STIVEN CATALYST

ANALIZË E THELLUAR NARRATIVE
TRAKTAT TEORIKO-PRAKTIK OPERACIONAL

MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.



OPERACIONI

PARADOKSI I PARTNERIT: PSE OPERACIONET VAREN NGA NJERËZ JASHTË ORGANIGRAMËS

Gjashtë kapituj për premtimet, kontratat, besimin, nxitjet dhe besueshmërinë e rrjetit përtej kufijve të kompanisë.

149 studime empirike, me 33.051 marrëdhënie ndërmjet organizatave, u përmblodhën për qeverisjen kontraktuale dhe relacionale përtej kufijve të kompanisë.

CAO E LUMINEAU 2015, NUMRI I STUDIMEVE NË META-ANALIZË

BRENDA

TEMA KRYESORE
Premtimi mes dy firmave
FAQE 05

PROVA
Kontratat dhe besimi në 33.051 marrëdhënie
FAQE 19

MJETI I TERRENIT
Karta e besueshmërisë së partnerit
FAQE 28

EDITORIALI · VËLLIMI 13

Puna përtej kufijve të kompanisë

Një pjesë e punës operacionale me më shumë pasoja ndodh jashtë autoritetit të drejtpërdrejtë të menaxherit.

Një organizatë mund ta përgatisë punën, ta shpallë objektivin dhe të caktojë një menaxher përgjegjës. Megjithatë rezultati përfundimtar mund të varet nga një rishitës i pavarur, një transportues, një furnizues apo një biznes tjetër me burimet dhe nxitjet e veta. Problemi operacional nuk është thjesht si jepet një udhëzim. Është si bëhet i besueshëm një premtim përtej një kufiri që asnjëra palë nuk e kontrollon plotësisht. Përvoja e autorit përfshin një rrjet shpërndarjeje me shumicë me 61 rishitës në Shqipëri dhe koordinimin e last mile-it me partnerë dorëzimi në Gjermani. Këto janë fusha pune të konfirmuara. Ky traktat nuk pohon se një partner i caktuar dështoi, se një kontratë e caktuar shkaktoi konflikt, apo se një ndryshim qeverisjeje solli kursime të matura; skenat e tij janë të ndërtuara dhe të shënuara si të tilla. Kërkimi sjell një kundërpeshë të rreptë. Besimi mes njerëzve nuk është i njëjtë me besimin mes organizatave. Kontratat formale nuk e shkatërrojnë vetvetiu besimin, as një kontratë nuk e garanton zbatimin bashkëpunues. Një partneritet i pjekur nuk është ai pa mosmarrëveshje. Është ai që e di çfarë është premtuar, si do të sinjalizohet pasiguria, si do të trajtohen përjashtimet me drejtësi dhe nëse vendimet korrigjuese arrijnë te të dyja palët. Masa nuk është nëse një partner duket i këndshëm, por nëse dy organizata mund ta koordinojnë punën e ligjshme në kushte që ndryshojnë pa e humbur llogaridhënien.

Stiven Janaqi REDAKTOR · STIVEN CATALYST

SI NDËRTOHET ÇDO KAPITULL

1 **Skena e gjallë**
Një turn, një rampë, një sportel në 03:00: një punë e ndjekur ashtu si ndodh vërtet, me dorëzimin ku prishet. Skenat janë ndërtuar nga kategori të vërteta pune, dhe kjo thuhet hapur.

2 **Zbërthimi konceptual dhe shkencor**
Mekanizmi pas skenës, i emërtuar me modelin që e shpjegon, dhe kërkimi që e provon: studimi, popullata, viti dhe kufijtë e tij, para se të zbatohet diku tjetër.

3 **Protokolli operativ i veprimit**
Çfarë mund të provojë një ekip të hënën: fusha, pyetje, një ritëm dhe një numërim, secila me një përgjegjës, një hap të radhës dhe kthimin e informacionit te njerëzit që bëjnë punën.

KONTRATA E LEXIMIT

Qartësia
Një premtim i përbashkët, jo supozime që konkurrojnë.

Reciprociteti
Informacion që lëviz në të dy drejtimet.

Prova
Verifiko shërbimin dhe përgjigjen.

PËRMBAJTJA

Kapitujt, në tri shtresa

KAPITULLI I Premtimi përtej kufijve të kompanisë 05

1 SKENA
Porosia mes dy firmave 05

2 ZBËRTHIMI
Kontrata e padukshme e dorëzimit 06

3 PROTOKOLLI
Bëje premtimin të provueshëm 07

KAPITULLI II Kufijtë e kontratës 08

1 SKENA
Një klauzolë nuk e drejton dot rrugën 08

2 ZBËRTHIMI
Qeverisja përtej nënshkrimeve 09
Kur kontrolli e ndryshon bisedën 10
Për çfarë ishin 99 mosmarrëveshjet 11

3 PROTOKOLLI
Ndërto dy shtresa që pajtohen 12

KAPITULLI III Besimi është aset operacional 13

1 SKENA
Telefonata që s'ka nevojë për urdhër 13

2 ZBËRTHIMI
Dy nivele të ndryshme besimi 14
Katër burime të avantazhit të përbashkët 15

3 PROTOKOLLI
Nga një person i besuar te një proces i besuar 16

KAPITULLI IV Kur nxitjet tërheqin në drejtime të ndryshme 17

1 SKENA
Një dorëzim, dy karta rezultatesh 17

2 ZBËRTHIMI
Bashkëpunimi ka një strukturë kostosh 18
Kontratat dhe normat: një lidhje me kushte 19

3 PROTOKOLLI
Mat ndërfaqen, jo vetëm secilën palë 20

KAPITULLI V Rrjeti i brishtë i partnerëve 21

1 SKENA
Një rrjet mund të rritet dhe të bëhet më i brishtë 21

2 ZBËRTHIMI
Kush e qeveris gjithë rrjetin? 22
Partneritetet mbahen, nuk instalohen 23

3 PROTOKOLLI
Provoje rrjetin para se ta provojë jeta 24

KAPITULLI VI Projektimi i partneriteteve të besueshme 25

1 SKENA
Rishikimi i partneritetit që mbyllet me veprim 25

2 ZBËRTHIMI
Një kartë për zbatimin e përbashkët 26

3 PROTOKOLLI
Provo, mëso, rinegocio 27

GJITHASHTU NË KËTË VËLLIM

04 METODA EDITORIALE
Rrëfim, shkencë, protokoll operacional

28 MJETI I TERRENIT
Një kartë. Dy organizata.

29 ESEJA E MBYLLJES
Jashtë organigramës, brenda rezultatit

30 METODA
Nga vjen prova

31 BURIMET
Burimet dhe metoda

METODA EDITORIALE

Rrëfim, shkencë, protokoll operacional

Një skenar i besueshëm mund ta zbulojë një mekanizëm. Nuk mund të zërë vendin e provës për atë që ndodhi.

Tri lloje provash mbahen të ndara gjatë gjithë këtij vëllimi. E para, konteksti i konfirmuar i karrierës së autorit përfshin punën në shpërndarjen me shumicë me 61 rishitës dhe koordinimin e partnerëve të dorëzimit last mile. Këto fakte tregojnë mjedise pune të rëndësishme; nuk tregojnë shpeshtësinë e mosmarrëveshjeve, kushtet e kontratave apo një rezultat shkakësor të matur. E dyta, kërkimi shkon nga korniza konceptuale te anketa marrëdhëniesh, një studim i mosmarrëveshjeve të dokumentuara blerës-furnizues dhe një meta-analizë. Çdo numër i përket studimit të vet të botuar, dhe mekanizmat nga sektorë të tjerë janë nxitje për hetim, jo madhësi universale efekti: një mostër blerësish industrialë nuk raporton performancën e një operacioni dorëzimi në Gjermani. E treta, çdo skenë është hipotetike ose e përbërë dhe e shënuar si e tillë, ndërsa protokollet dhe Karta e besueshmërisë së partnerit janë propozime editoriale që kërkojnë rishikim lokal, pëlqim, përputhje me kontratat dhe mbrojtje të informacionit konfidencial para çdo përdorimi formal. Ky vëllim nuk është udhëzues ligjor. Nuk jep tekst kontrate, nuk emërton organizata partnere, nuk vlerëson mosmarrëveshje reale dhe nuk zbulon kushte tregtare.

01

Fakt · konteksti i karrierës

61 marrëdhënie me rishitës; koordinim i partnerëve last mile.

02

Kërkim · studim i botuar

Autori, viti, mostra dhe metoda, aty ku kanë rëndësi.

03

Propozim · projektim terreni

Provoje lokalisht; mos e paraqit kurrë si metodë të certifikuar.

LEXIMI YNË

Pohimi më i fortë në një traktat terreni është ai pohim, niveli i provës së të cilit duket nga lexuesi.

Burimet: Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 (përmes regjistrimit të botuesit); Akbar Zaheer, Bill McEvily & Vincenzo Perrone, Organization Science 9(2), 1998; Laura Poppo & Todd Zenger, Strategic Management Journal 23(8), 2002; Zhi Cao & Fabrice Lumineau, Journal of Operations Management 33–34, 2015

Orientimi i kërkimit: Dyer e Singh (1998); Zaheer et al. (1998); Poppo e Zenger (2002); Cao e Lumineau (2015). Nuk përdoren të dhëna private partnerësh.

KAPITULLI I · PREMTIMI PËRTEJ KUFIJVE TË KOMPANISË

Porosia mes dy firmave

Klienti dëgjon një premtim. Dy organizata duhet të vendosin si ta mbajnë.

