

## ΜΕ ΑΠΟΨΗ

Δευτέρα, 29-Απρ-2024 00:04

# Στρατηγική Αξιοποίηση Εταιρικής Κουλτούρας & ESG



**Του Γιώργου Καρλαούτη**

Οι Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜμΕ) έχουν πολλά "μέτωπα" να υπερβούν για να μπουν σε αναπτυξιακές ράγες και να πετύχουν στην επιχειρησιακή τους πορεία. Ένα από τα μέτωπα είναι αυτό της Κουλτούρας ειδικά όταν οι εργαζόμενοι σε κάθε επίπεδο χαρακτηρίζονται από διαφορετική πολιτισμική ταυτότητα. Επειδή

το γεγονός αυτό αγνοείται συνήθως από την διοίκηση και παραμένει αναξιοποίητο, απαιτείται επιθετική προσέγγιση για την υπέρβαση των πολιτισμικών εμποδίων για μία αναθεωρημένη στρατηγική διεύθυνσης της Αγοράς η οποία από την πλευρά της συνιστά ένα σχετικά πολύ-πολιτισμικό σύστημα, ενώ ενέχει και τεράστια δυναμική ανάπτυξης έχοντας σαν στόχο την εφαρμογή μίας πολύ-επίπεδης εξωστρέφειας.

Παράλληλα, η αναδιοργάνωση μίας ΜμΕ πρέπει να καλλιεργήσει προγράμματα πολιτισμικής σύγκλισης με όφελος την εσωτερική εταιρική συνοχή και την ευθυγράμμιση για την ομαλή συνεργασία του ανθρώπινου δυναμικού. Λόγω του ότι τα ως άνω εντάσσονται σε νέα πλαίσια στις στρατηγικές με κοινωνικό αποτύπωμα το (Social) του ESG, θα ήταν ευκαιρία να θεωρηθούν σφαιρικότερα οι νέες επιταγές από το ESG οι οποίες προσδίδουν νέα δυναμική στο επιχειρείν ενώ ειδικά οι ΜΜΕ θα μπορούσαν να τις εκμεταλλευτούν "έξυπνα" και ευέλικτα για βιώσιμη ανάπτυξη.

Οι Μικρές και Μεσαίες Επιχειρήσεις (ΜμΕ) συνήθως είναι οικογενειακά εταιρικά σχήματα και ορισμένες έχουν επιβιώσει και έχουν εξελιχθεί από ένα στενά οικογενειακό σχήμα σε μία οργανωμένη δομή. Εντούτοις, μία τέτοια δομή είναι εντυπωσιακά συγκεντρωτική και σχετικά άκαμπτη έχοντας ακολουθήσει τις αρχές διοίκησης από τους ιδρυτές της και την ταυτότητα τους με άλλα λόγια την κουλτούρα που την έχουν εμφυσήσει από τα πρώτα βήματα τους. Αυτό επηρεάζει την ευελιξία των ΜμΕ στην υιοθέτηση νέων αναπτυξιακών πρακτικών πέραν από το στερεότυπο motto "business-as-usual" και την εκμετάλλευση των νέων προοπτικών της αγοράς. Οι πολιτισμικοί φραγμοί ωστόσο μπορούν μέσα από μία προσεκτικά επιθετική προσέγγιση να αποβούν πολύτιμο επιχειρησιακό πλεονέκτημα με την αξιοποίηση τους για τη βελτίωση των λειτουργιών και του μετασχηματισμού. Μία τέτοια επιθετική προσέγγιση περιλαμβάνει

την ενσωμάτωση των πολύμορφων πολιτισμικών παραμέτρων και προοπτικών στον σχεδιασμό, όπως και τη μόχλευση της ποικιλομορφίας τους εντός του οργανισμού για την προώθηση της καινοτομίας, της αποτελεσματικότητας και της συνολικής επιτυχίας.

