

**ITEM**, separata bildumagarria berrikuntzaren inguruko azken joerak, tresnak, estrategiak, praktika onak eta kontzeptu aurreratuenak hurbiltzen dizkizuna. Zenbaki honetan "biren ahalmena" sakontzen dugu edo abantaila lehiakorra sortzearen ahalbideak bezeroen eta hornitzaileen arteko lankidetzaren bitartez.

## Carlos Córdón-i elkarrizketa

Lausanako IMDn Hornitze Katearen Kudeaketako Lego katedrako titularrak

# "Nola bezeroak hala hornitzaileak balia daitezke lankidetzaz"

Enpresa produktiboek harreman berezia mantentzen dute beren bezero eta hornitzaileetako gutxi batzuekin eta horrek balio-katearen bi muturretan abantaila lehiakorak sortzeko aukera ematen die. Hori da Carlos Córdón eta Thomas Vollmanek garatutako "biren ahalmena" kontzeptuaren azpian dagoen ideia nagusia. Hornitzaileekin lankide izan eta gardentasun eta elkarrekiko konfiantzazko harreman bat sortzea izan daiteke gakoa onura gehiago lortzeko enpresaren prozesuak planteatzerakoan egoera ekonomikoak aukera gutxi uzten dituen une batean.

Elkarrizketa honetan, Carlos Córdón, Lausanako IMDn Hornitze Katearen Kudeaketako Lego katedrako titularrak kontzeptua azaltzen digu eta hura eraginkortasunez inplementatzeko gakoetako batzuk seinatzen ditu.

### Zertan datza "biren ahalmena" ideia?

Lankidetzaz-era berri bat da hornitze-katean eta hartaz nola bezeroak hala hornitzaileak balia daitezke. Hala ere, harreman mota hau garatzea ez da lan hutsala, ez eta lortu nahi diren helburuak ere, eta horregatik beharrezkoa da harremaneko bi osagaien erabateko lerrokatzea eta konfiantza eta gardentasun erabatekoa. Hitz batean "bateko pareak" sortzean datza bezero edo hornitzaile soberenekin, halako moldez non ezagutza eta

esperientziak partekatuz, biek balio erantsi bat lor dezaten harreman horretatik.

### Zein da enpresa batek bere buruari jarri beharko liokeen helburua hornitzaileekiko bere harremanetik ahalik eta balio handiena atera nahi badu?

Printzipioz, bateko pare horietako bakoitzarentzat bi enpresek enplegatutako aktiboaren produktibitatea bikoiztea izan beharko luke, hau da, pareak elkarrekin sortutako balio/kostu erlazioa bikoiztea. Erabiliko diren aktiboak bakarrik izango dira, historia, iraganeko harremanak eta helburu berritzaileak lortzeko baterako proiektuak bezala.

### Garatu al daiteke mota horretako harreman bat bezero edo hornitzaile guztiekin?

Alde batetik, bezero edo hornitzaile guztiek ez dute aurkezten balio berriaren ekarpena egingo duen harreman bat garatzeko gaitasun bera, eta horregatik hautespena arretatsua izan behar du eta bi alderdiak prest egotea eskatutako aldakuntzak egiteko.

Bestalde, esperientziak iradokitzen digu hamar ahalegin errealek hornitzaileekin edo bezeroekin markatzen dutela muga zuhurra. Gidari batek pentsatzen badu hamar bateko pare irabazle baino gehiago garatu ditzakeela denboraldi arrazoizko batean jabeturik egon behar du balitekeela harreman



serioak ez izatea. Izatez hori egiten saiatzeak modu esanguratsuan gehitzen du porrotaren arriskua.

### Zertan dago zu lider zaituen Value Chain proiektua?

Value Chain 2020 proiektua jaiotako enpresaburuek, gidariek, guri, mundu akademikoari ikerkuntzaren lehentasunak zeintzuk diren esateko. Azken hiru urteetan sortu diren aldakuntzek hainbat galdera eragin dituzte, eta egiazko ekaitz bat sortu duten ideien munduan, eta helburua da, akademikoek geure kabuz erantzunak bilatu beharrean, enprekin batera egin behar dugu, berentzat auzi garrantzitsuak zein diren badakiten gidariek batera.

