

ΑΠΟΚΛΕΙΣΤΙΚΟ

ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΤΕ ΤΙΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ & ΘΑ ΕΠΙΔΙΟΡΘΩΣΕΤΕ ΤΗΝ ΕΤΑΙΡΕΙΑ ΣΑΣ...



Όταν ακούσουμε ότι ένας διευθύνων σύμβουλος ενός σημαντικού οργανισμού ακυρώνει τις εφημερίδες, τα λουλούδια, τα καλάθια με φρούτα και το catering στα εσωτερικά meetings και παράλληλα ζητά από τους απασχολούμενους στην επιχείρησή του να μετακινούνται με τα μέσα μαζικής μεταφοράς αντί με ταξί, τότε γνωρίζουμε καλά ότι η επιχείρηση βρίσκεται σε δυσμενή θέση.

ΓΡΑΦΕΙ Ο DR. JOHN GATTORNA

ΤΟ ΝΕΟ ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟ ΜΟΝΤΕΛΟ ΠΟΥ ΘΑ ΕΠΙΛΥΣΕΙ ΠΟΛΛΑ ΑΠΟ ΤΑ ΣΗΜΕΡΙΝΑ ΔΕΙΝΑ ΕΙΝΑΙ Η "ΔΥΝΑΜΙΚΗ ΕΥΘΥΓΡΑΜΜΙΣΗ". ΣΤΟ ΠΛΑΙΣΙΟ ΑΥΤΟ, Η ΑΓΟΡΑΣΤΙΚΗ ΣΥΜΠΕΡΙΦΟΡΑ (Η ΠΡΟΣΔΟΚΙΑ) ΤΩΝ ΠΕΛΑΤΩΝ ΜΠΟΡΕΙ ΝΑ ΕΞΑΚΡΙΒΩΘΕΙ ΚΑΙ ΝΑ ΚΑΤΑΜΕΡΙΣΤΕΙ ΜΕ ΑΚΡΙΒΕΙΑ.



Και βρίσκεται σε δυσμενή θέση γιατί είναι ξεκάθαρο ότι η διοίκηση της επιχείρησης έχει χάσει την επαφή με τους πελάτες της για να φτάσει σε αυτό το σημείο απελπισίας. Ακόμα, βρίσκεται σε δυσμενή θέση γιατί, φτάνοντας σε αυτή την κατάσταση, έχει πολύ λίγες ιδέες για το πώς θα την επιδιορθώσει. Και μιλούμε για επιχειρήσεις των 40 δισ. ευρώ!

Αν υπάρχει ένα κυρίαρχο συμπέρασμα το οποίο μπορεί να εξαχθεί από την παγκόσμια χρηματοπιστωτική κρίση και τον αντίκτυπό της στην πραγματική οικονομία, αυτό είναι ότι πολλές εταιρείες πρέπει άμεσα να ανακαλύψουν ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο για να επιβιώσουν, χωρίς να συνυπολογίζουν την επάνοδο στο προηγούμενο "μεγαλείο" τους. Ας ξεκινήσουμε με το εξής: "γνωρίζοντας καλά τους πελάτες και ακόμα καλύτερα τους τελικούς χρήστες/καταναλωτές". Ήδη πολλές εταιρείες έχουν χάσει την επαφή με αυτή την θεμελιώδη αλήθεια.

Αν θέλει κάποιος να επιβιώσει εν μέσω της παρούσας ύφεσης και της υποβάθμισης της οικονομικής δραστηριότητας, ας κάνει ένα βήμα πίσω και ας σιγουρευτεί ότι "ευθυγραμμίζεται" με τους πελάτες και τους προμηθευτές του. Οποιαδήποτε άλλη λύση για μείωση κόστους, του τύπου "απομακρύνω το σαπούνι από το λουτρό" έχει ελάχιστο αντίκτυπο, αν όχι καθόλου. Αυτή είναι η κατάλληλη στιγμή να σταματήσει η υπερπροσφορά υπηρεσιών προς τους πελάτες που λάμβανε χώρα κατά τη διάρκεια της περιόδου ανάπτυξης -ίσως αναίτια από

κάποιες εταιρείες που έβαζαν "στοιχήματα" ανάπτυξης, και ταυτόχρονα να ρυθμιστεί η υπο-προσφορά υπηρεσιών που επίσης συνέβαινε το ίδιο διάστημα, υποτιμώντας τους πιο πιστούς πελάτες.