SKENË E PËRBËRË SHUMICE, HIPOTETIKE, JO NGJARJE E DOKUMENTUAR

Një rishitës kërkon një dërgesë para një fushate lokale. Kontakti tregtar do ta ruajë shitjen. Në pamjen e shitjes gjendja duket e arsyeshme, por ekipi i shpërndarjes ka një tablo tjetër për kapacitetin e mbledhjes së mallit dhe orët e fundit të transportit. Dikush nga ana e furnizuesit jep një përgjigje të sigurt para se të dy realitetet të përputhen. Porosia pranohet. Të nesërmen në mëngjes një ekip tjetër zbulon se data e premtuar kërkon një përjashtim. Askush në këtë skenë nuk ka nevojë të jetë i pandershëm. Shitësi sheh një angazhim ndaj një marrëdhënieje biznesi, magazina sheh një kufizim kapaciteti, rishitësi sheh një premtim dorëzimi. Secili mban një copë tjetër të sistemit operativ dhe përballet me një pasojë tjetër nëse premtimi dështon. Ndërfaqja mes informacioneve të tyre është problemi i vërtetë.

Kjo skenë është e ndërtuar. Sfondi i konfirmuar i autorit përfshin 61 marrëdhënie me rishitës në Shqipëri, por asnjë burim nuk tregon se kjo ngjarje e veçantë ndodhi. Ajo ilustron një pyetje që vlen në shumicë dhe në logjistikë: sa siguri operacionale duhet para se një firmë të komunikojë një angazhim mbi të cilin do të planifikojë një firmë tjetër? Përgjigjja e lehtë është të kërkosh më shumë përpjekje personale pasi premtimi është bërë. Përgjigjja më e fortë është një proces i përbashkët angazhimi që pyet për gjendjen, përgatitjen, dorëzimin dhe konfirmimin para se klientit t'i jepet një datë. Kjo nuk e zhduk pasigurinë. E bën të dukshme para se të bëhet kriza e dikujt tjetër.

LEXIMI YNË

Një premtim është ndërfaqe mes organizatave. Trajtoji kushtet e tij me po aq kujdes sa fjalët.

Burimi: James C. Anderson & James A. Narus, Journal of Marketing 54(1), 1990

Ilustrim i ndërtuar. Për kontekstin e marrëdhënies shpërndarës-prodhues, shih Anderson e Narus (1990). Eseja e emërtuar më poshtë i ndjek gabimet në pikat ku puna ndërron duar.

Më shumë te eseja Gabimet humbasin mes departamenteve

KAPITULLI I · PREMTIMI PËRTEJ KUFIJVE TË KOMPANISË

Kontrata e padukshme e dorëzimit

Dorëzimi mbart materiale, informacion, pritshmëri dhe detyrimin për t'u përgjigjur.

Një premtim tregtar nuk është vetëm një datë apo një sasi. Është marrëveshje se cila organizatë do ta kryejë cilën pjesë të zinxhirit. Rezultati gjykohet nga një marrës i vetëm, ndërsa çdo kompani që kontribuon sheh vetëm pjesën e vet: sfidë klasike koordinimi, jo thjesht dështim komunikimi. Anderson dhe Narus (1990) studiuan partneritetet e punës prodhues-shpërndarës me disa informues nga të dyja anët. Modeli i tyre u mbështet më mirë kur bashkëpunimi u vendos si paraardhës i besimit, jo si pasojë e tij: një paralajmërim kundër supozimit se besimi duhet të ekzistojë para se të nisë një veprim i përbashkët i dobishëm. Ndërveprimet e përsëritura dhe të besueshme mund të ndihmojnë të ndërtohet besimi te një partner.

Tri dorëzime meritojnë vëmendje më vete. Dorëzimi fizik kalon mallin ose një shërbim të kryer. Dorëzimi i informacionit kalon fakte të verifikuara për gjendjen dhe përjashtimet. Dorëzimi i autoritetit përcakton kush lejohet dhe kush detyrohet të vendosë kur plani fillestar kërcënohet. Një etiketë malli e përsosur nuk e ndreq dot mungesën e një rregulli autoriteti; komunikimi miqësor nuk e ndreq dot një status që mashtron sistematikisht. Për një rrjet rishitësish, një premtim i përbashkët mund të shënojë sasinë e pranuar, gjendjen e konfirmuar, angazhimin e nisjes dhe pikën përgjegjëse të kontaktit; për një transportues, gatishmëria për ngarkim mund të dallohet nga nisja e vërtetë. Këto janë fusha të propozuara, jo pohim për mënyrën si punonin punëdhënësit e autorit.

01	**Fizik**	Çfarë duhet të kalojë kufirin?
02	**Informacion**	Cili status është verifikuar, dhe në çfarë ore?
03	**Autoritet**	Kush mund ta ndryshojë premtimin, dhe kush duhet të njoftohet?

Burimet: James C. Anderson & James A. Narus, Journal of Marketing 54(1), 1990; Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven, Academy of Management Review 19(1), 1994 (përmes regjistrimit të botuesit)

Anderson e Narus (1990), Journal of Marketing 54(1); Ring e Van de Ven (1994). Tri dorëzimet dhe fushat e tyre janë editoriale.

KAPITULLI I · PREMTIMI PËRTEJ KUFIJVE TË KOMPANISË

Bëje premtimin të provueshëm

Qëllimi nuk është parashikimi i përsosur. Është ngushtimi i hendekut mes angazhimit dhe dijes së përbashkët.

Disiplina e partneritetit nis para se një problem të bëhet mosmarrëveshje. Një premtim duhet të jetë aq i saktë sa të kontrollohet, por aq fleksibël sa të shënojë një rishikim të autorizuar; klienti përfundimtar nuk duhet të detyrohet të negociojë kufirin mes dy furnizuesve apo dy ekipeve. Një provë praktike është të rishikohet me të dyja palët një mostër e vogël angazhimesh të fundit, jo të ndjeshme: kur u bë angazhimi, çfarë prove kishte, çfarë u dorëzua dhe si u komunikua çdo rishikim.

1. **Përcakto rezultatin**
   Saktëso sasinë, shërbimin, datën e rënë dakord dhe kriteret e pranimit.
2. **Verifiko varësinë**
   Konfirmo kapacitetin ose inputin që jep organizata tjetër.
3. **Cakto kontaktin**
   Emërto një rol në të dyja anët, me një rrugë të ligjshme eskalimi.
4. **Shëno rishikimet**
   Mbaj një version të vetëm të autorizuar të angazhimit të ndryshuar.
5. **Mbylle ciklin**
   Konfirmoje rezultatin me marrësin, jo vetëm me dërguesin.

Një marrëdhënie që mbështetet gjithmonë te një telefonatë personale mund të funksionojë sot, por mbetet e brishtë gjatë mungesave ose vëllimit të lartë.

LEXIMI YNË

Nëse premtimi nuk mund të kontrollohet nga të dyja palët, ende nuk është standard operacional.

Burimet: James C. Anderson & James A. Narus, Journal of Marketing 54(1), 1990; Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven, Academy of Management Review 19(1), 1994 (përmes regjistrimit të botuesit)

Protokoll editorial i frymëzuar nga Anderson e Narus (1990) dhe Ring e Van de Ven (1994); jo procedurë kompanie.

KAPITULLI II · KUFIJTË E KONTRATËS

Një klauzolë nuk e drejton dot rrugën

Në disa mjedise një kontratë e hollësishme është e domosdoshme. Por nuk e merr ajo vendimin e radhës në vend të njerëzve.

SKENË HIPOTETIKE TRANSPORTI, PA PARTNER APO KONTRATË REALE TË IDENTIFIKUAR

Një operacion dorëzimi ka pritshmëri shërbimi të rëna dakord me një partner të jashtëm. Pak para nisjes, një automjet bëhet i padisponueshëm. Dispeçeri lokal ka nevojë për një plan të përditësuar burimesh. Njëra palë kërkon konfirmim të menjëhershëm; tjetra duhet të verifikojë çfarë është e mundur. Të dyja e dinë se rezultati i shërbimit ka rëndësi, por përgjigjja operacionale nuk del duke lexuar me zë kontratën. Një kontratë mund të caktojë detyrimet, nivelet e shërbimit, afatet e njoftimit, zgjidhjet dhe kufijtë e autoritetit. Nuk mund të parashikojë çdo kombinim trafiku, burimesh të disponueshme dhe kërkese të minutës së fundit, as të garantojë se personi që përgjigjet në telefon e di gjendjen operacionale në atë çast. Përbërësi që mungon është një rutinë koordinimi e përsëritshme që vepron brenda kornizës së kontratës.

Skenari është i ndërtuar dhe nuk zbulon asnjë rrugë, kompani, automjet apo marrëveshje reale. Pika e tij nuk është se kontratat janë të këqija. Pa detyrime formale të qarta, një partneritet mund të varet nga vullneti i mirë personal dhe të bëhet i pamundur për t'u qeverisur me drejtësi. Rreziku është ta trajtosh dokumentin e shkruar si zëvendësues të marrëdhënieve të përditshme përmes të cilave informacioni arrin te vendimet. Pyetja menaxheriale bëhet më e saktë: çfarë duhet të përcaktojë kontrata, dhe çfarë duhet ta mbajë ekipi operacional me komunikim rutinë? Përcaktimi i tepërt i bashkëpunimit të zakonshëm mund ta bëjë eskalimin mekanik; përcaktimi i mangët i autoritetit mund ta lërë një vendim kritik te dikush që nuk lejohet ta marrë.

LEXIMI YNË

Kontrata i shpërndan detyrimet. Një partneritet që funksionon ka nevojë edhe për një mënyrë të besueshme për ta koordinuar pasigurinë.

Burimet: Oliver E. Williamson, The Journal of Law and Economics 22(2), 1979 (përmes regjistrimit të botuesit); Laura Poppo & Todd Zenger, Strategic Management Journal 23(8), 2002

Skenë hipotetike. Williamson (1979); Poppo e Zenger (2002). Eseja e emërtuar më poshtë flet për koordinimin e automjeteve që nuk i sheh.

Më shumë te eseja

Të drejtosh 80+ automjete që nuk i sheh

KAPITULLI II · KUFIJTË E KONTRATËS

Qeverisja përtej nënshkrimeve

Mbrojtjet transaksionale dhe rutinat relacionale zgjidhin anë të ndryshme të të njëjtit problem.

