

# CLAVES PARA LA COLABORACIÓN EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO



LA COLABORACIÓN EN LAS CADENAS DE ABASTECIMIENTO SE TRADUCE EN TRABAJAR JUNTOS CON EL FIN DE LLEVAR LOS PRODUCTOS HACIA UNA RELACIÓN NECESARIA Y REALIZAR OPERACIONES EFECTIVAS, EN ARMONÍA CON LAS ESTRATEGIAS Y LOS OBJETIVOS DE LAS PARTES INVOLUCRADAS, OBTENIENDO ASÍ BENEFICIOS MUTUOS. CON EL FIN DE COMPRENDER EL PROCESO QUE CONLLEVA DESARROLLAR RELACIONES EXITOSAS DENTRO DEL LARGO PLAZO, ESTE ARTÍCULO RESUME SUS RESULTADOS, TRAS DIEZ AÑOS DE TRABAJO, DE ESTUDIOS SOBRE LAS RELACIONES DENTRO DE CADENAS DE ABASTECIMIENTO COLABORATIVAS / POR CARLOS MENA, RICHARD WILDING Y ANDREW HUMPRHIES (\*)

La cadena de abastecimiento incluye a todas las organizaciones involucradas en proveer de un producto o de un servicio y rodea un complejo conjunto de procesos -

desde la extracción de la materia prima de la tierra hasta llevarla de vuelta a ésta- incluyendo actividades como planificación, compra, elaboración, distribución y tal vez

regresar o reciclar el producto después de su utilización. Con el fin de que estos procesos trabajen en forma efectiva, las personas y las organizaciones deben trabajar en conjunto y colaborar para que las cosas resulten. Las relaciones son el "pegamento" que mantiene unida a la cadena de abastecimiento.

Por los últimos diez años hemos estado llevando a cabo estudios sobre las relaciones dentro de cadenas de abastecimiento colaborativas, tratando de comprender el proceso que conlleva desarrollar relaciones exitosas y de largo plazo, así como también para identificar algunos de los factores críticos de éxito y fracaso. Este artículo presenta un resumen de nuestros hallazgos.

## CREANDO RELACIONES WIN-WIN

Para crear una relación win-win en la cadena de abastecimiento hay dos dimensiones claves que deben ser desarrolladas. La primera es una conducta C3, una combinación de Cooperación, Coordinación y Colaboración, y la segunda es la confianza. Se ha reconocido que, para que una relación de colaboración sea exitosa, es clave que tanto la confianza como una conducta C3 se desarrollen con fuerza.

La conducta C3 es considerada esencial para mantener una sociedad exitosa en los negocios, especialmente cuando está vinculada a compromisos que serán el resultado de metas compartidas y realistas. Por lo general, debe producirse una evolución. Se requiere cooperación desde el comienzo, esto por lo general se traduce en una interacción de corto plazo y de riesgo bajo, que luego lleva a una actividad coordinadora que requiere compromisos más exten-

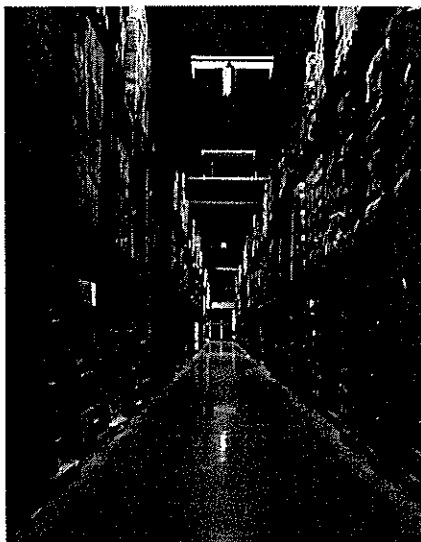
(\*) Cranfield School of Management

esos y mayor trabajo en equipo y, finalmente, la colaboración se logra cuando ambas partes pueden, de manera conjunta, planificar y definir operaciones y estrategias.

La confianza es la piedra angular. Parece existir un consenso en establecer que la confianza integra procesos psicológicos a niveles microscópicos, así como también a niveles macro en las dinámicas de grupo en la adaptación institucional o, hablando de manera más simple, que encapsula disposiciones, decisiones, conductas, redes sociales e instituciones. La confianza facilita la conducta 'cooperativa', promueve mejores relaciones, reduce los conflictos dañinos y permite respuestas efectivas al enfrentar una crisis.

