός:** Η Ελλάδα, σύμφωνα με τον Mayne (2002), καλείται να απελευθερώσει τις αγορές της στον ανταγωνισμό προκειμένου να εναρμονιστεί με την πολιτική της Ευρωπαϊκής Ένωσης, αλλά και του περιβάλλοντος που έχει διαμορφωθεί λόγω της παγκοσμιοποίησης.

### 1.6. Οι Σύμβουλοι Επιχειρήσεων σήμερα

Τα τελευταία δύο χρόνια, χαρακτηρίζονται από μεγάλης σημασίας αλλαγές στον κλάδο των Συμβούλων Επιχειρήσεων. Όπως διαπιστώνει ο Μητρόπουλος (2002): «Στις νέες συνθήκες ζήτησης και αμετάβλητων περιθωρίων κερδοφορίας, οι εταιρείες συμβούλων τείνουν να εστιάσουν τη δράση τους σε ορισμένες μόνο περιοχές, δίνοντας έμφαση περισσότερο στο ειδικό, παρά στο πλήρες φάσμα υπηρεσιών.»

Η επιτυχία κάθε συμβουλευτικού έργου, προϋποθέτει την ορθή κατανόηση των ιδιαιτέρων κατά περίπτωση αναγκών. Ακολουθεί η χάραξη της κατάλληλης στρατηγικής, ενώ παράλληλα εφαρμόζονται μεθοδολογίες διεθνούς πρακτικής, ώστε να δοθούν δημιουργικές και ρεαλιστικές λύσεις υψηλής προστιθέμενης αξίας, οι οποίες θα ικανοποιήσουν τις ανάγκες των πελατών. Επομένως για να ανταποκριθεί κάθε εταιρεία στις απαιτήσεις κάθε έργου, θα πρέπει να επιτυγχάνονται οι ακόλουθοι τέσσερις κρίσιμοι παράγοντες επιτυχίας:

1. Αποτελεσματική Διαχείριση της Γνώσης (Knowledge Management).
2. Αξιοποίηση των Νέων Τεχνολογιών.
3. Δημιουργία Μακροχρόνιων Σχέσεων Συνεργασίας με τους Πελάτες.
4. Συνεχή ανάπτυξη των στελεχών.

Οι τομείς στους οποίους εξειδικεύονται οι Εταιρείες Συμβούλων είναι οι ακόλουθοι:

- ✓ Στρατηγικές Επιχειρηματικές & Επιχειρησιακές Συμβουλές,
- ✓ Στρατηγικός Σχεδιασμός Δημοσίων- Ιδιωτικών Επιχειρήσεων και Οργανισμών,
- ✓ Εξειδίκευση Επιχειρησιακών Προγραμμάτων Κοινοτικού Πλαισίου Στήριξης.
- ✓ Οργάνωση Δομών & Λειτουργιών.
- ✓ Παροχή Συμβουλών Διαχείρισης και Ανάπτυξης Ανθρώπινου Δυναμικού,
- ✓ Επιλογή Ανωτάτων Στελεχών Επιχειρήσεων & Οργανισμών.
- ✓ Σχεδιασμός και Υποστήριξη Αναπτυξιακών Προγραμμάτων.
- ✓ Υπηρεσίες Μάρκετινγκ & Επιχειρησιακής Επικοινωνίας.
- ✓ Σχεδιασμός και Εφαρμογή Λειτουργικών και Πληροφοριακών Συστημάτων.
- ✓ Παροχή Χρηματοοικονομικών Λύσεων και συμβουλών.
- ✓ Παροχή επενδυτικών προτάσεων, λογιστικών και φοροτεχνικών υπηρεσιών.
- ✓ Ανάληψη μισθοδοσίας εκ μέρους του πελάτη.
- ✓ Διαχείριση κινδύνου.
- ✓ Αναδιοργάνωση Επιχειρήσεων & Οργανισμών.

Στην διεθνή αγορά, οι εταιρείες δραστηριοποιούνται ανάλογα με την εταιρική τους ταυτότητα, σε:

- ✓ Ελεγκτικές,
- ✓ Τράπεζες και
- ✓ Ανεξάρτητες εταιρείες Συμβούλων.

### **1.7. Τμήματα που απαρτίζουν τις εταιρείες Συμβούλων Επιχειρήσεων**

Μια τυπική εταιρεία Συμβούλων επικεντρώνεται σε συγκεκριμένες υπηρεσίες, ανάλογα με την εταιρική της ταυτότητα ενώ η διάρθρωσή της μπορεί να έχει την ακόλουθη μορφή.

- **Τομέας Οργάνωσης Επιχειρήσεων** με δραστηριότητες όπως είναι:
  1. Η ανάπτυξη στρατηγικής
  2. Ο Επιχειρησιακός σχεδιασμός
  3. Ο χρηματοοικονομικός σχεδιασμός. Επισημαίνεται ότι ο εν λόγω σχεδιασμός αφορά στις εξής δραστηριότητες:
    - επιχειρηματικά σχέδια(business plans),

- ☞ αξιολόγηση σκοπιμότητας-βιωσιμότητας επενδυτικών σχεδίων,
- ☞ κατάρτιση επενδυτικών σχεδίων,
- ☞ ανάπτυξη και εφαρμογή λογιστικών συστημάτων,
- ☞ οικονομική ανάλυση

#### 4. Η Κοστολόγηση.

- **Τομέας Ανάπτυξης & Βελτίωσης Ανταγωνιστικότητας**
- **Τομέας Μελετών & Ανάπτυξης Υποδομών** με κύριο αντικείμενο την παροχή υπηρεσιών Συμβούλου Διαχείρισης & Αξιολόγησης Προγραμμάτων και Πρωτοβουλιών, αλλά και την ανάπτυξη μηχανογραφικών συστημάτων παρακολούθησης προγραμμάτων και έργων.
- **Τομέας Διοίκησης Έργων & Διεθνών Δραστηριοτήτων.** Περιλαμβάνεται η αξιολόγηση έργων και προγραμμάτων με στόχο την ένταξη σε επιδοτήσεις.
- **Τομέας Ανάπτυξης και Λειτουργίας Πληροφοριακών Συστημάτων Διοίκησης:** Παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών στον τομέα των τηλεπικοινωνιών και της πληροφορικής, όπως :
  1. Τον σχεδιασμό και ανάπτυξη συστημάτων λειτουργίας και Πληροφοριακών Συστημάτων,
  2. Ηλεκτρονικό επιχειρείν
  3. Ανάπτυξη μέσων κοινωνικής δικτύωσης
  4. Διαχείριση Γνώσης ( Knowledge Management),
  5. Συστήματα Διοικητικής Πληροφόρησης (MIS),
  6. Διαχείριση Έργων Πληροφορικής.
- **Τομέας Χρηματοοικονομικών Υπηρεσιών ο οποίος περιλαμβάνει:**
  1. Συστήματα Κοστολόγησης,
  2. Υποστήριξη Οικονομικών Διευθυντών.
  3. Συγχωνεύσεις και εξαγορές.
  4. Χρηματοδότηση έργων και Ιδιωτικοποίηση.
- **Τομέας Μάρκετινγκ.**
- **Τομέας Διαχείρισης Ανθρωπίνων Πόρων** με αντικείμενο:
  1. Την Εκπαίδευση Ανωτέρων Στελεχών,
  2. Την Αξιολόγηση θέσεων,
  3. Τον Προγραμματισμό Ανθρωπίνου Δυναμικού,
  4. Την Επιλογή Προσωπικού.
  5. Τον Τομέα Διοίκησης Ανθρωπίνου Δυναμικού.

Επισημαίνεται ότι το τμήμα Ανθρώπινου Δυναμικού μπορεί να έχει τις ακόλουθες λειτουργίες (εναλλακτικά ή συμπληρωματικά):

**1. Διαχειριστικό - Υποστηρικτικό** με δραστηριότητες όπως την παρακολούθηση των λειτουργιών των ανθρώπινων πόρων, την υποστήριξη με έντυπα των εκτελεστικών προϊσταμένων και την τήρηση αρχείων με τα αποτελέσματα των αξιολογήσεων και τις κατηγοριοποιήσεις του προσωπικού.

**2. Ενεργητικό –Παρεμβατικό** το οποίο ηγείται των σημαντικότερων λειτουργιών του τμήματος (αξιολογήσεις, τοποθετήσεις σε θέσεις), υποστηρίζει την εκτέλεση των λειτουργιών του τμήματος, λαμβάνει μέρος στις προσλήψεις, τις προαγωγές ή τις απολύσεις προσωπικού και συμμετέχει στον προσδιορισμό στελεχών υψηλού δυναμικού.

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

### Ξένη Βιβλιογραφία

Greiner, L and Poufelt F 2009 *Management Consulting Today and Tomorrow: Perspectives and Advice from 27 leading world experts*, Routledge

Mayne, D 2002 *Κυρίαρχες τάσεις στη Διεθνή αγορά των Συμβουλευτικών Επιχειρήσεων*, Planet Spectrum

Stroh, L and Johnson, H 2005 *The Basic Principles of Effective Consulting*, Lawrence Erlbaum Associates

Weiss, A 2009 *What is a consultant book: Million Dollar Consulting*, 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Λαλούμης, Δ 2002 *Hotel Management –Διοίκηση Ξενοδοχείων*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη

Φραγκιαδάκης, Ε 1999 *Εισαγωγή στο μάντζμεντ των ξενοδοχείων*, Ηράκλειο

Βασταρδής, Μ «Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Πειραιάς 2009-2010

Κανελλόπουλος, Χ 1990 *Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες*, Εκδόσεις International Publishing

Λαλούμης, Δ & Ρούπας Β 1998 *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks



#### 2.1. Ιστορική αναδρομή των εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων

Η ιστορία των συμβούλων επιχειρήσεων καθώς και οι τομείς στους οποίους δραστηριοποιήθηκαν ξεκινά σχεδόν ταυτόχρονα με την ίδια την ύπαρξη των επιχειρήσεων. Ο βασικό λόγος δημιουργίας των συμβουλευτικών επιχειρήσεων ήταν η προσφορά βοήθειας σε επιχειρήσεις όσον αφορά τη βελτίωση των λειτουργιών τους. Η βοήθεια αυτή δίδονταν μετά από την ανάλυση των προβλημάτων της κάθε επιχείρησης, ενώ στη συνέχεια αναπτύσσονταν επιχειρηματικά πλάνα για τη βελτίωση στη εταιρείας συνολικά.

Πιο συγκεκριμένα, η συμβουλευτική σαν επιστήμη αναπτύχθηκε ραγδαία παράλληλα με την ανάπτυξη της διοικητικής επιστήμης (management). Οι ρίζες της συμβουλευτικής σε θέματα management βρίσκονται στις μελέτες των πρωτοπόρων στο χώρο Charles Bedaux, Harrington Emerson, και Frederick Taylor (Kipping 1995).

Η πρώτη συμβουλευτική εταιρεία σε θέματα management, ιδρύθηκε το 1886 από τον καθηγητή του MIT Arthur D. Little και τον Roger Griffin. Η εταιρεία αρχικά ειδικεύτηκε στην τεχνολογική έρευνα ενώ αργότερα ασχολήθηκε με περισσότερα θέματα διοίκησης. Όπως αναφέρεται χαρακτηριστικά και στην ιστοσελίδα της εταιρείας σήμερα, οι εταιρείες στις αρχές της δεκαετίας του 90, ξεκίνησαν να ψάχνουν εξωτερική βοήθεια για να υποστηρίξουν τα τμήματα έρευνας και ανάπτυξης τους (R&D).

Πολλές εταιρείες δημιουργήθηκαν μετά την Arthur D. Little, με σημαντικότερη την Booz Allen Hamilton, η οποία ιδρύθηκε το 1914 από τον Edwin G. Booz. Οι κύριοι τομείς ενασχόλησης της εταιρείας ήταν η προσφορά συμβουλευτικών υπηρεσιών τόσο στον ιδιωτικό τομέα όσο και στο δημόσιο (Booz Allen, 2009). Η επιχειρηματική ιδέα του Booz ξεκίνησε λόγω της πεποίθησης του, ότι οι επιχειρήσεις θα ήταν πιο επιτυχημένες αν μπορούσαν να συμβουλευτούν κάποιον από το εξωτερικό περιβάλλον τους. Με αυτό τον τρόπο οι συμβουλές που θα δέχονταν θα ήταν αντικειμενικότερες.

Μετά τον Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο, σχηματίστηκε ένας μεγάλος αριθμός συμβουλευτικών εταιρειών, με σημαντικότερη την Boston Consulting group (1963), η οποία εισήγαγε μια νέα προσέγγιση σε θέματα διοίκησης και στρατηγικής. Στα χρόνια που ακολούθησαν (δεκαετίες '60 και '70) πραγματοποιήθηκαν σημαντικές αλλαγές στο στρατηγικό μάνατζμεντ, μέσω νέων προσεγγίσεων και νέων εργαλείων. Οι αλλαγές αυτές συντέλεσαν σημαντικά, στη δημιουργία πολλών συμβουλευτικών εταιρειών.

Ένας από τους λόγους που το συμβουλευτικό μάνατζμεντ αναπτύχθηκε πρώτα στις Ηνωμένες Πολιτείες, είναι και η θερμή υποδοχή που δέχτηκε στη συγκεκριμένη περιοχή. Την ίδια εποχή στην Ευρώπη, υπήρχε μεγαλύτερη επιφυλακτικότητα σε τέτοιου είδους υπηρεσίες και λόγω των διαφορετικών πολιτικοκοινωνικών συνθηκών της εποχής, το να δεχθεί μια επιχείρηση εξωτερική βοήθεια ήταν μη αποδεκτό. Ένα κοινά αποδεκτό γεγονός, είναι οι διαφορές στο μορφωτικό επίπεδο των στελεχών σε Αμερική και Ευρώπη. Το μορφωτικό επίπεδο των στελεχών στην Ευρώπη θεωρούνταν υψηλότερο σε σύγκριση με την Αμερική, λόγω της ύπαρξης ποιοτικότερων εκπαιδευτικών ιδρυμάτων. Έτσι, χρονολογικά το ξεκίνημα των συμβουλευτικών εταιρειών στην Ευρώπη ήρθε μετά το τέλος του Δευτέρου παγκοσμίου Πολέμου. Μια συνοπτική ιστορική αναδρομή, με τις σημαντικότερες ημερομηνίες σταθμούς στην ιστορία των εταιρειών παροχή συμβουλευτικών παρουσιάζεται στον πίνακα 2.1.

**Πίνακας 2.1. Ημερομηνίες σταθμοί στην ιστορία των εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων**

<b>1886</b>	Ίδρυση της Arthur D. Little
<b>1890</b>	Ο Frederick W. Taylor, πρώην μηχανικός εφαρμόζει την θεωρία του «Scientific Management» σε επιχειρήσεις, με στόχο τη μείωση του χρόνου που χρειάζονταν συγκεκριμένες εργασίες.
<b>1898</b>	Ίδρυση της Coopers & Lybrand (σήμερα PriceWaterhouseCoopers) η οποία εστιάζει στη λογιστική.
<b>1899</b>	Ίδρυση της Emerson Company, της πρώτης εταιρείας που προσφέρει συμβουλές σε θέματα μάνατζμεντ με τη μορφή που έχουν σήμερα οι επιχειρήσεις του χώρου.
<b>1914</b>	Ίδρυση ενός οικονομικού ιδρύματος από τον Arthur A. Andersen. Ίδρυση της Booz Allen Hamilton, από τον Edwin G. Booz. Οι κύριοι τομείς ενασχόλησης της εταιρείας ήταν η προσφορά συμβουλευτικών υπηρεσιών τόσο στον ιδιωτικό τομέα όσο και στο δημόσιο τομέα.
<b>1920</b>	Ο Lyndall Urwick είναι ένας από τους σημαντικότερους σύμβουλος επιχειρήσεων στη Ηνωμένο Βασίλειο. Μαζί με τους συνεργάτες τους επισκέπτεται εργοστάσια και τους προτείνει βελτιώσεις στις λειτουργίες τους.
<b>1930</b>	Η μεγάλη οικονομική ύφεση δίνει το έναυσμα για τη δημιουργία πολλών συμβουλευτικών επιχειρήσεων.
<b>1943</b>	Μια Βρετανική εταιρεία ιδρύεται από τον Ernest Butten (PA Consultants), η

	οποία εισάγει τη μέθοδο PAMT (PA Method Training). Η συγκεκριμένη μέθοδος αυξάνει την αποδοτικότητα των εργαζομένων χωρίς να δημιουργεί σημαντικά προβλήματα με το management.
1963	Ο Bruce Henderson ιδρύει την Boston Consulting Group. Χρησιμοποιεί τον κύκλο ζωής του προϊόντος, το growth-share Matrix και μερικούς από τους εξυπνότερους απόφοιτους του US Business School σαν «εργαλεία» του.
1965	Ο καθηγητής του Stockholm School of Economics, Eric Rhenman και κάποιοι συνάδελφοι του ιδρύουν το SIAR, ένα ερευνητικό ινστιτούτο για τη μελέτη της συμπεριφοράς στις ομάδες. Μέλη του ινστιτούτου δίνουν συμβουλές στις Φιλανδικές και τις Σουηδικές επιχειρήσεις που αναπτύσσουν παγκόσμιες δραστηριότητες.
1970	Η οικονομική ανάπτυξη μειώνεται αλλά τα κέρδη των εταιρειών συμβούλων μεγαλώνουν λόγω της παγκόσμιας εξάπλωσης τους. Πολλές εταιρείες ανοίγουν υποκαταστήματα σε Ευρώπη, Ασία και Λατινική Αμερική.
1983	Ιδρύεται το Monitor από τον Michael Porter και τον Mark Fuller. Η εταιρεία προσπαθεί να εισάγει καινοτόμους πρακτικές στις επιχειρήσεις. Σήμερα, συνεχίζει να καινοτομεί με τη χρήση μιας ποικιλίας μη παραδοσιακών μεθόδων σαν εργαλεία του στρατηγικού μάντζμεντ.
1984	Ο George Bennett πουλά την Braxton Associates στην Deloitte & Touché και ιδρύει τη Symmetrix που σήμερα απασχολεί 130 άτομα.
1992	Ο David Norton ξεκινά το Renaissance Strategy Group, αφού πούλησε τη Nolan Norton & Co. στον Peat Marwick.
1993	Ένα άρθρο στο Fortune ασκεί τεράστια επιρροή σε στην εταιρεία συμβούλων Stern Stewart & Co. Το άρθρο αυτό περιγράφει μια τεχνική που εφαρμόστηκε με επιτυχία στην Coca Cola και αφορά την προσφορά κινήτρων στους managers με βάση τις ταμειακές ροές. Πολλές εταιρείες ακολούθησαν αυτό το παράδειγμα.
1995	Οι συμβουλευτικές εταιρείες κάνουν μαζικές προσλήψεις κατόχων MBA. 35% των φοιτητών των καλύτερων πανεπιστημίων ακολουθούν αυτή την κατεύθυνση.
1998	Η αύξηση στη δημιουργία συμβουλευτικών εταιρειών είναι ραγδαία. Δημιουργείται τεράστιος ανταγωνισμός μεταξύ των επιχειρήσεων και μεγάλη ζήτηση για αποφοίτους MBA, των οποίων οι αμοιβές φτάνουν και τα \$120.000.

Πηγή: <http://www.careers-in-business.com/consulting/hist.htm>

### 2.1.1. Η αγορά σήμερα

Ο κλάδος των συμβουλευτικών εταιρειών αναπτύχθηκε ταχύτατα, με ρυθμό ανάπτυξης 20% τις δεκαετίες '80 και '90. Όπως όλοι οι κλάδοι των υπηρεσιών, ο κλάδος των συμβούλων επιχειρήσεων παρουσιάζει έντονη κυκλικότητα και επηρεάζεται άμεσα από τις γενικές οικονομικές συνθήκες. Σύμφωνα με δημοσιεύματα στον ξένο τύπο, ο κλάδος παρουσίασε τάσεις συρρίκνωσης κατά τη διάρκεια της περιόδου 2001-2003 ενώ από 2007 και μετά παρουσιάζεται σταδιακή βελτίωση.

Η κατάσταση όσον αφορά την αγορά της Ελλάδας παρουσιάζει αρκετές διακυμάνσεις. Το 2002, σύμφωνα πάλι με δημοσιεύματα στον Ελληνικό τύπο<sup>1</sup> παρατηρείται μια αύξηση της ζήτησης για συμβουλευτικές υπηρεσίες. Πιο συγκεκριμένα, σύμφωνα με μελέτη της Kantor Capital (2000) παρατηρήθηκε μεγάλη ανάπτυξη στην συγκεκριμένη αγορά, η οποία σημείωσε αύξηση 16% (από 45% το 1999) και ανήλθε στα 235 δισ. δρχ. (από 203 δισ. δρχ. το 1999). Στην αγορά δραστηριοποιούνται 300 περίπου εταιρείες που απασχολούν 8.300 άτομα και οι οποίες εμφανίζουν στην περίοδο 1990-2000 μέσο ετήσιο ρυθμό ανάπτυξης 23%. Με βάση τα στοιχεία του 2000, η μέση εταιρεία επαγγελματικών υπηρεσιών έχει ετήσια έσοδα 798 εκατ. δρχ., ίδια κεφάλαια 2,1 δισ. δρχ., 28 υπαλλήλους και καθαρό περιθώριο κέρδους 12,8%.

Το 47% της αγοράς επαγγελματικών υπηρεσιών καλύπτει ο υποκλάδος της Πληροφοριακής Τεχνολογίας (Information Technology), το 17% οι Ορκωτοί Ελεγκτές (Accounting & Audit), το 16% οι Σύμβουλοι Επιχειρήσεων (Management Consulting), το 9% οι Σύμβουλοι Μηχανικοί (Consulting Engineering), το 7% το Marketing και το 4% η Επιλογή και Εκπαίδευση Προσωπικού (Personnel & Training). Την υψηλότερη κερδοφορία στον κλάδο παρουσιάζει το 2000 το Consulting Engineering, με ποσοστό 24,4%, ακολουθούμενο από το Personnel & Training, με ποσοστό 15,5%. Τη χαμηλότερη κερδοφορία στον κλάδο κατέχει το Marketing (3,7%). Από την πλευρά της απόδοσης ιδίων κεφαλαίων, το Accounting παρουσιάζει την υψηλότερη απόδοση, με ποσοστό της τάξης του 110%, ενώ τη χαμηλότερη απόδοση έχει ο κλάδος Πληροφοριακής Τεχνολογίας λόγω των μεγάλων αυξήσεων του μετοχικού κεφαλαίου. Η αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ελλάδα παρουσιάζει αυξανόμενους ρυθμούς ανάπτυξης και πολύ καλές προοπτικές τα τελευταία χρόνια, παρά το γεγονός ότι η ελληνική αγορά βρίσκεται σε χαμηλότερο επίπεδο ανάπτυξης σε σχέση με άλλες ευρωπαϊκές χώρες<sup>2</sup>.

Από την έρευνα ζήτησης υπηρεσιών συμβούλου στην ελληνική αγορά, που διενεργεί για 8η συνεχή χρονιά η Kantor Capital, και η οποία διενεργήθηκε σε δείγμα 482 επιλεγμένων επιχειρήσεων του ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, προκύπτει ελαφρά υποχώρηση στη ζήτηση συμβουλευτικών υπηρεσιών κατά το 2000. Ειδικότερα, η ζήτηση μειώθηκε για όλες τις υπηρεσίες, με εξαίρεση τη μετάβαση στο e-business και τα έργα πληροφορικής. Από την έρευνα προκύπτει ότι υπηρεσίες συμβούλου ζητούν

<sup>1</sup> Πηγή: <http://www.plant-management.gr/index.php?id=11323>

<sup>2</sup> Πηγή: <http://www.plant-management.gr/index.php?id=11323>

κυρίως οι μεγάλες και μεσαίες εταιρείες, οι βιομηχανικές και λιγότερο εμπορικές, ενώ αυξάνεται η ζήτηση συμβουλευτικών υπηρεσιών από πολυεθνικές εταιρείες που είναι εγκατεστημένες στην Ελλάδα. Οι περισσότερες εταιρείες του κλάδου αντιμετωπίζουν προβλήματα άντλησης κεφαλαίων και εύρεσης εξειδικευμένου ανθρώπινου δυναμικού. Τα στοιχεία αυτά αποτελούν ανασταλτικούς παράγοντες στην ανάπτυξη των εταιρειών. Η ελληνική αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών χαρακτηρίζεται από μια τάση συγκέντρωσης. Οι μικρές εταιρείες και οι «ανεξάρτητοι σύμβουλοι» εξαφανίζονται, για να δώσουν τη θέση τους σε μεγαλύτερες εταιρείες που προκύπτουν μέσα από εξαγορές και συγχωνεύσεις. Το 50% της αγοράς καλύπτεται συνολικά από πέντε εταιρείες (Planet Ernst & Young, Kantor, Price Waterhouse Coopers, McKinsey και 01 Πληροφορική), ενώ οι προβλέψεις είναι μέχρι το 2003 η αγορά να έχει μορφοποιηθεί με 5-6 μεγάλες ελληνικές εταιρείες, τις εταιρείες που προέρχονται από το χώρο του Accounting & Audit και 2-3 διεθνείς εταιρείες να κατέχουν το 75% του συνόλου<sup>3</sup>.

Στην ετήσια έρευνα που διενεργεί ο Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος στο πλαίσιο της συμμετοχής του στην Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Συμβούλων Μάνατζμεντ (European Federation of Management Consultancies Associations), συνέχισε την ανοδική πορεία του ο κύκλος εργασιών της ελληνικής αγοράς το 2008, όπως και το 2007, και σημείωσε αύξηση (8,8%) που υπολογίζεται σε 255 εκατομμύρια ευρώ. Παρά την παρούσα οικονομική συγκυρία ο κλάδος συμβουλευτικών υπηρεσιών παρουσίασε ανθεκτικότητα<sup>4</sup>.

Ωστόσο, για το 2009 αναμένεται μικρή μείωση των κύκλων εργασιών σε ευρωπαϊκό επίπεδο, δηλαδή και στις 16 χώρες - μέλη της FEACO. Οι Εταιρείες Συμβούλων Μάνατζμεντ έχουν ήδη προσαρμοσθεί στις νέες απαιτήσεις των πελατών τους και σχεδιάζουν έργα που εστιάζουν σε περισσότερο βραχυπρόθεσμα αποτελέσματα. Θα πρέπει να σημειωθεί ότι στη χώρα μας η συμμετοχή του κλάδου ως ποσοστό του ΑΕΠ δεν ξεπερνά το 0,10%, ενώ συνολικά στην Ευρώπη ανέρχεται σε 0,54% και σε ορισμένες χώρες -Βρετανία, Γερμανία, Αυστρία- υπερβαίνει το 1%.

<sup>3</sup> Πηγή: <http://www.plant-management.gr/index.php?id=11323>

<sup>4</sup> Πηγή: [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economyepix\\_1\\_06/12/2009\\_382153](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_1_06/12/2009_382153)

## 2.2. Φιλοσοφία εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων

Το κύριο μέλημα των εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων, όπως συναντάται στις περισσότερες ιστοσελίδες τους είναι η υποστήριξη των οργανισμών όταν αυτοί χρειάζονται βοήθεια. Ένα από τα συχνότερα δε προβλήματα που αντιμετωπίζουν είναι η δυσκολίες των ανθρώπων να ενστερνιστούν μια αλλαγή και τα προβλήματα στη μεταφορά της γνώσης στην πράξη.

Ένα χαρακτηριστικό παράδειγμα για τα παραπάνω αποτελεί και η αποστολή της εταιρείας McKinsey & Company. Αξίζει να αναφερθεί ότι η παραπάνω εταιρεία βρίσκεται στην πρώτη θέση στη λίστα της ιστοσελίδας «vault.com»<sup>5</sup>, με τις 50 πιο γνωστές εταιρείες συμβούλων παγκοσμίως για το 2010. Σύμφωνα με την ιστοσελίδα της εταιρείας<sup>6</sup> «οι πελάτες τους, τους καλούν όταν έχουν κάτι που τους προβληματίζει. Αυτό μπορεί να είναι μια μεγάλη στρατηγική ανάγκη ή μια οργανωτική αλλαγή. Τους καλούν σε περιόδους αβεβαιότητας στην αγορά ή όταν οι απαιτούμενες πληροφορίες είναι δύσκολο να αποκτηθούν. Η κύριες δραστηριότητες τους είναι η βοήθεια που προσφέρουν στις επιχειρήσεις να εξερευνήσουν νέες ευκαιρίες και να καταφέρουν και κερδίσουν και να διατηρήσουν τα έσοδα τους. Οι τρεις αρχές κάτω από τις οποίες λειτουργούν είναι οι εξής:

1. Ακολουθούν την προσέγγιση του top management. Συνεργάζονται μόνο με εταιρείες ηγέτες, οι οποίες μπορούν να δεχτούν και να αναπτύξουν τις προτάσεις τους.
2. Χρησιμοποιούν το παγκόσμιο δίκτυο τους για να εξυπηρετήσουν καλύτερα τους πελάτες τους. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν στους πελάτες τους δε γίνονται από ένα σύμβουλο μεμονωμένα αλλά σε συνεργασία με αρκετά γραφεία της εταιρείας σε όλο τον κόσμο.
3. Εισάγουν καινοτομίες στο χώρο του management, τις οποίες μπορούν να δοκιμάσουν οι πελάτες τους.

Τέλος, σε μια ανάλυση του M. Kipping και του L. Engwall<sup>7</sup>, αναφέρεται μεταξύ των άλλων ότι οι εταιρείες συμβούλων ανήκουν σε μια κατηγορία επιχειρήσεων, που στο

<sup>5</sup> Πηγή: <http://www.vault.com/wps/portal/usa>

<sup>6</sup> Πηγή: <http://www.mckinsey.com/aboutus/whatwedo>

<sup>7</sup> Πηγή: M. Kipping, L. Engwall, «management Consulting – Emergence and Dynamic of a knowledge industry», (2002), Oxford University Press

σύγχρονο management, χαρακτηρίζονται σαν εταιρείες βασισμένες στη γνώση. Έχουν κατά κανόνα μικρό αρχικό κεφάλαιο, αλλά αυξημένα λειτουργικά κόστη λόγω των μεγάλων μισθών των στελεχών τους. Στην προσπάθεια τους να είναι πάντα στο προσκήνιο των γεγονότων, οι μεγάλες συμβουλευτικές εταιρείες χρειάζονται συνεχώς νέους ηλικιακά υπαλλήλους, απόφοιτους συνήθως Πανεπιστημίων με MBA.

### **2.3. Τύποι εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων**

Μια κατηγοριοποίηση των εταιρειών συμβούλων παγκοσμίως θα μπορούσε να γίνει με βάση το μέγεθος τους. Το μέγεθος της κάθε εταιρείας είναι ένα μέγεθος που μπορεί σε μεγάλο βαθμό να διαμορφώσει τη δομή και τις δραστηριότητες με τις οποίες θα δραστηριοποιηθεί. Με βάση τον παραπάνω διαχωρισμό, οι συμβουλευτικές επιχειρήσεις χωρίζονται τις πιο κάτω τέσσερις κατηγορίες:

1. Μεγάλες επιχειρήσεις, με διευρυμένο φάσμα δραστηριοτήτων. Σε αυτή την κατηγορία επιχειρήσεων συνήθως ανήκουν εταιρείες, που εκτός από τα γενικά θέματα στρατηγικής ειδικεύονται σε θέματα πληροφορικής. Σε αυτή την κατηγορία ανήκουν και πολλές από τις μεγάλες IT (Information Technology) εταιρείες, που το τελευταίο χρονικό διάστημα έχουν αρχίσει να ασχολούνται και με το κομμάτι της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών.
2. Μεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις, που προσφέρουν παρόμοιες υπηρεσίες με τις εταιρείες μεγάλου μεγέθους.
3. Εταιρείες ειδικευμένες στην παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών διοίκησης και ανάπτυξης στρατηγικής σε ένα ευρύ φάσμα κλάδων και επιχειρήσεων. Στην κατηγορία αυτή ανήκει και η πλειοψηφία των επιχειρήσεων παγκοσμίως.
4. Μικρές επιχειρήσεις, οι οποίες εστιάζουν συνήθως σε μικρές γεωγραφικές περιοχές και παρέχουν εξειδικευμένες λύσεις σε συγκεκριμένους κλάδους. Η πλειοψηφία αυτών έχει σαν ιδρυτές της διάσπαση στην τοπική κοινωνία άτομα. Συνήθως απασχολούν λιγότερους από 50 εργαζόμενους και χαρακτηρίζονται σαν εταιρείες που ασχολούνται με niche κομμάτια της αγοράς. Ένα σύνηθες φαινόμενο αποτελεί η επιτυχία που συχνά σημειώνουν αυτής της κατηγορίας η επιχειρήσεις να συνοδεύεται από την ανάπτυξη τους και την ανάληψη δραστηριοτήτων πέρα από το κομμάτι της αγοράς με την οποία ασχολιόντουσαν. Σε αυτές τις περιπτώσεις, οι επιχειρήσεις είτε συνεχίζουν να αναπτύσσονται σε μεγαλύτερα τμήματα της αγοράς είτε εξαγοράζονται από

μεγαλύτερες επιχειρήσεις που επιθυμούν να αποκτήσουν την τεχνογνωσία τους.

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΔΑ



## Βιβλιογραφία κεφαλαίου

### Ξένη Βιβλιογραφία

M. Kipping, 1995 «Trapped in their Wave: The evolution of Management Consultancies», κεφάλαιο 3, McKenna,

M. Kipping, L. Engwall, 2002 «Management Consulting – Emergence and Dynamic of a Knowledge Industry», Oxford University Press

### Ιστοσελίδες

Arthur D Little, <http://www.adl.com/home.html> Πρόσβαση στις 18/11/09

Booz/ Allen/ Hamilton (2009) <http://www.boozallen.com/about/history> Πρόσβαση στις 18/11/09

A brief history of the management consulting profession <http://www.careers-in-business.com/consulting/hist.htm> Πρόσβαση στις 16/11/09

Vault.com, <http://www.vault.com/wps/portal/usa> Πρόσβαση στις 18/11/09

McKinsey & Company, <http://www.mckinsey.com/aboutus/whatwedo/> Πρόσβαση στις 22/11/09

Plant management, «Αύξηση της ζήτησης συμβουλευτικών υπηρεσιών», <http://www.plant-management.gr/index.php?id=11323> Πρόσβαση στις 22/11/09

Kathimerini.gr, «Ο κλάδος Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Μάνατζμεντ αντέχει», [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economyepix\\_1\\_06/12/2009\\_382153](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_1_06/12/2009_382153)

Πρόσβαση στις 16/11/09.

