

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

Κεφ.	Σελ
ΠΕΡΙΛΗΨΗ.....	3
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	5
2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΥΦΕΣΗΣ (Growth Strategy)....	6
3. ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΟΡΘΩΣΗΣ (Turnaround Strategies).....	8
4. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ TURNAROUND.....	10
- Α΄ Προσέγγιση.....	10
- Β΄ Προσέγγιση.....	10
- Γ΄ Προσέγγιση.....	12
5. ΟΡΙΣΜΟΙ - ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΣΜΙΚΡΥΝΣΗΣ.....	15
6. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΣΜΙΚΡΥΝΣΗΣ	18
7. ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΣΜΙΚΡΥΝΣΗΣ	21
i) <i>ΕΙΛΗ ΥΦΕΣΕΩΝ</i>	21
ii) <i>ΑΙΤΙΑ ΚΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ</i>	22
- Α΄ Προσέγγιση.....	22
- Β΄ Προσέγγιση.....	25
iii) <i>ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΛΟΓΟΙ ΣΜΙΚΡΥΝΣΗΣ</i>	26
iv) <i>ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΝΙΣΧΥΟΥΝ ΤΗ ΣΜΙΚΡΥΝΣΗ</i>	26
v) <i>ΟΙ ΕΞΗΓΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ</i>	30
8. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΜΙΚΡΥΝΣΗΣ.....	31
i) <i>ΤΟ ΠΛΑΝΟ</i>	31
- Η Απόφαση.....	31
- Ο Σχεδιασμός.....	32
- Η Ανακοίνωση.....	33
- Η Εφαρμογή.....	34
ii) <i>ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΣΜΙΚΡΥΝΣΗΣ ΚΑΙ ΤΙ ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΓΕΤΑΙ</i>	37
9. ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΜΙΚΡΥΝΣΗΣ.....	43
i) <i>ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΟΦΕΛΗ</i>	43
ii) <i>ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ</i>	43
iii) <i>ΑΛΛΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ</i>	46

10. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ.....	49
i) ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ.....	49
ii) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING.....	53
iii) ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ.....	55
11. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ.....	57
i) ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	57
ii) ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ.....	57
iii) ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ.....	59
12. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ.....	62
i) Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ.....	62
ii) Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΠΟΤΩΝ.....	64
13. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ.....	66
- PEPSICO-HBH.....	67
- ΕΤΑΙΡΙΑ “Χ”.....	84
- ELBISCO ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ.....	97
14. ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ.....	112
1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ.....	112
2. ΤΑ ΑΙΤΙΑ.....	114
3. ΤΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ.....	117
4. ΟΙ ΛΥΣΕΙΣ.....	119
5. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ.....	123
6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING.....	125
7. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ.....	127
8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ.....	129
15. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ.....	132
ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ.....	135

ΠΕΡΙΛΗΨΗ

Η μελέτη αυτή εξετάζει το πολυδιάστατο φαινόμενο της επιχειρησιακής σμίκρυνσης, γνωστό στη διεθνή βιβλιογραφία ως downsizing, το οποίο αποτελεί πλέον μία από τις πιο διαδεδομένες στρατηγικές τακτικές παγκοσμίως. Από τις πετρελαϊκές κρίσεις της δεκαετίας του '70 μέχρι και την οικονομική ύφεση των αρχών του 21^{ου} αιώνα, η σμίκρυνση έχει δοκιμαστεί από πλήθος επιχειρήσεων και τα αποτελέσματά της ποικίλουν.

Οι αναφορές της παρούσας μελέτης στην επιχειρησιακή σμίκρυνση αφορούν μόνο τη σχεδιαζόμενη μείωση των θέσεων εργασίας ενός οργανισμού και όχι τις μειώσεις των άλλων πόρων του. Και εστιάζοντας σε αυτό το θέμα, η μελέτη σκοπεύει να εξακριβώσει εάν και κατά πόσο εφαρμόστηκαν από κάποιες συγκεκριμένες επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών της Ελλάδας, οι υποδείξεις των ερευνητών.

Αφορμές για την επιλογή του συγκεκριμένου θέματος στάθηκαν η μεγάλη «δημοτικότητα» του, οι ασυμφωνία των περισσότερων ερευνών ως προς τη χρησιμότητα των περικοπών μέρους του έμψυχου δυναμικού μιας επιχείρησης, καθώς και η πρόσφατη οικονομική ύφεση της παγκόσμιας οικονομίας.

Η μελέτη ξεκινάει με τη βιβλιογραφική ανασκόπηση, όπου σχετικά με το θέμα άρθρα συνδυάστηκαν για να οριστεί όσο το δυνατόν πληρέστερα το θεωρητικό πλαίσιο της σμίκρυνσης. Στη συνέχεια, και αφού παρουσιαστούν συνοπτικά οι κλάδοι των τροφίμων και των ποτών της χώρας μας, ακολουθούν τρεις ξεχωριστές μελέτες περιπτώσεων (case studies). Οι μελέτες αυτές δημιουργήθηκαν με σκοπό να απαντηθούν ποιοτικού περιεχομένου ερωτήματα, όπως το «αν», το «γιατί» και το «πώς» οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών προχώρησαν σε σμίκρυνση. Οι πληροφορίες για τη δημιουργία των μελετών αντλήθηκαν από συνεντεύξεις «ανοιχτού τύπου» με στελέχη των τμημάτων προσωπικού των εταιριών, από τις ιστοσελίδες τους -ή άλλες σχετικές σελίδες- στο διαδίκτυο και από διάφορες κλαδικές μελέτες.

Οι συγκρίσεις μεταξύ των εταιριών αλλά και αυτές με τα αντίστοιχα σημεία της θεωρίας που ακολουθούν, οδήγησαν στην εξαγωγή των συμπερασμάτων. Σε γενικές

γραμμές έγινε φανερή η «ευαισθησία» των ελληνικών επιχειρήσεων απέναντι στο θέμα των απολύσεων. Από τις τρεις εταιρίες που μελετήθηκαν, οι δύο επέλεξαν στην πρόσφατη ιστορία τους να μειώσουν το δυναμικό τους και η τρίτη προχώρησε σε κάποιες άλλες εναλλακτικές λύσεις. Τόσο οι διαδικασίες που ακολουθήθηκαν στις δύο περιπτώσεις σμίκρυνσης όσο και η αποφυγή της, στην τρίτη περίπτωση, δείχνουν πως οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις θεωρούν το ανθρώπινο δυναμικό τους ως στοιχείο του ενεργητικού τους που πρέπει να αναπτυχθεί και όχι ως κόστος που πρέπει να μειώσουν.

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Οι οικονομικές υφέσεις, όσο φυσιολογικές κι αν θεωρούνται ως μέρος του επιχειρηματικού οικονομικού κύκλου, δύσκολα μπορούν να προβλεφθούν και ακόμα δυσκολότερα να αντιμετωπιστούν. Το κλίμα απαισιοδοξίας που αρχίζει να καλλιεργείται στον επιχειρηματικό κόσμο σε συνδυασμό με παράγοντες οικονομικής φύσης (μείωση ζήτησης, αυξημένο κόστος κ. ά.) είναι αυτά κυρίως που εντείνουν την άσχημη πορεία είτε μερικών μόνο κλάδων είτε ολόκληρης της οικονομίας. Για να εξηγηθούν οι φάσεις των οικονομικών κύκλων έχουν διατυπωθεί πολλές θεωρίες από τις διάφορες σχολές οικονομικής σκέψης. Κάποιες στηρίζουν τους κύκλους σε εξωγενείς ή σε ενδογενείς παράγοντες, άλλες επισημαίνουν το ρόλο της ποσότητας του χρήματος που κυκλοφορεί ενώ, τέλος, κάποιες κάνουν λόγο μόνο για την επίδραση που ασκεί ο ψυχολογικός παράγοντας στις αποφάσεις των επιχειρηματιών και των καταναλωτών (Γεωργακόπουλος κ.ά., 1995).

Όποια κι αν είναι η αιτία που οδηγεί ένα κλάδο ή μια οικονομία αρχικά στην κρίση και, αμέσως μετά, στην κάθοδο, το μόνο βέβαιο είναι πως αυτές οι χρονικές περίοδοι είναι οι δυσκολότερες για τις επιχειρήσεις. Οι στρατηγικές ανάπτυξης (corporate growth strategies) που είναι οι πιο διαδεδομένες εταιρικές στρατηγικές επιλογές, για να εφαρμοστούν αποτελεσματικά χρειάζονται περισσότερο ένα δυναμικό και εξελισσόμενο περιβάλλον παρά ένα κλίμα στασιμότητας. Προκειμένου να αντιμετωπιστούν τα αρνητικά αποτελέσματα μιας ύφεσης, οι επιχειρήσεις ακολουθούν συνήθως κάποια από τις στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής (turnaround strategies) που είναι η ανόρθωση, η αποεπένδυση, η «αιχμαλωσία» και η ρευστοποίηση (Παπαδάκης, 2002). Η σημαντικότερη και πιο πολύπλοκη από αυτές είναι η στρατηγική της ανόρθωσης, η οποία συχνά μπορεί να περιλαμβάνει και κάποια στοιχεία από τις υπόλοιπες. Πριν, όμως, εξεταστεί αυτή λεπτομερέστερα, κρίνεται σκόπιμο να παρουσιαστεί και το ενδεχόμενο της ανάπτυξης μιας επιχείρησης ακόμη και μέσα σε ένα περιβάλλον ύφεσης.

2. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΕ ΠΕΡΙΟΔΟ ΥΦΕΣΗΣ (Growth Strategy)

Με την πρώτη ματιά φαίνεται λογικό σε περιόδους μείωσης της ζήτησης, των τιμών και της παραγωγής, βασική προτεραιότητα των επιχειρήσεων να είναι η επιβίωση. Σε αυτό συμβάλλει και το γεγονός πως συνήθως, το κόστος παραμένει στα ίδια επίπεδα λόγω της ακαμψίας των μισθών. Έτσι, οι ζημιές που εμφανίζονται επιφέρουν επιπλέον μείωση της παραγωγής, της απασχόλησης, άρα και των εισοδημάτων, με αποτέλεσμα να καλλιεργείται ένα κλίμα απαισιοδοξίας στον επιχειρηματικό κόσμο. Ωστόσο, κάποιες επιχειρήσεις συνειδητοποιούν πως αυτό το περιβάλλον της αβεβαιότητας, με το τοπίο να αλλάζει καθημερινά, μπορεί να αποδειχθεί ωφέλιμο και να ευνοήσει τη δημιουργία στρατηγικών κερδών (Barton *et al.*, 2002).

Μια πολύ σημαντική πλευρά των διαφόρων διεξόδων που έχει η επιχείρηση σε άσχημες περιόδους είναι οι ευκαιρίες για εξαγορές. Είναι πολύ πιθανό να βρεθούν επιχειρήσεις που έχουν υποτιμηθεί αλλά που μπορούν να δώσουν στην εξαγοράζουσα μεγάλα ανταγωνιστικά πλεονεκτήματα. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Coca Cola όπου εκμεταλλεύτηκε με τον καλύτερο τρόπο την κρίση των ασιατικών αγορών το 1997. Με εξαγορές σε καλές τιμές πολλών εταιριών εμφιάλωσης της Κίνας, της Ιαπωνίας, της Ν. Κορέας και άλλων ανατολικών χωρών, σημειώθηκε το δεύτερο μεγαλύτερο κύμα ανάπτυξης της εταιρίας από το Β΄ Παγκόσμιο Πόλεμο και ύστερα. Άλλωστε από τον Αύγουστο μέχρι το Δεκέμβριο εκείνης της χρονιάς οι εξαγορές και οι συγχωνεύσεις ασιατικών επιχειρήσεων αυξήθηκαν κατά 200% συγκριτικά με εκείνες της αντίστοιχης περιόδου του 1996 (Anandan *et al.*, 1998). Βέβαια σε τέτοιες περιόδους ύφεσης το ρίσκο της επιχείρησης που προχωρεί σε εξαγορά είναι σαφώς αυξημένο γι' αυτό θα πρέπει να υπάρχει λεπτομερές στρατηγικό πλάνο και οι επεκτάσεις να γίνονται σε τομείς υψηλά συσχετισμένους με αυτούς που παραδοσιακά δραστηριοποιείται η επιχείρηση (Bain & Company's, 2002).

Μια ακόμη κίνηση που μπορεί να αποδειχθεί σημαντική στην προσπάθεια μιας επιχείρησης να μειώσει το κόστος παραγωγής της είναι να επαναδιαπραγματευθεί τα συμβόλαια με τους προμηθευτές της (στην περίπτωση της Coca Cola αυτό σήμαινε χαμηλότερες τιμές των υλικών συσκευασίας, του καφέ και της ζάχαρης). Τα νέα φτηνότερα συμβόλαια είναι πιο εύκολο να επιτευχθούν σε περιόδους ύφεσης καθώς η

τελευταία θα έχει επηρεάσει και τους προμηθευτές, μειώνοντας έτσι τη διαπραγματευτική του δύναμη

Επιπρόσθετα, το φαινομενικά δύσκολο περιβάλλον μπορεί να φανεί ευνοϊκό όσον αφορά τη σχέση της εταιρίας με το ανθρώπινο δυναμικό της. Καταρχήν, οι αλλαγές που σίγουρα θα γίνουν στη στρατηγική και την κουλτούρα της εταιρίας θα τύχουν ευκολότερης αποδοχής από τους εργαζόμενους καθώς θα είναι και από αυτούς κατανοητή η ανάγκη προσαρμογής στα νέα δεδομένα. Εκτός αυτού, η επιχείρηση έχει περισσότερες επιλογές στην προσπάθειά της να προσλάβει άτομα με εξειδικευμένες γνώσεις αλλά και εργασιακή εμπειρία. Σε περιόδους στασιμότητας ή καθόδου πολλές είναι οι επιχειρήσεις που αναγκάζονται να απολύσουν τέτοια στελέχη, ενώ σε άλλες περιπτώσεις τα ίδια τα στελέχη εγκαταλείπουν την εταιρία. Έτσι οι «δεξαμενές ταλέντων» γεμίζουν με ικανό και «φτηνό» εργατικό δυναμικό που ίσως μπορεί να οδηγήσει κάποια επιχείρηση στην επιτυχία, ακόμα και όταν η εν γένει πορεία της οικονομίας δεν είναι η καλύτερη.

Μια τελευταία πτυχή του θέματος αυτού είναι κάποιοι περιορισμοί που υπό φυσιολογικές συνθήκες αντιμετωπίζει κάθε επιχείρηση, οι οποίοι όμως τείνουν να μειώνονται αισθητά όταν ο κλάδος ή η οικονομία που δραστηριοποιείται αυτή βρίσκεται σε καθοδική πορεία. Καταρχήν, είναι πιθανό να αρθούν κάποιοι νομικοί περιορισμοί σχετικοί με τον κλάδο, τα προϊόντα ή το μερίδιο αγοράς της επιχείρησης. Ακόμη, στις μεγάλες οικονομικές κρίσεις η σειρά κατάταξης των πιο επιτυχημένων επιχειρήσεων αλλάζει συνεχώς. Έτσι δίνεται η ευκαιρία σε μικρομεσαίους, ως τότε, οργανισμούς να κάνουν το μεγάλο άλμα, εκθρονίζοντας τους παραδοσιακά μεγάλους ανταγωνιστές τους. Ένα τρίτο «εμπόδιο» που μοιάζει να ξεπερνιέται πιο εύκολα όταν η οικονομία βρίσκεται σε ύφεση είναι η στάση των καταναλωτών. Αν μια επιχείρηση καταφέρει να προβλέψει τις ακριβείς αλλαγές της συμπεριφοράς του αγοραστικού κοινού και προσαρμοστεί με βάση αυτές, είναι βέβαιο πως θα πετύχει. Τέλος, αν η διοίκηση κρίνει σκόπιμο να αλλάξει ριζικά τη δομή, το μέγεθος, την κουλτούρα ή ακόμα και τα προϊόντα της είναι πιθανό να μη βρει αντιμέτωπους τους μετόχους, τους υπαλλήλους και τους πιστωτές της, καθώς όλοι ενδιαφέρονται για την επιβίωση της επιχείρησης κατανοώντας την ανάγκη για αλλαγές.

3. ΟΙ ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ ΑΝΟΡΘΩΣΗΣ (Turnaround Strategies)

Η στρατηγική ανόρθωσης αφορά τις κινήσεις που στοχεύουν στην αναστροφή της μειωμένης απόδοσης μιας επιχείρησης (Bruton and Rubanik, 1997). Αν και συνήθως η άσχημη απόδοση που προηγείται έχει μακροχρόνιο χαρακτήρα, κάποιες επιχειρήσεις μπαίνουν στη διαδικασία της ανόρθωσης μετά από μια μικρή άσχημη περίοδο. Άλλη διαφορά μεταξύ των στρατηγικών αυτών αφορά τα αποτελέσματά τους. Δηλαδή, επιτυχημένη ανόρθωση μπορεί να θεωρείται είτε η απλή επιβίωση, με την οικονομική απόδοση να αγγίζει τα αποδεκτά επίπεδα, είτε, στη θετικότερη μορφή της να οδηγεί την επιχείρηση σε διατηρήσιμες ανταγωνιστικές θέσεις (Balgobin and Pandit, 2001). Πάντα όμως είναι σημαντικός ο ρόλος μιας κρίσης που θα δώσει το απαραίτητο έναυσμα στη διοίκηση. Ακόμη, οι προσπάθειες να μειωθούν τα έξοδα καθώς και κάποιες άλλες λειτουργικές και στρατηγικές αποφάσεις που ακολουθούν, χαρακτηρίζουν το σύνολο των προσπαθειών ανόρθωσης. Τέλος, ουσιώδεις είναι και οι ρόλοι της κουλτούρας και της ηγεσίας, μιας και επηρεάζουν όλες της φάσεις της διαδικασίας (Bruton and Rubanik, 1997) όπως θα παρουσιαστούν πιο κάτω.

Εδώ και δύο δεκαετίες η ανάγκη για ανόρθωση έχει πάψει να αποτελεί σπάνιο φαινόμενο και έχει γίνει καθημερινότητα για πολλές, ακόμα και πολύ ισχυρές, επιχειρήσεις. Η κατάσταση είναι σαφώς δυσκολότερη κυρίως στην περίπτωση που οι συγκεκριμένες στρατηγικές επιβάλλονται προκειμένου η επιχείρηση να επιβιώσει. Αν και αυτές είναι οι συνηθέστερες περιπτώσεις, κάποιες επιχειρήσεις επιλέγουν «προληπτικά» τέτοιες στρατηγικές κατευθύνσεις (Παπαδάκης, 2002). Έτσι, παρατηρείται συχνά το φαινόμενο της σμίκρυνσης επιχειρήσεων απόλυτα υγιών (Rabin, 1999) τα αίτια του οποίου θα αναζητηθούν πιο κάτω.

Το χρονικό διάστημα που η επιχείρηση βρίσκεται στη διαδικασία της ανόρθωσης τα πάντα πρέπει να διορθωθούν και τίποτα δεν είναι σίγουρο εκτός από την ανάγκη της επιβίωσης και της ανάκαμψης (Whitney, 1987). Τα *βασικά χαρακτηριστικά γνωρίσματα* μιας τέτοιας κατάστασης είναι τα εξής (Hambrick, 1991):

- i) **Οι περιορισμένοι πόροι:** Τα στελέχη που αναλαμβάνουν την υλοποίηση της στρατηγικής ανόρθωσης καλούνται να αντιμετωπίσουν την έλλειψη ταμειακών ροών και τα πολλά χρέη. Οι νέες δανειοδοτήσεις δύσκολα επιτυγχάνονται και η πρόκληση για τους managers είναι να δουλέψουν με ό,τι

είναι εκείνη τη στιγμή διαθέσιμο, προσπαθώντας ταυτόχρονα να περιορίσουν τα έξοδα. Άλλωστε, για μια επιτυχημένη προσπάθεια ανόρθωσης ο ρόλος της ρευστότητας είναι βασικός και το ζητούμενο είναι οπωσδήποτε ένας όσο το δυνατόν ρεαλιστικότερος προϋπολογισμός (Whitney, 1987).

ii) Το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων: Είναι λογικό, στο εσωτερικό μιας επιχείρησης που βρίσκεται σε κατάσταση ανόρθωσης να μην υπάρχει το πιο αισιόδοξο κλίμα. Ίσως να έχουν φύγει πολλοί ικανοί εργαζόμενοι και μεταξύ αυτών που έμειναν να κυριαρχούν οι συγκρούσεις και η έλλειψη αυτοπεποίθησης (Παπαδάκης, 2002). Το χαμηλό ηθικό ενισχύεται σε μεγάλο βαθμό από μια λανθασμένη τακτική απολύσεων. Όπως θα δούμε πιο αναλυτικά στη συνέχεια, οι ικανοί managers δε διακρίνονται μόνο από το πόσο εύκολα αποφεύγουν την κρίση αλλά και από το πόσο αποτελεσματικά τη χειρίζονται (Sutton *et al.*, 1986). Και σίγουρα, μια σωστή αντιμετώπιση των ενδεχόμενων απολύσεων ενισχύει το ηθικό αυτών που απέμειναν.

iii) Η διστακτικότητα των ομάδων ενδιαφερομένων: Για μια επιχείρηση που αντιμετωπίζει σοβαρά προβλήματα και η ανάγκη για ανόρθωση είναι επιβεβλημένη, η στήριξη από της διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων ίσως να μην είναι η μεγαλύτερη δυνατή. Οι προμηθευτές, οι διανομείς αλλά και οι τράπεζες και τα σωματεία εργαζομένων βλέπουν με περισσότερη δυσπιστία τις κινήσεις της διοίκησης κάνοντας ορατό τον κίνδυνο να μειωθούν κι άλλο οι διαθέσιμοι πόροι.

iv) Η έλλειψη χρόνου: Τα παραπάνω χαρακτηριστικά συγκλίνουν στο ότι όλες οι κινήσεις από την πλευρά της διοίκησης πρέπει να γίνουν γρήγορα. Με τους διαθέσιμους πόρους να μειώνονται συνεχώς, το ηθικό των υπαλλήλων ολοένα να χειροτερεύει και τις πιέσεις που δέχεται η επιχείρηση από διάφορες πλευρές να εντείνονται, οι καθυστερημένες κινήσεις μπορεί να αποβούν μοιραίες ακόμα και για την επιβίωσή της.

4. ΤΑ ΣΤΑΔΙΑ ΤΟΥ TURNAROUND

Η πολυπλοκότητα και η κρισιμότητα της φάσης της ανόρθωσης για κάθε επιχείρηση επέβαλλε την ανάγκη να χωριστεί αυτή σε κάποια μικρότερα στάδια. Αν και όσον αφορά τον αριθμό και τη διάρκεια των σταδίων αυτών υπάρχουν αρκετές διαφορετικές απόψεις, η αναζήτησή τους βοήθησε και βοηθά πολλές επιχειρήσεις να αντιλαμβάνονται σε πιο σημείο της διαδικασίας βρίσκονται και να σχεδιάζουν ευκολότερα τις μελλοντικές τους κινήσεις.

➤ Α΄ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Η απλούστερη προσέγγιση είναι αυτή που εξετάζει τον κύκλο της ανόρθωσης ως δύο ξεχωριστές φάσεις: της καθόδου και της ανόδου (Hoffman, 1989). Μάλιστα τη δεκαετία του '80 αυτή η άποψη υποστηρίχθηκε από τις περισσότερες μελέτες και άρθρα πάνω στο θέμα. Το πρώτο στάδιο, της καθόδου, χαρακτηρίζεται κυρίως από χαμηλή οικονομική απόδοση για συγκεκριμένη χρονική περίοδο. Αυτό ακολουθείται από το στάδιο της ανόδου της απόδοσης που έχει μέση χρονική διάρκεια λίγο μεγαλύτερη από αυτή του πρώτου σταδίου. Ενώ η πλειοψηφία των ερευνών θεωρεί πως η κερδοφορία είναι το βασικό μέτρο προσδιορισμού της φάσης της ανόρθωσης, υπάρχουν αρκετές διαφορετικές απόψεις σχετικά με το δείκτη που αντιπροσωπεύει καλύτερα την οικονομική άνθηση -ή πτώση- μιας επιχείρησης. Ο πιο δημοφιλής δείκτης είναι φυσικά τα καθαρά κέρδη αλλά αρκετά συχνά χρησιμοποιείται η απόδοση των επενδύσεων (ιδιαίτερα σε πληθωριστικές περιόδους) αλλά και η απόδοση των στοιχείων του ενεργητικού. Πάντως, ανεξάρτητα από το δείκτη, σε όλες της έρευνες της δεκαετίας του '80 ο προσδιορισμός του σταδίου της ανόρθωσης στηρίζεται στη σύγκριση κάποιου δείκτη, είτε με τον αντίστοιχο των προηγούμενων ετών, είτε με αυτόν του κλάδου.

➤ Β΄ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Μια λίγο μεταγενέστερη προσέγγιση διακρίνει τρία στάδια της στρατηγικής ανόρθωσης, την κρίση, τη σταθεροποίηση και την αναδόμηση (Hambrick, 1991, Παπαδάκης, 2002). Στην πραγματικότητα είναι πολύ δύσκολο για κάθε επιχείρηση να περάσει ξεχωριστά και με τη σειρά από το κάθε ένα στάδιο. Βέβαια, γνωρίζοντάς τα μπορούν οι managers που είναι επικεφαλής της προσπάθειας ανόρθωσης να έχουν καλύτερη εκτίμηση του εδάφους που πρέπει να καλύψουν.

- i) **ΚΡΙΣΗ:** Σε αυτή την πρώτη φάση προέχει η διάσωση και η επιβίωση της επιχείρησης. Οι αρχικές κινήσεις των στελεχών θα πρέπει να εστιάζουν στη συγκράτηση των εξόδων, το «σταμάτημα της αιμορραγίας». Οι πιο ανώδυνοι τρόποι έχουν να κάνουν με τη μείωση των πληρωτέων λογαριασμών και την περικοπή κάποιων διοικητικών εξόδων, ταξιδιών κ.λ.π. Άλλοι, ίσως πιο αποτελεσματικοί, αλλά σίγουρα πιο «επίπονοι» τρόποι περιλαμβάνουν το κλείσιμο εργοστασίων και τις απολύσεις εργατικού δυναμικού. Το φαινόμενο αυτό της σμίκρυνσης των επιχειρήσεων παρουσιάζεται λεπτομερέστερα πιο κάτω ως προς τα αίτιά του, τον τρόπο εφαρμογής του και την αποτελεσματικότητά του.
- ii) **ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ:** Το δεύτερο στάδιο της ανόρθωσης απαιτεί από την επιχείρηση να σταθεροποιήσει τις εναπομείνουσες λειτουργίες της. Η σμίκρυνση έχει πλέον σταματήσει αλλά και η φάση της ανάπτυξης φαίνεται πως είναι ακόμη μακριά. Εδώ πρέπει να δοθεί μεγάλη προσοχή στη βελτίωση των περιθωρίων αλλά και τη στρατηγική marketing. Ίσως να πρέπει να προσδιοριστεί εκ νέου το μίγμα προϊόντων ή να γίνει επανεστίαση σε αποδοτικές αγορές και δραστηριότητες. Ακόμη, κατά τη διάρκεια της σταθεροποίησης είναι πολύ χρήσιμη η υιοθέτηση νέας τεχνολογίας (πληροφοριακά συστήματα, συστήματα ελέγχου κ.ά.) Τέλος, σημαντική παράμετρος για την επιτυχία της προσπάθειας ανόρθωσης, ειδικά σε αυτή τη φάση, είναι το ηθικό των εργαζομένων. Είναι επόμενο, πως αν η κρίση ήταν έντονη και συνοδεύτηκε από απολύσεις, το ηθικό αυτών που παρέμειναν στην επιχείρηση δεν ευνοεί τη σταθεροποίηση αρχικά αλλά και την περαιτέρω ανάπτυξη. Μια σωστή πολιτική απολύσεων και η καλή επικοινωνία του οράματος και των αξιών της διοίκησης στους εργαζόμενους είναι τα σημεία κλειδιά που θα αναλυθούν εκτενώς στη συνέχεια.
- iii) **ΑΝΑΔΙΟΡΜΗΣΗ:** Μετά από μια επιτυχημένη προσπάθεια σμίκρυνσης και σταθεροποίησης η επιχείρηση θα πρέπει να προσπαθήσει να αναπτυχθεί ξανά, εφ' όσον βέβαια της το επιτρέπουν και οι γενικότερες οικονομικές συνθήκες. Σε αυτό το στάδιο πολύ σημαντική αποδεικνύεται η ανάπτυξη νέων προϊόντων, οι διαφημιστικές εκστρατείες καθώς και η επέκταση των

δραστηριοτήτων. Ακόμα πιο φιλόδοξα προγράμματα μπορεί να περιλαμβάνουν νέα πληροφοριακά συστήματα καθώς και ανάπτυξη των ανθρώπινων πόρων.

➤ Γ' ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Μια πιο περίπλοκη άποψη που συναντάται στη βιβλιογραφία σχετικά πρόσφατα (Balgobin and Pandit, 2001) διακρίνει 5 διαφορετικά στάδια της διαδικασίας της αναστροφής μιας επιχείρησης:

- i) **ΥΦΕΣΗ ΚΑΙ ΚΡΙΣΗ:** Η κακή οικονομική απόδοση ενός οργανισμού μπορεί να οφείλεται είτε σε εξωτερικούς είτε σε εσωτερικούς παράγοντες. Από τους παράγοντες εκείνους που δεν εξαρτώνται από τις κινήσεις της επιχείρησης, η αύξηση του ανταγωνισμού είναι από τους πιο σημαντικούς. Επίσης, η μείωση της ζήτησης οδηγεί συχνά στην κρίση, είτε αυτή αφορά το συγκεκριμένο κλάδο όπου δραστηριοποιείται η επιχείρηση, είτε την οικονομία ως σύνολο (κυκλική ύφεση). Τέλος, η αύξηση του κόστους των εισροών, και κυρίως των μισθών και των πρώτων υλών, μπορούν να οδηγήσουν μια επιχείρηση στην κακή απόδοση.

Από την άλλη, υπάρχουν και κάποιοι ενδοεπιχειρησιακοί παράγοντες που ευθύνονται συχνά για τις κρίσεις. Ο κυριότερος -που αναφέρεται και στις περισσότερες σχετικές μελέτες- είναι τα λάθη της διοίκησης. Αυτά μπορεί να αφορούν κάτι που έχει κάνει η διοίκηση θέτοντας το μέλλον της επιχείρησης σε κίνδυνο αλλά και κάποιες παραλήψεις της που μείωσαν της ευκαιρίες επιβίωσης και ανάκαμψής της. Ακόμα, η ανυπαρξία χρηματοοικονομικού ελέγχου ή κάποιες ακατάλληλες πολιτικές οδηγούν με μαθηματική ακρίβεια στη μείωση των κερδών και την κρίση. Η δομή με υψηλό κόστος, τέλος, θεωρείται από πολλούς ως πολύ σημαντική αιτία για την ύφεση μιας επιχείρησης και αναφέρεται κυρίως στην κακή αποδοτικότητα των λειτουργιών και στο υψηλό κόστος διοίκησης.

- ii) **ΚΙΝΗΤΡΑ ΑΛΛΑΓΗΣ:** Για να αρχίζει να ανατρέπεται η κακή κατάσταση της επιχείρησης θα πρέπει καταρχήν να γίνει κατανοητό από όλους πως χρειάζονται αλλαγές, και το πρώτο σημάδι γι' αυτό είναι σίγουρα η

μεγάλη πτώση των κερδών. Έτσι, γίνεται πρωταρχικός στόχος η ανόρθωση, καθώς η διοίκηση αρχίζει να ψάχνει τα ακριβή αίτια της ύφεσης αλλά και καινούριες ευκαιρίες για το μέλλον. Επίσης, ένα σημαντικό κίνητρο για ριζικές τομές είναι η αλλαγή του ιδιοκτησιακού καθεστώτος ή ακόμα και η πιθανότητα αλλαγής του. Τέλος, από την πλειοψηφία των ερευνών, απαραίτητη προϋπόθεση για την αποτελεσματική ανόρθωση μιας επιχείρησης θεωρείται η αλλαγή των ανώτερων διοικητικών στελεχών, καθώς η φάση αυτή είναι εντελώς διαφορετική από τη σταθερή ή την ανοδική πορεία. Έτσι οι ικανότητες των στελεχών που διοικούσαν την ανάπτυξή της πιθανώς να χάνουν την αξία τους και νέα πρόσωπα με φρέσκιες ιδέες κρίνονται μάλλον ως απαραίτητα.

iii) **ΣΧΕΔΙΟ ΑΝΑΡΡΩΣΗΣ:** Η νέα διοίκηση θα πρέπει μέσα σε σύντομο χρονικό διάστημα να σχεδιάσει ένα στρατηγικό πλάνο πάνω στο οποίο θα στηριχθεί η προσπάθεια ανάρρωσης. Σε αυτό θα πρέπει αρχικά να γίνεται ανάλυση της παρούσας κατάστασης που θα περιλαμβάνει πληροφορίες από όλες τις δραστηριότητες της επιχείρησης. Στη συνέχεια θα πρέπει να περιγράφονται οι τρόποι με τους οποίους θα επανακτηθεί ο χρηματοοικονομικός έλεγχος αλλά και ο έλεγχος σε διοικητικό επίπεδο. Μια τρίτη, πολύ σημαντική πλευρά, του σχεδίου ανάρρωσης είναι η διαχείριση της σχέσης με τους κύριους ενδιαφερόμενους. Ο σεβασμός και η διάθεση συνεργασίας και από τις δυο πλευρές είναι σημαντικός για την επιτυχία της νέας στρατηγικής. Τέλος, η ικανότητα των ηγετών να δίνουν κίνητρα και να εμπνέουν του εργαζομένους τους είναι απαραίτητη σε αυτή τη φάση, προκειμένου η εμπιστοσύνη και η αισιοδοξία να γίνουν χαρακτηριστικά του ενδοεπιχειρησιακού κλίματος.

iv) **ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ ΚΑΙ ΣΤΑΘΕΡΟΠΟΙΗΣΗ:** Σε αυτό το στάδιο, προέχει να σιγουρευτεί η επιβίωση της επιχείρησης και να γίνουν θετικές οι χρηματικές ροές. Στη συνέχεια θα πρέπει να προσδιοριστούν τα θέματα που χρίζουν ιδιαίτερης προσοχής από τη διοίκηση και να καθοριστούν οι περιοχές στις οποίες πρέπει η επιχείρηση να ανταγωνιστεί μελλοντικά. Βέβαια για τη μείωση του κόστους είναι πολύ πιθανό να είναι απαραίτητη

η σμίκρυνση (στον πάγιο εξοπλισμό ή στο προσωπικό) ή η γενική μείωση του κόστους, σίγουρα όμως θα γίνουν σημαντικές οργανωτικές αλλαγές.

- ν) **ΑΝΑΠΤΥΞΗ:** Από αυτό το σημείο και μετά η διοίκηση θα πρέπει να στοχεύει στη μακροχρόνια κερδοφορία. Όπως ειπώθηκε και στις δύο προηγούμενες προσεγγίσεις θα πρέπει να δοθεί προτεραιότητα στη δημιουργία εσόδων καθώς και στις επενδύσεις (τόσο σε εξοπλισμό όσο και σε ανθρώπινο δυναμικό). Στις επιτυχημένες περιπτώσεις η εταιρία ξαναεπεκτείνεται, αποκτά εκ νέου ένα σημαντικό μερίδιο της αγοράς και δημιουργεί προσδοκίες για περαιτέρω μελλοντική ανάπτυξη.

Οι τρεις παραπάνω προσεγγίσεις που συναντώνται στη βιβλιογραφία όσον αφορά τα στάδια των στρατηγικών ανόρθωσης, δεν είναι τελείως διαφορετικές μεταξύ τους. Στηρίζονται πάνω στην ίδια λογική, στο ότι δηλαδή μια επιχείρηση που νοσεί θα πρέπει πρώτα να κάνει ένα βήμα προς τα πίσω και μετά να προσπαθήσει να κάνει δύο προς τα εμπρός, δηλαδή προς την ανάπτυξη (Balgobin and Pandit, 2001). Αυτό το «βήμα προς τα πίσω» στην επιχειρησιακή ορολογία δέχεται πολλές ερμηνείες. Συχνά σημαίνει τη μείωση του κόστους από πολλές διαφορετικές πλευρές, την εγκατάλειψη κάποιων κλάδων, προϊόντων ή πελατών, αλλά και τις απολύσεις εργαζομένων. Οι τελευταίες θα εξεταστούν λεπτομερώς στη συνέχεια καθώς είναι η «λύση» με τις περισσότερες επιπτώσεις. Θα γίνει, λοιπόν, προσπάθεια να αναζητηθούν στη διεθνή βιβλιογραφία τα βαθύτερα αίτια τους, οι στόχοι τους, τα χαρακτηριστικά των επιτυχημένων προγραμμάτων απολύσεων, οι σχέσεις τους με τη δομή και την κουλτούρα της επιχείρησης καθώς και τα αποτελέσματά τους. Τέλος, θα παρουσιαστούν και κάποιες άλλες λύσεις που μπορούν να χρησιμοποιηθούν από τις εταιρίες σε περιόδους υφέσεων, είτε ταυτόχρονα με τις απολύσεις είτε ως εναλλακτικές τους.

5. ΟΡΙΣΜΟΙ – ΠΛΑΙΣΙΟ ΤΗΣ ΣΜΙΚΡΥΝΣΗΣ

Η σμίκρυνση των επιχειρήσεων αποτελεί την πιο πολυσυζητημένη στρατηγική κίνηση για την αντιμετώπιση κάποιας κρίσης. Αυτή τη «δημοτικότητα» της την οφείλει καταρχάς στο ότι αποτελεί την πιο ριζική λύση, την πιο βαθιά τομή στο εσωτερικό της επιχείρησης. Τίποτα δεν είναι πια το ίδιο και στην ουσία πολλές φορές δημιουργείται ένας νέος οργανισμός. Αυτός μπορεί να δραστηριοποιείται σε διαφορετικούς τομείς, να έχει διαφορετική κουλτούρα και δομή, άλλους στόχους και στρατηγικές κατευθύνσεις και σίγουρα θα είναι μικρότερος σε μέγεθος. Ένας ακόμη λόγος που καθιστά την επιχειρησιακή σμίκρυνση «πρόσφορο» θέμα για μελέτη και αντιπαράθεση απόψεων είναι οι σοβαρότατες κοινωνικές επιπτώσεις που έχει, ιδιαίτερα όταν αυτή παίρνει μαζικό χαρακτήρα. Άμεσο αποτέλεσμα είναι η αύξηση της κυκλικής ανεργίας (αυτής που συνδέεται στενά με τις αυξομειώσεις του οικονομικού κύκλου) άρα και της συνολικής, με όποιες κοινωνικές και οικονομικές επεκτάσεις που αυτή συνεπάγεται.

Η έννοια της «σμίκρυνσης» (downsizing) στη διεθνή βιβλιογραφία είναι μάλλον διφορούμενη (Wayhan and Werner, 2000). Όσοι υποστηρίζουν την ευρεία έννοια του όρου ταυτίζουν τη συρρίκνωση με την αναδόμηση (restructuring), ορίζοντάς την ως «την επιλεκτική μείωση των χρήσεων των πόρων μιας επιχείρησης» (DeWitt, 1998). Σύμφωνα με αυτή την άποψη, αν και η περικοπές του ανθρώπινου δυναμικού αποτελούν μια ένδειξη σμίκρυνσης, η τελευταία μπορεί να περιλαμβάνει ένα συνδυασμό από μειώσεις φυσικών, ανθρώπινων και χρηματικών πόρων (DeWitt, 1998).

Από την άλλη, πολλοί είναι αυτοί που συσχετίζουν την έννοια της σμίκρυνσης αποκλειστικά με τη σχεδιασμένη μείωση των θέσεων εργασίας μιας επιχείρησης (Cascio, 1993), δηλαδή τις απολύσεις. Αυτός ο σαφώς πιο «στενός» ορισμός διαχωρίζει, επομένως, τη σμίκρυνση του προσωπικού από τη σμίκρυνση του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού (asset downsizing). Αυτή η άποψη θα υιοθετηθεί και στην παρούσα εργασία αλλά δε θα περιλαμβάνει μόνο τις απολύσεις με την κλασσική τους έννοια. Ο όρος «επιχειρησιακή σμίκρυνση ή συρρίκνωση» θα θεωρείται στο εξής ταυτόσημος με τη μείωση του ανθρώπινου δυναμικού, είτε αυτή πραγματοποιείται με απολύσεις είτε με εθελούσιες εξόδους και με διάφορα πακέτα πρόωρων συνταξιοδοτήσεων (Greenhalgh et al., 1998).

Επομένως, είναι σκόπιμο εδώ να διαχωριστεί η σμίκρυνση από την αναδόμηση. Ο επανασχεδιασμός ενός οργανισμού, οι αλλαγές στη δομή του, στα ιεραρχικά επίπεδα, η κατάργηση ή η σύμπτυξη τμημάτων, όλα αυτά δηλαδή που αποτελούν βασικά χαρακτηριστικά μιας προσπάθειας αναδόμησης, δε συμπεριλαμβάνονται απαραίτητα και σε μία σμίκρυνση. Ωστόσο, μπορεί κάποια από αυτά να συμβούν, αλλά η ουσία του downsizing και ο αντικειμενικός σκοπός του είναι η μείωση του κόστους μέσα από τις περικοπές προσωπικού και όχι μια πιο επίπεδη δομή (Budros, 1999). Επομένως, αν και είναι ευνόητο πως τα δύο αυτά φαινόμενα συνδέονται εμπειρικά σε μεγάλο βαθμό, θεωρητικά ωστόσο είναι δυνατόν ένας οργανισμός να μικρύνει σε μέγεθος χωρίς να αλλάξει η δομή του και το αντίστροφο (Freeman, 1994, Mishra and Mishra, 1994). Βέβαια εδώ θα πρέπει να διευκρινιστεί πως μιλάμε για την «οργανωτική αναδόμηση» και αυτή συγκρίνουμε με τη σμίκρυνση. Η αναδόμηση στην οποία προχωράει κάποια επιχείρηση, ωστόσο, μπορεί να αφορά είτε τα κεφάλαια, τις γραμμές παραγωγής και τους τομείς στους οποίους αυτή δραστηριοποιείται (portfolio restructuring) είτε κάποιες αλλαγές στη χρηματοοικονομική δομή της (financial restructuring) (Bowman *et al.*, 1999).

Έχοντας διαχωρίσει, λοιπόν, την επιχειρησιακή σμίκρυνση από την αναδόμηση, ας επανέλθουμε στην πρώτη, προκειμένου να ξεκαθαριστεί όσο το δυνατόν καλύτερα το τοπίο γύρω από αυτή. Ένας σημαντικός διαχωρισμός της σμίκρυνσης των επιχειρήσεων έχει να κάνει με τους εν γένει λόγους που «ευθύνονται» γι' αυτήν και πιο συγκεκριμένα, κατά πόσο πρόκειται για «αναγκαστική» ή «κατ' επιλογή» σμίκρυνση (Rabin, 1999). Η αναγκαστική σμίκρυνση αφορά την κλασσική κατάσταση απολύσεων είτε λόγω της τεχνολογικής προόδου είτε με σκοπό την ευκολότερη αντιμετώπιση από την εταιρία των αλλαγών του περιβάλλοντός της. Η κατ' επιλογή σμίκρυνση, από την άλλη, συναντάται σε οργανισμούς υγιείς οικονομικά, ίσως και κερδοφόρους πολλές φορές. Οι λόγοι αυτής της επιλογής ποικίλουν αλλά δε θα αποτελέσουν αντικείμενο ανάλυσης σε αυτό το σημείο.

Ο ορισμός της επιχειρησιακής σμίκρυνσης, όπως τον υιοθετούμε εδώ, αφορά τις *συνειδητές μειώσεις μόνιμου προσωπικού* (Budros, 1999). Οπότε δε συμπεριλαμβάνονται σε αυτήν οι απολύσεις που έχουν βραχυπρόθεσμο χαρακτήρα. Τέτοιου είδους περικοπές παρουσίασαν άνθιση τη δεκαετία του '70, κατά τη διάρκεια σύντομων οικονομικών κρίσεων, αλλά δε σκόπευαν στη δημιουργία μικρότερων και

πιο ευέλικτων επιχειρήσεων παρά μόνο στη μείωση του κόστους μέχρις ότου ο κλάδος ανακάμψει (Cameron *et al.* 1993, Cascio 1993).