Πρωτοβουλίες περιλαμβάνουν την ευθυγράμμιση των εταιρικών αξιών με αυτές που χαρακτηρίζουν την διαφορετικότητα του ανθρώπινου δυναμικού και επεκτείνονται σε αντίστοιχα συμπεράσματα για την πελατειακή βάση και την αγορά, όπως συνεχής και στοχευμένη κατάρτιση για την κατανόηση της πολύ-πολιτισμικότητας, πρόσβαση σε εκμάθηση γλώσσας και ορολογίας σε όσους έχουν διαφορετικές πρωτογενείς γλώσσες, αν χρειαστεί δε, ενεργοποίηση υπηρεσιών μετάφρασης για διευκόλυνση της επικοινωνίας.

Πρώθηση ενός περιβάλλοντος όπου οι εργαζόμενοι από διαφορετικά πολιτισμικά υπόβαθρα αισθάνονται εξουσιοδοτημένοι να συνεισφέρουν τις μοναδικές προοπτικές τους στην επίλυση προβλημάτων και στην καλλιέργεια της καινοτομίας. Δημιουργία διαλειτουργικών ομάδων που φέρνουν κοντά άτομα με διαφορετικές δεξιότητες και υπόβαθρο με στόχο αποτελεσματικότερες ομάδες δράσης.

Ανάπτυξη και προώθηση ηγετικών προσωπικοτήτων από τα στελέχη που αποδέχονται την συμπερίληψη και είναι ικανοί να διαχειρίζονται αποτελεσματικά τις διαφορετικές ομάδες. Δημιουργία ενός εργασιακού περιβάλλοντος όπου όλοι οι εργαζόμενοι νιώθουν ότι υπάρχει αλληλοεκτίμηση, ανεξάρτητα από το πολιτισμικό τους υπόβαθρο και τον ρόλο τους στην εταιρεία.

Αναγνώριση και υιοθέτηση των διαφορών στις εργασιακές πρακτικές και τις προτιμήσεις. Εφαρμογή ευέλικτων ρυθμίσεων που σέβονται πολιτιστικές διακοπές, θρησκευτικές παραδόσεις και άλλους πολιτισμικούς παράγοντες.

Τελευταίο αλλά με μεγάλη σημασία, η αναγνώριση και ανταμοιβή όσων συμβάλλουν στην πολιτισμική κατανόηση και σύγκλιση πάνω σε μετρήσιμες απόδοσης (KPIs) ως προς την κατανόηση και σύσφιξη της συνεργασίας.

Η Πολιτισμική Ενσωμάτωση στο Στρατηγικό σχεδιασμό η οποία περιλαμβάνει την κατανόηση της κουλτούρας και των πολιτισμικών αποχρώσεων της αγοράς-στόχου, των προμηθευτών και των πελατών απαιτεί:

-Διαφοροποιημένη δέσμευση των πελατών (Πελατοκεντρικότητα & Δέσμευση αγοράς) – Κατανόηση των πολιτισμικών προτιμήσεων και προσδοκιών της πελατειακής βάσης –στόχου και ανασχεδιασμός της go-to-market πολιτικής.

-Προσαρμογή των στρατηγικών του marketing στις προσφορές προϊόντων και τις προσεγγίσεις εξυπηρέτησης πελατών για να ευθυγραμμιστούν με διαφορετικές πολιτισμικές και ενίοτε θρησκευτικές ανάγκες. Η αίσθηση του σεβασμού στην ιδιαίτερη ταυτότητα τμημάτων της πελατειακής βάσης αποτελεί ισχυρό κίνητρο αύξησης της ζήτησης και διατήρησης πελατών (customer retention).

Μέσα στα πλαίσια των παραπάνω παρεμβάσεων των ΜμΕ, η χρονική συγκυρία και οι επιταγές του ESG αποτελούν μία πρόσθετη πρόκληση που "κρύβει" και σημαντικές ευκαιρίες οι οποίες χρειάζονται προσεκτικό σχεδιασμό για να κεφαλαιοποιηθούν και να τροφοδοτήσουν τον στόχο της "βιώσιμης πορείας" αναβαθμίζοντας τις ΜμΕ σε πιο εύρωστες επιχειρηματικές οντότητες. Και αυτό βρίσκει μεγαλύτερη εφαρμογή όταν συνδυαστεί με την ενσωμάτωση των παραπάνω στοιχείων κουλτούρας όπως αναλύθηκαν για ενσωμάτωση στην εταιρική δυναμική.

