

## 7.1 Στρατηγικές Διάσωσης-Αναστροφής (Turnaround/Retrenchment Strategies)

Στο κεφάλαιο 6 ασχοληθήκαμε με τις στρατηγικές ανάπτυξης/επέκτασης. Όμως, δυστυχώς, στη διάρκεια της ζωής μιας επιχείρησης δεν υπάρχουν μόνο επιλογές ανάπτυξης. Εκτιμάται ότι ανά 10-15 χρόνια μια επιχείρηση αντιμετωπίζει προβλήματα και καλείται να υιοθετήσει στρατηγικές επιλογές αναστροφής των προβλημάτων αυτών. Βέβαια, οι στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής είναι δυνατόν να επιλεγούν, όχι γιατί πραγματικά οι επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν προβλήματα, αλλά για να προληφθούν πιθανά μελλοντικά προβλήματα, ή γιατί οι επιχειρήσεις αποφάσισαν να αλλάξουν τις μακροχρόνιες στρατηγικές επιλογές τους (π.χ. επανεστίαση δραστηριοτήτων)<sup>1</sup>. Ενδιαφέρον παράδειγμα επιχείρησης που σε ένα εύρος είκοσι τουλάχιστον ετών υιοθέτησε αρκετές φορές στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής είναι η Eastman Kodak. Η πορεία της (ή καλύτερα η "Οδύσειά" της) στο διάστημα αυτό περιγράφεται συνοπτικά στη συνέχεια.



### Η ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΗ ΟΔΥΣΣΕΙΑ ΤΗΣ EASTMAN KODAK

Η Eastman Kodak, κυρίαρχη στην αγορά φωτογραφίας επί έναν ολόκληρο αιώνα, ξεκίνησε να εφαρμόζει το 1983 στρατηγική διάσωσης/αναστροφής. Πριν όμως αναλύσουμε τις κινήσεις της Kodak, ας αναφερθούμε στις βασικές δραστηριότητες της το 1983, οι οποίες ήταν:

- **Κλάδος εικόνας:** Περιελάμβανε προϊόντα για τη λήψη, εγγραφή και αναπαραστάση εικόνων όπως φιλμ, κάμερες, προβολικά μηχανήματα, photo-CD και φωτογραφικό χαρτί.
- **Κλάδος πληροφορίας:** Περιελάμβανε προϊόντα για τη λήψη, αποθήκευση, επεξεργασία και αναπαραστάση εικόνων σε πλήθος μορφών όπως φωτοτυπικά μηχανήματα, σαρωτές (scanners) και οπτικο-ακουστικό εξοπλισμό.
- **Κλάδος υγείας:** Περιελάμβανε φαρμακευτικά προϊόντα καθώς και προϊόντα υγιεινής και φροντίδας σπιτιού όπως ασπρίνη, καθαριστικά, εντομοκτόνα, αποσμητικά και προϊόντα φροντίδας μαλλιών.
- **Κλάδος χημικών:** Περιελάμβανε προϊόντα όπως πολυεστέρα, διαλύματα, οξέα και φίλτρα τσιγάρων.

Τα προβλήματα της Kodak είχαν ξεκινήσει ήδη όταν εντάθηκε ο ανταγωνισμός με την Polaroid, την Agfa, την 3M και τη Fuji, ενώ ο ρυθμός ανάπτυξης της αγοράς της φωτογραφίας δεν ξεπερνούσε το 4%. Επιζητώντας την ανάπτυξη, η εταιρεία στράφηκε σε άλλες δραστηριότητες. Το 1975, εισήγαγε στην αγορά ένα φωτοτυπικό μηχάνημα, ερχόμενη σε ευθεία αντιπαράθεση με τις Xerox και IBM. Όπως ήταν φυσικό η Kodak δεν κατόρθωσε να τις αντιμετωπίσει αποτελεσματικά με συνέπεια να αποχωρήσει από τον κλάδο με ζημιές που ξεπερνούσαν τα \$150 εκ.

Το 1976, εισήλθε στην αγορά της στιγμιαίας φωτογραφίας όπου η Polaroid είχε ήδη διασφαλίσει πατέντα. Μετά από αγωγή της Polaroid υποχρεώθηκε να εγκαταλείψει και αυτή την αγορά και να καταβάλει στην ενάγουσα εταιρεία υπέρογκη αποζημίωση.

Το 1977, ο τότε πρόεδρος, κύριος Chandler, αποφάσισε τη μείωση των τιμών των

films για να αντιμετωπίσει τον εντεινόμενο ανταγωνισμό. Το αποτέλεσμα ήταν να μειωθούν σημαντικά τα έσοδα και να υπάρξουν αντιδράσεις από τους μετόχους. Ο κύριος Chandler αποφάσισε, επίσης, πως η εταιρεία έπρεπε να προσανατολιστεί σε μη φωτογραφικά είδη που παρουσίαζαν προοπτικές ανάπτυξης όπως οι βιντεοκασέτες, οι δισκέτες και οι μπαταρίες και ακόμη περισσότερο στα ηλεκτρονικά και κυρίως το video.

