

Πέντε Στρατηγικές Κινήσεις για να Αντιμετωπίσετε την Ύφεση¹

Βασίλης Παπαδάκης

Επίκουρος Καθηγητής, Τμήμα Επιχειρησιακής Έρευνας και Μάρκετινγκ,
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών

Σύμφωνα με πολιτικούς και επιχειρηματικούς αναλυτές το τρομοκρατικό χτύπημα στη Νέα Υόρκη αναμένεται να αλλάξει σημαντικά τον κόσμο μας όπως τον γνωρίζουμε μέχρι σήμερα. Παράλληλα, κατέστησε σαφές σε όλους ότι η αναμενόμενη παγκόσμια ύφεση δύσκολα μπορεί πλέον να αποφευχθεί.

Κατά συνέπεια οι ελληνικές επιχειρήσεις θα πρέπει να ξεκινήσουν να προετοιμάζονται για μια ύφεση, της οποίας ούτε η ένταση ούτε η διάρκεια είναι γνωστές. Ευτυχώς για την πατρίδα μας τρεις ευτυχείς συγκυρίες αναμένεται να προστατέψουν την οικονομία και τις επιχειρήσεις μας από ενδεχόμενες μεγάλες περιπέτειες: η Ολυμπιάδα του 2004, το 3ο Κοινοτικό Πλαίσιο Στήριξης και η συμμετοχή της χώρας μας στη ζώνη του Ευρώ.

Παρ' όλα αυτά οι επιχειρήσεις μας δεν πρέπει να εφησυχάζουν. Σήμερα κιόλας θα πρέπει να σχεδιάζουν τις κινήσεις τους για να αντιμετωπίσουν μια πιθανή παγκόσμια ύφεση. Στόχος του παρόντος άρθρου είναι, αντλώντας από τη σχετική ακαδημαϊκή βιβλιογραφία και πρακτική, να δώσει στα στελέχη των επιχειρήσεων κάποιες πρακτικές συμβουλές για το πως μπορούν να αντιμετωπίσουν μια πιθανή ύφεση πιο αποτελεσματικά.

Πέντε είναι, πιστεύουμε, οι τομείς στους οποίους οι επιχειρήσεις θα πρέπει να εστιάσουν: 1) κατανόηση της πραγματικότητας, 2) εστίαση στη μείωση κόστους με ταυτόχρονη βελτίωση της αποτελεσματικότητας, 3) αναθεώρηση της στρατηγικής και αναζήτηση συνεργειών, 4) αναζήτηση ριζοσπαστικών ιδεών ανάπτυξης, και 5) έμφαση στην ποιότητα και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.

1. Κατανόηση Πραγματικότητας

Εμπειρική έρευνα έχει καταδείξει ότι οι επιχειρήσεις στη μεγάλη τους πλειοψηφία δεν αντιλαμβάνονται έγκαιρα και βέβαια δεν αντιδρούν γρήγορα και αποτελεσματικά στις αλλαγές που συμβαίνουν στο περιβάλλον τους. Αυτό εξηγεί σε μεγάλο βαθμό το γιατί πολλές από τις καταξιωμένες και μεγάλες επιχειρήσεις κάθε κλάδου σε μεγάλες αλλαγές αδυνατούν να ανταποκριθούν και αποτυγχάνουν. Μέρος του προβλήματος οφείλεται στους παγιωμένους τρόπους σκέψης, τα στερεότυπα που συχνά αναπτύσσουν οι επιχειρήσεις και τα οποία αδυνατούν να ελέγξουν και να αλλάξουν.

Έτσι οι επιχειρήσεις συχνά πιστεύουν ότι είναι άτρωτες, ότι τα όποια σημάδια κρίσης είναι παροδικά και δεν πρόκειται να τις αγγίξουν. Ως αποτέλεσμα αυτών αντί να προσπαθούν να επινοήσουν τρόπους αντιμετώπισης της κρίσης ψάχνουν για στοιχεία που να επιβεβαιώνουν την πεποίθησή τους ότι όλα είναι παροδικά. Για παράδειγμα η Cisco Systems μια από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου στις αρχές του 2000 και ενώ πολλοί διέβλεπαν κρίση στον τομέα των τηλεπικοινωνιών, εκτιμούσε ανάπτυξη μεγεθών της τάξης του 55% εντός του 2001. Η πραγματικότητα της αγοράς διέψευσε κάθε προσδοκία, με τη Cisco να ανακοινώνει δραματική μείωση πωλήσεων.

