

EXPRESS ARTICLE

Το φαινόμενο της «Εταιρικής Ανορεξίας» και η αντιμετώπισή του

Την τελευταία εικοσαετία, η πάγια αντίδραση των Ελληνικών επιχειρήσεων που αντιμετώπιζαν προβλήματα κερδοφορίας ήταν η μείωση των δαπανών και του κόστους. Κάτω από διαφορετικές κάθε φορά ταμπέλες, (restructuring, downsizing, rightsizing, cost-cutting) η μείωση κόστους αποτέλεσε και αποτελεί εργαλείο πρώτης προτεραιότητας για επιχειρηματίες που έβλεπαν τα περιθώριά τους να μειώνονται, και αιχμή του δόρατος για τις περισσότερες εταιρίες συμβούλων.

Η λογική αυτή έχει ασφαλώς την χρησιμότητά της, αφού επιτρέπει σε εταιρίες να αντιμετωπίσουν περιοδικούς κύκλους ύφεσης, αποτρέπει την σπατάλη πόρων και μπορεί να δώσει σε μια επιχείρηση μια ανάσα όταν αυτή αντιμετωπίζει ζημιωγόνες χρήσεις. Είναι ένας καλός τρόπος να μπει η επιχείρηση «σε δίαιτα» και να κόψει τα περιττά λίπη.

Ολοένα και περισσότερο όμως οι συνθήκες της αγοράς απαιτούν την δομική αλλαγή του τρόπου λειτουργίας μιας επιχείρησης. Οι νέες μορφές ανταγωνισμού, η δραστική αλλαγή στον τρόπο ζωής και τις αγοραστικές προτιμήσεις των καταναλωτών, και η καταλυτική επίδραση της τεχνολογίας δημιουργούν εντελώς νέες συνθήκες και απαιτήσεις για μια επιχείρηση που δεν θέλει απλά να επιβιώσει, αλλά να πετύχει.

Εφαρμοσμένη σε αυτές τις νέες συνθήκες, η λογική του «κάνε ότι έκανες πριν αλλά κόψε τα περιττά έξοδα» μπορεί να είναι εξαιρετικά επικίνδυνη, γιατί εξαντλεί την ενέργεια της εταιρίας σε μια προσπάθεια να κόψει και το παραμικρό «άσκοπο» έξοδο. Πολλές φορές ο ζήλος της περικοπής όλων των περιττών δαπανών οδηγεί στην υπολειτουργία εκείνων ακριβώς των στρατηγικών λειτουργιών που είναι οι πιο κρίσιμες για την εταιρία, όπως ο στρατηγικός σχεδιασμός, η ανάπτυξη προϊόντων και η εξυπηρέτηση του πελάτη. Επίσης, το συχνό ή μακρόσυρτο cost-cutting δημιουργεί μια «μίζερη» κουλτούρα μέσα στην εταιρία που χαρακτηρίζεται από εσωστρέφεια, ανασφάλεια, έλλειψη φιλοδοξίας, μικρότερη προσήλωση στον πελάτη – εν ολίγοις, όλα τα συμπτώματα ενός φαινομένου που ονομάζω «εταιρική ανορεξία».

Φυσικά δεν υποστηρίζω ότι οι εταιρίες που αντιμετωπίζουν δυσκολίες στην αγορά τους πρέπει να παραμείνουν πλαδαρές και ευτυχισμένες, σφυρίζοντας αμέριμνα και ξεδεύοντας αλόγιστα. Σίγουρα είναι σημαντικό να σχεδιαστούν και να εκτελεστούν με ταχύτητα και αποφασιστικότητα οι ενέργειες εκείνες που απελευθερώνουν πόρους και που κάνουν την εταιρία πιο ευέλικτη, δυνατή και ανθεκτική.

Ταυτόχρονα όμως πρέπει να δοθεί έμφαση στην καλλιέργεια μιας εξωστρεφούς, αισιόδοξης ατμόσφαιρας που διατηρεί την ενέργεια της εταιρίας σε υψηλά επίπεδα και της επιτρέπει να βρει νέους τρόπους για να αντιμετωπίσει τις νέες προκλήσεις της αγοράς της. Χρειάζεται να επενδυθούν πόροι, χρόνος και μυαλό στην ενίσχυση των λειτουργιών εκείνων που φέρνουν νέα και περισσότερα έσοδα, ανακαλύπτοντας νέα προϊόντα, νέους πελάτες, και νέους τρόπους να κερδίσουν μερίδιο από τους υφιστάμενους πελάτες τους.

Μόνον έτσι θα μπορέσει η επιχείρηση να βρει την ενέργεια που χρειάζεται ώστε να ξανασταθεί στα πόδια της και να μην εξαντληθεί σε μια δίνη «εταιρικής ανορεξίας» που αναπόφευκτα την οδηγεί στην εξάντληση και τον μαρασμό.