Το 1983, άρθηκε η δια βίου απασχόληση στην Kodak για πρώτη φορά από την ίδρυσή της, όταν λόγω οικονομικών προβλημάτων αποφασίστηκε η απόλυση του 5% του προσωπικού της και η ταυτόχρονη προσφορά προγραμμάτων εθελουσίας εξόδου και πρόωρης συνταξιοδότησης. Τα μέτρα αυτά επιβάρυναν το κλίμα στο εσωτερικό της επιχείρησης και οι εργαζόμενοι άρχισαν, για πρώτη φορά στην ιστορία της, να συνδικαλιζονται. Μέχρι το 1995, οι περικοπές προσωπικού έφθασαν τις 55.000.

Το 1984, η Fuji κέρδισε τον τίτλο του επίσημου χορηγού φιλμ στους Ολυμπιακούς αγώνες του Λος Άντζελες. Η Kodak απάντησε στις εντεινόμενες ανταγωνιστικές πιέσεις καταθέτοντας αγωγή κατά της ιαπωνικής εταιρείας για τιμολόγηση κάτω του κόστους (dumping). Η Fuji, με τη σειρά της, φοβούμενη την επιβολή δασμών άρχισε παραγωγικές δραστηριότητες στις Η.Π.Α. επιδεινώνοντας το πρόβλημα υπερ-προσφοράς που ταλάνιζε την αγορά των φιλμ.

Την ίδια εποχή, σε μια αλλαγή στρατηγικής η ανώτατη διοίκηση αποφάσισε πως η Kodak θα έπρεπε να εστιάσει στην αγορά της απεικόνισης (imaging). Δεν επιδιώχθηκε πιο εντατική διεθνοποίηση μολονότι 3 στα 4 νοικοκυριά παγκοσμίως δε διέθεταν ακόμη φωτογραφική μηχανή.

Το 1988, η Kodak εξαγόρασε τον τομέα φωτοτυπικών της IBM καθώς και τη Sterling Drug Inc, μία εταιρεία φαρμακευτικών και παραφαρμακευτικών ειδών που απασχολούσε 22.000 άτομα και ήταν ουραγός στην αγορά της. Η εξαγορά αυτή δέσμευσε ακόμη περισσότερο την Kodak στην αγορά υγείας και χημικών, παρά τη δεδηλωμένη πρόθεση δραστηριοποίησης στην αγορά των ηλεκτρονικών. Ταυτόχρονα, εκτόξευσε το μακροπρόθεσμο χρέος της.

Από το 1991 πολλοί θεσμικοί επενδυτές άρχισαν να πιέζουν για στρατηγικές και διοικητικές αλλαγές. Ο κύριος Whitmore, τότε πρόεδρος, ανήγγειλε την περικοπή 10.000 θέσεων εργασίας εντός του έτους, όμως οι επενδυτές ζητούσαν περικοπή του διπλάσιου αριθμού θέσεων και την πώληση της Sterling καθώς και του κλάδου φωτοτυπικών. Το 1993 πωλήθηκε ο κλάδος χημικών και ο Whitmore εκδιώχθηκε.

Σύμφωνα με τον κ. George Fisher, ο οποίος αντικατέστησε τον κ. Whitmore, ο κλάδος φωτογραφίας θα λειτουργούσε ως πηγή μετρητών (cash cow) για τη μετατροπή της Kodak σε εταιρεία υψηλής τεχνολογίας. Παρά τις πιέσεις των επενδυτών ήταν απρόθυμος να περικόψει δραστικά θέσεις εργασίας και διακήρυξε πως η εταιρεία έπρεπε να αφιερωθεί ολοκληρωτικά στην αγορά της εικόνας και στα 5 κομμάτια που συνθέτουν την αλυσίδα της: τη λήψη, επεξεργασία, αποθήκευση, παραγωγή και παράδοση εικόνων παγκοσμίως. Το 1994, πωλήθηκε ο κλάδος υγείας. Το έτος 2000, η Kodak σε μία προσπάθεια ανάπτυξης, συμφώνησε να εξαγοράσει την Ofoto, νεοσύστατη εταιρεία στο χώρο της online φωτογραφίας. Παράλληλα, η Kodak παρείχε τεχνογνωσία στην ιαπωνική εταιρεία ηλεκτρονικών Rohm, η οποία κατασκεύαζε οθόνες που χρησιμοποιούντο ευρέως στα κινητά τηλέφωνα και σε άλλου μικρού μεγέθους συσκευές. Με τη συνεργασία αυτή, η Kodak απέβλεπε στην αύξηση των κερδών της.