Qasja e kostos së transaksionit e Williamson-it (1979) e drejton vëmendjen te pasiguria e një shkëmbimi, sa shpesh përsëritet dhe sa kërkon investime të veçanta për një marrëdhënie të vetme. Kur një organizatë investon në rregullime të dobishme kryesisht për një partner të caktuar, ekspozimi i saj rritet dhe mbrojtjet formale mund të kenë më shumë rëndësi. Kjo nuk i bën proceset relacionale të parëndësishme. Poppo dhe Zenger (2002) provuan nëse kontratat formale dhe qeverisja relacionale veprojnë si zëvendësues apo si plotësues. Në një mostër shkëmbimesh shërbimesh informatike gjetën mbështetje për plotësueshmërinë: menaxherët i çiftonin kontratat gjithnjë e më të personalizuara me nivele më të larta qeverisjeje relacionale, dhe ajo ndërvarësi shoqërohej me performancë më të mirë të shkëmbimit. Mostra dhe konteksti kanë rëndësi; do të ishte gabim të përfundohej se më shumë faqe kontrate e rrisin gjithmonë besimin në një operacion dorëzimi.

Dallimi është funksional. Kontrata e shkruar i sqaron pritshmëritë, përgjegjësinë dhe zgjidhjet e autorizuara; qeverisja relacionale sjell norma bashkëpunimi, ndarje informacioni dhe përshtatje praktike kur ndodhin ngjarje të paparashikuara. Asnjëra nuk është pa kufi: fleksibiliteti i tepërt mund t'i bëjë kërkesat të paqarta, kontrolli i tepërt mund ta bëjë një përshtatje armiqësore pa nevojë. Pyetja nuk është kontratë apo besim, por nëse marrëveshja dhe rutinat e punës e përforcojnë të njëjtin rezultat.

01

Formale · kufij

Detyrime të qarta, të drejta vendimi dhe zgjidhje të autorizuara.

02

Relacionale · koordinim

Përditësime në kohë, përcaktim i përbashkët i problemit dhe përshtatje të drejta.

03

Bashkë · besueshmëri

Rregulla dhe rutina të përputhshme, të provuara nga performanca reale.

Burimet: Oliver E. Williamson, The Journal of Law and Economics 22(2), 1979 (përmes regjistrimit të botuesit); Laura Poppo & Todd Zenger, Strategic Management Journal 23(8), 2002

Williamson (1979), Journal of Law and Economics 22(2); Poppo e Zenger (2002), Strategic Management Journal 23(8). Gjetjet nga sektorë të tjerë nuk janë vlerësime universale efekti.

KAPITULLI II · KUFIJTË E KONTRATËS

Kur kontrolli e ndryshon bisedën

Roli i një klauzole mund të ketë po aq rëndësi sa ekzistenca e saj.

Një studim i mëvonshëm e ndërlikon pohimin e thjeshtë se kontrata dhe besimi gjithmonë përforcojnë njëra-tjetrën. Lumineau dhe Henderson (2012) analizuan mosmarrëveshje blerës-furnizues, duke dalluar koordinimin kontraktual nga kontrolli kontraktual dhe përvojën relacionale bashkëpunuese nga ajo konkurruese. Të dhënat e tyre ishin 99 mosmarrëveshje me dy palë në zinxhirin e furnizimit, nga dosjet e një firme ligjore franceze. Klauzolat e koordinimit e përforconin lidhjen pozitive mes një historie bashkëpunimi dhe një strategjie negocimi bashkëpunuese. Kontrolli kontraktual më i fortë e dobësonte atë lidhje; aty ku historia kishte qenë konkurruese, më shumë kontroll shoqërohej me negocim më bashkëpunues. Rezultati është gjetje e kushtëzuar për një grup të vetëm mosmarrëveshjesh, jo vendim global kundër qeverisjes formale.

Për një rishikim partneriteti kjo sugjeron një pyetje diagnostikuese: a u tregon klauzola njerëzve si ta koordinojnë një ndryshim të nevojshëm, apo është ndërtuar kryesisht për të frenuar sjellje të padëshiruar? Të dyja mund të jenë të ligjshme. Një menaxher që e përdor një klauzolë kontrolli në vend që të dëgjojë mund të mos e mësojë çfarë kërkon problemi; ai që e shpërfill një mbrojtje të nevojshme në emër të besimit krijon një rrezik tjetër. Një rishikim profesional i shqyrton të drejtat e shkruara me ndihmë juridike të kualifikuar, pastaj komunikimin e përditshëm përmes të cilit njerëzit i përdorin.

99 mosmarrëveshje blerës-furnizues në një studim empirik për qeverisjen kontraktuale dhe strategjinë e negocimit (Lumineau e Henderson, 2012): mostër studimi, jo mosmarrëveshje lokale.

LEXIMI YNË

Kërkimi paralajmëron kundër një slogani universal. Efekti i qeverisjes varet nga ajo që bën dhe nga historia e marrëdhënies.

Burimi: Fabrice Lumineau & James E. Henderson, Journal of Operations Management 30(5), 2012 (përmes abstraktit dhe versionit të punës së autorëve (MPRA nr. 38510))

Lumineau e Henderson (2012), Journal of Operations Management 30(5), 382–395; mostra përshkruhet në versionin e punës së autorëve.

KAPITULLI II · KUFIJTË E KONTRATËS

Për çfarë ishin 99 mosmarrëveshjet

Para se të huazosh një gjetje, shiko rastet nga të cilat doli.

DOSJET E MOSMARRËVESHJEVE TË NJË FIRME LIGJORE FRANCEZE, 1991–2005



LLOJI I KONTRATËS NË 99 MOSMARRËVESHJET



Çdo shifër është e autorëve: dosjet kishin rreth 150.000 faqe, kontratat ishin nën ligjin francez dhe rreth 46% e rasteve kalonin një kufi shtetëror. Shpërndarja është grupi më i madh, gjë që e bën studimin të rëndësishëm për një lexues të shumicës, por mbetet mostër mosmarrëveshjesh që arritën te avokatët, jo partneritetesh që ecën mirë. Mund ta mprehë një pyetje për klauzolat; nuk mund të tregojë sa shpesh një rrjet rishitësish përfundon në konflikt.

Burimi: Fabrice Lumineau & James E. Henderson, Journal of Operations Management 30(5), 2012 (përmes abstraktit dhe versionit të punës së autorëve (MPRA nr. 38510))

Lumineau e Henderson (2012), pjesa e mostrës në versionin e punës (MPRA nr. 38510): 128 dosje të shqyrtuara, 99 të mbajtura, 96 vetëm me firma evropiane; llojet e kontratave siç raportohen.

KAPITULLI II · KUFIJTË E KONTRATËS

Ndërto dy shtresa që pajtohen

Të drejtat formale duhet ta mbështesin metodën e përditshme të punës, jo të bien ndesh me të.

Një rishikim qeverisjeje që funksionon e dallon ndryshimin e një detyre nga ndryshimi i një marrëveshjeje. I pari mund të lejohet brenda përgjegjësive të përditshme; i dyti mund të kërkojë një nënshkrues të autorizuar. Trajtimi i tyre njësoj çon në pritje të panevojshme ose në premtime të paautorizuara. Lista më poshtë është për një rishikim të përbashkët me kontrollet e duhura kontraktuale dhe të mbrojtjes së të dhënave; nuk është model kontrate.

1. **Hartëzo detyrimet**
   Listo rezultatet, kriteret e verifikimit dhe pronarët pa zbuluar tarifa konfidenciale.
2. **Emërto të drejtat e vendimit**
   Dallo koordinimin rutinë nga ndryshimi i kontratës.
3. **Krijo një rrugë për përjashtimet**
   Shëno kë kontakton kur performanca normale nuk arrihet.
4. **Ndaj kontrollin nga koordinimi**
   Mbaji mbrojtjet e nevojshme dhe lejo informacion të përbashkët në kohë.
5. **Provo një rast të zakonshëm**
   Ndiq një premtim jo të ndjeshëm nga kërkesa te konfirmimi.
6. **Rishiko një mosmarrëveshje**
   Pyet nëse regjistrat dhe rolet lejojnë një zgjidhje të bazuar në prova.

LEXIMI YNË

Kontrata më e mirë operacionale është ajo brenda së cilës njerëzit mund të veprojnë, duke e ditur çfarë nuk mund të autorizojnë.

Burimet: Oliver E. Williamson, The Journal of Law and Economics 22(2), 1979 (përmes regjistrimit të botuesit); Laura Poppo & Todd Zenger, Strategic Management Journal 23(8), 2002; Fabrice Lumineau & James E. Henderson, Journal of Operations Management 30(5), 2012 (përmes abstraktit dhe versionit të punës së autorëve (MPRA nr. 38510))

Projektim editorial i mbështetur te Williamson (1979), Poppo e Zenger (2002) dhe Lumineau e Henderson (2012); jo këshillë ligjore.

KAPITULLI III · BESIMI ËSHTË ASET OPERACIONAL

Telefonata që s'ka nevojë për urdhër

Besimi mund ta lehtësojë koordinimin, por nuk duhet ta lërë dijen kritike pa u dokumentuar.

SKENË E PËRBËRË ME RISHITËS, JO TRANSKRIPT APO NGJARJE E VERIFIKUAR

Një rishitës i vjetër telefonon për të pyetur nëse një dorëzim i planifikuar është ende realist. Kontakti tregtar nuk i di të gjitha kufizimet e magazinës, por jep një përgjigje paraprake të ndershme dhe premton një përditësim të konfirmuar. Rishitësi e pranon pasigurinë, sepse pyetje të ngjashme kanë marrë më parë përgjigje të qarta. Biseda është e shkurtër; asnjëra palë nuk ka nevojë për një shfaqje të gjatë sigurie. Një rishitës i ri me të drejtë mund të kërkonte më shumë hollësi. Dy marrëdhëniet mund të kenë kushte formale të njëjta dhe histori koordinimi të ndryshme. Besimi, në këtë kuptim, nuk është thjesht pëlqimi i personit tjetër. Është pritshmëria e punës se një organizatë do të bëjë atë që thotë, do ta pranojë atë që nuk e di dhe do ta korrigjojë regjistrin kur rrethanat ndryshojnë.