Το νέο επιχειρηματικό μοντέλο που θεωρώ ότι θα επιλύσει πολλά από τα σημερινά δεινά είναι η "δυναμική ευθυγράμμιση". Στο πλαίσιο αυτό, η αγοραστική συμπεριφορά (ή προσδοκία) των πελατών μπορεί να εξακριβωθεί και να καταμεριστεί με ακρίβεια. Στη συνέχεια, κατάλληλες προτάσεις αξίας προετοιμάζονται και διανέμονται ανάλογα με τις διαφορετικές αγοραστικές συμπεριφορές που έχουν καταγραφεί- για κάθε παρεχόμενη κατηγορία προϊόντος/υπηρεσίας. Ενισχυτικά στην προσπάθεια αυτή λειτουργεί η συνεχώς εξελισσόμενη επαναμορφopoίση της/των εκάστοτε υποκοουλτούρας εντός του οργανισμού/επιχείρησης, που είτε θα προωθήσουν είτε θα δυσχεραίνουν τις εν λόγω προτάσεις αξίας προς τις σχετικές ομάδες πελατών. Και εντέλει, αν κάθε ένα από τα παραπάνω σενάρια έχει μια πιθανότητα να πραγματοποιηθεί, τα ηγετικά χαρακτηριστικά της διοίκησης πρέπει να είναι τέτοια ώστε η τελευταία να αντιλαμβάνεται πολύ καλά τι συμβαίνει στην αγορά που εξυπηρετεί -στον τελικό πελάτη δηλαδή- αλλά και να γνωρίζει σχεδόν από διαίσθηση πώς να μεταμορφώσει και να επανατοποθετήσει με τέτοιο τρόπο την επιχείρησή της ώστε να ανταποκριθεί στις προσδοκίες των πελατών. Ακούγεται δύσκολο; Σίγουρα ναι, αλλά δεν υπάρχει κανένας λόγος να αποφύγει κάποιος αυτή την πρόκληση.