Όμως, παρά τις αρχικές μεγάλες προσδοκίες, και ο κος Fisher απομακρύνθηκε και στη θέση του τοποθετήθηκε ο κος Daniel Carp. Και αυτός εξήγγειλε ένα μεγαλεπήβολο σχέδιο που θα αποκαθιστούσε την κυριαρχία της Kodak στην ψηφιακή εποχή. Για δεκαετίες η Kodak ευημερούσε πουλώντας ένα μεγάλο αριθμό φθηνών φωτογραφικών μηχανών.

νών, απολαμβάνοντας υψηλά περιθώρια κέρδους από τα μελάνια, τα χημικά και τα φιλμ που χρησιμοποιούνταν για εκτύπωση. Η στρατηγική αυτή κατέρρευσε με την ψηφιακή επανάσταση και την είσοδο σημαντικών ανταγωνιστών στον κλάδο της φωτογραφίας (π.χ. Hewlett Packard, 3M). Στα πλαίσια της ψηφιακής προσαρμογής η Kodak στρέφεται στην παροχή υπηρεσιών και στη self-service εκτύπωση μέσω ειδικών περιπτέρων και εκτυπωτών. Στόχος, σύμφωνα με τον κύριο Carp, ήταν η αύξηση των πωλήσεων από \$13 δις το 2003 σε \$16 δις το 2006, καθώς και η αύξηση των κερδών κατά 40%. Για την επίτευξη αυτού η εταιρεία επένδυσε σε μια πληθώρα ψηφιακών καινοτομιών. Παράλληλα, η Kodak επεκτάθηκε μέσω εξαγορών και στον κλάδο των ψηφιακών εκτυπωτών και των ψηφιακών συστημάτων ακτινογραφιών.

Ο κύριος Carp πίστευε ότι το εγχείρημά του θα έπρεπε να χρηματοδοτηθεί από μια δραστική περικοπή των μερισμάτων στους μετόχους, ενώ ταυτόχρονα προγραμματίζε τη μείωση προσωπικού κατά 20% (περίπου 15.000 θέσεις εργασίας) και το κλείσιμο του ενός τρίτου των παραγωγικών μονάδων.

Δυστυχώς γι' αυτόν, δε θα είναι παρών να πραγματοποιήσει την υπόσχεσή του, καθώς τον Ιούνιο του 2003 αναλαμβάνει στη θέση του ο κύριος Antonio Perez. Ο κύριος Perez υπηρετεί πιστά το όραμα του προκατόχου του, ενισχύοντας μάλιστα τις απολύσεις κατά 10.000 θέσεις, προωθώντας ταυτόχρονα τη στροφή της εταιρείας σε ψηφιακά προϊόντα. Δυστυχώς για τον κύριο Perez τον Ιούλιο του 2005 η εταιρεία εμφανίζει ζημίες \$146 εκ., γεγονός που συνδέθηκε με τις δικές του επιλογές. Μόλις τον Οκτώβριο του 2005 η Eastman Kodak Co. εμφανίζει για τρίτο συνεχόμενο τρίμηνο ζημίες που ανέρχονται σε \$1,03 δις., κλονίζοντας την εμπιστοσύνη όλων των ομάδων ενδιαφερομένων (επενδυτών, αναλυτών, εργαζομένων κ.λπ). Για πολλούς δεν έχει μείνει απεριόριστος χρόνος στη διοίκηση να δράσει. Μάλιστα, εκφράζονται φόβοι ότι η ίδια η επιχείρηση θα γίνει αντικείμενο επιθετικής εξαγοράς με στόχο τη διάσπασή της και την πώληση των επιμέρους επιχειρηματικών της μονάδων.

Πλέον υπάρχει σοβαρή αμφισβήτηση γύρω από το κατά πόσον ο κολοσσός που λέγεται Kodak θα κατορθώσει να επανέλθει σε μια τροχιά αυξανόμενης κερδοφορίας και ανταγωνιστικότητας, σε ένα περιβάλλον που γίνεται ολοένα και πιο εχθρικό.

#### Πηγές:

1. Hamm S., "Kodak's Moment of Truth", *BusinessWeek*, (Feb. 19, 2007), pp 42-49
2. "Ζημίες 1,03 δις. δολαρίων για την Eastman Kodak", Πέμπτη 20 Οκτωβρίου 2005, Η ΚΑΘΗΜΕΡΙΝΗ, στο διαδίκτυο <http://www.kathimerini.gr>
3. Arner F. and R. Tiplady, "No Excuse not to Succeed", *Business Week*, (May 10, 2004), 50-51.
4. Symonds W. and F. Arner, "Not Exactly a Kodak Moment", *Business Week*, (Nov. 24, 2003), pp. 30
5. Byrne J.A., "Can George Fisher Fix Kodak", *Fortune*, (Oct. 9, 1997).