Τι μπορείτε να κάνετε:

- ψάξτε για πρώιμα σημάδια αναστροφής της τάσης στον κλάδο σας και το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον. Για παράδειγμα

¹ Το παρόν Άρθρο δημοσιεύθηκε στην Εφημερίδα Επενδυτής, (Σάββατο 29-Κυριακή 30 Σεπτεμβρίου 2001), Ένθετο Οικονομία, Σελίδα 5.

η κρίση του τελευταίου έτους στις τηλεπικοινωνίες ήταν αναμενόμενο να έχει αρνητικές επιδράσεις και στις αλυσίδες λιανικής του κλάδου. Παρ' όλα αυτά πολλές επιχειρήσεις σχεδίαζαν (και ορισμένες ακόμα υλοποιούν) ταχύτατη ανάπτυξη δικτύων. Το ερώτημα που τίθεται είναι, δεν διέβλεψαν την αναστροφή; Και όταν την είδαν τι ενέργειες έκαναν για να την αντιμετωπίσουν; Όμοια, η εκτιμώμενη πτώση του τουριστικού ρεύματος το 2002 πιθανότατα θα συμπαράσχει σε μειωμένα μεγέθη μια σειρά κλάδων δραστηριότητας. Οι σχετιζόμενες βιομηχανίες θα πρέπει εγκαίρως να εκτιμήσουν τις επιπτώσεις και να επανεξετάσουν τα στρατηγικά τους σχέδια.

- *ακούστε τις 'Κασσάνδρες' στον οργανισμό σας.* Συχνά τα στελέχη εμπιστεύονται γνώμες που επιβεβαιώνουν τη δική τους άποψη για τον κόσμο και αποκλείουν αντίθετες φωνές (τις 'Κασσάνδρες' που σε κάθε επιχείρηση υπάρχουν). Αντίθετα σε μια καμπή όπως αυτή που διερχόμαστε σήμερα είναι περισσότερο επιτακτικό από ποτέ να αυξηθεί το 'μερίδιο της άποψης' που οι 'διαφωνούντες' σε μια επιχείρηση έχουν. Μην αποκλείετε τις διαφορετικές φωνές, ακόμα κι' αν αυτές δεν είναι ευχάριστες.
- *προσπαθήστε να φτιάξετε τα δικά σας 'σενάρια' για το πως θα εξελιχθούν τα επόμενα 2-3 χρόνια.* Εκτιμήστε τις επιπτώσεις κάθε ενός από αυτά στον κλάδο σας και την επιχείρησή σας. Προδιαγράψτε εναλλακτικές κινήσεις για να αντιμετωπίσετε τα διαφορετικά ενδεχόμενα. Στην διαδικασία αυτή στρατηγικής σκέψης εμπλέξτε όλα τα στελέχη της ανώτατης και μεσαίας διοίκησης, αλλά και κάθε άλλον που επιθυμεί να συνεισφέρει.

2. Μείωση Κόστους και βελτίωση της παραγωγικότητας.

Οι αντιδράσεις των επιχειρήσεων σε περιόδους ύφεσης είναι γνωστές και κατανοητές. Σχεδιάζουν τα λεγόμενα προγράμματα 'σμίκρυνσης' (downsizing), τα οποία περικλύπτουν κόστη σε κάθε τμήμα της αλυσίδας αξίας. Συχνά ο πρώτος στόχος είναι οι εργαζόμενοι της επιχείρησης, και ιδιαίτερα τα μεσαία διοικητικά στελέχη των οποίων ο αριθμός περιορίζε-

ται μέσω απολύσεων ή/και πακέτων εθελούσιας εξόδου. Μόνο το πρώτο εξάμηνο του 2001 οι μεγαλύτερες επιχειρήσεις του κόσμου έχουν ανακοινώσει απολύσεις εργαζομένων που ξεπερνούν τις 500.000.

