

Αντιμετωπίζοντας την Παγκόσμια Ύφεση σε μια Πολυεθνική Επιχείρηση: Η Περίπτωση της Sony Ericsson

Ιωάννης Ν. Κατσίκης

Τμήμα Διοικητικής Επιστήμης και Τεχνολογίας
Οικονομικό Πανεπιστήμιο Αθηνών
ioannis@aeub.gr

Νικόλαος Βασιλείου

Οικονομολόγος, Πανεπιστήμιο Μακεδονίας
MSc Πανεπιστήμιο Κόνστανζ, Γερμανία
v.nikolaus@gmail.com

Περίληψη

Αντιμετωπίζοντας την ύφεση της παγκόσμιας ζήτησης το 2008 και αναμένοντας τη παγκόσμια ύφεση του 2009, η Sony Ericsson υιοθέτησε την αμυντική στρατηγική της συρρίκνωσης των δραστηριοτήτων της σε ολόκληρο τον κόσμο μέσω της μείωσης του λειτουργικού κόστους θέτοντας στον πυρήνα αυτού του προγράμματος την απόλυση 2.000 εργαζομένων. Στην εργασία αυτή μελετάμε τη περίπτωση της Sony Ericsson ως μιας παραδειγματικής εφαρμογής στρατηγικών συρρίκνωσης (downsizing). Η στρατηγική αυτή που υιοθετήθηκε από την επιχείρηση αναμφισβήτητα επηρέασε τις καθημερινές λειτουργίες της εταιρείας σε ολόκληρο τον κόσμο ενώ τη στέρησε από τους πολύτιμους πόρους που αναπτύχθηκαν κατά τα τρία προηγούμενα επιτυχή χρόνια. Η βιβλιογραφία δίνει αντιφατικά στοιχεία για τον αντίκτυπο της στρατηγικής της συρρίκνωσης που ευνοούν μάλλον την αύξηση της εταιρικής αποτελεσματικότητας εφόσον εφαρμόζονται κάτω από συγκεκριμένες προϋποθέσεις. Τα οικονομικά αποτελέσματα θα κρίνουν το πρόγραμμα αναδιάρθρωσης της εταιρείας.

Λέξεις κλειδιά: Εταιρική Αναδιάρθρωση, Συρρίκνωση, Μελέτη περίπτωσης, Sonny Ericson.

JEL Classifications: G34, G30, F23

Εισαγωγή

Στην εργασία αυτή εξετάζεται η διαδικασία αναδιάρθρωσης (restructuring process) μιας πολυεθνικής εταιρείας τόσο στη θεωρία όσο και στην πράξη. Η οικονομική επιβράδυνση και η επιδείνωση του οικονομικού περιβάλλοντος, οδήγησαν στη παγκόσμια ύφεση του 2008-09 τη χειρότερη από το Β 'Παγκόσμιο Πόλεμο, ενώ επηρέασαν σημαντικά την παγκόσμια ζήτηση σε πολλούς τομείς, οδηγώντας πολλές επιχειρήσεις σε αρνητικά αποτελέσματα. Ως αποτέλεσμα της ύφεσης που έπληξε τη παγκόσμια οικονομία πολλές εταιρείες ξεκίνησαν την ανάπτυξη και εφαρμογή αμυντικών στρατηγικών με στόχο την επιβίωση τους μέσα στη χειρότερη οικονομική κρίση των τελευταίων ετών. Η επιλογή της εσωτερικής αναδιάρθρωσης (internal restructuring) αποτελεί τον πυρήνα αυτών των στρατηγικών, προκειμένου να μειώσουν τις απώλειες, να διατηρήσουν και να διευρύνουν το μερίδιο αγοράς και ταυτόχρονα να συνεχίσουν την έρευνα και την παραγωγή καινοτόμων προϊόντων.

Η διαδικασία της αναδιάρθρωσης από τη φύση της επηρεάζει την καθημερινή λειτουργία της κάθε εταιρείας ενώ πρέπει να γίνεται με πολύ

προσεκτικό τρόπο, προκειμένου να μεγιστοποιηθούν τα οφέλη, που συνήθως μεταφράζονται σε εξοικονόμηση λειτουργικού κόστους και κόστους παραγωγής, αλλά και στην ελαχιστοποίηση των ζημιών στην αποτελεσματικότητα και την αποδοτικότητα δεδομένου ότι πολλοί πόροι πρέπει να θυσιάσθούν. Αυτό είναι το πεδίο στο οποίο η παρούσα εργασία θα εστιάσει τη μελέτη μας, ενώ παράλληλα θα επικεντρωθεί στην ανάλυση της αναδιάρθρωσης της πραγματικής επιχειρηματικό κόσμο. Η αναδιάρθρωση στην περίπτωση αυτή λαμβάνει τη μορφή της συρρίκνωσης (downsizing) και της μείωσης του κόστους. Περικοπές κόστους θα μπορούσαν να προκύψουν από τις μειώσεις στον προϋπολογισμό του μάρκετινγκ και τον περιορισμό των διοικητικών δαπανών που αντιπροσωπεύουν το μεγαλύτερο μέρος του συνολικού κόστους της εταιρείας. Οι δαπάνες σε έρευνα και ανάπτυξη (E&A) είναι αρκετά ανελαστικές, δεδομένου ότι οι πόροι είναι δύσκολο να αναπτυχθούν σε αυτό το τμήμα και επίσης η φύση της αγοράς είναι τέτοια που νέα προηγμένα και καινοτόμα προϊόντα πρέπει να αναπτύσσονται συνέχεια, προκειμένου να ικανοποιηθούν οι ανάγκες των καταναλωτών και να αντιμετωπιστεί ο οξύς ανταγωνισμός.

