

Επιτυχής Διεπιχειρησιακή Συνεργασία. Μέτρηση Απόδοσης Δικτύου Συνεργασιών.

Μ.Ν. Γαρρή

Απόφοιτη Μεταπτυχιακού Προγράμματος Διοίκησης Επιχειρήσεων Πανεπιστημίου Αιγαίου

Μέλος Ερευνητικού Προγράμματος Διεπιχειρησιακών Συμμαχιών

Λέξεις Κλειδιά: Διεπιχειρησιακή Συνεργασία, Μέτρηση Απόδοσης Συνεργασιών, Παράγοντες Επιτυχίας Διεπιχειρησιακών Συνεργασιών, Συνεργατικά Δίκτυα

ΠΕΡΙΛΗΨΗ: Οι συνθήκες που επικρατούν τα τελευταία χρόνια στη παγκόσμια οικονομία έχουν κάνει εξαιρετικά έντονο των διεθνή ανταγωνισμό, δημιουργώντας ουσιαστικά μια παγκόσμιοποιημένη αγορά στα πλαίσια της οποίας οι σύγχρονες επιχειρήσεις καλούνται να επιβιώσουν και να κερδοφορήσουν. Οι μέχρι τώρα γνωστές μέθοδοι μείωσης του κόστους και αντιμετώπισης του ανταγωνισμού φαίνονται να μην αρκούν πλέον. Παράλληλα η επιτακτική ανάγκη απόκτησης ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος ωθεί τις σύγχρονες επιχειρήσεις στην κατεύθυνση της ίδρυσης, καλλιέργειας και ανάπτυξης διεπιχειρησιακών συνεργασιών. Στη παρούσα μελέτη, αναπτύσσουμε τις σημαντικότερες παραμέτρους και τις σχετικές έννοιες που πρέπει να λαμβάνονται υπ' όψη για τη σωστή λειτουργία και διοίκηση των διεπιχειρησιακών σχέσεων συνεργασίας, στον εξαιρετικά σημαντικό ρόλο της συνεργασίας και ιδιαίτερα στις σχέσεις των ανθρώπων μέσα στα δίκτυα αλλά και στα κριτήρια που μπορούν να χρησιμοποιηθούν για να χαρακτηριστεί επιτυχημένη ή μη η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων.

ΓΕΝΙΚΑ ΓΙΑ ΤΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Ο όρος συνεργασία ορίζεται ως η μορφή εργασίας με άλλους για κάποιο κοινό σκοπό (Cravens et al, 2000). Επιχειρήσεις που συνεργάζονται, το κάνουν λόγω της ύπαρξης κάποιου κοινού συμφέροντος. Αντιμετωπίζουν βέβαια δυσκολίες για την επιτυχία της συνεργασίας αλλά τελικά πιστεύουν στην επίτευξη ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος μέσα από αυτή. Ερμηνείες σχετικά με την υποκίνηση, τις δυσκολίες και τα πλεονεκτήματα της συνεργασίας, μπορεί να διαφέρουν ανάλογα με το θεωρητικό υπόβαθρο βάσει του οποίου αντιμετωπίζουμε το θέμα· όπως για παράδειγμα το κόστος συναλλαγών, τη κατοχή μεριδίου μετοχών της επιχείρησης ή την οργανωσιακή μάθηση.

Η συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων δημιουργήθηκε σε συνθήκες αναταραχής της αγοράς. Έχει αναπτυχθεί τόσο πολύ χάρη στη βιομηχανική αναδόμηση, τη μεγάλη μείωση του μεγέθους των επιχειρήσεων, το outsourcing και την εξάλειψη των επιπέδων της διοίκησης. Η αντικατάστασή της είναι δύσκολη, μια και οι περισσότερο ευέλικτες επιχειρήσεις επικεντρώνονται σε ουσιαστικές τεχνολογίες και διαδικασίες. Αυτές οι επιχειρήσεις είναι στενά ευθυγραμμισμένες σε ένα δίκτυο στρατηγικών συμμαχιών και συνεργασιών με πελάτες, προμηθευτές, διανομείς και ανταγωνιστές. Τα δίκτυα των επιχειρήσεων διαμορφώνονται γύρω από γνωσιολογικές βάσεις έτσι ώστε η

μεγιστοποίηση της γνώσης να αποκτάται μέσα από τη δικτυακή συνεργασία παρά μέσα από μεμονωμένες επιχειρησιακές μονάδες. Τέτοια δίκτυα, στηριγμένα στη γνώση, βασίζονται σε εξωτερικούς παράγοντες για να αποκτήσουν τους επιθυμητούς πόρους για την επιβίωση και ανάπτυξη της επιχείρησης. Η γνώση έχει αναγνωριστεί ως στρατηγικό στοιχείο ενεργητικού και πηγή στρατηγικού πλεονεκτήματος ειδικά στις πολυεθνικές επιχειρήσεις και τις θυγατρικές τους. (Nonaka & Takeuchi, 1995). Όπου τα απτά στοιχεία της επιχείρησης, όπως η γη, η εργασία, τα μηχανήματα είναι σχετικά εύκολο να αποκτηθούν, για να αποκτηθεί ένα συντηρούμενο ανταγωνιστικό πλεονέκτημα, η επιχείρηση πρέπει να επικεντρωθεί σε αυτά τα στοιχεία που είναι σπάνια, διαρκή, δύσκολα εμπορεύσιμα και δύσκολα αντιγράψιμα.

Υποστηρίζεται από αρκετούς συγγραφείς ότι η πορεία και η απόδοση των επιχειρήσεων μπορεί να κατανοηθούν πλήρως με το να εξετάσουμε το δίκτυο και τις σχέσεις που αναπτύσσονται μέσα σε αυτό. Αφού τα δίκτυα δυνητικά παρέχουν στις επιχειρήσεις τη δυνατότητα να έχουν άμεση πρόσβαση στη πληροφορία, στους πόρους, στις αγορές και στις τεχνολογίες, η δόμηση σχέσεων δεν είναι μόνο ο πιο σημαντικός πόρος για την επιχείρηση αλλά επίσης και η πηγή ενός διατηρήσιμου ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος.