Τελειώνοντας αυτή τη σύντομη εισαγωγή για την επιχειρησιακή σμίκρυνση, μάλλον έχει γίνει προφανές το γενεσιουργό αίτιό της. Το σκεπτικό που οδηγεί στη σμίκρυνση είναι, σύμφωνα με την οικονομική θεωρία, απόλυτα λογικό: Για την επιχείρηση υπάρχουν δύο τρόποι να δημιουργηθούν κέρδη, είτε κόβοντας μέρος των εξόδων της είτε αυξάνοντας τα συνολικά της έσοδα. Έτσι, αν ληφθεί υπόψη πως τα μελλοντικά έξοδα είναι πολύ πιο προβλέψιμα από τις μελλοντικές εισροές αλλά και πως ένα μεγάλο ποσοστό των εξόδων μιας επιχείρησης αντιπροσωπεύει τις πληρωμές του εργατικού δυναμικού της, η μείωση του τελευταίου θα είναι ευεργετική για τις ταμειακές ροές (Cascio, 2002). Η σμίκρυνση λοιπόν είναι, κατά μια άποψη, θέμα προϋπολογισμού και ένας αποτελεσματικός τρόπος να αυξηθούν βραχυχρόνια τα καθαρά κέρδη (Rabin, 1999).

6. ΙΣΤΟΡΙΚΗ ΑΝΑΔΡΟΜΗ ΤΗΣ ΣΜΙΚΡΥΝΣΗΣ

Η ιστορία της επιχειρησιακής σμίκρυνσης ξεκίνησε, ουσιαστικά, τη δεκαετία του '70 στις ΗΠΑ. Κοιτώντας τους αριθμούς φαίνεται πως αν και οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να συρρικνωθούν το συγκεκριμένο χρονικό διάστημα δεν είναι πολλές, έχουν μπει, ωστόσο, οι βάσεις, για να γίνει η σμίκρυνση «μόδα» στις στρατηγικές τακτικές των επιχειρήσεων τα τελευταία 25 περίπου χρόνια. Το ραγδαία εξελισσόμενο οικονομικό περιβάλλον, οι νέες τεχνολογίες με την είσοδο των μικροϋπολογιστών στις μεγάλες εταιρίες καθώς και οι δύο μεγάλες πετρελαϊκές κρίσεις είναι οι βασικότεροι παράγοντες που «επέβαλλαν» στις αμερικανικές, αρχικά, και τις ευρωπαϊκές, μετέπειτα, επιχειρήσεις, να μπουν στη φάση της αναδόμησης. Η σμίκρυνση με τη μορφή της μείωσης ανθρώπινου δυναμικού αρχίζει να υιοθετείται σε μεγάλο βαθμό στα τέλη της δεκαετίας του '70, με βασικό σκοπό τη μείωση των εξόδων, καθώς το εργασιακό κόστος αντιπροσωπεύει κατά μέσο όρο το 30-80 % των συνολικών εξόδων μιας εταιρίας (Παπαδάκης, 2002).

Συμφώνα με τους Nolan και Croson, οι μαζικές απολύσεις εργατών εκείνης της περιόδου δε συνοδεύτηκαν από απολύσεις μεσαίων και ανώτερων στελεχών. Η υιοθέτηση όλο και περισσότερων αυτοματισμών από τα διάφορα τμήματα των επιχειρήσεων θα έπρεπε να πλήξει έστω και έμμεσα τις μεσαίες και ανώτατες βαθμίδες της ιεραρχίας, καθώς η ύπαρξή τους δεν ήταν πλέον τόσο απαραίτητη, κάτι που όμως έγινε πολλά χρόνια αργότερα.

Η δεκαετία του '80 είναι εκείνη που εδραίωσε τις περικοπές ανθρώπινου δυναμικού ως τη συνήθη πρακτική των επιχειρήσεων, όχι μόνο των κλάδων υψηλής τεχνολογίας αλλά και των χαρακτηριζόμενων και πιο «παραδοσιακών». Είναι αξιοσημείωτο πως αυτά τα 10 χρόνια οι μισές, περίπου, αμερικανικές επιχειρήσεις άλλαξαν τον τρόπο που λειτουργούσαν προχωρώντας συνήθως σε απολύσεις (Markides and Singh, 1997). Πιο συγκεκριμένα, πολλοί όμιλοι επιχειρήσεων επανεστίασαν στις δραστηριότητές τους εγκαταλείποντας πολλές από τις μονάδες τους. Στις διάφορες περιόδους οικονομικών υφέσεων αυτής της δεκαετίας αποεπενδύθηκε το 80% των επιχειρηματικών μονάδων των ομίλων των Ηνωμένων Πολιτειών, κάτι που εκτίναξε τον αριθμό των απολύσεων (McKiernan, 1992). Η σημαντικότερη, όμως, αλλαγή, η οποία και δικαιολογεί τις συνεχείς σμικρύνσεις αφορά τη νοοτροπία των

επιχειρηματιών. Η άποψη που κυριαρχούσε έως και τα μέσα της δεκαετίας του '80 ήταν πως όσο μεγαλύτερη είναι μια επιχείρηση, τόσο πιο ασφαλής μπορεί να αισθάνεται. Η πεποίθηση, όμως, αυτή άρχισε να αλλάζει και η επιτυχημένη πορεία και η ασφάλεια ενός οργανισμού έπαψε πια να ταυτίζεται με το μέγεθός του. Αντιθέτως, όλο και περισσότεροι άρχισαν να συνειδητοποιούν τη σημασία της «ευελιξίας» και να θεωρούν τη σμίκρυνση και την αργή ανάπτυξη ως χρήσιμες και αναπόσπαστες φάσεις του κύκλου ζωής μιας επιχείρησης (Atwood *et al.* 1996) (αν και το κατά πόσο η συρρίκνωση ευνοεί ή όχι την ευελιξία υπάρχουν σοβαρές αντιρρήσεις, όπως θα δούμε πιο κάτω).

Την πενταετία 1987 – 1991 περισσότερες από 850 επιχειρήσεις των ΗΠΑ που ανήκαν στη λίστα του Fortune με τις 1000 πιο εύρωστες αμερικανικές επιχειρήσεις, προχώρησαν σε απολύσεις 5 εκατομμυρίων μεσαίων και ανώτατων στελεχών (Cameron *et al.*, 1991). Γίνεται σιγά σιγά φανερό, λοιπόν, πως τα κύματα συρρίκνωσης πλήττουν όχι μόνο τους εργαζόμενους των χαμηλών ιεραρχικών βαθμίδων, αλλά και τα πιο υψηλόβαθμα στελέχη. Την τριετία 1989 – 1991 αν και τα μεσαία στελέχη αποτελούσαν περίπου το 5-8 % του συνολικού εργατικού δυναμικού της Αμερικής, αντιπροσώπευαν το 17% των συνολικών απολύσεων. (Cascio, 1993). Ειδικότερα, μόνο το 1990 απολύθηκαν περίπου 1 εκατομμύριο Αμερικανοί managers (Cameron *et al.*, 1991).

Μπαίνοντας, λοιπόν, στη δεκαετία του '90 και καθ' όλη τη διάρκειά της οι μαζικές απολύσεις συνεχίστηκαν σε παγκόσμια κλίμακα με μικρές σχετικά διακυμάνσεις από χρονιά σε χρονιά. Η διαφορά του μεγάλου αυτού κύματος απολύσεων είναι πως δεν πρόκειται για ακόμα μία μετατόπιση εργατικού δυναμικού από κάποιες φθίνουσες βιομηχανίες σε άλλες που υπόσχονται ανάπτυξη (Κατραμάδου, 2001). Αν και την τριετία 1995 – 1997 παρατηρείται μια σημαντική ύφεση των απολύσεων στην Αμερική (το 1997, άλλωστε, ανακοινώθηκαν 30% λιγότερες απολύσεις από εκείνες του 1996, σε παγκόσμιο επίπεδο (Koretz, 1998) από το 1998 οι περικοπές αναθερμαίνονται φτάνοντας για κάθε έτος, έως και το 2000, περίπου τις 700.000 (Anonymus, 2001).

Ο νέος αιώνας ξεκίνησε ακόμα και για τους μεγαλύτερους επιχειρηματικούς ομίλους του πλανήτη με πολύ δυσοίωνες προοπτικές. Μόνο το 2001 στις ΗΠΑ απολύθηκαν σχεδόν 2 εκατομμύρια εργαζόμενοι (Cascio, 2002) ενώ το πρώτο οκτάμηνο του ίδιου

έτους οι πολυεθνικές εταιρίες απέλυσαν 400.000 ανθρώπους, οι μισοί περίπου από τους οποίους εντοπίζονται στην Ευρώπη (Κατραμάδου, 2001). Τα πράγματα, όμως, έγιναν ακόμη χειρότερα από τις 11 Σεπτεμβρίου του 2001. Από τη μέρα αυτή που σημάδεψε την παγκόσμια οικονομία και για το αμέσως επόμενο τετράμηνο οι απολύσεις στις ΗΠΑ άγγιξαν τον αριθμό – ρεκόρ των 999.000 με τις αεροπορικές εταιρίες να κατέχουν τη δυσάρεστη πρωτιά. Πριν, βέβαια, από τα γεγονότα του Σεπτεμβρίου, οι επιχειρήσεις υψηλής τεχνολογίας και αυτές των τηλεπικοινωνιών κατείχαν τα σκήπτρα των απολύσεων παγκοσμίως. Όμως ακόμα και οι παραδοσιακά πιο σταθεροί κλάδοι επηρεάστηκαν σημαντικά από το αρνητικό κλίμα των τελευταίων χρόνων. Αυτό φαίνεται και από το ότι μεταξύ του Αυγούστου του 2000 και του Αυγούστου του 2001 οι απολύσεις των χημικών/φαρμακευτικών εταιριών αντιπροσώπευαν το 3% του συνόλου των απολύσεων στην Αμερική, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό του κλάδου των τροφίμων έφτασε στο 8% (Rigby, 2002).

7. ΑΙΤΙΑ ΤΗΣ ΣΜΙΚΡΥΝΣΗΣ

Ο προφανής λόγος για τον οποίο οι επιχειρήσεις προχωρούν σε συρρίκνωση είναι η μείωση του κόστους του εργατικού δυναμικού τους. Πέρα, όμως, από αυτό, υπάρχουν κάποιοι παράγοντες που μπορεί να παρακινούν τη συρρίκνωση ενός οργανισμού, οι οποίοι πηγάζουν είτε από το εξωτερικό του περιβάλλον είτε από κάποια εσωτερικά χαρακτηριστικά του. Στην αρχή αυτής της ενότητας θα γίνει λόγος για τα γενεσιουργά αίτια των υφέσεων κάποιων κλάδων της οικονομίας. Άλλωστε, από τέτοιες ή και πιο γενικευμένες υφέσεις είναι που ξεκινάει συχνά η ανάγκη πολλών επιχειρήσεων να μειώσουν το μέγεθός τους. Στη συνέχεια θα αναφερθούν μερικοί λόγοι που ευθύνονται για την κακή απόδοση μιας εταιρίας και που σχετίζονται με διοικητικά λάθη. Έπειτα θα γίνει μια προσπάθεια να παρουσιαστούν κάποια πιο συγκεκριμένα αίτια της σμίκρυνσης, εκτός από τις οικονομικές υφέσεις, καθώς και μερικοί παράγοντες -ενδοεπιχειρησιακοί ή όχι- που ευνοούν μια τέτοια απόφαση. Τέλος θα παρατεθούν οι πιο συνηθισμένες εξηγήσεις που δίνουν οι ίδιες οι επιχειρήσεις για την απόφασή τους να συρρικνωθούν, απολύοντας προσωπικό.

ι) ΕΙΔΗ ΥΦΕΣΕΩΝ:

Οι υφέσεις των διάφορων κλάδων της οικονομίας χωρίζονται σε δύο μεγάλες κατηγορίες. Από τη μία, οι υφέσεις που συναντώνται σε κλάδους ραγδαία αναπτυσσόμενους ή με υψηλό βαθμό κυκλικότητας (“The boom-and-bust Syndrome”) και από την άλλη εκείνες που συχνά «χτυπούν» τους πιο ώριμους και σταθερούς τομείς της οικονομίας (“The seismic-shift Syndrome”) (Day, 1997). Όσον αφορά την πρώτη περίπτωση, αρχικά ο κλάδος έχει τεράστια περιθώρια ανάπτυξης και μικρό ανταγωνισμό. Το αποτέλεσμα είναι η ανεξέλεγκτη είσοδος επιχειρήσεων και η πτώση των τιμών και των περιθωρίων κέρδους. Έτσι, αναπόφευκτα, η ανάπτυξη σταματάει και πολλές εταιρίες αναγκάζονται να μικρύνουν προκειμένου να επιβιώσουν. Στους πιο ώριμους κλάδους τα αίτια της ύφεσης εστιάζονται στις αλλαγές της νομοθεσίας, τις επιπτώσεις της παγκοσμιοποίησης και την ανακάλυψη νέων τεχνολογιών. Ωστόσο, τα αποτελέσματα είναι και εδώ παρόμοια, με τη σμίκρυνση να επιλέγεται συχνά ως η λύση ανάγκης.

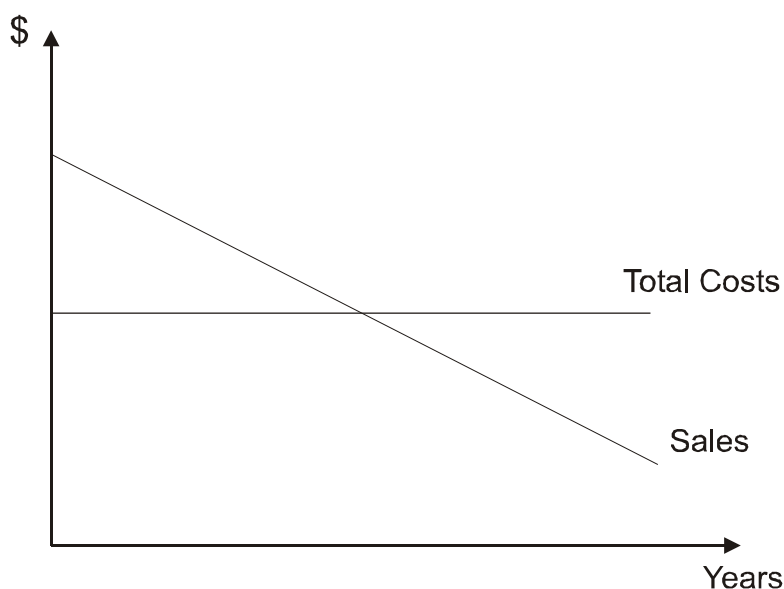
ii) ΑΙΤΙΑ ΚΑΚΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ:**➤ Α΄ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ**

Εξετάζοντας περισσότερο το εσωτερικό μιας επιχείρησης παρά τον κλάδο στον οποίο αυτή δραστηριοποιείται, μπορεί κανείς να διακρίνει μερικούς λόγους που την οδηγούν σε κακή απόδοση και πιθανώς σε σμίκρυνση ή κάποια από τις εναλλακτικές της (Argenti, 1976).

1. ΚΑΚΗ ΠΡΟΣΑΡΜΟΓΗ

Αν μια επιχείρηση δε καταφέρει να στο περιβάλλον μέσα στο οποίο δρα είναι σχεδόν βέβαιο πως θα οδηγηθεί σε κρίση. Από τη στιγμή, για παράδειγμα, που οι managers δε διακρίνουν τις μελλοντικές καταναλωτικές τάσεις, έτσι ώστε να προσαρμόσουν ανάλογα τα προϊόντα της εταιρίας, είναι λογικό να μειωθούν οι πωλήσεις και τα κέρδη της, εφ' όσον δεν αλλάξει κάτι στο κόστος, όπως φαίνεται και στο Διάγραμμα 1:

Διάγραμμα 1: “Maladaptation”

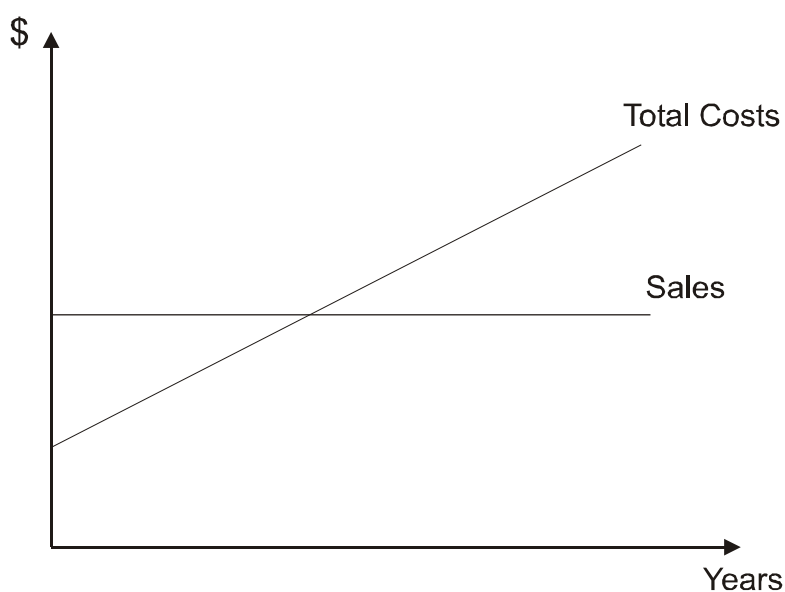


Πηγή: Hambrick Donald, “*Handbook of Business Strategy*”, Boston 1991

2. ΕΛΛΙΠΗΣ ΕΛΕΓΧΟΣ

Σε αυτή την περίπτωση, των ανεπαρκών συστημάτων εσωτερικού ελέγχου, επηρεάζονται τα έξοδα της επιχείρησης και όχι οι πωλήσεις της. Το φαινόμενο παρατηρείται συνήθως σε γρήγορα αναπτυσσόμενες ή σε εξαγοραζόμενες επιχειρήσεις. Λόγω της έλλειψης ελέγχου, λοιπόν, αυξάνονται από τη μία τα σταθερά έξοδα (κόστη αποθεμάτων, διοικητικά έξοδα κ.ά.) αλλά εκτοξεύονται και τα μεταβλητά έξοδα από την άλλη (κακοί έλεγχοι της εργασίας και των μισθών, μη συμφέρουσες αγορές κ.ά.). Έτσι, παρά τη σχετικά καλή (σταθερή) πορεία του όγκου των πωλήσεων, το αποτέλεσμα είναι η επίτευξη ζημιών. Μια γενικευμένη σχηματική μορφή των ανεπαρκών ελέγχων φαίνεται στο Διάγραμμα 2:

Διάγραμμα 2: “Poor Controls”



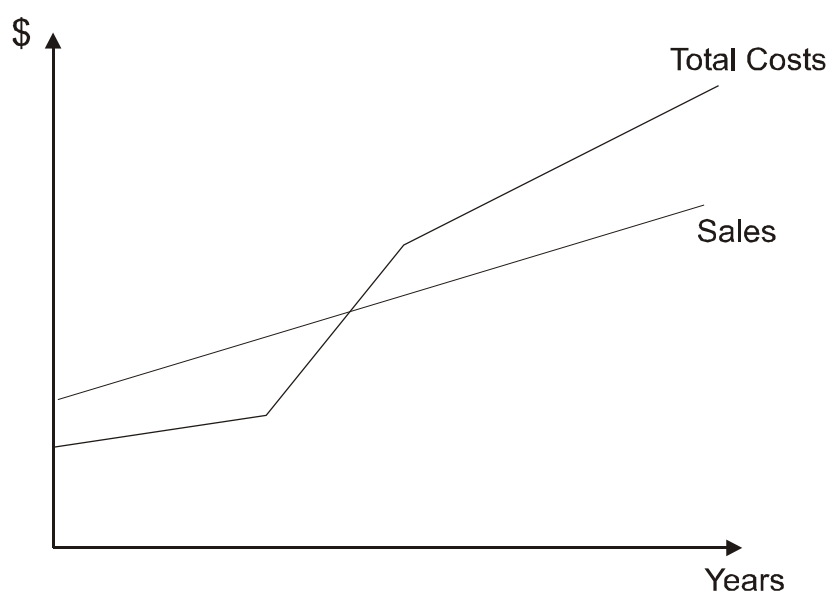
Πηγή: Hambrick Donald, “*Handbook of Business Strategy*”,
Boston 1991

3. ΥΠΕΡΒΟΛΙΚΟ ΡΙΣΚΟ

Πολλές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν μια προβληματική κατάσταση λόγω του μεγάλου ρίσκου που παίρνουν οι διοικήσεις τους. Συχνά, η υπεραισιοδοξία κάποιων στελεχών, που μπορεί να προέρχεται από την καλή πορεία των πωλήσεων, οδηγεί σε μεγάλες επεκτάσεις και πολυέξοδα projects που μπορεί να

αυξήσουν δραματικά το συνολικό κόστος. Άλλωστε, αν η ουσία του management είναι το ρίσκο, η ουσία του επιτυχημένου management είναι το συνετό ρίσκο. Σχηματικά, αυτή η περίπτωση θα μπορούσε να απεικονιστεί στο Διάγραμμα 3:

Διάγραμμα 3: “Excessive Risk Taking”



Πηγή: Hambrick Donald, *“Handbook of Business Strategy”*, Boston 1991

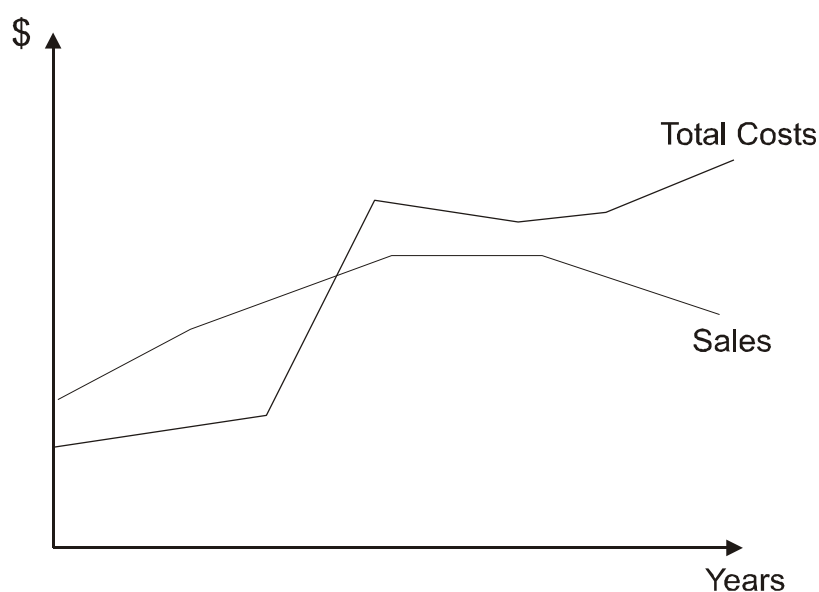
4. ΕΞΩΤΕΡΙΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

Είναι γεγονός πως παράγοντες όπως ο ξένος ανταγωνισμός, τα κυβερνητικά μέτρα, τα τεχνολογικά επιτεύγματα, οι φυσικές καταστροφές κ.ά. δε μπορούν να προβλεφθούν εύκολα από την επιχείρηση, μπορούν ωστόσο, να τη φέρουν σε πολύ δύσκολη θέση. Για να αποφύγει τα χειρότερα αποτελέσματα η διοίκηση θα πρέπει να έχει δημιουργήσει από πριν τις συνθήκες εκείνες που θα βοηθήσουν την επιχείρηση να αντιμετωπίσει την εκάστοτε δυσκολία.

5. ΣΥΝΔΥΑΣΜΟΙ

Είναι λογικό κάποιες φορές, η επιχείρηση να πρέπει να αντιμετωπίσει περισσότερα από ένα από τα παραπάνω προβλήματα. Συχνά, στην προσπάθεια να ξεπεράσει μια δυσκολία, γεννιέται κάποια άλλη. Οι χρηματοοικονομικές συνέπειες μιας τέτοιας κατάστασης μπορεί να μοιάζουν με το Διάγραμμα 4:

Διάγραμμα 4: “Combinations”



Πηγή: Hambrick Donald, “*Handbook of Business Strategy*”, Boston 1991

➤ Β΄ ΠΡΟΣΕΓΓΙΣΗ

Σύμφωνα με μια άλλη προσέγγιση (Hoffman, 1989) οι αιτίες για την κακή πορεία μιας επιχείρησης διακρίνονται σε εσωτερικές και εξωτερικές. Η πρώτη κατηγορία μπορεί να περιλαμβάνει λάθη της ανώτατης διοίκησης και ειδικότερα την υπεραιοδοξία κάποιων στελεχών που προσπαθώντας να καταφέρουν πολλά χωρίς τη βοήθεια άλλων, αποτυγχάνουν (Bibeault, 1982). Ακόμη, η ανισορροπία των ειδικοτήτων μέσα στην επιχείρηση και τα πολλά και πολυπληθή ιεραρχικά επίπεδα είναι συχνά υπαίτια για τη μη επίτευξη των στόχων ή ακόμα και για τη συρρίκνωση. Επίσης, κάποιες διοικητικές παραλήψεις, όπως η έλλειψη του κατάλληλου προϋπολογισμού και του ελέγχου των εξόδων και η αδυναμία προσαρμογής στις

ανάγκες της αγοράς και του ανταγωνισμού μπορούν να προκαλέσουν πτώση της απόδοσης και να οδηγήσουν στη σμίκρυνση (Hamermesh, 1977).

Όσον αφορά τις εξωτερικές αιτίες, αυτές μπορούν να χωριστούν σε πέντε υποκατηγορίες. Οι δύο σημαντικότερες από αυτές είναι ο αυξανόμενος ανταγωνισμός μέσα στον κλάδο -που βασίζεται είτε στο χαμηλό κόστος είτε στις νέες τεχνολογίες- και οι καθαρά οικονομικές αιτίες -κάθοδος του οικονομικού κύκλου, πληθωριστικές πιέσεις κ.ά. Ακόμη, οι διάφορες νομοθετικές ρυθμίσεις, οι κοινωνικές αλλαγές που σαφώς επηρεάζουν τη ζήτηση καταναλωτικών αγαθών και οι καινοτομίες που εφαρμόζονται στην παραγωγή των προϊόντων είναι συχνά υπεύθυνες για την άσχημη πορεία πολλών επιχειρήσεων (Bibeault 1982).

iii) ΔΙΑΦΟΡΟΙ ΛΟΓΟΙ ΣΜΙΚΡΥΝΣΗΣ

Εκτός από τις οικονομικές υφέσεις, η επιχειρησιακή σμίκρυνση μπορεί να οφείλεται και σε εντελώς διαφορετικούς λόγους. Σε μια σχετική έρευνα του American Management Association, σχεδόν το 50% των επιχειρήσεων που συμμετείχαν προχώρησαν σε απολύσεις λόγω εξαγορών και συγχωνεύσεων, απαξίωσης των εργοστασίων τους, νέων αυτοματοποιημένων διαδικασιών ή μεταφοράς κάποιων λειτουργιών τους σε άλλη τοποθεσία (Cascio, 1993). Ακόμα πιο σπάνιο, αλλά εξίσου σημαντικό, είναι το γεγονός της σμίκρυνσης ενός οργανισμού εξ' αιτίας των συνθηκών που προβλέπεται να κυριαρχήσουν στον κλάδο που δραστηριοποιείται ή αλλιώς η «σμίκρυνση κατ' επιλογή», η οποία αναφέρθηκε πιο πάνω. Χαρακτηριστικό είναι το παράδειγμα της Compaq όπου το 1992 και παρά τα κέρδη-ρεκόρ που σημείωνε, ανακοίνωσε την απόλυση 1000 εργαζομένων της (το 10% του εργατικού της δυναμικού παγκοσμίως) εξ' αιτίας του ανταγωνιστικού περιβάλλοντος του κλάδου των υπολογιστών (Cascio, 1993).

iv) ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ ΠΟΥ ΕΝΙΣΧΥΟΥΝ ΤΗ ΣΜΙΚΡΥΝΣΗ

Μια τελευταία προσέγγιση σχετική με τους παράγοντες που προκαλούν την επιχειρησιακή σμίκρυνση ή έστω συμβάλλουν στο να παρθεί μια τέτοια απόφαση τους διακρίνει σε «λογικούς» και «μη λογικούς» από τη μία και σε «ενδοεπιχειρησιακούς» και «εξω-επιχειρησιακούς» από την άλλη (Budros, 1999). Πριν αναλυθούν λεπτομερέστερα αυτοί οι παράγοντες, αξίζει να σημειωθεί πως ο πρώτος διαχωρισμός αφορά το κατά πόσο αυτοί σχετίζονται με αντικειμενικά και

μετρήσιμα κριτήρια ή όχι, και ο δεύτερος το αν προέρχονται από το εσωτερικό ή το εξωτερικό περιβάλλον του οργανισμού.

➤ **ΛΟΓΙΚΟΙ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

- i) Ο αριθμός και το μέγεθος των σμικρύνσεων είναι υψηλότερα στις επιχειρήσεις που προχωρούν σε **εξαγορές και συγχωνεύσεις**. Μόνο το 1995, όταν ανακοινώθηκαν οι τέσσερις μεγαλύτερες συγχωνεύσεις τραπεζών ως τότε, υπολογίστηκε πως περίπου 20.000 εργαζόμενοι θα έχαναν τις θέσεις τους (New York Times, 13/7/1995).
- ii) Οι δείκτες σμίκρυνσης παρουσιάζονται υψηλότεροι σε επιχειρήσεις που έχουν προχωρήσει σε μεγάλες επενδύσεις **νέων τεχνολογιών**. Αυτό ισχύει τόσο για τους κλάδους της βαριάς βιομηχανίας (Prechel, 1994) όσο και για κλάδους μη βιομηχανικούς (American Management Association, 1987).
- iii) Επιχειρήσεις με **υψηλούς μισθούς** είναι πιο πιθανό να προχωρήσουν σε απολύσεις. Μάλιστα μια παλιότερη έρευνα έδειξε πως το 50% των επιχειρησιακών σμικρύνσεων στις ΗΠΑ οφειλόταν στο υψηλό κόστος του εργατικού δυναμικού των συγκεκριμένων εταιριών (U.S. General Accounting Office, 1987).
- iv) Τελευταίος παράγοντας αυτής της κατηγορίας είναι **το μέγεθος της επιχείρησης**. Χαρακτηριστικό είναι το γεγονός πως οι 500 μεγαλύτερες επιχειρήσεις των ΗΠΑ σύμφωνα με το Fortune, απέλυσαν 3 εκατομμύρια εργαζομένους τη δεκαετία του '80 και 2 εκατομμύρια τη δεκαετία του '90. Αντίθετα, οι μικρές επιχειρήσεις δημιούργησαν τη δεκαετία του '80 21 εκατομμύρια νέες θέσεις εργασίας και μόνο το 1996, 800.000 θέσεις (Wall Street Journal, 20/9/1996).

➤ **ΛΟΓΙΚΟΙ ΕΞΩ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

- i) **Η πίεση των μετόχων** για άμεσα κέρδη είναι πολλές φορές η αιτία που οδηγεί στην επιχειρησιακή σμίκρυνση (Davis, 1991). Έτσι, οι επιχειρήσεις με μικρή ή φθίνουσα μετοχική αξία έχουν περισσότερες πιθανότητες να επιλέξουν το downsizing ως μια δραστική λύση προκειμένου να γίνουν πιο αποτελεσματικές.
- ii) Οι επιθετικές εξαγορές, δηλαδή αυτές που επιτυγχάνονται με την καταβολή υψηλότερου αντιτίμου από την τρέχουσα αγοραία αξία της επιχείρησης, οδηγούν συνήθως σε απολύσεις των παλιών στελεχών. Οι τελευταίοι, λοιπόν, προκειμένου να απομακρυνθεί ο **κίνδυνος επιθετικών εξαγορών**, προσπαθούν να αυξήσουν την αποδοτικότητα της επιχείρησης και να ανεβάσουν την αξία της. Ένας από τους τρόπους για να το πετύχουν αυτό είναι η μείωση των εξόδων προσωπικού, άρα και οι απολύσεις (Hirsch, 1986).
- iii) Οι επιχειρήσεις που ανήκουν σε κλάδους με αυστηρούς κανονισμούς και χαμηλά επίπεδα ανταγωνισμού έχουν εφησυχαστεί αρκετά και ίσως συντηρούν κάποιες μη αποτελεσματικές τακτικές ή έχουν πλεονάζον δυναμικό. Αντίθετα, σε κλάδους με **έλλειψη κανονισμών** αλλά με ανοιχτό ανταγωνισμό, η σμίκρυνση χρησιμοποιείται συχνά προκειμένου οι επιχειρήσεις να επιβιώσουν (Horwitz, 1986).
- iv) **Οι οικονομικές υφέσεις**, όπως είναι φυσικό, δεν αφήνουν ανεπηρέαστες τις επιχειρήσεις. Οι μεγάλες πτώσεις των εισοδημάτων και της ζήτησης γίνονται συχνά η αιτία για κύματα απολύσεων ακόμα και από κολοσσιαίους οργανισμούς. Πολλές φορές ακόμα και η πρόβλεψη μιας μελλοντικής ύφεσης μπορεί να οδηγήσει σε σμίκρυνση (McKinley, 1995).

➤ **ΜΗ ΛΟΓΙΚΟΙ ΕΝΔΟΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ**

- i) Σημαντικό ρόλο για το αν μια επιχείρηση θα προχωρήσει σε συρρίκνωση, διαδραματίζει και η **κουλτούρα** της. Όσο πιο σημαντικό θεωρείται το έμφυχο δυναμικό, τόσο δυσκολότερα θα αποφασιστεί η συρρίκνωση.

Αντίθετα, οι απολύσεις είναι πιο συμβατές με μια νοοτροπία που θεωρεί τα βραχυχρόνια κέρδη πιο σημαντικά (Davis and Stout, 1992).

- ii) Κάποιες έρευνες (Mizguchi, 1994, Palmer, 1993) συσχετίζουν τη σμίκρυνση με το **background του CEO**. Αν αυτό είναι χρηματοοικονομικής κατεύθυνσης ενισχύει την πιθανότητα να επιθυμεί ο CEO τη σμίκρυνση καθώς προτεραιότητα του θα είναι η δραστική μείωση των εξόδων.

➤ ΜΗ ΛΟΓΙΚΟΙ ΕΞΩ-ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟΙ ΠΑΡΑΓΟΝΤΕΣ

- i) Πολλές φορές τα στελέχη των επιχειρήσεων επηρεάζονται σημαντικά από εκείνα άλλων επιχειρήσεων. Είναι, λοιπόν, λογικό, **οι επαφές με οργανισμούς που έχουν συρρικνωθεί** να εξοικειώνει τα στελέχη με την ιδέα της σμίκρυνσης (Haunschild, 1993).
- ii) Ένας ακόμα παράγοντας αυτής της κατηγορίας είναι το κατά πόσο η σμίκρυνση έχει γίνει «μόδα» μεταξύ των επιχειρήσεων. Το φαινόμενο αυτό ήταν συνηθισμένο τη δεκαετία του '80 (Business Week 4/8/86) και τις περισσότερες φορές αυτός ο μιμητισμός αφορούσε και αφορά ομάδες επιχειρήσεων όπου η κάθε μια επηρεάζεται από τις κινήσεις των υπολοίπων (Strang, 1993).
- iii) Ο μιμητισμός αυτός μπορεί να μη σχετίζεται μόνο με επιχειρήσεις της ίδιας «ομάδας» αλλά και με τις μεγάλες δυνάμεις του κλάδου. Έτσι, είναι πιθανό μια μικρή ή μεσαία επιχείρηση να προχωρήσει σε συρρίκνωση ακολουθώντας τη **συρρίκνωση των ισχυρών** - από οικονομική ή κοινωνική πλευρά- επιχειρήσεων του κλάδου που δραστηριοποιείται (Powell, 1991). Το παράδειγμα της σμίκρυνσης 15 πετρελαϊκών εταιριών στα μέσα του '80, που ακολούθησαν την κίνηση των 7 μεγάλων αντιπάλων τους λίγα χρόνια νωρίτερα, είναι χαρακτηριστικό.
- iv) Τέλος, οι δείκτες σμίκρυνσης για κάθε κλάδο σχετίζονται με τα ιδιαίτερα χαρακτηριστικά γνωρίσματά του. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται στη βιομηχανία, ή σε άλλους τομείς με εξίσου ανταγωνιστική κουλτούρα, έχουν περισσότερες πιθανότητες να

προχωρήσουν σε απολύσεις, σε σύγκριση με εταιρίες πιο «ανθρωποκεντρικών» κλάδων, όπως π.χ. οι υπηρεσίες (Gordon, 1991).

ν) ΟΙ ΕΞΗΓΗΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

Συνήθως, μετά από ένα κύμα απολύσεων τα στελέχη δίνουν τις δικές τους ερμηνείες για τους λόγους που τα οδήγησαν σε μια τέτοια επιλογή (Downs, 1995). Μια αρκετά κλασσική αιτιολόγηση είναι η βελτίωση της ανταγωνιστικότητας ειδικά από τη στιγμή που οι αγορές παγκοσμιοποιούνται και προσφέρουν αγαθά και υπηρεσίες σε ολοένα και μικρότερα κόστη. Ακόμα, η δυνατότητα στρατηγικής ευελιξίας του οργανισμού, προκειμένου να προλάβει τις ραγδαίες τεχνολογικές εξελίξεις, αλλά και η τεχνολογική πρόοδος καθ' αυτή, που απαξιώνει τις ικανότητες πολλών εργαζομένων, ακούγονται πολλές φορές από τις διοικήσεις ως αιτίες των περικοπών εργατικού δυναμικού.

Επιπρόσθετα, η προσπάθεια της ανώτατης διοίκησης να «ταιριάζει» κάθε ένα manager με τους κατάλληλους υφισταμένους, απαιτεί συχνά την απομάκρυνση πολλών από αυτούς. Ακόμα, ο κίνδυνος της χρεοκοπίας μετά από μια μακρά περίοδο άσχημης απόδοσης είναι μια αρκετά συνηθισμένη «απάντηση» των διοικούντων για τις απολύσεις. Τέλος, ως εξηγήσεις για τη σμίκρυνση, δίνονται κάποιοι καθαρά χρηματοοικονομικοί λόγοι. Για παράδειγμα, η εξισορρόπηση του προϋπολογισμού απαιτεί περικοπές εξόδων και, δεδομένης της πίεσης του χρόνου, η απόλυση εργαζομένων φαντάζει ως η πιο εύκολη λύση.

8. Η ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΤΗΣ ΣΜΙΚΡΥΝΣΗΣ

Στην ενότητα αυτή θα γίνει προσπάθεια να παρουσιαστούν κάποιες πρακτικές για μια σωστή σμίκρυνση. Είναι γεγονός πως παρά τη μεγάλη «δημοτικότητα» του θέματος, λίγοι είναι αυτοί που ασχολήθηκαν με τις λεπτομέρειες της διαδικασίας έτσι ώστε αυτή να έχει τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Αν και είναι προφανές πως δεν υπάρχουν έτοιμες «συνταγές» προς εφαρμογή, η εμπειρία έχει δείξει πως κάποιες πρακτικές μπορούν, έστω και με μικρές μεταβολές, να εφαρμοστούν σε οποιαδήποτε περίπτωση. Εδώ θα αναλυθούν οι σημαντικότερες από αυτές, θα παρατεθεί ένα χρονοδιάγραμμα -απαραίτητο για μια επιτυχημένη προσπάθεια σμίκρυνσης-, κάποιες κινήσεις στις οποίες η διοίκηση θα πρέπει να δώσει ιδιαίτερη έμφαση καθώς και άλλες που πρέπει να αποφευχθούν.

ι) ΤΟ ΠΛΑΝΟ

Σε κάθε προσπάθεια συρρίκνωσης απαιτείται ένα καλά οργανωμένο χρονοδιάγραμμα που ξεκινάει πολύ νωρίτερα από την επίσημη ανακοίνωση απολύσεων. Έτσι, οι επιχειρήσεις προλαμβάνουν τις υπερβολικές αντιδράσεις και ενισχύουν -ή έστω διατηρούν- την εμπιστοσύνη των υπαλλήλων τους. Ένα αποτελεσματικό πλάνο σμίκρυνσης αποτελείται από τέσσερα ξεχωριστά στάδια (Mishra *et al.*, 1998):

1. Η ΑΠΟΦΑΣΗ

Για να αποφασίσει ένας οργανισμός να μειώσει το εργατικό του δυναμικό θα πρέπει να υπάρχουν σοβαρότατοι λόγοι, που να είναι κατανοητοί και από τους ίδιους τους εργαζομένους. Δε μπορεί, για παράδειγμα, η διοίκηση να προχωρήσει σε απολύσεις μόνο και μόνο ακολουθώντας τους ανταγωνιστές, αλλά θα πρέπει να πείσει όλους τους ενδιαφερομένους πως αυτή είναι η πιο συμφέρουσα λύση για την επιχείρηση.

Στο κέντρο της όλης διαδικασίας βρίσκονται οι εργαζόμενοι, τόσο αυτοί που απολύονται, όσο και αυτοί που παραμένουν. Για τη σωστή πολιτική απολύσεων θα γίνει λόγος αναλυτικά πιο κάτω, ωστόσο εδώ πρέπει να αναφερθεί η τεράστια σημασία της εμπιστοσύνης των υπαλλήλων στη διοίκηση και αντιστρόφως. Μια προσπάθεια σμίκρυνσης φαντάζει στα μάτια των υπαλλήλων ως αποτυχία των διοικούντων να ελέγξουν το κόστος και ως καταφυγή στην πιο «εύκολη λύση». Γι' αυτό και πριν αποφασιστούν οι απολύσεις, θα πρέπει να εξαντληθούν όλες οι

εναλλακτικές λύσεις από την πλευρά των στελεχών. Σε βραχυχρόνια προοπτική, μπορεί να εφαρμοστεί με επιτυχία το πάγωμα μισθών και προσλήψεων, η μείωση μισθών και επιδομάτων κ.λ.π. Αλλά ακόμα και όταν η μείωση του εργατικού δυναμικού είναι επιβεβλημένη, αυτή μπορεί να γίνει με πακέτα εθελούσιων εξόδων ή πρόωρων συνταξιοδοτήσεων. Βέβαια, τέτοιου είδους προσφορές ενέχουν τον κίνδυνο της αποχώρησης των πιο ικανών υπαλλήλων γι' αυτό και θα πρέπει να εφαρμόζονται πολύ προσεκτικά (Kets de Vries and Balazs, 1997).

Ακόμα, η ανώτατη διοίκηση δεν πρέπει σε καμία περίπτωση να θεωρήσει το downsizing ως μια πρόσκαιρη λύση. Αντιθέτως θα πρέπει να αποτελεί κομμάτι ενός μακροπρόθεσμου πλάνου στηριγμένου σε ένα καθαρό και κατανοητό όραμα, καθώς μόνο έτσι θα πεισθούν όλοι για την αναγκαιότητα της σμίκρυνσης προκειμένου να κερδίσει η επιχείρηση στρατηγικά πλεονεκτήματα (Bruton *et al.*, 1996).

2. Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Αφού έχει αποφασιστεί η συρρίκνωση, απαιτείται ο σωστός σχεδιασμός της προκειμένου στη συνέχεια να εφαρμοστεί επιτυχημένα. Στο σχεδιασμό πρέπει να συμμετέχουν καλά εκπαιδευμένα στελέχη, με βαθιά γνώση της εταιρίας και των ανθρώπων της, που θα έχουν το σεβασμό όλων. Αυτά, λοιπόν, τα στελέχη που θα προέρχονται από όλα τα τμήματα του οργανισμού, θα δημιουργήσουν μια ομάδα υπεύθυνη για το λεπτομερή σχεδιασμό της σμίκρυνσης (Kilpatrick, 1999) και τη συνεχή πληροφόρηση των εργαζομένων και των μέσων ενημέρωσης. Αυτή η ενημέρωση των εργαζομένων και των λοιπών ενδιαφερομένων και η συνεργασία μαζί τους, βάσει «σχεδίων δράσης» βοηθάει σημαντικά στο να μη χαλάσει η εικόνα της επιχείρησης προς τα έξω.