Η εταιρεία πού θα εξεταστεί, επελέγη διότι είναι μια μεγάλη πολυεθνική εταιρεία με λειτουργίες και διείδυση σε όλες σχεδόν τις αγορές στον κόσμο, η οποία επλήγη από την οικονομική επιβράδυνση και έχει ήδη ανακοινώσει ένα μεγάλο πρόγραμμα μείωσης του κόστους. Μέσα από αυτήν την εταιρεία το θεωρητικό υπόβαθρο για την αναδιάρθρωση θα συζητηθεί.

Το Οικονομικό Περιβάλλον και οι Επιχειρήσεις

Σύμφωνα με το Διεθνές Νομισματικό Ταμείο (ΔΝΤ) η επιβράδυνση της οικονομίας και η επιδείνωση του οικονομικού περιβάλλοντος κατά τα έτη 2008-09 αποτελούν τη χειρότερη οικονομική κρίση από το Β 'Παγκόσμιο Πόλεμο, ενώ έχουν επηρεάσει την παγκόσμια ζήτηση σε πολλούς τομείς, οδηγώντας πολλές εταιρείες σε αρνητικά αποτελέσματα στο κλείσιμο του 2008. Ως αποτέλεσμα, η παγκόσμια οικονομία βρίσκεται ύφεσης το 2009 ενώ πολλές εταιρείες έχουν ήδη υιοθετήσει αμυντικές στρατηγικές, προκειμένου να επιβιώσουν από τη χειρότερη οικονομική κρίση των τελευταίων ετών.

Σύμφωνα και πάλι με το ΔΝΤ, η παγκόσμια ανάπτυξη προβλέπεται να μειωθεί στο χαμηλότερο επίπεδο από το Δεύτερο Παγκόσμιο Πόλεμο και η παγκόσμια οικονομία διαγράφει μια γοργή πορεία προς το χειρότερο, προκαλώντας την συρρίκνωση της παγκόσμιας παραγωγής και του εμπορίου. Η συνέχιση της οικονομικής κρίσης έχει προκαλέσει πτώση των αξιών του ενεργητικού σε όλες τις προηγμένες και τις αναδυόμενες οικονομίες, τη μείωση του πλούτου των νοικοκυριών, και συνεπώς μείωση της διεθνούς καταναλωτικής ζήτησης (ΔΝΤ, World Economic Outlook, Ιανουάριος 2009). Η παγκόσμια ανάπτυξη εκτιμάται ότι θα διαμορφωθεί περίπου στο 0,5% με αρνητική ανάπτυξη στις παραδοσιακές αγορές, όπως είναι η Ευρώπη, η Ιαπωνία, οι Ηνωμένες Πολιτείες και η συρρικνωμένους ρυθμούς ανάπτυξης στις αναδυόμενες αγορές.

Η Διαδικασία Εταιρικής Αναδιάρθρωσης

Η εσωτερική αναδιάρθρωση μιας επιχείρησης μπορεί να λάβει μια ποικιλία από διάφορες μορφές. Οι επιχειρήσεις που παρουσιάζουν σημαντική μείωση των οικονομικών τους επιδόσεων υιοθετούν μια ποικιλία στρατηγικών για να αναστρέψουν αυτή την παρακμή. Στα πλαίσια αυτά η επιλογή της αναδιάρθρωσης επιλέγεται ως μια εξελικτική διαδικασία προσαρμογής στο νέο περιβάλλον. Οι στρατηγικές αυτές κυμαίνονται από επιχειρησιακές δράσεις για την ορθολογική οργάνωση της παραγωγής και τη μείωση του

κόστους, αλλαγές στην οικονομική και διοικητική δομή ή ακόμα και την πώληση περιουσιακών στοιχείων. Ορισμένες από τις στρατηγικές αυτές έχουν πυροσβεστικό χαρακτήρα με εστίαση στη βραχυπρόθεσμη αύξηση των ταμειακών ροών, ενώ άλλα έχουν πιο μακροπρόθεσμο στρατηγικό χαρακτήρα χωρίς άμεση επίπτωση στις ταμειακές ροές (Lai και Sudarsanam, 1997).

Στην περίπτωση που εξετάζουμε, η διαδικασία αναδιάρθρωσης λαμβάνει τη μορφή της περικοπής των εξόδων. Κάθε πρόγραμμα μείωσης κόστους εξαρτάται από τη δομή της εταιρείας και τη διάρθρωση των λειτουργικών εξόδων. Η δομή και η φύση των εργασιών της Sony Ericsson θα υπαγορεύσουν την περικοπή του κόστους, προκειμένου να επιτευχθεί ένα θετικό αποτέλεσμα από τη μείωση των δαπανών με παράλληλη διατήρηση των βασικών λειτουργιών και των καναλιών που δημιουργούν προσόδους σε αποτελεσματικό επίπεδο.

Στον τομέα των ηλεκτρονικών ειδών ευρείας κατανάλωσης, το μεγαλύτερο μέρος των λειτουργικών δαπανών κατευθύνεται σε δραστηριότητες μάρκετινγκ, προκειμένου να ισχυροποιήσει το σήμα στην αγορά. Το δεύτερο υψηλότερο κόστος είναι τα γενικά διοικητικά έξοδα και τέλος οι δαπάνες για έρευνα και ανάπτυξη (E&A), προκειμένου η επιχείρηση να αναπτύξει και να κυκλοφορεί συνεχώς νέα προϊόντα για την αντιμετώπιση των αναγκών των καταναλωτών αλλά και του ανταγωνισμού. Η εταιρεία που εξετάζεται, έχει μια πολύ απλουστευμένη δομή διατηρώντας τους τομείς της διοίκησης, του μάρκετινγκ και της E&A, ενώ χρησιμοποιεί την μέθοδο του outsourcing στην παραγωγή. Αυτό κρατά το κόστος παραγωγής και τις επενδύσεις σε παραγωγικές μονάδες σε ιδιαίτερα χαμηλό επίπεδο. Οι δαπάνες σε E&A είναι σχετικά ανελαστικές, δεδομένου ότι είναι πολύ δύσκολο να αναπτυχθούν τμήματα E&A, καθώς η ανάπτυξη νέων καινοτόμων προϊόντων είναι ζωτικής σημασίας για την επιβίωση και την ανάπτυξη της εταιρείας στον κλάδο των συσκευών υψηλής τεχνολογίας. Αυτό επιβεβαιώνεται από τις συνεχείς ανακοινώσεις νέων καινοτόμων κινητών τηλεφώνων και την ανακοίνωση πρωτοβουλιών στον τομέα της E&A, που λαμβάνονται από την εταιρεία. Κατά συνέπεια, η όποια εξοικονόμηση πόρων θα πρέπει να προκύψει από τη μείωση των εξόδων μάρκετινγκ και των γενικών διοικητικών εξόδων.