Beste hitz batzuetan, ikerkuntza horiek burutzerakoan gidari horien laguntzarekin galdera horiei benetan erantzunak bilatzen saiatzea, behar diren irtenbideetara gidatuz. Baterako proiektu bat da eta, horregatik, askoz interesgarriagoa, zeren eta gidaritzaren barrutia akademikoarekin konbinatzen baitu.

## Batzuek dagoeneko egiten dute

- Opel España eta hornitzaileekiko haren harremanak

Opel Españaren esperientzia eta haren hornitzaile batzuen jarraibide bikaina dira bezeroaren eta hornitzailearen arteko integrazioarena, izan ere automobil-sektorea gehien bultzatzen duena mota horretako harremanak sortzea eta esperientzia gehien dituen.

Kasu honetan, integrazioa lau urratsetan egin da. Lehen urrats batean hornitzaileak hautatzea zen kostu logistikoen eta plantarako desplazamenduaren optimizazioa oinarritzat hartuta. Bigarren urratsa zuzenean ekoizpen-lineari osagai batzuk hornitze-sistema hedatzean gertatu zen,

tarteko stock gabe. Hirugarren urratsa azpikontratazio-jardueren hasierari dagokio hirugarren espezializatu batzuei enpresako prozesu batzuen eta, azkenik, integrazio berritzaileeneko ekimena piezen sekuentziazio-zentro bat sortzea da, zeinean sendotzen baitira hornitzaile desberdinengandik jasotako osagaiak zuzenean muntatze-lineari entregatzeko.

Esperientzia hau erreferente bat da bezeroak-hornitzaileak integratzearen



eremuan, eta bere efikazia frogatu du efizientzia hobetuz eta balioa sortuz nola Opel Espainiarentzat hala hornitzaile batzuentzat, zeinekin garatu baitu harreman mota hori.

- Irizar: hornitzaileak eta bezeroak ekoizpen-prozesuen artean sartu

Irizarren burututako eraldaketaren parte bezala prozesuen berringeriaritzearen bitartez, ekimenaren arrakastarako il-bizikoa gertatzen zen auzietako bat bezeroak eta hornitzaileak ekoizpen-ekipoetan integratzea zen. Hala, konpainiak "linea

beroko ekipo" bezala ezagutzen zituenak diseinatu zituen, proiektu bakoitzeko partaide guztiak taldekatzen zituen bezero jakin batentzat.



Ekipo horiek hornitzaileak eta azpikontratatzaileak berezko eran integratzeko aukera ematen dute eta, izatez, haietan sartzen dira zortzi-hamar hornitzailea kritikoak, hau da, erosketa-bolumenean partaidetza garrantzitsua eta produktuan eragin sakona dutenak, esaterako, kola, pintura, egiturak eta hornitzen dituztenak. Hornitzaile horiekiko komunikazio ona oinarritzat, eta horregatik aldizka bilkurak egiten dira egoera eta ordura arte emandako

pausoak aztertzeko.

Harreman estu horrek partaide guztien arteko interakzio sail bat eragiten du, ezagutza eskuratzeko eta haien guztien lanbide-gaitasuna zabaltzeko era aktibo bihurtzen dena. Azken finean, emaitza hobetze bat da nola produktuena hala enpresa-prozesuena, zeren eta denek ezagutzen baitituzte ekoizpen-kateko gainerako osakideek aurki ditzaketen oztopoak eta konplikazioak.

- El Corte Inglés: hornitzaileekiko konpromisoa kalitate gorena segurtatzeko



El Corte Inglés-ek kalitate gorena bilatzen du marka zuriko bere produktuetan, eta horregatik ekoizle, fabrikatzaile eta hornitzaileekiko harreman estua ezinbestekoa da bere helburuak betetzeko. Kalitatea eta trazabilitatearekiko duen exigentzia handiarekin, enpresak traktore bezala jokatzeko du bere hornitzaileen prozesuen eta produktuen etengabeko hobekuntzarako, erabateko konfiantza eta gardentasuna erakutsiz.