Η σύντομη αυτή παρουσίαση της πρόσφατης ιστορίας της Kodak μάς δείχνει το πόσο δύσκολος και επώδυνος μπορεί να είναι ο δρόμος προς την ανταγωνιστικότητα. Συχνά οι επιχειρήσεις αναγκάζονται να λαμβάνουν αποφάσεις που επηρεάζουν την ευημερία όλων των ομάδων ενδιαφερομένων (άλλων θετικά, άλλων αρνητικά).

Ο σκοπός του παρόντος κεφαλαίου είναι:

1. να παραθέσει και να περιγράψει τις επιχειρηματικές στρατηγικές διάσωσης/αναστροφής, αναλύοντας και αρκετές μελέτες περιπτώσεων,
2. αντλώντας από τη διεθνή βιβλιογραφία να δώσει συμβουλές προς τα στε-

λέχη για το πώς θα μπορούσαν να υλοποιήσουν πιο αποτελεσματικά τις συχνά επώδυνες αυτές επιλογές,

3. να παρουσιάσει ένα γενικό πλαίσιο μέσα από το οποίο τα στελέχη να μπορούν να επιλέγουν μεταξύ των διαφορετικών επιχειρηματικών στρατηγικών (τόσο ανάπτυξης όσο και διάσωσης/αναστροφής).

## 7.2 Διάγνωση Απίων Προβληματικών Καταστάσεων

Διαβάζοντας τη μελέτη περίπτωσης της Kodak είναι ίσως εμφανής στον αναγνώστη η προσπάθεια των διαδοχικών διοικήσεων να επαναφέρουν την εταιρεία σε τροχιά κερδοφόρου ανάπτυξης. Δυστυχώς, και πολλές ελληνικές επιχειρήσεις αντιμετωπίζουν τα τελευταία χρόνια σοβαρά προβλήματα ανταγωνιστικότητας. Ο πίνακας 7.1 παραθέτει μια λίστα από ιστορικές επιχειρήσεις της χώρας μας οι οποίες οδηγήθηκαν σε πτώχευση το 2004. Σύμφωνα με το συγγραφέα του άρθρου, περίπου 450 επιχειρήσεις αδυνατούν να συνεχίσουν τη

**Πίνακας 7.1:**  
**Ελληνικές Επιχειρήσεις που Υπέβαλαν Αίτηση Πτώχευσης το 2004**

| Εταιρεία                   | Κλάδος                 | Εταιρεία                    | Κλάδος                      |
|----------------------------|------------------------|-----------------------------|-----------------------------|
| Απογευματινή Εκδόσεις Α.Ε. | Εκδόσεις               | Microland Computers AE & BE | Εμπόριο - Ηλεκτρονικά       |
| Σωληνουργεία Κορίνθου Α.Ε. | Κατασκευές             | Ιντεάλ Ηλεκτρονική ΑΒΕΕ     | Παροχή Ολοκληρωμένων Λύσεων |
| Ράδιο Κορασίδη ΕΕΑΕ        | Εμπόριο - Ηλεκτρ. Είδη | Micromedia Μπριτάννια Α.Ε.  | Προμηθευτές Hardware        |
| Μπενρουμπή, Σ., Α.Ε.       | Εμπόριο - Ηλεκτρ. Είδη | Speedex Α.Ε.                | Ταχυδρομικές Επιχειρήσεις   |
| Εικόνα - Ήχος ΑΕΕ          | Εμπόριο - Ηλεκτρ. Είδη | Ε.ΘΕ.Λ. Α.Ε.                | Χερσαίες Μεταφορές          |
| Φειδάκης Γ., & ΣΙΑ Α.Ε.    | Εμπόριο - Ηλεκτρ. Είδη | Η.Σ.Α.Π. Α.Ε.               | Χερσαίες Μεταφορές          |

**Σημείωση:**

Το ότι κάποιες επιχειρήσεις υποβάλουν αίτηση πτώχευσης δεν σημαίνει απαραίτητα ότι οδηγούνται σε κλείσιμο. Για παράδειγμα οι κρατικές Ε.ΘΕ.Λ και Η.Σ.Α.Π, συνεχίζουν να λειτουργούν, και άλλες όπως η Speedex Α.Ε. επίσης λειτουργούν έχοντας αλλάξει, και έχοντας ακολουθήσει με επιτυχία ένα πρόγραμμα εξυγίανσης.

**Πηγή:**

Στεργίου Λεωνίδας, "Νέα Γενιά Προβληματικών Επιχειρήσεων", *Η Καθημερινή - Οικονομική*, 4 Δεκεμβρίου 2005, σ. 3