Αναδιάρθρωση Δαπανών Μάρκετινγκ

Εξαιτίας της παρουσίας αρνητικών μακροοικονομικών συνθηκών και του προγράμματος μείωση κόστους, η στρατηγική μάρκετινγκ της εταιρείας θα πρέπει να επανεξεταστεί με την υιοθέτηση μιας προσέγγισης "κάνουμε περισσότερα με λιγότερα" (Singer και Halsall, 2002). Ωστόσο, θα πρέπει να δοθεί ιδιαίτερη προσοχή στον τρόπο με τον οποίο θα γίνει η αναδιάρθρωση αυτή, προκειμένου οι περικοπές να μη θέσουν σε κίνδυνο την απήχηση του εμπορικού σήματος στους βασικούς πελάτες. Πρόσφατη έκθεση της McKinsey "Marketing Practice Report" προτείνει την προσέγγιση των δαπανών μάρκετινγκ, ταυτόχρονα ως κόστος και ως επένδυση ενώ προτείνει τρεις βασικούς τρόπους προκειμένου να αυξηθεί η αποδοτικότητα και η αποτελεσματικότητά τους. Αυτοί οι τρεις τρόποι, που αναπτύσσονται αναλυτικότερα παρακάτω στις επόμενες παραγράφους είναι οι εξής:

1. Έλεγχος των δαπανών μάρκετινγκ μέσω της σύναψης συμφωνιών με στρατηγικούς προμηθευτές,
2. Κατεύθυνση των δαπανών στα κρίσιμα τμήματα της αγοράς με τη χρήση των πιο χαρακτηριστικών στοιχείων του εμπορικού σήματος,
3. Χειρισμός των διαφημιστικών δαπανών ως επενδύσεων, με την εφαρμογή αναλυτικής πειθαρχίας σε αντιδιαστολή με αυθαίρετες αποφάσεις.

Έλεγχος των Δαπανών Μάρκετινγκ μέσω της Σύναψης Συμφωνιών με Στρατηγικούς Προμηθευτές

Συνήθως, οι δαπάνες μάρκετινγκ δεν ακολουθούν τον κανόνα των στρατηγικών προμηθευτών, για διάφορους λόγους. Θα πρέπει να αντιμετωπίζονται όπως κάθε άλλο κόστος εφαρμόζοντας τις βέλτιστες πρακτικές των στρατηγικών προμηθευτών. Από προηγούμενη εμπειρία εταιρειών που χρησιμοποιούν στρατηγικούς προμηθευτές έχουν πραγματοποιήσει περικοπές εξόδων ύψους δέκα τοις εκατό για μία φορά και τρία έως πέντε τοις εκατό σε μόνιμη βάση. Με την ενοποίηση προμηθευτών μπορεί κανείς να επιτύχει εκπτώσεις όγκου, επαναδιαπραγμάτευση των χρεώσεων και των προμηθειών με βάση του τι επικρατεί στη βιομηχανία ενώ μπορεί επίσης να πειραματιστεί με νέους προμηθευτές χαμηλότερου κόστους. Τέλος, η διαδικασία αυτή μπορεί να ενισχυθεί και να οδηγήσει σε σημαντικές περικοπές κόστους εάν πραγματοποιηθεί μια λεπτομερής επανεξέταση των διαδικασιών και των εξόδων που η εταιρεία μοιράζεται με τους πιο σημαντικούς προμηθευτές της.

Κατεύθυνση των Δαπανών στα Κρίσιμα Τμήματα της Αγοράς με τη Χρήση των πιο Χαρακτηριστικών Στοιχείων του Εμπορικού Σήματος

Πολύ συχνά οι στόχοι των δαπανών μάρκετινγκ τίθενται βασισμένοι στη συνολική απόδοση του εμπορικού σήματος. Αλλά όταν προσπαθήσουμε να την κατανοήσουμε στα πλαίσια των διαφόρων τμημάτων της αγοράς, η απόδοση του εμπορικού σήματος είναι πιο εύκολο να κατανοηθεί. Και οι δαπάνες μάρκετινγκ θα έπρεπε να επικεντρωθούν στην εξάλειψη των σημαντικότερων εμποδίων του σήματος, που θα απελευθερώσουν μακροπρόθεσμα τη μεγαλύτερη οικονομική αξία. Αυτό θα μπορούσε να οδηγήσει στην εξοικονόμηση πόρων αντί να προσπαθούν να καλύψουν όλο το φάσμα της αγοράς με ενέργειες μάρκετινγκ. Η προσπάθεια δεν θα πρέπει όμως να σταματήσει εδώ. Αφού εντοπιστούν τα πιο σημαντικά εμπόδια του εμπορικού σήματος, τα πιθανά στοιχεία αυτού που θα μπορούσαν να εξαλείψουν αυτά τα εμπόδια θα έπρεπε επίσης να βρεθούν. Αυτά τα χαρακτηριστικά έχουν μεγάλη απήχηση στους πελάτες και διαφοροποιούν τα προϊόντα της εταιρείας από αυτά του ανταγωνισμού. Οι στοχευμένες επενδύσεις σε αυτά τα χαρακτηριστικά θα αποφέρει την εξάλειψη των εμποδίων της μάρκας στα διάφορα τμήματα της αγοράς και θα παρέχει ένα βιώσιμο κανάλι αυξανόμενης κερδοφορίας. Η διαδικασία αυτή θα οδηγήσει σε δραματική βελτίωση της αποτελεσματικότητας των διαφημιστικών επενδύσεων με την κατάργηση των "ασύμφορων" δαπανών.