Επίσης, ωφέλιμο για την επιχείρηση θα είναι να ζητήσει τη βοήθεια κάποιων ειδικών εξωτερικών συνεργατών για θέματα που τα μέλη της ομάδας που ανέλαβε τη σμίκρυνση δε γνωρίζουν καλά. Τέτοιοι ειδικοί μπορούν να συμβουλέψουν τα στελέχη, να βοηθήσουν την προσαρμογή των εργαζομένων στις νέες τους θέσεις, ενισχύοντας ταυτόχρονα την εμπιστοσύνη τους στην εταιρία, ή ακόμα και να εκπαιδεύσουν τα στελέχη πάνω στον τρόπο με τον οποίο πρέπει να αντιμετωπίσουν τους απολυθέντες. Αυτοί που θα ανακοινώσουν τις απολύσεις βρίσκονται πάντοτε σε δύσκολη θέση γι' αυτό και θα πρέπει να έχουν βαθιά γνώση του θέματος. Έτσι, η όσο το δυνατόν καλύτερη προετοιμασία τους, θα τους βοηθήσει να απαντούν στις όποιες

απορίες των εργαζομένων (απολυθέντων ή μη) και να αντιμετωπίσουν τόσο τα άσχημα συναισθήματα αυτών όσο και τις δικές τους «ενοχές».

Τέλος, ένα σημαντικό κομμάτι αυτού του δεύτερου σταδίου είναι ο αριθμός και η ποιότητα των πληροφοριών που θα δίνονται στους εργαζομένους. Μια έρευνα προτείνει πως όσο περισσότερα γνωρίζουν οι υπάλληλοι για τα μελλοντικά σχέδια της επιχείρησης -π.χ. για το κλείσιμο ενός εργοστασίου- τόσο λιγότερο άγχος έχουν (Kinicki, 1985). Αυτό είναι λογικό καθώς, με τη βοήθεια και των χρηματοοικονομικών στοιχείων της εταιρίας και των χαρακτηριστικών του κλάδου, κατανοούν πως η συρρίκνωση είναι το αναμενόμενο μονοπάτι. Επιπρόσθετα, η κοινοποίηση ευαίσθητων χρηματοοικονομικών και άλλων δεδομένων βεβαιώνει τους υπαλλήλους για την ανοιχτή διάθεση και την ειλικρίνεια της διοίκησης. Από την άλλη, στο στάδιο αυτό, και πριν την επίσημη ανακοίνωση της σμίκρυνσης, είναι επιβεβλημένη η ανάγκη για εμπιστευτικότητα καθώς ο κίνδυνος της διαρροής πληροφοριών έξω από την εταιρία είναι μεγάλος. Μια λύση για να βγει η διοίκηση από το δίλημμα της πληροφόρησης είναι η κατ' επιλογή ενημέρωση των εργαζομένων που σκοπεύει να κρατήσει. Τα υψηλά στελέχη θα συζητούν μαζί τους θέματα γύρω από τη σχεδιαζόμενη σμίκρυνση βεβαιώνοντας τους πως θα κρατήσουν τις θέσεις τους ή ίσως και να προαχθούν. Και αυτή, όμως, η επιλογή κρύβει τον κίνδυνο διαρροής αυτών των συζητήσεων σε όλους τους υπαλλήλους και της δημιουργίας κλίματος ανταγωνισμού.

3. Η ΑΝΑΚΟΙΝΩΣΗ

Σε αυτό το στάδιο η διοίκηση θα πρέπει να εξηγήσει ακριβώς τους λόγους που την οδήγησαν στην επιλογή των περικοπών προσωπικού, επικοινωνώντας παράλληλα στους εργαζομένους ένα ξεκάθαρο όραμα που θα δημιουργήσει στους «επιβιώσαντες» την αίσθηση ελέγχου και ελπίδας για το μέλλον. Κατά την ανακοίνωση θα πρέπει να γίνουν πλήρως κατανοητοί οι στόχοι της εταιρίας (Labich, 1996) και ακόμη να δοθεί έμφαση στην αναγκαιότητα της συρρίκνωσης είτε λόγω αλλαγών της αγοράς είτε ξαφνικής μείωσης της ζήτησης. Έτσι, οι εργαζόμενοι δε θα πιστέψουν πως είναι οι υπαίτιοι του προβλήματος, κάτι που θα τους βοηθήσει να κρατήσουν το ηθικό τους πιο ψηλά. Άλλωστε, οι απολύσεις από μόνες τους συχνά φαντάζουν στα μάτια των εργαζομένων ως απόρριψη των ικανοτήτων τους από τη διοίκηση (New York Times Special Report, 1996).

Όσον αφορά την ανακοίνωση καθ' αυτή, θα πρέπει πρωτίστως να είναι ακριβής και διατυπωμένη με σαφήνεια. Ακόμη θα πρέπει να κοινοποιείται σε όλες τις ομάδες ενδιαφερομένων ταυτόχρονα και σε χρονική στιγμή που θα τους δίνει το δικαίωμα να αντιδράσουν. Αυτό σημαίνει πως οι πρώτες ώρες τις μέρας και οι πρώτες μέρες της εβδομάδας είναι μάλλον οι πιο κατάλληλες για κάτι τέτοιο. Σε αυτά τα πλαίσια ωφέλιμες θα ήταν και κάποιες ελεύθερες ώρες από τη δουλειά, προκειμένου οι υπάλληλοι να ηρεμήσουν, να ανακοινώσουν τα νέα στις οικογένειές τους αλλά και να συνειδητοποιήσουν τη βοήθεια που τους προσφέρει η εταιρία (αποζημιώσεις, δώρα, ψυχολογική στήριξη, βοήθεια για ανεύρεση εργασίας κ.λ.π.) (Kilpatrick, 1999). Τέλος, ένα πολύ σημαντικό σημείο, που αφορά την ανακοίνωση της συρρίκνωσης και των απολύσεων είναι πως αυτή πρέπει να γίνει από τα ίδια τα στελέχη που την αποφάσισαν. Η συμβολική σημασία αυτής της κίνησης είναι πως η διοίκηση αναλαμβάνει την ευθύνη των αποφάσεων της και παράλληλα στέκεται κοντά στους εργαζομένους. Η πιο πρακτική πλευρά αφορά τη βοήθεια που μπορούν τα στελέχη αυτά να προσφέρουν, τις απαντήσεις που θα κληθούν να δώσουν σε οποιονδήποτε ενδιαφερόμενο και την επικοινωνία και την εμπιστοσύνη που θα προωθήσουν.

4. Η ΕΦΑΡΜΟΓΗ

Εξίσου σημαντικό με τα προηγούμενα στάδια, αν όχι περισσότερο, είναι η εφαρμογή του προγράμματος που έχει σχεδιαστεί. Αυτή είναι μια πολύπλοκη και λεπτομερής διαδικασία που αν δε γίνει σωστά θα υπονομεύσει τις σχέσεις εμπιστοσύνης που κατάφερε η διοίκηση να «χτίσει» κατά το προηγούμενο διάστημα. Οποιαδήποτε κίνηση γίνει θα πρέπει να αιτιολογείται, να εμπνέει εμπιστοσύνη, να έχει ειλικρινή και καθαρά κίνητρα και να βασίζεται στις υποσχέσεις που είχαν δοθεί (Mishra *et al.*, 1998).

Η πλειοψηφία των σχετικών ερευνών με το θέμα συμπεραίνουν πως για μια επιτυχημένη προσπάθεια συρρίκνωσης θα πρέπει να δοθεί **προσοχή τόσο στους απολυμένους όσο και σε εκείνους που παρέμειναν** (Cameron *et al.*, 1991, Cascio, 1993). Όσον αφορά τους πρώτους, η επιχείρηση μπορεί να βοηθήσει να αποκατασταθούν επαγγελματικά, να τους αποζημιώσει γενναιόδωρα, να τους εκπαιδεύσει ή να τους συμβουλευεί (Mishra *et al.*, 1998). Όλα αυτά, εκτός από το γενικότερο κοινωνικό τους όφελος βοηθούν και την ίδια την επιχείρηση στο να

βελτιώσει τη φήμη της αλλά και την αποτελεσματικότητά της (Sutton *et al.*, 1986) καθώς η απόδοση των εργαζομένων επηρεάζεται πολύ και από τη μεταχείριση των απολυμένων. Ακόμα, πολλές φορές υπάρχει η δυνατότητα μετακίνησης του προσωπικού σε άλλα τμήματα της επιχείρησης (ή σε κάποια θυγατρική της) χωρίς, έτσι, να είναι απαραίτητες οι απολύσεις (Sutton *et al.*, 1986, Mishra *et al.*, 1998). Πάντως, και από τη στιγμή που κάποιοι θα χρειαστεί να φύγουν, αυτό θα πρέπει να είναι η τελευταία λύση. Τα διάφορα **πακέτα εθελούσιων εξόδων, πρόωρων συνταξιοδοτήσεων κ.λ.π.** επιτρέπουν σε όσους αποχωρήσουν να το κάνουν με πιο ομαλό και ανώδυνο τρόπο (Mishra *et al.*, 1998). Αν και φαινομενικά τέτοιες κινήσεις ενέχουν τον κίνδυνο της αποχώρησης μεγάλου αριθμού εργαζομένων ή απλά των πιο ικανών, πολλές έρευνες (π.χ. Thomas, 1996, Mishra *et al.*, 1998) δείχνουν πως αυτές οι προσπάθειες σμίκρυνσης, στηριζόμενες και από ένα μακροχρόνιο όραμα, επιβραβεύονται από το εργατικό δυναμικό το οποίο παραμένει πιστό.

Παράλληλα, η διοίκηση της επιχείρησης που προχώρησε σε περικοπές θα πρέπει να αφήσει τους απολυμένους να φύγουν με **αξιοπρέπεια** (Mullaney, 1990). Καταρχήν να μη τους ειδοποιήσει την τελευταία στιγμή πως θα χάσουν τη δουλειά τους αλλά να είναι ακριβής στις ημερομηνίες που έχουν ανακοινωθεί. Ακόμη, καλό θα είναι να τους δώσει το χρόνο και τη δυνατότητα να εκφράσουν τα συναισθήματά τους, να συζητήσουν με τα ανώτερα στελέχη, ακόμα και να αποχαιρετήσουν τους συναδέλφους τους (Sutton *et al.*, 1986). Τέλος, ένα πολύ σημαντικό σημείο, που αφορά τη μεταχείριση των απολυμένων, είναι να αποφύγει η διοίκηση να ρίξει το βάρος της άσχημης πορείας της εταιρίας πάνω τους. Η συνέπεια τέτοιων κινήσεων είναι η χειροτέρευση της ήδη άσχημης κατάστασης των απολυθέντων. Ακόμη, αν τυχόν γίνει κάτι τέτοιο, δείχνει καθαρά πως τα διοικητικά στελέχη εθелоτυφλούν καλύπτοντας δικές τους λανθασμένες επιλογές. Τέλος, αν και πολλοί managers πιστεύουν πως κατηγορώντας όσους έφυγαν, επιβραβεύουν αυτούς που παρέμειναν, στην πραγματικότητα τους δημιουργούν περισσότερο άγχος και μια εικόνα αναξιόπιστης και ευθυνόφοβης διοίκησης (Sutton *et al.*, 1986).

Αναφέρθηκε, όμως, πιο πάνω, πως πρέπει να δοθεί αντίστοιχη **προσοχή και σε όσους έμειναν στην εταιρία**. Αυτοί είναι, άλλωστε, που θα προσπαθήσουν να την επαναφέρουν στην κερδοφορία, σε αυτούς θα απευθύνεται πλέον το όραμα της διοίκησης και αυτοί θα διαμορφώσουν ίσως μια νέα κουλτούρα. Έτσι, εκτός από την

προσοχή που πρέπει να δείξουν οι διοικούντες στους απολυμένους, η οποία σίγουρα έχει αντίκτυπο και σε αυτούς που έμειναν, σκόπιμο είναι να γίνουν και κάποιες άλλες κινήσεις που να αφορούν αποκλειστικά και μόνο τους τελευταίους.

Καταρχήν τα στελέχη θα πρέπει να κρατούν το προσωπικό όσο πιο ενημερωμένο γίνεται (γύρω από τα θέματα της εταιρίας και του κλάδου) (Kilpatrick, 1999). Σε κρίσιμες περιόδους, με κακή απόδοση και ραγδαίες εξελίξεις, είναι λογικό ακόμα και τα υψηλόβαθμα στελέχη να μη δίνουν πολλές πληροφορίες στους εργαζομένους, είτε από το φόβο της διαρροής, είτε απλά από αβεβαιότητα. Όμως, έτσι η κατάσταση στο εσωτερικό του οργανισμού χειροτερεύει καθώς οι φήμες και η σύγχυση υπονομεύουν το καλό κλίμα, την αποδοτικότητα και το «ευ ζην» των εργαζομένων (Sutton *et al.*, 1986). Ο καλύτερος τρόπος για να κρατείται ενήμερο το εργατικό δυναμικό είναι οι κατ' ιδίαν συναντήσεις με τα στελέχη. Έτσι λύνονται ευκολότερα τυχόν παρεξηγήσεις και απαντώνται απορίες κάτι που ίσως δε γίνεται τόσο αποτελεσματικά με e-mails και fax (Mishra *et al.*, 1998).

Επιπλέον, για να ενισχυθούν, τόσο το ηθικό όσο και οι ικανότητες των εργαζομένων καλό θα είναι αυτοί να παρακολουθούν κάποια εκπαιδευτικά προγράμματα. Συνήθως μετά από περικοπές κάποιου μέρους του εργατικού δυναμικού η φύση της δουλειάς αρκετών αλλάζει και γίνεται μάλλον πολυπλοκότερη και με αυξημένες απαιτήσεις. Έτσι, κάθε εργαζόμενος νοιώθει την ανάγκη να μάθει οτιδήποτε απαιτούν τα νέα του καθήκοντα για να αποκτήσει εμπιστοσύνη στον εαυτό του, νοιώθοντας ανταγωνιστικός. Μάλιστα, τις περισσότερες φορές, η επιπλέον εκπαίδευση που προσφέρουν οι επιχειρήσεις αφορούν είτε τη χρήση νέων τεχνολογιών είτε την ομαδική εργασία (Mishra *et al.*, 1998). Τέλος, για να βελτιωθεί το ενδοεπιχειρησιακό κλίμα, όταν πια οι απολύσεις έχουν ολοκληρωθεί και η εταιρία ξεκινάει μια νέα πορεία, θα πρέπει η διοίκηση να χρησιμοποιεί κάποιες εορταστικές εκδηλώσεις ή συγκεντρώσεις. Σε αυτές οι εργαζόμενοι θα έχουν για άλλη μια φορά την ευκαιρία να συζητήσουν με τους ανώτερους τους αλλά και να συσφίξουν τις μεταξύ τους σχέσεις. Το λάθος, όμως, στο οποίο δεν πρέπει να υποπέσει η διοίκηση είναι να χρησιμοποιεί τέτοιες εκδηλώσεις για να ανακοινώσει κάποια δυσάρεστα νέα (π.χ. επιπλέον απολύσεις) ή απλά να καταφεύγει σε αυτές τόσο συχνά που να θεωρηθούν από τους ίδιους τους εργαζομένους ως σπατάλη πόρων (Sutton *et al.*, 1986).

ii) ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΕΠΙΤΥΧΗΜΕΝΗΣ ΣΜΙΚΡΥΝΣΗΣ ΚΑΙ ΤΙ ΝΑ ΑΠΟΦΕΥΓΕΤΑΙ

Αν και, όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, καμιά συγκεκριμένη πρακτική δεν εγγυάται την επιτυχία της επιχειρησιακής σμίκρυνσης καθώς αυτή είναι συνισταμένη πολλών παραγόντων, οι διάφορες έρευνες και η πείρα των στελεχών έχουν καταδείξει μερικές χρήσιμες μεθόδους, κάποια σημεία στα οποία θα πρέπει να δίνεται περισσότερη έμφαση και άλλα που καλό θα είναι να αποφεύγονται.

- Πρώτα απ' όλα, η εμπειρία έχει δείξει πως οι πιο επιτυχημένες προσπάθειες επιχειρησιακή σμίκρυνσης είναι αυτές που ναι μεν εφαρμόζονται από τα ανώτερα ιεραρχικά επίπεδα αλλά **που στηρίζονται σε ιδέες και προτάσεις ανθρώπων που εργάζονται σε χαμηλότερες βαθμίδες**. Δηλαδή, ενώ οι managers πρέπει να μπορούν να χειρίζονται τέτοιες δύσκολες καταστάσεις και να σχεδιάζουν, να παρακολουθούν ή και να αλλάζουν την πορεία της σμίκρυνσης, η τελευταία θα πρέπει να έχει εμπνευστεί, όσον αφορά τις λεπτομέρειές της, από τους ίδιους τους εργαζομένους. Και αυτό γιατί ξέρουν καλύτερα από οποιονδήποτε το πώς είναι σχεδιασμένη κάθε θέση εργασίας ή κάθε project, γνωρίζοντας επομένως και που υπάρχει πλεονάζον εργατικό δυναμικό (Cameron *et al.*, 1991). Άλλωστε μια σωστά εφαρμοσμένη σμίκρυνση εστιάζει και σε αλλαγές της παραγωγικής διαδικασίας, όχι μόνο στη μείωση του δυναμικού. Και όσοι συμμετέχουν σε αυτή είναι οι πιο κατάλληλοι να προτείνουν τρόπους βελτίωσής της (Mishra *et al.*, 1998).
- Οι επιτυχημένες προσπάθειες σμίκρυνσης **δεν αποτελούν μέρος είτε μόνο της βραχυχρόνιας είτε μόνο της μακροχρόνιας στρατηγικής αλλά και των δύο**. Δηλαδή, μπορεί να σκοπεύουν από την απλή μείωση του εργατικού κόστους (βραχυχρόνια εφαρμογή) έως και την αλλαγή σχεδιασμού της επιχείρησης και την αλλαγή της κουλτούρας του (μεσο-μακροχρόνιες εφαρμογές) -αν και αυτή η άποψη έρχεται σε αντίθεση με εκείνη των Bruton *et al.*, 1996 που αναφέρθηκε πιο πάνω.
- Όσον αφορά **το θέμα των εξωτερικών συνεργατών**, αν αυτοί κριθούν από τη διοίκηση ως αναποτελεσματικοί, μπορούν κάλλιστα να αποτελέσουν μέρος της σμίκρυνσης. Δηλαδή, αν τα δεδομένα που συγκεντρώθηκαν από το εσωτερικό του οργανισμού δείξουν πως υπάρχει πλεόνασμα εξωτερικών

συνεργατών (π.χ. διανομέων ή προμηθευτών) τότε η σμίκρυνση θα στοχεύσει και σε αυτούς (Cameron *et al.*, 1991). Σχετικά με τους εξωτερικούς managers που συχνά καλούνται από τις επιχειρήσεις να εφαρμόσουν το πρόγραμμα σμίκρυνσης, οι γνώμες για το αν βοηθούν είναι μάλλον συγκεχυμένες. Από τη μία μπορούν να φέρουν νέες ιδέες στην εταιρία και να προωθήσουν ένα γενικότερο κλίμα αλλαγής, από την άλλη όμως μπορεί να μη γνωρίζουν τόσο καλά ούτε την εταιρία ούτε τον κλάδο, γι' αυτό και οι διοικούντες θα πρέπει να είναι πολύ προσεκτικοί σε τέτοιου είδους συνεργασίες (Sutton *et al.*, 1986).

- Η επιτυχία ενός downsizing **δεν έχει να κάνει τόσο με το μέγεθος του οργανισμού όσο με τη δομή του**. Πιο συγκεκριμένα, μια σμίκρυνση μπορεί να εφαρμοστεί σωστά τόσο σε μικρές επιχειρήσεις όσο και σε μεγάλες καθετοποιημένες μονάδες (Cameron *et al.*, 1991). Όσον αφορά τη δομή μιας επιχείρησης, για να διευκολυνθεί η προσπάθεια της συρρίκνωσης, καλό θα είναι να αποτελείται από τρία ιεραρχικά επίπεδα. Ακόμη, με τη σμίκρυνση αυτά τα επίπεδα δε θα πρέπει να αλλάζουν. Απλά σε κάθε manager θα αντιστοιχούν πλέον λιγότεροι υφιστάμενοι, σύμφωνα με τους Nolan και Croson και οι απολύσεις είναι προτιμότερο να γίνονται ισορροπημένα, τόσο μεταξύ των βαθμίδων όσο και μεταξύ των τμημάτων (Sutton *et al.*, 1986). Επιπλέον, θα πρέπει να αλλάξει και η παρακολούθηση των εργατών και να γίνεται μόνο με έμμεσο τρόπο, διακριτικά. Τέλος, στη διάρκεια της σμίκρυνσης -αλλά και μετά από αυτή- η διοίκηση θα πρέπει να αντιμετωπίζει δίκαια τους εργαζομένους των διαφορετικών βαθμίδων και τμημάτων. Αυτό για τις περικοπές προσωπικού μεταφράζεται σε αντικειμενικά κριτήρια που να ταιριάζουν με το όραμα της διοίκησης (Mishra *et al.*, 1998) ενώ για όσους παραμείνουν στην επιχείρηση σημαίνει απλά ίση αντιμετώπιση χωρίς διακρίσεις κατά τους Nolan και Croson.

Τα αποτελέσματα των σμικρύνσεων παγκοσμίως δεν είναι τα αναμενόμενα, όπως θα δούμε πιο αναλυτικά στο αμέσως επόμενο κεφάλαιο. Γνωρίζοντας προς το παρόν αυτό, και έχοντας περιγράψει τη διαδικασία που κατά βάση πρέπει να ακολουθείται, αξίζει να αναφερθούν κάποια λάθη που συχνά γίνονται από τα στελέχη και ευθύνονται για τα ανεπιτυχή αποτελέσματα. Βέβαια, τα λάθη αυτά δεν είναι τα μόνα

που γίνονται και σίγουρα το να τα αποφύγουν τα στελέχη που έχουν αναλάβει τη διαδικασία της σμίκρυνσης δε σημαίνει απαραίτητα πως αυτή θα πετύχει. Ωστόσο, με το να μην επαναλαμβάνονται λάθη του παρελθόντος βελτιώνονται οι συνθήκες που θα επιτρέψουν να εφαρμοστεί καλύτερα η σμίκρυνση.

- Καταρχήν, οι λύσεις που περιλαμβάνουν περικοπές προσωπικού δεν πρέπει να εφαρμόζονται από επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε νέους ή γρήγορα εξελισσόμενους κλάδους. Εκεί, η επιβίωση των επιχειρήσεων εξαρτάται πολύ από το κατά πόσο αυτές καινοτομούν και ως γνωστό η σκέψη, η ανακάλυψη και η καινοτομία έρχονται από τους έξυπνους και καλά εκπαιδευμένους ανθρώπους και όχι από τις μηχανές (Cascio, 2002). Άλλωστε, στους κλάδους που αλλάζουν συνεχώς, σημαντικό ρόλο διαδραματίζει η γνώση και η «μνήμη» των επιχειρήσεων. Και με μία μη επιλεκτική σμίκρυνση ένα μεγάλο κομμάτι αυτής θα χαθεί (Fisher and White, 2000).
- Η αποτυχία να ξεχωρίσει η επιχείρηση τους βραχυχρόνιους από τους μακροχρόνιους στόχους και να μείνει εστιασμένη σε αυτούς, είναι συχνό φαινόμενο (Cascio, 2002). Παρόμοια, πολλές φορές οι στόχοι που θέτονται δεν είναι τόσο ρεαλιστικοί όσο θα έπρεπε (Sutton *et al.*, 1986). Γι' αυτό απαιτείται περισσότερη προσήλωση σε στόχους που έχουν να κάνουν με τους πελάτες και τις ανάγκες τους και θα πρέπει να είναι ξεκάθαρο το πώς επηρεάζεται η ικανότητα της επιχείρησης να εξυπηρετεί αυτές τις ανάγκες από τη σμίκρυνση (Cascio, 2002). Άλλωστε και μετά από αυτή θα πρέπει όλες οι δραστηριότητες να μεγιστοποιούν την αξία του καταναλωτή σύμφωνα με τους Nolan και Croson.
- Πολλές φορές οι διοικήσεις των επιχειρήσεων μπροστά στον κίνδυνο της χρεοκοπίας δε συνειδητοποιούν τις επιπτώσεις της συρρίκνωσης και καταφεύγουν σε αυτή από την πρώτη στιγμή, χωρίς να χρειάζεται πραγματικά. Το να ανακοινώνονται, όμως, απολύσεις επειδή το ίδιο έγινε, ίσως, από τους ανταγωνιστές (McKinley *et al.*, 2000) χωρίς προηγούμενα να εξεταστούν άλλες εναλλακτικές, είναι καταστροφικό. Τέτοιες εναλλακτικές μπορεί να περιλαμβάνουν πάγωμα μισθών, προσλήψεων κ.ά. (Cascio, 2002).

- Οι μαζικές απολύσεις ή οι απολύσεις που βασίζονται σε λανθασμένα κριτήρια είναι αυτό που πολλές φορές ευθύνεται για την αποτυχία μιας στρατηγικής ανόρθωσης. Τα κριτήρια που δε βασίζονται στην αποδοτικότητα αλλά είναι αυθαίρετα (όπως π.χ. η απομάκρυνση όλων των μεσαίων στελεχών ή των τελευταίων εργαζομένων που προσελήφθησαν) αποδεικνύονται και αποτυχημένα (Cascio, 2002). Σίγουρα δεν είναι όλοι ισάξιοι μέσα σε μια επιχείρηση και αυτοί που αποδίδουν περισσότερο και μπορούν δυσκολότερα να αντικατασταθούν πρέπει να παραμείνουν (Martin and Barton, 1985).
- Πολλές επιχειρήσεις πιστεύουν πως μπορούν να κρατήσουν τους ίδιους όγκους παραγωγής, να παράγουν με τον ίδιο ακριβώς τρόπο προϊόντα και υπηρεσίες και να είναι, πλέον, πιο αποδοτικές, απλά και μόνο επειδή μείωσαν το εργατικό τους δυναμικό. Όμως αυτή η μείωση αν δε συνοδεύεται από νέες τεχνολογίες, διαφορετικό τρόπο λειτουργίας ή έστω μικρότερο όγκο παραγωγής, το μόνο που προσφέρει είναι υπερβολικός φόρτος εργασίας γι' αυτούς που παρέμειναν (Cascio and Young, 2001).
- Όπως ειπώθηκε και πιο πάνω, στην όλη διαδικασία πρέπει να συμμετέχουν και οι ίδιοι οι εργαζόμενοι. Όταν όμως αυτό δε συμβαίνει, η αβεβαιότητα είναι που κυριαρχεί στο εσωτερικό της επιχείρησης. Άλλωστε, ένας πολύ σημαντικός παράγοντας που βοηθάει τους εργαζόμενους να παραμείνουν σε μια επιχείρηση και να έχουν περισσότερα κίνητρα, είναι οι ευκαιρίες που τους δίνονται να συμμετέχουν στις αποφάσεις (Mirvis, 1997).
- Μέχρι εδώ έγινε πολύς λόγος για την επικοινωνία των στελεχών με τους εργαζομένους. Συχνά, λόγω της σοβαρότητας και του επείγοντος της κατάστασης, οι συνεχής ενημέρωση των εργαζομένων και οι κατ' ιδίαν συζητήσεις μαζί τους περνάνε σε δεύτερη μοίρα. Αποτέλεσμα, το κλίμα αβεβαιότητας και η έντονη φημολογία να δυσκολεύουν κι άλλο την κατάσταση, κάνοντας αξιόλογα στελέχη να αποχωρήσουν (Golembiewski, 1999). Είναι, λοιπόν, σαφές πως η ανοιχτή επικοινωνία είναι σημαντική για το χτίσιμο εμπιστοσύνης και η εμπιστοσύνη η βάση για μια επιτυχημένη αναδόμηση (Mishra *et al.*, 1998). Η αποφυγή, όμως, της μυστικοπάθειας δε θα πρέπει να αφορά μόνο τους εργαζομένους αλλά όλες τις ομάδες

ενδιαφερομένων, καθώς από όλους εξαρτάται η επιβίωση και η ευημερία του οργανισμού (Golembiewski, 1999). Γι' αυτό, άλλωστε, δε θα πρέπει να αγνοούνται από κανέναν οι επιδράσεις της αναδόμησης για κάθε μια ομάδα ξεχωριστά (πελάτες, προμηθευτές, μέτοχοι κ.ά.) (Cascio, 2002). Ένα τραγικό λάθος πολλών επιχειρήσεων που σχεδιάζουν ένα πρόγραμμα σμίκρυνσης είναι η άσχημη αντιμετώπιση των απολυμένων. Αυτή μπορεί να αφορά από τις παροχές που τους προσφέρονται μέχρι ακόμα και τον τρόπο που τους συμπεριφέρονται ή το ύφος των ανακοινώσεων (Cascio, 2002). Δυστυχώς όμως για τις επιχειρήσεις δεν είναι λίγα τα στελέχη εκείνα που αδυνατούν να καταλάβουν τη ζημιά που προκαλούν με τέτοιες κινήσεις. Γιατί πέρα από την κοινωνική πλευρά του θέματος -που είναι τεράστια- οι επιπτώσεις αφορούν και την ίδια την επιχείρηση, είτε γιατί χαλάει η εικόνα της εταιρίας στους καταναλωτές είτε γιατί επηρεάζονται αρνητικά αυτοί που παρέμειναν.

- Η αποτυχία της διοίκησης να κρατήσει το ηθικό των επιβιωσάντων ψηλά, είναι συχνό φαινόμενο. Αν και για τις επιπτώσεις μιας στρατηγικής ανόρθωσης, που περιλαμβάνει και τη σμίκρυνση, στο ηθικό των εργαζομένων θα γίνει λεπτομερής αναφορά στην επόμενη ενότητα, εδώ αναφέρεται το λάθος των διοικούντων να χειριστούν σωστά αυτή την κατάσταση, να μειώσουν δηλαδή όλα εκείνα τα συναισθήματα που προκαλούν οι απολύσεις στους εργαζομένους. Και βέβαια, στις περιπτώσεις που αυτό δεν επιτυγχάνεται, όλη η μέχρι εκεί προσπάθεια δεν έχει αντίκτυπο (Cascio, 2002).
- Παρά τις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι επιχειρήσεις σε μια προσπάθεια αναδόμησης, είναι άξιο αναφοράς πως συχνά επαναλαμβάνουν λάθη από παρόμοιες προσπάθειες του παρελθόντος. Γι' αυτό και πάντα πρέπει να γίνεται αξιολόγηση της όλης διαδικασίας και των αποτελεσμάτων της (π.χ. με ερωτηματολόγια σε υπαλλήλους και πελάτες) και αναφορά και βαθύτερη ανάλυση των λανθασμένων κινήσεων (Cascio, 2002).

Μέσα από όλη την παραπάνω ανάλυση έγινε πλέον φανερό η πολυπλοκότητα ενός προγράμματος αναδόμησης και σμίκρυνσης. Πολλά είναι τα σημεία που πρέπει να προσεχθούν και ακόμη περισσότερα τα λάθη που μπορούν να γίνουν.

Πάντως, πέρα από τα λάθη που αφορούν τη διαδικασία καθ' αυτή, σημαντικότερη παράλειψη είναι η απουσία συγκεκριμένων στόχων (Golembiewski, 1999). Πρέπει, δηλαδή, σε κάθε περίπτωση τα στελέχη να μένουν εστιασμένα στο λόγο για τον οποίο αποφάσισαν τη σμίκρυνση και να πείθονται ολοένα και περισσότερο για την αναγκαιότητά της. Συχνά πιστεύεται πως η συρρίκνωση από μόνη της είναι ευεργετική για την επιχείρηση. Όλα, όμως, όσα αναφέρθηκαν μέχρι εδώ αλλά και τα αποτελέσματά της στην πορεία των χρόνων, για τα οποία θα γίνει λόγος στη συνέχεια, δείχνουν ακριβώς το αντίθετο. Γιατί το μόνο που καταφέρνει από μόνη της η συρρίκνωση, εκτός από το να συμβάλλει στην αύξηση των δεικτών ανεργίας, είναι να κρύβει τα πραγματικά αίτια της κακής απόδοσης των επιχειρήσεων.

9. ΤΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ ΤΗΣ ΣΜΙΚΡΥΝΣΗΣ

i) ΘΕΩΡΗΤΙΚΑ ΟΦΕΛΗ

Οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να μειώσουν το μέγεθος τους -κυρίως από την πλευρά του εργατικού τους δυναμικού- αναμένουν δύο διαφορετικών ειδών οφέλη. Πρώτα απ' όλα φιλοδοξούν να βελτιώσουν την κερδοφορία τους και να αυξήσουν την αξία για τους μετόχους τους (Cascio, 1993). Τα στελέχη πιστεύουν πως τα μελλοντικά κόστη μπορούν να προβλεφθούν ευκολότερα από ότι τα μελλοντικά έσοδα. Έτσι, μειώνοντας τα κόστη, μέσω των απολύσεων είναι ένας αρκετά ασφαλής τρόπος να αυξηθούν τα κέρδη και κατ' επέκταση η τιμή της μετοχής της εταιρίας. Αυτή η μέθοδος φαίνεται πολύ φυσιολογική ειδικά για τις εταιρίες που δραστηριοποιούνται σε κλάδους εντάσεως εργασίας. Εκεί το εργατικό κόστος μπορεί να αντιπροσωπεύει μέχρι και το 80% του συνολικού, σε αντίθεση με τους κλάδους εντάσεως κεφαλαίου όπου το αντίστοιχο ποσοστό είναι 30-40% (Cascio, 1991).

Εκτός, όμως, από τα οικονομικά οφέλη, οι επιχειρήσεις που αποφασίζουν να προχωρήσουν σε συρρίκνωση προσδοκούν και σε κάποια οργανωσιακά οφέλη (Heenan, 1989) όπως:

- Λιγότερο «συνωστισμό» στις διοικητικές θέσεις
- Λιγότερη γραφειοκρατία
- Γρηγορότερη λήψη αποφάσεων
- Ομαλότερη ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία
- Μεγαλύτερος βαθμός επιχειρηματικότητας
- Αυξημένη παραγωγικότητα

ii) ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ

Τα αποτελέσματα της σμίκρυνσης στην πραγματικότητα μάλλον απέχουν πολύ από αυτά που η θεωρία προτείνει και από αυτά που πιστεύουν οι επιχειρηματίες. Μια έρευνα του 1991 που αφορούσε 1.005 επιχειρήσεις που εφάρμοσαν προγράμματα σμίκρυνσης συμπέρανε πως (Lalli, 1992):

- Μόνο το 46% αυτών των επιχειρήσεων κατάφεραν να μειώσουν ικανοποιητικά τα έξοδά τους. Αυτό, τις περισσότερες φορές, οφείλεται στο ότι οι managers ξαναπροσλαμβάνουν πολλούς από

- τους εργαζομένους που απέλυσαν, και κάποιες φορές με μεγαλύτερες αποδοχές (Cascio, 1993).
- Λιγότερες από το 1/3 του συνόλου παρουσίασαν αύξηση των κερδών τους στο επίπεδο που περίμεναν
 - Μόνο το 21% ανέφεραν ικανοποιητικές βελτιώσεις της απόδοσης των επενδύσεων (ROI).

Ακόμα, μια έρευνα του 1998 μεταξύ των αμερικανικών επιχειρήσεων συμπέρανε πως μόνο το 41% αυτών που προχώρησαν σε απολύσεις βελτίωσαν την παραγωγικότητά τους. Το ποσοστό όσων αύξησαν τα λειτουργικά τους κέρδη ήταν λίγο μεγαλύτερο (46%) ενώ μόνο το 37% πραγματοποίησαν μακροχρόνιες αυξήσεις στην αξία των μετόχων τους (Koretz, 1998).

Τα ίδια, σε γενικές γραμμές, αποτελέσματα είχαν και κάποιες λίγο παλιότερες έρευνες. Πιο συγκεκριμένα, οι υπερβολικές μειώσεις προσωπικού που σημειώθηκαν στην αμερικανική αυτοκινητοβιομηχανία τη δεκαετία του '80 στάθηκαν αφορμή για μια μεγάλη μελέτη, με σκοπό να βρεθούν οι ακριβείς επιπτώσεις των απολύσεων αυτών για τις ίδιες τις εταιρίες (Cameron *et al.*, 1991). Η έρευνα αυτή είχε σκοπό να συγκρίνει την απόδοση των επιχειρήσεων μετά τη σμίκρυνση με α) την απόδοσή τους δύο χρόνια πριν β) την απόδοση των καλύτερων ανταγωνιστών τους σε εγχώριο και παγκόσμιο επίπεδο γ) τους στόχους που είχαν θέσει για την εξεταζόμενη χρονιά και δ) τις προσδοκίες των πελατών τους. Σε γενικές γραμμές τα αποτελέσματα έδειξαν πως η πλειοψηφία των εταιριών απέτυχε στο να βελτιώσει την απόδοση, σύμφωνα με τα παραπάνω μέτρα.

Λίγα χρόνια αργότερα ερευνήθηκε ο αντίκτυπος των υπερβολικά μεγάλων σμικρύνσεων (Cascio and Morris, 1994) στη μακροχρόνια οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων. Στη μελέτη αυτή συμπεριλήφθηκαν επιχειρήσεις που σε διάστημα μόλις δύο ετών μείωσαν το εργατικό τους δυναμικό κατά 28% κατά μέσο όρο. Η απόδοση κάθε μιας επιχείρησης συγκρινόταν με τη μέση απόδοση των επιχειρήσεων του ίδιου κλάδου που όμως δεν προχώρησαν σε μεγάλες περικοπές προσωπικού. Συγκεκριμένα, μετρήθηκαν μεγέθη όπως η τιμή της μετοχής, τα έσοδα πωλήσεων, το κόστος πωληθέντων τα διοικητικά έξοδα και τα κέρδη προ φόρων, τόκων και αποσβέσεων και τα αποτελέσματα έδειξαν μια αντίστροφη σχέση των απολύσεων με

την οικονομική απόδοση. Και αυτή η αρνητική επίδραση κράταγε τουλάχιστον τρία χρόνια μετά από την έναρξη της διαδικασίας σμίκρυνσης.

Στο ίδιο κλίμα κινούνται, όμως, και δύο άλλες παρόμοιες έρευνες. Η πρώτη (Worrell *et al.*, 1991) βρίσκει μια ελαφρώς αρνητική αντίδραση της τιμής της μετοχής αμέσως μετά από την ανακοίνωση των απολύσεων που όσο περνάει ο καιρός γίνεται εντονότερη. Βέβαια, φαίνεται να παίζει μεγάλο ρόλο το αν η ανακοίνωση αυτή αποτελεί μέρος γενικότερων στρατηγικών αλλαγών (κάτι που κάνει τους μετόχους να βλέπουν το μέλλον πιο αισιόδοξα) ή όχι. Και η δεύτερη μελέτη (Iqbal and Shekhar, 1995) συμπεραίνει μια μικρή πτώση της τιμής της μετοχής αμέσως μετά την εξαγγελία των περικοπών, διαχωρίζει όμως τις επιχειρήσεις σε δύο ομάδες. Τις οικονομικά αδύναμες, των οποίων η μετοχή ανατιμάται μετά τις απολύσεις και τις πιο ισχυρές που έχουν το ακριβώς αντίθετο αποτέλεσμα. Η ίδια μελέτη, τέλος, βρίσκει μια αρνητική επίδραση της σμίκρυνσης στην απόδοση των ιδίων κεφαλαίων (ROE) καθώς και πτώση των κερδών.

Μια τελευταία έρευνα που θα αναφερθεί εδώ και δείχνει τα όχι και τόσο θετικά αποτελέσματα της επιχειρησιακής σμίκρυνσης, δημοσιεύτηκε το 1999 και μελετά 3.000 επιχειρήσεις για 15 συνεχόμενα χρόνια (Morris *et al.*, 1999). Συνοπτικά συμπεραίνει πως οι επιχειρήσεις που προχώρησαν σε περικοπές του εργατικού τους δυναμικού (employment downsizers) μείωσαν την απόδοση των συνολικών κεφαλαίων (ROA) κατά το έτος των απολύσεων και το αμέσως επόμενο. Αν και το τρίτο έτος ο συγκεκριμένος δείκτης των επιχειρήσεων αυτών παρουσίασε αυξητικές τάσεις, δε φτάνει, ωστόσο στα αρχικά του επίπεδα (την ίδια πορεία με αυτή του ROA έχει και η τιμή των μετοχών αυτών των επιχειρήσεων). Τέλος, ένα αρκετά ενδιαφέρον συμπέρασμα της έρευνας αυτής είναι οι θετικές συνέπειες του asset downsizing στην οικονομική απόδοση των επιχειρήσεων, κάτι που δείχνει και πάλι πως οι απολύσεις από μόνες τους δεν αρκούν αλλά θα πρέπει να συνοδεύονται από μια αναδόμηση ολόκληρης της εταιρίας.

Από την άλλη, έχουν δημοσιευτεί αρκετές μελέτες που δείχνουν πως τα προγράμματα συρρίκνωσης μπορούν να είναι επιτυχημένα και να αναστρέψουν την κακή οικονομική πορεία μιας επιχείρησης. Δύο χαρακτηριστικές τέτοιες μελέτες, δημοσιεύτηκαν το 1996 και το 2000 και καταλήγουν σε παρόμοια συμπεράσματα. Η πρώτη (Brutton, 1996) μελέτησε σε βάθος 100 από τις μεγαλύτερες επιχειρήσεις

παγκόσμια και σύγκρινε την απόδοση των συνολικών κεφαλαίων τους με την αντίστοιχη των επιχειρήσεων του Fortune 500. Η άλλη (Wayhan and Werner, 2000) μέτρησε την αύξηση των πωλήσεων και της αγοραίας αξίας των 250 πιο εύρωστων επιχειρήσεων της Αμερικής. Το γενικό συμπέρασμα και των δύο ήταν πως, κυρίως βραχυχρόνια, η σμίκρυνση βελτιώνει την οικονομική απόδοση.

Από τη σύντομη αυτή επισκόπηση των οικονομικών αποτελεσμάτων της επιχειρησιακής σμίκρυνσης γίνεται φανερό η σύγκρουση των απόψεων και η δυσκολία συμφωνίας των πορισμάτων. Κάτι βέβαιο, όμως, είναι πως η μείωση του κόστους που επιτυγχάνουν οι επιχειρήσεις με τις απολύσεις μόνιμου προσωπικού είναι ένα σίγουρο μονοπάτι για τη δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος, είτε μέσω της αύξησης των περιθωρίων κέρδους είτε μέσω των μεγαλύτερων μεριδίων αγοράς. (Porter, 1980, Porter, 1985, Shank and Govindarajan, 1993). Βέβαια, το πλεονέκτημα αυτό της επιχείρησης που προχωρά σε σμίκρυνση είναι πιθανό να μη διατηρηθεί για πολύ. Η στρατηγική αυτή επιλογή μπορεί εύκολα να γίνει αντικείμενο μίμησης για τους ανταγωνιστές (DeWitt, 1998) και οι ισορροπίες να επανέλθουν στα επίπεδα προ της σμίκρυνσης.

iii) ΑΛΛΕΣ ΕΠΙΠΤΩΣΕΙΣ

Μία από τις σημαντικότερες αλλαγές που λαμβάνουν χώρα στην επιχείρηση κατά τη διάρκεια της σμίκρυνσης και μετά από αυτή, αφορά το ηθικό των εργαζομένων. Είναι λογικό, βλέποντας τις απολύσεις των συναδέλφων τους, οι εργαζόμενοι να μην είναι στην καλύτερη ψυχολογική κατάσταση, φοβούμενοι ακόμη και για τις δικές τους θέσεις. Έτσι, αρχίζουν και συμπεριφέρονται πιο «κλειστά» και αποφεύγουν να πάρουν οποιοδήποτε ρίσκο, γεγονός που επιβραδύνει πολλές φορές τη λειτουργία της επιχείρησης και σίγουρα δεν ευνοεί την καινοτομία και τις νέες ιδέες (Cascio, 1993). Στην πραγματικότητα, όπως επιβεβαιώνει πλήθος ερευνών (π.χ. Cascio, 2002), όσοι παρέμειναν στην εταιρία διακατέχονται από υπερβολικό στρες, αβεβαιότητα για τους νέους τους ρόλους και τα καθήκοντά τους, αλλά και τύψεις για την αποχώρηση των συναδέλφων τους (Appelbaum *et al.*, 1999). Όλα αυτά αποτελούν χαρακτηριστικά του λεγόμενου «συνδρόμου των επιβιωσάντων» (Cascio, 1993, Παπαδάκης, 2002) και μπορεί να προκαλέσουν συχνότερες απουσίες των εργαζομένων και περισσότερες διαμάχες, ειδικά στις περιπτώσεις όπου μεγάλο μέρος του προσωπικού είναι οργανωμένο σε σωματεία (Wagar, 2001).