Οι επιχειρήσεις σπάνια επιζούν και ευημερούν μόνο μέσα από τις δικές τους μεμονωμένες προσπάθειες. Η απόδοση κάθε επιχείρησης εξαρτάται και από τις δραστηριότητες και την απόδοση των άλλων και άρα από τη φύση και τη ποιότητα των άμεσων και έμμεσων σχέσεων που αναπτύσσει η ίδια επιχείρηση με τους συνεργάτες της. (Wilkinson & Young, 2002). Η στήριξη σε άλλους παράγοντες του δικτύου εξασφαλίζει ότι η συνεργασία μεταξύ εσωτερικών και εξωτερικών παραγόντων απαιτεί ειδικότητα και ανταγωνισμό αν η σχέση πρόκειται να διατηρηθεί επιτυχώς. Οι ανταλλαγές και η στήριξη σε άλλες επιχειρήσεις διασφαλίζουν ότι οι επιχειρήσεις απαιτείται τόσο να παρέχουν πόρους στο δίκτυο όσο και να λαμβάνουν πόρους από το δίκτυο με το οποίο συνεργάζονται. Η αμφίδρομη αυτή σχέση είναι απαραίτητη, αφού αυτή είναι η ασφαλιστική δικλείδα του ότι δεν κερδίζει μόνο ένα μέρος του δικτύου εις βάρος των υπολοίπων μερών. Αναπτύσσοντας περαιτέρω αυτό το επιχειρήμα, οι επιχειρήσεις μέσα στο δίκτυο δεν είναι ελεύθερες να δρουν σύμφωνα με τις δικές τους προθέσεις (Hakansson & Ford, 2002). Οι επιχειρήσεις δεν μπορούν να λειτουργήσουν μόνες τους αλλά πρέπει να προσπαθούν να έχουν μια αγαστή συνεργασία με τα άλλα μέλη του δικτύου, έτσι ώστε να καθίσταται ευκολότερη η επίτευξη των στόχων τους. Ο παράγοντας κλειδί για την επιτυχή εφαρμογή της στρατηγικής είναι το πως οι στόχοι κάθε μεμονωμένης επιχείρησης συνδέονται με τις επιδιώξεις και τις δραστηριότητες των συνεργαζόμενων εταιρειών. Η εποικοδομητική συνεργασία μεταξύ τους, απαιτείται για την ανάπτυξη μιας καθολικής αντίληψης των επιδιώξεων και στόχων του δικτύου. Η συνεργασία είναι ένας πολύ ευρύς όρος που περιλαμβάνει πάρα πολλά στοιχεία. Αρκετοί συγγραφείς, αναφέρονται στα αμοιβαία οφέλη, ανταμοιβές και μοίρασμα του κινδύνου ανάμεσα στα συνεργαζόμενα μέρη σε συνδυασμό με την ανταλλαγή πληροφοριών, ως τα θεμέλια της συνεργασίας. Για να μεγιστοποιηθεί η επιτυχία μιας τέτοιας συνεργασίας υπάρχει η ανάγκη βαθύτερης κατανόησης ενός αριθμού θεμάτων, όπως το γιατί χρειάζεται να συνεργαζόμαστε, που και με ποιους μπορούμε να συνεργαστούμε, γύρω από ποιες δραστηριότητες μπορεί να αναπτυχθεί η συνεργασία και τέλος, ποια είναι τα στοιχεία της συνεργασίας.

ΜΟΡΦΕΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑΣ

Μια κλασσική μορφή συνεργασίας επιχειρήσεων είναι η άμεση συνεργασία μεταξύ μιας επιχείρησης που προέρχεται από μια ανεπτυγμένη χώρα και μιας επιχείρησης που προέρχεται αναπτυσσόμενη χώρα. Η δεύτερη προσφέρει εξειδικευμένη γνώση σχετικά με τα δεδομένα της χώρας της, ενεργό ανθρώπινο δυναμικό και επιρροή, όπου ο πρώτος συνεργάτης συνήθως

προσφέρει το κεφάλαιο και τους τεχνολογικούς πόρους

Τα τελευταία δύο κίνητρα έχουν αναπτυχθεί ραγδαία την τελευταία δεκαετία, οδηγούμενα από την σύγκλιση των τεχνολογιών. Σε τέτοιες περιπτώσεις μια μόνη της επιχείρηση δεν μπορεί εύκολα να αναπτύξει τους αναγκαίους πόρους ή την γνώση, δεδομένης της πίεσης του χρόνου, των εξελίξεων, του ανταγωνισμού και του μικρού πλέον κύκλου ζωής των προϊόντων.

Όταν αναφερόμαστε τώρα σε συνεργασίες, εννοούμε όχι μόνο τις κοινοπραξίες, αλλά και την συνεργασία μεταξύ των επιχειρήσεων σε θέματα E & A, στα εικονικά δίκτυα αλλά και στις στενές σχέσεις υπεργολαβιών. Η ερμηνεία που δίνεται εδώ στις συνεργασίες είναι: «Κάθε ουσιαστική μακροχρόνια επίσημη και ανεπίσημη συμφωνία, μεταξύ δύο ή περισσότερων οργανισμών, όπου κάθε οργανισμός παραμένει ανεξάρτητος» (Bitran et al, 2002). Αυτός ο ορισμός αποκλείει τις συγχωνεύσεις, της σχέσης απόκτησης μεριδίου της επιχείρησης και τις απλές συναλλαγές.