Χειρισμός των Διαφημιστικών Δαπανών ως Επενδύσεων, με την Εφαρμογή Αναλυτικής Πειθαρχίας σε Αντιδιαστολή με Αυθαίρετες Αποφάσεις

Για να βελτιωθεί η οικονομική απόδοση σε όλη την γκάμα των εμπορικών σημάτων της εταιρείας απαιτείται οι αποφάσεις κατανομής κονδυλίων μεταξύ αυτών να παρθούν με επενδυτικό γνώμονα. Συνήθως, η μη-βέλτιστη κατανομή των πόρων μάρκετινγκ είναι το αποτέλεσμα μιας λιγότερο αυστηρής διαδικασίας κατανομής των διαφημιστικών επενδύσεων. Για την αντιμετώπιση αυτού, από πάνω προς τα κάτω (top-down) αποφάσεις για την κατανομή θα πρέπει να ληφθούν με βάση τη μελλοντική τους αξία και όχι τις ιστορικές τους αποδόσεις. Αυτές οι αποφάσεις απαιτούνται, για να καθοδηγήσουν τις στρατηγικές επιλογές και αυτές θα πρέπει να γίνονται λαμβάνοντας υπόψη το μέλλον της εταιρείας. Ενδεχομένως, η προσέγγιση της καθαρής παρούσας αξίας θα μπορούσε να χρησιμοποιηθεί. Και αφού η στρατηγική κατανομή των διαφημιστικών επενδύσεων έχει ολοκληρωθεί, εξακολουθεί να είναι αναγκαία η κατασκευή λεπτομερών από κάτω προς τα πάνω (bottom-up) προϋπολογισμών για κάθε σήμα και λεπτομερή σενάρια

μεταφοράς δαπανών μεταξύ των εμπορικών σημάτων της εταιρείας. Στην περίπτωση της εταιρείας μας το χαρτοφυλάκιο των εμπορικών σημάτων είναι το χαρτοφυλάκιο των κινητών τηλεφώνων. Με τον τρόπο αυτό οι δαπάνες εμπορίας για επικερδή προϊόντα θα συνεχιστούν ενώ θα εξαλειφτούν τα έξοδα που έγιναν για λιγότερο επικερδή προϊόντα. Τέλος, αυτή η προσπάθεια θα πρέπει να συμπληρώνεται από μια βάση δεδομένων των προηγούμενων αποδόσεων των δαπανών. Είναι άσκοπο και ακριβό να επαναλαμβάνεται η διαδικασία κατάρτισης του προϋπολογισμού κάθε έτος χωρίς επαρκή στοιχεία για την αποτελεσματικότητα και την απόδοση των δαπανών μάρκετινγκ.

Ο προϋπολογισμός του μάρκετινγκ καταλαμβάνει το μεγαλύτερο μέρος των λειτουργικών εξόδων και σε ένα πρόγραμμα εξοικονόμηση κόστους αυτές οι δαπάνες θα πρέπει να τεθούν στο μικροσκόπιο, προκειμένου να επιτευχθεί μια αποτελεσματική μείωση. Το να μειωθεί ο προϋπολογισμός μάρκετινγκ, χωρίς να χάσει σε αποτελεσματικότητα είναι μια δύσκολη και επικίνδυνη διαδικασία για την ανάπτυξη της εταιρείας. Όμως, με τη στρατηγική που προτείνεται από την McKinsey θα μπορούσε να εξασφαλιστεί η αναγνωσιμότητα της μάρκας και η επιτυχία του εμπορικού σήματος σε αντίθεση με μια τυφλή μείωση που δεν θα έχει δομή και θα επιφέρει καταστροφικά αποτελέσματα.

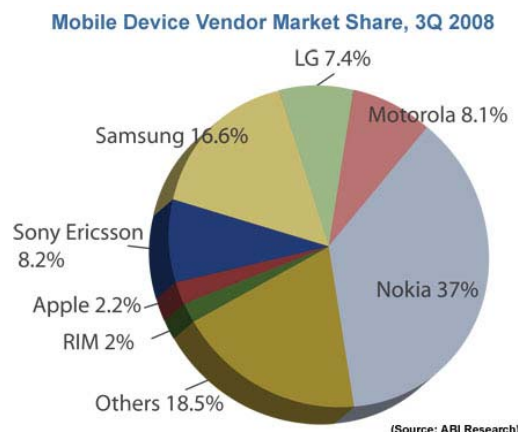
Η Διαδικασία Αναδιάρθρωσης στη Sony Ericsson

Εταιρική Δομή

Sony Ericsson, αποτελεί μια 50:50 κοινοπραξία της Sony Corporation και της Telefonaktiebolaget LM Ericsson που ιδρύθηκε τον Οκτώβριο του 2001. Πρακτικά, η Sony Ericsson προέκυψε από τη συγχώνευση των τμημάτων κινητής τηλεφωνίας του τηλεπικοινωνιακού ηγέτη Ericsson και της εταιρείας παραγωγής καταναλωτικών ηλεκτρονικών ειδών Sony Corporation. Η εταιρεία ανήκει εξίσου στην Ericsson και τη Sony και ανακόινωσε το πρώτο κοινό προϊόν τον Μάρτιο του 2002. Σήμερα, η Sony Ericsson Mobile Communications είναι ένας παγκόσμιος προμηθευτής των κινητών συσκευών πολυμέσων, συμπεριλαμβανομένων των γνώρισμα-πλούσιων τηλεφώνων, αξεσουάρ και κάρτες PC. Τα προϊόντα της Sony Ericsson αναπτύσσονται σε διαφορετικούς τομείς, ήχου, εικόνας, video και μουσικής. Η εταιρεία έχει αναπτύξει προϊόντα που κάνουν την βέλτιστη δυνατή χρήση των σύγχρονων τεχνολογιών κινητής επικοινωνίας, όπως οι πλατφόρμες 2G και 3G, με παράλληλη ενίσχυση της προσφοράς της για τις χαμηλού κόστους αγορές.

