

# בשבחם של שיתופי פעולה - WIN-WIN SITUATION

שיתופי הפעולה הפכו לכלי עזר חשוב, בייחוד בתקופות הארה, המאפשרים לשני גופים, לעתים אף מתחרים, להמשיך ולשרוד גם בתנאים כלכליים משתנים ♦ איך להגיע למצב של WIN-WIN?

ורד לוינשטיין\*

מפתח. שאלות אלו מתייחסות ליעדי שיתוף הפעולה, למבנה או לדגם שיתוף הפעולה ולפעילות הכלולה בו - מהי תוספת הערך, המוצר או השירות שמביא כל צד, והוא זה שיהווה מכפיל הכוח לשיתוף. בנוסף, יש לתכנן את המשאבים מכל סוג, כגון כוח אדם, פרסום ושיווק וכדומה, שיוקצו לקיום השיתוף, וכן למפות את הלקוחות הפוטנציאליים שירכשו את השירותים או המוצרים פרי השיתוף - אם, לדוגמה, מדובר בייצור של שירות או מוצר חדש, המהווה נישא חדשה בשוק. כמו כן, יש לבחון את היחס שבין העלות לתועלת שתיווצר משיתוף הפעולה, כולל ניהול הסיכונים. רק כאשר היבטים אלו ייבחנו ותיבדקו הכדאיות החיובית שעולה בחיבור, אפשר לבחון את כיוון השיתוף באופן שיענה על צרכי הלקוחות ויביא לרווחים לכל צד.

בנוסף, שיתוף הפעולה דורש תכנון דקדקני והכנת מפת דרכים של התוכנית העסקית. בעת תכנון השיתוף יש לתת את הדעת לכל אותם אבני דרך שכל צד צריך לבצע על ציר הזמן במסגרת שיתוף פעולה, כולל התוצרים המצופים מכל צד. הסכמים אלה דורשים התייחסות לאופן פירוק השיתוף, אם לא השיג את יעדיו, או בעת שאחד הצדדים או שניהם הפרו אותו.

במסגרת תכנון זה, יש להתייחס גם להיבטי משו ובקרה, שהם חלק בלתי נפרד מבחינת התהליך על התוצרים המצופים והאם יעדי השיתוף הושגו. כאשר שיתוף הפעולה יצא אל דרכו ונוצרו תוך כדי הפעילות המשותפת תנאים חדשים בזירה העסקית, נדרש שוב ושוב לבחון את ההסכם ולהתוות דרכי פעולה חדשות במקרים שבהם נדרש לשפר ולכוון את קווי היסוד של השיתוף.

התקדמות של שיתוף פעולה תוך הכבדת התועלות יתאפשר רק עם מבנה תקשורתי מותאם, דיאלוג פתוח, תהליכי קבלת החלטות גמישים ופתרון של דילמות ובעיות במהלך העבודה ללא צורך לכנס פאנל רחב משתתפים.

גם כאשר עולים חילוקי דעות, על כל צד לבחון כיצד נראים הדברים מנקודת מבט של הצד השני, תוך מציאת שביל הזהב ליצירת מצב של WIN-WIN. ראיית הדברים מן הצד האחר מתייחסת גם לתרבות הארגונית של הגוף שאליו חוברים והבנת תהליכי קבלת ההחלטות. בנוסף, יש לבחון האם הארגון שאליו חוברים הוא ארגון פתוח, המקיים שיתוף פעולה על בסיס תדיר או נעדר בשיתוף כאמצעי לשרידות ארגונית.

רבות דובר על ביצוע שיתופי פעולה חוץ ארגוניים, אולם לעתים עולה הצורך לכונן שיתוף פעולה תוך ארגוני. לא אחת באותו הארגון קיימות יחידות ארגוניות, כדוגמת חטיבות או מחלקות, ולכל אחת מהן נורמות, ערכים ודרכי פעולה ייחודיים, גם אם המדובר ביחידות המרכיבות את אותו הארגון. גם כאן יצירת שיתוף פעולה חוצה יחידות הוא משימה מורכבת, הדורשת מערכת של תקשורת פנים ארגונית ענפה, תוך הצגת התועלות שיושגו לארגון כתוצאה משיתוף פעולה פנים ארגוני מתוכנן.