## Κεφάλαιο 3: Ανάλυση της αγοράς συμβουλευτικών εταιρειών

3

Η ανάλυση της αγοράς είναι ένα χρήσιμο εργαλείο, μέσω του οποίου μπορεί να βρεθεί η ελκυστικότητα του κλάδου και να αναγνωρίσει μια επιχείρηση τους κινδύνους ή τις ευκαιρίες του εξωτερικού της περιβάλλοντος. Για αυτό το σκοπό, στο παρόν κεφάλαιο επιχειρείται μια ανάλυση της αγοράς των συμβουλευτικών επιχειρήσεων σε παγκόσμιο επίπεδο. Μερικοί από του παράγοντες που θα πρέπει να εξεταστούν για να είναι ολοκληρωμένη η ανάλυση της αγοράς είναι οι παρακάτω:

- Το μέγεθος της αγοράς.
- Ο ρυθμός ανάπτυξης της.
- Η κερδοφορία του κλάδου.
- Οι τάσεις του κλάδου.

Με βάση την έρευνα του Plunkett<sup>8</sup>, τα έσοδα της παγκόσμιας βιομηχανίας συμβούλων επιχειρήσεων για το 2008 ήταν \$300 δισ. Το νούμερο αυτό μεμονωμένα, δε μπορεί να χρησιμοποιηθεί για να κρίνουμε την επιτυχία ή όχι μιας επιχείρησης, μιας και στην παραπάνω έρευνα συμπεριλήφθησαν εταιρείες όλων των μεγεθών. Μπορεί όμως να δώσει μια εικόνα, συνδυασμένο με άλλους παράγοντες, για την ελκυστικότητα του κλάδου. Στον πίνακα 2.1 παρουσιάζεται η αναλυτική οικονομική κατάσταση του κλάδου.

**Πίνακας 2.1. Συγκεντρωτικά οικονομικά στοιχεία για τον κλάδο των συμβουλευτικών εταιρειών.**

Κλάδος των Συμβουλευτικών Υπηρεσιών				
Έσοδα ανά δραστηριότητα των επιχειρήσεων				
Στατιστικά στοιχεία			Ποσότητα σε \$	Έτος
Παγκόσμια	έσοδα	κλάδου	330	2008

<sup>8</sup> Πηγή: Plunkett Research, Ltd.

<http://www.plunkettresearch.com/Industries/Consulting/ConsultingTrends/tabid/178/Default.aspx>

<b>συμβουλευτικών υπηρεσιών</b>		
Συμβουλευτικές Επιχειρήσεις σε θέματα Information Technology	152.8	2008
Συμβουλευτικές επιχειρήσεις σε θέματα διοίκησης	86.5	2008
Συμβουλευτικές επιχειρήσεις σε θέματα λειτουργιών	48.7	2008
Συμβουλευτικές επιχειρήσεις σε θέματα στρατηγικής	27.6	2008
Συμβουλευτικές επιχειρήσεις σε θέματα ανθρώπινου δυναμικού	15.1	2008
<b>Έσοδα ανά γεωγραφικής περιοχή</b>		
Νότια Αμερική	157.8	2008
Ευρώπη, Μέση Ανατολή και Αφρική	115.1	2008
Ασία	48.7	2008
Λατινική Αμερική	9.1	2008
<b>Έσοδα από οικονομικές δραστηριότητες</b>		
Οικονομικές υπηρεσίες	59.3	2008
Δημόσιος Τομέας	57.2	2008
Κλάδος Ενέργειας	39.0	2008
Κλάδος Υγείας	34.1	2008
Επικοινωνίες & Μέσα Μαζικής Ενημέρωσης	22.5	2008

Πηγή: Plunkett Research, Ltd.

Ένα από τα κύρια χαρακτηριστικά της βιομηχανίας είναι η κυκλικότητάς της. Όπως παρουσιάστηκε και στο προηγούμενο κεφάλαιο, η κερδοφορία και η ανάπτυξη των εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων άλλαξε σημαντικά κατά τη διάρκεια των τελευταίων δεκαετιών. Ύστερα από αρκετές δεκαετίες που ο ρυθμός ανάπτυξης της συγκεκριμένης αγοράς ήταν αυξητικός, ακολούθησε μια σημαντική ύφεση. Πιο συγκεκριμένα, μεταξύ 2001 και 2003 ο ρυθμός ανάπτυξης και τα κέρδη των εταιρειών συρρικνώθηκαν, λόγω κυρίως της βουτιάς του χρηματιστηρίου. Πολλές από τις υπάρχουσες εταιρείες αναγκάστηκαν να αλλάξουν μορφή (συγχωνεύσεις) ή ακόμη και να κλείσουν.

Η ανάπτυξη όμως στη βιομηχανία των συμβουλευτικών επιχειρήσεων ήρθε και πάλι, μεταξύ 2005 και 2007. Πολλές επιχειρήσεις άνοιξαν υποκαταστήματα σε νέες αναπτυσσόμενες αγορές, και η ανάγκη για έρευνα και ανάπτυξη αυξήθηκε και πάλι. Γι' αυτό το λόγο δεν ήταν λίγες και οι εταιρείες συμβούλων που ακολούθησαν τις επιχειρήσεις αυτές, ανοίγοντας παρατήματα στις νέες αυτές αγορές. Σε αυτό δε συνέλεξε αρκετά και η παγκοσμιοποίηση. Ένας από τους ανασταλτικούς παράγοντες στην προσπάθεια αυτή ήταν η έμφαση που έδωσαν οι κάτοικοι των αναπτυσσόμενων αυτών αγορών (Κίνα, Νότια Κορέα, Σιγκαπούρη, Ταϊλάνδη) στην εκπαίδευση των δικών τους στελεχών, σε μια προσπάθεια να μειώσουν την ανάγκη από εξωτερική βοήθεια.

Παρόλα αυτά το 2008, τα κέρδη τους άρχισαν να ακολουθούν και πάλι φθίνουσα πορεία, λόγω της παγκόσμιας οικονομικής αστάθειας. Η οικονομική αυτή κατάσταση, η οποία «επιδεινώθηκε» αρκετά στις μέρες μας, μείωσε τόσο τις δαπάνες των ιδιωτικών εταιρειών για συμβουλευτικές υπηρεσίες, όσο και τους κρατικούς προϋπολογισμούς για το συγκεκριμένο θέμα. Το συγκεκριμένο θέμα δημιούργησε σημαντικά προβλήματα σε πολλές από τις επιχειρήσεις, μιας και όπως ήταν αναμενόμενο η μείωση των εσόδων των πελατών τους έφερε ζημιές και στις ίδιες. Ένα ακόμη σημαντικό στοιχείο επιδείνωσης της κατάστασης, ήταν και η διακοπή της κρατικής χρηματοδότησης σε συγκεκριμένα έργα. Λόγω της συγκεκριμένης ενέργειας πολλά από τα projects των συμβουλευτικών επιχειρήσεων «πάγωσαν», με αποτέλεσμα ακόμη και την απώλεια εργασιακών θέσεων στον κλάδο.

Παρόλη όμως την άσχημη κατάσταση στην οικονομία, πολλές από τις επιχειρήσεις του κλάδου αύξησαν τα έσοδα τους, λόγω του ότι επωφελήθηκαν από τις νέες τάσεις της αγοράς. Μερικοί από τους θετικούς παράγοντες για τις επιχειρήσεις του κλάδου είναι οι παρακάτω:

- Οι κυβερνήσεις συνέχισαν να δίνουν επιχορηγήσεις για συγκεκριμένα έργα, όπως τα έργα υποδομών, ανάπτυξης των μεταφορών, αναβάθμισης του συστήματος υγείας και ανάπτυξης των ανανεώσιμων πηγών ενέργειας.
- Αυξήθηκε η ζήτηση από επιχειρήσεις όλων των κλάδων για μελέτες που εστιάζουν στη μείωση του λειτουργικού τους κόστους και την αύξηση της παραγωγικότητας. Οι συμβουλευτικές εταιρείες που ασχολήθηκαν πρώτες με αυτό το κομμάτι κέρδισαν μεγάλα μερίδια αγοράς και συνέχισαν να αναπτύσσονται.

- Αυξήθηκε η ζήτηση από επιχειρήσεις στα πρόθυρα χρεωκοπίας για συμβουλευτικές υπηρεσίες σχετικές με τον περιορισμό και την αποπληρωμή του χρέους και την ανεύρεση οικονομικών λύσεων ή προτάσεων χρηματοδότησης. Και σε αυτό το κομμάτι, οι επιχειρήσεις του υπό μελέτη κλάδου που ενήργησαν γρηγορότερα από τους ανταγωνιστές τους, ανταμείφθηκαν με αύξηση των κερδών τους και εδραίωση στην αγορά.
- Αύξηση των ιδιωτικοποιήσεων κρατικών επιχειρήσεων. Οι ιδιωτικές αυτές πλέον επιχειρήσεις είχαν ανάγκη από άμεση υποστήριξη σε μια σειρά θεμάτων, όπως η ανάπτυξη των πληροφοριακών συστημάτων τους, η χρηματοδότηση τους, οι σχέσεις τους με τους πελάτες και τους προμηθευτές τους κλπ.
- Αύξηση της ζήτησης για περιβαλλοντικές λύσεις. Λόγω κυρίως των κρατικών επιχορηγήσεων αλλά και της στροφής στις καταναλωτικές συνήθειες, αυξήθηκε η ζήτηση για «πράσινες λύσεις» στις επιχειρήσεις.

Η αγορά, όπως αναλύθηκε και στο κεφάλαιο 1, είναι διαμοιρασμένη σε μεγάλες, μεσαίες και μικρές επιχειρήσεις. Κατά τη διάρκεια του 2000 – 2003, πολλές ήταν οι επιχειρήσεις που συγχωνεύτηκαν, λόγω της δύσκολης οικονομικής κατάστασης. Άλλες εξαγοράστηκαν εξολοκλήρου από μεγαλύτερες ενώ πολλές ήταν και εκείνες που σταμάτησαν τη λειτουργία τους. Τα πράγματα έγιναν ακόμη δυσκολότερα όταν οι μεγάλες επιχειρήσεις δημιούργησαν συμβουλευτικά τμήματα, μέσα στους ίδιους τους οργανισμούς, σε μια προσπάθεια περιορισμού του κόστους. Παρ' όλες όμως τις αντιξοότητες, οι συμβουλευτικές επιχειρήσεις συνέχιζαν το έργο τους σε αναδυόμενες ή σε υπό ανάπτυξη αγορές.

### **3.1. Τάσεις στην αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών.**

Σύμφωνα με πολλά δημοσιεύματα αλλά και με βάση της ανάγκης της αγοράς σήμερα, ο κλάδος του γνωρίζει τη μεγαλύτερη ανάπτυξη είναι ο κλάδος της πληροφορικής. Ο κλάδος της πληροφορικής θεωρείται ένας από τους ταχύτερα αναπτυσσόμενους παγκοσμίως. Γι' αυτό το λόγο πολλές συμβουλευτικές επιχειρήσεις άρχισαν να αναπτύσσουν δραστηριότητες στα πλαίσια του. Στον κλάδο αυτό συμπεριλαμβάνεται το ηλεκτρονικό εμπόριο, οι τηλεπικοινωνίες και τα ενδοεταιρικά δίκτυα επικοινωνίας (intranet), το Διαδίκτυο και τα πληροφοριακά συστήματα. Κατά τη διάρκεια της εκρηκτικής ανάπτυξης της πληροφορικής, στη δεκαετία του '90, πολλές ήταν και οι συμβουλευτικές επιχειρήσεις που

σχηματίστηκαν. Οι κύριες ασχολίες τους ήταν ο σχεδιασμός εταιρικών ιστοσελίδων και εφαρμογών ηλεκτρονικού εμπορίου. Μερικές από αυτές (περισσότερο στην Αμερική) δημιούργησαν στρατηγικές συνεργασίες με μεγάλες εταιρείες πληροφορικής, προτείνοντας τα προϊόντα τους στους πελάτες τους.

Σήμερα, οι συμβουλευτικές εταιρείες που ασχολούνται με αυτό το κομμάτι της αγοράς, έχουν διευρύνει σε μεγάλο βαθμό τις υπηρεσίες τους. Πολλές από αυτές προσφέρουν λύσεις για τη μηχανογράφηση των εταιρειών ή ακόμη και αναλαμβάνουν όλες τις λειτουργίες για λογαριασμό των πελατών τους, που σχετίζονται με το IT. Ο ανταγωνισμός σε αυτό το κομμάτι προέρχεται κυρίως από τις εταιρείες πληροφορικής, οι οποίες δημιούργησαν τα δικά τους συμβουλευτικά τμήματα. Επιπροσθέτως, πολλές εταιρείες software (DELL, Oracle) δημιούργησαν και ξεκίνησαν να εμπορεύονται προγράμματα λογισμικού, τα οποία δίνουν ολοκληρωμένες λύσεις σε επιχειρήσεις όλων των κλάδων και μεγεθών. Εστίασαν επιπλέον τις προσπάθειες τους στη δημιουργία υπολογιστών και servers (σε λογικές τιμές), δίνοντας έτσι τη δυνατότητα στις επιχειρήσεις να μπορούν μόνες τους να «φιλοξενούν» τα δεδομένα τους ή ακόμη και τις ιστοσελίδες τους. Η απάντηση των κάποιων μεγάλων σε μέγεθος συμβουλευτικών εταιρειών ήταν η ανάπτυξη τμημάτων σχεδιασμού και δημιουργία ολοκληρωμένων πληροφορικών λύσεων κατ' επιθυμία των πελατών τους.

Επιπροσθέτως, με βάση την ανάλυση της αγοράς των συμβούλων σε παγκόσμιο επίπεδο του Klaus – Peter Gushurst και του J. Deinlein <sup>9</sup>, μετά από την «ξέφρενη» ανάπτυξη που γνώρισε ο κλάδος από το '80 και μετά, με ρυθμούς ανάπτυξης 20% ετησίως, ακολούθησε μια συρρίκνωση της ζήτησης για συμβουλευτικές υπηρεσίες. Η κύρια προτεραιότητα των επιχειρήσεων που «επέζησαν» ήταν να αναδιαμορφώσουν τις στρατηγικές τους, σύμφωνα με τις νέες ανάγκες της αγοράς.

Με τις παρούσες οικονομικές συνθήκες, η εικόνα της αγοράς ενδέχεται να αλλάξει. Λόγω της άσχημης οικονομικής κατάστασης παγκοσμίως, αναμένεται να αυξηθούν σημαντικά οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις των επιχειρήσεων. Το γεγονός αυτό ενδέχεται να επηρεάσει με διάφορους τρόπους τις εταιρείες συμβούλων. Αυτές που θα προσαρμοστούν γρήγορα στις αλλαγές του περιβάλλοντος και θα δραστηριοποιηθούν με επιτυχία στο συγκεκριμένο κομμάτι ενδέχεται να αυξήσουν το

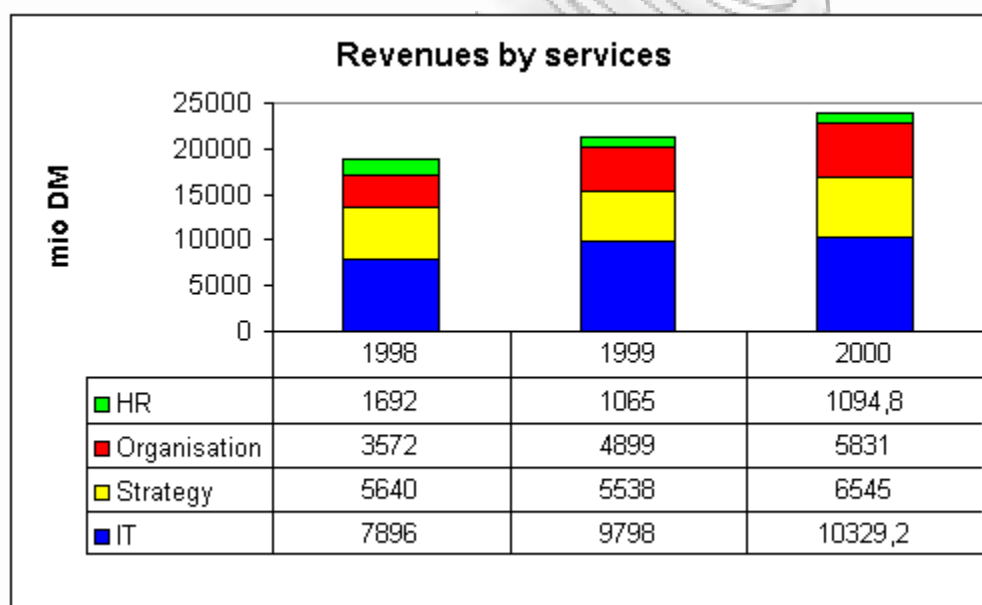
<sup>9</sup> Πηγή: Jean – Paul Thommen/ Ansgar Richter (Eds.), « Management Consulting Today», (2004), Gambler

μερίδιο αγοράς τους. Ενθαρρυντική προς την ίδια κατεύθυνση είναι και η τάση που φαίνεται ότι θα κυριαρχήσει στις επιχειρήσεις, σύμφωνα με την οποία λόγω του στόχου μείωσης του λειτουργικού τους κόστους, αναμένεται ότι θα σταματήσουν ή θα περιορίσουν σημαντικά τα τμήματα consulting τους. Αυτό αυτόματα σημαίνει αύξηση του outsourcing για συμβουλευτικές υπηρεσίες.

### 3.2. Τμηματοποίηση της αγοράς

Ο βασικός σκοπός της τμηματοποίησης της αγοράς είναι το γεγονός ότι επιτρέπει την καλύτερη (ανά τμήμα) κατανόηση της. Με βάση την έρευνα της ιστοσελίδας Themanager.org<sup>10</sup>, για την Γερμανική αγορά συμβουλευτικών επιχειρήσεων (14.700 επιχειρήσεις με 68.000 εργαζομένους), τα τμήματα της αγοράς για τα έτη 1998 με 2000 διαμορφώθηκαν ως εξής (Πίνακες 2.2. και 2.3.):

**Πίνακας 2.2. Έσοδα ανά υπηρεσίες (Revenues by services)**

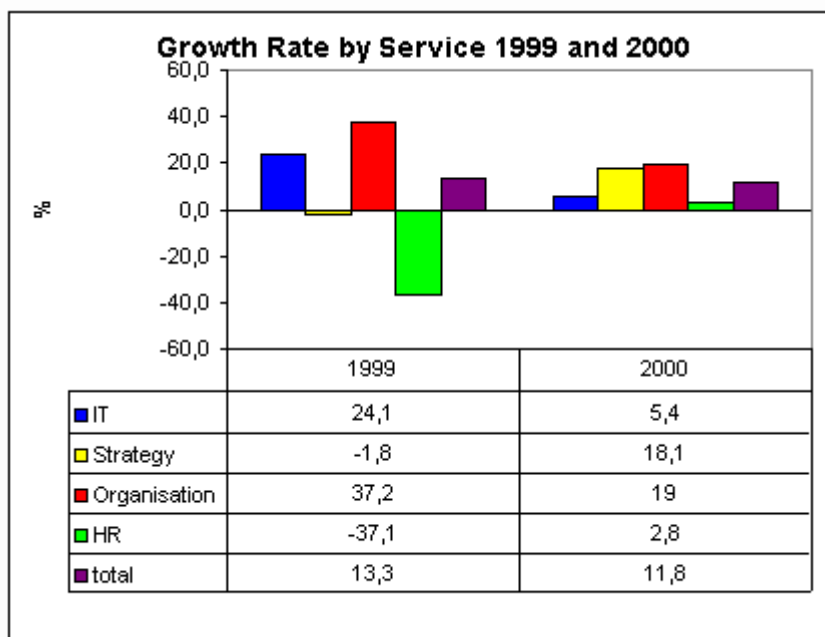


Πηγή: Themanager.org,

<http://www.themanager.org/Resources/Consulting%20Industry.htm>

<sup>10</sup> Πηγή: Themanager.org, <http://www.themanager.org/Resources/Consulting%20Industry.htm>

**Πίνακας 2.3. Ρυθμός ανάπτυξης ανά υπηρεσία (1999 και 2000) (Growth rate by service).**



Πηγή: Themanager.org,

<http://www.themanager.org/Resources/Consulting%20Industry.htm>

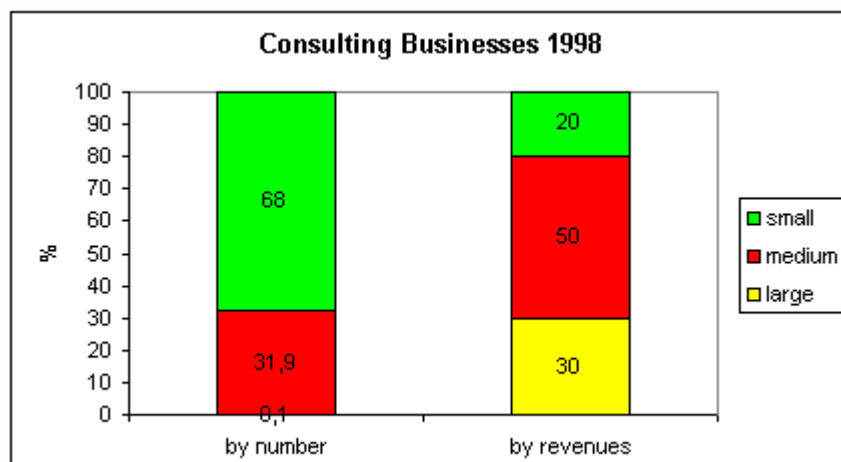
Με βάση τους πίνακες 2.2. και 2.3. μπορούν να διαπιστωθούν τα εξής:

- Η συμβουλευτική σε θέματα IT και Organization Consulting παρουσίασε ανάπτυξη το 1999, γεγονός που μπορεί να αποδοθεί εύκολα στους παράγοντες που αναφέρθηκαν στην προηγούμενη ενότητα.
- Ο τομέας της συμβουλευτικής γενικά παρουσιάζει αυξητικές τάσεις.
- Το κομμάτι της συμβουλευτικής σε θέματα διοίκησης (management consulting) δείχνει σημαντικά σημάδια ανάπτυξης, παρόλο που ο ρυθμός ανάπτυξης του τμήματος μειώθηκε από 37,2 % (1999) σε 19%(2000).

Η τμηματοποίηση της αγοράς με βάση το μέγεθος των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται σε αυτή, περιγράφεται αναλυτικά στον πίνακα 2.4.



**Πίνακας 2.4. Εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων 1998 (Consulting Businesses 1998)**



Πηγή: Themanager.org,

<http://www.themanager.org/Resources/Consulting%20Industry.htm>

Από τον πίνακα 2.4, μπορεί κανείς να διαπιστώσει ότι η πλειοψηφία των επιχειρήσεων στη Γερμανία είναι μικρές (68%), ενώ παρόλα αυτά σχεδόν το 1/3 των εσόδων προέρχεται από τις μεγάλες επιχειρήσεις. Τα νούμερα αυτά ενισχύθηκαν κατά πολύ τα χρόνια που ακολούθησαν, αυξάνοντας έτσι το μερίδιο αγοράς των μεγάλων επιχειρήσεων σε 47% και μειώνοντας τα μερίδια των μεσαίων και μικρών επιχειρήσεων σε 36% και 17% αντίστοιχα.

Με βάση τα παραπάνω, η αγορά της Γερμανίας στα χρόνια που ακολούθησαν μπορεί να χαρακτηριστεί σαν ολιγοπωλιακή, μιας και το μεγαλύτερο κομμάτι της αποτελούν λίγες εταιρείες μεγάλου μεγέθους. Σα φυσικό επακόλουθο, αυξήθηκε και η ένταση του ανταγωνισμού μεταξύ των τμημάτων που δραστηριοποιήθηκαν οι μεγάλοι παίκτες, γεγονός που ενισχύθηκε σημαντικά και από τη μείωση του ρυθμού ανάπτυξης της αγοράς.

Οι επιχειρήσεις υιοθέτησαν διαφορετικές στρατηγικές στην προσπάθεια τους να ανταπεξέλθουν στο άκρως ανταγωνιστικό εξωτερικό τους περιβάλλον. Οι μεγάλες εταιρείες προσπάθησαν να εδραιώσουν τη θέση τους με έναν μεγάλο αριθμό δραστηριοτήτων, ενώ οι μεσαίες και μικρές ειδικεύονται σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.

Από τα στοιχεία της ιστοσελίδας entrepreneur<sup>11</sup>, για την ανάλυση της παγκόσμιας αγοράς συμβουλευτικών υπηρεσιών στο κομμάτι του IT, μπορεί κάποιος να διαπιστώσει ότι παρ' όλη την αριθμητική υπεροχή των μικρών επιχειρήσεων, τα έσοδα των μεγαλύτερων είναι κατά πολύ περισσότερα. Αναλυτικότερα, στον πίνακα 2.5. παρουσιάζεται ο αριθμός των επιχειρήσεων σε σχέση με τα άτομα που απασχολούν και τα έσοδα τους.

**Πίνακας 2.5. Αριθμός επιχειρήσεων σε σχέση με τα άτομα που απασχολούν.**

Αρ.Εργαζομένων	Συν.Αριθμός Επιχειρήσεων	Μέσος Αριθμ.Εσόδων για το 2007
<b>1-4</b>	124,369	\$166,187
<b>5-19</b>	27,324	\$879,031
<b>20-99</b>	7,118	\$4,249,806
<b>100-249</b>	759	\$17,830,885
<b>250 +</b>	422	\$505,907,078

Πηγή: Entrepreneur, <http://www.entrepreneur.com/benchmark/details49.html>

<sup>11</sup> Πηγή: Entrepreneur, <http://www.entrepreneur.com/benchmark/details49.html>

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

### Βιβλιογραφία

Jean – Paul Thommen/ Ansgar Richter (Eds.), « Management Consulting Today», (2004), Gambler

### Ιστοσελίδες

Plunkett Research, Ltd.

<http://www.plunkettresearch.com/Industries/Consulting/ConsultingTrends/tabid/178/Default.aspx>

Themanagement.org,

<http://www.themanager.org/Resources/Consulting%20Industry.htm>

Entrepreneur, <http://www.entrepreneur.com/benchmark/details49.html>

### 4.1. Συνοπτική παρουσίαση της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Ενώσεων Συμβούλων Μάνατζμεντ (FEACO)

Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας, ο Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος (ΣΕΣΜΑ) είναι ένα μη κερδοσκοπικό, επιστημονικό Σωματείο, που ιδρύθηκε το 1992 από τις 23 μεγαλύτερες και πλέον γνωστές εταιρείες Συμβούλων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα. Ο Σύνδεσμος Εταιριών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος ΣΕΣΜΑ είναι μέλος του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ), της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Ενώσεων Συμβούλων Μάνατζμεντ (FEACO) και του Διεθνούς Συμβουλίου Οργανισμών Συμβούλων Μάνατζμεντ (ICMCI).

Η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Ενώσεων Συμβούλων Μάνατζμεντ (FEACO), είναι ένα μη κερδοσκοπικό, επιστημονικό Σωματείο, που ιδρύθηκε το 1960 στο Παρίσι και αριθμεί σήμερα 19 κράτη μέλη. Βασικός στόχος της είναι να βοηθήσει στην προώθηση και ανάπτυξη του επαγγέλματος των συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ευρώπη. Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με την ιστοσελίδα της Ομοσπονδίας<sup>12</sup>, οι κύριες αρμοδιότητές της εκτός της εκπροσώπησης των μελών της σε Ευρωπαϊκό επίπεδο συνοψίζονται παρακάτω:

- Ανάπτυξη της αγοράς συμβουλευτικών υπηρεσιών. Αυτό κυρίως επιδιώκεται μέσω της προώθησης κοινών ηθικών και ποιοτικών προτύπων (Best Practice), ανάμεσα στα μέλη της Ομοσπονδίας καθώς και τη δημιουργία μιας ιστοσελίδας με δημοσιεύσεις, έρευνες και ενημερωτικό υλικό.
- Προώθηση των συμφερόντων των εταιρειών συμβούλων μάνατζμεντ, στους Ευρωπαϊκούς και Παγκόσμιους Οργανισμούς διατηρώντας μια στενή σχέση με Ευρωπαϊκά Ιδρύματα και άλλους Πανευρωπαϊκούς και Διεθνείς Οργανισμούς.
- Δημιουργία ενός δυναμικού παραθύρου επικοινωνίας των μελών του, μέσα από συνέδρια, συναντήσεις και ομάδων εργασίας (working groups).

<sup>12</sup> Πηγή: <http://www.feaco.org/en/index-action-about.html>

Έδρα της Συνομοσπονδίας είναι η Βρυξέλλες, ενώ η Γενική Συνέλευση και οι συνεδριάσεις της Εκτελεστικής Επιτροπής οργανώνονται στις χώρες μέλη του. Στο πλαίσιο του οργανισμού δραστηριοποιούνται 2 ομάδες δράσης.

- Η Πολυεθνική ομάδα. Η ομάδα αυτή ασχολείται με την προώθηση των βασικών συμφερόντων του κλάδου σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο.
- Η Ευρωπαϊκή ομάδα. Η ομάδα αυτή ασχολείται με τις σχέσεις με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή.

Αξίζει να αναφερθεί ότι από το 2002, η Συνομοσπονδία προέκτεινε το δικαίωμα συμμετοχής και σε συνδέσμους μη ευρωπαϊκών χωρών στο πλαίσιο μιας νέας στρατηγικής που ακολούθησε. Πιο συγκεκριμένα, η νέα αυτή στρατηγική εφαρμόστηκε στο πλαίσιο της παγκοσμιοποίησης, ενώ η Ένωση του Χονγκ Κονγκ ήταν το πρώτο συνδεδεμένο μέλος του FEACO. Σήμερα στον οργανισμό συμμετέχουν περισσότερες από 3.000 εταιρείες Συμβούλων Μάνατζμεντ, με περισσότερους από 105.000 συμβούλους.

Κάθε χρόνο η Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Συνδέσμων Συμβούλων Μάνατζμεντ (Feaco), στην οποία συμμετέχει και ο Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος (ΣΕΣΜΑ), διεξάγει έρευνα σχετικά με την ευρωπαϊκή αγορά συμβούλων στις 19 χώρες της Συνομοσπονδίας. Πληροφορίες με τις συγκεκριμένες έρευνες από το 1998 μέχρι και το 2007 μπορεί κανείς να βρει στην ιστοσελίδα της Ομοσπονδίας.

#### **4.1.1. Διεθνές Συμβούλιο Οργανισμών Συμβούλων Μάνατζμεντ (ICMCI).**

Το Διεθνές Συμβούλιο Οργανισμών Συμβούλων Μάνατζμεντ (ICMCI)<sup>13</sup> ιδρύθηκε το 1987, μετά από μια διήμερη συνάντηση 32 συμβούλων μάνατζμεντ από 10 χώρες. Σκοπός της ίδρυσης του ήταν η προώθηση της συνεργασίας μεταξύ όλων των εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ, έχοντας σα βασικό μέλημα την πιστοποίηση των συμβούλων.

Από την ίδρυση του, το ICMCI και τα μέλη του συμφώνησαν σε ένα κοινό Διεθνή Κώδικα Δεοντολογίας, καθώς και στις ελάχιστες προϋποθέσεις που απαιτούνται για την πιστοποίησης των μελών του.

#### **4.2. Αποτελέσματα έρευνας FEACO 2007- 2008.**

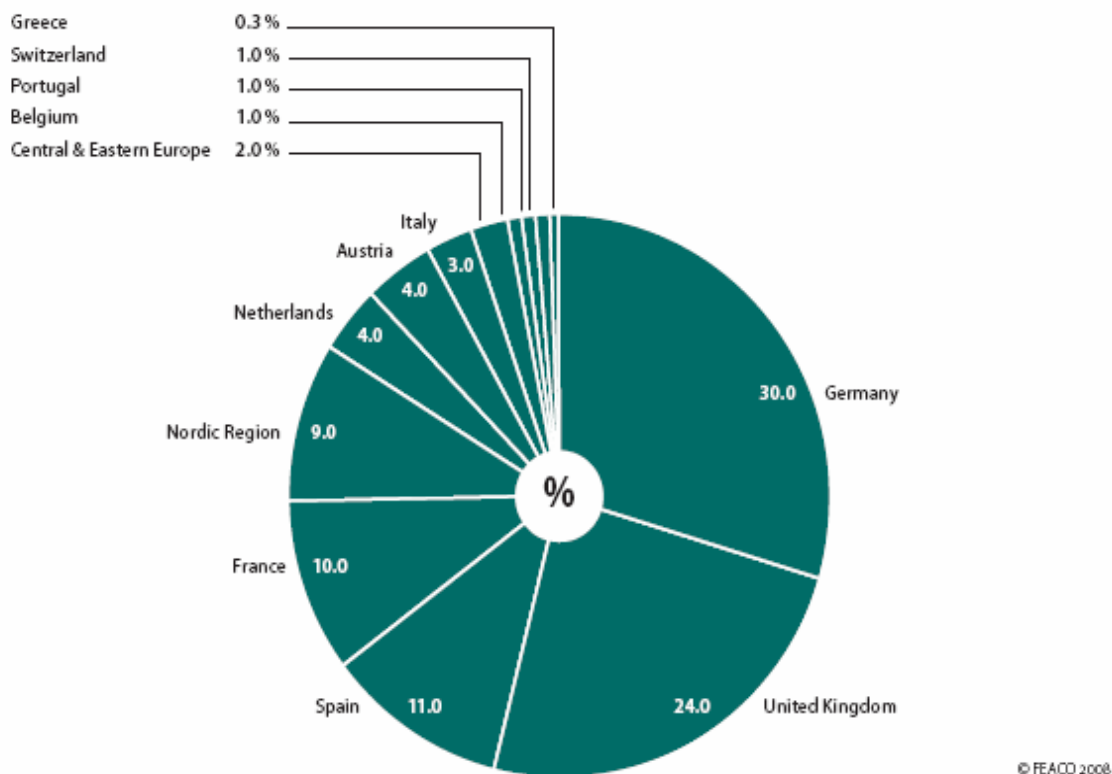
Σύμφωνα με τα στοιχεία της έρευνας για το 2007, το μέγεθος συνολικά, της Ευρωπαϊκής Αγοράς Συμβουλευτικών Υπηρεσιών σημείωσε αύξηση 9,5% και ανήλθε στα 81 δις €. Ειδικότερα, τα μεγέθη της ελληνικής αγοράς για το 2007 υπολογίστηκαν στα 234 εκ. €, που αντιστοιχούν σε αύξηση 15,8%. Η αύξηση αυτή είναι ιδιαίτερα σημαντική, καθώς συνεχίζεται η ανοδική πορεία της ελληνικής και ευρωπαϊκής αγοράς, που σημειώθηκε το 2006.