Παράλληλα με τις μειώσεις προσωπικού, για να αντιμετωπίσουν τη μειωμένη ζήτηση οι επιχειρήσεις επιχειρούν να αποσπάσουν μερίδια αγοράς από τους ανταγωνιστές. Έτσι καταλήγουν συχνά σε πολέμους τιμών. Δείτε τι συμβαίνει σήμερα στην παγκόσμια αγορά προσωπικών υπολογιστών. Η περιορισμένη ανάπτυξη των πωλήσεων οδήγησε την DELL να περικόψει ριζικά τις τιμές και να προξενήσει έναν πιθανότατα καταστροφικό για τον κλάδο (ευεργετικό όμως για τους καταναλωτές) πόλεμο τιμών. Ως αποτέλεσμα των εξελίξεων οι Hewlett Packard και Compaq ανακοίνωσαν πρόσφατα τη συγχώνευσή τους για να επιβιώσουν σε έναν ώριμο πλέον κλάδο.

Τι μπορείτε να κάνετε:

- *Προδραστική μείωση κόστους.* Η λύση της περικοπής κόστους όταν τα σημάδια της ύφεσης είναι πλέον εμφανή τις περισσότερες φορές δεν φέρνει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Οι επιχειρήσεις μας θα πρέπει να είναι προδραστικές και όχι να αντιδρούν σπασμωδικά σε γεγονότα. Η προδραστική μείωση κόστους τους δίνει τη δυνατότητα να σχεδιάσουν τις συχνά επώδυνες αυτές κινήσεις με προσοχή και να μην έχουν να αντιμετωπίσουν την παθητική ή ενεργητική αντίδραση των ανθρώπων τους.
- Η μείωση του εργατικού κόστους δεν είναι πάντα ο καλύτερος τρόπος μείωσης κόστους. *Αξιολογήστε το χαρτοφυλάκιο των προϊόντων σας και περικόψτε εκείνα τα οποία είναι ζημιογόνα ή/και οριακά και δεν αναμένεται να παρουσιάσουν ανάπτυξη στο μέλλον.* Μην διστάσετε να κάνετε το ίδιο με *οριακούς πελάτες ή/και δίκτυα.* Η λογική ότι κάθε πελάτης είναι ευπρόσδεκτος, είναι συχνά ένα αβάσιμο στερεότυπο.
- *Βελτιώστε την αποτελεσματικότητά σας.* Η μείωση κόστους δεν είναι πανάκεια. Πιστεύουμε ότι αυτή θα πρέπει να συνδυάζεται με βελτίωση της παραγωγικότητας και αποτελεσματικότητας. Η διαφαινόμενη

ύφεση είναι μια ευκαιρία να επανεξετάστε τις επιχειρηματικές σας διαδικασίες και να τις επανασχεδιάσετε ώστε να είναι πιο λειτουργικές.

3. Αναθεώρηση στρατηγικής-Αναζήτηση συνεργειών

Η χρηματιστηριακή ευφορία των τελευταίων ετών δημιούργησε και στην Ελλάδα πολυσχιδείς ομίλους επιχειρήσεων. Μέχρι τα τέλη του 1999 ήταν σύνηθες φαινόμενο η δημιουργία πολλών θυγατρικών επιχειρήσεων με στόχο την είσοδό τους στο χρηματιστήριο και την εκμετάλλευση υπεραξιών.

Σήμερα αυτό έχει πλέον εγκαταλειφθεί ως στρατηγική επιλογή. Όμως οι περισσότεροι όμιλοι επιχειρήσεων που δημιουργήθηκαν σκέπτονται με τα νοητικά μοντέλα του παρελθόντος. Αδυνατούν να κατανοήσουν ότι η ύπαρξη πολλών θυγατρικών, με επικαλυπτόμενες συχνά δραστηριότητες και με πολλές λειτουργίες που εύκολα θα μπορούσαν να ενοποιηθούν, συνεισφέρουν στην αύξηση του κόστους σε μια εποχή 'ισχνών αγελάδων'. Οι επιχειρήσεις θα πρέπει να αναζητήσουν πραγματικές συνέργειες και δεν θα πρέπει να διαστάσουν να περικλύουν τα κόστη πριν είναι πολύ αργά. Αν οι ίδιες δεν το κάνουν σήμερα, πολύ σύντομα οι οικονομική τους κατάσταση θα είναι τόσο εξασθενημένη που θα γίνουν εύκολος στόχος εξαγοράς.