ΕΣΩΤΕΡΙΚΗ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ – ΟΛΟΚΛΗΡΩΣΗ

Σε ένα πιο θεμελιώδες επίπεδο, από την άποψη της εσωτερικής συνεργασίας, κάποιιοι συγγραφείς θα έλεγαν ότι πολύ λίγες επιχειρήσεις έχουν κατακτήσει το στόχο της εσωτερικής ολοκλήρωσης των διαδικασιών τους. Σε αυτό τον τομέα υπάρχει ένας αριθμός θεμάτων που απασχολεί τις περισσότερες επιχειρήσεις. Αυτά τα θέματα αντιπροσωπεύουν μια ευκαιρία όπου η συνεργασία τόσο η εσωτερική όσο και η εξωτερική μπορεί να μας παρέχουν κάποιες απαντήσεις.

- Πόσες επιχειρήσεις υποφέρουν από την έλλειψη σωστής επικοινωνίας; Πόσα στελέχη γνωρίζουν ακριβώς το τι γίνεται μέσα σε όλα τα μέρη της επιχείρησής τους που έχουν σχέση ή επηρεάζουν το συγκεκριμένο προϊόν ή διαδικασία με την οποία έχουμε αναμειχθεί, έτσι όπως αυτή εξελίσσεται μέσα στην επιχείρηση; Τα λειτουργικά εμπόδια έχουν ως αποτέλεσμα κακή ως πολύ κακή επικοινωνία.
- Πόσες επιχειρήσεις κατανοούν τις δικές τους διαδικασίες, για να μην υπολογίσουμε τις διαδικασίες που ακολουθούν οι πελάτες και οι προμηθευτές τους; Αν υπάρχουν κενά στην κατανόηση των διαδικασιών τους τότε πως οι επιχειρήσεις μπορούν να περιμένουν να τις βελτιώσουν; Αυτές οι εξωτερικές διαδικασίες επιδρούν και στις εσωτερικές διαδικασίες της επιχείρησης. Παρόλα αυτά, σπάνια λαμβάνονται υπ' όψη ή στην καλύτερη περίπτωση μόνο σποραδικά.
- Οι επιχειρήσεις στήνονται με τη λογική της ανάθεσης. Τα στελέχη και οι άλλοι εργαζόμενοι συχνά αναθέτουν ή τους έχουν αναθέσει εργασίες ή αρμοδιότητες, οι οποίες ενέργειες που έχουν επηρεαστεί από άλλα τμήματα της επιχείρησης στα οποία δεν έχουν κανέναν έλεγχο και επιρροή. Έτσι, δεν προκαλεί έκπληξη ότι αυτές οι ενέργειες δεν εκτελούνται ικανοποιητικά ή στην καλύτερη περίπτωση ως αποτέλεσμα προσωπικής (ανεπίσημης) σχέσης την οποία τα στελέχη και οι εργαζόμενοι έχουν χτίσει στη διάρκεια του χρόνου με τους άλλους συναδέλφους τους μέσα στον οργανισμό.
- Πόσες επιχειρήσεις χρησιμοποιούν τα ίδια μέτρα απόδοσης; Αν αναλογιστούμε μόνο τις ενέργειες της αλυσίδας, τότε υπάρχουν ενοποιημένα μέτρα λειτουργιών που αφορούν τις λειτουργίες της επιχείρησης; Με την ίδια λογική, υπάρχουν τα ίδια μέτρα απόδοσης στις επιχειρήσεις για τους πελάτες και τους προμηθευτές; Αν όχι, τότε τα υπάρχοντα μέτρα απόδοσης το πιθανότερο είναι να προκαλέσουν προστριβές, τόσο εσωτερικές όσο και εξωτερικές. Ακολούθως και το δίκτυο ολόκληρο θα μπει σε διαδικασία προστριβών.

- Στην τεχνοκρατική εποχή που ζούμε, οι επιχειρήσεις συχνά βρίσκονται να κατέχουν πάρα πολλές πληροφορίες, τις οποίες πρέπει να χρησιμοποιήσουν για να λάβουν αποφάσεις. Κατακλύζονται από πληροφορίες από το διαδίκτυο, από την ολοένα αυξανόμενη στήριξη στην ηλεκτρονική αλληλογραφία και τα μαζικά ή εσωτερικά επιχειρησιακά συστήματα που παράγουν πολυάριθμες ενδοεπιχειρησιακές αναφορές, και που συχνά αγνοούνται όσον αφορά τα θέματα και τα προβλήματα που υπογραμμίζουν. Η επόμενη ερώτηση που προκύπτει είναι τι κάνουμε με αυτές τις πληροφορίες. Συχνά οι πληροφορίες αυτές είναι δεν είναι αξιόπιστες σε όρους ακρίβειας. Το αποτέλεσμα είναι λανθασμένη λήψη αποφάσεων, σε όρους σχετικότητας, ή το ότι οι επιχειρήσεις επαφίενται σε άλλες εσωτερικές πληροφορίες οι οποίες από τη φύση τους μπορεί να μην είναι αξιόπιστες.
- Πόσες «διαχειριστικές» αναφορές παράγουν οι επιχειρήσεις; Πόσες από αυτές διαβάζονται και χρησιμοποιούνται στην πραγματικότητα; Πόσες φορές οι επιχειρήσεις κάνουν πολλές φορές το ίδιο λάθος;

Εξετάζοντας αυτά τα θέματα, καταλαβαίνουμε ότι είναι δυνατόν να υπάρχουν ευκαιρίες για συνεργασία, τόσο εσωτερική όσο και εξωτερική. Παρόλα αυτά, πριν βιαστούμε να μπούμε σε συνεργασία, υπάρχει ακόμα μια πληθώρα παραγόντων που πρέπει να καταλάβουμε, για να πετύχει η συνεργασία.