Skena është hipotetike. Përvoja e autorit në drejtimin e një rrjeti me 61 rishitës është e konfirmuar; telefonata e veçantë dhe përfundimi i saj jo. Besimi mund të jetë edhe rrezikshëm i përqendruar. Nëse vetëm një kontakt me përvojë e di si i do përditësimet një rishitës, procesi i përbashkët mund të prishet kur ai person largohet. Një partneritet i pjekur e kthen dijen e dobishme relacionale në rutina të ligjshme e të arritshme, pa ekspozuar informacion personal apo të ndjeshëm. Besueshmëria rritet kur një "ende i pakonfirmuar" i ndershëm pasohet nga një konfirmim i besueshëm, jo nga një premtim pa mbështetje.

LEXIMI YNË

Besimi është operacional kur ndryshon atë që të dyja palët mund të presin dhe të verifikojnë me arsye, jo kur e heq nevojën për verifikim.

Burimet: James C. Anderson & James A. Narus, Journal of Marketing 54(1), 1990; Akbar Zaheer, Bill McEvily & Vincenzo Perrone, Organization Science 9(2), 1998

Ilustrim i ndërtuar. Anderson e Narus (1990); Zaheer, McEvily e Perrone (1998). Eseja e emërtuar më poshtë është rrëfimi i vetë autorit për 61 rishitësit dhe besimin.

Më shumë te eseja 61 rishitës: çfarë më mësoi shitja me shumicë për besimin

KAPITULLI III · BESIMI ËSHTË ASET OPERACIONAL

Dy nivele të ndryshme besimi

Një person i gatshëm për të ndihmuar dhe një organizatë e besueshme lidhen, por nuk zëvendësojnë njëra-tjetrën.

Zaheer, McEvily dhe Perrone (1998) studiuan besimin ndërorganizativ dhe atë ndërpersonal me të dhëna nga 107 marrëdhënie blerës-furnizues në prodhimin e pajisjeve elektrike. I përcaktuan të dyja si koncepte të dallueshme dhe i shqyrtuan efektet e tyre te kostot e negocimit, konflikti dhe performanca me një model ekuacionesh strukturore. Dy nivelet dolën të lidhura, por të dallueshme, me role të ndryshme, dhe lidhja nga besimi te performanca mori njëfarë mbështetjeje, megjithëse jo saktësisht në formën e propozuar në fillim. Një individ mund t'i besojë një përfaqësuesi të caktuar shitjesh; organizata partnere duhet t'i besojë edhe faktit që informacioni i rënë dakord do t'i mbijetojë një pushimi, një ndryshimi stafi apo një kalimi mes departamenteve. Këto janë njësi të ndryshme analize. Një ekip mund të ketë një kontakt të respektuar dhe prapë të drejtojë një sistem përmbushjeje të pabesueshëm.

Studimi jep një pyetje të dobishme për një rrjet shpërndarjeje: nëse një menaxher marrëdhëniesh do të largohej sot, a do ta merrte rishitësi ende të njëjtën përgjigje të verifikuar nga organizata? Kësaj nuk i përgjigjesh duke matur përzemërsinë; duhen prova nga kohët e përgjigjes, zgjidhja e mosmarrëveshjeve, cilësia e dorëzimit të punës dhe regjistrat e përmbushjes, të mbledhura përmes kanaleve të miratuara. As prova nuk duhet shtyrë përtej kontekstit të saj: 107 marrëdhënie industriale nuk janë 107 rishitës në Shqipëri.

107 marrëdhënie blerës-furnizues të analizuara për besimin ndërpersonal dhe ndërorganizativ (Zaheer, McEvily e Perrone, Organization Science, 1998).

LEXIMI YNË

Një përfaqësues i besuar ka vlerë. Një proces i besueshëm zëvendësohet më vështirë dhe është më qëndrueshëm.

Burimi: Akbar Zaheer, Bill McEvily & Vincenzo Perrone, Organization Science 9(2), 1998

Zaheer, McEvily e Perrone (1998), Organization Science 9(2), 141–159.

KAPITULLI III · BESIMI ËSHTË ASET OPERACIONAL

Katër burime të avantazhit të përbashkët

Marrëdhënia mes firmave mund të mbajë aftësi që asnjëra palë nuk i zotëron vetëm.

Dyer dhe Singh (1998) propozuan pikëpamjen relacionale të avantazhit konkurrues: disa burime dhe rutina me vlerë jetojnë përtej kufijve të kompanisë. Ata emërtojnë katër burime të mundshme të rentës relacionale: asete specifike për marrëdhënien, rutina të ndarjes së dijes, burime dhe aftësi plotësuese, dhe qeverisje efektive. E para kërkon kujdes, sepse një investim me vlerë për një marrëdhënie tregtare mund ta përmirësojë performancën dhe njëkohësisht të krijojë varësi. E dyta ka të bëjë me mënyra të përsëritura të shkëmbimit të njohurive të dobishme, e treta me kapacitete që punojnë mirë bashkë, e katërta me mekanizmat që e mbrojnë bashkëpunimin dhe i kufizojnë kostot e panevojshme të transaksionit. Kjo është kornizë konceptuale, jo pohim empirik se çdo rrjet partnerësh i ka të katërta, dhe jo premtim fitimi: vlera e një marrëdhënieje duhet peshuar kundrejt kostos dhe ekspozimit të saj ndaj rrezikut.

Për një rrjet rishitësish mund të pyesësh nëse të dyja palët ndajnë informacion të besueshëm për gjendjen e mallit, i kuptojnë kufizimet e dorëzimit të njëra-tjetrës dhe vazhdojnë të mësojnë nga problemet që përsëriten; për partnerët last mile, nëse planifikimi i burimeve, gatishmëria për ngarkim dhe raportimi i përjashtimeve kuptohen nga të dyja anët. Këto janë drejtime hetimi të propozuara, jo praktika të verifikuara në ndonjë kompani të emërtuar.

01

Asete të specializuara

Investime të dobishme që mund të krijojnë vlerë dhe varësi.

02

Rutina të dijes

Mënyra të përsëritura për të shkëmbyer informacion operacional të verifikuar.

03

Plotësueshmëri

Aftësi që funksionojnë më mirë kur koordinohen.

LEXIMI YNË

Burimi i katërt, qeverisja efektive, i mban bashkë tre të parët pa e kthyer bashkëpunimin në hamendje.

Burimi: Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 (përmes regjistrimit të botuesit)

Dyer e Singh (1998), Academy of Management Review 23(4), 660–679. Teori konceptuale; drejtimet e hetimit janë editoriale.

KAPITULLI III · BESIMI ËSHTË ASET OPERACIONAL

Nga një person i besuar te një proces i besuar

Një marrëdhënie partneriteti duhet të mbetet e besueshme edhe kur kontakti i zakonshëm mungon.

Prova operacionale e besimit nuk është nëse dy individë mendojnë se kanë marrëdhënie të mirë. Është nëse puna e premtuar mbetet e kuptueshme dhe e saktë kur marrëdhënia është nën presion. Një partner që dëgjon vetëm deklarata optimiste nuk ka domosdoshmërisht marrëdhënie me besim të lartë; mund të ketë shumë pak informacion të verifikuar. Projektimi më poshtë e kthen besimin në rutina të vëzhgueshme pa pretenduar se matet me një pikë të vetme. Provoje në raste jo të ndjeshme, me marrëveshje të qartë për atë që mund të ndahet; kufijtë kontraktualë dhe të privatësisë kanë përparësi.

1. **Dokumento premtimin**
   Identifiko rezultatin që të dyja organizatat e njohin si të përfunduar.

2. **Sqaro gjuhën e statuseve**
   Përcakto çfarë do të thotë "i konfirmuar", "në pritje" dhe "i dorëzuar".

3. **Krijo një rrugë zëvendësuese**
   Siguro një kontakt të autorizuar për mungesat ose eskalimin.

4. **Ftoje korrigjimin**
   Bëje të pranueshme raportimin e pasigurisë para se të dështojë premtimi.

5. **Konfirmo zgjidhjen**
   Pyet palën marrëse nëse veprimi e plotësoi nevojën e rënë dakord.

6. **Rishiko besueshmërinë**
   Përdor një mostër të vogël angazhimesh, jo një pikë popullariteti.

LEXIMI YNË

Forca e marrëdhënies provohet nga përditësimi i vështirë, jo thjesht nga biseda e lehtë.

Burimet: Akbar Zaheer, Bill McEvily & Vincenzo Perrone, Organization Science 9(2), 1998; Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 (përmes regjistrimit të botuesit); Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven, Academy of Management Review 19(1), 1994 (përmes regjistrimit të botuesit)

Protokoll editorial i mbështetur te Zaheer et al. (1998), Dyer e Singh (1998) dhe Ring e Van de Ven (1994).

KAPITULLI IV · KUR NXITJET TËRHEQIN NË DREJTIME TË NDRYSHME

Një dorëzim, dy karta rezultatesh

Një rezultat i mirë lokal nuk është vetvetiu rezultat i mirë për klientin e përbashkët.

SKENË E NDËRTUAR LAST MILE, JO AKUZË NDAJ NDONJË PARTNERI

Një partner transporti matet me një angazhim shërbimi të përcaktuar. Operacioni furnizues do që automjetet të nisen në orën e planifikuar. Një shofer raporton se një artikull i ngarkesës së pritur nuk gjendet. Ekipet lokale përballen me një pyetje reale: t'i japin përparësi nisjes, të hetojnë plotësinë apo të kërkojnë ndryshim të planit? Kjo nuk është histori për një punëdhënës apo shofer të caktuar. Është skenë analitike e ndërtuar për të treguar si dy karta rezultatesh mund të krijojnë instinkte të ndryshme. Problemi nuk është vetvetiu egoizëm apo pakujdesi. Secila organizatë mund t'u përgjigjet me arsye atyre që i kërkohet të masë, atyre që mund të kontrollojë dhe atyre për të cilat do të mbahet përgjegjës menaxheri i saj lokal.

