

...σκιάδης οργανική πλευρά...

Η σκιάδης πλευρά ενός οργανισμού (shadow side) μπορεί απλά να περιγραφεί ως το «αντιδραστικό alter ego» που έχουμε όλοι μέσα μας ή οι ενδο-επιχειρησιακές κλίκες μιας εταιρείας. Ουσιαστικά είναι η φυσιολογική ασυνείδητη αντίδραση εναντίον της «ταυτότητας» (φιλοσοφία και κουλτούρα λειτουργίας μιας επιχείρησης - οργανισμού), η οποία τηρεί εξ αρχής αρνητικά κριτική στάση σε οποιαδήποτε αλλαγή - μεταβολή περιβάλλοντος ή συνθηκών.

Η αντίδραση αυτή είναι αναμενόμενη και πρέπει να προϋπολογίζεται (side effects), ιδιαίτερα όταν η επιχείρηση πρόκειται να τροποποιήσει λειτουργίες ή προϊόντα (π.χ. αναπροσαρμογές ρόλων - αρμοδιοτήτων, τυποποιήσεις συστημάτων, καινούργια ή αναβαθμισμένη γκάμα προϊόντων ή υπηρεσιών κ.ά.).

Επειδή όμως όλα τα νομίσματα έχουν δύο όψεις, η σκιάδης οργανική πλευρά -λειτουργώντας ως «συνήγορος του διαβόλου»- ασκεί έντονη κριτική (χρησιμοποιώντας τον πλάγιο τρόπο σκέψης), η οποία πολλές φορές είναι αρκετά εποικοδομητική στα τεκμηριωμένα της κομμάτια. Επίσης μπορεί να προλάβει ή να επιλύσει προβλήματα ή πλασματικούς οραματισμούς που προκύπτουν καλοπροαίρετα από δημιουργική υπεραισιοδοξία.

Συνεπώς, οποιαδήποτε ενέργεια για την «κατάργηση» του φαινομένου shadow side αποτελεί άσκοπη σπατάλη χρόνου και λειτουργεί εις βάρος της επιχείρησης. Ο στόχος μας, λοιπόν, πρέπει να είναι όχι να το εξαφανίσουμε, αλλά να το διαχειριστούμε στοχοποιώντας το δημιουργικά.

I.G. ΜΟΙΡΑΛΙΩΤΗΣ

Business Architect

Μεγάλα Λόγια

«Είμαστε αυτό που κάνουμε συνέχεια. Η υπεροχή, λοιπόν, δεν είναι πράξη αλλά συνήθεια.»

Αριστοτέλης

...Διαφοροποίηση...

Η διαφοροποίηση μιας επιχείρησης ή ενός προϊόντος - υπηρεσίας από τον ανταγωνισμό είναι ένα matrix δεδομένων που η δυναμική του πολυπλοκότητα αποθαρρύνει σχεδόν κάθε management team από τη σε βάθος ανάλυση και καταγραφή.

Ο απλούστερος ορισμός της έννοιας της διαφοροποίησης (business oriented) θα μπορούσε να είναι: τα θετικά αλλά και τα αρνητικά χαρακτηριστικά ενός προϊόντος υπό τη συνδυαστική αντίληψη της επιχείρησης, του ανταγωνισμού και του μεριδίου αγοράς.

Η αντικειμενικότητα της ανάλυσης των ανωτέρω «οπτικών» ορίζει το βαθμό ρεαλιστικότητας της στρατηγικής της εταιρείας. Αυτό γιατί αρκετές φορές (και με τις καλύτερες διαθέσεις), οι ομάδες διοίκησης εθελουφλούν ή παραγνωρίζουν μηνύματα που έρχονται από τους πελάτες ή τον ανταγωνισμό, υπερεκτιμούν συναισθηματικά το προϊόν - υπηρεσία, με αποτέλεσμα τη συσσώρευση εσφαλμένων κινήσεων στην υλοποίηση.

Τα πρώτα συμπτώματα της ανωτέρω διαδικασίας αρχίζουν να διακρίνονται όταν αναρωτιώμαστε «γιατί δεν πάει το προϊόν μας» ή όταν αρχίζει να σταθεροποιείται η πτώση του δείκτη διακράτησης πελατών. Αυτό δεν συνοδεύεται απαραίτητως με πτώση του τζίρου, διότι μπορεί να αντισταθμίζεται με νέους πελάτες. Σίγουρα κάτι τέτοιο, όμως, δεν μπορούμε να το αποκαλέσουμε ανάπτυξη. Διότι το θεμέλιο της ανάπτυξης είναι η διακράτηση.

I.G. ΜΟΙΡΑΛΙΩΤΗΣ

Business Architect

Μεγάλα Λόγια

«Η έμπνευση δεν προειδοποιεί, μπορεί όμως να περιμένει»

Gabriel Garcia Marquez

...Υπηρεσίες...

Το πιο άυλο προϊόν του οποίου η πώληση, η τιμή και το R.O.I. (Return On Investment) δύσκολα κωδικοποιούνται και γίνονται αντιληπτά είναι η υπηρεσία.