ΣΥΝΕΡΓΑΤΙΚΗ ΚΟΥΛΤΟΥΡΑ

Υπάρχουν πολλά στοιχεία της συνεργασίας που έχουν αναγνωρισθεί από διάφορους συγγραφείς. Ένα από τα πλέον υποστηρικτικά στοιχεία συνεργασίας είναι η «συνεργατική» κουλτούρα η οποία συντίθεται από μια πλειάδα στοιχείων: πίστη, αμοιβαιότητα, ανταλλαγή πληροφοριών, άνοιγμα της επιχείρησης στους συνεργάτες και καλή επικοινωνία.

- Μια συνεργατική κουλτούρα: Οι περισσότερες υπάρχουσες επιχειρηματικές κουλτούρες δεν είναι ικανές να υποστηρίξουν τη συνεργασία ούτε εσωτερικά ούτε εξωτερικά. Προσφάτως, εξαπλώθηκε η λειτουργική σκέψη, η οποία υποστηρίζεται από οργανωτικές δομές και μέτρα απόδοσης που ευθυγραμμίζονται με λειτουργικές ενέργειες, και όχι τόσο με διαδικασίες της επιχείρησης.
- Εξωτερική και εσωτερική πίστη: Στο πεδίο των έσω-οργανωσιακών σχέσεων, η πίστη έχει ευρέως μελετηθεί. Η ομοφωνία στα γραμμένα είναι ότι η πίστη μπορεί να συμβάλει σημαντικά στη μακροχρόνια σταθερότητα ενός οργανισμού. Κάποιοι συγγραφείς το επεκτείνουν και λένε ότι η αποτελεσματική συνεργασία χτίζεται πάνω στην πίστη και τη δέσμευση. Παρόλα αυτά, η εφαρμογή μιας τόσο ολοκληρωτικής άποψης, απαιτεί έναν βαθμό εμπιστοσύνης μεταξύ όλων των παικτών, άρα τη σύνδεση με πρωτοβουλία σχέσης συνεργασίας. Η εσωτερική εμπιστοσύνη είναι εξ ίσου σημαντική και μπορεί να είναι και δυσκολότερο να αναπτυχθεί.
- Αμοιβαιότητα: Πρέπει να υπάρχουν αμοιβαία οφέλη που προκύπτουν από τη συνεργασία. Δεν μπορεί να είναι η περίπτωση «Εγώ κερδίζω/ βρες και εσύ πως να κερδίσεις». Πρέπει να υπάρχει επίσης αμοιβαίος μερισμός κινδύνου και σεβασμός για τον άλλο εμπορικό συνεργάτη.
- Ανταλλαγή πληροφοριών: Ένας αριθμός συγγραφέων έχει υπογραμμίσει την θεμελιώδη ανάγκη για διάχυση πληροφορίας αν θέλουν οι επιχειρήσεις να βελτιώσουν την απόδοσή τους.

Οι πληροφορίες, ειδικά αυτές που αφορούν τη διαφάνεια και την ποιότητα της ροής πληροφορίας, παίζουν σημαντικό ρόλο σε πολλές πτυχές της ανάπτυξης της επιχείρησης.

Οι καινοτομίες της περασμένης δεκαετίας στη μορφή της ικανοποιητικής ανταπόκρισης των πελατών (E.C.R.- Efficient Consumer Response) και η χρήση της τεχνολογίας πληροφοριών για να αιχμαλωτίσει δεδομένα της ζήτησης απ' ευθείας από τα σημεία πώλησης, τώρα μετασχηματίζουν την ικανότητα της επιχείρησης να ακούσει τη φωνή της αγοράς και να απαντήσει σε αυτήν αμέσως.

- Επικοινωνία και κατανόηση: Είναι πολύ σημαντικό να ανοίξουμε και να αναπτύξουμε καθαρές και ευρείες γραμμές επικοινωνίας, με στόχο να βοηθήσουμε την ανάπτυξη της διάχυσης πληροφορίας και να δημιουργήσουμε κατανόηση από όλους. Υπάρχει ανάγκη όχι ύπαρξης μεμονωμένων σημείων επαφής, αλλά ανάπτυξης ευρέων περιοχών επαφής μεταξύ των οργανισμών, δυνητικά να ξεπεραστεί η έλλειψη εσωτερικής επικοινωνίας, να δημιουργηθεί μια ατμόσφαιρα στην οποία η καινοτόμος σκέψη ενθαρρύνεται και υποστηρίζεται.

- Να είναι η επιχείρηση ανοικτή και να υπάρχει ειλικρίνεια: Τόσο από την εσωτερική όσο και από την εξωτερική οπτική γωνία, χρειάζεται μια κουλτούρα ανοικτής σκέψης και συμπεριφοράς, αλλά και ειλικρίνειας. Για παράδειγμα, αν μια παράδοση πρόκειται να αργήσει, ο αποστολέας δεν πρέπει να περιμένει μέχρι τη στιγμή που θα περάσει η ημερομηνία που αναμενόταν η αποστολή και μετά να ειδοποιήσει τον παραλήπτη. Αντίθετα, ο παραλήπτης πρέπει να ειδοποιηθεί όσο το δυνατόν νωρίτερα, έτσι ώστε να δει τι μπορεί να κάνει για να αντεπεξέλθει με κάποιο άλλο τρόπο αν γίνεται στις υποχρεώσεις του. Μια τέτοια ανοικτή και ειλικρινής συμπεριφορά μπορεί να αναπτύξει την πίστη, το σεβασμό και τη δέσμευση, ως αποτέλεσμα βελτιωμένης βεβαιότητας και εμπιστοσύνης.

ΕΠΙΤΥΧΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΑ

Μιλώντας για τη συνεργασία αυτή καθ' αυτή, η διοίκηση των αλλαγών γίνεται κάπως μη συνειδητά όσο κινούμαστε από τη παρούσα σταθερή κατάσταση προς μια συνεργατική κουλτούρα. Υπάρχουν κάποια στοιχεία - κλειδιά όσον αφορά το τι συμβαίνει όταν είναι να πετύχει η συνεργασία: διαλειτουργικές δραστηριότητες, ευθυγράμμιση διαδικασιών, συνδεδεμένη λήψη αποφάσεων και πραγματικά διοίκησης δικτύου:

- Διοίκηση αλλαγών: Η ανάπτυξη συνεργατικών σχέσεων απαιτεί μαζικές αλλαγές, τόσο εσωτερικά όσο και εξωτερικά. Πρέπει να σχεδιαστούν και να εφαρμοστούν προγράμματα που να υποστηρίζουν κίνητρα συνεργασίας αλλιώς η εσωτερική αντίσταση θα μπορούσε εύκολα να αποτρέψει την ανάπτυξη και εξέλιξη της συνεργασίας. Θα ζητηθεί από πολλούς εργαζομένους να αλλάξουν τον τρόπο που εργάζονται και η συνεργασία θα φαίνεται ξένη σε πολλούς από αυτούς που δεν έχουν συνηθίσει να μοιράζονται πληροφορίες με συναδέλφους τους, πελάτες και προμηθευτές ή ακόμα και να παίρνουν αποφάσεις από κοινού.

- Ευθυγράμμιση διαδικασιών: Η ανάπτυξη συνεργατικών κινήτρων απαιτεί για να επιτύχει υποστήριξη και δέσμευση από τη διοίκηση του μεσαίου επιπέδου. Επειδή για να υπάρξει σωστή συνεργασία, απαιτείται η υιοθέτηση διαδικασιών που να συγκεντρώνονται σε αυτή αυτό θα συμπεριλάβει τη διασταύρωση πολλών λειτουργικών εμποδίων και κατά συνέπεια η υποστήριξη του μεσαίου επιπέδου διοίκησης θα είναι απαραίτητη για να αποφευχθεί η κατάρρευση του συστήματος.

- Διαλειτουργικές διαδικασίες: Τα εμπόδια μέσα ή ανάμεσα στους οργανισμούς είναι πιθανό να εμποδίσουν την διάχυση της πληροφορίας στα εμπλεκόμενα μέρη και την ανάπτυξη εμπιστοσύνης μεταξύ τους.

➤ Συνδεδεμένη λήψη αποφάσεων: Ένα παράδειγμα της ανάγκης που υπάρχει για συνδεδεμένη λήψη αποφάσεων, είναι αυτό του τομέα των προβλέψεων. Οι περισσότερες επιχειρήσεις διενεργούν τις προβλέψεις τους μόνες τους. Με άλλα λόγια αναπτύσσουν προβλέψεις που βασίζονται σε παραγγελίες που λαμβάνουν από τους πελάτες τους και που στηρίζονται σε ιστορικά δεδομένα. Τέτοιου είδους προβλέψεις τείνουν να είναι κυρίως στατιστικές στη φύση τους. Αν υπολογιστούν τα πραγματικά δεδομένα που υπάρχουν σε όλο το μήκος της αλυσίδας, δηλαδή αν υπάρχουν πολλαπλές προβλέψεις, κάθε μια με ένα μικρό (καμία φορά μεγάλο) βαθμό ελευθερίας (λάθους), ο συνδυασμός αυτών των προβλέψεων συμβάλλει στις δραματικές και ευμετάβλητες ταλαντεύσεις της ζήτησης που συμβαίνουν στις λειτουργικά προσανατολισμένες αλυσίδες εφοδιασμού.

ΑΛΛΕΣ ΣΥΜΒΟΥΛΕΣ ΕΠΙΤΥΧΙΑΣ

- ❖ *Μη φθονείτε.* Ο κόσμος στον οποίο ζούμε τις περισσότερες φορές δεν είναι ένα παιχνίδι μηδενικού αθροίσματος (zero-sum). Αυτό σημαίνει πως μπορούν να βγουν κερδισμένοι και οι δύο ή περισσότεροι παίχτες που συμμετέχουν. Βρείτε ποιοι είναι οι πραγματικοί σας ανταγωνιστές, ποιοι οι συνεργάτες που οι στόχοι σας σχηματίζουν κοινούς χώρους, και επιπλέον βρείτε πότε ακόμα και οι ανταγωνιστές σας μπορούν να αποτελέσουν συνεργάτες σας όταν τα συμφέροντά σας ταυτίζονται. Μπορεί την ίδια στιγμή κάποιος να είναι συνεργάτης και ανταγωνιστής. Ο ανταγωνισμός μπορεί να αποσκοπεί στη μοιρασιά της πίτας, αλλά με τη συνεργασία μπορούμε να αυξήσουμε την πίτα συνολικά. Έτσι θα έχουμε μεγαλύτερα κομμάτια για να μοιραστούμε. Όσο μεγαλώνει η αγορά μέσω της παγκοσμιοποίησης, τόσο η συνεργασία καθίσταται απαραίτητη για την επιβίωση και επιτυχία μιας επιχείρησης. Άλλωστε, το κύμα των εξαγορών και των συγχωνεύσεων αποδεικνύει τη σημασία του μεγέθους στη σύγχρονη οικονομία. Μόνο που το μέγεθος μπορεί να αντικατοπτρίζει όχι τη δύναμη ενός αυτόνομου οργανισμού αλλά τη συλλογική δύναμη ενός συνόλου συνεργαζομένων εταιριών.
- ❖ *Ανταποδώστε κάθε πράξη.* Αναφερόμαστε στη στρατηγική "Μία σου και μία μου". Αν κάποιος προδώσει, τότε πρέπει να τον εκδικηθεί η επιχείρηση, αν συνεργαστεί τότε πρέπει - αν εξυπηρετεί τα συμφέροντά της επιχείρησης - να συνεργαστεί και αυτή (Axelrod, 1998 - Ridley 1996). Το σημαντικό είναι να μην επιδειχθεί οπορτουνισμός, και κυρίως πρώτη η επιχείρηση να μην επιδείξει. Άλλο είναι η απόρριψη μιας πιθανής συνεργασίας και άλλο η εκμετάλλευση του πιθανού συνεργάτη. Όπως έχει προαναφερθεί, συνήθως δεν βρισκόμαστε σε καταστάσεις μηδενικού αθροίσματος. Σημαντικό είναι η ανταπόδοση να είναι εμφανής και ως πράξη και ως συλλογιστική, έτσι ώστε να μη δημιουργούνται παρεξηγήσεις και παρανοήσεις.
- ❖ *Έχετε υπομονή.* Συνήθως τα οφέλη της συνεργασίας προκύπτουν σε μακροχρόνιο διάστημα σε αντίθεση με τα οφέλη του οπορτουνισμού και της προδοσίας τα οποία χαρακτηρίζονται από μία κοντόφθαλμη και βραχυχρόνια διάσταση. Έτσι, σε αντίθεση με την αυθόρμητη ορμή του ανθρώπου να αντιδράει απότομα σε καταστάσεις αναζήτησης προσωπικού συμφέροντος, τον σύγχρονο μάνατζερ πρέπει να τον διακρίνει η "Συναισθηματική Νοημοσύνη", κύριο χαρακτηριστικό της οποίας είναι η υπομονή (Goleman, 1998). Επίσης, πάνω στο συγκεκριμένο ζήτημα έχει διατυπωθεί και η "Θεωρία της Υποχρέωσης - Commitment Theory", η οποία προτείνει πως τα ηθικά αισθήματα υπάρχουν για να διασφαλίζουν τη συναίνεση και τη συνοχή της κοινωνίας. Έτσι ο άνθρωπος διαθέτει μια ασφαλιστική δικλείδα για να προστατεύσει τον εαυτό του και τους άλλους από δικές του αλλεπάλληλες οπορτουνιστικές πράξεις, επιτρέποντας με αυτόν τον τρόπο στα μακροχρόνια οφέλη της συνεργασίας να εμφανιστούν και να ακμάσουν (Frank, 1988).
- ❖ *Σωστός καταμερισμός εργασίας.* Ο καταμερισμός της εργασίας είναι απαραίτητος έτσι ώστε να υπάρξει συνεργασία (Ridley, 1996). Αν μία επιχείρηση μπορούσε να εκτελέσει όλα τα στάδια της