Harreman mota horren adibide on bat latak bere produktu batzuekin sortu zen arazoa da, izan ere ontziak gabeziak ageri zituen. Hornitzailearekiko zuzeneko harremanari eta lankidetzari esker, el Corte Inglés gai izan zen arazoaren jatorri detektatzeko eta hornitze- eta ekoizpen-katea jarraituz,

harik eta soluzioa aurkitu zuen arte eta harekin merkataritza-harremana sendotu ez ezik kontserba-sektorea bera oro har zen ebazte-prozesuan zehar sortutako ezagutzaz baliatu

- Seven-Eleven: on-line hornitze-kate zentralizatu bat



Seven-Eleven komenientziako denden katea, frankizia-erregimeneko establezimendu independenteen sare batek eratuak hornitzaileekiko lankidetzan bere negozio-eredu propioaren elementu gisa planteatzen du.

Katearen eredu operatiboa sistema erabat zentralizatu eta on-line konektatu batean oinarritzen da, eta haren bidez nola hornitzaileen sarea hala dendena konektaturik daude eta komunikazioan uneoro. Eraitza denbora errealeko inbentario-kudeaketa bat da, hornitze-kate bat ahalik eta gehien optimizatzea ahalbidetzen duena 400 kokagune baino

gehiagotan produktuen errotaio handiko establezimenduak hartzen dituena.

Gainera, informazio operatiboko gardentasun erabateko horri esker, Seven

Eleven bere frankiziatuei eta hornitzaileei sistema osoa etengabe hobetzeko beharrezko euskarria emateko egoeran dago.

# Biren ahalmena:

## nola sortu abantaila lehiakorrak bezeroen eta hornitzaileen arteko lankidetzaren bitartez

Enpresa produktiboek harreman berezi bat dute bezero eta hornitzaile gutxi batzuekin. Hondako gidariek, esaterako, "super-hornitzaileez" hitz egiten dute, enpresa-talde txiki bat da eta haiekin firmak harreman espezifiko bat landu du. Antzeko planteamendu bat begi-bistakoa da beren sektoreetan emaitzarik hoberenak ortu dituzten beste enpresa batzuetan ere.

"Biren ahalmena" esamoldea harreman horien inpaktua deskribatzen saiatzen da; erarik hobereana adierazten du enpresa batek bere abantaila lehiakorra gehitzeko. Bezero eta/edo hornitzaile multzo txiki batekin lankidetzaren harreman estuak garatuz, enpresak aurrerapen handiak lor ditzake kostuetan, hazkuntza esanguratsu bat lortu eta kopiatu ezin diren gaitasunak garatu.

### Lankidetzaren lau urratsak

Nahiz eta onura ugari emateko gai izan, elkarte bakoitzak inbertsio garrantzitsu bat eskatzen du denboran, diruan eta energian. Biren ahalmeneko arrakastak aldakuntza garrantzitsuak eskatzen ditu bi partaideengan eta goi-zuzendaritzako konpromiso global bat. Gainera, harreman horiek ezin dira edonorekin garatu. Bezero eta hornitzaile kopuru mugatu batekin bakarrik gara ditzake enpresa batek beharrezko lankidetzaren gaitasunak eta zero baturako pentsamendu klasikoa gainditu.

Mota horretako elkartzeko zuzen bat hurrenez hurreneko lau urratsetan garatu behar da:

#### 1. Urratsa: egikaritze akatsik gabea

Oinarritzakoa (entregatze-denbora, kalitatea eta kostua) lortzen ari bagara, aukera gutxi daude lankidetzaren harreman bat garatzeko. Egikaritze akatsik gabea aurretiazko baldintza ezinbestekoa da.