La confianza requiere como condiciones esenciales: riesgo (una probabilidad perceptible de pérdida), incertidumbre (en relación a las intenciones de la otra parte), interdependencia (donde el interés de una parte no puede concretarse sin depender de la otra parte) y elección (hay otras opciones disponibles).

Otros ven la confianza como una "causa" (por ejemplo, de buenas experiencias pre-



vias, reputación institucional y de compromiso) y de factores que la afectan como la apertura, seriedad y honestidad. Una evaluación más general sugiere una combinación de todos estos elementos en una interacción más rica entre las partes que, algunas veces, requieren de un salto hacia la fe en lo que se ha de alcanzar. Sin embargo, el resultado es la creación de una reserva

de buena voluntad y el incentivo de ir una milla más allá de lo presupuestado.

No hay duda de que los ciclos que se repiten de intercambio, correr riesgo y el exitoso cumplimiento de expectativas, fortalecen el deseo de las partes de depender el uno en el otro y como resultado, expandir la relación, produciendo como efecto un círculo virtuoso que puede ser desarrollado y promovido.

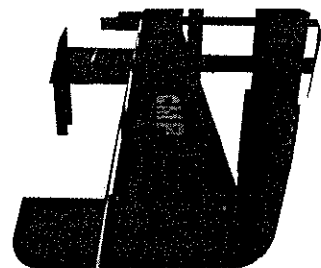
La alternativa -falta de confianza- puede precipitar un espiral descendente de conflictos llevando a operaciones disminuidas o al fracaso.

Se ha descubierto que, con el paso del tiempo, la confianza que se apoya en acciones creíbles es capaz de establecer un círculo virtuoso de una relación business to business, cuyo desempeño va de bien a mejor. Si las organizaciones trabajan juntas en pequeños proyectos (cooperación), se desarrolla la confianza que permite a las organizaciones sentirse cómoda para trabajar de manera más estrecha en otras áreas (coordinación) y luego, finalmente, teniendo la seguridad de "colabo-



**Estructuras metálicas**

**Galpones industriales, logística,  
supermercados y celdas de acopio.**



Quito 2618, 1º piso - B1643HBH - Beccar - Buenos Aires - Tel.: (54-11) 4719-5800 - Fax: (54-11) 4719-6432  
e-mail: [cmp@cmpestructuras.com.ar](mailto:cmp@cmpestructuras.com.ar) - Página web: [www.cmpestructuras.com.ar](http://www.cmpestructuras.com.ar)

rar", a medida que se van desarrollando altos niveles de confianza, y de planear en conjunto tanto las estrategias como las operaciones.

## FACTORES DE FRACASO EN LA COLABORACIÓN EN LOS NEGOCIOS

Basándose en extensos estudios sobre las relaciones de colaboración en las cadenas de abastecimiento, ha sido posible identificar algunos factores de fracaso que serán descritos en el artículo. Con el fin de ejemplificar mejor las materias involucradas utilizaremos citas de las personas implicadas en el manejo de relaciones en una serie de industrias:

- **El mal manejo de las relaciones:** La principal causa del mal desempeño en las relaciones de colaboración en los negocios es que se subvalora la tarea de manejar dichas relaciones. Las compañías con frecuencia hacen lo que mejor saben hacer; dirigir operaciones; sin embargo, con frecuencia olvidan o subestiman la "coreografía" de los contratos entre organizaciones.

"Con frecuencia tenemos problemas en contactar a los Gerentes de Proyectos para Clientes".

"Parecen incapaces de entender que un punto de contacto no es apropiado para tratar los temas de varios niveles que ocurren".

"Es que no tenemos tiempo para tener una visión estratégica; estamos demasiado ocupados velando por otros 30 contratos".

- **La falta de compromiso:** Con frecuencia la falta de compromiso se manifiesta como inadecuada planificación e inversión conjunta, así como también dotación de personal y estructuras de manejo inapropiadas.

"Obtenemos más información respecto a sus políticas y planes a futuro a través de su página Web, que a través de ellos en persona".

"Espero que los consultores sean capaces de implementar algunos de los cambios que indica su reporte. No tenemos el tiempo ni los recursos; estamos demasiado ocupados apagando incendios".

"No muestran ninguna señal de tratar de mejorar; el manejo de ellos es autocomplaciente".