Klienti i përbashkët e gjykon shërbimin përfundimtar, jo elegancën e çdo raporti të brendshëm. Një nisje e hershme me një dorëzim të paplotë që mund të shmangej mund të mos jetë sukses; vonimi i çdo rruge për një artikull të pasigurt mund t'i dëmtojë angazhimet që varen nga koha. Nëse dy firmat përdorin përkufizime të ndryshme për një dorëzim të përfunduar, debatet bëhen të parashikueshme. Nëse ndajnë të njëjtin kod përjashtimi dhe të njëjtën përgjegjësi, mësimi bëhet i mundur. Pyetja nuk është cili partner duhet ta fitojë debatin, por nëse sistemi i përbashkët i performancës mat rezultatin e duhur dhe nxjerr një vendim në kohë kur objektivat bien ndesh.

LEXIMI YNË

Një partneritet ka nevojë për një përkufizim të përbashkët të suksesit, përndryshe optimizimi lokal mund të bëhet dështim i përbashkët.

Burimet: Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 (përmes regjistrimit të botuesit); Jan B. Heide & George John, Journal of Marketing 56(2), 1992

Skenë hipotetike; nuk përdoret asnjë vlerë KPI kompanie. Dyer e Singh (1998); Heide e John (1992). Eseja e emërtuar më poshtë flet për vendin ku humbet një pjesë e porosisë.

Më shumë te eseja Ku humbet një pjesë e porosisë

KAPITULLI IV · KUR NXITJET TËRHEQIN NË DREJTIME TË NDRYSHME

Bashkëpunimi ka një strukturë kostosh

Përputhja do të thotë të kuptosh kush e mban koston kur ndryshon plani.

Dy organizata mund të duan sinqerisht të njëjtin rezultat për klientin dhe të mos pajtohen për çmimin e arritjes së tij. Një përjashtim i minutës së fundit mund të kërkojë punë shtesë dispeçerie në njërën anë, kohë pritjeje në anën tjetër dhe një shpjegim për një marrës që nuk sheh asnjërën. Pa një mënyrë të rënë dakord për ta nxjerrë në dritë barrën, ndërveprimi mund të kthehet në faj të përsëritur. Heide dhe John (1992) shqyrtuan rolin e normave relacionale në marrëdhënie ekonomikisht efikase mes firmave të pavarura. Në një mostër marrëdhëniesh prodhues-furnizues argumentuan se, kur asetet specifike janë në rrezik dhe kontrolli vertikal mbi firmën tjetër nuk është i mundur, normat mbështetëse kanë rëndësi; pa to, palët e varura e humbin kontrollin. Përfundimi i tyre ka të bëjë me qeverisjen e marrëdhënieve në kushte të caktuara, jo me një premtim se vullneti i mirë e fshin koston.

Kjo ndihmon të shpjegohet pse një kartë e dobishme rezultatesh mes kompanive ka nevojë për të paktën tri pamje: rezultatin e përbashkët që merr klienti, matjet e ndërfaqes brenda kontrollit të secilës palë dhe përjashtimet që kërkojnë vendime të përbashkëta. Matja vetëm e rezultatit të përbashkët mund ta fshehë vendin ku lindi dështimi; matja vetëm e detyrave lokale mund të shpërblejë sjellje që e dëmton shërbimin nga fillimi në fund. Një partner nuk duhet të mbahet përgjegjës për një hap që nuk mund ta ndikojë, as të falet për një hap që e kontrollon qartë.

01	**Rezultati për klientin**	A u përmbush premtimi i përbashkët me cilësi të pranueshme?
02	**Performanca e ndërfaqes**	Cili kalim apo konfirmim u vonua ose ishte i pasaktë?
03	**Përjashtimi i përbashkët**	Çfarë vendimi duhej, dhe a ishte i qartë autoriteti?

Burimet: Jan B. Heide & George John, Journal of Marketing 56(2), 1992; Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 (përmes regjistrimit të botuesit)

Heide e John (1992), Journal of Marketing 56(2); Dyer e Singh (1998). Karta me tri pamje është propozim editorial.

KAPITULLI IV · KUR NXITJET TËRHEQIN NË DREJTIME TË NDRYSHME

Kontratat dhe normat: një lidhje me kushte

Përmbledhjet e mëdha të provave kanë vlerë vetëm kur efektet që raportojnë nuk thjeshtohen sa të mos njihen më.

Cao dhe Lumineau (2015) bashkuan një rishikim cilësor me një meta-analizë të 149 studimeve empirike që përfshinin 33.051 marrëdhënie ndërmjet organizatave. Qeverisja kontraktuale doli e lidhur pozitivisht me të dyja anët e qeverisjes relacionale, besimin dhe normat relacionale, ndërsa kontratat, besimi dhe normat bashkë shoqëroheshin me kënaqësi dhe performancë më të lartë të marrëdhënies dhe me më pak oportunizëm. Gjetën gjithashtu se lidhja ndryshon sipas mjedisit institucional, llojit dhe kohëzgjatjes së marrëdhënies dhe mënyrës si ishin matur kontratat. Rezultati e mbështet shqyrtimin e qeverisjes formale dhe relacionale bashkë, jo udhëzimin për t'i maksimizuar të dyja pa dallim. Nuk mat shkallën e përfundimit të një kompanie logjistike dhe nuk tregon se një kontratë e caktuar e rrit besimin me një sasi fikse. 33.051 vëzhgimet janë marrëdhënie në shumë studime, jo punonjës të një organizate, dhe gjetjet varen nga mënyra si i përcaktuan konceptet studimet bazë.

Operacionalisht, prova e sfidon zgjedhjen e rreme mes besimit te partnerët dhe nevojës për marrëveshje të rrepta. Marrëveshjet e projektuara mirë mund t'i sqarojnë pritshmëritë; normat relacionale mund ta ulin paqartësinë dhe ta përmirësojnë përdorimin e kushteve formale. Një kontratë e përdorur kryesisht si kërcënim mund të sjellë një përgjigje tjetër nga një rregull koordinimi i ndërtuar për përshtatje transparente. A i ndihmon një klauzolë njoftimi të dyja palët të reagojnë ndaj një përjashtimi të vërtetë, apo thjesht ndihmon njërën të dokumentojë më pas një gjobë?

149 studime empirike me 33.051 marrëdhënie ndërmjet organizatave në një meta-analizë të qeverisjes (Cao e Lumineau, Journal of Operations Management, 2015).

LEXIMI YNË

Kërkimi sugjeron plotësueshmëri, me ndryshime. Nuk jep një pikë besimi të gatshme për një partner.

Burimi: Zhi Cao & Fabrice Lumineau, Journal of Operations Management 33–34, 2015

Cao e Lumineau (2015), Journal of Operations Management 33–34, 15–42.

KAPITULLI IV · KUR NXITJET TËRHEQIN NË DREJTIME TË NDRYSHME

Mat ndërfaqen, jo vetëm secilën palë

Ndërto një rishikim të përbashkët të përjashtimeve, me një rezultat të rënë dakord dhe të drejta të qarta vendimi.

Një bisedë e dobishme për kartën e rezultateve nis me një përkufizim të përbashkët të shërbimit: çfarë do të thotë përfundim, cilat konfirmime të ndërmjetme kanë rëndësi dhe çfarë ndodh kur mungojnë kushtet për një dorëzim normal. Nuk duhet të bëhet rrugë e shkurtër për të zbuluar tarifa konfidenciale, regjistra individualë shoferësh apo marrëveshje tregtare private. Matjet shpesh mund të jenë të përmbledhura ose sipas kategorive, dhe prova e parë duhet të jetë aq e vogël sa të lejojë verifikim të kujdesshëm.

1. **Bini dakord për premtimin ndaj klientit**
   Përdorni një përkufizim të vetëm për cilësinë, kohën dhe përfundimin e suksesshëm.
2. **Hartëzo inputet e kontrollueshme**
   Identifiko cila organizatë e zotëron çdo hap të verifikuar.
3. **Përcakto përjashtimin**
   Përdor kategori të qarta, jo akuzuese, për problemet e përbashkëta.
4. **Bini dakord për rrugën e vendimit**
   Emërto rolin e autorizuar të zgjedhë mes alternativave të lejuara.
5. **Ktheje gjetjen**
   U thuaj të dyja palëve çfarë ndodhi dhe çfarë mbetet e pasigurt.
6. **Verifiko efektet e padëshiruara**
   Kontrollo që një numër i përmirësuar të mos ketë dëmtuar një rezultat tjetër.

LEXIMI YNË

Një kartë e ndershme rezultatesh mes kompanive e shënon pasigurinë e përbashkët, në vend që t'ia hedhë fajin ekipit më të dukshëm pranë.

Burimet: Jan B. Heide & George John, Journal of Marketing 56(2), 1992; Zhi Cao & Fabrice Lumineau, Journal of Operations Management 33–34, 2015

Protokoll editorial i mbështetur te Heide e John (1992) dhe Cao e Lumineau (2015); jo sistem KPI i ndonjë kompanie.

KAPITULLI V · RRJETI I BRISHTË I PARTNERËVE

Një rrjet mund të rritet dhe të bëhet më i brishtë

Më shumë emra në listën e partnerëve nuk sjellin domosdoshmërisht më shumë qëndrueshmëri.