Hala ere, bada funtsezko alde bat adostasunaren eta lankidetzaren artean lehena edozein hornitzaile-harremanetan dago: bezeroak zehaztu egiten dituzten entrega-epeak eta kalitate-atributuak, prezioak negoziatzearen eta hitzarmenezko betebeharraren bitartez erabakitzen dira, eta neurketak saltzailearen errendimenduan soilik zentratzen dira.

Lankidetzaren, elementu horiek guztiek izendapen komun bati loturik egon behar dute, non helburua optimizazio globala den, baterako kostu guztizkoarekin osagai gako gisara. Gainera, lankidetzaren funtsezkoa da ez onartzea egikaritze-arazoak hornitzailearen erru direla eta ez bezeroarenak.

#### 2. Urratsa: jabetza-kostu guztizkoa

Urrats honen helburua bi enpresek elkarrekin lan egiteko era aldatzea da modu eraginkorrean kostuak murriztu ahal izateko.

1. urratsaren berezko eboluzio bat da baina hobe da aldakuntzat hartzea -enfasi berri bat- helburu berriekin eta haiek lortzeko era berriekin. Horrek pentsatzeko era berriak inplikatzeko, erroka berriak eta ideia klasikoak "desikastea", beti baterako ahaleginen eta konfiantzaren ideiarekin

Jabetzaren kostu guztizkoak planteamendu berri bat eman behar dio lankidetzari, zienean - zuzenekoak eta zeharkakoak, eta nola

Hornitzaileekiko  
lankidetzari esker,  
enpresak aurrerapen  
handiak lor ditzake  
kostuetan, hazkuntza  
esanguratsua iritsi eta  
ezin kopiatuzko  
gaitasunak garatu



bezeroarengan hala hornitzailearengan ezabatu edo era esanguratsuan murriztu beharreko helburu bezala kontsideratuak diren. Demen onartzen da baterako eran bakarrik murriztu daitezkeela, eta enpresa baten planteamendu berriek ezabatzen dituztela bestearen kostuak.

Jabetzaren kostu guztizkoan oinarritzko ideia kostu guztiak ikusteko modukoak izatea da haien gain jokatu ahal izateko. Esperientziak erakusten du hori konplikatu zian daitezkeela, batez ere konfiantza eta esperientzia gabeziako arazo bat baldin bada bezeroen eta hornitzaileen arteko harremanen historia

erasokorretik eratorria. Kostu eta benetako gardentasuna lortzeko funtsezkoa da 1. urratetik igaro izana, zeinean arazo guztiak "baterakotzat" jo izan diren, baliabideak beharrezko araberatik aplikatzen diren eta ordurako konfiantza-maila garrantzitsu bat finkatu den.

### 3. Urratsa: balioa/kostua

"Biren ahalmenaren" lankidetzahaleginetako hirugarren urratsa behin betiko urruntzea da kostuaren ideiatik abantaila lehiakoraren determinatzaile bakarretik bezala. Ideia berria balioa/kostua erlazioan lan

egitea da, zeinean zenbakitzailea agian garrantzitsuagoa den izendatzailea baino. Aldakuntza horrek berehalaxe Dakar berekin baterako produktu-diseinu bat.

Soluzio on bat baterako diseinu-formaren bat da, hornitzailearen diseinu-gaitasunak txertatzen dituen bezeroaren produktuaren erabilera-ezagutzan. Gainera, enpresa-pare hoberenek determinatu ahal dituzte lankidetzan hornitze- eta estandarizatzehalegineko planteamendu hoberenak. Hornitzaileek ideia ugari dituzte, eta enpresa bezeroak ezagutza gako hori txertatzeko gai bada bere produktuetan, abantaila lehiakorra lortuko du.

## Toyota, bezeroan bultzaturiko lankidetzadibide bat

Automozio-sektoreko hornitzaileek, Toyota jotzen dute bezero hoberentzat, zio desberdinengatik: errazago bihurtzen du akatsik gabeko egikaritze bat, inoiz ez du uste izaten erroreak hornitzailearen akatsak bakarrik zirenik, adituak bidaltzeko prest egoten da arazoak konpontzen laguntzeko eta kudeaketan beharrezko aldaketak egingo ditu egikaritze bikain bat errazteko hornitzaileen aldetik.