Εταιρική Θέση και Επιδόσεις

Η Sony Ericsson πραγματοποιεί έρευνα προϊόντων, σχεδιασμό και ανάπτυξη, παραγωγή, εμπορία, τις πωλήσεις, τη διανομή καθώς και την εξυπηρέτηση πελατών. Η κεντρική μονάδα διοίκησης της επιχείρησης εδρεύει στο Λονδίνο, ενώ η E&A στη Σουηδία, το Ηνωμένο Βασίλειο, τη Γαλλία, την Ολλανδία, την Ινδία, την Ιαπωνία, την Κίνα και τις ΗΠΑ. Από την ίδρυσή της το 2001, σε εξαιρετικά σύντομο χρονικό διάστημα, η εταιρεία κατάφερε να εξελιχθεί στον τρίτο παίκτη διεθνώς στην αγορά κινητών συσκευών με διευρυμένο χαρτοφυλάκιο τηλεφώνων και πρωτοποριακό ρόλο στην εφαρμογή καινοτόμων τεχνολογιών στα προϊόντα της.



Σχήμα 1: Μερίδια αγοράς στις συσκευές κινητής τηλεφωνίας

Παρά την ηγετική της θέση, η μειωμένη διεθνής ζήτηση, λόγω της οικονομικής κρίσης έχει οδηγήσει σε αρνητικά αποτελέσματα το 2008 σε αντίθεση με το 2007 που ήταν ένα έτος ρεκόρ στα κέρδη. Ο παρακάτω πίνακας απεικονίζει συγκριτικά τα οικονομικά αποτελέσματα για τα δυο οικονομικά έτη 2008 και 2007. όπως προκύπτει το 2008 απέφερε σημαντικές απώλειες στις επιδόσεις της επιχείρησης, πράγμα που αποτέλεσε το έναυσμα για τις εσωτερικές αλλαγές και το πρόγραμμα αναδιάρθρωσης που εξαγγέλθηκε.

Πίνακας 1: Οικονομικά Αποτελέσματα Sony Ericsson, Οικ. Έτη 2008-07

	Χρήση 2008	Χρήση 2007
Number of units shipped (million)	96.6	103.4
Sales (Euro m.)	11,244	12,916
Gross margin (%)	22%	31%
Operating income (Euro m.)	-113	1,544
Operating margin (%)	-1%	12%
Restructuring charges (Euro m.)	175	-
Operating income excl. restructuring charges (Euro m.)	61	1,544
Operating margin excl. restructuring charges (%)	1%	12%
Income before taxes (IBT) (Euro m.)	-83	1,574
IBT excl. restructuring charges (Euro m.)	92	1,574
Net income (Euro m.)	-73	1,114

Πηγή: Sony Ericsson.

Δεδομένου ότι η ζήτηση για συσκευές κινητής τηλεφωνίας είναι ελαστική, η σοβαρή ύφεση στις παγκόσμιες αγορές έχει επηρεάσει προς τα κάτω τις πωλήσεις της Sony Ericsson, περιμένοντας ακόμη περαιτέρω μείωση των πωλήσεων κατά τη διάρκεια του 2009, καθώς οι μεγαλύτερες αγορές όπου τα υψηλότερα έσοδα προέρχονται, Ευρώπη, Ιαπωνία και Ρωσία, θα είναι σε ύφεση. Κατά τον ίδιο χρόνο ο μεγάλος ανταγωνισμός μεταξύ των 4 μεγάλων παικτών της διεθνούς αγοράς κινητής τηλεφωνίας κάνει την κατάσταση ακόμη πιο περίπλοκη. Η πρόκληση, επομένως, είναι να επιστρέψουν τα αποτελέσματα σε θετικό έδαφος και ταυτόχρονα να διατηρήσει και να αυξήσει το μερίδιο αγοράς της για να εξασφαλίσει την τρίτη θέση, η οποία αποτελεί μακροπρόθεσμο στόχο για την εταιρεία.

Η διοίκηση της εταιρείας αντέδρασε στις απώλειες των 2 εκατ. € για το δεύτερο τρίμηνο 2008, έναντι κέρδους των 315 εκατ. € πριν από ένα χρόνο, με την αναγγελία της μείωσης των λειτουργικών δαπανών της τάξεως των 300€ τον Ιούλιο του 2008 και περαιτέρω ετήσια εξοικονόμηση 180€ ανακοίνωσε τον Ιανουάριο του 2009. Τα πλήρη αποτελέσματα των δύο δράσεων εξοικονόμησης αναμένονται στα τέλη του 2009. Στις ενότητες που ακολουθούν ένα τέτοιο πρόγραμμα μείωσης κόστους θα αναλυθεί, εξετάζοντας το θεωρητικό υπόβαθρο και τις ακαδημαϊκές εργασίες γύρω από αυτό.

Μείωση Λειτουργικού Κόστους

Η Sony Ericsson ανακοίνωσε την 19η Ιουλίου 2008 απολύσεις 2000 εργαζομένων, ως τον πυρήνα του προγράμματος εξοικονόμησης κόστους ύψους 300 εκατ. €. Το μεγαλύτερο μέρος των γενικών διοικητικών εξόδων είναι τα έξοδα του προσωπικού και για τη μείωσή τους, η εταιρεία θα πρέπει αναπόφευκτα να προβεί στη συρρίκνωση της (downsizing). Το downsizing παρατηρείται όταν η εταιρεία μόνιμω μειώνει τα επίπεδα των απασχολούμενων χωρίς αναγκαστικά εγκατάλειψη ενός προϊόντος στην αγορά, μιας δραστηριότητας ή μιας γεωγραφικής θέσης (Lazonick, 2003).