CREDIT CRUNCH

10 ΚΑΝΟΝΕΣ ΓΙΑ “ΕΠΙΒΙΩΣΗ” ΣΤΗΝ ΠΕΡΙΟΔΟ ΤΗΣ ΥΦΕΣΗΣ

1. Αναπτύξτε ένα νέο επιχειρηματικό μοντέλο όπως είναι το δυναμικό πλαίσιο ευθυγράμμισης, καθώς τα παλαιότερα μοντέλα δεν είναι πλέον αποτελεσματικά.
2. Ξεκινήστε με το να προσελκύσετε ξανά τους πελάτες σας, χωρίστε τους σε τμήματα ανάλογα με την αγοραστική τους συμπεριφορά και επαναπροσδιορίστε την λειτουργία σας βάσει των αποτελεσμάτων.
3. Τα διοικητικά συμβούλια πρέπει να επιταχύνουν και να αξιολογήσουν την καταλληλότητα της υπάρχουσας ηγεσίας και πιο συγκεκριμένα του CEO, να τον αντικαταστήσουν εάν είναι απαραίτητο ώστε να ξεκινήσουν τη διαδικασία ευθυγράμμισης ξανά.
4. Μην ακολουθείτε στα τυφλά μονοδιάστατες λύσεις, γιατί ο κόσμος πλέον δεν είναι μονοδιάστατος. Βασισμένοι στην γνώση σας από την αγορά θα μπορείτε να διαμορφώσετε εναλλακτικές μορφές αντιμετώπισης της κατάστασης εφαρμόζοντας διαφορετικές δομές εφοδιαστικών αλυσίδων - λιτές, ευκίνητες, συνεργάσιμες και αν είναι απαραίτητο πλήρως ευέλικτες.
5. Αναθεωρήστε τις αρχικές σας υποθέσεις σχετικά με το outsourcing, καθώς μπορεί να μην έχουν πλέον βάση.
6. Κοιτάξτε με σοβαρότητα να διαφοροποιηθείτε από την συμβατική δομή ενός οργανισμού - καθώς αυτή μπορεί να διαβρωθεί από τον ταχύτατα κινούμενο κόσμο της ζήτησης όπου υπάρχουν αβέβαια σχήματα ζήτησης. Διαμορφώστε δια-συνδεδεμένα clusters, που θα εστιάζουν στις διαστρωματώσεις των πελατών.
7. Προσδιορίστε και διατηρήστε το καλύτερο σας ταλέντο κατά τη διάρκεια αυτής της δύσκολης περιόδου.
8. Αναδιαμορφώστε τα επιχειρηματικά σας σχέδια, προσαρμοστείτε για την περίοδο ύφεσης και διαδώστε τα αναθεωρημένα σχέδια σε όλη τη διοίκηση και το προσωπικό. Κάτι τέτοιο θα δώσει αυτοπεποίθηση σε όλα τα μέλη της διοίκησης.
9. Επιδοθείτε στις συνηθισμένες, καλές διαδικασίες διοίκησης. Αν αυτές εντάσσονται σε ένα σωστό ευρύτερο πλαίσιο θα γίνουν αποδοκτές, διαφορετικά από μόνες τους είναι επιφανειακές και καταστρέφουν το ηθικό του προσωπικού.
10. Πάνω από όλα, αποφύγετε την μαζική μείωση προσωπικού καθώς αυτό δείχνει στον κόσμο ότι απλά πάσχετε από έλλειψη ιδεών και βρισκόσθε σε κατάσταση πανικού.

Στην πραγματικότητα, τόσο οι επιχειρήσεις όσο και τα διευθυντικά τους στελέχη μαθαίνουν ελάχιστα πράγματα κατά τη διάρκεια μιας περιόδου οικονομικής άνθησης, όταν η ίδια η ορμή της υψηλής ζήτησης απομυζά την εταιρεία σαν ένας στρόβιλος. Τα μηνιαία οικονομικά αποτελέσματα εμφανίζονται να είναι καλά, συνεπώς τα διοικητικά συμβούλια και οι μέτοχοι μιας εταιρείας ούτε αποδοκιμάζουν ούτε αμφισβητούν τις μεθόδους που χρησιμοποιεί το management. Όταν όμως η κατάσταση γίνει ανησυχνητική, όπως συμβαίνει στις περισσότερες εταιρείες παγκοσμίως τους τελευταίους έξι μήνες, τότε τα μέλη της διοίκησης μένουν να αναρωτιούνται τι να κάνουν - και μη έχοντας καλύτερες ιδέες πολύ συχνά καταλήγουν απλώς στην λύση της άμεσης μείωσης πλεονάζοντος κόστους και ως “αντίδοτο” στην κρίση, απολύουν εκατοντάδες, μερικές φορές ακόμα και χιλιάδες, αθώους απασχολούμενους. Και είναι αθώοι γιατί δεν είναι αυτοί που οδήγησαν την εταιρεία σε μια τέτοια επισφαλής κατάσταση - πρόκειται για λάθος της ίδιας της ηγεσίας της. Ενδιαφέρον έχει το γεγονός ότι κάποια διοικητικά συμβούλια “αφυπνίστηκαν” και έχουν επιδοθεί στο κυνήγι CEOs που “δουλεύουν” στο παρασκήνιο. Πρόκειται για ανθρώπους που έχουν τη γνώση να καθοδηγήσουν στο σημερινό προβληματικό περιβάλλον, να διαχειριστούν τα ρίσκα που εμπεριέχονται και να εμπνεύσουν τον κόσμο που τους περιβάλλει.

