

ΑΝΑΓΚΑΙΑ Η ΑΝΑΔΙΑΡΘΡΩΣΗ ΤΩΝ ΕΤΑΙΡΕΙΩΝ ΑΠΟ ΣΤΕΛΕΧΗ ΜΕ ΔΙΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Εκπαίδευση και επιχειρηματική Αειφορία

Η οικονομική ύφεση που βιώνει η ελληνική οικονομία τα τελευταία τρία χρόνια συρρικνώνει τις πωλήσεις των επιχειρήσεων και την κερδοφορία τους. Όμως, η εσωτερική ζήτηση στην οικονομία δεν πρόκειται να ανακάμψει στο εγγύς μέλλον οπότε ο παραγωγικός ιστός της οικονομίας θα πρέπει να αναδιάρθρωθεί ριζικά για να μπορέσει να αναπτυχθεί, αλλάζοντας στρατηγικό προσανατολισμό και αναπτύσσοντας νέες επιχειρησιακές δεξιότητες. Συγκεκριμένα, οι επιχειρήσεις θα πρέπει:

- Να στραφούν πλέον προς την παγκόσμια αγορά και να την προσεγγίσουν με συστηματικό και μεθοδικό τρόπο.
- Να αναπτύξουν πελατοκεντρική φιλοσοφία.
- Να καινοτομήσουν αναλαμβάνοντας λησολογισμένους επιχειρηματικούς κινδύνους.
- Να αναπτύξουν δεξιότητες που θα τις καταστήσουν ικανές σε συγκεκριμένα τμήματα της αγοράς.

Η παραπάνω αναδιάρθρωση της επιχείρησης θα πρέπει να γίνει με συστηματικό τρόπο από στελέχη που έχουν τις κατάλληλες δεξιότητες για να την ηγηθούν και να την εφαρμόσουν. Η απαιτούμενη συστηματικότητα στην προσέγγιση αυτή και οι κατάλληλες δεξιότητες αναπτύσσονται στο πλαίσιο συστηματικής και δομημένης εκπαίδευσης. Βέβαια, οι επιχειρήσεις στην προσπάθειά τους να διατηρήσουν ρευστότητα και κάποια κερδοφορία προχωρούν σε δραστηριότητες που περιλαμβάνουν τις δαπάνες τους (διαφήμιση, εκπαίδευση στελεχών, επαγγελματικά ταξίδια, κ.λπ.). Όμως, πληθώρα μελετών δείχνουν ότι οι επιχειρήσεις που συνεχίζουν να επενδύουν στην εκπαίδευση των στελεχών τους παρουσιάζουν, αφενός μεν μεγαλύτερη ανθεκτικότητα στην οικονομική ύφεση και αφετέρου είναι αυτές που κυριαρχούν όταν η οικονομία αρχίζει να ανακάμπτει. Ταυτόχρονα, η στενότητα των πόρων δημιουργεί την ανάγκη, περισσότερο από ποτέ, για άμεση απόδοση της επένδυσης σε εκπαίδευση στην επιχείρηση και τα εκπαιδευόμενα στελέχη. Συνεπώς, η παρεχόμενη εκπαίδευση θα πρέπει απαραίτητα να καλύπτει αποτελεσματικά τις πραγματικές ανάγκες των εκπαιδευόμενων στελεχών για το μέγιστο δυνατό αποτέλεσμα.

ΑΣΙΕΣ, ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΕΣ ΠΡΟΚΛΗΣΕΙΣ & ΔΕΞΙΟΤΗΤΕΣ

Οι εκπαιδευτικές ανάγκες των στελεχών σχετίζονται άμεσα, αφενός μεν με τη δομή και εξέλιξη του επι-



► ΤΟΥ | ΚΩΣΤΑΣ ΑΦΑΡΛΟΓΛΟΥ

χειρηματικού περιβάλλοντος και αφετέρου με τις απαιτούμενες γνώσεις και δεξιότητες που χρειάζονται τα στελέχη ώστε να διαχειριστούν/διοικήσουν με επιτυχία την επιχείρηση. Η δεκαετία του 2000 έχει μεταβάλλει ριζικά το επιχειρηματικό περιβάλλον που παρουσιάζει πλέον νέες επιχειρηματικές προκλήσεις. Το περιβάλλον αυτό αφενός μεν είναι παγκοσμιοποιημένο και αφετέρου η γρήγορη εξά-