Η Cameron (1994) δίνει μια έναν πιο πλήρη ορισμό του downsizing: αυτό συνεπάγεται μείωση του προσωπικού μέσω διαφορετικών στρατηγικών, που επικεντρώνεται στην βελτίωση της αποτελεσματικότητας της εταιρείας, δεδομένου ότι αντιπροσωπεύει ένα σύνολο δραστηριοτήτων που στοχεύουν σε οργανωτική βελτίωση διότι όταν οι εργαζόμενοι μειώνονται, λιγότεροι άνθρωποι πρέπει να αντιμετωπίσουν τον ίδιο όγκο εργασίας και αυτό έχει επιπτώσεις στις διαδικασίες.

Εταιρική Συρρίκνωση - Downsizing

Εταιρικά στελέχη μπορεί να προβάλλουν την άποψη ότι, στην περίπτωση της συρρίκνωσης (downsizing), ο τερματισμός της απασχόλησης ορισμένων ατόμων είναι ένα σημαντικό προοίμιο ορθολογικοποίησης της εταιρείας, ώστε να μπορεί να επενδύει σε καινοτομίες που θα κάνουν το υπόλοιπο εργατικό δυναμικό περισσότερο ανταγωνιστικό (Lazonick, 2003). Σε κάθε περίπτωση όμως είναι μια δύσκολη διαδικασία που πρέπει να σχεδιάζεται και να υλοποιείται με μεγάλη προσοχή και τα αποτελέσματά του θα εξαρτηθούν σε σημαντικό βαθμό από τη στρατηγική που θα ακολουθηθεί.

Σύμφωνα με την Cameron (1994) η συρρίκνωση (downsizing) μπορεί να εφαρμοστεί με τρεις τύπους. Το πρώτο είδος εστιάζεται κυρίως στην εξάλειψη των απασχολούμενων ή τη μείωση του αριθμού των εργαζομένων, μέσω της πρόωρης συνταξιοδότησης, των μεταφορών, των χρυσών προσφορών (golden parachute) ή των απολύσεων. Οι στρατηγικές αυτές συνήθως εφαρμόζονται άμεσα μετά από εντολή των ανώτατων στελεχών, και θα μπορούσαν να έχουν μεγάλο αρνητικό αντίκτυπο στις επιδόσεις της εταιρείας, δεδομένου ότι κρίσιμες δεξιότητες θα χαθούν όταν οι εργαζόμενοι αποχωρούν. Τα βασικά πλεονεκτήματα των δράσεων αυτών, εκτός από την επίτευξη άμεσης συρρίκνωσης, είναι να επιστήσει την προσοχή των μελών της εταιρείας γύρω από τη σοβαρή κατάσταση που επικρατεί, για να δοθούν κίνητρα στην εξοικονόμηση κόστους με την καθημερινή εργασία, και για τη δημιουργία ετοιμότητας για περαιτέρω αλλαγές. Οι στρατηγικές αυτές θα έχουν βραχυπρόθεσμα αρνητικές επιπτώσεις στα οικονομικά αποτελέσματα πριν η πλήρης θετική επίδραση εμφανιστεί, σε μακροπρόθεσμη βάση, στην κατάσταση αποτελεσμάτων.

Ο δεύτερος τύπος συρρίκνωσης (downsizing), σύμφωνα με την Cameron (1994), είναι οι στρατηγικές επανασχεδιασμού των εργασιακών

διαδικασιών με σκοπό τη μείωση της απαιτούμενης εργασίας και, κατά συνέπεια, τη μείωση του αριθμού των εργαζομένων. Οι στρατηγικές αυτές δεν μπορούν να υλοποιηθούν γρήγορα καθώς απαιτείται ανάλυση από των διαδικασιών που πρέπει να επανασχεδιαστούν. Οι στρατηγικές αυτές διασφαλίζουν ότι οι αλλαγές έχουν στόχο τις εργασιακές διαδικασίες και μπορεί να επιτύχει μεγαλύτερη αποδοτικότητα της εργασίας λόγω της απλοποιημένης δομής της συρρικνωμένης εταιρείας.

Ο τρίτος τύπος συρρίκνωσης (downsizing) είναι οι συστημικές στρατηγικές. Αυτές επικεντρώνονται σε αλλαγή της κουλτούρας της εταιρείας και κάνουν την συρρίκνωση μια συνεχή διαδικασία, ως βάση για την συνεχή βελτίωση και όλες οι πτυχές και οι διαδικασίες της εταιρείας απλουστεύονται. Οι εργαζόμενοι ορίζονται ως μέσα για να συμβάλουν στη δημιουργία και την υλοποίηση των ιδεών downsizing αντί να είναι ο πρώτος στόχος για εξάλειψη. Οι στρατηγικές αυτές έχουν μια μακροπρόθεσμη προοπτική και δεν μπορούν να έχουν το ίδιο αντίκτυπο στα οικονομικά αποτελέσματα με τις στρατηγικές άμεσης μείωσης του εργατικού δυναμικού.

Το σοκ της άμεσης μείωσης του εργατικού δυναμικού μπορεί να είναι αναπόφευκτη για την αντιμετώπιση της οικονομικής κρίσης, αλλά τα βραχυπρόθεσμα οφέλη συνήθως αναιρούνται από το μακροπρόθεσμο κόστος σύμφωνα με την Cameron (1994). Επιπλέον, μια τέτοια τακτική θα μπορούσε να οδηγήσει σε απώλεια της εμπιστοσύνης και της αφοσίωσης του εργατικού δυναμικού και την αποξένωση από τους γενικούς στόχους της εταιρείας. Από την άλλη πλευρά η συστημικές στρατηγικές έχουν ως στόχο να αποφεύγεται, μακροπρόθεσμα, η ανάγκη για την εφαρμογή των άμεσων στρατηγικών μείωσης του εργατικού δυναμικού. Αυτές οι τρεις στρατηγικές δεν αλληλοαναιρούνται.