EL MANEJO DE RELACIONES DE COLABORACIÓN ES UNA PARTE ESENCIAL DEL MANAGEMENT EFECTIVO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO. NUESTROS ESTUDIOS NOS HAN PERMITIDO MEDIR EL GRADO DE COLABORACIÓN QUE EXISTE ENTRE LOS SOCIOS DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.

- **Prácticas confrontacionales:** las prácticas comerciales burocráticas y confrontacionales, que dan como resultado actitudes como 'ellos y nosotros'; comunicación de mala calidad y conductas egoístas que causan aumentos de costos, retrasos y disminución de la confianza mutua.

"Ellos no tienen 'caras.' A ellos los conocemos como 'ellos.' No tenemos una visión común de lo que estamos decidiendo. Incluso una reunión anual sería de utilidad".

"La visión que ellos tiene de compartir es que ellos se quedan con la

# RAYMOND



Autoelevadores eléctricos de pasillo angosto. Apiladoras Reach de simple y doble profundidad. Triloaders y Orderpickers. Elevación hasta 13 metros y 2050 Kg. de capacidad.



equipos • servicio • repuestos • alquiler

Distribuidor Oficial en Argentina

**LIFTEK S.A.**

San Lorenzo 4778  
B1605EIP Munro - Buenos Aires  
Tel.(011) 4762-0815  
www.raymondcorp.com.ar

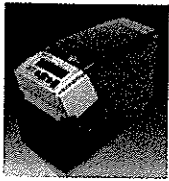
**LIFTEK**

Materials  
Handling  
Logistics



# selis

## Variedad en impresoras de código de barras



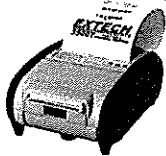
### Impresoras de etiquetas y de tickets

- Impresoras portátiles y de escritorio
- Nueva línea de impresoras industriales compactas

**Axiom**

**EXTECH**  
INSTRUMENTS

**Cognitive**



POSISION TEKLOGIX

BANKER AMERICA

**SELIS S.A.**

Av. de Mayo 963, Piso 1º "3" - C1084AAE Ciudad de Buenos Aires  
Tel. (54 11) 4345-1443 - Fax (54 11) 4343-7519 - e-mail: info@selis.com

www.selis.com



## Tecnológica Consultores

Jose Luis Losada y Asociados

### Soluciones Innovadoras y Efectivas para la Cadena de Abastecimiento

- Diseño, desarrollo e implementación de proyectos logísticos
- Reingeniería de procesos
- Diseño organizacional
- Tercerización
- Recomendación e implementación de sistemas informáticos (JIT, WMS, TMS, etc.)
- Lean Manufacturing
- Capacitación y entrenamiento del personal

Tecnológica Consultores S.A.  
Nicolás Repetto 870 • 1405 Buenos Aires  
Tel. (54) 11 4431-0762  
www.tecnologicaconsultores.com  
info@tecnologicaconsultores.com

LA CONDUCTA C3 ES CONSIDERADA ESENCIAL PARA MANTENER UNA SOCIEDAD EXITOSA EN LOS NEGOCIOS, ESPECIALMENTE CUANDO ESTÁ VINCULADA A COMPROMISOS CON METAS REALISTAS.

mejor tajada y nosotros nos quedamos con las sobras".

"Le tenemos y desconfiamos de un ambiente en el que se comparta información, porque le da a nuestros clientes la oportunidad de 'pegarnos en la nuca'. Lo han demostrado en el pasado".

- **Mediciones inapropiadas del desempeño en conjunto:** Mediciones del desempeño en conjunto mal realizadas y sistemas que terminan en objetivos incompatibles, procesos desarticulados, mala calidad, costos más altos y un servicio al cliente inferior.

"Me preocupa la falta de tacto que tenemos con nuestros clientes finales".

"Nosotros sabemos bien cuales son nuestros objetivos y metas, pero los de nuestros socios en la Cadena de Abastecimiento no son para nada transparentes".

"No tenemos muchas mediciones de desempeño en conjunto como tales. Les mandamos un retorno mensual de las pruebas de rendimiento, pero ellos nunca responden".

- **Temor a la independencia:** Debido a que en una relación de colaboración en los negocios la libertad de acción de cada una de las partes se ve necesariamente reducida, ellos pueden tener sensaciones de incertidumbre y riesgo a causa de la dependencia mutua. Es muy real el peligro de que asuntos pequeños se agranden y el peligro de arremetida de una mente confrontacional que comienza un espiral descendente.