πλωση του διαδικτύου οδηγεί σε οικονομική ενοποίηση των επιμέρους εθνικών οικονομιών. Ένα τέτοιο περιβάλλον γίνεται ολοένα και πιο πολύπλοκο, δημιουργεί νέες ευκαιρίες αλλά και κινδύνους για την επιχείρηση και απαιτεί επιχειρηματική ευκινισία και ευελιξία. Ταυτόχρονα, η χρηματοοικονομική κρίση του 2007, πέραν των οικονομικών της συνεπειών, ανέδειξε τις αδυναμίες του επιχειρηματικού συστήματος και προέβαλε την επιχειρηματική ηθική ως σταθεροποιητικό παράγοντα του συστήματος. Η επιχείρηση πλέον νοείται ως ένας ζωντανός οργανισμός που δεν αποσκοπεί αποκλειστικά στη μεγιστοποίηση των κερδών για τους μετόχους, αλλά στην αειφόρο ανάπτυξη της σεβόμενης της υπόλοιπους ενδιαφερόμενους (εργαζόμενους, πελάτες, προμηθευτές), την κοινωνία (Εταιρική Κοινωνική Ευθύνη) και το φυσικό περιβάλλον. Τέλος, η ραγδαία ανάπτυξη της τεχνολογίας μεταμορφώνει και αναδιάρθρωνει δραματικά κλάδους και επιχειρήσεις. Ποιος

θα περίμενε άλλωστε τη χρεοκοπία της πάλα ποτέ κραταιής Kodak που δεν μπόρεσε να ακολουθήσει τη μετάβαση της αποτύπωσης της φωτογραφίας από αναλογικά μέσα (το γνωστό φιλμ) σε ψηφιοποιημένα;

Την ίδια στιγμή, η παρατεταμένη οικονομική ύφεση της ελληνικής οικονομίας αναδεικνύει την ανάγκη ριζικής αναδιάρθρωσης του παραγωγικού ιστού της χώρας και συνεπώς της επιχείρησης. Οι επιχειρήσεις απαιτείται να αλλάξουν στρατηγικό προσανατολισμό και να στραφούν προς την παγκόσμια αγορά (εξωστρέφεια), να προσεγγίσουν με συστηματικό τρόπο νέες αγορές και προϊόντα, να αναπτύξουν πελοτοκεντρικότητα και να μετασχηματίσουν το επιχειρηματικό τους μοντέλο με έμφαση την καινοτομία και την επιχειρηματικότητα.

Συνεπώς, τα στελέχη των επιχειρήσεων χρειάζεται να αντιληφθούν άμεσα τις νέες προκλήσεις του επιχειρηματικού περιβάλλοντος και να ενστερνιστούν αξίες

που θα οδηγήσουν στην αειφόρο ανάπτυξη των οργανισμών που διοικούν. Οι επιχειρήσεις χρειάζονται να μετασχηματιστούν και να αναπτύξουν συγκεκριμένες οργανωσιακές δεξιότητες όπως καινοτομία, εξωστρέφεια και ευελιξία. Και εδώ ο ρόλος των στελεχών της επιχείρησης είναι κρίσιμος μιας και είναι αυτοί που καλούνται να προετοιμάσουν και να οδηγήσουν την επιχείρηση σε αειφόρο ανάπτυξη στο νέο και ιδιαίτερα πολύπλοκο επιχειρηματικό περιβάλλον. Αυτή όμως η δράση των στελεχών της επιχείρησης προϋποθέτει συγκεκριμένες γνώσεις και δεξιότητες που οι ίδιοι θα πρέπει να αναπτύξουν ώστε ο μετασχηματισμός της επιχείρησης να γίνει πραγματικότητα.

Ο δρ. Κώστας Αφαρλόγλου είναι αναπληρωτής πρόεδρος Εκπαίδευσης Στελεχών στο ALBA Graduate Business School at The American College of Greece

Δομή της εκπαίδευσης και επιχειρηματική αειφορία

Συνολικά λοιπόν η αειφόρος ανάπτυξη της επιχείρησης απαιτεί ταυτόχρονα την ανάπτυξη νέων οργανωσιακών δεξιοτήτων και προσωπικών δεξιοτήτων των στελεχών της. Και εδώ ακριβώς είναι κρίσιμος ο ρόλος της εκπαίδευσης που αποτελεί τον μοναδικό συστηματικό μηχανισμό ανάπτυξης των δεξιοτήτων αυτών. Συγκεκριμένα, η εκπαίδευση στελεχών θα πρέπει να έχει τους εξής πυλώνες (βλ. συνοπτικά το Σχήμα 1):

1. Επιχειρηματικές προκλήσεις και αξίες: Ευαισθητοποίηση των στελεχών στις νέες επιχειρηματικές προκλήσεις, όπως η παγκοσμιοποίηση και οι νέες τεχνολογίες που αλληλόζουν δραματικά το επιχειρηματικό περιβάλλον. Ταυτόχρονα, η υιοθέτηση νέων αξιών που συμβάλλουν στην ενσωμάτωση της επιχείρησης ως υπεύθυνου μέλους της κοινωνίας, που δημιουργεί και διανέμει αξία στο κοινωνικό σύνολο, ουσιαστικά της προσδίδουν μακροχρόνια προοπτική και ανάπτυξη.