αλυσίδας αξίας αυτόνομα και χωρίς καμία βοήθεια, τότε η συνεργασία θα ήταν περιττή. Από τη στιγμή που για να παραχθεί το τελικό προϊόν ή υπηρεσία πρέπει να εκτελεστούν εργασίες από διαφορετικές επιχειρήσεις, τότε η συνεργασία είναι απαραίτητη. Μα ακόμα και αν μπορούσε μια επιχείρηση να είναι πλήρως καθετοποιημένη, τότε η καλύτερη στρατηγική θα ήταν η επικέντρωση σε ένα μόνο στάδιο της διαδικασίας, στη λεγόμενη "Βασική Δεξιότητα - Core Competence", δηλαδή σε αυτό που ξέρει να κάνει καλύτερα και πιο αποδοτικά (Hammel & Prahalad, 1996). Την ίδια συλλογιστική χρησιμοποίησε και ο οικονομολόγος David Ricardo στη θεωρία του "Συγκριτικού Πλεονεκτήματος" (Gill, 1967). Η επιλογή των συνεργαζομένων μελών, αλλά και ο προσεκτικός, ορθολογικός και λεπτομερής καταμερισμός εργασίας ανάμεσα στα μέλη και η διοίκησή τους είναι καθοριστικοί παράγοντες για την επιτυχία της συνεργασίας (Johanson & Mattsson, 1987).

- ❖ *Ενδο-επιχειρησιακή υποστήριξη:* Έχοντας στο μυαλό μας την ανάγκη για συγκέντρωση διαδικασιών για συνεργασία, η ενδοεπιχειρησιακή υποστήριξη απαιτείται σε δύο διακριτές μορφές. Πρώτον, στη μορφή της αρχικής και συνεχιζόμενης υποστήριξης από τα μεσαία διοικητικά στελέχη και δεύτερον, σε όρους του να κερδιθεί η υποστήριξη των άλλων μερών της επιχείρησης, π.χ. των αγορών και των κατασκευών. Ο βαθμός της ενδο-επιχειρησιακής υποστήριξης είναι πιθανόν να καθορίσει το βαθμό της ευθυγράμμισης των διαδικασιών και τελικά το πόσο επιτυχής θα είναι η συνεργασία.
- ❖ *Ο ρόλος της τεχνολογίας:* Η συνεργασία δε χρειάζεται απαραίτητα να βασίζεται στην τεχνολογία. Στην πραγματικότητα μια κριτική που ασκείται είναι ότι η εμμονή στην τεχνολογία είναι ένα από τα μεγαλύτερα εμπόδια της συνεργασίας. Στα αρχικά στάδια της συνεργασίας, η χρήση απλών μεθόδων τεχνολογίας (όπως το e-mail) είναι πιθανόν να είναι πιο αποτελεσματικές και σημαντικά λιγότερο ακριβές από τη τωρινή πλειάδα των συνεργατικών εργαλείων που προσφέρονται από τους πωλητές λογισμικού. Το κλειδί είναι η ύπαρξη μιας μοιρασμένης κατανόησης στο σε τι αντικείμενο οι συνεργάτες συνεργάζονται, καθαρά ορισμένες διαδικασίες και μια καθαρή κατανόηση των πληροφοριών που απαιτούνται για να λειτουργήσουν αυτές οι διαδικασίες. Μόνο τότε, σε όρους αυξανόμενου όγκου πληροφοριών που η τεχνολογία μπορεί να μετακινήσει τη συνεργασία σε μια κοντινότερη στον πραγματικό χρόνο βάση για την ανταλλαγή και τη χρησιμοποίηση μοιρασμένων πληροφοριών. Η τεχνολογία μπορεί εύκολα να καταντήσει να χρησιμοποιείται χωρίς κάποιον ουσιαστικό λόγο, μόνο και μόνο για χάρη της τεχνολογίας. Οι επιχειρήσεις που έχουν περάσει από μακριές και επίπονες εφαρμογές του τελευταίου E.R.P. συστήματος είναι πιθανόν να μην επιθυμούν να επενδύσουν και σε άλλα συνεργατικά εργαλεία-συστήματα που κάνουν την εμφάνισή τους στην αγορά.