Η αξιοποίηση πολιτισμικών φραγμών για τη βελτίωση των πρακτικών Περιβαλλοντικής, Κοινωνικής και Διακυβέρνησης (ESG) για τις ΜμΕ περιλαμβάνει την κατανόηση και τη μόχλευση πολιτισμικών παραγόντων για την προώθηση θετικών αλλαγών. Ενδεικτικά οι παρεμβάσεις αναφέρονται σε δράσεις όπως:

Επισήμανση για το πώς η ευθυγράμμιση με τις αξίες ESG μπορεί να ενισχύσει το brand και τη φήμη των εταιρειών, να οικοδομήσει εμπιστοσύνη και να αποκαλύψει νέες επιχειρηματικές ευκαιρίες.

Ενθάρρυνση προς συνεργασίες με τοπικούς οργανισμούς, ΜΚΟ ή ηγέτες της κοινότητας ESG που μπορούν να επηρεάσουν τις ΜμΕ για διασυνδέσεις σε ένα διαφοροποιημένο δίκτυο που μπορεί να επιφέρει οφέλη με την εφαρμογή πρακτικών ESG ειδικά στα πλαίσια της εταιρικής κουλτούρας αλλά και της αγοράς.

Η ανάπτυξη προσαρμοσμένων στρατηγικών ESG οι οποίες είναι πολιτισμικά σχετικές και επιδεκτικές στις συγκεκριμένες αξίες και τους κώδικες των κοινοτήτων μέσα στις οποίες λειτουργούν εμπορικά οι ΜμΕ.

Δημιουργία αφηγήσεων από τις συγκεκριμένες δράσεις που συνδυάζουν ESG και Κουλτούρα και δημοσίευση τους σε Εκδηλώσεις, Διεκδίκηση Διακρίσεων, Road Shows με άμεση προσφορά υπηρεσιών, μπορούν να αναβαθμίσουν το brand και να αποφέρουν οφέλη αναγνώρισης από την αγορά και διαφοροποιημένες συμφωνίες ή συνέργιες. Φροντίδα για λήψη Συμμόρφωσης με βάση τους ρυθμιστικούς κανόνες νομιμοποιώντας τις πρωτοβουλίες σε πρότυπες πρακτικές.

Κίνητρα που επιβραβεύουν τις ΜμΕ για τις πρωτοβουλίες τους και εύστοχη Επικοινωνία προς την αγορά-στόχο.

Ένα κρίσιμο στοιχείο για την διατήρηση της αξίας των νέων στρατηγικών μοντέλων για τις ΜμΕ ανάγεται στην δημιουργία μηχανισμών feedback σχετικά με την αποτελεσματικότητα των προσπαθειών πολιτισμικής ολοκλήρωσης και διερεύνησης προοπτικών από το περιβάλλον, την κοινωνία και την διαφανή διακυβέρνηση.

Αγκαλιάζοντας, αξιοποιώντας και εφαρμόζοντας πρακτικές με στοιχεία πολιτισμικής πολυμορφίας, αλλά και τις επιταγές από το ESG, οι ΜμΕ μπορούν να δημιουργήσουν ένα πιο δυναμικό και καινοτόμο περιβάλλον εργασίας, να ανταποκριθούν καλύτερα σε διαφορετικές και διαφοροποιημένες αγορές και να βελτιώσουν τη συνολική οργανωτική και επιχειρησιακή απόδοση. Αυτή η προσέγγιση αν και μπορεί να θεωρηθεί υπερβολική με βάση τις δυνατότητες των ΜμΕ μπορεί να εφαρμοσθεί σε κάποια κλίμακα κατά περίπτωση. Όχι μόνο ενισχύει τις εσωτερικές λειτουργίες, αλλά συμβάλλει επίσης στη δημιουργία μιας θετικής και χωρίς αποκλεισμούς εικόνας με οφέλη εμπορικά και από το re-branding για την εταιρεία.

\* Ο Γιώργος Καρλαύτης είναι Founder/Entrepreneur



ΣΑΣ ΑΡΕΣΕ ΤΟ ΑΡΘΡΟ;



Το άρθρο έχει 1 σχόλια

ΓΡΑΨΤΕ ΤΟ ΣΧΟΛΙΟ ΣΑΣ