Αν δεχτούμε την αντίληψη ότι οι επιχειρήσεις και οι επιχειρηματικοί οργανισμοί, είναι μόνο ένα συγκροτημένο σύνολο από τις εφοδιαστικές αλυσίδες που τις διαπερνούν, είναι εύκολο να αντιληφθούμε για ποιο λόγο ο σχεδιασμός και η λειτουργία σύγχρονων εφοδιαστικών αλυσίδων διαδραματίζουν έναν τόσο καιρικό ρόλο στη διαδικασία εξυγίανσης των εταιρειών ακόμα και ολόκληρων τομέων βιομηχανίας, αλλά και κρατών για τα αμέσως επόμενα χρόνια.

Ξεκινώντας από την αγορά, τα νέου τύπου ηγετικά στελέχη, που αναφέρθηκαν παραπάνω, πρέπει να εκτιμήσουν τις αλλαγές που έχουν συντελεσθεί εκεί και με ποιόν τρόπο ακριβώς οι διάφορες διαστρωματώσεις της πελατειακής τους βάσης, έχουν επηρεαστεί από την υφιστάμενη κρίση. Οι στρατηγικές πρέπει τότε να προσαρμοστούν κατάλληλα και παράλληλα πρέπει να ξεκινήσει δουλειά μέσα στις επιχειρήσεις ώστε αυτές να επαναδιαμορφώσουν τις δυνατότητές τους. Αυτό σημαίνει τα εξής: αναδιάρθρωση της δομής του οργανισμού, επαναδημιουργία των διαδικασιών, προσαρμογή της τεχνολογίας, επιδεξιότητα στον χειρισμό των δεικτών KPIs και κίνητρα καθώς και αλλαγή των διαδικασιών πρόσληψης, ώστε να προσλαμβάνονται συνεργάτες που είναι περισσότερο κατάλληλοι για τη συγκεκριμένη περίοδο. Και πάνω από όλα, το ταλέντο που ήδη έχουμε διασφαλίσει στην εταιρεία πρέπει να διατηρηθεί μέχρι τα πράγματα να φτάσουν σε κατάσταση ισορροπίας. ■

* Ο John Gattorna είναι συγγραφέας του βιβλίου Living Supply Chains (FT Prentice Ha ll, Harlow, 2006) και σύμβουλος διοίκησης σε διάφορους πολυεθνικούς οργανισμούς.

* Το website του είναι: www.johngattorna.com

ΑΝ ΔΕΧΤΟΥΜΕ ΤΗΝ ΑΝΤΙΛΗΨΗ ΟΤΙ ΟΙ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΕΙΣ ΚΑΙ ΟΙ ΟΡΓΑΝΙΣΜΟΙ ΕΙΝΑΙ ΕΝΑ ΣΥΝΟΛΟ ΑΠΟ ΤΙΣ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΕΣ ΑΛΥΣΙΔΕΣ ΠΟΥ ΤΙΣ ΔΙΑΠΕΡΝΟΥΝ, ΕΙΝΑΙ ΕΥΚΟΛΟ ΝΑ ΑΝΤΙΛΗΦΘΟΥΜΕ ΓΙΑ ΠΟΙΟ ΛΟΓΟ Ο ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ ΚΑΙ Η ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑ ΣΥΓΧΡΟΝΩΝ ΕΦΟΔΙΑΣΤΙΚΩΝ ΑΛΥΣΙΔΩΝ ΔΙΑΔΡΑΜΑΤΙΖΟΥΝ ΕΝΑΝ ΤΟΣΟ ΚΑΙΡΙΟ ΡΟΛΟ.