Βέβαια, η σμίκρυνση μπορεί να επηρεάσει ακόμα και τα υψηλόβαθμα στελέχη, εκτός από τους απλούς υπαλλήλους (Cascio, 1993). Σε αυτά πέφτει, πλέον, το βάρος της εύρυθμης και κυρίως παραγωγικής λειτουργίας της επιχείρησης και οι υποχρεώσεις τους είναι αυξημένες. Εκτός από το ότι συχνά διακατέχονται και αυτοί από το σύνδρομο των επιβιωσάντων, ίσως να έχουν χάσει τη βοήθεια κάποιων σημαντικών υπαλλήλων τους ή ακόμα να πρέπει να επιβλέπουν περισσότερα άτομα από ότι προηγουμένως (Cascio, 1993). Συμπερασματικά, οι managers που παρέμειναν στην επιχείρηση μετά τη σμίκρυνση καλούνται να εργαστούν σε ένα νέο, όχι απαραίτητα φιλικό περιβάλλον, περισσότερες ώρες και με πιεστικότερους ρυθμούς. Γι' αυτό και συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της οικειοθελούς αποχώρησης κάποιων στελεχών, είτε γιατί δεν επιθυμούν είτε γιατί δεν έχουν τις δυνατότητες να εργαστούν κάτω από τέτοιες συνθήκες (Zemke, 1990).

Οι παραπάνω αρνητικές επιπτώσεις της σμίκρυνσης αποδεικνύονται και από αρκετές σχετικές μελέτες. Σε μια από αυτές υποστηρίχθηκε πως το 44% των στελεχών πρώτης γραμμής σε επιχειρήσεις που προχώρησαν σε σμίκρυνση, πιστεύουν πως οι υφιστάμενοί τους είχαν χαμηλότερο ηθικό, φοβούνταν μελλοντικές απολύσεις και είχαν πάψει να εμπιστεύονται τα διοικητικά στελέχη. Σε άλλη έρευνα, το 60% των μεσαίων στελεχών δήλωσαν πως είναι λιγότερο έμπιστα στους εργοδότες τους, ενώ σε μια τρίτη αποδείχτηκε πως ενώ το 75% αυτών δήλωναν το 1979 αισιόδοξοι για το μέλλον τους στην επιχείρηση που εργαζόταν, σήμερα το ποσοστό αυτό είναι λιγότερο του 30%. Σε αυτή τη μείωση της αφοσίωσης των στελεχών στις επιχειρήσεις τους συνέβαλλαν οπωσδήποτε και τα συνεχόμενα κύματα απολύσεων τις δύο τελευταίες δεκαετίες (Cascio, 1993). Και το πιο άσχημο ήταν πως η πλειοψηφία των προσπαθειών σμίκρυνσης έγινε χωρίς τη συμμετοχή και την ενημέρωση των εργαζομένων. Είναι χαρακτηριστικό το γεγονός πως την πενταετία 1988-1992 μόνο το 44% των επιχειρήσεων που έκαναν downsizing μοιράστηκαν τις λεπτομέρειες των προγραμμάτων τους με το προσωπικό, ενώ ακόμα πιο λίγες (34%) ενημέρωσαν αυτούς που παρέμειναν για τις νέες στρατηγικές κατευθύνσεις (Rigdon, 1992).

Τέλος, σχετικά με το κατά πόσο η συρρίκνωση ενός οργανισμού βελτιώνει την ευελιξία του, οι απόψεις διίστανται. Από τη μία βρίσκονται όσοι ταυτίζουν την ευελιξία με το μέγεθος και υποστηρίζουν πως σε κλάδους και εποχές μεγάλης

ανταγωνιστικότητα, μόνο οι μικρές, εύκολα μεταβαλλόμενες επιχειρήσεις μπορούν να επιβιώσουν, μιας και θα προσαρμόζονται γρηγορότερα στο περιβάλλον τους. Εξάλλου, τα λίγα ιεραρχικά επίπεδα και η μείωση της γραφειοκρατίας ευνοούν την ενδοεπιχειρησιακή επικοινωνία και τη γρηγορότερη λήψη των αποφάσεων (Heenan, 1989). Από την άλλη πλευρά, όμως, υπάρχουν όσοι διατείνονται πως η μείωση των πόρων μιας επιχείρησης (ανθρώπινων ή χρηματικών) επηρεάζει αρνητικά την ευελιξία της. Και αυτό γιατί για να εκμεταλλευτεί η επιχείρηση μια μεταβολή στο περιβάλλον της (π.χ. αύξηση της ζήτησης) και να μπορέσει να προσαρμοστεί αμέσως είναι απαραίτητοι οι πλεονάζοντες πόροι (Morris et al., 1999).

10. ΕΝΑΛΛΑΚΤΙΚΕΣ ΛΥΣΕΙΣ

Οι απολύσεις δε μπορούν σε καμία περίπτωση να λύσουν όλα τα προβλήματα που μια επιχείρηση αντιμετωπίζει. Θα πρέπει να γίνει κατανοητό από τα στελέχη πως πριν από αυτές καλό θα ήταν να δοκιμαστούν κι άλλες πρακτικές που ίσως και καλύτερα αποτελέσματα να έχουν και μικρότερου βαθμού κοινωνικές αναταράξεις να προκαλέσουν. Άλλωστε, τόσο η θεωρία όσο και η εμπειρική γνώση προτείνουν ακριβώς αυτό: πως ακόμα και αν η διαδικασία μια σμίκρυνσης ακολουθήσει πιστά τους «κανόνες» -πράγμα σχεδόν αδύνατο- κανείς δε θα μπορεί να είναι βέβαιος για την επιτυχία της. Για το μόνο που όλοι θα είναι βέβαιοι είναι η φυγή ταλέντου, γνώσης και ιδεών, άρα και για τις μειωμένες δυνατότητες της επιχείρησης να καινοτομεί.

Πάνω σε όλες τις αδυναμίες της επιχειρησιακής συρρίκνωσης στηρίχθηκαν πολλοί που προσπάθησαν να βρουν άλλες εναλλακτικές λύσεις προκειμένου μια επιχείρηση να ξεπεράσει την ύφεση. Επειδή σε αυτές τις περιπτώσεις το μεγαλύτερο πρόβλημα είναι οι αρνητικές ταμειακές ροές, οι περισσότεροι μελετητές αναζητούν αποτελεσματικούς τρόπους μείωσης του κόστους (εκτός από τη σμίκρυνση). Άλλοι, βέβαιοι, τάσσονται υπέρ των πιο επιθετικών πολιτικών, με το σχεδιασμό νέων προϊόντων, τις διάφορες προοπτικές ανάπτυξης και τις ευκαιρίες για εξαγωγές και συγχωνεύσεις να βρίσκονται σε πρώτο πλάνο. Τέλος οι νέες στρατηγικές του marketing αλλά και η αποτελεσματικότερη διαχείριση των σχέσεων με τους πελάτες συνιστούν δύο ακόμα καλές επιλογές της διοίκησης.

ι) ΜΕΙΩΣΗ ΚΟΣΤΟΥΣ

Ένας αποτελεσματικός τρόπος να βελτιωθούν οι ταμιακές ροές, χωρίς να γίνουν περικοπές, είναι η **διαφορετική χρησιμοποίηση των εργαζομένων**. Μπορεί, δηλαδή, η διοίκηση -με τη βοήθεια και των ίδιων των υπαλλήλων- να αλλάξει θέσεις σε κάποιους, να ενισχύσει μερικά πιο σημαντικά τμήματα, αποδυναμώνοντας κάποια άλλα ή ακόμα και αλλάξει τον τρόπο με τον οποίο δουλεύουν οι εργαζόμενοι (π.χ. περισσότερη έμφαση στην ομαδική εργασία). Έτσι, μπορεί να αυξηθεί η συνολική παραγωγικότητα ή απλά να μειωθεί το κόστος εργασίας. Σε κάθε περίπτωση, όμως, οι αλλαγές θα πρέπει να υποστηριχθούν και από τους εργαζόμενους και για να

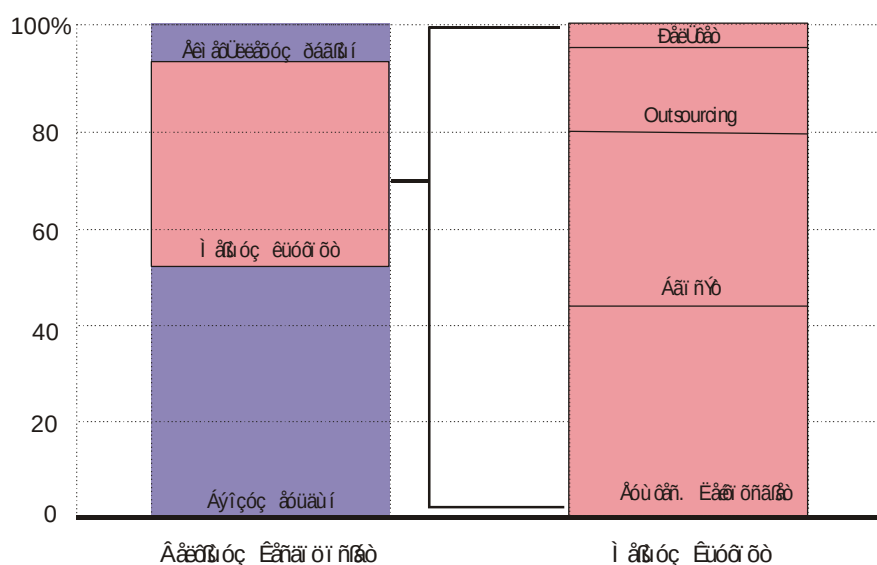
επιτευχθεί αυτό, η προσπάθεια αναδιοργάνωσης θα πρέπει να γίνει από κοινού με τη διοίκηση (Anonymous, 2001).

Ακόμα, πέρα από την αλλαγή στις εσωτερικές λειτουργίες της επιχείρησης, ωφέλιμη μπορεί να αποδειχθεί η επαναδιαπραγμάτευση κάποιων συμφωνιών και η εστίαση στη **μείωση του κόστους αγορών**. Υπολογίζεται πως οι περισσότερες εταιρίες ελέγχουν πάνω από το 50% του συνολικού κόστους στις αλυσίδες αξίας τους (Bain and Company, 2002). Όμως για να μπορέσουν να ελέγξουν και το κόστος των αγορών θα πρέπει να κάνουν χρήση προηγμένων τακτικών διαπραγμάτευσης αλλά και των ηλεκτρονικών δικτύων.

Δύο τομείς στους οποίους επίσης μπορεί να στηριχθεί μια επιχείρηση προκειμένου να μειώσει τα έξοδά της, είναι η **εξωτερίκευση δραστηριοτήτων** (outsourcing) και το κόστος των πελατών της (Bain and Company, 2002). Όσον αφορά το outsourcing, μπορεί να «απαλλάξει» την επιχείρηση από κάποιες υποστηρικτικές λειτουργίες που μπορούν να γίνουν πιο αποτελεσματικά και με μικρότερο κόστος από εξωτερικούς συνεργάτες (Παπαδάκης, 2002). Βέβαια, η διοίκηση θα πρέπει να είναι ιδιαίτερα προσεκτική τόσο για το ποιες δραστηριότητες θα εξωτερικεύσει (καθώς πάντα υπάρχει ο κίνδυνος να χαθούν κάποιες δραστηριότητες «κορμού» και μαζί με αυτές και τα ανταγωνιστικά τους πλεονεκτήματα) όσο και για το αν είναι σίγουρο πως με το outsourcing θα μειωθεί το κόστος. Γιατί συχνά παρατηρείται το φαινόμενο του κακού υπολογισμού των εξόδων με αποτέλεσμα το κόστος της δραστηριότητας, εν τέλει, να αυξάνεται. Τέλος, μερικά έξοδα είναι δυνατόν να μειωθούν με την καλύτερη (αποτελεσματικότερη) διαχείριση του κόστους των πελατών (Bain and Company, 2002). Αν και το ποσοστό του στα συνολικά έξοδα είναι σχετικά μικρό, η απομάκρυνση π.χ. κάποιων «οριακών» πελατών μπορεί να βελτιώσει τη χρηματοοικονομική θέση της επιχείρησης.

Σχηματικά, ο ρόλος (ως ποσοστό) της μείωσης του κόστους στη βελτίωση της κερδοφορίας αλλά και των τεσσάρων επιλογών της διοίκησης που αναφέρθηκαν (αναδιοργάνωση εσωτερικών λειτουργιών, επαναδιαπραγματεύσεις, εξωτερίκευση δραστηριοτήτων, μείωση κόστους πελατών) στη μείωση του κόστους, φαίνεται στο Διάγραμμα 5:

Διάγραμμα 5: Τρόποι μείωσης κόστους



Πηγή: Bain & Company

Μια ακόμη εναλλακτική λύση για την αποφυγή των απολύσεων είναι **η πιο προσεκτική αξιολόγηση των μικρών projects**, τα οποία συχνά αποδεικνύονται μη αναγκαία και μερικές φορές μπορεί και να επαναλαμβάνονται (Copeland, 2000). Βέβαια, η εμπειρία δείχνει πως είναι πολύ λίγα τα στελέχη εκείνα που έχουν το χρόνο και τη διάθεση να ασχοληθούν με αυτά, γεγονός που βλάπτει τις χρηματικές ροές της επιχείρησης, καθώς υπολογίζεται πως μια μόνιμη μείωση κατά 15% των εξόδων μπορεί να αυξήσει την αγοραία αξία της επιχείρησης κατά το διπλάσιο ποσοστό.

Πριν αναφερθούμε στη διαδικασία που θα πρέπει να ακολουθήσουν τα διοικητικά στελέχη προκειμένου να γίνεται μια εκλογίκευση των projects που πραγματοποιούν, είναι χρήσιμο να δούμε γιατί αυτές οι μικρές απαιτήσεις γίνονται ουσιαστικά σπατάλες. Η ρίζα του προβλήματος είναι πως τα ανώτατα στελέχη, με τον πολύ περιορισμένο χρόνο στη διάθεσή τους, νοιώθουν συχνά πως ο καλύτερος τρόπος να βοηθήσουν την επιχείρηση είναι με το να εστιάζουν στις μεγάλες επενδύσεις. Βέβαια, αυτές είναι που έχουν τεράστια οικονομική και στρατηγική σημασία, αλλά ένα αποτέλεσμα είναι η παραμέληση των μικρών projects που μπορεί να αντιπροσωπεύουν μέχρι και το 80% του προϋπολογισμού. Η αφοσίωση των ανώτατων και πιο ικανών στελεχών στις μεγάλες επενδύσεις «αναγκάζει» αυτούς με

τις λιγότερες εμπειρίες και γνώσεις να ασχοληθούν με όλες τις άλλες. Και για πολλούς και ποικίλους λόγους οι managers των διαφόρων τμημάτων ζητούν συνήθως από τη διοίκηση περισσότερους πόρους από αυτούς που πραγματικά χρειάζονται. Γι' αυτούς, κυρίως, τους λόγους λοιπόν, είναι απαραίτητη μια πιο προσεκτική μελέτη για τις μικρές επενδύσεις και για το ποιες από αυτές θα υλοποιηθούν. Στα πλαίσια αυτής της προσπάθειας, τα ανώτατα στελέχη θα πρέπει να «χωρίσουν» την όλη διαδικασία σε τρεις φάσεις, σε κάθε μία από τις οποίες είναι απαραίτητες κάποιες διευκρινιστικές ερωτήσεις (Copeland, 2000).

ΦΑΣΗ ΠΡΩΤΗ

Είναι το πρώτο στάδιο, όπου τα στελέχη των επιχειρηματικών μονάδων (unit managers) καταθέτουν τις προτάσεις τους για διάφορες μικρές επενδύσεις, ζητώντας από τη διοίκηση συγκεκριμένους πόρους. Τα ερωτήματα που πρέπει η διοίκηση από την πλευρά της να θέσει είναι:

- Είναι η συγκεκριμένη επενδυτική πρόταση μέσα τις αρμοδιότητες αυτού που την καταθέτει ή μήπως αφορά στην ουσία κάποιο άλλο τμήμα;
- Αν η πρόταση αφορά την ανανέωση μέρους του κεφαλαιουχικού εξοπλισμού, μήπως θα συνέφερε την επιχείρηση να αναβάλλει για κάποιο χρονικό διάστημα μια τέτοια κίνηση;
- Οι βασικοί ανταγωνιστές της επιχείρησης με ποιο τρόπο αντιμετώπισαν μια τέτοια κατάσταση;

ΦΑΣΗ ΔΕΥΤΕΡΗ

Είναι η περίοδος που εξετάζονται τα προτεινόμενα projects και κάποιες ερωτήσεις από τη διοίκηση θα βοηθήσουν στο να αποφευχθούν τα άσκοπα έξοδα:

- Μήπως το επενδυτικό σχέδιο που προτείνεται έχει ήδη πραγματοποιηθεί παλιότερα ή από κάποιο άλλο τμήμα; (Φαινόμενο αρκετά συχνό στους μεγάλους οργανισμούς)
- Είναι ξεκάθαρη και κατανοητή η σχέση εξόδων και κερδοφορίας;
- Υπάρχουν σημάδια κακής διαχείρισης των πόρων από τον unit manager;

ΦΑΣΗ ΤΡΙΤΗ

Αφού έχουν εγκριθεί κάποια επενδυτικά σχέδια και έχουν απορριφθεί κάποια άλλα, η διοίκηση θα πρέπει να ξαναελέγξει την όλη διαδικασία και να βεβαιωθεί πως τα πάντα λειτουργούν σύμφωνα με τον αρχικό σχεδιασμό. Χρήσιμες ερωτήσεις μπορούν να αποδειχθούν οι:

- Χρησιμοποιούνται πλήρως τα πάγια στοιχεία της επιχείρησης;
- Είναι απόλυτα σωστές οι μέθοδοι μέτρησης της δυναμικότητας; (Μήπως τα επενδυτικά σχέδια που εγκρίθηκαν δε μπορούν να υποστηριχθούν από τους διαθέσιμους πόρους;)

Τέλος, μια ακόμη προσπάθεια της επιχείρησης να μειώσει τα έξοδά της, μπορεί να αφορά αποκλειστικά και μόνο το **εργατικό κόστος**. Αντί, δηλαδή, να γίνουν περικοπές του προσωπικού, μπορούν απλά να μειωθούν οι μισθοί τόσο των απλών υπαλλήλων όσο και των στελεχών. Άλλες παρόμοιες εναλλακτικές είναι η μη πρόσληψη εποχικών εργαζομένων, η εφαρμογή μικρότερων ωραρίων, η κατάργηση των bonus κ.ά. (Cascio, 1993). Άλλωστε και η στάση των ίδιων των εργαζομένων απέναντι σε τέτοια μέτρα είναι αρκετά θετική. Είναι χαρακτηριστικό πως σε μια παλιότερη έρευνα, το 80% των υπαλλήλων προτιμούσε μια μείωση μισθών κατά 10% παρά την απόλυση του 10% του εργατικού δυναμικού της επιχείρησης που εργαζόταν (Uchitelle, 1990).

ii) ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΕΣ MARKETING

Οι νέες στρατηγικές marketing θεωρούνται από πολλούς ως μια καλή επιλογή της διοίκησης όταν η επιχείρηση αντιμετωπίζει μια ύφεση (Sutton *et al.*, 1986). Είναι γεγονός πως ο ανταγωνισμός των επιχειρήσεων στο επίπεδο του marketing γίνεται ολοένα και πιο έντονος στους περισσότερους κλάδους και αρκετοί από τους οργανισμούς που βρίσκονται μπροστά σε μια ύφεση αντιμετωπίζουν ίσως και κάποια από τα παρακάτω (Dolan, 1995):

- Μειωμένη ανταγωνιστικότητα των brands
- Προστριβές στις σχέσεις με το εμπόριο
- Πτώση της ποιότητας των προϊόντων
- Πτώση των πωλήσεων

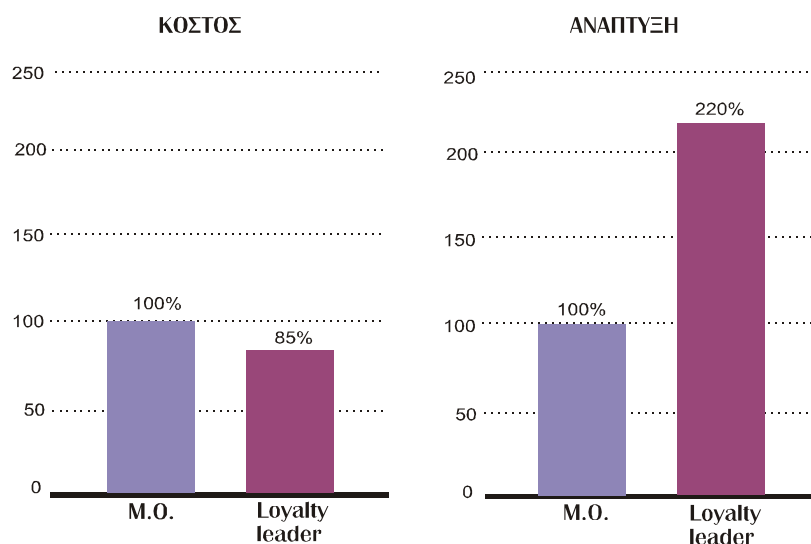
Είναι προφανές πως η απόφαση για αναθεώρηση των marketing strategies είναι μιας εντελώς διαφορετικής φιλοσοφίας πρακτική από αυτές των απολύσεων και γενικότερα της μείωσης του κόστους. Οι προσανατολισμοί του marketing turnaround είναι σαφώς πιο επιθετικοί και κατά τη διάρκειά του, όλα τα βασικά συστατικά του marketing mix αναθεωρούνται και ενισχύονται (Dolan, 1995). Κάποια κοινά χαρακτηριστικά αυτών των καταστάσεων είναι απλά οι καλές πρακτικές του marketing όπως:

- Χρήση των κατάλληλων τεχνικών έρευνας αγοράς προκειμένου να κατανοηθεί καλύτερα η συμπεριφορά των καταναλωτών.
- Ανάλυση του ανταγωνισμού ως εισροή της στρατηγικής διαφοροποίησης
- Εστίαση στην ανάπτυξη ενός ολοκληρωμένου marketing mix

Από τη στιγμή που η αλλαγή των στρατηγικών του marketing στεφθεί με επιτυχία τα αποτελέσματα είναι εμφανή σε πολλά επίπεδα. Η ισχυροποίηση των brands, η μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη της επιχείρησης με τους προμηθευτές και η αύξηση του όγκου των πωλήσεων, είναι χαρακτηριστικά παραδείγματα. Όμως, το πιο σημαντικό όφελος της επιχείρησης είναι, ίσως, η εμπιστοσύνη των πελατών σε αυτήν και τα προϊόντα της, κάτι που για να χτιστεί, βέβαια, απαιτεί και τη βελτίωση της ποιότητας των προϊόντων αλλά και την εστίαση σε εκείνες της ομάδες καταναλωτών που δείχνουν να επιθυμούν καλύτερη εξυπηρέτηση από τους υπόλοιπους (Bain and Company, 2002). Από τη στιγμή, λοιπόν, που θα χτιστεί αυτή η σχέση εμπιστοσύνης (customers' loyalty) τα οφέλη είναι εμφανή τόσο στο κόστος όσο και στην ανάπτυξη. Μια πρόσφατη έρευνα υποστηρίζει πως οι επιχειρήσεις που καταφέρνουν να έχουν πιστούς πελάτες αλλά και πιστούς υπαλλήλους λειτουργούν με κόστος κατά 15% μικρότερο από το μέσο όρο του κλάδου τους και επιτυγχάνουν δείκτες ανάπτυξης υπερδιπλάσιους από το αντίστοιχο μέσο όρο, όπως φαίνεται στο Διάγραμμα 6:

Διάγραμμα 6:

Τα οφέλη εμπιστοσύνης πελατών και υπαλλήλων



Πηγή: Bain & Company

iii) ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ ΚΑΙ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΩΝ

Πολλές επιχειρήσεις χρησιμοποιούν την ανάπτυξη νέων προϊόντων ταυτόχρονα με την προσπάθειά τους να συρρικνωθούν, ενώ άλλες, λόγω της βαρύτητας και του επείγοντος της συρρίκνωσης, παύουν να δίνουν τόση σημασία στην καινοτομία. Άλλωστε, το φαινόμενο της σμίκρυνσης και του ίδιου του τμήματος ανάπτυξης νέων προϊόντων είναι συχνό, γεγονός που αν και βραχυπρόθεσμα μειώνει το κόστος λειτουργίας, μπορεί, σε βάθος χρόνου, να αποδειχθεί τεράστιο διοικητικό λάθος καθώς η καινοτομία, ειδικά σε γρήγορα εξελισσόμενους κλάδους, είναι κάτι παραπάνω από απαραίτητη. Εδώ πρέπει να γίνει σαφές πως η καινοτομία των προϊόντων αφορά τις «εκροές» της επιχείρησης που έρχονται να καλύψουν νέες ανάγκες ή νέους καταναλωτές ή απλά τις υπάρχουσες ανάγκες των καταναλωτών με διαφορετικό τρόπο, ενώ η καινοτομία των διαδικασιών αναφέρεται σε νέα μηχανήματα, νέες τεχνολογίες, αλλά και νέα γνώση γενικότερα, που έχει να κάνει με την παραγωγή.

Η διαδικασία της ανάπτυξης νέων προϊόντων, που δε θα αναλυθεί εδώ λεπτομερώς, μπορεί να αποτελέσει από μόνη της μια καλή εναλλακτική λύση για την αποφυγή απολύσεων (Sutton *et al.*, 1986). Με νέα προϊόντα η επιχείρηση μπορεί ευκολότερα να αντιστρέψει το αρνητικό κλίμα ή τη μειωμένη ζήτηση ή ακόμα και να εισέλθει σε νέες αγορές, με καλύτερες προοπτικές γι' αυτήν. Και όσες επιχειρήσεις έχουν κατανοήσει την τεράστια σημασία της καινοτομίας για το παρόν και το μέλλον τους, επιλέγουν αντί για τις περικοπές προσωπικού από όλα τα τμήματά τους, τη «μεταφορά» ανθρώπων από θέσεις που θεωρούνται δευτερεύουσες στο τμήμα νέων προϊόντων.

11. ΜΕΘΟΔΟΛΟΓΙΑ

i) ΣΚΟΠΟΣ ΤΗΣ ΜΕΛΕΤΗΣ:

Η μελέτη ασχολείται με τη στρατηγική επιλογή της επιχειρησιακής σμίκρυνσης ως μέσο για την ευκολότερη αντιμετώπιση κάποιας κρίσης, καθώς και με τις εναλλακτικές της. Πιο συγκεκριμένα, σκοπός μας είναι η περιγραφή και ανάλυση του πιο αποτελεσματικού μοντέλου σμίκρυνσης -που στην ουσία αποτελεί συνδυασμό πολλών διαφορετικών θεωρητικών μοντέλων- και η περιγραφή των κυριότερων εναλλακτικών επιλογών που έχει μια επιχείρηση αν επιθυμεί να αποφύγει τη συρρίκνωση. Ειδικότερα, περιγράφονται συνοπτικά οι αποτελεσματικότεροι τρόποι της μείωσης του κόστους, η χρησιμότητα των διάφορων στρατηγικών του marketing καθώς και ο ρόλος της ανάπτυξης νέων προϊόντων και διαδικασιών.

Βασισμένοι, λοιπόν, σε αυτό το θεωρητικό υπόβαθρο, προσπαθούμε να εστιάσουμε στο ρόλο της σμίκρυνσης για τις εταιρίες του κλάδου τροφίμων και ποτών της χώρας μας, με απώτερο σκοπό, να μεν να διευκρινίσουμε πώς οι τελευταίες προσπάθησαν να αντιμετωπίσουν την πρώτη μεγάλη οικονομική ύφεση του αιώνα, αλλά και - διαπιστώνοντας ίσως κάποια λάθη- να υποδείξουμε τα σημεία της όλης διαδικασίας που απαιτούν περισσότερη προσοχή.

ii) ΒΑΣΙΚΑ ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ:

Όσον αφορά το θεωρητικό κομμάτι της μελέτης, αυτό βασίστηκε σε πλειάδα άρθρων -κυρίως ξενόγλωσσων και λίγων ελληνικών- σχετικών με το θέμα. Αξίζει να αναφερθεί πως ανάμεσα στα άρθρα που αποτέλεσαν τη βάση της μελέτης αυτής υπάρχουν αρκετά που δεν εστιάζουν τόσο σε οικονομικά, διοικητικά και στρατηγικά θέματα αλλά εξετάζουν το θέμα της επιχειρησιακής συρρίκνωσης από την οπτική γωνία του κοινωνικού και ψυχολογικού παράγοντα. Ακόμα, αν και ανάμεσα στα άρθρα υπάρχουν κάποια «κλασσικά», γραμμένα εδώ και πάνω από μια 25ετία, τα περισσότερα είναι πολύ πιο πρόσφατα. Αυτοί οι δύο συνδυασμοί κρίθηκαν απαραίτητοι καθώς από τη μία δε θα πρέπει να παραμεληθεί η κοινωνική βαρύτητα του θέματος των απολύσεων και από την άλλη, τόσο οι παλιότερες απόψεις σε ένα θέμα κατ' εξοχήν «στρατηγικό», όσο και οι νέες εκδοχές και επισημάνσεις δείχνουν

την εξέλιξη των σκέψεων και το πόσο σημαντική επιλογή παραμένει η επιχειρησιακή σμίκρυνση από τότε που άρχισε να εφαρμόζεται συστηματικά έως και τις μέρες μας.

Το δεύτερο μεγάλο μέρος της εργασίας αποτελείται από τρεις ξεχωριστές μελέτες περιπτώσεων επιχειρήσεων που δραστηριοποιούνται στα τρόφιμα και τα ποτά. Παρά τις όποιες επιφυλάξεις, οι μελέτες περιπτώσεων κρίθηκαν ως η καταλληλότερη μέθοδος για τη συγκεκριμένη εργασία. Ένας σημαντικός παράγοντας γι' αυτό είναι η φύση του θέματος που πραγματευόμαστε. Η αρνητική -ή έστω στάσιμη πορεία- των επιχειρήσεων κάνει τους ανθρώπους διστακτικούς στο να απαντούν σε σχετικές ερωτήσεις και να δίνουν στοιχεία για την εταιρία τους. Εξάλλου η διαδικασία των απολύσεων -λόγω και των κοινωνικών επιπτώσεών τους- περιβάλλεται από μια ατμόσφαιρα μυστικοπαθή, ιδιαίτερα όσον αφορά τα στελέχη του τμήματος προσωπικού τα οποία και εφάρμοσαν το πρόγραμμα απολύσεων. Για τους λόγους αυτούς μια προσπάθεια συλλογής ποσοτικών στοιχείων με αποστολή ερωτηματολογίων σε πλήθος επιχειρήσεων, πιθανώς θα είχε πολύ μικρή ανταπόκριση και που θα δυσκόλευε την εξαγωγή συμπερασμάτων.

Ο δεύτερος βασικό λόγος για τον οποίο επιλέχθηκαν οι μελέτες περιπτώσεων είναι πως αυτή πρακτική χρησιμοποιείται διεθνώς για να απαντηθούν ερωτήματα που αφορούν το «γιατί» και το «πώς» ενός θέματος, δηλαδή τα ποιοτικά χαρακτηριστικά του (Yin, 1994). Πράγματι, η συγκεκριμένη μελέτη σκοπεύει περισσότερο να διευκρινίσει τα πραγματικά αίτια της επιχειρησιακής σμίκρυνσης και να υποδείξει τον πιο κατάλληλο τρόπο για να εφαρμοστεί αυτή. Και αυτά τα ερωτήματα προσπαθούμε να τα συγκεκριμενοποιήσουμε για κάποιες αντιπροσωπευτικές επιχειρήσεις του κλάδου τροφίμων και ποτών οι οποίες στο παρελθόν είχαν προχωρήσει σε συρρίκνωση.

Τέλος, σύμφωνα πάλι με το Yin, τα case studies ενδείκνυνται σε περιπτώσεις που πρόκειται να εξεταστούν συγκεκριμένα προσωρινά γεγονότα, στα οποία ο ερευνητής δε μπορεί να ασκήσει κανένα έλεγχο, και η πρόσφατη οικονομική ύφεση -ή οποιαδήποτε ύφεση μιας επιχείρησης που την οδηγεί στο να περικόψει το εργατικό της δυναμικό- εντάσσεται σε αυτή την κατηγορία.

Σχετικά με τη συγκεκριμένη μέθοδο έρευνας, βέβαια, υπάρχουν ορισμένες αντιρρήσεις. Πιο συγκεκριμένα, αυτοί που διαφωνούν με τη χρησιμότητα των case

studies υποστηρίζουν πως τους λείπει η αυστηρή δομή και είναι αρκετά χρονοβόρα η δημιουργία τους. Ακόμη, υπάρχει δυσκολία στο να γενικευτούν τα συμπεράσματα, ενώ συχνά παρατηρείται το φαινόμενο της αλλαγής της «οπτικής γωνίας» του ερευνητή προκειμένου να τα υποστηρίξει (Yin, 1994).

Ωστόσο, για τους λόγους που αναφέρθηκαν πιο πάνω, αποφασίσαμε να μελετήσουμε τις περιπτώσεις τριών μεγάλων εταιριών, δύο από το χώρο των τροφίμων και μίας από αυτόν των ποτών. Τα στοιχεία της έρευνας είναι κυρίως αποτέλεσμα προσωπικών συνεντεύξεων με ένα διευθυντικό στέλεχος από κάθε μια επιχείρηση, ενώ κάποια έχουν αντληθεί από διάφορα δελτία των επιχειρήσεων (ετήσιοι απολογισμοί, ενημερωτικά δελτία κ.ά), από τις ιστοσελίδες τους στο διαδίκτυο καθώς και από κλαδικές μελέτες και στοιχεία της ICAP.

iii) ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ ΜΕΛΕΤΗΣ:

Η διαδικασία για την παρούσα έρευνα ξεκίνησε με την επιλογή του θέματος σε συνεργασία με τον υπεύθυνο καθηγητή κ. Βασίλη Παπαδάκη. Το φαινόμενο της επιχειρησιακής σμίκρυνσης, με τη μορφή απολύσεων, έχει ήδη γίνει μία από τις πιο δημοφιλείς πρακτικές των διοικήσεων, προκειμένου να ξεπεράσουν -ή ακόμα και να προλάβουν- μια κρίση. Αυτή η «δημοτικότητα» του, σε συνδυασμό με τις ιδιαιτερότητές του λόγω των κοινωνικών επιπτώσεων που έχει, αλλά και το γεγονός πως λίγες είναι οι ολοκληρωμένες έρευνες για το θέμα αυτό, συνέβαλαν σημαντικά στην επιλογή του.

Η εστίαση στον κλάδο τροφίμων και ποτών οφείλεται καταρχήν στην όλο και ταχύτερη αναπτυξιακή του πορεία την τελευταία δεκαετία, με αποτέλεσμα να χαρακτηρίζεται πλέον ως ώριμος. Παράλληλα, οι μεγάλες, σχετικά, εταιρίες που επιλέχθηκαν μας βοήθησαν να δούμε σε τι προτεραιότητα βάζουν αυτού του είδους οι επιχειρήσεις τις απολύσεις και τις εναλλακτικές τους. Άλλωστε οι περισσότερες από τις μεγάλες επιχειρήσεις της χώρας μας χαρακτηρίζονται εδώ και δεκαετίες ως οργανισμοί με καλό «κοινωνικό προφίλ». Και αυτός ο χαρακτηρισμός ήταν που μας κέντρισε την περιέργεια για το αν το διατήρησαν -ή έστω προσπάθησαν να το διατηρήσουν- και στην πρόσφατη οικονομική ύφεση.

Μετά το πρώτο βήμα, της επιλογής του θέματος, ακολούθησε η αναζήτηση της κατάλληλης βιβλιογραφίας και η μελέτη της. Όπως αναφέρθηκε και πιο πάνω, τα περισσότερα από τα άρθρα και τα βιβλία που χρησιμοποιήθηκαν ήταν ξενόγλωσσα. Από την ανασκόπησή τους, λοιπόν, ορίστηκε το πλαίσιο της σμίκρυνσης και το που εντάσσεται αυτή μέσα στο στρατηγικό πλάνο μιας επιχείρησης, έγινε μια σύντομη ιστορική αναδρομή, αναζητήθηκαν τα αίτια της και οι παράγοντες που την ενισχύουν, προσεγγίστηκε ένα μοντέλο εφαρμογής της και αναφέρθηκαν τα σημαντικότερα αποτελέσματά της. Τέλος, αναφέρθηκαν συνοπτικά οι κυριότερες εναλλακτικές λύσεις. Εδώ πρέπει να αναφέρουμε πως ο ρόλος της θεωρίας είναι σημαντικός σε μια μελέτη που βασίζεται στα case studies. Καταρχήν θα πρέπει να προηγείται από αυτά για να τους παρέχει το απαραίτητο θεωρητικό υπόβαθρο. Ακόμα, η θεωρητική προσέγγιση διευκολύνει τη συλλογή δεδομένων έτσι ώστε να σχεδιαστούν καλύτερα οι μελέτες περιπτώσεων. Τέλος, με μια πλήρη βιβλιογραφική ανασκόπηση διευκολύνεται η γενίκευση των αποτελεσμάτων από τις μελέτες και η εξαγωγή συμπερασμάτων (Yin, 1994).

Την οργάνωση των στοιχείων της βιβλιογραφίας ακολούθησε η σύνταξη των ερωτηματολογίων με τη βοήθεια και του καθηγητή κ. Παπαδάκη, που θα αποτελούσαν τον «κορμό» των συνεντεύξεων με τα στελέχη των επιχειρήσεων. Οι δύο μελέτες περιπτώσεων έγιναν με απ' ευθείας συνεντεύξεις «ανοιχτού τύπου» στις οποίες χρησιμοποιήθηκε δημοσιογραφικό κασετόφωνο για να αποφευχθεί η απώλεια πληροφοριών. Η τρίτη μελέτη, λόγω έλλειψης χρόνου από την πλευρά των ανθρώπων της εταιρίας, βασίστηκε σε στοιχεία που στάλθηκαν με fax, καθώς και σε τηλεφωνικές συνομιλίες.

Οι συγκεκριμένες εταιρίες που μελετήσαμε ανήκουν μέσα στο σύνολο αυτών που αρχικά προσεγγίσαμε και το μοναδικό κριτήριο που είχαμε θέσει είναι να ανήκουν στον κλάδο τροφίμων και ποτών. Στις δύο από αυτές απευθυνθήκαμε σε υψηλόβαθμα στελέχη του τμήματος προσωπικού, μιας και αυτό είναι το τμήμα με τη μεγαλύτερη εμπλοκή σε μία σμίκρυνση, ενώ στην τρίτη πήραμε τις απαραίτητες πληροφορίες από το διευθυντή ασφάλειας τροφίμων, στέλεχος με διευθυντική πείρα και σε άλλα τμήματα. Η επωνυμία αυτής της εταιρίας δε θα αποκαλυφθεί, ύστερα από απαίτηση των ίδιων των στελεχών της.

Αξίζει, τέλος, να αναφερθεί πως από τις τρεις αυτές επιχειρήσεις, μόνο η μία ανήκει σε ελληνικό όμιλο, ενώ οι άλλες είναι θυγατρικές δύο μεγάλων σε μέγεθος και παγκόσμια αναγνωρισμένων πολυεθνικών εταιριών. Πριν, όμως, αναφερθούμε σε κάθε μια από αυτές, ξεχωριστά, ωφέλιμο είναι να δούμε τη γενική πορεία των δύο κλάδων που μας ενδιαφέρουν (τρόφιμα και ποτά) και πώς διαγράφεται το κοντινό μέλλον τους.

12. ΧΑΡΑΚΤΗΡΙΣΤΙΚΑ ΤΩΝ ΚΛΑΔΩΝ

ι) Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΤΡΟΦΙΜΩΝ⁽¹⁾

Ο κλάδος τροφίμων στη χώρα μας περιλαμβάνει 9 υποκλάδους και απασχολεί περίπου 42.000 άτομα σε 880 επιχειρήσεις. Ο κλάδος συμμετέχει με 20% στη συνολική ακαθάριστη αξία παραγωγής της μεταποίησης, με 18% στη συνολική της απασχόληση και με 4,5% στις συνολικές της εξαγωγές.

• Παραγωγή και απασχόληση:

Στην περίοδο 1986-2000 ο όγκος παραγωγής του κλάδου αυξήθηκε 1,8% ετησίως, την περίοδο 1995-2000 1,2% ετησίως ενώ στο ενδεκάμηνο Ιανουαρίου-Νοεμβρίου 2001 αυξήθηκε 3,6% σε ετήσια βάση. Στο ίδιο μακροχρόνιο διάστημα, σε όρους σταθερών τιμών, η προστιθέμενη αξία του κλάδου αυξήθηκε 3,4% ετησίως (την 5ετία 1996-2000 2,9%) με αποτέλεσμα να αναπτύσσεται σχεδόν δύο φορές ταχύτερα από το μέσο όρο της μεταποίησης.

Η μέση ετήσια απασχόληση ανά παραγωγική μονάδα αυξήθηκε από 41 σε 48 άτομα την ίδια περίοδο, εξαιτίας της ταχύτερης κάμψης του αριθμού των επιχειρήσεων έναντι αυτού των απασχολουμένων. Ωστόσο την τριετία 1998-2001, το μέσο μέγεθος απασχόλησης διατηρήθηκε ουσιαστικά στάσιμο.

Παράλληλα, η μέση αμοιβή των απασχολούμενων στον κλάδο αυξάνεται 12,9% ετησίως και σε πραγματικούς όρους 2,8%. Με δεδομένη την τάση μείωσης της απασχόλησης και αύξησης του όγκου της προστιθέμενης αξίας, η παραγωγικότητα αυξάνεται 4,3% ετησίως και το ανά μονάδα κόστος εργασίας 8,3%. Συνεπώς, το πραγματικό μοναδιαίο κόστος εργασίας μειώνεται κατά 1,45 ετησίως, με αποτέλεσμα τη σημαντική άνοδο των μικτών κερδών. Η εξέλιξη αυτή είχε ευνοϊκή επίπτωση στις επενδύσεις του κλάδου, που στο διάστημα 1986-2000 αυξήθηκαν 5,35 ετησίως σε σταθερές τιμές. Ωστόσο η επενδυτική ορμή του κλάδου έχει αρχίσει να αντιστρέφεται και αυτό πρέπει μάλλον να αποδοθεί στην περιορισμένη (-0,2%) μέση ετήσια μείωση του πραγματικού μοναδιαίου κόστους εργασίας την τετραετία 1995-1999.