Με βάση την ανάλυση των οικονομικών στοιχείων της έρευνας, η Γερμανία αποτελεί τη μεγαλύτερη αγορά για τις συμβουλευτικές υπηρεσίες στην Ευρώπη, ενώ ακολουθεί η Μεγάλη Βρετανία (30%), η Ισπανία (11%) και η Γαλλία (10%). Η χώρα μας ωστόσο κατέχει μόλις το 0.3% της συνολικής αγοράς. Στο σχήμα που ακολουθεί φαίνονται αναλυτικά τα ποσοστά κατανομής της συμβουλευτικής αγοράς σε κάθε χώρα. Αξίζει να αναφερθεί πως λόγω της σταθερής αύξησης που παρατηρείται στο μέγεθος της αγοράς στις περισσότερες από τις χώρες αυτές, οι προσδοκίες για το μέλλον του κλάδου είναι αρκετά θετικές, παρόλο το άσχημο οικονομικό κλίμα που επικρατεί.

---

<sup>13</sup> Πηγή: <http://www.icmci.org/>

Σχήμα 4.1. Ποσοστό κατανομής μεγέθους ευρωπαϊκής συμβουλευτικής αγοράς ανά χώρα.

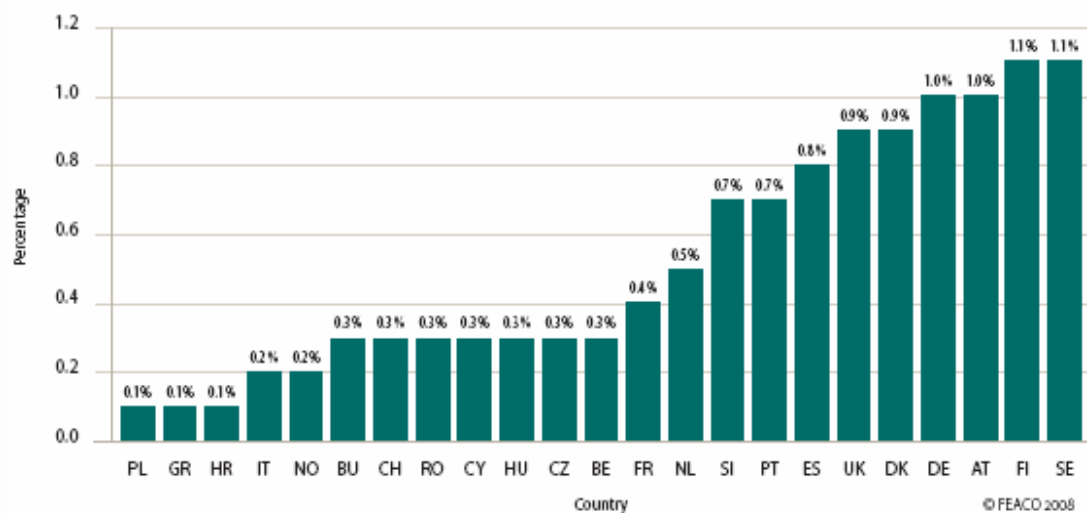


Πηγή: Έρευνα **FEACO 2007-8**,

Εξετάζοντας το μέγεθος της συμβουλευτικής αγοράς ως ποσοστό του ΑΕΠ, διαπιστώνεται πως η Ελλάδα εξακολουθεί να βρίσκεται στην τελευταία θέση μαζί με την Κροατία, με ποσοστό 0,1% επί του ΑΕΠ (σχήμα 4.2), ενώ ο ευρωπαϊκός μέσος όρος βρίσκεται στο 0,64%.

Παρόλα αυτά, σε ότι αφορά τη χώρα μας οι προοπτικές είναι πολύ θετικές αρκεί να ληφθούν συγκεκριμένα μέτρα, τα οποία είναι απαραίτητα για να ξεπεραστούν τα προβλήματα που προκαλούν τη χαμηλή ζήτηση σε συμβουλευτικές υπηρεσίες.

Σχήμα 4.2. Οι συμβουλευτικές υπηρεσίες στην Ευρώπη ως ποσοστό επί του ΑΕΠ



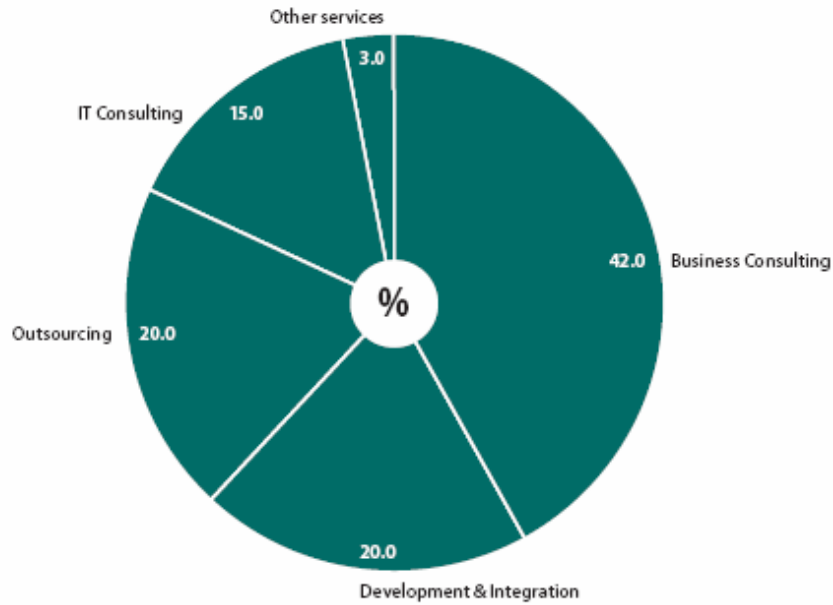
Πηγή: Έρευνα **FEACO 2007-8**,

Μεγάλο ενδιαφέρον παρουσιάζει και η ζήτηση συμβουλευτικών υπηρεσιών ανά τομέα. Πιο συγκεκριμένα και σύμφωνα με τα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας, στην Ευρώπη οι συμβουλευτικές υπηρεσίες που αφορούν στις επιχειρηματικές συμβουλές (Business Consulting) και την πληροφορική (IT Consulting) φθάνουν στο 57% του συνολικού κύκλου εργασιών της αγοράς. Αναλυτικότερα, στο σχήμα 4.3. φαίνεται η ζήτηση συμβουλευτικών υπηρεσιών ανά τομέα. Αξίζει να αναφερθεί, ότι μεγάλο ποσοστό καταλαμβάνει το outsourcing (20%) και ο τομέας της ανάπτυξης και ολοκλήρωσης συστημάτων (Development and Integration- 20%).

Στη χώρα μας το πράγματα δεν είναι πολύ διαφοροποιημένα από τα συγκεκριμένα αποτελέσματα της έρευνας. Πιο συγκεκριμένα, οι υπηρεσίες που αφορούν τις επιχειρηματικές συμβουλές και την πληροφορική καταλαμβάνουν το 73% της συνολικής ζήτησης. Ακολουθεί ο τομέας της ανάπτυξης και ολοκλήρωσης συστημάτων με 7% και το outsourcing με 5%. Οι επιμέρους κατηγορίες υπηρεσιών με τη μεγαλύτερη ζήτηση είναι η διαχείριση έργων (Project management) και η στρατηγική και η διοίκηση επιχειρησιακών λειτουργιών με ποσοστό 65% του συνόλου της ελληνικής αγοράς.

Σχήμα 4.3. Ποσοστιαία κατανομή κύκλου εργασιών ανά τομέα συμβουλευτικών υπηρεσιών.



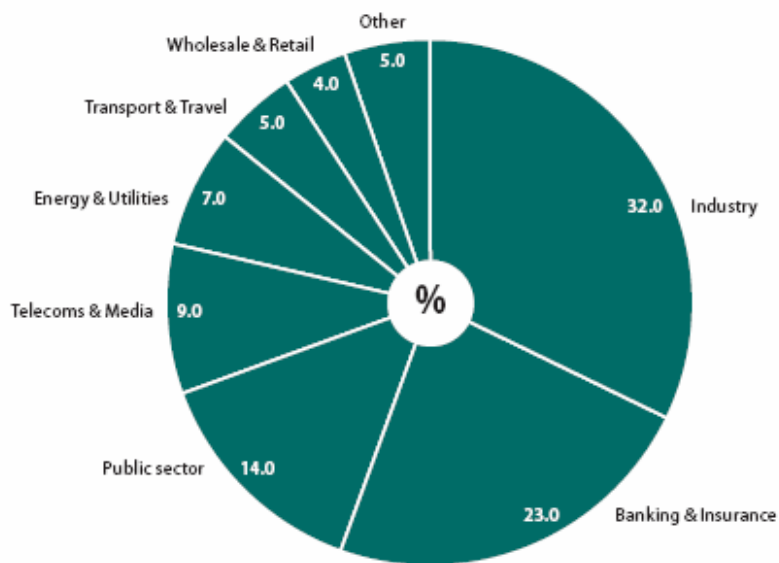


Πηγή: Έρευνα **FEACO 2007-8**,

Οι κύριοι πελάτες συμβουλευτικών υπηρεσιών στην Ευρώπη, σύμφωνα πάντα με τη συγκεκριμένη έρευνα είναι η βιομηχανία, ο τραπεζικός και ο δημόσιος τομέας καθώς καταλαμβάνουν το 70% του συνολικού κύκλου εργασιών. Στο σχήμα 6.4 γίνεται μια αναλυτικότερη παρουσίαση των πελατών συμβουλευτικών υπηρεσιών για το 2007-2008.

Στη χώρα μας ο μεγαλύτερος πελάτης παραμένει ο δημόσιος τομέας, ενώ ακολουθεί η βιομηχανία. Μικρότερα ποσοστά παρουσιάζουν οι κλάδοι των οικονομικών υπηρεσιών, της ενέργειας, των τηλεπικοινωνιών, της υγείας και του τουρισμού. Βασικό κριτήριο επιλογής συμβουλευτικών υπηρεσιών στη χώρα μας αποτελεί η τιμή, ενώ ακολουθούν οι υπάρχουσες σχέσεις με τις συμβουλευτικές εταιρείες, η φήμη των εταιρειών, καθώς και η σχετική εμπειρία και τεχνογνωσία τους.

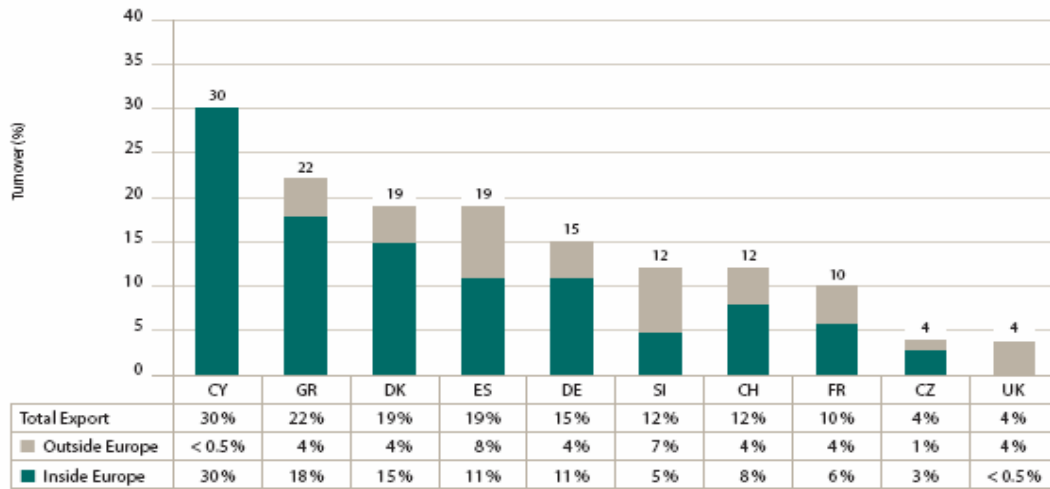
Σχήμα 4.4. Σύνθεση συμβουλευτικής αγοράς ανά τομέα πελατών.



Πηγή: Έρευνα **FEACO 2007-8**,

Οι προοπτικές της ελληνικής αγοράς για το 2009, σύμφωνα με τη συγκεκριμένη έρευνα είναι αρκετά θετικές, μιας και η χώρα μας βρίσκεται στη δεύτερη θέση από πλευράς εξαγωγής συμβουλευτικών υπηρεσιών, μετά την Κύπρο (σχήμα 4.5). Πιο συγκεκριμένα, οι Ελληνικές Συμβουλευτικές Εταιρείες σκοπεύουν να επεκτείνουν τις δραστηριότητες τους στις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης, της Αφρικής και της Ασίας.

Σχήμα 4.5. Εξαγωγές συμβουλευτικών υπηρεσιών από επιλεγμένες χώρες.



© FEACD 2008

### 4.3. Έρευνα της συμβουλευτικής αγοράς της ICAP

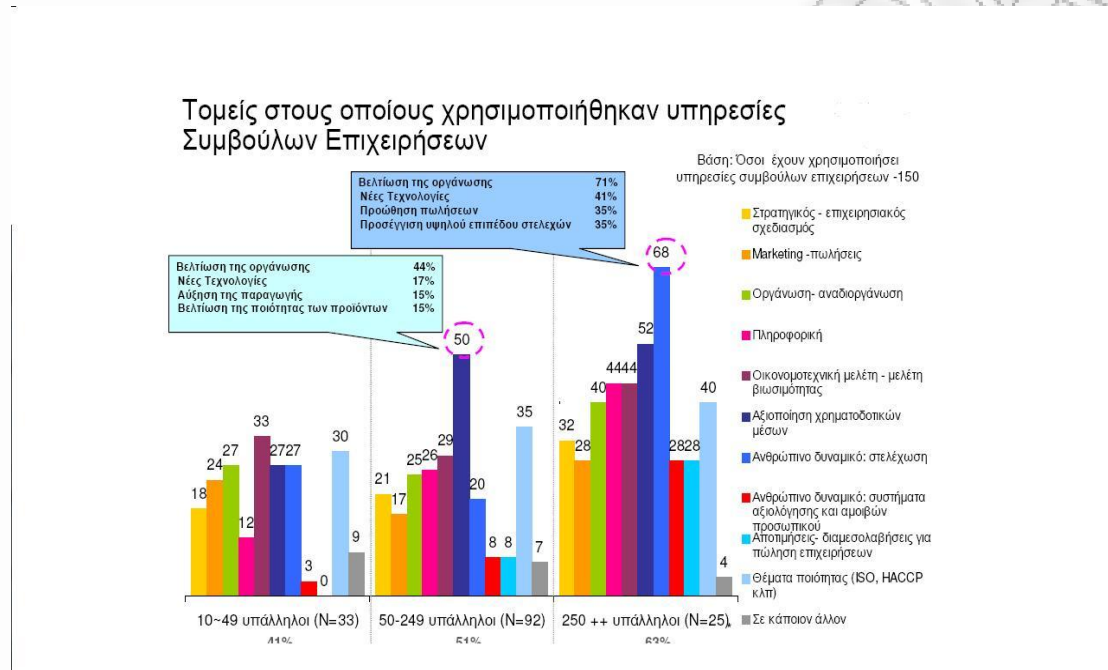
Με στόχο την ανάλυση και την αξιολόγηση των αναγκών και των προοπτικών ανάπτυξης της αγοράς των συμβουλευτικών υπηρεσιών στη χώρα μας, ο ΣΕΣΜΑ ανέθεσε στην εταιρεία ICAP (μέλος του Συνδέσμου) τη διενέργεια έρευνας σε επιχειρήσεις των κλάδων της βιομηχανίας, του εμπορίου, του τουρισμού, των υπηρεσιών και των τραπεζών. Η έρευνα αυτή ολοκληρώθηκε το 2000, και πραγματοποιήθηκε μέσω 300 τηλεφωνικών συνεντεύξεων με υψηλόβαθμα στελέχη επιχειρήσεων άνω των 10 ατόμων.

Τα κύρια ζητήματα που απασχόλησαν τους ερευνητές ήταν οι τομείς συνεργασίας, τα κριτήρια επιλογής εταιρειών συμβούλων, οι λόγοι για τους οποίους κάποιες επιχειρήσεις δεν έχουν συνεργαστεί ακόμη με εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων, ο βαθμός ικανοποίησης από σχετικές συνεργασίες κλπ. Τα βασικότερα ευρήματα της συγκεκριμένης έρευνας συνοψίζονται παρακάτω:

**Τομείς Συνεργασία- Λαμβανόμενες Υπηρεσίες.** Οι επιχειρήσεις συνεργάζονται με εταιρείες συμβούλων management σε όλο το φάσμα της δραστηριοποίησής τους και αναγνωρίζουν ότι οι σύμβουλοι προσφέρουν τεχνογνωσία, συσσωρευμένη εμπειρία και οικονομίες κλίμακας. Οι υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται συχνότερα αφορούν θέματα αναδιοργάνωσης, ανάπτυξης ανθρώπινου δυναμικού, βελτίωσης της ποιότητας, αξιοποίησης τεχνολογιών πληροφορικής και εκπόνησης μελετών

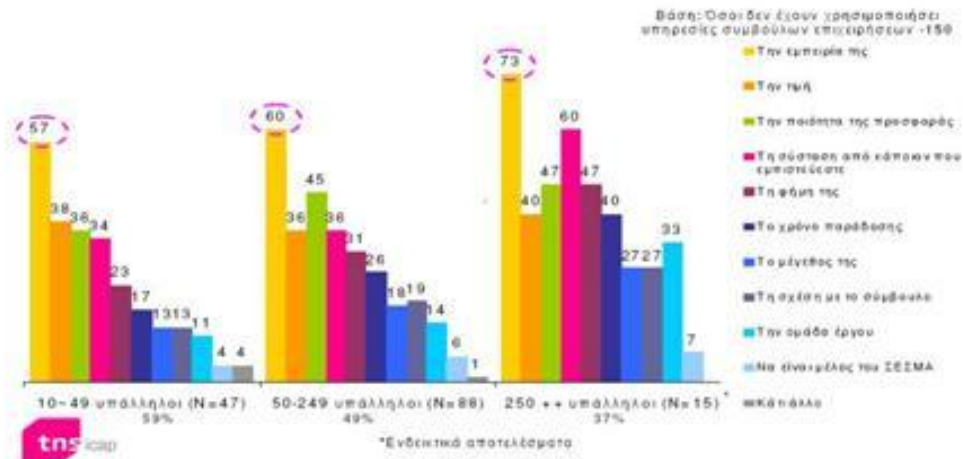
σκοπιμότητας και βιωσιμότητας, με έμφαση στην παράλληλη αξιοποίηση χρηματοδοτικών μέσων και επενδυτικών ευκαιριών (σχήμα 4.6).

Σχήμα 4.6. Τομείς στους οποίους χρησιμοποιήθηκαν υπηρεσίες Συμβούλων Επιχειρήσεων.



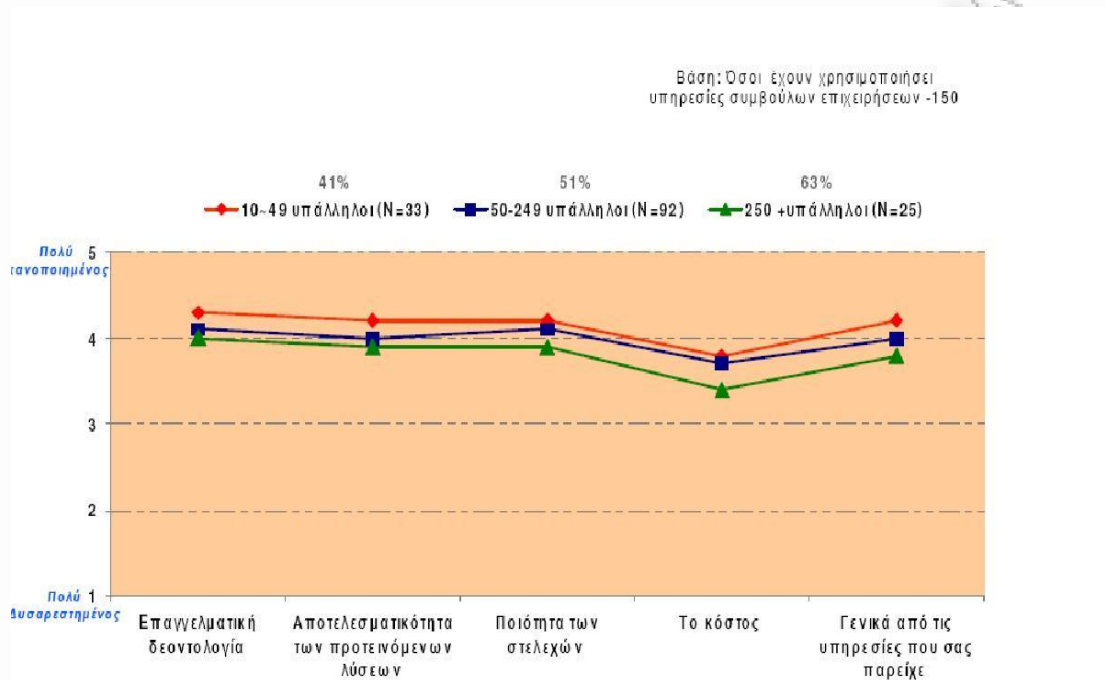
**Κριτήρια Επιλογής.** Τα βασικά κριτήρια βάση των οποίων οι επιχειρήσεις (ανεξαρτήτως μεγέθους) αποφασίζουν να συνεργαστούν με εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων είναι η εμπειρία, η ποιότητα- επάρκεια της σχετικής πρότασης/ προσφοράς και οι συστάσεις από πρόσωπα εμπιστοσύνης. Ένας επιπρόσθετος καθοριστικός παράγοντας είναι η τιμή, κυρίως όμως για τις επιχειρήσεις μικρού μεγέθους (σχήμα 4.7).

Σχήμα 4.7. Κριτήρια επιλογής επιχειρήσεων συμβουλευτικών υπηρεσιών



**Βαθμός ικανοποίησης.** Τα αποτελέσματα της έρευνας δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις είναι σε γενικές γραμμές πολύ ικανοποιημένες από τη συνεργασία τους με εταιρείες συμβούλων. Πιο συγκεκριμένα, τα στοιχεία συνεργασίας για τα οποία είναι πολύ ικανοποιημένες είναι η επαγγελματική δεοντολογία, η αποτελεσματικότητα των προτεινόμενων λύσεων και η ποιότητα των στελεχών των συμβουλευτικών εταιρειών (σχήμα 4.8).

Σχήμα 4.8. Βαθμός ικανοποίησης από τη συνεργασία



#### 4.4. Ανασκόπηση της πορείας του κλάδου των συμβουλευτικών υπηρεσιών (2000- 2008).

Με βάση τα αποτελέσματα των ετήσιων ερευνών της FEACO, αλλά και τη συνέντευξη που παραχώρησε στο αφιέρωμα της Ναυτεμπορικής, με θέμα «Οικονομία 2010- Σύμβουλοι», ο Πρόεδρος του ΔΣ του ΣΕΣΜΑ κ. Νικόλαος Παπαδάτος<sup>14</sup>, η πορεία του κλάδου διαγράφεται θετικής. Πιο συγκεκριμένα, η αγορά συμβουλευτικών υπηρεσιών στη χώρα μας, κατά τη διάρκεια της τελευταίας δεκαετίας (1999- 2008) παρουσίασε ιδιαίτερα σημαντική αύξηση (145% ή 255€). Αντίστοιχη αύξηση (139%) εμφάνισε η αγορά σε Ευρωπαϊκό επίπεδο (από 36 δις. € σε 86 δις. €). Σύμφωνα με τα στοιχεία της FEACO, ο σημαντικότερος πελάτης παραμένει για τη χώρα μας διαχρονικά ο δημόσιος τομέας (ποσοστό μεγαλύτερο του 50%), ενώ ακολουθούν η βιομηχανία, ο τραπεζικός τομέας και ο τομέας των υπηρεσιών.

Οι κατηγορίες των υπηρεσιών με τη μεγαλύτερη ζήτηση στην Ελλάδα, άλλαξαν σημαντικά με το πέραμα του χρόνου. Στις αρχές της δεκαετίας μεγαλύτερη ζήτηση παρουσίαζε ο Ανασχεδιασμός Επιχειρησιακών Λειτουργιών και η Εταιρική

<sup>14</sup> Πηγή:

[http://www.sesma.gr/fileadmin/docs/AFIEROMA\\_NAFTEMPORIKI\\_4\\_2010\\_final.pdf](http://www.sesma.gr/fileadmin/docs/AFIEROMA_NAFTEMPORIKI_4_2010_final.pdf)

Στρατηγική, με μερίδιο μεγαλύτερο του 70% μέχρι και το 2005. Τα τελευταία όμως χρόνια, αυξήθηκε σημαντικά και το μερίδιο της Διοίκησης- Διαχείρισης Έργων (μερίδιο περίπου 1/3 του κύκλου εργασιών του 2008).

Εξαίρεση στην ανοδική πορεία της τελευταίας δεκαετίας αποτέλεσαν τα έτη 2004 και 2005, κατά τη διάρκεια των οποίων παρουσιάστηκε μείωση της ζήτησης κατά 6,0% και 5,9% αντίστοιχα. Η συγκεκριμένη μείωση θεωρείται ότι οφείλεται αφενός στη συγκέντρωση των πόρων στα τεχνικά έργα των Ολυμπιακών Αγώνων (2004) και αφετέρου στην επιβράδυνση των διαγωνισμών του Δημοσίου που αφορούσαν τα Έργα του Γ' ΚΠΣ, λόγω των αλλαγών στη Δημόσια Διοίκηση μετά της εκλογές του 2004.

Όσο δε αφορά το μέλλον του συγκεκριμένου κλάδου οικονομική δραστηριότητας, με βάση κυρίως τις δηλώσεις του Προέδρου του ΔΣ του ΣΕΣΜΑ, οι προβλέψεις δε δύναται να το ευνοούν ιδιαίτερω. Με βάση τη συνέντευξη του κ. Παπαδάτου στη Ναυτεμπορική, η παρούσα συγκυρία της παγκόσμιας οικονομικής κρίσης, σε συνδυασμό με τα μεγάλα δημοσιονομικά προβλήματα της χώρας και την νέα κυβερνητική αλλαγή, ενδέχεται να οδηγήσει σε σημαντικό περιορισμό της ζήτησης των συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Ήδη, το 2008 παρουσιάστηκε μια επιβράδυνση του ρυθμού ανάπτυξης (8,8% έναντι 15,8% το 2007), ως αποτέλεσμα της καθυστερημένης εφαρμογής των παρεμβάσεων του ΕΣΠΑ. Η πρόβλεψη δε για το 2009, παρουσίαζε ακόμη μεγαλύτερη μείωση, φθάνοντας σε ποσοστό 7,7%. Παρ' όλα αυτά, ζωτικής σημασίας κρίνεται η συνεισφορά των Συμβούλων Επιχειρήσεων στην υλοποίηση του Προγράμματος Σταθερότητας και Ανάπτυξης, καθώς και στην εφαρμογή του νέου Διοικητικού Χάρτη της χώρας (ΚΑΛΛΙΚΡΑΤΗΣ).

Ένα ακόμα θέμα που ενδέχεται να επηρεάσει της επιχειρήσεις του κλάδου είναι η διασφάλιση της υγιούς πρόσβασης των ΜΜΕ<sup>15</sup> στον τραπεζικό δανεισμό, για τη χρηματοδότηση των λειτουργικών και επενδυτικών αναγκών. Η πρόσφατη αλλαγή στη στάση των τραπεζικών ιδρυμάτων στη χώρα μας, σε σχέση με τις προϋποθέσεις και τους όρους χρηματοδότησης των ΜΜΕ, προκάλεσε ανησυχία και προβλήματα και στις δύο πλευρές.

<sup>15</sup> ΜΜΕ- Μεσαίες και Μικρές Επιχειρήσεις

## 4.5. Συμπεράσματα

Με βάση όλα τα παραπάνω, ο κλάδος των συμβούλων επιχειρήσεων αναμένεται να παρουσιάζει σημαντικές απώλειες όσον αφορά την κερδοφορία των επιχειρήσεων, αλλά και σε αρκετές περιπτώσεις ακόμη και τη βιωσιμότητα τους. Ακόμα και μεγάλες εταιρείες, όπως η McKinsey<sup>16</sup> ανέβηκαν για το μέλλον τις ημερομηνίες έναρξης απασχόλησης νέου προσωπικού, ενώ παρακράτησαν μέρος των μπόνους των συνεργατών τους.

Η παγκόσμια οικονομική κρίση έχει επηρεάσει όλους τους κλάδους της οικονομίας, συμπεριλαμβανομένου του κλάδου των συμβουλευτικών υπηρεσιών. Πολλές επιχειρήσεις με βραχυπρόθεσμο ορίζοντα σχεδιασμού, ενδέχεται να θεωρήσουν τις συμβουλευτικές υπηρεσίες ως μια κατηγορία δαπανών που μπορεί εύκολα να περικοπεί με αποτέλεσμα τα έσοδα του κλάδου να μειώνονται συχνά, με ιδιαίτερη ένταση σε περίοδο κρίσης. Από την άλλη πλευρά, η κρίση δημιουργεί ευκαιρίες που θέτουν τη βάση για μελλοντική επιχειρηματική ανάπτυξη, ενώ παράλληλα απαιτείται η άμεση προσαρμογή των επιχειρήσεων στα νέα δεδομένα.

Η αξιοποίηση των ευκαιριών από τις επιχειρήσεις και η προσαρμογή της δομής και της χρηματοοικονομικής διάρθρωσής τους στα νέα δεδομένα, χρειάζονται την υποστήριξη των συμβουλευτικών εταιριών, κάτι που αναγνωρίζουν οι επιχειρήσεις που ακολουθούν μακροπρόθεσμο στρατηγικό σχεδιασμό.

Κάθε συμβουλευτική εταιρεία, βιώνει με διαφορετικό τρόπο την κρίση ως προς τη διάρκεια και την έντασή της. Η διάρκεια της οικονομικής κρίσης εξαρτάται από το ευρύτερο μακροοικονομικό περιβάλλον το οποίο δεν μπορεί να επηρεαστεί από τις εταιρείες συμβουλευτικών υπηρεσιών. Αντίθετα, η ένταση μπορεί να επηρεαστεί από τις ίδιες τις συμβουλευτικές εταιρείες. Όσον αφορά ειδικότερα στο μέγεθος της έντασης με την οποία κάθε εταιρεία συμβούλων βιώνει την οικονομική κρίση εξαρτάται κυρίως από:

- ▶ Το εύρος του χαρτοφυλακίου υπηρεσιών της εταιρείας συμβούλων.

<sup>16</sup> Πηγή: «Ανεργοί δικηγόροι προκαλούν ανακατατάξεις στον κλάδο», The economist (μετάφραση και δημοσίευση στην kathimerini.gr)

[http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economyagor\\_1\\_30/01/2010\\_388827](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyagor_1_30/01/2010_388827)



- ▶ Τον αριθμό των κλάδων της οικονομίας όπου παρέχονται συμβουλευτικές υπηρεσίες.
- ▶ Το βαθμό διεθνοποίησης της εταιρείας, δεδομένου ότι η διάρκεια και η ένταση της κρίσης ποικίλει από χώρα σε χώρα.
- ▶ Την κατανομή του πελατολογίου μεταξύ ιδιωτικού και δημόσιου τομέα, καθώς επίσης και με τη διασπορά των πελατών του ιδιωτικού τομέα σε μεγάλο και μικρομεσαίου μεγέθους επιχειρήσεις.

Οι υπηρεσίες δε που με βάση όλα τα παραπάνω αναμένεται να παρουσιάσουν ανάπτυξη και αύξηση στη ζήτηση τους, λόγω των χαρακτηριστικών της αγοράς τη συγκεκριμένη χρονική περίοδο είναι οι ακόλουθες:

- I. Συμβουλευτικές υπηρεσίες εταιρικής υπευθυνότητας. Η εταιρική κοινωνική ευθύνη εδώ και αρκετά χρόνια, έχει μπει οριστικά στην ατζέντα των επιχειρήσεων. Ακόμη κι αν για την ελληνική πραγματικότητα το συγκεκριμένο ζήτημα αποτελεί ένα νέο κεφάλαιο στη διοίκηση των περισσότερων επιχειρήσεων, η ξαφνική και σχεδόν ταυτόχρονη εισαγωγή προγραμμάτων κοινωνικής υπευθυνότητας σε επιχειρήσεις όλων των κλάδων αποτελεί πλέον γεγονός.
- II. Βελτίωση της αποδοτικότητας της λειτουργίας με έμφαση στην οργάνωση και τον περιορισμό του κόστους. Λόγω της βαθιάς ύφεσης που παρατηρείται στους περισσότερους κλάδους, οι περισσότερες επιχειρήσεις στρέφονται σε εναλλακτικούς τρόπους διαχείρισης με κύριο μέλημα τους τον περιορισμό του κόστους με την ταυτόχρονη αύξηση της παραγωγικότητας.
- III. Συμβουλευτική- τεχνική υποστήριξη μικρομεσαίων επιχειρήσεων (ΜΜΕ) που πρόκειται να αντλήσουν πόρους από κρατικές ενισχύσεις (επιδοτούμενα προγράμματα). Με βάση το Επικαιροποιημένο Ελληνικό Πρόγραμμα Σταθερότητας & Ανάπτυξης, οι μικρομεσαίες επιχειρήσεις στηρίζονται οικονομικά μέσω των προγραμμάτων της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων, «JEREMIE<sup>17</sup>» και «JESSICA<sup>18</sup>». Τα

<sup>17</sup> JEREMIE (Joint European Resources for Small and Medium-sized Enterprises): δίνει τη δυνατότητα στα κράτη μέλη της Ευρωπαϊκής Ένωσης, μέσω εθνικών και περιφερειακών αρχών τους, να χρησιμοποιούν μέρος των ενισχύσεων που λαμβάνουν από τα διαρθρωτικά ταμεία της ΕΕ, για τη χρηματοδότηση μικρομεσαίων επιχειρήσεων για ίδια κεφάλαια, δάνεια ή εγγυήσεις.

συγκεκριμένα προγράμματα αποτελούν δύο σημαντικές κοινοτικές πρωτοβουλίες, που μαζί με τα ταμεία ενίσχυσης των επιχειρήσεων που εξήγγειλε η κυβέρνηση, αναμένεται να ενισχύσουν τις ΜΜΕ και ΠΜΕ.

- IV. Μελέτες αποτίμησης, ιδιωτικοποιήσεις, εξαγορές και συγχωνεύσεις. Λόγω της παρούσας οικονομικής συγκυρίας πολλές επιχειρήσεις προχωρούν σε συγχωνεύσεις και εξαγορές.