"Desafortunadamente la coherencia del programa se perdió con el paso del tiempo. Perdió contacto con la realidad y se convirtió en un ejercicio mensual de apagar incendios".

"Nosotros confiamos en ellos la mayor parte del tiempo, pero las cosas pueden cambiar con facilidad".

"Ellos quieren que torzamos las reglas todo el tiempo y si nosotros nos negamos a hacerlo, puede interpretarse como una actitud poco amistosa o inflexible de nuestra parte".

"La actitud de ellos es: compartan con nosotros todo lo que tienen"

### LOS FACTORES DE ÉXITO EN LA COLABORACIÓN EN LOS NEGOCIOS

Los estudios también han hecho posible la identificación de algunos factores críticos del éxito, que serán descritos en esta parte del texto. Los temas involucrados serán ejemplificados con citas de las personas implicadas en varias relaciones de distintas industrias.

- **Objetivos Conjuntos:** la estructura comercial para la colaboración debe proveer objetivos conjuntos difíciles, pero posibles de alcanzar y, a su vez, incentivos claros a la creación de valor.

"El convenio con los nuevos socios se extenderá por diez años e incluye un convenio para compartir las ganancias".

"Este desarrollo constante crea valor, no nos andamos persiguiendo entre nosotros, pero si nos desafiamos".

"Nos gusta ver como crece cada compañía. Es algo muy especial.

Esto no se ve en muchas relaciones".

- **Visibilidad en las Mediciones de Desempeño:** las partes involucradas en esta relación deben tener una clara visión de los requisitos de desempeño, de un extremo a otro, de todos los que participan en la cadena de abastecimiento, incluyendo al cliente final, de manera que lo que se persigue sea la eficiencia global.

"Todos entienden bien las medidas de desempeño. Todos participamos para establecerlas".

"Trabajamos en conjunto para tener un programa de planificación claro, donde revisamos regularmente nuestros logros y los planes a futuro".

"Los flujos de información están muy bien establecidos y reglamentados. Esto nos asegura que no existan ambigüedades en relación a las expectativas de desempeño".

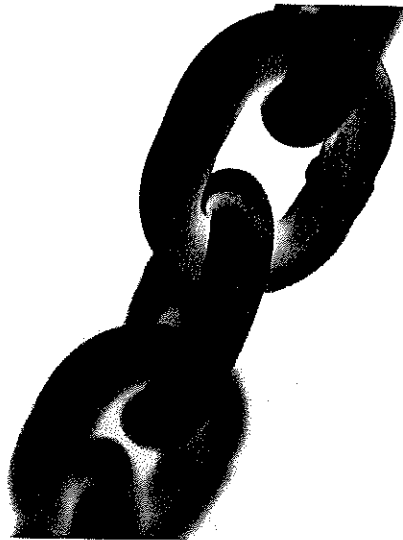
- **Comunicación Abierta:** La comunicación frecuente, interactiva y abierta a través, de todos los niveles de la interacción cliente/distribuidor; es esencial, especialmente en las revisiones de desempeño y en el mejoramiento continuo de productos/servicios y negocios, sobre todo cuando se abordan problemas inesperados.

"Todos los meses se hace una reunión de proyectos, donde se levantan banderas rojas en los temas de salud, seguridad costos y calidad. En estas se especifican las acciones necesarias para resolver las situaciones con fechas programadas para esto".

"Tenemos medidas de desempeño simples, abiertas y obvias. Todas las semanas el proveedor nos envía un comunicado que detalla el trabajo realizado, los problemas encontrados en el camino y los pronósticos. Por nuestro lado, nosotros les entregamos datos de consumo. Los logros están abiertamente expuestos para que todos los puedan ver".

"Teníamos buenas discusiones conjuntas en relación a los éxitos y fracasos de las que aprendimos mucho y luego surgían las soluciones para arreglar los problemas".