(1): Προσαρμογή από: «Τάσεις – Η ελληνική οικονομία 2002», ICAP

- **Ζήτηση, εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα:**

Η σημαντική παραγωγική δραστηριότητα του κλάδου συμβαδίζει πρωτίστως με την εγχώρια ζήτηση (μιας και η φαινομενική κατανάλωση αυξάνεται 10,3% ετησίως μεταξύ 1986-2000) και δευτερευόντως με την πορεία των εξαγωγών (με αντίστοιχο ποσοστό 6,8%). Ωστόσο οι αυξημένες εισαγωγές αυτής της περιόδου έχει ως αποτέλεσμα την αύξηση του εμπορικού ελλείμματος του κλάδου και υποδηλώνει μάλλον πως η απουσία προόδου από πλευρά μείωσης πραγματικού κόστους εργασίας καταγράφεται στο μέτωπο των εμπορικών συναλλαγών -και ειδικότερα των εξαγωγών- ως απώλεια ανταγωνιστικότητας.

- **Χρηματοοικονομικά:**

Σύμφωνα με τα στοιχεία του 1999 η χρηματοοικονομική πορεία του κλάδου έδειχνε βελτιωμένη. Αυτό το έδειχνε η οριακή αύξηση της αποδοτικότητας, η μείωση των δεικτών δανειακής πίεσης και επιβάρυνσης καθώς και η αισθητή βελτίωση των συνθηκών ρευστότητας. Όμως από το 2000 και μετά οι χρηματοοικονομικοί δείκτες του κλάδου των τροφίμων αρχίζουν να εμφανίζουν κάμψη, γεγονός που οδήγησε πολλές από τις επιχειρήσεις να συρρικνωθούν.

- **Τάσεις και προοπτικές:**

Η πορεία του κλάδου στην Ευρώπη χαρακτηρίζεται τα τελευταία χρόνια από πλεόνασμα παραγωγής, ασθενική ζήτηση και συμπίεση των περιθωρίων κέρδους. Στην Ελλάδα οι περισσότερες μεγάλες εταιρίες τροφίμων προχώρησαν σε συγχωνεύσεις, συνεργασίες και εξαγορές, προσδοκώντας αύξηση μεριδίων αγοράς, βελτίωση οικονομικών μεγεθών και συμπίεση κόστους για λόγους ανταγωνιστικότητας. Ταυτόχρονα, πολλές εταιρίες «ανοίχτηκαν» σε εξαγορές στη βαλκανική, ανατολικοευρωπαϊκή και ρωσική αγορά, διευρύνοντας τον εξαγωγικό τους ορίζοντα, ενώ άλλες διαφοροποίησαν τα προϊόντα τους και επέκτειναν τις δραστηριότητές τους σε παρεμφερείς ή διαφορετικούς κλάδους. Τέλος, αρκετές επιχειρήσεις επέλεξαν να μειώσουν το μέγεθος τους, απολύοντας προσωπικό, και κάποιες από αυτές θα αναλυθούν πιο κάτω.

Μέσα σε αυτό το κλίμα της επιβράδυνσης της ζήτησης -εξαιτίας και της διεθνούς οικονομικής ύφεσης- και του αυξανόμενου ανταγωνισμού -που εφεξής θα εντείνεται λόγω και της έλευσης των μεγάλων διεθνών αλυσίδων supermarkets- οι κλάδοι γαλακτοκομικών προϊόντων και ιχθυοκαλλιεργειών δείχνουν ιδιαίτερο δυναμισμό και εξωστρέφεια.

Ο ΚΛΑΔΟΣ ΤΩΝ ΠΟΤΩΝ⁽¹⁾

Ο κλάδος ποτών περιλαμβάνει 4 υποκλάδους, απασχολεί 8.400 άτομα περίπου σε 150 επιχειρήσεις και συμμετέχει με 5,2% στη συνολική ακαθάριστη αξία παραγωγής της μεταποίησης, με 3,6% στη συνολική της απασχόληση και με 1,5% στις συνολικές της εξαγωγές. Έχει υψηλότατο βαθμό συγκέντρωσης, με την 3Ε και την Αθηναϊκή Ζυθοποιία να πρωταγωνιστούν.

- **Παραγωγή και απασχόληση:**

Την περίοδο 1986-2000, ο όγκος παραγωγής και η προστιθέμενη αξία (σε σταθερές τιμές) του κλάδου αυξήθηκαν κατά 2% ετησίως, με αποτέλεσμα ο κλάδος να αναπτύσσεται ταχύτερα της μεταποίησης συνολικά. Την πενταετία 1995-2000, ωστόσο, η κατάσταση διαφοροποιείται με τον κλάδο να σημειώνει κάμψη σε όγκο παραγωγής αλλά σημαντική άνοδο σε προστιθέμενη αξία. Στο ενδεκάμηνο Ιανουαρίου-Νοεμβρίου 2001 ο όγκος παραγωγής αυξήθηκε 3,6% σε ετήσια βάση. Η μέση ετήσια απασχόληση ανά παραγωγική μονάδα διατηρείται διαχρονικά σταθερή (57 άτομα), εξαιτίας της ομότιμης ποσοστιαίας κάμψης του αριθμού απασχολουμένων και επιχειρήσεων.

Παράλληλα, η μέση αμοιβή των απασχολούμενων στον κλάδο αυξάνεται κατά 14,4% ετησίως και σε πραγματικούς όρους κατά 2,3%. Με δεδομένη την τάση μείωσης της απασχόλησης έναντι της αύξησης του όγκου της προστιθέμενης αξίας, η παραγωγικότητα αυξάνεται κατά 3,9% ετησίως και το ανά μονάδα κόστος εργασίας κατά 10% έναντι της αντίστοιχης αύξησης 11,9% των τιμών χονδρικής του κλάδου. Συνεπώς το πραγματικό μοναδιαίο κόστος εργασίας μειώνεται κατά 1,6% ετησίως, με αποτέλεσμα τη βελτίωση της ανταγωνιστικότητας εργασίας και την ικανοποιητική άνοδο των μικτών κερδών. Όσον αφορά, τέλος τις επενδύσεις, αν και την περίοδο 1986-1999 ακολουθούσαν ανοδική πορεία (1,4% ετησίως), τα τελευταία χρόνια επικρατεί στασιμότητα.

- **Ζήτηση, εξωτερικό εμπόριο και ανταγωνιστικότητα:**

Αν και από το 1986 και μετά, η παραγωγική δραστηριότητα ακολουθούσε την αυξανόμενη εγχώρια ζήτηση και τις εξαγωγές, από τα τέλη της δεκαετίας του '90

(1): Προσαρμογή από: «Τάσεις – Η ελληνική οικονομία 2002», ICAP

και μετά και τα δύο αυτά μεγέθη υποχωρούν θεαματικά. Αντίθετα, οι εισαγωγές του κλάδου διογκώνονται συνεχώς με συνέπεια τη μετατροπή του εμπορικού πλεονάσματος σε αυξανόμενο έλλειμμα. Αυτές οι εξελίξεις, είναι σαφές πως υποδηλώνουν -με εξαίρεση ίσως το 2000- σημαντική επιδείνωση της ανταγωνιστικότητας του κλάδου των ποτών.

- **Χρηματοοικονομικά:**

Στα τέλη της δεκαετίας του '90 η χρηματοοικονομική κατάσταση του κλάδου εμφάνισε σαφείς τάσεις βελτίωσης. Και αυτό γιατί παρά τη μικρή επιδείνωση της απόδοσης των ιδίων κεφαλαίων, η απόδοση του ενεργητικού διατηρήθηκε σταθερή, ενώ οι δείκτες ρευστότητας και η δανειακή κατάσταση παρουσίαζαν βελτίωση. Βέβαια τα τελευταία χρόνια η κατάσταση δεν είναι τόσο καλή και αυτό οφείλεται κυρίως στη μειωμένη εγχώρια ζήτηση από όπου αυτή κι αν προέρχεται.

- **Τάσεις και προοπτικές:**

Η παραγωγή ανταγωνιστικών προϊόντων, οι εξαγορές και συγχωνεύσεις επιχειρήσεων για την επίτευξη οικονομιών κλίμακας και η ενίσχυση του εξαγωγικού προσανατολισμού, είναι οι επικρατούσες λύσεις στα προβλήματα της επιχειρηματικής αναδιάρθρωσης και υπερπαραγωγής του κλάδου, ο οποίος παρουσιάζει σημάδια συρρίκνωσης και συνεχή αυξανόμενο ανταγωνισμό από τα εισαγόμενα προϊόντα.

Σύμφωνα με την ICAP οι επιχειρήσεις παραγωγής κρασιού, μπίρας, χυμών και αναψυκτικών, στα αμέσως επόμενα χρόνια αναμένεται ότι θα κινηθούν μέσα σε συνθήκες σκληρού ανταγωνισμού, καθώς στην αγορά κυριαρχεί η αναζήτηση νέων προϊόντων και brand names, ενώ ο ανταγωνισμός αναπτύσσεται και ενδοκλαδικά με προσπάθειες απόσπασης μεριδίων του ενός από τον άλλο.

Πιο συγκεκριμένα, τα επίπεδα εγχώριας κατανάλωσης μπίρας και χυμών-αναψυκτικών βρίσκονται σε υψηλά επίπεδα, όπως επίσης και των φυσικών χυμών μακράς διαρκείας και των εμφιαλωμένων νερών. Περιορισμένη ανάκαμψη της κατανάλωσης διαπιστώνεται στην αγορά κρασιών ενώ σημαντικές είναι οι εξαγωγικές ποσότητες του ούζου. Τέλος, στα λοιπά οριακά ποτά συνεχίζεται η οριακή πτώση της κατανάλωσης.

13. ΜΕΛΕΤΕΣ ΠΕΡΙΠΤΩΣΕΩΝ



PepsiCo- ΗΒΗ

«Πουλάμε Αναψυκτικά»

Η ΑΠΟΣΤΟΛΗ ΜΑΣ:

- Οι πελάτες μας να χτίσουν τις επιχειρήσεις μας
- Οι εργαζόμενοι να χτίσουν το μέλλον τους
- Οι μέτοχοί μας να χτίσουν την ευημερία τους

Pepsi Bottling Group

ΓΕΝΙΚΑ

Η PepsiCo-HBH ανήκει στον κλάδο τροφίμων και ποτών και πιο συγκεκριμένα δραστηριοποιείται στην παραγωγή αναψυκτικών, σόδας, συμπυκνωμένων και φυσικών χυμών φρούτων, στην εμφιάλωση μεταλλικού νερού και την παραγωγή και διανομή για λογαριασμό της ΕΛΑΪΣ Α.Ε. έτοιμου τσαγιού. Το μερίδιο αγοράς της είναι περίπου 14-15% και βρίσκεται στη δεύτερη θέση, πίσω από την Coca Cola-3E, που είναι η κυρίαρχη επιχείρηση του κλάδου των μη αλκοολούχων ποτών. Ωστόσο η PepsiCo, αν και πολύ μικρότερη από το βασικό της ανταγωνιστή, είναι μια συνεχώς αναπτυσσόμενη επιχείρηση, με πολλά γνωστά brands στο χώρο. Εκτός από τον ελλαδικό χώρο, η εταιρία δραστηριοποιείται σε χώρες των Βαλκανίων και της Ανατολικής Ευρώπης, αλλά και στις ΗΠΑ, την Ιαπωνία, την Αυστραλία κ.α.

Η PepsiCo-HBH είναι η ελληνική θυγατρική της πολυεθνικής Pepsi Bottling Group (PBG). Η PBG ιδρύθηκε το 1999 και ουσιαστικά αποτελεί ένα κομμάτι της PepsiCo, Inc. του πολυεθνικού ομίλου με τα πάρα πολλά προϊόντα κυρίως στο χώρο των αναψυκτικών και των snacks. Όλες, λοιπόν, οι θυγατρικές επιχειρήσεις της PepsiCo δημιούργησαν πριν 4 χρόνια ένα νέο όμιλο, το 40% του οποίου ανήκει στη μητρική εταιρία ενώ το υπόλοιπο 60% διαπραγματεύεται στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης.

Η PBG, με ετήσιες πωλήσεις που φτάνουν τα \$ 7δισ. είναι ο μεγαλύτερος εμφιαλωτής προϊόντων PEPSI, καλύπτοντας το 32% των συνολικών πωλήσεων, ενώ το αντίστοιχο ποσοστό για την Ελλάδα είναι 93%. Συνολικά απασχολεί 37.000 άτομα έχοντας στην ιδιοκτησία τη 59 εργοστάσια σε ΗΠΑ και Καναδά και άλλα 13 στην Ευρώπη.

Ο ΚΛΑΔΟΣ

Ο κλάδος των αναψυκτικών ανήκει βέβαια σε αυτόν των τροφίμων και ποτών με την ευρύτερη έννοια, έχοντας όμως πολλές ιδιαιτερότητες. Το βασικότερο χαρακτηριστικό του είναι οι εποχιακές διακυμάνσεις, με τη ζήτηση να εκτινάσσεται τους θερινούς μήνες. Ειδικότερα σε μια χώρα όπως η Ελλάδα, οι πολλοί μήνες καλοκαιρίας και ο μεγάλος όγκος τουριστών δίνουν μεγάλη ώθηση στις εταιρίες αναψυκτικών.

Ωστόσο, τα τελευταία χρόνια ο κλάδος των αναψυκτικών παρουσίασε μια στασιμότητα με αποτέλεσμα οι επιχειρήσεις που δραστηριοποιούνται σε αυτόν να μην καταφέρουν να επιτύχουν τους στόχους που είχαν θέσει. Η γενικότερη οικονομική ύφεση ήταν αδύνατον να μην επηρεάσει τον κλάδο, από τη στιγμή μάλιστα που τα αναψυκτικά δεν αποτελούν βασικά είδη διατροφής. Έτσι οι καταναλωτές βλέποντας την αγοραστική τους δύναμη να μειώνεται, είναι πιο επιρρεπείς στο να βγάλουν από τις διατροφικές τους συνήθειες τα αναψυκτικά και τους χυμούς παρά κάποια άλλα πιο «βασικά» προϊόντα. Ακόμα, τη λεγόμενη «ζεστή» αγορά των αναψυκτικών, δηλαδή τα super markets, επηρέασε αρκετά και η αλλαγή της νομισματικής μονάδας που έκανε τους καταναλωτές πιο διστακτικούς στις αγορές τους καθώς δε μπορούσαν να διαχειριστούν σωστά το νέο νόμισμα.

Από την άλλη, η «κρύα» αγορά, δηλαδή τα διάφορα σημεία πώλησης στο δρόμο (ψυγεία), καθώς και τα σημεία εστίασης (fast foods, εστιατόρια κ.ά.), εκτός από τους παραπάνω λόγους, επηρεάστηκε αισθητά από την πτώση του τουρισμού τα τελευταία χρόνια σε παγκόσμιο επίπεδο, αλλά και στην Ελλάδα σε μεγάλο βαθμό. Ο σχετικά άσχημος καιρός των τελευταίων θερινών περιόδων στη χώρα μας, είναι, τέλος, ένας παράγοντας που σίγουρα δεν ευνόησε αυτές τις επιχειρήσεις.

ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ

- ο **1898:**
Δημιουργία του αναψυκτικού Pepsi από τον φαρμακοποιό Galleb Bradham.
- ο **1900-1920:**
Η Pepsi Cola Company αναπτύσσεται σε όλη την Αμερική και γίνεται πολύ δημοφιλής.
- ο **1923:**
Χρεοκοπία της Pepsi Cola Company, Ο Roy C. Megargel δημιουργεί την Pepsi Cola Corporation
- ο **1926:**
Δημιουργία της ελληνική εταιρίας αναψυκτικών HBH από το Ν.Παναγόπουλο.
- ο **Μέχρι το 1940:**
Η Pepsi έχει ήδη επεκταθεί στον Καναδά, το Μεξικό αλλά και το Ηνωμένο Βασίλειο
- ο **Μέχρι το 1950:**
Δραστηριοποίηση της Pepsi σε ολόκληρη τη Ν.Αμερική και σχεδόν σε όλο τον κόσμο
- ο **1950-1970:**
 - Η Pepsi έχει εδραιωθεί παγκοσμίως και επικεντρώνεται στους νέους, την κύρια αγορά-στόχο της, κατεύθυνση που ακολουθεί μέχρι σήμερα
 - Η HBH δραστηριοποιείται στον τομέα του εμφιαλωμένου νερού, ανοίγει μεγάλα εργοστάσια σε Αθήνα και Θεσσαλονίκη και είναι πλέον μια ολοκληρωμένη επιχείρηση με αναγνωρίσιμα brands παγκοσμίως.
- ο **1965:**
Ξεκινάει η επέκταση της Pepsi εκτός του κλάδου των αναψυκτικών. Με τη συγχώνευση της Frito-Lay του Dallas και της Pepsi-Cola δημιουργείται η PepsiCo, Inc.
- ο **Δεκαετία '70:**
Το μερίδιο αγοράς της HBH φτάνει το 35-40%
- ο **1973:**
Η HBH αναλαμβάνει την παραγωγή και τη διακίνηση στην Ελλάδα των προϊόντων της PepsiCo, Inc.

- ο **1986:**
Η PepsiCo εξαγοράζει στον Καναδά τη 7-UP International

- ο **1989:**
Εξαγορά της HBH από την Pepsi Cola Company και δημιουργία της PepsiCo-HBH

- ο **Δεκαετία '90:**
Δραστηριοποίηση της Pepsi σε 200 συνολικά χώρες

- ο **1999:**
Ίδρυση της Pepsi Bottling Group (από τη βάση της PepsiCo, Inc.) η οποία εξειδικεύεται στον τομέα των αναψυκτικών. Στην PBG ανήκει πλέον και η PepsiCo-HBH.

ΤΑ ΠΡΟΪΟΝΤΑ

Όσον αφορά τα προϊόντα της εταιρίας, αυτά είναι:

- Όλη η γκάμα των προϊόντων Pepsi (Pepsi, Pepsi Light, Pepsi Max, Pepsi Twist)
- Η Seven-Up
- Το Lipton Ice Tea (όσον αφορά την εμφιάλωσή του, καθώς το brand ανήκει στη Unilever)

corporate brands

- Όλη η γκάμα των προϊόντων HBH
- Το εμφιαλωμένο νερό HBH-Λουτράκι

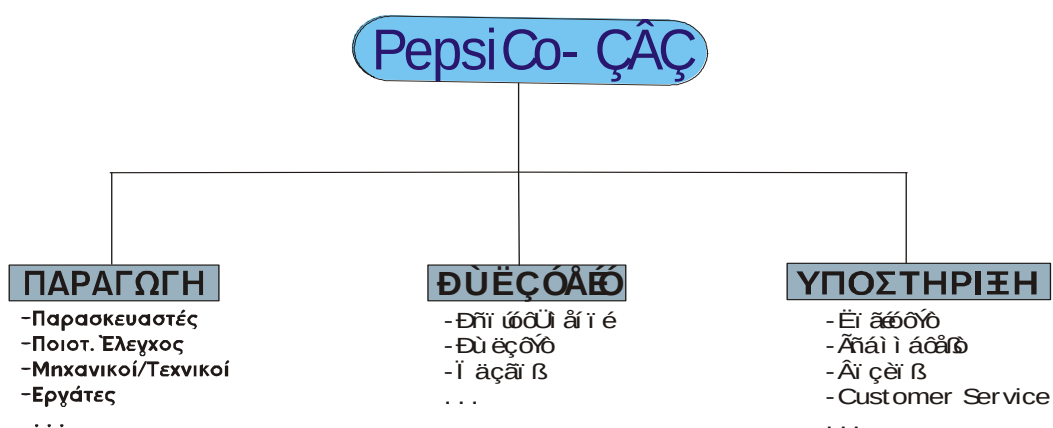
local brands

Η ΔΟΜΗ

Η PepsiCo-HBH απασχολεί συνολικά 678 εργαζομένους, οι 530 των οποίων είναι μόνιμοι ενώ οι υπόλοιποι απασχολούνται σε εποχιακή βάση. Το προσωπικό χωρίζεται σε τρεις μεγάλες κατηγορίες ανάλογα με το γενικό τομέα στον οποίο χρησιμοποιείται:

Διάγραμμα 7

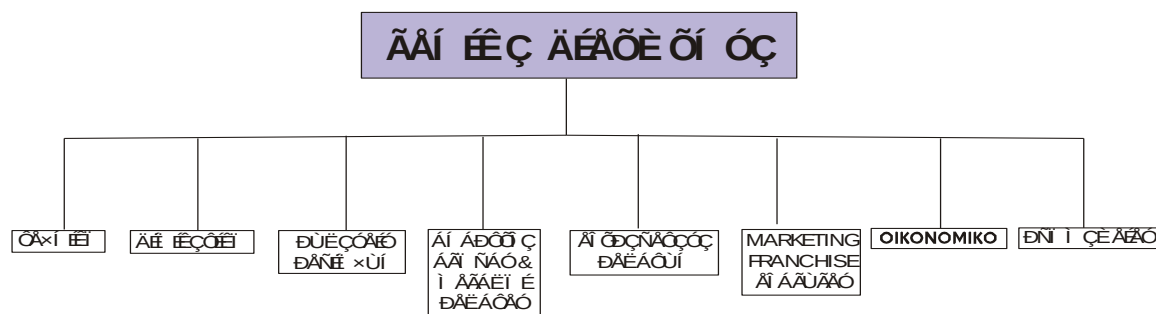
Οι τομείς του εργατικού δυναμικού της PepsiCo-HBH



Η δομή της εταιρίας έχει ως εξής:

Διάγραμμα 8

Η δομή της PepsiCo-HBH



ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ

Για μια πιο ολοκληρωμένη εικόνα της εταιρίας, παρατίθεται η πορεία της μετοχής της PepsiCo, Inc. στο χρηματιστήριο της Νέας Υόρκης τα τέσσερα τελευταία χρόνια:

Διάγραμμα 9:
Η πορεία της μετοχής της PepsiCo, Inc.



Πηγή: www.pepsico.com

Όσον αφορά την PepsiCo-HBH, τα βασικά οικονομικά της μεγέθη για το 2002, διαμορφώθηκαν ως εξής:

Πίνακας 1:

Οικονομικά μεγέθη PepsiCo-HBH, 2002

(σε χιλ. €)	2002
ΚΕΦΑΛΑΙΟ	81.854

ΙΔ. ΚΕΦΑΛΑΙΑ	45.526
ΣΥΝ. ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	36.328
ΚΑΘΑΡΑ ΠΑΓΙΑ	36.889
ΣΥΝ. ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	81.854
ΚΥΚΛΟΣ ΕΡΓΑΣΙΩΝ	44.965
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	(2.984)

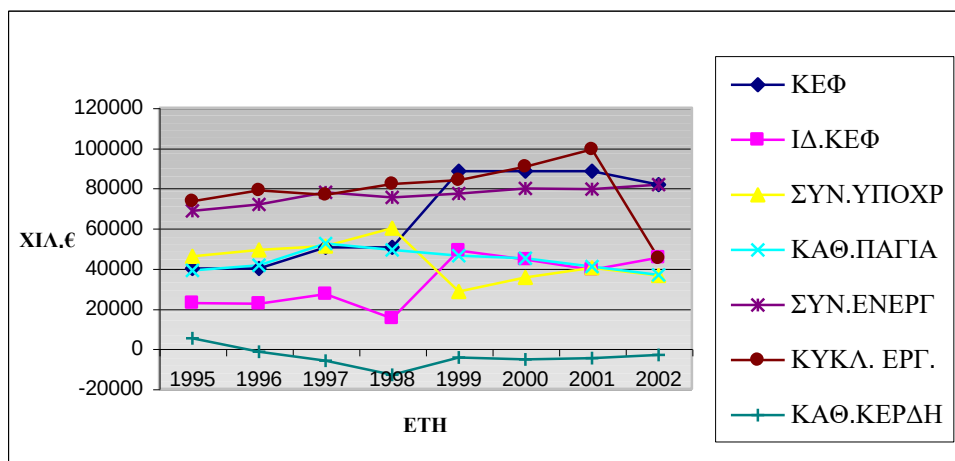
Πηγή: ICAP

Κοιτώντας τη διαχρονική εξέλιξη των παραπάνω μεγεθών από το 1995 και μετά μπορούμε να δούμε πως:

- ❑ Στο τέλος κάθε μιας από τις περιόδους 1996-1999 και 2000-2002 το καθαρό οικονομικό αποτέλεσμα παρουσιάζεται βελτιωμένο και αυτό οφείλεται στις επιτυχημένες κινήσεις της διοίκησης να αντιμετωπίσει κάθε φορά την ύφεση, τις οποίες θα δούμε πιο αναλυτικά στη συνέχεια.
- ❑ Ο κύκλος εργασιών παρουσιάζει αυξητική τάση με εξαίρεση το 2002 οπότε και σημειώθηκε θεαματική πτώση, κάτι που οφείλεται στη μεγάλη πτώση της καταναλωτικής ζήτησης.
- ❑ Το 1999, μετά από μια τριετία ζημιών και αυξημένων υποχρεώσεων, η νέα μητρική PBG προσπάθησε να τονώσει την PepsiCo-HBH αυξάνοντας τα Ίδια Κεφάλαιά της.
- ❑ Από το 1997 και μετά παρατηρείται μια πτωτική πορεία στα πάγια στοιχεία της επιχείρησης που δείχνει την προσπάθεια δημιουργίας ενός πιο ευέλικτου οργανισμού.

Διάγραμμα 10:

Η πορεία των βασικών οικ/κών μεγεθών της PepsiCo-HBH



Πηγή: ICAP

Η ΚΡΙΣΗ ΤΟΥ 1996-1999 ΚΑΙ ΤΟ DOWNSIZING

Τα αίτια

Το 1989 η HBH-Παναγόπουλος έγινε η πρώτη μη αμερικανική επιχείρηση που εξαγοράστηκε από την Pepsi Cola Company. Αν και τις προηγούμενες δεκαετίες η HBH μεσουρανούσε στον ελληνικό χώρο, την εποχή της εξαγοράς βρισκόταν σε πολύ άσχημη κατάσταση. Το μερίδιο αγοράς της είχε πέσει στο 3-4% και ουσιαστικά βρισκόταν στα πρόθυρα της χρεοκοπίας με μόνη ελπίδα σωτηρίας την εξαγορά από την επιτυχημένη Pepsi (με την οποία συνεργαζόταν από το 1973 σε επίπεδο εμφιάλωσης και διανομής). Ωστόσο οι επενδύσεις που έγιναν με στόχο την ανάπτυξη δεν είχαν τα αναμενόμενα αποτελέσματα. Τα στελέχη της Pepsi που ανέλαβαν να φέρουν εις πέρας το εγχείρημα της εξαγοράς έκαναν αρκετά λάθη (κάτι που όπως δείχνει και η σχετική βιβλιογραφία είναι από τα βασικά αίτια της κακής πορείας μιας επιχείρησης). Ειδικότερα, οι managers της εξαγοράζουσας εταιρίας δεν είχαν μελετήσει επαρκώς την ελληνική αγορά, που παρουσιάζει τεράστιες διαφορές με εκείνη της Αμερικής και δε γνώριζαν τις ιδιαιτερότητες της εντόπιας κουλτούρας. Το αποτέλεσμα ήταν να επιχειρήσουν να εφαρμόσουν στρατηγικές που στις ΗΠΑ ήταν επιτυχημένες, αλλά για ελληνική αγορά αποδείχθηκαν ακατάλληλες. Έτσι, μια

εταιρία σχεδόν χρεοκοπημένη, συνέχιζε να παρουσιάζει ζημιές παρά τα μεγάλα ποσά που επενδύθηκαν.

Η σμίκρυνση

Στα μέσα της δεκαετίας του '90, ήταν φανερό πως έπρεπε να γίνουν βασικές αλλαγές μέσα στην εταιρία, όσον αφορά τη δομή του κόστους της αλλά και τον τρόπο με τον οποίο προσέγγιζε την αγορά. Αρχικά η εταιρία έπρεπε να γίνει πιο ευέλικτη, να μειώσει τα έξοδά της και ταυτόχρονα να εκσυγχρονιστεί.

Μέχρι εκείνη την εποχή η PepsiCo-HBH λειτουργούσε στον ελλαδικό χώρο τρία εργοστάσια. Στα δύο από αυτά (Μαρούσι, Θεσσαλονίκη) γινόταν η παραγωγή και η εμφιάλωση των αναψυκτικών και στο άλλο (Λουτράκι) η εμφιάλωση του νερού. Η διοίκηση της εταιρίας τη διετία 1997-1998 πήρε δύο μεγάλες αποφάσεις σχετικά με αυτές τις παραγωγικές της μονάδες. Καταρχήν, πολλοί ήταν οι λόγοι που συνέβαλλαν έτσι ώστε το εργοστάσιο του Αμαρουσίου να μεταφερθεί σε άλλη τοποθεσία. Οι εγκαταστάσεις εκείνες ήταν αρκετά παλιές και ο χώρος πολύ περιορισμένος. Έτσι, ήταν δύσκολη η εισαγωγή νέων μηχανημάτων και τεχνολογιών που θα διευκόλυναν κατά πολύ την παραγωγική διαδικασία. Το νέο εργοστάσιο, λοιπόν, λειτούργησε στα Οινόφυτα Βοιωτίας το 1998 σε μία έκταση 80 στρεμμάτων και κόστισε 6 δις. δραχμές. Άμεση συνέπεια του υπερσύγχρονου εξοπλισμού που χρησιμοποιήθηκε ήταν η περικοπή ενός μέρους του ανθρώπινου δυναμικού που απασχολούταν στον παραγωγικό τομέα. Έτσι, από τα 115 περίπου άτομα του παλιού εργοστασίου, η διοίκηση αναγκάστηκε να περικόψει το 30%, καθώς η νέα παραγωγική μονάδα απαιτούσε προσωπικό μόλις 80 ατόμων. Αν και αυτή η μείωση δεν ήταν αμελητέα ως ποσοστό, δεν προκάλεσε ακραίες αντιδράσεις από την πλευρά των εργαζομένων και αυτό οφείλεται στον τρόπο με τον οποίο έγινε.

Η διοίκηση έβαλε καταρχήν σε εφαρμογή μια διαδικασία αποχώρησης που περιελάμβανε εθελούσιες εξόδους, πρόωρες συνταξιοδοτήσεις και ικανοποιητικές χρηματικές αποζημιώσεις. Έτσι, «άνοιξε» πιο εύκολα ο δρόμος για την αποχώρηση των πιο ηλικιωμένων αλλά και των πιο ανειδίκευτων υπαλλήλων και για την εισαγωγή των νέων τεχνολογιών.

Το μεγαλύτερο πρόβλημα για τη διοίκηση ήταν το θέμα του εργοστασίου της Θεσσαλονίκης, που εκείνη την εποχή απασχολούσε 80 άτομα. Τότε κρίθηκε σκόπιμο

να κλείσει τελείως η συγκεκριμένη παραγωγική μονάδα καθώς όλες οι ανάγκες της εταιρίας, όσον αφορά στα αναψυκτικά, θα καλυπτόταν πλέον από το νέο εργοστάσιο των Οινοφύτων. Το οριστικό κλείσιμο έγινε το 1998 και αρχικά εμφανίστηκαν πολλά εμπόδια. Οι εργαζόμενοι προχώρησαν σε διαμαρτυρίες και απεργιακές κινητοποιήσεις (καθώς αρκετοί ήταν οργανωμένοι σε σωματεία) που στοίχισαν στην εταιρία τόσο σε χρήμα όσο και σε φήμη. Ωστόσο μετά από συζητήσεις με τα σωματεία, οικονομική υποστήριξη, επαγγελματική αποκατάσταση αρκετών από τους απολυμένους, η κατάσταση εξομαλύνθηκε. Έτσι, στο χώρο εκείνου του εργοστασίου παρέμειναν μόνο τα γραφεία και αποθήκες για την εξυπηρέτηση της ευρύτερης περιοχής.

Αυτές οι ριζικές αλλαγές στο μέγεθος της εταιρίας συνοδεύτηκαν και από αρκετές αλλαγές στις υψηλές βαθμίδες της διοίκησης. Πιο συγκεκριμένα, από το 1995 έως το 1999 έγιναν τρεις αλλαγές στη θέση του γενικού διευθυντή. Αυτές ήταν μάλλον απαραίτητες καθώς έπρεπε τα προσόντα του καθενός να συμβαδίζουν με τις εκάστοτε ανάγκες της εταιρίας. Βέβαια, αν και από τις αμέσως κατώτερες βαθμίδες πολλοί ήταν εκείνοι που αντικαταστάθηκαν, τα επίπεδα της ιεραρχίας δεν άλλαξαν καθώς η δομή ήταν ήδη flat.

Τέλος, το downsizing της PepsiCo-HBH είχε την απαιτούμενη υποστήριξη από τις διάφορες ομάδες ενδιαφερομένων. Οι προμηθευτές συνειδητοποίησαν πως η επιβίωση της εταιρίας, έστω και με μικρότερα μεγέθη, ήταν προς όφελός τους. Άλλωστε, πάντα υπήρχε η «εγγύηση» της Pepsi Cola Company, και είναι λογικό για τους προμηθευτές να επιθυμούν μια μακροχρόνια συνεργασία με μια από τις μεγαλύτερες πολυεθνικές του κόσμου. Παράλληλα, και ο μέτοχοι υποστήριζαν με τη σειρά τους τις βαθιές τομές που αποφάσισε να κάνει η εταιρία, αν και για τους μετόχους του χρηματιστηρίου της Νέας Υόρκης, στο οποίο είναι εισηγμένη η μητρική Pepsi Cola Company, το ελληνικό «κομμάτι» είναι σχετικά απρόσωπο.

Άλλες αλλαγές

Η μεγάλη αναστροφή της άσχημης πορείας της PepsiCo-HBH δεν έγινε μόνο μέσα από την επιχειρησιακή σμίκρυνση. Παρά το γεγονός πως στο σημείο που είχε φτάσει η εταιρία, η συρρίκνωση φάνταζε αναπόφευκτη, συνοδεύτηκε, ωστόσο, κι από άλλες κινήσεις που έδειχναν πως η διοίκηση είχε συνειδητοποιήσει πλήρως τη σοβαρότητα της κατάστασης και συντέλεσαν στο επιτυχημένο turnaround.

Μία από τις πρώτες προτεραιότητες της εταιρίας ήταν η μείωση του κόστους. Από το 1996 έως το 1999 το βάρος ρίχτηκε κυρίως στο κόστος του προσωπικού. Ακόμη, από την περίοδο εκείνη τέθηκαν οι βάσεις για μια πιο σταθερή στρατηγική, για πιο ξεκάθαρες κατευθύνσεις αλλά και για την αλλαγή της νοοτροπίας των εργαζομένων. Σε όλα αυτά συνέβαλλε σημαντικά η δημιουργία της Pepsi Bottling Group, το 1999. Σε συνεργασία με τη νέα μητρική της, λοιπόν, η PepsiCo-HBH άρχισε να κερδίζει και πάλι την εμπιστοσύνη των εργαζομένων της, κάτι που ύστερα από μεγάλες αλλαγές - και κυρίως ύστερα από μια σμίκρυνση- είναι απαραίτητο για τη μετέπειτα ανάπτυξη.

Η ΣΗΜΕΡΙΝΗ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΥΦΕΣΗ

Ο κλάδος των τροφίμων και ποτών, όσο σταθερός κι αν θεωρείται, ήταν αδύνατον να μην επηρεαστεί αρνητικά από την παγκόσμια οικονομική ύφεση των τελευταίων χρόνων. Άλλωστε, πολλές από τις επιχειρήσεις που κατέρρευσαν, εξαγοράστηκαν ή απλά μίκρυναν, στο διεθνές οικονομικό στερέωμα, δραστηριοποιούνταν στα τρόφιμα και τα ποτά. Ευτυχώς γι αυτήν, η PepsiCo-HBH δε χρειάστηκε να καταφύγει σε καμία από τις παραπάνω «λύσεις». Αυτό βέβαια οφείλεται στο ότι τα προηγούμενα χρόνια είχε χτιστεί μια υγιής επιχείρηση, με σαφείς στρατηγικές κατευθύνσεις και εύκολα κατανοητό όραμα.

Τα αίτια

Αυτή η στασιμότητα των τελευταίων ετών οφείλεται σε πολλούς παράγοντες. Οπωσδήποτε πηγάζει από τη γενικότερη οικονομική ύφεση, την κατάρρευση πολλών κλάδων της παγκόσμιας οικονομίας, το κλίμα τρομοκρατίας που ολοένα αυξάνεται και δυσκολεύει την πορεία των επιχειρήσεων και όλα εκείνα που συντέλεσαν στη

δημιουργία του «φαύλου κύκλου της φτώχειας» (μείωση τιμών και παραγωγής, μείωση απασχόλησης και εισοδημάτων, πτώση της ζήτησης).

Πιο ειδικά, η ύφεση της ελληνικής οικονομίας ενισχύθηκε από την ούτως ή άλλως αδύναμη θέση της σε ευρωπαϊκό και παγκόσμιο επίπεδο. Ακόμα, η μετάβαση στο νέο νόμισμα, όσο ωφέλιμη κι αν θεωρείται για την εγχώρια οικονομία, έφερε σύγχυση στους καταναλωτές, κάτι που αντανακλάται άμεσα στη ζήτηση για προϊόντα που δε θεωρούνται «πρώτης ανάγκης», όπως είναι τα αναψυκτικά. Στη μειωμένη ζήτηση για τα προϊόντα της PepsiCo-HBH συνέβαλλε ακόμα η μεγάλη μείωση της τουριστικής κίνησης και ο άσχημος καιρός των τελευταίων ετών. Βέβαια, η κρίση αυτή του κλάδου των αναψυκτικών δεν επηρέασε την PepsiCo-HBH τόσο πολύ όσο τον μεγάλο της ανταγωνιστή, την Coca Cola-3E. Αυτό είναι λογικό, αν σκεφτεί κανείς τη μεγάλη διαφορά των δύο εταιριών σε μέγεθος και μερίδιο αγοράς.

Οι «λύσεις»

Πρώτη προτεραιότητα της PepsiCo-HBH ήταν η μείωση του κόστους. Όσον αφορά το κόστος προσωπικού, αυτή τη φορά δε μειώθηκε μέσω των περικοπών ανθρώπινου δυναμικού, καθώς η εταιρία ήταν ήδη αρκετά ευέλικτη. Η εξοικονόμηση χρημάτων επιτεύχθηκε είτε από τη μη αντικατάσταση των πιο έμπειρων και αποδοτικών υπαλλήλων είτε από την αντικατάσταση κάποιων υψηλόμισθων υπαλλήλων με νέους, ίσως πιο άπειρους αλλά σίγουρα «φθηνότερους». Ακόμα, το κόστος του προσωπικού μειώθηκε σημαντικά από τη στιγμή που η διοίκηση αποφάσισε να παρακολουθεί πιο συστηματικά την απόδοση κάθε εργαζομένου, δίνοντας έτσι στην παραγωγικότητα πρωτεύοντα ρόλο.

Επιπρόσθετα, η μείωση της φύρας κατά την παραγωγική διαδικασία, η επιλογή επενδύσεων με όσο το δυνατόν αμεσότερα αποτελέσματα, η εξωτερίκευση κάποιων δραστηριοτήτων (outsourcing) και η μείωση της γραφειοκρατίας με τη βοήθεια νέων τεχνολογιών βοήθησαν την PepsiCo-HBH να κρατήσει τις ταμειακές της εκροές σε χαμηλά επίπεδα. Έτσι, παρά τη μεγάλη μείωση της ζήτησης, η πορεία της εταιρίας δείχνει να αντιστρέφεται και οι ζημιές των προηγούμενων χρόνων να μειώνονται.

Μια άλλη παράμετρος που βοήθησε την εταιρία να ακολουθήσει μια σχετικά καλή πορεία αυτά τα χρόνια ήταν η στρατηγική marketing που ακολούθησε. Από το 1999 και ύστερα οι κατευθύνσεις του τμήματος marketing παρέμειναν ίδιες και οι καταναλωτές σχημάτισαν μια σταθερή εικόνα για την Pepsi και τα προϊόντα της.

Αυτή η εμπιστοσύνη των καταναλωτών βοήθησε σημαντικά στο να «χτιστεί» και μια αντίστοιχη σχέση μεταξύ της εταιρίας και των πελατών της (super markets και λοιπά σημεία πώλησης) έτσι ώστε να μη δυσκολευτεί η πρόσβαση στην αγορά.

Παράλληλα με τη σχέση της με τους πελάτες και τους τελικούς καταναλωτές η PepsiCo-HBH έδωσε μεγάλη βαρύτητα στο ενδοεπιχειρησιακό κλίμα. Η νοοτροπία και η διάθεση των ανθρώπων που δουλεύουν για την εταιρία θεωρήθηκαν σημεία – κλειδιά για την ευκολότερη ανόρθωσή της μετά την ύφεση. Η διοίκηση κατάφερε με τη σωστή επικοινωνιακή της πολιτική να κάνει τους υπαλλήλους να δουλεύουν χωρίς φόβο και ανασφάλεια, παρά τις ραγδαίες αλλαγές της περιόδου 1996 – 1999. Ακόμη, έχει υιοθετήσει ένα νέο, πιο κατανοητό όραμα, τις αξίες του οποίου ενστερνίζεται και ακολουθεί πρώτα από όλους η ανώτατη διοίκηση.

Σχετικά με το κομμάτι της εταιρίας που ασχολείται με την ανάπτυξη νέων προϊόντων, αυτό παρέμεινε σταθερό παρά τις δυσκολίες που αντιμετώπιζε ο κλάδος. Βέβαια στην PepsiCo-HBH δεν υπάρχει ξεχωριστό department που να ασχολείται με τα νέα προϊόντα, αλλά μια μικρή ομάδα ατόμων, καθώς τα περισσότερα brands (Pepsi και 7UP) τα διαχειρίζεται η Pepsi Bottling Group και όσον αφορά την ανάπτυξη κάποιου νέου προϊόντος αλλά ακόμα και τη συσκευασία τους. Έτσι, οι αρμοδιότητες της ομάδας αυτής περιορίζονται στα προϊόντα της HBH και στόχος της, ακόμα και στην περίοδο της ύφεσης, ήταν το λανσάρισμα ενός καινούριου χυμού κάθε χρόνο, κάτι που δείχνει τη σημασία της καινοτομίας για την εταιρία.

Τέλος, όσον αφορά την ανώτατη διοίκηση, αυτή σε γενικές γραμμές δεν άλλαξε για να αντιμετωπιστεί η κρίση. Άλλωστε, τα προβλήματα αυτής της περιόδου δεν προερχόταν από λάθη των managers αλλά κυρίως από το εξωτερικό περιβάλλον. Έτσι, από το 1999 μέχρι σήμερα το top management παραμένει σταθερό και κρίνεται επιτυχημένο.

ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ PEPSICO-HBH

Αν και αρκετοί από τους παράγοντες που συντέλεσαν στην τελευταία οικονομική ύφεση εξακολουθούν να παραμένουν, το μέλλον για την PepsiCo-HBH έχει αρκετές αισιόδοξες πλευρές. Μπορεί, δηλαδή, η παγκόσμια οικονομία να βρίσκεται ακόμη σε καθοδική φάση, αλλά για την Ελλάδα οι συνθήκες είναι καλύτερες. Καταρχάς, δύο από τις αιτίες της μειωμένης ζήτησης αναγκαστικών στη χώρα μας, η πτώση του τουρισμού και οι μη ευνοϊκές καιρικές συνθήκες έχουν πάψει να υφίστανται σε μεγάλο βαθμό. Άλλωστε, ο τουρισμός αναμένεται να σημειώσει αρκετή αύξηση μετά τους Ολυμπιακούς Αγώνες της Αθήνας και αυτό μόνο ως καλό μπορεί να ακούγεται στα αυτιά των ανθρώπων της εταιρίας.

Από τη άλλη, η ανάπτυξη της PepsiCo-HBH θα συνεχίσει σίγουρα να συναντά κάποια εμπόδια. Ο ανταγωνιστής της, εξακολουθεί να είναι πολύ δυνατός και η μάχη της αγοράς σε καμία περίπτωση δε θα ναι εύκολη. Ωστόσο, το σχετικά μικρό κομμάτι

της εταιρίας από τη συνολική «πίττα» της δίνει τη δυνατότητα της «επίθεσης» και της περαιτέρω ανάπτυξης. Πράγμα που σημαίνει πως ακόμα και σύμφωνα με τα απαισιόδοξα για τον κλάδο σενάρια, αυτοί που θα πληγούν περισσότερο θα είναι μάλλον οι ανταγωνιστές και όχι η PepsiCo-HBH. Αρκεί, σύμφωνα με τα διοικητικά στελέχη, οι αξίες να μείνουν σταθερές και πάνω σε αυτές να «πατάει» η όποια στρατηγική επιλογή.