Toyota "adostasuneko" eredu batetik lankidetzadibide eredu batera igaro da. Informazio gehiago ematen die hornitzaileei, aldaketa gutxiago egiten ditu eta haren diseinuen modifikazio gutxiagorekin funtzionatzen dute. Jakina, lankidetzadibide-maila aldatu egiten da hornitzaile batengandik beste batengana, baina Toyotaren hornitzaile berriak eskuarki harritu egiten nolako irekitasunarekin tratatzen dituzten eta nolako informazioa ematen zaien ikusita.



### 4. Urratsa: lerrotatzestrategikoa

Lankidetzako azken urratsak oraindik konpromiso handiagoko eskatzen du goizuzendaritzan, baina bitarteko egituratuak ere eskatzen ditu bi erakundeetan lana hedatzeko.

Baliteke lankidetzadibide lortu ahal izatea inolako gobernu motarik gabe, baina ia ezinezkoa da halakorik gabe mantendu ahal izatea. Gobernu funtsezko prozesuetatik jo beharra da, aurrerapenak balioetsiko dituen zuzendaritzabatzaletan bat eskatzen duena, oztupoak baztertuko dituen, lehentasunak ezarri eta hobetzeak erraztuko dituen.

Menderatu egin behar da lankidetzadibide, eta jabeturik egon lau urrats horiek mapa bat eskura dezaketela praktika hoberenak lortzeko.

# Hamar gako **bezero** **erakargarri** bihurtzeko

biren ah

- 1 Izan zaitez bezero zorrotza.** Erronka jo hornitzaileei, baina ez eraman muturreraino. Baldin eta negoziazio gogorra bada zure arma bakarra, horrek arazoak ekarriko dizu geroan.
- 2 Erabaki ezazu zein hornitzaile diren garrantzitsuak.** Identifika ezazu zein elkartek mereziko duten epe luzera eta haietan inberti ezazu.
- 3 Aitor ezazu esplizituki erakarpena aho biko arma dela.** Gogor lan egin beharko duzu zure hornitzaileek beren bezero erakargarrientzat har zaitzaten. Horrek batera hobetze-ahaleginak egitea esan nahi du, ez hornitzaileari alde bakarreko eskakizunak egitea.
- 4 Gehitu ezazu zure hornitzailearen erosotasun-maila.** Segurta ezazu hornitzaileek badakitela zure ideiak ongi etorri direla, aitortuak eta abian jarriak. Erraztu iezaezue ideien ekarpena.
- 5 Lagundu iezaezue hornitzaileari espero dituen onurak behar bezala balioesten.** Negoziazio-teknika tipiko bat informazioa ezkatzea da. Izatez, hornitzaile gakoan informazioa ezkatutzeak balioespen txar bata dakar berekin eta erakarpena gutxitzea.
- 6 Kudea ezazu deslerrokatzea.** Oinarrizko da bazkideen artean deslerrokatzea ulertu eta kudeatzea.
- 7 Kudea itzazu pertzepzioak.** Pertzepzioak dira axola dutenak eta, sarritan, horiek ez dute inolako harremanik errealitatearekin. Kudea itzazu modu proaktiboan hornitzaile bati buruzko "historiak" eta "inpresioak".
- 8 Uler ezazu zergatik esleitzen dituen hornitzaileak baliabideak eta ideiak.** Gara ezazu ideia berrietarako bezero irekiarena izatearen aipua, ahalik eta kopuru posible handiena onartuz eta haiek praktikan jarritz. Gara itzazu hornitzaileen ideiak inplementatzea babesten duten adierazleak.
- 9 Lagun iezaezue zeure hornitzaileei ezagutzak baliatzen.** Baimendu bakarrik ez, baizik eta zeure hornitzaileak adoretu ere egiten badituzue beren bezeroekin ikasitakoa erabiltzera, erakarpena gehitu eta ezagutzak berriak zentratzen direneko gunera bihurtuko zara.
- 10 Sal iezazkiozue hornitzaileari zeure enpresako aukerak.** Jakizu beste bezero eta ekimen batzuk hornitzailearen lehentasun-zerrendan daudela; zuk lehen postuan ezarri behar duzue zeure burua.