SKENË E NDËRTUAR RRJETI, PA ASNJË DËSHTIM TË DOKUMENTUAR TË ATRIBUUAR

Një shpërndarës ka marrëdhënie me shumë rishitës të pavarur. Njëri ka pozitë të fortë rajonale; një tjetër shërben një kategori të ngushtë produktesh; një i tretë mbështetet te një person i vetëm për koordinimin. Një kërkesë klienti duket e thjeshtë në nivel kompanie, por varet nga një varg zgjedhjesh mes gjendjeve lokale të mallit, kushteve të kreditit, disponueshmërisë së produktit dhe transportit. Çdo partner ka kufizime të ndryshme, dhe numërimi i të gjithëve si "pika shitjeje aktive" të njëjta i fsheh ato dallime. Ky është ilustrim i ndërtuar, jo vlerësim i rrjetit historik të rishitësve të autorit. Madhësia e konfirmuar e rrjetit është 61 rishitës. Nuk ka matje të verifikuara për përqendrimin e të ardhurave, rrezikun e mospagimit, varësinë kontraktuale apo pjesën e shitjeve sipas partnerëve, dhe numra të tillë nuk duhen shpikur për ta bërë bindës një grafik analitik.

Një rrjet partnerësh mund të jetë i qëndrueshëm kur aftësitë plotësojnë njëra-tjetrën dhe informacioni rrjedh përmes rutinave të qëndrueshme. Mund të jetë i brishtë kur shumë dije, vëllim apo autoritet vendimi mbështetet në pak pika të ngushta. Larmia mund t'i ulë disa rreziqe, por ndërlikimi i rrit edhe kërkesat për koordinim; numri i partnerëve është përshkrues, jo pikë qëndrueshmërie. Një rishikim serioz pyet çfarë mund ta ndërpresë shërbimin e premtuar nëse një hallkë bëhet e padisponueshme. A mund ta mbulojë aftësinë një partner tjetër? A do të ishte i disponueshëm i njëjti informacion? A dihen kufizimet tregtare dhe ligjore? A e ka provuar dikush përgjigjen? Zgjidhja nuk është të dyfishohet çdo marrëdhënie, por të identifikohen varësitë thelbësore dhe të krijohen plane rezervë të realizueshme e të autorizuara për ato që kanë më shumë rëndësi.

LEXIMI YNË

Shëndeti i një rrjeti nuk nxirret nga numri i anëtarëve të tij.

Burimet: Keith G. Provan & Patrick Kenis, Journal of Public Administration Research and Theory 18(2), 2008 (përmes regjistrimit të botuesit); Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 (përmes regjistrimit të botuesit)

Ilustrim i përbërë; sfondi i konfirmuar: 61 rishitës. Provan e Kenis (2008); Dyer e Singh (1998). Eseja e emërtuar më poshtë flet për atë që i mësoi last mile-i autorit.

Më shumë te eseja — Çfarë më mësoi milja e fundit për menaxhimin real të operacioneve

KAPITULLI V · RRJETI I BRISHTË I PARTNERËVE

Kush e qeveris gjithë rrjetin?

Një grumbull marrëveshjesh dypalëshe nuk krijon vetvetiu qeverisje të koordinuar të rrjetit.

Provan dhe Kenis (2008) zhvilluan një shpjegim konceptual të tri mënyrave të gjera të qeverisjes së rrjeteve ndërmjet organizatave: qeverisja e ndarë nga pjesëmarrësit, qeverisja përmes një organizate drejtuese dhe qeverisja përmes një organizate administrative të veçantë të rrjetit. Shqyrtuan kushtet në të cilat secila mund të jetë efektive dhe tensionet që krijon secila. Në një rrjet të vogël dhe shumë të përputhur, koordinimi i drejtpërdrejtë mes pjesëmarrësve mund të jetë praktik. Në një rrjet më të madh me burime të pabarabarta, një organizatë drejtuese mund të marrë më shumë përgjegjësi për rutinat. Një organ administrativ i dedikuar mund t'i koordinojë disa rrjete, por shton kosto dhe pyetjet e veta të llogaridhënies. Këto janë mënyra analitike, jo faza të detyrueshme nëpër të cilat duhet të kalojë çdo partneritet tregtar.

Korniza i ndihmon menaxherët të shmangin një gabim të rëndësishëm: të supozojnë se, nëse kuptohet çdo kontratë më vete, rrjeti si i tërë do të koordinohet vetë. Një ndryshim në kapacitetin e një partneri mund të prekë të tjerët edhe kur asnjë palë dypalëshe nuk e ka shkelur detyrimin e vet. Rrjetet last mile dhe ato të shumicës nuk janë të këmbyeshme, por pyetja vlen për të dyja: kush ka autoritetin e ligjshëm dhe informacionin për ta identifikuar një problem të përbashkët dhe për ta organizuar një përgjigje të përbashkët? Përgjigjja mund të shpërndahet mes roleve, por nuk duhet të mbetet e nënkuptuar. Harta më e dobishme mund të jetë hartë vendimesh dhe informacioni, jo listë emrash partnerësh.

01
E ndarë
Pjesëmarrësit qeverisin me veprim të përbashkët të drejtpërdrejtë.

02
Drejtuese
Një pjesëmarrës qendror e koordinon veprimtarinë e rrjetit.

03
E veçantë
Koordinon një njësi administrative e dedikuar.

LEXIMI YNË

Mënyra më e mirë e rrjetit varet nga struktura dhe konteksti. Asnjë mënyrë nuk është gjithmonë më e mira.

Burimi: Keith G. Provan & Patrick Kenis, Journal of Public Administration Research and Theory 18(2), 2008 (përmes regjistrimit të botuesit)

Provan e Kenis (2008), Journal of Public Administration Research and Theory 18(2), 229–252. Kornizë konceptuale.

KAPITULLI V · RRJETI I BRISHTË I PARTNERËVE

Partneritetet mbahen, nuk instalohen

Angazhimi, zbatimi dhe rinegocimi përsëriten kur ndryshojnë puna dhe kushtet.

Ring dhe Van de Ven (1994) i përshkruajnë marrëdhëniet ndërmjet organizatave si procese zhvillimi të negocimit, angazhimit dhe zbatimit, brenda strukturave formale dhe shoqërore. Palët i rishikojnë pritshmëritë përmes ndërveprimit, jo duke ndjekur një vijë të drejtë nga marrëveshja e nënshkruar te performanca e qëndrueshme. Korniza është konceptuale dhe nuk duhet paraqitur si eksperiment mbi mbajtjen vjetore të partnerëve. Gulati (1995) shton një këndvështrim empirik për aleancat e përsëritura: në të dhëna nga shumë industri për aleancat e krijuara mes 1970 dhe 1989, aleancat mes partnerëve me lidhje të mëparshme organizoheshin më rrallë me kapital të përbashkët, shenjë se njohja e ndikonte qeverisjen e zgjedhur. Jap dhe Ganesan (2000), duke studiuar shitës me pakicë dhe furnizues, gjetën se efekti i mbrojtjeve te angazhimi i perceptuar varej nga faza e marrëdhënies. Njohja mund ta mbështesë besimin; mund të fshehë edhe supozime që nuk janë riprovuar kurrë për kapacitetin e sotëm.

Një rishikim i marrëdhënies duhet të ketë pra më shumë se një çast hyrjeje. Angazhimet e hershme duhen kontrolluar kundrejt dorëzimit real; marrëdhëniet e pjekura duhen vlerësuar për kërkesën që ndryshon, përqendrimin dhe varësinë nga persona kyç; marrëdhëniet në vështirësi kanë nevojë për një rrugë të drejtë rinegocimi ose largimi, jo për përjashtime joformale të përsëritura që s'i ka askush. Nëse mënyra aktuale e punës nuk është ajo për të cilën të dyja palët mendojnë se ranë dakord, hendeku pajtohet përmes procesit të autorizuar.

01	02	03	04
Negocio	**Angazhohu**	**Zbato**	**Rishiko**
Sqaro nevojën.	Përcakto premtimin.	Verifiko punën.	Përshtat rregullat.

LEXIMI YNË

Përsëritja vetëm nuk është provë cilësie. Një partneritet i besueshëm mëson dhe i përditëson marrëveshjet e veta.

Burimet: Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven, Academy of Management Review 19(1), 1994 (përmes regjistrimit të botuesit); Ranjay Gulati, Academy of Management Journal 38(1), 1995 (përmes abstraktit); Sandy D. Jap & Shankar Ganesan, Journal of Marketing Research 37(2), 2000

Ring e Van de Ven (1994), konceptual; Gulati (1995), aleanca empirike; Jap e Ganesan (2000), Journal of Marketing Research 37(2), marrëdhënie shitës me pakicë-furnizues. Cikli është thjeshtim editorial.

KAPITULLI V · RRJETI I BRISHTË I PARTNERËVE

Provoje rrjetin para se ta provojë jeta

Një rishikim qëndrueshmërie duhet t'i identifikojë varësitë thelbësore pa i shpikur skenarët si incidente të matura.

Nis me një hartë të autorizuar dhe të përgjithshme të rrjetit të partnerëve dhe të rezultatit që duhet të japë. Identifiko aftësitë kritike, jo numrin e emrave, pa mbledhur të dhëna personale të panevojshme dhe pa publikuar kushte kontratash, pastaj pyet cilat varësi kanë një zëvendësues realist të miratuar dhe cilat do të kërkonin një premtim të rishikuar ndaj klientit. Rishikimi mbetet cilësor: nuk është model i probabilitetit të dështimit, që do të kërkonte të dhëna të verifikuara ekspozimi dhe një metodë të mbrojtshme.

1. **Identifiko rezultatin**
   Cili shërbim i përbashkët duhet të vazhdojë edhe kur prishet diçka?
2. **Hartëzo aftësitë kritike**
   Ku janë të përqendruara dija, kapaciteti dhe të drejtat e vendimit?
3. **Vlerëso zëvendësimin**
   A mund ta mbulojë vërtet detyrimin një alternativë e lejuar?
4. **Planifiko komunikimin**
   Kush i njofton partnerët dhe klientët kur ndryshon premtimi?
5. **Ushtro një rast hipotetik**
   Provo një skenar të miratuar pa informacion real të ndjeshëm.
6. **Shëno mangësitë**
   Cakto një pronar rishikimi dhe verifiko më vonë çdo përmirësim.