עולם עסקי מורכב, שוק גלובלי ויוזמות דורשות לא אחת שימוש בכמה אסטרטגיות. גיוון בשירותים ומוצרים הביא לשימוש של אסטרטגיית נוספת. לא רק *me only* ו-*me too* קיימים בזירת העסקים. יש גם מקום ל-*together we all*, ושיתופי הפעולה הם היישום לכך - זה נהנה וזה אינו חסר רק אם יודעים לעשות זאת נכון, ממש כמו במערכת יחסים בין אנשים. ואם נדרשים להיפרד כתוצאה מאילוצים, אז לפחות להיפרד כידידים.

\* ורד לוינשטיין, מנהלת אקדמית מכללת נס טכנולוגיות, חברת ועדת ההיגוי של פורום HR מקבוצת אנשים ומחשבים

ל ארגון, כמערכת המקיימת יחסי גומלין עם סביבתה, נדרש להפעיל קשת רחבה של מנגנונים ניהוליים ואסטרטגיים, שיאפשרו לו להגדיל רווחים ולשמור על ייחודיותו לאורך זמן בסביבה עסקית מורכבת ומשתנה. לפיכך, שיתופי הפעולה הפכו לכלי עזר חשוב בייחוד בתקופות האטה, והם מאפשרים לשני גופים, לעתים מתחרים, להמשיך ולשרוד גם בתנאים כלכליים משתנים.

הצלחת השיתוף נעוצה בראש ובראשונה בייצור של חיבור ייחודי בין הצדדים, כאשר כל אחד מביא עמו למיזם המשותף את חוזקותיו ואת היתרונות המשלימים, שרק החיבור בין שני הצדדים יכול ליצור. חיבור זה משמעו יצירת מכפיל כוח ואספקת שירותים בעלי ערך מוסף ללקוח, תוך ייצור רווחים לשני הצדדים.

שיתוף פעולה מטבעו מוגבל ותחום בזמן בדרך כלל, ועקרון הגמישות הוא תנאי סף להיווצרותו. אולם גם במסגרת מחזור החיים שלו לו אפשר לקיים מערכת יחסים פורייה ומשגשגת לאורך זמן בין שני השותפים. הצלחתו דורשת תהליכי בחינה ובקרה על בסיס קבוע. בהיבטים של התועלות העסקיות, לא אחת קורה ששיתוף פעולה שהסתיים לאחר תקופה, מחודש כעבור כמה שנים, או בהתאם להזדמנויות העסקיות שעלו על סדר היום.

ראשית, מאחורי כל שיתופי הפעולה בין ארגונים, גם מאחורי הגדולים שביניהם, נמצאים אנשים. לפיכך, לדינמיקה התקשורתית של נציגי הארגונים הנוצרת עוד בשלבים הראשונים שבהם נבחן שיתוף הפעולה יש חשיבות גדולה ומכרעת. לא אחת "נופלים" שיתופי פעולה כתוצאה מאי התאמה תקשורתית של הדברים בהסכם. ככל ששיתוף הפעולה הוא אסטרטגי ובעל חשיבות - על הנהלת הארגון להיות ערה לכך ולבצע החלפה של הנציגים או חלקם בהתאם. הדבר נכון גם כאשר מכוונים את ההסכם וגם בהמשך הדרך, כאשר מיישמים את דרכי הפעולה המשותפות.

בנוסף, שקיפות אמינות, אתיקה עסקית ויושרה, הם אבני הבסיס של כל אחד משיתופי הפעולה, ובלעדיהם אי אפשר לכוננם. כל צד נדרש להביא עמו את מרב מרצו וכוונותיו, מתוך תפיסה ש"השלם גדול מסך כל חלקיו" ולעמוד בהתחייבויות שנטל על עצמו לאורך כל קיומו של השיתוף כתנאי וערובה להצלחה.

כאשר ארגון מתכוון לכונן שיתוף פעולה עם שותף עסקי, על מקבלי ההחלטות להעלות כמה שאלות

**כאשר ארגון מתכוון לכונן שיתוף פעולה עם שותף עסקי, על מקבלי ההחלטות להעלות כמה שאלות מפתח. שאלות אלו מתייחסות ליעדי שיתוף הפעולה, למבנה או לדגם שיתוף הפעולה ולפעילות הכלולה בו - מהי תוספת הערך, המוצר או השירות שמביא כל צד, והוא זה שיהווה מכפיל הכוח לשיתוף**