---

<sup>18</sup> JESSICA (Κοινή ευρωπαϊκή στήριξη για βιώσιμες επενδύσεις σε αστικές περιοχές): ξεκίνησε το 2006 και το Φεβρουάριο του 2007 δημιουργήθηκε η ειδική ομάδα του JESSICA στο πλαίσιο της Ευρωπαϊκής Τράπεζας Επενδύσεων. Μέχρι το τέλος του 2008, το επίκεντρο της δραστηριότητας της ομάδας εργασίας ήταν η συνολική διαμόρφωση του ταμείου και των κανονισμών λειτουργίας του.

## Ιστοσελίδες

European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO)

<http://www.feaco.org/en/index-action-about.html>

The International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)

<http://www.icmci.org/>

ΣΕΣΜΑ/Άρθρο του Ν. Παπαδάτου, Προέδρου ΔΣ ΣΕΣΜΑ & Διευθύνοντα Συμβούλου REMACO ΑΕ, στο αφιέρωμα της Ναυτεμπορικής «Οικονομία 2010», Απρίλιος 2010.

[http://www.sesma.gr/fileadmin/docs/AFIEROMA\\_NAFTEMPORIKI\\_4\\_2010\\_final.pdf](http://www.sesma.gr/fileadmin/docs/AFIEROMA_NAFTEMPORIKI_4_2010_final.pdf)

«Άνεργοι δικηγόροι προκαλούν ανακατατάξεις στον κλάδο», The economist (μετάφραση και δημοσίευση στην kathimerini.gr)

[http://news.kathimerini.gr/4dcgi/\\_w\\_articles\\_economyagor\\_1\\_30/01/2010\\_388827](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/_w_articles_economyagor_1_30/01/2010_388827)

### 5. 1. Ιστορία της επιχείρησης

Η εταιρεία συμβούλων Business Power, ιδρύθηκε στην Αθήνα το 1998, από τον Γιάννη Παπαϊωάννου. Αφορμή για την σύσταση της εταιρείας αποτέλεσε η ανάληψη των Ολυμπιακών Αγώνων από την ελληνική πρωτεύουσα, το Νοέμβριο του 1997.

Ο κ. Παπαϊωάννου, αντιλαμβανόμενος τις προοπτικές για ανάπτυξη που προσέφερε σε βάθος δεκαετία η διεξαγωγή της διοργάνωσης στην πόλη, και έχοντας τις σχετικές σπουδές αλλά και πολυετή εμπειρία ως διοικητικό στέλεχος σε αντίστοιχες επιχειρήσεις, αποφάσισε την ίδρυση μιας δικής του εταιρείας με τη μορφή ομόρρυθμης εταιρείας.

Το αντικείμενο της επιχείρησης, διακρινόταν σε τρεις κατηγορίες:

1. Αξιολόγηση επενδύσεων και εκπόνηση μελετών σχετικών με ξενοδοχειακές επιχειρήσεις.
2. Συμβουλευτική υποστήριξη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων
3. Υποστήριξη ξενοδοχειακών επιχειρήσεων για υπαγωγή τους σε επιδοτούμενα προγράμματα και λήψη επιχορηγήσεων.

Το 2002, λόγω των ευνοϊκών τότε συνθηκών για την ελληνική οικονομία και τον ξενοδοχειακό κλάδο σε άνοδο, η εταιρεία Business Power, επεκτείνει τις δραστηριότητές της στον τουριστικό τομέα. Συγκεκριμένα η εταιρεία Business Power ξεκινά να παρέχει και τις εξής υπηρεσίες:

1. Μέτρηση Ποιότητας Υπηρεσιών
2. Ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων ποιότητας.

Το 2005, και έχοντας η εταιρεία στο ενεργητικό της πλήθος επιτυχημένων συνεργασιών στον τομέα των ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, αναλαμβάνει την εκπόνηση μελετών για λογαριασμό τόσο του Υπουργείου Τουριστικής Ανάπτυξης, αλλά και του Ελληνικού Οργανισμού Τουρισμού.

Το 2006, η Business Power προχωρώντας ένα ακόμη βήμα, ξεκινά την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για την ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων προστασίας του περιβάλλοντος από τη λειτουργία ξενοδοχειακών μονάδων. Σημειώνεται ότι η Business Power, είναι ο αποκλειστικός αντιπρόσωπος για την Ελλάδα του διεθνή οργανισμού περιβαλλοντικής πιστοποίησης Green Key.

Το 2007, η εταιρεία βραβεύεται από μεγάλη ξενοδοχειακή αλυσίδα για τη συμβολή της στην ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού.

Τέλος, το 2009, η Business Power, ξεκινά να δραστηριοποιείται και στο χώρο εκπαίδευσης στελεχών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, συνεργαζόμενη με την αναγνωρισμένη από το Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων τουριστική σχολή της Αθήνας την EDUTOUR.

### **5.1.1. Ημερομηνίες-Σταθμοί για την Business Power**

Ως σημαντικές ημερομηνίες στην πορεία και εξέλιξη της εταιρείας συμβούλων Business Power θεωρούνται οι παρακάτω:

- **2002:** Η εταιρεία ξεκινά να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες σε ξενοδοχειακά καταλύματα της χώρας.
- **2005:** Ανάθεση έργων για το Υπουργείο Τουριστικής Ανάπτυξης και του ΕΟΤ
- **2006:** Αποκλειστική συνεργασία με τον διεθνή οργανισμό Green Key
- **2007:** Βράβευση της εταιρείας για τη συμβολή της στην ανάπτυξη του ελληνικού τουρισμού
- **2009:** Στρατηγική συνεργασία με την EDUTOUR

### **5.1.2. Η Business Power σήμερα**

Η εταιρεία σήμερα, έχοντας εξασφαλίσει συνεργασίες υψηλής σημασίας αλλά και ποιότητας είναι σε θέση να προσφέρει αναγνωρισμένες υπηρεσίες σε ξενοδοχειακές επιχειρήσεις κάθε μεγέθους.

Ακόμη, το στελεχιακό δυναμικό της με την επαγγελματική του εμπειρία και τις εξειδικευμένες γνώσεις αποτελεί εγγύηση για τις ποιοτικές προσφερόμενες υπηρεσίες.

Τέλος, η εταιρεία υπερτερεί έναντι του ανταγωνισμού γιατί έχει εστιάσει στην παροχή εξειδικευμένων υπηρεσιών αποκλειστικά στον ξενοδοχειακό κλάδο χωρίς να έρχεται αντιμέτωπη με άλλες ομοειδείς επιχειρήσεις.

### **5.1.3. Αποστολή της εταιρείας (Mission Statement)**

Η αποστολή της εταιρείας, όπως αυτή διατυπώνεται στην ιστοσελίδα της είναι:  
«Να συμβάλει στην παροχή ποιοτικών υπηρεσιών στους επισκέπτες των ελληνικών ξενοδοχείων με αποτέλεσμα όχι μόνο να θέλουν να ξαναεπισκεφθούν τη χώρα αλλά και να αποτελούν οι ίδιοι διαφήμιση για την χώρα ως τουριστικό προορισμό».

### **5.1.4. Οραμα (Vision)**

Το όραμα της εταιρείας χαρακτηρίζεται από τους ίδιους ως απλό, σαφές και συγκεκριμένο: «Να αναβαθμίσει το επίπεδο των παρεχόμενων ξενοδοχειακών υπηρεσιών σε όλα τα ελληνικά καταλύματα».

### **5.1.5. Εταιρική κουλτούρα**

Η εταιρική κουλτούρα της **Business Power**, επικεντρώνεται κυρίως στη συνεχή εκπαίδευση και κατάρτιση του προσωπικού της εταιρείας. Η εταιρεία προσφέρει στα στελέχη της, όλων των βαθμίδων τη δυνατότητα παρακολούθησης σεμιναρίων ποικίλου ενδιαφέροντος ώστε μέσω της προσωπικής τους εξέλιξης, να εξελίσσεται και η ίδια η εταιρεία καθώς και το επίπεδο των υπηρεσιών που προσφέρει στους πελάτες της.

Επίσης, τα διευθυντικά στελέχη της εταιρείας, παρακολουθούν σεμινάρια στο εξωτερικό για σφαιρικότερη ενημέρωσή τους σε θέματα μάρκετινγκ, πωλήσεων και επενδύσεων. Αξίζει τέλος να σημειωθεί ότι η εν λόγω εταιρεία δρα με γνώμονα την προαγωγή και αναβάθμιση του ελληνικού τουριστικού προϊόντος και όχι με στόχο την εξυπηρέτηση συμφερόντων.

### **5.1.6. Εταιρική Διακυβέρνηση**

Ο κ. Γιάννης Παπαϊωάννου είναι ο Διευθύνων Σύμβουλος της εταιρείας, υπεύθυνος για την οργάνωση και λειτουργία της Business Power. Από το 2009, που η Business

Power, ξεκινά να δραστηριοποιείται και στο χώρο εκπαίδευσης στελεχών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, συνεργαζόμενη με τουριστικές σχολές της Αθήνας, υπεύθυνος για τον τομέα Εκπαίδευσης και Κατάρτισης ανέλαβε ο κ. Γιάννης Στεργίου.

Γενικά, η Business Power, δίνει μεγάλη βαρύτητα στο να στελεχώνεται με άτομα που όχι μόνο έχουν τουριστικές σπουδές αλλά και εργαστεί στον τομέα. Επισημαίνεται ακόμη, ότι ο ίδιος ο κ. Παπαϊωάννου επιθυμεί το στελεχιακό δυναμικό της εταιρείας του να έχει απασχοληθεί σε διάφορες θέσεις ξενοδοχείων μικρής και μεγάλης δυναμικότητας ώστε οι εμπειρικές τους γνώσεις να καλύπτουν ένα ευρύ φάσμα.

Τέλος, λόγω του μεγάλου φόρτου εργασίας του κ. Παπαϊωάννου αλλά και του ότι η συγκεκριμένη εταιρεία εξαρτάται σε πολύ μεγάλο βαθμό από την αποτελεσματικότητα του εργατικού δυναμικού της, η κα Ελένη Μαυρίδου, ανέλαβε να εκτελεί χρέη Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού της εταιρείας.

#### **5.1.7. Κοινωνική Υπευθυνότητα**

Η εταιρεία Business Power, έχει αναπτύξει πλούσια δραστηριότητα στο πλαίσιο της κοινωνικής υπευθυνότητας. Συγκεκριμένα, οι δράσεις της εταιρείας επικεντρώνονται σε δύο κύριους άξονες:

- Περιβάλλον
- Ανθρωπος-Κοινωνία

Όσον αφορά στον άξονα «Περιβάλλον», η Business Power, έχει να επιδείξει μεγάλο έργο στο πλαίσιο της προστασίας του περιβάλλοντος. Αξίζει να σημειωθεί ότι η τουριστική ανάπτυξη σχετίζεται άμεσα με τη βιωσιμότητα και την αειφορία. Με γνώμονα την παραπάνω σχέση, η Business Power, πρωτοπόρος στο χώρο αυτό ξεκίνησε να παρέχει συμβουλευτικές υπηρεσίες σε ξενοδοχειακά καταλύματα προκειμένου η λειτουργία τους να είναι φιλική προς το περιβάλλον. Μάλιστα, η εταιρεία στο πλαίσιο της κοινωνικής υπευθυνότητας, επιλέγει κάθε χρόνο 3 ξενοδοχειακές επιχειρήσεις στις οποίες παρέχει δωρεάν συμβουλευτικές υπηρεσίες ώστε να μετατραπούν σε «πράσινα ξενοδοχεία».

Ακόμη, μία δράση της Business Power που εμπίπτει στην έννοια της κοινωνικής υπευθυνότητας είναι η συμμετοχή στελεχών της εταιρείας σε αναδασώσεις, ενέργειες ανακύκλωσης και καθαρισμούς ακτών σε συνεργασία με την φιλοπεριβαλλοντική οργάνωση HELMEPA. Τέλος, η Business Power, πραγματοποιεί εκπαιδευτικά

σεμινάρια περιβαλλοντικής ευαισθητοποίησης σε μαθητές τουριστικών σχολών αλλά και σε επαγγελματίες του κλάδου.

Όμοια ενδιαφέρουσες είναι οι δράσεις της Business Power και στον άξονα Ανθρωπος-Κοινωνία. Η εταιρεία κάθε χρόνο προσφέρει σε μαθητές από ακριτικές περιοχές της Ελλάδας, υποτροφίες για διετή φοίτηση στον τομέα του τουρισμού στην σχολή EDUTOUR. Ακόμη, η εταιρεία έχει δεσμευθεί να προσφέρει κάθε χρόνο το 1% του ετήσιου τζίρου της σε κάποια φιλανθρωπική οργάνωση.

Τέλος, μία νέα δράση που αναμένεται να υλοποιηθεί το προσεχές διάστημα από την Business Power, με αφορμή την οικονομική κρίση που έπληξε και τον ελληνικό τουρισμό και ξενοδοχειακό κλάδο, είναι η παροχή δωρεάν συμβουλευτικών υπηρεσιών με στόχο την οικονομική διαχείριση και επιβίωση ξενοδοχείων που αντιμετωπίζουν προβλήματα.

#### **5.1.8. Οι σχέσεις με τους επενδυτές**

Μέχρι το 2009, την αποκλειστική οικονομική διαχείριση της Business Power, είχε ο κ. Γιάννης Παπαϊωάννου. Από το 2009 και μετά, που η Business Power γίνεται ανώνυμη εταιρεία με εταίρο την εταιρεία τουριστικών σπουδών EDUTOUR, δύο φορές το μήνα πραγματοποιούνται συμβούλια για οικονομικά κυρίως ζητήματα μεταξύ του κ. Παπαϊωάννου και του οικονομικού διευθυντή της EDUTOUR.

#### **5.1.9. Εσωτερικός έλεγχος**

Για την αποτελεσματικότητα της εταιρείας κύριος υπεύθυνος είναι ο κ. Γιάννης Παπαϊωάννου, ο οποίος συνεπικουρείται τόσο από τον οικονομικό διευθυντή της EDUTOUR αλλά και την κα Ελένη Μαυρίδου, Διευθύντριας Ανθρώπινου Δυναμικού της Business Power.

#### **5.1.10. Ανθρώπινο δυναμικό**

Το ανθρώπινο δυναμικό της Business Power είναι το σημαντικότερο περιουσιακό στοιχείο της εταιρείας. Όπως αναφέρθηκε, η εταιρεία επενδύει σημαντικά στην εκπαίδευση του προσωπικού της, προσφέροντας τους τη δυνατότητα για συνεχή επιμόρφωση, μέσω της παρακολούθησης μιας σειράς σεμιναρίων και διαλέξεων.



Λόγω της συνεχούς αύξησης των απαιτήσεων των πελατών της εταιρείας, αλλά και σε μια προσπάθεια διατήρησης της στο επίκεντρο των εξελίξεων, ο Γενικός Διευθυντής της σε συνεργασία με την διευθύντρια Ανθρώπινου Δυναμικού, αποφάσισαν να ακολουθήσουν έναν πρωτοποριακό για τη χώρα μας τρόπο επιλογής προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα, κάθε χρόνο επιλέγουν τους δέκα καλύτερους απόφοιτους σχολών διοίκησης επιχειρήσεων στη χώρα. Στα άτομα αυτά δίδεται η δυνατότητα να παρακολουθήσουν ένα σύντομο πρόγραμμα μετεκπαίδευσης και στη συνέχεια προσλαμβάνονται από την εταιρεία σε μαθητευόμενοι σύμβουλοι επιχειρήσεων. Η κύρια εκπαίδευση τους διαρκεί περίπου έξι μήνες, κατά τη διάρκεια των οποίων κάθε μαθητευόμενος συνεργάζεται με ένα έμπειρο στέλεχος της εταιρείας, αποκτώντας κατ' αυτόν τον τρόπο τα απαιτούμενα προσόντα για το επάγγελμα. Κατά τη διάρκεια της μαθητείας τους, παρακολουθούν μια σειρά σεμιναρίων ενώ ανά τακτά χρονικά διαστήματα πραγματοποιούνται αξιολογήσεις.

Με αυτό τον τρόπο, η εταιρεία έχει πάντα στη διάθεση της έναν ικανό αριθμό συμβούλων και μπορεί ανά πάσα στιγμή να αναλάβει οποιοδήποτε έργο. Σ' αυτό το σημείο θα πρέπει να αναφερθεί ότι στο συγκεκριμένο χώρο η απόκτηση και κυρίως η διατήρηση του προσωπικού των εταιρειών παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι ένα πολύ σημαντικό και δύσκολο έργο. Έρευνες δείχνουν ότι ένα μεγάλο ποσοστό συμβούλων επιλέγουν να μετακινηθούν σε άλλες εταιρείες (ανταγωνιστές) ή ακόμα και να ιδρύσουν τη δική τους εταιρεία (ή ακόμα και να εργαστούν σε free launchers) «υποκλέπτοντας» μάλιστα και από τις εταιρείες που εργάζονταν τους πελάτες με τους οποίους είχαν συνεργαστεί.

## 5.2. Περιβάλλον της επιχείρησης

Το εξωτερικό περιβάλλον της κάθε επιχείρησης χωρίζεται στο Γενικευμένο Περιβάλλον (societal environment) ή αλλιώς Μάκρο – Περιβάλλον και το Άμεσο Περιβάλλον (task environment) ή Μικρο – Περιβάλλον ή Κλάδος. Η ανάλυση τόσο του Μάκρο- Περιβάλλοντος, όσο και του Μίκρο- Περιβάλλοντος μιας επιχείρησης είναι δύο χρήσιμα εργαλεία, για να κατανοήσει κανείς την κατάσταση που επικρατεί στην κάθε αγορά και να σχεδιάσει τις στρατηγικές του.

### 5.2.1. Μακρο – Περιβάλλον

Η ανάλυση του Μακρο – Περιβάλλοντος μιας επιχείρησης θα γίνει με τη βοήθεια της μεθόδου PEST.

#### 5.2.1.1. Πολιτικό Περιβάλλον

Πολλοί είναι οι πολιτικοί παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της υπό μελέτη εταιρείας. Λόγω του ότι όπως και πολλές άλλες εταιρείες σύμβουλοι επιχειρήσεων, εξαρτώνται σε μεγάλο βαθμό από τα κυβερνητικά μέτρα και τις εξαγγελίες της κάθε κυβέρνησης, σε ότι τουλάχιστον αφορά στις εγχώριες δραστηριότητες της. Αυτό κυρίως συμβαίνει λόγω της ενασχόλησης της με αναθέσεις κρατικών έργων και επιχορηγούμενων προγραμμάτων.

Σήμερα, στην Ελλάδα, βρίσκονται σε ισχύ τέσσερα νέα προγράμματα του ΕΣΠΑ, συνολικού προϋπολογισμού 275 εκατ. ευρώ, τα οποία θα ενεργοποιηθούν άμεσα, με στόχο την άμεση ενίσχυση της αναπτυξιακής δυναμικής της οικονομίας. Τα τέσσερα αυτά προγράμματα, τα οποία αποτελούν και το σημαντικότερο αναπτυξιακό μοχλό για μια σειρά επιχειρήσεων στη χώρα μας, παρουσίασαν σε συνέντευξη Τύπου η τότε Υπουργός Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, κ. Λούκα Τ. Κατσέλη, ο τ.Υφυπουργός κ. Στ. Αρναουτάκης και οι Γενικοί Γραμματείς Επενδύσεων και Βιομηχανίας, κ.κ. Γ. Πετράκος και Αλ. Φούρλας, στις 29 Μαρτίου 2010<sup>19</sup>.

Οι δράσεις οι οποίες προκηρύχθηκαν είναι οι εξής τέσσερις:

<sup>19</sup> Πηγή: <http://epidotisi.wordpress.com> , «ΕΣΠΑ: 4 νέα προγράμματα επιδοτήσεων, ύψους 275 εκατ. ευρώ»

- 1. Δράση «Μεταποίηση στις Νέες Συνθήκες».** Η δράση αυτή έχει συνολικό δημόσιο προϋπολογισμό €200 εκατ. και αποσκοπεί στην ενίσχυση υφιστάμενων πολύ μικρών και μικρών επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στον τομέα της μεταποίησης. Δικαιούχοι είναι βασικά οι εταιρείες όλων των κατηγοριών (ΑΕ, ΕΠΕ, ΟΕ και ΕΕ, ατομικές επιχειρήσεις) που τηρούν βιβλία Β' και Γ' κατηγορίας, καθώς και συνεταιρισμοί. Οι επιχειρήσεις αυτές σύμφωνα με τα Ελληνικά δεδομένα απασχολούν μέχρι 50 εργαζόμενους και έχουν τζίρο μικρότερο από 10 εκατ. ευρώ. Το ύψος κάθε επενδυτικού σχεδίου μπορεί να ανέρχεται από 40.000 έως 200.000 ευρώ. Το ποσοστό της δημόσιας επιχορήγησης κλιμακώνεται από 35% μέχρι 45% σε τρεις κλίμακες ανά γεωγραφική ζώνη – 35%, 40% και 45%. Στόχος της κυβέρνησης είναι η υποβολή πάνω από 4.500 επιχειρήσεων, ενώ η προκήρυξη αναμένεται να δημοσιευτεί στις αρχές του Μαΐου. Στόχος της δράσης είναι ο εκσυγχρονισμός της λειτουργίας και της διοίκησης των επιχειρήσεων, ο εκσυγχρονισμός της παραγωγικής διαδικασίας, η αναβάθμιση της ποιότητας των παρεχομένων υπηρεσιών, η λειτουργία των επιχειρήσεων με μεθόδους φιλικότερες προς το περιβάλλον, η ανάπτυξη της καινοτομίας, η εισαγωγή τεχνολογιών πληροφορικής και η διατήρηση των θέσεων απασχόλησης. Η υποβολή προτάσεων θα ξεκινήσει αρχές Μαΐου.
- 2. Δράση «Πράσινη Επιχείρηση 2010».** Η δράση αυτή έχει συνολικό δημόσιο προϋπολογισμό 30 εκατ. ευρώ και, όπως και η προηγούμενη δράση, απευθύνεται σε υφιστάμενες μεταποιητικές μικρομεσαίες επιχειρήσεις όλων των ειδών που τηρούν βιβλία Γ' κατηγορίας. Το ύψος του επενδυτικού σχεδίου κυμαίνεται από 30.000 μέχρι 200.000 ευρώ και το ποσοστό της επιχορήγησης κυμαίνεται και πάλι σε 35%, 40% και 45% ανά γεωγραφική ζώνη. Προβλέπεται ότι θα επιχορηγηθούν πάνω από 600 επιχειρήσεις. Η προδημοσίευση θα πραγματοποιηθεί άμεσα και η προκήρυξη αμέσως μετά το Πάσχα. Στόχος αυτής της δράσης είναι η μείωση του ενεργειακού και, κυρίως του περιβαλλοντικού, αποτυπώματος μεταποιητικών επιχειρήσεων, στην ανάπτυξη και διάθεση στην αγορά πράσινων προϊόντων και υπηρεσιών, στη βελτίωση του περιβαλλοντικού και κοινωνικού προφίλ των επιχειρήσεων και στη μείωση του ελλείμματος κοινωνικής αποδοχής για τη μεταποιητική δραστηριότητα, καθώς και στη συμμόρφωση επιχειρήσεων του μεταποιητικού τομέα με διεθνή περιβαλλοντικά πρότυπα.
- 3. Δράση «Πράσινες Υποδομές 2010».** Η δράση αυτή έχει συνολικό προϋπολογισμό ύψους 30 εκατ. ευρώ και απευθύνεται σε επιχειρήσεις που

δραστηριοποιούνται στον τομέα της εναλλακτικής διαχείρισης αποβλήτων και της διαχείρισης αποβλήτων. Αφορά τόσο σε μικρές και πολύ μικρές, όσο και σε μεσαίες επιχειρήσεις. Το ύψος του επενδυτικού σχεδίου κυμαίνεται από 300.000 μέχρι 2,5 εκατ. ευρώ. Η παραπάνω δράση μπορεί να αφορά εκτός των υφισταμένων επιχειρήσεων και νέες επιχειρήσεις. Το ποσοστό της επιχορήγησης κυμαίνεται για τις μεν μεσαίες επιχειρήσεις σε 30%, 35% και 40% ανά γεωγραφική ζώνη, για τις δε μικρές και πολύ μικρές αυξάνεται και κυμαίνεται από 35%, 40% και 45%, πάλι ανά γεωγραφική ζώνη. Προβλέπεται ότι θα επιχορηγηθούν 100 περίπου επιχειρήσεις, ενώ η προδημοσίευση, όπως και στο προηγούμενο πρόγραμμα, θα πραγματοποιηθεί άμεσα και η προκήρυξη αμέσως μετά το Πάσχα. Βασικός στόχος της δράσης είναι να ενισχύσει την επιχειρηματική δραστηριότητα στον τομέα της διαχείρισης και εναλλακτικής διαχείρισης αποβλήτων. Ταυτόχρονα, επιδιώκεται η τόνωση της επιχειρηματικότητας στον τομέα της απορρύπανσης βιομηχανικών αποβλήτων, η βελτίωση του περιβαλλοντικού και κοινωνικού προφίλ των επιχειρήσεων και η κάλυψη του ελλείμματος της χώρας σε εγκαταστάσεις επεξεργασίας και διάθεσης αποβλήτων. Με τον τρόπο αυτό, πετυχαίνουμε και την επέκταση της δυναμικότητας της βιομηχανίας για την αξιοποίηση ανακυκλώσιμων υλικών.

- 4. Δράση «Ένδυση και Υπόδηση – Νέες Προοπτικές».** Η δράση αυτή έχει συνολικό δημόσιο προϋπολογισμό 15 εκατ. ευρώ και αφορά τόσο μικρές και πολύ μικρές, όσο και μεσαίες επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στον τομέα της κλωστοϋφαντουργίας, της ένδυσης, της υπόδησης και του δέρματος, με σκοπό να ανακτήσουν δυναμικά ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα, να γίνουν πιο καινοτόμες και εξωστρεφείς. Το ύψος του επενδυτικού σχεδίου κυμαίνεται για τις μεν μικρές και πολύ μικρές επιχειρήσεις από 30.000 μέχρι 150.000 ευρώ, για τις δε μεσαίες από 80.000 έως 200.000 ευρώ. Το ποσοστό της επιχορήγησης κυμαίνεται για τις μεν μεσαίες επιχειρήσεις από 30%, 35% και 40% ανά γεωγραφική ζώνη, για τις δε μικρές και πολύ μικρές αυξάνεται και κυμαίνεται από 35%, 40% έως και 45% και πάλι ανά γεωγραφική ζώνη. Προβλέπεται ότι θα επιχορηγηθούν 350 περίπου επιχειρήσεις, ενώ η προδημοσίευση θα πραγματοποιηθεί άμεσα και η προκήρυξη μετά το Πάσχα. Πρόκειται για μια σημαντική δράση, ιδιαίτερα αυτή τη δύσκολη οικονομική συγκυρία, η οποία ενισχύει την προβολή των προϊόντων των ελληνικών επιχειρήσεων στην εγχώρια και τη διεθνή αγορά, αναπροσανατολίζει την εγχώρια μεταποιητική δραστηριότητα και παραδοσιακούς κλάδους προς κλάδους και προϊόντα υψηλότερης προστιθέμενης αξίας.

Σημαντική προς την ίδια κατεύθυνση είναι και η δήλωση της τ.Υπουργού Οικονομίας, Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, κ. Λούκα Τ. Κατσέλη, η οποία στην ίδια συνέντευξη τύπου δήλωσε ότι σχεδιάζονται και θα ανακοινωθούν σύντομα, δυο καινούργια προγράμματα για νέους επιχειρηματίες και για καινοτομία και μέσω των προγραμμάτων του ΕΣΠΑ και μέσω του ΤΕΜΠΜΕ.

Ένα από τα προγράμματα που τρέχουν ήδη είναι, μέσω του ΟΑΕΔ είναι ένα πρόγραμμα για την προώθηση στην αγορά εργασίας 2.500 νέων ελεύθερων επαγγελματιών, προκειμένου να ανοίξουν τη δική τους επιχείρηση. Από τις 2.500 θέσεις, οι 1.250 θα καλυφθούν από ανέργους ηλικίας 22- 32 ετών, ενώ οι υπόλοιπες 1.250 θα καλυφθούν από ανέργους ηλικίας 33- 64 ετών. Το ποσόν της επιχορήγησης για κάθε νέο ελεύθερο επαγγελματία που υπάγεται στο πρόγραμμα καθορίζεται στα 18.000 ευρώ για ανέργους ηλικίας 22- 32 ετών και 15.000 ευρώ για ανέργους ηλικίας 33- 64 ετών<sup>20</sup>.

Ένα ακόμη επιδοτούμενο πρόγραμμα, το οποίο βρίσκεται ήδη σε λειτουργία αφορά τις άνεργες γυναίκες, ηλικίας 22 με 64 ετών. Το επιχειρησιακό αυτό πρόγραμμα, υλοποιείται στο πλαίσιο της «ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ» μέσω του Εθνικού Στρατηγικού Πλαισίου αναφοράς ΕΣΠΑ 2007-2013<sup>21</sup>. Πιο συγκεκριμένα, το συγκεκριμένο πρόγραμμα (επιχειρηματικότητα ανέργων γυναικών ηλικίας 22-64) καλεί μέσω του ΟΑΕΔ όλες τις άνεργες γυναίκες ηλικίας 22-64 ετών που ανοίγουν νέα επιχείρηση, να υποβάλουν προτάσεις στο πλαίσιο της πράξης «ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ ΑΝΕΡΓΩΝ ΓΥΝΑΙΚΩΝ ΗΛΙΚΙΑΣ 22-64», η οποία συγχρηματοδοτείται από το Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο (ΕΚΤ) στο πλαίσιο του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Ανάπτυξη του Ανθρώπινου Δυναμικού». Στόχος της πράξης είναι η προώθηση ανέργων γυναικών στην απασχόληση, μέσω της οικονομικής ενίσχυσης επιχειρηματικών πρωτοβουλιών.

<sup>20</sup> Πηγή: Επιδότηση από ΟΑΕΔ σε 2.500 δικαιούχους για να ανοίξουν επιχείρηση, Κυριακή, 28 Φεβρουάριος 2010 21:40, <http://www.i-finance.gr/Επιδοτήσεις/Επιδότηση-από-ΟΑΕΔ-σε-2.500-δικαιούχους-για-να-ανοίξουν-επιχείρηση.html>

<sup>21</sup> Πηγή: Υπουργείο Οικονομίας Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, ΕΣΠΑ 2007- 2013, «Πρόγραμμα Επιχορήγησης 4.000 Νέων Ελευθέρων Επαγγελματιών – Γυναικών ηλικίας 22-64 ετών Επιχειρηματικότητα Ανέργων Γυναικών Ηλικίας 22-64» <http://www.espa.gr/el/Pages/Proclamationsfs.aspx?item=947>

Προτεραιότητα θα δοθεί στις άνεργες γυναίκες:

- με δικαίωμα επιδότησης ανεργίας
- που θα αναπτύξουν δραστηριότητα σε καινοτόμους κλάδους και ιδιαίτερα στην πράσινη οικονομία και
- μέλη εταιρείας (Ο.Ε., Ε.Ε. για το ομόρρυθμο μέλος της ή Ε.Π.Ε.), που μετέχουν με ποσοστό από 51% έως 60% στο εταιρικό κεφάλαιο.

Η μέγιστη δημόσια δαπάνη θα ανέλθει συνολικά στο ποσό των 96.000.000 €, ενώ ο αριθμός των θέσεων που θα καλυφθούν θα ανέλθει σε 4.000 και κατανέμονται σε ολόκληρη την Ελλάδα.

### **5.2.1.2. Οικονομικό Περιβάλλον**

Οι οικονομικοί παράγοντες που ενδέχεται να επηρεάσουν το εξωτερικό περιβάλλον της εταιρείας Business Power είναι πολλοί, με σημαντικότερους την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση και τη δεινή οικονομική κατάσταση της χώρας μας. Λόγω των παραπάνω γεγονότων, πολλές είναι οι εταιρείες που θα βρεθούν σε δύσκολη οικονομική κατάσταση. Αυτό οφείλεται κυρίως στον περιορισμό των δαπανών των επιχειρήσεων για συμβουλευτικές υπηρεσίες, αλλά και τον περιορισμό των κρατικών κονδυλίων για αναπτυξιακά προγράμματα.

Ένα κοινό σημείο για τους περισσότερους αναλυτές είναι η πεποίθηση τους, σχετικά με τις ευκαιρίες που μπορούν να δημιουργηθούν από την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση. Αρχικά, όπως έχει συμβεί και στο παρελθόν σε αντίστοιχες περιόδους, πολλές είναι οι εταιρείες που λόγω της άσχημη οικονομικής τους κατάστασης αναγκάζονται να συγχωνευτούν ή να εξαγοραστούν από άλλες. Σα φυσικό επακόλουθο, πολλές από αυτές θα ζητήσουν εξωτερική βοήθεια από εταιρείες συμβούλων για τις παραπάνω πράξεις τους. Ως εκ τούτου, και σύμφωνα με τη στρατηγική “Blue Ocean<sup>22</sup>”, οι επιχειρήσεις που θα αναγνωρίσουν πρώτες την παραπάνω ευκαιρία, θα καταφέρουν να κερδίσουν μεγάλα μερίδια στη νέα αυτή αγορά και να κερδοφορίσουν.

---

<sup>22</sup> Πηγή: W. Chan Kim/ Renee Mauborgne, «Blue Ocean Strategy», (2005) Harvard Business School Press

Η μείωση του κόστους, η ανάπτυξη και η προσαρμογή στις απαιτήσεις της παρατεταμένης οικονομικής κρίσης είναι τα κύρια θέματα με τα οποία καλούνται να ασχοληθούν οι σύμβουλοι επιχειρήσεων και στη χώρα μας, κατά το τρέχον έτος. Η διεθνής οικονομική κρίση, που πλήττει πλέον και -ιδιαιτέρως- την Ελλάδα, αναμένεται να επηρεάσει περαιτέρω και τον εγχώριο κλάδο συμβούλων μάνατζμεντ, η συμμετοχή του οποίου στο ΑΕΠ δεν ξεπερνά το 0,10%, όταν συνολικά στην Ευρώπη το αντίστοιχο ποσοστό διαμορφώνεται στο 0,54% (ειδικά σε ανεπτυγμένες χώρες, όπως π.χ. Μ. Βρετανία, Γερμανία, Αυστρία, υπερβαίνει το 1%)<sup>23</sup>.

Σύμφωνα με εκτιμήσεις της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Συνδέσμων Συμβούλων Μάνατζμεντ (FEACO) για το προηγούμενο έτος, προβλεπόταν διεθνώς μικρή μείωση των εσόδων του συμβουλευτικού κλάδου, μετά την αύξηση που είχε σημειωθεί το 2008. Στην ίδια έκθεση του 2009 (αφορούσε το 2008) αναφερόταν ως βασικές προκλήσεις για τις συμβουλευτικές εταιρείες στην ελληνική αγορά, ο ανταγωνισμός σε εθνικό και διεθνές επίπεδο και η εύρεση κατάλληλου προσωπικού. Επίσης, το 2008 συνεχίστηκε η πίεση στο επίπεδο των αμοιβών των συμβούλων, τόσο στο δημόσιο όσο και στον ιδιωτικό τομέα. Για το 2009, λόγω της οικονομικής κρίσης, αναμενόταν μικρή μείωση στα έσοδα από τις συμβουλευτικές υπηρεσίες (πανευρωπαϊκά περίπου στο 0,59%).