- **Confianza y una cultura sin culpas:** Una cultura abierta y sin culpas, dirigida tanto al cliente, como a la satisfacción en la relación, que depende de las relaciones personales de confianza, garantizará que las partes se concentren en el objetivo conjunto más importante, evitando empantanarse en temas de interés individual que son tri-



CON EL PASO DEL TIEMPO, LA CONFIANZA QUE SE APOYA EN ACCIONES CREÍBLES ES CAPAZ DE ESTABLECER UN CÍRCULO VIRTUOSO DE UNA RELACIÓN BUSINESS TO BUSINESS.

viales, pero con frecuencia emotivos.

"La confianza que se ha formado a través de los años es el resultado de trabajar juntos para lograr el fin que deseamos".

"Si nuestros socios se caen, quiero saber por qué; sin embargo, si es un problema genuino, haremos todos los esfuerzos posibles para ayudarles a solucionarlo, incluso pedirle dinero adicional al cliente".

"Nuestra relación es muy abierta, franca y comprensiva; con mucho respeto mutuo".

"Aprendemos de ellos y ellos aprenden de nosotros".

- **Planificación conjunta:** La planificación conjunta y los sistemas de negocios apoyados por el libre flujo de información, proporcionará una operación de colaboración flexible y eficiente para satisfacer los requerimientos del mercado.

"Las reuniones de evaluación trimestrales, donde se discuten los órdenes pendientes, llevaron a mejorar la disponibilidad".

"Todos apoyan a los que participan en la cadena, incluso el consumidor final, asisten a las reuniones de planificación para discutir necesidades aportar conocimientos y solucionar problemas".

"Yo le cuento honestamente al distribuidor mi presupuesto para el año que viene, para que así el pueda también planificar".

- **Alto Nivel de Compromiso:** un constante enfoque hacia objetivos altos dará como resultado éxitos que refuerzan otros éxitos: en efecto, contrarrestando cualquier tendencia conductual negativa y generando una espiral ascendente de éxito.

"Ahora que tenemos un convenio como sociedad junto con un buen contrato estructural, sólo nos concentramos en el cliente- ya no hablamos de la letra chica"

"La sociedad se ha ido fortaleciendo cada vez más, a medida que hemos sobrellevado los problemas, cumplido nuestros hitos y concretado el éxito".

"Un poco turbados le pedimos a nuestro proveedor de partes y piezas si podía ayudarnos a diseñar el nuevo producto. Nos hemos sorprendido. Ahora el producto es más barato, más confiable y tiene más cualidades y además a nuestros clientes les encanta. Como resultado, nuestra relación ha alcanzado su plenitud".

## CONCLUSIONES

El manejo de relaciones de colaboración es una parte esencial del management efectivo de la cadena de abastecimiento. Nuestros estudios nos han permitido medir el grado de colaboración que existe entre los socios de la cadena de abastecimiento, así como también identificar sus fortalezas y debilidades. Esto ha tenido un impacto directo en las compañías involucradas, ya que les ha ayudado a desarrollar y mejorar sus relaciones. Sin embargo, el impacto de esta investigación ha alcanzado implicancias más extensas, por que nos ha permitido identificar patrones generales de relaciones exitosas, lo que puede ayudar a muchas más organizaciones.

Podemos concluir que, para desarrollar y mantener relaciones de colaboración fuertes, las organizaciones tienen que marcar varias casillas, entre las que se incluyen, alto nivel de compromiso, objetivos conjuntos y procesos de planificación, así como también una buena comunicación; visibilidad de mediciones de desempeño y una cultura sin culpas que promueva la confianza. Si las organizaciones son capaces de tener éxito en estos aspectos críticos, serán capaces de reducir costos y entregar un mejor valor a sus clientes, y por lo tanto mejor calidad, flexibilidad y servicio. •

# **Success and Failure Factors in Supply Chain Collaboration**

**Énfasis Logística, No 10, November 2007**

**By:** Carlos Mena, Andrew Humphries and Richard Wilding

Collaboration in the supply chain means working together to bring resources into a required relationship to achieve effective operations in harmony with the strategies and objectives of the parties involved thus resulting in mutual benefits.

The supply chain includes all the organisations involved in supplying a product or a service and encompasses a complex set of process from the extraction of material out of the ground and back into it, including activities such as planning, purchasing, making, delivering and perhaps returning and recycling the product after use. For these processes to work effectively individuals and organisations must work together and collaborate to make things happen. Relationships are the glue that holds the supply chain together.

Over the last ten years we have been conducting research into collaborative supply chain relationships, trying to understand the process for developing successful long-term relationships and identifying some of the critical success and failure factors.