## Hamar gako hornitzaile erakargarri bihurtzeko



- 1 Joka ezazu era akatsik gabean.** Hori da ezinbesteko baldintza lankidetzan aritzeko. Hori gabe, saiatzea ere ez du merezi.
- 2 Esazu egia.** Ez ezkutatu bezeroarengan eragin dezakeen arazorik.
- 3 Hautatu/aukeratu/segmentatu.** Ez zaitetz saia hornitzaile erakargarriena izaten zeure bezero guztientzat.
- 4 Ez zaitetz alferrik ahalegindu.** Bezero batzuk ez dira oso jatorrak eta prezioak puskatzeko bakarrik erabiliko dute hornitze-ekimen bat. Konfiantzak benetakoak izan behar du.
- 5 Anima itzazu bezero hautatuak prezioaz baino zerbait gehiagoz interesatzera.** Adibidez, berrikuntzaz, lastertasunaz, erantzumenaz eta malgutasunaz. Hala eta guztiz ere horiek balio estra sortzen badute, prezio altuagoak merezi dituzte.
- 6 Lan egizu baterako neurketak sortzeko.** Gero lan egizu zuzenak ez direnak baztertzeko. Egizu neurketen jarraipen bat harremanaren balioespen gako bezala.
- 7 Gara ezazu zeure enpresan bezeroekiko harreman berezi baten pertzepzioa.** Zergatik diren garrantzitsuak eta ekartzen dizkizuten onurak.
- 8 Izan zaitetz irekia jabetza intelektualeko gaietan.** Konfidentzialtasunak eta esklusibotasunak gardenak izan behar dute. Hemen ez du izan behar ezustekorik.
- 9 Itxaron ezazu deslerrokatzea.** Kudea ezazu. Ez egon arazoan zain, saia zaitetz haiei aurrea hartzen.
- 10 Presta zaitetz erronkak onartzeko.** Kontu egiezu bezeroen eskaerei haien merkatuetako presioetan laguntzeko.

## GEROKO JOERAK:

# Ezinbesteko bost baldintza ekimen sozial kolektiboaren arrakastarako

Eskala handiko aldakuntza sozialak koordinazio zabala eskatzen du sektore desberdinen artean; hala eta guztiz ere, sektore sozialak zentratuak mantentzen da banakako antolakeraren esku-hartze bakartuan. Beraz, lankidetzaren inoiz baino beharrezkoagoa da ekimen mota hauetan.

Stanfordeko Unibertsitateak egindako azterlan batek frogatu du ekimen sozialek inpaktua izan dezaten bost baldintza behar direla, elkarrekin konbinaturik emaitza garrantzitsuak lortzera eramaten dutenak.

### 1. Agenda komun bat

Ekimen sozial kolektibo baten inpaktuak behar du partaide guztiek aldakuntzaren ikuspuntu partekatu bat izatea, arazoaren ezagutza komun bat bere baitan duena eta hura konpontzeko baterako planteamendu bat denen artean hitzarturiko ekintzen bitartez.

Baldin eta hurbiletik behatzen badugu ekimen sozial batean partaide den edozein talde, berdin dio babesleak edo irabazi-asmorik gabeko erakundeak diren, laster ikusiko dugu askotan ez direla egiazki arazo berean lanean ari. Erakunde bakoitzak definizio zertxobait desberdina izan ohi du auziaz eta azken helmugaz. Desberdintasun horiek erraz ahazten dira ekimen bakartuak direnean, nahiz eta ahaleginak lausotzen dituzten eta azkenerako emaitzak minatzen dituzten aplikatzen diren eremu guztian.