Για το τρέχον έτος, ο ελληνικός Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ (ΣΕΣΜΑ), μέλος της FEACO, εκτιμά ότι θα υπάρξει ακόμη μεγαλύτερη μείωση, καθώς, εξαιτίας της δυσμενούς οικονομικής συγκυρίας, οι επιχειρήσεις προσπαθούν να μειώσουν όσο το δυνατόν περισσότερο τις δαπάνες τους. Ωθηση στην αγορά των συμβούλων μπορεί να δώσει η ταχύτερη υλοποίηση του ΕΣΠΑ, το οποίο ήδη έχει καθυστερήσει σημαντικά, όπως και η υλοποίηση του Προγράμματος Σταθερότητας και Ανάπτυξης, η διοικητική μεταρρύθμιση και η πρόσβαση των μικρομεσαίων επιχειρήσεων στον τραπεζικό δανεισμό.

Την ίδια στιγμή, συγχωνεύσεις και εξαγορές στις τράπεζες, αλλά και σε τομείς όπως η βιομηχανία τροφίμων, η λιανική και οι κατασκευές, βλέπουν κορυφαία τραπεζικά στελέχη τα οποία θεωρούν ότι η οικονομική κρίση οδηγεί υποχρεωτικά τις διοικήσεις να αναθεωρήσουν στρατηγικές, στόχους και επιλογές.

<sup>23</sup> Πηγή: [naftemporiki.gr](http://www.naftemporiki.gr), «Η κρίση φέρνει και ευκαιρίες για το συμβουλευτικό κλάδο», 1/4/10, <http://www.naftemporiki.gr/news/pstory.asp?id=1799743>

Μολονότι οι εξαιρετικά χαμηλές αποτιμήσεις στο Χ.Α. εξαιτίας της παρατεταμένης πίεσης στις μετοχές λειτουργούν αποτρεπτικά, τραπεζίτες και στελέχη εταιρειών εκτιμούν ότι το σχέδιο συγχώνευσης Aegean Airlines και Olympic Air δείχνει το δρόμο.

Οι διοικήσεις των εταιρειών εκτιμούν ότι στα πρόθυρα της χρεοκοπίας δεν βρίσκεται μόνο η ελληνική οικονομία, αλλά και το μοντέλο ανάπτυξης αρκετών επιχειρήσεων οι οποίες αναγκάζονται να αναθεωρήσουν τη στρατηγική τους υπό καθεστώς στασιμότητας και πιστωτικής ασφυξίας. Ποια θα είναι η απάντηση; Πρώτον, επιχειρήσεις που διαθέτουν ρευστότητα να εξαγοράσουν άλλες. Οι κινήσεις αυτές δεν θα περιοριστούν μόνο στην Ελλάδα, θα επεκταθούν και στο εξωτερικό. Δεύτερον, επιχειρήσεις που δρουν ανταγωνιστικά να συγχωνευθούν με στόχο να επιτύχουν οικονομίες κλίμακας. Ως εκ τούτου, με βάση τα παραπάνω σενάρια επαληθεύεται η πρόβλεψη για εφαρμογή της στρατηγικής Blue Ocean, στον κλάδο των συμβουλευτικών υπηρεσιών.

Το δίμηνο Δεκεμβρίου - Ιανουαρίου έκλεισαν συγχωνεύσεις και εξαγορές ύψους 347,1 δισεκατομμυρίων δολαρίων, δηλαδή κατά 22% περισσότερες σε σχέση με το αντίστοιχο διάστημα πριν από ένα χρόνο. Μάλιστα, η Blackstone -ένας από τους ισχυρότερους συμβούλους για συγχωνεύσεις και εξαγορές παγκοσμίως προβλέπει ότι φέτος θα σημειωθεί αύξηση 20%-30% στα επιχειρηματικά deals<sup>24</sup>.

Η οικονομική αβεβαιότητα και η μείωση της διαθέσιμης ρευστότητας έκανε τις διοικήσεις επιφυλακτικές στο ενδεχόμενο μιας εξαγοράς το προηγούμενο διάστημα, με αποτέλεσμα οι συγχωνεύσεις και οι εξαγορές των τελευταίων 12 μηνών να εμφανίσουν σε διεθνές επίπεδο μείωση 17%, στα 743 δισεκατομμύρια δολάρια. Μάλιστα, στον αναπτυσσόμενο κόσμο, η πτώση της σχετικής δραστηριότητας ήταν ακόμα εμφανέστερη, αφού σε ΗΠΑ και Ευρώπη καταγράφηκε μείωση 34% στις επιχειρηματικές συμφωνίες, σύμφωνα με τα στοιχεία του Bloomberg. Η KPMG προβλέπει ότι η δραστηριότητα των συγχωνεύσεων και των εξαγορών θα ανακάμψει φέτος, εκτιμώντας ότι στο επίκεντρο θα βρεθεί ο διεθνής κλάδος της τεχνολογίας, που εμφανίζει χαμηλά επίπεδα δανεισμού και υψηλή ρευστότητα.

---

<sup>24</sup> Πηγή: isotimia.gr, «Έτος συγχωνεύσεων και εξαγορών το 2010», 20/2/10, των Φ. Κόλλια, Π. Λεωτσάκου, Φ. Φωτεινού, Κ. Σαμάρκου, Στ. Μορφίδη, <http://www.isotimia.gr/default.asp?pid=24&ct=6&artid=81224>



Έντονη κινητικότητα αναμένεται να επιδείξουν και οι επιχειρήσεις του αναδυόμενου κόσμου, οι οποίες δεν επλήγησαν από την τελευταία κρίση τόσο όσο εκείνες της Δύσης. «Τα κεφάλαια και οι αποταμιεύσεις στην Ασία είναι τόσο υψηλά και χώρες όπως η Ινδία θα πρέπει να αποκτήσουν δυτικού τύπου διακυβέρνηση και λογιστική διαχείριση προκειμένου να αναπτυχθούν περαιτέρω.

Και αυτό σημαίνει ότι θα υπάρξουν περισσότερες εξαγορές», είχε πει στο Νταβός ο Sadeq Sayeed, επικεφαλής των ευρωπαϊκών δραστηριοτήτων της Nomura. Βραζιλία, Ρωσία, Ινδία και Κίνα θα πρωταγωνιστήσουν στις επιχειρηματικές εξελίξεις στο προσεχές διάστημα, είχε εκτιμήσει και ο Peter Weinberg, συνιδρυτής της αμερικανικής επενδυτικής τράπεζας Perella Weinberg Partners.

Η αλήθεια είναι ότι η δημοσιονομική κρίση που απειλεί πολλές χώρες του πλανήτη θα μπορούσε να θεωρηθεί μέχρι και ευκαιρία για κάποιους ισχυρούς επιχειρηματικούς ομίλους. Κολοσσοί όλων των επιχειρηματικών κλάδων βρίσκουν σήμερα με ευκολία αγοραστές για τα εταιρικά τους ομόλογα, την ώρα που κυβερνήσεις όπως η ελληνική, η ισπανική ή η πορτογαλική δυσκολεύονται.

Τα εταιρικά ομόλογα μεγάλων και αξιόπιστων επιχειρήσεων αντιμετωπίζονται από πολλά επενδυτικά χαρτοφυλάκια σαν ένα ασφαλές καταφύγιο σε μια εποχή που τα κρατικά ομόλογα ενέχουν υψηλότερο κίνδυνο. Έτσι, κάποιες εταιρείες βλέπουν το κόστος δανεισμού τους να μειώνεται ακόμα και εν μέσω διεθνούς κρίσης, κάτι που σημαίνει ότι οι όροι χρηματοδότησης μιας πιθανής εξαγοράς καθίστανται ελκυστικότεροι.

Τέλος, μια ακόμη ευκαιρία για τις εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων μπορεί να προκύψει λόγω της αύξησης του ποσοστού της ανεργίας, που εκτιμάται ότι θα σημειωθεί στη χώρα μας. Η πλειοψηφία των εταιρειών συμβούλων δραστηριοποιείται ήδη στην παροχή βοήθειας στις επιχειρήσεις όσον αφορά της προσλήψεις ή την εκπαίδευση του προσωπικού. Επιπροσθέτως, με βάση παλαιότερες έρευνες (έρευνα της Grant Thornton, πρώτο εξάμηνο του 2008)<sup>25</sup>, σχεδόν 2 στα 3 άτομα, τα οποία αναζητούν εργασία προτιμούν να κάνουν μια πρώτη επαφή με εταιρείες συμβούλων παρά να απευθυνθούν στην επιχείρηση που τους ενδιαφέρει, γεγονός που συνηγορεί στην αύξηση της ζήτησης για την παραπάνω υπηρεσία.

---

<sup>25</sup> Πηγή: HR Professional, «Οι υποψήφιοι εμπιστεύονται τις εταιρείες συμβούλων», 10/12/08, <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=514>

### 5.2.1.3. Κοινωνικό Περιβάλλον

Κάποιοι από τις τάσεις του κοινωνικού περιβάλλοντος που ενδέχεται να επηρεάσουν τις λειτουργίες και τους τομείς δραστηριότητας της εταιρείας, περιγράφονται παρακάτω:

- Τεχνογνωσία μικρομεσαίων επιχειρήσεων. Οι εταιρείες του συγκεκριμένου μεγέθους έχουν ιδιαίτερα αυξημένο μερίδιο αγοράς στη χώρα μας. Μια από τις τελευταίες τάσεις που επικρατεί στην αγορά είναι οι προσπάθειες των μεγαλύτερων επιχειρήσεων να δραστηριοποιηθούν σε αυτό το κομμάτι. Το πρόβλημα όμως που αντιμετωπίζουν είναι η έλλειψη της γνώσης για τη συγκεκριμένη αγορά. Αυτός είναι και ο κύριος λόγος που ζητούν βοήθεια από τις επιχειρήσεις συμβούλων.
- Life Management. Η συγκεκριμένη τάση ξεκίνησε από την Αμερική και γρήγορα εξαπλώθηκε και στον υπόλοιπο κόσμο. Πιο συγκεκριμένα, η ιδέα του Life Management Consulting άντλησε την έμπνευση της, όπως άλλωστε και ένας μεγάλος αριθμός προϊόντων και υπηρεσιών από τους baby boomers. Η συγκεκριμένη «γενιά καταναλωτών» είναι σήμερα γύρω στα 55 και έχει συνήθως αρκετό περισευούμενο εισόδημα. Ο ρόλος των συμβούλων επιχειρήσεων που ασχολούνται με το Life management είναι να συμβουλεύουν αυτό το τμήμα των καταναλωτών, όσον αφορά στις προσωπικές τους αγορές. Αξίζει να αναφερθεί ότι τουλάχιστον στην Αμερική, η συγκεκριμένη ενασχόληση, κερδίζει ολοένα και μεγαλύτερο αριθμό εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων, ενώ εκτιμάται ότι ανάπτυξη του στην Ευρωπαϊκή αγορά θα είναι ραγδαία.

### 5.2.1.4. Τεχνολογικό Περιβάλλον

Πολύ είναι εκείνοι οι τεχνολογικοί παράγοντες επηρεάζουν αλλά και ενδέχεται να επηρεάσουν την εταιρεία Business Power. Οι παράγοντες αυτοί μπορούν να τοποθετηθούν στις εξής δύο κατηγορίες:

- A. Παράγοντες που σχετίζονται με την ανάπτυξη ή της διεύδυση της τεχνολογίας στις επιχειρήσεις.
- B. Παράγοντες που σχετίζονται με τις κρατικές επενδύσεις στον τομέα της τεχνολογίας.

Η ανάπτυξη της τεχνολογίας ή η διείσδυση της στις επιχειρήσεις συνεπάγεται με τη δημιουργία ενός νέου μεριδίου αγοράς για τις εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά της συγκεκριμένης αγοράς είναι ότι είναι βασισμένη σε κάποιες τεχνολογικές τάσεις οι οποίες εφαρμόζονται σε επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων για κάποιο χρονικό διάστημα και στη συνέχεια αλλάζουν. Αυτό πρακτικά σημαίνει ότι οι εταιρείες συμβούλων θα πρέπει πάντα να παρακολουθούν τις εξελίξεις του τεχνολογικού κλάδου, ώστε να προσφέρουν τις υπηρεσίες εκείνες για τις οποίες υπάρχει ζήτηση τη συγκεκριμένη χρονική στιγμή<sup>26</sup>.

Κάποιες από τις τάσεις που επικρατούν σήμερα στην αγορά περιγράφονται αναλυτικότερα και παρακάτω:

- **Τεχνολογία VOIP.**<sup>27</sup> Η τεχνολογία της τηλεφωνικής επικοινωνίας μέσω δικτύων δεδομένων που χρησιμοποιείται όλο και πιο πολύ ονομάζεται VoIP (Voice over Internet Protocol). Η τεχνολογία VoIP μπορεί να εφαρμοστεί οπουδήποτε υπάρχει επικοινωνία μέσω ενός δικτύου υπολογιστών. Στη χώρα μας παρ' όλα αυτά παρουσιάζονται ακόμη κάποια προβλήματα στη χρήση της συγκεκριμένης τεχνολογίας, λόγω κυρίως της αδυναμίας των παρόχων. Ταυτόχρονα όμως πολλοί είναι εκείνοι που θεωρούν τη συγκεκριμένη τεχνολογία σαν μια ευκαιρία για την απόκτηση μεριδίου σε μια νέα αγορά. Αυτό οφείλεται κυρίως στο βασικό πλεονέκτημα της μεθόδου, το οποίο δεν είναι άλλο από τον περιορισμό των εξόδων των επιχειρήσεων.
- **Οικολογική συμμόρφωση επιχειρήσεων.** Μια από τις επικρατούσες τάσεις της αγοράς σήμερα είναι η «συμμόρφωση» των επιχειρήσεων με το περιβάλλον. Γι' αυτό το λόγο, πολλές είναι εκείνες οι επιχειρήσεις που ζητάνε τη βοήθεια συμβούλων, όσον αφορά τη διαμόρφωση των εσωτερικών περιβαλλοντικών πολιτικών τους και τη συμμόρφωση με τη νομοθεσία. Η περιβαλλοντική συμμόρφωση των επιχειρήσεων αφορά κυρίως τον τεχνολογικό εξοπλισμό και τις μεθόδους που χρησιμοποιούν στην παραγωγική διαδικασία τους.
- **E-Commerce.** Σχεδόν ταυτόχρονα με την ανάπτυξη του Διαδικτύου αναπτύχθηκε και το ηλεκτρονικό εμπόριο. Σήμερα, οπ αριθμός των

<sup>26</sup> Πηγή: About.com «Top Hot Trends in Consulting»

<http://consulting.about.com/od/careers/tp/CFtrends041207.htm>

<sup>27</sup> Πηγή: About.com «Top Hot Trends in Consulting»

<http://consulting.about.com/od/careers/tp/CFtrends041207.htm>

επιχειρήσεων που χρησιμοποιούν τη συγκριμένη υπηρεσία έχει αυξηθεί σημαντικά παγκοσμίως, ενώ σχετική αύξηση παρατηρείται και στη χώρα μας.

- **Ασφάλεια IT.** Ένα από τα προβλήματα που έφερε η αύξηση της χρήσης του διαδικτύου είναι η παραβίαση της ασφάλειας τόσο των δεδομένων των πελατών όσο και των ίδιων των επιχειρήσεων. Το συγκεκριμένο πρόβλημα παίρνει όπως είναι φυσικό μεγαλύτερες διαστάσεις στις επιχειρήσεις που πουλούν τα προϊόντα ή της υπηρεσίες τους μέσω του διαδικτύου.

Στη δεύτερη κατηγορία βρίσκονται οι παράγοντες που σχετίζονται με τις κρατικές επενδύσεις στον τομέα της τεχνολογίας. Στην τρέχουσα χρονική περίοδο, οι περισσότερες κρατικές επιχορηγήσεις σχετίζονται με την υποστήριξη των επιχειρήσεων, όσον αφορά στην έρευνα και την τεχνολογική ανάπτυξη στον τομέα της ενέργειας. Πιο συγκεκριμένα, στις 29 Μαρτίου 2010<sup>28</sup> δημοσιεύτηκε μία ανακοίνωση σχετικά με το πρόγραμμα «Υποστήριξη ομάδων μικρομεσαίων επιχειρήσεων για δραστηριότητες Έρευνας & Τεχνολογικής Ανάπτυξης» της Γενικής Γραμματείας Έρευνας και Τεχνολογίας. Το συγκεκριμένο πρόγραμμα αφορά δράσεις στον τομέα της Ενέργειας και η λήξη της υποβολής αιτήσεων ήταν στις 31 Μαΐου 2010. Πρόκειται για πράξη η οποία χρηματοδοτείται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα & Επιχειρηματικότητα» - ΕΠΑΝ II και τα Επιχειρησιακά Προγράμματα των Περιφερειών σε μετάβαση (Αττική, Κεντρική Μακεδονία, Δυτική Μακεδονία, Στερεά Ελλάδα, Νότιο Αιγαίο) του ΕΣΠΑ 2007-13, καλύπτει δε, όλη τη χώρα. Η πράξη απευθύνεται σε ομάδες μικρομεσαίων (ΜμΕ) επιχειρήσεων, οποιασδήποτε μορφής, με κοινά προβλήματα, ανάγκες και στόχους, με σκοπό:

- την προώθηση τόσο της καινοτομίας, όσο και της έρευνας & τεχνολογίας, καθώς και την ενσωμάτωσή τους στον παραγωγικό ιστό της χώρας ως κύριους παράγοντες ανάπτυξης, αναβάθμισης και ανταγωνιστικότητας,
- την υποστήριξη των αναγκών των ΜμΕ, την ανάπτυξη Ε&Τ γνώσης προς όφελος των ΜμΕ, την επίλυση περιβαλλοντικών προβλημάτων και τη σύνδεση της έρευνας με την παραγωγή,
- τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των συμμετεχουσών επιχειρήσεων ή/και την επίλυση κοινωνικών προβλημάτων.

<sup>28</sup> Πηγή: Ινστιτούτο ενέργειας Νοτιοανατολικής Ευρώπης (IENE), «Υποστήριξη Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων για Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη Περιλαμβανομένης και της Ενέργειας», 29/3/10, <http://www.iene.gr/page.asp?pid=418&lng=1>

Οι επιστημονικοί και τεχνολογικοί τομείς προτεραιότητας (θεματικές περιοχές) στο πλαίσιο των οποίων θα επιχορηγηθούν προτάσεις είναι οι ακόλουθοι<sup>29</sup>:

1. Τεχνολογίες Πληροφορικής και Επικοινωνιών.
2. Γεωργία, Αλιεία, Κτηνοτροφία, Τρόφιμα και Βιοτεχνολογία.
3. Προϊόντα υψηλής προστιθέμενης αξίας και τεχνολογίες παραγωγής με έμφαση σε παραδοσιακούς κλάδους (κλωστοϋφαντουργία, ένδυση, κατασκευές, έπιπλο, χημική βιομηχανία, δέρμα).
4. Προηγμένα υλικά, Νανοτεχνολογία – Ι Νανοεπιστήμες και Μικροηλεκτρονική Ενέργεια [Στο τομέα αυτό, καθώς και στον τομέα του περιβάλλοντος, έμφαση θα δοθεί στην ανάπτυξη-εφαρμογή της οικολογικής καινοτομίας (μείωση των εκπομπών των ΑτΘ στο περιβάλλον, την ορθολογική διαχείριση των πόρων, την προώθηση πράσινων τεχνολογιών) με απώτερο στόχο την προώθηση πράσινης οικονομίας].
5. Μεταφορές.
6. Περιβάλλον.
7. Υγεία: Νανοϊατρική – Νανοτεχνολογία στην Υγεία, Μεταφραστική έρευνα στην ιατρική (από τη βασική στην κλινική έρευνα),
8. Γονιδιωματική – Πρωτεομική – Βιολογία Συστημάτων στην Υγεία, Καινοτόμες διαγνωστικές, απεικονιστικές και θεραπευτικές προσεγγίσεις, εργαλεία, διατάξεις και μεθοδολογίες, Δημόσια Υγεία, Σύστημα Υγείας και υποστήριξη πολιτικών.
9. Διάστημα και Τεχνολογίες ασφάλειας.
10. Πολιτιστική Κληρονομιά (έμφαση θα δοθεί σε έργα βελτίωσης της επιχειρηματικής αξιοποίησης του πολιτιστικού εθνικού αποθέματος).
11. Κοινωνική και Οικονομική διάσταση της ανάπτυξης.

Άλλη μια σημαντική Δράση αφορά την «Υποστήριξη Νέων Επιχειρήσεων για Δραστηριότητες Έρευνας και Τεχνολογικής Ανάπτυξης»<sup>30</sup>. Η Δράση έχει προκηρυχθεί από τη Γενική Γραμματεία Έρευνας και Τεχνολογίας, είναι εθνικής εμβέλειας και χρηματοδοτείται από το Επιχειρησιακό Πρόγραμμα «Ανταγωνιστικότητα και Επιχειρηματικότητα» (ΕΠΑΝ-II), καθώς και από τα

<sup>29</sup> Πηγή: epan2.antonistotita.gr/uploads/PROKIRIXI\_NE(1).doc

<sup>30</sup> Πηγή: Kathimerini.gr, «Ενίσχυση νέων επιχειρήσεων για έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη», 4/6/10, [http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w\\_articles\\_economyepix\\_1\\_10/04/2010\\_396976](http://news.kathimerini.gr/4dcgi/w_articles_economyepix_1_10/04/2010_396976)

Περιφερειακά Επιχειρησιακά Προγράμματα (ΠΕΠ) στο πλαίσιο του ΕΣΠΑ (2007-2013).

Το πρόγραμμα έχει τους ακόλουθους στόχους:

- Την ενίσχυση της συμμετοχής των επιχειρήσεων στην ΕΤΑ (Ερευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη) και της αποτελεσματικότερης διασύνδεσης του ερευνητικού συστήματος της χώρας με τους παραγωγικούς τομείς της οικονομίας.
- Την ενίσχυση της καινοτομίας και της ενσωμάτωσης νέων τεχνολογιών και γνώσης στις επιχειρήσεις.
- Τη βελτίωση της παραγωγικότητας των επιχειρήσεων, την ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων προϊόντων ή υπηρεσιών με υψηλή προστιθέμενη αξία, την ανάπτυξη νέων ή βελτιωμένων μεθόδων παραγωγής, τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας και τη διείσδυση σε νέες αγορές.
- Τη μεταφορά και προσαρμογή υψηλής τεχνολογίας σε παραδοσιακούς κλάδους της βιομηχανίας και την ανάπτυξη δραστηριοτήτων τεχνολογικής καινοτομίας.
- Την αναβάθμιση του στελεχικού δυναμικού των επιχειρήσεων και τη μείωση του χάσματος ανάμεσα στην έρευνα που διενεργείται αφενός στις επιχειρήσεις και αφετέρου στους δημόσιους ερευνητικούς οργανισμούς.
- Την εξωστρέφεια και την ανάπτυξη συνεργασιών των επιχειρήσεων σε ευρωπαϊκό και διεθνές επίπεδο.

Οι επιλέξιμες κατηγορίες δαπανών της πράξης είναι οι εξής:

- ✓ Δαπάνες «προσωπικού» (ερευνητές, τεχνικοί και άλλο υποστηρικτικό προσωπικό, στον βαθμό που απασχολούνται στο ερευνητικό έργο. Αυτές καλύπτουν αμοιβές για **α)** έμπειρο ερευνητικό προσωπικό (κάτοχοι διδακτορικού διπλώματος ή μεταπτυχιακού τίτλου με τουλάχιστον 5 έτη προϋπηρεσίας ή πτυχιούχοι με προϋπηρεσία άνω των 10 ετών σε αντίστοιχη θέση), **β)** απλό ερευνητικό προσωπικό (όπως πτυχιούχοι πανεπιστημίων, ΤΕΙ χωρίς μεταπτυχιακές σπουδές ή προϋπηρεσία) και **γ)** προσωπικό υποστήριξης (όπως τεχνικό και βοηθητικό προσωπικό).
- ✓ Δαπάνες για «όργανα και εξοπλισμό». Περιλαμβάνουν δαπάνες για όργανα και εξοπλισμό, στον βαθμό και για όσο χρόνο χρησιμοποιούνται για το ερευνητικό έργο, όπως:

- ✓ Μηχανήματα, εξαρτήματα αυτών, επιστημονικά όργανα και εργαλεία, καθώς και μέσων και εξοπλισμού πληροφορικής και επικοινωνιών, που χρησιμοποιούνται αποκλειστικά και σε μόνιμη βάση για την εξυπηρέτηση της ερευνητικής δραστηριότητας. Αφορά κυρίως τον ειδικό εξοπλισμό και όχι τον εξοπλισμό γενικής χρήσης ή τον βασικό εξοπλισμό που χρησιμεύει στην παραγωγική διαδικασία της επιχείρησης. Δεν θεωρείται επιλέξιμη δαπάνη η ενοικίαση ή η αγορά μεταχειρισμένου εξοπλισμού.
- ✓ Λογισμικό και δικαιώματα χρήσης (licenses) προγραμμάτων λογισμικού, εφόσον απαιτούνται για την εκτέλεση του έργου.
- ✓ Δαπάνες για «έρευνα επί συμβάσει» (35% του συνολικού προϋπολογισμού). Αφορά δαπάνες για έρευνα επί συμβάσει από νομικά ή και φυσικά πρόσωπα. Αυτές περιλαμβάνουν: α) έρευνα επί συμβάσει από νομικά πρόσωπα/ υπεργολαβία (από την Ελλάδα ή το εξωτερικό, β) έρευνα επί συμβάσει από φυσικά πρόσωπα, δηλαδή υπηρεσίες συμβούλων έρευνας και άλλες ανάλογες υπηρεσίες που χρησιμοποιούνται αποκλειστικά και μόνο για την ερευνητική δραστηριότητα ή πειραματική ανάπτυξη και δεν συνιστούν διαρκή ή περιοδική δραστηριότητα, ούτε συνδέονται με τις συνήθεις λειτουργικές δαπάνες της επιχείρησης.
- ✓ Δαπάνες για «αγορά τεχνολογίας – τεχνογνωσίας» από το εσωτερικό ή/και το εξωτερικό: αφορά δαπάνες για τεχνικές γνώσεις και διπλώματα ευρεσιτεχνίας που αγοράστηκαν ή εκχωρήθηκαν από εξωτερικές πηγές στην τιμή της αγοράς, εφόσον η πράξη πραγματοποιήθηκε υπό συνθήκες ανταγωνισμού και δεν υπάρχει στοιχείο αθέμιτης σύμπραξης.
- ✓ «Συμπληρωματικά γενικά έξοδα» που οφείλονται άμεσα στο ερευνητικό σχέδιο, περιλαμβανομένων των μετακινήσεων: α) έξοδα μετακινήσεων (εσωτερικού – εξωτερικού) εφόσον δικαιολογούνται από τη φύση του προγράμματος. Τα έξοδα μετακινήσεων αφορούν δαπάνες των ατόμων που ανήκουν στην ομάδα υλοποίησης του έργου και περιλαμβάνουν εισιτήρια, έξοδα διαμονής, έξοδα μετακίνησης (συμπεριλαμβάνονται και οι δαπάνες για τη βενζίνη για μετακινήσεις με ίδια οχήματα, έξοδα διοδίων και σχετικές δαπάνες), β) δαπάνες δικτύωσης, συμμετοχής σε μια έκθεση, διάχυσης – διάδοσης των αποτελεσμάτων, ιδιαίτερα σε επιχειρήσεις του ίδιου κλάδου, και γ) ειδικά για τις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, περιλαμβάνονται οι δαπάνες πιστοποίησης, προτυποποίησης και κατοχύρωσης των αποτελεσμάτων.
- ✓ Άλλες «λειτουργικές δαπάνες», περιλαμβανομένου του κόστους υλικών, εφοδίων (αναλώσιμα, μικροεξαρτήματα) και παρόμοιων προϊόντων που είναι άμεσο αποτέλεσμα της ερευνητικής δραστηριότητας. Αυτές αφορούν δαπάνες

αναλωσίμων (π.χ. γραφείου, εργαστηρίου) που στηρίζουν άμεσα την ερευνητική δραστηριότητα.

Τέλος, οι προτάσεις υποβάλλονται έως και τη 15η Σεπτεμβρίου 2010.

### 5.2.2. Μίκρο- Περιβάλλον

Σύμφωνα με το υπόδειγμα του Porter, μια επιχείρηση ενδιαφέρεται ιδιαίτερα για την ένταση του ανταγωνισμού στον κλάδο στον οποίο ανταγωνίζεται<sup>31</sup>. Υπάρχουν πέντε βασικοί παράγοντες που καθορίζουν το βαθμό της έντασης αυτής. Οι πέντε βασικοί παράγοντες είναι οι εξής:

- ▶ Οι ήδη υπάρχοντες ανταγωνιστές
- ▶ Οι αγοραστές
- ▶ Οι προμηθευτές
- ▶ Οι πιθανοί νεοεισερχόμενοι
- ▶ Τα υποκατάστατα

Σαν μια έκτη δύναμη που ασκεί πιέσεις θα μπορούσαν να οριστούν και οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι (other stakeholders). Αυτή η δύναμη θα μπορούσε να προστεθεί στο υπόδειγμα του Porter μιας και σε πολλές περιπτώσεις οι δυνάμεις που μπορεί να ασκήσει είναι καθοριστικές για το μέλλον του κλάδου.

Με βάση το παραπάνω υπόδειγμα, για την εταιρεία Business Power, ως κλάδος ορίζεται οι εταιρείες που παρέχουν συμβουλευτικές υπηρεσίες στη χώρα μας. Επομένως, το υπόδειγμα Porter θα έχει την παρακάτω μορφή:

---

<sup>31</sup> Στρατηγικό Μάνατζμεντ, Ν. Γεωργόπουλος, 2004 Αθήνα, Μπένου



## Νεοεισερχόμενοι

Πίστη αγοραστών στο brand name.  
Τεχνογνωσία και εμπειρία υπάρχουσων εταιρειών.  
Έλλειψη στελεχιακού δυναμικού με τα απαραίτητα προσόντα.

Υψηλά εμπόδια  
εισόδου

## Ανταγωνιστές

Accenture, Advanced Quality Servies, Ατλαντις Συμβουλευτική, BPM, Cosmos, Ευρωσύμβουλοι, ETAM, ICAP, KANTOR, Top Plan, Trek Consulting,

## Αγοραστές

Ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, επιχειρήσεις άλλων κλάδων

## Προμηθευτές

Σχολές διοίκησης και τουρισμού, εταιρείες ερευνών

Χαμηλή πίεση

Υψηλή διαπραγματευτική δύναμη

## Other Stakeholders

Κρατικός παρεμβατισμός, μέτοχοι, Ευρωπαϊκά προγράμματα, κρατικά κονδύλια, τράπεζες

Υψηλή πίεση

Χαμηλή πίεση

## Υποκατάστατα

Δημιουργία τμημάτων συμβουλευτικών υπηρεσιών

Σχήμα 5.1. Υπόδειγμα Porter για την εταιρεία Business Power

Σκοπός του παραπάνω υποδείγματος, είναι η αποτύπωση του κλάδου των εταιρειών συμβουλευτικών υπηρεσιών στη χώρα μας, ώστε μέσω αυτής να βρεθεί η ελκυστικότητα του συγκεκριμένου κλάδου. Η ελκυστικότητα του κλάδου, στον οποίο δραστηριοποιείται και η υπό μελέτη εταιρεία, είναι ένα χρήσιμο εργαλείο και εξαιρετικά απαραίτητο για τη χάραξη των μελλοντικών στρατηγικών της.

### 5.2.2.1. Απειλή εισόδου Νεοεισερχόμενων

Όταν ένας κλάδος είναι ελκυστικός, πολλές είναι εκείνες οι επιχειρήσεις οι οποίες θα θελήσουν να δραστηριοποιηθούν σε αυτόν. Γι' αυτό το λόγο, οι ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις, στην προσπάθειά τους να περιορίσουν τον ανταγωνισμό, βάζουν κάποια εμπόδια εισόδου στον κλάδο. Κάποια άλλα εμπόδια για τις νέες αυτές επιχειρήσεις μπορεί να μπαίνουν από το κράτος ή ακόμα και από τις υψηλές απαιτήσεις σε κεφάλαια ή ακόμη και από τα ισχυρά εμπόδια εξόδου που μπορεί να υπάρχουν.

Στην περίπτωση της Business Power και του κλάδου παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών στη χώρα μας, τα εμπόδια εισόδου για μια νέα επιχείρηση είναι μεγάλα. Μερικά από αυτά που απεικονίζονται και στο σχήμα 5.1, είναι τα εξής:

- ▶ **Πίστη αγοραστών στο brand name.** Οι περισσότερες επιχειρήσεις/ πελάτες εταιρειών παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών έχουν ήδη συνεργαστεί με κάποιες από τις ήδη υπάρχουσες επιχειρήσεις του κλάδου. Τις περισσότερες φορές, λόγω και της φύσης της συγκεκριμένης συνεργασίας (χρήση απόρρητων οικονομικών και άλλων στοιχείων ) χτίζουν με τις εταιρείες αυτές ισχυρές σχέσεις εμπιστοσύνης. Αυτός είναι κυρίως και ο λόγος, για τον οποίο οι επιχειρήσεις μένουν πιστές στις εταιρείες που έχουν ήδη συνεργαστεί.
- ▶ **Τεχνογνωσία και εμπειρία υπάρχουσων επιχειρήσεων.** Ένα εξίσου σημαντικό εμπόδιο εισόδου νέων επιχειρήσεων στο συγκεκριμένο κλάδο είναι η τεχνογνωσία και η εμπειρία των επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται ήδη στο χώρο. Ένα από τα βασικά χαρακτηριστικά των συγκεκριμένων επιχειρήσεων είναι ότι στις περισσότερες των περιπτώσεων, ταυτίζονται με τον διευθυντή ή ιδιοκτήτη τους και την καλή ή κακή του φήμη στο χώρο. Με άλλα λόγια, τα «επιτεύγματα» μιας επιχείρησης είναι και το κλειδί της επιτυχίας, αλλά και της βιωσιμότητας της σε πολλές περιπτώσεις. Γι' αυτόν το

λόγο, ένα αρκετά σύνηθες φαινόμενο είναι η μετακίνηση υψηλόβαθμων στελεχών από τη μία επιχείρηση σε άλλη ή η δημιουργία νέων επιχειρήσεων από πρώην στελέχη επιχειρήσεων του χώρου.