Τι μπορείτε να κάνετε:

- *Εξαπαθείστε ποιος είναι ο πυρήνας των επιχειρηματικών δραστηριοτήτων σας (core business).* Εξετάστε σοβαρά την απομάκρυνση κάθε επιχειρηματικής δραστηριότητας η οποία δεν βρίσκεται στον πυρήνα αυτόν, ακόμα κι αν είναι κερδοφόρα.
- Εξετάστε το ενδεχόμενο να *ενοποιήσετε τις θυγατρικές* εκείνες οι οποίες είναι συσχετισμένες ως προς τα δίκτυα, την τεχνολογία, τις θεμελιώδεις τους ικανότητες, και τις αγορές που απευθύνονται. Μειώστε τα κόστη που προκύπτουν από δραστηριότητες οι οποίες επαναλαμβάνονται
- *Αναζητείστε και αξιοποιείτε κάθε συνέργεια* που προκύπτει στα πλαίσια του ομίλου

σας.

4. Αναζήτηση ριζοσπαστικών ιδεών ανάπτυξης

Συχνά μια ύφεση κάνει τα περισσότερα στελέχη να παραλύουν. Η σκέψη τους είναι το πως θα περικλύουν τα κόστη για να δείξουν ελκυστική κερδοφορία. Αυτό δεν είναι απαραίτητα κακό, όμως συχνά δεν είναι αρκτικό. Σε μια ύφεση οι επιχειρήσεις θα πρέπει να σκέπτονται διαφορετικά, να υιοθετούν ριζοσπαστικές απόψεις. Ο περιορισμός του κόστους είναι αναγκαίο κακό, όμως μήπως θα πρέπει παράλληλα να αναζητηθούν και νέες πηγές εσόδων; Αυτό είναι αναμφισβήτητο ο πιο δύσκολος στόχος και συχνά τα στελέχη τον παρακιάμπουν.

Τι μπορείτε να κάνετε:

- *Αναζητείστε νέες πηγές ανάπτυξης πωλήσεων.* Σε μια ύφεση η σκέψη των επιχειρήσεων είναι πολλές φορές εστιασμένη στο τι θα κάνουν για να αποσπάσουν μερίδιο αγοράς από τους ανταγωνιστές και άρα καταλήγουν σε πολέμους τιμών. Όμως, τα στελέχη πρέπει ταυτόχρονα να σκέπτονται διαφορετικά. Η βασική ερώτηση που θα πρέπει να απαντήσουν αποτελεσματικά είναι: 'Πώς η επιχειρησή μας θα αποσπάσει μεγαλύτερο ποσοστό από το πορτοφόλι του πελάτη μας; Τι νέα προϊόντα ή υπηρεσίες μπορούμε να του προσφέρουμε ώστε να εξισορροπήσουμε τις απώλειες εσόδων από άλλους τομείς; Τι νέες ικανότητες θα πρέπει να αναπτύξουμε για να το επιτύχουμε αυτό;'
- *Αναζητείστε νέες ιδέες.* Από πού θα προέλθουν όμως αυτές οι νέες ιδέες; Η εμπειρική έρευνα δείχνει ότι σπάνια αυτές οι ριζοσπαστικές ιδέες προκύπτουν από τα ανώτατα διοικητικά επίπεδα. Συχνά η πιο αξιόπιστη πηγή νέων ιδεών είναι τα μεσαία διοικητικά στελέχη. Αυτά βρίσκονται πιο κοντά στον πελάτη και κατά συνέπεια είναι σε θέση να γνωρίζουν περισσότερο από τα ανώτατα διοικητικά στελέχη τις ανάγκες του. Αντλείστε κάθε ιδέα που μπορείτε από τους εργαζόμενους αυτούς. Φροντίστε τις πιο πολλά υποσχόμενες από αυτές να τις υλοποιήσε-