Συνοπτικά, οι δύο φάσεις της εταιρίας φαίνονται και στον παρακάτω πίνακα:

Πίνακας 2:

Τα βασικά χαρακτηριστικά των δύο περιόδων για την PepsiCo-HBH

	ΠΕΡΙΟΔΟΣ 1996-1999	ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2000-2003
ΤΑ ΑΙΤΙΑ:	- «Βιαστικές» επενδύσεις - Κακή προσαρμογή της εταιρίας στην ελληνική νοοτροπία	- Διεθνής ύφεση - Μειωμένη τουριστική κίνηση - Αλλαγή νομισματικής μονάδας
ΤΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ:	- Ζημιές - Μείωση μεριδίου αγοράς - Δυσaréσκεια των εργαζομένων	- Μείωση ζήτησης - Ζημιές
ΟΙ ΛΥΣΕΙΣ:	- Κλείσιμο εργοστασίου - Περικοπές εργατικού δυναμικού	- Προσλήψεις χαμηλόμισθων υπαλλήλων - Παρακολούθηση της απόδοσης του προσωπικού - Outsourcing - Μείωση γραφειοκρατίας
ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:	Συχνές αλλαγές	Σταθερή
ΟΡΑΜΑ:	Αλλαγή	Σταθερό
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING:	- Προώθηση των προϊόντων σε διαφημιστικές πλατφόρμες του εξωτερικού	- Σταθερές διαφημιστικές κατευθύνσεις - Έμφαση στις σχέσεις με τα σημεία πώλησης
ΑΝΑΠΤ. ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ:	Σταθερή	Σταθερή
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:	- Μείωση ζημιών - Αύξηση μεριδίου αγοράς - Ευελιξία	- Μείωση ζημιών - Συνεχής αύξηση τζίρου - Σταθεροποίηση των brands

ΕΤΑΙΡΙΑ

“X”

ΓΕΝΙΚΑ

Η “X” δραστηριοποιείται στον κλάδο των τροφίμων και εξειδικεύεται στην παραγωγή ειδών διατροφής σε σκόνη, σαλτσών, αλεύρων, προϊόντων ζαχαροπλαστικής και ζύμης. Ακόμη, εισάγει αποκλειστικά και εμπορεύεται σε επίπεδο χονδρικής κάποια τρόφιμα. Το βασικότερο brand από τα οποία παράγει και διανέμει αποτελεί ένα από τα πιο αναγνωρίσιμα παγκοσμίως, με πωλήσεις που φτάνουν τα €3,5 δισεκατομμύρια. Εκτός από την Ελλάδα, η “X” διανέμει μέρος της παραγωγής της και σε άλλες χώρες, με κυριότερες τη Βουλγαρία και την Κύπρο.

Η “X” αποτελεί από το 2000 και έπειτα το ελληνικό τμήμα της πολυεθνικής “Z”, ενός από τους μεγαλύτερους ομίλους του κόσμου σε αριθμό καταναλωτικών αγαθών, κυρίως τροφίμων, καλλυντικών και απορρυπαντικών. Τη σημερινή της μορφή, η “Z” την πήρε από το 1930 με τη συγχώνευση μιας Αγγλικής και μιας Ολλανδικής εταιρίας, ενώ στην ελληνική αγορά πρωτοεμφανίστηκε το 1962, ξεκινώντας τις δραστηριότητές της από τα λίπη και τα έλαια και συνεχίζοντας στον κλάδο των απορρυπαντικών.

Ο ΚΛΑΔΟΣ

Αν και τα προϊόντα της “Χ” ανήκουν σε διάφορους υποκλάδους των τροφίμων, εμείς θα αναφερθούμε εδώ σε αυτόν της τοματοποιίας, στον οποίο συμμετέχει με την παραγωγή κέτσαπ και την εισαγωγή σαλτσών τομάτας, τα οποία διοχετεύει αποκλειστικά στην ελληνική αγορά. Ο συγκεκριμένος κλάδος αποτελεί έναν από τους σημαντικούς της ελληνικής οικονομίας, με έντονο εξαγωγικό προσανατολισμό, συμβάλλοντας στην εισροή σημαντικού ύψους συναλλάγματος στη χώρα μας. Ακόμα, βασικό χαρακτηριστικό του είναι οι κυκλικές διακυμάνσεις στην παραγωγή, γεγονός που οφείλεται στις καιρικές συνθήκες και στις αυξομειώσεις των αποθεμάτων.

Η βιομηχανία τομάτας χαρακτηρίζεται κυρίως από την ύπαρξη επιχειρήσεων μεσαίου και μεγάλου μεγέθους, οι περισσότερες από τις οποίες ασχολούνται με την πρώτη μεταποίηση. Την τελευταία διετία η παραγωγή και κατανάλωση των προϊόντων του κλάδου δεν αυξήθηκε σημαντικά και η αγορά βρίσκεται, πλέον, στο στάδιο της ωριμότητας. Όσον αφορά τα προϊόντα της “Χ”, η εγχώρια κατανάλωση κέτσαπ δεν έχει μεταβληθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια και η πορεία της τα επόμενα χρόνια αναμένεται να μείνει σταθερή. Όμως, οι έτοιμες σάλτσες τομάτας εκτιμάται ότι παρουσιάζουν περιθώρια περαιτέρω αύξησης του μεγέθους αγοράς τους τα προσεχή έτη. Ο Έλληνας καταναλωτής δεν τις έχει συμπεριλάβει ακόμα σε μεγάλο βαθμό στη διατροφή του, αλλά ο συνδυασμός της γρήγορης παρασκευής και της μεγάλης ποικιλίας γεύσεων δίνουν αισιόδοξες προοπτικές.

ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ

- ο **1838:**
Ίδρυση στη Γερμανία της πρώτης εταιρίας που επεξεργαζόταν άλευρα και πειραματιζόταν σε μείγματα αλεύρων, αφυδατωμένων λαχανικών και μπαχαρικών.
- ο **1884:**
Ξεκινάει η παραγωγή αφυδατωμένων προϊόντων σε μορφή κύβων.
- ο **Αρχές 20^{ου} αιώνα:**
Τα προϊόντα της γερμανικής εταιρίας άρχισαν να εξάγονται σε αρκετές ευρωπαϊκές χώρες και στην Αμερική.
- ο **Τέλη δεκαετίας '20:**
Με συγχώνευση μιας Ολλανδικής και μιας Αγγλικής εταιρίας ιδρύεται η πολυεθνική “Ζ”.
- ο **1962:**
Είσοδος της “Ζ” στην ελληνική αγορά, και συγκεκριμένα στον κλάδο των τροφίμων
- ο **1968:**
Ίδρυση της “Χ”.
- ο **1977:**
Δημιουργία της σύγχρονης βιομηχανικής μονάδας της “Χ” στο Σχηματάρι Βοιωτίας.
- ο **2000:**
Η πολυεθνική “Ζ” την ως τότε μητρική της ελληνικής “Χ”, μπαίνοντας ακόμα πιο δυναμικά στον κλάδο των τροφίμων.

ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ

Όσον αφορά τη “Χ”, τα βασικά οικονομικά της μεγέθη για το 2001 διαμορφώθηκαν ως εξής:

Πίνακας 3:
Οικονομικά μεγέθη “Χ”, 2001

(σε χιλ. €)	2001
ΠΩΛΗΣΕΙΣ	40.290
ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	16.746
ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ	8.926
ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ	7.819
ΜΙΚΤΑ ΚΕΡΔΗ	24.373
ΚΑΘΑΡΑ ΚΕΡΔΗ	5.681

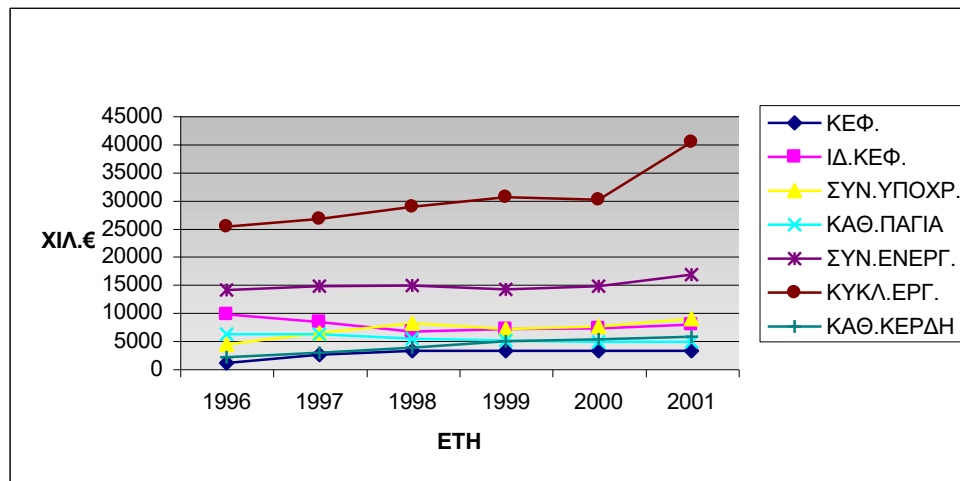
Πηγή: ICAP

Κοιτώντας τη διαχρονική εξέλιξη των παραπάνω μεγεθών από το 1995 και μετά μπορούμε να δούμε πως:

- ❑ Ο τζίρος διατηρεί μέχρι το 1999 μια σταθερά ανοδική πορεία, το 2000 μειώνεται αντικατοπτρίζοντας τη μειωμένη καταναλωτική ζήτηση και το 2001 αυξάνεται κατά περίπου €10 εκατ., γεγονός που φαίνεται παράδοξο καθώς συμπίπτει χρονικά με τη οικονομική ύφεση.
- ❑ Τα καθαρά κέρδη ακολουθούν μέχρι και το 1999 μια ανοδική πορεία η οποία τα επόμενα χρόνια συνεχίζεται με πιο μειωμένους ρυθμούς.

- Το ενεργητικό, οι υποχρεώσεις, το κεφάλαιο και τα καθαρά πάγια της επιχείρησης εμφανίζονται αρκετά σταθεροποιημένα αυτή τη χρονική περίοδο.
- Ενώ οι συνολικές υποχρεώσεις του 1999 είχαν μειωθεί αρκετά, από το 2000 και μετά ακολουθούν πάλι την ανοδική πορεία των προηγούμενων ετών

Διάγραμμα 11:
Η πορεία των βασικών οικ/κών μεγεθών της “Χ”



Πηγή: ICAP

Η ΥΦΕΣΗ

Από τις αρχές του νέου αιώνα ο κλάδος των τροφίμων στη χώρα μας έχει μειωθεί και βασικό ρόλο σε αυτό διαδραμάτισε η γενικότερη στασιμότητα της οικονομίας. Αυτή η στασιμότητα ήταν και το σημαντικότερο πρόβλημα της “Χ” τα τέσσερα τελευταία χρόνια. Ακόμη, σύμφωνα με τα στελέχη της εταιρίας, η αυξημένη ζήτηση για τα προϊόντα υψηλής τεχνολογίας, σε παγκόσμιο επίπεδο, λειτούργησε και λειτουργεί ακόμα σε βάρος των επιχειρήσεων τροφίμων. Οι καταναλωτές, «παρασυρόμενοι» από κάθε νέο τεχνολογικό επίτευγμα -ακόμα κι αν δε το χρειαζόταν ουσιαστικά- μείωναν αναγκαστικά το ποσοστό του εισοδήματός τους που αντιστοιχούσε στις αγορές τροφίμων.

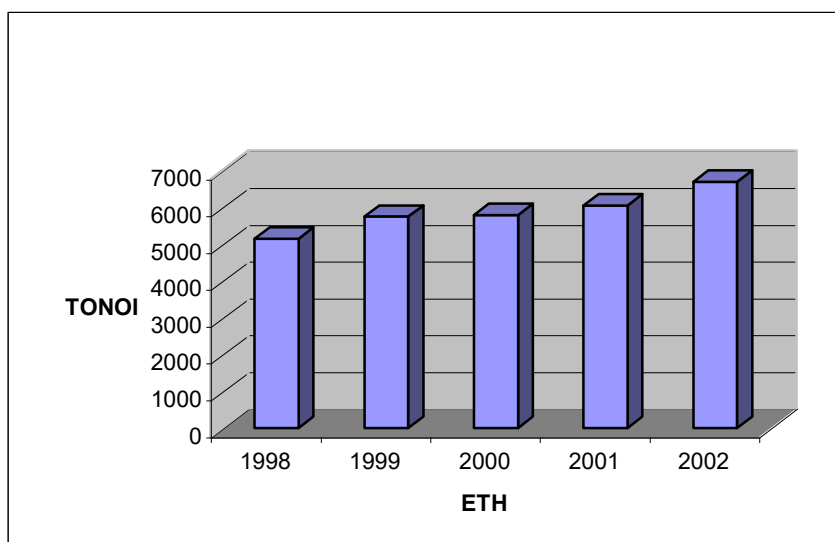
Η μετάβαση της εγχώριας οικονομίας στο νέο νόμισμα, που ακούγεται συχνά από τις επιχειρήσεις ως «δικαιολογία» για τη μειωμένη ζήτηση, αποτέλεσε και για τη “Χ” ένα βασικό εμπόδιο. Οι καταναλωτές, δυσκολευόμενοι να διαχειριστούν σωστά το Ευρώ, παρουσίαζαν -και ίσως ακόμη παρουσιάζουν- μια διστακτικότητα στις αγορές τους. Αυτό το πρόβλημα -σύμφωνα με τα ίδια τα στελέχη της εταιρίας- είχε μεγαλύτερο αντίκτυπο στα διάφορα νέα προϊόντα, παρά στα παλιότερα τα οποία είχαν ήδη παγιωθεί στη συνείδηση του καταναλωτικού κοινού.

Ακόμη, στο αρνητικό κλίμα συνέβαλλαν σημαντικά και οι αλλαγές στις διατροφικές συνήθειες των ανθρώπων. Η ολοένα μεγαλύτερη οικολογική ευαισθησία σε συνδυασμό με τις σχετικά πρόσφατες κρίσεις της νόσου των «τρελών αγελάδων» και των διοξινών, λειτούργησε θετικά για τις φυσικές τροφές και τα βιολογικά προϊόντα γενικότερα και δημιούργησε μια διστακτικότητα για τρόφιμα περισσότερο επεξεργασμένα. Μέσα σε όλο αυτό το αρνητικό κλίμα, λοιπόν, η “Χ” και η νέα της μητρική εταιρία προσπάθησαν να διατηρήσουν την καλή αναπτυξιακή πορεία των προηγούμενων χρόνων και βεβαίως την ικανοποιητική κερδοφορία.

Η ΕΞΑΓΟΡΑ

Παράλληλα με την έναρξη της οικονομικής στασιμότητας, συνέβησαν και μεγάλες αλλαγές στη “Χ”, ειδικότερα. Τον Οκτώβρη του 2000, η ως εκείνη τη στιγμή μητρική της εξαγοράζεται από μια ακόμη μεγαλύτερη πολυεθνική. Η εξαγορά αποδεικνύεται επιτυχημένη, ο όγκος παραγωγής και τα καθαρά κέρδη και των δύο εταιριών παρουσιάζουν αυξητικές τάσεις και οι στόχοι και η κουλτούρα της εξαγοράζουσας εταιρίας αρχίζουν να υιοθετούνται γρήγορα. Η νέα μητρική έχει αποκτήσει πλέον το μεγαλύτερο brand name της παγκοσμίως, που φτάνει τα € 2,3 δισεκατομμύρια συνολικών πωλήσεων σε πάνω από 100 χώρες, με μια σειρά προϊόντων διατροφής που αποτελείται από σούπες, έτοιμες σάλτσες, αποξηραμένες τροφές, ολοκληρωμένα γεύματα κ.ά. Αλλά η επιτυχημένη πορεία της εξαγοράς είχε αντίκτυπο και στο ελληνικό «κομμάτι» της πολυεθνικής, δηλαδή τη “Χ”. Αυτό φαίνεται καθαρά τόσο από τα οικονομικά μεγέθη που παρουσιάστηκαν πιο πάνω, όσο και από την εξέλιξη του όγκου παραγωγής:

Διάγραμμα 12
Η εξέλιξη παραγωγής της “Χ”
1998-2002



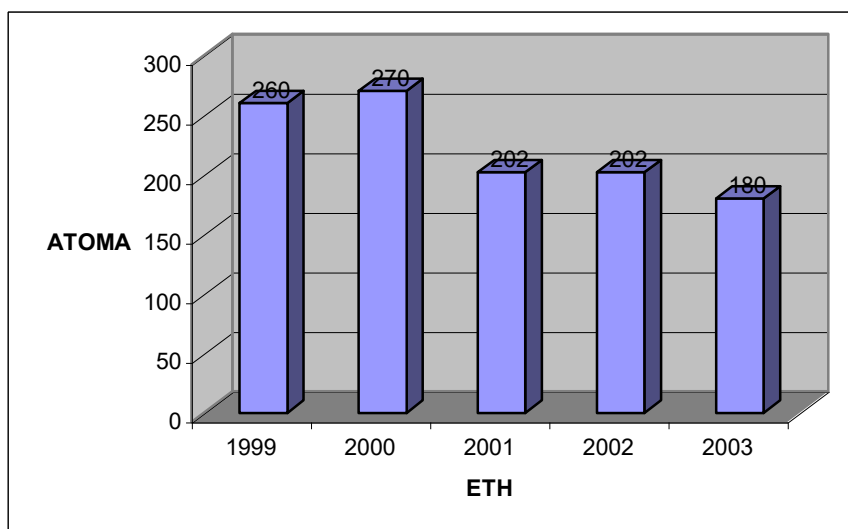
Ωστόσο αυτή η αλλαγή ήταν ένας από τους παράγοντες που συντέλεσαν στις περικοπές προσωπικού. Ένας βασικός λόγος γι' αυτό ήταν πως οι κατευθύνσεις της νέας κεντρικής διοίκησης έδιναν περισσότερη έμφαση στην εξωτερίκευση κάποιων

δραστηριοτήτων (outsourcing) σε μια προσπάθεια να μειωθούν τα συνολικά έξοδα - κάτι για το οποίο θα γίνει λόγος στη συνέχεια.

Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ ΤΗΣ ΥΦΕΣΗΣ

Η εταιρία για να μην επηρεαστεί πολύ από τις επικρατούσες συνθήκες επέλεξε να μειώσει το εργατικό της δυναμικό. Βέβαια δεν υπήρξαν μεγάλα κύματα απολύσεων σε κανένα χρονικό σημείο, αλλά προτιμήθηκε από τη διοίκηση η σμίκρυνση να γίνει σταδιακά και σε βάθος χρόνου. Πιο συγκεκριμένα, ενώ το 2000 η εταιρία απασχολούσε 270 άτομα, το 2003 ο αριθμός τους έφτασε τα 180, με τη μεγαλύτερη μείωση να σημειώνεται την πρώτη χρονιά μετά την εξαγορά, όπου οι απολύσεις αντιπροσώπευαν το 25% του μόνιμου προσωπικού της εταιρίας. Τα άτομα που απασχολούσε συνολικά η Χ τα τελευταία χρόνια φαίνονται και στο Διάγραμμα 13:

Διάγραμμα 13:
Εργατικό δυναμικό της “Χ”
1999-2003



Έτσι, σύμφωνα με τα υψηλόβαθμα στελέχη της “Χ” αποφεύχθηκαν οι ακραίες αντιδράσεις τόσο από τους απολυμένους όσο και από όσους παρέμειναν. Σε αυτό βέβαια βοήθησε και το γεγονός πως οι απολύσεις με την «κλασσική» τους έννοια δεν ήταν η πρώτη επιλογή της διοίκησης. Με την έναρξη της οικονομικής ύφεσης και με αφορμή την εξαγορά, ήταν λογικό να δοθεί μεγαλύτερη βαρύτητα σε κάποιες λειτουργίες ενώ άλλες να υποβαθμιστούν. Σε αυτά τα πλαίσια, έγινε μετακίνηση μέρους του ανθρώπινου δυναμικού από κάποια τμήματα σε άλλα, που έπρεπε να

ενισχυθούν. Ακόμη, η διοίκηση προσέφερε πακέτα εθελούσιων εξόδων και πρόωρων συνταξιοδοτήσεων με σκοπό την πιο ομαλή αποχώρηση των εργαζομένων.

Όσον αφορά τα κριτήρια, βάσει των οποίων έγιναν οι περικοπές, αυτά αφορούσαν πρωτίστως τις δυνατότητες «μετακίνησης» κάθε εργαζομένου. Δηλαδή από τη στιγμή που ένα τμήμα μείωνε τις δραστηριότητές του ή καταργούταν πλήρως (γιατί π.χ. αποφασίστηκε να δοθεί σε εξωτερικούς συνεργάτες) οι πιο ικανοί και σχετικά καταρτισμένοι εργαζόμενοι απλά άλλαζαν θέση ενώ οι υπόλοιποι αναγκαζόταν να αποχωρήσουν. Βέβαια, η σμίκρυνση των τελευταίων τεσσάρων χρόνων ήταν βασισμένη σε ένα αυστηρό χρονοδιάγραμμα που τηρήθηκε, κατά τη γνώμη των στελεχών, με ικανοποιητική συνέπεια –ένα ακόμη στοιχείο που κράτησε το ηθικό των εργαζομένων σε υψηλά, σχετικά, επίπεδα.

Η εταιρία έχει ως τακτική να εξωτερικεύει αρκετές από τις δραστηριότητές της, άλλες κύριες και άλλες δευτερεύουσες. Οι σημαντικότερες από αυτές είναι κάποια τμήματα της αποθήκευσης, της διανομής, αλλά και της ίδιας της παραγωγικής διαδικασίας. Άλλωστε η X ήταν από τις πρώτες επιχειρήσεις του κλάδου των τροφίμων που κατέφυγαν στην εξωτερίκευση προκειμένου να μειώσουν το κόστος τους. Οι αποφάσεις, όμως, για το outsourcing στη X, λαμβάνονται για το κάθε προϊόν ξεχωριστά και ποτέ στο σύνολο των προϊόντων. Αυτό είναι ένα από τα σημεία που δείχνει τη σημασία των προϊόντων και των επωνυμιών τους για την εταιρία. Τέλος, άλλες δραστηριότητες που δίνονται σε εξωτερικούς συνεργάτες είναι οι διαφημιστικές εκστρατείες, οι έρευνες αγοράς καθώς και κάποιες συσκευασίες.

Μια σημαντική αλλαγή που «επέβαλε» στη X η μητρική της εταιρία αφορά τα διάφορα projects που προτείνονται και εφαρμόζονται. Ενώ τα προηγούμενα χρόνια οι managers που είχαν κάποιες ιδέες, είχαν την αποκλειστική ευθύνη για την υλοποίησή τους, χωρίς την αυστηρή επιτήρηση της διοίκησης, από το 2000 και ύστερα έχει γίνει μια εκλογίκευση της όλης διαδικασίας. Καταρχάς, τα στάδια ελέγχου, που πρέπει να περάσει ένα project προκειμένου να εγκριθεί, είναι και περισσότερα και πιο αυστηρά. Ακόμα για να «προχωρήσει» μια επενδυτική πρόταση, χρειάζεται πλέον και τη σύμφωνη γνώμη της διοίκησης της μητρικής εταιρία, κάτι που βοηθάει τόσο στο να αποφεύγονται οι επαναλήψεις στα επενδυτικά σχέδια όσο και στο να μειωθούν τα άσκοπα έξοδα. Βέβαια, αν και τα ίδια τα στελέχη παραδέχονται πως αυτό έχει

επηρεάσει την ευελιξία της εταιρίας (περισσότερη γραφειοκρατία), τα οφέλη αυτής της αλλαγής κρίθηκαν για εκείνη την χρονική περίοδο, πιο σημαντικά.

Όσον αφορά την πορεία του τμήματος της νέων προϊόντων, είναι μάλλον σταθερή, τουλάχιστον ως προς τα άτομα που το απαρτίζουν. Ο βασικός λόγος που η σμίκρυνση δεν είχε εφαρμογή εδώ είναι η σημασία που δίνει η νέα μητρική εταιρία στα νέα προϊόντα και την καινοτομία γενικότερα. Από την άλλη, δεν επιλέχθηκε ούτε η ενίσχυση του τμήματος με επιπλέον εργατικό δυναμικό, αλλά προτιμήθηκε από τα στελέχη να υπάρχει λίγο μεγαλύτερη ένταση εργασίας παρά να υποαπασχολούνται κάποιοι. Εδώ φαίνεται και μεγάλη ανάγκη για τη μείωση του κόστους, που για το τμήμα ανάπτυξης νέων προϊόντων μεταφράστηκε σε αποφυγή νέων προσλήψεων. Βέβαια, και σε αυτό το τμήμα υπήρξε μια αλλαγή της νοοτροπίας από το 2000 και μετά. Η διαδικασία για να αποφασιστεί το λανσάρισμα ενός προϊόντος είναι πλέον πιο πολύπλοκη και ο έλεγχος σε κάθε στάδιό της, αυστηρότερος. Μάλιστα, η τελική έγκριση θα πρέπει να δοθεί, όχι από τη διοίκηση της “Χ”, όπως παλιότερα, αλλά από αυτή της μητρικής εταιρίας.

Η διοίκηση της “Χ”, τέλος, δεν άλλαξε σημαντικά τα τελευταία χρόνια. Οι περισσότερες αλλαγές αφορούσαν ρόλους και όχι άτομα. Άλλωστε τα αίτια της στασιμότητας δεν ήταν σε καμία περίπτωση ενδοεπιχειρησιακά, οπότε ακόμα και μετά την εξαγορά, δεν υπήρχε σοβαρός λόγος αλλαγής της διοίκησης. Στα ίδια πλαίσια κινήθηκε και η γενικότερη δομή της εταιρίας, η οποία δεν έγινε πιο ευέλικτη -παρά τη μείωση του προσωπικού και την εξωτερίκευση κάποιων δραστηριοτήτων- και οι όποιες αλλαγές περιορίστηκαν περισσότερο στη μετακίνηση ανθρώπων.

ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ “X”

Μια πάγια πολιτική τόσο της “X” όσο και της πολυεθνικής μητρικής της είναι η δημιουργία σεναρίων για τις μελλοντικές εξελίξεις, που μπορούν άμεσα ή έμμεσα να επηρεάσουν την πορεία της. Με τέτοια σενάρια είχε προβλεφθεί σε μεγάλο βαθμό η οικονομική στασιμότητα και αυτά είναι επίσης που θα βοηθήσουν τη “X” να εκμεταλλευτεί και στο μέλλον τις τάσεις της αγοράς.

Οι αισιόδοξες εκτιμήσεις για το μέλλον της εταιρίας στην ελληνική αγορά πηγάζουν και από την όλο και καλύτερη εικόνα που σχηματίζουν γι’ αυτήν οι Έλληνες καταναλωτές. Η μεγάλη γκάμα των προϊόντων και το λανσάρισμα φυσικών τροφών μαζί με τα παλιά, αναγνωρισμένα brands, δίνουν στους καταναλωτές ολοκληρωμένες λύσεις σε θέματα διατροφής και ενισχύουν την εμπιστοσύνη για τη “X”. Άλλωστε και ο κατηγορίες προϊόντων που δραστηριοποιείται πλέον η εταιρία έχουν υπερδιπλασιαστεί, κάνοντας το όνομά της ακόμα πιο οικείο. Αλλά ταυτόχρονα ισχυροποιήθηκε και η θέση της X απέναντι στα super markets καθώς οι πολλές κατηγορίες προϊόντων σημαίνουν ταυτόχρονα μεγαλύτερη διαπραγματευτική δύναμη και μικρότερο κόστος.

Η σημαντική «δύναμη» της “X” σήμερα είναι τα brand names των προϊόντων -κάτι που παραδέχονται και τα ίδια τα στελέχη της. Το ίδιο ισχύει και για τη μητρική της εταιρία, η οποία, όπως όλα δείχνουν, εκεί θα εστιάσει τις μελλοντικές της προσπάθειες, δηλαδή στην περαιτέρω ενίσχυση των brands. Ένας τρόπος γι’ αυτό είναι και η μείωσή τους. Κάποια από αυτά, δηλαδή, θα μπουν κάτω από την ίδια «ομπρέλα» ενώ άλλα, πιο αδύναμα, θα «κοπούν». Αξίζει να αναφερθεί πως από τα 1.600-1.700 διαφορετικά brands της μητρικής εταιρίας, παγκοσμίως, η διοίκηση σκοπεύει να τα μειώσει σταδιακά, και να φτάνουν σε λίγα χρόνια μόλις τα 400.

Συνοπτικά, τα βασικότερα χαρακτηριστικά της περιόδου της ύφεσης, για τη “Χ” φαίνονται στον πίνακα:

Πίνακας 4:
Τα βασικά χαρακτηριστικά της περιόδου 2000-2003 για τη “Χ”.

	ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2000-2003
ΤΑ ΑΙΤΙΑ:	- Διεθνής ύφεση - Αλλαγή νομισματικής μονάδας - Αλλαγή διατροφικών συνηθειών
ΤΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ:	- Μειωμένη ζήτηση
ΟΙ ΛΥΣΕΙΣ:	- Περικοπές εργατικού δυναμικού - Outsourcing - «Εκλογίκευση» των projects
ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:	- Μικρές αλλαγές
ΟΡΑΜΑ:	- Σταθερό
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING:	- Ισχυροποίηση των brands
ΑΝΑΠΤ. ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ:	- Σταθερή
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:	- Αύξηση του όγκου παραγωγής - Αυξητική τάση των κερδών - Μεγαλύτερη γκάμα προϊόντων - Ισχυροποίηση της επωνυμίας στους καταναλωτές



Η ELBISCO φιλοδοξεί:

- Να προσφέρει στον καταναλωτή **υψηλής ποιότητας προϊόντα με βάση τα δημητριακά**, δηλαδή τη βάση της πυραμίδας διατροφής.
- Να προσφέρει προϊόντα που δίνουν **απόλαυση, πρακτικότητα χρήσης και διατροφικές αξίες, για όλες τις στιγμές της ημέρας**.
- Να ικανοποιεί **αυθόρμητες ή προγραμματισμένες** διατροφικές ανάγκες, που προκύπτουν από τον **σύγχρονο τρόπο ζωής, κάνοντας, έτσι απλές στιγμές του καταναλωτή, ιδιαίτερες**.
- Να γίνει ο **#1 παραγωγός** υψηλής ποιότητας προϊόντων, σύμφωνα με την αποστολή, στην **εκτίμηση & προτίμηση** του έλληνα καταναλωτή.
- Να γίνει σημαντική πηγή παραγωγής προϊόντων υψηλής ποιότητας, προς διάθεση στην Ευρωπαϊκή και Βαλκανική αγορά, **επωνύμως ή ανωνύμως**.

ΓΕΝΙΚΑ

Η ELBISCO A.E. είναι μια συμμετοχική εταιρία που δραστηριοποιείται κυρίως στην παραγωγή και εμπορία μπισκότων, αλεύρων, σνακς και σιμιδαγλιού. Στην ουσία χωρίζεται στην ELBISCO DOMESTIC OPERATIONS, που περιλαμβάνει όλες τις εγχώριες θυγατρικές της εταιρίες και την ELBISCO INTERNATIONAL OPERATIONS, που αντιπροσωπεύει την παραγωγική και εμπορική της παρουσία στο εξωτερικό.

Πιο συγκεκριμένα, σήμερα, η ELBISCO Συμμετοχών έχει τα εξής μερίδια από τις παρακάτω εταιρίες:



Πηγή: www.elbisco.gr

□ **ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΕΤΑΙΡΙΑ ΜΠΙΣΚΟΤΩΝ Α.Β.Ε.**

Η εταιρία διαθέτει εργοστάσιο με 13 σύγχρονες γραμμές παραγωγής. Η μέγιστη παραγωγική μονάδα σε μπισκότα ανέρχεται ετησίως σε 16.000 τόνους, ενώ σε συσκευασμένο αλεύρι 27.000. Εκτός από αυτά τα προϊόντα, παρασκευάζει γκοφρέτες και διάφορα άλλα σνακς με επικάλυψη σοκολάτας.

□ **ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ELITE Α.Ε.**

Η Elite αποτελεί τη μεγαλύτερη μονάδα παραγωγής φρυγανιάς και άλλων αρτοσκευασμάτων σε τυποποιημένη μορφή και μία από τις μεγαλύτερες στην Ευρώπη. Η ετήσια παραγωγή της φτάνει τους 14.000 τόνους φρυγανιάς, 5.000 τόνους φρέσκων αρτοσκευασμάτων, 500 τόνους παξιμαδιών και 8.000 τόνους κατεψυγμένων αρτοσκευασμάτων.

□ **Ν. ΒΟΣΙΝΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε.**

Είναι η δεύτερη μεγάλη μονάδα παραγωγής φρυγανιάς που ανήκει στην Elbisco. Έπειτα από έντονη αναπτυξιακή προσπάθεια το εργοστάσιο της εταιρίας εκσυγχρονίστηκε και έχει, πλέον, δυνατότητα παραγωγής 6.500 τόνων φρυγανιάς ετησίως. Σήμερα η εταιρία παράγει 6 διαφορετικούς τύπους φρυγανιάς καλύπτοντας τις διατροφικές και γευστικές ανάγκες των καταναλωτών.

□ **ΧΑΝΟΓΛΟΥ Α.Ε.**

Η εταιρία δραστηριοποιείται στην παρασκευή ψωμιού και λοιπών αρτοσκευασμάτων και είναι εγκατεστημένη στην Πτολεμαΐδα Κοζάνης.

□ **ELBISCO ΕΜΠΟΡΙΚΗ Α.Ε.**

Είναι ο βασικός διανομέας των προϊόντων αρτοποιίας και μπισκοτοποιίας που παράγουν οι εταιρίες της Elbisco αλλά και άλλες εταιρίες του Ομίλου Filippou Investments.

□ **ZITO LUKS A.D.**

Αποτελεί μία από τις μεγαλύτερες βιομηχανίες αλεύρου, ψωμιού και γλυκισμάτων των Σκοπίων, με δίκτυο 150 καταστημάτων. Για την παραγωγή αλεύρου η εταιρία διαθέτει μύλο παραγωγικής δυνατότητας 50.000 τόνων σιταριού ετησίως.

□ **HELBERICA S.A.**

Η παραγωγική μονάδα της Helberica βρίσκεται στην Ισπανία και δραστηριοποιείται σε προϊόντα γκοφρέτας.

□ **KARAT BULGARIA S.A.**

Η εταιρία Karat, με έδρα τη Σόφια, έχει αναλάβει την εμπορία και διακίνηση των προϊόντων του Ομίλου στη Βουλγαρία, καθώς διαθέτει το πλέον εύρωστο δίκτυο πωλήσεων στη χώρα.

□ **ΜΟΡΝΟΣ Α.Ε.**

Πρόκειται για την εταιρία συσκευασίας του Ομίλου, η οποία διαθέτει σύγχρονο εργοστάσιο με προηγμένο τεχνολογικό εξοπλισμό στη Θήβα.

□ **ΕΒΓΑ ΣΥΜΜΕΤΟΧΩΝ Α.Ε.**

Εταιρία με μεγάλη ιστορία στον κλάδο του παγωτού της χώρας μας. Τα τελευταία χρόνια έχει εισέλθει δυναμικά και στους κλάδους των χυμών, των κρουασάν και των κατεψυγμένων ζυμών.

Η Elbisco Συμμετοχών ανήκει με τη σειρά του στο μεγαλύτερο όμιλο Filippou Investments, που προσανατολίζεται στο χώρο των τροφίμων και της συσκευασίας. Στον ίδιο όμιλο ανήκουν οι επιχειρήσεις τροφίμων ΦΑΓΕ και ΕΒΓΑ, η εταιρία συσκευασίας ΜΟΡΝΟΣ και η ΠΑΛΛΑΣ Α.Τ.Ε.Ε. που αποτελεί την τεχνική εταιρία του ομίλου.

Ο ΚΛΑΔΟΣ

Ο όμιλος Elbisco δραστηριοποιείται σε πολλούς υποκλάδους των τροφίμων. Οι σημαντικότεροι από αυτούς είναι η μπισκοτοποιία και η σοκολατοποιία, όπως επίσης και τα αρτοσκευάσματα. Το πλέον σημαντικό χαρακτηριστικό της ζήτησης για μπισκότα και διάφορα σνακς με επικάλυψη σοκολάτας, το οποίο διαμορφώνει σε μεγάλο βαθμό τις καταναλωτικές τάσεις, είναι η εποχικότητα. Αυτού του είδους τα προϊόντα είναι ευπαθή στις υψηλές θερμοκρασίες, με αποτέλεσμα η επιμήκυνση του καλοκαιριού που παρατηρείται στη χώρα μας τα τελευταία χρόνια να επηρεάζει την περίοδο κατανάλωσης. Αντίθετα, τα άλευρα και τα διάφορα αρτοσκευάσματα χαρακτηρίζονται από μεγαλύτερη σταθερότητα, όσον αφορά τη ζήτησή τους.

Τα μπισκότα, οι γκοφρέτες και τα διάφορα σνακς δεν ανήκουν στα «βασικά» είδη διατροφής, με αποτέλεσμα η εξέλιξη της ζήτησής τους να επηρεάζεται σε σημαντικό βαθμό από τη διαφήμιση που πραγματοποιούν οι επιχειρήσεις του κλάδου. Η κατάσταση στα προϊόντα αλεύρων είναι και εδώ διαφορετική μιας και παραδοσιακά συμπεριλαμβάνονται στο «βασικό» διατροφολόγιο του Έλληνα καταναλωτή. Όσο αφορά, τέλος, τα κανάλια διάθεσης των παραπάνω προϊόντων, αυτά διαφοροποιούνται ανάλογα με τη δομή και το μέγεθος κάθε επιχείρησης. Ειδικότερα, οι μεγάλου μεγέθους παραγωγικές εταιρίες (όπως η Elbisco) διαθέτουν δίκτυα διανομής τα οποία περιλαμβάνουν συγγενείς ή θυγατρικές επιχειρήσεις, καθώς και αντιπροσώπους-πωλητές που καλύπτουν όλη σχεδόν την ελληνική αγορά. Οι μικρότερες επιχειρήσεις, κυρίως του κλάδου των αλεύρων, διανέμουν τα προϊόντα τους μέσω αντιπροσώπων, χονδρεμπόρων ή και απευθείας προς τα διάφορα σημεία πώλησης.

ΣΥΝΤΟΜΟ ΙΣΤΟΡΙΚΟ

- ο **1967:**
Δημιουργείται ο κλάδος της μπισκοτοποιίας και λανσάρονται για πρώτη φορά στην Ελλάδα συσκευασμένα μπισκότα και –ένα χρόνο μετά- συσκευασμένα άλευρα. Έτσι η ΑΛΛΑΤΙΝΗ, που είχε ξεκινήσει την παραγωγή αλεύρων 250 χρόνια πριν, γίνεται από τους κυρίαρχους των κλάδων αυτών.
- ο **1987:**
Ο όμιλος Filippou Investments αγοράζει την Ελληνική Εταιρία Μπισκότων Α.Β.Ε.Ε., ύστερα από την απόσχιση του κλάδου παραγωγής και εμπειρίας καταναλωτικών αγαθών της ΑΛΛΑΤΙΝΗ Α.Ε.
- ο **1988:**
Η Ελληνική Εταιρία Μπισκότων αποκτά πλειοψηφικό πακέτο μετοχών της Elite Α.Ε.
- ο **1991:**
Εξαγορά της αρτοβιομηχανίας Κρις-Κρις Α.Ε. από την Ελληνική Εταιρία Μπισκότων, που στη συνέχεια θα συγχωνευθεί με την Elite.
- ο **1994:**
Είσοδος των μετοχών της Ε.Ε.Μ. στην Κύρια Αγορά του Χρηματιστηρίου Αξίων Αθηνών.
- ο **1995:**
Εξαγορά των εταιριών Βοσινάκης και Karat Bulgaria S.A.
- ο **2000:**
Η Ε.Ε.Μ. μετατρέπεται σε εταιρία συμμετοχών και μετονομάζεται σε Elbisco Α.Ε. Συμμετοχών, ενώ με παράλληλη απόσχιση του βιομηχανικού και εμπορικού της κλάδου, δημιουργούνται οι εταιρίες προώθησης και διανομής προϊόντων Elbisco Εμπορική Α.Ε. και παραγωγής Ε.Ε.Μ. Α.Β.Ε.

ο **2001:**

- Εξαγορά από την Elbisco Συμμετοχών του πλειοψηφικού πακέτου μετοχών της Zito Luks στα Σκόπια.
- Συμμετοχή της Elbisco κατά 50% στην ίδρυση της Ισπανικής Helberica
- Συμμετοχή με 20,66% στην εταιρία Χανόγλου Α.Ε.

ο **2002:**

Αύξηση των μεριδίων της Elbisco Συμμετοχών στην Elite και της Elbisco Εμπορικής στη Μόρνος.

Η ΔΟΜΗ ΤΟΥ ΟΜΙΛΟΥ

Συνολικά η Elbisco απασχολεί τους εξής εργαζομένους:

Πίνακας 5:

Οι

ELBISCO ΕΜΠΟΡΙΚΗ Α.Ε.	241
E.E.M. Α.Β.Ε.	228
ΑΡΤΟΒΙΟΜΗΧΑΝΙΑ ELITE Α.Ε.	280
N. ΒΟΣΙΝΑΚΗΣ Α.Β.Ε.Ε	77
ZITO LUKS Α.Δ.	1602
KARAT S.A.	41
HELBERICA S.A.	28
ΜΟΡΝΟΣ Α.Ε.(ΣΥΝΟΛΟ)	671
ΧΑΝΟΓΛΟΥ Α.Ε.	16
Σύνολο εργαζομένων στον Όμιλο ELBISCO(31/03/2003)	3184

άνθρωποι της ELBISCO

Πηγή: www.elbisco.gr

Η δομή του ομίλου φαίνεται στο Διάγραμμα 15 :

Διάγραμμα 15:
Η δομή της ELBISCO



Πηγή: www.elbisco.gr

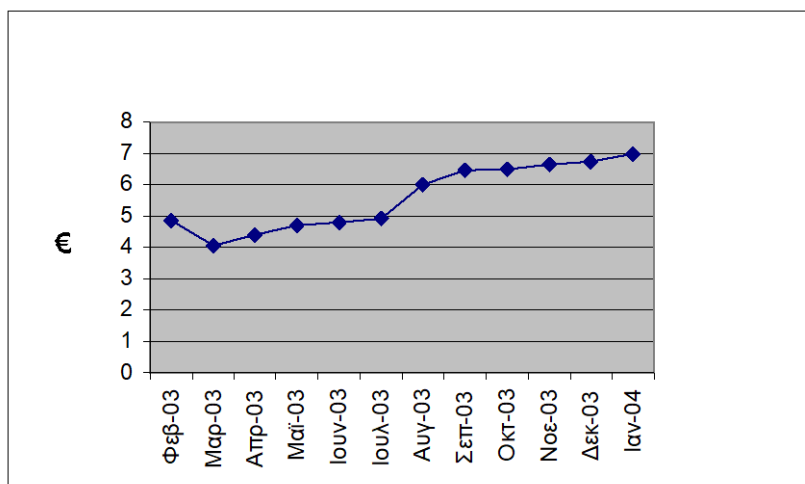
ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΑ ΜΕΓΕΘΗ

Η εταιρία το 2000 έγινε συμμετοχική με αποτέλεσμα τα οικονομικά στοιχεία της, μέχρι τότε, Ελληνικής Εταιρίας Μπισκότων Α.Β.Ε.Ε., να αφορούν πλέον κάθε μία θυγατρική του ομίλου ξεχωριστά, οπότε η διαχρονική σύγκρισή τους καθίσταται ανούσια.

Εδώ παρατίθεται αρχικά η πορεία της μετοχής όλου του ομίλου στο Χρηματιστήριο Αξιών Αθηνών (με βάση τις μέσες μηνιαίες τιμές της) για το τελευταίο 12μηνο (2/2003 – 1/2004)

Διάγραμμα 16:

Η πορεία της μετοχής της Elbisco Συμμετοχών Α.Ε.