- ▶ **Έλλειψη στελεχιακού δυναμικού με τα απαραίτητα προσόντα.** Λόγω του ότι οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στο συγκεκριμένο κλάδο είναι εντάσεων εργασίας, το ανθρώπινο δυναμικό που τις απαρτίζει είναι σημαντικότερο περιουσιακό τους στοιχείο. Οι υπάλληλοι των συμβουλευτικών επιχειρήσεων θα πρέπει να διαθέτουν απαραίτητως εκτός από υψηλό επίπεδο σπουδών και πολυετή εμπειρία στο χώρο. Αυτά τα χαρακτηριστικά είναι και ο κύριος λόγος που το στελεχιακό δυναμικό είναι αρκετά δύσκολο να εντοπισθεί αλλά και πολύ ακριβό για τις συγκεκριμένες επιχειρήσεις.

Τέλος, ένας άλλος καθοριστικός παράγοντας για το μέλλον μιας νέας επιχείρησης στον κλάδο είναι και η αντίδραση των ήδη υπαρχόντων, στην είσοδο της. Πολλές από τις υπάρχουσες επιχειρήσεις μπορεί να μειώσουν αρκετά τις τιμές τους, να δημιουργήσουν ελκυστικές προσφορές ή να αυξήσουν για διαφημιστικές τους δαπάνες με σκοπό των εξοστρακισμό του ανταγωνισμού.

#### **5.2.2.2. Απειλή από υποκατάστατα προϊόντα**

Τα υποκατάστατα είναι προϊόντα ή υπηρεσίες εκτός κλάδου, αλλά η χρήση τους μπορεί να υποκαταστήσει τη χρήση των προϊόντων του υπό μελέτη κλάδου. Στη συγκεκριμένη περίπτωση, σαν υποκατάστατο μπορεί να οριστεί η διαχείριση των θεμάτων που γίνονται outsourced σε εταιρείες συμβούλων, από τις ίδιες τις επιχειρήσεις. Αυτό πρακτικά συμβαίνει όταν μια επιχείρηση αντί να χρησιμοποιήσει μια εταιρεία συμβούλων για κάποια υπόθεση της, χρησιμοποιεί το ήδη υπάρχον προσωπικό της. Όπως είναι φυσικό, η συγκεκριμένη τακτική εφαρμόζεται σε επιχειρήσεις που έχουν τη δυνατότητα να «επιφορτίσουν» το προσωπικό τους με επιπλέον αρμοδιότητες. Επιπροσθέτως, οι γνώμες για τα αποτελέσματα της συγκεκριμένης τακτικής δίστανται, ενώ τα τελευταία χρόνια το outsourcing έχει αρχίσει να κερδίζει όλο και περισσότερο έδαφος. Οι κύριοι λόγοι είναι η υψηλότερη ποιότητα των εργασιών που γίνονται outsourced και το τελικό κόστος για την επιχείρηση. Ο υπολογισμός του κόστους δε μπορεί ποτέ να είναι ακριβής, μιας και συνήθως οι υπάλληλοι πραγματοποιούν τις συγκεκριμένες επιπλέον αρμοδιότητες τους μαζί με τις συνηθισμένες αρμοδιότητες τους, ενώ πολλοί είναι εκείνοι που

πιστεύουν ότι με τη συγκεκριμένη τακτική δημιουργούν προβλήματα στους εργαζομένους τους.

Το συγκεκριμένο γεγονός είναι κάτι που δε συμβαίνει αρκετά συχνά, τουλάχιστον στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις της χώρας μας. Ο βασικός λόγος είναι η έλλειψη εξειδικευμένου προσωπικού από τις επιχειρήσεις αυτές, αλλά και το υψηλό κόστος απόκτησης του. Επιπροσθέτως, τα θέματα που αναλαμβάνουν συνήθως οι συμβουλευτικές επιχειρήσεις αφορούν μεμονωμένα περιστατικά, των οποίων η συχνότητα που εμφανίζονται στις ελληνικές επιχειρήσεις, δε δικαιολογεί τη δημιουργία νέου τμήματος για το χειρισμό τους. Με άλλα λόγια, το υψηλό κόστος του συγκεκριμένου υποκατάστατου δε το κάνει αρκετά ελκυστικό για έναν αρκετά σημαντικό αριθμό επιχειρήσεων.

### **5.2.2.3. Διαπραγματευτική δύναμη προμηθευτών**

Η διαπραγματευτική δύναμη των προμηθευτών είναι μια ακόμη σημαντική απειλή για της επιχειρήσεις του κλάδου. Σε περιπτώσεις που η δύναμη αυτή είναι μεγάλη, μπορεί να συμπιέσει τα κέρδη μιας επιχείρησης. Επιπλέον, το κόστος αλλαγής κάποιου προμηθευτή μπορεί να είναι πολύ μεγάλο και συνήθως ενσωματώνεται στην τιμή του τελικού προϊόντος/ υπηρεσίας, κάνοντας την λιγότερο ελκυστική.

Στο σχήμα 5.1. βλέπουμε ότι ο κύριος προμηθευτής των επιχειρήσεων του συγκεκριμένου κλάδου είναι οι σχολές διοίκησης και τουρισμού. Οι σχολές αυτές είναι η «πηγή» του ανθρώπινου δυναμικού των επιχειρήσεων του κλάδου και σε πολλές περιπτώσεις εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων συνεργάζονται μαζί τους, δίνοντας τη δυνατότητα στους τελειόφοιτους να κάνουν πρακτική άσκηση στις εταιρείες τους. Η πίεση που ασκείται από το συγκεκριμένο προμηθευτή είναι σχεδόν ανύπαρκτη, μιας και ο αριθμός των συγκεκριμένων σχολών είναι αρκετά μεγάλος. Αν και στη χώρα μας το συγκεκριμένο φαινόμενο δε έχει λάβει ακόμη μεγάλες διαστάσεις, σε πολλές χώρες του εξωτερικού, μεγάλες εταιρείες συμβούλων «προσηλυτίζουν» τους μελλοντικούς υπαλλήλους τους ακόμη και πριν αποκτήσουν το πτυχίο τους. Ο ανταγωνισμός δε είναι πολύ μεγάλος όταν πρόκειται για τελειόφοιτους καταξιωμένων σχολών.<sup>32</sup>

<sup>32</sup> Σημείωση: Σύμφωνα με την ιστοσελίδα <http://www.careers-in-business.com/consulting/hist.htm> το 1995 οι συμβουλευτικές εταιρείες στην Αμερική κάνουν μαζικές προσλήψεις κατόχων MBA. Το 35% των φοιτητών των καλύτερων πανεπιστημίων ακολουθούν αυτή την κατεύθυνση.

Τέλος, ένας ακόμη προμηθευτής για το συγκεκριμένο κλάδο είναι και οι ανεξάρτητες εταιρείες (ή ακόμη και φορείς) που διεξάγουν έρευνες. Αυτό κυρίως συμβαίνει λόγω του ότι το κόστος για τη διεξαγωγή πρωτογενών ερευνών είναι αρκετά σημαντικότερο από το κόστος απόκτησης μιας ήδη υπάρχουσας. Κατ' αυτόν τον τρόπο, πολλές είναι οι εταιρείες εκείνες που αγοράζουν έρευνες από άλλες εταιρείες ή φορείς για λογαριασμό των πελατών τους.

#### **5.2.2.4. Διαπραγματευτική δύναμη αγοραστών**

Όπως φαίνεται στο υπόδειγμα Porter, οι αγοραστές στο συγκεκριμένο κλάδο είναι οι ξενοδοχειακές και οι λοιπές επιχειρήσεις. Η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών είναι υψηλή λόγω της έντασης του ανταγωνισμού στο συγκεκριμένο κλάδο. Το φαινόμενο αυτό δε συμβαίνει μόνο στη χώρα μας, ενώ όσο ο αριθμός των επιχειρήσεων παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών αυξάνεται, τόσο θα αυξάνεται και η διαπραγματευτική τους δύναμη.

Μια αρκετά διαδεδομένη πρακτική στις μέρες μας, είναι η ενασχόληση των επιχειρήσεων παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών με επιχειρήσεις άλλων χωρών. Όπως αναφέρθηκε και σε προηγούμενο κεφάλαιο της παρούσας εργασίας (κεφ. 4. 2, σχήμα 4.5 - Εξαγωγές συμβουλευτικών υπηρεσιών από επιλεγμένες χώρες), η χώρα μας βρίσκεται στη δεύτερη θέση (μετά την Κύπρο) σε ποσοστό εξαγωγής των υπηρεσιών των επιχειρήσεων του κλάδου σε άλλες χώρες. Με αυτό τον τρόπο επιτυγχάνεται μια μείωση στη διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών, μιας και αυξάνεται σημαντικά ο αριθμός τους. Έτσι παρά το γεγονός ότι στον κλάδο υπάρχει μεγάλος ανταγωνισμός, όταν οι αγοραστές αυξάνονται, αυξάνεται αυτόματα και η «πίτα» της κάθε εταιρείας στην αγορά ενώ ταυτόχρονα μειώνεται η διαπραγματευτική δύναμη των αγοραστών.

#### **5.2.2.5. Διαπραγματευτική δύναμη των υπολοίπων εμπλεκόμενων**

Οι υπόλοιποι εμπλεκόμενοι (other stakeholders), στην περίπτωση του κλάδου των εταιρειών παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών είναι αρκετοί. Κάποιοι από τους σημαντικότερους, οι οποίοι αναφέρονται και στο σχήμα 5.1 είναι οι παρακάτω:

- ▶ **Κρατικός παρεμβατισμός.** Ο κρατικός παρεμβατισμός είναι ένα αρκετά σημαντικό ζήτημα για τη λειτουργία των επιχειρήσεων του κλάδου. Στις μέρες

μας, που το κράτος παρεμβαίνει συχνά και σημαντικά στη λειτουργία των επιχειρήσεων όλων των κλάδων, θα πρέπει όλες οι επιχειρήσεις να έτοιμες να αντιμετωπίσουν μια τέτοια αρνητική συνέπεια.

- ▶ **Μέτοχοι.** Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του κεφαλαίου, η εταιρεία Business Power έγινε Α.Ε. το 2009. Από τότε και ύστερα, η εταιρεία έχει σαν εταίρο την EDUTOUR, με την οποία συνεδριάζει δύο φορές το μήνα για τα οικονομικά κυρίως ζητήματα.
- ▶ **Ευρωπαϊκά προγράμματα και κρατικά κονδύλια.** Τα Ευρωπαϊκά προγράμματα και τα κρατικά κονδύλια είναι σήμερα δύο βασικές πηγές χρηματοδότησης για τις επιχειρήσεις. Οι παραπάνω μορφές χρηματοδότησης, είναι κατ' αυτόν τον τρόπο βασικοί μοχλοί ανάπτυξης νέων δραστηριοτήτων ή βελτίωσης της ποιότητας των ήδη υπαρχόντων προϊόντων ή υπηρεσιών. Όπως αναφέρθηκε και στην αρχή του κεφαλαίου, η Business Power, από την έναρξη των δραστηριοτήτων της, μέχρι και σήμερα ασχολείται σε σημαντικό βαθμό με τη συγγραφή ή την αξιολόγηση επενδυτικών προτάσεων. Οι επενδυτικές αυτές προτάσεις, στην πλειοψηφία τους αφορούν επιχορηγήσεις που προσδοκούν να λάβουν οι επιχειρήσεις και γι' αυτό το λόγο η χορήγηση τέτοιων κονδυλίων βοηθά σημαντικά και τις εταιρείες παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών.
- ▶ **Τράπεζες.** Οι τράπεζες είναι μια εξίσου σημαντική πηγή χρηματοδότησης των επιχειρήσεων. Πολλές εταιρείες συμβουλευτικών υπηρεσιών, διατηρώντας μια καλή σχέση με τα τραπεζικά ιδρύματα αναλαμβάνουν για λογαριασμό των πελατών τους τόσο τη σύνταξη επενδυτικών προτάσεων όσο και τη διαμεσολάβηση για την ανάληψη επενδυτικών δανείων.

### **5.2.3. Εξωτερικό περιβάλλον της επιχείρησης.**

Από την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της εταιρείας Business Power προκύπτει μια σειρά ευκαιριών και απειλών για αυτήν. Πιο συγκεκριμένα, στα επόμενα κεφάλαια παρουσιάζονται συνοπτικά, οι ευκαιρίες και οι απειλές που ενδέχεται να αντιμετωπίσει η Business Power, οι οποίες προέρχονται από το εξωτερικό της περιβάλλον.

#### **5.2.3.1. Ευκαιρίες**

Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης προκύπτουν οι εξής ευκαιρίες:

- A.** Τα νέα προγράμματα του ΕΣΠΑ
- B.** Το γεγονός ότι η τρέχουσα οικονομική κρίση εκτιμάται ότι θα αυξήσει τις ανάγκες των επιχειρήσεων για παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών
- Γ.** Ιδιαίτερα όσον αφορά στις μικρομεσαίες επιχειρήσεις, οι οποίες δεν διαθέτουν την ίδια τεχνογνωσία σε σύγκριση με μεγαλύτερες ή πολυεθνικές εταιρείες, οδηγεί στο συμπέρασμα ότι θα αναζητήσουν βοήθεια και παροχή τεχνογνωσίας από εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων.
- Δ.** Η αύξηση του ποσοστού της ανεργίας, μπορεί να συντελέσει στην αύξηση της ζήτησης για εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στο τμήμα της εύρεσης προσωπικού.
- Ε.** Η συνεχής εξέλιξη της τεχνολογίας μπορεί να θεωρηθεί ως ευκαιρία για τις εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων, οι οποίες έχουν σαφή εξοικείωση με αυτή και μπορούν να εκπαιδεύσουν εταιρείες που υστερούν σε αυτόν τον τομέα.
- ΣΤ.** Όσον αφορά στην επιχείρηση Business Power, που δραστηριοποιείται στον τομέα του τουρισμού και της εκπαίδευσης, ως ευκαιρίες μπορούν να θεωρηθούν τόσο οι προσπάθειες που γίνονται για την ενίσχυση του ελληνικού τουρισμού όσο και το γεγονός ότι οι άνθρωποι σε περιόδους κρίσης στρέφονται στην εκπαίδευση για ενίσχυση των προσόντων τους.

#### **5.2.3.2. Απειλές**

Μετά την ανάλυση του εξωτερικού περιβάλλοντος της επιχείρησης προκύπτουν οι ακόλουθες απειλές:

- A.** Η διεθνής οικονομική κρίση που συντελεί στην δημιουργία ενός ασταθούς οικονομικού και επιχειρηματικού περιβάλλοντος.
- B.** Η έλλειψη ρευστότητας στην ελληνική αγορά

Γ. Η οικονομική κρίση στην Ελλάδα

Δ. Η γραφειοκρατία που καθυστερεί την υλοποίηση επενδύσεων στην Ελλάδα αλλά και σε ότι αφορά στην έγκριση επιδοτήσεων για την ενίσχυση των επιχειρήσεων

Ε. Οι συνεχείς αυξήσεις του ΦΠΑ που αυξάνουν τις τιμές των υπηρεσιών (και στον τουρισμό), συγκριτικά με τις ανταγωνίστριες χώρες της Ελλάδας.

### **5.3. Στρατηγικές κινήσεις επιχείρησης σε Επίπεδο Corporate & σε Επίπεδο Business/Competitive Στρατηγικής**

#### **5.3.1. Επιχειρησιακή στρατηγική (corporate strategy)**

Η επιχειρησιακή στρατηγική ορίζει το πεδίο δράσης της επιχείρησης σε όρους των κλάδων και των αγορών στους οποίους η επιχείρηση δραστηριοποιείται (Γεωργόπουλος, 2009). Η επιχειρησιακή στρατηγική προσανατολίζεται προς τρεις κατευθύνσεις και συγκεκριμένα την ανάπτυξη, την παύση και την περισυλλογή.

Με βάση τα παραπάνω, από το ξεκίνημα των δραστηριοτήτων της και μέχρι σήμερα, η Business Power θεωρείται ότι ακολούθησε τη στρατηγική της οριζόντιας ανάπτυξης. Η στρατηγική της οριζόντιας ανάπτυξης επιτυγχάνεται είτε μέσω της διεύδυσης της εταιρείας σε νέες γεωγραφικές περιοχές, είτε μέσω της αύξησης των προσφερόμενων προϊόντων ή υπηρεσιών της στις ήδη υφιστάμενες αγορές (Thomas L. Wheelen, J. Davis Hunger). Στη συγκεκριμένη περίπτωση, η Business Power από την ίδρυση της (1998), μέχρι και σήμερα ανέπτυξε τις δραστηριότητες της, αυξάνοντας έτσι το μερίδιό της στην αγορά.

Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία ενώ στο ξεκίνημα της ασχολήθηκε με την αξιολόγηση επενδύσεων και την εκπόνηση μελετών σχετικών με ξενοδοχειακές επιχειρήσεις, το 2002 ξεκίνησε να εφαρμόζει συστήματα μέτρησης ποιότητας υπηρεσιών. Το 2006, σε συνέχεια της επέκτασης των δραστηριοτήτων της, ξεκινά την παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών για την ανάπτυξη και εφαρμογή συστημάτων προστασίας του περιβάλλοντος σε ξενοδοχειακές μονάδες. Τέλος, το 2009, η Business Power, ξεκινά να δραστηριοποιείται και στο χώρο εκπαίδευσης στελεχών ξενοδοχειακών επιχειρήσεων, συνεργαζόμενη με την αναγνωρισμένη από το Υπουργείο Παιδείας, Δια Βίου Μάθησης και Θρησκευμάτων τουριστική σχολή της Αθήνας, EDUTOUR.



### 5.3.2. Επιχειρηματική Στρατηγική (Business Startegy)

Ο βασικός στόχος της επιχειρηματικής στρατηγικής μιας επιχείρησης είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας των προϊόντων ή υπηρεσιών της στην αγορά. Η επιχειρηματική στρατηγική που χρησιμοποιεί η Business Power είναι εκείνη της εστίασης, με βάση τη διαφοροποίηση. Πιο συγκεκριμένα, η εταιρεία προσφέρει τις υπηρεσίες της σε ένα συγκεκριμένο τμήμα της αγοράς (ξενοδοχειακές επιχειρήσεις), προσφέροντας εξεζητημένες υπηρεσίες, ανάλογα πάντα με τις ανάγκες της αγοράς.

### 5.4. Εναλλακτικές Στρατηγικές Κινήσεις

Με βάση την ανάλυση τόσο του εσωτερικού, όσο και του εξωτερικού περιβάλλοντος της Business Power που προηγήθηκε στο παρόν κεφάλαιο, μπορεί κανείς να βγάλει χρήσιμα συμπεράσματα για το παρόν και το μέλλον της. Κατ' αυτόν τον τρόπο και σύμφωνα με το υπόδειγμα επιχειρησιακών στρατηγικών (Παράρτημα 3), οι δύο καθοριστικοί παράγοντες από άποψης στρατηγικής είναι η ελκυστικότητα του κλάδου των εταιρειών παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών στη χώρα μας και η ανταγωνιστική θέση της εταιρείας.

Από τα προηγούμενα κεφάλαια προκύπτει ότι η ελκυστικότητα του συγκεκριμένου κλάδου είναι υψηλή. Αν προσπαθήσει κανείς να αναλύσει την ανταγωνιστική θέση της Business Power σε σχέση με τον κλάδο των εταιρειών παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών στη χώρα μας, θα διαπιστώσει ότι αυτή είναι μέτρια. Σε αυτή την περίπτωση, μια προτεινόμενη εναλλακτική στρατηγική μπορεί να είναι η ανάπτυξη, μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης. Ακολουθώντας αυτή τη στρατηγική, η εταιρεία ενδέχεται να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της είτε μέσω της αύξησης των υπηρεσιών που παρέχει, είτε μέσω της διεύδυσης της σε νέες γεωγραφικές περιοχές.

Από την άλλη μεριά, η ανταγωνιστική θέση της εταιρείας σε σχέση με τις εταιρείες του κλάδου που εδρεύουν στην Αθήνα μπορεί να θεωρηθεί ισχυρή. Αυτό οφείλεται κυρίως στο ότι οι περισσότεροι πελάτες της εταιρείας βρίσκονται την Αθήνα. Με βάση αυτή την οπτική γωνία, η προτεινόμενη στρατηγική είναι εκείνη της ανάπτυξης μέσω καθετοποίησης. Ακολουθώντας αυτή τη στρατηγική, η εταιρεία μπορεί να «βγάλει» έναν προμηθευτή από τις συναλλαγές της. Από το υπόδειγμα Porter προκύπτει ότι ο βασικότερος προμηθευτής της εταιρείας είναι οι σχολές διοίκησης και τουρισμού. Μια

καλή στρατηγική κίνηση επομένως, μπορεί να θεωρηθεί η εξαγορά των μετοχών της EDOTOUR.

### **5.5. Προτεινόμενη στρατηγική για την Business Power**

Με βάση τις προτεινόμενες εναλλακτικές στρατηγικές του προηγούμενου κεφαλαίου, κρίνεται σα δόκιμο να ακολουθηθεί η στρατηγική της ανάπτυξης μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης. Οι κύριοι λόγοι πάνω στους οποίους στηρίζεται η επιλογή της συγκεκριμένης στρατηγικής είναι η καλή οικονομική κατάσταση της εταιρείας και η φήμη που έχει στην αγορά.

Με βάση τη συγκεκριμένη στρατηγική, η εταιρεία θα πρέπει να αναπτύξει περαιτέρω τις δραστηριότητες της, εμπλουτίζοντας τη γκάμα των προϊόντων της και προσπαθώντας να αποκτήσει πελάτες και σε άλλες γεωγραφικές περιοχές.

Η συγκεκριμένη στρατηγική ενδέχεται να επηρεάσει θετικά τη λειτουργία της επιχείρησης, αυξάνοντας τη φήμη της και κατ' επέκταση το μερίδιο της στην αγορά.

## **Βιβλιογραφία κεφαλαίου.**

Thomas L. Wheelen, J. David Hunger, eleventh edition, "Concept in Strategic Management and Business Policy", Pearson International Edition, Prentice Hall.

Σημειώσεις Επιχειρηματικότητα & Στρατηγική, (2009), Ν. Γεωργόπουλος, Πειραιάς

## Βιβλιογραφία Κεφαλαίου

### Βιβλιογραφία

W. Chan Kim/ Renee Mauborgne, «Blue Ocean Strategy», (2005) Harvard Business School Press

### Ιστοσελίδες

«ΕΣΠΑ: 4 νέα προγράμματα επιδοτήσεων, ύψους 275 εκατ. ευρώ», <http://epidotisi.wordpress.com>

Επιδότηση από ΟΑΕΔ σε 2.500 δικαιούχους για να ανοίξουν επιχείρηση, Κυριακή, 28 Φεβρουάριος 2010 21:40, <http://www.i-finance.gr/Επιδοτήσεις/Επιδότηση-από-ΟΑΕΔ-σε-2.500-δικαιούχους-για-να-ανοίξουν-επιχείρηση.html>

Υπουργείο Οικονομίας Ανταγωνιστικότητας και Ναυτιλίας, ΕΣΠΑ 2007- 2013, «Πρόγραμμα Επιχορήγησης 4.000 Νέων Ελευθέρων Επαγγελματιών – Γυναικών ηλικίας 22-64 ετών Επιχειρηματικότητα Ανέργων Γυναικών Ηλικίας 22-64» <http://www.espa.gr/el/Pages/Proclamationsfs.aspx?item=947>

naftemporiki.gr, «Η κρίση φέρνει και ευκαιρίες για το συμβουλευτικό κλάδο», 1/4/10, <http://www.naftemporiki.gr/news/pstory.asp?id=1799743>

isotimia.gr, των Φ. Κόλλια, Π. Λεωτσάκου, Φ. Φωτεινού, Κ. Σαμάρκου, Στ. Μορφίδη «Έτος συγχωνεύσεων και εξαγορών το 2010», 20/2/10, <http://www.isotimia.gr/default.asp?pid=24&ct=6&artid=81224>

HR Professional, «Οι υποψήφιοι εμπιστεύονται τις εταιρείες συμβούλων», 10/12/08, <http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=514>

Ινστιτούτο ενέργειας Νοτιοανατολικής Ευρώπης (IENE), «Υποστήριξη Μικρομεσαίων Επιχειρήσεων για Έρευνα και Τεχνολογική Ανάπτυξη Περιλαμβανομένης και της Ενέργειας», 29/3/10, <http://www.iene.gr/page.asp?pid=418&lng=1>

Kathimerini.gr, «Ενίσχυση νέων επιχειρήσεων για έρευνα και τεχνολογική ανάπτυξη», 4/6/10, <http://news.kathimerini.gr/4dcqi/ w articles economyepix 1 10/04/2010 396976>

## Παράρτημα 1. Παρουσίαση των μεγαλύτερων εταιρειών

### (Κόσμος – Ελλάδα)

#### 1.1. Εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων παγκοσμίως

Στο παρόν κεφάλαιο γίνεται μια συνοπτική παρουσίαση κάποιων εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων, με παγκόσμια εμβέλεια. Για τις ανάγκες της παρούσας εργασίας θα χρησιμοποιηθούν κατά κύριο λόγο εταιρείες, οι οποίες έχουν θυγατρικές στη χώρα μας.

##### 1.1.1. Randstad<sup>33</sup>

Η Randstad είναι η δεύτερη μεγαλύτερη εταιρεία σε θέματα παροχής υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού στον κόσμο. Ιδρύθηκε τη δεκαετία του 1960 από τον Frits Goldschmeding και από τότε δημιουργήσει γραφεία σε 52 χώρες. Μετά την εξαγορά της Vedior τον Ιούλιο του 2008 ο όμιλος Randstad έγινε ο δεύτερος μεγαλύτερος πάροχος υπηρεσιών Ανθρώπινου Δυναμικού στον κόσμο.

Ο Όμιλος Randstad κατέχει ηγετική θέση στις αγορές της Αργεντινής, του Βελγίου, της Βουλγαρίας, του Καναδά, της Χιλής, της Κύπρου, της Γαλλίας, της Γερμανίας, της Ελλάδας (από το 1990), της Ινδίας, του Λουξεμβούργου, του Μεξικού, της Ολλανδίας, της Ισπανίας, της Ελβετίας, της Πολωνίας, της Πορτογαλίας, του Ηνωμένου Βασιλείου καθώς και στις νοτιοανατολικές Ηνωμένες Πολιτείες. Απασχολεί περισσότερους από 34.000 υπαλλήλους, οι οποίοι καλύπτουν τα 5.200 υποκαταστήματα της εταιρείας ανά τον κόσμο. Τα συνολικά έσοδα της Randstad για το 2008 ανήλθαν στα ?17.2 δις. Τα κεντρικά γραφεία της βρίσκονται στο Diemen της Ολλανδίας, ενώ οι μετοχές της (οι οποίες είναι εμπορεύσιμες) είναι καταχωρημένες στο χρηματιστήριο NYSE Euronext Amsterdam.

Αποστολή της εταιρείας, σύμφωνα με της ιστοσελίδα της είναι «να διατηρήσει αυτή την ηγετική θέση συνδυάζοντας αποτελεσματικά την προσφορά και τη ζήτηση εργασίας. Για να το επιτύχουν αυτό ακολουθούν τις θεμελιώδεις αρχές τους: γνώση, εξυπηρέτηση, εμπιστοσύνη».

Οι βασικότερες υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία είναι οι ακόλουθες:

<sup>33</sup> Πηγή: <http://www.randstad.co.uk>

- ✓ Προσωρινή απασχόληση (stuffing). Εύρεση προσωπικού για τις έκτακτες ανάγκες εταιρειών, σε όλους τους οικονομικούς κλάδους.
- ✓ Εξειδικευμένα στελέχη. Εύρεση μεσαίων και ανώτερων στελεχών για επιχειρήσεις και φορείς.
- ✓ Μόνιμη στελέχωση. Εύρεση στελεχών για την κάλυψη πάγιων αναγκών επιχειρήσεων.
- ✓ Λύσεις HR. Προσφορά ολοκληρωμένων λύσεων σε ένα ευρύ φάσμα υπηρεσιών ανθρώπινου δυναμικού, όπως η ανάληψη ενός έργου, η διαχείριση εργασιακών θεμάτων και οι υπηρεσίες συμβουλευτικής. Οι υπηρεσίες που προσφέρουν κυμαίνονται από τη διαχείριση και τη συμβουλευτική σε θέματα καριέρας, υπηρεσίες outplacement, coaching και αξιολόγησης για μικρές και μεσαίες επιχειρήσεις, μέχρι την εξωτερική ανάθεση εργασιών σχετικών με υπηρεσίες HR για μεγάλες πολυεθνικές εταιρείες.
- ✓ Inhouse services. Αυτός ο τομέας ασχολείται αποκλειστικά με την παροχή υψηλά εξειδικευμένης και ευέλικτης εργασίας και έχει σκοπό να βελτιώσει την προσαρμοστικότητα, την παραγωγικότητα, και την αποδοτικότητα του ανθρώπινου δυναμικού. Αυτή η υπηρεσία παρέχει ολοκληρωμένες υπηρεσίες ανθρώπινου δυναμικού από την εύρεση, την επιλογή και τη διαχείριση των εργαζομένων μέχρι την παροχή λεπτομερών αναφορών διοίκησης.

### 1.1.2. Hay Group<sup>34</sup>

Η Hay Group είναι μια διεθνής συμβουλευτική εταιρεία που βοηθά επιχειρήσεις διαφόρων κλάδων να μετατρέψουν τη στρατηγική τους σε πράξη μέσω της αξιοποίησης των δυνατοτήτων του ανθρώπινου δυναμικού τους. Ιδρύθηκε το 1943 από τον Edward N. Hay, ο οποίος σχεδίασε πολλές από τις σημερινές οργανωτικές μεθόδους και έχει περισσότερους από 2.600 εργαζόμενους, στα 89 γραφεία της σε 47 χώρες. Οι πελάτες της προέρχονται από τον ιδιωτικό και το δημόσιο τομέα, καθώς και από κάποιες μη-κερδοσκοπικές επιχειρήσεις.

Οι υπηρεσίες που προσφέρει ο όμιλος διαφέρουν, ανάλογα με τον κλάδο στον οποίο ανήκει ο πελάτης/ επιχείρηση. Κάποιοι από τους κλάδους με τους οποίους ασχολείται ο όμιλος είναι οι παρακάτω:

<sup>34</sup> Πηγή: Hay Group, <http://www.haygroup.com/ww/index.aspx>

- ✓ Φαρμακοβιομηχανία (εξεύρεση και εκπαίδευση προσωπικού).
- ✓ Εκπαίδευση ((εξεύρεση και εκπαίδευση προσωπικού, καθοδήγηση στη διαδικασία συγχωνεύσεων, σχεδιασμός προγραμμάτων αποδοχών).
- ✓ Χρηματοοικονομικοί οργανισμοί (εξεύρεση και εκπαίδευση προσωπικού, ανάπτυξη συστημάτων διαδοχής προσωπικού, δημιουργία προγραμμάτων κινήτρων).
- ✓ Υγεία (δημιουργία δομών και διαδικασιών που απαιτούνται για την εφαρμογή των απαραίτητων αλλαγών, όσον αφορά τις υπηρεσίες υγείας, ανάπτυξη και εκπαίδευση προσωπικού).
- ✓ Καύσιμα και αέριο (δημιουργία οργανωτικών δομών, εξασφάλιση της εναρμόνισης των αμοιβών με τα κόστη, δημιουργία κινήτρων)
- ✓ Δημόσιος τομέας και μη-κερδοσκοπικές επιχειρήσεις (παροχή βοήθειας στα στελέχη, για την ανάπτυξη οργανωσιακής αποτελεσματικότητας).
- ✓ Τηλεπικοινωνίες (εξεύρεση και εκπαίδευση προσωπικού).

### 1.1.3. Accenture<sup>35</sup>

Η εταιρεία Accenture είναι μια διεθνής συμβουλευτική εταιρεία, με εξειδίκευση σε θέματα management, τεχνολογικών υπηρεσιών, καθώς και θέματα outsourcing. Οι εργαζόμενοι στα γραφεία, που βρίσκονται σε περισσότερες από 200 πόλεις (συμπεριλαμβανομένης και της Αθήνας) της φτάνουν τους 177.000, ενώ τα έσοδα του 2009 έφτασαν τα US\$21.58 δισ.

Οι κύριες ασχολίες της εταιρείας είναι η βοήθεια που προσφέρει στους πελάτες της στο να μπουν δυναμικά σε νέες αγορές, να αυξήσουν τα έσοδα τους στις ήδη υπάρχουσες, να βελτιώσουν τις επιδόσεις τους σε διάφορους τομείς και να διανείμουν τα προϊόντα τους περισσότερο αποδοτικά και αποτελεσματικά.

Όσον αφορά το κομμάτι του consulting, η εταιρεία ειδικεύεται σε έναν αρκετά ικανοποιητικό αριθμό θεμάτων management για όλους τους κλάδους. Ανάμεσα στα συμβουλευτικά της θέματα βρίσκονται το management αλλαγών, το HR, το management διαδικασιών και καινοτομίας, το risk management κλπ. Στην τεχνολογία

<sup>35</sup> Πηγή: <http://www.accenture.com>

ασχολείται με λύσεις SAP και security, business intelligence, αρχιτεκτονική δικτύων επιχειρήσεων, λύσεις open source κλπ. Τέλος, στο κομμάτι του outsourcing ασχολείται με outsourcing εφαρμογών, αναπτυξιακών έργων και άλλων επιχειρησιακών διαδικασιών.

## **1.2.Εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων στην Ελλάδα**

Στη χώρα μας δραστηριοποιείται ένας μεγάλος αριθμός εταιρειών συμβούλων επιχειρήσεων. Κάποιες από αυτές ασχολούνται με συγκεκριμένους κλάδους, κάποιες προσφέρουν μια περισσότερο ευρεία γκάμα υπηρεσιών ενώ κάποιες άλλες εξειδικεύονται σε πολύ συγκεκριμένες υπηρεσίες κάποιων κλάδων. Στη συνέχεια ακολουθεί μια συνοπτική παρουσίαση κάποιων εταιρειών οι οποίες διακρίνονται είτε για την πολύχρονη προσφορά τους, είτε για την εξειδίκευση τους σε κάποια συγκεκριμένα τμήματα ενός κλάδου. Στο σημείο αυτό αξίζει να αναφερθεί ότι οι εταιρείες αυτές δεν αποτελούν θυγατρικές ξένων εταιρειών, όπως κάποιες από τις εταιρείες που παρουσιάστηκαν στο προηγούμενο κεφάλαιο.