LEXIMI YNË

Qëndrueshmëria është aftësia për të vazhduar të bësh premtime të ndershme dhe të realizueshme kur ndryshojnë rrethanat.

Burimet: Keith G. Provan & Patrick Kenis, Journal of Public Administration Research and Theory 18(2), 2008 (përmes regjistrimit të botuesit); Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven, Academy of Management Review 19(1), 1994 (përmes regjistrimit të botuesit)

Protokoll editorial qëndrueshmërie i mbështetur te Provan e Kenis (2008) dhe Ring e Van de Ven (1994); jo model rreziku.

KAPITULLI VI · PROJEKTIMI I PARTNERITETEVE TË BESUESHME

Rishikimi i partneritetit që mbyllet me veprim

Një takim i përbashkët është i dobishëm vetëm kur ndryshon mënyrën si koordinohet puna.

GJENDJE HIPOTETIKE E ARDHSHME, JO NISMË E DOKUMENTUAR KOMPANIE

Përfaqësuesit e dy organizatave takohen pas një vargu problemesh ndërfaqeje të pazgjidhura. Secili ka sjellë një raport tjetër. Njëri numëron nisjet, një tjetër numëron angazhimet e përfunduara ndaj klientëve, një i tretë listëzon përjashtime që u raportuan, por nuk u mbyllën kurrë qartë. Biseda nis me shpjegimet e njohura për presionin dhe cilësinë e të dhënave të ekipeve të tjera. Një menaxher e ndryshon pyetjen. Në vend që të pyesin kujt i takon dështimi në përgjithësi, pjesëmarrësit zgjedhin një premtim të zakonshëm shërbimi dhe e rindërtojnë bashkë. Çfarë priste klienti? Çfarë u verifikua në çastin e angazhimit? Kur ndryshoi statusi? Cila palë mund të vendoste ligjërisht? Kush i tha palës marrëse çfarë kishte ndodhur?

Grupi nuk gjen asnjë përgjigje magjike. Mund të kenë kontribuar disa shkaqe, dhe kontrata vazhdon t'i rregullojë të drejtat dhe detyrimet. Por takimi nxjerr dy vendime të dobishme: një përkufizim të rënë dakord për një kalim të përfunduar dhe një mënyrë të autorizuar për të raportuar një përjashtim pa e lënë të paqartë pronësinë e tij. Të dyja palët caktojnë një rol të emërtuar, jo domosdoshmërisht një person të emërtuar, për të rishikuar një mostër të shkurtër rastesh të ardhshme. Kjo është gjendje hipotetike e ardhshme; nuk pohohet asnjë ndërhyrje apo rezultat real. Pika e saj është praktike: një rishikim partneriteti duhet të mbyllet me një marrëveshje operacionale që mund të kontrollohet, jo me një pohim ceremonial bashkëpunimi.

LEXIMI YNË

Rezultati i koordinimit nuk është një takim. Është një veprim i radhës më i qartë, i ndarë nga të dyja palët.

Burimet: Laura Poppo & Todd Zenger, Strategic Management Journal 23(8), 2002; Fabrice Lumineau & James E. Henderson, Journal of Operations Management 30(5), 2012 (përmes abstraktit dhe versionit të punës së autorëve (MPRA nr. 38510))

Skenar i ndërtuar. Poppo e Zenger (2002); Lumineau e Henderson (2012). Eseja e emërtuar më poshtë flet për ndërtimin e KPI-ve që ekipi i beson.

Më shumë te eseja KPI-të që ekipi u beson

KAPITULLI VI · PROJEKTIMI I PARTNERITETEVE TË BESUESHME

Një kartë për zbatimin e përbashkët

Ndërto një strukturë të vogël operacionale që funksionon brenda kontratave ekzistuese dhe të drejtave të miratuara të vendimit.

Një kartë efektive partneriteti nuk ka nevojë të jetë e gjatë, por duhet të jetë më shumë se një listë vlerash. Përcakton një rezultat të përbashkët, ndërfaqen mes organizatave, rolin përgjegjës për konfirmimin dhe rregullat për një situatë që ndryshon, dhe emërton atë që secila organizatë nuk është e autorizuar ta vendosë për tjetrën. Ajo që vijon është strukturë editoriale, jo tekst kontrate detyrues, që duhet krahasuar me marrëveshjen reale dhe rregullat e punës, të konfidencialitetit dhe të përputhshmërisë; nuk jep asnjë të drejtë.

01	**Premtimi**	Rezultati i shërbimit, standardi dhe përkufizimi i qartë i përfundimit.
02	**Ndërfaqja**	Informacioni i verifikuar dhe pika e rënë dakord e kalimit.
03	**Pronësia**	Roli në secilën anë, përgjegjës për ndjekjen deri në fund.
04	**Përjashtimi**	Çfarë ndryshon, kush vendos dhe si u arrijnë përditësimet të tjerëve.
05	**Prova**	Të dhëna minimale, të rëna dakord, për të verifikuar rezultatin dhe përgjigjen.
06	**Mësimi**	Rishikim i përbashkët i shkaqeve që përsëriten, rishikimeve dhe rrezikut të pazgjidhur.

Pika e fundit ka rëndësi, sepse një organizatë mund ta mbyllë formalisht çdo rast më vete dhe ta mbajë të njëjtin problem në themel. Një rishikim mujor i disiplinuar mund të shqyrtojë pak shembuj të anonimizuar, jo qindra raporte që askush nuk i interpreton dot. Një mjet njëfaqësh nuk zë dot vendin e këshillës kontraktuale apo të procedurave formale të mosmarrëveshjeve.

LEXIMI YNË

Bëje ndërfaqen të qartë. Mbaje marrëveshjen ligjore autoritare dhe premtimin operacional të kontrollueshëm.

Burimet: Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 (përmes regjistrimit të botuesit); Keith G. Provan & Patrick Kenis, Journal of Public Administration Research and Theory 18(2), 2008 (përmes regjistrimit të botuesit); Fabrice Lumineau & James E. Henderson, Journal of Operations Management 30(5), 2012 (përmes abstraktit dhe versionit të punës së autorëve (MPRA nr. 38510))

Kartë editoriale e mbështetur te Dyer e Singh (1998), Provan e Kenis (2008) dhe Lumineau e Henderson (2012); jo tekst kontrate.

KAPITULLI VI · PROJEKTIMI I PARTNERITETEVE TË BESUESHME

Provo, mëso, rinegocio

Një propozim për një rishikim partneriteti 30/60/90-ditor, jo një kalendar universal i vërtetuar nga kërkimi.

Një përpjekje për përmirësimin e partneritetit mund të nisë me një pilot të kufizuar. Zgjidh një ndërfaqe shërbimi të rënë dakord dhe merr miratimin e të dyja organizatave. Shkëmbe vetëm informacionin e nevojshëm përmes një kanali të lejuar. Përcakto pikën e nisjes me një mostër të vogël rastesh para se të futësh ndonjë ndryshim; prova duhet të përfshijë si përfundimin në kohë, ashtu edhe cilësinë e mbylljes së përjashtimeve. Pikat kohore më poshtë janë kontrolle praktike të propozuara nga ky botim, jo pragje të vendosura nga studimet e cituara.

1. **Dita 30**
   A e lexojnë partnerët të njëjtin status njësoj? Konfirmo që të dyja palët marrin përditësime të dobishme.

2. **Dita 60**
   Kërko përjashtime që përsëriten dhe varësi të fshehur nga kontakte të caktuara.

3. **Dita 90**
   Vendos nëse piloti miratohet, rishikohet apo ndalet, ose nëse duhet një vendim kontraktual.

Njësia e analizës duhet të mbetet e qartë. Një pohim për një rrjet rishitësish kërkon të dhëna për atë rrjet; një pohim për transportin last mile me kontratë kërkon regjistrat dhe lejen e vet. Studimet industriale blerës-furnizues mund të ushqejnë hipoteza, jo t'i provojnë diku tjetër. Rezultati i rishikimit është një vendim, jo vetëm një pikë: mbaje ndërfaqen që funksionon, riprojekto atë që krijon punë të përsëritur të shmangshme, eskaloje çdo çështje që i përket qeverisjes formale, dhe nëse rezultatet janë jopërfundimtare, thuaje.

LEXIMI YNË

Besueshmëria e partneritetit përmirësohet përmes një cikli provash, jo përmes entuziazmit në takimin e nisjes.

Burimet: Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven, Academy of Management Review 19(1), 1994 (përmes regjistrimit të botuesit); Zhi Cao & Fabrice Lumineau, Journal of Operations Management 33–34, 2015

Të gjitha pikat e kontrollit janë projektim editorial i propozuar, jo afate të vërtetuara empirikisht. Të mbështetura te Ring e Van de Ven (1994) dhe Cao e Lumineau (2015).

MJETI I TERRENIT

Një kartë. Dy organizata.

Karta e besueshmërisë së partnerit: ndihmë për një bisedë të përbashkët rreth një ndërfaqeje të vetme operacionale, jo të ndjeshme. Nuk është shkallë e vërtetuar, marrëveshje ligjore, auditim furnizuesi apo autorizim për të ndarë informacion konfidencial; përdore vetëm me lejen e palëve përkatëse.