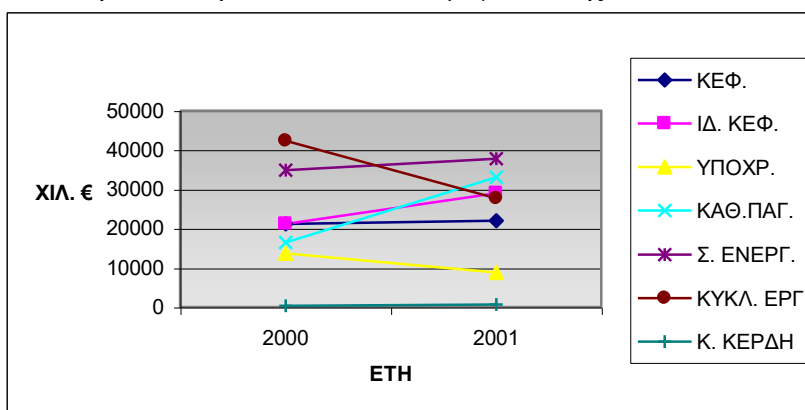


Πηγή: <http://stocksx.in.gr/createXls.php?stocksym=ELBI>

Στη συνέχεια παρουσιάζεται οι εξέλιξη των βασικών οικονομικών μεγεθών των τριών μεγάλων ελληνικών «κομματιών» του ομίλου (της Ελληνικής Εταιρίας Μπισκότων Α.Β.Ε. και των αρτοποιηχανιών Elite Α.Ε. και Ν. Βοσινάκης Α.Β.Ε.Ε.) για τη διετία 2000-2001.

Διάγραμμα 17:

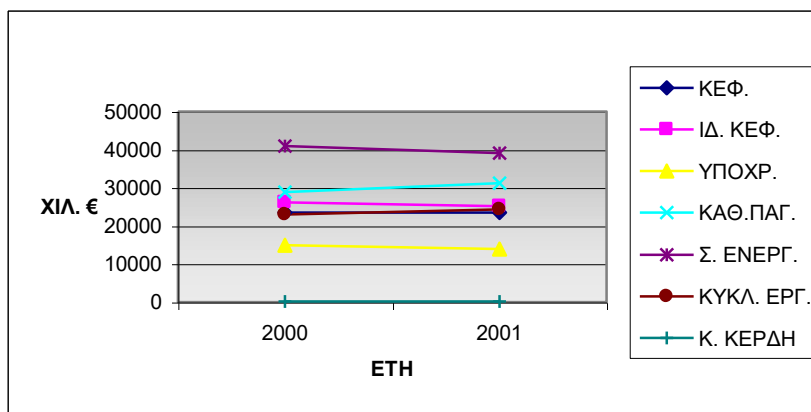
Η πορεία των βασικών οικ/κών μεγεθών της Ε.Ε.Μ Α.Β.Ε



Πηγή: ICAP

Διάγραμμα 18:

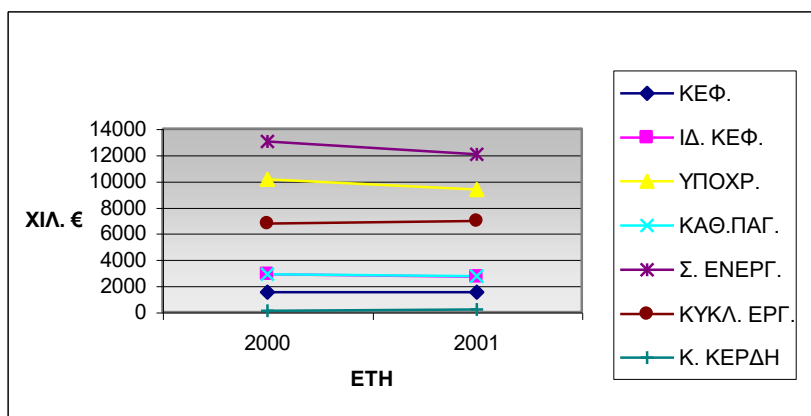
Η πορεία των βασικών οικ/κών μεγεθών της Elite Α.Ε.



Πηγή: ICAP

Διάγραμμα 19:

Η πορεία των βασικών οικ/κών μεγεθών της Βοσινάκης Α.Β.Ε.Ε.



Πηγή: ICAP

Η ΥΦΕΣΗ

Ο όμιλος Elbisco κλήθηκε και αυτός, όπως όλες οι επιχειρήσεις τροφίμων της χώρας να ξεπεράσει τα προβλήματα που δημιούργησε η παγκόσμια οικονομική στασιμότητα της τελευταίας τετραετίας. Σύμφωνα με τα στελέχη της εταιρίας, η μείωση της ζήτησης για τα προϊόντα της οφείλεται αφ' ενός στην οικονομική ύφεση και αφ' ετέρου στη μετάβαση στο νέο ευρωπαϊκό νόμισμα, γεγονός που έκανε το καταναλωτικό κοινό πιο συγκρατημένο. Ειδικά στα προϊόντα της Elbisco που δεν ανήκουν σε αυτά της βασικής διατροφής, όπως είναι τα μπισκότα, οι γκοφρέτες και τα σνακς το πρόβλημα της μειωμένης ζήτησης ήταν πιο εμφανές.

Αυτά τα δύο ήταν, κυρίως, τα σημαντικά προβλήματα που αντιμετώπισε η εταιρία με την είσοδο στο νέο αιώνα. Και το ότι δεν υπήρξαν ταυτόχρονα άλλα ζητήματα εσωτερικής φύσεως, ήταν πολύ ενθαρρυντικό για το πώς θα προχωρούσε η Elbisco σε

αυτή την περίοδο. Αντίθετα, ενώ η οικονομική στασιμότητα κυριαρχούσε σε παγκόσμιο επίπεδο, τα προϊόντα του ομίλου διατηρούσαν την ανταγωνιστικότητά τους, βοηθώντας την εταιρία να διατηρεί τα μερίδια αγοράς που είχε τα προηγούμενα χρόνια.

Η ΑΝΤΙΜΕΤΩΠΙΣΗ

Η Elbisco δεν ήταν από τις εταιρίες εκείνες που επέλεξαν τη σμίκρυνση προκειμένου να ξεπεράσουν τα προβλήματα που δημιούργησε η τελευταία ύφεση, αλλά ούτε και άλλες υφέσεις του παρελθόντος. Σύμφωνα με στελέχη του τμήματος προσωπικού, οι απολύσεις δεν κρίθηκαν απαραίτητες και σε αυτό βοήθησε πρώτα απ' όλα το ότι η ύφεση είχε προβλεφθεί σε μεγάλο βαθμό. Η τακτική της Elbisco να δημιουργεί σενάρια για τις μελλοντικές εξελίξεις του εξωεπιχειρησιακού της περιβάλλοντος συνέβαλλε τα μέγιστα γι' αυτό. Έτσι, όταν η διεθνής ύφεση άρχισε να επηρεάζει και τη χώρα μας, η Elbisco ήταν έτοιμη να την αντιμετωπίσει χωρίς να περικόψει μέρος του προσωπικού της. Αξίζει να διευκρινιστεί πως εδώ γίνεται λόγος για ολόκληρο τον όμιλο και όχι για κάποιες από τις θυγατρικές του εταιρίες μεμονωμένα.

Μια από τις πρώτες κινήσεις της διοίκησης, βλέποντας τη μείωση των πωλήσεων και προσπαθώντας να προσαρμόσει ανάλογα το κόστος λειτουργίας της, ήταν η αποφυγή των έκτακτων προσλήψεων που πραγματοποιούσε τα προηγούμενα χρόνια. Αυτή η εναλλακτική ήταν αναγκαία καθώς η ελάττωση παραγωγής θα βοηθούσε και στην αποφυγή δημιουργίας μεγάλου όγκου αποθεμάτων. Η μη πρόσληψη έκτακτου προσωπικού οφείλεται ακόμα και στο γεγονός πως η εταιρία διέκοψε πρόσφατα κάποιες από τις συμβάσεις της με αλυσίδες supermarkets (όπως π.χ. τα Carrefour) με τις οποίες αναλάμβανε την παραγωγή προϊόντων που κυκλοφορούσαν με τις ιδιωτικές ετικέτες των λιανέμπορων.

Μια ακόμη επιλογή της διοίκησης της Elbisco έχει να κάνει με την επέκταση των δραστηριοτήτων σε αγορές του εξωτερικού. Αν και αυτός ο προσανατολισμός είχε ξεκινήσει από το 1995, με το άνοιγμα στη βουλγαρική αγορά, τα τελευταία χρόνια η διεθνοποίηση μοιάζει να είναι από τις βασικές προτεραιότητες της εταιρίας. Πιο συγκεκριμένα, το 2001 και ενώ οι Έλληνες καταναλωτές έδειχναν αρκετά «μουδιασμένοι», η Elbisco προχωράει αρχικά στην εξαγορά της πλειοψηφίας των μετοχών της μεγάλης σκοπιανής βιομηχανίας Zito Luks και λίγους μήνες αργότερα

αποφασίζει την εξ' ημισείας με την ισπανική Sanchis Mira συμμετοχή της στην ίδρυση της Helberica S.A. και επεκτείνεται έτσι στην Ιβηρική χερσόνησο. Αυτή η στρατηγική διεθνοποίησης βοήθησε σαφώς την εταιρία να περιορίσει τη μείωση πωλήσεων και σύμφωνα με τα στελέχη θα είναι μια από τις στρατηγικές κατευθύνσεις και στο μέλλον.

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων αποτέλεσε για την εταιρία μια επιπλέον επιλογή στην προσπάθεια να αντιμετωπίσει την πτώση των πωλήσεων. Οι περισσότερες από τις θυγατρικές εταιρίες του ομίλου λάνσαραν τα τελευταία χρόνια πλήθος καινούριων προϊόντων και υπολογίζεται πως από το 2000 και ύστερα η συμβολή τους στα οικονομικά αποτελέσματα του ομίλου παρουσιάζεται αυξημένη κατά 3% περίπου ετησίως. Αυτή η μετρίου μεγέθους αλλά σταθερή αύξηση οφείλεται κυρίως στο ότι η διοίκηση έχει υιοθετήσει μια πιο προσεκτική διαδικασία έγκρισης των νέων projects, με την οποία επιτυγχάνει τόσο τη μείωση του κόστους από τα projects εκείνα που δε θα ήταν αποτελεσματικά, όσο και την καλύτερη εφαρμογή αυτών που τελικά εγκρίνονται.

Η προσπάθεια της Elbisco να μειώσει τα συνολικά της έξοδα, τέλος, συμπεριέλαβε και νέες διαπραγματεύσεις, από τη μία με τους λιανέμπορους, μιας και αυτή η κατηγορία εξόδων αντιπροσωπεύει μεγάλο μέρος των συνολικών (άλλωστε με τις συνεχείς επεκτάσεις των δραστηριοτήτων της και με τα νέα προϊόντα, η διαπραγματευτική μείωση του ομίλου Elbisco έχει αυξηθεί) και από την άλλη με τους εξωτερικούς της συνεργάτες. Αν και η ένταση του outsourcing δεν άλλαξε σημαντικά (η βασικότερη δραστηριότητα που εξωτερικεύεται παραμένει η διανομή σε όλη την Ελλάδα πλην της Αθήνας, σε ποσοστό 50%), άλλαξαν ωστόσο οι συμφωνίες με τους βασικούς διανομείς, προς όφελος της Elbisco.

Από τα οικονομικά αποτελέσματα της εταιρίας αλλά και από την εν γένει επέκτασή της είναι φανερό πως η πρόσφατη οικονομική ύφεση δε στάθηκε ικανή να ανακόψει την ως τότε αναπτυξιακή της πορεία. Πέρα από τη μη πρόσληψη έκτακτου προσωπικού, στην οποία όπως είδαμε αναγκάστηκε να προχωρήσει η διοίκηση, το εργατικό δυναμικό δεν επηρεάστηκε. Εκτός, δηλαδή, από τις απολύσεις αποφεύχθηκαν ακόμη, τόσο τα πακέτα εθελούσιων εξόδων και πρόωρων συνταξιοδοτήσεων -που τελευταία έχουν γίνει σύνηθες φαινόμενο- όσο και οποιεσδήποτε περικοπές στους μισθούς. Αυτή η πολιτική επέδρασε, σύμφωνα με τους

ιδίους τους εργαζόμενους, θετικά στο ηθικό τους, ενώ ταυτόχρονα ωφέλησε και τη δημόσια εικόνα της εταιρίας.

Το ότι η Elbisco δεν αντιμετώπισε τα χρόνια της στασιμότητας σημαντικά εσωτερικά προβλήματα ήταν, σύμφωνα με τα στελέχη της, η βασική αιτία που ο «κορμός» της εταιρίας δεν άλλαξε. Καταρχάς, η δομή της παρέμεινε η ίδια και η σύνθεση της διοίκησης επίσης (εκτός από κάποιες προγραμματισμένες μικρές αλλαγές). Ακόμα η εταιρία δε χρειάστηκε να αλλάξει ούτε το όραμά της αλλά ούτε και τις βασικές της στρατηγικές, με μόνη ίσως εξαίρεση το εντονότερο άνοιγμα σε αγορές του εξωτερικού.

ΤΟ ΜΕΛΛΟΝ ΤΗΣ ELBISCO

Η ανάπτυξη της εταιρία την τελευταία πενταετία κρίνεται ικανοποιητική και οι άνθρωποί της σήμερα είναι συγκρατημένα αισιόδοξοι για το μέλλον της. Όλα δείχνουν πως η μείωση των πωλήσεων στην Ελλάδα θα παρουσιάσει ύφεση, αρκεί βέβαια η Elbisco να συνεχίσει να καλύπτει όλο και περισσότερες διατροφικές ανάγκες του σύγχρονου καταναλωτή.

Τα δύο μεγαλύτερα προβλήματα που θα κληθεί να αντιμετωπίσει η εταιρία, σύμφωνα με τα στελέχη της, είναι η απειλή από την πλευρά του λιανεμπορίου, του οποίου η

δύναμη θα αυξηθεί κι άλλο τα επόμενα χρόνια, και οι περιορισμένες δυνατότητες ανάπτυξης εντός των συνόρων. Οπότε το πιθανότερο είναι να στραφεί ακόμα περισσότερο η εταιρία σε συνεργασίες στο εξωτερικό, είτε σε επίπεδο παραγωγής είτε μόνο σε επίπεδο εμπορίου. Και αυτή η διεθνοποίηση των δραστηριοτήτων, αν γίνει μελετημένα, θα βοηθήσει την Elbisco στον έντονο ανταγωνισμό του κλάδου.

Τέλος, η ανάπτυξη νέων προϊόντων έχει ήδη γίνει βασική επιλογή της εταιρίας και όπως όλα δείχνουν θα ενισχύεται συνεχώς. Η φιλοσοφία της εταιρίας είναι τέτοια που ευνοεί την καινοτομία και έχει γίνει συνείδηση στα στελέχη πως για την αύξηση -ή ακόμα και τη διατήρηση- του μεριδίου αγοράς, η ποικιλία στα προϊόντα είναι επιβεβλημένη.

Συνοπτικά, τα βασικότερα χαρακτηριστικά της περιόδου της ύφεσης, για τη “X” φαίνονται στον πίνακα:

Πίνακας 6:
Τα βασικά χαρακτηριστικά της περιόδου 2000-2003 για την Elbisco

	ΠΕΡΙΟΔΟΣ 2000-2003
ΤΑ ΑΙΤΙΑ:	- Διεθνής ύφεση - Αλλαγή νομισματικής μονάδας
ΤΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ:	- Μειωμένες πωλήσεις για συγκεκριμένες κατηγορίες προϊόντων
ΟΙ ΛΥΣΕΙΣ:	- Αποφυγή έκτακτων προσλήψεων - Διεθνοποίηση - Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων - Νέες διαπραγματεύσεις
ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ:	Μικρές αλλαγές
ΟΡΑΜΑ:	Σταθερό
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING:	- Έμφαση στα νέα brand names
ΑΝΑΠΤ. ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ:	Ενισχυμένη
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:	- Μείωση κόστους - Είσοδος σε νέες αγορές - Υψηλό ηθικό - Καλή εικόνα στους καταναλωτές

14. ΣΥΓΚΡΙΣΕΙΣ ΤΩΝ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΩΝ

1. ΕΙΣΑΓΩΓΗ:

Στη ενότητα αυτή θα γίνει προσπάθεια να συγκριθούν οι μελέτες περίπτωσης που περιγράψαμε προηγουμένως. Ο πίνακας 7 παρουσιάζει τα σημαντικότερα σημεία

αυτών των περιπτώσεων και αποτελεί, στην ουσία, τη σύνθεση των τριών ξεχωριστών πινάκων που έχουν προηγηθεί. Η σύγκριση μεταξύ των εταιριών θα γίνεται για κάθε γραμμή του πίνακα ξεχωριστά και στη συνέχεια θα γίνεται η αντιστοιχία με το αντίστοιχο «κομμάτι» της θεωρίας. Με τον τρόπο αυτό θα μπορέσουμε να δούμε κατά πόσο οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις ακολούθησαν ή όχι όλα όσα αναλύσαμε στο πρώτο μέρος της μελέτης. Εδώ πρέπει να διευκρινιστεί πως το πρώτο case study που αφορά την εταιρία αναψυκτικών PepsiCo-HBH έχει χωριστεί σε δύο μέρη, κάθε ένα από τα οποία εξετάζεται μεμονωμένα. Όπως φάνηκε και από την ανάλυση της περίπτωσης αυτής, η κάθε φάση έχει τα δικά της χαρακτηριστικά γνωρίσματα, γι' αυτό και προτιμήθηκε η ξεχωριστή ανάλυση και όχι η ομαδοποίησή τους.

Πίνακας 7:

Η σύγκριση των επιχειρήσεων

2. ΤΑ ΑΙΤΙΑ:

ΕΤΑΙΡΙΑ	PEPSICO - HBH		“X”	ELBISCO.ΣΥΜ.
ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	(Α΄ ΦΑΣΗ) 1996-1999	(Β΄ ΦΑΣΗ) 2000-2003	2000-2003	2000-2003
ΚΛΑΔΟΣ	Ποτά		Τρόφιμα	Τρόφιμα
ΜΕΓΕΘΟΣ	530 μόνιμοι εργαζ., 148 εποχιακοί		180 εργαζ.	3.184 εργαζ.
ΙΔΙΟΚΤΗΣΙΑ	Πολυεθνικός Όμιλος		Πολ. Όμιλος	Ελλην. Όμιλος
ΤΑ ΑΙΤΙΑ	- «Βιαστικές επενδύσεις - Κακή προσαρμογή στην ελλ. νοοτροπία	- Διεθνής ύφεση - Μειωμένη τουρ. κίνηση - Αλλαγή νομ. μονάδας	- Διεθνής ύφεση - Αλλαγή νομ. μονάδας - Αλλαγή διατρ. συνηθειών	- Διεθνής ύφεση - Αλλαγή νομ. μονάδας
ΤΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ	- Ζημιές - Μείωση μερ. αγοράς - Δυσανεμία εργαζομένων	- Μείωση ζήτησης - Ζημιές	- Μείωση ζήτησης	- Μειωμένες πωλήσεις για συγκεκριμένες κατηγ. προϊόντων
ΟΙ ΛΥΣΕΙΣ	- Κλείσιμο ενός εργοστασίου - Περικοπές εργ. δυναμ.	- Προσλήψεις χαμηλομ. υπαλλ. - Παρακολούθηση απόδοσης υπαλλ. - Outsourcing - Μείωση γραφειοκ.	- Περικοπές εργ. δυναμ. - Outsourcing - «Εκλογίκευση» των projects	- Αποφυγή έκτακτων προσλήψεων - Διεθνοποίηση - Αναπτ. Νέων Προϊόντων - Νέες διαπραγματ.
ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Συχνές αλλαγές	Σταθερή	Μικρές αλλαγές	Μικρές αλλαγές
ΟΡΑΜΑ	Αλλαγή	Σταθερό	Σταθερό	Σταθερό
ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING	- Προώθηση προϊόντων σε διαφ. πλατφόρμες του εξωτερικού	- Σταθερές διαφ. κατευθύνσεις - Έμφαση στις σχέσεις με τα σημεία πώλησης	- Ισχυροποίηση των brand names	- Έμφαση στα νέα brand names
ΑΝ. ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ	Σταθερή	Σταθερή	Σταθερή	Ενισχυμένη
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	- Μείωση ζημιών - Αύξηση μερ. αγοράς - Ευελιξία	- Μείωση ζημιών - Συνεχής αύξηση τζίρου - Σταθεροποίηση των brands	- Αύξηση παραγωγ. - Αύξηση κερδών - Αύξηση προϊόντ. - Ισχυρ. ονόματος στους καταν/τές	- Μείωση κόστους - Είσοδος σε νέες αγορές - Υψηλό ηθικό - Καλή εικόνα στους καταναλωτές

Και οι τρεις εταιρίες που παρουσιάστηκαν, αναγκάστηκαν να αντιμετωπίσουν μια αρνητική κατάσταση. Στην πρώτη φάση της PepsiCo-HBH αυτή η κατάσταση δημιουργήθηκε κυρίως από τα λάθη των στελεχών της εταιρίας. Οι όχι και τόσο μελετημένες επενδύσεις, που ενείχαν σε αρκετές περιπτώσεις υπερβολικό ρίσκο, αλλά και η προσπάθεια της διοίκησης να εφαρμόσει και στην Ελλάδα στρατηγικές που ήταν επιτυχημένες σε άλλες χώρες, χωρίς να τις προσαρμόσει κατάλληλα, οδήγησαν την PepsiCo-HBH στα πρόθυρα της χρεοκοπίας. Άλλωστε, και η μέχρι εκείνη τη στιγμή πορεία της εταιρίας δεν ήταν καθόλου καλή και δεν υπήρχαν περιθώρια για άλλες λανθασμένες κινήσεις.

Στη δεύτερη φάση της εταιρίας, τα αίτια της κακής πορείας ήταν εντελώς διαφορετικά. Δεν ήταν τόσο τα εσωτερικά προβλήματα όσο δυσκολίες που προερχόταν από το εξωτερικό περιβάλλον της PepsiCo. Η οικονομική ύφεση που είχε αρχίσει να απλώνεται παγκοσμίως, αλλά και κάποιες καθαρά «εγχώριες» καταστάσεις (όπως η μειωμένη τουριστική κίνηση των πρώτων χρόνων του νέου αιώνα αλλά και η αλλαγή της νομισματικής μονάδας) ήταν τα κυριότερα από αυτά.

Σε αυτά τα εξωτερικά προβλήματα απέδωσαν και οι άλλες δύο επιχειρήσεις που μελετήσαμε την όχι και τόσο καλή τους πορεία από το 2000 και μετά. Συγκεκριμένα, η οικονομική στασιμότητα και οι επιπτώσεις της, αλλά και η επιφυλακτικότητα του καταναλωτικού κοινού, λόγω του νέου νομίσματος, ήταν οι εξηγήσεις που μας έδωσαν τόσο τα στελέχη της “Χ” όσο και αυτά της Elbisco. Τέλος, η μείωση της ζήτηση που αντιμετώπισε η “Χ” αποδίδεται από τους ανθρώπους της εταιρίας και στην αλλαγή των διατροφικών συνηθειών των Ελλήνων τα τελευταία χρόνια. Άρα το βαθύτερο αίτιο είναι η κακή προσαρμογή της εταιρίας στις μελλοντικές καταναλωτικές τάσεις, έτσι ώστε να προσαρμόσει καλύτερα τα προϊόντα της.

Πίνακας 8:

Η σύγκριση των αιτιών

ΕΤΑΙΡΙΑ	PEPSICO - HBH		“Χ”	ELBISCO.ΣΥΜ.
ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	(Α΄ ΦΑΣΗ) 1996-1999	(Β΄ ΦΑΣΗ) 2000-2003	2000-2003	2000-2003
ΤΑ ΑΙΤΙΑ	- «Βιαστικές επενδύσεις - Κακή προσαρμογή στην ελλ. νοοτροπία	- Διεθνής ύφεση - Μειωμένη τουρ. κίνηση - Αλλαγή νομ. μονάδας	- Διεθνής ύφεση - Αλλαγή νομ. μονάδας - Αλλαγή διατρ. συνηθειών	- Διεθνής ύφεση - Αλλαγή νομ. μονάδας

Τα αίτια που περιγράψαμε πιο πάνω είναι μερικά μόνο από εκείνα που περιλαμβάνουν τα σχετικά με το θέμα άρθρα και βιβλία. Η οικονομική ύφεση και η αλλαγή του νομίσματος της χώρας -που ακούσαμε πολύ συχνά από τα στελέχη- ανήκουν στα λεγόμενα «εξωτερικά» αίτια. Αυτός ο χαρακτηρισμός είναι σύμφωνος και με τις δύο βασικές προσεγγίσεις που συναντήσαμε στη βιβλιογραφία, για τους λόγους της κακής απόδοσης μιας επιχείρησης. Εκτός, βέβαια, από αυτά τα δύο αίτια, στην ίδια κατηγορία ανήκουν και τα νέα τεχνολογικά επιτεύγματα -που μπορούν να απαξιώσουν το μηχανολογικό εξοπλισμό μιας επιχείρησης-, η αύξηση του ξένου ανταγωνισμού, κάποια αλλαγή στο νομοθετικό πλαίσιο αλλά ακόμα και οι φυσικές καταστροφές.

Επιπλέον, τα δύο βασικά αίτια της κακής πορείας της PepsiCo κατά την πρώτη φάση της , είναι, όπως έχουμε δει, από τα βασικότερα. Τόσο το υπερβολικό ρίσκο κάποιων επενδυτικών προγραμμάτων (που μπορεί να εκτινάξει το κόστος σε υψηλά επίπεδα), όσο και η κακή προσαρμογή των στρατηγικών σχεδίων (που συμβάλλει στη μείωση των πωλήσεων) οδήγησαν στην ολοκληρωτική αναδιοργάνωση της εταιρίας. Αλλά το φαινόμενο της «κακής προσαρμογής» (maladaptation) το συναντήσαμε και στη “Χ” με τη μορφή της αδυναμίας των στελεχών να διακρίνουν τις αλλαγές που επρόκειτο να συμβούν στις διατροφικές συνήθειες των καταναλωτών. Συμπερασματικά, οι εξεταζόμενες επιχειρήσεις αντιμετώπισαν μια αρνητική κατάσταση που πήγαζε (εκτός από την Α΄ φάση της PepsiCo) από το εξωτερικό τους περιβάλλον, κάτι που

και η βιβλιογραφική ανασκόπηση υποδεικνύει ως μία από τις βασικότερες κατηγορίες των αιτιών της κακής απόδοσης.

3. ΤΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ:

Αν και είναι προφανές πως η κακή πορεία μιας επιχείρησης φαίνεται κυρίως στα καταναλωτικά αποτελέσματα, υπάρχουν και άλλα σημεία που αντικατοπτρίζουν μια τέτοια κατάσταση. Όσον αφορά την PepsiCo στην πρώτη της φάση (1996-1999), εκτός από τις μεγάλες ζημιές αντιμετώπισε ταυτόχρονα και σημαντική μείωση του μεριδίου αγοράς αλλά και δυσαρέσκεια από την πλευρά των εργαζομένων -κάτι που δε χαρακτήριζε σε τόσο μεγάλο βαθμό τη δεύτερη χρονική περίοδο που εξετάζουμε (2000-2003). Σε αυτή την περίοδο, βέβαια, υπήρξε εμφανή μείωση της ζήτησης για τα προϊόντα της εταιρίας, γεγονός που οδήγησε και πάλι σε αρνητικά οικονομικά αποτελέσματα.

Η μειωμένη ζήτηση ήταν και το κυριότερο αρνητικό «σημάδι» που έδειχνε την ύπαρξη προβλήματος, τόσο για τη “X” όσο και για την Elbisco. Για τη “X” η μείωση των πωλήσεων αφορούσε σχεδόν όλες τις κατηγορίες προϊόντων, ενώ για την Elbisco μόνο ένα μέρος τους (συγκεκριμένα τα μπισκότα και τα διάφορα σνακς). Ωστόσο σε καμία από τις δύο η μειωμένη ζήτηση δεν πρόλαβε να μετατραπεί σε καθαρές ζημιές, γεγονός που λειτούργησε μάλλον ευεργετικά τόσο για τις επόμενες επιλογές της διοίκησης (καθώς υπήρχαν κάποια σχετικά περιθώρια χρόνου και δεν υπήρξε μεγάλη ανάγκη για βιαστικές κινήσεις) όσο και για το ηθικό των εργαζομένων.

Πίνακας 9:

Η σύγκριση των συμπτωμάτων

ΕΤΑΙΡΙΑ	PEPSICO - HBH		“X”	ELBISCO.ΣΥΜ.
ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	(Α΄ ΦΑΣΗ) 1996-1999	(Β΄ ΦΑΣΗ) 2000-2003	2000-2003	2000-2003
ΤΑ ΣΥΜΠΤΩΜΑΤΑ	- Ζημιές - Μείωση μερ. αγοράς - Δυσανεμία εργαζομένων	- Μείωση ζήτησης - Ζημιές	- Μείωση ζήτησης	- Μειωμένες πωλήσεις για συγκεκριμένες κατηγ. προϊόντων

Αυτά τα συμπτώματα της προβληματικής κατάστασης των εταιριών που μελετήσαμε είναι, όπως είδαμε και στην ανάπτυξη της θεωρίας, από τα πιο συνηθισμένα χαρακτηριστικά γνωρίσματα μιας επιχειρησιακής αναστροφής. Πιο συγκεκριμένα, η μειωμένη απόδοση (είτε αυτή μεταφράζεται σε ζημιές είτε όχι) αποτελεί ένα από τα αρχικά στάδια της διαδικασίας της ανόρθωσης και στις τρεις διαφορετικές προσεγγίσεις που παρουσιάστηκαν στο Κεφάλαιο 4. Μάλιστα, στις δύο πρώτες θεωρίες η πτώση των κερδών είναι η αφετηρία της αναστροφής για να την ακολουθήσουν στη συνέχεια η σταθεροποίηση της κατάστασης και η ανοδική πορεία, ενώ στην τρίτη εκδοχή, που αποτελείται από 5 διαφορετικά στάδια, η άσχημη απόδοση είναι αυτή που ακολουθεί κάποιο αρνητικό γεγονός για την επιχείρηση (π.χ. μια ύφεση) και βοηθάει στο να γίνει η ανόρθωση προτεραιότητα της διοίκησης, αποτελεί δηλαδή ένα από τα λεγόμενα «κίνητρα αλλαγής».

Τέλος, το άσχημο ενδοεπιχειρησιακό κλίμα, που χαρακτηρίζεται από μεγάλη δυσαρέσκεια των εργαζομένων (κάτι που όπως είδαμε συνέβαινε στην PepsiCo-HBH την πρώτη χρονική περίοδο) είναι σύμφωνα με τον Hambrick (1991), βασικό γνώρισμα όλων των καταστάσεων ανόρθωσης. Δηλαδή ακόμα και πριν προχωρήσει η επιχείρηση σε μέτρα αντιμετώπισης της κρίσης, ακόμα και πριν απολύσει έστω και έναν υπάλληλό της, το ηθικό τους θα είναι πιθανόν χαμηλό και η ανησυχία για το μέλλον τους μεγάλη. Εδώ θα πρέπει να τονιστεί πως το κλίμα στο εσωτερικό μιας εταιρίας είναι πολύ δύσκολο και να εξακριβωθεί από τη διοίκηση αλλά και να βγει προς τα έξω.

Άρα το γεγονός πως τα στελέχη της “X” και της Elbisco σε αυτό το «λεπτό» εσωτερικό τους ζήτημα, δε σημαίνει απαραίτητα πως δεν υπήρχαν τέτοιου είδους προβλήματα. Η εξήγηση που μπορεί να δοθεί, από τη στιγμή που βασιστήκαμε στην ανοιχτή διάθεση και την ειλικρίνεια των στελεχών, είναι πως θεώρησαν αυτό το σημείο δευτερευούσης σημασίας, σε αντίθεση με το πρόβλημα των μειωμένων πωλήσεων.

4. ΟΙ ΛΥΣΕΙΣ:

Από τις επιχειρήσεις που μελετήσαμε, έγιναν και στην πράξη φανερές οι περισσότερες από τις επιλογές που έχει ένας οργανισμός, όταν αντιμετωπίζει μια κρίση. Η πιο δραστική αλλά και επίπονη λύση, η οποία και κατέλαβε το μεγαλύτερο κομμάτι της θεωρητικής προσέγγισης, είναι η επιχειρησιακή σμίκρυνση, που όποια μορφή και να έχει (απολύσεις, κλείσιμο παραγωγικών μονάδων ή συνδυασμός και των δύο) αποτελεί την πιο βαθιά τομή στο εσωτερικό ενός οργανισμού.

Στην περίπτωση της PepsiCo-HBH, κατά την Α' φάση, υπήρξε η συνηθισμένη μορφή συρρίκνωσης, όπου δηλαδή αφορούσε τόσο τον κεφαλαιουχικό εξοπλισμό της, όσο και το εργατικό της δυναμικό. Πιο συγκεκριμένα, μπροστά στον κίνδυνο της χρεοκοπίας, η διοίκηση αποφάσισε να κλείσει οριστικά μία από τις τρεις παραγωγικές της μονάδες και ταυτόχρονα να μειώσει το εργατικό δυναμικό και από τα εναπομείναντα εργοστάσια. Όσον αφορά στη Β' φάση της εταιρίας, η επιπλέον σμίκρυνση δεν κρίθηκε απαραίτητη. Άλλωστε, ο βαθμός ευελιξίας που επιθυμούσε η διοίκηση είχε ήδη επιτευχθεί και εκτός αυτού, τα αίτια και η φύση της νέας αυτής κρίσης ήταν καθαρά εξωτερικού χαρακτήρα. Σε αυτή την περίπτωση, λοιπόν, η εταιρία προσπάθησε να μειώσει το κόστος της, με προσλήψεις αρκετών χαμηλόμισθων υπαλλήλων και με τη στενότερη παρακολούθηση της αποδοτικότητας των εργαζομένων της. Ακόμη, η εξωτερίκευση περισσότερων δραστηριοτήτων (outsourcing) και η προσπάθεια για μείωση της γραφειοκρατίας συνέβαλαν στην αποδοτικότερη και πιο εύρυθμη λειτουργία της επιχείρησης.

Οι περικοπές μέρους του εργατικού δυναμικού αποτέλεσε και για τη "Χ" μία από τις λύσεις μπροστά στην πρόσφατη οικονομική ύφεση. Ειδικότερα, από τα 270 άτομα που απασχολούσε η εταιρία το 2000, έφτασε στα 180 το 2003. Το γεγονός, όμως πως οι απολύσεις αυτές έγιναν σταδιακά συνέβαλλε στη διατήρηση του καλού κλίματος στο εσωτερικό της "Χ". Ταυτόχρονα, η εταιρία αύξησε τον αριθμό των δραστηριοτήτων που εξωτερικεύει, προκειμένου να μειώσει κι άλλο το κόστος της και επέβαλλε μια πιο αυστηρή διαδικασία έγκρισης των νέων projects. Αυτή η «εκλογίκευση» των επενδυτικών σχεδίων βοήθησε στο να μειωθούν κάποια άσκοπα

έξοδα και τα σχέδια που τελικά εγκρίνονται, να έχουν περισσότερες πιθανότητες επιτυχίας.

Η συμμετοχική Elbisco, τέλος, ήταν η μόνη εταιρία από τις οποίες μελετήσαμε, που δεν προχώρησε σε καμία μορφή σμίκρυνσης -κάτι που ισχύει και για όλες τις θυγατρικές της. Η κυριότερες «λύσεις» του ομίλου συνολικά, ήταν, όπως είδαμε, η αποφυγή για κάποιο χρονικό διάστημα των προσλήψεων έκτακτου προσωπικού και οι νέες διαπραγματεύσεις με τους εξωτερικούς συνεργάτες και τους λιανέμπορους. Εκτός από αυτές τις «αμυντικές» επιλογές, η Elbisco προχώρησε στην ανάπτυξη νέων προϊόντων αλλά και στην είσοδό της στις αγορές του εξωτερικού. Με τις κινήσεις αυτές είναι φανερό πως η διοίκηση θέλησε να δώσει έμφαση στα μερίδια αγοράς της εταιρίας και στο συνολικό όγκο των πωλήσεων. Και αυτό είναι λογικό, από τη στιγμή που η πτώση των πωλήσεων ήταν το βασικό πρόβλημα της εταιρία και όχι τόσο το καθαρό οικονομικό αποτέλεσμα.

Πίνακας 10:
Η σύγκριση των «λύσεων»

ΕΤΑΙΡΙΑ	PEPSICO - HBH		“Χ”	ELBISCO.ΣΥΜ.
ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	(Α΄ ΦΑΣΗ) 1996-1999	(Β΄ ΦΑΣΗ) 2000-2003	2000-2003	2000-2003
ΟΙ ΛΥΣΕΙΣ	- Κλείσιμο ενός εργοστασίου - Περικοπές εργατικού δυναμικού	- Προσλήψεις χαμηλόμισθων υπαλλήλων - Παρακολούθηση απόδοσης υπαλλ. - Outsourcing - Μείωση γραφειοκρατίας	- Περικοπές εργατικού δυναμικού - Outsourcing - «Εκλογίκευση» των projects	- Αποφυγή έκτακτων προσλήψεων - Διεθνοποίηση - Ανάπτυξη Νέων Προϊόντων - Νέες διαπραγματεύσεις

Η σύγκριση των μέτρων αντιμετώπισης για τις επιχειρήσεις που μελετήσαμε με εκείνα που αναφέρθηκαν στο θεωρητικό τμήμα της εργασίας, θα ξεκινήσει από αυτό της επιχειρησιακής σμίκρυνσης. Και στις δύο περιπτώσεις σμίκρυνσης που αντιμετωπίσαμε υπήρχε συγκεκριμένο πλάνο και χρονοδιάγραμμα που -σύμφωνα με

τα στελέχη- τηρήθηκε. Αυτός, άλλωστε, ήταν ένας βασικό λόγος που κράτησε το ηθικό των υπαλλήλων της PepsiCo και της “X” ψηλά. Ένας ακόμη λόγος ήταν οι κινήσεις των δύο εταιριών που προηγήθηκαν των απολύσεων. Πιο συγκεκριμένα, και στις δύο περιπτώσεις προσφέρθηκε η δυνατότητα εθελούσιας εξόδου σε εργαζομένους με διάφορα «πακέτα» πρόωρων συνταξιοδοτήσεων. Αυτή η αντιμετώπιση της σμίκρυνσης ως μία από τις τελευταίες λύσει έχει υποδειχθεί και από τη βιβλιογραφία ως η πιο σωστή τακτική.

Για τον ακριβή σχεδιασμό και την ανακοίνωση, που είναι τα δύο επόμενα στάδια της διαδικασίας της σμίκρυνσης, τα στελέχη των επιχειρήσεων δε μας έδωσαν επαρκής πληροφορίες. Το σίγουρο είναι πως καμία από τις διοικήσεις των εταιριών αυτών δεν κατέφυγε στη βοήθεια εξωτερικών συνεργατών για το σχεδιασμό της διαδικασίας. Και κατά την ανακοίνωση των απολύσεων, έγιναν αρκετά κατανοητά τα αίτιά τους και οι επόμενοι στόχοι της διοίκησης, κάτι που διατήρησε την αυτοπεποίθηση αυτών που παρέμεινα σε ικανοποιητικά επίπεδα, και στις δύο εταιρίες.

Όσον αφορά, τέλος, την εφαρμογή της σμίκρυνσης -το τελευταίο στάδιο δηλαδή- η PepsiCo και η “X” ακολούθησαν σε μεγάλο βαθμό τις υποδείξεις των ερευνητών. Προσπάθησαν, δηλαδή, οι διοικήσεις να δώσουν προσοχή τόσο σε όσους απολύθηκαν όσο και σε αυτούς που έμειναν. Ειδικότερα, η PepsiCo προσέφερε νέες θέσεις εργασίας σε αρκετούς από τους εργαζομένους του εργοστασίου που έκλεισε και παρείχε σημαντική οικονομική βοήθεια σε άλλους. Αντίστοιχα, και η “X” προσέφερε ικανοποιητικές αποζημιώσεις στους απολυμένους, ενώ πριν αποφασιστούν οι περικοπές, είχαν γίνει προσπάθειες να μεταφερθούν κάποιοι εργαζόμενοι σε άλλες θέσεις. Όλες αυτές οι κινήσεις, αποτελούν σύμφωνα με τη θεωρία, «σημεία-κλειδιά» της σμίκρυνσης καθώς έχουν άμεσο αντίκτυπο ακόμα και σε αυτούς που παραμένουν και στους οποίους στηρίζεται η επιχείρηση για να βελτιώσει την πορεία της μελλοντικά.

Εκτός από τις απολύσεις, και τα υπόλοιπα «μέτρα» στα οποία στράφηκαν οι εταιρίες που συμπεριλήφθηκαν στην παρούσα μελέτη, έχουν ήδη αναφερθεί και καταλαμβάνουν ένα μεγάλο μέρος της σχετικής βιβλιογραφίας. Οι προσλήψεις χαμηλόμισθων υπαλλήλων και η αποφυγή έκτακτων προσλήψεων (από την PepsiCo-HBH κατά τη δεύτερη φάση της και την Elbisco αντίστοιχα) αποτελούν προσπάθειες της μείωσης του εργατικού κόστους, που εντάσσεται στις εναλλακτικές λύσεις που

αναλύσαμε στην τελευταία θεωρητική ενότητα. Ακόμη, η εξωτερίκευση κάποιων δραστηριοτήτων έγινε πιο έντονη μπροστά στην οικονομική ύφεση, τόσο από την PepsiCo όσο και από τη “X”, με αποτέλεσμα την «απαλλαγή» τους από δευτερεύουσες λειτουργίες και τη μείωση του συνολικού τους κόστους. Το «κόψιμο» πολλών από τα νέα μικρά projects που εφάρμοσε η “X” (και σε πολύ μικρότερο βαθμό η Elbisco) έχει ήδη αναφερθεί πως μπορεί συχνά να μειώσει το κόστος μιας εταιρίας τόσο ώστε να αποφευχθούν οι περικοπές εργατικού δυναμικού. Τέλος, οι επαναδιαπραγματεύσεις κάποιων συμφωνιών, στις οποίες προχώρησε η Elbisco και η αμεσότερη παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων, που είδαμε στην PepsiCo είναι δύο, προτεινόμενα από τους ερευνητές, μέτρα αντιμετώπισης μιας ύφεσης.

5. ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΚΑΙ ΟΡΑΜΑ:

Τα δύο επόμενα θέματα που αναφέρονται στο συγκεντρωτικό Πίνακα 7 θα αναλυθούν μαζί. Άλλωστε η διοίκηση μιας επιχείρησης είναι αυτή που διατυπώνει και το όραμά της και με τη βοήθεια των μεσαίων στελεχών αναλαμβάνει να το επικοινωνήσει σε όλους τους εργαζομένους. Βέβαια, στις δύο πρώτες επιχειρήσεις που μελετάμε εδώ (PepsiCo και “X”) το όραμα έχει διατυπωθεί από τις διοικήσεις των πολυεθνικών ομίλων στους οποίους ανήκουν.

Κάνοντας λοιπόν, μια ανασκόπηση στις τρεις μελέτες περιπτώσεων, διαπιστώνουμε πως η PepsiCo ήταν η εταιρία που άλλαξε και στα δύο αυτά σημεία. Την περίοδο 1996-1999, παράλληλα δηλαδή με τη διαδικασία της σμίκρυνσης, τα υψηλόβαθμα διοικητικά στελέχη άλλαζαν συνεχώς θέσεις και συχνά η τότε μητρική εταιρία Pepsi Company ανέθετε σε ανθρώπους από το εξωτερικό τη διοίκηση της PepsiCo-HBH. Ταυτόχρονα, κρίθηκε σκόπιμη και η αλλαγή του οράματος, κάτι που έγινε το 1999, όταν ιδρύθηκε η Pepsi Bottling Group, με αυστηρό προσανατολισμό στα ποτά και τα αναψυκτικά. Αυτές οι βαθιές αλλαγές στο εσωτερικό της εταιρίας κατά την πρώτη φάση της ήταν και η βασικότερη αιτία στο να παραμείνουν, τόσο η διοίκηση όσο και το όραμα, σταθερά από το 2000 και μετά.