ΣΤΑΘΕΡΟΤΗΤΑ ΚΑΙ ΠΟΙΚΙΛΟΤΗΤΑ ΩΣ ΠΡΟΥΠΟΘΕΣΕΙΣ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΣΧΕΣΕΩΝ.

Στη διαδικασία της μάθησης περισσότερων για τους άλλους, αλλά και της ανάπτυξης της ίδιας της επιχείρησης, χρειάζονται και η σταθερότητα και η ποικιλία. Η σταθερότητα, έτσι όπως συνηθίζεται να εκφράζεται, είναι σημαντική για την ικανότητα ενός ατόμου να ενεργεί και να σκέφτεται πρωτοποριακά και καινοτόμα. Από την άποψη του I.M.P., η σταθερότητα δημιουργείται από ανεπτυγμένες σχέσεις στο δίκτυο. Η σταθερότητα θεωρείται απαραίτητη για την απόκτηση γνώσης όπως και συνέπεια των υπαρχόντων τριβών των πόρων στις ανεπτυγμένες σχέσεις.

Η τριβή μπορεί να ενεργήσει τόσο ως σταθεροποιητής όσο και ως αποσταθεροποιητής των υπαρχόντων σημείων επαφής των πόρων. Υπογραμμίζεται ακόμη η σημαντικότητα της ποικιλίας βελτιώνει τις συνθήκες μάθησης. Είναι το δίκτυο αυτό καθ' αυτό που μπορεί να παράσχει ποικιλότητα. Εταιρείες που έχουν κεντρικές θέσεις δικτύου με μεγαλύτερες επεκτάσεις του δικτύου έχουν μεγαλύτερη πρόσβαση στην πληροφορία. σχέση είναι μέρος ενός δικτύου, τόσο

περισσότερο η εταιρεία φαίνεται να μαθαίνει από αυτό

Η ποικιλότητα είναι επίσης σημαντική από την άποψη του δικτύου γιατί μπορεί να οδηγήσει σε περισσότερο ριζοσπαστικές μορφές εκμάθησης. Η απόκτηση γνώσης εξαρτάται από μια λεπτή ανταλλαγή μεταξύ της εκμετάλλευσης στη μορφή του ξεκαθαρίσματος των υαρχόντων ανταγωνισμών και της εξερεύνησης που περιέχει πειραματισμό με νέες εναλλακτικές. Οι συνήθειες, τα έθιμα ή οι αντιλήψεις της "επιχείρησης όπως συνήθως λειτουργεί" μπορεί να αμφισβητηθεί για να υπάρξει όφελος από περισσότερο ριζοσπαστικές μορφές απόκτησης γνώσης. Αυτό συμβαίνει έξω από τις καθιερωμένες δομές της εργασιακής ρουτίνας ή από τις αβέβαιες αποδόσεις της εξερεύνησης.

ΦΟΡΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

Σε αυτό το σημείο, με γνώμονα τα όσα έχουμε παραθέσει στο σύνολο της μελέτης μας, παραθέτουμε μια φόρα αξιολόγησης απόδοσης των συνεργασιών μας που περιλαμβάνει όλους τους παράγοντες επιτυχίας των συνεργασιών. Η κάθε μεταβλητή επιτυχίας που συμπεριλαμβάνεται στο ερωτηματολόγιο, λαμβάνει μια βαθμολογία στην κλίμακα 1-10 και ένα συντελεστή βαρύτητας (0-1), τον οποίο καθορίζει αυτός που συμπληρώνει το ερωτηματολόγιο, ανάλογα με τη σημαντικότητα που πιστεύει ότι έχει η συγκεκριμένη μεταβλητή για την επιχείρησή του και την επιτυχία της συνεργασίας. Το άθροισμα των γινομένων μπορεί να μας δώσει μια συνολική εικόνα του σε ποιο βαθμό η συνεργασία αυτή που τίθεται υπό αξιολόγηση, θεωρείται επιτυχημένη ή μη. Το άθροισμα μπορεί να κυμαίνεται από 0-500, δεδομένου ότι οι μεταβλητές είναι 50, η άριστη αξιολόγηση το 10 και η μέγιστη τιμή βαρύτητας το 1.

«Φόρμα 1»

ΠΡΟΤΕΙΝΟΜΕΝΗ ΦΟΡΜΑ ΑΞΙΟΛΟΓΗΣΗΣ ΑΠΟΔΟΣΗΣ ΣΥΝΕΡΓΑΣΙΩΝ

Κριτήρια Αξιολόγησης	Αξιολόγηση (1-10)										Βαρύτητα (0-1)	Αξιολόγηση x Βαρύτητα
Άμεση Απόδοση Συνεργασίας												
-- Βαθμός Ανάπτυξης Πωλήσεων	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Βαθμός Μερδίου Αγοράς	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Βαθμός ανάπτυξης νέων προϊόντων	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Βαθμός ανάπτυξης της ίδιας της αγοράς	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Ανάπτυξη δεσμών												
-- Βαθμός ανάπτυξης δομικών δεσμών	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Βαθμός ανάπτυξης κοινωνικών δεσμών	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Βαθμός ανάπτυξης συνεργατικής κουλτούρας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Βαθμός ανάπτυξης εσωτερικής εμπιστοσύνης	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Βαθμός ανάπτυξης εξωτερικής εμπιστοσύνης	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Πόροι & Δέσμευση												
-- Βαθμός δέσμευσης υλικών πόρων	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Βαθμός δέσμευσης στη μάθηση / άντληση γνώσης	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Βαθμός ύπαρξης καθαρών κατανομών	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Καθορισμός κοινών μεσοπρόθεσμων στόχων	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