τε γρήγορα. Ακόμα κι' αν αποτύχουν κάποιες από αυτές τις ιδέες επιβραβεύστε τους ανθρώπους που τις εξέφρασαν. Τι ειρωνεία! Η επιβίωση και ανάπτυξη μιας επιχείρησης σε περιόδους ύφεσης πολλές φορές στηρίζεται στα μεσαία διοικητικά στελέχη που αποτελούν τον πρώτο στόχο κάθε προσπάθειας μείωσης κόστους!

- *Συμφίξτε τις σχέσεις σας με τους πελάτες και προμηθευτές σας.* Συχνά οι επιχειρήσεις στη δίνη της ύφεσης προσπαθούν να επωφεληθούν εις βάρος των προμηθευτών τους και των πελατών τους. Ξεχνούν όμως ότι και αυτοί τις περισσότερες φορές σκέπτονται με τον ίδιο ακριβώς τρόπο. Για τούτο αντί για να δείτε τους πελάτες σας και τους προμηθευτές σας ανταγωνιστικά προσπαθήστε να τους δείτε περισσότερο συνεργατικά. Φροντίστε με τους καλύτερους από αυτούς να αναπτύξετε ακόμα στενότερες σχέσεις, μέσα από τις οποίες να βελτιώσετε τη ροή προϊόντων και πληροφοριών. Επιδιώξτε αυτή η σχέση να εξελιχθεί σε αμοιβαίο όφελος, παρά σε αντιπαράθεση.

5. Έμφαση στην ποιότητα και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων

Τα τελευταία τουλάχιστον 10 χρόνια ο δυτικός κόσμος γνώρισε μια φάση σημαντικής ανάπτυξης. Σε ένα τέτοιο καθεστώς όλοι, ακόμα και οι πιο αναποτελεσματικοί μάνατζερ, δείχνουν καλοί. Δυστυχώς, τα πραγματικά αποτελεσματικά στελέχη φαίνονται σε περιόδους κρίσης. Μια ενδεχόμενη ύφεση θα μπορούσε να ειπωθεί και ως ευκαιρία επαναξιολόγησης των στελεχών σας, επιβράβευσης των καλύτερων και ανάπτυξης όλων. Δυστυχώς οι επιχειρήσεις σπάνια ενεργούν με αυτό τον τρόπο. Αντίθετα οι περισσότερες από αυτές στην προσπάθειά τους να περικόψουν κόστη βρίσκουν ως πιο εύκολη λύση την περικοπή προγραμμάτων εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπων τους.

Τι μπορείτε να κάνετε:

- Κάντε σαφές σε όλους τι περιμένετε από αυτούς. Ρωτήστε τους τι μπορείτε να κάνετε για να τους βοηθήσετε να προσαρμοστούν στις νέες καταστάσεις.
- Μην κάνετε 'επιπτώσεις' στην εκπαίδευση

και ανάπτυξη των ανθρώπων σας. Όλοι μιλούν για το ανθρώπινο δυναμικό ως το ανταγωνιστικό πλεονέκτημα των επιχειρήσεών μας. Κάντε το πράξη. Μπορείτε να επαναξιολογήσετε το πρόγραμμα εκπαίδευσης και ανάπτυξης των ανθρώπων σας, όμως μην το καταργήσετε όπως οι περισσότερες επιχειρήσεις κάνουν.

Επίλογος

Ελπίζουμε όλοι, η διαφαινόμενη κρίση να μην έλθει ποτέ. Όμως η εμπειρία έχει δείξει επανειλημμένα ότι οι επιχειρήσεις που *σχεδιάζουν* πριν από την κρίση και γνωρίζουν καλά το πως θα ενεργήσουν *όταν* και *εάν* αυτή έλθει, είναι και εκείνες που όχι μόνο επιβιώνουν αλλά συχνά εξέρχονται πιο ενισχυμένες από αυτή. Η δική σας επιχείρηση θα ανήκει στην κατηγορία αυτή;