Όσον αφορά τις άλλες δύο εταιρίες, ακολούθησαν, σε γενικές γραμμές, την ίδια τακτική. Ειδικότερα, αν και προέβησαν σε μικρές αλλαγές στη σύνθεση των διοικήσεών τους, δεν έκριναν σκόπιμο να αλλάξουν το όραμά τους. Άλλωστε η εσωτερική τους λειτουργία δεν αντιμετώπισε σοβαρά προβλήματα και ο μόνος «απειλές» που δεχόταν πηγάζαν από το εξωτερικό τους περιβάλλον.

Πίνακας 11:

Η σύγκριση στο θέμα της διοίκησης και του οράματος

Οι απόψεις των ερευνητών για το αν η αντιμετώπιση μιας σοβαρής ύφεσης πρέπει να στηρίζεται στα υπάρχοντα στελέχη ή σε εξωτερικούς συνεργάτες, δίστανται. Όπως είδαμε και στο Κεφάλαιο 8 , τουλάχιστον όσον αφορά την επιχειρησιακή σμίκρυνση η κατάσταση δεν είναι ξεκάθαρη. Από τη μία, αρκετοί υποστηρίζουν πως τα νέα διοικητικά στελέχη ευνοούν το κλίμα ανανέωσης και εφαρμόζουν νέες ιδέες, ενώ αντίθετα άλλοι τάσσονται κατά της αλλαγής της διοίκησης σε κρίσιμες περιόδους, μιας και από τα νέα στελέχη μπορεί να λείπει η εμπειρία και η γνώση του κλάδου.

Μέσα σε αυτό το πλαίσιο, λοιπόν, καμία από τις τρεις επιχειρήσεις δεν άλλαξε ολοκληρωτικά τη διοίκησή της για να αντιμετωπίσει τη νέα οικονομική ύφεση. Άρα φαίνεται πως σε καμία από αυτές δεν έγιναν σοβαρά διοικητικά λάθη ή τουλάχιστον δεν αναγνωρίστηκαν. Και στη μόνη περίπτωση που η διοίκηση άλλαξε (στην Α' φάση της Pepsi δηλαδή) αυτό έγινε τόσο λόγω των σοβαρών λαθών και παραλείψεων της προηγούμενης, όσο και γιατί οι νέες κατευθύνσεις της εταιρίας απαιτούσαν διαφορετικές ικανότητες της ηγετική ομάδας.

Σχετικά με το όραμα μιας επιχείρησης, η θεωρία προτείνει πως αυτό θα πρέπει να αλλάζει οπωσδήποτε όταν επιχειρείται συρρίκνωση. Και το νέο όραμα θα αρχίζει να επικοινωνείται στους εργαζόμενους που παρέμειναν αμέσως μόλις ανακοινωθούν οι απολύσεις. Βέβαια, στην περίπτωση της PepsiCo-HBH (στη μόνη, δηλαδή, που υπήρχαν περικοπές δυναμικού και αλλαγή οράματος μαζί) δεν υπήρξε τέτοια χρονική ταύτιση. Πιο συγκεκριμένα, ενώ οι μαζικές απολύσεις και το κλείσιμο του εργοστασίου έγιναν τη διετία 1997-1998, το όραμα άλλαξε ένα χρόνο μετά (1999) με την ίδρυση της PBG.

ΕΤΑΙΡΙΑ	PEPSICO - HBH		“X”	ELBISCO.ΣΥΜ.
ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	(Α' ΦΑΣΗ) 1996-1999	(Β' ΦΑΣΗ) 2000-2003	2000-2003	2000-2003
ΑΝΩΤΑΤΗ ΔΙΟΙΚΗΣΗ	Συχνές αλλαγές	Σταθερή	Μικρές αλλαγές	Μικρές αλλαγές
ΟΡΑΜΑ	Αλλαγή		Σταθερό	Σταθερό

6. ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ MARKETING:

Στην πρώτη φάση της PepsiCo η εταιρία δεν προχώρησε σε σημαντικές αλλαγές στον τομέα του marketing. Τα διεθνή της brand names είχαν καθιερωθεί παγκοσμίως στις συνειδήσεις των καταναλωτών ως προϊόντα που απευθύνονται κυρίως στους νέους. Έτσι, και η PepsiCo-HBH ακολούθησε αυτή τη διαφημιστική κατεύθυνση, στηριζόμενη μάλιστα στις ίδιες διαφημιστικές πλατφόρμες, τη μουσική και τον αθλητισμό. Η κίνηση αυτή οφείλεται, κυρίως, στην πολιτική της μητρικής εταιρίας για ενιαία διαφημιστική καμπάνια αλλά εκτός αυτού δείχνει και πως η προτεραιότητα της εταιρίας σε αυτή τη φάση ήταν η επιβίωση και η σταθεροποίηση. Γι' αυτό και η προώθηση των τοπικών επωνυμιών είχε περάσει σε δεύτερη μοίρα. Από το 2000 και μετά, οι διαφημιστικές κατευθύνσεις παρέμειναν σε γενικές γραμμές σταθερές, με το τμήμα των ελληνικών χυμών να εστιάζει και αυτό στο νεανικό καταναλωτικό κοινό. Η πιο σημαντική αλλαγή της στρατηγικής marketing ήταν η μεγάλη έμφαση που άρχισε να δίνει η εταιρία στις σχέσεις της με τα σημεία πώλησης. Αρχικά η διατήρησή τους και η αύξησή τους στη συνέχεια, θεωρούνται από τα σημεία εκείνα που κρίνουν συνεχώς τη μάχη στον κλάδο των αναψυκτικών.

Οι δύο άλλες επιχειρήσεις που συμπεριλαμβάνονται στη μελέτη προσπάθησαν να ενισχύσουν την αναγνωρισιμότητά τους (είτε ως εταιρίες είτε ως ξεχωριστά προϊόντα). Η "X", η οποία δεν έδωσε μεγάλη βαρύτητα στο να λανσάρει νέα προϊόντα, προσπάθησε βλέποντας τη μείωση της καταναλωτικής ζήτησης να ισχυροποιήσει της επωνυμίες των ήδη υπαρχόντων. Εξάλλου σε αυτό το πλαίσιο της ενίσχυσης των brand names κινείται εδώ και πολλά χρόνια ο πολυεθνικός όμιλος στον οποίο ανήκει η "X", και η σχεδιαζόμενη μείωση του συνολικού τους αριθμού σε παγκόσμιο επίπεδο, εξυπηρετεί αυτόν ακριβώς το σκοπό.

Η Elbisco, τέλος, στράφηκε -εκτός από την ενίσχυση των επωνυμιών της- και στη

ΕΤΑΙΡΙΑ	PEPSICO - HBH		“X”	ELBISCO.ΣΥΜ
ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	(Α΄ ΦΑΣΗ) 1996-1999	(Β΄ ΦΑΣΗ) 2000-2003	2000-2003	2000-2003
ΣΤΡΑΤ. MARKETING	- Προώθηση προϊόντων σε διαφ. πλατφόρμες του εξωτερικού	- Σταθερές διαφημιστικές κατευθύνσεις - Έμφαση στις σχέσεις με τα σημεία πώλησης	- Ισχυροποίηση των brand names	- Έμφαση στα νέα brand names

δημιουργία καινούριων. Η προϊόντική γκάμα του ομίλου έχει αυξηθεί σημαντικά τα τελευταία χρόνια είτε με τις εξαγορές άλλων εταιριών, είτε με την ανάπτυξη νέων προϊόντων και ποικιλιών. Με τον τρόπο αυτό η διοίκηση προσπαθεί να χτίσει μια σχέση εμπιστοσύνης με τους πελάτες της, στο πλαίσιο της σταθεροποίησης των μεριδίων αγοράς της.

Πίνακας 12:
Η σύγκριση των στρατηγικών του marketing

Πολλές φορές, οι αλλαγές στις κατευθύνσεις του marketing μπορούν να αποτελέσουν για μια επιχείρηση που βρίσκεται σε δύσκολη κατάσταση τη βάση της αναστροφής. Άλλωστε, όπως είδαμε στην τελευταία ενότητα της θεωρητικής ανασκόπησης, το marketing turnaround μπορεί κάποιες φορές να αντικαταστήσει τη συρρίκνωση.

Ωστόσο, καμία από τις εταιρίες που αναλύουμε δεν προχώρησε σε αναστροφή του marketing με την κλασσική του έννοια, με την έννοια δηλαδή της αλλαγής ολόκληρου του μείγματος marketing. Αυτό είναι μάλλον λογικό, μιας και εκτός από την πτώση των πωλήσεών τους, δεν αντιμετώπισαν σε μεγάλο βαθμό κανένα από τα προβλήματα που μπορούν να γίνουν αιτίες μιας τέτοιας επιλογής. Τα brand names και των τριών επιχειρήσεων παρέμεναν γνωστά και με αρκετά σταθερή ποιότητα. Ακόμη, σύμφωνα με τα στελέχη, η ύφεση δεν έφερε ιδιαίτερες προστριβές με το εμπόριο, απλά κάποιες φορές οδήγησε σε επαναδιαπραγματεύσεις των συμφωνιών.

Συμπερασματικά, την «επιθετική» λογική που έχει η αναθεώρηση των στρατηγικών marketing την προσέγγισε μόνο η Elbisco, καταφέροντας με αυτό τον τρόπο τόσο τη διατήρηση της κερδοφορίας της, όσο και τη βελτίωση της εικόνας της.

7. ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤΩΝ:

Σύμφωνα με τις μελέτες περιπτώσεων, η ανάπτυξη νέων προϊόντων δεν επηρεάστηκε αρνητικά σε καμία από τις επιχειρήσεις. Στις δύο πρώτες, οι οποίες αποτελούν όπως είδαμε, θυγατρικές δύο πολυεθνικών ομίλων, ο έλεγχος για τα νέα προϊόντα γίνεται από τις κεντρικές διοικήσεις, ειδικά από την έναρξη της ύφεσης και μετά. Τόσο η PepsiCo όσο και η “X” χρειάζονται την έγκριση των μητρικών τους εταιριών για το λανσάρισμα ενός καινούριου προϊόντος (και αναφερόμαστε μόνο στις εγχώριες επωνυμίες τους καθώς με τα διεθνή brands ασχολείται το αντίστοιχο τμήμα της μητρικής). Οι περισσότερες καινοτόμες πρωτοβουλίες τους, λοιπόν, αφορούν κυρίως το διαφημιστικό κομμάτι αυτών των νέων προϊόντων και μόνο στη “X” ειδικότερα, άλλαξε και η διαδικασία έγκρισης των σχετικών projects. Κάτι που σημαίνει πως οι προτάσεις που στέλνονται στο εξωτερικό έχουν περάσει από ένα πιο λεπτομερή έλεγχο, στην προσπάθεια της εταιρίας να είναι και λιγότερες αλλά και χωρίς σπατάλες πόρων. Πάντως, αν και τα τμήματα των εταιριών αυτών δεν ενισχύθηκαν, είναι αξιοσημείωτο πως παρέμειναν τουλάχιστον σταθερά. Ούτε στην Α΄ φάση της PepsiCo, με τη μεγάλη σμίκρυνση, αλλά ούτε και με τις απολύσεις της “X” τα πρώτα χρόνια της ύφεσης, δεν επηρεάστηκαν τα συγκεκριμένα τμήματα, κάτι που δείχνει τη σημασία της καινοτομίας για τις εταιρίες αυτές

Όσον αφορά, τέλος, την Elbisco, η κατάσταση είναι διαφορετική. Σε όλες τις εταιρίες του ομίλου η ανάπτυξη νέων προϊόντων (και διαδικασιών) διαδραματίζει πρωτεύοντα ρόλο και εκεί στηρίχθηκε ο Όμιλος την τελευταία τετραετία για να ξεπεράσει τα προβλήματα της ύφεσης. Τα καινούρια προϊόντα βοήθησαν την Elbisco αφενός να καλύψει περισσότερες από τις ανάγκες των πελατών της (π.χ. ποικιλία σε σνακς) και αφετέρου να εισέλθει σε νέες, δυναμικές αγορές ή δραστηριότητες (π.χ. είσοδος σε αγορές του εξωτερικού και σε κλάδους όπως το εμπόριο, η αρτοποιηχανία κ.λ.π.).

Από την άλλη, οι νέες διαδικασίες παραγωγής (αυτές π.χ. που εφαρμόστηκαν στο εργοστάσιο της Βοσινάκη) συνέβαλαν στη μείωση του κόστους και στη μεγαλύτερη

ΕΤΑΙΡΙΑ	PEPSICO - HBH		“Χ”	ELBISCO.ΣΥΜ.
ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	(Α΄ ΦΑΣΗ) 1996-1999	(Β΄ ΦΑΣΗ) 2000-2003	2000-2003	2000-2003
ΑΝ. ΝΕΩΝ ΠΡΟΪΟΝΤ.	Σταθερή	Σταθερή	Σταθερή	Ενισχυμένη

ευελιξία της παραγωγής.

Πίνακας 13:

Η σύγκριση στο θέμα των νέων προϊόντων

Η ανάπτυξη νέων προϊόντων, όπως και η αλλαγή των στρατηγικών του marketing που είδαμε πιο πάνω, εντάσσεται στις εναλλακτικές της επιχειρησιακής συρρίκνωσης. Δεν είναι, δηλαδή «αμυντική» επιλογή αλλά στοχεύει στην ανάπτυξη. Και όπως φαίνεται από τις συγκρίσεις των εταιριών, στη μία από τις τρεις περιπτώσεις εφαρμόστηκε συνειδητά και πέτυχε το σκοπό της.

Σύμφωνα με τη σχετική βιβλιογραφία η ανάπτυξη νέων προϊόντων μπορεί να αντιστρέψει γρηγορότερα το αρνητικό κλίμα ή τη μειωμένη ζήτηση για τα προϊόντα μιας εταιρίας ή ακόμα και να βοηθήσει την είσοδό της σε νέες αγορές. Και το παράδειγμα του Ομίλου Elbisco είναι χαρακτηριστικό για όλα τα παραπάνω.

8. ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ:

Το τελευταίο σημείο για το οποίο θα γίνει σύγκριση μεταξύ των εταιριών που μελετήσαμε είναι τα αποτελέσματα των τακτικών που ακολούθησε η κάθε μία.

Η πρώτη φάση της PepsiCo χαρακτηριζόταν, όπως είδαμε, από πολύ άσχημα οικονομικά αποτελέσματα, συνεχής μείωση του μεριδίου αγοράς, δυσαρέσκεια των εργαζομένων, άρα και προφανής στενότητα χρόνου. Μέσα σε αυτό το κλίμα, η συρρίκνωση της εταιρίας στόχευε, καταρχήν, στην επιβίωση και το πέτυχε. Οι ζημιές των προηγούμενων ετών μειώθηκαν σημαντικά και το μερίδιο αγοράς άρχισε να αυξάνεται (έστω και με αργούς ρυθμούς). Επίσης η εταιρία έγινε πιο ευέλικτη, όσο αφορά το μέγεθος και τη δομή της, και - σύμφωνα με τα στελέχη της- το ηθικό όσων παρέμειναν βελτιώθηκε σημαντικά.

Στη δεύτερη εξεταζόμενη περίοδο της εταιρίας, οι προσπάθειες της διοίκησης για μείωση του κόστους (με τις προσλήψεις χαμηλόμισθων υπαλλήλων και το outsourcing), η παρακολούθηση της απόδοσης των εργαζομένων και η μείωση της γραφειοκρατίας στη διαδικασία λήψης αποφάσεων, είχαν και πάλι θετική επίδραση στα οικονομικά μεγέθη της PepsiCo (μείωση ζημιών και αύξηση του κύκλου εργασιών). Όμως πέρα από αυτό, τα στελέχη της εταιρίας αναγνώρισαν πως οι παραπάνω κινήσεις συνέβαλλαν στη σταθεροποίηση των επωνυμιών (διεθνών και τοπικών).

Παρόμοια αποτελέσματα, σχετικά δηλαδή με την αναγνωρισιμότητα των εμπορικών σημάτων της, είχαν και οι κινήσεις της “X”. Σε αυτό, βέβαια, βοήθησε και το άνοιγμα της εταιρίας σε νέες κατηγορίες προϊόντων, κάτι που έκανε την εικόνα της πιο οικεία στο καταναλωτικό κοινό. Ακόμη, οι απολύσει μέρους του προσωπικού, η εξωτερίκευση δραστηριοτήτων και το «κόψιμο» πολλών επενδυτικών σχεδίων

βοήθησαν την αύξηση του όγκου παραγωγής και κυρίως την αύξηση της κερδοφορίας.

Στη μόνη εταιρία, τέλος, που δεν προχώρησε σε σμίκρυνση, την Elbisco, τα αποτελέσματα των επιλογών της απέναντι στην πρόσφατη οικονομική ύφεση δεν

ΕΤΑΙΡΙΑ	PEPSICO - HBH		“Χ”	ELBISCO.ΣΥΜ
ΧΡΟΝΙΚΗ ΠΕΡΙΟΔΟΣ	(Α΄ ΦΑΣΗ) 1996-1999	(Β΄ ΦΑΣΗ) 2000-2003	2000-2003	2000-2003
ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ	- Μείωση ζημιών - Αύξηση μερ. αγοράς - Ευελιξία	- Μείωση ζημιών - Συνεχής αύξηση τζίρου - Σταθεροποίηση των brands	- Αύξηση παραγωγής - Αύξηση κερδών - Αύξηση προϊόντων - Ισχυροποίηση ονόματος στους καταν/τές	- Μείωση κόστους - Είσοδος σε νέες αγορές - Υψηλό ηθικό - Καλή εικόνα στους καταναλωτές

είχαν να κάνουν τόσο με τα οικονομικά αποτελέσματά της. Σίγουρα υπήρξε μείωση του κόστους (με την αποφυγή έκτακτων προσλήψεων και τις επαναδιαπραγματεύσεις κάποιων συμφωνιών) αλλά το σημαντικότερο, ίσως, είναι οι προσδοκίες για το μέλλον που δημιουργήθηκαν. Και αυτές οι προσδοκίες οφείλονται στη στρατηγική διεθνοποίησης της εταιρίας και τη μεγάλη ανάπτυξη νέων προϊόντων. Αυτά τα στοιχεία ήταν, εξάλλου, που κράτησαν το ηθικό των εργαζομένων σε υψηλά επίπεδα και ενίσχυσαν την εικόνα της εταιρίας στους καταναλωτές.

Πίνακας 14:

Η σύγκριση των αποτελεσμάτων

Σχετικά με την επιχειρησιακή σμίκρυνση, τα αποτελέσματα των διάφορων ερευνών που παρουσιάστηκαν στο θεωρητικό τμήμα της μελέτης ήταν αντικρουόμενα, τουλάχιστον όσο αφορά την οικονομική τους πλευρά. Στις δυο περιπτώσεις σμίκρυνσης των ελληνικών επιχειρήσεων που παρουσιάσαμε, εμφανίστηκαν θετικές επιδράσεις στα χρηματοοικονομικά τους μεγέθη. Η PepsiCo και η “Χ”, μετά από τις

απολύσεις βελτίωσαν το μερίδιο αγοράς και τον όγκο παραγωγής αντίστοιχα, ενώ και στις δύο υπήρξε βελτίωση του καθαρού οικονομικού αποτελέσματος.

Επειδή οι μετοχές των δύο αυτών εταιριών διαπραγματεύονται σε χρηματιστήρια του εξωτερικού ως μετοχές ολόκληρων των ομίλων στους οποίους ανήκουν, δε μπορούμε να διαπιστώσουμε την επίδραση του downsizing στην αγοραία τους αξία. Άλλωστε, όπως είδαμε το Κεφάλαιο 9 , και αυτό είναι πεδίο διαφωνίας των ερευνητών.

Η πλειοψηφία των σχετικών με τις επιδράσεις της σμίκρυνσης άρθρων, κάνει λόγο για μεγαλύτερη ευελιξία των επιχειρήσεων που την επιλέγουν προκειμένου να ξεπεράσουν μία ύφεση. Τα συμπεράσματα αυτά επαληθεύονται από τη PepsiCo, όπου η γρηγορότερη λήψη αποφάσεων και τα μειωμένα επίπεδα γραφειοκρατίας (που αν και αναφέρονται στη Β' φάση, οι βάσεις τους είχαν μπει από τη συρρίκνωση και μετά) επέδρασαν θετικά στη μελλοντική της πορεία.

Τέλος, το χαμηλό ηθικό των εργαζομένων στις εταιρίες που προχωρούν σε απολύσεις, είναι μια σοβαρή επίπτωση της σμίκρυνσης (το λεγόμενο και «σύνδρομο των επιβιωσάντων» που είδαμε πιο πάνω). Και σε αυτόν τον τομέα, στη μεν PepsiCo υπήρξαν πολλά προβλήματα στην αρχική φάση της σμίκρυνσης που με τους χειρισμούς της διοίκησης ξεπεράστηκαν γρήγορα, στη δε "X" η κατάσταση ήταν σαφώς πιο ομαλή. Αυτή η διαφορά του ενδοεπιχειρησιακού κλίματος των δύο εταιριών οφείλεται καταρχήν στο μέγεθος της σμίκρυνσης (που στην PepsiCo πήρε πολύ μεγάλες διαστάσεις) και δευτερευόντως στα αίτιά της (καθώς τα διοικητικά λάθη που έγιναν στην PepsiCo κατά την Α' φάση ήταν δυσκολότερο να γίνουν κατανοητά και να «δικαιολογηθούν» από τους εργαζομένους, από ότι μια παγκόσμια οικονομική ύφεση).

15. ΣΥΜΠΕΡΑΣΜΑΤΑ

Ένα από τα κύρια ερευνητικά ερωτήματα της μελέτης είναι το «γιατί» μια επιχείρηση επιλέγει να περικόψει μέρος του ανθρώπινου δυναμικού της. Η πρακτική αυτή, που άνθισε τις δύο τελευταίες δεκαετίες του 20^{ου} αιώνα, συνεχίζει να χρησιμοποιείται διεθνώς, χωρίς ωστόσο να στηρίζεται πάντα σε ξεκάθαρους λόγους.

Δύο από τις επιχειρήσεις που συμπεριλήφθηκαν στην έρευνα προχώρησαν σε σμίκρυνση για λόγους που καλύπτουν όλο σχεδόν το πεδίο που αναπτύχθηκε στη θεωρία. Οι εσωτερικοί λόγοι από τη μία -με τις ανεπιτυχείς επενδύσεις, τις κακές στρατηγικές επιλογές και τις διοικητικές παραλείψεις- και οι εξωτερικοί παράγοντες από την άλλη -αρχής γενομένης από την οικονομική ύφεση- οδήγησαν τις δύο επιχειρήσεις, που δραστηριοποιούνται στα τρόφιμα και τα ποτά, σε απολύσεις. Τουλάχιστον, δηλαδή, από θεωρητικής άποψης και για τις δύο περιπτώσεις σμίκρυνσης υπήρχαν επαρκείς αιτίες, οι οποίες βέβαια κρίνονται πάντα από τα αποτελέσματά τους.

Το δεύτερο σημαντικό ερώτημα που ερευνήσαμε αφορά το «πώς» εφάρμοσαν το πρόγραμμα επιχειρησιακής σμίκρυνσης οι συγκεκριμένες επιχειρήσεις. Το καλό «προφίλ» των ελληνικών εταιριών τροφίμων ήταν το στοιχείο που προσπαθήσαμε να επαληθεύσουμε ή να διαψεύσουμε. Όπως διαπιστώθηκε από τις μελέτες περιπτώσεων, και οι δύο εταιρίες στήριζαν τις διαδικασίες συρρίκνωσης σε ακριβή

χρονοδιαγράμματα που εφάρμοσαν μέχρι το τέλος. Ακόμη, πριν απολύσουν στις απολύσεις με την «κλασσική» τους μορφή, είχαν δώσει σε πολλούς εργαζομένους τη δυνατότητα να αποχωρήσουν οικειοθελώς, ενώ πρόσφεραν ικανοποιητικές αποζημιώσεις και υποστήριξη στους απολυμένους. Έκαναν, δηλαδή, ό,τι ήταν δυνατό για να διατηρήσουν αναλλοίωτο το κοινωνικό τους πρόσωπο.

Όσο αφορά τα αποτελέσματα των δύο σμικρύνσεων, κρίνονται σε γενικές γραμμές θετικά. Στην περίπτωση που η σμίκρυνση του εργατικού δυναμικού συνοδεύτηκε και από σμίκρυνση των παγίων στοιχείων (asset downsizing), διαπιστώθηκε βελτίωση τόσο στα καθαρά οικονομικά αποτελέσματα της επιχείρησης, όσο και στην ευελιξία της. Από την άλλη, η σμίκρυνση που αφορούσε μόνο το έμψυχο δυναμικό, επέδρασε θετικά αποκλειστικά και μόνο στα χρηματοοικονομικά μεγέθη. Ακόμη, επειδή από τη συγκεκριμένη περίπτωση δεν έχει περάσει επαρκές χρονικό διάστημα, μάλλον πρέπει να περιμένει κανείς για να διαπιστώσει αν η συγκεκριμένη εταιρία θα διατηρήσει το ανταγωνιστικό της πλεονέκτημα που απέκτησε με τη σμίκρυνση (κάτι που στην πρώτη περίπτωση συνέβη).

Όπως έγινε αντιληπτό από τη θεωρία, μια επιχείρηση μπορεί είτε να επιλέξει τη σμίκρυνση είτε κάποια άλλη από τις εναλλακτικές της, προκειμένου να ξεπεράσει μια δύσκολη κατάσταση. Στην πράξη, ωστόσο, αυτό δεν ισχύει απόλυτα. Η μία από τις επιχειρήσεις που μελετήσαμε επέλεξε να χρησιμοποιήσει κι άλλες πρακτικές μείωσης κόστους, ταυτόχρονα με τις περικοπές δυναμικού. Αυτό, βέβαια, μπορεί να συμβεί μόνο όταν και οι άλλες κινήσεις -εκτός των απολύσεων- έχουν χαρακτήρα αμυντικό. Όταν, δηλαδή, σκοπός τους είναι η μείωση του λειτουργικού κόστους και όχι η ανάπτυξη. Αυτό επαληθεύτηκε στην περίπτωση της εταιρίας που δεν προχώρησε σε σμίκρυνση, καθώς οι επιλογές της ήταν σαφώς πιο επιθετικού χαρακτήρα.

Ένα ακόμη συμπέρασμα που εξήχθη από τις μελέτες περιπτώσεων αφορά τη βαρύτητα που δίνουν οι ελληνικές επιχειρήσεις τροφίμων στην καινοτομία. Η ανάπτυξη νέων προϊόντων και διαδικασιών δεν υποβαθμίστηκε σε καμία από τις εξεταζόμενες περιπτώσεις, και μάλιστα στη μία ενισχύθηκε. Αυτό επιβεβαιώνει πως ο κλάδος τροφίμων και ποτών της χώρας έχει αλλάξει σημαντικά τα τελευταία χρόνια, δίνοντας όλο και μεγαλύτερη έμφαση στα νέα προϊόντα. Βέβαια σε αυτό βοήθησαν και οι διαφορών ειδών συνεργασίες με μεγάλες επιχειρήσεις του εξωτερικού (συγχωνεύσεις, εξαγορές ή απλές συνεργασίες). Άλλωστε και από τις εταιρίες που

μελετήθηκαν εδώ, οι δύο ανήκουν σε πολυεθνικούς ομίλους, ενώ η τρίτη συνεργάζεται στενά με εταιρίες σε διάφορες χώρες της Ευρώπης.

Ο κλάδος των τροφίμων και ποτών θεωρείται από τους παραδοσιακά σταθερούς κάθε οικονομίας και από αυτούς που επηρεάζονται λιγότερο από τις αστάθειες των οικονομικών συστημάτων. Έτσι, και στην Ελλάδα, οι επιχειρήσεις τροφίμων και ποτών δεν επλήγησαν τόσο από την τελευταία οικονομική ύφεση, όσο αυτές των υπόλοιπων κλάδων. Αυτός είναι και ένας λόγος για τον οποίο δε συνηθίζονται οι αλλαγές στις διοικήσεις τους. Δηλαδή, αν και κάποιες παρουσίασαν ζημιές (όπως συνέβη σε μία από τις τρεις εταιρίες που παρουσιάστηκαν εδώ), τα υψηλόβαθμα στελέχη παρέμειναν, κατά μεγάλη πλειοψηφία, στις θέσεις τους, μιας και τα αίτια της άσχημης απόδοσης ήταν περισσότερο εξωτερικής φύσεως και δεν οφειλόταν σε διοικητικά λάθη (στη μόνη από τις περιπτώσεις που αυτό δεν ίσχυε, η διοίκηση άλλαξε).

Συχνά το φαινόμενο της επιχειρησιακής σμίκρυνσης συγχέεται με αυτό της οικονομικής ύφεσης. Η σμίκρυνση, ωστόσο, μπορεί να αφορά μια μόνο επιχείρηση ή μια ομάδα επιχειρήσεων και δε χρειάζεται απαραίτητα να ξεκινάει λόγω μιας ύφεσης -η οποία επηρεάζει κάποιο κλάδο ή μια ολόκληρη οικονομία.

Από τον παραπάνω διαχωρισμό προκύπτει πως η σμίκρυνση δεν αντικατοπτρίζει απαραίτητα την κακή απόδοση. Αντίθετα, μπορεί κάλλιστα να θεωρηθεί ως σημάδι προόδου, καθώς συχνά οφείλεται στη γρήγορη εξέλιξη των τεχνολογιών, που απαξιώνουν πολλές ικανότητες του εργατικού δυναμικού. Ακόμα πολλές φορές έχει ως αποτέλεσμα τη μείωση του κόστους των αγαθών και υπηρεσιών κάτι που πάνω από όλους ωφελεί τον καταναλωτή.

Οι υποστηρικτές της σμίκρυνσης στηρίζονται ουσιαστικά στις βασικές αρχές της φιλελεύθερης οικονομικής θεωρίας. Ο πρωταρχικός σκοπός κάθε οικονομικού οργανισμού είναι η επίτευξη θετικών χρηματικών ροών και η ανάπτυξη. Επομένως, από τη στιγμή που αυτά εξυπηρετούνται από τη σμίκρυνση, η τελευταία θα πρέπει να είναι μέσα στις πρώτες επιλογές των διοικούντων. Στην ακραία της μορφή, η άποψη που υποστηρίζει τη σμίκρυνση ταυτίζει την επιλογή μεταξύ των απολύσεων από τη μία, και μιας στατικής οικονομίας από την άλλη, με την επιλογή μεταξύ του θανάτου και ενός κόσμου γεμάτου ανήμπορους ηλικιωμένους!

Από την άλλη, η άποψη ως οι κοινωνικές επιπτώσεις του downsizing είναι πολύ πιο ισχυρές και υπερβαίνουν σε κόστος τα οφέλη του, ακούγεται όλο και συχνότερα. Και οι υποστηρικτές της στηρίζονται στο ότι τα θεωρητικά πλεονεκτήματα μιας σμίκρυνσης, λίγες φορές επαληθεύονται και στην πράξη. Οπότε το μόνο που στην ουσία επιτυγχάνεται είναι η αύξηση των δεικτών ανεργίας.

Το μόνο βέβαιο είναι πως η σμίκρυνση μπορεί να αποδειχθεί χρήσιμο «όπλο» στα χέρια των διοικούντων. Απλά θα πρέπει να υπάρχουν επαρκείς λόγοι για να εφαρμοστεί, ένα καλά μελετημένο πρόγραμμα για να τη στηρίξει και η πολιτική απολύσεων να λαμβάνει την απαραίτητη κοινωνική μέριμνα.

BIBΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

ΕΛΛΗΝΙΚΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- Γεωργακόπουλος, Θ., Θ. Λιανός, Θ. Μπένος, Γ. Τσεκούρας, Μ. Χατζηπροκοπίου, Γ. Χρήστου, Εισαγωγή στην Πολιτική Οικονομία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 1995
- Κατραμάδου, Α., Τα πρώτα θύματα: μισό εκατομμύριο απολύσεις, *Η Καθημερινή*, 2 Σεπτεμβρίου 2001
- Παπαδάκης, Β., Στρατηγική των Επιχειρήσεων: Ελληνική και Διεθνής εμπειρία, Αθήνα, Εκδόσεις Ε. Μπένου, 2002
- «Τάσεις – Η ελληνική οικονομία 2002», ICAP

ΞΕΝΗ ΒΙΒΛΙΟΓΡΑΦΙΑ

- **American Management Association**, Responsible reductions in Force: Downsizing and Outplacement, New York 1987
- **Anandan, R., A. Kumar, G. Kumra, A. Padhi**, M&A in Asia, *The McKinsey Quarterly*, No 2, 1998
- **Anonymous**, Managing in a downturn, *The Economist*, 13 October 2001
- **Appelbaum, S., A. Everard, L. Hung**, Strategic downsizing: Critical success factors, *Management Decision*, Vol 37, No 7, 1999
- **Argenti, J.**, Corporate Collapse: The causes and symptoms, New York: John Wiley and Sons, 1976
- **Atwood, J., E. Coke, C. Cooper, K. Loria**, Has Downsizing gone too far?, from <http://www.findarticles.com>, 18 October 1996
- **Bain & Company's**, Getting Back To Offence: Winning Strategies Out Of A Downturn, Forum, June 20, 2002

- ❑ **Balgobin, R., N. Pandit**, Stages in the Turnaround Process: The Case of IBM UK, *European Management Journal*, Vol 19, No 3, 2001
- ❑ **Barton, D., R. Newell, G. Wilson**, When is a good time to make strategic advances? During a crisis, of course, *The McKinsey Quarterly*, No 4, 2002
- ❑ **Bibeault, D.**, Corporate Turnaround, New York, McGraw Hill, 1982
- ❑ **Bowman, E., H. Singh, M. Useem, R. Bhadury**, When Does Restructuring Improve Economic Performance?, *California Management Review*, Vol 41, No 2, Winter 1999
- ❑ **Bruton, G., K. Keels, C. Shook**, Downsizing the Firm: Answering the Strategic Questions, *Academy of Management Executive*, Vol 10, May 1996
- ❑ **Bruton, G., Y. Rubanik**, Turnaround of high technology firms in Russia: The case of Micron, *Academy of Management Executive*, Vol 11, No 2, 1997
- ❑ **Budros, A.**, A Conceptual Framework for Analyzing Why Organizations Downsize, *Organization Science*, Vol 10, No 1, Jan-Feb 1999
- ❑ **Business Week**, p. 43, 4 August 1986
- ❑ **Cameron, K., S. Freeman, A. Mishra**, Best Practices in White-Collar Downsizing: Managing Contradictions, *Academy of Management Executive*, Vol 5, No 3, 1991
- ❑ **Cameron, K., S. Freeman, A. Mishra**, Organizational Change and Redesign, New York 1993
- ❑ **Cascio, W.**, Costing Human Resources: The Financial Impact of Behavior in Organizations, PWS-Kent, Boston 1991
- ❑ **Cascio, W.**, Downsizing: what do we know? What have we learned?, *Academy of Management Executive*, Vol 7, No 1, 1993
- ❑ **Cascio, W.**, Strategies for responsible restructuring, *Academy of Management Executive*, Vol 16, No 3, 2002
- ❑ **Cascio, W., J. Morris**, The impact of downsizing on the financial performance of firms, Unpublished manuscript, 1994
- ❑ **Cascio, W., C. Young**, Resizing the organization, San Francisco 2001
- ❑ **Copeland, T.**, Cutting Costs Without Drawing Blood, *Harvard Business Review*, Sept-Oct 2000
- ❑ **Davis, G.**, Agents Without Principles? The Spread of the Poison Pill through the Intercompany Network, *Administrative Science Quarterly*, 36, 1991
- ❑ **Davis, G., S. Stout**, Organization Theory and the Market for Corporate Control: A Dynamic of the Characteristics of Large Takeover Targets, 1980-1990, *Administrative Science Quarterly*, 37, 1992
- ❑ **Day, G.**, Strategies for Surviving a Shakeout, *Harvard Business Review*, 75,2, Mar-Apr 1997
- ❑ **DeWitt, R.**, Firm, industry, and strategy influences on choice of downsizing approach, *Strategic Management Journal*, 19, 1998
- ❑ **Dolan, R.**, Marketing Turnarounds, *European Management Journal*, Vol 13, No 3, September 1995
- ❑ **Downs, A.**, Corporate Executions: The Ugly Truth About Layoffs – How Corporate Greed is Shattering Lives, Companies, and Communities, New York: AMACOM, 1995
- ❑ **Fisher, S., White M.**, Downsizing in a learning organization: Are there hidden costs? *Academy of Management Review*, Vol 25, No 1, 2000
- ❑ **Freeman, S.**, Organizational Downsizing as Convergence or Reorientation: Implications for Human Resource Management, *Human Resource Management*, 33, 1994

- ❑ **Golembiewski, R.**, Lessons from Downsizing: Some things To Avoid, and Others to Emphasize, *Management*, Vol 2, No 3, 1999
- ❑ **Gordon, G.**, Industry Determinants of Organizational Culture, *Academy of Management Review*, 16, 1991
- ❑ **Greenhalgh, L., A. Lawrence, R. Sutton**, Determinants of work force reduction strategies in declining organizations, *Academy of Management Review*, 13, 1998
- ❑ **Hambrick, D.**, Handbook of Business Strategy, Boston 1991
- ❑ **Hamermesh, R.**, Responding to Divisional Profit Crisis, *Harvard Business Review*, 55,2, Mar-Apr 1977
- ❑ **Haunschild, P.**, Interorganizational Imitation: The Impact of Interlocks on Corporate Acquisition Activity, *Administrative Science Quarterly*, 38, 1993
- ❑ **Heenan, D.**, The Downside of Downsizing, *The Journal of Business Strategy*, Nov-Dec 1989
- ❑ **Hirsch, P.**, From Ambushes to Golden Parachutes: Corporate Takeovers as an Instance of Cultural Framing and Institutional Integration, *American Journal of Sociology*, 91, 1986
- ❑ **Hoffman, R.**, Strategies for corporate turnarounds: what do we know about them?, *Journal of General Management*, Vol 14, No 3, Spring 1989
- ❑ <http://stocksx.in.gr/createXls.php?stocksym=ELBI>
- ❑ **Horwitz, R.**, Understanding Deregulation, *Theory and Society*, 15, 1986
- ❑ **Iqbal, Z., S. Shekhar**, Layoffs, Stock Price, and the Financial Condition of the Firm, *Journal of Applied Business Research*, 11/2, 1995
- ❑ **Kets de Vries, M., K. Balazs**, The Downside of Downsizing, *Human Relations*, Vol 50, January 1997
- ❑ **Kilpatrick, A.**, Consequences of Downsizing: A lesson from the past, *Management*, Vol 2, No 3, 1999
- ❑ **Kinicki, A.**, Personal Consequences of Plant Closings: A Model and Preliminary Test, *Human Relations*, Vol 38, March 1985
- ❑ **Koretz, G.**, Will Downsizing Ever Let Up?, from <http://www.businessweek.com>, 16 February 1998
- ❑ **Labich, K.**, How to Fire People and Still Sleep at Night, *Fortune*, 10 June 1996
- ❑ **Lalli, F.**, Learn From My Mistake, *Money*, 5, February 1992
- ❑ **Markides, C., H. Singh**, Corporate Restructuring: A symptom of poor governance or a solution to past managerial mistakes?, *European management Journal*, Vol 15, no 3, June 1997
- ❑ **Martin, D., K. Bartol**, Managing turnover strategically, *Personnel Administrator*, Vol 30, No 11, 1985
- ❑ **McKiernan, P.**, Strategies of Growth, 1992
- ❑ **McKinley, W., C. Sanchez, A. Schick**, Organizational Downsizing: Constraining, Cloning, Learning, *Academy of Management Executive*, 9, 1995
- ❑ **McKinley, W., J. Zhao, K. Rust**, A sociocognitive interpretation of organizational downsizing, *Academy of Management Review*, Vol 25, No 1, 2000
- ❑ **Mirvis, P.**, Human Resource Management: Leaders, laggards and followers, *Academy of Management Executive*, Vol 11, No 2, 1997
- ❑ **Mishra, A., K. Mishra**, The Role of Mutual Trust in Effective Downsizing Strategies, *Human Resource Management*, 33, 1994

- ❑ **Mishra, K., G. Spreitzer, A. Mishra**, Preserving Employee Morale during Downsizing, *Sloan Management Review*, Winter 1998
- ❑ **Mizruchi, M., L. Brewster Stearns**, A Longitudinal Study of Borrowing by Large American Corporations, *Administrative Science Quarterly*, 39, 1994
- ❑ **Morris, J., W. Cascio, C. Young**, Downsizing After All These Years: Questions and answers about who did it, how many did it, and who benefited from it, *Organizational Dynamics*, Winter 1999
- ❑ **Mullaney, A.**, Downsizing: How one hospital responded to decreasing demand, *Health Care Management Review*, 14, 3, 1990
- ❑ **New York Times**, p. C1, 13 July 1995
- ❑ **New York Times Special Report**, 1996
- ❑ **Nolan, R., D. Croson**, Creative Destruction, *Harvard Business School Press*, Boston
- ❑ **Palmer, D., D. Jennings, X. Zhou**, Late Adoption of the Multidivisional Form by Large U.S. Corporations: Institutional, Economic and Political Accounts, *Administrative Science Quarterly*, 38, 1993
- ❑ **Porter, M.**, Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and Competitors, New York: The Free Press, 1980
- ❑ **Porter, M.**, Competitive Advantage, New York: The Free Press, 1985
- ❑ **Powell, W.**, The New Institutionalism in Organizational Analysis, University of Chicago Press, Chicago 1991
- ❑ **Prechel, H.**, Economic Crisis and the Centralization of Control over the Managerial Process: Corporate Restructuring and Neo-Fordist Decision Making, *American Sociological Review*, 59, 1994
- ❑ **Rabin, J.**, Organizational Downsizing: An Introduction, *Management*, Vol 2, No 3, 1999
- ❑ **Rigby, D.**, Look before you lay off, *Harvard Business School Publishing Corporation*, March 2002
- ❑ **Rigdon, J.**, Lack of Communication Burdens Restructurings, *The Wall Street Journal*, November 1992
- ❑ **Shank, J., V. Govindarajan**, Strategic cost management: The new tool for competitive advantage, New York: The Free Press, 1993
- ❑ **Strang, D., J. Meyer**, Institutional Conditions for Diffusion, *Theory and Society*, 22, 1993
- ❑ **Sutton, R., K. Eisenhardt, J. Jucker**, Managing Organizational Decline: Lessons from Atari, *Organizational Dynamics*, Vol 14, Spring 1986
- ❑ **Thomas, P.**, Restructurings Generate Rash of Age-Bias Suits, *Wall Street Journal*, 29 August 1996
- ❑ **Uchitelle, L.**, Layoffs are rising even at companies in good condition, *The New York Times*, 29 October 1990
- ❑ **U.S. General Accounting Office**, Plant Closings: Limited Advance Notice and Assistance Provided Dislocated Workers, Washington D.C. 1987
- ❑ **Wagar, T.**, Consequences of work force reduction: Some employer and union evidence, *Journal of Labor Research*, Vol 22, No 4, 2001
- ❑ **Wall Street Journal**, p. A1, 20 September 1996
- ❑ **Wayhan, V., S. Werner**, The Impact of Workforce Reductions on Financial Performance: A Longitudinal Perspective, *Journal of Management*, Vol 26, No 2, 2000
- ❑ **Whitney, J.**, Turnaround management every day, *Harvard Business Review*, Sept-Oct 1987

-
- ❑ **Worrel, D., W. Davidson III, V. Sharma**, Layoff Announcements and Stockholder Wealth, *Academy of Management Journal*, 34, 1991
 - ❑ www.pepsico.com
 - ❑ www.elbisco.gr
 - ❑ **Yin, R.**, Case Study Research – Design and Methods, 2nd Ed. Applied Social Research Methods Series, 1994
 - ❑ **Zemke, R.**, The Ups and Downs of Downsizing, *Training*, November 1990