Επιπτώσεις της Συρρίκνωσης

Η βιβλιογραφία συμφωνεί πως οι επιπτώσεις της συρρίκνωσης (downsizing) θα πρέπει να εξεταστούν από διάφορες πλευρές ενώ η μελέτη τους διαφέρει πολύ ανάλογα με την οπτική γωνία των διαφόρων παραγόντων στην εταιρεία όπως εάν υπάρχει σύγκρουση συμφερόντων μεταξύ, για παράδειγμα, των διευθυντών, των εργαζομένων, των μετόχων (Lai και Sudarsanam, 1997). Τα στοιχεία από την εργασία της Cameron (1994) έδειξαν ότι το 74% των ανώτερων διευθυντικών στελεχών σε εταιρείες που συρρικνώθηκαν, υποστήριξαν πως το ηθικό των εργαζομένων και η εμπιστοσύνη στην επιχείρηση μειώθηκαν σημαντικά μετά την συρρίκνωση ενώ η παραγωγικότητα επίσης είχε αυξηθεί. Από την άλλη πλευρά, οι Chen et al. (2001) δείχνουν ότι οι επιδόσεις της εταιρείας, μεταφρασμένες σε απόλυτα οικονομικά στοιχεία, έχουν βελτιωθεί. Όλοι οι συγγραφείς φαίνεται να συμφωνούν πάντως πως όταν η μείωση είναι αναπόφευκτη, θα πρέπει να εφαρμοστεί με τέτοιο τρόπο ώστε τα αποτελέσματα να μεγιστοποιούνται για το σύνολο των διαφόρων μερών της εταιρείας.

Οι επιπτώσεις της συρρίκνωσης (downsizing) στην εταιρεία εξαρτώνται από μια ποικιλία διαφορετικών παραγόντων. Όπως είναι αναμενόμενο οι απότομες στρατηγικές μείωσης προσωπικού έχουν μικρότερη επίπτωση στην αύξηση της αποτελεσματικότητας από ότι η μείωση με προσεκτικά σχεδιασμένες στρατηγικές. Η Cameron (1994) παρέχει έναν ολοκληρωμένο κατάλογο των καλύτερων πρακτικών που θα μπορούσαν να υιοθετήσουν οι εταιρείες για μια επιτυχημένη συρρίκνωση (downsizing).

Άλλοι παράγοντες που θα επηρεάσουν το αποτέλεσμα μιας στρατηγικής συρρίκνωσης είναι οι ανταποδόσεις για τους εργαζομένους που διαμένουν πίσω στην εταιρεία, η ανακοίνωση των στόχων της διεύθυνσης και η

εμπιστοσύνη. Σύμφωνα με τον Mishra (1996) οι απολύσεις είναι μια οργανωτική κρίση, δεδομένου ότι είναι μια σημαντική απειλή για την επιβίωση ενός συστήματος και τα θετικά ή αρνητικά αποτελέσματα, που ακολουθούν την κρίση, εξαρτούνται από τη φύση της συμπεριφοράς του οργανισμού κατά τη διάρκεια της κρίσης. Η απόδοση του οργανισμού ενδέχεται να αυξηθεί αντί να μειωθεί κατά τη διάρκεια της κρίσης, εάν η διεύθυνση εμπνέει εμπιστοσύνη στους εργαζόμενους, δίνοντας στην εμπιστοσύνη τέσσερις διαστάσεις: ικανότητα, διαφάνεια, ενδιαφέρον και αξιοπιστία.

Οι Chen et al. (2001) εξετάζουν τις εταιρικές επιδόσεις μετά από απολύσεις και διαπιστώνουν ότι οι απολύσεις ακολουθούνται από σημαντικές βελτιώσεις στην χρηματιστηριακή εικόνα και τα κέρδη της εταιρείας. Δεν υπάρχουν ενδείξεις ότι οι ανακοινώσεις για απολύσεις προκαλούν μειωμένη συνολική απασχόληση στα επόμενα τρία χρόνια. Επιπλέον τα στοιχεία δείχνουν βελτίωση των περιθωρίων κέρδους και βελτίωση της παραγωγικότητας της εργασίας μετά από τις απολύσεις. Παράλληλα, τα πορίσματά τους επιβεβαιώνουν ότι οι επιχειρήσεις που προχώρησαν σε απολύσεις, τείνουν να αυξήσουν την εταιρική εστίαση και υποστηρίζουν την άποψη ότι η απόφαση για απολύσεις είναι μια λογική αντίδραση για να εξασφαλιστεί η εταιρική επιβίωση.

Πιο αναλυτικά οι Chen et al. (2001) βρήκαν στοιχεία που αποδεικνύουν ότι οι λειτουργικές αποδόσεις, κέρδη προ τόκων και φόρων, βελτιώνονται μετά από απολύσεις. Τα ευρήματα τους αναδεικνύουν την βελτίωση της παραγωγικότητας των εργαζομένων καθώς και την αύξηση του περιθωρίου κέρδους ως την πηγή της βελτίωσης των αποδόσεων. Τα εν λόγω αποτελέσματα δεν υποστηρίζουν την πεποίθηση ότι οι επιχειρήσεις που απολύουν εργαζόμενους, τελικά κάνουν κακό στον εαυτό τους. Βρίσκουν ότι δεν υπάρχουν στοιχεία πως οι ανακοινώσεις απολύσεων ακολουθούνται από μειωμένη συνολική απασχόληση στην εταιρεία. Ενώ η απασχόληση πραγματικά πέφτει κατά το έτος των απολύσεων, ανακτούν τα προ-απολύσεις επίπεδα τρία χρόνια αργότερα. Οι επιχειρήσεις διακόπτουν προσωρινά τις κεφαλαιουχικές δαπάνες, ταυτόχρονα με τις απολύσεις, ωστόσο, τόσο οι κεφαλαιουχικές δαπάνες όσο και ο δείκτης των κεφαλαιουχικών δαπανών ανά υπάλληλο είναι σημαντικά υψηλότερα από το τρίτο έτος μετά τις απολύσεις από ό, τι σε οποιοδήποτε προηγούμενο έτος. Βρίσκουν, επίσης, στοιχεία που υποστηρίζουν την αύξηση της εταιρικής εστίασης, όπως μετράται με τον αριθμό των επιχειρηματικών τομέων της επιχείρησης που δηλώνονται για λογιστικούς σκοπούς. Λαμβάνοντας υπόψη τα πρόσφατα στοιχεία που αποδεικνύουν ότι η εταιρική εστίαση προκαλεί αύξηση της αξίας για τους μετόχους, τα μέτρα αυτά είναι συνεπή με την άποψη ότι οι απολύσεις αποτελούν σημαντική συνιστώσα της αναδιάρθρωσης από τις επιχειρήσεις με χαμηλή απόδοση.