-- Διενέργεια προβλέψεων που περιλαμβάνουν & νέας συνεργάτες	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Μέτρα καταγραφής προόδου νέας συνεργασίας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Αμοιβαιότητα												
-- Βαθμός ανταπόδοσης οφέλους	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Βαθμός ύπαρξης αμοιβαίου οφέλους	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Επίδειξη μη οπορτουניστικής συμπεριφοράς	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Ικανότητα αντίληψης κοινών ευκαιριών	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Συμπληρωματικότητα διαδικασιών	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Βαθμός Αλληλεξάρτησης	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Βαθμός ύπαρξης κοινής ταυτότητας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Συμβατότητα												
-- Βαθμός ύπαρξης κοινού οράματος	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Βαθμός ύπαρξης κοινών στόχων	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Παρόμοια χρηματοοικονομική πολιτική	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Συνεργασία												
-- Ανοικτή & Ειλικρινής Σκέψη & Συμπεριφορά	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Βαθμός Αλληλοκάλυψης σε ανάγκη	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Παρουσίαση πραγματικής κατάστασης / δεδομένων	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Διεπιχειρησιακή υποστήριξη	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Υιοθέτηση διοικητικών μέτρων για τη μεγιστοποίηση απόδοσης συνεργασίας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Δέσμευση εργαζομένων στην ιδέα νέας συνεργασίας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Προσωπική χημεία εργαζομένων	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Στοιχεία Δέσμευσης Δυναμικού												
-- Ακριβής καθορισμός ρόλων	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Μερίδιο εργασίας δυναμικού άλλων επιχειρήσεων νέας συμμαχίας νέας κοινές εργασίες	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Συντονισμός διεπιχειρησιακών εργασιακών ομάδων	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Βαθμός φυσικής εγγύτητας των μερών	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Ανάπτυξη κοινής ταυτότητας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
--Ανάπτυξη Ομαδικότητας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Αναγνώριση διαφορετικών οργανωτικών κουλτούρων	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Ακριβής καθορισμός ρόλων	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Ανταλλαγή Πληροφοριών												
-- Βαθμός διάχυσης πληροφορίας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
-- Βαθμός άντλησης νέας γνώση	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		

Τεχνολογία / Τεχνογνωσία													
--Βαθμός άντλησης τεχνογνωσίας & τεχνολογικού πλεονεκτήματος	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
-- Βαθμός ανάπτυξης καινοτομιών	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
-- Άρρητη τεχνογνωσία	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
-- Παροχή τεχνικής υποστήριξης	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Μείωση κινδύνου/ κόστους													
--Βαθμός μείωσης κινδύνου	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
--Κέρδος από οικονομίες κλίμακας	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
-- Κέρδος από την αποφυγή νομικών εμποδίων	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
--Βαθμός αντιμετώπισης / μείωσης του ανταγωνισμού	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10			
Συνολική Βαθμολογία Συνεργασίας													

Η επιχείρηση, σύμφωνα με το περιβάλλον στο οποίο κινείται, τις απαιτήσεις της από τη συνεργασία, τη χρονική διάρκειά της και τους λοιπούς παράγοντες που επηρεάζουν τη λειτουργία της, μπορεί να προσδιορίσει το επίπεδο της βαθμολογίας που θεωρεί ότι αντικατοπτρίζει μια υγιή συνεργασία, καθώς και τη βαθμολογία εκείνη που κάτω από την οποία η επιχείρηση παρουσιάζει πρόβλημα στις συνεργασίες της.

ΑΝΑΦΟΡΕΣ

- 1) Aino Halinen, Jan-Ake Tornroos (2005). Using case methods in the study of contemporary business networks, *Journal of Business Research*, Vol. 58 pp. 1285–1297
- 2) Fang Wu, S. Tamer Cavusgil (2005). Organizational learning, commitment, and joint value creation in interfirm relationships, *Journal of Business Research*, Vol. xx, pp. xxx-xxx, Available online at www.sciencedirect.com
- 3) Gregor Jost, Mark Dawson, David Shaw (2005). Private Sector Consortia Working for a Public Client – Factors that Build Successful Relationships: Lessons from the UK. *European Management Journal*, Vol.23, pp. 336 – 350
- 4) Karen Cravens, Nigel Piercy, David Cravens (2000). Assessing the Performance of Strategic Alliances: Matching Metrics to Strategies. *European Management Journal*, Vol. 18 (5), pp 529-541
- 5) Kirsimarja Blomqvist, Pia Hurmelinna, Risto Seppanen (2005). Playing the collaboration game right – balancing trust and contracting, *Technovation* Vol. 25, pp 497 – 504, Available online at www.sciencedirect.com
- 6) Lars Huemer (2004) Balancing between stability & variety: Identity & trust trade-offs in networks. *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp 251– 259
- 7) Peter J. Batt , Sharon Purchase (2004). Managing collaboration within networks & relationships, *Industrial Marketing Management* 33 pp 169– 174
- 8) P. Fiala (2005). Information sharing in supply chains. *Omega*, Volume 33, Issue 5, pp 419-423
- 9) Thomas Ritter, Ian F. Wilkinson, Wesley J. Johnston (2004). Managing in complex business networks. *Industrial Marketing Management* Vol. 3, pp 175– 183
- 10) Walter W. C. Chung, Anthony Y. K. Yam & Michael F. S. Chan (2004). Networked enterprise: A new business model for global sourcing *International Journal of Production Economics*. Volume 87, Issue 3, Pages 267-280
- 11) Yorgos RIZOPOULOS et Cécile GREGOIRE-BORZEDA (2001). Interactions Durables, Cooperation et Confiance. *La Revue d'Economie Industrielle*, n° 96, pp. 55-80