Ekimen kolektibo batek egiazko efektua izan dezan beharrezkoa da desberdintasun horiek eztabaidatu eta konpontzea. Ez da beharrezkoa denak ados egotea guztiekin gauza guztietan; areago, iritzi-desberdintasunak gertatzen jarraituko dute eta ondorio mesedegarriak izan ditzakete, ikuspuntuaren aniztasuna esaterako. Gauza batean egon behar dute denak ados: ekimenak oro har izango duen azken helburuan.

### 2. Adierazle-sistema komun bat

Neurketa-sistema partekatu bat garatzea funtsezkoa da ekimen horien inpaktua lortzeko orduan Agenda komun bat ilusio bat besterik ez da arrakasta neurtu eta transmititzeko moduan adostasunik ez bada Datuak jasotzea eta emaitzak era koherentean neurtzea, partaide guztiak besarkatu dituen adierazle-zerrenda labur batekin ez du bakarrik ahalegin guztiak lerrokaturik egotea segurtatzen baizik eta ekimenaren parte diren erakundeei gardentasuna mantentzeko ahalbide ematen die elkarrekiko eta besteen asmatze eta errakuntzetatik ikasteko.

Baliteke zaila dela ematea, edo ezinezkoa ere bai, erakunde kopuru desberdin bat adierazle-multzoko berarekin, baina Webean oinarritutako arestiko teknologiek reporting sistema komunak ezartzea ahalbidetu dute. Sistema horiek efizientzia gehitu eta kostuak murrizten dituzte.

### 3. Elkar indartzeko jarduerak

Ekimen kolektiboaren inpaktua batera lanean ari diren interesdun talde askotariko baten baitan dago, ez denei gauza bera egiteko eskatuz, baizik

eta partaide bakoitza bera hobereana den jardueraren multzo batez arduratzera animatuz gainerakoek ekintzekiko era koordinatuan.

Ekintza kolektiboaren ahalmena ez dator partaideen metatze soiletik edo ahaleginen uniformetasunetik, baizik eta jardueraren desberdinen koordinaziotik elkar indartzeko ekintza-plan baten bitartez. Bakoitzaren ahaleginak plan zabalago bati egokitu behar zaio baldin eta baterako lana ongi ateratzea nahi bada. Arazo sozialen askotariko kausak eta soluziobidearen osagaiak elkarrekiko dependenteak dira eta ezin dira konpondu erakunde bakartuen koordinazio gabeko ekintzen bitartez.

### 4. Baterako komunikazioa

Irabazi-asmorik gabeko erakundeek, enpresen eta Administrazio Publikoen arteko konfiantza garatzea erronka eskerga bat da. Partaideek zenbait urtez aldizka bilkurak egitea behar lezakete behar adinako esperientzia garatzeko baterako lanean eta denen ahaleginei laguntzen dien motibazio komunak ezagutu eta balioesteko.

Denbora behar dute beren interes propioak era bidezkoan tratatuko direla seguru egoteko eta erabakiak froga objektiboaren oinarriarekin hartuko direla eta arazoari soluzio hobereana emateko, eta ez erakunde baten edo bestearen lehentasunen mesedetan.

### 5. Laguntza-erakundeak

Inpaktuko ekimen kolektibo bat sortu eta kudeatzeak antolera eta pertsonal independenteak eskatzen ditu, trebetasun oso espezifiko batzuekin, proiektu osoaren bizkarrezur izaten ariko dena. Koordinazioak denbora bat hartzen du, ezein erakundek ez duena, horregatik laguntza-azpiegitura bat gabe lankidetzaren gertatuko den itxaropena da ekimen horiek porrot egiteko duten arrazoietakoa bat.

Gainera erakunde hauek horretan bakarrik ari den pertsonal bat izan behar dute eta erakunde partaideetatik berezia, planifikatu, kudeatu eta ekimena teknologiararen bidez laguntzeko gaitasunarekin, aholkularitza jarraitua, datuen bilduma eta txostenak egitea.