Συμπεράσματα & Συζήτηση

Αντιμετωπίζοντας την ύφεση της παγκόσμιας ζήτησης το 2008 αλλά και τη παγκόσμια οικονομική ύφεση, η Sony Ericsson εφάρμοσε μια έντονα αμυντική στρατηγική μείωσης του μεγέθους και των δραστηριοτήτων της σε ολόκληρο τον κόσμο μέσω της μείωσης του λειτουργικού κόστους κατά 300 εκατ. με επιπλέον 180 εκατ. € από την απόλυση 2000 εργαζομένων. Η στρατηγική αυτή αναμένεται να επηρεάσει αναμφίβολα τόσο τις καθημερινές δραστηριότητές της σε όλο τον κόσμο ενώ πρόκειται να τη στερήσει από τους πόρους και τις ικανότητες που αναπτύχθηκαν στην επιχείρηση κατά τα τρία προηγούμενα έτη επιτυχίας. Η ακαδημαϊκή βιβλιογραφία αναφορικά με τον αντίκτυπο των διαδικασιών συρρίκνωσης (downsizing) δίνει έντονα αντιφατικά αποδεικτικά στοιχεία. Συνήθως

αυτή θεωρείτε πως ευνοεί την αύξηση της αποτελεσματικότητας υπό την αίρεση ότι θα εφαρμοστεί κάτω από με ειδικές προϋποθέσεις.

Στην περίπτωση της Sony Ericsson, η επιλογή του προγράμματος στρατηγικής συρρίκνωσης (downsizing) επηρεάστηκε από τον επείγοντα χαρακτήρα της ανάγκης της εταιρείας για την προσαρμογή της στο μεταβαλλόμενο εξωτερικό περιβάλλον. Ο χρόνος αποτελεί ως εκ τούτου, τον πρώτο αποφασιστικό παράγοντα για την ανάληψη της απόφασης για αναδιάρθρωση καθώς και των διαδικασιών εφαρμογής της. Η δραματική και ταχεία πτώση των πωλήσεων, οι δυσμενείς μακροοικονομικές αυξήσεις, η κατάσταση του κόστους ανά μονάδα και το δεδομένο ότι οι πωλήσεις δεν μπορούν να αυξηθούν λόγω της συρρίκνωσης της παγκόσμιας ζήτησης είχα ως αποτέλεσμα η επιχείρηση να έχει ως δυνατότητα μόνο τη μείωση του κόστους ανά μονάδα προκειμένου να φέρει θετικά οικονομικά αποτελέσματα μέσω μιας μεγάλης μείωσης του λειτουργικού κόστους. Η κατάσταση των λογαριασμών αποτελεσμάτων χρήσης υπαγορεύει τη μείωση του μεγέθους της προκειμένου η επιχείρηση να ικανοποιήσει τους μετόχους της βραχυπρόθεσμα. Η πρακτική που υιοθέτησε η Sony Ericsson δείχνει τον τρόπο με τον οποίο η πλειοψηφία των εταιρειών αντιδρά στη γρήγορη κλιμάκωση της οικονομικής κρίσης και στη μείωση των πωλήσεών τους. Αντιθέτως, αν η πηγή της μείωσης των πωλήσεων είναι κάποια εσωτερικά ή λειτουργικά χαρακτηριστικά της επιχείρησης που προκαλούν αναποτελεσματικότητα ως αποτέλεσμα μακροχρόνιων διαδικασιών, τότε η στρατηγική συρρίκνωσης θα φέρει τόσο καλύτερα αποτελέσματα όσο και μακροπρόθεσμα οφέλη.

Βιβλιογραφία

- Cameron K., 1994, Strategies for successful organizational downsizing, *Human Resource Management*, Vol. 33, Number 2, pp 189-211
- Chen P., Mehrotra V., Sivakumar R., Yu W., 2001, Layoffs, shareholders' wealth, and corporate performance, *Journal of Empirical Finance* 8, pp 171-199
- Donaldson G., 1994, Corporate restructuring, managing the change process from within, Harvard Business School Press, Boston
- IMF, World Economic Outlook, January 2009
- Lai J., Sudarsanam S., 1997, Corporate Restructuring in Response to Performance Decline: Impact of Ownership, Governance and Lenders, *European Finance Review*, Vol.1, January 1997, pp 197-233
- Lazonick W., 2003, *Corporate restructuring*, The Oxford Handbook of Work and Organization, Oxford University Press
- Mishra A., 1996, Organizational responses to crisis: the centrality of trust, Kramer, Roderick M. and Thomas Tyler (eds.) *Trust In Organizations*, Newbury Park, CA: Sage, pp 261-287
- Singer G., Halsall C., 2002, *Restructuring μάρκετινγκ spending to do more with less*, McKinsey & Company Μάρκετινγκ Practice