### **1.2.1. Advanced Quality Services Ltd. (AQS)<sup>36</sup>**

Η AQS ιδρύθηκε το 1993 και στεγάζεται σε ιδιόκτητα γραφεία στην Αθήνα και τη Θεσσαλονίκη. Οι υπηρεσίες που παρέχει είναι κατά βάση συμβουλευτικής υποστήριξης, ενώ ο βασικός τους στόχος είναι η βελτίωση της ποιότητας και της παραγωγικότητας των εταιρειών/ πελατών της. Είναι μέλος του ΣΕΣΜΑ (Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος<sup>37</sup>) και οι υπηρεσίες της είναι πιστοποιημένες με ISO 9001: 2008 (από το φορέα TÜV Austria).

Η πολιτική της εταιρείας, όπως αναγράφεται και στην ιστοσελίδα της είναι η ακόλουθη: «Έχοντας τη φιλοσοφία ότι ουσιαστική οργάνωση στις επιχειρήσεις σημαίνει πάνω από όλα ικανότητα καθορισμού οράματος και σχεδιασμού - υλοποίησης στόχων, εστιάζομαστε στην ανάπτυξη του ανθρώπινου δυναμικού και στο σχεδιασμό αποδοτικών διεργασιών, ώστε οι προσδοκίες των οργανισμών να πραγματοποιηθούν. Κύρια επιδίωξη της πολιτικής μας, ως προς τους πελάτες μας, είναι :

<sup>36</sup> Πηγή: <http://www.aqs.gr/>

<sup>37</sup> Πηγή: <http://www.sesma.gr>



- ✓ Να παρέχουμε στον πελάτη υπηρεσίες προστιθέμενης αξίας πέραν από τις τυπικές υποχρεώσεις μας, υπερβαίνοντας τις προσδοκίες του πελάτη.
- ✓ Η ανταπόκρισή μας στις απαιτήσεις του πελάτη να είναι ταχύτατη και με επικοινωνία υψηλής ποιότητας.

Κάποιες από τις κύριες υπηρεσίες που προσφέρει η εταιρεία είναι οι παρακάτω:

- ✓ Στρατηγικός Σχεδιασμός (Business Planning).
- ✓ Ανασχεδιασμός των επιχειρήσεων (Business Process Management–Reengineering).
- ✓ Συστήματα Διαχείρισης Ποιότητας (ISO 9001:2008, ISO 14001:2004, ISO 17025:2005, ISO 27001:2005, ISO 22000 (HACCP), ΕΛΟΤ 18001, ISO 13485:2003, ΚΠΑ, EFQM ).
- ✓ Logistics (Διαχείριση Αποθεμάτων και Οργάνωση Αποθηκών).
- ✓ Σχεδιασμός και Εγκατάσταση Συστημάτων ERP (Enterprise Resource Planning).
- ✓ Αναπτυξιακός Νόμος (σύνταξη προτάσεων Αναπτυξιακού Νόμου και Προγραμμάτων Χρηματοδότησης).

Τέλος, οι πελάτες της συγκεκριμένης εταιρείας χωρίζονται στις εξής κατηγορίες: logistics, ανασχεδιασμός επιχειρήσεων, εφαρμογή συστημάτων αξιολόγησης, συστήματα διαχείρισης ποιότητας. Ανάμεσα τους βρίσκονται εταιρείες όλων των κλάδων και των μεγεθών, από βιομηχανίες μέχρι και δημόσιες υπηρεσίες.

### 1.2.2. Βακάκης και συνεργάτες (Vakakis Group<sup>38</sup>)

Η Βακάκης και Συνεργάτες ιδρύθηκε το 1980 και έχει υποστηρίξει με συμβουλευτικές υπηρεσίες μεγάλο αριθμό επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στην αλυσίδα των τροφίμων και δημόσιων φορέων που σχεδιάζουν και εφαρμόζουν προγράμματα ανάπτυξης του αγροτικού χώρου στην Ελλάδα και στο εξωτερικό. Η εταιρεία είναι πιστοποιημένη με ISO 9001:2000 για τις υπηρεσίες που προσφέρει και είναι μέλος του **ΣΕΣΜΑ** (Σύνδεσμος Εταιριών Συμβούλων Μάνατζμεντ), **ΣΕΓΜ** (Σύνδεσμος Ελληνικών Γραφείων Μελετών) και **NEFQA** (Δίκτυο Συμβούλων Ποιότητας Περιβάλλοντος & Ασφάλειας Τροφίμων). Εκτός των εγχώριων πελατών της, η εταιρεία προσφέρει τις υπηρεσίες της και σε περισσότερα από 50 κράτη του

<sup>38</sup> Πηγή: <http://www.vakakis.gr/Background/VA/index.htm>

εξωτερικού (Ασία, Αφρική, Λατινική Αμερική, Μέση Ανατολή, Βαλκάνια και Ανατολική Ευρώπη), μέσω της θυγατρικής της Vakakis International SA.

Οι υπηρεσίες που προσφέρει η συγκεκριμένη εταιρεία περιστρέφονται γύρω από τέσσερις βασικούς άξονες :

1. Επιχειρησιακός σχεδιασμός (μελέτες σκοπιμότητας/ βιωσιμότητας, μελέτες επενδυτικών σχεδίων, σύνταξη business και marketing plans, αξιολόγηση και ανασύνθεση επιχειρηματικού χαρτοφυλακίου κλπ.).
2. Αναπτυξιακά προγράμματα (στρατηγικός σχεδιασμός αναπτυξιακών προγραμμάτων σε επίπεδο εθνικό, περιφερειακό, τοπικό και κλαδικό, διαχείριση /τεχνική υποστήριξη φορέων για την υλοποίηση αναπτυξιακών προγραμμάτων, αξιολόγηση αναπτυξιακών προγραμμάτων, τεχνικές, οικονομικές και περιβαλλοντικές μελέτες έργων υποδομής κλπ.).
3. Συστήματα ποιότητας (σχεδιασμός και ανάπτυξη συστημάτων διαχείρισης ποιότητας /ISO 9000:2000, EFQM, σχεδιασμός και ανάπτυξη Συστημάτων Περιβαλλοντικής Διαχείρισης /ISO 14001, EMAS Eco Label, σχεδιασμός και ανάπτυξη Συνδυασμένων Συστημάτων στην πρωτογενή παραγωγή /Agro 2, Agro 3, EUREPGAP, μελέτες συμμόρφωσης με Ευρωπαϊκά Σήματα Πιστοποίησης Προϊόντων /Π.Ο.Π., Π.Γ.Ε., Ε.Π.Π.Ε κλπ, προγράμματα εκπαίδευσης /κατάρτισης σε θέματα σχετικά με την ποιότητα, ολοκληρωμένες μελέτες απαιτήσεων ή /και ικανοποίησης πελατών, μελέτες εκτίμησης του κόστους της μη ποιότητας κλπ.)
4. Τεχνολογίες πληροφορικής (ανάλυση εταιρικών αναγκών και σχεδιασμός Web εφαρμογών, ανάπτυξη ολοκληρωμένων Web εφαρμογών με n-tier Αρχιτεκτονική, παραμετροποίηση συστημάτων /ERP, CRM, Logistics, μετάπτωση δεδομένων σε έτοιμες εφαρμογές, υπηρεσίες Διαδικτύου /κατασκευή sites, e-commerce, συμβουλευτικές Υπηρεσίες Τηλεπικοινωνιών /ADSL, VoIP, SIP κλπ.).

Οι πελάτες της εταιρείας είναι χωρισμένοι στις τέσσερις κύριες δραστηριότητες της και αποτελούνται από ιδιωτικές επιχειρήσεις, συνεταιριστικές οργανώσεις και συλλογικού φορείς, OTA και αναπτυξιακές εταιρείες, δημόσια διοίκηση κλπ. Τέλος, οι δραστηριότητες καθώς και οι πελάτες της θυγατρικής της εταιρεία στο εξωτερικό παρουσιάζουν σημαντικές ομοιότητες.

### 1.2.3. PRC Group (The management house<sup>39</sup>)

Μια από τις παλαιότερες εταιρείες του χώρου, είναι η εταιρεία PRC, η οποία ιδρύθηκε το 1969 στην Αθήνα. Η εξειδίκευση της άπτεται στο κομμάτι της παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών, στο στρατηγικό σχεδιασμό και την έρευνα. Σήμερα προσφέρει υπηρεσίες συμβουλευτικής και υλοποίησης στους εξής τομείς:

- ✓ Ανάπτυξη Ανθρώπινου Δυναμικού.
- ✓ Έρευνα και Ανάλυση.
- ✓ Διαχείριση Σχέσεων.
- ✓ Επικοινωνία.
- ✓ Καινοτομία.

Λόγω του σημαντικού μεγέθους του, ο όμιλος PRC, ο οποίος αποτελείται από 12 εταιρείες, έχει σύμφωνα με τα αναρτημένα στην ιστοσελίδα του στοιχεία, κύκλο εργασιών €30 εκ, ενώ απασχολεί 250 εργαζομένους με τη μορφή της πλήρους απασχόλησης. Ο Όμιλος διατηρεί γραφεία σε 3 μεγάλες Ευρωπαϊκές Πρωτεύουσες: Αθήνα, Κοπεγχάγη, Λονδίνο, ενώ οι εταιρείες που περιλαμβάνει είναι οι εξής: **MRB Hellas SA** (εταιρεία έρευνας αγοράς), **TMI** (εταιρεία παροχής συμβουλευτικών υπηρεσιών και εκπαιδευτικών υπηρεσιών), **Advocate/ Burson Marsteller** (εταιρεία στρατηγικής επικοινωνίας και συμβουλευτικής σε θέματα δημοσίων σχέσεων), **TACK International** (εταιρεία παροχής εκπαιδευτικών υπηρεσιών στους τομείς των πωλήσεων και του μάρκετινγκ), **RISC International** (εταιρεία παροχής υπηρεσιών έρευνας και συμβουλευτικής, βασισμένες σε κοινωνικοπολιτισμική έρευνα που διεξήγαγε η ίδια), **Relate** (εταιρεία παροχής υπηρεσιών διαχειρίσεις σχέσεων), **Great place to work /Institute Hellas** (Ελληνικός εταίρος του Great place to work institute Inc., εταιρεία βελτίωσης του εργασιακού περιβάλλοντος), **Converge** (εταιρεία τηλεπικοινωνιακών και πληροφοριακών συστημάτων, με έμφαση στις τεχνολογίες αιχμής), **Notsquare** (εταιρεία νέων μέσων και οπτικής επικοινωνίας).

Η αποστολή της εταιρείας είναι «να μεγιστοποιεί το άυλο περιουσιακό κεφάλαιο των πελατών της», ενώ όπως εξηγεί σαν άυλο περιουσιακό κεφάλαιο θεωρεί την «υλική αξία των άυλων περιουσιακών στοιχείων των πελατών της».

<sup>39</sup> Πηγή: [http://www.prc.gr/prcnew/site/Home/t\\_section](http://www.prc.gr/prcnew/site/Home/t_section)

Ένα ακόμη θετικό βήμα του ομίλου είναι και οι παγκόσμιες συνεργασίες που έχει συνάψει. Μερικές από τις σημαντικότερες είναι οι εξής:

- ✓ **SPSS**, Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Επιχειρηματική ευφυΐα, εξόρυξη δεδομένων).
- ✓ **TAFE**, Αυστραλία (Εκπαίδευση).
- ✓ **Millward Brown**, Ηνωμένο Βασίλειο (Έρευνα αγοράς, εργαλεία λήψης αποφάσεων )
- ✓ **Walker Information**, Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Αξιολόγηση σχέσεων με κρίσιμα κοινά ).
- ✓ **Skillsoft**, Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (E-Learning).
- ✓ **RISC International**, Γαλλία (Κοινωνικο-πολιτισμική έρευνα )
- ✓ **ALBA**, Ελλάδα ( Ακαδημαϊκή έρευνα).
- ✓ **Burson Marsteller**, Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Δημόσιες σχέσεις, Public Affairs)
- ✓ **Great Places to Work Institute**, Ηνωμένες Πολιτείες Αμερικής (Ανθρώπινο δυναμικό).
- ✓ **AshleyCarterWhitehead**, Ηνωμένο Βασίλειο (Design σημείων πώλησης και σχεδιασμός ταυτότητας)

Αξίζει να αναφερθεί ότι η εταιρεία έχει περατώσει αρκετά έργα τα οποία μπορούν να θεωρηθούν σαν ορόσημα στην Ελληνική αγορά. Μερικά από αυτά είναι τα εξής:

- ✓ Σχεδιασμός της επικοινωνιακής στρατηγικής των Ολυμπιακών Αγώνων της Αθήνας.
- ✓ Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών προετοιμασίας και διαχείρισης κρίσεων από τον Όμιλο ΟΤΕ, Cosmote και Otenet
- ✓ Σχεδιασμός και εκτέλεση εκπαιδευτικών προγραμμάτων για λογαριασμό της DHL Asia- Pacific.
- ✓ Εκτέλεση εκπαιδευτικού προγράμματος στον τομέα των πωλήσεων για την Royal Bank of Scotland (RBS).
- ✓ Συνεργασία με τη ΔΕΛΤΑ, με σκοπό την υλοποίηση και τη διαχείριση από τον Όμιλο PRC, του Κέντρου Ενημέρωσης ΔΕΛΤΑ (πλατφόρμα CRM).

Τέλος, ο Όμιλος έχει πραγματοποιήσει μεγάλο αριθμό σημαντικών ερευνητικών έργων του κλάδου. Μεταξύ αυτών: **CEO capital survey** (Δεκέμβριος 2003), **Intangible assets survey** (Ιούνιος 2003), **Performance Management Survey**

(Οκτώβριος 2003), **HR Footprint Survey** (2002 & 2004), **New Entrepreneurs Survey** (1999 & 2001).

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΠΑ

## Βιβλιογραφία

### Ιστοσελίδες

Advanced Quality Services Ltd/ AQS: <http://www.aqs.gr/>

Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος (ΣΕΣΜΑ)  
<http://www.sesma.gr>

Βακάκης και συνεργάτες (Vakakis Group):  
<http://www.vakakis.gr/Background/VA/index.htm>

PRC Group, [http://www.prc.gr/prcnew/site/Home/t\\_section](http://www.prc.gr/prcnew/site/Home/t_section)

Randstad, <http://www.randstad.co.uk>

Hay Group, <http://www.haygroup.com/ww/index.aspx>

Assenture, <http://www.accenture.com>

## Παράρτημα 2. Παρουσίαση σημαντικότερων φορέων

### 2.1. Ο σύνδεσμος εταιρειών συμβούλων μάνατζμεντ (ΣΕΣΜΑ)

Ο Σύνδεσμος Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος (ΣΕΣΜΑ) είναι ένα μη κερδοσκοπικό, επιστημονικό Σωματείο, που ιδρύθηκε το 1992 από τις 23 μεγαλύτερες και πλέον γνωστές εταιρείες Συμβούλων Επιχειρήσεων στην Ελλάδα.

Αποστολή του ΣΕΣΜΑ είναι η Ανάπτυξη και Διεύρυνση της Συμβουλευτικής Αγοράς, με παράλληλη Βελτίωση της Ποιότητας και Ενίσχυση της Προστιθέμενης Αξίας των Παρεχομένων Υπηρεσιών.

Σήμερα ο Σύνδεσμος έχει ως μέλη 65 συμβουλευτικές εταιρείες, οι οποίες καλύπτουν άνω του 80% του κύκλου εργασιών της αγοράς συμβουλευτικών υπηρεσιών και απασχολούν συνολικά περισσότερους από 2.000 επιστήμονες υψηλής ακαδημαϊκής εκπαίδευσης, επαγγελματικής εμπειρίας και με ιδιαίτερο δυναμισμό. Στις εταιρείες αυτές περιλαμβάνονται οι μεγάλες Ελληνικές και Διεθνείς Εταιρείες που δραστηριοποιούνται στην Ελλάδα.

Οι εταιρείες Συμβούλων Μάνατζμεντ, μέλη του ΣΕΣΜΑ, διαθέτουν την απαραίτητη εμπειρία και τεχνογνωσία, για να στηρίξουν τις προσπάθειες βελτίωσης του τρόπου λειτουργίας τόσο του Δημόσιου, όσο και του Ιδιωτικού Τομέα, καθώς και την προώθηση της εξωστρέφειας της ελληνικής οικονομίας, με αποτελεσματικότητα και αποδοτικότητα.

Ο Σύνδεσμος Εταιριών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος ΣΕΣΜΑ είναι μέλος του Συνδέσμου Ελληνικών Βιομηχανιών (ΣΕΒ), της Ευρωπαϊκής Ομοσπονδίας Ενώσεων Συμβούλων Μάνατζμεντ (FEACO) και του Διεθνούς Συμβουλίου Οργανισμών Συμβούλων Μάνατζμεντ (ICMCI).

#### 2.1.1. ΣΤΟΧΟΙ ΤΟΥ ΣΕΣΜΑ

Οι στόχοι του ΣΕΣΜΑ είναι:

- ⊙ Η ανάπτυξη και η διατήρηση του υψηλού επιπέδου των υπηρεσιών των Συμβούλων και η συμβολή των εταιριών Συμβούλων στη γενικότερη ανάπτυξη των οικονομικών φορέων του ιδιωτικού και του δημοσίου τομέα.

- ⊙ Η παρακολούθηση, έρευνα και μελέτη κάθε θέματος που αφορά τον κλάδο σε επίπεδο επιστημονικό, τεχνικό, οικονομικό και εκπαιδευτικό και η ενημέρωση των μελών του σχετικά.
- ⊙ Η προαγωγή των συμφερόντων των μελών του και η υποστήριξη και ο συντονισμός ενεργειών για την εκπλήρωση του σκοπού αυτού.
- ⊙ Η εκπροσώπηση του κλάδου σε επίπεδο τοπικό, εθνικό και διεθνές όπως και η παρουσία του σε εκδηλώσεις εθνικές και διεθνείς (εκθέσεις, τύπος).
- ⊙ Η καλλιέργεια και ανάπτυξη πνεύματος συνεργασίας και αλληλεγγύης μεταξύ των μελών του και η προώθηση συνεργασιών μεταξύ αυτών.
- ⊙ Η συνδρομή προς την πολιτεία και προσφορά κάθε υπηρεσίας μέσα στα πλαίσια των επιδιώξεων του για την ανάπτυξη της χώρας και την υλοποίηση εθνικών και ευρωπαϊκών προγραμμάτων.

### **2.1.2. ΜΕΣΑ ΤΟΥ ΣΕΣΜΑ**

Η πραγματοποίηση των σκοπών του Συνδέσμου επιδιώκεται με την άσκηση οποιασδήποτε δραστηριότητας και λήψη οποιοδήποτε πρόσφορου και νόμιμου μέσου μετά από απόφαση των αρμόδιων οργάνων του Συνδέσμου και ιδιαίτερα:

- ⊙ Με την ανάπτυξη δραστηριοτήτων για τη δημιουργία στενών σχέσεων μεταξύ των μελών του.
- ⊙ Με τη συμμετοχή του Συνδέσμου ως μέλους στην Ευρωπαϊκή Συνομοσπονδία Συνδέσμων Συμβούλων Επιχειρήσεων (FEACO), στον Παγκόσμιο Οργανισμό ICMCI (International Council of Management Consulting Institutes) και σε λοιπούς Διεθνείς Οργανισμούς, μετά από απόφαση της Γενικής Συνέλευσης.
- ⊙ Με τη μελέτη και έρευνα οποιοδήποτε ζητήματος που συνδέεται με το έργο των μελών του και την υπόδειξη σχετικών λύσεων.
- ⊙ Με την κινητοποίηση και χρησιμοποίηση του δυναμικού των μελών του, τη συγκρότηση επιτροπών-συμβουλευτικών οργάνων, τη διοργάνωση διαλέξεων, συνεδρίων, μορφωτικών ταξιδιών, την έκδοση περιοδικών ή ενημερωτικών φυλλαδίων, την επιμόρφωση νέων στελεχών του κλάδου, τη συμμετοχή σε εκπαιδευτικά ή άλλα κοινοτικά και εθνικά προγράμματα.
- ⊙ Με την παράσταση ενώπιον των αρμοδίων Κυβερνητικών Οργάνων, Δημοσίων Αρχών και άλλων φορέων για την προώθηση κάθε μέτρου και



νόμιμης ενέργειας προς αντιμετώπιση προβλημάτων του κλάδου, καθώς και για την θέσπιση του κατάλληλου νομικού πλαισίου για την εκπλήρωση των σκοπών του Συνδέσμου και την άσκηση των δραστηριοτήτων των μελών του.

- ⊙ Για την εκπλήρωση των σκοπών του ο Σύνδεσμος έχει τη δυνατότητα να ιδρύει ή να συμμετέχει σε Ινστιτούτα, αστικές εταιρείες, κλπ.

### **2.1.3. ΚΩΔΙΚΑΣ ΕΠΑΓΓΕΛΜΑΤΙΚΗΣ ΔΕΟΝΤΟΛΟΓΙΑΣ**

Ο Κώδικας Επαγγελματικής Δεοντολογίας (ΚΕΔ) και τα Πρότυπα Επαγγελματικής Συμπεριφοράς (ΠΕΣ), εκφράζουν γενικούς κανόνες συμπεριφοράς που αναμένει ο ΣΕΣΜΑ να ακολουθούνται από τις Εταιρείες Συμβούλων που είναι μέλη του, πέραν των όσων επιβάλλονται από νομικές διατάξεις, κατά τις σχέσεις τους με τους υποψηφίους πελάτες, τους πελάτες και τους συναδέλφους τους, μέλη του ΣΕΣΜΑ.

Σύμφωνα με το καταστατικό του ΣΕΣΜΑ, "ο ΚΕΔ έχει υποχρεωτικό χαρακτήρα για τα μέλη του ΣΕΣΜΑ. Ο ΣΕΣΜΑ μεριμνά για την πιστή εφαρμογή του ΚΕΔ αποδεχόμενος και διερευνώντας περιπτώσεις παραπόνων για παραβίαση των κανόνων που θεσπίζει ο Κώδικας και ενεργώντας πειθαρχική διαδικασία εναντίον κάθε μέλους του που θα αποδειχθεί ότι, παραβίασε τους κανόνες αυτούς. Τα ΠΕΣ - Πρότυπα Επαγγελματικής Συμπεριφοράς - αποτελούν στόχους και προδιαγραφές επαγγελματικής συμπεριφοράς τους οποίους υπόσχονται τα μέλη του Συνδέσμου να ακολουθούν και να επιδιώκουν".

Η θέσπιση των ΚΕΔ/ΠΕΣ στοχεύει:

- A.** Στην ενημέρωση του κοινού ότι, τα μέλη του Συνδέσμου προτίθενται να διατηρήσουν υψηλό το επίπεδο των υπηρεσιών που παρέχουν στους πελάτες τους με την εξασφάλιση αναλόγου επιπέδου επαγγελματικής συμπεριφοράς.
- B.** Στην διακήρυξη ότι τα μέλη του Συνδέσμου αναλαμβάνουν την υποχρέωση να συμπεριφέρονται και να δρουν με τρόπο επωφελή προς τους πελάτες τους, λαμβάνοντας υπόψη και το γενικότερο κοινωνικό συμφέρον, ανταποκρινόμενοι και στην εμπιστοσύνη που τους επιδεικνύεται με την ανάθεση εργασιών της ειδικότητάς τους.

Γ. Στην ενίσχυση της εμπιστοσύνης των πελατών ότι, τα μέλη του Συνδέσμου θα προσφέρουν τις υπηρεσίες τους με βάση επαγγελματικά πρότυπα αντικειμενικότητας, ακεραιότητας και ανταγωνισμού.

#### **2.1.4. ΑΙΡΕΤΑ ΟΡΓΑΝΑ ΤΟΥ ΣΕΣΜΕ**

Στην Τακτική Γενική Συνέλευση, η οποία πραγματοποιήθηκε στις 31 Μαρτίου 2009, τα μέλη του Συνδέσμου εξέλεξαν το νέο Διοικητικό Συμβούλιο, το οποίο συγκροτήθηκε σε σώμα ως εξής:

- Πρόεδρος: Νικόλαος Παπαδάτος Διευθύνων Σύμβουλος, REMACO A.E.
- Α΄ Αντιπρόεδρος: Παντελής Κούκος Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος, TEC Σύμβουλοι Οργανισμών και Επιχειρήσεων A.E.
- Β΄ Αντιπρόεδρος: Γεώργιος Ραουνάς Γενικός Διευθυντής, KPMG Σύμβουλοι A.E.
- Γενική Γραμματέας: Κάθη Χριστίδου Διευθύνουσα Σύμβουλος, BPM A.E.
- Ταμίας: Αναστάσιος Σοφός Διευθυντής, Μέλος ΔΣ KANTOR Σύμβουλοι Επιχειρήσεων A.E.
- Μέλος: Λώρα Αρσένη Γενική Διευθύντρια, ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ A.E.
- Μέλος: Ελευθέριος Βασιλειάδης Business Sector Manager, PLANNING A.E.
- Μέλος: Χάρης Κυριαζής Πρόεδρος ΔΣ, PwC Business Solutions A.E.
- Μέλος: Χρήστος Παπαχρήστου Σύμβουλος Διοίκησης, ΕΥΡΩΣΥΜΒΟΥΛΟΙ A.E.
- Μέλος: Χρήστος Τσιακαλιάρης Senior Manager, PLANET A.E.
- Αναπληρωματικό Μέλος: Ιωάννης Γιάνναρος Πρόεδρος ΔΣ, ASE Synergy Consulting A.E.
- Αναπληρωματικό Μέλος: Βασίλειος Νταουσάνης Διευθύνων Σύμβουλος, ΙΑΠΕΤΟΣ A.E.

Σημειώνεται ότι, σύμφωνα με απόφαση της Γενικής Συνέλευσης της 31ης Μαρτίου 2009, στο Διοικητικό Συμβούλιο συμμετέχει ex officio ο εκάστοτε Πρόεδρος της Ελληνικής Εταιρείας Συμβούλων Μάνατζμεντ (ΕΛΕΣΜΑ). Στο παρόν ΔΣ θα συμμετέχει η κα Αρσένη, η οποία έχει εκλεγεί ως Πρόεδρος της ΕΛΕΣΜΑ μέχρι το Μάρτιο του 2010.

Ακόμη, εξελέγη η νέα Συμβουλευτική Επιτροπή, το συμβουλευτικό - γνωμοδοτικό όργανο του Συνδέσμου, το οποίο υποστηρίζει τη λειτουργία του Διοικητικού Συμβουλίου, με την ακόλουθη σύνθεση:

- Συντονιστής: Σταύρος Δαμιανίδης Υπεύθυνος Ανάπτυξης Επιχειρήσεων, LDK CONSULTANTS ΕΠΕ
- Μέλος: Δημήτριος Μπακόλας Πρόεδρος, EUROPEAN PROFILES Α.Ε.
- Μέλος: Γεώργιος Παπανικολάου Πρόεδρος & Διευθύνων Σύμβουλος, TOP PLAN Α.Ε.
- Μέλος: Γεώργιος Στρογγυλόπουλος Πρόεδρος, LOGOTECH Α.Ε.

Ως μέλη της Εξελεγκτικής Επιτροπής εξελέγησαν ομόφωνα από τη Γενική Συνέλευση οι κ.κ.:

- Γεώργιος Βασιλακόπουλος Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, ΥΠΟΔΟΜΗ Σύμβουλοι Α.Ε.
- Χρίστος Λαμπρίδης, Διευθύνων Σύμβουλος, LAMANS Α.Ε.
- Χρήστος Ταπεινός Πρόεδρος και Διευθύνων Σύμβουλος, Q-PLAN Α.Ε.

Ως μέλη της Επιτροπής Δεοντολογίας εξελέγησαν ομόφωνα από τη Γενική Συνέλευση οι κ.κ.:

- Κρις Αμιράλης, Διευθύνων Σύμβουλος, HAY Group Α.Ε.
- Κωνσταντίνος Καλογήρου, Partner, PLANET AE
- Νικόλαος Χριστοδούλου, Partner, ACCENTURE AE

και ως αναπληρωματικά μέλη οι κ.κ.

- Νικόλαος Διακουλάκης, Διευθύνων Σύμβουλος, SPEED AE
- Γεώργιος Κρικέλας, Διευθύνων Σύμβουλος, MENTORING AE
- Μιχάλης Νικηταρίδης, Διευθύνων Σύμβουλος, ΛΚΝ ΑΝΑΛΥΣΙΣ

### 2.1.5. ΚΑΝΟΝΙΣΜΟΣ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

1. Σκοπός της Συμβουλευτικής Επιτροπής είναι η υποστήριξη του Διοικητικού Συμβουλίου του ΣΕΣΜΑ σε σημαντικά, στρατηγικά θέματα που αφορούν και απασχολούν τον συμβουλευτικό κλάδο
2. Η Συμβουλευτική επιτροπή αποτελείται από πέντε (5) μόνιμα στελέχη και δύο (2) αναπληρωματικά, τα οποία εκλέγονται από την Τακτική Γενική Συνέλευση του Συνδέσμου για μια 2ετία.
3. Ως Συντονιστής επιλέγεται το μέλος που συγκεντρώνει τις περισσότερες ψήφους κατά τις εκλογές της Τακτικής Γενικής Συνέλευσης.
4. Η Συμβουλευτική Επιτροπή συγκαλείται σε τακτά χρονικά διαστήματα (κατά προτίμηση μια (1) φορά κάθε 2 μήνες) από τον Συντονιστή, καθώς και έκτακτα από κάθε άλλο μέλος αν κριθεί ότι το αντικείμενο που πρέπει να συζητηθεί είναι μείζονος σημασίας. Το σημείο συνάντησης είναι είτε τα γραφεία του ΣΕΣΜΑ, είτε γραφεία μελών της Επιτροπής.  
Για την ενεργοποίηση της συνάντησης απαιτείται η παρουσία, τουλάχιστον, τριών (3) μελών.
  5. Η Συμβουλευτική Επιτροπή επεξεργάζεται θέματα που αφορούν στον σκοπό και τις δραστηριότητες του ΣΕΣΜΑ. Δικαιούται να εισηγηθεί με πρωτοβουλία της θέματα πέραν εκείνων που της ανατίθενται για εξέταση από το Διοικητικό Συμβούλιο του ΣΕΣΜΑ.
- Η Συμβουλευτική Επιτροπή, για την εξέταση των παραπάνω θεμάτων και προς επιτάχυνση των διαδικασιών, μπορεί να αναθέτει τη διερεύνηση αυτών σε μέλη η μέλος αυτής, τα(ο) οποία(ο) θα διαμορφώνουν(ει) πρόταση προς την Συμβουλευτική Επιτροπή, η οποία και θα αποφασίζει τελικά.
6. Μετά την ολοκλήρωση εξέτασης του εκάστοτε θέματος, η Συμβουλευτική Επιτροπή οφείλει να παραδίδει γραπτή αναφορά στο Δ.Σ. του ΣΕΣΜΑ, σε σχέση με τα συμπεράσματα και τις σχετικές προτάσεις. Τόσο τα συμπεράσματα όσο και οι προτάσεις πρέπει να είναι τεκμηριωμένα βάσει έγκυρων στοιχείων.
7. Η Συμβουλευτική Επιτροπή δικαιούται να ζητά τη γνώμη εταιριών μελών του ΣΕΣΜΑ για εξειδικευμένα θέματα, στα οποία δεν υπάρχει τεχνογνωσία από τα μέλη της Επιτροπής.  
Επίσης, κατόπιν εγκρίσεως του Δ.Σ. του ΣΕΣΜΑ, μπορεί να «εκπροσωπεί» αυτόν σε διερευνητικές ή άλλες επαφές με κρατικούς φορείς.
8. Υπεύθυνος για την τήρηση πρακτικών των συναντήσεων της Συμβουλευτικής Επιτροπής είναι ο Συντονιστής. Σε περίπτωση απουσίας του Συντονιστή, για τον συντονισμό της συγκεκριμένης συνάντησης, χρέη κάνει αυτός που συγκέντρωσε τους

αμέσως επόμενους, του Συντονιστή, ψήφους κ.ο.κ. (Δεδομένου ότι η διαδικασία αυτή εφαρμόζεται κατά αναλογία της επιλογής του Συντονιστή).

9. Στο τέλος κάθε έτους, η Συμβουλευτική Επιτροπή συντάσσει σύντομη έκθεση με τα πεπραγμένα της δραστηριότητάς της, ως το χρονικό σημείο αυτό. Η έκθεση αυτή κατατίθεται στο Δ.Σ. του ΣΕΣΜΑ.

### **2.1.6. ΣΥΜΜΕΤΟΧΕΣ & ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΕΣ**

Ο ΣΕΣΜΑ συμμετέχει με εκπροσώπους του στις εξής Επιτροπές και Ομάδες Εργασίας:

- Επιτροπή Παρακολούθησης του Επιχειρησιακού Προγράμματος «Κοινωνία της Πληροφορίας»
- Συντονιστική Επιτροπή του e-Government Forum
- Επιτροπή Παρακολούθησης του Ε.Π. «Ψηφιακή Σύγκλιση»
- Επιτροπή παρακολούθησης του Ε.Π. «Διοικητική Μεταρρύθμιση 2007-2013»
- Επιτροπή Αξιολόγησης Εναλλακτικής Αγοράς του Χρηματιστηρίου Αθηνών
- Ομάδα Εργασίας ΕΛΟΤ «Υπηρεσίες Συμβούλων Διαχείρισης» για τη συμμετοχή στην εκπόνηση του Ευρωπαϊκού Προτύπου CEN/TC 381 "Management consultancy services".
- Ομάδα Εργασίας για την εκπόνηση μελέτης με θέμα "Αξιολόγηση αποτελεσμάτων έργων ψηφιακής σύγκλισης σε ΟΤΑ - Προετοιμασία για αποτελεσματική Ηλεκτρονική Διακυβέρνηση σε τοπικό επίπεδο" στο πλαίσιο του eGovernment Forum
- Γνωμοδοτική Επιτροπή Αξιολόγησης ΕΟΜΜΕΧ
- Ομάδα Εργασίας της Κοινωνίας της Πληροφορίας ΑΕ για την αξιοποίηση αποτελεσμάτων εμπειρογνωμοσύνης ΣΕΣΜΑ.