2. Προσωπικές γνώσεις και δεξιότητες: Βασικός στόχος

της εκπαίδευσης είναι πάντα η μεταφορά γνώσης, αλλά κυρίως η ανάπτυξη των απαραίτητων δεξιοτήτων των εκπαιδευόμενων. Το στελέχη λοιπόν των επιχειρήσεων, μέσα από την εκπαίδευση αποκτούν τις απαραίτητες γνώσεις διαχείρισης επιχειρηματικών προκλήσεων που σχετίζονται με τις κύριες λειτουργίες της επιχείρησης. Ταυτόχρονα όμως αναπτύσσουν απαραίτητες δεξιότητες που χρειάζονται για να μετασχηματίσουν αρχικά και να οδηγήσουν στη συνέχεια την επιχείρηση σε αειφόρο ανάπτυξη. Η δυνατότητα να αντιλαμβάνονται τις επιμέρους λειτουργίες της επιχείρησης ως ολότητα, βοηθά στο να αναπτύξουν στρατηγική σκέψη και να μπορούν έτσι να οργανώσουν τους παραγωγικούς πόρους της επιχείρησης για την επίτευξη των στρατηγικών της στόχων. Ως ηγέτες όμως θα πρέπει να αναπτύξουν δεξιότητες διαχείρισης του ανθρώπινου δυναμικού της επιχείρησης, να έχουν συναισθηματική νοσηρότητα ώστε αφενός μεν να αποδέχονται της αποδοχής των συνεργατών τους (υφιστάμενων, προϊστάμενων, κ.λπ.) και ταυτόχρονα να μπορούν να κινητοποιούν

και να ηγούνται των παραγωγικών πόρων της επιχείρησης. Να είναι δημιουργικοί και καινοτόμοι, να αναλαμβάνουν ρευστοποιημένα επιχειρηματικούς κινδύνους, και τέλος να είναι ευέλικτοι και υπομονετικοί.

3. Οργανωσιακές δεξιότητες: Η επιτυχής αντιμετώπιση των νέων επιχειρηματικών προκλήσεων απαιτεί την ανάπτυξη συγκεκριμένων δεξιοτήτων της επιχείρησης. Ως οργανισμός λοιπόν η επιχείρηση θα πρέπει να αναπτύξει εξωστρεφή προσανατολισμό, και να προσεγγίζει πλέον το περιβάλλον της με πελατοκεντρική φιλοσοφία. Ταυτόχρονα, θα πρέπει να δημιουργήσει δομές και διαδικασίες που θα προωθούν και θα επιβραβεύουν την καινοτομία και την ενδοεταιρική επιχειρηματικότητα με μακροχρόνια προοπτική και συστηματικότητα.

4. Επιχειρηματική αναδιάρθρωση και αειφόρος ανάπτυξη: Οι δεξιότητες, προσωπικές και οργανωσιακές, που αναπτύσσονται στους παραπάνω πυλώνες αποτελούν τον καταλύτη για την αναδιάρ-

θρωση της επιχείρησης, και την επανεκκίνηση της που την θέτει σε αναπτυξιακή τροχιά στα πλαίσια πλέον μιας γοργά αναπτυσσόμενης παγκόσμιας οικονομίας. Η προσέγγιση νέων αγορών και προϊόντων λύσεων και οι ευκαιρίες που παρουσιάζει η παγκόσμια οικονομία αποτελούν τους πυλώνες της αειφόρου ανάπτυξης της επιχείρησης. Συμπερασματικά, λοιπόν, η αναδιάρθρωση της επιχείρησης και η επανεκκίνηση της απαιτεί γνώση των νέων επιχειρηματικών προκλήσεων, υιοθέτηση νέων επιχειρηματικών αξιών και ταυτόχρονα ανάπτυξη προσωπικών και οργανωσιακών δεξιοτήτων που συντελούν τελικά στην αναδιάρθρωση και επαναφορά της επιχείρησης σε αναπτυξιακή τροχιά. Αυτή η διαδικασία απαιτεί συνέπεια και συστηματικότητα από στελέχη με τις απαραίτητες γνώσεις και δεξιότητες που τις αναπτύσσουν στα πλαίσια δομημένης και συστηματικής εκπαίδευσης. Συνεπώς, η συστηματική και δομημένη εκπαίδευση αποτελεί απαραίτητη συνθήκη για την επανεκκίνηση και αειφόρο ανάπτυξη της επιχείρησης.