Με τον όρο υπηρεσία εννοείται μια παροχή, η οποία, όταν ξεφύγει από την κλίμακα της τεχνικής υποστήριξης (δηλαδή μια επισκευή, μια μεταφορά κλπ.) και γίνει βιωματική εμπειρία, η αποκωδικοποίηση της αξίας της ποικίλλει ανάλογα με το επίπεδο αντίληψης του εκάστοτε πελάτη.

Η βιωματική εμπειρία της υπηρεσίας έχει τη μεγαλύτερη χρονικά διάρκεια ζωής από οποιοδήποτε υλικό προϊόν (πάντα θυμόμαστε εκείνη την καταπληκτική εκπαίδευση που κάναμε ή το φοβερό θεατρικό έργο που είδαμε), η αποκόμιση δεδομένων μπορεί να είναι άμεση αλλά και σταδιακή και αποτελεί κομμάτι όχι τόσο προσωπικής μας βελτίωσης όσο και ανάπτυξης.

Από την άλλη πλευρά, η «κακή» υπηρεσία ή καταχωρείται στα πράγματα που βιώσαμε και για τα οποία αδιαφορούμε ή σε αυτά που μας ενόχλησαν τόσο και τα δυσφημίζουμε επ' άπειρον.

Ένα σημαντικό κριτήριο για το πού υποσυνείδητα θα κατατάξουμε την υπηρεσία είναι η τιμή της. Και αυτό διότι οι υπηρεσίες συνήθως προπληρώνονται, τιμολογώντας την προσμονή του πελάτη - καταναλωτή σε σχέση με το όφελος που θα αποκομίσει. Κατά συνέπεια, όταν πρόκειται να αγοράσουμε ή να προσφέρουμε υπηρεσία, η εστίαση πρέπει να γίνεται στην ποιότητα και όχι στην ποσότητα.

I.G. ΜΟΙΡΑΛΙΩΤΗΣ

Business Architect

Μεγάλα Λόγια

«Έργο της επιστήμης είναι να βάζει γεγονότα στη θέση των φαινομένων και αποδείξεις στη θέση των εντυπώσεων»

Ράσκιν

...Κανόνας vs Απόλυτο...

Σε ένα επιχειρησιακό περιβάλλον υπάρχουν οι γραπτοί (συνήθως) και οι άγραφοι κανόνες λειτουργίας. Με τον όρο "κανόνας" εννοούμε συνειδητές ή ασυνειδητές συνθήκες λειτουργίας, οι οποίες σχετίζονται άμεσα με την ταυτότητα μιας εταιρείας.

Οι συνειδητές συνθήκες είναι οι "κατά συμφωνία", δηλαδή τις γνωρίζουμε και τις αποδεχόμαστε (ο καθένας στο δικό του βαθμό) και είναι και καταγεγραμμένες (hierarchy and operation procedures). Οι ασυνειδητές (και επικίνδυνες) συνθήκες είναι αυτές που διέπονται από την καθημερινή διαμόρφωση της αγοράς, της ψυχολογίας μας και των αρχών μας.

Ο βαθμός επικινδυνότητας μπορεί να προσδιοριστεί ανάλογα με τη συχνότητα εμφάνισης της "απολυτότητας". Υπάρχουν ελάχιστα πράγματα για τα οποία μπορούμε να είμαστε απόλυτοι σε αυτόν τον κόσμο (δηλαδή να μην υπάρχει καμία πιθανότητα εξαίρεσης) και αυτό διότι δεν έχουμε δεδομένα επαλήθευσης (π.χ. θάνατος, η κότα έκανε το αυγό ή αντιστρόφως, τα όρια του σύμπαντος, κλπ.). Για όλα τα υπόλοιπα, κάθε φορά που δηλώνουμε "απόλυτο", ουσιαστικά εννοούμε "κανόνας", δηλαδή ας το συμφωνήσουμε ή ας το δεχθούμε οικειοθελώς ή όχι, διότι αποτελεί ανώτερη ιεραρχικά απόφαση που δεν μπορούμε να διαπραγματευτούμε. Η "παγίδα" όμως στην οποία πέφτει μια ομάδα διοίκησης ή ένας διευθύνων σύμβουλος, διευθυντής κλπ. σε τέτοιες περιπτώσεις είναι ότι, μη υπολογίζοντας ότι υποδεικνύει τους κανόνες και όχι απόλυτα πράγματα, δεν υπολογίζει ταυτόχρονα τις παράπλευρες συνέπειες και τις αποκλίσεις.

Το αποτέλεσμα είναι η δημιουργία έντονης σκιάδους εταιρικής πλευράς (shadow side) με εσωστρεφή ανταγωνιστικότητα. Διότι πρέπει να θυμόμαστε πως το "απόλυτο" μας προδίδει όταν μπορεί να επαληθευτεί, ενώ η ευελιξία του κανόνα απλά μας αναγκάζει να προσθέτουμε εξαιρέσεις μη επηρεάζοντας το κύρος μας.

I.G. ΜΟΙΡΑΛΙΩΤΗΣ

Business Architect

Μεγάλα Λόγια

«Οι άνθρωποι αναλογικά είναι σοφοί, όχι βάσει της εμπειρίας τους αλλά της ικανότητάς τους να αποκτήσουν εμπειρίες»

George Bernard Shaw