This article presents a summary of our findings.

## **Creating Win-Win Relationships**

To create a win-win supply chain relationships there are two key dimensions that need to develop. The first is C3 behaviour, a combination of Co-operation, Co-ordination and Collaboration and the second is trust. It has been recognised that for successful collaborative relationships to thrive trust and C3 behaviour are key.

C3 Behaviour is seen as being essential to maintain a successful business partnership especially when it is linked with commitment to the achievement of shared, realistic goals. There is generally an evolution that needs to take place. Co-operations is initially required, this is often in the form of short duration low risk interaction, this then builds to co-ordinating activity requiring longer commitment and greater working together and finally collaboration is achieved were both parties may jointly plan and define operations and strategy.

Trust is a keystone of business-to-business relationships. There appears to be a consensus that trust integrates micro level psychological processes and group dynamics with macro level institutional arrangements or more simply that it encapsulates dispositions, decisions, behaviours, social networks and institutions. Trust enables co-operative behaviour, promotes improved relationships, reduces harmful conflict and allows effective response in a crisis.

Trust requires risk (a perceived probability of loss), uncertainty (over the intentions of the other party), interdependence (where the interests of one party cannot be achieved without reliance on the other) and choice (alternative options are available) as essential conditions.

Others see trust as being 'caused' (e.g. by previous good experience, institutional reputation, and commitment) and affecting factors such as openness, reliability and honesty. A more general assessment suggests a combination of all these elements in a richer interaction between parties which sometimes requires a leap in faith to achieve but, the result is the creation of a reservoir of goodwill and the incentive to go the extra mile.

There is little doubt that repeated cycles of exchange, risk-taking and successful fulfilment of expectations strengthen the willingness of parties to rely upon each other and, as a result expand the relationship, in effect producing a virtuous circle that can be developed and promoted. The alternative, untrustworthiness, may precipitate a downward spiral of conflict leading to diminished operations or failure.

It has been found that over time, trust supported by credible actions is likely to establish a virtuous circle of ever-improving business-to-business relationship performance. If organisations work together on small projects (co-operation) trust is developed which enables organisations to feel comfortable about working more closely in other areas (co-ordination) and then finally having the confidence as high levels of trust are developed to "collaborate" and jointly plan both strategy and operations.

### **Business Collaboration Failures Factors**

Based on extensive research into collaborative relationships in the supply chain it has been possible to identify some critical failure factors, which are described here. In

order to exemplify the issues involved we will use quotations from people involved in managing relationships in a variety of industries.

Poor Management of the Relationship: The prime cause of poor performance in collaborative business relationships is the underestimation of the management task. Companies often do what they know best; run operations but, are usually either ignorant of or, under-resource the ‘choreography’ of complex, inter-organisational dealings.

- *“We often have great problems contacting the Customer's Project Managers”*
- *“They seem unable to understand that one point of contact is inadequate to deal with the multi-level issues that occur.”*
- *“We just don't have time to take a strategic view; we are too busy looking after 30 other contracts”*

Lack of Commitment: Lack of commitment is often manifested by inadequate joint planning, investment, staffing and management structures.

- *“We get more information about their future policy and plans from their web site than from them face-to-face”*
- *“I hope the consultants will be able to implement some of the changes implied by your report. We don't have the time and resources; we are too busy fighting fires”*
- *“They show no sign of wanting to do better; their management is self-satisfied”*

Adversarial Practices: Adversarial and bureaucratic commercial practices which results in ‘them and us’ attitudes, poor quality communications and selfish behaviours which cause increased costs, delays and reduce trust.

- *“They have no 'faces'. They are known as 'they'. We have no shared view of what we are delivering. Even an annual review would be useful”*



- *“Their view of sharing is they have the lion's share and we get what's left over”*
- *“We fear and mistrust a shared data environment because it gives our customer the opportunity to 'hit us over the head'. They have demonstrated this in the past”*

**Inadequate Joint Performance Measurement:** Poor joint performance measures and systems that result in incompatible objectives, disjointed processes, poor quality, higher costs and low customer service.

- *“I am concerned at our lack of touch with the end customers. We need seamless performance measurement throughout the logistics chain”*
- *“We know our own targets and objectives well but those of our Supply Chain partners are not at all transparent”*
- *“We don't have joint performance measures as such. We send them a monthly return of test yields but they never respond”*

**Fear of Interdependency:** Because in a collaborative business relationship each party's freedom of action is necessarily reduced and, they may have feelings of uncertainty and risk because they are dependent on each other. The danger of small issues becoming bigger ones and the onset of an adversarial mind-set which starts a downward spiral is very real.