#### **2.1.6.1. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟΥ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟΥ**

##### **Ι. ΑΞΟΝΕΣ ΠΡΟΤΕΡΑΙΟΤΗΤΑΣ**

1. Ανάπτυξη και Διεύρυνση της Αγοράς Συμβουλευτικών Υπηρεσιών σε Δημόσιο και Ιδιωτικό Τομέα
2. Ενδυνάμωση της εσωτερικής συνοχής και συνεκτικότητας του Συνδέσμου

## **ΣΤΟΧΟΙ/ΔΡΑΣΕΙΣ:**

### **1.1 Προώθηση της Ζήτησης**

- Σύνδεση με ανάγκες πελατών
- Κάλυψη ειδικών απαιτήσεων επιχειρηματικού περιβάλλοντος
- Θεσμοθέτηση της χρήσης των Συμβούλων

#### **1.1.1 Προώθηση θέσεων ΣΕΣΜΑ ΣΕ Δημόσιο/ Συλλογικούς Φορείς Ιδιωτικού Τομέα**

#### **1.1.2 Συμμετοχή σε θεσμικά όργανα και επιτροπές**

#### **1.1.3 Αξιοποίηση τεχνογνωσίας και δικτύωσης FEACO**

### **1.2 Προβολή των συγκριτικών πλεονεκτημάτων της προσφοράς ΣΕΣΜΑ (αξιοπιστία, δικτύωση, τεχνογνωσία, δεοντολογία)**

#### **1.2.1 Συγκέντρωση στοιχείων τεχνογνωσίας και εμπειρίας μελών ΣΕΣΜΑ**

#### **1.2.2 Εκπόνηση Μελετών - Εμπειρογνωμοσυών**

### **1.3 Ενίσχυση του κύρους και της αναγνωρισιμότητας του Κλάδου**

#### **1.3.1 Παρουσιάσεις βέλτιστων πρακτικών/Ημερίδες**

#### **1.3.2 Διεξαγωγή και παρουσίαση περιοδικών ερευνών σε θέματα υψηλού ενδιαφέροντος - Παρεμβάσεις σε κρίσιμα θέματα επικαιρότητας/υψηλού επαγγελματικού ενδιαφέροντος**

### **1.4 Προώθηση του υγιούς ανταγωνισμού**

#### **1.4.1 Ενίσχυση θεσμικού πλαισίου:**

- Νομοθεσία/ Διοικητικές Πράξεις
- Πρότυπες Προκηρύξεις

#### **1.4.2 Παρεμβάσεις σε Διαγωνισμούς (προκήρυξη/ διενέργεια)**

#### **1.4.3 Λειτουργία Παρατηρητηρίου Δημοσίων Διαγωνισμών Συμβουλευτικών Έργων**

### **2.1 Ανάπτυξη και διεύρυνση του Συνδέσμου**

#### **2.1.1 Λειτουργία Επιτροπής Εισδοχής Νέων Μελών**

### **2.2 Ενίσχυση της τήρησης του Κώδικα Δεοντολογίας**

#### **2.2.1 Προληπτική λειτουργία της Επιτροπής Δεοντολογίας**

#### **2.2.2 Δημοσιοποίηση περιπτώσεων παραβάσεων - μη πιστής τήρησης του Κώδικα Δεοντολογίας**

### **2.3 Προώθηση αποτελεσματικής επικοινωνίας, δικτύωσης και συνεργασίας**

#### **2.3.1 Εμπλουτισμός - επικαιροποίηση μέσων επικοινωνίας**

#### **2.3.2 Οργάνωση εσωτερικών θεματικών συναντήσεων**

#### **2.3.3 Οργάνωση κοινωνικών εκδηλώσεων**

## II. ΔΡΑΣΤΗΡΙΟΤΗΤΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΥΤΙΚΗΣ ΕΠΙΤΡΟΠΗΣ

1. Διαμόρφωση Πρότασης για την Πιστοποίηση των Συμβούλων Φυσικών/ Νομικών Προσώπων
2. Διαμόρφωση Προτάσεων για την Ενίσχυση της Συνοχής του ΣΕΣΜΑ
3. Διαμόρφωση Προτάσεων για την Προώθηση της Εφαρμογής του Κώδικα Δεοντολογίας
4. Εξειδίκευση των ακόλουθων δράσεων του Πλαισίου Δράσης:
  - Αξιοποίηση Τεχνογνωσίας και Δικτύωσης FEACO
  - Συγκέντρωση στοιχείων τεχνογνωσίας και εμπειρίας μελών ΣΕΣΜΑ
  - Εκπόνηση Μελετών- Εμπειρογνωμοσυμών
  - Παρουσιάσεις Βέλτιστων Πρακτικών/Ημερίδες
  - Διεξαγωγή και παρουσίαση περιοδικών ερευνών σε θέματα υψηλού ενδιαφέροντος.

### 2.1.7. ΕΛΕΣΜΑ

Η Αστική Μη Κερδοσκοπική Εταιρεία με την επωνυμία «Ελληνική Εταιρεία Συμβούλων Μάνατζμεντ» (ΕΛΕΣΜΑ) ιδρύθηκε τον Νοέμβριο του 2003 από 36 εταιρείες-μέλη του Συνδέσμου Εταιρειών Συμβούλων Μάνατζμεντ Ελλάδος (ΣΕΣΜΑ), για τη διευκόλυνση της υλοποίησης δραστηριοτήτων που οδηγούν στην ενίσχυση και προώθηση του κλάδου των Συμβούλων Επιχειρήσεων στον ελληνικό, κοινοτικό και διεθνή χώρο. Οι δραστηριότητες που αναλαμβάνει η ΕΛΕΣΜΑ, προκειμένου να εκπληρώσει τους σκοπούς της είναι οι εξής:

1. Η διοργάνωση προγραμμάτων κατάρτισης και επιμόρφωσης, διαλέξεων, σεμιναρίων, συνεδρίων, μορφωτικών ταξιδίων, κλπ, για την ενημέρωση των μελών αναφορικά με νέες τάσεις και υπηρεσίες στον τομέα της Συμβουλευτικής στον ευρωπαϊκό και διεθνή χώρο, για τη δημιουργία ευκαιριών δικτύωσης και την προώθηση της διασυνοριακής συνεργασίας.
2. Η συμμετοχή σε ευρωπαϊκά κοινοτικά προγράμματα, με στόχο την προώθηση της μεταφοράς βέλτιστων πρακτικών ανάμεσα σε οργανισμούς της κοινωνίας των πολιτών.
3. Η συνεργασία με άλλους συναφείς οργανισμούς σε αναπτυσσόμενες χώρες με στόχο την προώθηση διεθνών δράσεων και πρωτοβουλιών που

στοχεύουν στην επίτευξη των αναπτυξιακών στόχων της χιλιετίας (millenium goals).

4. Η διενέργεια ερευνών και η εκπόνηση μελετών αναφορικά με θέματα σχετικά με την προαγωγή του επαγγέλματος του Συμβούλου Επιχειρήσεων.
5. Η πιστοποίηση Συμβούλων Επιχειρήσεων σύμφωνα με το πλαίσιο ικανοτήτων συμβούλων επιχειρήσεων (management consultancy competence framework) του Διεθνούς Συμβουλίου Οργανισμών Συμβούλων Μάνατζμεντ (ICMCI).
6. Η προώθηση της διεθνούς συνεργασίας μεταξύ των χωρών - μελών της Ευρωπαϊκής Ένωσης, η ανταλλαγή εμπειριών και βέλτιστων πρακτικών, καθώς και η συμμετοχή της ΕΛΕΣΜΑ σε δραστηριότητες που διοργανώνονται από συναφείς ευρωπαϊκούς οργανισμούς, των οποίων ο σκοπός είναι η προώθηση του επαγγέλματος του Συμβούλου Επιχειρήσεων, και της κοινωνίας των πολιτών γενικότερα.

#### *ΔΙΟΙΚΗΤΙΚΟ ΣΥΜΒΟΥΛΙΟ (Μάρτιος 2010 - Μάρτιος 2012)*

Πρόεδρος: Λώρα Αρσένη, ΕΛΛΗΝΙΚΕΣ ΕΠΕΝΔΥΣΕΙΣ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων ΑΕ

Αντιπρόεδρος: Βασίλης Νταουσάνης, ΙΑΠΕΤΟΣ ΑΕ

Ταμίας: Αναστάσιος Σοφός, ΚΑΝΤΟΡ Σύμβουλοι Επιχειρήσεων ΑΕ

Μέλος: Αθανάσιος Μαύρος, PLANNING ΑΕ

Μέλος: Κωνσταντίνος Δήμος, KPMG ΑΕ

Η **FEACO**, η Ευρωπαϊκή Ομοσπονδία Ενώσεων Συμβούλων Επιχειρήσεων, ιδρύθηκε το 1960 στο Παρίσι. Από την αρχή, η Ομοσπονδία επέβαλε ένα καλά ορισμένο Κώδικα Ηθικής για το επάγγελμα. Στις μέρες μας, που οι σύμβουλοι στον τομέα των επιχειρηματικών υπηρεσιών, ολοένα και αυξάνουν, προσφέροντας μία μεγάλη γκάμα από υπηρεσίες και συμβουλευτική υποστήριξη στη διοίκηση, υπάρχει μία ξεκάθαρη ανάγκη ο πελάτης να μπορεί να διακρίνει τον ικανό επαγγελματία σύμβουλο επιχειρήσεων. Το να είναι ένας πελάτης μέλος μίας διεθνής ένωσης, που ανήκει στην FEACO, και που απαιτεί συμβατότητα με τα επαγγελματικά και ηθικά πρότυπα, τον βοηθάει να λαμβάνει τις σωστές αποφάσεις. Τον Ιανουάριο του 1991, η FEACO ίδρυσε το λειτουργικό της γραφείο στις Βρυξέλλες για να αναπτύξει τις σχέσεις της με την Ευρωπαϊκή Ένωση και άλλους διεθνείς οργανισμούς. Η Ομοσπονδία έχει τώρα 23 εθνικούς οργανισμούς-μέλη. Κατανέμονται ως εξής:



- 13 από την Ευρωπαϊκή Ένωση: Αυστρία, Βέλγιο, Δανία, Φινλανδία, Γαλλία, Γερμανία, Ελλάδα, Ιταλία, Ολλανδία, Πορτογαλία, Ισπανία, Σουηδία και το Ηνωμένο Βασίλειο.
- 2 από τον ΕΟΧ: Νορβηγία και Ελβετία.
- 1 από χώρα της Νότιας Ευρώπης: Κύπρος
- 6 από τις χώρες της Ανατολικής Ευρώπης: Δημοκρατία της Τσεχίας, Ουγγαρία, Πολωνία, Ρουμανία, Ρωσία και Σλοβενία.
- 1 μέλος-συνεργάτη: Βουλγαρία.

Οι οργανισμοί-μέλη της FEACO αντιπροσωπεύουν περισσότερες από 3.800 εταιρείες συμβούλων επιχειρήσεων, με πάνω από 85.000 συμβούλους. Ο συνολικός κύκλος εργασιών αυτού του ομίλου είναι συνολικά περίπου 16 δις ευρώ, που αντιπροσωπεύει περίπου το 38% της Ευρωπαϊκής αγοράς.

### **Στόχοι**

Ο πρωταρχικός στόχος της FEACO είναι να βοηθήσει στην προώθηση και ανάπτυξη του επαγγέλματος των Συμβούλων Επιχειρήσεων στην Ευρώπη, με την παροχή υποστήριξης στα μέλη που αποτελούν τον Διεθνή Οργανισμό, στους τομείς όπου μία "συλλογική φωνή" έχει μεγαλύτερη ισχύ από το σύνολο των ανεξάρτητων μελών.

Κύριες

Δραστηριότητες

Οι κύριες δραστηριότητές της, εκτός από την αντιπροσώπευση του επαγγέλματος στην Ευρώπη, είναι:

- Η ανάπτυξη της αγοράς των Συμβούλων Επιχειρήσεων, ενισχύοντας την εικόνα και το προφίλ του, σε Ευρωπαϊκό και Διεθνές επίπεδο, με την προώθηση κοινών επαγγελματικών, ηθικών και ποιοτικών προτύπων, τη δημιουργία ιστοσελίδας και την διενέργεια ερευνών, εφημερίδων και συνεισφορές σε επαγγελματικές εκδόσεις.
- Η προώθηση των ενδιαφερόντων των Συμβούλων Επιχειρήσεων με τους διαφορετικούς Ευρωπαϊκούς και Διεθνείς οργανισμούς, διατηρώντας στενή σχέση με τις Ευρωπαϊκές Ενώσεις και άλλους Πανευρωπαϊκούς οργανισμούς για να εξασφαλίσει την ενημέρωση και την προστασία των επαγγελματικών ενδιαφερόντων (αυτό δεν συμπεριλαμβάνει την άσκηση πολιτικής πίεσης για ευκαιρίες πωλήσεων).
- Η ανάπτυξη δυναμικού χώρου συζητήσεων για δικτύωση και παροχή υπηρεσιών, με την ενθάρρυνση της δικτύωσης από τους πελάτες - και ανάμεσά τους - μέσω της επιχορήγησης, τη σύγκληση συναντήσεων, και τη

δημιουργία ομάδων εργασίας με κοινά ενδιαφέροντα. Όταν η FEACO όρισε τους νέους στόχους της το 2000, με τους αναφερόμενους τομείς κύριων δραστηριοτήτων, επιβεβαίωσε επίσης κάποιες ομάδες εργασίας και ερευνών. Το σημαντικότερο στοιχείο ανάμεσά τους επικεντρώνεται στα ακόλουθα θέματα:

- σχέση με την Ευρωπαϊκή Επιτροπή (ECIC)
- διεθνής δικτύωση ανάμεσα στις μικρές Εταιρείες Συμβούλων Επιχειρήσεων
- και την ανταλλαγή εμπειριών ανάμεσα στις κορυφαίες πολυεθνικές Εταιρείες Συμβούλων Επιχειρήσεων.

## **2.2. Η ΣΥΜΠΡΑΞΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗΣ ΕΞΩΣΤΡΕΦΕΙΑΣ**

Η «Σύμπραξη Επιχειρηματικής Εξωστρέφειας» είναι μια νέα πρωτοβουλία της Ειδικής Γραμματείας Αξιοποίησης Διεθνών Προγραμμάτων του Υπουργείου Εξωτερικών, σε συνεργασία με τα Ηνωμένα Έθνη και την υποστήριξη ελληνικών επιχειρηματικών φορέων.

Στόχος της πρωτοβουλίας είναι η δικτύωση των ελληνικών επιχειρήσεων σε μια παγκόσμια αγορά που ξεπερνά τα \$10 δις. ετησίως. Γι' αυτό τον λόγο το Υπουργείο Εξωτερικών εδώ και ένα χρόνο ξεκίνησε μια οργανωμένη και συστηματική προσπάθεια, ώστε η παγκόσμια αγορά των Ηνωμένων Εθνών να ανοίξει και για τις ελληνικές επιχειρήσεις. Η προσπάθεια αυτή πέτυχε και στις 22 και 23 Οκτωβρίου 2009, αξιωματούχοι προμηθειών των Ηνωμένων Εθνών, βρέθηκαν στην Ελλάδα όπου και πραγματοποίησαν κατ' ιδίαν συναντήσεις με Έλληνες επιχειρηματίες.

Όπως αναφέρεται στην σχετική ιστοσελίδα (<http://aidfunding.mfa.gr/un/>), με την πρωτοβουλία «Σύμπραξη Επιχειρηματικής Εξωστρέφειας», δίνεται η δυνατότητα σε ελληνικές επιχειρήσεις:

- Να ανοίξουν τους ορίζοντες τους σε μια νέα, για την Ελλάδα, διεθνή αγορά.
- Να κερδίσουν συμβόλαια μέσα από διαφανείς διαδικασίες και να διευρύνουν τον κύκλο εργασιών τους.
- Να δικτυωθούν για μελλοντικές συνεργασίες, μέσω των κατ' ιδίαν συναντήσεων με στελέχη των Ηνωμένων Εθνών.

Αξίζει να σημειωθεί ότι περισσότερες από 200 ελληνικές εταιρείες εκ των οποίων μεγάλοι επιχειρηματικοί όμιλοι καθώς και μικρομεσαίες επιχειρήσεις με εξωστρεφή προσανατολισμό συμμετείχαν στο Φόρουμ Επιχειρηματικής Δικτύωσης στην Αθήνα το 2009.

Επισημαίνεται ότι κάθε χρόνο τα Ηνωμένα Έθνη πραγματοποιούν προμήθειες προϊόντων και υπηρεσιών που ξεπερνούν τα \$ 10 δις. Το Υπουργείο Εξωτερικών αναφέρει ότι μέχρι σήμερα κάποιες ελληνικές επιχειρήσεις έχουν κερδίσει συμβόλαια διευρύνοντας τον κύκλο εργασιών και τους ορίζοντές τους. Ωστόσο, η συμμετοχή των επιχειρήσεων της Ελλάδας στην παγκόσμια αγορά προϊόντων και υπηρεσιών των Ηνωμένων Εθνών έχει σημαντικά περιθώρια ανάπτυξης δεδομένου ότι από τις αναπτυσσόμενες χώρες, η Ελλάδα είναι η χώρα με το μικρότερο τζίρο.

Όπως υποστηρίζει η ιστοσελίδα του Υπουργείου Εξωτερικών σχετικά με τις δυνατότητες των ελληνικών επιχειρήσεων: «Είναι σαφές ότι τα συμβόλαια των Ηνωμένων Εθνών είναι μέσα στις δυνατότητες των ελληνικών επιχειρήσεων, οι οποίες εξάγουν τεχνογνωσία σε θέματα διεκδίκησης συμβολαίων από άλλους διεθνείς οργανισμούς όπως η Ευρωπαϊκή Ένωση, τα οποία μάλιστα διέπονται από πιο πολύπλοκες διαδικασίες απ' ό,τι αυτά των Ηνωμένων Εθνών. Θεωρούμε ότι, αφενός με την κατάλληλη πληροφόρηση και εκπαίδευση και αφετέρου με την προσωπική δικτύωση με τους αξιωματούχους προμηθειών των Ηνωμένων Εθνών, οι ελληνικές επιχειρήσεις μπορούν να διεκδικήσουν με αξιώσεις το μερίδιό τους σε αυτή τη μεγάλη αγορά».

Όσον αφορά στην «Σύμπραξη Επιχειρηματικής Εξωστρέφειας», στην ιστοσελίδα του Υπουργείου Εξωτερικών αναφέρεται ότι: «Ξεκινήσαμε μια οργανωμένη και συστηματική προσπάθεια προσέγγισης των Ηνωμένων Εθνών την οποία ονομάσαμε: «Σύμπραξη Επιχειρηματικής Εξωστρέφειας». Στόχος μας είναι να ενισχύσουμε την εξωστρέφεια των ελληνικών επιχειρήσεων. Να δώσουμε νέες ευκαιρίες στις ελληνικές επιχειρήσεις, σε μια δύσκολη συγκυρία λόγω της διεθνούς οικονομικής κρίσης».

Η εν λόγω πρωτοβουλία, ξεκίνησε το Νοέμβριο του 2008 διοργανώνοντας ενημερωτική ημερίδα με αντικείμενο: «Το Σύστημα Προμηθειών του Ο.Η.Ε. για Αγαθά και Υπηρεσίες». Στην εν λόγω εκδήλωση, αξιωματούχοι των Ηνωμένων Εθνών παρουσίασαν τις διαδικασίες εντοπισμού επιχειρηματικών ευκαιριών και

εγγραφής στο σύστημα προμηθειών του Οργανισμού. Επίσης, παρουσίασαν, μέσω της μελέτης σχετικών περιπτώσεων, τις διαδικασίες διαγωνισμού που ακολουθούνται

Ακολούθησε η εκπόνηση μελέτης (εκ μέρους της Ειδικής Γραμματείας) για την ανάδειξη των πιο ανταγωνιστικών ελληνικών κλάδων και των αντίστοιχων επιχειρήσεων. Η μελέτη εστίασε στη συγκριτική αξιολόγηση (benchmarking) ελληνικών επιχειρηματικών κλάδων με τους αντίστοιχους των Η.Π.Α. και ανέδειξε την ανταγωνιστικότητα των ελληνικών επιχειρήσεων, καθώς και την επιλεξιμότητά τους, βάση των σχετικών κριτηρίων των Ηνωμένων Εθνών. Τα ευρήματα της μελέτης συνοψίζονται ως εξής:

- Παρόλο που η συνεισφορά της Ελλάδας στη συνολική ζήτηση προμηθειών των Ηνωμένων Εθνών έχει μειωθεί από την αρχή της δεκαετίας, υπάρχουν σημαντικές δυνατότητες για τις Ελληνικές επιχειρήσεις να ανταγωνιστούν με επιτυχία και να κερδίσουν συμβόλαια προμηθειών από τα Ηνωμένα Έθνη.
- Περισσότερες από 400 Ελληνικές επιχειρήσεις έχουν αξιολογηθεί ως ανταγωνιστικές και με καλύτερη απόδοση, σε σύγκριση με τη μέση Αμερικάνικη εταιρεία.
- Παράλληλα, περίπου 95% των ανταγωνιστικών επιχειρήσεων έχουν αξιολογηθεί ως δυνατές και αξιόπιστες να ξεπεράσουν την κρίση και να αναπτυχθούν περαιτέρω, διασφαλίζοντας υψηλή ποιότητα υπηρεσιών σε χαμηλό κόστος.
- Υπηρεσίες, τρόφιμα, προϊόντα υφαντουργίας, φαρμακευτικά και χημικά αγαθά είναι οι πιο δυνατοί ελληνικοί κλάδοι οι οποίοι αποτελούν μεγάλο μέρος του τζίρου των προμηθειών των Ηνωμένων Εθνών και σημειώνουν σημαντική ανάπτυξη.

Το πρόγραμμα συνεχίστηκε με συναντήσεις στελεχών της Ειδικής Γραμματείας Αξιοποίησης Διεθνών Προγραμμάτων του Υπουργείου Εξωτερικών με τους υπεύθυνους προμηθειών των:

- United Nations Procurement Division (UNPD)
- United Nation Development Programme (UNDP)
- United Nations Children's Fund (UNICEF)
- United Nations Office of Project Services (UNOPS)
- United Nations High Commission for Refugees (UNHCR)
- Food and Agriculture Organization (FAO)

Κατά τη διάρκεια των συναντήσεων τα στελέχη της Ειδικής Γραμματείας παρουσίασαν τα ευρήματα της μελέτης και τις δυνατότητες των ελληνικών επιχειρήσεων. Η ανταπόκριση των Υπηρεσιών των Ηνωμένων Εθνών χαρακτηρίζεται ως θετική από την Ελληνική αποστολή, δεδομένου ότι αποδέχθηκαν την πρόσκληση της Ειδικής Γραμματείας να συμμετάσχουν σε εκδήλωση επιχειρηματικής δικτύωσης με ελληνικές επιχειρήσεις στις 22 και 23 Οκτωβρίου 2009.

Τέλος επισημαίνεται ότι λόγω της ιδιαιτερότητας των διαδικασιών των Ηνωμένων Εθνών, η Ειδική Γραμματεία Αξιοποίησης Διεθνών Προγραμμάτων διοργάνωσε ειδικό εκπαιδευτικό σεμινάριο στις 15,16 και 17 Ιουλίου. Εκπρόσωποι από 200 και πλέον επιχειρήσεις είχαν κατ' ιδίαν συναντήσεις με εξειδικευμένους συμβούλους, οι οποίοι διαθέτουν υψηλού επιπέδου τεχνογνωσία στις διαδικασίες προμηθειών των Ηνωμένων Εθνών. Σκοπός του σεμιναρίου ήταν οι ενδιαφερόμενες εταιρείες να εξοικειωθούν με τις εν λόγω διαδικασίες και να κατανοήσουν αναλυτικότερα τις ανάγκες κάθε Υπηρεσίας, ώστε να αξιοποιήσουν με τον καλύτερο δυνατό τρόπο τις κατ' ιδίαν συναντήσεις με τους αξιωματούχους προμηθειών των Ηνωμένων Εθνών στις 22 και 23 Οκτωβρίου.

### **2.2.1. Φόρουμ Επιχειρηματικής Δικτύωσης**

Στο Φόρουμ Επιχειρηματικής Δικτύωσης που πραγματοποιήθηκε στις 22 και 23 Οκτωβρίου, οι ελληνικές επιχειρήσεις είχαν την ευκαιρία να πραγματοποιήσουν κατ' ιδίαν συναντήσεις με αξιωματούχους προμηθειών των σημαντικότερων Υπηρεσιών των Ηνωμένων Εθνών. Στο Φόρουμ συμμετείχαν αξιωματούχοι προμηθειών των σημαντικότερων Υπηρεσιών των Ηνωμένων Εθνών (*UN Agencies: United Nations Procurement Division (UNPD), United Nations Development Programme (UNDP), UNICEF, United Nations Office of Project Services (UNOPS), United Nations High Commission for Refugees (UNHCR), Food and Agriculture Organization (FAO)*). Οι συναντήσεις αυτές παρείχαν μια ευκαιρία δικτύωσης των ελληνικών εταιριών με τα Ηνωμένα Έθνη, καθώς η προσωπική επαφή με τους ανθρώπους που διαχειρίζονται τα συμβόλαια έθεσε τα θεμέλια για μελλοντικές συνεργασίες. Κατά τη διάρκεια των κατ' ιδίαν συναντήσεων εταιρείες, των οποίων τα προϊόντα ή οι υπηρεσίες καλύπτουν τις ανάγκες προμηθειών των Ηνωμένων Εθνών, παρουσίασαν τα προφίλ τους στους αξιωματούχους προμηθειών και, με αυτόν τον τρόπο, αύξησαν σημαντικά τις πιθανότητες να κερδίσουν συμβόλαια από τον Οργανισμό.

Το Φόρουμ περιέλαβε:

- Παρουσιάσεις από εκπροσώπους των Ηνωμένων Εθνών, σχετικά με τις δυνατότητες συνεργασίας με τις ελληνικές επιχειρήσεις και τις διαδικασίες που πρέπει να ακολουθηθούν για κάθε Υπηρεσία (Agency).
- Ομάδες εργασίας (workshop) κατά τη διάρκεια των οποίων θα αναλυθεί βήμα προς βήμα η συμπλήρωση των εντύπων και τα στάδια αξιολόγησης προτάσεων για διεκδίκηση συμβολαίων για αγαθά και υπηρεσίες.
- Κατ' ιδίας συναντήσεις Ελλήνων επιχειρηματιών με αξιωματούχους προμηθειών των σημαντικότερων Υπηρεσιών των Ηνωμένων Εθνών.
- Παρουσίαση της διαδικασίας εγγραφής στην κεντρική δικτυακή πύλη των προμηθευτών των Ηνωμένων Εθνών (ungm.org) από στέλεχος του συγκεκριμένου φορέα.
- Περίπτερο όπου στέλεχος του UNGM θα βοηθάει στελέχη επιχειρήσεων να γραφτούν επί τόπου στην κεντρική δικτυακή πύλη των προμηθευτών των Ηνωμένων Εθνών (ungm.org).
- Ομάδες εργασίας στις οποίες θα παρουσιαστούν πετυχημένες περιπτώσεις συνεργασίας ελληνικών επιχειρήσεων με Υπηρεσίες των Ηνωμένων Εθνών. (υπό σχεδιασμό).

Δεδομένου πως απαραίτητες προϋποθέσεις για την πρόσβαση στην αγορά είναι η πληροφόρηση και η αποτελεσματική δικτύωση, η Ειδική Γραμματεία, βοηθά τις ελληνικές επιχειρήσεις να εξοικειωθούν με τις διαδικασίες διεκδίκησης συμβολαίων, να προωθήσουν τα προφίλ των εταιρειών τους και να αποκτήσουν προσωπική επαφή με τα στελέχη των Ηνωμένων Εθνών που διαχειρίζονται τα συμβόλαια προμηθειών.

Σημειώνεται ότι οι ίδιοι οι αξιωματούχοι προμηθειών των Υπηρεσιών των Ηνωμένων Εθνών είχαν επιλέξει τις επιχειρήσεις με τις οποίες πραγματοποίησαν συναντήσεις. Κριτήριο επιλογής αποτέλεσε η συνάφεια της δραστηριότητας κάθε επιχείρησης με τις ανάγκες για αγαθά και υπηρεσίες των Ηνωμένων Εθνών, σύμφωνα με το εταιρικό προφίλ το οποίο υπέβαλαν οι επιχειρήσεις.

## Βιβλιογραφία

### Διαδικτυακοί τόποι

<http://aidfunding.mfa.gr/un>

ΠΑΝΕΠΙΣΤΗΜΙΟ ΠΕΡΑΙΑ

### Παράρτημα 3.

Πίνακας 4. Υπόδειγμα Επιχειρησιακών στρατηγικών

<b>ΥΠΟΔΕΙΓΜΑ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΩΝ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΩΝ</b>				
<b>ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΤΙΚΗ ΘΕΣΗ</b>				
		<b>ΓΣΧΥΡΗ</b>	<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	<b>ΑΔΥΝΑΤΗ</b>
<b>ΕΛΚΥΣΤΙΚΟΤΗΤΑ ΚΑΛΛΟΥ</b>	<b>ΥΨΗΛΗ</b>	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω καθετοποίησης	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντιας ολοκλήρωσης	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Διάσωση - Αναστροφή (Turnaround)
	<b>ΜΕΤΡΙΑ</b>	<b>ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ</b> Παύση ή συνέχιση με προσοχή	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συγκέντρωση μέσω οριζόντια ολοκλήρωσης <b>ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ</b> Καμία αλλαγή	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Αιχμάλωτη επιχείρηση ή Ξεπούλημα
	<b>ΧΑΜΗΛΗ</b>	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Συσχετισμένη Διαποίκιση	<b>ΑΝΑΠΤΥΞΗ</b> Ασυσχετίστη Διαποίκιση	<b>ΠΕΡΙΣΥΛΛΟΓΗ</b> Χρεοκοπία ή Ρευστοποίηση

Πηγή: Σημειώσεις Επιχειρηματικότητα & Στρατηγική, (2009), Ν. Γεωργόπουλος, Πειραιάς



## Βιβλιογραφία

### Ξένη Βιβλιογραφία

Greiner, L and Poufelt F 2009 *Management Consulting Today and Tomorrow: Perspectives and Advice from 27 leading world experts*, Routledge

Jean – Paul Thommen/ Ansgar Richter (Eds.), « *Management Consulting Today*», (2004), Gambler  
M. Kipping, 1995 «*Trapped in their Wave: The evolution of Management Consultancies*», κεφάλαιο 3, McKenna,

Mayne, D 2002 *Κυρίαρχες τάσεις στη Διεθνή αγορά των Συμβουλευτικών Επιχειρήσεων*, Planet Spectrum

Stroh, L and Johnson, H 2005 *The Basic Principles of Effective Consulting*, Lawrence Erlbaum Associates

W. Chan Kim/ Renee Mauborgne, «*Blue Ocean Strategy*», (2005) Harvard Business School Press

Weiss, A 2009 *What is a consultant book: Million Dollar Consulting*, 4<sup>th</sup> edition, McGraw-Hill

M. Kipping, L. Engwall, 2002 «*Management Consulting – Emergence and Dynamic of a Knowledge Industry*», Oxford University Press

### Ελληνική Βιβλιογραφία

Βασταρδής, Μ «Σημειώσεις μαθήματος Διοίκηση Ξενοδοχειακών Επιχειρήσεων», Πειραιάς 2009-2010

Κανελλόπουλος, Χ 1990 *Διοίκηση Προσωπικού σε Ξενοδοχειακές Μονάδες*, Εκδόσεις International Publishing

Λαλούμης, Δ & Ρούπας Β 1998 *Διοίκηση Προσωπικού Τουριστικών Επιχειρήσεων*, Εκδόσεις Interbooks

Λαλούμης, Δ 2002 *Hotel Management –Διοίκηση Ξενοδοχείων*, Αθήνα, Εκδόσεις Σταμούλη

Φραγκιαδάκης, Ε 1999 *Εισαγωγή στο μανάτζμεντ των ξενοδοχείων*, Ηράκλειο

#### Ιστοσελίδες

«Άνεργοι δικηγόροι προκαλούν ανακατατάξεις στον κλάδο», The economist (μετάφραση και δημοσίευση στην kathimetini.gr)

«ΕΣΠΑ: 4 νέα προγράμματα επιδοτήσεων, ύψους 275 εκατ. ευρώ», <http://epidotisi.wordpress.com>

[A brief history of the management consulting profession http://www.careers-in-business.com/consulting/hist.htm](http://www.careers-in-business.com/consulting/hist.htm) Πρόσβαση στις 16/11/09

[Arthur D Little, http://www.adl.com/home.html](http://www.adl.com/home.html) Πρόσβαση στις 18/11/09

[Booz/ Allen/ Hamilton \(2009\) http://www.boozallen.com/about/history](http://www.boozallen.com/about/history) Πρόσβαση στις 18/11/09

[Entrepreneur, http://www.entrepreneur.com/benchmark/details49.html](http://www.entrepreneur.com/benchmark/details49.html)

[European Federation of Management Consultancies Associations \(FEACO\) http://www.feaco.org/en/index-action-about.html](http://www.feaco.org/en/index-action-about.html)

[HR Professional, «Οι υποψήφιοι εμπιστεύονται τις εταιρείες συμβούλων»](http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=514)  
[, 10/12/08, http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=514](http://www.hrpro.gr/default.asp?pid=9&la=1&arId=514)  
[http://news.kathimerini.gr/4dcqi/ w\\_articles\\_economyagor\\_1\\_30/01/2010\\_388827](http://news.kathimerini.gr/4dcqi/ w_articles_economyagor_1_30/01/2010_388827)

[http://news.kathimerini.gr/4dcqi/ w\\_articles\\_economyepix\\_1\\_06/12/2009\\_382153](http://news.kathimerini.gr/4dcqi/ w_articles_economyepix_1_06/12/2009_382153) Πρόσβαση στις 16/11/09.  
<http://www.plunkettresearch.com/Industries/Consulting/ConsultingTrends/tabid/178/Default.aspx>

Kathimerini.gr, «Ο κλάδος Συμβουλευτικών Υπηρεσιών Μάνατζμεντ αντέχει»,  
[McKinsey & Company, http://www.mckinsey.com/aboutus/whatwedo/](http://www.mckinsey.com/aboutus/whatwedo/) Πρόσβαση στις 22/11/09

[naftemporiki.gr, «Η κρίση φέρνει και ευκαιρίες για το συμβουλευτικό κλάδο», 1/4/10, http://www.naftemporiki.gr/news/pstory.asp?id=1799743](http://www.naftemporiki.gr/news/pstory.asp?id=1799743)

[Plant management, «Αύξηση της ζήτησης συμβουλευτικών υπηρεσιών», http://www.plant-management.gr/index.php?id=11323](http://www.plant-management.gr/index.php?id=11323) Πρόσβαση στις 22/11/09  
Plunkett Research, Ltd.

[The International Council of Management Consulting Institutes \(ICMCI\) http://www.icmci.org/](http://www.icmci.org/)

[Themanager.org, http://www.themanager.org/Resources/Consulting%20Industry.htm](http://www.themanager.org/Resources/Consulting%20Industry.htm)

[Vault.com, http://www.vault.com/wps/portal/usa](http://www.vault.com/wps/portal/usa) Πρόσβαση στις 18/11/09