01 Premtimi i përbashkët cili është rezultati i verifikueshëm, dhe si do ta përcaktojnë përfundimin të dyja palët?

02 Ndërfaqja cili kalim fizik apo informacioni duhet konfirmuar, dhe nga kush?

03 Autoriteti cili rol mund ta zgjidhë një përjashtim rutinë, dhe çfarë kërkon miratim formal?

04 Komunikimi si dhe kur do ta mësojnë të dyja palët një angazhim të ndryshuar?

05 Prova cilët regjistra minimalë dhe të autorizuar do ta verifikojnë përfundimin dhe çdo çështje të hapur?

06 Mësimi kush i rishikon mangësitë që përsëriten, dhe kur do të rikontrollohen ndryshimet?

Burimet: Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 (përmes regjistrimit të botuesit); Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven, Academy of Management Review 19(1), 1994 (përmes regjistrimit të botuesit)

Porta e vendimit: nëse konfidencialiteti, siguria, një detyrim rregullator apo autoriteti kontraktual është i pasigurt, përdor procesin e autorizuar dhe mos improvizo një praktikë të re ndarjeje të dhënash. Kjo kartë është propozim editorial që mund të provohet; Gjurmuesi i veprimeve në këtë faqe mund t'i mbajë pikat e ndjekjes, secilën me pronar dhe datë rishikimi.

Hape mjetin: Lista e veprimeve stivencatalyst.com/sq/tools/action-tracker/

ESEJA E MBYLLJES

Jashtë organigramës, brenda rezultatit

Partneri nuk është vartës. Rezultati i përbashkët ka sërish nevojë për pronar.

Dymbëdhjetë vëllimet e para të këtij traktati u morën kryesisht me punën e brendshme të operacioneve: me parjen e procesit, hartëzimin e rrjedhës, mbrojtjen e gjykimit njerëzor, ruajtjen e standardeve, menaxhimin e kapacitetit, projektimin e matjeve, rikthimin e shërbimit dhe mbrojtjen e vëmendjes. I trembëdhjeti shton një kufi që nuk menaxhohet dot për ta zhdukur. Shumë rezultate jetike varen nga organizata që mbeten të pavarura. Prova nuk e mbështet zgjedhjen e thjeshtë mes kontrollit dhe besimit. Kontratat, normat relacionale, përvoja e përsëritur, rutinat e përbashkëta dhe qeverisja e rrjetit trajtojnë secila një pjesë tjetër të pasigurisë, dhe ndërveprimi i tyre varet nga konteksti. Kuptimi më i fortë menaxherial është pra një pyetje projektimi, jo një slogan: cila përzierje e të drejtave të qarta dhe e bashkëpunimit të besueshëm i lejon partnerët t'i mbajnë premtimet e ndershme? Përvoja e autorit në shumicë dhe në last mile e bën pyetjen të bazuar. Nuk vërteton vetvetiu një mekanizëm shkakësor apo një përmirësim performance, dhe kjo disiplinë e mbron si autorin, ashtu edhe lexuesin nga iluzioni se çdo skenë e besueshme është rast i dokumentuar. Përfundimi i zbatuar është konkret. Përcakto rezultatin e përbashkët. Verifiko pikat e kalimit. Respekto autonominë dhe të drejtat kontraktuale të secilës palë. Krijo një rrugë për përjashtimet që funksionon pa një individ të pazëvendësueshëm. Provo nëse klienti e merr rezultatin e premtuar, jo thjesht nëse çdo departament apo firmë raporton një veprim të përfunduar. Atëherë marrëdhënia mund të shqyrtohet si aftësi operacionale, e vëzhguar në konfirmimet rutinë, në përditësimet e vështira dhe në drejtësinë e zgjidhjes kur plani fillestar nuk qëndron më. Ky është kuptim më i kërkueshëm i partneritetit se një nënshkrim, dhe më i dobishëm se një premtim besimi pa mund.

LEXIMI YNË

Një departament mund ta drejtosh me autoritet. Një partneritet të besueshëm nuk e ndërton dot vetëm me autoritet.

Ese editoriale. Asnjë mosmarrëveshje, dështim apo përmirësim nuk i atribuohet ndonjë partneri apo punëdhënësi të caktuar.

METODA

Nga vjen prova

Një sintezë editoriale e mbështetur në prova, jo kërkim origjinal në terren: dymbëdhjetë burime, katër punime konceptuale, shtatë studime empirike dhe një meta-analizë, secili me kufijtë e vet. Skenat, protokollet dhe karta janë editoriale.

01	**Konceptuale**	Williamson (1979), kostot e transaksionit; Ring e Van de Ven (1994), proceset e marrëdhënies; Dyer e Singh (1998), renta relacionale; Provan e Kenis (2008), qeverisja e rrjetit. Shpjegojnë; nuk matin.
02	**Mostra empirike**	Firma shpërndarëse dhe prodhuese (Anderson e Narus 1990); marrëdhënie prodhues-furnizues (Heide e John 1992); aleanca 1970–1989 (Gulati 1995); 107 marrëdhënie blerës-furnizues (Zaheer et al. 1998); shitës me pakicë dhe furnizues (Jap e Ganesan 2000); shkëmbime shërbimesh informatike (Poppo e Zenger 2002); 99 mosmarrëveshje nga një firmë ligjore (Lumineau e Henderson 2012).
03	**Meta-analizë**	149 studime, 33.051 marrëdhënie (Cao e Lumineau 2015): lidhje në kërkime të ndryshme, të ndikuara nga konteksti.
04	**Sfondi i autorit**	61 rishitës në Shqipëri dhe koordinim partnerësh last mile në Gjermani: kontekst i konfirmuar, jo mostër; nuk përdoren të dhëna, tarifa apo mosmarrëveshje partnerësh.

Llojet e dorëzimit, karta me tri pamje, karta e partneritetit, protokollet me gjashtë hapa, pikat e kontrollit 30/60/90-ditore dhe Karta e besueshmërisë së partnerit janë propozime editoriale për provë lokale, jo kontrolle të vërtetuara apo procedura të miratuara nga punëdhënësi. Regjistrat e botuesve u kontrolluan për çdo burim; aty ku u lexua vetëm regjistri ose një abstrakt, lista e burimeve e thotë.

Burimet: Oliver E. Williamson, The Journal of Law and Economics 22(2), 1979 (përmes regjistrimit të botuesit); James C. Anderson & James A. Narus, Journal of Marketing 54(1), 1990; Jan B. Heide & George John, Journal of Marketing 56(2), 1992; Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven, Academy of Management Review 19(1), 1994 (përmes regjistrimit të botuesit); Ranjay Gulati, Academy of Management Journal 38(1), 1995 (përmes abstraktit); Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 (përmes regjistrimit të botuesit); Akbar Zaheer, Bill McEvily & Vincenzo Perrone, Organization Science 9(2), 1998; Sandy D. Jap & Shankar Ganesan, Journal of Marketing Research 37(2), 2000; Laura Poppo & Todd Zenger, Strategic Management Journal 23(8), 2002; Keith G. Provan & Patrick Kenis, Journal of Public Administration Research and Theory 18(2), 2008 (përmes regjistrimit të botuesit); Fabrice Lumineau & James E. Henderson, Journal of Operations Management 30(5), 2012 (përmes abstraktit dhe versionit të punës së autorëve (MPRA nr. 38510)); Zhi Cao & Fabrice Lumineau, Journal of Operations Management 33–34, 2015

Çdo burim citohet në faqen tjetër; dymbëdhjetë regjistrimet, revistat, vëllimet, faqet dhe vitet e tyre u kontrolluan kundrejt metadata-ve të botuesve.

BURIMET DHE METODA

Nga vijnë pohimet

Shifrat e këtij vëllimi vijnë nga burimet më poshtë, secila me vitin e vet. Skenat janë të ndërtuara; protokollet janë propozime; ajo që është kërkim quhet kërkim.

Transaction-Cost Economics: The Governance of Contractual Relations
Oliver E. Williamson, The Journal of Law and Economics 22(2), 1979 · përmes regjistrimit të botuesit

A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships
James C. Anderson & James A. Narus, Journal of Marketing 54(1), 1990

Do Norms Matter in Marketing Relationships?
Jan B. Heide & George John, Journal of Marketing 56(2), 1992

Developmental Processes of Cooperative Interorganizational Relationships
Peter Smith Ring & Andrew H. Van de Ven, Academy of Management Review 19(1), 1994 · përmes regjistrimit të botuesit

Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances
Ranjay Gulati, Academy of Management Journal 38(1), 1995 · përmes abstraktit

The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage
Jeffrey H. Dyer & Harbir Singh, Academy of Management Review 23(4), 1998 · përmes regjistrimit të botuesit

Does Trust Matter? Exploring the Effects of Interorganizational and Interpersonal Trust on Performance
Akbar Zaheer, Bill McEvily & Vincenzo Perrone, Organization Science 9(2), 1998

Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment
Sandy D. Jap & Shankar Ganesan, Journal of Marketing Research 37(2), 2000

Do formal contracts and relational governance function as substitutes or complements?
Laura Poppo & Todd Zenger, Strategic Management Journal 23(8), 2002

Modes of Network Governance: Structure, Management, and Effectiveness
Keith G. Provan & Patrick Kenis, Journal of Public Administration Research and Theory 18(2), 2008 · përmes regjistrimit të botuesit

The influence of relational experience and contractual governance on the negotiation strategy in buyer-supplier disputes
Fabrice Lumineau & James E. Henderson, Journal of Operations Management 30(5), 2012 · përmes abstraktit dhe versionit të punës së autorëve (MPRA nr. 38510)

Revisiting the interplay between contractual and relational governance: A qualitative and meta-analytic investigation
Zhi Cao & Fabrice Lumineau, Journal of Operations Management 33–34, 2015



MANAGEMENT REVIEW

Menaxhim pa teatër.

Çdo vëllim, një pyetje për operacionin, e ndjekur nga terreni te protokolli dhe e provuar me kërkimin.

TË GJITHA VËLLIMET

stivencatalyst.com/sq/magazine/operational-treatise.html

Traktati operacional · Vëllimi 13 · Tetor 2026 · Stiven Catalyst
Redaktuar nga Stiven Janaqi, që përgjigjet për të; "redaksia" në këtë botim është ai. Tekstet, përkthimet, faqosja dhe kontrolli i shifrave te burimet e tyre bëhen në seanca pune me Claude, një model AI i Anthropic.
stivencatalyst.com/sq/how-this-is-made.html