- *“Unfortunately the coherence of the programme lost its way over time. It lost touch with reality and became a monthly fire-fighting exercise”*
- *“We trust them most of the time, but things can easily change”*
- *“They want us to bend the rules all the time and our failure to do so may come across as inflexible and unfriendly”*
- *“Their attitude is: 'we'll share whatever you have got'”*

### **Business Collaboration Success Factors**

Research has also made possible to identify some critical success factors, which are described in this section. The issues involved will be exemplified using quotations from people involved in various relationships in different industries.

Joint Objectives: The commercial framework for the collaboration must provide tough but achievable joint objectives and, clear incentives for value creation.

- *"The new partnering arrangement will run over 10 years and includes gain-share arrangements"*
- *"This constant development creates value, we don't chase each other but we do challenge each other"*
- *"We like to see each company grow. That's special. You don't see that in many relationships"*

Visibility of performance measures: The relationship parties must have clear sight of the end-to-end, performance requirements of all supply chain players including the end-customers, so that overall efficiency is pursued.

- *Everybody has a good understanding of the performance measures. We all participated in setting them up*
- *"We jointly work to a clear programme plan to where we regularly review our achievements and plan ahead"*
- *"Information flows are very well established and regimented. This ensures there are no ambiguities over performance expectations"*

Open communication: Frequent, interactive, open communications across all levels of the customer/supplier interface especially on performance reviews and continuous improvement of products/services and business processes is essential, especially when dealing with unexpected problems.

- *"Every month a project meeting is held where red flag issues on health and safety, costs and quality are raised. These are minuted dates for remedial action are specified"*
- *"We have simple, obvious, open performance measures. Every week the Supplier sends us a statement of work achieved, problems and forecasts and we pass them consumption data. The achievements are open for all to see"*

- *“There were good joint discussions on successes and failures to learn from, and, then come up with solutions to fix problems”*

No-blame culture and trust: An open, no-blame culture aimed at customer and relationship satisfaction which depend upon personal, trusting relationships will ensure that the parties focus on the main, joint objectives and do not get bogged-down in trivial, but often emotive, self-interested issues.

- *“The trust that has built-up over the years is a result of working together to achieve the desired end”*
- *“If our partners fall down I want to know why, however if it’s a genuine problem we will make every effort to help them resolve it including asking the client for extra money”*
- *“Our relationship is very open, frank and understanding with lots of mutual respect. We learn from each other”*

Joint planning: Joint planning and business systems supported by free-flowing information will provide a flexible, efficient collaborative operation to meet market demands.

- *“Quarterly review meetings where outstanding orders are discussed have led to improved availability”*
- *“All support chain parties, including the end customer, attend planning meetings to discuss requirements, pool knowledge and resolve problems”*
- *“I tell the Supplier honestly my budget for the coming year so he can plan ahead”*

High-level Commitment: A constant focus on high-level objectives will result in success that reinforces success; in effect countering any negative behavioural tendencies and generating an upward, success spiral.

- *“Now that we have a partnering arrangement around a good framework contract we just concentrate on the customer - we no longer refer to the small print”*

- *“The partnership has gone from strength to strength as we have overcome problems, met our milestones and achieved success”*
- *“With some trepidation we asked our parts supplier to help us design the new product. We have been amazed. The product is now cheaper, more reliable and contains more features and is loved by our customers. Our relationship has blossomed as a result”*

## **Conclusions**

Managing collaborative relationships is an essential part of effective supply chain management. Our research has allowed us to measure the degree of collaboration between supply chain partners and identify their strengths and weaknesses. This has had a direct impact on the companies involved because it has helped them to develop and improve their relationships. However, the impact of the research is has much wider implications since it has allowed us to identify general patterns of successful relationships, which can benefit many more organisations. We can conclude that to develop and maintain strong collaborative relationships organizations need to tick a number of boxes which include, high-level commitment, joint objectives and planning processes, good communication, visibility of performance measures and a no-blame culture that promotes trust. If organizations can succeed in these critical aspects they will be able to reduce costs and deliver better value to their customers, through improved quality, flexibility and service.